

دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها

**The role of school administration in achieving cultural excellence among the students of public secondary schools in Jordan and Palestine from the perspective of its directors**

يوسف سمارة\*، ومحمد الزبون\*\*، ولينا المعلوف\*\*\*

**Yousef Samara, Mohammad AlZboon & Lina Al-Malouf**

\*وزارة التربية والتعليم، فلسطين. \*\* قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن. \*\*\* وزارة التربية والتعليم، الأردن

\*Ministry of Education, Palestine. \*\*Department of Educational Administration and Foundations, Faculty of Educational Sciences, University of Jordan, Jordan. \*\*\* Ministry of Education, Jordan

\*\*الباحث المراسل: m.alzboon@ju.edu.jo

تاريخ التسليم (2018/8/9)، تاريخ القبول: (2018/11/12)

**ملخص**

هدفت الدراسة تعرف دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها وعلاقة ذلك بمتغيرات الدولة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. تكونت عينة الدراسة من (220) مدير ومديرة في المدارس الثانوية في الأردن وفلسطين، تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستنباطي لتحقيق الهدف، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها جاء بدرجة كبيرة، ولا يوجد فروق في تقديرات العينة لدور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين تبعاً لمتغيرات الدولة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وفي ضوء النتائج تم تقديم عدة توصيات منها: ضرورة توفير بيئة مدرسية مناسبة للطلبة والمعلمين من أجل إيجاد مناخ للتميز الثقافي في المدرسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة المدرسية، التميز الثقافي، المدارس الثانوية الحكومية.

## Abstract

This study aimed to define the role of school administration in achieving cultural excellence among students in public secondary schools in Jordan and Palestine from the point of view of their Principals. and its relationship to the variables of state, scientific qualifications and years of experience. The study sample consisted of (220) Principals in secondary schools in Jordan and Palestine, who were selected by cluster method. The study used the descriptive approach and the questionnaire to achieve the goal. The study reached several results: The role of school administration in achieving cultural excellence among students in schools Secondary school in Jordan and Palestine from the point of view of its principals came to a High, and there are no differences in the sample estimates of the role of school administration in achieving cultural excellence among students in public secondary schools in Jordan and Palestine according to the variables of the country and the scientific qualification In light of the results, several recommendations were made, including the need to provide an appropriate school environment for students and teachers in order to create an atmosphere of cultural excellence in the school.

**Keywords:** School Management, Cultural Excellence, Government High Schools.

## المقدمة

تعد المدارس إحدى مؤسسات النظام التربوي التي تعمل على ترجمة أهداف الأنظمة التربوية من خلال عناصرها الأساسية فهي البيئة الثانية التي يتم تلقي المعارف فيها، وهي مؤسسة تعد أفرادها للحياة، وإكسابهم المهارات الحياتية، وهي من العوامل الأساسية التي تكون شخصية الفرد، وتقدير اتجاهاته وميوله ومدى تفاعلاته بالمجتمع المحيط به.

ويعود نجاح المؤسسات التربوية إلى تنامي دور المدرسة ومساهمتها في تحويل المؤسسة التعليمية إلى مؤسسة تعليمية ذات وظيفة اجتماعية قائمة على خدمة المجتمع، والتعرف إلى موارده وكافة احتياجاته، لذلك ظهر مفهوم "مدرسة المجتمع" فلم يعد دور المدرسة يقتصر على تعلم وتعليم الطلبة فحسب وإنما تعداه إلى الدور الحيوي الذي تمارسه في تطوير المحيط والتفاعل معه، ومفهوم مدرسة المجتمع المعتمد على النظام التفاعلي المفتوح للتعايش وتبادل المنافع (بدران، 2000).

ويؤكد واقع المدرسة المعاصرة التي أصبحت كينونتها تستمد الإنفتاح والتفاعل مع الفضاءات وحاجات المجتمع، وأن المدرسة تنطلق في رؤيتها في إعداد النشئ من تدريب العقل، وتعد عملية تطوير القدرات العقلية للفرد للمتعلم وزيادة ذكائه، وتعليم الأساسيات وهي العمليات الأساسية للتعلم للبقاء على الثقافة والانتقال للأجيال، والتكيف مع المجتمع لتعليم الطلبة على كيفية التكيف مع الواقع الاجتماعي داخل مجتمعاتهم، وحل المشكلات والتفكير الناقد وهو إعداد الأفراد ليكونوا قادرين على تطبيق الإجراءات لحل المشكلات التي تواجه مجتمعاتهم بالطرق العلمية، ويتطلب ذلك التشجيع على الحب والاستطلاع والإستكشاف والبحث، والتعليم من أجل التغيير الاجتماعي الأمر الذي يسهم في تصحيح المشكلات الاجتماعية وتحمل المسؤولية والتربية من أجل الإعداد على المهنة (عابدين، 2000).

وتعد الإدارة المدرسية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة التعليمية، ووسيلة من وسائل تنظيم الجهود الفردية والجماعية في المدرسة، وذلك من أجل تنمية شاملة ومتوازنة، وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاجها المعلمون لتنظيم أمورهم (دياب، 2011)، فالإدارة المدرسية فن والتزام بأخلاقيات المهنة، فهي علم لأن ممارستها تتطلب معارف ومعلومات علمية ومهنية دقيقة، كما تتطلب مهارات إدارية ومسلكية تربوية متطورة، كي يكون مدير المدرسة قادراً على إدارة المدرسة والعاملين فيها، ومستثمراً للوقت والموارد والمصادر المتوفرة، وقادراً على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤثر في أداء المؤسسة والعاملين فيها بشكل يوجه جهود الجميع وامكاناتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية (الأشقر، 2003).

وقد ارتبط تطور الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بتطور نظرية الإدارة وتطور الفكر الإداري الذي مر بأربع مراحل في تطوره، لذا يعد ميدان الإدارة المدرسية من الميادين العلمية الحديثة والتي نشأت في القرن العشرين، على الرغم أن ممارسة هذا العمل تم منذ فجر التاريخ، وذلك بقيام الأبوين في الأسرة بإعداد أبنائهم لمواجهة الحياة وصعوباتها، وهذا التوضيح التعليمي التربوي الإداري لطبيعة الأسرة منذ القدم، وهذا التصور النظري العقلي للأسرة كإدارة مدرسية يؤكد أن الإدارة موجودة منذ القدم ولكن لم تبدأ الإدارة التعليمية المدرسية تظهر كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية إلا منذ 1948 ولقد كان لظهور حركة الإدارة العلمية تأثير كبير على تطور الفكر الإداري، وإلى جانب هذه الحركة تمت حركة أخرى تزامنت معها عرفت باسم حركة المبادئ العامة، أو المدرسة الوظيفية، وقد أسهم في هذه المدرسة المديرون الممارسون الذين حاولوا التوصل إلى المبادئ العامة التي تميز الإدارة الناجحة عن غيرها، فالإدارة نشاط يدخل في كل المجالات الإنسانية في المنزل والعمل والمؤسسات الحكومية، فلكل مؤسسة عمليات إدارية معينة مثل التخطيط والتنظيم والسيطرة والتنسيق والضبط (غنام، 2009).

