

فئة الإدارة المدرسية

عينة الدراسة

النتائج والنقاش

1. ما هو رأي مديري المدارس في محاور استبانة الإدارة المدرسية المتميزة؟
2. ما هو رأي مديري المدارس في البنود الفرعية للمحاور؟
3. ما هو رأي مديري المدارس في لجان التحكيم المركزية؟
4. ما هو رأي مديري المدارس في المرفقات التي تطلبها الجائزة لكل بند من بنود الاستمارة؟
5. ما هو رأي مديري المدارس في دور الأنظمة والقوانين الوزارية - البيئة؟
6. رأي مديري المدارس في لوائح وقوانين وإجراءات إدارة الجائزة

التوصيات

الإدارة المدرسية

جدول 11. توزيع الاستجابات حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	89	48,1
إناث	96	51,9
المجموع	185	

توزع المديرون المشاركون في الدراسة على الحلقات الثلاث، فشارك من الحلقة الأولى 54 بنسبة 29,2 في المئة، وشارك من الحلقة الثانية 69 بنسبة 37,3 في المئة، بينما شارك من المرحلة الثانوية 62 بنسبة 33,5 في المئة. (جدول 12 يلخص عدد ونسبة عينة الدراسة على أساس الحلقات الثلاث التي يقومون بالتدريس فيها).

جدول 12. توزيع الاستجابات حسب المستوى الدراسي

الحلقات	العدد	النسبة المئوية
حلقة أولى	54	29,2
حلقة ثانية	69	37,3
المستوى الثانوي	62	33,5
المجموع	185	

اشتملت عينة الدراسة على 20 مديراً ومديرة، 8، 10 في المئة من عينة الدراسة، من الذين تقدموا للفوز بجائزة حمدان بن راشد للأداء التعليمي المتميز لمرة واحدة، واشتملت العينة على 21 مديراً ومديرة، 4، 11 في المئة من عينة الدراسة، من الذين تقدموا للفوز بجائزة حمدان بن راشد للأداء التعليمي المتميز لمرتين، وشارك اثنان من المديرين، 1، 1 في المئة من عينة الدراسة، من الذين تقدموا للفوز بجائزة حمدان بن راشد للأداء التعليمي المتميز لثلاث مرات، واشتملت عينة الدراسة على 5 مديرين، 7، 2 في المئة من عينة الدراسة الذين شاركوا أربع مرات، بينما اشتملت العينة على 120 مديراً ومديرة، 9، 64 في المئة من عينة الدراسة، من الذين لم يشاركوا ولكنهم في الوقت نفسه ينوون المشاركة في المستقبل، وأبدى 17 مديراً ومديرة من عينة الدراسة 2، 9 في المئة من عينة الدراسة، الذين لم يشاركوا ولا ينوون المشاركة في المستقبل. (جدول 13 يلخص عينة الدراسة على أساس المشاركات في الجائزة).

عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من 185 مديراً ومديرة شملت منطقة أبوظبي التعليمية 53 مديراً ومديرة بنسبة 28,6 في المئة من العينة الكلية للدراسة، ومنطقة دبي التعليمية 24 مديراً ومديرة بنسبة 13 في المئة من العينة الكلية للدراسة، ومنطقة الشارقة التعليمية 34 مديراً ومديرة بنسبة 18,4 في المئة من العينة الكلية للدراسة، ومنطقة رأس الخيمة التعليمية 25 مديراً ومديرة بنسبة 13,5 في المئة من العينة الكلية للدراسة، ومنطقة عجمان التعليمية 16 مديراً ومديرة بنسبة 8,6 في المئة من العينة الكلية للدراسة، ومنطقة أم القيوين التعليمية 10 مديرين ومديرات بنسبة 5,4 في المئة من العينة الكلية للدراسة، ومنطقة العين التعليمية 11 مديراً ومديرة بنسبة 5,9 في المئة من العينة الكلية للدراسة، ومنطقة الفجيرة التعليمية 12 مديراً ومديرة بنسبة 6,5 في المئة من العينة الكلية للدراسة. (جدول 10 يلخص عدد المديرين من المناطق التعليمية والنسب المئوية بالنسبة للعينة الكلية للدراسة).

جدول 10 . جدول توزيع الاستجابات حسب المناطق التعليمية

المنطقة	العدد	النسبة المئوية
أبوظبي	53	28,6
دبي	24	13
الشارقة	34	18,4
رأس الخيمة	25	13,5
عجمان	16	8,6
أم القيوين	10	5,4
العين	11	5,9
الفجيرة	12	6,5
المجموع	185	

شملت عينة الدراسة كلاً من الذكور والإناث من المديرين، فاستجاب 89 مديراً بنسبة مئوية 48,1 بالمئة، وشاركت 96 مديرة بنسبة 51,9 بالمئة. (جدول 11 يلخص عدد عينة الدراسة ونسبتهم على أساس متغير الجنس).

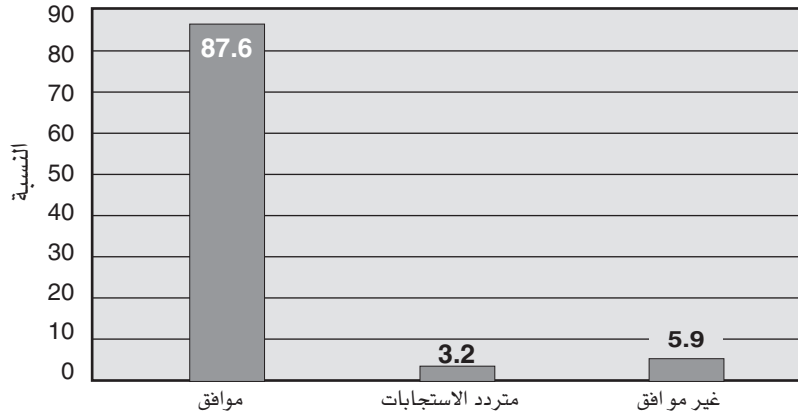
الإدارة المدرسية

0	5,9	3,2	53,5	34,1	3 أتصور أننا بحاجة لمشاركة الإداريين في بناء معايير الإدارة المتميزة لأنهم أدرى وأعلم به
1,1	7	18,4	45,4	25,4	4 في تصوري أن معايير استمارة الإدارة المدرسية المتميزة استطاعت أن تساهم في التنمية المهنية
34,1	17,8	23,8	15,1	2,2	5 أعتقد أن معايير استمارة الإدارة المتميزة عامل أساسي للعزوف عن المشاركة في هذه الفئة
1,6	9,2	11,4	46,5	26,6	6 أرى أن معايير استمارة الإدارة المتميزة ساهمت في نشر ثقافة التميز بالميدان
11,4	40,5	22,7	15,7	6,5	7 أرى أن معايير استمارة الإدارة المتميزة لم تراع النظم واللوائح المعمول بها في مدارس الدولة
7,6	31,9	13	33,5	10,3	8 أعتقد أن معايير استمارة الإدارة المتميزة لا تظهر جوانب التميز الحقيقية للمتقدمين لها
0,5	10,8	15,1	47	23,2	9 أتصور أن معايير استمارة الإدارة المتميزة دوراً في رفع أداء الميدان
1,6	17,3	7	35,1	36,2	10 أرى أن معايير استمارة الإدارة المتميزة تلزم المتقدم لها القيام بأشياء إضافية على حساب عمله اليومي مما يجعل المشاركة صعبة

يرى 8, 50 في المئة من عينة بحث المديرين أن استمارة الإدارة المدرسية صعبة التحقيق، ولذلك انعكس ذلك في الرغبة الملحة من المديرين للمشاركة في بناء المعايير، إذ يرى 6, 87 في المئة من عينة الدراسة ذلك، ولا يرى ضرورة مشاركة المديرين سوى 6, 5 في المئة فقط. (أنظر شكل 13).

شكل 13 . نسبة مدراء المدارس الذين يرون الحاجة لمشاركة الميدان في وضع المعايير

أتصور أننا بحاجة لمشاركة الإداريين في بناء معايير الإدارة المتميزة لأنهم أدرى وأعلم به



جدول 13 . توزيع الاستجابات حسب عدد المشاركات		
تكرار المشاركات	العدد	النسبة المئوية
مرة	20	10,8
مرتان	21	11,4
ثلاث مرات	2	1,1
أربع مرات	5	2,7
لم أشارك وأنوي المشاركة في المستقبل	120	64,9
لم أشارك ولن أشارك في المستقبل	17	9,2
المجموع	185	

النتائج والنقاش

اهتمت الدراسة برأي الميدان من خلال مديري المدارس وشملت محاور الاستبانة التي تعالج هذا الهدف أسئلة الدراسة التالية:

1. ما هو رأي مديري المدارس في محاور استبانة الإدارة المدرسية المتميزة؟
2. ما هو رأي مديري المدارس في البنود الفرعية للمحاور؟
3. ما هو رأي مديري المدارس في لجان التحكيم المركزية؟
4. ما هو رأي مديري المدارس في المرفقات التي تطلبها الجائزة لكل بند من بنود الاستمارة؟
5. ما هو رأي مديري المدارس في دور الأنظمة والقوانين الوزارية - البيئية؟
6. رأي مديري المدارس في لوائح وقوانين وإجراءات إدارة الجائزة.

