

العنوان:	رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية
المصدر:	دراسات تربوية واجتماعية
الناشر:	جامعة حلوان - كلية التربية
المؤلف الرئيسي:	ناصر، مرفت صالح صالح
مؤلفين آخرين:	هاشم، نهلة عبدالقادر(م . مشارك)
المجلد/العدد:	مج 16, ع 3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2010
الشهر:	يوليو
الصفحات:	11 - 132
رقم MD:	65956
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	الجوائز، مصر، الدول الصناعية، التربية المقارنة، السياسة التعليمية، التقويم التربوي، إدارة الجودة الشاملة، الاعتماد الأكاديمي، مخرجات التعليم، الكفايات التربوية، إعداد المعلمين، المناهج الدراسية، التطوير التربوي، تكنولوجيا التعليم
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/65956

رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية

د/ ميرفت صالح ناصف

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عيش شمس

د/ نهلة عبد القادر هاشم

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

رؤية تنظيمية مقترحة للمدارس المتميزة بجمهورية مصر العربية

في ضوء جوائز التميز الدولية

د/ميرفت صالح ناصف*

د/نهلة عبد القادر هاشم**

مقدمة:

مع حركة التغيرات العالمية والتطورات التي بعثتها ثورة المعرفة وازدياد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال طلبا للتميز وزيادة حصتها وتعاملاتها في السوق، انتقلت حدة هذه المنافسة إلى المنظمات التعليمية، فباتت تسعى إلى إعادة النظر في أهدافها وتحسين مواردها وإيجاد الآليات التي تساعد في الوصول إلى التميز وتقودها إلى إيجاد طرق تتفوق بها منافسيها وتميز بها عن الآخرين. ولقد ظهر مفهوم التميز Excellence كأحد تطورات حركة الجودة الذي تبلور هدفه الأساسي في مساعدة المنظمات التجارية والصناعية والخدمية على تطوير أدائها، وتحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على منافسيها، بالإضافة إلى تنفيذ الأعمال والمهام بطريقة صحيحة لا يشوبها أي خطأ أو انحراف من خلال استثمار رصيدها المعرفي وتيسير سبل التعلم التنظيمي بين العاملين داخل هذه المنظمات⁽¹⁾.

أما التميز التنظيمي Organizational Excellence، فقد ظهر حديثا يشير إلى مصطلح تميز الأعمال Business Excellence الذي طبق على منظمات قطاع الأعمال في البداية وانتشر بعد ذلك إلى قطاع التعليم متمثلا في حركة إصلاح المدارس، والتي بدأت مع صدور تقرير "أمة في خطر" لإدارة الرئيس الأمريكي ريجان⁽²⁾، حيث وضع التقرير ثلاثة مستويات للتميز، أولها: التميز على المستوى الشخصي، ويعنى وصول الفرد لأقصى قدراته، وثانيهما: التميز على مستوى المنظمة

* أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس.

** أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس

(كلية/مدرسة)، ويعني أن تضع المنظمة مجموعة من الأهداف والتوقعات العالية وتحاول بكافة الوسائل الوصول إليها، وأخيرا التميز على مستوى المجتمع، وهو يعنى تبني السياسات التي تعمل على إعداد الفرد للعالم المتغير(3).

لذا كان الاهتمام الأكبر لمعظم التربويين يدور حول القدرة على استخدام بعض الاستراتيجيات والنماذج المطبقة في الأعمال في تحسين الوضع التعليمي، وذلك بعد أن كان هناك عزوف من التربويين جزئيا ولفترات طويلة عن تقبل الممارسات الخالصة لقطاع الأعمال، ومن ثم كانت الجهود المبذولة لتحسين النظام التعليمي تتم بشكل غير منتظم، ومن هنا بدأت مبادرات الإصلاح به، وذلك علي الرغم من أنه أحيانا كان يصعب تبني بعض نماذج التغيير واستحالة تنفيذها لخصوصية الأفكار المتعلقة بسياق قطاع الأعمال، والتي تختلف عن المحيط التعليمي.

وبدأ التركيز على إعادة النظر في التعليم الأمريكي لتطويره وتصحيح ما به من عيوب وضعف في الأداء، ومن هنا بدأت الولايات المتحدة الأمريكية رحلتها نحو التميز فظهرت المدارس المتميزة أو ما يعرف بالتميز المدرسي Schoo! Excellence.

وتجدر الإشارة إلى أن أفكار ديمنج ومبادئه في الجودة تعد مصدرا للتميز التنظيمي بل المنبع الذي خرج منه، فالتميز التنظيمي طرق طويل من العمل والجهد الذي يزيد إمكانية تحقيق الميزة التنافسية والنجاح التنظيمي المستمر(4).

ففي الثمانينيات والتسعينيات من القرن الحادي والعشرين، نتج عن تطور السريع لحركة الجودة اتجاه العديد من الدول إلى تخصيص مجموعة جوائز للجودة، والتي بلغ عددها عشر جوائز منها (جائزة مالكوم بالدريج) (الجائزة الوطنية للجودة) في الولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة الجودة الأوروبية، وجائزة ديمنج في اليابان، والجائزة الوطنية للجودة بكندا، والجائزة الاسترالية لتمييز الأعمال، وشهادات الأيزو، وسيكس سيجمما، وجائزة التميز السنغافورية) تعطى للمنظمات التي تحقق التميز المطلوب الذي يعني إحرازها ما يعادل 600 نقطة أو أكثر(5)، وبحيث تصبح تلك المنظمات التي نالت الجوائز نماذج تحتذي بها المنظمات الأخرى في رحلتها إلى التميز، ومن هذه النماذج ما يلي(6):

النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model

يمثل هذا النموذج إطارا عاما يساعد المنظمات في تحقيق التميز، وهو الأكثر استخداما وشيوعا في العالم المعاصر، وتتلور فلسفة هذا النموذج في أن التميز في الأداء يتحقق من خلال القيادة الرشيدة القادرة على توجيه السياسات والاستراتيجيات واستثمار مواردها البشرية وإدارة عملياتها بنجاح، ويستخدم هذا النموذج لإصدار الحكم بمنح جائزة الجودة الأوروبية بناء على التقييم الذاتي الذي يعد أداة لتحديد جوانب القوة في التنظيم، وكذلك الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتمثل نواتجها خطة للتحسين، والتي تعتبر أساس لتقدم المنظمة نحو تحقيق التميز، وفي الوقت نفسه مساعده المنظمات التي لديها مبادرات للتحسين على قياس مدى تقدمها، وتسهيل إجراءات قياس إدارة الجودة الشاملة، وتحديد فرص التحسين والتعلم التنظيمي، وكيفية استخدام القياس المقارن في تحسين الممارسات المختلفة بها.

النموذج الأمريكي للتميز The American Excellence Model

يعد هذا النموذج أداة أساسية ومهمة تستفيد منها المنظمات في إجراء عمليات التقييم الذاتي استنادا إلى مجموعة من المعايير والأدوات ونظم القياس، ويتضمن ثلاث مجموعات من المعايير تناسب منظمات الأعمال والمنظمات التعليمية والمنظمات غير الهادفة للربح، ومن أشهر جوائز هذا النموذج جائزة بالدريج Baldrige التي تعد مدخلا لتمييز الأداء التي طبقت في التعليم.

النموذج الياباني للتميز The Japanese Excellence Model

تعتمد المنظمات على هذا النموذج للحصول على التميز من خلال التزامها بمجموعة من المعايير في: السياسات، والمعلومات، والتخطيط للمستقبل، والتعليم والتدريب و... الخ. خلاصة ما سبق أن الاستخدام الفعال لنماذج التميز من أجل التحسين المستمر في المؤسسات التعليمية يتطلب مدخلات عديدة وإسهامات كثيرة من المديرين والعاملين لتحقيق أقصى استفادة ممكنة، وهذا يرتبط بالنجاح في تسويق برامج التميز علي مستوى القيادات والعاملين بها.

وقد أشارت الأدبيات إلى أهمية هذه النماذج الدولية للجودة ودورها في تحديد مواطن القوة والضعف في أداء المنظمات المختلفة، سواء كانت تجارية أم تعليمية أم غير هادفة للربح، ومن ثم تستطيع هذه المنظمات أن تحدد أولويات التحسين المطلوب⁽⁷⁾.

لذا يعتبر ظهور جوائز الجودة سببا في زيادة الاهتمام بالتميز التنظيمي وإعطائه شكلا أكثر تحديدا، خاصة وأن التميز يعد مفهوما واسعا يتضمن مجموعة من الكفايات والقيم⁽⁸⁾.

ومما هو جدير بالذكر أن المنظمات لكي تكون متميزة عليها أن تبرهن ذلك لعملائها، وتستجيب لاحتياجات العاملين بها، وتستعد للعمل مع شركائها، وتراعي مدى الارتباط بين نتائج أدائها والبعد البيئي والاجتماعي المحيط، إلى جانب تحقيق الأمان لها.

وقد أرجعت إحدى الدراسات جزء من السبب في الإقبال على تحسين الأداء بالمدارس الأمريكية إلى فكرة ارتباط ارتفاع أداء الطلاب بتحقيق الديمقراطية وتمتع الدولة باقتصاد قوي، وفي الوقت نفسه يرتبط بإرضاء المواطن⁽⁹⁾.

خلاصة ما سبق أن التميز في الأداء أصبح ضرورة لأسباب عديدة منها: التغيير السريع في المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمنافسة التي لا حدود لها بين دول العالم في عصر يموج بالتغيرات، حيث لا بديل عن الجودة (بل الوصول إلى أعلى مستويات الجودة بما يحقق التميز) أمام المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها لتتمكن من مواجهة هذه التغيرات، والمشاركة في المنافسة، ولضمان تحررها من التبعية للآخرين، والحفاظ على مكانتها في السوق.

وعليه تتحدد مشكلة البحث في الإجابة على السؤال التالي:

كيف يمكن الاستفادة من فكر التميز التنظيمي في وضع رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

- 1- ما الأساس النظري للتميز التنظيمي بالمدارس من منظور أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
- 2- ما متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس في ضوء جوائز التميز الدولية؟
- 3- ما واقع التميز بالمدارس المصرية؟

4- ما الرؤية المقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية؟

أهداف البحث

تحددت أهداف البحث فيما يلي:

- 1- التعرف على الأساس النظري للتميز التنظيمي بالمدارس في الفكر التنظيمي المعاصر.
- 2- الكشف عن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس في ضوء جوائز التميز الدولية.
- 3- التعرف على واقع التميز التنظيمي بالمدارس المصرية على المستوى النظري.
- 4- الوصول إلى رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز

الدولية.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من النقاط التالية:

- 1- أنه يساعد القيادات التعليمية العليا على اتخاذ القرارات بمنح المدارس جوائز التميز المصرية.
- 2- أنه قد يساهم في تشجيع المدارس على رفع مستوى الجودة بها وزيادة حدة المنافسة بينها وصولاً لتحقيق التميز التنظيمي.
- 3- إنه يساعد المدارس في الإطلاع على خبرات بعضها البعض؛ ومن ثم إحداث المقارنات المرجعية فيما بينها.
- 4- أنه يمثل إضافة جديدة للمكتبة التربوية لمعالجته واحدة من القضايا المهمة في التعليم وهو التميز التنظيمي.
- 5- أنه يساعد القيادات في هيئة ضمان الجودة والاعتماد علي وضع البنية الأساسية لجائزة وطنية مصرية ممكن أن تمنحها الهيئة للمدارس ذات الأداء المتميز، وذلك أسوة بكثير من الدول العربية والأجنبية.

منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي، لوصف وتحليل الظاهرة محل البحث، كما يستعين بآراء مجموعة الخبراء التربويين والمتخصصين في الوصول إلى رؤية مقترحة للمدرسة المصرية المتميزة.

وسوف يتضمن البحث الأقسام التالية:

- التميز التنظيمي بالمدارس في الفكر التنظيمي المعاصر - إطار نظري.
- دراسة نظرية لواقع التميز التنظيمي بالمدارس المصرية.
- رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية.

أولاً: التميز التنظيمي بالمدارس في الفكر التنظيمي المعاصر-إطار

نظري

يمكن عرض الإطار النظري للبحث فيما يلي:

تعريف التميز التنظيمي

يعرف التميز بأنه الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين من خلال الاستجابة المنفردة لحاجات السوق عن طريق الابتكار، وهو بذلك يحقق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي من حيث (التكلفة/ الجودة/ الاعتمادية/ المرونة/ الابتكار)، كما يعرف أيضاً أنه التحلي المنظم عن القدم، وقدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد، بمعنى أنه لن يتحقق عن طريق تحسين ما مضى بل تجويد ما هو آت (9).

ويري ادوارد ديمنج، كرائد من رواد الجودة، بأن التميز يعني القدرة علي الاختيار الأفضل، كما يعني أيضاً القدرة علي إجراء التقييم الذاتي الذي يحقق التحسين المستمر للمنظمة، فهو نمط فكري وإداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، تقدم خدمة أو تنتج سلعة سواء كانت حكومية أو غير حكومية (10).

ويعبر التميز عن مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ، فالتميز والجودة وجهان لعملة واحدة، ولا يتوقف جهد الإدارة بتحقيق مستوى التميز، بل عليها أن تعمل من أجل مواصلة الجهد للمحافظة عليه وتحسينه، حيث تبدأ رحلة البحث عن التميز من خلال التعرف على متطلبات السوق وما يطلبه العملاء ومواكبة لحركة العلم والتقنية، وعليه يتحقق التميز بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من جميع العاملين بالمنظمة، فالتميز يساهم في تحقيقه أطراف متعددة يكون بينهم مصالح مشتركة، ولكل منهم منفعة، ويسعون لإحداث توازن المنافع بين أصحاب المصالح (11).

في حين يستمد التميز التنظيمي قوته من الأفراد المتميزين بالتنظيم، فالتميز التنظيمي يشير إلى العمل الدءوب المتواصل الذي يزيد من إمكانية المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية ونجاحها التنظيمي المستمر من خلال ارتباط الخدمة المقدمة برضاء العميل (12).

ويعرف بأنه الطريقة الكلية للعمل التي توازن بين اهتمامات أصحاب المصلحة وزيادة إمكانية تحقيق الميزة التنافسية المستمرة والنجاح التنظيمي طويل المدى، من خلال تميز في الأداء المالي والعمليات والعلاقة بالعميل، إلى جانب تميز أدائها في سوق العمل (13).

ولقد ارتبط ظهور مصطلح التميز التنظيمي بوجهات نظر متعددة، ترجع إلى التطوير الذي حدث في نظريات التنظيم المختلفة، ففي القرن الثامن عشر قدم آدم سميث بعض المفاهيم الإدارية كالتخصص وتقسيم العمل، بينما طرحت النظريات الكلاسيكية الحديثة فكرة تعظيم القيمة، والتي انتشرت مع ظهور النظرية الاقتصادية (14).

وهناك من يشير إلى وجود جذور راسخة لمصطلح التميز التنظيمي في المدارس الإدارية المختلفة، وهذا ما أدى إلى اختلاف الآراء حول تعريف التميز وكيفية قياسه، حيث اعتمد الباحثون في قياس التميز بالنتائج النهائية التي تعمل على تعظيم قيمة المنظمة (15)، وعليه تختلف طريقة تحقيق التميز تبعاً لكل منظور، لذا اقترح الباحثون توسيع عدد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، حيث اقترح المؤيدون لفكرة تعظيم القيمة أن التميز يرتبط بتعظيم قيمة المنظمة، كما أشار جينسن Jensen إلى أن على المنظمات أن يكون لها هدف واحد طويل المدى لتعظيم قيمتها في السوق، حيث إن التميز يحدد على المدى البعيد، لذا فإنه لا يتأثر بالسياسات قصيرة المدى (16).

وعلى ذلك تنظر المدارس الإدارية للتميز وطرق تحقيقه من زوايا مختلفة، وهي (17):

أ - المدرسة الكلاسيكية، تعتبر أن المنظمة المتميزة يكون لها رؤية خاصة بكيفية إدارتها، ولها هدف محدد، وتستند إلى مجموعة من المبادئ كتقسيم العمل بطريقة جيدة والتنسيق بين مستوياتها الإدارية.

ب - مدرسة العلاقات الإنسانية، تضع الموارد البشرية في جوهر عملها، ويكون هدفها اكتشاف ما إذا كانت المنظمة تلي احتياجات العاملين وتركز على زيادة دافعيتهم وتعتبرها أساساً لتمييزها.

ج - المدرسة الفنية الاجتماعية، تنظر للمنظمة كنظام مفتوح، وتركز على المتغيرات الفنية والإنسانية، والإثراء الوظيفي، والبيئة التنظيمية الفعالة كعوامل تؤدي إلى تميز المنظمة.

د - مدرسة النظم، في هذه المدرسة يبنى مدخل التميز التنظيمي على التشابه مع العلوم الطبيعية، حيث ينظر للمنظمة نظرة كلية نظامية تتفاعل أنظمتها الفرعية مع بعضها البعض ومع النظام الأم.

هـ - المدرسة الكلاسيكية الجديدة، تشترك مع المدرسة الكلاسيكية في التوجه الميكانيكي والاستقرائي، وترى أن التميز التنظيمي يعتمد على التعلم بطريقة منظمة مبرمجة.

يتضح من تحليل الرؤى المختلفة للمدارس الإدارية ما يلي:

- أن بعضها يدور حول هدف التميز التنظيمي والطرق التي من خلالها يمكن تحقيقه.
- أما البعض الآخر، فيتناول العوامل الفاعلة والمؤثرة على التميز كالبينة التنظيمية والتعلم والموارد البشري إلى جانب تحديد الطرق المحتملة والمسارات البديلة التي تحقق التميز.

وبناء عليه يمكن القول بأن التميز يرتبط بجودة العمل الذي يؤدي إلى جودة الخدمة/المنتج، والذي يجعل الفرد يستمتع بالعمل الذي يؤديه لأنه يحقق له الرضا نتيجة لقلّة الأخطاء التي يقع فيها، مما يجعل المعلم على سبيل المثال يعطى لطلابه أفضل ما لديه من خبرات، ويعمل بطريقة أفضل، حتى يؤثر في مجتمعه وفي حياة طلابه من خلال ما يوفره لهم من فرص للاستمتاع بما يدرسونه، وتشجيعهم على التفكير والعمل بكفاءة؛ مما ينعكس على تحسين إنجازهم الأكاديمي، وهذا يستلزم وجود ثقافة داعمة من الإدارة ترفع من الروح المعنوية للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة، وتدفعهم نحو المشاركة في أداء المهمة سواء كانت تخصهم أم تخص الآخرين.

وهناك العديد من المنظمات التعليمية تحصر فكرة التميز في مدى صلاحية الشهادة التي يحصل عليها الطالب ومناسبتها لسوق العمل ودرجة الطلب عليها في ظل التنافسية، لذا فهي تعتبر التميز أحد المكاسب التي تحصل عليها، حيث إنه يركز على كفاءة وفعالية الطريقة التي تعمل بها المنظمات(18).

ويشير البعض إلى أن التميز والأداء مترادفان، والبعض الآخر يربط بين النجاح التنظيمي وبعض الجوانب الإدارية، والتي يعتبرونها أساسا للتميز الدائم للمنظمة، مثل الثقافة التنظيمية والقيم الشخصية، وبالتالي فإن لكل منظمة خصوصيتها، ففي قطاع التعليم، نجد أنه مع وجود التميز فإن لكل مدرسة خصوصيتها، ففي قطاع التعليم، نجد أنه مع وجود التميز فإن لكل مدرسة خصوصيتها، ورسالتها الخاصة بها، وكذلك فإنها تسعى إلى التعلم من الآخرين، وتعمل على تقييم فعالية عملها وأدائها، وتستخدم التكنولوجيا لدعم أهدافها وتحقيق التحسين المطلوب الذي يصل بها إلى التميز (19).

وعليه يمكن القول بأن التميز يشير إلى ما نريده ونبغيه ونطمح إليه، فكل من يعمل بالمنظمات التعليمية يسعى إلى تحقيق التميز في التدريس والبحث، وهذا ما يسعى إليه أي فرد؛ ولكنه قد يفشل في الحفاظ عليه، لذا فإن تحقيق التميز وبلوغه ليس الغاية الأساسية للفرد أو المنظمة، بل يكمن في كيفية الحفاظ عليه لسنوات.

وترجع فكرة التميز إلى سقراط الذي أشار إلى أن الفرد يقضي حياته في البحث عن ما هو جيد، فالأفراد دائما تناقش السمات المميزة لجودة التعليم، ومنها يمكن تعريف تميز المدرسة في مجموعة من الإجراءات التي تجعلها جيدة، ويتضمن ذلك مجموعة من التغييرات التنظيمية التي ترمي لزيادة التحكم في ميزانية المدارس، وتشمل مختلف الجوانب والنظم كنظم دعم واتخاذ القرارات والعاملين والمناهج وطرائق التدريس (20).

ولقد اختلف تعريف التميز من دولة لأخرى وحتى داخل الدولة ذاتها من ولاية إلى أخرى، وكذلك من منظمة لأخرى، وذلك نظرا لأن كل منظمة سواء كانت منظمة أعمال أم منظمة تعليمية تختلف تبعاً لما تقدمه من خدمات وتبعاً لطبيعة الجمهور المتعامل معها، كما أن لكل منظمة رسالة تتبناها وتسعى للإجماع عليها من الجمهور الداخلي والخارجي، من خلال تحديد احتياجات هذا الجمهور؛ حتى تتمكن من تقييم فاعلية ما تقدمه من خدمات بغرض تحسينها واستخدام التكنولوجيا في دعم وتحقيق الأهداف (21).

ففي مدينة نيويورك يتحدد التميز في المنظمات التعليمية من خلال ما يحتويه التقرير الذي تقدمه المدرسة وتوضح فيه مدى تقدمها نحو تحقيق الأهداف وبلوغ المعايير الموضوعية، حيث

يشتمل هذا التقرير على عدد من المعايير التي تحدد جودة المدرسة والإنجاز الأكاديمي لطلابها، ومعدل الالتحاق بها، ومعدلات التخرج ونتائج الطلاب وغير ذلك، إلى جانب تقديم بيانات مستقاه من الطلاب والآباء والمعلمين حول موضوعات متعددة مما ييسر مقارنة أداء المدرسة، من خلال الإطلاع على هذا التقرير، والذي يشتمل على ثلاثة مقاييس أساسية هي: مقياس تقدم الطالب، ومقياس خاص بأداء الطالب، وأخيرا مقياس لبيئة المدرسة) الذي يحدد تميزها (22).

وتشير إحدى الدراسات إلى ارتباط التميز بالتمكين والاستقلالية في العمل، فالقيادات التربوية الممكنة تعمل وتؤدي أفضل مقارنة بالآخرين، بل أنهم يحفزون العاملين معهم ويدفعونهم نحو العمل الجيد الذي يؤدي إلى الأداء المتميز، ويجعلهم يشعرون أنهم لا يعملون من أجل أنفسهم فقط أو منظماتهم فقط، بل أجل المجتمع ككل، كما يرتبط الأداء بحجم وموقع وثقافة المدرسة وهيكلها التنظيمي (23).

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن التميز يقود إلى الشعور بأن ما يعمل الفرد سوف يجعل العالم مكانا أفضل، فالمهم ليس الكفاءة في العمل أو السرعة؛ ولكن كيف أن هذا العمل يدعم العالم من حوله، فالأفراد المبدعون لا يعملون لأنفسهم فقط بل للبشرية كلها، وهذا يعطي انطبعا بأنهم يعملون بأفضل ما لديهم، ويتضح ذلك في حياة الآخرين، فالتميز يركز على كفاءة وفعالية الطريقة التي يعمل بها الفرد، كما يعتمد على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، وبالتالي لا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء؛ مما ينعكس على جودة المنتج التعليمي والخدمة المقدمة، فالتميز في الأداء يساعد المنظمات التعليمية على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

خلاصة القول أن التميز يعتمد على وجود ثقافة تشجع على التنافس وتلبية توقعات المستفيدين من الخدمة وزيادة مستوى رضاهم عنها، وهذا يعني أن المعلمين المتميزين هم الذين يعملون ساعات إضافية مع طلابهم، ويجاولون تلبية احتياجاتهم الحالية والتنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية بما يؤدي بالضرورة إلى مخرجات تعليمية أفضل.

2 - أبعاد التميز التنظيمي ومبادئه

تناول كثير من الباحثين أبعاد التميز التنظيمي بالدراسة ومن ثم ظهرت مناظير مختلفة لهذه الأبعاد طبقا لوجهات نظر الباحثين، ومن أهمها ما يأتي:

أ - منظور كل من سامسون وتشاليس Samson & Challs

لقد درس كل من سامسون وتشاليس المنظمات الدولية الرائدة في محاولة لمعرفة وتحديد السبب الذي يجعل بعض هذه المنظمات أكثر نجاحا من غيرها في سعيهم نحو التميز، وقد حددا مجموعة مبادئ تعتبر محفزة لتمييز الأعمال، حيث تعتمد كل منظمة على هذه المبادئ في رحلتها نحو التميز، ومنها (25):

- الالتزام بالعمل.
 - اعتبار العميل ركيزة أساسية في العمل.
 - نقل الإدارة من مستويات الإدارة العليا إلى العاملين في المستويات الإدارية الأخرى.
 - الالتزام بالترابط والتماسك فيما بين العاملين.
 - الحرص على الإبداع والديناميكية في أداء الأعمال.
- ويرى البعض أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز يتوافر لديها أمران أساسيان هما:
- استقطاب الأفراد المبتكرين الذين يمثلون المورد الحقيقي الأكثر جدوى في تطويرها.
 - توفير مناخ تنظيمي يحفز على الابتكار، ويدعم المبتكرين، وتراعي فيه العوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الابتكار ومساندته.

وتوجد خصائص مشتركة في المنظمات المتميزة، وهي (26):

- الثقة في العاملين والعملاء.
- الجودة في المنتجات والخدمات التي تقدمها بما يتجاوز المعايير، والتسابق نحو استخدام التقنيات الحديثة.
- الإنتاجية، بمعنى أن تقارن دائما معدل إنتاجية العاملين بأفضل المنظمات المنافسة.
- الثقة في الخدمة لأنها الأفضل، والمنتج لأنه يخضع لاختبارات صارمة، بالإضافة إلى تميزه بالنسبة لما يقدمه المنافسون.
- أن يكون هناك استعداد للتعليم لدى الأفراد العاملين بتلك المنظمات، وأن يكونوا واسعي الإطلاع في تخصصهم، الأمر الذي يؤدي إلى أن تكون ممارساتهم أفضل في أداء الأعمال، وليس من الضروري أن يكونوا من خريجي أفضل المعاهد والمؤسسات التعليمية.
- التزام الإدارة، الذي من خلاله تمثل القيادات النموذج الذي يحتذى به العاملون، ويكون لديهم خبرة ذات قيمة في العمل الإداري.

• السلامة المالية، بمعنى دفع الضرائب في الوقت المحدد وتقبل الخسارة والوفاء بالالتزامات تجاه العاملين. وعليه فإن تميز المنظمات لا يكمن فقط في التغييرات التي يتم إحداثها فيها، ولكن يركز على القيمة المضافة، وكذلك تطوير الخدمة والمنتج على نحو إبداعي، فالتميز هدف مستمر للمنظمات يمكن الوصول إليه من خلال أفعال معينة تتسم بالأمانة، وتحظى بثقة العميل، وتعتمد على التعلم، وتسعى إلى التحسين المستمر.

ب - دراسة سهاكن Sahkin:

تشير هذه الدراسة إلى أبعاد أخرى للتميز التنظيمي، وتحصرها في (10) من الأبعاد التي تجعل المنظمات متميزة، والتي يتم تحديدها على أنها المنظمات ذات الأداء الجيد التي تتمتع بدرجة عالية من التغيير والتقدم، بالإضافة إلى الاستقلالية والمسئولية الفردية، ولقد اشتق سهاكن هذه الأبعاد للمدارس المتميزة من دراسة بيتر ووترمان Peter & Waterman، كما قدم Sahkin في عام 1997 شرحاً مفصلاً لتلك الأبعاد كما يلي (27):

(1) أن يكون العمل كثير، ولكنه ممتع للأفراد الذين يؤدونه، فالمنظمات تربط بين أعضائها والوظيفة التي يشغلونها عن طريق تلبية احتياجاتهم الوظيفية مثل: إقناع الفرد بالأنشطة التي تكون لديه الإحساس بالرقابة الذاتية على أفعاله، وتجنبه العزلة التي يمكن أن تحول دون الاعتقاد المشترك على مستوى المنظمة بأن العمل ممتع.

(2) البحث عن التحسين المستمر، فالمنظمات الناجحة تبحث دائماً عن طرق للتحسين، وهذا يقتضي الحاجة إلى التغيير والمواءمة معه والتعامل مع المنافسة.

(3) الاتفاق على أهداف طموحة، يتم تحديدها والتخطيط لها ليسهل تحقيقها واقعياً فالمنظمات المتميزة ترحب بالتحدي، حيث إن التميز على المدى الطويل يتسم بوضع أهداف طموحة وصعبة يسعى إلى تحقيقها أفراد المنظمة، وفي نفس الوقت يصعب الوصول إليها بواسطة أفراد خارج المنظمة.

(4) قبول المسئولية عن الأفعال، بمعنى أن يصبح الفرد مسئولاً عن أفعاله، وأن يشعر جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة بمسئوليتهم عما يفعلونه، فهم يحظون بدرجة كبيرة من الاستقلالية.

(5) العناية بالآخر، بمعنى أن تمتلك المنظمات الأفراد الذين يهتم بعضهم ببعض، فهم يمتلكون قيمة التميز، كما أنها تتيح الفرص للعاملين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم لتمكينهم من الإسهام بفعالية في تميز المنظمة.

(6) الجودة أمر بالغ الأهمية، حيث يتم التأكيد على قيمة الجودة، فالمنظمة تعمل على حفز أفرادها على الإبداع، ومواجهة الأزمات، والعناية بالتفاصيل العملية، والتركيز على الخدمة المقدمة.

(7) الدعم التنظيمي، بمعنى أن يمنح فريق العمل قيمة عالية من خلال الدعم التنظيمي لممارساتهم والاتصال الفعال فيما بينهم.

(8) الاهتمام بمقاييس النجاح، فالمنظمات الناجحة تستعين بمعايير قابلة للقياس لتمكين من التحسين المستمر على المدى الطويل، إلى جانب اهتمامها بتغيير الثقافة التنظيمية الحالية.

(9) أن يكون هناك تدريبات عملية على الإدارة، فالقيادات تعمل على تحسين الثقافة التنظيمية باستمرار من خلال تطوير معارف ومهارات العاملين بالمنظمة وتقديم الدعم لهم طوال الوقت.

(10) وجود مجموعة من القيم والمعتقدات القوية التي توجه الأعمال والأفعال، ففي المنظمات المتميزة تشير أفعال وسلوكيات كل فرد إلى فلسفة وقيم مشتركة وقوية لضمان نجاحها على المدى الطويل.

ولقد أكد ديمنج (1983) على أهمية جودة بيئة العمل، والتفكير التعاوني والتدريب لكل العاملين بالمنظمة باعتبارهم أساسا لتحقيق التميز التنظيمي، وهذا ما يتم التأكيد عليه من مبادئ في المنظمات التعليمية الساعية إلى التميز بالولايات المتحدة الأمريكية، ولكن على نحو أكثر تفصيلا، كما يتضح مما يأتي (28):

- الثبات على هدف تحسين التعليم والتعلم.
- تبني فلسفة التحسين المستمر.
- وجود علاقات من الثقة المتبادلة تحكم الممارسات التعليمية.
- تحسين نظام التعليم والتعلم باستمرار.
- الاهتمام ببرامج تدريب العاملين الجدد.

- التوزيع العادل للسلطة والمسئولية.
 - الاهتمام بالقيادة.
 - التخلص من الخوف والإحساس بالأمان الوظيفي، ليستطيع الجميع العمل بكفاءة.
 - إزالة الحواجز التي تعوق الإتقان في العمل.
- وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن التميز التنظيمي بالمدارس العامة في ولاية تكساس يتطلب المشاركة على مستوى المقاطعات/ المناطق المدرسية والتعليمية من خلال ناظر المنطقة، حيث إن نجاح أو فشل تلك المدارس يرتبط مباشرة بالمشاركة في الميزانية والتمويل وأمور العاملين وتطوير ثقافة المنطقة، فالجميع شركاء في إنجاز التغيير وتحقيق التميز والمدرسة ملك للجميع (29).
- بينما في ولاية كاليفورنيا، حددت نتائج الدراسات، التي أجريت على (12) ناظرا بالمناطق المدرسية الفعالة في كاليفورنيا، أن ثقافة التميز ترتبط بالتخطيط والتنظيم الهادف للتعليم، من خلال مديري المدارس باعتبارهم قيادات تعليمية تهم برفع مستوى الأداء للمناطق المدرسية، كما يستخدم ناظر المناطق المدرسية مهاراتهم الشخصية والإدارية في التأثير على ثقافة المنطقة من خلال وضع أهم الأولويات والتوجهات والبرامج والمشروعات في المنطقة، كما يهتمون باختيار الطلاب من ذوي الإنجاز الأكاديمي العالي لمدارسهم؛ وعلى ذلك فإن التميز التنظيمي يتطلب مشاركة مديري المناطق التعليمية في تطوير الثقافة التنظيمية، وفي الوقت نفسه تطوير أداء مديري المدارس وتنميتهم، إلى جانب تقديم المزيد من الدعم التنظيمي للعاملين والمعلمين، وإتاحة الفرصة لمشاركتهم في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات مع القيادات الإدارية العليا، وليس فقد الاقتصار على مشاركتهم في عملية التنفيذ؛ ليصبحوا قيادات تربوية داعمة للتميز على مستوى المدرسة والمنطقة التعليمية (30).
- إن أية منظمة لتصبح في قمة الأداء وتحقيق التميز، فمن الضروري أن تتوفر لديها ما يلي (31):
- إدارة ناجحة وقوية.

أفراد لديهم الاستعداد والرغبة والدافع للنجاح والتميز.

أعلى مستوى من التقدير والإرضاء للعميل.

تعاون متزايد بين العاملين.

بيئات تعلم أفضل وفرق عمل فعالة.

البحث المتواصل من أجل تحسين الأداء.

القدرة على الريادة والتميز بين المنظمات المماثلة.

وتجدر الإشارة إلى أن وجود معايير لتمييز الأداء التنظيمي، جعل العديد من المنظمات التعليمية تشعر بالخطر على مستقبلها وبقائها؛ خوفاً من أن تصبح مهمشة؛ مما دفعها إلى إعادة النظر فيما يحدث داخل الفصل المدرسي وما يتم تدريسه من خلال المبادرات والبحث عن تحسين جودة أدائها التنظيمي (32).

وبذلك يمكن القول أن وجود معايير لتمييز الأداء التنظيمي يساعد على تحسين ممارسات وتطبيقات الأداء التنظيمي والنتائج التنظيمية، كما تيسر الاتصال والمشاركة في الممارسات والتطبيقات بين المنظمات على اختلاف أنواعها، ومن ثم فهي تعمل كأداة لفهم وإدارة وتوجيه التخطيط، وبذلك يتم تحديد الملامح الأساسية للتميز بالمنظمات التعليمية في ضوء الأبعاد والمبادئ السابقة.

