متطلبات تحقيق التميز فى مدارس التعليم العام

إعداد

أ / عـزة سـالـم عبـد العـاطى عبـد الرحمـن

مدرس مساعد بقسم أصول التربية

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

أ.د/ وضيئة محمد أبو سعدة

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ مهـرى أميـن دياب

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية– جـــامعة بنها

متطلبات تحقيق التميز فى مدارس التعليم العام

المستخلص:

فى ظل السعى المستمر لتحقيق التميز فى التعليم أصبح يتوجب على المؤسسات التعليمية المختلفة توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق ذلك التميز، ومن هذا المنطلق يتضح أهمية البحث حيث يستهدف الكشف عن المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز فى المؤسسات التعليمية ومن ثم السعى لتوفيرها، وفى سبيل تحقيق ذلك الهدف إستخدم البحث المنهج الوصفى فى تحليل الأدبيات المختلف بالإضافة إلى نماذج وجوائز التميز المحلية والعالمية لإستنتاج المتطلبات المختلفة للتميز وتوصل البحث إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتميز كل عنصر من عناصر العملية التعليمية، كذلك رصد البحث العديد من المبررات التى كانت سبباً أساسياً فى إهتمام المؤسسات التعليمية بتحقيق التميز وإنتاج تعليم متميز، بالإضافة إلى الركائز الأساسية التى تعتمد عليها عملية تحويل المؤسسات التعليمية إلى التميز، فهو لا يتم صدفة وإنما يحتاج إلى المزيد من الإجراءات على جميع المستويات حتى تصل المؤسسات التعليمية إلى التميز.

The importance of the study lies in the importance of its subject as it is one of the modern studies that are interested in the issue of excellence of the educational system, and linking the executive programs of the strategic plan and the requirements of educational excellence.

مقـــدمـــة:

وضع التطور العلمي والتّكنولوجي بلدان العالم أمام تحديات كبيرة، فرضت عليهـا ضرورة التحول من التنمية القائمة على الموارد المادية والطبيعية، إلى تنمية ذكية قائمة على الموارد المعرفيّة.

ولما كانت المنظومة التعليمية هى المسؤلة عن ذلك التحول أصبح تطويرها والارتقاء بكفاءتها من أهم القضايا، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية إحداث نقلة نوعية في التعليم، تتجاوز المفاهيم والممارسات التربوية التقليدية، وتنطلق إلى آفاق أوسع باتت تفرض نفسها(١).

فأصبحت المؤسسات التعليمية لا تكتفى بتحقيق الجودة فى عصر يتطلب أكثر مـن مجرد جودة التعليم، بل أصبحت تتطلع للتميز، ليس فقط فى خدماتها التى تقدمها بل فى جميع عناصر المنظومة التعليمية، لتحقيق سمعة ومكانة متميزة للمؤسـسة علـى منافـسيها مـن المؤسسات التعليمية الأخرى.

لذا أصبح تحقيق التميز فى التعليم ضرورة كبيرة، بل وحتمية فرضـتها مـستجدات التطوير، وخاصة بعد إعتماد العديد من نماذج التميز، واستحداث الجوائز المحلية والعالميـة لتحفيز جميع الجهود نحو التميز، الأمر الذى يتطلب تطوير العديد من البرامج التعليمية، لأن السياسة القديمة مهما حققت من نجاحات ليست بالضرورة هى الأفضل لمواجهـة التحـديات المتزايدة، وخاصة أنها أصبحت تتطلع للتميز.

فالتميز الذى تسعى إليه المؤسسات التعليمية لا يقتصر على مجرد تميز الخدمات التى تقدمها، ولكنه يتضمن تميز جميع العمليات التنظيميه التى تتم داخلها والمؤدية بدورها إلـى نتائج متميزة، ولما كان النظام التربوى له خصوصيته وقناعاته التى تميزه عـن المنظمـات الإنتاجية الأخرى، كانت هناك حاجة ماسة لإعادة النظر فى كافة الممارسات التربوية وصولاً لأنظمة تربوية متميزة.

وبناءً على ما سبق سيتناول البحث فلسفة التميز فى التعليم من حيث مفهوم التميـز وأهم المبررات الداعية إلى السعى لتحقيق التميز فى التعليم، والمتطلبات اللازمـة لتحقيـق التميز فى مدارس التعليم العام.

---

(1) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: ***وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي – وثيقة الثانوى العام***، الإصدار الثالث، جمهورية مصر العربية، ٢٠١١م، ص٧.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

تعد المنظومة التعليمية من أكثر القضايا المثيرة للجدل نظراً لتأثير النظام التعليمى على المجتمع بوجه عام، ولذا كان ومازال التعليم هو حجر الزاوية فى كل برامج الإصلاح التى تتبناها الدولة، الأمر الذى يفسر اهتمام الخطط التنموية للحكومة بالتعليم وجعله فى مرتبة متقدمة ضمن أولوياتها.

لاشك أن مصر تواجه تحديات عديدة في هذا المجال، وأصبحت بحاجة ماسة إلى توجيه نظامها التعليمى، ليصبح أكثر قدرة على تلبية الاحتياجات التى تفرضها التحديات المستقبلية، لذا سعت وزارة التربية والتعليم من خلال برامجها وخططها، إلى طرح حلول واقعية لتلك التحديات.

وأكد حسن شحاته على أن انخفاض الجودة فى العملية التعليمية، أدى إلى إنفصال المدرسة عن المجتمع، فأصبحت مناهجها وخبراتها من صنع الماضى، ولا يمكن أن تعد أجيال للمستقبل بخبرات الماضى، ومن ثم أصبحت غير قادرة على إعداد مخرجات تتكيف مع تحديات المستقبل ولا تمتلك مهاراته[١].

لكن على الرغم من المساعى المستمرة للإصلاح فمازالت الأهداف المنشودة بعيدة عن الواقع الفعلى للتعليم، وهذا ما أكده ""تقرير التنافسية العالمية" الصادر عن "المنتدى الاقتصادي العالمي، حيث احتلت مصر المرتبة ١٣٩ من أصل ١٤٤ دولة فيما يتعلق بمؤشر جودة نظام التعليم، كماجاءت فى المرتبة ١٣١ من أصل ١٤٠ دولة فى مؤشر جودة الرياضيات والعلوم، وجاءت في المرتبة ١٢٩ بالنسبة لمؤشر تدريب العاملين[٢].

ولعل التدنى فى وضع المنظومة التعليمية المصرية بجميع عناصرها كان سبباً رئيسياً فى تدنى وضعها عالمياً، وهذا ما أشار إليه تقرير التنافسية الصادر في عام (٢٠١٢ / ٢٠١٣) حيث أكد على أن قوة العمل غير المتعلمة التعليم الملائم تشكل ثالث أخطر مشكلة

---

(1) حسن سيد حسن شحاته: مفاتيح التميز فى التعليم، ***المؤتمر العلمى الثامن للتربية (جودة وإعتماد مؤسسات التعليم فى الوطن العربى)***، كلية التربية والتربية النوعية ورياض الأطفال، جامعة الفيوم، مجلد ١، ٢٠٠٧، ص١١٢-١١٣.

(2) the World Economic Forum***: The Global Competitiveness Report 2015- 2016,*** World Economic Forum,Geneva, 2015, p161, available at: http://www3.weforum.org.

بعد نقص التمويل، ونقص الكفاءة[١]، الأمر الذى أدى إلى تدنى الوضع التنافسى العالمى المصرى، وهذا ما أكدة دليل التنمية البشرية لعام ٢٠١٣[٢].

وأصبحت سياسات التعرف على التميز في التعليم ودعمه ضرورة لجميع الأنظمة التعليمية[٣]، وهذا ما أكدته وزارة التربية والتعليم من ضرورة توفير التعليم المتميز للجميع لتحقيق مجتمع التعلم[٤].