1. ما هو رأي مديري المدارس في محاور استبانة الإدارة المدرسية المتميزة؟
تم بناء معايير الإدارة المدرسية وفق أحدث النظريات التربوية في الإدارة وسعت الجائزة إلى تحقيق رسالتها ورؤيتها من خلال رفع مستوى الإدارات المدرسية والتي تمثل البنية الأساسية للعملية التعليمية، والتي من خلالها يمكن أن يتم التطوير. (تم تلخيص استجابات مديري المدارس في الجدول رقم 14).

جدول 14 . رأي مديري المدارس في استمارة المدرسة المتميزة					
م البند	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 أرى أن معايير استمارة الإدارة المتميزة صعبة التحقيق	13,5	37,3	13,5	30,3	3,2
2 أعتقد أن معايير استمارة الإدارة المتميزة لا تتناسب مع أداء الإدارات المدرسية في الميدان التربوي	5,4	33,5	16,8	31,9	9,2

الإدارة المدرسية

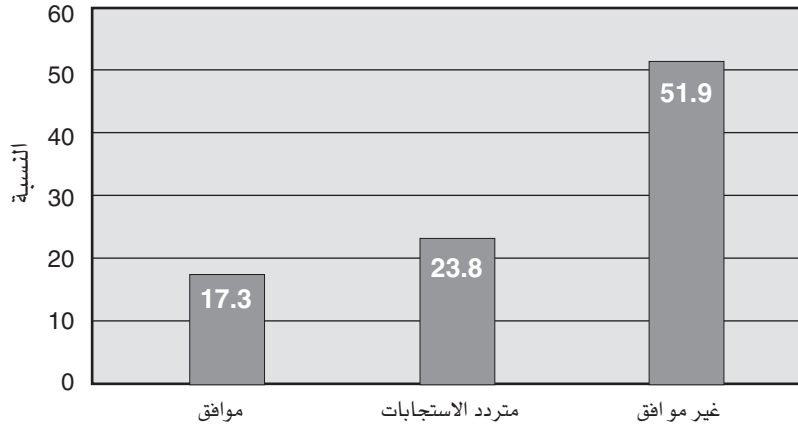
بعبارة أخرى تتقدم الإدارة المدرسية الراغبة في التطوير بتقديم ملفاتها كاملة للجائزة، ومن ثم تحدد الجائزة جوانب القوة والضعف لدى الإدارة المدرسية وتضع لها برنامج تطوير وبالتوافق مع الإدارة نفسها، وتتم المتابعة حسب الخطة المرسومة.

وربما يكون من المناسب التأكيد على تكريم أفضل الممارسات، ولكن بتوسع أكبر، بمعنى أن يتم التقدم للجائزة في معيار واحد محدد تختاره المدرسة وتتنافس مع زميلاتها من الإدارات المدرسية على المعيار، ويتم اختيار الفائز بين المتقدمين وعرض الأعمال المميزة ونشرها في موقع الجائزة، وعلى أسرطة مدمجة، ولا بأس من إقامة مؤتمر سنوي لأفضل الممارسات التربوية ليتم نشر ثقافة الإبداع والتميز في الميدان التربوي.

ويظهر جلياً مدى تقبل الإدارات المدرسية لمعايير الجائزة، إذ إن 3, 17 في المئة من عينة الإدارات المدرسية يرون أن الاستمارة عامل أساس للعزوف عن المشاركة، بينما لا يرى ذلك 9, 51 في المئة من عينة المديرين، وهذه الاستجابات تتوافق مع رؤية العينة لمعايير الاستمارة والتي ترى أنها ساهمت بقدر كبير في التنمية المهنية، ومن الواضح هنا أن المديرين فصلوا بين عدم قدرتهم على الوصول إلى المعايير بكاملها وبين أن تكون تلك المعايير عامل عزوف، وهذا يعطي صورة أن الميدان لديه الرغبة في المشاركة في ظل المعايير ولكن ستكون المشاركة بشكل أكبر لو تم تعديلها بحيث تتوافق مع الميدان التربوي وتنطلق منه إلى أفق مقبول. (أنظر شكل 15).

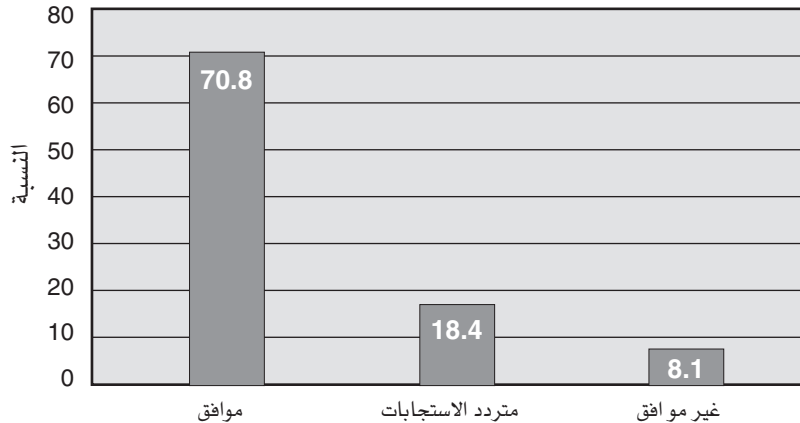
شكل 15 . النسبة المئوية للمدراء الذين يرون أن الاستمارة عامل للعزوف عن المشاركة

أعتقد أن معايير استمارة الإدارة المتميزة عامل أساسي للعزوف عن المشاركة في هذه الفئة



لا شك أن جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم تسعى من خلال رؤيتها ورسالتها إلى دفع الميدان نحو الإصلاح، ولكن يبدو أن خطوات الإصلاح التي تشهدها جائزة حمدان يوجد بينها وبين الميدان التربوي بون شاسع وذلك كما يراه على الأقل ثلث المديرين. ويبدو أن التوجه نحو الإصلاح التربوي من واقع الميدان، وذلك من خلال خطة استراتيجية تضع فيها أهدافاً عامة تسعى إلى تحقيقها الجائزة خلال سنوات خمس أو عشر أو عشرين، وتتعلق الخطة من دراسة الواقع التربوي بكل مكوناته، ثم العمل على بناء المعايير التربوية انطلاقاً من الواقع، وبمشاركة الخبراء والميدان، ووضع أهداف مرحلية لكل هدف من الأهداف العامة ووضع مؤشرات أداء وآليات تقويم مناسبة. ورغم أن عينة الدراسة ترى صعوبة الوصول إلى المعايير، إلا أن نسبة عالية، 8, 70 في المئة من عينة بحث المديرين، يرون أنها استطاعت أن تساهم في التنمية المهنية، ويبدو أن الإدارات المدرسية وجدت في بعض معايير الاستمارة خارطة طريق في المطلوب منها كإدارات مدرسية لتطوير جزئية معينة في البرامج والخطط والتي تتوافق مع الممارسات اليومية، وهم بذلك يشيرون إلى أن الاستفادة يمكن أن تكون جزئية، ولكنهم لم يستطيعوا أن يستوفوا جميع متطلبات معايير الجائزة. (أنظر شكل 14).

شكل 14 . نسبة المدراء الذين يرون أن الجائزة ساهمت في التنمية المهنية في تصوري أن معايير استمارة الإدارة المدرسية المتميزة استطاعت أن تساهم في التنمية المهنية



وربما يكون من المناسب هنا الإشارة إلى أن تتعامل الجائزة مع الميدان التربوي على أساس الإمكانيات المتوافرة لديها وتتعلق كل إدارة مدرسية نحو هدف رسمته الجائزة لها خلال فترة زمنية.

الإدارة المدرسية

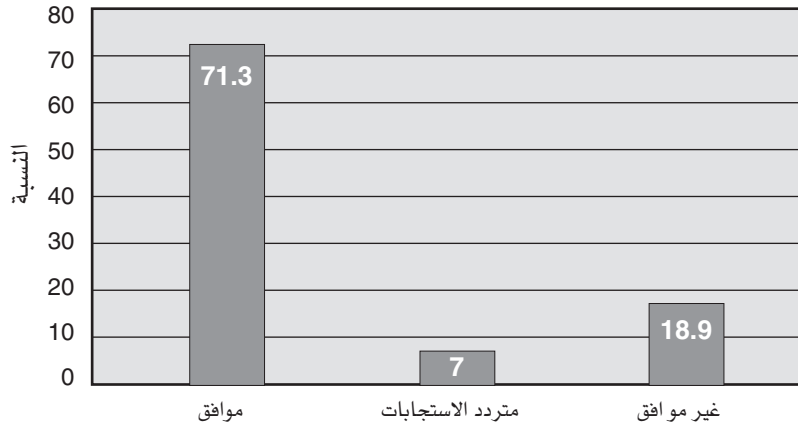
قدراته، وهذه الاستجابات وبنفس النسبة تقريباً تؤكد أن للجائزة دوراً مقدراً من الميدان التربوي في عملية الإصلاح المدرسي بكل جوانبه، وذلك لشمول فئات الجائزة كل عناصر العملية التربوية الأساسية من طالب ومعلم وإدارات، واختصاصيين، وأسرى، وبحوث تهتم بالتنمية المهنية للعاملين في الحقل التربوي.