3- علاقة التميز بالعناصر الإدارية الأخرى

تشير أدبيات الإدارة إلى وجود علاقة بين التميز وعناصر إدارية أخرى مثل الأداء والثقافة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة.

أ - علاقة التميز بكل من الأداء والتخطيط، بالنسبة للعلاقة بين التميز والأداء، فقد اعتبر بيتر ووترمان أن الأداء على المدى البعيد يمثل تحديداً لمعيار التميز فهما يروا أن التميز والأداء ليسا مترادفان، بمعنى أن المنظمات المتميزة ليست بالضرورة أن يكون أدائها مرتفعاً، وفي دراستهما عن التميز والأداء أوضح ما يلي (33):

• أن أداء المنظمات المتميزة يكون أعلى بكثير في عينة القياس المقارن، والتي تستخدم لقياس ومقارنة الأداء بأداء مؤسسات أخرى، وتعتبر عن الممارسات الأفضل وتطبيقها أو تعلم وتطبيق طرق التميز.

• أن التخطيط للمنظمات المتميزة لا يختلف كثيراً عن المنظمات الأخرى وليس حكراً عليها. كما أن التخطيط والتميز لا يتعارضان، فالمنظمات الأمريكية تركز على التخطيط الرسمي الذي يواجه بانتقادات كثيرة في مقابل جوانب إدارية أخرى أكثر مرونة مثل القيم الشخصية والثقافية التنظيمية والعلاقة فيما بينهما، والتي وتعتبر مدخل للنجاح التنظيمي أو التميز الدائم والمستمر

للمنظمات، لذا فإن الجدل يبدو حول التخطيط الرسمي والتحليلي مقابل جوانب أكثر مرونة تتعلق بالأهداف العليا للمنظمة بحثاً عن الاختلافات في عمليات التخطيط بين المنظمات المتميزة في عينة القياس المقارن (34).

ولقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت عام 1984 على ثلاثة مجموعات من الشركات (الشركات الممتازة، والشركات ذات الفعالية المرتفعة، والشركات المنخفضة الفعالية)، حوالي (210) شركة تم اختيارها من قاعدة بيانات كبيرة، أن عملية التخطيط الاستراتيجي بالشركات الممتازة كانت محدودة مقارنة بعينة القياس المقارن من حيث (35):

- 1) القدرة على التخطيط الرسمي النظامي لتحقيق التوازن بين الإبداع والرقابة وتكيف ومرونة النظام وقدرته على دعم وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها.
- 2) الموارد، بمعنى أن يكون هناك قدر من الدعم التنظيمي للعاملين من خلال ما تقدمه المنظمة لهم من موارد ومن خلال مشاركة عدد منهم مع الإدارة العليا في عملية التخطيط.
- 3) المقاومة، وتشير إلى مستوى المقاومة من جانب العاملين للتخطيط، وشعورهم بأنهم ضد التخطيط.
- 4) العوامل الداخلية، تعكس درجة الاهتمام بالعوامل الداخلية (التنظيمية) والأداء في الماضي وتحليل جوانب القوة والضعف.
- 5) العوامل الخارجية، من حيث تشديد الرقابة على الاتجاهات البيئية.
- 6) الوظائف، من حيث شمول مجالات وظيفية مختلفة مع وجود تكامل بين المتطلبات الوظيفية والتوقعات الإدارية العامة.
- 7) فنيات التخطيط، من حيث التركيز على استخدام فنيات التخطيط في مواجهة المشكلات الاستراتيجية.

وفي نفس ذات الدراسة السابقة تم بحث الاختلافات بين الشركات الممتازة والشركات المرجعية عالية الفعالية والمنخفضة الفعالية، ولقد جاءت النتائج على النحو التالي (36):

- بالنسبة للتميز والأداء، وجدت اختلافات كبيرة بين الشركات المتميزة والشركات عالية الفعالية فيما يختص بالأداء التنافسي من حيث (نمو الدخل الصافي، تغييرات نصيبهم في السوق، ونمو المبيعات

والعائد والاستثمار) حيث تتفوق الشركات عالية الفعالية في أبعاد الأداء المالي على الشركات المتميزة، في حين أن الشركات المتميزة تتفوق على عينة الشركات منخفضة الفعالية في كل متغيرات الأداء. وعليه فإن تصنيف الشركات على أنها متميزة على أساس الأداء المالي فقط يمثل مشكلة، حيث أن الأداء المالي لا يعني التميز بل أن التميز يرتبط بالأداء الكلي للمنظمة الذي يشمل العملية الإدارية والظروف البيئية المحيطة.

- بالنسبة لإدارة العمليات، وجدت اختلافات احصائية بين المجموعات الثلاث في الصفات المميزة لنظام التخطيط، كما أن توزيع الموارد في الشركات المتميزة يركز على تخطيط الأنشطة أكثر من تطوير الثقافة التنظيمية والقيم الإدارية، وتم الربط بين متطلبات الثقافة والمتطلبات البشرية للمنظمات في الشركات منخفضة الفعالية.

إلى جانب أن هناك العديد من الشركات المتميزة تعتبر شركات وسيطة بين الشركات عالية الفعالية ومنخفضة الفعالية، كما أن الموارد المتوفرة للتخطيط تكون أكبر بكثير في الشركات المتميزة عنها في الشركات منخفضة الفعالية، وفي الوقت نفسه لا تختلف عن الشركات عالية الفعالية، فالشركات المتميزة تؤكد على عمليات التخطيط كالشركات عالية الفعالية في العينة المعيارية (المرجعية)، وهذا يعني أن التخطيط والتميز ليسا متناقضان.

- بالنسبة لسمات التميز، وجد أن السمات الخاصة بالتميز لا تختلف بين المجموعات الثلاث. في حين اختلفوا في تأكيدهم على الابتكار، ولا يوجد اختلافات فيما يتصل بالقرب من العميل وتسويق العمل، فالشركات المتميزة ليست قريبة من عملائها مقارنة بالشركات منخفضة الفعالية في العينة المعيارية (عينة القياس المقارن)، والتي تعد من الاستراتيجيات الهادفة للبحث عن الممارسات الأفضل.

- بالنسبة للاستقلالية والتحكم الذاتي، الذي يتضح من خلال مشاركة المستويات الأدنى من المديرين والإداريين، وكذلك التركيز على توليد الأفكار الجديدة والقدرة على التجديد والابتكار، كانت مشاركة المستويات الأدنى من الإداريين عالية في الشركات المتميزة، إلى جانب أن السمات التي حددها بيتر ووترمان للتميز ليست قاصرة على الشركات المتميزة.

وعليه فالتميز يعتمد على التخطيط الاستراتيجي وكذلك المشاركة العالية من المستويات الإدارية الأدنى والتركيز على توليد الأفكار الجديدة وتنمية القدرة على التجديد والابتكار.

خلاصة القول أن العديد من الشركات والمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز، تعمل القيادات الإدارية بها على بلوغ معايير التميز، وإتاحة الفرصة لمشاركة المستويات الأدنى من المديرين والإداريين في عملية التخطيط، وتشجيعهم على توليد الأفكار الجديدة وإطلاق طاقتهم وقدراتهم على التجديد والإبداع والابتكار.

- علاقة التميز بالجودة وتوضح علاقة التميز بالجودة في المدارس من خلال الإجابة على السؤال: هل درجات الاختيار تعتبر مؤشرا للأداء الأفضل في العمل، فالمعلمين الذين يلتزمون بقضاء عدد ساعات العمل مع طلابهم في التدريس وقيمونهم باختبارات مقننة، فهل هذا يتحول إلى مخرجات تعليمية أفضل.

وتشير دراسة أخرى إلى أن التميز في العمل المدرسي يحتاج إلى توسيع المفهوم الضيق عن الجودة ليعني الشعور بالفخر بالعمل والإنجاز فيه وتعزيز الجودة وتحسين الأداء والإحساس بالملكية والبحث عن طريق التي تساعد الطلاب على الأداء الأفضل وكذلك خلق ثقافة مدرسية تشجع على التنافس بين المعلمين الذين يمثلون نماذج عقلية مختلفة، وذلك لكي يتم الوصول إلى الأداء الأفضل والتميز (37).
وقد أوصى جاردنر وزملائه بالتركيز على ثلاثة مبادئ للتميز من خلالها تتضح علاقته بالجودة، وهي (38):

1) الرسالة Message، بمعنى ماذا ينجز وكيف يخدم ذلك الآخرين؟ وكيف يصنع اختلافاً؟ فقد تتغير الرسالة من وقت لآخر فعندنا يعمل الفرد زيادة عن طاقته ويحدث تغييرات في بيئة العمل يشعر أنه ليس مسئولاً عن تقييم أو تحسن جودة العمل الذي يفتقر إلى الاستمرارية والبقاء، لذا يجب صنع القرارات المبنية على البرامج المالية قصيرة المدى أو الاهتمامات المهنية وكذلك المهام التنظيمية طويلة المدى، وقد يفقد الاهتمام بمجهود تحسين جودة العمل على المدى البعيد وبناء البنية التحتية في المستقبل وتقديم الرعاية المناسبة للعاملين وتعزيزها. لذلك تبادر المنظمات المتميزة باستقطاب أفضل القيادات القادرة على تحديد رسالة المنظمة التي تكفل تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بها بحيث لا يوجد تناقض بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة.

2) النماذج Models، تعتبر مؤثرة جداً في كل برنامج تعليمي سواء للمعلم أم للمتعلمين، فالمبادئ والأساليب الفنية تصبح مهمة عندما توضع موضع التطبيق بواسطة أفراد قادرين

على تحويل الأفكار المجردة إلى تطبيقات عملية، حيث يقوم القائد بوضع الرؤية المشتركة للتميز مع الأفراد العاملين معه من خلال السماح لهم بمناقشة رؤيتهم الشخصية وعلاقتها بالبرنامج التعليمي وكيفية تحقيقه مع الاستعانة بخبرات الآخرين في البرامج المماثلة والتي تواجه نفس التحديات والعمل على الاستفادة منهم.

(3) المرآة Merror، بمعنى أنه من وقت لآخر تقوم كل منظمة بمراجعة ماضيها واختبار اتجاهاتها ومواقفها بدقة لتحديد نوعية الأفراد الذين سوف تتعامل معهم والبرنامج الذي سننفذه، وهل هي فخورة بما تم إنجازه وتحقيقه من مخرجات بما يجعلها نموذجاً يحتذى به، هذا علاوة على المراجعة الذاتية لما تتوقعه المنظمة أو تأمل الوصول إليه ليصبح العمل أكثر إثراءً لكل فرد يشارك فيه.

نستخلص مما سبق ارتباط التميز بجودة العمل، فالمنظمة عليها أن تحدد رسالتها وتشارك العاملين معها وأفضل القيادات في صياغتها لتنمية شعورهم بأنهم مسؤولين عن تحسين جودة العمل وتحويل فكر التميز إلى واقع عملي من خلال مشاركة جميع العاملين في وضع الرؤية المشتركة للمنظمة المتميزة والاستفادة من خبرات المنظمات المماثلة في تحقيقها بحيث تصبح نموذجاً يحتذى بها.

ج- علاقة التميز بالثقافة التنظيمية يرتبط التميز في المنظمات بالقيم الشخصية للعاملين والثقافة التنظيمية القوية والتي تعد مدخلاً للنجاح التنظيمي أو بمعنى آخر تحقيق التميز الدائم والمستمر للمنظمات، وحيث أن الثقافة التنظيمية تمثل مظهراً من مظاهر العمل الفعال في العديد من المنظمات المتميزة، فقد حددا توماس بيتر Thomas Peter وروبرت وترمان في كتابهما عام 1982 مجموعة خصائص ثقافية تعتبر شائعة في تلك المنظمات، منها (39):

- 1) الدعم لمدخل التوجه نحو العمل.
- 2) الاهتمام بالعميل.
- 3) الحفاظ على الإنتاجية من خلال العاملين.
- 4) التأكيد على استقلالية الإدارة والعاملين.
- 5) أن يكون للإدارة توجه استثماري.
- 6) التوجه بالقيم.
- 7) الإبقاء على الوظيفة الأساسية للمنظمة.
- 8) الحفاظ على الخصائص التنظيمية للمنظمة.

وعليه فالتميز يعتمد على وجود ثقافة تنظيمية قوية وداعمة للأفكار الجديدة وتشجع العاملين على تحديد والابتكار، وتسمح بالمشاركة العالية من المستويات الإدارية الأدنى، وهذا يلقي بالعبء الأكبر على القيادات التربوية بألا يتجاهلوا أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها أساس لنجاح منظماتهم.

4- مراحل تطور التميز التنظيمي

عرضت المدارس الإدارية المختلفة رؤيتها للتميز من خلال عدة مراحل، وهي⁽⁴⁰⁾:

المرحلة الأولى: التيسير، عرفت بالموجة الأولى للتميز، وقد ظهرت في بداية الثمانينيات حيث حدثت تغييرات عميقة في الممارسات الإدارية، الأمر الذي أدى إلى تراجع الشركات الأوروبية أمام الشركات اليابانية في السوق.

ولقد بدأت الإدارة تشكل اليابانية تحلل الأحداث من منظور ثقافي حيث تشكل القيم اليابانية أهمية خاصة في توجيه المنظمات بالإضافة إلى الموارد الاقتصادية والبشرية.

وبناء عليه ظهر النموذج سبعة "7s" الذي يشمل الإستراتيجية، البنية التنظيمية والنظم والعاملين والقيم المشتركة، والنمط الإداري وأخيرا المهارات ليعبر عن إطار عمل يعتمد على مجموعة مفاهيم وأفكار، ويساعد المنظمات على التعامل مع هذه الأفكار والمفاهيم من أجل الوصول إلى نتائج محددة، وبذلك فإن تميز المنظمات لا يكمن في مجموعة التغييرات التي تحدثها ولكن يشمل أيضا تطوير الخدمة أو المنتج على نحو إبداعي وهو ما يعرف "بالقيمة المضافة" والتي تتمثل في الفرق بين قيمة المنتجات وقيمة الموارد المستخدمة في إنتاجها.

كما أضاف بيتر سنج Peter Senge في عام 1988 أن المنظمات المتميزة تعتمد على الجودة والمرونة التي تتطلب وجود موارد بشرية مؤهلة وعلى درجة عالية من الكفاءة وتمثل قوة للتجديد والقدرة على التغيير والقيادة بحيث تتطابق أفعال القيادات مع أقوالهم، فالمنظمات المتميزة تحكمها خصائص مشتركة وقيم توجه عملها وتكون في صلب السلوكيات الموجودة بها.

وعلى الرغم من أن إطار العمل "7s" يمثل إستراتيجية مناسبة تعتمد عليها المنظمات في تيسير عملها الداخلي إلا أنه لا يعد إطاراً فعلياً وواقعياً، حيث أن مكوناته ليست متجانسة ولا يسهل تنفيذها في الواقع العملي.

المرحلة الثانية: التغيير، ظهرت هذه المرحلة في فرنسا في أوائل التسعينيات، وقد ركزت على التميز الذي لا يقتصر فقط على المنظمة بل يمتد إلى الأفراد والمجتمع، ومن هنا أدركت المنظمات مسؤولياتها الاجتماعية.

وتتناول هذه المرحلة التميز اجتماعيا ونفسيا، وتضع التميز مع العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى، وركزت على ثلاثة أبعاد أساسية، وهي:

أ- **البعد الفردي**، الذي يعبر عنه من خلال التفرقة بين الفرد المثالي والفرد المتميز، فالفرد المثالي يتفاعل مؤقتا مع المواقف والأحداث وتتوافر فيه مجموعة محدودة من مواصفات العمل، لذلك فهو يختلف عن الفرد المتميز، وتعتبر المنظمة هي الدعم الوحيد للفرد المتميز الذي يشجع ويقوي قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في العمل، ومن هنا يتضح تأثير تفاعل مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية على الفرد مما ييسر سد الفجوة والانتقال من الوضع المثالي الذي يميز المنظمات التقليدية، ويعني أن العمل يكون مقابل الأجر أي أنه يعبر عن المصلحة المتبادلة بين العاملين والمنظمة إلى الوضع المتميزة بالمنظمات المتميزة، ويعني تبادل المصالح بين الطرفين ولكن في إطار إن الفرد يعطي أكثر من المطلوب منه حيث تفوز المنظمة بإبداعاته وأفكاره، وفي المقابل فإن المنظمة تقدر عمله من خلال إعطائه المزيد من الامتيازات.

وهذا يفرض على العاملين الالتزام بالطرق والوسائل المستخدمة في المنظمات المتميزة، كما أن التحكم والرقابة الخارجية قد تؤدي بالمنظمات التقليدية إلى المزيد من التقدم نحو المنظمة المتميزة.

ب- **البعد التنظيمي**، ويشير إلى أن التميز نتاج تركيبة من مجموعتين من العناصر هما:

(1) متطلب أخلاقي يحقق التماسك للنظام من خلال وجود مجموعة من القيم الراسخة والالتزام بها.

(2) عناصر الدعم الضمنية والصريحة التي تكمن بالمنظمة وتعزز التزام الأفراد، وتمثل آليات الدعم الصريح للمنظمة في نظم التقويم والتدريب والتعزيز الإيجابي والإدارة بالأهداف، وتمثل آليات الدعم الضمني في المنافسة الداخلية المستمرة.

وفي هذه الحالة يركز التميز على البحث عن النماذج الجيدة الذين يمثلون الدعم للمنظمة، وقد ترتب على ذلك التركيز على بعض المفاهيم مثل إتقان العمل والتخطيط للتعاقد الوظيفي والتوفيق بين الاهتمامات والمصالح الفردية والتنظيمية.

ج- **البعد الاجتماعي**، يرى المسئولون أن المجتمع في الوقت الحاضر يتميز بالتعددية والتمحور، لذا فالهوية لا تدوم كثيرا وتصبح المنظمات المرجع الأساسي الذي يملأ هذا الفراغ، وبالتالي يصبح انتماء الفرد للمنظمة وليس للمجتمع، ومن هذا المنطلق يكون التركيز على تبني مداخل استراتيجية لتحقيق التفاعل والاندماج الوظيفي للأفراد.

وعليه فإن التميز يرتبط بالتوفيق بين مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتحقيق التوازن النفسي للعاملين.

ومن الآثار المترتبة على هذه المرحلة للتمييز تخفيض العمالة وتقليص حجم الخسائر وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، لذا فإن النماذج الإدارية السائدة لن تدم طويلا.

نستخلص مما سبق أن مفهوم التميز في هذه المرحلة يختلف عن المرحلة الأولى، حيث أن المرحلة الثانية تبحث عن التميز من خلال بناء قدرة المنظمات على البقاء مع التركيز على الجوانب الثقافية الفرنسية في تفسيرها للتمييز.

المرحلة الثالثة: التعليم، في هذه المرحلة ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة وازداد الحديث عن التعلم التنظيمي بالإضافة إلى ما حدث من تطورات مثل:

- تسريع وتيرة التغيير في بيئة العمل.
- اعتبار العميل في قمة الأولويات.
- النظر للمعرفة كمصدر للميزة التنافسية.
- عدم الرضا عن النموذج الخاص بالإدارة (الباراديم).
- ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات.

ولقد تأثر بيتر سنج في داسته للتمييز على كتابات كل من كريس عن التعلم وادوارد ديمينج Deming حول إدارة الجودة في عام 2001، وكذلك أبحاث جون ديوى عن التعلم، وقد أسس دراسته على مفهوم النظام باعتباره مجموعة من الممارسات القائمة على فهم العالم المحيط

بالمنظمة، والذي يؤدي إلى تحقيق المزيد من التقدم نحو التميز التنظيمي، وهو يشمل النظم الفرعية التالية: بناء رؤية مشتركة، بناء الشخصية، العمل مع النماذج العقلية، تعلم الفريق، وأخيرا الفكر النظامي ويمثل أكثر النظم أهمية.

وهذه النظم الخمسة تكون أساسا للقيم وتبدأ كمجهود فردي يقوم على أساس التعلم مدى الحياة، وهذا يحتاج خلق بيئة تعلم فعالة وتكون القيادة الجديدة معتمدة على مساعدة الآخرين لفهم الأوضاع المعقدة والقدرات التدريسية، لذا تحتاج المنظمة المتعلمة توفر بعض الشروط التنظيمية من أجل تطويرها مثل: وضوح الهدف، وفعالية الاتصالات، مرونة الهيكل، تيسير الإبداع والمخاطرة، حل المشكلات نظاميا، والتجريب والتعلم من تجارب الماضي والتعلم من الآخرين ونقل المعرفة وقياس التعلم بالإضافة إلى تغيير الثقافة.

ويقترح باسكال ثلاثة مبادئ للتعلم، وهي: القيم الراسخة، والثقة، والتمكين، بينما تبين أعمال نوناكا (1991) أن التعلم في اليابان ينظر إليه على أنه عمل جماعي يشترك فيه الجميع ويشكل جزءا من الثقافة، كما يعرف سينج منظمة التعلم بأنها مجموعة من الأفراد تعزز باستمرار قدرتها على خلق ما يريدون خلقه من حيث إبداع وامتلاك ونقل المعرفة وتعديل سلوكها وتعكس معارف ورؤى جديدة وتحقق نتائج تنظيمية معينة. وتتميز المنظمة المتعلمة بأنها توفر دافعية للتغيير، فهي تركز على التعليم التوليدي، كما أن تطبيق الفكر النظامي يحقق نتائج أفضل واستخدام نماذج التعلم تحدث الإبداع، ومن ثم يكون التميز.

وفي هذه المرحلة للتميز توجد بعض القيود، وهي:

- أن منظمة التعلم تعتمد على إستراتيجية تتطلب تبني الإدارة نموذج يمكن تطبيقه.
 - أن التركيز يكون غالبا موجه للداخل وبالتالي تهمل العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة.
- ويرى سنج أن الدرس الحقيقي في حركة الجودة هو التعلم، وأن تطور منظمات التعلم يرتبط بتطور الجودة حيث يكون التركيز على التغيير في العمالة ثم ينتقل لتحسين وجودة الإدارة، لذا جاءت المرحلة الثالثة للجودة لتضفي الطابع المؤسسي على التعلم، كما يشير سنج أيضا إلى أن فلسفة الإدارة عند ديمنج 1993 تعد أساسا جوهريا للمنظمات المتعلمة حيث يؤكد على جانبين هما: اعتزازه بالنظم

وتركيزه على الدافعية باعتبارهما أساس لجودة البيئة، وعليه تعبر الجودة عن مفهوم استراتيجي جاهز للتطبيق لكي تحصل المنظمة على الميزة التنافسية.

ويمكن القول أن هذه الأفكار تتطلب وقت وصبر ومثابرة ليتم تطبيقها، فالمنظمة المتعلمة تركز على نظم التفكير ووجود رؤية مشتركة من خلال تقارب النماذج العقلية، وعليه فإن الجودة تعتبر أساس لمنظمة التعلم ولبنة من لبنات التميز، فالتعلم يمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز.

المرحلة الرابعة: نماذج التميز، أوضحت هذه المرحلة أن نماذج التميز تمثل إطار عمل يساعد المنظمات في تحقيق التميز، وأن جوائز الجودة أكدت على أن التميز في المنظمات يتحقق عن طريق تنفيذ ممارسات الجودة، وقد شملت عددا من الجوائز تطورت مع تطور حركة الجودة، وهي:

• جائزة ديمينج في اليابان Deming prize

• جائزة مالكوم بالدريج القومية للجودة في أمريكا Malcolm Baldrige National

Quality Award

• جائزة التميز في أوروبا Europe Excellence Award

وقد تزايد الاهتمام بهذه النماذج في التسعينيات بهدف تحديد الممارسات التنظيمية المختلفة التي يتم على أساسها منح أحد المنظمات جائزة سنوية إلى جانب استخدامها في تحفيز المنظمات الأخرى نحو إعداد نفسها للتميز.

وبناء على ذلك تعد هذه النماذج أطر عمل معيارية شاملة للممارسات التنظيمية الجيدة والأفضل التي يمكن أن تستخدمها المنظمات وتستنير بها في دراسة التقييم الذاتي وتساعدتهم في وضع ممارساتهم على الطريق السليم.

وعلى الرغم من حصول بعض المنظمات على جوائز إلا أنها تواجه بعض إخفاقات التي قد ترجع إلى الإدارة السيئة للوقت وتطبيق استراتيجيات ضعيفة، وكذلك عدم الانتظام في عملية التحسين المستمر ونقل المعرفة، وفي الوقت نفسه فإن إنجاز عمليات التحسين تتطلب قدرا من الابتكار والإبداع مع مراعاة الجوانب الداخلية والخارجية المرتبطة ببقاء المنظمة وإستمراريتها، إلا أنه توجد بعض القيود على تطبيق هذه الأطر للتميز، وهي:

• اختلاف المعايير التي تعطي أوزانا معينة، لذا فهي غير مرنة.

- أن نفس إطار العمل سيطبق على مختلف أنواع المنظمات.
 - اعتبار هذه النماذج الحل الأمثلة الذي تعتمد عليه المنظمات لتمييزها.
 - أن الربط بين المكونات المختلفة في إطار عمل الجائزة قد يؤدي إلى تفسيرات متحيزة.
- ولقد تطورت هذه النماذج إلى صيغ بإصدارات مختلفة تأخذ في الاعتبار التميز التنظيمي، فالنموذج الأوروبي يركز على الجوانب التالية: العميل، ورؤية النظام، والتعليم والمعرفة، والمصلحة العامة، وبالرجوع إلى معايير الجودة "الأيزو" نجد أنها تركز أيضاً على جوانب مشابهة، وعليه يتضح أن جوائز التميز ومعايير الجودة يتنافسون على حصة كل منهما في السوق، لذا يتوقع أن يكون هناك أطر عمل أفضل للتمييز ومعايير أفضل للجودة.

وتجدر الإشارة إلى أن تغيير النموذج الذي تتبناه الإدارة يتطلب مزيداً من الاهتمام من الممارسين الأكاديميين حتى يمكن تطبيقه في الواقع العملي بحيث يتواءم مع فكر التميز.

المرحلة الخامسة: التطوير التنظيمي المتكامل، اتسمت مراحل التميز السابقة بتغيير النموذج الذي تتبناه الإدارة، حيث تم تغيير ودمج المداخل والأساليب استجابة للتحديات الإدارية والتنظيمية. أما هذه المرحلة فقد اتجهت لتحقيق مزيد من التكامل بين المداخل والأساليب، مثل:

- الإستراتيجية، والتحسين المستمر، ونقل المعرفة.
 - الرؤية والإستراتيجية والتعلم.
- ولقد اقترح بليشير (1994) إطار عمل يتكون من إدارة تكاملية تشمل أبعاد إستراتيجية ومعارية وتنفيذية، وتطوير تنظيمي متكامل يشمل الأنشطة والهياكل ونماذج السلوك، حيث يشير التطوير التنظيمي المتكامل عند كل من هرمل وبارتولي عام 1989 إلى:
- إجراءات التغيير وملائمة الخصائص الداخلية والخارجية والبحث عن التحسين الشامل للأداء.
 - النتائج الفعلية، بمعنى النتائج النهائية أو الوسيطة لعمليات التغيير.

لذا فالتطوير التنظيمي المتكامل يتطلب تغيير دائم، وتبني مداخل وأساليب الإدارة الإستراتيجية التي تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، فعلى المستوى الأعلى ترتبط جودة الإدارة بجودة تصميم التطوير المتكامل، وعلى المستوى الأدنى فإنها ترتبط بجودة تنفيذ التطوير المتكامل بالإضافة إلى توافر الظروف الإستراتيجية الداعمة للنجاح.

وعليه يعد التطوير المتكامل مزيجاً من الإدارة الإستراتيجية والتغيير، وإذا كانت الإدارة الإستراتيجية تحقق الترابط القوي نحو العمل، لذا فإن فكرة التحكم تبدو مستحيلة ويكون التطوير المتكامل من خلال التغيير المستمر صعب بسبب القوى التي تقف ضد التغيير وتمنع وصوله أو تحقيقه للهدف.

وقد قدم هرمل وبارتولي (2001) إطار عمل لمساعدة الإداريين استراتيجياً ومؤسسياً وثقافياً وسلوكياً للتعامل مع القيود التنظيمية، وقد أوضح سنح فكرة مواجهة مقاومة العاملين للتغيير من خلال المبادأة والمؤازرة مع الأخذ في الاعتبار ما يلي:

• أن باراديم الإدارة يصبح تقليدياً على المدى البعيد، وعليه يكون مدخل التطوير المتكامل قليل الطموح.

• أن التحريب يتطلب مهارات وممارسات من الصعب فهمها ووضعها موضع التنفيذ.

• أن عمليات التغيير المقترحة مثل إدارة الجودة منظمة التعلم ليس من السهل قبولها.

وهناك العديد من الجوانب التي مازالت تحظى بالاهتمام والبحث في إطار التميز، مثل:

• **تحديد المفاهيم الإدارية وربطها بالإطار الثقافي للمنظمة،** حيث يجد الإداريون صعوبة

في فهم بعض المفاهيم الإدارية مما قد يؤدي إلى ظهور بعض المشكلات التي غالباً ما تعترض جهود التنفيذ، وينعكس ذلك على تطوير نظرية الإدارة، فبعد الحرب العالمية الثانية كانت مفاهيم الإدارة الأمريكية هي السائدة ومنذ الثمانينيات أصبح التطور المفاهيمي جزءاً من القاعدة اليابانية، وفي كلتا الحالتين يجب الاهتمام بالإطار الثقافي للمنظمات على مستوى النظرية والتطبيق العملي.

• **التركيز على التنفيذ،** من خلال التوجيه الذي يعد مكون هام لتحقيق التميز والذي

يمثل أهمية خاصة في جهود التنفيذ، لذا لم تعد ميكانيكية التنفيذ مقبولة قبولاً واسعاً كما كانت من قبل. وبدأ الاهتمام بأساليب التوجيه كبديل لتطبيق ما خطط له مسبقاً مع استمرارية التصدي لفكرة مقاومة قوى التغيير لتسهيل عملية التنفيذ.

وقد تم التركيز مؤخراً على إدارة العمليات في كل من (النموذج الأوروبي والآيزو 9000/

2000) لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية وكأداة لتمكين العاملين وتشجيعهم على كل من التفكير والتعلم.

- استدامة التميز، فالميزة التنافسية ربما لا تكون مستدامة، لذا من الضروري أن يتواصل الجهد من أجل استمرار التغيير والتعلم والعمل على تقليص القوى المقاومة للتغيير.
 - الاهتمام بتنوع المنظمات، ما بين منظمات كبيرة ومشروعات صغيرة، وكذلك منظمات خاصة أو عامة.
- وتجدر الإشارة إلى أن الخوف الذي قد يصاحب تطبيق معايير الجودة قد يؤدي بالبعض إلى الإفراط في التأكيد على الإجراءات وعملية التوثيق مقابل تأكيد أقل على احتياجات المنظمة وتحقيق متطلباتها للتقدم، مما يدفع بعض هذه المنظمات إلى الاهتمام بتحقيق الجودة في كل الجوانب والعمليات الإدارية.

5- خطوات رحلة التميز في الأداء

إن المنظمات سواء كانت تعليمية أو غير تعليمية لا تختلف فيما بينها في الخطوات التي تتبعها في رحلتها نحو التميز في الأداء، وإنما الاختلاف ربما يكمن في آليات تنفيذ كل خطوة منها.

وتتمثل خطوات رحلة التميز في الأداء فيما يلي⁽⁴¹⁾:

- 1- تحليل فجوة الأداء، وتحديد من خلال:
 - 1) تحديد الوضع الحالي.
 - 2) الموازنة بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي.
 - 3) تحديد كل الفجوات وتسجيلها.
- ب- رسم خطط العمل عن طريق:
 - 4) وضع حلول بديلة لسد فجوات الأداء.
 - 5) فحص وتجريب الحلول البديلة المطروحة واختيار الحل الأفضل.
 - 6) تخصيص الميزانية اللازمة لتنفيذ الحل.
 - 7) الانتهاء من وضع الآليات أو الإجراءات التي تشير إلى نجاح الغرض.
 - 8) الانتهاء من مراقبة الآليات.
 - 9) يتم مراجعة وتوثيق الخطط.

ج- تخصيص مستشار أو مرشد يراقب الجودة.

يفضل أن يكون المستشار من خارج المنظمة لأنه سوف يدرك التحسين وما يحدث من تغييرات أفضل من العاملين من داخل المنظمة.

د- إيجاد وسيلة لتنفيذ الخطط وكيفية قياس ومراقبة نجاحها.

هـ- قياس وتحديد مستويات الإنجاز في رحلة التميز.

و- البدء من جديد بعد الانتهاء من الإنجاز المطلوب وذلك للاحتفاظ بالتميز.

يتضح مما سبق أن رحلة التميز تبدأ بجمع المعلومات عن توقعات المنظمة وأولوياتها ومستوى إرضاء أو عدم إرضاء الجمهور عن البرامج والخدمات التي تقدمها، وفي ضوء هذه المعلومات يتم تحديد الوسيلة أو طريقة التقييم ووضع اقتراحات للتحسين بعد تحديد فجوات الأداء، وعليه فإن المدرسة لكي تحافظ على تميزها في الأداء ليس لها بداية ولا نهاية وإنما هي عملية مستمرة تحتاج جهد ومثابرة تحتاج أيضا والدرجة الأولى تميز في القدرات العقلية للعناصر البشرية بها.

6- جوائز التميز العالمية والعربية

اتجهت العديد من الدول في السنوات الأخيرة إلى تخصيص مجموعة من الجوائز تمنح للمنظمات التي تحقق التميز المطلوب، وبعض الدول تصمم نسخة من كل جائزة بها خاصة بالقطاع التعليمي وتتضمن معايير تقييم على أساسها المنظمة إما تستحق الجائزة وإما لا. وسوف نتناول بعض هذه الجوائز بمزيد من التفصيل:

أ- جائزة مالكوم بالدريج للجودة القومية The Malcolm Baldrige National Quality Award

، يعتبر مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، حيث خصصت الجائزة باسمه وتم الإعلان عنها في عام 1987، تقديرا لجهوده في المساهمة في تحسين كفاءة وفاعلية وزارة التجارة الأمريكية ويشرف عليها المعهد الوطني للمعايير التكنولوجية (NIST) التابع لوزارة التجارة الأمريكية ويحق للشركات الصناعية والخدمية الدخول في منافسة جائزة بالدريج، والتي تعد من أكثر الجوائز تأثيرا في الولايات المتحدة الأمريكية (42). حيث غيرت من مفاهيم الشركات الكبرى مثل كرايسلر وجينرال موتورز وفورد وغيرهم، وبدأ العمل الجاد لتضييق الهوة بين المنتجات الأمريكية

واليابانية، وهو ما انعكس بشكل إيجابي حول العالم، حيث قامت المؤسسات الخدمية مثل المستشفيات، والمدارس والجمعيات الخيرية في الولايات المتحدة وخارجها بتبني مفاهيم الجودة. كما تم تأليف العديد من الكتب لتنظيم الدورات التدريبية الخاصة بالجودة وضمان الجودة وما زالت الجهود مستمرة للمزيد من التميز والتطوير المستمر.