وتأتي أهمية الإدارة المدرسية في سعيها لتطبيق الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا، كما تسعى في الإطار الداخلي إلى تنظيم كافة الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة وتحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وإزالة الحواجز فيما بينهم، والتأكيد على محور العملية التعليمية الأساسي وهو الطالب الذي تقوم المدرسة على بناء شخصيته من كافة النواحي العلمية والعقلية والجسمية والتربوية والثقافية والاجتماعية حيث تركز الإدارة على إيجاد العلاقات وتفعيلها

ما بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال مجالس الآباء، وإشراك أولياء أمور الطلبة في عملية اتخاذ القرارات في معالجة مختلف القضايا وحل المشكلات، وعقد الندوات والمحاضرات التثقيفية، فنجاح الإدارة المدرسية يعتمد على درجة ارتباطها بالمجتمع المحلي، فالمدرسة قائمة على خدمة المجتمع وتحقيق أهدافها وتقع عليها كافة المسؤوليات، خاصة في ظل ما تواجهه المدرسة من التحديات كمعايير الجودة في التعليم، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة وكافة متطلبات سوق العمل، وسرعة التغير والانفتاح ومواجهة الانطلاق الفكري والعولمة الاقتصادية والثقافية، والالتزام بمبادئ حقوق الإنسان وثقافة التسامح، وهذا يحتم أن تكون الإدارة قادرة على مواجهة التحديات والتطورات والتغيرات التي يشهدها العالم (عقيلات، 2007).

ولمواجهة هذه التحديات تبرز أهمية التميز، فالتميز هو القدرة على تقديم الخدمات بصور مختلفة يتم ابتكارها عن الآخرين، حيث يكون من المتعذر تحقيق التميز مالم يكن هناك ثقافة سائدة وهي ثقافة التميز، حيث نرى اختلاف بين ثقافة التميز عن ثقافة الكسل والتساهل والتواكل، لذلك لتحقيق التميز لا بد من إعادة النظر في الثقافة، حتى يتسنى لنا التأكد من أنها مواتية لهذا التميز، وعلى مستوى المؤسسة الواحدة لتحقيق التميز لا بد من أن يكون هناك تطور لثقافة التميز (عباس، 2004).

فثقافة التميز هي مجموعة من طرائق التفكير والسلوكيات وآلية التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة مع بعضهم البعض من جهة، ومن جهة أخرى مع المستفيدين والمساهمين، وبالتالي تغطي معظم علاقات المؤسسة بالمجتمع المحلي، وتتكون الثقافة من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تقوم على دعم التميز، لذلك لا بد من وجود منهجية لتقوم على تحقيق التميز المؤسسي حسب مجموعة من العناصر التي تقوم على تفعيلها وهم التوجه (المسار)، والعمليات، والهيكلة، والقيادة، والثقافة، وتبادل المعلومات، والقرارات، وإدارة الأداء (السواط والعتيبي، 2000).

في حين ذكر باهات (Bhatt, 2009) أن العناصر تشمل على التوجه والتركيز على المستفيد والقيادة وقيمة العمل وتطوير الجدارات الأساسية والابتكارات والتعلم والتحسين المستمر وتطوير المشاركة والمسؤولية الاجتماعية، ويعد مفهوم ثقافة التميز مفهوم حديث وأن هذا المصطلح طور حتى يتمركز حول أربعة محاور مهمة وهي فهم الذات وفهم الآخرين وفهم ثقافة المجتمع وفهم ثقافة المؤسسة وفهم ثقافة المنظمة. وتعد ثقافة التميز إحدى الركائز الأساسية في تحسين أداء المؤسسات، وتؤدي دوراً محورياً في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المؤسسة، للتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتمثل ثقافة التميز محركاً رئيساً للجودة، وشريان المؤسسات الذي يقوم بنقل العادات والتقاليد والقيم واللغة التي يتفاهمون بها العاملون، لذلك، وحتى لا يصطدم دعاة الجودة بمعوقات تحول دون تنفيذ برامجهم، عليهم الانتباه إلى أن ثقافة المؤسسة يجب أن تعطي الإهتمام والعناية الكافية؛ حيث أشارت نتائج الكثير من الدراسات إلى أن ضعف الإهتمام بها أدى إلى إخفاق مؤسسات كثيرة.

ويمكن القول أن تحقيق التميز الثقافي في المنظمات يساعد على التوجيه الإيجابي لثقافة المؤسسة حيث تقوم على تطوير فهم الذات وفهم الآخرين، ويقومون على استخدام المعرفة في

ممارسة وظائف الإدارة بكفاءة عالية وتوجيهات لسلوك العاملين نحو التكيف والقيام على إدارة الاختلافات الثقافية من أجل تحقيق أهداف المنظمة والإرتقاء بأدائها، فتأسس مفهوم التميز الثقافي في المؤسسات العامة سيسهم في الإرتقاء بفهم العاملين، لأنفسهم وللآخرين من حولهم سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو غير ذلك (العزاوي، 2010).

وقد صنفت استراتيجيات التنافس وتميز أي مؤسسة إلى ثلاثة أصناف: استراتيجية قيادة التكلفة: والتي تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين. واستراتيجية التميز والاختلاف: غد يمكن للمدرسة أن تميز مخرجاتها عن المدارس المنافسة من خلال تقديم خصائص وصفات مختلفة للطلبة. واستراتيجية التخصص: والتي تهدف إلى إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الطلبة وأولياء الأمور (مسعود، 2015).

ولم تعد المنافسة تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية. بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والتي تشمل: الموارد الملموسة: والتي تتمثل في المواد التعليمية كالمعامل والأجهزة التعليمية، والموارد المالية، فكلما كان للمدرسة قدرة مالية كبيرة مكن ذلك من تقديم خدمات تعليمية جديدة وزيادة الأنشطة الصفية واللاصفية مما يعزز موقعها التنافسي، والموارد غير الملموسة والتي تتمثل بالجودة، حيث أن هدف المدرسة هو تزويد الطلبة بالمعارف والمهارات، وأيضاً تكوين عقول ابتكاريه، وذلك للوفاء بتوقعات الطلبة وأولياء الأمور، وتتمثل كذلك بالتكنولوجيا: فعلى المدرسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها؛ فالعامل التكنولوجي من أهم الموارد القادرة على إنشاء الميزة التنافسية. وبالتالي تحقيق التميز الثقافي لها، ومن الموارد غير الملموسة كذلك المعلومات والتي تؤدي دوراً مهماً لأنها تشكل مصدرًا لاكتشاف خطط المنافسين من المدارس الأخرى وتحركاتهم، مما يسمح للمدرسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، وتشكل المعرفة عاملاً مهماً لتحقيق التميز الثقافي، فهي تشمل كل ما يهتم المدرسة من المعلومات التقنية والعملية والمعارف الخاصة بنشاط المدرسة، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة، وتبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية التي غالباً ما تضيف قيمة للميزة التنافسية للمدرسة. وهذه كلها مجتمعة تؤدي إلى ثقافة الإبتقان المتواجد في المدرسة مقارنة مع المنافسين في مجالات التعليم والتنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة (Rostan & Vaira, 2011).