أشارت نسبة كبيرة من عينة المديرين، 3، 71 في المئة، إلى سبب مهم يمكن أن يكون عاملاً للعزوف عن المشاركة، وذلك من خلال قيام الإدارات المدرسية المشاركة في أعمال الجائزة بالعمل بأشياء إضافية وذلك على حساب العمل اليومي، وهنا تأتي المشكلة الحقيقية في تعاطي الاستمارة مع الميدان التربوي وتظهر بوضوح الفجوة بين المعايير من جهة وبين ممارسات الميدان التربوي من جهة ثانية.

الأصل في معايير الجائزة أنها تعكس الأداء اليومي للميدان التربوي بكل تفاصيله، ولكن يظهر التمايز بين إدارات المدارس في البرامج والخطط والآليات، وجوانب الإبداع والتميز في التخطيط والتنفيذ. ولكن أن تجبر معايير الجائزة الميدان بعمل أشياء إضافية مما يؤثر على العمل اليومي دليل على أن انطلاقات المعايير بعيدة عن ممارسات الواقع الحالي. (انظر الشكل 17)

شكل 17. النسبة المئوية للمدراء الذين يرون أن الأعمال الإضافية التي تتطلبها المعايير يمكن أن تكون عامل عزوف في المشاركة

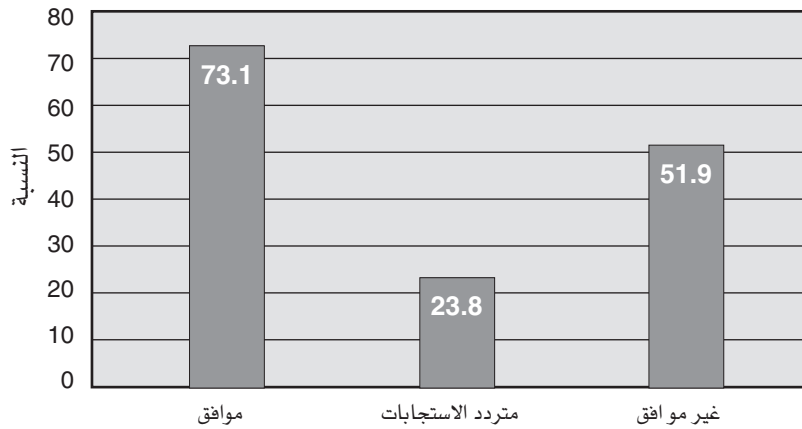
أرى أن معايير استمارة الإدارة المتميزة تلزم المتقدم لها القيام بأشياء إضافية على حساب عمله اليومي مما يجعل المشاركة صعبة



وتؤكد نسبة عالية من عينة المديرين، 73,1 في المئة، أن معايير الجائزة تظهر مدى تقديرهم لما تقوم به الجائزة من تقديم نماذج واقعية متميزة، ولكن هذه النماذج لا تجد مكانها الطبيعي في الميدان التربوي. وهذا يمكن أن يدفع الجائزة إلى عمل المزيد في مجال نشر التميز، والخروج بعمل مؤسسي تنتج من خلاله الجائزة الكتيبات الخاصة بخطوات التميز في كل محور من محاور الاستمارة، إضافة إلى توظيف كل الوسائل المرئية والمسموعة، ووسائل الاتصال المختلفة كالفيديو والانترنت والتلفزيون. (أنظر شكل 16).

شكل 16 . النسبة المئوية للمدراء الذين يرون أن الجائزة ساهمت في نشر ثقافة التميز

أرى أن معايير استمارة الإدارة المتميزة ساهمت على نشر ثقافة التميز في الميدان



يظهر البند مدى حاجة الجائزة إلى رأي الميدان التربوي في صياغة المعايير، إذ إن نسبة عالية تصل إلى 8, 43 في المئة من عينة مديري المدارس ترى أن المعايير بشكلها الحالي لا تظهر جوانب التميز الحقيقية للمتقدمين، وي طرح السؤال نفسه: ما هي جوانب التميز الغائبة التي لم تظهرها الاستمارة، وهذه النظرة تتوافق مع استجابات عينة المديرين وهي الغائبة التي ترى أن المعايير لا تتوافق مع أداء الإدارات المدرسية في الميدان، فهناك جزء غائب. من وجهة نظر المديرين - في الممارسات اليومية من المفترض أن تظهره معايير الاستمارة ولا يوجد.

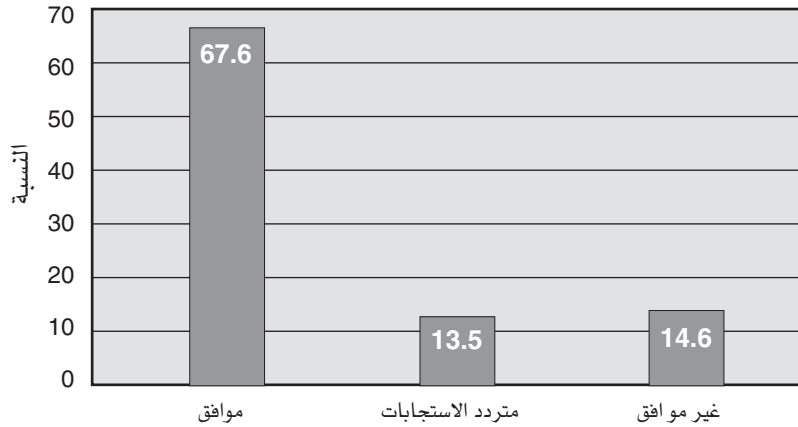
ترى ما نسبته 2, 70 في المئة من عينة المديرين أن معايير الاستمارة للإدارات المدرسية ساهمت في تطوير الميدان التربوي، وهذه نقطة إيجابية تضاف إلى الجائزة، وهي بلا شك وجهت الميدان التربوي نحو آفاق جديدة، واستفادت منها كل إدارات المدارس كل حسب

الإدارة المدرسية

جدول 15 . رأي المديرين في بنود استمارة المدرسة المتميزة					
م البنود	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 أرى أن هناك تكراراً في بنود استمارة الإدارة المتميزة	10, 8	40, 5	23, 8	20	1, 1
2 أرى أن بنود استمارة الإدارة المتميزة غير واضحة	3, 8	25, 9	17, 8	44, 3	4, 9
3 أعتقد أن البنود ساعدت كثيراً في فهم المطلوب وساعدت على تحفيز عدد أكبر للمشاركة	9, 2	41, 1	25, 4	18, 9	2, 7
4 في تصوري أن عدد البنود لكل معيار كبير	14, 6	50, 3	14, 1	15, 7	0, 5
5 أرى أن بنود الاستمارة لا تعكس المعيار الرئيس	9, 2	30, 8	17, 3	33, 5	2, 2
6 أعتقد أن بنود الاستمارة تساعد الإدارات المدرسية على التميز	21, 1	46, 5	13, 5	12, 4	2, 2
7 أرى أن هناك تداخلاً بين البنود	6, 5	33	29, 7	24, 9	1, 6
8 أعتقد أن الاستمارة في حالتها الحالية سهلت عملية المشاركة للإدارات المدرسية	8, 1	34, 6	21, 6	26, 5	4, 3
9 أعتقد أن هناك عدداً كبيراً من البنود يمكن حذفها	12, 4	45, 4	21, 1	15, 1	0, 5
10 أرى أن البنود إضافة جديدة للميدان	11, 4	51, 9	20	10, 8	0, 5

شكل 18 . نسبة مدراء المدارس الذين يرون أن الجائزة ساهمت في تميزهم

أعتقد أن بنود الاستمارة تساعد الإدارات المدرسية على التميز



وهذه الاستجابات تعتبر نقلة نوعية للجائزة تعكس مدى تفاعل الميدان التربوي إيجابياً نحو المعايير التي تقدمها الجائزة، وخطوات تطوير عمل الجائزة نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها، وإن كانت الإدارات المدرسية لم تر بعد أن البنود قد ساعدت بشكل ملحوظ في عملية المشاركة في أعمال الجائزة، إذ يرى 7, 42 في المئة من عينة المديرين أنها ساهمت في

2. ما هو رأي مديري المدارس في البنود الفرعية للمحاور؟

مرت استمارة الجائزة منذ تأسيسها سنة 1998 م بعدة تعديلات لتعكس رؤية الجائزة في تطوير الميدان التربوي، وكانت النقلة النوعية سنة 2003 عندما تحولت الاستثمارات إلى رقمية، بحيث أصبح المتقدم للجائزة لديه خارطة طريق نحو التميز وتطوير أدائه التعليمي، ورافق ذلك توفير أدلة تفصيلية تبين للمتقدم للجائزة المطلوب توفيره في كل بند، وهذا التحول من المعايير العادية الإنشائية إلى الرقمية هو أحد خطوات الجائزة لتحقيق رؤيتها في وضع برامج على مستوى عالمي، والبنود الفرعية هي موجّهات تصب جميعها نحو المحور الرئيس للاستمارة وتقود المتقدم نحو الطريق الذي يسلكه نحو التميز في المحور، وتختلف البنود الفرعية من محور إلى آخر، ففي بعض المحاور يكون عدد البنود الفرعية أكبر أو أقل من الآخر، ولكن في نهاية المطاف الأصل أن جميعها تخدم المحور الرئيس، وإذا كانت الجائزة أرادت بهذا التطوير في الاستثمار المضي نحو التميز وتطوير التعليم بدولة الإمارات من خلال بنود واضحة، فإن الغاية لوحدها لا تكفي فلا بد من إنجازها أن يكون على مستوى الأهداف والغايات الكبيرة التي رسمتها لنفسها الجائزة، والمستهدفون في الميدان التربوي أحد الروافد المهمة التي يمكن أن تفيد في إعطاء تغذية راجعة لهذا تحويل معايير الإدارة المدرسية من استجابات مقالية إلى بنود رقمية كان أحد خطوات التطوير التي قامت بها جائزة حمدان لكي تقود الميدان نحو التميز على أسس علمية مدروسة.