ولقد ساهم برنامج جائزة مالكولم بالدريج الوطنية لتقدير التميز في النوعية والجودة، في رفع الوعي بأهمية التميز في النوعية والأداء كأفضلية تنافسية. ومنذ عام 1999 قام البرنامج بتحديد معايير خاصة بالمؤسسات التعليمية لتخضع مهمتها وقيمتها وأهدافها وعملياتها ومواردها لمشروع تطويري منهجي شامل بعيد المدى⁽⁴³⁾.

ولذلك فإن هذه الجائزة تحث المنظمات التعليمية وغير التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية على التميز في الأداء، حيث أن برنامج الجودة القومية بالدريج يساهم في تحقيق التنافسية على المستوى القومي ويعتمد على بناء شراكات نشطة وفعالة بين القطاع الخاص وكافة المستويات الحكومية، حيث يدعم القطاع الخاص البرنامج في شكل أموال وجهود تطوعية ونقل المعلومات من أجل التواصل، ولضمان النجاح في هذه الشراكات فإن المنظمات التالية تلعب دورا هاما فيها، وهي⁽⁴⁴⁾:

1) **مؤسسة مالكولم لجائزة الجودة القومية**، أنشئت مؤسسة مالكولم جائزة الجودة القومية من أجل تحقيق النجاح لبرنامج الجوائز من خلال ما تقوم به من جمع أموال بشكل دائم لهذا البرنامج، وتعمل القيادات البارزة بالمؤسسة على تحقيق أهدافها، كما توفر قطاعات عريضة من المنظمات الأمريكية دعما ماليا لهذه المؤسسة.

2) **المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا**، وهو تابع لوزارة التجارة الأمريكية، ويقوم بتعزيز الأمن وزيادة القدرة على الابتكار والمنافسة من خلال تقديم مجموعة من القياسات والمعايير العلمية والتكنولوجية التي تعزز الأمن الاقتصادي وتحسن نوعية وجودة الحياة. ومن خلال شبكة الاتصالات التكنولوجية التي تمتد لتشمل مراكز ومكاتب تغطي⁽⁵⁰⁾ ولاية بالإضافة إلى بورتوريكو. ويساعد المعهد كل من الأعمال التجارية الصغيرة والمتوسطة الحجم في إمكانية الوصول للمعلومات وإدخالها إلى جانب توفير الخبرات التي يحتاجونها لتحسين قدراتهم التنافسية في السوق العالمي.

(3) هيئة الممتحنين، يلعب أعضاء هيئة الممتحنين دورا هاما في تقاسم المعلومات ونشرها حول برنامج الجوائز ويشارك في عضوية الهيئة مئات المتخصصين والتجاربيين من المؤسسات التجارية والمجتمعية.

كما تقوم مؤسسات وهيئات أخرى بأدوار فعالة في هذا الصدد مثل: هيئة المراقبين والمجتمع الأمريكي للجودة، ويتم منح جوائز التميز على الأداء الناجح وجودة الاستراتيجيات التي تطبقها المنظمات، حيث يتم تقاسم تلك المعلومات مع المنظمات الأخرى حتى ولو كانت هذه المعلومات جزء من تطبيقهم للجائزة، ويعقد مؤتمر سنوي كآلية لتقاسم المعلومات وتبادلها من أجل تحقيق التميز، فمذ أكثر من عشرين عاما ألتمت الولايات المتحدة بمنح المستفيدين جائزة لتحسين القدرة التنافسية والنهوض بالأداء واستمرار التميز فيه عن طريق تقاسم المعلومات وتبادلها مع مئات الآلاف من الشركات والمؤسسات التعليمية والوكالات الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح التي تحضر هذا المؤتمر مما شجع العديد من المنظمات في قطاعات مختلفة على القيام بجهود لتحسين أدائهم⁽⁴⁵⁾.

وفي الوقت نفسه تدعم الدولة هذا التحالف من أجل التميز في الأداء، لذا تلعب البرامج الخاصة بجائزة الجودة المحلية التي تستخدم معيار بالدريج دورا هاما ووطنيا لمساعدة العديد من المنظمات المحلية على أن تبدأ وتستمر في رحلة التميز في أدائها من أجل تحقيق التميز التنظيمي والتنافسية في المناطق والولايات المختلفة.

وتتيح معايير بالدريج للتعليم من أجل التميز في الأداء مكانة ومرتبة عالية للأداء والنزاهة حيث أنها تشمل جميع الأسئلة وتساعد في التفكير والعمل استراتيجيا، وكذلك الملائمة بين العمليات والموارد ومقابلة تحديات البيئة التعليمية من أجل جذب القوى العاملة والطلاب والمستفيدين من الخدمة التعليمية.

كما تتيح هذه المعايير للمنظمات إطار عمل يمكن أن يساعد في قياس الأداء وفي اتخاذ القرارات حول الأساليب والمداخل مثل خطة " تفاعل مع المشكلة وأثر في حلها" والاعتماد على الدراسة الذاتية وتحسين إنجاز الطالب والاتصالات والإنتاجية والفعالية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية⁽⁴⁶⁾.

وعليه يمكن القول أن برنامج بالدريج يمثل نموذجا للجودة يتم من خلاله تحديد وتقييم التطور الذي يحدث في المنظمات بشكل فعال، كما أنه يتميز بالمرونة والشمولية وبالتالي فهو يناسب أي منظمة تعليمية.

وقد تم تطوير معايير بالدريج لتلبية المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز في الأداء، حيث يتم الاعتماد عليها في تقييم مدى تقدم المنظمات وتشخيص حالة نظام الجودة بها وخطة التحسين المطلوبة.

وتبدأ عملية التقييم للحصول على جائزة بالدريج بعد تقديم ملف المنظمة الذي يتضمن مجموعة من الصفحات تتراوح بين 4-6 صفحات، ويتم مناقشة ما جاء من إجابات على الأسئلة الواردة في كتيب بالدريج للأداء المتميز.

وحتى تتمكن المنظمة من فحص وتحديد مدى ما تحقق من أهداف فإن عليها أن تستعين بمجموعة من الاستبيانات لاستكمال معايير بالدريج إلى جانب تحديد الإجابة على مجموعة أسئلة، مثل (47):

- هل يحتاج الفرد إلى معرفة المنظمة التي يعمل بها (مدرسة/كلية/...)?
- هل يحتاج إلى معرفة الأفراد العاملين بمنظمتهم وفكر القيادات العليا بها.
- هل يعتقد أنه يحرز تقدماً ويرغب في التركيز بشكل أفضل فيما يبذله من جهد لإنجاز الأعمال؟

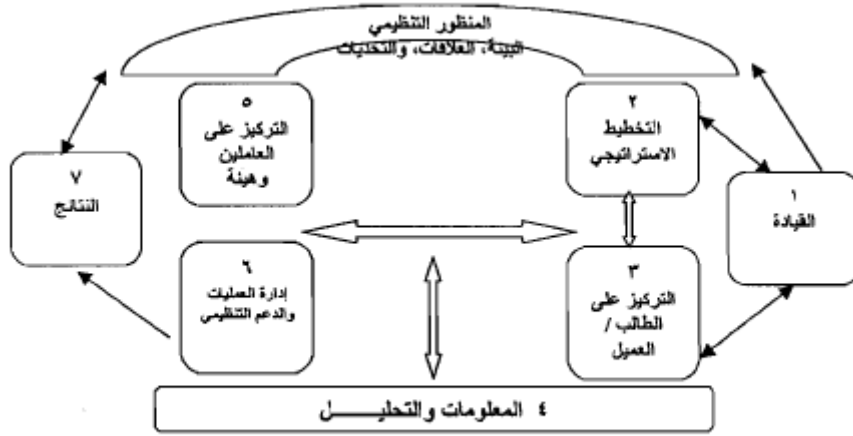
- هل تحقق القيادات تقدماً؟

وتعتمد المنظمة على معايير تميز الأداء للحصول على جائزة بالدريج، حيث تقوم بعمل دراسة ذاتية "التقييم الذاتي"، وبعد الانتهاء من هذه الخطوة تبدأ المنظمة في علاج نقاط الضعف التي توصلت إليها الدراسة ثم تحدد ما حققته من تقدم، ودور القيادات واسهاماتهم في هذا التقدم، وبعد أن تتأكد المنظمة من قدرتها تتقدم للاتصال ببرامج الجودة القومية للحصول على الجائزة.

وفي هذا الصدد يعقد مؤتمراً سنوياً لجائزة بالدريج للأداء، والذي يمثل محفلاً يتيح الفرصة لتقاسم ممارسات الأداء الاستثنائي مع قيادات العالم المتقدمة بمشاريع التميز والمنظمات الأخرى كالتعليم والصحة والمنظمات غير الهادفة للربح، كما أنه يسلط الضوء على المستفيدين من الجائزة في هذا العام 2008 ومن يسعى للحصول عليها في العام التالي 2009 (48).

ومنذ عام 1988 يحضر المسؤولون التنفيذيون والمديرون وقادة الجودة هذا المؤتمر ليتعلموا كيفية عمل تلك المنظمات وتحقيقها للأداء المتميز، كما أن كبار التنفيذيين وغيرهم من القيادات بالمنظمات الحاصلة على الجائزة تقدم تقريراً يشمل التصنيفات السبعة لمعايير ورحلتهم نحو التميز في الأداء والدروس المستفادة من ذلك، ويستمر المؤتمر لمدة ثلاثة أيام يتم خلالها التواصل وتبادل الخبرات بين

الحاضرين من خلال شبكة من العلاقات مع المستفيدين من الجائزة، ويتوقع عقد المؤتمر الثاني والعشرون في إبريل 2010 بواشنطن، ويتضمن معيار التعليم من أجل التميز في الأداء لعام 2009/2010 مجموعة من التصنيفات والتي تعبر عن إطار عمل للمنظمات في سعيها نحو التميز، والتي يوضحها الشكل التالي.



شكل (1) يوضح معايير بالدريج في التعليم من أجل التميز في الأداء (٤٩)

يتضح من الشكل (1) المنظور التنظيمي للمنظمات المتميزة، الذي يحدد إطار عمل المنظمة من حيث البيئة وعلاقات العمل الأساسية والتحديات الاستراتيجية التي ترسم الطريق إلى التميز في الأداء، حيث يكون التركيز على القيادة وعلاقتها بالنتائج، وفي الوقت نفسه يتم الاهتمام بالمعلومات وتحليلها والاعتماد على الحقائق التي تقود إلى تحسين الأداء.

وهذا الشكل يجسد أيضا متطلبات تحقيق التميز في الأداء في سبعة تصنيفات وهي: القيادة والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العميل وقياس وتحليل المعلومات والتركيز على العاملين (قوة العمل) إدارة العمليات وأخيرا النتائج وجميعها مترابطة ومتكاملة تشكل معا إطار عمل لتحقيق التميز في الأداء بالمنظمات التعليمية.

وسوف نتناول التصنيفات السبعة لمدخل بالدريج، والتي تعبر عن إطار أو مدخل للتغيير المنهجي الذي تسلكه المنظمات التعليمية لتحقيق خلاله التميز، وتشمل تفصيلا ما يلي (50):

1- القيادة، وتعني أن القيادات عليهم أن يُعلموا كل أصحاب المصلحة بالأهداف والتوقعات مع توفير الموارد اللازمة والكافية لصنع التغييرات الضرورية.

- 2- التخطيط الاستراتيجي، ويعني محاولة إيجاد نظام للمحاسبية يوفر منح ويوزع المسؤوليات من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة.
- 3- التركيز على العميل، ويعني الاتصال والتواصل من أجل معرفة احتياجات ومتطلبات العميل وخلق حاجة ماسة لتلبيتها.
- 4- جمع المعلومات وتحليلها، بالاعتماد على نظام دقيق لجمع وتقرير البيانات الذي يعتبر جزءا ضروريا في أي عملية لصنع قرارات.
- 5- التركيز على الموارد البشرية، من المهم أن نفهم أن الأفراد العاملين في المنظمة أثمن الموارد المتاحة، وأن تطوير وتنمية هذه الأعداد والإمكانات البشرية يأتي على رأس أولويات المنظمة في التخطيط للتميز في الأداء.
- 6- إدارة العمليات، بمعنى أن أفضل الممارسات والأفكار المبتكرة والنماذج التي يمكن أن تلاحظ في صنع القرارات ووضع إطار عمل لها من شأنه أن ييسر النجاح لعمل المنظمة.
- 7- النتائج التنظيمية، تضع المدارس تقريرا عن النتائج مدعما بالبيانات، ومع ذلك فإن تحليل هذه البيانات يثير موجة جديدة من التحسين المستمر.
- وتجدر الإشارة إلى أن تبني معايير بالدريج للتميز في التعليم تركز على مجموعة من القيم الجوهرية التي تميز كل من أنواع المنظمات عالية الأداء (أفضل المدارس في الدولة)، وترتبط أيضا بالطلاب المطالبين بالمشاركة الكاملة في البحث عن المعرفة والحقائق وتفسيرها، حيث أن كل هذه القيم تتكامل في جميع التصنيفات بغية تعظيم الفائدة لنظام الإدارة المتكاملة لبالدريج، وهذه القيم الأساسية يوضحها الجدول التالي.

جدول (1)

يوضح القيم الأساسية لمعايير بالدريج (51)

(1) القيادة الحكيمة ذات الرؤية.	(2) الإدارة بالحقائق
(3) التعليم المتمحور حول المتعلم.	(4) التعلم الشخصي والتنظيمي.
(5) التركيز على المستقبل.	(6) تقدير العاملين وهيئة التدريس الشركاء.
(7) إدارة الابتكار.	(8) المواطنة والمسؤولية العامة.
(9) التركيز على النتائج وتعظيم القيم.	(10) المنظور النظمي والمنهجي.

يتضح من الجدول السابق تعدد القيم التي يركز عليها معيار بالدريج لتمييز الأداء وتعتبر كلها هامة ولا يمكن إغفالها، كما أن هذه القيم تكون وراء تحقيق المتطلبات الأساسية للتمييز، لذا فإن تطبيق معايير بالدريج للتمييز في المنظمات التعليمية يمكن أن يحقق لها مجموعة من الفوائد تتمثل في:

- إرساء ثقافة متمركزة حول تعلم الطالب.
- أفراد لديهم الاستعداد والرغبة لتحسين العمليات التعليمية والوصول إلى مخرجات متطورة.
- تعاون متزايد بين العاملين بما يؤدي إلى بيئات تعلم أفضل وفرق عمل فعالة.
- طالب متطور وتحسينات في التعليم معترف بها من قبل العملاء.
- تقديم نموذج شامل للتمييز التعليمي.
- زيادة واضحة في إجراء البحوث وعمليات التعليم والتعلم.

وخلاصة ما سبق أن معايير بالدريج تقدم للتربويين مجموعة من المبادئ والعمليات المعتمدة على بعضها البعض بالإضافة إلى أدوات تطوير المنظور النظمي ووسائل إدارة التغيير، كما أنها تركز على العلاقات المترابطة بين ثلاثة أبعاد هامة، أولهما: المدخل Approach، ويشير إلى الكيفية التي تحقق بها المنظمة الأهداف الموجهة للعمل والعمليات المستخدمة لانطلاق المنظمة، وثانيهما: الانتشار Deployment، ويشرح كيف تنفذ المنظمة مدخلها على نحو جيد، وثالثهما: النتائج Results، ويشير إلى قياس نجاح المنظمة عن طريق المداخل وسياسة الانتشار التي تتبناها، علاوة على ذلك فإن معايير بالدريج تقدم الفرصة لخلق وتعزيز الأداء العالي فيما بين التصنيفات السبعة التي تقدم للتربويين في المستويات التنظيمية المختلفة⁽⁵²⁾.

ومما هو جدير بالذكر أن الاستخدام طويل المدى لمعايير بالدريج يمكن أن يبني القدرة التنظيمية للنظام التعليمي من خلال العمل والدعم المجتمعي والتعزيز المستمر لتعلم الطلاب وتحسين النظام، هناك عدة متضمنات أساسية متعلقة بتنفيذ معايير بالدريج للتعليم من أجل تميز الأداء كنظام إدارة متكامل، وهي⁽⁵³⁾:

- التزام طويل المدى من جانب المنظمة التعليمية.
- التزام المناطق التعليمية بتنفيذ المعايير طويلة الأجل لإدارة العمليات والمواظبة على نشرها، والتحديد المستمر للأداء لتحديد مجالات التحسين.

- أن يبدأ التنفيذ على مستوى القيادات العليا ثم ينتقل إلى المدرسة بين المديرين ومدرسي الفصل.

وربما يمكن السبب في صعوبة تنفيذ المعايير في الجهد المطلوب لتنظيم ونشر المداخل التنظيمية بالمنظمة.

ولقد نجحت معايير بالدريج وجائزة التميز التابعة لها في وضع أساس لكل جوائز التميز المشابهة الأخرى، حيث توجد ثمانية أنواع مشابهة من الجوائز في الأقطار المختلفة، ومعظم الولايات في أمريكا لديها جوائز أخرى للجودة خاصة بها، لذا فإن جائزة الجودة القومية لبالدريج يستخدمها التربويين لتحسين البنية التحتية التعليمية، فهي تشجع مبادرة التغيير وتركز على تلبية الاحتياجات الفريدة لكل طالب، ولقد وضعت معايير بالدريج إطار عمل عام لفهم النظريات والأساليب المتضمنة في إدارة المنظمات الفعالة⁽⁵⁴⁾.

وتجدر الإشارة إلى أن مدخل بالدريج يمثل قيمة للمنظمات التعليمية (المدارس) لمواصلة التميز في الأداء حيث أنه يوفر قياسات فعالة وفرص لتحسين الأداء بالمدارس. مما دعا المدارس والمناطق والمقاطعات المدرسية إلى تغيير ممارساتهم وأدائهم على نحو فعال، كما حدث في مدارس ولاية أوهايو من خلال التغيير في الطريقة التي تعمل بها المنظمات التعليمية وفي تعاملاتها مع المجتمع الخارجي، وفي الوقت نفسه مواجهة مقاومة التغيير الذي قد يمثل عقبة في نجاح تنفيذ هذا المدخل في التعليم⁽⁵⁵⁾، كما ساعدت معايير مالكوم بالدريج للتميز في الأداء في نجاح تطبيق نظام دعم القرارات بالمؤسسات التعليمية باعتباره أحد التغييرات الضرورية لتحقيق التميز.

ب- جائزة أوهايو للتميز⁽⁵⁶⁾ تأسست هذه الجائزة في عام 1997 لتقديم الدعم والإرشاد للمنظمات لتصبح منافسة من الدرجة الأولى في السوق.

وجائزة أوهايو تقدمها منظمة غير هادفة للربح ومعفية من الضرائب ورسالتها السعي نحو تميز الأداء والتحسين المستمر بين المنظمات التعليمية والصحية والحكومية.

وجائزة أوهايو للتميز تركز جهودها في قطاع التعليم لبناء ممارسات وعمليات الجودة في أنظمتهم، ويعبر عن التميز من خلال الجائزة ذات المستويات المتعددة، ومستوى الجائزة يشير إلى مدى الالتزام والممارسة المتقدمة لعمليات الجودة. بالإضافة إلى تقدم الواضح نحو التميز.

وجائزة أوهايو Ohaio Award تستخدم في تقويم المنظمات نفس معايير جائزة مالكوم بالدريج لتميز الأداء، وقد وضعت أربعة مستويات للحصول على الجائزة بالإضافة إلى أن المنظمة تخضع للفحص والتقييم بناء على معايير بالدريج، وهي تتلقى زيادة من فريق من الممتحنين Team of Examiners، الذي يقدم تقريراً شاملاً كنوع زيادة من التغذية الراجعة وتحديد المستوى المرتبط بذلك، والمستوى الأول يعرف على أنه المستوى المبدئي للتميز أو الالتزام عن قرب بالتميز"، وفي هذا المستوى تبدأ رحلة التميز تجاه فهم مبادئ وممارسات التميز، وتطبق المنظمة معايير أوهايو للتميز ويقوم فريق الفحص بزيادة موقع المنظمة حوالي نصف يوم، وذلك للتطوير والتوجيه، وحينئذ يشير الممتحنين إلى العمليات أو النظم التي ربما تكون مفيدة للتحسين المستمر بالمنظمة.

والمستوى الثاني المرتبط بالالتزام يكشف عن جدية طالبي الجائزة في تعقبهم للتميز والتحسين المستمر ويكون عليهم أن يتقدموا بملف بحد أقصى (15 صفحة) يعبروا فيه عن مدى استجاباتهم للمعايير، علاوة على ذلك فإن فريق الفحص والمراجعة الخارجية يقوم بزيادة الموقع لمدة يوم واحد ويفهم من ذلك أن المنظمات تربط نتائجها بالعمليات التي اتبعتها.

وفي المستوى الرابع والمعروف بجائزة الحاكم للتميز والذي يشير إلى أن على المتقدمين للحصول على الجائزة في هذا المستوى أن يبرهنوا على أنهم نموذجاً للتميز في الجودة داخل الولاية بالإضافة إلى ذلك يعلنوا عن ممارساتهم لعمليات " ذات منزلة ومكانة عالية" والتي تخدم كنماذج للدور بالنسبة للآخرين.

ج- جائزة لينكولن لتمييز العمل Lincoln Award For Business، أخذت كنموذج

بعد جائزة الجودة القومية للمالcolm بالدريج، واعترفت بإنجازات تلك المنظمات التي نفذت فلسفة الجودة الشاملة وحسنت جودة منتجاتها وخدماتها وقدمت نماذج للآخرين ليتبعونها، وقد أدي برنامجها الخاص بالجائزة إلى التحسين المستمر ورضاء العميل والمنافسة العالمية للمنظمات بولاية إلينوى الأمريكية والاعتراف بالتميز في قيادة الجودة، وتعد معايير مؤسسة لينكولن والجائزة المصاحبة لها في ولاية إلينوى مثال لإحدى الجوائز المشابهة لجائزة بالدريج، ويتحدد هدف مؤسسة لينكولن في الارتقاء بالأداء والتحسين المستمر بالولاية من خلال (57):

- مبادرات التعلم.

- مكافآت/ جوائز لينكولن للتميز التي تعد حافزا لمساعدة المنظمات بالولاية لبلوغ التميز. وتشترك معايير لينكولن مع معايير بالدريج في العديد من المجالات، وهي (58):
 - توجيه كل من النتائج والكيفية التي تتحقق بها.
 - تشمل دوائر التعلم/ التحسين المرتبط بالداخل.
 - كل مظاهر النظام المؤسسي الشامل.
 - وسائل تكامل ممارسات الإدارة.
 - تلبية احتياجات وتوقعات كل من الطلاب والآباء وأصحاب العمل والعاملين والموردين.
- وعليه فإنه من الأهمية بمكان فهم إطار عمل معايير لينكولن وبالدريج لتمييز الأداء، حيث يشمل إطار العمل سبعة معايير، وكل معيار يندرج تحته مجموعة معايير فرعية، وفيما يلي هذه المعايير تفصيلا (59):

1 القيادة، وتتضمن:

1/1 اتجاه القيادة بالمنظمة، وتشمل:

1/1/أ اتجاه القيادة العليا.

1/1/ب فحص الأداء التنظيمي.

2/1 المواطنة والمسئولية العامة.

2/1/أ المسئوليات بالنسبة للعامة.

2/1/ب الدعم للجماعات الهامة.

إن تصنيف القيادة يفحص نظام القيادة بالمقاطعة المدرسية، ويفحص كيف أن القيادات العليا وقيم نظام القيادة تركز على تعلم الطالب وتميز الأداء، أيضا يفحص كيف تتحمل المقاطعة المدرسية مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع، وتقدم الدعم للجماعات الهامة. وذلك على اعتبار أنها مكون جوهري لتحرك المنظمات تجاه الأداء المرتفع.

2 التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن تطوير الاستراتيجية ونشرها حيث يشمل:

1/2 تطوير الاستراتيجية.

1/2/أ عملية تطوير الاستراتيجية.

1/2/ب الأهداف الاستراتيجية.

2/2 نشر الإستراتيجية.

2/2/أ تطوير ونشر الخطة الإجرائية.

2/2/ب تقدير الاحتمالات المستقبلية للأداء.

مما سبق يتضح أن تصنيف التخطيط الاستراتيجي يفحص كيفية وضع التوجهات الاستراتيجية وكيفية تطوير الخطط الإجرائية لدعم هذه التوجهات، كما يفحص أيضا كيفية نشر الخطط وسير الأداء، وتساعد الطبيعة الشاملة لتصنيف التخطيط الاستراتيجي على أن تقيم المقاطعة المدرسية ككل أكثر من أن تقيم كمكونات منعزلة عن بعضها البعض، بذلك فأى مبادرات للتحسين داخل المدرسة تحدث بالتزامن وتكون متكاملة.

3) التركيز على الطالب وصاحب المصلحة Student and Stakeholder

Focus من خلال:

1/3 معرفة احتياجات وتوقعات الطالب.

1/3/أ معرفة احتياجات وتوقعات الطالب.

2/3 علاقة ورضاء الطالب وصاحب المصلحة.

2/3/أ علاقة الطالب وصاحب المصلحة.

2/3/ب تحديد رضاء الطالب وصاحب المصلحة.

إن تصنيف التركيز على الطالب وصاحب المصلحة يفحص كيف تحدد المقاطعة المدرسية متطلبات وتوقعات وتفضيلات كل من طلابها وعملائها من أصحاب المصلحة، وأيضاً يفحص كيف تبني المقاطعة علاقات مع الطلاب والعملاء وتحدد مستوى رضاهم عما تقدمه من خدمات. ويرى قادة لينكولن وبالديج أنه من خلال استخدام المعايير عموماً، وهذا المعيار على وجه الخصوص فإن القطاع التعليمي سوف يتبنى نموذجاً للتغيير يسهم في تغيير الطريقة التي يقدم بها الخدمة للمجتمع.

(4) المعلومات والتحليل Information and Analysis، ويشمل:

1/4 القياس والأداء التنظيمي.

2/4 تحليل الأداء التنظيمي.

وهذا التصنيف يفحص كيفية اختيار وإدارية المعلومات وفعالية استخدامها لدعم العمليات والممارسات والخطط الإجرائية المؤثرة والحامة للمقاطعات المدرسية.

(5) التركيز على الهيئة التدريسية والعاملين، وتتضمن ثلاثة بنود، وهي:

1/5 نظم العمل.

2/5 تعليم وتدريب وتنمية الهيئة التدريسية والعاملين.

3/5 رضاء ورفاهة الهيئة التدريسية والعاملين.

إن معايير التركيز على الهيئة التدريسية والعاملين تفحص كيف تمكن المدرسة العاملين والمعلمين من تطوير إمكاناتهم والاستفادة منها أقصى استفادة بما يتسق مع أهداف المدرسة.

كما تفحص أيضا الجهود التي تبذلها المدرسة لبناء البيئة والحفاظ عليها وتوفير مناخ يساعد على التميز في الأداء وإتاحة المشاركة الكاملة والنمو الشخصي للجميع.

(6) دعم إدارة العمليات التعليمية، وتشمل:

1/6 تصميم وتوصيل التعليم.

1/6 أ/ تصميم التعليم.

2/6 ب/ نقل التعليم.

2/6 عملية دعم التعليم.

3/6 عملية الشراكة.

(7) إن هذا التصنيف يفحص أهم مظاهر إدارة العمليات التي تشمل تصميم التعليم

المتركز حول التعلم وتوصيل التعليم والخدمات التعليمية، كما يفحص أيضا كيفية تصميم العمليات الحامة وتنفيذها وإدارتها وتحسينها من أجل الوصول إلى الأداء الأفضل.

(8) نتائج الأداء المدرسي، تشمل خمسة بنود، وهي:

1/8 نتائج أداء الطالب.

2/8 النتائج المتمركزة حول الطالب وصاحب المصلحة.

3/8 النتائج المالية والميزانية.

4/8 نتائج الهيئة التدريسية والعاملين.

5/8 نتائج الفعالية التنظيمية.

إن هذا التصنيف يفحص أداء الطالب ورضاء العميل وصاحب المصلحة ونتائج الهيئة التدريسية وأداء المدرسة، وأيضا يفحص مستويات أداء المدارس التي يمكن المقارنة بينها، وبهذا فإن هذا التصنيف يركز على تعلم الطالب الذي يرتقي ويرفع من مستوى أصحاب المصلحة (العملاء). وتجدر الإشارة إلى أن كل مقاطعة أو منطقة مدرسية قد تطور من نفسها ذاتيا عندما تطبق المستوى الثالث لبلوغ التميز، حيث تستخدم المعايير لاستكمال تطبيق ما هو محدد من قبل مؤسسة لينكولن (30_40 صفحة)، ويطبق المستوى الثالث من بلوغ التميز اتوماتيكيا، حيث تتلقى المدرسة من خلاله زيارة في الموقع من فريق الفحص، وبناء عليه يتم تقديم تقرير يكون بمثابة تغذية راجعة، تتضح فيه جوانب القوة بناء على معايير بالدريج/ لينكولن الخاصة بتميز الأداء، وجوانب القوة هذه تستخدم كنموذج للمنظمات التعليمية الأخرى المشابهة، كما يتضمن التقرير أيضا قائمة من الفرص للتحسين المستمر بناء على نفس المعايير، والعملية التي تستخدم لتطوير تقرير التغذية الراجعة تكون قوية وهي تبدأ عندما يبدأ فريق الفحص بأخذ نسخة من التقييم الذاتي للمقاطعة، حيث يأخذ كل عضو في الفريق الدراسة الذاتية ويحللها في ضوء معايير لينكولن/ بالدريج، وكل عضو يضع قائمة بتحسينات في مجالات محددة ثم يرسل التقرير الخاص به إلى الفاحص الخارجي بحيث يوضع في قائمة فريق الفحص الشامل⁽⁶⁰⁾.

والخطوة التالية تشمل مقابلة أعضاء فريق الفحص مع بعضهم لدمج بيانات أعضاء الفريق ذاته ووضع أولويات هذه البيانات حسب أهميتها للمنطقة/ المقاطعة المدرسية.

مما سبق يمكن القول بأن جائزة لينكولن لتمييز الأعمال بولاية إلينوى تتشابه مع جائزة بالدريج، والتي تعد النموذج الذي اعتمدت عليه معظم جوائز التميز بالولايات المتحدة الأمريكية التي

لم تقتصر على ولاية إلينوى بل امتدت أيضا لمدينة نيويورك، حيث يرتبط حصول المدرسة على جائزة بالتقرير الذي تتقدم به، والذي يعتمد على مقاييس ثلاثة يتحدد على أساسها درجة تميزها. وتبدأ رحلة المدارس بمدينة نيويورك نحو التميز عندما تتقدم بطلب للحصول على جائزة التميز المدرسي، حيث تقوم بإعداد تقرير توضح فيه مجموعة الإجراءات التي تجعل المدرسة جيدة، ولأن مدينة نيويورك تتميز بالرؤية الشاملة للنظام التعليمي والنمط المدرسي المتشابه. لذا طرحت العديد من التغييرات التنظيمية لزيادة التحكم في ميزانية المدارس والعاملين فيها بالإضافة إلى المناهج وطرق التدريس لتحقيق الجودة⁽⁶¹⁾.

ويعد الطالب أفضل مؤشرات جودة المدرسة، فمع زيادة استقلالية المدارس في صنع القرارات وتشجيعها على التكيف مع احتياجات المجتمع المحلي بدأت تتحرك نحو التميز بعيد عن التقولب والتطابق مع المدارس المماثلة، حيث أن وجود طريقة واحدة لإدارة المدرسة لم يعد مرادفا للتميز. ولقد عبرت مدينة نيويورك عن التميز بالتقرير الخاص بتقدم المدرسة، والذي يتضمن عدد من القياسات للإنجاز الأكاديمي للطلاب وجودة المدرسة، وتشمل هذه القياسات أو المعايير مستويات محددة للاختبارات ومعدل الالتحاق بالمدرسة، ومعدلات التخرج ونتائج الطلاب ودرجاتهم التراكمية بالإضافة إلى البيانات التي تجمع من الطلاب والآباء والمعلمين حول موضوعات تخص المدرسة مثل الأمن والسلامة والتزام الطلاب.

وهذه المعايير توضع في شكل مؤشرات يجعل من السهل مقارنة الأداء لكل مدرسة ويحدد في ضوئها تصنيف المدارس، ويشتمل التقرير المرحلي للمدرسة على ثلاثة معايير أساسية تحدد تميزها، وهي⁽⁶²⁾:

المقياس الأول: تقدم الطالب

يشير تقدم الطالب إلى مجموعة المهارات الأكاديمية للطلاب ومدى تقدم أو تناقص المعرفة لديهم من عام لآخر باستخدام الدرجات القياسية لاختبارات الولاية لكل من المدارس الابتدائية والمتوسطة وكذلك المدارس العليا. كما تعتمد الولاية على مدخل آخر لحساب مدى تقدم الطالب، وهو نتائج مجموعة متماثلة من الطلاب من عام لآخر (العام الحالي بالعام السابق)، وهذا المدخل يخضع للعوامل أخرى مثل الاختلافات في المكانة الاقتصادية والاجتماعية بين المجموعات لأنه لا توجد

مجموعتين متماثلتين تماما، لذا فإن مقابلة الطلاب تعتبر الطريقة الوحيدة لمعرفة وتحديد مدى تقدمهم ونموهم الشخصي خلال عدد من السنوات.

إن التركيز على تقدم الطالب يعتبر أفضل مؤشر لتقدم وجودة المدرسة من خلال مقارنة أداء الطالب في أي لحظة، فعلى سبيل المثال في سباق الجري (الماراثون) يتحدد تقدم المتسابق بالتحسن الذي يحققه في زمن السباق مقارنة بالمتسابق الذي يليه.

المقياس الثاني: أداء الطالب

يشير أداء الطالب أو ما يعرف بالأداء المطلق للطالب إلى النسبة المئوية التي يحققها مجموعة الطلاب المتفوقين في سنة دراسية معينة والتي تحدد فعالية المدرسة وتأثيرها على الطلاب، ويتفق الكثيرون على أن الوضع الاقتصادي والاجتماعي للأسرة وكذلك العوامل الأخرى غير المدرسية تمثل الكثير بالنسبة لاستعداد الطلاب للتعلم، فالأداء المرتفع بالنسبة للطالب يرتبط بحضوره وانتظامه في المدرسة أكثر من وجوده بالمنزل وتعلمه عن بعد، وهذا يشير إلى دور المدرسة وإسهامها في عملية التعلم.

ويمثل الأداء المطلق للطلاب 30% من تقرير تقدم المدرسة، وهذا يعني أن على المدارس ألا تتجاهل أداء الطالب لتحقيق الدرجة العالية والتي تمثل جزءا هاما من المجموع الكلي للدرجة التي تجعل من المستحيل القيام بالعمل بشكل جيد بدون امتلاك مستوى معين من الكفاءة والإتقان في المدرسة، مما يشير إلى ضرورة أن تساعد المدرسة في تحسين الأداء المنخفض للطلاب من أجل الوصول إلى المستوى الجيد.