وتقوم فكرة تحسين جودة المدرسة وتميزها على المبادئ الثلاثة الأساسية الآتية: أولاً: ترتيب البيت وتقوم فكرة ترتيب البيت على أن الجودة والتميز الثقافي لا يمكن أن تتحقق في ظل الفوضى وعدم النظام والارتباك بالمدرسة ومن ثم يصبح الواجب الأول والمنطقي أن تبدأ المدرسة بعملية ترتيب نفسها وفق الخطوات التالية: تصنيف الأشياء الموجودة في المدرسة، وتتضمن هذه الخطوة فرز جميع الأشياء الموجودة، والتخلص من الأشياء التي لا نحتاج إليها، وتبقى في المدرسة الأشياء الضرورية. وإعادة ترتيب الأشياء الباقية بطريقة منظمة وفي مكان محدد. وتنظيف وتلميع المدرسة والمعدات والتجهيزات المستخدمة. وتعزيز الذاتية أي رقابة الفرد لنفسه وتنمية الالتزام. ثانياً: منع الفاقد أي منع إهدار الموارد وضبط حركة العمليات من أجل تحقيق المخرجات بمستويات

الجودة المستهدفة وتعنى فكرة منع الفاقد في الأساس بتعميق الأعمال ذات القيمة المضافة والتخلص من الأعمال التي تهدر القيمة. ثالثاً: التتميط، أي وضع قواعد تنظيم الأعمال المختلفة في الأوقات العادية بما يحقق مستوى الجودة المستهدف ويتم التتميط من خلال دراسة العمل أو النشاط وتحليله إلى مكوناته الأساسية ورسم الطريق المناسب لأداء كل جزئية من النشاط بحيث تتكامل جميع الأجزاء وتنتج الخدمة المطلوبة وفق المعايير الرئيسية المخططة من حيث التوقيت والسرعة والكمية والتكلفة والتطابق مع احتياجات المستفيد (معوض، 2016).

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظ الباحثون أنه وعلى الرغم من أهمية إدارة المدرسة لمدارس الحكومية في الأردن وفلسطين إلا أنه لم يتم قياس أثرها في تحقيق التميز الثقافي الذي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه، ومع هذا التطور العظيم الذي يشهده العالم من اتساع دائرة العولمة والتكنولوجيا، يجب أن يفني حاجة كثير من المؤسسات إلى إدارة المدرسة ودورها. وفي الوقت الحالي وذلك نظراً لما تحققه إدارة المدرسة من فوائد متعددة، في تحقيق التميز الثقافي لأهم عناصر المؤسسة التعليمية ومن هنا فإن الغرض من هذه الدراسة هو البحث في دور إدارة المدرسة في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها.

وينبثق من هذه المشكلة السوالين الآتيين:

**السؤال الأول:** ما دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها؟

**السؤال الثاني:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0,05)$  في تقديرات عينة الدراسة لدور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها تبعاً لمتغيرات: الدولة، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تعرف دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها وعلاقة ذلك بمتغيرات الدولة، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

#### أهمية الدراسة

من المؤمل أن تستفيد من الدراسة الجهات الآتية: المسؤولون وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن وفلسطين من خلال وضعهم الأنظمة والتعليمات اللازمة التي تحقق التميز الثقافي. وتستمد الدراسة أهميتها من طبيعة الدور الذي تقوم به المؤسسات التعليمية وتأثيرها في تحقيق التميز الثقافي داخل المدارس وخارجها. وتكمن أهميتها كذلك في طبيعة بحثها في دور

الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها وعلاقة ذلك بمتغيرات الدولة، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

#### حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من (220) مديراً ومديرة من مديري المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الأردنية والفلسطينية.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية في الأردن وفلسطين.

**الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول 2017/2018.

**محددات الدراسة:** تتحدد الدراسة بأداتها والخصائص السيكمترية للأداة ولا يمكن تعميم نتائج الدراسة إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة

تتبنى الدراسة المصطلحات الآتية:

**الدور اصطلاحاً:** يعرف بأنه "مجموعة الأنشطة المقصودة الهادفة المحددة في ضوء معايير عملية يمكن ملاحظتها وقياسها، وهو مجموعة من الأنشطة السلوكية التي يتوقع أن يقوم بها الفرد الذي يشغل مكانة اجتماعية معينة من المجتمع" (حسام ومعبد، 2003، ص 288).

**الدور إجرائياً:** مجموعة من المعايير والأسس التي يمكن تحديدها من قبل مديري المدارس الحكومية الأردنية والفلسطينية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة والتي تم قياسها من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض.

**التميز الثقافي اصطلاحاً:** هي "مجموعة من طرائق التفكير والسلوكيات وآلية التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة مع بعضهم البعض من جهة، ومن جهة أخرى مع المستفيدين والمساهمين، حيث نراها تغطي معظم علاقات المؤسسة بالمجتمع المحلي" (السواط والعتيبي، 2000، ص 20).

**التميز الثقافي إجرائياً:** هي مجموعة الطرق والسلوكيات التي تنتهجها المؤسسة للتعامل مع العاملين لديها والمجتمع المحلي لتحقيق الإنسجام والتناغم بين مختلف عناصرها للارتقاء بأدائها وتم قياسها من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض.

#### الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة وقد تم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم وعلى النحو الآتي:

أجرى ماوردي (Mawrudy, 2016) دراسة هدفت تعرف دور مديري المدارس في إسلام اباد بتنمية التميز الثقافي لدى المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة

طبقيّة عشوائية بلغت (850) معلماً ومعلمة من كافة التخصصات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك دور كبير وفعال بصورة مباشرة لدى مديري المدارس في إسلام آباد في تنمية التميز الثقافي لدى المعلمين حيث بلغت نسبتها عالية جداً حسب المقياس المعد للدراسة، كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديري المدارس في إسلام آباد بتنمية التميز الثقافي لدى المعلمين حسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وجود فروق في دور مديري المدارس في إسلام آباد بتنمية التميز الثقافي لدى المعلمين حسب متغيري (التخصص، وطبيعة الدوام).