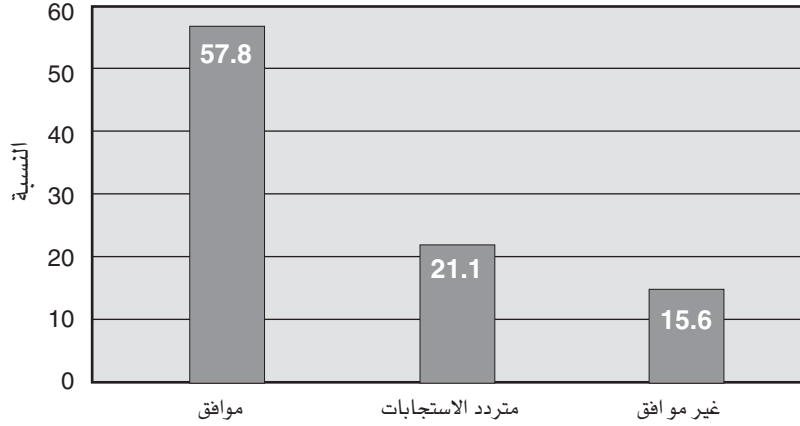
تم تجزئة كل معيار وتحويل محتواه إلى بنود تعكس المعيار، ثمنت 3، 3 في المئة من عينة الإدارة المدرسية هذا العمل ورأت أنه إضافة جديدة للميدان، وهي بذلك تؤكد استجاباتهم في المحور السابق (محور الاستمارة)، ويبدو أن البنود ساهمت إلى حد كبير في تحديد المطلوب من الإدارات المدرسية بالضبط، وهذا ما عبر عنه 3، 50 في المئة من عينة الإدارات المدرسية إذ إنهم يرون أن البنود ساعدت على فهم المطلوب وحفزت على المشاركة، ولا يرى 6، 21 في المئة من عينة الدراسة ذلك، بالإضافة إلى ذلك ساهمت في وضع خارطة الطريق للتميز والإصلاح التربوي من وجهة نظر الجائزة، وهذا ما عبر عنه أيضاً 6، 67 في المئة من عينة المديرين، إذ إنهم يرون أن البنود ساعدت الإدارات المدرسية في عملية التطوير والتميز التربوي. (انظر الشكل 18).

التطور النوعي في أداء الجائزة وأثره عليهم

جدول 15 في المرفقات يلخص النسب المئوية لاستجابات المديرين نحو رأيهم في بنود الاستثمارات.

الإدارة المدرسية

شكل 20 . نسبة المدراء الذين يرون أن البنود بحاجة لمراجعة لحذف المكرر والمتداخل منها
أعتقد أن هناك عدداً كبيراً من البنود يمكن حذفها



التوصيات:

تحتاج البنود إلى إعادة مراجعة، بحيث تكون القاعدة الأساسية لها نقطتان: الأولى أخذ رأي الميدان التربوي ولجان التحكيم في البنود المحتاجة إلى حذف، والبنود التي تحتاج إلى إضافة، لأن هناك نسبة 40 في المئة من عينة الدراسة ترى أن البنود لا تعكس المعيار، ومن هنا يجب ألا يتم الاعتماد على كثرة البنود على حساب جودتها.

المرتکز الثاني في عملية تطوير البنود، هو الحرص على أن يكون لكل بند مرفق خاص، وتتجنب لجنة تطوير البنود ألا يكون هناك تكرار للمرفقات لكل بند - إن أمكن - حتى لا يسبب ذلك إرباكاً للمتقدم. وفي الحالات التي يحتاج المعيار إلى توضيح، يقوم دليل الاستمارة بذلك، وتتجنب التكرار ما أمكن ذلك.

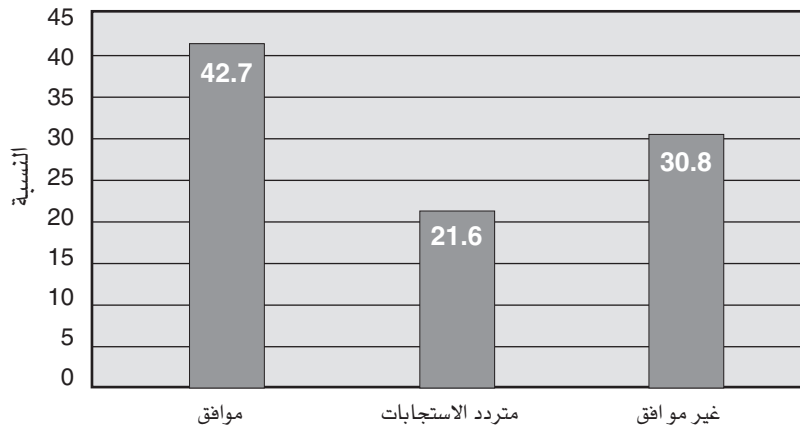
3. ما هو رأي مديري المدارس في لجان التحكيم المركزية؟

تختار الجائزة لجان التحكيم وتحرص على أن يكون المحكمون من ذوي الكفاءة، ولتحقيق ذلك تتجه الجائزة إلى مؤسسات التعليم العالي كجامعة الإمارات وجامعة الشارقة، وجامعة عجمان، بالإضافة إلى الموجهين الأوائل في الوزارة، وتلزم الجائزة أعضاء لجان التحكيم بالإقرار بعدم وجود صلة قرابة مع أي متقدم إلى الفئة التي يقوم بتحكيمها، كما أن الجائزة لا ترشح من لديه صلة مباشرة بالميدان التربوي كالمديرين والموجهين، وتوفر الجائزة كل

المشاركة، وهنا يجب التأكيد على التفريق بين نظرة المديرين للمعايير وبنودها كوسيلة للتطوير والتميز التربوي، وبين رؤيتهم للمشاركة الفعلية في الجائزة، فرغم اتفاق الغالبية العظمى من المديرين على دور الجائزة الفعال في تطوير الميدان بشكل عملي ومحسوس، إلا أن الغالبية ترى عدم رغبتها في المشاركة، وذلك لأسباب أوردناها في محور الاستمارة، وأضيف لها الآن سبب آخر وهو تكرار البنود. (انظر الشكل 19).

شكل 19 . نسبة المدراء الذين يرون ان البنود سهلت وساعدت في المشاركة بجائزة حمدان

أعتقد أن الاستمارة في حالتها الحالية سهلت عملية المشاركة للإدارات المدرسية



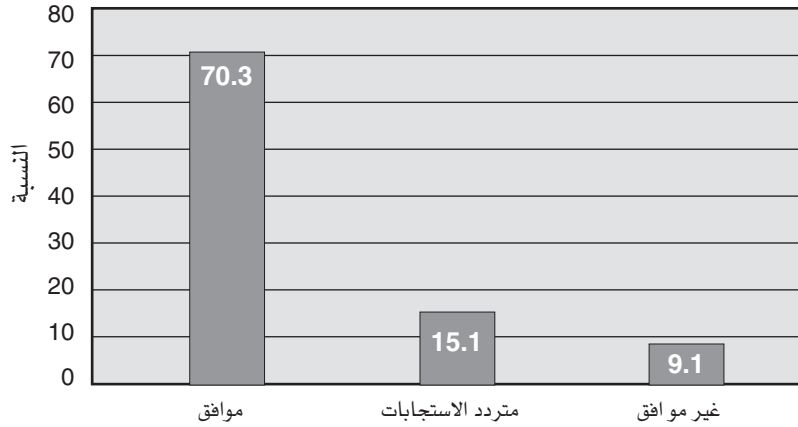
إذ يرى 3, 51 في المئة من عينة المديرين أن هناك تكراراً في بنود الاستمارة، في المقابل يرى 1, 21 في المئة فقط من عينة الدراسة غير ذلك، وربما يعود التكرار إلى العدد الكبير للبند لكل معيار، فأخذ القائمون على تحويل المعايير إلى بنود رقمية المعيار، وأخذوا في تفصيله بأدق التفاصيل لكي يساعدوا الميدان في فهم المطلوب، ولكن يترتب دائماً على كل بند مرفق يثبت ذلك، وعندما يقوم المتقدم للجائزة بتعبئة الاستمارة يجد نفسه يضع مرفقاً واحداً لثلاثة بنود، مما يجعله في حيرة، وهذا ما حدا بحوالي 40 في المئة من عينة المديرين أن ينظروا للبنود وكأنها مكررة، ولذلك رأى 9, 64 في المئة من عينة الدراسة أن هناك تكراراً غير مرغوب فيه بسبب البنود الكثيرة لكل محور، ورأت نسبة عالية، 8, 57 من عينة المديرين أن عدداً كبيراً من البنود يمكن حذفه. (انظر الشكل 20).

الإدارة المدرسية

يعتبر التحكيم في أي جائزة، حجر الأساس لمصداقيتها، ومن خلال مسيرتها والتي امتدت لعقد من الزمن، تمرست إدارة الجائزة في اختيار العناصر ذوي الكفاءة دون أي اعتبارات أخرى، وحرصت على تأهيل المحكمين من خلال الدورات وورش العمل، وربما ما تميزت به الجائزة هو الحرص على ألا يكون لعضو لجنة التحكيم أي ارتباط أو معرفة بالفئة التي يحكم فيها.