المقياس الثالث: بيئة المدرسة

تمثل بيئة المدرسة نسبة 15% من ملف تقدم المدرسة وتؤكد الدراسة المسحية للطلاب والمعلمين والآباء أن المدرسة توفر شروطا مسبقة للتعلم من الأمان والاحترام والاتصالات والتوقعات الأكاديمية. وتمثل معدلات الحضور جزءا من مقياس بيئة المدرسة إلى جانب التقدير التراكمي للدرجات ومعدلات التخرج التي تعبر عن تقدم الطالب وأداء الطالب، وهذا البيانات يتم الحصول عليها من أفراد المجتمع المدرسي باعتبارهم الأكثر قربا من هذه العملية والنظام المدرسي.

وعلى الرغم من أن بيئة المدرسة تعتبر هامة إلا أنها تعطي وزنا نسبيا منخفضا مما يؤكد أن العوامل البيئية تعتبر عوامل ثانوية في تقدم الطالب وأدائه، وبالنسبة لعلاقة الإدارة بالتميز فلم يعد الاتفاق على طريقة واحدة لإدارة المدرسة مرادفا للتميز.

المقياس الرابع: مراجعة جودة المدرسة

إن التركيز على الأكاديميين باعتبارهم مفتاح لقياس تميز المدرسة يؤكد على أن المقياس الرابع لجودة المدرسة يتمثل في مراجعة جودة المدرسة ولكنه لا يساهم بأي وزن نسبي في تقدم المدرسة، ويعد الغرض من مراجعة جودة المدرسة هو قياس تقدم المدارس في تطوير وتنمية ثقافة جمع البيانات التي تقود إلى التحسين المستمر. وعليه تصنف المدارس إلى (5) حالات جودة على أساس مدى كفاءة المدرسة وقدرتها على الاستفادة من البيانات المتاحة لديها بهدف تلبية الاحتياجات الفردية للطلاب. وتقوم القيادات المدرسية وأعضاء هيئة التدريس بجمع البيانات باستمرار، وتستخدمها في فهم ما يعرف كل طالب وما يكون قادر على فعله وأن يوجه تقدم الطالب في كل وقت. وأن نظام المدارس بمدينة نيويورك يصمم العملية التي تجعل النظام يعمل بشكل جيد بما يتوافق مع رؤيتها، لذا فإن مراجعة جودة المدارس يسعى إلى التركيز على كيفية تعاون المدرسة وتكيفها مع احتياجات الطلاب بمداخل أخرى غير مدخل التدريس، حيث يكون التركيز الكامل على تقرير تقدم المدرسة. وبالتالي فهي تعد أسرع من القدرة على الإبداع والاستجابة لحاجات الطلاب.

وفي استطلاع للرأي أجري في نوفمبر 2007 على مدارس نيويورك وجد أن من 21-75% من الآباء الذين لديهم

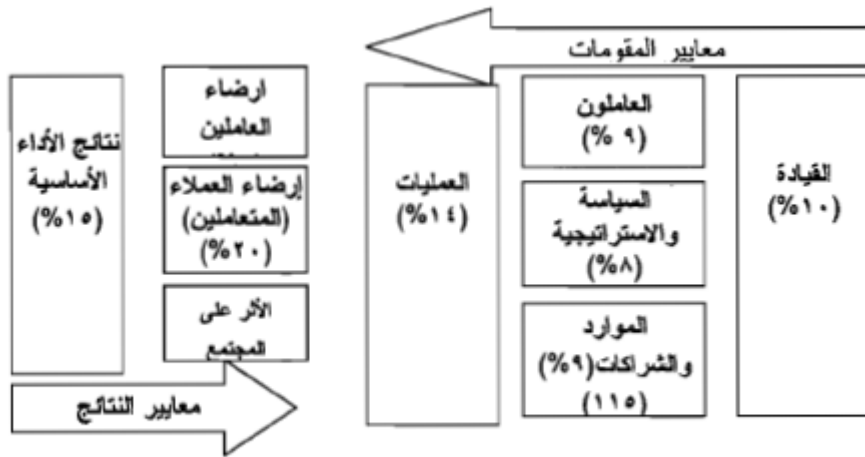
أبناء بالمدارس العامة الحكومية يقولون أن تقرير تقدم المدرسة قد حقق في السنة الأولى للتنفيذ نتائج جيدة، وأن المدارس التي فيها معدلات عالية لحضور الطلاب سجلت أداء عال مقابل حاجات قليلة لتحسين أنجاز الطالب. في حين سجل بعض الآباء أعضاء المجتمع المحلي دهشتم من وجود مدارس أخرى حقق طلابها درجات أعلى من مدارس أبنائهم مع مستوى أقل في إتقان المهارات.

وقد سجلت المدارس ارتفاعا في الأداء المطلق للطالب في تقرير تقدم المدرسة في عامي 2007/2008 بكل الجوانب (تقدم /أداء /بيئة)، وقد أكد فيليب مدير المدينة المسئول عن تقارير التقدم أن ذلك يستخدم في التغذية الراجعة، وأن مراجعة تقرير تقدم المدرسة يعد عاملا حاسما

في نجاحها، وقد جمعت الآراء من عشرات الجماعات بالمدينة عبر رسائل البريد الإلكتروني حول معنى التميز، خاصة وأنه يضمن ميزة التشارك في الخبرات الثقافية، وقد تم الربط بين تقدم الطالب والأداء المطلق له باعتباره متضمن فيه ويمثل تقدما، ولكن العينة اعتبرت ذلك نموذجا قديما ويحتاج إلى نماذج أخرى جديدة لتحديد وتعريف التميز في التعليم.

د_ الجائزة الأوروبية للجودة (EQA) The European Quality Award

أنشئت الجائزة الأوروبية للجودة والتي يشار إليها بجائزة التميز اختصارا لـ The European Foundation for Quality Management (EFQM) في عام 1991، وهي نموذجا مبنيا على خبرات وتجارب أربع عشرة شركة من الشركات الأوروبية، وعلى نموذج بالدريج بالولايات المتحدة الأمريكية، ونموذج ديمنج في اليابان، وتم تطوير النموذج في تسعة مجالات، خمسة منها تمثل كيفية التشغيل والأخرى تمثل النتائج بالنسبة للمجالات الخمسة الأولى، وتيسر الدخول في ثقافة الجودة الكلية تشمل: القيادة، النظام والإستراتيجية، إدارة الأفراد، الموارد، والعمليات وتتضمن النتائج الأربعة عناصر التي تمثل كيفية قياس المنظمة لأدائها، وهي: رضا العميل، رضا الأفراد، والتأثير في المجتمع، ونتائج العمل (63)، والشكل التالي يوضح معايير نموذج التميز (EFQM).



شكل (٢) معايير التميز للجائزة الأوروبية للجودة (٦٤)

يتضح من الشكل السابق أن معايير الجائزة الأوروبية للجودة تنقسم إلى مجموعتين محددة بالنسب المئوية لمشاركتها والتي تعادل في مجموعها 100%، وهما: مجموعة مرتبطة بعمل النظام كالقيادة

والعاملين والإستراتيجية والموارد الأخرى بالإضافة إلى العمليات، ومجموعة مرتبطة بالنتائج التي يحققها النظام فيما يتعلق بالعاملين والمتعاملين معه والمجتمع عموماً.

ومما هو جدير بالذكر أن هذه الجائزة تمنح سنوياً من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للعديد من المنظمات في كافة قطاعات الأعمال التي تطبق عملية التقييم وفقاً للمعايير المحددة في كل مجال من المجالات التسعة للتميز على أساس مدى تحقيق المنظمة لتلك المعايير، حيث تقوم منظمة الجودة الأوروبية بزيادة موقع المنظمة وإعداد التقارير الخاصة بالمراجعة الميدانية والتقييم النهائي (65).

وعليه تشتمل عناصر الجائزة على مجموعتين هما:

المجموعة الأولى، مجموعة المقومات الأساسية، وتمثل أساليب وأدوات تطبيق النظام (إدارة الموارد المادية والشراكات)، و(السياسات والاستراتيجيات)، و(إدارة الموارد البشرية).

المجموعة الثانية: وتتضمن مجموعة النتائج المتوقعة Outcomes، وتمثل دلائل نجاح النظام وتشمل إرضاء العاملين والمتعاملين، و(الأثر على المجتمع).

ومقارنة هذه الجائزة بالجوائز الأخرى يتضح ما يلي:

• أن مجموعة المقومات الأساسية، توضح كيفية حدوث النتائج ومجموعة النتائج توضح طبيعة ما تم إنجازه.

• أن نمط القيادة يمثل محرك النظام والدافع للعمل، وهذا ما تتفق فيه هذه الجائزة مع جائزة بالدريج.

• أن التقييم يشمل العناصر التسعة فلا يقتصر على مجموعة النتائج كما في جائزة بالدريج.

• أن عنصر أثر المنظمة على المجتمع يخص هذه الجائزة ويتمشى مع متطلبات العصر إلى جانب اهتمامها بإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين.

• أن عنصر القيادة هو المسئول عن تحسين إدارة الموارد المادية، والاستراتيجيات، وإدارة الموارد البشرية، حيث يتم توظيفها في إدارة العمليات اليومية بالمنظمة من أجل تحقيق النتائج وإرضاء العملاء والعاملين وإحداث الأثر المتميز على المجتمع.

5- جائزة التميز المدرسي بسنغافورة (66): (School Excellence Model)

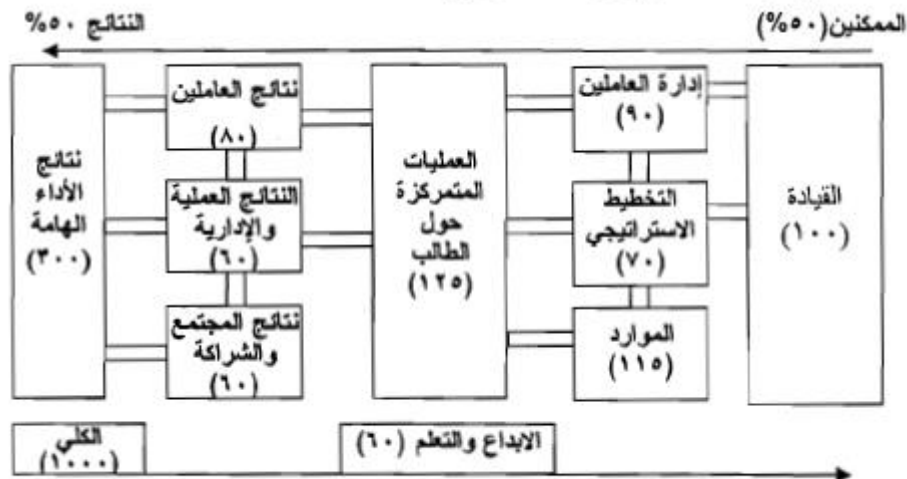
SEM يعد نموذج التميز المدرسي بسنغافورة وسيلة لقياس التحسين المستمر وفرصة لتحقيق

التميز الذي ييسر حصول المنظمات على الجوائز، لذا فالمدارس في سنغافورة التزمت بتطوير نفسها إلى

مدارس متميزة، ومن ثم أعطيت مزيداً من الاستقلالية حتى تكون مرنة ومستجيبة لاحتياجات طلابها، وقد تم تشجيع مديري المدارس لقيادة العاملين معهم وإدارة النظم المدرسية، بهدف الوصول إلى نتائج تعليمية مرغوبة، وهذا يعتبر امتداداً للتغييرات التي أقدمت عليها المدارس منذ عام 2000، وبناء على ذلك طلب من المدارس تقييم نفسها ذاتياً باستخدام نموذج التميز المدرسي الجديد (SEM).

إن نموذج التميز المدرسي هو نموذج للتقييم الذاتي للمدارس تم اقتباسه من نماذج الجودة المختلفة والمطبقة في منظمات الأعمال مثل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM وجائزة الجودة القومية للملكوم بالدريج الأمريكية (نسخة التعليم)، وقد بذل جهد كبير في إعداد هذا النموذج، حتى تصل المدارس في سنغافورة إلى المستوى الذي يسمح بمقارنتها مع المدارس الأخرى على المستوى الدولي.

ويوجه نموذج SEM للتميز المدرسي من خلال مجموعة من القيم الأساسية التي تحدد الغرض منه وتتركز على أهمية وجود قيادة مدرسية قوية تضع الطلاب في المقام الأول، وتنظر للمعلمين على أنهم عناصر هامة لإحداث جودة التعليم، كما يعترف بأهمية العمليات المتمركزة حول الطالب في التوصل لنتائج داعمة، كما يعترف أيضاً بنتائج التميز التي تلي الهدف وتدعمه على مدار عدد من السنين، والشكل التالي يبين هذا النموذج.



شكل (٣) يبين نموذج التميز المدرسي بسنغافورة

يتضح من الشكل السابق أن النموذج يتضمن اثنان من التصنيفات العريضة الواسعة،

وهما:

التصنيف الأول: العوامل المساعدة Enablers وتتكون من عناصر مرتبطة بالموارد والعمليات ومكونات ثقافية تركز على الكيفية التي تتحقق بها النتائج.

التصنيف الثاني: يتعلق بما ستحققه المدرسة، وتشمل نتائج العاملين، النتائج الإدارية والعملياتية، وأخيراً نتائج المجتمع والشراكة.

ويتكون نموذج التميز المدرسي SEM من عدة معايير للجودة، تستطيع المدارس من خلالها أن تتميز، وهي:

(1) **القيادة: Leadership**، تتعلق بالكيفية التي تعزز بها نظام القيادة المدرسية القيم المرتبطة بتعلم الطالب وتميز الأداء وكيف تتحمل المدرسة مسؤولياتها تجاه المجتمع.

(2) **التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning**، يتعلق بكيفية وضع المدرسة لتوجهات إستراتيجية واضحة متمركزة حول العميل وتطور خطط إجرائية لدعم توجهاتها ونشر الخطط وتحديد مسار الأداء.

(3) **إدارة العاملين: Staff Management**، والتي تتعلق بكيفية الحصول على أقصى استفادة من العاملين لخلق مدرسة متميزة.

(4) **الموارد: Resources**، والمتعلقة بالكيفية التي تدير بها المدرسة مواردها الداخلية وشراكاتها بفاعلية وكفاءة لتدعيم تخطيطها الاستراتيجي.

(5) **العمليات المتمركزة حول الطلاب: Students Focused Processes** وهي كيف تصمم المدرسة وتدير وتنفذ وتحسن العمليات الهامة المرتبطة بتقديم تعليم وتعلم حقيقي لتعزيز رفاهية الطالب.

(6) **النتائج العملية والإدارية: Administrative & Operational Results**، تتمثل فيما تحققه المدرسة من نتائج وتكون لها علاقة بفاعليتها وكفاءتها.

(7) **نتائج العاملين: Staff Results**، تمثل ما تحققه المدرسة ويكون له علاقة بالتدريب والتنمية المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين بها وأخلاقيات العمل.

8) الشراكة ونتائج المجتمع: **Partnership and Society Results**، يتعلق بما

تحققه المدرسة من نتائج لها علاقة بشركائها والمجتمع على مستوى أكبر.

9) نتائج الأداء الهامة: **Key Performance Results** والمتعلقة بالتطوير الحقيقي

الذي تحدثه/ تحققه المدرسة لطلابها ورفع روحهم المعنوية وما تحققه المدرسة من المخرجات المطلوبة من التعليم للمجتمع.

ولممارسة التقييم باستخدام **SEM**، فإن النموذج يتطلب وجود أدلة وشواهد حول:

• توفر مدخل متكامل للتحسين المستمر والنظامي بناء على معايير الجودة المحددة بواسطة النموذج.

• إجراء تقييم وفحص للمداخل وتوظيفها ونشرها بناء على رقابة وتحليل النتائج المحققة والأنشطة المستمرة.

• تحديد أولوية أنشطة التحسين والتخطيط لها وتنفيذها.

• وضع مجموعة من أهداف/ غايات مناسبة للأداء وقابلة للتحدي.

• التحسين المستمر للنتائج على مدار خمس سنوات.

• مقارنة الأداء مع المدارس المماثلة والمناسبة للمقارنة.

• تحديد أسباب النتائج الجيدة أو النتائج السيئة.

ويمكن القول أن **SEM** لا يستخدم للتقييم الذاتي وكوسيلة لقياس التحسين المستمر فقط ولكن

أيضا فرصة للتميز متكامل فيها إدارة الجودة الشاملة داخل العمليات العادية.

وفي إطار نموذج التميز المدرسي توجد خطة حاکمة لجوائز المدارس، حيث توجد ثلاثة

مستويات للجوائز: المستوى الأول، يتكون من جوائز الإنجاز المقدمة للمدرسة عن إنجازات السنة

الحالية، والمستوى الثاني، يتكون من جائزة أفضل الممارسات (**BPA Best Practice Awards**)

الذي يعترف بالمدارس ذات المستويات الجيدة في تصنيف **Enablers** وجائزة الإنجاز المستدام

(**SAA Sustained Achievement Awards**)، وفي المستوى الثالث، تأتي قمة الجوائز وهي

جائزة التميز المدرسي **SEA** التي تقيم المدارس بالنسبة لتمييزها في عمليات ومخرجات التعليم. ولكي

تنال المدارس تلك الجوائز فهي تحتاج إلى تصديقات خارجية إضافية علاوة على التصديق الخارجي والذي يتم مرة كل خمس سنوات، وذلك لتأهيلها لتلك الجوائز.

والخلاصة فإن نموذج المدرسة المتميزة يوضح كيفية قيام القيادات بقيادة فريق العمل والعاملين معهم ووضع الاستراتيجيات ودعم الموارد بطريقة نظامية تدعم طلابها والعمليات التي وضعت من أجلها الأهداف، وفي الوقت نفسه مراقبة الأداء وإدارته بما يحقق نتائج مرضية لأفراد العمل والمعنيين بالتعليم أو المستفيدين منه، إضافة إلى تأثير ذلك على المجتمع بما يسهم في الوصول إلى النتائج وتحقيق الجودة في التعليم.

إن التميز المدرسي عبارة عن رحلة للوصول إلى هدف معين، ونموذج التميز المدرسي هو أداة تستخدم عبر هذه الرحلة للوصول إلى الهدف، ومن ثم فالمدارس ينبغي أن تركز على جوهر SEM وليس شكله، بحيث يخدم SEM كإطار عمل مفيد للوصول إلى التميز المدرسي ومرشد لتحديد مجالات التحسين.

وهذا النموذج في سنغافورة يمثل الانفصال عن النموذج القديم الذي تتلقي فيه المدارس وتنفذ الأوامر الصادرة من القيادات العليا، وعلى ذلك فإن SEM يشكل جزء من البرنامج الذي يمكن المدارس أو يكون لها اليد العليا في أي مبادرات إصلاحية داخل حدود ثابتة للسياسة العامة المحددة من قبل وزارة التعليم بسنغافورة، كما أنه أساس للتقييم الذاتي، ولا يحق للقيادات العليا استخدامه لتحديد مستوي المدارس، فهو يمثل نموذجاً عقلياً جديداً يتطلب قدر من الوقت حتى يجد القبول من قبل القيادات المدرسية إلى جانب وجود رؤية مشتركة فيما بين العاملين بوزارة التعليم والقيادات المدرسية لاتخاذ قيمة أساسية وأداة تقييم ذاتي للتحسين المدرسي.

علاوة على ذلك فإن تبني المدارس لهذا النموذج سيلقي على القيادات المدرسية مسئوليات أخرى، وهي⁽⁶⁷⁾:

(1) أن يكونوا نظاميين: بمعنى أن يدير مدير المدرسة مدرسته على أساس نظام متكامل وليس أقسام منفصلة، بحيث يقترب فيه المدير من مشاكل مدرسته على نحو نظامي أو بطريقة تكاملية، حيث أن SEM يجسد تلك الفلسفة بتوفير إطار عمل نظامي لتمكين المدارس من فحص ممارساتهم ليس بشكل منفصل ولكن بشكل متكامل.

إن التميز المدرسي في سياق SEM ممكن أن يتحقق في المدرسة التي تكون أهدافها وبرامجها وثقافتها وعملياتها ومواردها متناسقة ومتكاملة معاً بشكل قوي للوصول إلى نتائج تعليمية ممتازة. وفي ضوء ذلك فعلي القيادات المدرسية أن يتبنوا فكر التغيير التنظيمي ويسألوا أنفسهم بعض الأسئلة الأساسية قبل السير في الرحلة نحو التميز المدرسي فيما يتعلق بـ:

- **الأهداف:** هل أهداف المدرسة لازالت صالحة، أم تحتاج إلى إعادة تحديد؟ وهل تم بنائها بوضوح وشارك في وضعها كل العاملين بالمدرسة.
- **العمل:** هل البرامج تدعم الأهداف؟ هل برامج التعليم أثرت قدماً في العصر الماضي؟
- **الثقافة:** هل الثقافة توصل إلى النجاح في نموذج التعليم الجديد؟ هل توجد العقلية المفتوحة للتعلم؟
- **العمليات:** هل عمليات التعليم تناسب/ تنتظم لإحداث التعلم بطريق مباشر؟
- **عناصر التمكين:** هل موارد المدرسة يتم الاستفادة منها بفاعلية وكفاءة لدعم البرامج؟
- **المدخل النظامي:** هل عمليات وموارد المدرسة تتكامل معاً على نحو متماسك ومتناسق لدعم برامج التعليم؟

(2) أن يقودوا الطريق نحو التميز: يوجد اختلاف بين القيادة والإدارة، فالقيادة تقود السفينة للأمام، والإدارة تحافظ على السفينة طافية، والتوازن الجيد بين كلاهما ضروري، ويظهر SEM على أنه إطار عمل الإدارة، الذي يحتاج إلى قيادة تخطط من أجل إنجاز التميز.

ونظراً لأن التميز المدرسي يتطلب متابعة نظامية، لذا فإن القيادة هنا يكون دورها هام وجوهري في توجيه المدرسة ككل إلى الأمام نحو الحالة الجديدة، فالمدير ونائبه ورؤساء الأقسام عليهم أن يعملوا معاً كفريق من خلال تبني هدف عام وليس من خلال مجموعة مصالح متنوعة منوطين بها، ومن ثم يتسم فريق القيادة بالتحدي والالتزام ويكون لديه السلطة التي تمكنه من فعل مثل تلك الأشياء، كما أن فريق القيادة المدرسية يستطيع أن يؤثر في الثقافة المدرسية من خلال الأقوال والأفعال أيضاً.

إن SEM يعطي 10% من وزنه للقيادة، فالمدارس التي تطبق مبادئ SEM تستند إلى

الأربع معايير الفرعية التالية المتعلقة بالقيادات من حيث (68):

- تطوير الرؤية المدرسية وتحديد ما يتم التركيز عليه والتوجه نحوه.

- التأكيد على نظام إدارة مدرسية متطور ومنفذ ويتحسن باستمرار.
- ربط قيم المدرسة بالعاملين والطلاب والعملاء الآخرين.
- الالتزام بالتميز في أداء الأنشطة اليومية.

بناء على ما سبق يمكن القول أن كثير من المدارس تسعى للوصول إلى الجوائز التي تمنح من خلال هذا النموذج ولكن عليهم أن يتعلموا من تاريخ تلك الجوائز، والوصول إلى الجودة، فعلي الرغم من أن جوائز التميز في التسعينات (مثل جائزة الجودة الأوروبية وجائزة بالدريج) أعطت قوى دافعة لكثير من المنظمات التي اعتقدت أنها حققت مستوى معين من التميز، لكن فشل الكثير منها أيضاً في الحفاظ على أوضاعها يبين أن الحصول على جوائز لم يضمن لها التميز المستدام، وبالتالي فالجوائز لا تعبر عن نتائج نهائية في عقول القيادات العليا.

وتجدر الإشارة إلى أن المدارس المتميزة تكون مترابطة بدرجة كبيرة من خلال الرقابة الشديدة على القيم الأساسية التي يعتنقها أفرادها، وتحدد القيم التنظيمية داخل هذه المدارس على النحو التالي (69):

- (1) **الترباط البيروقراطي: Bureacratic Linkage**، يرمز إلى تبني الهياكل التنظيمية والهيدراكية التي تيسر وتعزز من إنجاز أهداف المدرسة.
- (2) **الترباط الثقافي: Cultural Linkage**، يرمز إلى الاستراتيجيات التي تتبناها إدارة المدرسة وتيسر من تطوير الثقافة المدرسية.
- (3) **التزاوج/ الترباط المحكم: Tight coupling**، يرمز إلى الطرق التي عن طريقها يربط الإداريون العاملين معهم بأهداف ورؤى وفلسفة المدرسة، ويعززوا الجهود المتناسكة والسلوك المناسب للعاملين بالمدرسة تجاه الإنجاز والتميز.
- (4) **التزاوج/ الترباط الواسع: Loose coupling**، تعبر عن مظاهر المرونة والقدرة على التحمل في المدرسة التي تسمح للمدرسين بتنفيذ واجباتهم اليومية في إطار من حرية التصرف. ويوجد أربع مجموعات من العملاء الذين يمكنهم الحكم على المدرسة إذا كانت متميزة أم غير متميزة، وهم (70):

● **المجموعة الأولى:** الآباء وأولياء أمور الطلاب الذين التحقوا بالمدرسة حديثا، حيث أنهم اختاروها بناء على أسس حكمهم على المدرسة.

● **المجموعة الثانية:** المعلمون الذين عملوا في المدرسة لفترة معينة من الوقت، ولديهم معرفة جيدة بالأنشطة الإدارية والتدريسية وقيمها وثقافتها التنظيمية.

● **المجموعة الثالثة:** الطلاب الذين يدرسون في المدرسة ويشكلوا كل من زبائن المدرسة ومنتجها في آن واحد.

● **المجموعة الرابعة:** المنطقة المحلية للمدرسة، ويمثلها مراقبي المدرسة الذين يعرفونها من خلال إدراكهم للتسهيلات والأنشطة والسلوك العام لكل من الطلاب والعاملين فيها.

ولقد اعتمدت هذه الدراسة في تحديد خصائص المدارس المتميزة على مجموعة معايير مستمدة من تقييم عملاء المدرسة، فضلا عن استخدامها مؤشرات الأداء مثل (مجموع درجات الإنجاز الأكاديمي - معدلات الالتحاق بالجامعات، معدلات الاحتفاظ بالطلاب، توظيف الطلاب بعد التخرج، وسلوك الطلاب... الخ)، وقد تمثلت المعايير فيما يلي (71):

1) معدل القيم الجماعية كمعيار أول: Average Banding Values as the

First Criteria، في البحث عن المدارس المتميزة، يشكل الاختيار الوالدي للمدارس مؤشر جيد لها، فالآباء عادة ما يختاروا لأولادهم المدرسة طبقا للإنجاز الأكاديمي لطلابها وسمعة المدرسة في المجتمع الكبير، وخلفتهم عن المدرسة مثل تاريخها والطبيعة الدينية لها ونوع الهيئات الممولة لها، ويأتي الإنجاز الأكاديمي وسمعة المدرسة في قمة هذه العوامل أو الأولويات، وكل ذلك يشكل القيمة الجماعية للمدرسة.

ومعدل القيمة الجماعية يشير أيضا إلى شعبية المدرسة فيما بين الآباء في نظام الاختيار العام، فإذا تقدمت المدرسة على نحو ملائم ويتم إدارتها بكفاءة، وهي نفسها لها سمعة طيبة في المجتمع، فإن تميزها يزداد عاما بعد عام، لأن كثيرا من الآباء سيفضلونها في الاختيار الوالدي، وعلى العكس إذا كانت المدرسة ضعيفة في أسلوب إدارتها وكانت سمعتها سيئة فيما بين الآباء فسوف يلتحق بها الطلاب من ذوي القدرات المنخفضة.

2) محتوى الثقافة التنظيمية (OCI) Organizational Culture Index

تحدد الثقافة التنظيمية على أنها نموذج للمشاركة بالقيم التنظيمية بين المعلمين والمدارس، ومحتوى الثقافة التنظيمية يشير إلى الدرجة الكلية للمشاركة في القيم بين المعلمين والمدارس في ممارستهم الإدارية والتعليمية اليومية، فالمدرسة التي بها أعلى مستوى من OCI تكون درجة المشاركة بهذه القيم بين المعلمين والمدير والإداريين مرتفعة والعكس صحيح، وعلي ذلك يمكن القول أن قوة الثقافات التنظيمية يمكن أن تقاس بدرجة المشاركة بالقيم التنظيمية فيما بين الأطراف المختلفة.

و- الجوائز العربية للأداء المتميز ارتأت بعض الدول العربية أن التميز في الأداء ليس خياراً، وإنما مطلب يستوجب إدامته، ومن ثم بادرت بإنشاء جملة من الجوائز لتشجيع مؤسسات القطاع الحكومي على التميز وتحقيق التفوق في قطاعات عديدة، وتمثل هذه الجوائز فيما يلي (72):

1) جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، وهي عبارة عن برنامج استحدثته دائرة الأداء الحكومي، بهدف توفير خارطة طريق من طراز عالمي تتبعها كافة الأطراف المشاركة في نموذج التميز للجائزة والمستفيدة منه، كما يتسنى لمكتب الجائزة مساعدة كافة المؤسسات الحكومية على وضع خططها الإستراتيجية الوطنية لإمارة أبو ظبي، وذلك باستخدام أدوات التميز.

ومن الأهداف التي تسعى إليها الجائزة ما يلي:

- العمل على الارتقاء بأداء المؤسسة وممارستها وقدراتها بناء على نموذج ثابت ومؤكد للتميز.
- تحقيق قيمة دائمة التحسن للعملاء والزبائن الحكومية ولجميع المعنيين وأصحاب المصالح الآخرين.

- تسهيل أفضل الممارسات وتوصيلها للآخرين والمشاركة فيها على الصعيدين الوطني والدولي.
- رفع مستويات الجودة وتقليل تكاليف الإنتاج من خلال القضاء على التالف والفاقد.

2) جائزة الإمارات العربية للأداء الحكومي المتميز تم إنشاء جائزة الشيخ خليفة للتميز

الحكومي، والذي يقوم على ثماني عناصر، وهي:

- الرؤية: أن تكون الوجه الرئيسي لتمكين القطاع الحكومي بالدولة من الريادة والتميز في الأداء.
- الرسالة: بمعنى تحقيق التفوق في نتائج أداء القطاع الحكومي وموارده البشرية بالدولة من خلال تطبيق نموذج عالمي للتميز وإطلاق مجموعة متنوعة ومستمرة من المبادرات التطويرية بما يعزز ثقافة الإبداع والولاء والتميز لدي كافة العاملين بالقطاع الحكومي.

• تجذير فكر وثقافة التميز والجودة في القطاع الحكومي وتعميق الوعي بمفاهيم وتطبيقات الجودة الشاملة.

• الارتقاء بأداء وخدمات القطاع الحكومي بالدولة، وتعزيز قدراته ونتائج أدائه وتطوير منهجياته وأساليب عمله بالتركيز على متلقي الخدمة وبما يفوق توقعاتهم.

• تشجيع روح التعاون والشراكة الإيجابية بين الوزارات والجهات الحكومية المختلفة وتحفيزها على التميز والتفوق في جميع المجالات.

• توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدي التفوق والتميز في نتائج الخطط التنموية الشاملة للقطاع الحكومي بالدولة.

• تقدير الممارسات والتجارب المتميزة والمبادرات التطويرية الهادفة والأداء المتميز في القطاع الحكومي.

• تكريم الإنجازات المبدعة والأداء المتميز للعاملين وفرق العمل في القطاع الحكومي.

3) جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية تم إنشاء الجائزة في

2002/9/4 بهدف تعزيز دور القطاع العام في خدمة المجتمع الأردني بكل قطاعاته، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، وبحيث تكون أرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني، وتتضمن معايير الجائزة كل من القيادة وإدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات وإدارة المعرفة وأخيراً النتائج.

وتؤكد رؤية الجائزة على خلق ثقافة التميز لدى المؤسسات الحكومية في الأردن، بحيث تسعى

المؤسسات والأفراد إلى تحقيق التميز في أدائهم للوصول إلى الممارسات الدولية المثلى أو التفوق عليها.

وتهدف الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية وتطوير في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة

المواطنين الأردنيين والمستثمرين وتعزيز تنافسيتها عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع

والجودة والشفافية، كما تهدف إلى تجذير ثقافة التميز، مع ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات

والمهام الموكلة إليه على الوجه الأكمل وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف، ويعد الاشتراك

في الجائزة إجباري لكافة الوزارات والمؤسسات الحكومية ويتم ذلك تدريجياً.

4) جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز تم إنشائها من أجل رفع روح المنافسة بين المنظمات الحكومية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وتطوير الأداء للوصول إلى التميز بهدف تقديم خدمات أفضل للمستفيدين لتلبية احتياجاتهم ورفع حالة الرضا لديهم، وذلك من خلال القيادة الفعالة المبدعة والتي تعتمد على التخطيط المسبق لتحقيق أهدافها، وتسعى لتنمية مواردها وتطوير عملياتها وتسهيل من إجراءاتها التنفيذية، وتعمل على توظيف تقنية المعلومات لتصل إلى أداء متميز، وهي تهدف إلى:

- تطوير أداء قياداتها الإدارية العليا.
- زيادة الوعي لدي المنظمات الحكومية بأهمية التميز في الأداء.
- توظيف تقنية المعلومات في أداء عملياتها.
- الارتقاء بمستوي الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- تفعيل التنظيم والإجراءات الإدارية.
- تنمية الموارد البشرية.
- تفعيل قنوات التواصل مع المجتمع.
- زيادة الوعي لدي المنظمات الحكومية بأهمية بيئة العمل.
- التأكيد على أهمية الأخذ بمبادئ الثقافة والأخلاقيات المهنية.
- الاستغلال الأفضل للإمكانات.

5) جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز أنشئ عام 1997، وهو يسعى لتطوير أداء دوائر دبي الحكومية بكافة عناصرها سواء في خدماتها أو في إدارتها أو في تطوير وابتكار أساليب جديدة لإدارتها وتطوير كوادر الوظيفية وإبراز الطاقات التي تتوفر فيها الإمكانيات القيادية، وللبرنامج جائزة سنوية تمنح ضمن احتفال يحضره قيادات الدولة، وتقوم بتشجيع كافة الوحدات التنظيمية والعاملين على العمل وفق معايير التميز والجودة، وذلك وصولاً لتقديم الخدمة المثالية للمتعاملين والتفوق في خدمة المجتمع، وذلك ضمن بيئة عمل مساندة للابتكار والتفوق سعياً للوصول إلى أداء متميز، من خلال:

- الإبداع في التخطيط الاستراتيجي.

• تنمية الموارد البشرية والمالية والتقنية.

• تطوير العمليات وتبسيط الإجراءات.

• الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة كالانترنت وتطبيقات الحكومة الإلكترونية.

وبذلك يقدم برنامج الجائزة نموذجاً متكاملًا لتحقيق التميز في جميع مجالات العمل الحكومي بما فيها المجال المالي، وتتضمن معايير البرنامج معياراً عن إدارة الموارد المالية، ومعيار آخر عن الأداء المؤسسي متضمنة المؤشرات والمقاييس المالية، ويعتبر المشاركة إجبارية لفئة الدائرة الحكومية والإدارة الحكومية لفئة واحدة أخرى من فئات التميز الإداري ولفئتين من فئات التفوق الوظيفي، واختيارية لبقية فئات البرنامج.