وأكدت العديد من الأدبيات على أهمية تميز التعليم فأكد رشدى طعيمة على أن التميز التعليمى يتم من خلال التطوير والتجديد المستمر لنظمنا التعليمية، الأمر الذى يساعدنا على مواكبة التغيرات المتعددة، بل أصبح عليه أن يساعد إن لم يكن يقود عملية التغيير فى المجتمع ذلك باعتبارة المسئول عن تنمية الموارد البشرية المبدعة التى تستطيع أن تحدث التغيير وتقوده بفاعلية وابتكار، وهذا ما يفسر الإهتمام بجودة التعليم والارتقاء بمستواه لتحقيق التميز[٥].

ولما كان لتحقيق التميز فى العملية التعليمية شروط وضوابط ومتطلبات أساسية لابد من توافرها فى جميع عناصر المنظومة التعليمية، وكان لتوفير تلك المتطلبات العديد من المزايا التى تحصل عليها تلك المؤسسات؛ وأكد ***على السلمى*** أن المؤسسات التعليمية التى توفر متطلبات التميز تتمتع بالعديد من المزايا فيصبح كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من فعاليات يتسم بالتميز، ولا تترك مجالاً للخطأ، وتهيئ الفرص

---

(1) the World Economic Forum: ***The Global Competitiveness Report 2013- 2014***, Insight Report, 2013, The Report are available at http://www3.weforum.org.

(2) برنامج الأمم المتحدة الإنمائى: ***تقرير التنمية البشرية ٢٠١٣نهضة الجنوب: تقدم بشري في عالم متنوع***، متاح على الموقع الإلكترونى التالى: http://www.un.org، تم الرجوع اليه بتاريخ ٢٠١٨/١/١٠.

(3) منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة: ***الخطة الاستراتيجية العامة للمركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم(٢٠١٥ – ٢٠٢٠)***، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص٢٨.

(4) محسن خضر "تقديم حامد عمار": ***من فجوات العدالة فى التعليم***، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص٢٣٨.

(5) رشدى أحمد طعيمة وآخرون: ***الجودة الشاملة فى التعليم – بين مؤشرات التميز ومعايير الإعتماد***، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٨، ص٤٥.

الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة، كذلك إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها(١).

نتيجة لما سبق من مشكلات تعانيها المنظومة التعليمية، والتى فرضت ضرورة التفكير فى حلول خارجية تكون أكثر إرتباطاً بتحقيق التميز فى العملية التعليمية، ومن ثم دعت الحاجة إلى ضرورة الكشف عن أهم المتطلبات اللازم لتحقيق التميز فى التعليم، ولذا ظهرت أهمية البحث الحالى فى تحديد أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز فى التعليم، ***وتتبلور مشكلة البحث فى الأسئلة التالية:***

ما فلسفة التميز التعليمى؟

ما هى المبررات الداعية للسعى لتحقيق التميز التعليمى؟

ماأهم المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز فى التعليم العام؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الكشف عن اهمية تحقيق التميز فى التعليم، ومبررات سعى المؤسسات التعليمية لتوفير متطلباته والإرتقاء بالوضع الحالى للتعليم، وجعله أكثر قدرة على تلبية حاجات المستقبل، ويتمثل الهدف الرئيس للبحث فى الكشف عن أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز فى التعليم العام، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية وهى:

التعرف على الفلسفة التى يقوم عليها التميز فى التعليم.

الكشف عن المبررات الداعية لتحقيق التميز فى التعليم.

بيان أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز فى كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية التميز نفسها، حيث أصبحت عملية التميز فى التعليم من الأهمية بمكان وأصبحت ضرورة حتمية للعديد من المؤسسات التعليمية ويمكن إيجاز أهمية البحث فى الآتى:

التعرف على الفلسفة التى تقوم عليها عملية التميز فى التعليم.

---

(11) على السلمى: ***إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة***، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهر، ٢٠٠٢، ص ١٣٥.

التعرف على المبررات التى دفعت العديد من الأنظمة التعليمية إلى ضرورة السعى لتحقيق التميز فى التعليم العام.

بيان أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز فى كل عنصر من عناصر العملية التعليمية سعياً لتوفيرها من أجل الوصول إلى التميز.

منهج البحث:

تقتضى طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفى لملاءمته لأهداف البحث وطبيعته، حيث أنه لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو تحديد العوامل التى تؤثر فى المشكلة، ولكنه يمتد إلى تحليلها فى ضوء الظروف الحالية، ولذا يعتمد عليه البحث فى تحديد أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز فى التعليم العام .

مصطلحات البحث:

تتحدد المصطلحات الأساسية للبحث فى المصطلحات الآتية:

التميز التعليمى: هو القدرة غير المحدودة للمؤسسات التعليمية سواء كانت جامعة أومعهد أو مدرسة على تحسين جودة ما تقدمه من خدمات، والاحتفاظ بأعلى مستوى من الأداء وأقل قدر من التكلفة، مع تشجيع الابتكار والإبداع والتجديد لدى عملائها الداخليين والخارجيين، للتميز على منافسيها.

متطلبات التميز التعليمى: هى الحد الأدنى من الإجراءات والممارسات والأنشطة والشروط والضوابط، التى لابد من توافرها فى جميع عناصر المنظومة التعليمية، حتى تصبح مؤسسات متميزة، ولكل عنصر من عناصر تلك المنظومة متطلبات خاصة به، تختلف عن غيرها من باقى العناصر الأخرى، ولكن تتكامل جميع العناصر فى النهاية لتتميز المؤسسة التعليمية.

إجراءات البحث

لتحقيق الهدف من البحث فسوف تسير إجراءاته على النحو التالى:

الخطوة الأولى: التعرف على فلسفة التميز التعليمى من حيث (المفهوم والأهمية)

الخطو الثانية: الكشف عن مبررات السعى لتحقيق التميز فى مدارس التعليم العام.

الخطوة الثالثة: التعرف على أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز فى مدارس التعليم العام.

وفيما يلى عرض تفصيلى لهذه الإجراءات:

المحور الأول: فلسفة التميز التعليمى

نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل، يجمع عناصر بناء المؤسسات التعليمية على أسس متفوقة، تحقق لها القدرة على مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها، واستثمار قدراتها لتحقيق المنافع لكل عملائها والعاملين والمتعاملين معها والمجتمع بأسره، ولذا أصبح تحقيق التميز أمراً ملحاً وضرورياً.

ومن ثم أصبح التميز يعبر عن حالة الإبداع والتفوق التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء المتميز لجميع العمليات بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، فهو يتضمن الممارسات المميزة للمؤسسة مع الاستمرار في الإبداع والتحسين والتعليم(١)، وسيعرض البحث فيما يلى مفهوم التميز.

يعرف التميز بأنه: مجمل الجهود التى تُبذل من أجل النجاح على المدى الطويل، وذلك من خلال امتلاك مهارات خاصة لتحقيق نتائج إستثنائية مع الحفاظ على تقدير جميع المساهمين(٢).

ويعرفه على السلمى بأنه: القدرة على التنسيق بين جميع عناصرالمؤسسة وتشغيلها فى تناسق وتكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذى يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة(٣).

---

(1) وليد نمر الحية: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، ***رسالة ماجستير***، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٥، ص٤.

(2)AKYAY UYGUR&SEVGI SÜMERLİ: EFQM Excellence Model, ***International Review of Management and Business Research***, Vol. 2 Issue.4, December 2013,p988.

(3) أنظر إلى:

- على السلمى: ***الإدارة فى عصر العولمة والمعرفة***، سما للنشر والتوزيع، القاهرة، أكتوبر ٢٠١٤، ص٢٥١.
- على السلمى: ***إدارة التميز ونماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة***، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٢، ص٧.