ولكن كيف يرى الميدان التربوي من المديرين لجان التحكيم؟ يرى حوالي 70 في المئة من عينة دراسة المديرين أن الجائزة تختار في لجان التحكيم أشخاصاً ذوي كفاءة علمية عالية، ولم يخالفهم في الرأي سوى حوالي 9 في المئة من عينة الدراسة والباقي متردد، أي ما نسبته 21 بالمئة، والذين يشكلون بمجموعهم حوالي 30 في المئة. (انظر الشكل 21).

شكل 21 . النسبة المئوية للمدراء الذين يرون أن لجان تحكيم الإدارة من ذوي الكفاءة العالية
أرى أن إدارة الجائزة تحرص على اختيار لجان تحكيم من ذوي الكفاءات والأمانة العلمية في فئة الإدارة المدرسية المتميزة



ولكن هذه النسبة المترددة، انزاحت لفئة المديرين غير الموافقين على أداء لجان التحكيم عند الاستفسار عن رأيهم في وجود تحيز لبعض المدارس من قبل لجان التحكيم، أشار حوالي ربع المديرين إلى وجود هذا التحيز، ولم يوافقهم الرأي 46 في المئة من عينة بحث المديرين، وهذا الشعور عززه وجود شكوك لدى عينة الدراسة، 7، 29 في المئة، أن هناك نسباً محددة ومقررة من قبل إدارة الجائزة لمناطق تعليمية معينة، وأن هناك تأثيراً في قرار لجان التحكيم من قبل إدارة الجائزة، هذا ما يراه 8، 24 في المئة من عينة المديرين، ولا يوافقهم الرأي 1، 41 في المئة. (الشكل 22).

الإمكانات لكي تقوم لجان التحكيم بدورها على أكمل وجه، وتحرص الإدارة على أن تبتعد كليةً عن أعمال لجان الجائزة، وتعتبر لجان التحكيم أحد الأسس المهمة بالنسبة لكل أعمال الجائزة فمن خلالها تكسب الجائزة مصداقيتها أمام المستهدفين من الفئات المختلفة. ولكن ما هورأي مديري المدارس بلجان التحكيم بجائزة حمدان. جدول 16 يلخص الاستجابات.

جدول 16 - رأي المديرين في لجنة تحكيم الإدارة المدرسية						
م	البنسند	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أرى أن هناك تحيزاً واضحاً في لجان تحكيم فئة الإدارة المدرسية المتميزة لبعض المدارس	8,6	17,3	22,7	35,7	10,3
2	أتصور أن لجان تحكيم فئة الإدارة المدرسية المتميزة تتميز بالحياد التام	16,2	34,1	24,3	16,2	2,7
3	من وجهة نظري أن تعامل بعض أعضاء لجان تحكيم فئة الإدارة المدرسية المتميزة مع المتقدمين للجائزة غير لائق	4,9	11,9	27,6	36,8	11,4
4	أرى أن المشاركة في فئة الإدارة المدرسية المتميزة بالجائزة غير مجرب بسبب فقدانها مصداقيتها للتحكيم	5,9	15,7	23,8	37,8	11,9
5	أعتقد أن الأخطاء التي تقع فيها لجان التحكيم بشرية وغير متعمدة	7,6	56,8	20	8,6	2,2
6	أرى في حالات كثيرة عدم وجود أي جانب تميز في الفائزين في فئة الإدارة المدرسية المتميزة	5,4	22,2	21,1	39,5	7
7	أعتقد أن الجميع يقدر ويثمن الجهود الجبارة التي يقوم بها لجان التحكيم في فئة الإدارة المدرسية المتميزة	15,7	55,7	17,3	6,5	1,1
8	أحس أن هناك تأثيراً من إدارة الجائزة على عمل لجان التحكيم في فئة الإدارة المدرسية المتميزة	3,2	21,6	28,1	31,9	9,2
9	أرى أن إدارة الجائزة تحرص على اختيار لجان تحكيم من ذوي الكفاءات والأمانة العلمية في فئة الإدارة المدرسية المتميزة	23,8	46,5	15,1	8,6	0,5
10	أحس أن هناك بعض المدارس في المناطق التعليمية لها نسب محددة ومقررة في الفوز من قبل إدارة الجائزة	9,2	20,5	25,4	31,9	7,6

4. ما هو رأي مديري المدارس في المرفقات التي تطلبها الجائزة لكل بند من بنود الاستمارة؟

اشترطت جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز أن يكون العمل تراكمياً، فتطلب من المتقدم أن يرفق أعمال السنوات الثلاث الماضية، وهي بذلك توجه الإدارات المدرسية نحو التوثيق والعمل المنهجي المبرمج الذي ينبني على خطة متكاملة لها أهدافها ووسائلها وأساليب تقويمها، وتغرس في العاملين في الميدان التربوي مهارة التأمل في الأداء لتطويره، ومع تطوير الاستمارات وإدخال البنود الرقمية، أصبح لزاماً على المتقدم للجائزة أن يرفق ما يثبت تحقق البند، ولذلك أصبحت البنود الرقمية من جانب مسهلة للتوجيه وقراءة الطريق نحو التطوير والتميز ومن ناحية ثانية ألزمت المتقدم بوجود التوثيق.

لاشك أن هذا الأسلوب من الأداء إضافة جديدة على الميدان التربوي الإماراتي فالجائزة بحد ذاتها جديدة في معاييرها وأسلوب تقويمها، ودفعت الجائزة الميدان التربوي نحو أفق رحب من الشفافية والوضوح لتقييم الأداء على أساس معايير ذات سقف عالٍ وتحديد مواطن القوة والضعف بشكل إجرائي، فكانت استجابات المديرين نحو المرفقات المطلوبة للتقدم للجائزة على النحو التالي، وتم تلخيصها في الجدول 17.

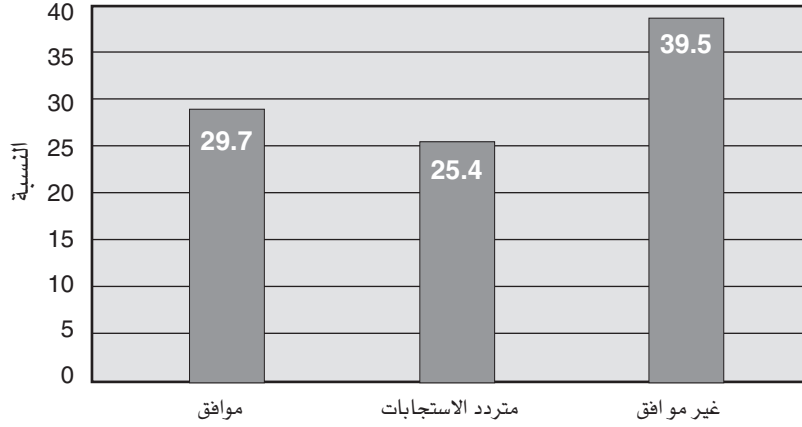
رافق عملية تطوير الاستمارة وتحويلها إلى معايير رقمية، التأكيد على ضرورة توفر المرفق أو الدليل الذي يثبت الأداء، ولا شك أن عملية وجود المرفق دفعت الميدان التربوي إلى توثيق العمل، وهو ما كان مهملاً إلى حد كبير في الممارسات في الميدان، وتوثيق العمل هو نقطة البداية لأي تطوير تربوي، فمن خلاله يتم تحديد نقاط البداية والقوة والضعف، ومدى تحقق الأهداف المرحلية قريبة وبعيدة المدى.

جدول 17. رأي المديرين في المرفقات التي تطلبها استمارة المدرسة المتميزة

م البند	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 أرى أن المرفقات التي تطلبها استمارة الإدارة المدرسية المتميزة كثيرة جداً	27	50,8	9,7	7,6	1,6
2 أجد صعوبة كبيرة جداً في توفير مرفق لكل بند	15,7	46,5	15,1	17,3	1,1
3 اعتقد أن المرفقات المطلوبة مهمة وضرورية رغم كثرتها	10,8	44,3	21,1	18,9	0,5
4 اعتقد أن بعض إدارات المدارس تجد حرجاً كبيراً	13	33	17,8	28,1	3,8

في إرفاق بعض الصور الخاصة ضمن المرفقات

شكل 22 . نسبة المدراء الذين يحسون أن هناك نسبة محددة ومقررة سلفاً من الفائزين أحس أن هناك بعض المدارس في المناطق التعليمية لها نسب محددة ومقررة في الفوز من قبل إدارة الجائزة



لاشك أن استجابات عينة المديرين تعكس نقطتين، الأولى تتعلق بالكفاءة العلمية لأعضاء لجان التحكيم، وهنا أظهرت عينة الدراسة تقديرها لها، بشكل جيد، ولم يصل إلى الدرجة العالية المطلوبة، ولربما السبب في ذلك حالة التشكيك التي أظهرتها ربع إلى ثلث عينة بحث المديرين في تدخل إدارة الجائزة بقرار لجان التحكيم، وهنا جزء من الثقة في لجان التحكيم اهتز.