أجرى نجاد (Najaad, 2015) دراسة هدفت تعرف اثر الإدارة المدرسية المبدعة على تعزيز التميز الثقافي لدى الطلبة، وتكونت عينة الدراسة من (232) طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من المدارس الإيرانية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن أثر الإدارة المدرسية المبدعة على تعزيز التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الثانوية في العاصمة طهران في إيران كانت كبيرة حسب المقياس المعد لهذه الدراسة، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة نحو أثر الإدارة المدرسية المبدعة على تعزيز التميز الثقافي لدى الطلبة تعزى لمتغير (الجنس، والتخصص، والصف).

أجرى شاسجيرد (Shasgerd, 2014) دراسة هدفت التعرف إلى أكثر معوقات التميز الثقافي لطلبة المعاهد المتوسطة من وجهة نظرهم في أستراليا، وتقديم مجموعة من السبل للحد من معوقات التميز الثقافي لتلك الطلبة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (105) طالب من طلبة المعاهد، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن مجالات معوقات التميز الثقافي للطلبة الخريجين الأكثر شيوعاً هي المعوقات المجتمعية، تليها المعوقات اللوجستية ثم المعوقات الشخصية، وأن أكثر معوقات التميز الثقافي للطلبة الخريجين من وجهة نظرهم هي قلة تواصل الطلبة مع الحياة العملية أثناء دراستهم وقلة ورش العمل والمؤتمرات العلمية المتعلقة بدعم الأفكار الإبداعية من أجل زيادة التميز الثقافي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التميز الثقافي لطلبة المعاهد المتوسطة تبعاً لمتغير الكلية والمعدل التراكمي والتخصص والجنس.

وأجرى جامين (Gameen, 2014) دراسة هدفت تعرف أثر استخدام برنامج قبعات التفكير الست في تنمية التميز الثقافي لدى عينة من الإحصائيين النفسيين في مركز روبرتو التركي وتم اختيار عينة عشوائية واشتملت على (70) من الإحصائيين في تركيا، وتم استخدام المنهج التجريبي، وتم تطبيق أداة الدراسة: اختبار لتنمية التميز الثقافي، وتكون الاختبار من (10) أسئلة وبينت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط درجات المجموعة التجريبية في اختبار التفكير الإبداعي البعدي ومتوسط درجات أقرانهم في المجموعة الضابطة لصالح الإحصائي في المجموعة التجريبية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط درجات المجموعة التجريبية في اختبار التميز الثقافي البعدي ومتوسط درجات أقرانهم في المجموعة الضابطة لصالح إحصائي المجموعة التجريبية.

أجرى أبو شمالة (2013) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وعلاقته ببعض المتغيرات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بتطوير استبانة اشتملت على (40) فقرة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (228) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم العام، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام بمحافظة غزة من وجهة نظرهم بوزن نسبي (73.553%) وهو بدرجة كبيرة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام تعزى لمتغير الجهة المشرفة (وكالة، حكومة) لصالح الحكومية، الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخدمة.

أجرى سوارتيم (Swarteqm, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى دور الرضا الوظيفي في تنمية التميز الثقافي لدى المدراء في مدارس ولاية أوهايو. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (200) مدير ومديره تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هنالك دور للرضا الوظيفي في تنمية التميز الثقافي لدى المدراء في مدارس ولاية أوهايو، كما تبين أنه لا يوجد فروق في استجابات عينة الدراسة لدور الرضا الوظيفي في تنمية التميز الثقافي لدى المدراء في مدارس ولاية أوهايو تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وأجرى عزب (2008) دراسة هدفت تعرف كيفية تطوير الإدارة المدرسية في المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء استخدام معايير الجودة الشاملة من خلال الوقوف على أسس فلسفة الجودة الشاملة وأهم نظمها ومعاييرها والوصول إلى تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام معايير الجودة. وتم استخدام منهج تحليل النظم منهجاً للدراسة، أما أداة الدراسة فتمثلت في الملاحظة المباشرة حيث قام الباحث بزيارات ميدانية لبعض المدارس الابتدائية للتعرف على واقعها حيث تمت المقابلات الشخصية مع بعض القيادات التربوية المسؤولة عن إدارة التعليم الابتدائي وذلك للتعرف على مشكلات المدرسة الابتدائية، تكونت عينة الدراسة من (130) مديراً، (143) ناظراً، (321) وكيلاً تم اختيارها بطريقة عشوائية. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن إدراك نسبة من العاملين داخل المدرسة الابتدائية لأهمية تجويد وتحسين طرق الأداء والعمل داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المناط بالمدرسة الاضطلاع بتحقيقها كلما أمكن ذلك، والمدرسة تسعى إلى تعديل وتوفيق الأساليب والخطط الخاصة بالعمل داخل المدرسة وفق المتغيرات التي قد تحدث لتحقيق الأهداف التعليمية، وانخفاض مستوى تشجيع إدارة المدرسة للأفكار الجديدة التي تدعو إلى التحسين في مجال العمل وربما يرجع ذلك إلى مركزية الإدارة والتزامها بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المدرسة وفي ضوء الإمكانيات المتاحة.

أجرى أبو خطاب (2008) دراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها، تم

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (370) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2007/2008. وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات والبالغ عددهم (340) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوفرة بدرجة كبيرة حيث كانت الدرجة الكلية لتوافرها (3.85%) وهذه نسبة كبيرة، كما حصلت مجالات الاستبانة على الأوزان النسبية التالية: القيادة التربوية (8.88%)، والمناخ المدرسي (1.84%)، أعضاء الهيئة التدريسية (86%)، التجهيزات المدرسية (7.85%)، التحصيل الدراسي (5.83%)، الأنشطة التربوية اللاصفية (5.84%) العلاقة مع المجتمع المحلي (4.84%).

أجرى سرور (2008) دراسة هدفت تعرف واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ومدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الذاتية للمدرسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فتمثلت في أداتين أحدهما استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من (116) مديراً ومديرة، وإجراء مقابلة شخصية مع مديري المدارس المدارة ذاتياً في محافظات غزة وعددهم (12) مديراً ومديرة توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن يشارك مديرو المدارس الثانوية الإدارة العليا والوسطى بدرجة قليلة في اتخاذ القرارات، ولا يتم منح مدير المدرسة الصلاحيات الكافية واللازمة لتسيير أمور مدرسته وفقاً لما ترتئيه مناسباً، وضعف دور المجتمع المحلي في الإسهام للارتقاء بمستوى المدرسة.