ويتضح مما سبق أن مفهوم التميز يعبر بصفة عامة عن الأداء المتفوق لجميع العاملين فى المؤسسة الأمر الذى يؤدى بالضرورة إلى تميز المؤسسة وتفوقها على مثيلتها، ولما كان التميز التعليمى هو محور اهتمام البحث، كان لابد من بيان مفهوم التميز التعليمى على وجه التحديد، وهذا ما سيتناوله البحث فيما يلى:

تعرف كارول و مارسيا التميز التعليمى بأنه: فلسفة أو طريقة فى التفكير حول كيفية التدريس وطبيعة عملية التعلم فهو نهج تعليمى متكامل غير قابل للفصل بين بيئة التعلم الايجابية والمناهج عالية الجودة والتقييم من أجل التمكين وإدارة الصف بمرونة وفاعلية(١).

وعرفته المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة(EFMQ) بأنه: القدرة غير المحدودة على تحسين جودة ما تقدمه المؤسسات التعليمية من خلال إظهار مستويات عالية من الإنجاز مقابل مجموعة محددة من المعايير التي تعكس مجموعة من ممارسات المؤسسات المماثلة(٢).

ويتضح من التعريفات السابقه للتميز التعليمى، أن المفهوم أصبح يركز على أبعاد أكثر خصوصية فى المؤسسات التعليمية بوجه عام، بالإضافة إلى ما سبق ظهرت مصطلحات تعبر عن جوانب محددة لتميز العملية التعليمية، فمنها من تناول الاستراتيجية التعليمية والتميز فى تطبيقها، ومنها من تناول تميز المعلم، والثالث إهتم بتميز الطالب والمناهج التعليمية، ومن ثم فإن لكل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية مفهوم خاص يحدد سُبل تميزه.

جوانب تميز العملية التعليمية

تعددت المصطلحات التى تتناول الجوانب المختلفة للعملية التعليمية فتضمنت كلاً من:

- **تميز تطبيق ومتابعة الاستراتيجية:** تعنى قدرة المؤسسة التعليمية على تطبيق أنشطة الاستراتيجية بحسب طبيعة عملها وأهدافها بطريقة متميزة(٣).

---

(1) كارول آن تومانسون ومارسيا ب.آمبيو: ***قيادة وإدارة صف متميز***، ترجمة ونشر مكتب التربية العربى لدول الخليج، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢، ص٤٦،٤٧.

(2) EFQM Excellence Model: Excellent Organisati ons achieve and sustain outstanding levels of performance that meet or exceed the expectati ons ofall their stakeholders., 2013,P8.

(3) الامانة العامة للمجلس التنفيذى" جائزة أبو ظبى للأداء الحكومى المتميز": ***دليل جائزة أبو ظبى للأداء الحكومى المتميز***، الدورة الخامسة، الاصدار الثالث، مارس ٢٠١٧، ص٢١-٢٦.

- **التميز المدرسي:** تلك العملية المخططة والمؤثرة إيجابياً التى تمارسها قيادة المدرسة في بيئتها لتحقيق التحول من المدرسة التقليدية إلى المدرسة المتميّزة بجميع مكوناتها ومخرجاتها، والإسهام في تعظيم العائد على المجتمع، وتقود إلى مخرجات متميّزة، تحقق أهدافها الاستراتيجية(١).
- **الإدارة المتميزة:** هى أحد المدخلات التي تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي، ويتحقق التميز في الأداء من خلال القيادات فهي التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسات التعليميه، وتتبني سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والعمليات التي تهدف إلى التميز في الأداء(٢).
- **المعلم المتميز:** هو التربوي القادر على تعليم المتعلمين، وبناء شخصياتهم وإكسابهم المهارات والمعارف والقيم، التي تمكنهم من المنافسة والتعامل مع معطيات العصر ومتغيراته، في ضوء مجموعة من المعايير المحددة(٣).
- **الطالب المتميز**: من فاق أقرانه خلقاً وعلماً وعملاً، الواعي بدوره ومسئولياته، المبادر بإيجابية نحو تطوير نفسه ومدرسته ومجتمعه ووطنه(٤).
- ***التعليم المتميز***: هو تعليم يهدف إلى رفع مستوى جميع الطلاب، وليس الطلاب المتفوقين أوالموهوبين فقط، لأنه يعبر عن سياسة مدرسية تأخذ باعتبارها خصائص الفرد، وخبراته السابقة، وهدفها زيادة إمكانات وقدرات الطالب، والنقطة الأساسية في هذه السياسة هي توقعات المعلمين من الطلاب، واتجاهات الطلاب نحو إمكاناتهم، حيث تدور تلك السياسة حول تقديم بيئة تعليمية مناسبة لجميع الطلاب(٥).

---

(1) وزارة التعليم: ***جائزة التعليم للتميز "التميز المدرسى"***، الاصدار الثالث، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨، ص٧.

(2) رضا إبراهيم المليجى: تطويرالأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز، ***مجلة مستقبل التربية العربية***، مجلد ٢٣، العدد١٠٠، يناير ٢٠١٦، ص٦٦.

(3) وزارة التعليم: **جائزة التعليم للتميز** "***الدليل الإداري لفئة المعلم المتميز***"، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٤، ص٢.

(4) وزارة التعليم: ***جائز التعليم للتميز الطالب المتميز***"، الإصدار الثالث، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨، ص٧.

(5) وزارة التعليم: دليل التميز فى التعليم والتعلم الجامعى، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – كالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة – عمادة تطوير التعليم الجامعى، ٢٠١٨، ص١٧.

وتعكس التعريفات السابقة للتميز التعليمى مدى الإهتمام الواسع والسعى المستمر لتحقيق التميز فى التعليم، وتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا التميز فى كل عنصر من عناصر العملية التعليمية، وللتميز ركائز أساسية يعتمد عليها وتتمثل تلك الركائز فى الآتى:

الركائز تقوم عليها عملية تحول المؤسسات التعليمية للتميز وتتمثل فى[1]:

- التركيز على احتياجات وطموحات العملاء مع الأخذ في الحسبان تقدير مساهماتهم.
- تحقيق التوازن وتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الداخليين والخارجين.
- متابعة الأداء بناءاً على معايير محددة، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار.
- وضع رؤية ملهمة ومنفتحة مع ضرورة أن يشارك فيها جميع من في المؤسسة.
- إدارة المؤسسة عبر مجموعة مترابطة من الأنظمة والعمليات وعبر مجموعة من القرارات المبنية على المعلومات السليمة والموثقة.
- تعظيم مساهمات الموظفين عبر تطوير مشاركتهم، وتعظيم مساهماتهم بطريقة إيجابية.
- بناء علاقات منفعة متبادلة داخليًا وخارجيًا، من أجل اكتساب قيمة إضافية، ودعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتنفيذية.
- تجاوز الحد الأدنى للإطار القانوني حيث تعمل المؤسسة وتسعى جاهدة لفهم وتلبية توقعات أصحاب المصلحة في المجتمع.
- تحدي الوضع القائم وإحداث التغيير وتشجيع الابتكار وإجراء التغيرات بصورة مبدعه.
- تحرير الإنسان من كافة القيود التى تحول دون إبداء رأيه وإعمال عقله وإطلاق إبداعاته.
- مواكبة التغييرات المعرفية المعاصرة بل ويسهم فى تطورها.

---

(1)انظر إلى:

- حاتم علي العايدي: مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، ***دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، وحدة الجودة، الجامعة الاسلامية***، غزة، مايو ٢٠٠٩، ص٢١.
- محمد عبد العال النعيمي وآخرون: اقتراح نموذج لمعايير الأداء وقياس تأثيرها في تحقيق التميز في الجامعات الخاصة الأردنية، ***مجلة إتحاد الجامعات العربية*** – الأردن، العدد ٥٦، ديسمبر ٢٠١٠، ص٣٧٦.
- فاطمة على محسن واصى: معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي، ***مجلة كلية التربية جامعة أسيوط***، مجلد ٣٤، العدد٨، أغسطس ٢٠١٨، ص٤٨.

- تحقيق التميز فى التعليم وفق اتجاة شمولى يتناول كل الجوانب الداخلية والخارجية.
- تحقيق التميز فى التعليم يتطلب الأخذ بمبدأ الكليات فى المعرفة لا الاختزال والتحول من ثقافة التكرار إلى الإبداع والابتكار والأخذ بمبدأ الترابط والتفاعل.
- تحقيق التميز يتطلب غطاء تشريعى وإعادة النظر فى اللوائح والقوانين.