التوصيات

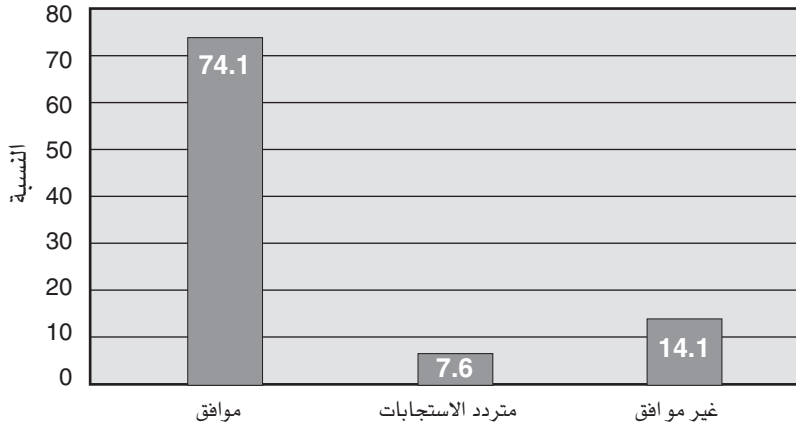
لجان التحكيم هي صمام أمان نجاح الجائزة، وحصول الجائزة على مصداقية من قبل المستهدفين يعطي الجائزة البعد المهني، يساعدها في تحقيق رسالتها، وتحقق المصداقية من خلال اختيار أعضاء اللجان من ذوي الكفاءة العلمية في التخصص، والحيادية التامة، والقدرة على التقويم. ورغم أن النسبة المئوية من عينة المديرين، بين الربع والثلث، تشكك في نزاهة لجان التحكيم، إلا أنه توجد نسبة أخرى مماثلة هي فئة مترددة، من المتوقع من إدارة الجائزة أن تعمل جاهدة على الترويج لأعمال الفائزين من خلال المؤتمرات والنشرات، وذلك حتى ترى فئة الإدارة المتميزة جوانب التميز التي على أساسها فازت المدرسة، إذ إن نسبة 6, 27 في المئة من عينة بحث المديرين لا ترى أي جوانب تميز، وإذا أضيف لهم فئة المترددين، 1, 21 في المئة، تتجاوز النسبة النصف، ومن هنا يأتي دور الجائزة في العمل جاهدة على العمل في تطوير هذا الجانب المهم.

الإدارة المدرسية

ومن هنا إذا كانت المعايير لا تحاكي واقع الميدان التربوي الإماراتي ولا تنطلق منه إلى آفاق التميز بخطوات مقدور عليها من قبل المستهدفين، فإن البنود ستعكس تلك المعايير الصعبة، وبالتالي تجد الإدارة المدرسية نفسها تقف عاجزة أمام بعض البنود فلا تجد لها المرفقات، وهذا يؤدي إلى تثبيط المشاركة، وقد عبر عن ذلك 1, 74 في المئة من عينة بحث المديرين عن ذلك، وهي نسبة عالية جداً، إذا نظرنا لها من أن الاصل أن يشارك المعظم، بينما لا يرى ذلك 1, 14 في المئة فقط، والسبب في ذلك الشعور هو وجود صعوبة كبيرة في توفير مرفق لكل بند، هذا ما قاله 2, 62 في المئة من عينة بحث المديرين، والأمر المهم الذي أشارت إليه عينة المديرين، هو أن المرفقات الكثيرة، والصعبة، قد تدفع بعض الإدارات المدرسية على القيام بأعمال غير أخلاقية وغير مهنية بتزوير المرفقات المطلوبة، وهذا ما عبر عنه 3, 50 في المئة من عينة بحث المديرين. (الشكل 24).

شكل 24. نسبة المدراء الذين يرون صعوبة كبيرة في توفير المرفقات اللازمة للمشاركة

أعتقد أن بعض صعوبة توفير بعض المرفقات يثبط مشاركة البعض في جائزة حمدان



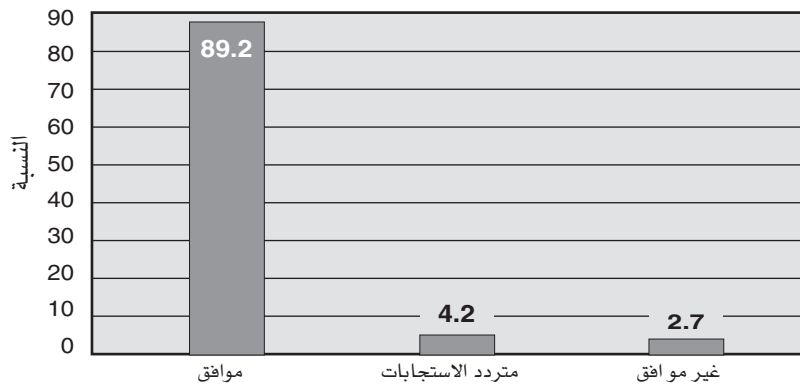
التوصيات

استطاعت الجائزة أن تدفع الميدان نحو ممارسة مهمة في عملية التطوير التربوي، وهو عملية التوثيق، وقد استطاعت في السنوات الأخيرة التي تلت تحويل الاستثمارات إلى رقمية، أن تنشر هذه الثقافة والتي وجدت صداها وأثرها الإيجابي على صعيد الممارسات في الميدان التربوي، ولكن أظهرت استجابات المديرين أن الجانب الإيجابي الكبير يقابله جانب سلبي بالقدر نفسه، وذلك بسبب كثرة المرفقات المطلوبة وعدم توفرها في حالات عدم انطلاق

1, 1	14, 6	20	45, 9	13, 5	5 أحسن أن مجرد عملية الإعداد للتقدم لاستمارة الإدارة المتميزة عملية تعليمية لا تعوض
0	14, 1	7, 6	60	14, 1	6 اعتقد أن بعض صعوبة توفير بعض المرفقات يثبط مشاركة البعض في جائزة حمدان
4, 3	19, 5	22, 7	34, 1	16, 2	7 أحسن أن استمارة الإدارة المتميزة بطلباتها الكثيرة تدفع المتقدمين للجائزة إلى تزييف المرفقات
1, 1	1, 6	4, 3	49, 2	40	8 اعتقد أنه من إحدى حسنات استمارة الإدارة المتميزة هي مساعدة الإدارة على تعلم التوثيق
2, 7	18, 4	10, 3	38, 4	27	9 أرى أن المرفقات تهدر كثيراً من الوقت على حساب عمل الإدارة الأساسي
0, 5	1, 1	15, 7	48, 1	30, 3	10 أعتقد أن الإدارات المدرسية تثق في إدارة الجائزة من ناحية حفظها لخصوصية المتقدمين ومرفقاتهم الشخصية

هذه الممارسة التي أضافتها الجائزة للميدان التربوي كانت محل تقدير عالٍ من قبل عينة مديري المدارس، فقد رأى 89, 2 في المئة منهم أن من حسنات الجائزة مساعدة المديرين على تعلم التوثيق، ورغم الأهمية القصوى للتوثيق، إلا أن المرفقات ترتبط ارتباطاً تاماً مع المعايير الأساسية للاستمارة، وكذلك البنود، فأى خلل في أحدها يؤدي إلى خلل في الآخر، فهي سلسلة واحدة، وتعتبر المرفقات المحك النهائي لهذه السلسلة، فأى جوانب تثبيط من المعايير أو البنود تكون متبلورة في هذه الخطوة عند إعداد الملف للمشاركة في الجائزة، فالمتقدم يدرك أنه في حالة عدم توفر الدليل فدرجة البند تصبح صفراً. (انظر الشكل 23).

شكل 23 . النسبة المئوية للمدراء الذين يرون أن الجائزة ساعدتهم على تعلم التوثيق
أعتقد أنه من إحدى حسنات استمارة الإدارة المتميزة هي مساعدة الإدارة على تعلم التوثيق



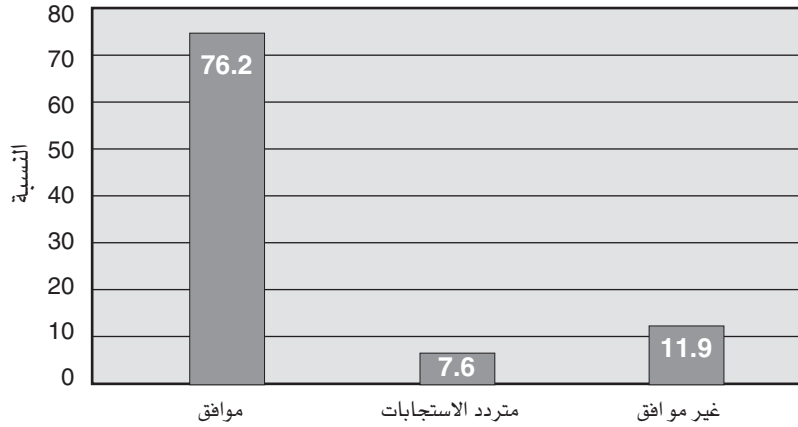
الإدارة المدرسية

4,3	23,2	15,7	29,2	24,3	9 أتوقع أن الفائزين في فئة الإدارة المتميزة بجائزة حمدان إدارات غير عادية لأنها استطاعت التوفيق بين العمل والتميز
1,1	4,9	9,7	55,1	26,5	10 أعتقد أن الإدارة المتميزة لا بد وأن تبذل في ظروف العمل المتاحة

ترى نسبة 68,1 في المئة من عينة المديرين أنه يجب تخفيف العبء عن الإدارات المدرسية لكي تستطيع التقدم للجائزة. (انظر الشكل 25).