ويحرص البرنامج على عقد تدريبية يشارك فيها موظفو الحكومة لإكسابهم المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم وخدمة عملائهم بدرجة عالية من المهارة والاحتراف، وتساهم التقارير الفنية التي يعدها فريق تقييم البرامج في تحديد نقاط ومجالات وفرص التحسين والتطوير التي على الدوائر مراعاتها والتركيز عليها، وتمثل التقارير استشارات فنية مجانية متخصصة تساهم في التطوير المؤسسي المستمر.

و بمقارنة الجوائز العربية بعضها ببعض يمكن استنتاج ما يلي (73):

• بالنسبة لجائزة التميز الأردنية فإنها تعتبر مهمة جداً وفريدة من نوعها، لأنها في فترة زمنية قصيرة نسبياً استطاعت أن تحدث نقلة نوعية وتطوير في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين وتعزيز تنافسيتها عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة والشفافية وإلى تجذير ثقافة التميز لدى مؤسسات الدولة، كما أنها استطاعت أن تضمن قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على الوجه الأكمل.

وبذلك فإن جائزة الملك عبد الله الثاني جاءت لتعبر عن تقدير الأردن للمؤسسات الحكومية المتميزة في أدائها وإنتاجيتها وخدماتها ومشاريعها وبرامجها وخططها وأساليب عملها، والعاملين المتميزين في تلك المؤسسات، كما أن الجائزة وفرت مرجعية إرشادية وأساساً معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء المؤسسات الحكومية في الأردن، وساهمت في تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوي أدائه، كما ساعدت في دعم برامج التنمية والتخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات الحكومية.

ولعل حجم المشاركات كل سنة، وحرص السلطات العليا بالمملكة لحضور تسليم الجوائز لدليل قاطع على المكانة التي أصبحت تحتلها الجائزة في القطاع الحكومي الأردني من أجل التميز.

- أما بالنسبة لجائزة دبي فإنها تعتبر أحسن تجربة عربية منذ تأسيسها، وخير دليل حصولها على تكريم وشهادة تقدير من منطقة الشرق الأوسط للجودة لإسهامها في نشر ثقافة الجودة والتميز ليس على مستوى دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة فحسب، بل على مستوى الدول العربية الأخرى التي أنشأت هي أيضاً جوائز مماثلة.

إن برنامج الجائزة دفع أداء المؤسسات الحكومية نحو مزيد من التطور والكفاءة، من خلال نجاحه في تكريس مفاهيم الجودة الشاملة كأحد أهم محركات التطوير المؤسسي في الدوائر الحكومية في دبي، كما قدم تجربة واقعية وعملية ناجحة في تطوير القطاع الحكومي، حيث باتت تأثيراته واقعا ملموسا يدركه أي مواطن أو متعامل مع الدوائر الحكومية، ومن ثم تجسدت تلك التأثيرات في تطوير أداء الدوائر وتحسين خدماتها حتى أصبحت تتفوق في العديد من الحالات أداء وممارسة على مؤسسات القطاع الخاص، لذا فإن هناك من يرى أن جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز تحمل أهمية نوعية كمحرك والدافع الأول للتطوير النموذجي لمبادئ الجودة الشاملة في دبي.

وخلاصة القول فإن الجوائز العربية استطاعت أن تحقق ما يلي (74):

- أن المعايير الموضوعية في الجوائز هي معايير دولية.
- أن برامج الجوائز قد ساهمت خلال السنوات الماضية في غرس ثقافة جديدة للعمل الحكومي تكريساً للإيمان بأهمية الاستثمار في رفع كفاءة العاملين وحفز الدوائر والمؤسسات الحكومية على توفير المقومات الكفيلة بإطلاق الطاقات الإبداعية لديهم.
- رفع الوعي لدى المسؤولين والعاملين بأهمية الجودة.
- تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة من خلال تقديم خدمات حكومية مميزة.

ويمكن القول أنه على الرغم من المزايا التي حققتها الجوائز العربية للمجتمع العربي إلا أن أهم ما يعاب على تلك الجوائز هو محليتها أي غياب البعد القومي عنها مما يفقدها إلى التنافسية العربية والعالمية.

ومما هو جديد بالذكر أن إنشاء كل دولة لجائزة تحمل اسمها وتمنحها لأي مؤسسة كانت حكومية أم خاصة في مجال التعليم أو أي مجال آخر (طالما استوفت المعايير المنصوص عليها في الجائزة) ممكن أن ينهض بأداء المؤسسات ويحقق طفرة في أدائها عن طريق مطمحها في الحصول على الجائزة ومقارنة أدائها دائما بأداء المنظمات المتميزة الحاصلة على الجائزة أو التي في طريقها للحصول عليه.

7- سمات التميز التنظيمي: إن جوائز الجودة الدولية تعبر عن نماذج لإدارة التميز التنظيمي،

إلى جانب أنها تعكس مفاهيم هامة لإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الاختلافات القطرية فيما بينها خاصة فيما تبرزه من جوانب خاصة بالتميز التنظيمي، وقد تناولت إحدى الدراسات جوائز الجودة الدولية، وخلصت إلى سمات/ مظاهر للتميز التنظيمي تتمثل فيما يلي (75):

(أ) وضع رؤية ورسالة قوية، أن كل جوائز الجودة الدولية تؤكد في أطر عملها على المنظمات المتميزة تكون لها رؤى قوية عن ما ترغب أن تفعله وأين هي ترغب أن تذهب، وعلى القيادات أن يبلغوا بوضوح أهداف المنظمة للعاملين معهم ويشجعوهم على الالتزام بتحقيقها، وعلى ذلك فكل جوائز الجودة الدولية العشرة في تصنيفها للقيادات تفحص كيف يصيغ القيادات رؤى ورسالات المنظمات وكيف ينشرونها على كل المستويات داخل منظماتهم.

وإلى جانب وضع رؤية ورسالة المنظمة فإن جائزة بالدريج الأمريكية وجوائز الجودة الأوروبية والاستراتيجية تفحص داخل تصنيفها للقيادة كيف يمكن العاملين من العمل بشكل متكامل لتحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى نحو مغاير فجوائز أخرى لا تحتوي على هذا التقييم في تصنيفها للقيادة، فجائزة الجودة اليابانية على سبيل المثال توضح كيف أن أهداف واتجاهات المنظمة تتحقق بواسطة نموذج القائد في تحمل مسؤولية إنجاز مهام مرغوبة وكثير من الأنواع الأخرى لواجبات القيادة ألقى عليها الضوء في جوائز الجودة الأخرى، فطبقاً لأهداف المنظمة فالقادة يركزوا على العميل بدرجة أقوى ويقدموا الدعم الأخلاقي والشخصي ويخلقوا مناخاً مناسباً للتعلم لكل العاملين بالمنظمة.

(ب) صياغة السياسات والاستراتيجيات، فكل الجوائز الدولية تلقي الضوء على أهمية

الاستراتيجيات والخطط، فعلى سبيل المثال فإن تصنيف "التخطيط الاستراتيجي" للدريج يفحص كيف أن الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل تسعى لتلبية احتياجات السوق المتغيرة والمنافسة، وبعض الجوائز الأخرى تركز أيضاً على تطوير وصياغة الاستراتيجيات والخطط وغايات العمل،

بالإضافة إلى نشرها فيما بين الأقسام والإدارات والفرق والأفراد وتنفيذها، هذا علاوة على مجموعة العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار في عمليات التخطيط الاستراتيجي والتي تشمل احتياجات العملاء (التي ألقى عليها الضوء في الجائزة الأوروبية والاسترالية وبالدرج وسنغافورة وجوائز أفريقيا الجنوبية)، أما ظهور تكنولوجيات جديدة مؤثرة في طريقة العمل (ألقى عليها الضوء في جائزة بالدرج)، وأزمات العمل والتسويق (تم الإشارة إليها أيضا في جائزة أفريقيا الجنوبية وأستراليا).

(ج) الالتزام بالتميز، أن الالتزام بالتميز التنظيمي يستمد من الإدارة العليا، فعلي سبيل المثال ركز إطار عمل جائزة الجودة الأوروبية على أن القادة يكونوا نماذج للدور الداعم لثقافة التميز، وهذا أيضا تم وصفه في جائزة الجودة اليابانية، وفي هذا السياق فجائزة بالدرج الأمريكية ألقى الضوء على مداخل مختلفة للحفاظ على التنافسية في بيئة العمل العالمية، وذلك في ثلاثة من تصنيفاتها (التركيز على السوق والعمل، والمعلومات والتحليل، وإدارة العمليات)، وهذه التصنيفات تفحص تطبيق التكنولوجيا المتقدمة مثل نظم الكمبيوتر، تقدم أفكار إنتاجية جديدة، تجويد نظم خدمة العملاء، في حين أن إطار عمل جائزة الجودة الأوروبية ركز على أن القادة يكونوا نماذج للدور الداعم لثقافة التميز، بينما جائزة تميز العمل الاسترالي ركزت على تحديد القائدة لغرض محدد وثابت في قيادة العاملين تجاه تحقيق هدف المنظمة لإنجاز كل ما هو مرتبط بالتميز وهذا يصاحبه تحديد القائد المتبني لقيم ومبادئ مناسبة، وإظهار كيف أن القرارات والمهام اليومية تصطاف مع أهداف جودة المنظمة، وقد أكد إطار عمل جائزة الجودة بسنغافورة على خلق ثقافة تنظيمية مناسبة لتمييز مكان العمل، وتوجيه مشاركة المسؤولين الرئيسيين بالسلطة التنفيذية في إرشاد المنظمة تجاه التميز وتبني ثقافة الابتكار والتعلم المستمر.

كما أن جائزة التميز بكوستاريكا فحصت أدوار ومشاركات الإدارة العليا في خلق والحفاظ على بيئة التميز، وفي النهاية فإن جائزة الملك عبد الله الثاني بالنسبة لمعيار التميز تصف كيف تركز الإدارة العليا على تبني وتنفيذ مصطلح التميز خلال التأكد على الدعم الشخصي والمعنوي والمالي عبر المنظمة.

(د) إرساء قيم وأخلاقيات الإدارة، أن دور القيادات يتمثل في منع الترويج السلبي للمنظمات بما يؤدي للحفاظ على السمعة الطيبة لها على المدى الطويل، والقيادة الأخلاقية ضرورية للحفاظ على مصداقية القائد وولاء هؤلاء الذين يقودهم.

وفي تصنيف القيادة في جائزة بالدريج يتم فحص الكيفية التي تؤدي بها المنظمة مسؤولياتها تجاه المجتمع، وفي إطار عمل الجائزة الأوروبية يفحص تطوير القيم المطلوبة لنجاح المنظمة على المدى الطويل وتنفيذها عن طريق أفعال وسلوكيات مناسبة، أما بالنسبة لجائزة تميز العمل الاسترالية، فالقيم والأخلاقيات تجسد بواسطة القادة يوماً بيوم في ممارسات العمل.

(هـ) **تركيز الانتباه على تطوير الأفراد**، تعترف منظمات الأعمال وسوق العمل المتغيرة بأهمية نضج قوة العمل ذات القدرة العقلية القادرة على تحقيق ميزة تنافسية، وهذا يتطلب قضاء وقت كاف واستثمار قدر مناسب من الأموال في تعليم وتدريب وتطوير مهارات العاملين، وقد تم التركيز على برامج تطوير الأفراد في كل العشر جوائز الدولية للجودة، علاوة على أنه قد ظهر في أكثر من تصنيف واحد في بعض منها.

ففي كل من جائزة سنغافورة وبالدريج ركز في تصنيف القيادة على أن بيئة العمل المناسبة تخلق دعم للتعلم المستمر، ولوحظ في تصنيف "الموارد البشرية" بجائزة بالدريج وتصنيف "الأفراد" بجائزة سنغافورة التركيز على برنامج تطوير العاملين، بينما في الجوائز الاسترالية والأوروبية والكنديّة، فالتطوير والمعرفة والأفراد يتم التركيز عليها من خلال تصنيف الأفراد، وفي جائزة الجودة اليابانية فإن تعليم العاملين وتدريبهم وتطوير مهاراتهم يتم معالجتها من خلال تصنيف بيئة التعلم وتطوير الموارد البشرية.

(و) **الكفاح من أجل التمكين والإبداع**، إن درجة التمكين التي من خلالها تسمح المنظمة لأعضائها بممارسة الرقابة على كل مهامها، تعطي للأفراد المزيد من الثقة للتعامل على أساس الشعور بملكية المنظمة، وعلى نحو آخر تتكون قوة العمل الإبداعية من الأعضاء الذين يبادرون ويكونوا مبتكرين وقادرين على تحديد المشكلات وحلها، فالإبداع والتمكين يكمل كل منهما الآخر، والتأثيرات المحتملة لكل منهما معا تمكن المنظمة من تعزيز التنافسية.

وعلى الرغم من أن معظم جوائز الجودة تشجع وتعزز الإبداع في قوة العمل، إلا أنه ليست كل الجوائز التي ذكرت تمكن العاملين، حيث أن هذا مرتبط بثقافة الدولة، ومن ثم نجد أن برامج التمكين للعاملين منتشرة ومؤثرة خاصة في المجتمعات الغربية، حيث يتمتع الأفراد بالحرية والاستقلالية في كثير من المنظمات، فالمديرين يشجعوا بقوة على إطلاق الطاقات الابتكارية للعاملين معهم، لذا فليس من

الغريب أن تؤكد أطر عمل الجوائز الاسترالية والكندية وبالدرج على إبداع وتمكين العاملين، وفي كل من جوائز الجودة اليابانية والسنغافورية نجد أن الإبداع الذاتي للعاملين موجود تحت تصنيف "بيئة التعلم وتطوير الموارد البشرية".

وفي جائزة التميز بجنوب أفريقيا فإن تصنيف "إدارة الأفراد" يفحص كيف تمكن المنظمة الأفراد لممارسة الأعمال وتعطي لهم السلطة لاتخاذ القرارات، وهي أيضا تفحص كيف تتحسن العمليات عن طريق الإبداع والابتكار، في حين أن تمكين العاملين لم يذكر في جائزة التميز لكوستاريكا، مع أن إطار عملها ركز على الإبداع، بينما جائزة التميز للملك عبد الله الثاني لم تذكر تمكين العاملين أو الإبداع في إطار عملها.

(ز) التأكيد على رفاهية الأفراد، أن نجاح المنظمة يتوقف على قدرة القوى العاملة بها على التكيف والتنسيق فيما بينهم بشكل تعاوني، والعمل بحماس والدافعية نحو إنجاز مهامهم، وبالتالي فكثير من قادة العمل يؤكد على القضايا الإنسانية في المنظمة أكثر من قضايا الإنتاجية والتكلفة، لذا فالمدخل الإنساني في الإدارة هام لنجاح المنظمات وهذا المدخل يقدم الرفاهة الشاملة للعاملين شاملا الجسم والعقل والروح، وبذلك فهو يركز على ثلاثة معايير: الأول، يتحقق عن طريق السلامة/ الملائمة المادية كالصحة والأمان والعوامل المادية الأخرى، والثاني، ويشمل الجانب الوجداني الشعوري بينما يعد المعيار الثالث، وهو الروحي أكثر تعقيدا وأكثر أهمية.

وباستثناء جائزة الملك عبد الله الثاني، فكل جوائز الجودة الدولية تعالج بوضوح المعيار الأول والثاني لرفاهة العاملين، ولكنها لم تهتم بالمعيار الروحي، ففي جائزة بالدرج يتم فحص رفاهة العاملين المرتبطة بالمعيار المادي (الصحة والأمان) تحت تصنيف "الموارد البشرية" في حين تم تناوله في الجائزة الكندية تحت تصنيف مكافأة وتقدير الأفراد والعناية بهم.

ومن كل جوائز الجودة الدولية المختارة، فالجائزة الاسترالية قدمت تقييم واقعي للمعايير المادية والوجدانية/ الشعورية لرفاهة العاملين تحت تصنيفها للأفراد، حيث تناولت الأمان والصحة الوظيفية وبيئة العمل المادية والتخلص من مصادر الأذى والإزعاج والعناية بخدمات الدعم (على سبيل المثال

الاستشارة) والاحتياجات الفردية (على سبيل المثال ترتيبات العمل المرنة)، ونوع الحياة الصحية (العمل المتوازن مع المعايير الأخرى للحياة)، وجوانب الرفاهة الوجدانية والمادية الأخرى.

وفي جائزة التميز لجنوب أفريقيا، قدم تقييم شامل لرفاهة العاملين تحت تصنيف "إدارة الأفراد"، وتم فيه معالجة كيف ترتقي المنظمة بفهم العاملين في ظل الثقافات المتنوعة وترتقي بالإدراك الواعي لقضايا البيئة والأمان والصحة والتعامل معها، هذا علاوة على ما يتعلق برفاهة العاملين من نتائج مرضية بالدافعية والرضا عن نتائج وأهداف العمل.

وتصنيف الأفراد بجائزة التميز بسنغافورة ركز على تطوير بيئة العمل التي تعزز صحة مكان العمل ورضاء العاملين، وعلى الجانب الآخر فإن جائزة الجودة اليابانية قيمت رغبات وتوقعات العاملين وعوامل رضاهم وتصميم وتأسيس بيئة عمل مناسبة لتلبيتها، كما أن التقييم يغطي أيضا المداخل المستخدمة لتعزيز ثقافة الصداقة فيما بين العاملين وتقدير أهميتهم، والتجانس فيما بينهم في مكان العمل الذي يمثل خاصية ثقافية مستمدة من الكونفرشوشية، وفي جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لم تصف بوضوح داخل إطار عملها كيف تحدد صحة العاملين وحالتهم المادية.

(ح) استخدام تكنولوجيا جديدة، إن تطبيق التكنولوجيا المتقدمة والجديدة تم تبنيتها بواسطة جائزة بالدريج التي تناول إطارها للعمل التغييرات التكنولوجية التي ربما تؤثر في المنتجات والخدمات وذلك تحت عدة تصنيفات منها: "التخطيط الاستراتيجي"، و"التركيز على العميل والسوق" الذي حلل فيه جميع المعلومات المتعلقة برضاء العميل من خلال استخدام التكنولوجيا، وتصنيف "إدارة العمليات" الذي قيم فيه جودة نظم التشغيل والبرمجة Hardware & Software ودمج التكنولوجيا الجديدة في عمليات الإدارة.

وتعد جائزة التميز بكوستاريكا هي الوحيدة التي احتوت على تصنيف أساسي متصل "الإبداع والتكنولوجيا" في إطارها للعمل، ونظرا لأن كوستاريكا أقل تقدما مقارنة بكندا وأمريكا، لذا فالتكنولوجيا المتقدمة ربما لا تكون متاحة بشكل فعلى في الدولة، وعلى الرغم من ذلك فإن إطار عمل الجائزة يفحص طريقة تحديد نوعية التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة وما إذا كانت هذه التكنولوجيا مطلوب أن تستبدل بأخرى.

وباستثناء جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، فبني تطبيق تكنولوجيا جديدة تم تناولها في كل جوائز الجودة الدولية، لكن ليس بنفس القوة الموجودة في أطر عمل كل من جوائز بالدريج وكوستاريكا. (ط) التركيز على الخدمة والعناية بالعميل ورضاه، هناك ثماني من الجوائز (بالدريج والأوروبية والكندية واليابانية والاسترالية والسنغافورية وكوستاريكا وجنوب أفريقيا) ركزت في أطر عملها على العناية بالخدمة المقدمة ورضاء العميل.

ففي إطار عمل جائزة كوستاريكا يوضع رضاء العميل في التصنيف الأول، كما أنه يفحص العلاقات بين المنظمة وعملائها شاملة درجة المعرفة المتعلقة بمتطلبات العميل، وأهم عوامل الجودة المطلوبة بواسطة الأسواق المحلية والدولية، وفي إطار عمل جائزة بالدريج ألقى الضوء على تلقي التغذية الراجعة من العملاء في تصنيف التركيز على السوق والعميل، وفحص تكوين علاقات جيدة مع العملاء وتحسين مهارات التعلم والاستماع لتقوية العلاقات بالعميل، بينما في الجائزة الكندية تم تقييم مدى تركيز المنظمة على العملاء وإدارة علاقات العمل والإنجازات المتعلقة برضاء العميل وولائه.

وفي إطار عمل الجائزة الأوروبية يتم فحص مدى اعتناء القيادات بالعملاء وبإدراك العملاء لمقاييس ومؤشرات الأداء المقدمة في تصنيف "نتائج العمل"، وفي النموذج الاسترالي يتم تناول معرفة العملاء والأسواق وإدارة علاقة العميل في تصنيف (التركيز على سوق والعميل).

وفي جائزة الجودة اليابانية يتم التركيز من خلال تصنيف "فهم والتفاعل مع العملاء والسوق" على العناية بالعميل من خلال الحصول من العميل على التغذية الراجعة وتحليل الشكاوى، وتحديد الأسباب الجذرية لمشكلات العملاء، وإقامة علاقات طويلة المدى معهم.

أما جائزة الجودة بسنغافورة فقد ركزت في تصنيف "العملاء" على تحديد المنظمة متطلبات السوق والعميل وتعزيز العلاقات مع العملاء بما يحقق رضاهم، وبالمثل في جائزة التميز بجنوب أفريقيا، فتصنيف التركيز على السوق والعملاء يركز على كيف تحدد المنظمة احتياجات ومتطلبات وتوقعات العملاء وتعزز العلاقات معهم، في حين أن جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز فقط التي تشمل التركيز على العميل كتصنيف أساسي لكن "تكوين علاقة مع العملاء" تم فحصه/تقييمه تحت تصنيف "النتائج" حيث يقاس رضاء العميل.

(ى) العمل مع الموردين وشركاء العمل، أن كثير من المنظمات أدركت أهمية تكوين علاقات مع الموردين وشركاء العمل للارتقاء بجودة وأداء العمل، وهذا تم دعمه بواسطة الجوائز العشر الدولية للجودة وركز عليها بدرجة قوية في الجوائز السنغافورية واليابانية والكندية حيث أن جائزة الجودة السنغافورية ركزت على أهمية هذا المعيار في اثنين من تصنيفاتها وهما "عمليات الشراكة والتوريد" و"نتائج الشراكة والتوريد"، بينما في جائزة الجودة اليابانية تم التركيز على المشاركة مع الموردين وشركاء العمل في اثنين من التصنيفات الفرعية لها: "العلاقة التعاونية مع شركاء العمل" و "نتائج أنشطة الجودة"، وأن الجائزة الكندية للتميز هي الوحيدة التي تحتوي على "التركيز" على الشريك/ المورد كتصنيف أساسي، الذي يفحص علاقات العمل مع الأطراف الخارجية التي ربما تشمل موردين وشركاء... الخ.

(ك) تعزيز علاقات العمل الجيدة، أن نجاح المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على التزام العاملين وقوة عملهم ومشاركتهم وإشراكهم في تحقيق أهدافها، حيث أن كل واحد من العاملين يمتلك طبيعة فريدة تؤثر على كيفية فهمهم واستيعابهم للأحداث اليومية وتأدية وظائفهم، وعلى أية حال فإن التقييم المباشر لعلاقات العمل الجيدة بين القادة والمؤوسين لم توصف مباشرة في إطار عمل جائزة بالدريج والجائزة الكندية والأوروبية والاسترالية، وهذا ربما يرجع إلى أن معظم المجتمعات الغربية لا تؤكد على هيكل رسمي للسلطة في إدارة العلاقات بين القيادات والعاملين، كما أن العلاقات الاجتماعية غير ظاهرة في الهياكل الرسمية بالمنظمات الاسترالية والأوروبية والأمريكية كما هي في المجتمعات الشرقية.

لذا فإن أطر العمل بالنسبة لجوائز بالدريج والكندية والأوروبية والاسترالية على أية حال تصف القيادة على أنها تشجع المشاركة والدافعية وتقدم التقدير والمكافأة للعاملين، فعندما يشعر العاملون بالتقدير من قبل رؤسائهم ستتكون علاقات جيدة بين الرئيس ومؤوسيه اتوماتيكيا، وهذا يعتبر تقييم غير مباشر لتشكيل علاقات عمل جيدة بين الإدارة العليا والعاملين.

وفي إطار عمل جائزة الجودة بسنغافورة، فتصنيف "الأفراد" يفحص إقامة العلاقات المتجانسة بين الرؤساء والمؤوسين، بينما إطار عمل جائزة الجودة اليابانية يقيس "وسائل فهم رغبات وتوقعات العاملين والطرق المستخدمة لتحقيقها" ويؤكد بقوة على تلقي تغذية راجعة من كل العاملين والاستجابة لكل مقترحاتهم.

وفي إطار عمل جائزة الملك عبد الله الثاني وكوستاريكا تم وصف القادة كمراقبين، أما علاقات العمل فقد تضمنوها في تصنيفاتهم للقيادة من خلال الكيفية التي يتوفر بها الدعم المعنوي والشخصي للعاملين معهم.

وفي نموذج جائزة أفريقيا للتميز يتم تناول تعزيز العلاقات الجيدة في تصنيفها " للقيادة" حيث تقييم كيف يجعل الرؤساء أنفسهم مستمعين ومصغين ومستجيبين لاحتياجات مرؤوسهم ويسهل الوصول إليهم.

(ل) التصرف بمسئولية تجاه العامة، في إطار عمل جائزة بالدريج نجد أن مدخل المنظمة تجاه المسئولية العامة ودمج المواطنة تم فحصها كجزء من تصنيف " نتائج الفعالية التنظيمية"، وإطار عمل الجائزة الكندية اهتم " بالمسئولية تجاه المجتمع" كجزء من تصنيف " أدائها التنظيمي"، وجائزة الجودة الأوروبية أيضا شملت " التأثير على المجتمع" كجزء من إطار عملها، وقد ركزت جائزة كوستاريكا وجنوب أفريقيا بشدة على المسئوليات البيئية والمحافظة على الموارد، وجائزة الجودة اليابانية تقيس نتائج المسئوليات الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات المشروع/ العمل كجزء من تصنيفها " نتائج أنشطة المشروع/العمل"، وجائزة الجودة بسنغافورة تقيس إسهامات المنظمة بالنسبة للمجتمع والبيئة كجزء من تصنيف " نتائج الفعالية التنظيمية"، بينما جائزة الملك عبد الله الثاني تناولت تأثير المنظمة على المجتمع كجزء من تصنيفها "النتائج".

وبناء على ما سبق يمكن القول أن سمات التميز التنظيمي قد تم طرحها من خلال تحليل أطر عمل الجوائز المختلفة على مستوى العالم، وقد لوحظ أن الخلفية الثقافية لكل دولة تلعب دورا كبيرا في تطوير إطار عمل جائزة الجودة القومية بها، وهذا يعني أن كل جائزة تعبر عن ما تؤمن به كل دولة من قيم ومعايير مرتبطة بالتميز، كما أن كثير من المنظمات الحاصلة على الجودة استخدمت المعايير المنصوص عليها بالجائزة للارتقاء بمستواها وتحقيق التميز التنظيمي.

ثانيا: واقع التميز التنظيمي بالنظام التعليمي في مصر

التميز يعني الوصول المنظمة سواء كانت مدرسة أم غير ذلك إلى أعلى مستوى من الأداء، فالتميز لا يمكن أن يتحقق دون استيفاء المدرسة لمعايير الجودة ومن ثم حصولها على الاعتماد، ولذا

يمكن القول أن التزام المدرسة بالجودة يمكن أن يكون القوة الدافعة لها للوصول إلى تميز الأداء، لذلك فإن أي خلل في منظومة الجودة يعني أن هناك عقبات تحول دون الوصول إلى هذا التميز في الأداء.

ومصطلح التميز ليس مصطلح جديد في الساحة التربوية، فقد تردد الحديث عنه قبل الحديث عن الجودة والاعتماد، حيث ظهر في وثيقة تطوير التعليم في مصر: سياسته واستراتيجيه وخطة تنفيذه عام 1989⁽⁷⁶⁾، وقد اقترنت رؤية الوثيقة للتميز بتحسين الجودة النوعية في التعليم، ثم ظهر مصطلح التميز مرة أخرى في وثيقتين، مبارك والتعليم تلك الصادرة في عام 1999⁽⁷⁷⁾، والأخرى عام 2000⁽⁷⁸⁾، حيث عبرت الوثيقة الأولى عن التميز بنفس المعنى والمضمون الذي عبرت به الوثيقة الثانية (والتي جاء التميز ضمن مفردات عنوانها) حيث جاءت رؤيتها للتميز على أنه أحد الأهداف الأساسية للعملية التعليمية، الذي يتحقق من خلاله الاهتمام بالكم والكيف معا في التعليم، كما إن التميز يعني البروز والتفوق في مجالات التخصص انطلاقاً إلى التفرد المبني على الإجابة والاستقلالية في العطاء والدقة في العمل، وغير هذا من العوامل والأسباب التي لا تجعل التميز قاصراً على المهوبة بقدر ما هو محصلة للاجتهاد والمثابرة والحرص على التفوق في مجال العلم والتعليم والعمل.

ومن خلال استعراض الوثائق الثلاثة التي ظهر فيها مصطلح التميز في السياق التعليمي بالمجتمع المصري نجد أنها كلها أكدت على أن التميز هو تحقيق الجودة النوعية في التعليم من خلال الاهتمام بالكيف والكم معا، ومن ثم تحسين جود المنتج التعليمي وبذلك فهي لم تتطرق إلى توضيح التميز بالنظر إلى الإطار المؤسسي للمدرسة، كما أنها لم تحدد أي مستوى من الجودة يمكن أن نطلق عليه تميز، وبذلك جاءت نظرتها قاصرة⁽⁷⁹⁾.

كذلك "إذا كانت الوثائق الرسمية للسياسات التعليمية قد تحدثت عن التميز، واتخذته عنواناً وشعاراً لها، إلا أنها لم تحدد معنى المصطلح، وكذلك إجراءات تنفيذه، واكتفت تلك الوثائق (بالكلمة) وما تحدثت من تأثير في الأفراد.

وقد سعت وزارة التربية والتعليم نحو التحقيق الجودة الشاملة في التعليم والاعتماد ومن ثم الوصول إلى التميز في الأداء، وذلك عبر مجموعة من الخطوات المتدرجة، وهي على النحو التالي:

1- بناء المعايير القومية للتعليم.

قامت وزارة التربية والتعليم ببناء المعايير القومية للتعليم من خلال ما يلي⁽⁸⁰⁾:

• تم تشكيل لجنة عليا لإعداد معايير قومية لمخرجات التعليم بكل مرحلة تعليمية، وربطها بالمعايير الدولية، كما تم تشكيل فريق العمل في سبتمبر 2002، والمكون من 250 عضوا من أساتذة الجامعات والخبراء والمتخصصين من القيادات التعليمية ومديري المدارس والموجهين والمعلمين وشخصيات عامة وأعضاء الجمعيات الأهلية وأولياء الأمور وشخصيات حزبية، كما شارك في هذا العمل بعض المنظمات العالمية مثل اليونيسيف، وقد صيغت المعايير القومية للتعليم في صورتها النهائية تحت مجموعة من المجالات هي المدرسة الفعالة، والمعلم، والإدارة المتميزة، والمشاركة المجتمعية، وأخيرا المتعلم.

• قامت بالتطبيق الميداني للمعايير القومية للتعليم في مصر العام الدراسي 2003/2004 وذلك بهدف التجريب والتقييم لمدة ثلاث سنوات.

• قامت بتدريب القيادات العليا من مديري المديرية والإدارات التعليمية ووكلائهم وعضوين من وحدة التدريب والتقييم في كل مدرسة من بينها مسئول الوحدة، وكذلك مديري المدارس والموجهين والمعلمين على مستوى الجمهورية، حيث تمت التوعية بالمعايير القومية في المجالات المختلفة.

• التدريب على الأساليب العلمية في جمع البيانات والمراجعة والتحليل والتقييم في ضوء المعايير مع التطبيق العملي على عينة من المدارس.

• نفذت الوزارة عدة مشروعات تجريبية تطبق مدخل تحسين المدرسة اعتمادا على المعايير القومية للتعليم، وتعتبر هذه المشروعات هي التطبيق الفعلي للمعايير وممارستها على أرض الواقع، وتمت تلك المشروعات مع بعض الهيئات الدولية.

• بدأت الوزارة عملية التقييم الذاتي بالمدارس في الفترة من شهر أكتوبر إلى ديسمبر 2004، ثم تحليل البيانات واستخلاص النتائج، كما قامت الوزارة بتخصيص الموارد والدعم الفني لعمليات التقييم.

وقد أجرت وزارة التربية والتعليم تحديث للمعايير القومية للتعليم عام 2007، لذا أصدرت الوثيقة المتكاملة لمعايير جودة المدرسة الفعالة لتسعة مجالات رئيسية هي على التوالي (81):

• رؤية المدرسة ورسالتها.

• المتعلم.

• مجتمع التعلم.

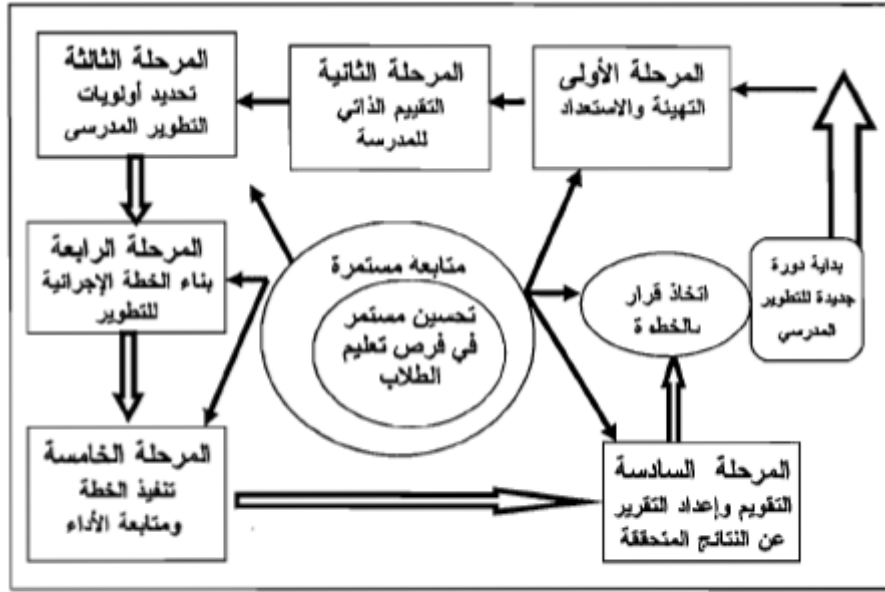
- القيادة المدرسية الفعالة.
- التنمية المهنية المستدامة.
- الحوكمة والمشاركة المجتمعية.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- توكيد الجودة والمسائلة.
- الاستغلال الأمثل للمبني المدرسي.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن وزارة التربية والتعليم أصدرت وثيقتين للمعايير القومية للتعليم الأولي عام 2003 والثانية عام 2007 والتي كانت تعديل للوثيقة الأولى وقد واكب صدور الوثيقة الثانية إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد مع أن الأخيرة هي في الأصل المنوطة بوضع المعايير وليس الوزارة مما يشير إلى الازدواجية وتبديد للموارد البشرية والمادية في قطاع التعليم قبل الجامعي.