ويتضح مما سبق أن عملية التميز فى التعليم لا تتم بطريقة عشوائية، وإنما تعتمد على مجموعة من الركائز الأساسية التى تشمل كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية، كما أنها تتضمن التشريعات والقوانين التى تنظم العملية التعليمية فى المؤسسات التعليمية.

المحور الثانى: مبررات السعى لتحقيق التميز

منذ بداية التسعينيات تبنت المؤسسات التعليمية تطبيق مفهوم الجودة الشاملة لتحقيق التحسين المستمر في الأداء التعليمى، إلا أن الفترة السابقة بينت ضعف طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وعدم قدرتها على تحقيق التحسين المستمر الذي يحقق التميز للأنظمة التعليمية، ويرجع ذلك إلى العديد من التحديات التى واجهت تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرزها تعجل المنظمات التعليمية فى تحقيق نتائج سريعة، اضطرتها إلى إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة(١).

وظهر مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات، والأوضاع الخارجية المحيطة، كما تكفل لها تحقيق الترابط الكامل بين عناصرها، ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها، وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة، والعاملين والمتعاملين مع المؤسسة التعليمية، والمجتمع بأسره(٢).

واستجابت المنظمات والهيئات المهتمة بالتعليم للمطالب المنادية بدعم التميز فى التعليم ورعايته، وجاءت تلك الجهود متفاوتة في إجراءتها، وإنجازاتها، فبعضها صمم نماذج

---

(1) صالحبن سليمان الرشيد: نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، ***المؤتمرالعربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز***، شرم الشيخ – جمهورية مصرالعربية، ٢٧-٢٩نوفمبر ٢٠٠٤، ص٢٤.

(2) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم – والمركز الاقليمى للجودة والتميز فى التعليم: ***جوائز التميز فى التعليم فى بعض دول العالم العربى***، مرجع سابق، ص١٤.

للتميز ذات وحدات تنظيمية اعتبارية مستقلة، وأخرى قامت بإنشاء وحدات وأمانات لجوائز التميز في بعض الوزارات، والبعض الثالث صمم جوائز للتميز خاصة بكل عنصر من عناصر العملية التعليمية، وجميع تلك الجهود ساهمت بشكل واضح في تحفيز جميع العاملين فى المجال التعليمى نحو تحقيق التميز، فى المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة على مستوى العالم.

سيتناول البحث فيما يلى المبررات التى دفعت المؤسسات التعليمية إلى السعى لتحقيق التميز **وتتمثل بعض تلك المبررات فى الآتى**[1]:

- **التغيرات السريعة:** لا يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس المنهج المتبع، ولكن لابد من البحث عن طرق جديدة، وذلك لأن البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، وبالتالي لابد للمؤسسات التعليمية التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة.
- **المنافسة المستمرة:** فرض التطور الكبير فى مجال الاتصالات أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود، وهذا يعني أن المنافسة مفتوحة وبلا حدود أيضاً، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة التعليمية الاستمرار والمنافسة إلا من خلال السعى لتحقيق التميز.
- **العولمة:** أصبحت العولمة مصدر قلق رئيسى على المنظمات السياسية والاجتماعية والتعليمية، فعلى الرغم من النتائج الإيجابية للعولمة على المستوى الإقتصادى، إلا أنها

---

(1) انظر إلى:

- ليو جيان وآخرون: التعليم من أجل المستقبل: التجربة العالمية لتطوير مهارات وكفاءات القرن الحادي والعشرين، ***مؤتمر القمة العالمى للإبتكار فى التعليم***، مؤسسة قطر، متاح على الموقع الإلكترونى التالى www.wise-qatar.org، تم الرجوع إليه بتاريخ ٢٠١٩/١/٢٢، ص١٦-٢٢
- سمير بن عبد الحميد القطب: فلسفة التميز في التعليم الجامعي: نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية، ***مجلة مستقبل التربية العربية***، مجلد ١٤، العدد٥٠، أبريل ٢٠٠٨، ص١٨٢.
- نادية لطفي عبد الوهاب وسناء محمود سليمان: مرجع سابق، ص٢٤-٢٥.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ومؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله: الاستراتيجية العربيه للموهبة والابداع فى التعليم العام، ***المؤتمر العام للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم – الدوره ١٩***، المنعقد فى تونس فى الفترة من ١٨- ٢٠/١٢/ ٢٠٠٨، ص٥٤- ٥٨.

فرضت على الأنظمة التعليمية ضرورة السعى نحو التميز من أجل تحسين الكفاءات ورفع مستوى المهارات لدى جميع عناصرها، والتكيف مع الأوضاع العالمية.

- **المحافظة على مكانة المؤسسة:** لأن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة التعليمية قدرتها على الحفاظ على المكان الذي تعمل فيه، كذلك يقلل من نفوذها ومكانتها في سوق العمل، فلا تستطيع المؤسسات التعليمية أن تحافظ على مكانتها وكفائتها إلا من خلال تحقيق التميز.
- **تداعيات عصر المعرفة:** أصبح العالم يعتمد بشكل متزايد على المعلومات ونقلها وتداولها الأمر الذى يبرز القيمة الملموسة وغير الملموسة للمعرفة والعلوم مما فرض على المؤسسات التعليمية ضرورة الإتجاة إلى التميز.
- **تغيير نوعية الوظائف المتاحة:** فقد تناقصت الوظائف الروتينية القديمة وأصبحت الوظائف التى تستند إلى المعرفة فى تزايد مستمر من حيث النطاق والكمية، خاصة بعد ظهور الروبوتات والبرمجيات الجديدة الأمر الذى فرض على النظم التعليمية ضرورة السعى نحو التميز وتزويد الطلاب بمهارات وكفاءات جديدة تتيح لهم الإسهام بفاعلية في التنمية الاقتصادية في ظل النظام الجديد.
- **التطور العلمي والتكنولوجي وعصر المعلومات:** تعتمد التنمية الإقتصادية والإجتماعية بشكل كبير على التطور العلمى والتكنولوجى الأمر الذى فرض على المنظومة التعليمية ضرورة تطوير قدرات طلابها، فلم يعد كافياً أن يمتلك الطلاب بعض المعارف والتقنيات، ولكن أصبح يتطلب ضرورة تحويلهم إلى مبدعين ومبتكرين، مما فرض ضرورة السعى نحو التميز والتفوق.
- **التنمية الإقتصادية والإجتماعية** :يعد التعليم يعد أحد الحلول التى يمكن من خلالها علاج التحديات والمشكلات فى المجالات الإقتصادية والإجتماعية لذا إتجهت العديد من الأنظمة السياسية إلى الإرتقاء بوضع مؤسساتها التعليمية ودفعها نحو الجودة والتميز.
- **زيادة معدلات البطالة بين الشباب وإنخفاض الكفاءات المهنية لدى العديد منهم:** فرضت مستجدات عصر المعرفة مهن جديدة وكفاءات عالية، الأمر الذى حتم على المؤسسات التعليمية ضرورة الاهتمام بكفاءتها بل وتميز منتجاتها حتى تتمكن من حل تلك المشكلة.
- **الاتجاه نحو تطوير التعليم:** يستلزم الوضع الحالى للمنظومة التعليمية ضرورة حل المشكلات التى تعانيها تلك المنظومة، وبناء نظام تعليمى متميز وصياغة سياسات تعليمية محفزة على التميز، الأمر الذى دفع المؤسسات التعليمية لأن تكون جزء من هذا الاتجاه هى الأخرى من حيث إلتزامها بتوفير متطلبات التميز.