شكل 25. نسبة المدراء الذين يرون أن أعمال الجائزة بحاجة لتفرغ

في تصوري أن التقدم لفئة الإدارة المدرسية المتميزة بحاجة لتفرغ بعض منتسبها وهذا لا يتوفر للإدارات في الواقع العملي



وهنا تبرز نقطة مهمة وهي عملية الفصل الواضحة التي يعاني منها المديرين بين معايير الجائزة، والعمل اليومي، والأصل أن أعمال الجائزة تتناغم مع ما يقوم به المديرين، ولكنها تقود البرامج والخطط نحو الأداء الأفضل، وهذا ما يؤكد نظرتهم أن هناك هوة بين معايير الجائزة والواقع الميداني، وذهبت الغالبية العظمى من عينة المديرين، 76,2 في المئة، إلى أبعد من ذلك فهم يرون أن التقدم لفئة الإدارة المدرسية المتميزة بحاجة إلى تفرغ بعض منتسبها وهذا لا يتوفر للإدارات في الواقع العملي.

ولكن الجانب الإيجابي في هذا المحور أن عينة الدراسة من المديرين تنظر إلى عملية التطوير نظرة تحدي، وترى في نفسها القدرة على مواجهة الصعاب في ظل الظروف الحالية،

البنود من واقع معاش ملموس، وكما أوصى الباحث من قبل بضرورة القيام بعملية تطوير للمعايير وكذلك البنود، والذي ينعكس بصورة تلقائية على المرفقات.

5. ما هو رأي مديري المدارس في دور الأنظمة والقوانين الوزارية . البيئة؟
الإبداع بحاجة إلى كسر القيود التي تلزمها اللوائح والقوانين التي تفرضها الوزارة والمناطق التعليمية على الإدارات المدرسية، وطبيعة معايير الجائزة أنها تفتح آفاقاً جديدة للإصلاح التربوي، وربما في حالات نادرة تكون هذه الآفاق تتطلب قرارات على مستوى أعلى من مستوى المدرسة والمنطقة أيضاً، كأن توفر برامج تسريع للمتفوقين في المدرسة، ولكن في معظم الحالات الساقطة يكون التطور والتميز التربوي في إطار اللوائح والقوانين، ولكن المشكلة الأساسية التي يواجهها المديرون أن ما يتطلبه العمل الأساسي يشغل اليوم بكامله، بحيث يصعب عليهم التوفيق بين متطلبات الجائزة والعمل اليومي.
ملخص استجابات مديري المدارس في الملحق جدول رقم 18 .

جدول 18 - رأي المديرين في البيئة التربوية في الإمارات وأثرها في التميز

م البنود	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 أرى أنه من الصعب التوفيق بين طلبات استمارة الإدارة المتميزة ومتطلبات العمل اليومي للإدارات المدرسية	27	41,6	8,6	15,7	2,7
2 في تصوري أن التقدم لفئة الإدارة المدرسية المتميزة بحاجة إلى تفرغ بعض منتسبيها، وهذا لا يتوفر للإدارات في الواقع العملي	29,2	47	7,6	11,4	0,5
3 أرى أن طبيعة العمل في التربية لا تعطي مجالاً للتميز وبالتالي المشاركة في الجائزة	12,4	16,8	16,8	40,5	9,2
4 أتوقع أن الإدارة المتميزة يمكنها أن تبذل في أي بيئة وتشارك في الجائزة	25,9	55,1	8,6	5,4	0,5
5 أرى أن الأعباء كثيرة والتميز بحاجة إلى الوقت لكي تبذل الإدارات المدرسية، ولكن الوقت غير متوفر	23,2	41,6	10,8	17,8	3,2
6 في تصوري أنه يجب تخفيف العبء عن الإدارات المدرسية لكي تستطيع التقدم للجائزة	28,1	40	12,4	13,5	2,7
7 أرى أن تعطى الإدارة المدرسية المتقدمة للجائزة ميزات مادية تعينها على التقدم لجائزة حمدان	33,5	44,3	6,5	10,3	2,2
8 أرى أنه من الممكن لكل إدارة مدرسية متميزة أن توفق بين متطلبات معايير جائزة حمدان والميدان	16,8	44,3	23,8	10,3	1,1

الإدارة المدرسية

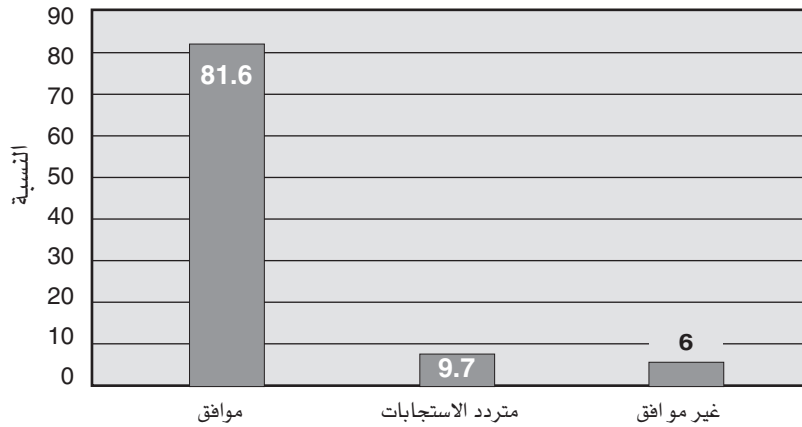
لستنتين وذلك في معظم فئات الجائزة، فيصبح المتقدم أحد الروافد المرشحة لنشر التميز، ولكن هل يمكن لإدارة الجائزة بإجراءاتها وقوانينها ولوائحها أن تكون عامل جذب أم عامل عزوف، فجدول 19 يلخص رأي مديري المدارس في ذلك.

جدول 19 - رأي المديرين في لوائح وقوانين وأداء الجائزة					
م البند	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	38,4	48,6	7,6	1,1	0,5
أعتقد أن نزول الاستمارات في وقت مبكر سيساعد على مشاركة أكبر					
2	20,5	51,4	14,6	6,5	1,1
أرى ضرورة تعديل لوائح الجائزة الخاصة بتكريم الفائزين					
3	20,5	47,6	17,3	6,5	2,7
أحس أن إدارة جائزة حمدان تسعى دائماً إلى تذليل العقبات لكي يشارك أكبر عدد ممكن في مسابقة الجائزة					
4	28,1	43,2	12,4	10,3	1,1
أرى أن حصول غير الفائز على مبلغ مادي بدلاً من شهادة تقدير أو تميز يمكن أن يشجعهم على المحاولة والمشاركة مرة أخرى					
5	25,4	27,6	15,7	22,7	3,8
أعتقد أن المبالغ المرصودة للفائزين لا توازي الجهد المبذول مما يسبب إحجاماً في المشاركة					
6	13	38,9	15,7	25,9	2,7
من وجهة نظري التغيير المستمر في استمارات الترشيح يعوق التقدم لجائزة حمدان					
7	28,1	54,1	7,6	4,3	2,7
أرى أن إدارة جائزة حمدان بحاجة إلى تواصل إعلامي أكبر مع الجمهور لكي يفهم المعايير وبالتالي يزيد عدد المشاركين					
8	16,2	38,4	18,9	18,9	3,8
أعتقد أن شروط المشاركة لاستمارة الإدارة المتميزة تعيق الكثير من التقدم لها					
9	25,4	49,2	16,2	3,2	1,6
استطاعت جائزة حمدان خلال سنوات خبرتها أن تؤسس لعمل منهجي متميز					
10	13	27	24,9	23,2	5,4
أعتقد أن مرور المشاركات لاستمارة الإدارة المدرسية المتميزة عبر المناطق التعليمية يقلل من عدد المشاركين في الجائزة					

تسعى إدارة جائزة حمدان إلى زيادة عدد المشاركين فيها حتى تخلق نماذج متميزة في الميدان التربوي، وتقوم من خلال إجراءاتها الإدارية على خلق جو صحي مناسب للمشاركة، وهذه الإجراءات تؤثر سلباً وإيجاباً في عدد المشاركين، وفي هذا المحور تم تغطية جانبين أساسيين لهما اتصال مباشر بالمشاركين وهما الاستمارة والجوائز المقدمة، وأظهرت

إذ ترى الغالبية العظمى من عينة بحث المديرين، 81 في المئة، أن الإدارة المتميزة يمكنها أن تبعد في أي بيئة وتشارك في الجائزة، وترى النسبة نفسها تقريباً أن الإدارة المتميزة لا بد وأن تبعد في ظروف العمل المتاحة. (انظر الشكل 26).