أجرى المناعة (2007) دراسة هدفت تعرف دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة والكشف عن الأنماط الإدارية السائدة في هذه المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديريتي غزة وخان يونس، وتم اختيار عينة عشوائية من (20) مدرسة حكومية، (20) مدرسة خاصة بواقع (10) أفراد من كل مدرس، أما أداة الدراسة فهي استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: مجال الشؤون الإدارية والمالية، والمنهاج المدرسي، والنمو المهني للمعلمين، وشؤون الطلبة، وتقويم العمل المدرسي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن معظم مديري المدارس الحكومية والخاصة يتبعون النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية، حيث حصل المجموع الكلي لفقرات الاستبانة على نسبة كبيرة مقدارها (52.76%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين للأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة يعزى للمتغيرات (الجنس، ونوع المدرسة، والمنطقة التعليمية)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين للأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة يعزى لسنوات الخدمة لصالح المعلمين القدامى (10 سنوات فأكثر)، هناك اتفاق في بعض المجالات التي تتعلق بالإدارة المدرسية ودورها في تحسين العملية التعليمية في المدارس الحكومية والخاصة واختلاف في بعض المجالات، أما المجالات التي اتفقت فيها فهي مجال: (الشؤون الإدارية والمالية، ومجال

شئون الطلاب)، أما المجالات التي اختلفت فيها فهي مجال النمو المهني للمعلمين وتقويم العمل المدرسي، مجال المنهاج الدراسي.

وأجرى الأشقر (2003) دراسة هدفت تعرف الدور الذي يجب أن تقوم به إدارة المدرسة الثانوية غزة لتنمية المجتمع وتطوره، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ووكلاء ومديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (170) إداري، وتم إعداد استبانة مكونة من (60) فقرة، موزعة على (4) مجالات: مجال خدمة الإدارة المدرسية للبيئة المحلية، وخدمة الأسرة، وخدمة المؤسسات الحكومية وخدمة المؤسسات الأهلية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن مديري الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية يودون ولديهم الرغبة في أن يكون لهم دور كبير وفعال في خدمة وتنمية المجتمع.

وأجرى الحسنات (2003) دراسة هدفت تعرف واقع الإدارة المدرسية في محافظات غزة والتعرف على دور الإدارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي العام في محافظات غزة، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (358) معلماً ومديراً وعاملين في الإدارة العليا، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن احتلت الصفات القيادية المرتبة الأولى بين مراتب أنماط الإدارة المدرسية، تلا ذلك في المرتبة الثانية المهام الإدارية والفنية وجاءت المتابعة والتقويم تحتل المرتبة الثالثة، ووجود علاقة إرتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين أنماط الإدارة التربوية وبين مخرجات التعليم الثانوي العام، وجود فروق دالة إحصائياً في جميع مجالات أنماط الإدارة المدرسية والدرجة الكلية لأنماط الإدارة التربوية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في الصفات القيادية، أما في المهام الإدارية والفنية ومجموع أنماط الإدارة المدرسية فكانت لصالح الإناث.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

يظهر من خلال استعراض الدراسات السابقة أن غالبية الدراسات تناولت مواضيع تتعلق بالإدارة المدرسية والتميز الثقافي، حيث انحصرت هذه الدراسات ما بين 2016 إلى 2003، وهذا يدل على أن المواضيع المتعلقة بالإدارة المدرسية والتميز الثقافي من المواضيع المهمة والمعاصرة والتي اهتم بها الباحثون، وكما تبين أيضاً من خلال استعراض الدراسات السابقة أن غالبية الدراسات تناولت المنهج الوصفي التحليلي وهذا يدل على أن طبيعة هذه الظاهرة تنفق وطبيعة المنهج ومن الملاحظ أيضاً أن حجم العينات المستخدمة في هذه الدراسات كان مناسب لحجم مجتمع الدراسة وهذا يتفق والمنهج الوصفي، استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في وضع تصور حول الإطار النظري والوصول إلى العديد من المراجع، كما تشابهت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أداة الدراسة وحجم العينات وبناء أداة الدراسة والمعالجات الإحصائية والمراجع، كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت مجتمع دراسي أردني وفلسطيني حيث كان عنوان الدراسة دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها.

### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين والأردن والبالغ عددهم (3120) مديراً ومديرة حسب الإحصائيات الصادرة من وزارة التربية والتعليم في كلا البلدين.

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين وبلغ حجم العينة (220) مدير ومديرة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الدولة	فلسطين	120	54.5
	الأردن	100	45.5
	المجموع	220	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	13	5.9
	بكالوريوس	115	52.3
	دراسات عليا	92	41.8
	المجموع	220	100.0
الخبرة	أقل من 5	14	6.4
	من 5 الى 10	25	11.4
	من 11 الى 15	58	26.4
	أكثر من 15 سنة	123	55.9
	المجموع	220	100.0

### أداة الدراسة

قام الباحثون بإعداد أداة الدراسة (وهي الاستبانة) وذلك بعد مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، كدراسة ابو شماله (2013) دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ودراسة (Mawrady,2016) دور مديري المدارس في إسلام آباد في تنمية التميز الثقافي لدى المعلمين، وقد تضمنت الاستبانة قسمين الأول البيانات التعريفية، أما القسم الثاني فتضمن بيانات متغيرات الدراسة حيث بلغت عدد فقرات الأداة (25) فقرة، وقد صممت استبانة الدراسة على

أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالإتجاه الإيجابي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يأتي: موافق بشدة: خمس درجات، وموافق: أربع درجات، ومحايد: ثلاث درجات وغير موافق: درجتان، وغير موافق إطلاقاً: درجة واحدة.

#### صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة التربوية وأصول التربية وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة وذلك بالحذف والتعديل واقتراح فقرات جديدة ومناسبة الأداة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات المحكمين التي اقتصر على حذف واو العطف من بعض الفقرات وضرورة أن تبدأ الفقرات بفعل وتم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (25) فقرة، وبناءً على ذلك فإن الأداة تتمتع بصدق المحتوى.

#### ثبات الأداة

تم استخراج معامل الثبات عن طريق استخدام معادلة الفا كرونباخ حيث بلغ معامل الثبات (0.93)، وهذه القيم التي تم التوصل إليها لمعاملات الثبات مناسبة وتفي بغرض الدراسة.

#### المعالجة الإحصائية

وبعد جمع البيانات وترميزها ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، فقد استخدم الباحثون التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعادلة كرونباخ ألفا، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي، ولتفسير نتائج الدراسة استخدم الباحثون المعادلة الآتية:

أعلى فقرة- أقل فقرة

عدد المستويات

$$1-5-----3=4/3=3,33$$

من 1-2,33 درجة تطبيق قليلة

2,34 – 67,3 درجة تطبيق متوسطة

68,3 – 5 درجة تطبيق كبيرة. وقد تم استخدام هذا التقسيم بناء على استشارة المحلل

الإحصائي.