- **مواكبة السياق العالمى** المنادى بضرورة تحقيق التعليم المتميز للجميع.
- **مواكبة التغييرات الحادثة** على المستوى التعليمى والمجتمعى والاقتصادى.
- **الوضع الحالى للمنظومة التعليمية فى مصر:** بكل ما تعانية من مشكلات دفع صانعى السياسات إلى الاتجاه نحو التميز التعليمى، وتحفيز جهود جميع العاملين فى المجال التعليمى نحو التميز والإبداع وتشجيع الابتكار.
- **اتساع دائرة المنافسة** متعددة الأبعادالمحلية والاقليمية والدولية الأمر الذى فرض على المؤسسات ضرورة سعيها نحو التميز بل وتميزها.

ويتضح من المبررات السابقة أن بعضها أسباب خارجية فرضها الوضع العالمى، ونادت بها الأوضاع المجتمعية المحلية، والبعض الآخر نابع من داخل المؤسسات التعليمية نتيجة سعى جميع عناصر المنظومة التعليميه للتطور والتميز والإرتقاء بكفاءات جميع عناصرها.

المحور الثالث: المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز

لكى يتحقق التميز فى التعليم العام هناك متطلبات من الضرورى أن تتوفر فى كل عنصر من عناصر العملية التعليمية، ويمكن استنباط تلك المتطلبات بدقة من نماذج التميز العالمية وجوائز التميز الإقليمية والمحلية، حيث أصبحت بمثابة مرجعية علمية لتميز كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية، وسيتناول البحث فيما يلى متطلبات التميز فى تطبيق ومتابعة الاستراتيجية – متطلبات التميز المدرسى – متطلبات تميز الإدارة – متطلبات تميز المعلم – متطلبات تميز الطالب – متطلبات تميز المتابعة والتقويم.

❖ متطلبات التميز فى تطبيق ومتابعة الاستراتيجية(١)

لضمان التنفيذ المتميز للخطط والاستراتيجيات فى المجال التربوى، فهناك متطلبات أساسية لآبد من توافرها فى عملية وضع وتطبيق ومتابعة الاستراتيجية، ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي:

---

(1) انظر إلى:

- الأمانة العامة للمجلس التنفيذى "جائزة أبو ظبى للأداء الحكومى المتميز": ***دليل جائزة أبو ظبى للأداء الحكومى المتميز***، الدورة الخامسة، الاصدار الثالث، مارس ٢٠١٧، ص٢١-٢٦.
- أمانى السيد غبور: تصور مقترح لتحقيق التميز الإستراتيجى فى اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل اقتصاد المعرفة، ***مجلة مستقبل التربية العربية***، مجلد ٢٤، العدد١٠٦، يناير ٢٠١٧، ص٢٠٥.

- مراجعة وتحديث السياسات الداعمة للاستراتيجية بانتظام للتأكد من مدى ملائمتها وفاعليتها مع تحديد الجهات المسئولة عن المراجعة والتحديث.
- تحديد آلية متابعة تنفيذ وتقييم أداء الخطة الاستراتيجية.
- الموازنة بين احتياجات الجهة واحتياجات الأطراف المعنية أثناء التنفيذ لبلوغ الأهداف الحالية والمستقبلية.
- تحديد الهيكل التنظيمي وإطار العمليات الرئيسية والموائمة بينهما لتنفيذ الاستراتيجية بطريقة تضيف قيمة فعلية للمعنيين، مع تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة والفعالية.
- التنسيق مع الشركاء الاستراتيجين والجهات المعنية لتحديد الأدوار والمسؤوليات ومدى مساهمة كل طرف من الأطراف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة.
- استخدام معايير موحدة لتصميم مؤشرات الأداء.
- تصميم آليات وأنظمة لجمع وتحليل بيانات الأداء.
- تطبيق آلية للتدقيق الداخلي على صحة ومصداقية نتائج الأداء وعلى سلامة ودقة آليات جمع بيانات الأداء والتأكد من مصادر البيانات وطرق احتساب المؤشرات.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد رفع تقارير الأداء وتحديد التحديات والمخاطر ووضع الحلول الجذرية المناسبة ومتابعتها.
- إحتساب نسبة الالتزام بالوقت المحدد لتوفير النتائج الخاصة بالمؤشرات الاستراتيجية.
- فتح قنوات التواصل، والتعاون لتوفير وتبادل المعلومات، والشفافية في التعامل.
- تحديد مجالات العمل والمخرجات المتوقعة، ومدى ارتباطها بالخطة الاستراتيجية.
- إدارة عملية التغيير وتحديد الأطراف المتأثرة وتحليل كيفية تأثرهم.
- تحليل المخاطر المرتبطة بتطبيق الاستراتيجية.
- تصميم مؤشرات أداء العمليات الرئيسية وربطها بشكل مباشر مع الخطة الاستراتيجية.
- معالجة الموضوعات المتعلقة بالتداخل والازدواجية في أداء المهام وتنفيذ العمليات الرئيسية داخل الجهة لضمان إنجاز فعال للعمليات منذ البداية وحتى النهاية.
- مراجعة مدى فعالية العمليات في تطبيق الاستراتيجية والسياسات الداعمة.
- تصميم وتطبيق برامج لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

يتضح من المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز فى تطبيق ومتابعة الاستراتيجية أن وضع الأهداف وتطبيق الإستراتيجية ليست مسئولية الإدارة العليا فقط، بل هى مسئولية جميع المنتسبين للمؤسسة التعليمية، كما أنها تستند فى وضعها وتنفيذها على معايير محددة وواضحة، وتراعى جميع أصحاب المصلحة وتحقق توقعات جميع المعنين بالعملية التعليمية، فبين وضع الأهداف والوصول الى النتائج سلسلة متفاعلة من الإجراءات التى لابد أن تتسم جميعها بالجودة والتميز.

❖ متطلبات التميز المدرسى

تعد المدرسة هى المنظومة الأولى المنوطة بتطبيق الاستراتيجيات الموضوعة، ولذا لابد من توافر مجموعة من المتطلبات فى المدرسة تمكنها من تطبيق الاستراتيجية التعليمية بفاعلية ونجاح، ولكى يتحقق التميز المدرسى لابد من توافر مجموعة من متطلبات التميز فى المدرسة وتتمثل تلك المتطلبات فى[1]:

- بناء خطة للمدرسة تكون مرتبطة برؤية الدولة.
- توزيع المهام والصلاحيات على العاملين في المدرسة وفق قدراتهم.
- أرشفة السجلات والوثائق والنماذج المدرسية.
- حوسبة العمليات والإجراءات الإدارية.
- التعامل مع الشكاوى والمقترحات من داخل المدرسة وخارجها.
- ضمان التواصل الفعّال بين جميع العاملين فى المدرسة.
- تعزيز فرص التطوير المهني للعاملين في المدرسة.
- النمو المهني للقيادات المدرسية.
- ضرورة متابعة مستوى أداء المدرسة وإقتراح بدائل لتحسينه.
- متابعة مستوى أداء العاملين وإقتراح بدائل لتحسينه.

---

(1) انظر إلى:

- وزارة التعليم: ***جائزة التعليم للتميز "التميز المدرسى"***، الاصدار الثالث، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨، ص٧.
- مؤسسة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمى المتميز ومكتب التربية العربى لدول الخليج: ***الدليل التفسيرى لمعايير فئة المدرسة والإدارة المدرسية المتميزة***، الدورة ٢١، ٢٠١٩، ص ٣-٣٠

- دعم استراتيجيات تدريس متنوعة وحديثة متمركزة حول المتعلم.
- دعم البحث العلمى والتجارب المبتكرة داخل المدرسة وخارجها.
- استثمار التقنية بما يدعم عمليات التعليم والتعلم.
- بناء نظام فعّال ومستمر لتحفيز العاملين.
- استثمار الكفاءات البشرية لتحقيق التميّز المدرسي.
- إدارة موارد المدرسة المالية بفاعلية لضمان التميز.