2- برنامج جوائز الامتياز المدرسي.

وفي إطار حرص وزارة التربية والتعليم على تقدم المدارس نحو الجودة ومن ثم الاعتماد ثم التميز، قامت بالتعاون مع هيئة المعونة الأمريكية من خلال برنامج جوائز الامتياز المدرسي بإعداد دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم، والذي يعتبر بمثابة خريطة الطريق التي تصف وتحدد للمجتمع المدرسي الخطوات الإجرائية التي تسير على هديها بما يساعد على تطوير المدارس المصرية وتهيئتها لمتطلبات الاعتماد بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التي أنشأت وفقا للقانون 82 لسنة 2006 (82).

وقد رسم هذا الدليل عدة مراحل التي يمر بها أفراد المجتمع المدرسي لتهيئة مدارسهم لتطبيق معايير الجودة والاعتماد، والشكل التالي يوضح ذلك (83).



شكل (٤)
دورة التطوير المدرسي ومراحلها

يتضح من الشكل السابق أن دورة التطوير المدرسي مستمرة تضم ست مراحل تبدأ بالتهيئة والاستعداد للتطوير وتنتهي بالتقييم وإعداد تقرير يشمل النتائج التي تم تحقيقها لتبدأ دورة جديدة للتطوير.

وهناك مجموعة من المرتكزات الأساسية الحاكمة لبناء الدليل، وهي على النحو التالي (84):

أ. مدخل الإصلاح التعليمي المتمركز على المدرسة والذي يؤكد على مجموعة توجهات فكرية

تربوية، تتمثل في:

- تأكيد النظرة إلى المدرسة باعتبارها الوحدة التي يتم فيها التطوير والتغيير.
- تأكيد مبدأ التعامل مع المدرسة كوحدة التحليل والتقييم، الذي تصبح من خلاله كل مدرسة مسئولة عن تطوير ذاتها بذاتها.

• التطبيق الحقيقي لمبدأ لا مركزية الإدارة المدرسية.

• تفعيل المشاركة المجتمعية في جهود إصلاح وتطوير المدرسة.

• ترسيخ مبدأ استمرارية التطوير المدرسي.

ب. هيكلة المدارس لتوفير متطلبات الاعتماد التربوي.

ج. تحسين فرص تعليم التلاميذ والارتقاء بمستويات تعلمهم.
د. الانطلاق من المعايير القومية للتعليم كمرجعية أساسية للتطوير المدرسي، وذلك لأن أي تطوير مدرسي من الضروري أن يستهدف الارتقاء بمستوي الممارسات المدرسية إلى مستوي معايير محددة للجودة التعليمية، هذا بالإضافة إلى أن تطبيق أفراد المجتمع المدرسي لتلك المعايير جاء بناء على اعتبارها أداة لتشخيص واقع المدرسة وتعزيز قدراتها الذاتية، كما أنها أداة للتطوير والوصول إلى أعلى مستويات الجودة لتحقيق التعليم المتميز.

هـ. الاستفادة من الخبرات السابقة ذات الصلة بمجال إصلاح التعليم في مصر.

و. ترسيخ فكر العمل الفريقي وثقافة ديمقراطية صنع واتخاذ القرار في مدارسنا.

وفي ضوء ما أصدرته وزارة التربية والتعليم في عام 2007 من وثيقة متكاملة لمعايير جودة المدرسة الفعالة المتضمنة تحت تسعة مجالات رئيسة لتطوير الأداء المدرسي الشامل عامة وتطوير المتعلم خاصة صوب تلك المعايير، والاحتكام إليها عند تقويمه (85)، وانطلاقاً من أهمية التقويم كمدخل لإصلاح التعليم من ناحية، ومن أهمية تقويم تحقيق المدرسة المصرية لمتطلبات معايير الجودة ومتطلبات الاعتماد التربوي من ناحية أخرى في تطوير الأداء المدرسي الشامل صدر الدليل الثاني ضمن برنامج جوائز الامتياز المدرسي الذي يتناول المراحل والخطوات الإجرائية لتقويم المدرسة المصرية في ضوء المعايير الحديثة للجودة والاعتماد التربوي الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وقد أعد هذا الدليل فريق يضم خبير أجنبي واثنان من خبراء مصريين (86).

ويرتكز هذا الدليل على عدة ركائز منها (87):

أ. استخدام معايير الجودة والاعتماد التربوي المعدة من قبل وزارة التربية والتعليم أو من قبل الجهات المسؤولة عن التقويم، واستخدام أدوات وقواعد القياس المتدرج الخاص بها كإطار مرجعي للتقويم.

النتائج التي توصل إليها فريق التقييم الخارجي بشأن عمليات التقييم والتوصيات التي تؤثر في مستوى استعداد المدرسة للتقدم إلى هيئة الاعتماد.

من خلال استعراض الدليل الأول المعنون بدليل جودة المدارس المصرية الذي صدر عام 2006 والدليل الزيارات الميدانية لتقييم جودة المدارس المصرية الذي صدر عام 2008، الذين كانا ضمن برنامج جوائز الامتياز المدرسي، يمكن ملاحظة الآتي:

• أن الدليل الأول والثاني قد شارك في إعدادهما خبراء مصريين مع خبير أجنبي بصفته مديرا للمشروع، مع أن هذا العمل عمل مصري بالدرجة الأولى لا يحتاج تدخل أجنبي حتى لو كان طرف من الجهة الممولة للبرنامج.

• أن الهدف من الدليل الأول والدليل الثاني تهيئة المدارس المصرية لمتطلبات الجودة والاعتماد، إذن هل من الطبيعي أن يحدث التقييم المدرسي في ظل المعايير القومية التي أصدرتها وزارة التربية والتعليم، وتجاهل معايير هيئة الجودة، مع أنها هي التي من شأنها أن تمنح الاعتماد أم لا في ظل المعايير الخاصة بها.

• لم تتضح علاقة مسمي برنامج جوائز الامتياز المدرسي بمتضمنات الدليل الأول والدليل الثاني وما يهدف إليه كل منهما، حيث لم ترد تفاصيل عن موقع الامتياز في كلاهما.

• من خلال موقع البرنامج على الانترنت، اتضح أن هناك مدارس بالفعل قد أخذت الامتياز ونالت بالفعل جوائز، ومدارس أعلنت عن تظلمها من عدم حصولها على الامتياز، ويفهم من هذا أن مرحلة حصول المدرسة على الامتياز يأتي قبل مرحلة تقدم المدرسة للاعتماد، مع أن الامتياز/ التميز في كثير من دول العالم يأتي بعد الاعتماد.

3- إنشاء هيئة ضمان الجودة والاعتماد

جاء إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بعد موافقة مجلس الشعب على القانون 82 لسنة 2006 بإنشاء الهيئة، ثم تلا ذلك إصدار اللائحة التنفيذية للقانون بقرار رئيس الجمهورية رقم 35 لسنة 2007 (88).

ويعتبر من أهم مهام الهيئة الرئيسية نشر ثقافة الجودة في مجتمع لم يعتاد الالتزام بمفهوم الجودة في مؤسسات تعليمية درجت على الاجتهاد الشخصي في إدارتها ونظمها في غيبة المعايير، ولقد حرصت الهيئة على تحقيق تلك المهام التي تستهدف إعادة صياغة فكر الانضباط التعليمي في المؤسسات التعليمية واستمرار تطويره⁽⁸⁹⁾.

ومن أهم جهود الهيئة في نشر ثقافة الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية وتميزها ما يلي:

(1) بناء معايير اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي: جاء بناء معايير اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي طبقاً لمنهجية علمية واضحة المعالم، بهدف أن تأتي تلك المعايير ومؤشراتها وما يرتبط بها من مقاييس تقدير متدرجة واضحة وقابلة للقياس والتطوير المستمر، وتمثل المجالات الرئيسية والمجالات الفرعية لمعايير اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي فيما يلي⁽⁹⁰⁾:

أ- المجال الرئيسي: القدرة المؤسسية، ويتضمن المجالات الفرعية التالية:

أ/1 رؤية المدرسة ورسالتها.

أ/2 القيادة والحوكمة.

أ/3 الموارد البشرية والمادية للمؤسسة.

أ/4 المشاركة المجتمعية.

أ/5 توكيد الجودة والمساءلة.

ب- المجال الرئيسي: الفاعلية التعليمية، ويشمل المجالات الفرعية التالية:

ب/1 المتعلم.

ب/2 المعلم.

ب/3 المنهج الدراسي.

ب/4 المناخ التربوي.

وقد كانت وثيقة معايير الجودة والاعتماد هي الخطوة الأولى للهيئة، أصدرت بعدها سلسلة من الإصدارات منها دليل اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي بجزأيه، التقييم الذاتي وإجراءات الاعتماد وأدوات التقييم الذاتي.

(2) إصدار دليل الممارسات المتميزة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، يعتبر هذا الدليل المرشد الرئيسي لتلك المؤسسات الراغبة في الوصول للممارسات المتميزة، حيث يتضمن معلومات كافية ودقيقة عن الممارسات المتميزة التي يتم من خلالها الوصول إلى جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتتمثل الممارسات المتميزة في مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة التعليمية بهدف تحسين الأداء الشامل واستيفاء معاييرها إلى المستوى المطلوبة⁽⁹⁰⁾، وقد رعي في إعداد هذا الدليل مجموعة من المرتكزات منها⁽⁹²⁾:

- شمول الممارسات لكافة المؤشرات الخاصة بكل معيار من معايير الجودة والاعتماد.
- تحقيق الممارسات لجميع عناصر الأداء المتضمنة لقواعد القياس المتدرج والتي تناظر المستوى الرابع الذي يشير إلى قيام المؤسسة بأداءات تفوق المستوى المطلوب.
- واقعية الممارسات والأداءات اللازمة لاستيفاء المعايير.
- قابلية التنفيذ، وذلك باستخدام الإمكانيات والمصادر التي يمكن توافرها في المؤسسات التعليمية.

والنظرة المدققة لتعريف الهيئة للممارسات المتميزة يتضح أن الهدف منها تحسين الأداء الشامل، بمعنى الوصول إلى المستوى المقبول لجودة الأداء المدرسي، لكن لم يحمل أي دلالات إيجابية يعبر من خلالها عن الجودة العالية في الأداء والمنافسة، التي عن طريقها تتميز وتتفوق المدرسة في أدائها بين نظرائها.

(3) إصدار دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، يعتبر هذا الدليل المرشد للمراجعين الخارجيين الذي يساعد الهيئة في اتخاذ القرار باعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي من عدمه، حيث أن الهيئة تقوم بالاستجابة لطلب المؤسسة التعليمية الراغبة في الحصول على الاعتماد عن

طريق تقييمها بكل شفافية وموضوعية من خلال الإجراءات والقواعد المعلنة للمراجعة الخارجية والمعتمدة من مجلس إدارة الهيئة، وتتم مراجعة أداء المؤسسة التعليمية استناداً إلى التقييم الذاتي (الدراسة الذاتية) المعد من قبل المؤسسة، ومن خلال الزيارة الميدانية لها، التي يقوم بها فريق المراجعة التابعة للهيئة بغرض التحقق من استيفاء المؤسسة لمعايير الاعتماد، وبعد الانتهاء من إجراءات المراجعة الخارجية، يتم إعلام المؤسسة بنتيجة التقييم عن طريق تقرير يوضح نتائج تقييم المجالات، والمعايير والمؤشرات في ضوء قياس ممارسات المؤسسة التعليمية (93).

وقد ظهر في هذا الدليل قائمة لتقييم الممارسات المدرسية، يستعين فيها فريق المراجعة الخارجية بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات تعكس شواهد وأدلة تتعلق بأداءات المؤسسة من منظور مؤشرات ومعايير ضمان الجودة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ويتم تقدير واقع الممارسة وتحديد مستوى محدد لها من بين المستويات (1، 2، 3، 4) حيث يشير المستوى (4) إلى مستوى "متميز" (أعلى من المستوى المتوقع)، وهو ما يعادل استيفاء الممارسة بنسبة 80% فأكثر، ويشير المستوى (3) إلى مستوى "كفء" (المستوى المطلوب تحقيقه) وهو ما يعادل استيفاء الممارسة بنسبة تتراوح بين 65% إلى 79%، بينما يشير المستوى (2) إلى مستوى "تام" (يحتاج إلى تحسين)، وهو ما يعادل استيفاء الممارسة بنسبة تتراوح بين 50% إلى 64%، أما المستوى (1) فيعبر عن مستوى "مبتدئ" (يحتاج إلى تحسين كبير) وهو ما يعادل استيفاء الممارسة بنسبة أقل من 50% (94).

ويفهم من ذلك أن هناك ممارسات يتم الحكم من خلالها على أن المدرسة تستحق أن تحصل على الاعتماد، وعلى الجانب الآخر هناك ممارسات يتم الحكم من خلالها على أن المدرسة قد وصلت إلى مرحلة التميز في الأداء، وعلى الرغم من ذلك فإن الدليل السابق ذكره لم يعرض إلا نموذج يعبر عن استيفاء المدرسة له عن حصولها على الاعتماد من عدمه، ومن ثم لم يظهر أي نموذج يعبر عن استيفاء المدرسة له على حصولها على التميز.

(4) الجهود التدريسية والميدانية للهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد: أسفرت الجهود

التدريسية والميدانية للهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد عن ما يلي (95):

عقد اثنتي عشرة دورة تدريبية للتعليم قبل الجامعي بمحافظة القاهرة والإسكندرية والفيوم وقنا (أربع منها لكل من المراجعة الخارجية ونواتج التعلم وخرائط المنهج، ودورتين للتقويم الذاتي وخطط التحسين، ودورة واحدة لمهارات العرض والتقديم والتخطيط الإستراتيجي وخطط التحسين).

● وفي إطار خطة الهيئة لإعداد المراجعين الخارجيين للتعليم قبل الجامعي تم عقد اختبار مجمع في 14 يناير 2010 حضره 425 متقدم نجح منهم 302 بنسبة 71% ويعتبر هذا الاختبار إحدى خطوات إعداد واختيار المراجعين الخارجيين، حيث يليه عقد مقابلة شخصية لاختيار أفضل العناصر من بين الناجحين ليسمح لهم بالمشاركة في زيارتين ميدانيتين تحت الاختبار ليتم الحكم على أدائهم قبل أن يتم اعتمادهم كمراجعين معتمدين.

● قامت فرق المراجعين المعتمدين بالهيئة بزيادة عدد 604 مدرسة خلال العام الدراسي 2008-2009 والنصف الأول من العام الدراسي 2009-2010، وقد أصدرت الهيئة قرارها باعتماد عدد (300) مدرسة بالمراحل التعليمية المختلفة بنسبة 49.7%، وقد تم اعتماد عدد (145) مدرسة بنسبة 24% وعدم اعتماد (159) مدرسة بنسبة 26.3%.

● أن الهيئة وفقا لقانون إنشائها تستعد لزيارات المتابعة للمدارس التي سبق اعتمادها للتأكد من حفاظها على المستوى المؤهل للاعتماد ومدى جديتها في تنفيذ خطط التحسين والتي سبق أن تقدمت بها في ملف الاعتماد.

● انتهت الهيئة من تشكيل فرق المراجعة الخارجية لإجراء الزيارات الميدانية لسبعمئة مدرسة من شتي المحافظات بالمراحل التعليمية المختلفة مع بداية الفصل الدراسي الثاني بعد أن تم فحص ملفات الاعتماد التي تقدمت بها وتم دراستها.

(5) إنشاء وحدة ضمان الجودة بالإدارة التعليمية: أنشئت بكل إدارة تعليمية وحدة ضمان

الجودة تحت الإشراف المباشر للمدير العام، وتشكل من كل من (96):

● مدير الوحدة (قائد فريق ضمان الجودة).

● فريق ضمان الجودة بواقع عضو لكل 20 مدرسة ويتحدد عدد الأعضاء على أساس عدد المدارس المتقدمة للحصول على الاعتماد.

وتتمثل مسؤوليات واختصاصات وحدة ضمان الجودة بالإدارة التعليمية فيها يلي (97):

- إعداد خطة زمنية تجريبية لتقييم مدى استعداد المدارس للتقدم للاعتماد التربوي.
- التأكد من أن المعايير القياسية المستخدمة متوافقة مع معايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد التربوي ومتوفرة لدي فريق الدعم الفني وكذلك لدى المدارس.
- دراسة التقارير المرحلية المقدمة من فريق الدعم الفني تمهيدا لزيادة المدارس.
- القيام بزيارة مبدئية للمدارس لتقييم التقويم الذاتي وخطط تحسين الأداء للمدارس، وكذلك تقييم الشواهد والبيانات التي قامت المدارس بجمعها بالإضافة إلى عملية التوثيق.
- مناقشة الملاحظات والتوصيات مع فريق الدعم الفني وإعداد التقرير الخاص بالزيارة.
- القيام بزيارة المدارس لتقييم مدى استعدادها للتقدم للاعتماد للتربوي.
- تقديم تقريراً لمدير عام الإدارة التعليمية وفريق الدعم الفني والمدارس يشتمل على التوصيات للمدارس للتقدم للاعتماد التربوي.

- إعداد تقارير متابعة للمدارس المتقدمة للاعتماد التربوي وتتضمن الإجراءات العلاجية اللازمة.
- تتولى الإدارة التعليمية إصدار خطابات الموافقة التي تسمح للمدارس بالتقدم إلى الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد التربوي للحصول على الاعتماد.

(6) إنشاء وحدة الدعم الفني بالإدارة التعليمية، في ضوء بناء قدرات الإدارات التعليمية من

أجل دعم تحسين جودة المدارس وتأهيلها للاعتماد تقرر إنشاء وحدة للدعم الفني في كل إدارة تعليمية تحت إدارة والإشراف المباشر لمدير عام الإدارة التعليمية وتشكل من ما يلي (97):

- مدير الوحدة (قائد فريق الدعم الفني).
- فريق الدعم الفني بواقع مسئول دعم فني لكل 15-17 مدرسة.
- فريق ميسرو التحسين المدرسي (بواقع عدد ميسر لكل 8-10 مدارس).

■ المسئول الإداري.

وتتمثل مسؤوليات واختصاصات وحدة الدعم الفني فيما يلي (98):

● إجراء دراسة للتعرف على وضع المدارس فيما يتعلق بالمعايير القومية للتعليم وشروطه ومتطلبات الاعتماد التربوي.

● وضع خطة إجرائية لدعم المدارس للقيام بالتقويم الذاتي وإعداد خطط التحسين المدرسي وتحقيق المعايير.

● رفع درجة وعي المدارس بالمعايير القومية وبالعمليات المتعلقة بإعداد خطط تحسين الأداء المدرسي وبدور فرق الجودة بالمدارس.

● التأكد من أن اختيار فريق الجودة بالمدارس يتم طبقا لمعايير الاختيار المتفق عليها.

● تدريب فرق الجودة بالمدارس ورفع كفاءتها للقيام بالتقييم والتخطيط والتوثيق.

● التأكد من قيام المدارس بتقييم ذاتي ذي جودة عالية وإعداد خطط واقعية تعكس نتائج التقييم الذاتي.

● تحليل خطط تحسين الأداء المدرسي لتحديد أشكال الدعم اللازمة للمدارس لتنفيذ خططها.

● تدريب المدارس على جمع البيانات والشواهد كجزء من عملية التخطيط والمراجعة.

● تنسيق أشكال الدعم الفني والمالي والإداري اللازم للمدارس لتنفيذ خطط تحسين الأداء المدرسي ويكون ذلك من خلال التنسيق مع الأقسام المختلفة بالإدارات.

● متابعة تنفيذ خطط تحسين الأداء المدرسي مع مجالس الأمناء بالتنسيق مع إدارة التربية الاجتماعية وذلك من أجل بناء قدرات مجالس الأمناء.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن ما استحدثته وزارة التربية والتعليم من وحدات لضمان الجودة

والاعتماد ووحدات للدعم الفني على مستوى الإدارات التعليمية لتأهيل المدارس للاعتماد وفقا للخطة

الإستراتيجية القومية للتعليم يعبر عن الدور الداعم الذي يمكن أن تقوم به الإدارة التعليمية في سبيل

تقدم المدارس نحو الاعتماد وأيضا متابعتها بعد حصولها على الاعتماد وحتى التقدم للحصول على

الاعتماد مرة أخرى لكن الملاحظ أن هناك الكثير من أوجه التشابه بين اختصاصات ومسئوليات كل منهما مما قد يؤدي إلى الازدواجية في أداء المهام وبالتالي القصور في فعالية ممارسة كل وحدة منهما في تأهيل المدارس للتقدم للاعتماد.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل الحكومة المصرية لتحقيق الجودة في المدارس المصرية إلا أن هناك عدة معوقات تكمن في بنية المدرسة المصرية والتي تحول دون التحرك بخطى سريعة وفعالة نحو الجودة والاعتماد ومن ثم التميز ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

1- قلة الاهتمام ببناء القدرات اللازمة للقيادات المدرسية وأعضاء الفريق المدرسي، ومن مؤشرات ذلك كما رصدته إحدى الدراسات ما يلي (99):

أ- انخفاض المستوى الإداري القيادي لمديري المدارس، أي انخفاض مستوى إدراكهم للمهام الإدارية الجديدة من ناحية، وانخفاض مستوى مبادراتهم القيادية من ناحية أخرى.

ب- هناك غموض في فهم القيادات لبعض المفاهيم مثل التميز، المعيار، التنمية البشرية... الخ. علاوة على ذلك رصدت دراسة أخرى مجموعة مؤشرات تعبر عن ذلك أيضا وهي (100):

• حاجة القيادات المدرسية إلى تأهيل فني وتدريب عال المستوى للقيام بدور القيادة المدرسية المتميزة.

• عجز شديد في القيادات المؤهلة والقادرة على إدارة العملية التعليمية بالكفاءة المنشودة.

• افتقار مديري المدارس إلى مهارات تكوين قيادات من الصف الثاني بالمدرسة.

• ندرة إطلاع مديري المدارس على البحوث والدراسات العلمية المرتبطة بالاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية.

2- غياب العمل الجماعي التعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي: إذا كان أساس العمل

في المدرسة التي تتأهل للحصول على الاعتماد هو العمل الجماعي القائم على منهجية فرق العمل، إلا إن هناك مجموعة من الدلائل تشير إلى افتقار المدرسة المصرية إلى إتباع أسلوب فرق العمل بفاعلية في أداء مهام الجودة، ومن أهمها ما يلي (101):

- تديني مستوى الثقافة التنظيمية السائدة التي تعوق العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعارف.
- ميل معظم العاملين إلى العمل بصورة فردية وتجنب العمل الجماعي في صورة فرق عمل.
- افتقار المدارس المصرية إلى برامج التحسين والتطوير التي تعتمد على أسلوب فرق العمل.
- إن المناخ المدرسي غير مشجع على ثقافة التعلم التعاوني والعمل بروح الفريق إلى جانب قلة وعي الأفراد بأهمية العمل بروح الفريق وإدراك مهاراته المختلفة.
- إغفال بعض المديرين لبعض مؤشرات المعايير القومية مثل تحفيز العمل التعاوني وتقديره وممارسة بناء الرأي الجماعي.

3- ضعف التمويل المخصص للإنفاق على المدارس: أن المدارس الساعية إلى تحقيق الجودة، ومن ثم الحصول على الاعتماد تحتاج إلى قدر مناسب من التمويل يساعدها على تحقيق أنشطتها المرتبطة بجودة الخدمة، إلا أن هناك دراسة تشير إلى العجز الشديد في الإنفاق على التعليم وأن الميزانيات المخصصة له لا تفي باحتياجات التطوير المنشودة (102)، الأمر الذي ترتب عليه ما يلي (103):

- ضعف فعالية الدور الحكومي في تمكين المؤسسات التعليمية من إبداء الرأي ومنحها سلطة توزيع الموارد على المهام المختلفة ومساءلتها عن جودة الخدمات.
- ضعف في عدالة توزيع الخدمات التعليمية على المدارس بجميع أنحاء الجمهورية، وعلى ذلك تتفاوت المدارس في إمكاناتها وقدرتها، وفي الوقت نفسه نطالب جميع هذه المدارس بالالتزام بمعايير قومية للجودة دون أن تبدأ بتحقيق المساواة فيما بينها في هذه القدرات والإمكانات.
- ضعف تكافؤ الفرص الناجمة عن عمليات تشغيل المباني المدرسية في المدارس التي تختلف عن نظيرتها المنشأة حديثاً من حيث نوعية الأثاث الموجود في الفصول التي لا تتناسب مع معايير جودة الخدمة التعليمية المطلوبة، وذلك لأن طلاب المدارس المنشأة حديثاً يتاح لهم فرصة استخدام مرافق وتجهيزات حديثة، بينما يحرم من هذا طلاب المدرسة المنشأة قديماً.

4- ضعف القدرة على الإبداع والابتكار في البيئة المدرسية: إن تحقيق أنشطة الجودة بالمدارس تتطلب ممارسة المهام على نحو إبداعي ابتكاري، ولكن الواقع يشير إلى ما يلي (105):

- ضعف القيم التنظيمية المشجعة على الابتكار والتجديد.
 - تجنب كثير من المديرين تجريب أفكار تجديدية في العمل المدرسي أو استحداث تغييرات تنظيمية خوفا من المساءلة القانونية.
 - ضعف قدرة الإدارة المدرسية على قبول التجديد والتغيير والمرونة وتمسكها بأساليب بالعمل النمطية وضعف استغلال القدرات الإبتكارية لدى العاملين والمعلمين بالمدرسة.
- وبناء على ما تقدم يكون القول أن واقع المجتمع المصري يشير إلى أن النظام التعليمي (وخصوصا مرحلة التعليم ما قبل الجامعي) قد مر بسلسلة من المراحل، لعبت دورا كبيرا في نهضة كثير من المدارس من غفوتها التي استمرت لسنوات كثيرة، بدءا من بناء المعايير القومية للتعليم وتحديثها، ثم برنامج جوائز الامتياز المدرسي 2، 1 ثم إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد وما وضعته من معايير للجودة وما قامت به من جهود ميدانية وتدريبية وما أصدرته من إصدارات، كل ذلك ساهم في سير المدارس خطوات كبيرة في سبيل الجودة والاعتماد، ولكن الواقع يكشف أيضا عن وجود عدة عثرات تقف أمام سير المدارس وتقدمها نحو التميز، والتي من أهمها ضعف امتلاك القيادات المدرسية وأعضاء الفرق المدرسية للكفايات والقدرات التي تمكن مدارسها من الحصول على الاعتماد والتميز، وهذا علاوة على غياب العمل الجماعي بين أعضاء الفرق المدرسية وضعف التمويل المخصص للإنفاق على أنشطة الجودة وضعف القدرة على الإبداع والابتكار بين أعضاء المجتمع المدرسي، وكلها أمور تجعل التحرك نحو الجودة ومن ثم التميز يسير بخطى بطيئة.

ثالثا: رؤية مقترحة لتحقيق التميز في الأداء المدرسي بجمهورية

مصر العربية في ضوء جوائز التميز الدولية.

انطلقت الرؤية المقترحة من الرغبة الملحة لدى القيادات التعليمية للرقى بالعمل التعليمي والتربوي على مستوى المدارس بجميع أنواعها ومستوياتها والتي تم ترجمتها في مجموعة من الجهود التي بذلت في هذا الصدد لتحقيق جودة الأداء بالمدارس المصرية، كما ساهمت في سير المدارس خطوات كبيرة في سبيل الجودة والاعتماد، وهي: بناء المعايير القومية للتعليم وتحديثها، ثم برنامج جوائز الامتياز

المدرسي (2، 1)، ثم إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد وما وضعته من معايير للجودة والاعتماد وما قامت به من جهود ميدانية وتدريبية وما أصدرته من إصدارات.

وعليه فقد تم وضع الرؤية المقترحة بناء على استقراء الإطار النظري للبحث وما تضمنه من عرض نماذج دولية للتميز والدراسة النظرية لواقع جهود الحكومة المصرية لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية، وأهم المعوقات التي تحول دون تحقيقه بمدارسها، بالإضافة إلى السعي نحو تطبيق وتحقيق الجودة المؤسسية في المدارس المصرية والذي يتضح في خضوع نسبة لا بأس بها من تلك المدارس للتقييم والمراجعة من قبل هيئة ضمان الجودة والاعتماد.

ولقد تم عرض ملامح هذه الرؤية على مجموعة من الخبراء التربويين والقيادات العاملة في مجال الجودة والاعتماد. (ملحق رقم 1).

1- الأسس الفكرية للرؤية المقترحة.

(أ) ارتباط التميز التنظيمي بحصول المدرسة على الاعتماد باعتباره مؤشراً يعبر عن المستوى الذي يتعلق بالجهود الناضجة للجودة، والذي أصبحت فيه مبادئ الجودة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المدرسة التي من خلالها يتم طرح الأفكار التطويرية بصورة منتظمة ومستمرة وتكون الجودة طريق للحياة.

(ب) اعتماد التميز المؤسسي على تميز أداء الأفراد بالمؤسسات التعليمية.

(ج) ارتباط التميز التنظيمي بالتميز في الأداء المالي والعمليات والعلاقة بالمستفيدين الداخليين والخارجيين وبالتميز في الأداء المؤسسي الموجه نحو تلبية احتياجات المجتمع.

(د) أن يكون القياس المقارن ركيزة أساسية تخضع له المدارس الحاصلة على الاعتماد كأساس للتحقق من الممارسات المتميزة لها.

(هـ) وجود مفهوم واضح ومحدد للتميز في مصر تسترشد به المؤسسات التعليمية في وصولها للتميز في الأداء.

(و) أن يترجم التميز من المستوى النظري إلى المستوى التطبيقي من خلال الاعتماد على برنامج عمل تهيئ به المدرسة في سعيها للتميز.

- (ز) ارتباط استمرارية التميز ودوامه بالمدرسة كمنظمة بجوانب إدارية أخرى مثل الثقافة التنظيمية والقيم الشخصية للعاملين بها وقدرتها على التعلم من الآخرين وتقييم فعاليتها واستخدام التكنولوجيا المتقدمة.
- (ح) وجود حوار مستمر وبناء بين كافة الأطراف الممثلة للمدرسة حول التميز في استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، والتميز في تنمية علاقة المدرسة بالمجتمع، إلى جانب التميز في تقييم الطلاب.
- (ط) وجود معايير يبنى عليها التميز على المستوى القومي، تستند إلى دراسة تفصيلية عن واقع المجتمع المصري والدراسات المقارنة مع نماذج مع المدارس في الدول الأخرى مختلفة المستوى التنموي والعلمي كشرط لازم للمنافسة.
- (ي) اعتماد تصنيف المدارس في مجموعات على المستوى الذي وصلت إليه في تطبيق الجودة.
- (ك) ارتباط تمويل المدارس بتحسين أداؤها ومدى التميز في جودة مخرجاتها.
- (ل) ارتباط التميز التنظيمي بزيادة إمكانية المدرسة على تحقيق الميزة التنافسية.
- (م) اعتماد التميز على مدى صلاحية الشهادة التي يحصل عليها الطالب ومناسبتها لسوق العمل.
- (ن) اعتبار تحقيق التميز وبلوغه ليس الغاية الأساسية، بل أن الغاية الأساسية تكمن في كيفية الحفاظ عليه.
- (س) ارتباط التميز التنظيمي بعمل المدرسة من أجل نفسها والمجتمع ككل.

2- عناصر الرؤية المقترحة.

اعتمدت الرؤية المقترحة على توفير عنصرين أو ركيزتين أساسيتين لتحقيق التميز في الأداء المدرسي وهما: بنية تنظيمية مقترحة للمدرسة المصرية المتميزة، وجائزة تمنح للمدارس المتميزة

الركيزة الأولى: البنية التنظيمية المقترحة للمدرسة المتميزة، فيما يلي أهم متضمنات البنية التنظيمية المقترحة للمدرسة المصرية المتميزة.

❖ وصف البنية التنظيمية المقترحة.

تتكون البنية التنظيمية المقترحة للمدرسة المتميزة من عدة محاور يمكن إجمالها على النحو

التالي:

أ- الهيكل التنظيمي للمدرسة

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في تحقيق التميز التنظيمي بالمدرسة، ومن ثم لا بد أن يتسم بالمرونة والبعد عن الإطار الهرمي الجامد ويتم النظر إلى العميل (الطالب) باعتباره أهم شخص في المدرسة، لذا تسعى المدرسة إلى تلبية احتياجاته ورغباته، ولا يوجد هيكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به حتى تصل المدرسة إلى التميز وتحافظ عليه، ولكن يمكن الاعتماد على هياكل تنظيمية يمكن أن تحقق درجة أكبر من المرونة في تمكين أقسام المدرسة من إدارة التميز على النحو فعال.

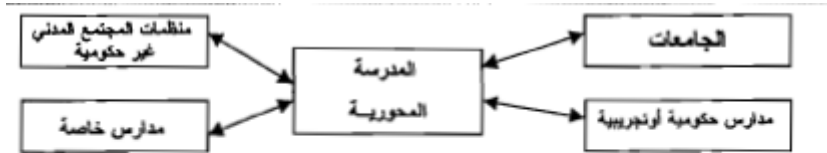
1) أن يتسم الهيكل التنظيمي للمدرسة المتميزة بالخصائص التالية:

- وجود قنوات للاتصال تناسب من خلالها المعلومات في كافة أرجاء المنظمة.
- وجود تعاون وتفاعل بين النماذج العقلية للأفراد العاملين بالمدرسة لصنع التميز.
- تمكين المدرسة من العمل على نحو إبداعي من خلال إتباع إجراءات وأساليب جديدة لم تعهدها من قبل.
- التأكيد على الإبداع وسرعة الاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء من الطلاب وأولياء الأمور وغيرهم.
- المرونة بما يسمح بمشاركة جميع العاملين في صنع القرارات وتقاسم المعلومات وإزالة القيود التي تحد من حركتهم وقدراتهم على الإبداع والتكيف مع المتغيرات.
- إتاحة فرص متعددة للتميز من خلال العلاقات والتفاعلات الجيدة بين الأفراد من داخل وخارج المدرسة.

-الربط بين المعرفة الداخلية بالمدرسة والمعرفة الخارجية بمصادرها المختلفة المتاحة في البيئة الخارجية بما يحقق لها التفوق والتميز.

(2) أن يكون الهيكل التنظيمي للمدرسة المتميزة هيكل شبكي تعتمد عليه المدرسة في إحراز التميز من خلال:

-التعاون والاتصال مع المنظمات الأخرى مثل المدارس الأخرى سواء كانت مدارس خاصة، أو تجريبية، أو حكومية، والجامعات، والمنظمات غير الحكومية من خلال وجود آلية لتفعيل علمية الاتصال بين المدرسة المحور وتلك المنظمات الأخرى، والعمل على التنسيق بينهم من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتسهيل وتفعيل عملية الاتصال بين المدرسة المحور والمنظمات الأخرى، وبذلك تصبح سلطة صنع القرار اتخذاه على المستوى الإجرائي يتم داخل المدرسة وبالتعاون مع المنظمات الأخرى بين المستويات الإدارية الأفقية أي بين المعلمين... الخ، مما يمكن القيادات المدرسية من الاستفادة من شراكة الجامعات ومنظمات المجتمع المدني في تحقيق الأهداف والشكلين التاليين يوضحان الهيكل التنظيمي المقترح للمدرسة المتميزة.