## عرض النتائج ومناقشتها

## فيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لكل فقرة من فقرات الأداة، والجداول التالية تبين ذلك :

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لدور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها.

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
13	يشجع توافر مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي على تنمية التميز الثقافي بين المعلم وطلابه.	4,47	0,64	1	كبيرة
24	يزيد استطلاع آراء أولياء الأمور حول تحصيل أبنائهم من فرص التميز الثقافي.	4,30	0,71	2	كبيرة
25	تتعاون الإدارة المدرسية مع مراكز للبحوث والدراسات من أجل تنمية التميز الثقافي.	4,30	0,77	2	كبيرة
23	تلبي الإدارة المدرسية حاجات المتعلمين بشتى أشكالها.	4,23	0,78	4	كبيرة
12	تسهّم الأنشطة المدرسية المساندة للمنهج على زيادة التميز الثقافي.	4,16	0,86	5	كبيرة
11	تنمي المرونة في التعامل مع المعلمين والطلبة من التميز الثقافي.	4,15	0,64	6	كبيرة
14	تعيق البيئة المدرسية السلبية توفير مناخ للتميز الثقافي في المدرسة.	4,15	0,77	6	كبيرة
15	يزيد نمط القيادة المتبع من قبل الإدارة المدرسية من التميز الثقافي.	4,13	0,74	8	كبيرة
5	يؤدي وجود مجلس أولياء الأمور من تنمية التميز الثقافي في المدرسة.	4,11	0,70	9	كبيرة

...تابع جدول رقم (2)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
10	يؤدي مكافحة العادات والتقاليد الضارة الى تنمية التميز الثقافي في المدرسة.	4,11	0,71	9	كبيرة
22	ينمي عرض الأنشطة التعليمية التميز الثقافي داخل المدرسة.	4,11	0,73	9	كبيرة
16	تساعد القدرة على إدارة الازمات في زيادة مستويات التميز الثقافي في المدرسة.	4,10	0,80	12	كبيرة
4	تسهم عقد ندوات يحضرها أولياء الامور في التميز الثقافي.	4,09	0,78	13	كبيرة
6	يتوفر في المدرسة مناخ يحفز الطلبة والمعلمين على التميز الثقافي.	4,08	0,88	14	كبيرة
3	يسهم التعاون مع أولياء الامور في حل مشكلات الطلبة في التميز الثقافي.	4,05	0,68	15	كبيرة
7	يزيد الذكاء العاطفي للمدير من تنمية التميز الثقافي في المدرسة.	4,04	0,80	16	كبيرة
9	تساهم الخطط الدراسية في المدرسة في تنمية التميز الثقافي.	4,03	0,70	17	كبيرة
2	تساعد المناهج الدراسية على التميز الثقافي.	3,99	0,81	18	كبيرة
8	تساعد الإدارة المدرسية على التميز الثقافي.	3,95	0,91	19	كبيرة
17	يؤدي مشاركة المدرسة في نشاطات البيئة المحلية إلى تنمية التميز الثقافي في المدرسة.	3,95	0,98	19	كبيرة
19	يوجد برامج لتعليم التميز الثقافي والحث على ممارسته بالمدرسة.	3,91	0,88	21	كبيرة
18	يساعد التعاون بين المدير والمشرف في تنمية التميز الثقافي لدى المعلمين والمتعلمين.	3,90	0,84	22	كبيرة

...تابع جدول رقم (2)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
21	تعاني المدارس من قلة الإمكانيات المادية التي تساعد على التميز الثقافي فيها.	3,88	0,67	23	كبيرة
20	يوجد اهتمام من قبل الإدارة المدرسية باستشراف المستقبل.	3,88	0,83	23	كبيرة
1	يتعاون المدير مع المشرف في وضع استراتيجيات مبتكرة لتحقيق أهداف المنهاج.	3,81	0,81	25	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.07</b>	<b>0.48</b>		<b>كبيرة</b>

يتضح من خلال البيانات في الجدول (2) أن دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها كانت جميع فقراتها كبيرة، فتراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.47) إلى (3.81)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لدور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها، فقد كانت كبيرة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.07)، وتشير هذه النتيجة إلى أن دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المؤسسات التعليمية بثقافة التميز كونها إحدى الطرق لمواجهة تحديات عصر العولمة.

وقد تم مناقشة أعلى خمس فقرات حصلت على أعلى متوسط حسابي وأقل خمس فقرات حصلت على أدنى متوسط حسابي وعلى النحو الآتي:

فقد حصلت الفقرة والتي تنص على "يشجع على توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي عالي من أجل تنمية التميز الثقافي بين المعلم وطلابه" على الرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة المدراء في المدارس الأردنية والفلسطينية يبذلون قصارى جهدهم من أجل توفير تميز ثقافي بين المعلم والطلبة من أجل الاستفادة العظمى من العملية التعليمية وتحقيق جميع الأهداف المنشودة.

وحصلت الفقرتان واللتان تنصان على "يزيد استطلاع آراء أولياء الأمور حول تحصيل أبنائهم من فرص التميز الثقافي"، "تتعاون الإدارة المدرسية مع مراكز للبحوث والدراسات من أجل زيادة التميز الثقافي فيها"، على الرتبة الثانية، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع المدراء يهتمون بالطلبة ويرجعون إلى أولياء أمورهم من أجل الحصول على معلومات تفيد الطلبة بتميزهم الثقافي ذلك إن كان فيه أي نقص، كما تبين أن المدراء يتعاونون مع مراكز للبحوث والدراسات من أجل زيادة التميز الثقافي فيها وقد يعزى ذلك إلى أن المدراء لديهم اهتمام كبير بالطلبة وأن مراكز

البحوث والدراسات هي التي تفحص التميز الثقافي لدى الطلبة وتعمل على معالجة نقاط الضعف عند الطلبة.

وحصلت الفقرة "تلبية الإدارة المدرسية حاجات المتعلمين بشتى أشكالها" على الرتبة الرابعة، حيث تبين أن هناك اجماع من قبل المدراء على أن الإدارة المدرسية تلبية حاجات المتعلمين بشتى أشكالها، وقد يعزى ذلك إلى أن المدراء يسعون جاهدين على تحقيق جميع أهداف التعليمية داخل الإطار المدرسي ويستخدمون العديد من الوسائل لكي ينتجون جيل مثقف علمياً يتماشى مع متطلبات العصر الحالي.

وحصلت الفقرة "تسهم الأنشطة المدرسية المساندة للمنهاج على زيادة التميز الثقافي" على الرتبة الخامسة، حيث تبين أن هناك اجماع من قبل المدراء بأن الأنشطة المدرسية المساندة للمنهاج تساعد على زيادة التميز الثقافي، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع المدراء يشجعون الطلبة على ممارسة الأنشطة المساندة للمنهاج حيث أن هذه الأنشطة غالبيتها يكون مخطط لها من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المعينة وبالتالي يتحقق التميز الثقافي لدى الطلبة.