ويتضح من متطلبات التميز المدرسى أنه يتوجب على المدارس الساعية للتميز أن تبدأ أولاً بنشر ثقافة التميز بين جميع أعضاء المنظومة الداخليين الخارجيين، مع وضع خطة واضحة تستند إلى رؤية ورسالة تجسد أهدافها، وكل هذة الإجراءات تتم ضمن خطة واضحة ومحددة المسئوليات والمهام ويشترك فى تنفيذها الجميع، ومن ثم يصبح المناخ المدرسى العام مهيأ لتحقيق التميز فى ممارساته وأنشطته وبالتالى فى مخرجاته.

❖ متطلبات تميز الادارة :

الإدارة من أهم العناصر الفاعلة فى تحقيق التميز التعليمى، والمؤسسات التعليمية المتميزة تحرص على توفير متطلبات التميز فى إدارتها، وذلك لكى يتحقق التميز التعليمى فى النهاية وتتحدد تلك المتطلبات فى[1]:

- تفاعل الإدرة بفاعلية مع أصحاب المصلحة الخارجيين.
- تعزز الإدارة ثقافة التميز مع العاملين في المنظمة.
- تضمن الإدارة المرونة فى القيام بالأعمال داخل المؤسسة التعليمية وتُدير التغيير بفعالية.

---

(1) انظر إلى:

- EFQM leading Excellence: EFQM Excellence Model 2013,p7, Available at a www.efqm.org
- الهلالى الشربينى الهلالى وأمانى السيد غبور: مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه فى جامعة المنصورة، ***مجلة مستقبل التربية العربية***، مجلد ٢٠، العدد٨٣، ابريل ٢٠١٣، ص١٢٦.
- لمياء بنت عبدالله المشرف وماجدة بنت إبراهيم الجارودى: متطلبات تطبيق إدارة التميز في إدارة التعليم العام في مدينة الرياض، ***مجلة البحوث النفسية والتربوية*** – كلية التربية جامعة المنوفية ،مجلد ٣١، العدد٤، ٢٠١٦، ص٢١-٢٢.
- رضا ابراهيم المليجى: تطويرالأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز، ***مستقبل التربية العربية***، مجلد ٢٣، العدد١٠٠، يناير ٢٠١٦، ص٦٦
- مركز الملك عبد الثانى للتميز: ***جائزة الملك عبد الثانى لتميز الأداء الحكومى والشفافية كتيب جائزة الأمين العام / المدير العام المتميز***، الدورة الثامنة ٢٠١٦/٢٠١٧، ص٦، ٧.

- تقوم الإدارة بدور القدوة فى المجال الأخلاقى والمهنى والسلوكى.
- ضرورة أن تكون إدارة المؤسسة نموذج فى النزاهة والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية داخلياً وخارجياً، الأمر الذى يعمل على تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية.
- دعم ثقافة القيادة المشتركة لتنظيم ومراجعة وتحسين فعالية سلوكيات القيادة.
- يقوم القادة بتحديد ومراقبة ومراجعة وتحسين نظام إدارة المؤسسة وتنظيم الأداء.
- إتخاذ القرارات على أساس معلومات موثقة وواقعية.
- استخدام منهج واضح لتحديد احتياجات أصحاب المصلحة المباشرين
- ضمان الشفافية المالية وغير المالية.
- دعم العنصر البشرى في المنظمة لتحقيق خططهم وأهدافهم.
- الاعتراف بجهود العاملين وإنجازاتهم في الوقت المناسب.
- توليد طرق جديدة للتفكير وتشجيع الابتكار والتطويرالتنظيمي وتعزيز تكافؤ الفرص.
- ترسيخ مبادىء التميز والابداع والابتكار لدى الجميع فى المؤسسة.
- ترسيخ الحوار ونبذ الصراعات داخل المؤسسة التعليمية.
- تحديد آليات تنفيذ الأعمال وتخطيط الأداء المستهدف وتحديد مستوياته وقواعد توجيهه.

يتضح من المتطلبات السابقة أن الإدارة المتميزة قادرة على أن تلعب دوراً محورياً فى صياغة أهداف وغايات المؤسسة، وتدرك المسئولية الإجتماعية للمؤسسة وتحترم قواعد العمل ونظام المجتمع، كما أنها تشجع الابتكار، وتحفز العاملين وتشرك أصحاب المصلحة لتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وعندما تتوفر المتطلبات السابقة فى الإدارة التعليمية ستقدم بالضرورة خدمة تعليمية متميزة لجميع أصحاب المصلحة من النظام التعليمى.

فتحقيق التميز التعليمى بذلك لا يتوقف على وضع إستراتيجية متميزة فقط، بل هو سلسلة متداخلة الحلقات تؤدى كلاً منها الى الأخرى فى سبيل تحقيق التميز التعليمى و ستعرض الدراسة فيما يلى متطلبات تميز المعلم.

❖ متطلبات تميز المعلـم

المعلم المتميز هو الشريك الأكبر فى رحلة تميز المؤسسات التعليمية لأنه يمتلك معارف متنوعة ومهارات رفيعة، ويؤثر بدرجةٍ كبيرة في طلابه وزملائه ومجتمعه المدرسى

بعلمه وأفكاره الإبداعية وسلوكياته المحمودة، ويقوم بالأدوار والواجبات المنوطة به بكفاءة وفاعليّة عالية، كما أنه يشارك فى مبادرات مهنية، وأنشطة مجتمعية[١].

ومن ثم فإن الإستراتيجيات التعليمية يجب أن تعمل برامجها وأهدافها على توفير المتطلبات اللازمة لتميز المعلمين، كتحديد معايير لاختيار المعلمين مع الحرص على التنمية المهنية المستمرة لهم، وتتمثل متطلبات تميز المعلم فى المتطلبات الآتية[٢]:

- يمتلك المعلم مؤهلات معترف بها من قبل وزارة التربية والتعليم.
- يلتحق ببرامج تدريبية في مجال عمله باستمرار.
- تنمية مهارات التحليل والتفكير ومهارات التعلم الذاتي لدى الطلاب.
- توظيف التقنية والوسائل التكنولوجية التي تتيحها المؤسسات التعليمية في رفع كفاءة العملية التعليمية.
- تحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب بناءاً على استخدام طرق علمية فى تحديد الاحتياجات
- تصميم الأنشطة التعليمية الملائمة لاحتياجات الطلاب والتى تحقق أهداف المنهج.
- اشراك التلاميذ في حل المشكلات والتفكير الناقد والإبداعي وتوفير مناخ عادل.
- الاستخدام الفعال لأساليب متنوعة لاستثارة دافعية المتعلمين.
- إدارة وقت التعلم بكفاءة والحد من الوقت الضائع.
- التمكن من بنية المادة التعليمية وفهم طبيعتها.
- التمكن من طرق البحث في المادة العلمية.

---

(1) وزارة التعليم: جائزة التعليم للتميز الإصدار الثالث "***المعلم المتميز***"، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨، ص٧.

(2) انظر إلى :

- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:وثيقة المستويات المعيارية لمعلم التعليم قبل الجامعى، مارس ٢٠٠٩، ص١٠، ١١
- وزارة التعليم: جائزة التعليم للتميز "الإصدار الثالث " المعلم المتميز "، مرجع السابق، ص١٣– ٢٥.
- توفيق محمد على مريحيل: التربية الإبداعية ضرورة تعليمية كمدخل لعصر التميز والإبداع، ***عالم التربية***، العدد٤١، يناير ٢٠١٣، ص٢٥٢.
- European Network of Education Councils: EXCELLENCE IN EDUCATION, Report of the seminar of the European Network of Education Councils, Amsterdam, 21 – 22 May 2012,p44-50.

- تمكن المعلم من تكامل مادته العلمية مع المواد الأخرى.
- حضور الندوات والمؤتمرات العلمية فى مجال التخصص.
- الإطلاع على الخبرات العالمية فى المجالات التدريسية المختلفة فى مادة التخصص.
- استخدام المنصات الإلكترونية التعليمية والمواقع التعليمية والمدونات فى العملية التعليمية.