شكل (٦)
الهيكل الشبكي المقترح للمدرسة



شكل (٧)
الهيكل التنظيمي المقترح للمدرسة المتميزة

- أن يتسم العمل داخل المدرسة بالجماعية والمعرفة الشاملة للجميع والتكامل والمرونة، بحيث يتم تصميم العمل على أساس العمليات بما يضمن جودة المخرجات وتلبيتها لاحتياجات السوق.
- أن تصبح العمليات لا الوظائف هي نقطة الارتكاز في المدرسة، وعليه يدور التنظيم حول المخرجات لا المهام، ويتم الاعتماد على فرق العمل بأن يتحول التنظيم المدرسي من أقسام وظيفية إلى فرق عمليات ويقوم جميع أعضاء الفريق بالتدريب على كيفية أداء الأعمال التي كان يقوم بها كل فرد منهم في السابق" وعليه "تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال متعددة الأبعاد".
- وجود تحديد للمسئوليات والسلطات مع التوزيع العادل وتوصيف الوظائف بشكل جيد وواضح، وتحديد للاختصاصات والمهام والأعمال المتعين القيام بها، ومؤهلات وصفات شاغل كل وظيفة وعلاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي للمدرسة.
- أن يضم الهيكل التنظيمي للمدرسة قسم لدعم القرار والذكاء الاصطناعي.

ب- الثقافة التنظيمية (شعور ثقافة التميز)، وتشمل ما يلي:

- 1) وجود ثقافة تنظيمية تميز المدرسة عن غيرها من المدارس الأخرى ولها صفة الاستمرارية وموجهة لسلوك أفرادها، وتعتبر القيم التي يؤمن بها العاملين هي جوهر الثقافة التنظيمية الراسخة في المدرسة المتميزة، وفي الوقت نفسه تنعكس في سلوكهم وممارستهم التعليمية والإدارية، وتتسم القيم والمعتقدات المتجسدة في ثقافة المدرسة المتميزة بما يلي:
- تميز الخدمة المقدمة للمستفيدين الداخليين والخارجيين (العملاء من داخل وخارج المدرسة) عن نظرائها من المدارس الأخرى.
 - ضرورة احتلال المدرسة مركز تنافسي متميز.
 - استدامة التميز، من خلال تواصل الجهد والتعلم والعمل على تقليل القوى المقاومة للتغيير.
 - أن جميع العاملين في المدرسة قوى إنتاجية استثمارية.
 - أهمية التميز في أداء الأعمال وتشجيع المعلمين على التنافس فيما بينهم.

- أن الطالب ركيزة أساسية في العمل.
- أن القادة التربويين نماذج للدور الداعم لثقافة التميز.
- أن يكون معظم العاملين بالمدرسة مبدعين.
- أن توفر الرفاهة للعاملين بها.

2) نشر ثقافة التميز، من خلال استخدام مدير المدرسة الوسائل التالية:

- تبني رؤية واضحة تدعم القيم والمعتقدات المرتبطة بتميز المدرسة، وتحدد ما هو ضروري في العمل، وتلتزم بأنماط سلوكية ثابتة وأفعال تعزز هذه الرؤية.
- تبني نمط القيادة التحويلية لإحداث التغيير المطلوب في الثقافة التنظيمية للمدرسة.
- مشاركة العاملين بالمدرسة في تطوير وتغيير ثقافتها، مما يسهم في رفع روحهم المعنوية وحفزهم على أداء أعمالهم والعديد من المهام التي تخصهم أو تخص الآخرين، وبلورة مسؤولياتهم وزيادة انتمائهم لها.

- تبادل المعلومات بين العاملين بالمدرسة مما يشعرهم بالثقة والاهتمام المتبادل والمعرفة الفعلية بالواقع المبني على المعلومات دقيقة صادقة.
- الاعتماد على الحوافز المادية والمعنوية، حيث يستخدم الحافز المادي كالمال، وكذلك الحافز المعنوي مثل الاحترام والتقدير للفرد مما يشعره بالولاء والانتماء للمدرسة.

3) أن يكون التميز مكونا أساسيا في ثقافة المدرسة تمشيا مع المتغيرات البيئية الداخلية

والخارجية، ويتحقق ذلك بإتباع الخطوات التالية:-

- تحديد الثقافة ورصد السلوك الممارس في المدرسة من قبل العاملين.
- تحديد المتطلبات التي ترغب المدرسة في تحقيقها.
- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة.
- تحديد الاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المدرسة.
- اتخاذ إجراءات تبني السلوك التنظيمي الجديد.

4) الاهتمام بالتهيئة الاجتماعية للمدرسة التي من خلالها يتعلم العاملون الثقافة التنظيمية الجديدة، وهذا التعلم يتجسد في القيم والقواعد السلوكية المتعلقة بها، بحيث يصبح هؤلاء الأفراد أعضاء فاعلين ومشاركين، على اعتبار أن تلك القيم أصبحت جزء من قيم الفرد التي تنبع من قيم المدرسة، ويتم نقل القيم والقواعد السلوكية التي تدخل ضمن إطار الثقافة التنظيمية للمدرسة إلى العاملين بها عن طريق:

-الطقوس التي تمارسها المدرسة، والتي تدعم الأداء المتميز كالاحتفالات ومكافأة الأداء، ونشر القصص والحكايات عن النماذج السلوكية المتميزة بها واللغة التي يستخدمها الأفراد بواسطة الإشارات والشعارات.

-عقد الدورات التدريبية للعاملين بالمدرسة.

-تشجيع المناقشات البناءة وطرح الأفكار والمقترحات الجديدة.

-إتاحة الفرصة أمام الجميع للتعبير عن آرائهم بحرية مع احترام الرأي الآخر.

5) أن تكون ثقافة التميز السائدة بالمدرسة ثقافة قوية لها جذور راسخة بها، لذا يجب أن

تتسم بما يلي:

-التجانس والتماسك: بمعنى أن تتوافر لدى المدرسة مجموعة من القيم الراسخة والثابتة والمعتقدات التي توجه أعمال وأفعال المدرسة، فلا نجد اختلافا بين القيم السائدة والممارسات اليومية لها، بالإضافة إلى التطابق والتوافق بين أهداف وقيم العاملين وقم المدرسة نفسها.

-الابتكار، بأن يعمل نظام القيم والمعايير والمعتقدات السائدة على حفز قدرة المدرسة على إحداث وقبول التغيير والتغيير في الأفكار والأساليب والنظم مما يجعل مخرجاتها أكثر فعالية وتأثيرا، ويدعم قدرة المدرسة على البقاء والنمو والتميز.

-التكيف، بأن يدعم نظام القيم قدرة المدرسة على مقابلة متغيرات البيئة المحيطة، والاستفادة من الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات والقيود التي تواجهها.

-جماعية العمل، بحيث يؤمن الجميع بأنهم مسئولون عن حسن استخدام الموارد المتوفرة بالمدرسة والعمل على نجاحها وتميزها.

6) أن تشتمل ثقافة المدرسة على تصور لحقوق المعلمين تصاغ في شكل مبادئ مكتوبة

مثل:

- الشعور بأن المدرسة بحاجة إلى كل من يعمل فيها وأنهم يمثلون جزءاً أساسياً منها.
- الشعور بالاحترام من قياداتهم من خلال المعاملة الإنسانية والاعتراف بما يبذلونه من جهد.
- الحق في الفهم وامتلاك المصير والتظلم.
- الشعور بالمسئولية والأمان الوظيفي.
- الشعور بالانتماء للمدرسة من خلال تنمية الإحساس بالفخر بالعمل والإنجاز الذي يحققه المعلم.

7) وجود مناخ مدرسي يشجع على التميز يتحقق عن طريق:

- الانفتاح على بيئتها المحلية، وعلى المجتمع المصري والمجتمعات الأخرى الخارجية.
- توفير الثقة بين جميع العاملين بالمدرسة.
- تشجيع الأفكار الإبداعية والابتكارية.
- تحفيز المعلمين وجميع العاملين على الابتكار ودعم المبتكرين منهم.
- تقديم المزيد من الدعم وإتاحة الفرصة أمام المعلمين وجميع العاملين لتحويل فكر التميز إلى واقع عملي والاستفادة من المدارس المماثلة في تحقيق التميز.
- تمكين المعلمين وزيادة دافعيتهم نحو العمل المتميز.
- تنمية وتطوير مهارات المعلمين والإداريين بالمدرسة.
- تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- إتباع سياسة الباب المفتوح.
- تجنب التعقيدات والجمود في العمل.

8) أن تتضمن ثقافة المدرسة مجموعة من الالتزامات من جانب العاملين بها، وهي:

-احترام الجامعة والمدرسة ككل، وتقدير علاقات الزمالة بين الجميع.

-الإخلاص والثقة بين كل من جماعة العمل والمدرسة.

-استخدام مواهب وقدرات الأفراد لصالح الجامعة والمدرسة.

9) أن يشارك مدير المدرسة والعاملون في وضع القيم وتعريفها بحيث تتسم بما يلي:

-الوضوح والبساطة مما ييسر تحويلها إلى سلوك يومي.

-الشمول لكل فئات المدرسة من المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي.

ج- البيئة التنظيمية.

إن المدرسة المتميزة تتسم ببيئة تنظيمية تشتمل على كل القيم والمعايير التي يؤمن بها أعضاؤها والممارسات الوظيفية التي يتبعونها تعمل على تجسيد التميز، ومن أهم ملامح البيئة التنظيمية للمدرسة المتميزة ما يلي:

1) **الثقة التنظيمية:** وهي تعني توافر نوعا من الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين، وبين المعلمين وزملائهم، وبينهم وبين الآباء الأمر الذي يؤثر بدرجة كبيرة على ثقتهم في المدرسة ككل، ولا شك أن شيوع الثقة بمستوياتها المختلفة في كافة أرجاء المدرسة، وبين المدرسة والمجتمع الخارجي يزيد من تلاحم وتكامل الجهود نحو تجسيد التميز في بنية المدرسة.

2) **العدالة التنظيمية:** حيث يشعر المعلمين والعاملين في المدرسة أنهم يعاملوا بعدالة من قبل رؤسائهم، ويشعروا بالعدالة في توزيع موارد المدرسة (مكافآت - علاوات - ترقية) ويدركوا أن هناك عدالة في الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يجعلهم يمارسوا سلوكيات وأدوار إضافية بجانب أدوارهم الأساسية للوصول إلى مخرجات تنظيمية جيدة.

3) **الدعم التنظيمي:** يعتبر الدعم التنظيمي مصدر هام من مصادر اهتمام المدرسة بالعاملين بها، حيث يشعر العاملون بالدعم من المدرسة على مدار التاريخ الوظيفي لهم، ومن ثم يدركوا أنهم ذو قيمة بالنسبة لها وأنها تهتم برفاهيتهم، والدعم ممكن أن يكون مادي (يشمل توفير الأجهزة

والأدوات اللازمة لإنجاز العمل)، ودعم معرفي (من خلال توفير التدريب المناسب للمستوي الذي وصل إليه الفرد في أدائه للمهام)، ودعم عاطفي (من خلال التشجيع على إنجاز العمل والثناء والإثابة الفورية على مجهوداته)، مما يؤدي إلى بذل العاملين أقصى جهودهم وإطلاق ما لديهم من إمكانيات وقدرات، بل وتحسينها للوصول إلى التميز في أداء الأعمال.

4) **تمكين العاملين:** يشعر لعاملين في بيئة المدرسة المتميزة بأنهم ممكنين من خلال إدارتهم للتحرر من الرقابة الصارمة والتعليمات والقيود الجامدة، وشعورهم أيضا أنهم مسئولون عن أعمالهم وتصرفاتهم، ومن ثم اكتشاف ما لديهم من مواهب وقدرات كامنة بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو مغاير للآخرين.

5) **توافر التقنيات الحديثة:** حيث تكون بيئة المدرسة جذابة للمتعلم والمعلم والعاملين والمجتمع المحلي من خلال استخدام تكنولوجيا جديدة من حيث نظم التشغيل والبرمجة Software & Hardware ودمج هذه التكنولوجيات في عمليات الإدارة، وتوافر الإمكانيات والتجهيزات الحديثة المعينة على التعلم والعمل المتميز بحيث يسود التعاون بين المعلمين والعاملين بالمدرسة، أي يتوافر فيها ما يلي:

أ) فصولا إلكترونية.

ب) مركزا لإنتاج البرامج التعليمية.

ج) أجهزة الحاسبات الآلية.

د) جهاز العرض الرأسي (الداتا شو).

هـ) السبورة الذكية (السبورة الإلكترونية).

د- النظم الإدارية الداعمة:

إن تحقيق التميز في المدرسة يقتضي إحداث التكامل في نظامين أو أكثر من الأنظمة الإدارية داخل نظام الإدارة الكلي للمدرسة بما يؤدي إلى نظام إداري متكامل أكثر قوة وشمولا، ويستطيع

العاملين بالمدرسة أن يروه نظام واحد فقط، ومن أهم الأنظمة الإدارية التي يمكن للمدرسة أن تتبناها وفي الوقت نفسه تتكامل داخل نظام شامل للإدارة مثل:

(1) **نظام المعرفة:** إن المعرفة التنظيمية تخضع لمجموعة من العمليات التي تسعى إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها في خدمة أهداف المدرسة مثل حل المشكلات التي تواجهها والتخطيط الإستراتيجي وصنع القرار، الأمر الذي ينعكس على تحقيق تميز في الخدمات التي تقدمها المدرسة لعملائها من الطلاب وأولياء الأمور... الخ.

أن تبني المدرسة نظام للمعرفة، يتوفر فيه الآتي:

- أن تسعى المدرسة ككل إلى تبني أنماط تفكير جديدة وتضع مجموعة من الأهداف والطموحات بشكل جماعي، ويتعلم أفرادها باستمرار بشكل جماعي.

- أن تكون عملية التعلم التنظيمي مغروسة في بيئة المدرسة، بما يحولها إلى منظمة تعلم بها ثقافة تنظيمية مساندة وهيكل تنظيمي مرن ووسائل تكنولوجية متعددة، الأمر الذي يؤدي إلى تدفق المعرفة وتقاسمها عبر أرجاء المدرسة ككل.

- أن تصبح المدرسة منظمة تعلم يسعى العاملون بها إلى تعظيم قدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبونها، وأن تبني القيادات المدرسية آليات تدعم التعلم التنظيمي، وتحرص على بناء صف ثان من القيادات الشابة التي تكون لديها القناعة والفهم لمدخل التعلم التنظيمي، وأهمية تبني هذه المفهوم في المدرسة.

- تخلي القيادات المدرسية عن أنماط تفكيرهم وانفتاحهم على الآخرين سواء العاملين من داخل المدرسة أو من خارجها للتعلم منهم.

- تشجيع عمليات التعلم المستمر لكل المعلمين والعاملين، بالإضافة إلى تعلم كل من يتعامل مع المدرسة بشكل دائم من أولياء الأمور وغيرهم.

-تهيئة البيئة الداخلية لتصبح ذات قابلية عالية للتخطيط للاستجابة على نحو فعال لمتغيرات البيئة الخارجية، وزيادة إدراك ووعي قيادات المدرسة بالمعلومات الواردة إليها من عملائها الخارجيين والمدارس المنافسة.

(2) نظام دعم القرارات، يعد من التغييرات الأساسية المفروضة على المدرسة لتتمكن من الاستجابة والتكيف مع المتغيرات من أجل البقاء والتنافسية والحفاظ على ميزتها التنافسية، وهو نظام ييسر على متخذي القرار حل مجموعة من المشاكل المدرسية غير المهيكلة، وترتب المكونات للنظام لتدعم عملية الوصول إلى قرار، ويعمل على تحسين إنتاجية وفعالية اجتماعات اتخاذ القرار سواء عن طريق الإسراع في عملية اتخاذ القرار أو عن طريق تحسين جودة القرارات الناتجة من خلال توفير دعم لتبادل الأفكار والآراء والتفضيلات داخل المجموعة، لذا فإن اعتماد المدرسة على نظام لدعم القرارات يتيح للقيادات المدرسية رصد وتحليل المعلومات حول النشاط اليومي ويساعدها في اتخاذ كل القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، فيما يتعلق بعملية التخطيط وغيرها من العمليات.

وعليه فإن المدرسة المتميزة تبني نظام لدعم القرارات، وهذا يتطلب الآتي:

-تحديد المبادئ الموجهة للتنفيذ الناجح باستخدام عوامل النجاح الحاسمة التي يمكن للمدرسة تطبيقها.

-دعم الإدارة العليا (الوزارة والمدريات والإدارات التعليمية) للنظام.

-تحديد المنهجية والإجراءات التي تيسر عليها لتحقيق التميز وفقا لظروفها ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

-أن تتمتع القيادات المدرسية بالرشد في اتخاذ القرارات والقدرة على توجيه السياسات والاستراتيجيات.

-إشراك جميع العاملين في المدرسة في تحديد البيانات وكيفية التعامل مع المتغيرات ومعرفة العوامل المسؤولة عن نجاح تنفيذ النظام وكيفية قياس هذه العوامل.

-أن يكون كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي مسؤولا عن أفعاله وما يصدره من قرارات.

- أن تعتمد القيادات المدرسية على نظم إدارية تتسم بالجودة الفائقة وتطبيق البرمجيات التي تسمح لها بوضع حلول عملية مناسبة بما يساعدها في اتخاذ قرارات أفضل.

- تدريب المعلمين والعاملين على كيفية استخدام النظام مع تقديم شرح واف لهم.

- إدراك العاملين بالمدرسة لأهمية وجود نظام لدعم اتخاذ القرارات وعلاقته بصياغة إستراتيجية شاملة توجه المدرس وتأثير على تميزها.

- وجود اتصالاً على كافة المستويات التنظيمية داخل المدرسة وخارجها بما يضمن وصول التحول للنظام بالسرعة والكفاءة المطلوبة.

- تحديد موقع النظام في الهيكل التنظيمي للمدرسة، بمعنى معرفة النشاطات الإدارية التي يدعمها النظام.

- زيادة استقلالية المدارس في صنع القرارات وتشجيعها على التكيف مع احتياجات المجتمع المحلي مما يجعلها تتحرك نحو التميز.

3) **نظام المعلومات**، وهو نظام يستخدم مصادر مختلفة لتوفير المعلومات الضرورية والمناسبة والمرتبطة بأداء المدرسة سواء في داخلها أو في خارجها لتقديمها لجميع العاملين في كافة الوظائف مما يساعد القيادات المدرسية في حل مشكلاتهم وتمكينهم من اتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب والقيام بوظائفهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة بفاعلية، وهذا يتطلب ما يلي:

- جمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لمن يحتاج إليها، بما يخدم تحقيق علمية الجودة الشاملة.

- تحديث المعلومات وبشكل مستمر.

- معرفة كيفية اختيار وإدارة المعلومات وفعالية استخدامها لدعم العمليات والممارسات والخطط الإجرائية المؤثرة والهامة للمدرسة.

- أن تعتمد المدرسة على نظام المعلومات إلكتروني خاص بالإدارة يتم فيه تخزين المعلومات الخاصة بها، ويتم تحسينه وتطويره ليتكيف مع الاحتياجات المتغيرة لمستخدمي النظام ويحقق تكلفة أقل

وينتج معلومات أكثر انتشاراً، ويوفر البيانات والمعلومات التي يحتاجها مستخدمي النظام ليتمكنوا من إعداد تقارير جيدة ذات معنى في كافة مجالات الإدارة.

هـ- الموارد البشرية:

تشمل الموارد البشرية كل من المعلمين والطلاب والإداريين والفنيين الذين يتم التعامل معهم على أنهم جوهر عمل المدرسة باعتبارهم قوي يجب استثمارها بحيث يعمل كل فرد ويقدم أفضل ما لديه بما ينعكس على حياة الآخرين، كما تعمل المدرسة على إدارة هذه الموارد بفاعلية وتنميتها وتطويرها مما يحقق مردود عالي بالنسبة لها يتمثل في زيادة إنتاجيتها وتميز أدائها، لذا فإن تلك المدرسة تملك كوادراً بشرية ذات كفايات أساسية تساعد على التميز ومن ثم المنافسة، وهذا يتطلب من المدرسة ما يلي:

(1) استقطاب العناصر البشرية التي يتوقع أن تتوافر فيهم الخصائص الملائمة لأداء مهام وأعمال المدرسة من حيث المهارات ومستوى الخبرة والتعليم الرسمي، مع التركيز على استقطاب أفضل القيادات القادرة على تحديد رسالة المدرسة التي تكفل تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بها بحيث لا يوجد تناقض بين أهدافهم الشخصية وأهدافها.

(2) مشاركة القيادات المدرسية للعاملين في المدرسة في تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية لهم، بحيث تكون هناك خطة طويلة المدى تصاحب العاملين في مساراتهم الوظيفية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة احتفاظ المدرسة بالعاملين المتميزين من أصحاب القدرات والكفايات العالية وتوظيف أفضل لهم وتحقيق اتصال قوي في أرجاء المدرسة ووضوح الرؤية حول مستقبل المدرسة وتحسين سمعتها في الوسط المحيط.

(3) الاعتماد على نظام موضوعي في تقييم أداء العاملين، يتعرف العاملون من خلاله على جوانب الضعف والقوة في أدائهم، الأمر الذي يمكن المدرسة من تحديد الاحتياجات التدريبية لهم، وبالتالي تصميم البرامج التدريبية المناسبة لهم، بما ينعكس على تحسين أدائهم ومن ثم تطوير الأداء الكلي للمدرسة والحفاظ على مستويات عالية من التميز والفعالية لها.

4) تصميم نظام فعال لرواتب وأجور العاملين بالمدرسة، يتناسب مع إنجازاتهم وخبراتهم ومهاراتهم في العمل ويتم التخلي فيه عن نظام الأجور الموحدة للعاملين، وتتوافق فيها أجور ورواتب العاملين في المدارس مع ما يقابلها في المؤسسات الأخرى ويتم فيه تبني الحوافز قصيرة الأمد وطويلة الأمد إلى جانب تقديم مزايا غير نقدية للعاملين مرتبطة بتقديم خدمات صحية لهم ولأسرهم ومساكن مناسبة ووسائل انتقال آمنة ومناسبة في الأماكن البعيدة.

5) التدريب المستمر للكوادر البشرية الموجودة: بما يمكنهم من تطوير مهاراتهم خصوصا العاملين من ذوي الاستعداد للتعليم، وذلك من خلال ما يلي:

- تدريبهم على أساليب التفكير الإبتكاري في حل المشكلات التي تواجههم وتعزيز التعلم الذاتي لديهم وتكسيهم المعارف والمهارات المتنوعة المرتبطة بالعمل.
- توفير برامج تنمية مهنية تتمتع بوفرة البرمجيات الحاسوبية القائمة على التعلم الإلكتروني الموجه ذاتيا.

- أن تتسع البرامج التدريبية لتشمل مجالات متنوعة، كإدارة الجودة لشاملة و.... الخ.
- أن تصمم البرامج التدريبية بناء على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية لكل فئة من العاملين على أن يخصص البرنامج التدريبي المناسب لهم.
- ألا يقتصر التدريب فقط على العاملين من داخل المدرسة وإنما يمتد ليشمل أولياء أمور الطلاب على اعتبار أنهم عنصر فاعل في منظومة الموارد البشرية بالمدرسة، بهدف تغيير ما يتبنوه من نماذج عقلية (أساليب وأنماط تفكيرهم) تجاه ما تقدمه المدرسة لأبنائهم من خدمة تعليمية، بما يتناسب مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، بالإضافة إلى تنظيم دورات تدريبية لتنمية مهاراتهم حتى يكون لهم دور فعال في تنفيذ أنشطة المدرسة.

و- الموارد المالية.

أن يرتبط التميز بالأداء المالي للمدرسة، وهذا يتطلب ما يلي:

1) أن توفر المدرسة للمعلمين بيئة عمل تؤسس على الثقة في الأمور المالية بحيث

يتضمن:

• الطريقة التي تمول بها المدرسة مع الوضع في الاعتبار المساواة والعدالة بين العاملين.

- توضيح دور مجلس إدارة المدرسة في الإدارة المالية.
- تحديد دور مدير المدرسة (مدير مالي - قائد تربوي - يجمع بين الدورين).
- تدريب العناصر الأساسية المشاركة في الإدارة المالية بالمدرسة.
- تحديد المستوي المطلوب من التدريب للمديرين في مجال عمليات الإدارة الإستراتيجية، الميزانية، التفويض، فرق العمل.

(2) أن تكون بيئة المدرسة مشجعة على تداول المعلومات المالية، وتميز بالعدالة وعدم التحيز في توزيع موارد المدرسة المالية.

(3) أن يتم نشر المعلومات المالية بين المتعاملين مع المدرسة سواء من الدخل مثل مدير/ وكيل/ معلم/ طالب، حيث تستخدم كأداة تساعد الإدارة في صنع القرار الرشيد فيما يتعلق بالمشروعات المدرسية، وضع الأهداف، قياس الأداء. أما من خارجها كالأفراد والمنظمات التي تشترك مع المدرسة في العمليات اليومية مثل منظمات المجتمع المدني ممثلة في الجمعيات الأهلية، ورجال الأعمال... الخ، حيث يستفاد من هذه المعلومات في عملية المحاسبية، وكذلك في طرح مبادرات لمشروعات إنتاجية بالمدرسة.

(4) أن تتميز المعلومات المالية التي تنشر على المتعاملين مع المدرسة بما يلي:

- أن تكون واضحة ومدركة وذات معني.
- أن تكون مناسبة ومفهومة ومفيدة لمتلقيها ومختصرة ودقيقة وسهلة الحصول عليها.

(5) أن تتوافر الثقة في صنع القرار المالي - أصحاب المهارات في هذا المجال - وعملياته المختلفة مما يضمن اتخاذ قرارات جيدة وفعالة تعود بالنفع على الطلاب والمعلمين وعلى المدرسة ككل.

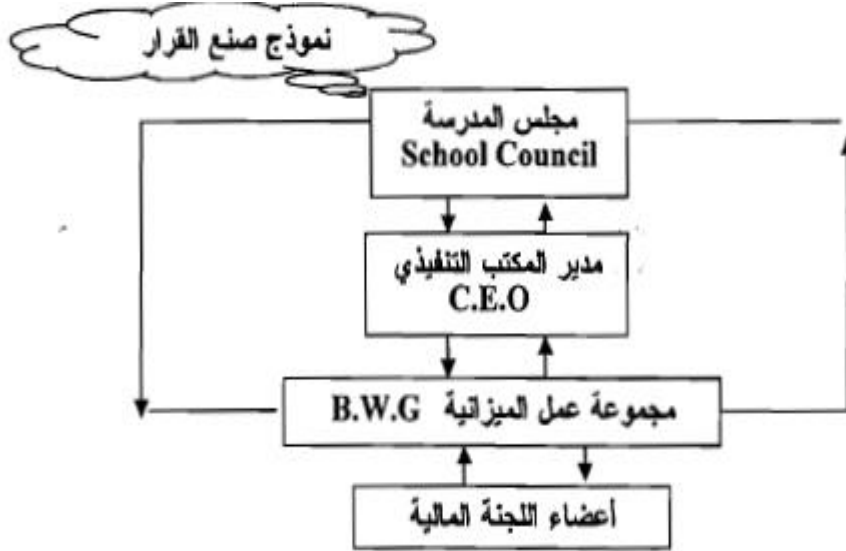
(6) أن يقوم مدير المدرسة بتوفير أموال إضافية لإتمام المشروعات المدرسية والحصول على المنح والهبات من الآباء من خلال قدرته على دمج أولياء الأمور مع المدرسة وإقامة علاقات طيبة معهم وإقناعهم بضرورة التعاون والمشاركة مع المدرسة في النواحي المالية مما يضمن نجاح الإدارة المالية وحصول المدرسة على الأموال الإضافية التي تحتاج إليها، بالإضافة إلى قدرته على إدارة الجانب المالي للمدرسة وفقاً للميزانية المخصصة، والسعي الإيجابي الدائم نحو زيادة دخل المدرسة، وإيجاد موارد

جديدة لتسهيل التعلم، كما تقدم مجالس الأمناء الأموال لدفع المكافآت للمعلمين المتميزين، وكذلك منح الجوائز المالية لأعضاء فرق العمل داخل المدارس على الأداء الجيد والتميز.

(7) أن يتم تنويع مصادر التمويل الذاتي للمدرسة لتشمل:

- عائدات بين المواد التعليمية.
- مساهمات رجال الأعمال والمؤسسات والمصانع والشركات.
- مساهمات بعض المنظمات الدولية (منح فقط).
- مساهمات الشركات والمؤسسات الإنتاجية التي تحتاج إلى تدريب العاملين فيها.
- مساهمات الوزارات التي تحتاج إلى تدريب العاملين بها للترقي إلى مناصب أعلى.

(1) أن يتضمن نموذج صنع القرار المالي وفقا للشكل التالي:



شكل (8) نموذج صنع القرار المالي

في هذا النموذج تكون مسئولية الإدارة المالية للمدرسة في يد مدير المدرسة، والذي يقوم

باعتباره المدير التنفيذي بتقديم المساعدة لمجلس المدرسة، ويتضمن هذا النموذج:

(أ) أعضاء اللجنة المالية Staff Finance Committee S.F.C

تتكون اللجنة المالية من اثنين/ ثلاثة من أعضاء المجتمع المدرسي الذين تلقوا تدريباً مكثفاً لإدارة

المالية، وقد يكون مدير المدرسة عضواً في هذه اللجنة، وتقوم اللجنة بالوظائف التالية:

- تقدير الدخل أو العائد السنوي للمدرسة.

- توفير المعلومات الخاصة بالتكلفة (التقنية والإدارية).
- إعداد وتجهيز وثائق العمل بالخاصة بعمل الميزانية لتقديمها لمجموعة عمل الميزانية.
- إعداد وتجهيز الميزانية النهائية وإرسالها إلى مدير المدرسة لعرضها على مجلس المدرسة.
- اقتراح الميزانيات لكل مراكز التكلفة سواء كانت فنية أو إدارية.
- تقديم النصح والمشورة لمدير المدرسة في كل الأمور المالية.
- جمع وتوزيع المعلومات التي تحتاج إليها مجموعة عمل الميزانية.

ب) مجموعة عمل الميزانية Budget Work Group B.W.G.

تتألف من مدير المدرسة، وممثل من اللجنة المالية، وكل مديري مراكز التكلفة، وتجتمع مجموعة العمل لمناقشة النفقات المطلوبة وتقرير تقليلها في حالة تعدي التكلفة الكلية للدخل المتوقع للمدرسة. ويتقابل معلمو الفصول الدراسية بالمدرسة مع مجموعات مركز تقدير التكلفة الخاص بهم لإعداد ووضع أولويات العمل ومتطلبات تنفيذها في السنوات المقبلة.

ج) مدير المكتب التنفيذي Chief Executive Officer C.E.O.

يتولى مسؤولية الإدارة المالية بالمدرسة مدير المدرسة باعتباره المدير التنفيذي، حيث يقوم مع مجلس المدرسة واللجنة المالية بنشر كل المعلومات المالية، وتقارير الوضع المالي للمدرسة (السيولة) بعد التصديق عليها من مجلس، بحيث تكون متاحة لكل مديري مراكز التكلفة وفوق عملهم.

الركيزة الثانية: تأسيس جائزة مصر الوطنية للتميز في الأداء المدرسي.

أن تنظم وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد جائزة التميز في الأداء المدرسي يتم منحها على الأداء الناجح وجودة الاستراتيجيات التي تطبقها المدارس، وتتضمن الجائزة مجموعة من جوانب التميز، وتخضع لمعايير دقيقة في تقويم المدارس، ولقد تم الاستعانة بمجموعة من الخبراء والمتخصصين للمشاركة في لجنة المراجعة والفحص والتقييم، وبمجموعة من الحكمين يتم اختيارهم بدقة وعناية؛ ليمثلوا مجمل الفئات العلمية والعملية في المجتمع، ويشرف على الجائزة لجنة من الخبراء.

إذ تسعى جائزة التميز في الأداء إلى دعم المدارس في رحلتها للتميز وتكريم القيادات المدرسية والمعلمين والإداريين المتميزين وأصحاب الإبداعات الفكرية والعملية.

أهداف الجائزة، تسعى الجائزة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي:

(1) مساعدة المدارس الحكومية والخاصة على أن تبدأ رحلتها للتميز في الأداء والاستمرار فيه.

(2) مقابلة تحديات البيئة التعليمية وجذب الطلاب والمستفيدين من الخدمة التعليمية.

(3) نشر الوعي بأهمية الارتقاء بمستوي الأداء المدرسي.

(4) الوصول بالأداء المدرسي والفردى إلى المنافسة المحلية والعالمية والإقليمية.

(5) بناء شراكات نشطة وفعالة مع القطاعات المختلفة الخاصة والحكومية، بما يضمن

تقديم الدعم لما تقدمه من برامج في شكل أموال وجهود تطوعية ونقل المعلومات من أجل التواصل.

(6) دعم التميز في الأفراد والمدارس، وتكريم الإبداعات الفكرية والتقنية.

(7) مساعدة المدارس في قياس الأداء وتحديد نقاط الضعف والقوة واتخاذ القرار لتحسين

إنجاز الطلاب.

(8) تقييم مدى تقدم المدارس وتشخيص حالة نظام الجودة بها ووضع خطة التحسين

المطلوبة.

(9) تعزيز تعلم الطلاب وتحسين النظام المدرسي على المدى البعيد.

(10) تحسين وتطوير الأداء بالمدارس والنهوض بمستوي الخدمة التعليمية المقدمة.

(11) بناء ممارسات وعمليات الجودة في النظم التعليمية.

معايير جائزة مصر الوطنية، وتوضح كيفية قيام القيادات المدرسية بقيادة فريق العمل والعاملين

معهم ووضع الاستراتيجيات ودعم الموارد بطريقة نظامية تدعم طلابها والعمليات التي وضعت من

أجلها الأهداف، وفي الوقت نفسه مراقبة الأداء وإدارته بما يحقق نتائج مرضية لأفراد العمل والمعنيين

بالتعليم أو المستفيدين منه، إضافة إلى تأثير ذلك على المجتمع بما يسهم في الوصول إلى النتائج وتحقيق التميز والالتزام به في أداء أنشطتها اليومية.