شكل 26 . نسبة المدراء الذين يرون أن المدراء يمكن أن يشاركوا في أي ظرف
أعتقد أن الإدارة المتميزة لا بد وأن تبعد في ظروف العمل المتاحة



التوصيات

الواقع الذي تراه عينة الدراسة من المديرين أن معايير الجائزة تضيف إليهم أعمالاً إضافية خارج نطاق عملهم اليومي، وهذا ما يسبب إرباكاً في عمل الإدارات، بل إن المشاركة بحد ذاتها يراها أكثر من نصف العينة أمراً يفوق الممارسات العادية وذلك بسبب استطاعتهم التوفيق بين متطلبات العمل ومعايير الجائزة، ومن المتوقع من إدارة الجائزة أن تطور المعايير بحيث تدمج الهوية بين المعايير والممارسات في الميدان، وأن يتفاعل المدراء مع معايير الجائزة بحيث تتكامل مع كل جزئية من جزئيات عملهم اليومي وتدفعهم نحو التميز، بل إنهم يجدون في المعايير حلولاً لمشكلات تواجههم، وبالمقابل يضعون حلولاً إبداعية لمشكلات تواجههم تساعد زملاءهم على تخطيها، وتكون نموذجاً حياً للممارسات التربوية المتميزة.

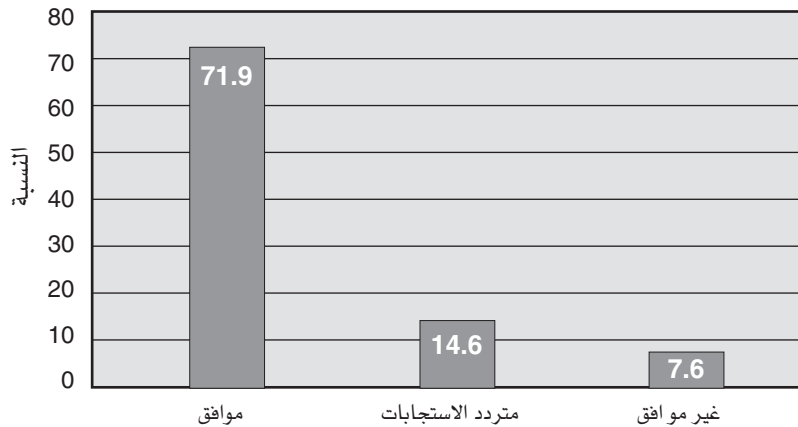
6. رأي مديري المدارس في لوائح وقوانين وإجراءات إدارة الجائزة

يتقدم للجائزة خيرة من في الميدان، فشرط التقدم للجائزة تقوم بغربة الميدان قبل الوصول لها وذلك بوضعها شرطاً أساسياً للتقدم وهو حصول المتقدم على تقدير امتياز

التوصيات

لاشك أن الجائزة بعد مرور عقد من الزمن بحاجة إلى وضع خطوط عريضة لعملية التطوير التربوي، وتثبيت معاييرها تحت إطار نموذج خاص بالجائزة أسوة بالجوائز العالمية EFQM و Baldrige وهي بذلك تؤسس لعمل منهجي للتطوير التربوي يعكس فلسفتها التربوية المنطلقة من النظريات الحديثة في التربية والمتسقة مع دين وعادات وتقاليد الأمة. تقدم الجائزة مبلغاً مادياً للفائزين والذين تجاوزوا نسبة 80 في المئة من النقاط، بينما يحصل غير الفائز على شهادة تقدير، أو شهادة مشاركة، وفي كلتا الحالتين ترى عينة الدراسة من المديرين أن تتم عملية تطوير في هذا المجال، إذ يرى 9, 71 في المئة من عينة بحث المديرين ضرورة تعديل لوائح الجائزة الخاصة بتكريم الفائزين، وكانت الإشارة هنا إلى جانبين، الأول يتعلق بالمبلغ المادي المقدم للفائزين، والآخر غير الفائزين، إذ ترى 53 في المئة من عينة الدراسة أن المبالغ المرصودة للفائزين لا توازي الجهد المبذول مما يسبب إجحاماً في المشاركة، وفي الوقت ذاته يرى 3, 71 في المئة من عينة بحث المديرين أن حصول غير الفائز على مبلغ مادي بدلاً من شهادة تقدير أو تمييز يمكن أن يشجعهم على المحاولة والمشاركة مرة أخرى، ولا يرى 4, 11 في المئة من العينة ذلك. (انظر الشكل 28).

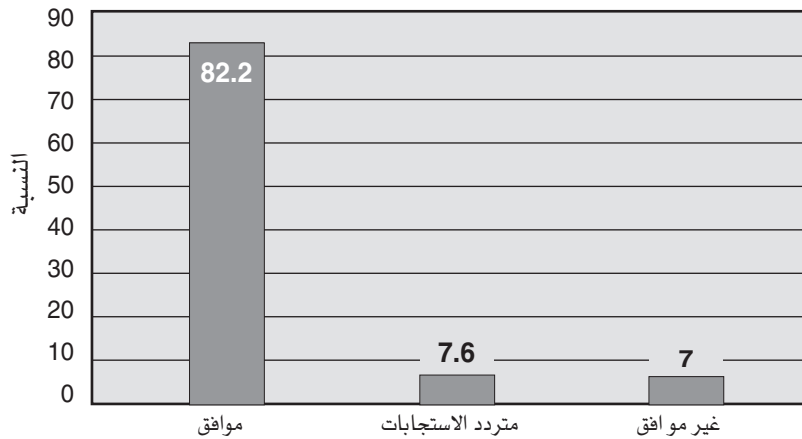
شكل 28. النسبة المئوية للمدراء الذين يرون ضرورة تعديل لوائح الفائزين وغير الفائزين بالجائزة
أرى ضرورة تعديل لوائح الجائزة الخاصة بتكريم الفائزين



لا يرى الميدان التربوي من المديرين أن التكريم بصورته الحالية يؤدي الغرض من تحفيز الميدان نحو التميز والإبداع ونحو توسيع رقعة المشاركة، وربما في حالات يؤدي إلى إحباطات

استجابات عينة المديرين رغبتهم في تطوير هذين الجانبين بشكل كبير. وتقوم الجائزة بشكل مستمر بعد الانتهاء من دورتها السنوية على تعديل الاستثمارات وإعادة طباعتها ومن ثم نزولها إلى الميدان التربوي، والتغييرات المستمرة في الاستثمار ينظر إليها الميدان التربوي من المديرين نظرة سلبية، إذ يرى 9, 51 في المئة من عينة المديرين أن هذا يعوق التقدم للجائزة، ولا يرى ذلك 6, 28 في المئة من عينة الدراسة، ويمكن تفهم السلبية هنا من خلال ما يترتب عليه من متطلبات، فكل إضافة جديدة تعني أن المتقدم يجب أن يوفر مرفقات لها، وهذه المرفقات يجب أن تكون لعمل قائم منجز له آثار إيجابية خلال السنوات الثلاث الماضية، فإذا كانت الإضافة لممارسات موجودة أصلاً، فيكون التعاطي معها سهلاً، ولكن عندما تكون أحد الممارسات التي يشكي الميدان منها، والتي تضيف شيئاً جديداً فيمكن توقع الصعوبة، ولا شك أن التغييرات تتطلب استعدادات لبناء الملفات فيرى معظم عينة المديرين، 87 في المئة، أن نزول الاستثمارات في وقت مبكر سيساعد على مشاركة أكبر، ويذهب الكثير من عينة المديرين، 2, 82 في المئة، أن الجائزة رغم مرور عقد من الزمن عليها إلا أنها بحاجة إلى تواصل إعلامي أكبر مع الجمهور لكي يفهم المعايير وبالتالي يزيد عدد المشاركين. (انظر الشكل 27).

شكل 27. نسبة المدراء الذين يرون أن الجائزة بحاجة لتواصل إعلامي
أرى أن إدارة جائزة حمدان بحاجة لتواصل إعلامي أكبر مع الجمهور لكي يفهم المعايير وبالتالي يزيد عدد المشاركين



لغير الفائزين، وعدم قناعة بالمبلغ للفائزين، يمكن للجائزة أن تطور أداءها في هذا الجانب برفع شعار الكل فائز، وتعيد الجائزة أسلوبها في تقييم المشاركين، بوضع مستويات للفئات الفائزة، كل فئة تعبر عن مرحلة بمؤشرات أداء، يتحدد وضع المدرسة من خلال تقييم أولي لوثائقها، ومن ثم يوضع لها برنامج خاص للإصلاح بأهدافه ووسائله وآلياته، وتتم عملية المتابعة والتقييم المستمر للمدرسة، وتعطى المدرسة الجائزة إذا حققت الأهداف المرسومة لها، وفي هذا السياق يرى الباحث أن تتحول الجائزة من جهة مانحة للجوائز للمتميزين كأفراد، إلى جهة مانحة لاعتماد مؤسسات تربوية (المدارس) حسب نموذج جائزة حمدان، بحيث تشرف الجائزة على المدارس التي تسعى إلى الحصول على اعتماد برامجها وذلك حسب الإجراءات التالية:

- تتقدم المؤسسة للجائزة بطلب رسمي لاعتماد برامجها حسب نموذج الجائزة.
 - ترسل الجائزة لجنة لتقييم المؤسسة وتقديم لها توصيات بجوانب التطوير المطلوبة.
 - تزور اللجنة المؤسسة مرة أو مرتين كل سنة لإعطاء تقييم تكويني.
 - تُكرم المؤسسة في الحفل السنوي لحصولها على اعتماد جائزة حمدان بن راشد للأداء التعليمي المتميز.
 - يتجدد الاعتماد كل خمس سنوات، وإلا تفقد المؤسسة الاعتماد تلقائياً.
- يمكن للمؤسسة الاعتماد على قسم التدريب بجائزة حمدان لتطوير برامجها (إذا تم إعداده)، أو أي مؤسسات تدريبية أخرى.