ويتضح من المتطلبات السابقة أن المعلم المتميز يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص وهى النشاط – الوضوح – التنظيم – الإعداد – حب المعرفة – الابتكار – التجدد، لذا لابد أن تراعى الاستراتيجية المطروحة فى برامجها التنمية المهنية للمعلمين، بحيث تتناول البرامج التدريبية المهنية جميع جوانب المعلم المعرفية والسلوكية والإنفعالية، كذلك يجب أن تتضمن أنشطتها وبرامجها مساحة إبداعية للمعلم يعبر فيها عن قدراته وإمكانياته، فهى عملية متكاملة أى تقوم بالتنمية المهنية للمعلم والإثراء الايجابى لطاقاته وفى نفس الوقت لايكون المعلم مكبل بالمهام التى لا تسمح له بممارسة أى نوع من الابداع والابتكار مع الطلاب.

❖ متطلبات تميز الطـــالب

هناك مجموعة من الشروط والضوابط التى لابد من توافرها فى الطالب حتى يصبح متميز، ولذا يجب على الاستراتيجيات المطروحة أن تضع فى برامجها وأنشطتها ما يؤهل طلابها للتميز، وتتمثل متطلبات تميز الطلاب فى الآتي[1]:

- ارتفاع معدلات تحصيل الطالب على مدى الأعوام الدراسية.
- تفوق الطالب فى مقرر أو أكثر فى مجال التخصص.
- مساهمة الطلاب فى نشر وتعزيز القيم والأخلاق فى مجتمعه.

---

(1) انظر إلى :

- وزارة التعليم: جائزة التعليم للتميز، ***الدليل التفسيرى لمعايير الطالب المتميز***، المملكة العربية السعودية ٢٠١٧، ص١٤– ٢٣.
- وزارة التعليم: جائز التعليم للتميز " ***الطالب المتميز***"، الإصدار الثالث ،المملكة العربي السعودية، ٢٠١٨، ص٧.
- مؤسسة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمى المتميز: ***معايير فئة الطالب المتميز***، الدورة ٢٢، ٢٠٢٠، ص٧، ١٦.

- امتلاكهم مهارات التواصل.
- امتلاكهم مهارات حل المشكلات وتطبيقهم لتلك المهارات فى حل مشكلاتهم الحياتيه.
- مشاركته فى الأعمال التطوعية والخيرية.

مما سبق يتضح أن تميز الطالب يتعدى مرحلة تفوقة الأكاديمى إلى أبعد من ذلك، فأصبح إستغلال الطالب للمواهب والقدرات فى تقديم حلول عملية للمشكلات الحياتية فى مجتمعة هو الأهم، هذا بالإضافة إلى تفاعلة الايجابى مع بيئته واشتراكه فى المسابقات المحلية والدوليه والأعمال التطوعية والخيرية الأمر الذى فرض المزيد من التحدى على الاستراتيجيات الساعية لتميز طلابها، حيث لم يصبح هدفها الأهم هو التحصيل المعرفى، ولكن أصبح من الضرورى أن تتضمن برامجها وأنشطتها الاستراتيجية على ما ينمى كل هذة الجوانب لدى طلابها

كذلك طريقة التقييم تعد من الأمور الأساسية التى تؤثر فى تميز الطلاب، وتميز النظام التعليمى بشكل عام، ولذا فإن الأساليب المتبعة فى التقويم لابد وأن تكون أساليب متميزة، وسيتناول البحث فيما يلى متطلبات تميز المتابعة والتقويم.

❖ متطلبات المتابعة والتقويم

تعد عملية التقويم أحد أهم الخطوات الأساسية والضرورية لتحقيق التميز فى المؤسسات التعليمية، والمقصود هنا ليس تقويم نتائج تحصيل الطلاب فقط، ولا تقويم مديرى المدرسة لأداء المعلمين داخل المدرسة، فلكى تتميز المؤسسة التعليمية يجب أن تخضع جميع عملياتها ومواردها المادية والبشرية للتقويم، بداية من تقويم الخطط التى تعدها المدرسة وصولاً لتقويم تحصيل الطلاب، ومن ثم يجب أن تتسم عملية التقويم فى حد ذاتها بالتميز فى جميع عملياتها ولذا يجب أن تتوافر مجموعة من المتطلبات لضمان تقييم جيد وأهم تلك المتطلبات هى[1]:

---

(1) انظر إلى:

- كوثرحسين كوجك وأخرون: ***تنويع التدريس فى الفصل دليل المعلم لتحسين طرق التعليم والتعلم فى مدارس الوطن العربى***، مكتب اليونسكو الإقليمى للتربية فى الدول العربية ، بيروت، ٢٠٠٨، ص٢٠٤
- برنامج أبو ظبى للتميز– الأمانة العامة للمجلس التنفيذى: ***دليل جائزة أبو ظبى للأداء الحكومى المتميز الدورة الخامسة*** – الإصدار الثالث، أبو ظبى – الإمارات العربية المتحدة، مارس ٢٠١٧، ص٦٢–٦٧.
- جامعة الملك سعود – وكالة الجامعة للشؤون التعليمية والأكاديمية: ***اللائحة التنظيمية لجائزة جامعة الملك سعود للتميز فى التدريس وأحكامها***، ٢٠١٩، ص٤

- دقة المعلومات وتوافرها فى الوقت المناسب.
- تحويل البيانات والمعلومات إلى معارف وتضمينها فى عملية التقويم.
- اعتماد معايير واضح تتم فى ضوئها عملية التقويم.
- اعتماد منهجية واضحه لتفسير نتائج عملية التقويم وتحديد آليات الاستفادة منها.
- التنسيق مع الجهات والأطراف المشاركة والمعنية بعملية التقويم قبل تنفيذ التقويم.
- تفسير البيانات الناتجة من عملية التقويم ثم تجريب الحلول المقترحة.
- تعدد الفئات القائمه بالتقويم، وذلك حسب الغرض من التقويم فقد يشمل التقويم الطلاب والمعلمين والإداريين وأولياء الأمور والعمال والجهات الخارجية من أصحاب المصلحة والمتعاملين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع المدرسة، بمعنى أن الطلاب والمعلمين ليسوا فى كل الأوقات حقل تجارب ومحل اختبار وإنما قد يكونوا هم القائمين بعملية التقويم.
- لا تقتصر عملية التقويم على جانب واحد فقط بمعنى أن تشمل عملية التقويم جميع عناصر المنظومة التعليمية من طلاب ومعلمين وإداريين وطرق تدريس ووسائل تعليمية، كذلك البرامج والخطط المقترحة لتطوير الأداء المدرسى وخطط التحسين.
- يتطلب القيام بعملية تقييم متميزة تقيم القدرات بالإضافة إلى تقييم النتائج بمعنى أن تشمل عملية التقويم (القدرة – الكفاءة – الفاعلية – التعليم – القابلية للتطوير– الشمولية – القابلية لاستخدام النتائج فى تطوير الأداء).
- النهوض بمستوى الأداء المدرسى من خلال عملية التقويم.
- وجود جدول زمني لمواعيد التقويم المختلفة تتسق مع مخرجات تعلم المقرر الدراسى.
- تقديم تغذية راجعة للطلاب وفق المبادئ العلمية بأساليب متنوعة تمكنهم من معالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة لديهم.

ويتضح من المتطلبات السابقة التى تعد ضرورية للقيام بعملية تقويم متميزة أنها لا تقتصر على جانب واحد فقط من جوانب العملية التعليمية، كما أنها عملية منظمة ولا تتم بطريقة عشوائية، فهى لا تتوقف على مجرد الوصول لنتائج محددة، وإنما تضمن آليات إستخدام تلك النتائج لتحسين العملية التعليمية وتميز المؤسسة التعليمية بوجه عام، كما أنها تستهدف تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم الإمكانيات والموارد المتاحة لدى المؤسسة، فهى

عملية مستمرة ومتنوعة الوسائل والأساليب، ومن ثم فهى ضرورية لتحقيق التميز التعليمى بوجه عام.