وتتضمن هذه المعايير جوانب التميز أو مجموعة من الممارسات المتميزة في المجالات التالية:

أولاً: القيادة التربوية، وتقيس دور القيادات المدرسية في وضع الأهداف والتوقعات وإعلام أصحاب المصلحة بها (وزارة التربية والتعليم، المديرية والإدارات التعليمية، المعلمون والعاملون بالمدرسة، الطلاب، أولياء الأمور، المنظمات والهيئات العامة والخاصة، الجهات الحكومية المختلفة، والمجتمع ككل)، وتحديد التغييرات المطلوبة وتوفير الموارد اللازمة والكافية لإحداث هذه التغييرات، وتحديد المدخل الذي تحقق به المدرسة الأهداف وكيفية تنفيذه على نحو جيد وكيف تسلك القيادات المدرسية لتحقيق التميز ومواصلته، وتوضح كيف أن القيادات المدرسية تركز على تعلم الطالب وتميز الأداء وتطوير الخدمة على نحو إبداعي، وتشمل القيادة مجموعة من المجالات الفرعية التالية:

1) **التميز القيادي**، وتدور حول دور المدرسة في حصر جوانب التميز لدى قياداتها المدرسية، وما تتخذه من إجراءات موثقة للحفاظ على تميزهم وتشجيعهم على الاستمرار فيه ومتابعة تنفيذ هذه الإجراءات وتقييم نتائجها وقيام القيادات بإعداد ملفات بما حققوه من إنجازات.

2) **التنمية المهنية للقيادات**، وتدور حول حصر الجوانب التي تحتاج إلى تنمية وتطوير لدى القيادات المدرسية ووضع خطة مكتوبة وواضحة لتطويرها ومتابعة الخطة وتقييمها، مع تحديد مدى انعكاس تنفيذ هذه الخطة على عمل الإدارة المدرسية وعملائها سواء من داخلها أو من خارجها.

3) **تفويض الصلاحيات**، وتشمل دور المدرسة في حصر الصلاحيات التي يمكن تفويضها للآخرين وتحديد شكل واضح وتحديد أهداف التفويض لمدة معينة وتوثيقها وأثر ذلك في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتبسيط إجراءات عمل المدرسة.

4) **الحوافز المكافآت**، وتشمل ممارسات القيادات المدرسية لتحفيز العاملين معهم (الهيئة الإدارية والتدريسية والفنية) وفقاً لمعايير محددة وموثقة لتقييم الجهود والإنجازات المتميزة لهم، والمكافآت

المعنوية والمادية التي تمنحها المدرسة لأصحاب الجهود المتميزة، وما تتخذه من إجراءات لتشجيع المتميزين للحفاظ على استمرار تميزهم.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي، وتقيس درجة التزام إدارة المدرسة بمنهجية التخطيط وقدرتها على إعداد خطة إستراتيجية متكاملة تصلح للتطبيق الميداني، حيث تضع خطة إستراتيجية لمدة خمس سنوات وخطة إستراتيجية بديلة، وخطط إجرائية مرتبطة بمتابعة تنفيذ الأعمال وتحديد قيم مشتركة ومبادئ معلنة لجميع العاملين وتشخيص الواقع وتحليله وترتيب الأولويات من خلال اشتقاق أهداف عامة وتفصيلية ووضع وبناء خطة تشغيلية، ونشر الرؤية والرسالة في مجتمع المدرسة وخارجه، ويتضمن ما يلي:

(1) الإعداد للخطة الإستراتيجية، وتبدأ بتشكيل فريق لإعداد الخطة الإستراتيجية وتخصيص الإمكانيات المطلوبة لتنفيذها، ثم حصر المؤثرين والمتأثرين بأعمال المدرسة وأنشطتها من داخلها أو خارجها وتسجيل آرائهم وتحديد الثقافة التنظيمية السائدة والمنشورة مستقبلاً والتي تساعد على نجاح الإستراتيجية.

(2) وضع رؤية ورسالة وأهداف، حيث تضع المدرسة رؤية ورسالة وأهداف واضحة وموثقة ومتسقة مع رؤية الإدارة والمديرية التعليمية والوزارة وبمشاركة جميع الأعضاء والهيئات الإدارية والفنية والتدريسية في صياغتها، ثم تحديد مجالات عمل المدرسة في ضوء رسالتها ووضع مؤشرات نجاح لجميع الأهداف وتوزيعها على العاملين في المدرسة، ووضع خطط تشغيلية على أساس الخطة الإستراتيجية.

(3) نشر الخطة الإستراتيجية، وتتضمن تعميم الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة بين المؤثرين والمتأثرين والتحقق من فهمهم لها، وحصر ردود أفعال العاملين بالمدرسة والعملاء الخارجيين على الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة، وتوزيع الأهداف ومؤشرا النجاح على جميع العاملين في المدرسة وجدولتها للتأكد من تحقيق الأهداف.

4) **تقويم الخطة الإستراتيجية**، تشكيل فريق متابعة للخطة وتحديد آلية عمله ومهامه في ضوء معايير واضحة وموثقة لتقويم تنفيذ الخطة، وآلية معالجة ما لم يتم تنفيذه مع تحديد الإيجابيات وتعزيزها والسلبيات وتلافيها والإجراءات العملية لتحديث الإستراتيجية أو تعديلها بناءً على نتائج التقويم.

ثالثاً: إدارة العمليات، وتقيس نظم العمل التي تطبقها الإدارة المدرسية، ووجود إطار عمل وتحديد العمليات الرئيسية وكيفية إدارتها، وتفحص أفضل الممارسات الإدارية والأفكار المبتكرة والنماذج التي يمكن أن تلاحظ في صنع القرارات والجهود المبذولة في مراجعة أنظمتها وإجراءاتها وممارساتها بغرض تحسينها وصولاً إلى نتائج أكثر تميزاً، وتتضمن ما يلي:

1) **الهيكل التنظيمي**، وتفحص وجود هيكل تنظيمي واضح وموثق ومعتمد لإدارة المدرسية يوضع بمشاركة الهيئات الإدارية والفنية والتدريسية ويتم نشره وتقويمه بشكل دوري وتوظيف نتائج عملية التقويم في تحديث الهيكل أو تعديله، وتوثيق سلطات وصلاحيات القيادات المدرسية وجميع العاملين ووضع وصف وظيفي موثق لجميع الوظائف فيها مع نشره وتعميمه عليهم ومراجعتهم لتغييره أو تعديله.

2) **نظم العمل**، وتفحص وجود نظم عمل شاملة وخطوات واضحة وموثقة وتعليمات محددة يلتزم بها جميع العاملين يتم نشرها وتعميمها عليهم، مع وجود مراجعة دورية لتطبيقها وفقاً لآلية محددة وموثقة للوقوف على الإيجابيات لتعزيزها وتلافي السلبيات وتحديد العمليات الرئيسية والفرعية والحدود الزمنية لكل منها، مع حصر الممارسات الإدارية التي تضمن منع الازدواجية بين أقسامها.

3) **مراجعة الإجراءات**، وضع آلية واضحة وموثقة لمراجعة الإجراءات المطبقة بالمدرسة بهدف تبسيطها بمشاركة الهيئات الإدارية والفنية والتدريسية ثم توثيقها والاحتفاظ بها في الذاكرة التنظيمية قبل تبسيطها وبعده ومقارنة نتائج التطبيق في الحالتين لحصر الإيجابيات والسلبيات الناتجة عن تطبيق الإجراءات بعد تبسيطها.

رابعاً: إدارة الموارد، وتشير إلى ممارسات وأنظمة عمل المدرسة لتنمية الموارد البشرية باعتبارهم أثن الموارد المتاحة، وأن يكون تطوير وتنمية هذه الأعداد والإمكانات البشرية على رأس الأولويات في التخطيط للتميز في الأداء بما يساعد المدرسة أن تقدم ما يعرف بالقيمة المضافة، كما يشير إلى قدرة المدرسة على توفير مواردها المالية والاستفادة القصوى من هذه الموارد وتتضمن ما يلي:

1) **التنمية المهنية للعاملين**، وتقيس ما تتبعه المدرسة من أساليب للتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها ووضع خطة تنمية مهنية شاملة لهم، وتفحص دورها في تشجيعهم على التنمية الذاتية المستمرة، وتوفير البرامج التدريبية الأزمنة لكل من الهيئة الإدارية والتدريسية وتقوم كفاءة تلك البرامج وفعاليتها، وتبني سياسة محددة لمكافحة من يجتاز هذه الدورات التدريبية بتفوق ومتابعة أثر برامج التنمية المهنية أثناء على العاملين ومراجعة الخطة بشكل دوري، وتوفير مناخ يساعد على التميز في الأداء وإتاحة المشاركة الكاملة والنمو الذاتي للجميع.

2) **تقوم أداء العاملين**، وتقيس وجود منهجية واضحة لتقويم أداء العاملين بالمدرسة ومشاركة المجتمع المحلي في وضعها وإطلاع العاملين عليها وفق معايير محددة لتقويم أدائهم وملفات إنجازهم ودور الطلبة وأولياء الأمور دور في تقويم الأداء واستخدام التقنيات الحديثة في تخزين بيانات التقويم وتحليل نتائج التقويم وإطلاعهم على هذه النتائج وتوظيفها لتحسين الأداء والمراجعة الدورية للمنهجية والمعايير.

3) **إعداد الموازنة**، تقيس وجود سياسة واضحة وموثقة لإعداد الموازنة السنوية للمدرسة وبمشاركة الهيئة الإدارية والتدريسية في وضع بنود الموازنة ونشرها وتعميمها عليهم والإجراءات المطلوبة لتعديل هذه البنود.

4) **إدارة الموارد المالية والمادية**، تقيس مدى تحديد المدرسة لمصادر مواردها المالية والعينية وكيفية الاستفادة من المجتمع المدني والعمل التطوعي في تقديم خدمات مجانية تتفق مع إستراتيجيتها ومشاركة الهيئة الإدارية والتدريسية في وضع الإجراءات لاستغلال مواردها المالية والعينية مع

وجود رقابة مالية داخلية لتحقيق الاستفادة القصوى من تلك الموارد ووضع برامج لتنميتها مع ترشيد النفقات.

خامسا: التركيز على الطالب (عمليات التعليم والتعلم)، وتشمل عمليات التدريس المتبعة في المدرسة وتوفير بيئة فاعلة يتوفر فيها الرعاية ووجود اتصال وتواصل من أجل توفير احتياجات ومتطلبات الطالب، وكذلك توفير البرامج المناسبة لتنمية الطلاب المتفوقين والموهوبين وذوي التحصيل الدراسي المتدني، وتتضمن ما يلي:

1) عمليات التدريس، وتقيس تطبيق المعلمين لأساليب حديثة في التدريس وتحول التعليم بالمدرسة إلى تعلم تعاوني، وإشراف إدارة المدرسة على التطبيق وتقديم التغذية الراجعة حول مهاراتهم التدريسية، ودور الطلاب في تقييم أساليب التدريس ومدى التنوع والتشويق فيما يدرس، وتبادل الخبرات التدريسية بين المعلمين وتنفيذهم لأنشطة إثرائية للمنهج الدراسي ومدى مساهمة المواقف التعليمية في تنمية مهارات الحوار والاتصال ومهارات التفكير لدى الطلاب وفي رفع مستوى تحصيلهم الدراسي من خلال تحسين عمليات التدريس وصولا للأداء الأفضل.

2) بيئة التعليم والتعلم، تقيس استخدام المدرسة لأساليب مبتكرة لزيادة دافعية المتعلمين للتعلم وحصر احتياجات عمليات التدريس من التجهيزات والوسائل الداعمة لها وتقويم وتوظيف هذه التجهيزات والوسائل وإجراءاتها الإبداعية في مجال توفير التجهيزات الداعمة للتدريس ومدى توفيرها لعناصر الجذب في البيئة المدرسية من حيث المبني ومرافقه ومصادر التعلم وتوظيفها وتطويرها وما تنفذه من برامج مميزة في استقطاب وجذب الطلاب والمعلمين وما تبذله فيها يتعلق بصيانة مبناها ومرافقه باستمرار لخدمة العلمية التربوية والمبادرات المطروحة من المعلمين والطلاب في توفير البيئة الجاذبة وقياس آثارها على مستوى تحصيلهم، ومدى اهتمام المدرسة بنشر الوعي لدى طلابها بكيفية استخدام المرافق المدرسية والمحافظة عليها.

3) التحصيل الدراسي وتقويمه، وتقيس وجود خطة بالمدرسة لرفع مستوى التحصيل الدراسي لطلابها مع حصر جهودها في هذا الصدد واستخدام أدوات متنوعة واختبارات تحصيلية مقننة

لقياس تحصيل الطلاب وتحليل هذه النتائج إحصائيا لمعرفة نسبة التقدم الذي حققته خلال السنوات الثلاث الأخيرة قبل التقدم للجائزة وتوظيف التحليل الإحصائي لنتائج الطلبة في تحسين مدخلات عمليات التدريس، مع الاهتمام باستمرارية تقويم المهارات المختلفة لطلابها.

4) **رعاية الطلاب الموهوبين وذوي الأداء المتدني**، وتقيس وضع المدرسة معيار للتفوق في التحصيل الدراسي لطلابها، وتبني مفهوم محدد للموهبة واستخدام أدوات لاكتشاف وقياس قدرات الموهوبين وتصنيفهم بناء على نوع الموهبة وتصميم برامج وأنشطة إثرائية لرعايتهم وتنميتهم وتقويم أدائهم لتعرف مدى تأثيرها عليهم، ومدى تعزيز المدرسة لجهود الموهوبين وإنجازاتهم بمكافآت مالية ومعنوية ونشر تلك الإنجازات داخل المدرسة وخارجها. وفي الوقت نفسه حصر المدرسة للطلاب ذوي التحصيل المتدني وتحديد نسبتهم وتصميم اختبارات تشخيصية تساعد في تحديد عناصر التأخير الدراسي وأسبابه بالاستعانة بالمتخصصين وتصنيف هؤلاء الطلاب إلى مجموعات وتقديم برامج تعليمية علاجية لتحسين تعلم ذوي التحصيل المتدني وتقويمها لمعرفة أثرها، وتدريب المعلمين على طرائق التدريس المناسبة للتعامل مع هؤلاء الطلاب.

سادسا: التفاعل مع المجتمع المحلي، وتقيس جهود المدرسة في التعاون والتواصل مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي والأساليب التي تتبعها لتبادل الخبرات والمبادرات التي تطبقها لتقديم خدمات أفضل، وتفحص كيف تتحمل المدرسة مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع، وتقدم الدعم له، وذلك من أجل تحريك المدرسة تجاه الأداء المرتفع، وتتضمن:

1) **التواصل مع أولياء الأمور**، وتقيس استخدام المدرسة آلية واضحة لجمع البيانات عن أولياء أمور الطلاب والتعرف على رغباتهم وطموحاتهم وتحليل النتائج ووضع خطة لتقديم خدمات أفضل وإطلاعهم على المستجدات التربوية بشكل دوري والتواصل الفعال معهم عن طريق البريد الإلكتروني والمحادثة على الانترنت وتزويدهم بتقارير دورية حول النمو الشامل لأبنائهم وتوظيف خبرات وإمكانيات أولياء الأمور في خدمة العملية التعليمية وحفزهم على طرح المبادرات وإشراكهم بالرأي

والمناقشة في الأمور التعليمية والتربوية وقياس رضا أولياء الأمور عن إنجازات المدرسة والاستفادة من نتائج قياس الرضا في تحسين العملية التعليمية.

(2) **التفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي**، وقياس الممارسات المرتبطة بخصر المدرسة للمؤسسات والشخصيات المجتمعية التي يمكنها تقديم خدمات للمدرسة وجمع المعلومات عنهم وفتح قنوات للاتصال بهم والمشروعات المقترحة لتنفيذها مع المديرية أو الوزارة لخدمة المجتمع وتبادل الخبرات مع منظمات أو مؤسسات تربوية محلية أو عالمية وتوظيف إدارة المدرسة المعلومات التي حصلت عليها من هذا التقييم في تحسين خدماتها للمجتمع وإقامة علاقة توأمة مع مدارس أو منظمات أخرى داخل الدولة أو خارجها، بالإضافة إلى تغطية وسائل الإعلام لجميع البرامج المقدمة في المدرسة (تسويق الخدمات المدرسية).

سابعاً: نتائج تقييم الأداء المدرسي، وتفحص النتائج التي حققتها المدرسة وتوثيقها بالبيانات اللازمة ثم تحليل هذه البيانات لبدء موجة من التحسين المستمر وتعظيم القيم الإيجابية مثل تقدير العاملين والشركاء والتركيز على المستقبل والمسئولية العامة و... الخ، كما تقيس نجاح المدرسة من حيث تطوير الخدمة المقدمة وتحسين أداء الطالب واختيار المدخل المناسب لتحقيق الأهداف وشرح كيفية تنفيذه، وتشمل:

- (1) نتائج خاصة بأداء الطالب.
- (2) نتائج خاصة بالمعلمين والعاملين بالمدرسة.
- (3) نتائج خاصة بأصحاب المصلحة الآخرين (أولياء الأمور / المجتمع /...).
- (4) النتائج المالية والميزانية.
- (5) نتائج خاصة بالأداء المدرسي وتحديد الفعالية التنظيمية.

الشروط والضوابط العامة للتقدم للجائزة.

ضمانا لاجتياز المدارس مرحلة المراجعة الأولية للمشاركة في الجائزة، يتم وضع بعض الضوابط لقبول طلبات التقدم لجائزة التميز في الأداء قبل البدء في مراحل الفحص والتقييم، وفق الشروط والضوابط التالية:

- 1) أن تكون الجائزة مفتوحة لجميع المدارس (خاصة/ حكومية).
 - 2) أن تقوم كل مدرسة بتعبئة نموذج التسجيل للجائزة خلال الفترة المحددة لذلك وتحدد المدرسة مكانها تبعا للتصنيفات (المستوى المبدئي للتميز/ الالتزام بالتميز/ الإعداد للجائزة/ التأهل للجائزة) مع الالتزام باللوائح المتبعة لنيل الجائزة، ويتم استبعاد المدارس التي تضع نفسها في التصنيف غير المناسب إذا اتخذوا المحكمون قرار بذلك، وأن يكون التسجيل مجانا.
 - 3) أن يتم توفير جميع البيانات التي تحتاج إليها لجنة الفحص والتقييم، وفي حال عدم توفير ذلك فلن يتم النظر في الطلبات المقدمة من المدارس.
 - 4) أن تتحمل المدرسة جميع مستلزمات التقدم للجائزة.
 - 5) تعتبر قرارات لجنة المحكمين نهائية.
- خطوات منح الجائزة، تتمثل خطوات منح الجائزة فيما يلي:

أولا: التهيئة، وتشمل ما تتخذه المدرسة من إجراءات تسبق التقدم للجائزة، وتشمل:

- 1) أن يتولى القيادات المدرسية وأعضاء المجتمع المدرسي وضع آليات واضحة للتعريف بجائزة الأداء المتميز وبناء خطة لتهيئة العاملين بالمدرسة وتحفيزهم على المشاركة، مع تقديم حوافز مادية أو معنوية للعاملين الذين يسهموا في إعداد المدرسة للحصول على الجائزة.
- 2) عمل دراسة للتقييم الذاتي لتحديد فجوة الأداء من خلال الموازنة بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي.
- 3) وضع خطة تحسين ليد تلك الفجوات والتغلب على نقاط الضعف وعلاجها.

(4) قيام القيادات التربوية من مختلف المديریات والإدارات التعليمية بعمل زيارات للمدرسة وتقديم الدعم لها بحيث تصبح المدرسة مكان رائد.

(5) التزام وحدات الجودة والدعم بالإدارات والمديریات التعليمية بمتابعة تنفيذ المعايير بالمدارس التابعة لها والعمل على نشرها، ومساعدتهم في التحديد المستمر لفجوات الأداء وتحديد مجالات التحسين.

(6) قيام وزير التربية والتعليم بزيارة مبدئية للتأكد من أن المدرسة المرشحة للجائزة تحظى بمكان الريادة بين المدارس الأخرى المماثلة.

(7) إعداد تقرير يتضمن الإجراءات التي اتخذتها المدرسة لتحقيق التميز وبلوغه، أي مجموعة التغييرات التنظيمية فيما يتعلق بالمقررات وطرق التدريس والتحكم في الميزانية والعاملين وغير ذلك لتحقيق الجودة، كما يتضمن:

- معايير الإنجاز الأكاديمي للطلاب والجودة المدرسة.
- معدلات الالتحاق بالمدرسة ومعدلات التخرج.
- نتائج الطلاب ودرجاتهم التراكمية.

ثانياً: التقدم للحصول على الجائزة، تشمل هذه الخطوة ما يلي:

(1) أن تتقدم المدرسة بطلب للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للحصول على الجائزة.

(2) أن تقوم المدرسة بملء نموذج يوضح جوانب التميز بها ويلخص أدائها ومستواها، ويشتمل على بيانات المدرسة المرشحة للتميز ومعايير تقييم المدرسة المتميزة.

ثالثاً: إجراءات منح الجائزة، تتمثل هذه الخطوة فيما يلي:

- 1) أن تخصص لجنة لفحص وتقييم ومراجعة أداء المدرسة تتكون من فريق من المراجعين بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ولا يزيد عددها عن 7 أعضاء حيث تقوم بزيارة المدرسة.
- 2) تقديم تقرير من فريق الفحص والتقييم والمراجعة يتضمن أحقية المدرسة المرشحة للحصول على الجائزة أم عدم أحقيتها.
- 3) يجرى تحكيم المدارس المتقدمة أو المرشحة للحصول على جائزة التميز في الأداء المدرسي كالتالي:
 - أ) المراجعة الأولية، تقوم بمده المراجعة لجنة من المتخصصين مهتمها التأكد من توافر الشروط في المدرسة المتقدمة لنيل الجائزة، والتحقق من بلوغها الحد الأدنى من الجودة. وعند استبعاد أحد المدارس يتم تحديد الأسباب وتوثيقها.
 - ب) الفحص والتقييم: يتم فحص وتقييم العمل من قبل لجنة مكونة من سبعة أفراد حسب مجالات المعايير.
 - ج) ضمان الجودة: تتم مراجعة نتائج الفحص والتقييم للمدرسة من قبل أحد الخبراء المتخصصين في التعليم.
 - د) اعتماد النتائج من قبل لجنة الجائزة.
- 4) نشر أسماء المدارس الحاصلة على الجائزة في وسائل الإعلام والموقع الإلكتروني للوزارة وعلى مستوى المدارس.

عقد مؤتمر سنوي للتميز:

يعقد مؤتمر سنوي لجائزة مصر الوطنية لتميز الأداء المدرسي تنظمه وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع هيئة الاعتماد في شهر سبتمبر من كل عام يحضره القيادات بالمدارس الحكومية والخاصة لتقاسم المعلومات وممارسات الأداء المتميز بينهم، ويتم فيه شرح لمعايير التميز وشروط وضوابط التقدم للجائزة وكيفية التحكيم بالإضافة إلى تكريم المدارس الحاصلة على الجائزة في العام الحالي، وفي الوقت نفسه يتم تسليط الضوء على المدارس الحاصلة على الجائزة في العام السابق والمدارس المرشحة للحصول على الجائزة، والتي تقوم رحلتها نحو التميز في الأداء والدروس المستفادة.

ويحضر هذا المؤتمر أيضا قيادات ومسؤولين تنفيذيين من وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية، ويستمر المؤتمر لمدة ثلاثة أيام يتم خلالها تبادل الخبرات بين المدارس المختلفة.

مراجع وهوامش الدراسة

- 1- علي السلمي، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2002)، صص 12-13.
- 2- Nichoias Sun-Keung Pang, "Organizational Cultures of Excellent Schools In Hong Kong", paper presented At The Annual Meeting of The American Educational Research Association, San Diego, 13-17 April 1998, p.5.
- 3- ارجع إلى
- كمال الدين أحمد توفيق القصبي، "مفهوم التميز وتطبيقاته في السياسة التعليمية المصرية- دراسة نقدية تحليلية"، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة حلوان، 2008، ص 2.
- Rodney Mc Adam, "Three leafed clover?: TQM, Organizational Excellence and Business Improvement", The TQM Magazine, Vol.12. No. 5, 2000, pp. 314-320.
- 4- بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، ص ص 27-37.
- 5- ارجع إلى:
- Rodney Mc Adam, op. cit., pp. 314-320.
- Kathryn Boys & Others, "Insights From Research Evolution Towards Excellence: Use of Business Excellence Programs By Canadian Organizations", MSASURING BUSINESS EXCELLENCE, Vol. 9 No. 4, 2005, pp. 4-15.
- 6- إيهاب مسعودي، "مقارنة أهم نماذج التميز"، مجلة إدارة العصر، العدد 8، ديسمبر 2007، ص 40.
- 7- Douglas J. Dejong, "Quality improvement using the Baldrige Criteria for Organizational performance Excellence- practice reports", Am J Health- Syst pharm, Vol 66, Jun 2009, pp.1031-1034.

- 8- Pak Tee Ng and David Chan, "A Comparative Study of Singapore's School Excellence Model With Hong Kong's School- Based Management", International Journal of Educational Management, Vol. 22, No. 6, 2008, p.27.
- 9- Mitch Emmons, "The Balderige Approach To performance Excellence In The Educational Service Center", A Dissertation ph. D. in Education Submitted to the Graduate College of Green State University, May 2002, pp. 11-12.
- 10 - فورين حاج قويدر، "التميز في منظمات الأعمال"، منتدى المحاسبين العرب،
- <http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=1882>
- 11 - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز - الطريق لمنظمة المستقبل، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص 21.
- 12 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 13.
- 13- Robert A. Rich, "The Superintendency: Measuring The presence of Culutral Dimensions Related To Organizational Excellence", A Dissertation ph. D. in Education Submitted to the Graduate School of Texas university, May 2007, pp. 22-25.
- 14- 14-Ibid., pp. 23-24.
- 15- philippe Hermel and Juan Ramis- pujol, "Research and Concepts An Evolution of Excellence: Some main Trends", The TQM Magazine, Vol. 15, No. 4, 2003, p.230
- 16- Ibid, p231.
- 17- Ibid, p231.
- 18- Ibid, p.231.
- 19- <http://webebscohost.com/ehost/detail?Vid> , "We Need Excellence Beyond The Classroom", p.1.
- 20- Ledyard Mc Fadden, "New York's Quest For Excellence: New York City's School program Report Balances Three Key Measures and Redefines Excellence For Its Schools", Educational Leadership, October 2008, p.62.
- 21- Ibid., p.62.

22- <http://webebscohost.com/ehost/detail?Vid> , "We Need Excellence Beyond The Classroom", p.1.

23- Ledyard Mc Fadden, op. cit., p.62.

24- Thomas J. Sergiovanni, Excellence In Schooling, Educational Leadership, February 1984, p.6.

25- Kathryn Boys & Others, op. cit., pp.4-15.

26- Ibid., pp.4-15

27- Robert A. Rich, op.cit., p.6,23, 24, 25.

28- Ibid., p.28.

29- Ibid., p.29.

30- Ibid., p.29-31.

31- عبد الرحمن توفيق، قمة الأداء، (القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع، 1998)، صص 21-22.

32- Robert A. Rich, op.cit.p31.

33- ارجع إلى ما يلي:

- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن Benchmarking: أساليب جديدة في

المعايرة والقياس، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2004)، ص194،

- Vasudevan Ramanujem and N Venkatraman, "Excellence, planning and performance", Strategic Management, Vol.18, No. 3, May- Jun 1988, pp. 23-24.

34- Ibid., p.24.

35- Ibid., p.26.

36- Ibid., p.26-30.

37- Meno Poto, "Organizational Excellence", Achieving Excellence in Medical Education, p.117.

38- Ibid., p.118.

39- Vasudevan Ramanujem and N Venkatraman, op. cit., p.24.

40- ارجع إلى:

- philippe Hermel and Juan Ramis- pujol, op. cit., p.232-236,273,

- حامد محمد على الشمراي، "معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة

الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة- نموذج مقترح"، متطلب تكميلي للدكتوراه مقدم لقسم

الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية،
1428هـ، ص48.

41- Murali Chemuturi, "Do It Well Or Not At All",
www.chemuturi.com.

42- Harry S. Hertz, "Education Criteria For performance: Leadership, ethics and Competitiveness", Baldrige National Quality Program 2009-2010, National Institute of Standards and Technology, Department of Commerce, pp.14-21.

43- ارجع إلى:

- تشارلز دبليو. سورنسن وآخرون، التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2006)، ص52.

- عبير فتحي محمد أبو سليمة، "جوائز الجودة: مدخل لتقييم أداء الاستاذ الجامعي في ضوء آراء بعض الخبراء والتخصصين"، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لقسم أصول التربية بكلية التربية ببورسعيد جامعة قناة السويس، 2010، صص 59-63.

44- Harry S. Hertz, op.cit.,e,pp.14-21.

45- Ibid., p.17.

46- Ibid., p.19.

47- Ibid., p.19.

48- Ibid., p.20.

49- Kathryn A. LeROY, "Baldrige Education Criteria For performance Excellence: perceptions of District Personnel of Implementation and Impact on Collective Teacher Efficacy, "A Dissertation ph. D. Submitted to Office of Graduate Studies of Texas University, August 2004, p.61.

50- Mitch Emmons, op.cit, p.19.

51- Kathryn A. LeRoy, op. cit., p.61.

52- Ibid., p.67.

53- Ibid., p.446.

54- Bradley James Hawk, Baldrige Criteria For Performance Excellence in Illinois Public Schools: Understanding And Impementaction", A

- Dissertation, ph. D. in Education Submitted to Graduate College of the University of Illinois at Urbana- Champaign, 2004, p. 24, 27, 28.
- 55- Mitch Emmons, op. cit, p.22.
- 56- Neil Kenneth Gupta, A Comparison of Trends in The percent of Students Who passed The Fourth- and Ninth- Grade OHIO proficiency Tests Between The OHIO Award For Excellence School Districts and Their Similar School Districts", A Dissertation ph. D. of Education Submitted to Colege of Education, Ashland University, 2006, pp.17-18.
- 57- Bradly James Hawk, op. cit., p.3.
- 58- Ibid., p.3.
- 59- Ibid., p.67.
- 60- Ibid., p, 74.
- 61- 61-Ledyard Mc Fadden, op. cit, pp. 62-65.
- 62- Ibid., p. 63-64.

63- ارجع إلى:

- محمد بن مساعد العسيري، "التميز المؤسسي وجودة الأداء"، 1430هـ. على الموقع التالي:

www.slidefinder.net/p/psc_ppt/4431697

- Charles S. Tapiero, The Management of Quality and It's Control, London: Champen& Hall, 1996, p.12.

64- عيبر فتحي محمد أبو سليمة، مرجع سابق، ص64.

65- محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل، (القاهرة: دار المعارف، 1995)،

ص83.

66- Ng Pak Tee, "The Singapore School and the School Excellence Model", Educational Research for policy and practice", Vol.2, 2003, pp.27-39.

67- Ibid., p.38.

68- Ibid., p.39.

69- Nicholas Sun- Keung Pang, op. cit., p.5.

70- Ibid., p.10.

71- Ibid., p.11.

72- ارجع إلى ما يلي:

- كمال رزيق، "نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي"، في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المنعقد في الفترة من 1-4 نوفمبر 2009، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2009.

- رفعت عبد الحلیم الفاغوري، إدارة الإبداع التنظيمي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، صص 237-258.

73- كمال رزيق، مرجع سابق.

74- المرجع السابق.

75- Khoo Hsien Hui and Tan Kay Chuan, "Nine Approaches To Organizational Excellence", Journal Of Organizational Excellence, Winter 2002, pp. 53-65.

76- أحمد فتحي سرور، تطوير التعليم في مصر: سياسته وإستراتيجيته وخطة تنفيذه، ط2، (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، 1989)، ص 105.

77- وزارة التربية والتعليم، مبارك والتعليم: المشروع القومي لتطوير التعليم، القاهرة، 1999، ص 14.

78- وزارة التربية والتعليم، مبارك والتعليم: نحو تعليم متميز للجميع، القاهرة 2000، ص ص 120، 16.

79- كمال الدين أحمد توفيق القصبي، مرجع سابق، ص 111.

80- سناء سيد مسعود، "المعايير القومية لجودة التعليم في مصر" من عبد العزيز عبد الهادي الطويل، تقويم الجهود الوزارية لتحقيق معايير الجودة في المدرسة الابتدائية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2007، ص ص 78-81.

81- مونيكا سقنر وعبد الكريم أحمد بدران وأحلام الباز حسن، دليل الزيارات الميدانية لتقويم جودة المدارس المصرية، برنامج جوائز الامتياز المدرسي "2"، ج.م.ع، وزارة التربية والتعليم، ص 51.

- 82- سعيد أحمد سليمان وصفاء محمود عبد العزيز، دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم، برنامج جوائز الامتياز المدرسي، ج.م.ع، وزارة التربية والتعليم، 2006، ص أ.
- 83- المرجع السابق، ص 15.
- 84- المرجع السابق، ص ص 3-10.
- 85- مونيكا سقنر وعبد الكريم أحمد بدران وأحلام الباز حس، مرجع سابق، ص 13.
- 86- المرجع السابق، ص 13.
- 87- المرجع السابق، ص 16.
- 88- المرجع السابق، ص 21.
- 89- ج.م.ع، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي (التعليم العام- المعاهد الأزهرية)، أغسطس 2009، ص 18.
- 90- ج.م.ع، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، النشرة الدورية، العدد الثالث، فبراير 2010.
- 91- ج.م.ع، الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي مرجع سابق، ص ص 17-18.
- 92- ج.م.ع، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الممارسات الجيدة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، 2008، ص ب.
- 93- المرجع السابق، ص ب.
- 94- ج.م.ع، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي (التعليم العام- المعاهد الأزهرية) مرجع سابق، ص ص 53-54.
- 95- المرجع السابق، ص 190.
- 96- ج.م.ع، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، النشرة الدورية، مرجع سابق، ص ص 3-4.

- 97- القاهرة، مديرية التربية والتعليم، قرار مدير المديرية رقم (58) بتاريخ 2008/3/30 بشأن إنشاء وحدة ضمان الجودة بالإدارة التعليمية، المادة (2).
- 98- المرجع السابق، المادة الثالثة.
- 99- القاهرة، مديرية التربية والتعليم، قرار مدير المدير رقم (59) بتاريخ 2008/3/30 بشأن إنشاء وحدة الدعم الفني بالإدارة التعليمية، المادة الثانية.
- 100- المرجع السابق، المادة الثالثة.
- 101- كمال الدين أحمد توفيق القصبي، مرجع سابق، ص11.
- 102- إيمان زغلول راغب أحمد، "النمط القيادي مدخل لتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية، سيناريوهات مقترحة"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية جامعة حلوان، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع، أكتوبر 2009، ص527.
- 103- المرجع السابق، ص525.
- 104- ناصر محمد عامر، "الإدارة من الموقع- إستراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس: توجهات مصر ودروس من نيوزلندا"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الخامس عشر، السنة الثامنة، مايو 2005، ص48.
- 105- راجع في هذا الصدد ما يلي:
- ناصر محمد عامر، مرجع سابق، ص11.
- كمال الدين أحمد توفيق القصبي، مرجع سابق، ص11.
- مروة حسين أبو السعود، "تطوير مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2009، ص144.
- 106- راجع في هذا الصدد:

- غادة محمد عبد السلام، الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في ج.م.ع. - دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة عين شمس، 2009، ص 157.
- أحمد نجم عيداروس، "تجويد إدارة الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأساسي في مصر في ضوء مدخل إدارة التغيير"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الثامن عشر، يناير 2006، ص.