وحصلت الفقرتان: "تساعد الإدارة المدرسية على التميز الثقافي" و"يتعاون المدير مع المشرف في وضع استراتيجيات مبتكرة لتحقيق أهداف المنهاج" على الرتبة التاسعة عشر، وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة المرحلة التي يعمل بها المدراء هي مرحلة انتقالية حيث أنهم يؤدون واجباتهم فقط وليس لديهم امال أو تطلعات بعيدة من أجل استشراق المستقبل.

وحصلت الفقرة "يوجد برامج لتعليم التميز الثقافي والحث على ممارسته بالمدرسة" على الرتبة الحادية والعشرين، وقد يعزى ذلك إلى أن هذا يحتاج إلى وقت طويل ومبالغ طائلة من أجل توفير تلك البرامج.

وحصلت الفقرتان: "تعاني المدارس من عدم توفر امكانات مادية تساعد على التميز الثقافي" و"يوجد اهتمام من قبل الإدارة المدرسية باستشراق المستقبل فيه" على الرتبة الثالثة والعشرين، وقد يعزى ذلك إلى أنه لا يوجد تعاون كافي بين المدراء والمشرفين حيث ان المدراء يعملون بمجال الإدارة والمشرفين يعملون في مجال الإشراف.

وحصلت الفقرة "يتعاون المدير مع المشرف يتعاونون بصورة بسيطة في وضع استراتيجيات مبتكرة لتحقيق أهداف المنهاج"، على الرتبة الخامسة والعشرون، وقد يعزى ذلك إلى أن أهداف المنهاج يكون متفق عليها قبل تنفيذ وتصميم المنهاج وبالتالي يتم بناء المنهاج وفق الخطوط العريضة والأهداف المراد تحقيقها.

وقد اتفقت نتيجة السؤال مع نتائج دراسة ماوردي (Mawrudy, 2016) التي أظهرت أن هناك دور كبير وفعال بصورة مباشرة لدى مديري المدارس في إسلام آباد في تنمية التميز الثقافي لدى المعلمين حيث بلغت نسبتها عالية جداً، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة نجاد (Najaad, 2015) في أن أثر الإدارة المدرسية المبدعة على تعزيز التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الثانوية في العاصمة طهران في إيران كانت كبيرة. وتشابهت كذلك مع نتيجة دراسة أبو شمالة (2013) في

أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام بمحافظة غزة من وجهة نظرهم بوزن نسبي (73.553%) وهو بدرجة كبيرة. واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة أبو خطاب (2008) التي أظهرت أن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوفرة بدرجة كبيرة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديرها تعزى لمتغيرات: الدولة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟ وتنبثق عن هذا السؤال الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديرها تعزى لمتغير الدولة؟

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (ت) والجدول (3) يوضح ذلك:

**جدول (3):** نتائج اختبار (ت) للعينات لدور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر المدراء حسب متغير الدولة.

الدولة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
فلسطين	120	04.022	0.5448	-1.80	0.07
الأردن	100	4.140	0.3958		

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر المدراء حسب متغير الدولة. فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.07) وهذه القيمة أكبر من (0.05)، وقد يعزى ذلك إلى كون وزارة التربية والتعليم سواء في الأردن أو في فلسطين لهما نفس النظام المتبع داخل المدارس وممارسة الإدارة المدرسية ينعكس على التميز الثقافي لدى الدولتين بنفس النتيجة. وهما يريان أن التعليم من أهم ركائز النهضة الثقافية والفكرية للمحافظة على تراث الأمة وقيمها وإنجازاتها، وذلك لأن المستوى التعليمي للسكان يساهم في بناء القوة الاقتصادية والسياسية للدولة ويقاس المستوى العلمي بعدد المتخصصين في مجالات العلوم المختلفة وبعده أصحاب الكفاءات والخبرات وبعده مراكز البحوث فيها، وأن التعليم ليس مجرد نقل للمعرفة العلمية إلى المتعلم بل أيضا عملية تعنى بنمو الطالب ومن في المدرسة بمختلف جوانب الشخصية، وهو وسيلة ضرورية لتحقيق جودة الحياة كما أنه أهم وسائل إعداد الأفراد للعمل ومساندة التغيير والتكيف في عالم سريع التغير والتطور، فالتعليم المتميز يعتبر عاملاً مهماً وأساسياً لتحسين نوعية الحياة؛ وذلك لتزويده الأفراد بمجموعة من المعارف والقيم التي تؤهلهم لتحقيق الذات وبالتالي تحقيق جودة الحياة، ولمساعدته في نشر

الوعي والثقافة والفهم للظروف المتغيرة من أجل إكساب الأفراد القدرة على التفاعل الاجتماعي وتحقيق الكينونة. وهو وسيلة للقضاء على الخرافات والجمود والتقاليد في المجتمع فيصبح الفرد أكثر مرونة وإبداعاً وإحساساً بالرضا عن الحياة، كما يساعد الإنسان في ترشيد ممارسة الحياة بالمستوى الذي يحقق الإشباع الأمثل للحاجات الأساسية من مأكّل ومشرب وملبس وصحة، وبالتالي يتحقق الانتماء والتنمية في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ولم تجد الدراسة أي دراسة سابقة تناولت متغير الدولة.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق والجدول (4) يوضح ذلك:

**جدول (4):** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.417	2	0.209	0.885	0.414
داخل المجموعات	51.161	217	0.236		
<b>المجموع</b>	<b>51.579</b>	<b>219</b>			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر المدراء حسب متغير المؤهل العلمي. فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.41) وهذه القيمة أكبر من (0.05). أي أن أفراد عينة الدراسة من حملة شهادات الدبلوم والبيكالوريوس والماجستير لديهم نفس وجهات النظر حول دور الإدارات المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الثانوية الحكومية، وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة البيئة المدرسية الحكومية موحدة وأنها تسيطر عليها وزارة موحدة وهي وزارة التربية والتعليم وأن هذه الوزارة تعطي الإرشادات والتعليمات لجميع المديريات بصورة موحدة وبالتالي تبين أنه لا يوجد فروق في مستويات المتغير المستقل في دور الإدارات المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الحكومية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ماوردي (Mawrady, 2016) في أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديري المدارس في إسلام آباد بتنمية التميز الثقافي لدى المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي. واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة سوارتم (Swarteqm, 2013) في أنه لا يوجد فروق في استجابات عينة الدراسة لدور الرضا الوظيفي في تنمية التميز الثقافي لدى المدراء في مدارس ولاية أوهايو تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق والجدول (5) يوضح ذلك:

**جدول (5):** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها حسب متغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.399	3	0.466	2.007	.1140
	داخل المجموعات	50.180	216	0.232		
	المجموع	51.579	219			

\* دال إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى الطلبة في المدارس الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر المدراء حسب متغير سنوات الخبرة. فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.114) وهذه القيمة أكبر من (0.05)، أي أن استجابات الباحثين كانت موحدة وبغض النظر عن المستوى لسنوات الخبرة أي أنه كان هناك اتفاق لاستجابات عينة الدراسة حول دور الإدارات المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر المدراء، وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة المدارس الحكومية تتعامل مع طلبتها بنفس الطريقة وكون المنهاج موحد للجميع فإن المعلمون يطبقون المنهاج المقرر ولا يخرجون عن المنهاج إلا في حالات نادرة فبالنظر تبين أن مستويات سنوات الخبرة لا تختلف عن بعضها البعض في الحكم على دور الإدارات المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الحكومية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ماوردي (Mawrady, 2016) في أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديري المدارس في إسلام آباد بتنمية التميز الثقافي لدى المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة، واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة أبو شمالة (2013) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة سوارتم (Swarteqm, 2013) في أنه لا يوجد فروق في استجابات عينة الدراسة لدور الرضا الوظيفي في تنمية التميز الثقافي لدى المدراء في مدارس ولاية أوهايو تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### التوصيات

- وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحثون بعدة توصيات وعلى النحو الآتي:
- ضرورة توفير بيئة مدرسية مناسبة للطلبة والمعلمين من أجل إيجاد مناخ للتميز الثقافي في المدرسة.
  - ضرورة أن تتسم معاملة المدير بالمرونة مع المعلمين والطلاب كون هذا ينمي التميز الثقافي.
  - ضرورة توفير أنشطة مدرسية مساندة للمنهاج كونها تساعد في زيادة التميز الثقافي.
  - ضرورة توفير إمكانات مادية في المدارس الحكومية في الأردن وفلسطين من أجل زيادة التميز الثقافي.
  - ضرورة وجود تعاون بين الإدارة المدرسية ومراكز للبحوث والدراسات من أجل تنمية التميز الثقافي.

### References (Arabic & English)

- Abbas, Amjad. (2004). *Gifted education between theory and practice*, Dar al - Asta for publishing and distribution: Alexandria.
- Abdeen, Nasser. (2000) *Criteria for participation between the school and the community*, research paper, the fourth international conference for the education of the addict, Mansoura University.
- Abu Khattab, Ibrahim. (2008). *The Components of Effective School Management in the Public Schools in the Gaza Governorates from the Point of View of the Directors and the Ways of Upgrading them*, Unpublished Master Thesis, Islamic University: Gaza, Palestine.

- Abu Shamaleh, Faraj Ibrahim. (2013). *The role of school administration in the development of creativity among the teachers of general education in the governorates of Gaza from their point of view*. Paper presented by the Fifth Annual Conference (Development of Creativity Culture) Ministry of Culture: Palestinian National Authority.
- AlHasanat, Sobhia. (2003). *The Role of School Administration in Improving Outputs Secondary Education in Gaza Governorates*, Unpublished Master Thesis, Faculty of Education, Al-Aqsa University: Gaza.
- Al-Sawat, Mahmoud & Al-Otaibi, Ryan. (2000). *Introduction to Psychology*, Second Edition, The Anglo-Egyptian Library: Egypt.
- Aqeelat, Mohammed. (2007). *Education Organization "Theoretical Entrance"*, Dar Al-Furat Publishing and Distribution: Alexandria.
- Ashkar, Yasser Hassan. (2003). *The role of the secondary school administration in the development of the local community in the governorates of Gaza and ways of developing it*, unpublished master thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Azab, Mohamed Ali. (2008). An analytical vision of the most important features of an effective school and the possibility of benefiting from it in the development of our contemporary reality. *Journal of the Faculty of Education*. Zagazig, 49, p. 133
- Azzawi, Abrar. (2010). *Introduction to the science of school administration*, Dar Al Fikr for publication and distribution: Beirut.
- Badran, Abdel Majeed. (2000). The role of the educational institution in integrating the individual into society. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 17 (3), pp. 176-180.
- Bhatt, R. (2009). *The Impacts of Gifted and Talented Education*, Andrew Young School of Policy Studies Research Paper Series No. 09-11.

- Diab, Ismail. (2011). *School Management*, Dar Al Jama'a for Publishing and Distribution: Alexandria.
- Gameen, N. (2014). The impact of the use of the Six Thinking Hats program in the development of cultural excellence in a sample of psychologists at the center of the Turkish Ruborto, *Journal of Science in Education* 8(14)p321-322
- Ghannam, Noha Ibrahim. (2009). *Introduction to classroom management*, Dar AlSafaa for Publishing and Distribution: Amman.
- Hossam, Mohamed. & Mubad, Fathi. (2003). *The role of institutions in the face of student violence in light of contemporary challenges*. Paper presented at the Second Annual Scientific Conference: Future visions for the development of education in the light of contemporary challenges. Ain Shams University, Cairo.
- Mannaah, Omar Abdel Ghani. (2007). *The role of school administration in public schools and private schools in Gaza governorate in improving the educational process - comparative study*, unpublished master thesis, Islamic University: Gaza.
- Massoud, Amal Syed. (2015). Strategic Features for Achieving the Competitive Advantage of Public Schools in Public Education in Egypt, *Journal of Faculty of Education*, Ain Shams University, 39(3),13-97.
- Mawad, Ashwaq. (2016). Improving the quality of public secondary schools in Egypt Requirements - Problems – Suggestions, *Journal of Faculty of Education*, Banha University. Egypt, 27(108), 391-416.
- Mawrdy, A. (2016). The Role of school principals in developing cultural excellence for teachers in Islamabad, *Journal of European Review of Applied Psychology*. 52(108), 103-118.
- Najaad, p. (2015). The impact of innovative school administration on promoting cultural excellence among high school students in Tehran, *Journal of Human Sciences*. Tehran7(7),p123-124.

- Rostan, M. & Vaira, M. (2011). *Questioning Excellence in Higher Education. Policies. Experiences and Challenges in National and Comparative. Perspective* (Center for Study and Research on Higher Education Systems, University of Pavia. Italy
- Sorour, Suha Salem. (2008). *Development of school administration in secondary schools in Gaza governorates in light of the concept of self-management of the school*, unpublished master thesis, Islamic University: Gaza.
- Shasgerd, D. (2014). Obstacles to cultural excellence of students of intermediate institutes from their point of view in Australia, *Journal of Educational Sciences*, 7,(7), P98-102.
- Swarteqm, J. (2013). The role of job satisfaction in the development of cultural excellence among principals in Ohio state schools, *Educational and Psychological Sciences*, (9), p123-124.