خـــاتمـــة

يتضح من العرض السابق لفلسفة التميز التعليمى مدى الاهتمام الكبير على المستوى العالمى والمحلى بتحقيق التميز فى التعليم، حيث تعددت المبررات التى دعت إلى ضرورة الاهتمام بتحقيق التميز لدى جميع عناصر المنظومة التعليمية وإنتاج تعليم متميز، وضرورة العمل على توفير متطلبات هذا التميز، وذلك لأهميته بالنسبة لمؤسسات التعليم العام والمجتمع بوجه عام.

كذلك هناك ركائز أساسية تعتمد عليها عملية تحويل المؤسسات التعليمية إلى التميز فهو لا يتم صدفة وإنما يحتاج إلى توافر العديد من المتطلبات، والقيام بالمزيد من الإجراءات على جميع المستويات حتى تصل المؤسسات التعليمية إلى التميز.

المـــراجـــــــــــــع

١. الأمانة العامة للمجلس التنفيذى "جائزة أبو ظبى للأداء الحكومى المتميز": ***دليل جائزة أبو ظبى للأداء الحكومى المتميز***، الدورة الخامسة، الاصدار الثالث، مارس ٢٠١٧.

٢. أمانى السيد غبور: تصور مقترح لتحقيق التميز الاستراتيجى فى اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل اقتصاد المعرفة، ***مجلة مستقبل التربية العربية***، مجلد ٢٤، العدد١٠٦، يناير ٢٠١٧.

٣. برنامج الأمم المتحدة الإنمائى: ***تقرير التنمية البشرية ٢٠١٣ نهضة الجنوب: تقدم بشري في عالم متنوع***، متاح على الموقع الإلكترونى التالى: http://www.un.org، تم الرجوع إليه بتاريخ ٢٠١٨/١/١٠.

٤. توفيق محمد على مريحيل: التربية الإبداعية ضرورة تعليمية كمدخل لعصر التميز والإبداع، ***عالم التربية***، العدد ٤١، يناير ٢٠١٣.

٥. جامعة الملك سعود – وكالة الجامعة للشئون التعليمية والأكاديمية: ***اللائحة التنظيمية لجائزة جامعة الملك سعود للتميز فى التدريس وأحكامها***، ٢٠١٤.

٦. حاتم علي العايدي: مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، ***دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، وحدة الجودة، الجامعة الاسلامية***، غزة، مايو، ٢٠٠٩.

٧. حسن سيد حسن شحاته: مفاتيح التميز فى التعليم، ***المؤتمر العلمى الثامن للتربية (جودة وإعتماد مؤسسات التعليم فى الوطن العربى)***، كلية التربية والتربية النوعية ورياض الأطفال، جامعة الفيوم، مجلد ١، ٢٠٠٧.

٨. رشدى أحمد طعيمة وأخرون: ***الجودة الشاملة فى التعليم – بين مؤشرات التميز ومعايير الإعتماد***، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٨.

٩. رضا ابراهيم المليجى: تطويرالأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز، ***مجلة مستقبل التربية العربية***، مجلد ٢٣، العدد١٠٠، يناير ٢٠١٦.

١٠.سمير بن عبد الحميد القطب: فلسفة التميز في التعليم الجامعي: نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية، ***مجلة مستقبل التربية العربية***، مجلد ١٤، العدد٥٠، ابريل ٢٠٠٨.

١١.على السلمى: ***إدارة التميز: نما ذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة***، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهر، ٢٠٠٢.

١٢.على السلمى: ***الإدارة فى عصر العولمة والمعرفة***، سما للنشر والتوزيع، القاهرة، أكتوبر ٢٠١٤.

١٣.فاطمة على محسن واصى: معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي، ***مجلة كلية التربية جامعة أسيوط***، مجلد ٣٤، العدد٨، أغسطس ٢٠١٨.

١٤.كارول آن تومانسون و مارسيا ب.آمبيو: ***قيادة وإدارة صف متميز***، ترجمة ونشر مكتب التربية العربى لدول الخليج، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢.

١٥.كوثرحسين كوجك وأخرون: ***تنويع التدريس فى الفصل دليل المعلم لتحسين طرق التعليم والتعلم فى مدارس الوطن العربى***، مكتب اليونسكو الإقليمى للتربية فى الدول العربية، بيروت، ٢٠٠٨.

١٦.لمياء بنت عبدالله المشرف وماجدة بنت إبراهيم الجارودى: متطلبات تطبيق إدارة التميز في إدارة التعليم العام في مدينة الرياض، ***مجلة البحوث النفسية والتربوية*** – كلية التربية جامعة المنوفية، مجلد ٣١، العدد٤، ٢٠١٦.

١٧.ليو جيان وأخرون: التعليم من أجل المستقبل: التجربة العالمية لتطوير مهارات وكفاءات القرن الحادي والعشرين، ***مؤتمر القمة العالمى للابتكار فى التعليم***، مؤسسة قطر، متاح على الموقع الالكترونى التالىwww.wise-qatar.org، تم الرجوع الية بتاريخ ٢٠١٩/١/٢٢ .

١٨.محسن خضر "تقديم حامد عمار": ***من فجوات العدالة فـــى التعلـــيم***، الـــدار المـــصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٦.

١٩.محمد عبد العال النعيمي وآخرون: اقتراح نموذج لمعايير الأداء وقياس تأثيرها في تحقيق التميز في الجامعات الخاصة الأردنية، ***مجلة إتحاد الجامعات العربية*** – الأردن، العدد ٥٦، ديسمبر ٢٠١٠.

٢٠. مركز الملك عبد الثانى للتميز: ***جائزة الملك عبد الثانى لتميز الأداء الحكومى والشفافية كتيب جائزة الأمين العام / المدير العام المتميز***، الدورة الثامنة ٢٠١٦/٢٠١٧.

٢١. منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة: ***الخطة الاستراتيجية العامة للمركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم(٢٠١٥ – ٢٠٢٠)***، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٢٢. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم – ومؤسسة الملك عبد العزيز ورجالة: الاستراتيجية العربيه للموهبة والابداع فى التعليم العام، ***المؤتمر العام للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم – الدوره ١٩***، المنعقد فى تونس فى الفترة من ١٨– ٢٠/١٢/ ٢٠٠٨.

٢٣. مؤسسة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمى المتميز: ***معايير فئة الطالب المتميز***، الدورة ٢٢، ٢٠٢٠.

٢٤. مؤسسة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمى المتميز و مكتب التربية العربى لدول الخليج: ***الدليل التفسيرى لمعايير فئة المدرسة والإدارة المدرسية المتميزة***، الدورة ٢١، ٢٠١٩.

٢٥. الهلالى الشربينى الهلالى وأمانى السيد غبور: مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه فى جامعة المنصورة، ***مجلة مستقبل التربية العربية***، مجلد ٢٠، العدد٨٣، ابريل ٢٠١٣.

٢٦. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: وثيقة المستويات المعيارية لمعلم التعليم قبل الجامعى، مارس ٢٠٠٩.

٢٧. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: ***وثيقة معاييرضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي – وثيقة الثانوى العام***، الإصدارالثالث، جمهورية مصرالعربية، ٢٠١١.

٢٨. وزارة التعليم: ***جائز التعليم للتميز*** " ***الطالب المتميز*** "، الإصدار الثالث، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨.

٢٩. وزارة التعليم: **جائزة التعليم للتميز** " ***الدليل الإداري لفئة المعلم المتميز***"، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٤

٣٠. وزارة التعليم: ***جائزة التعليم للتميز*** " ***التميز المدرسى***"، الاصدار الثالث، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨.

٣١.وزارة التعليم: ***جائزة التعليم للتميز*** " ***المعلم المتميز***"، الإصدار الثالث، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨.

٣٢.وزارة التعليم: ***جائزة التعليم للتميز "الدليل التفسيرى لمعايير الطالب المتميز***" ،المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧.

٣٣.وزارة التعليم: دليل التميز فى التعليم والتعلم الجامعى، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة – عمادة تطوير التعليم الجامعى، ٢٠١٨

٣٤.وليد نمر الحية: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم، ***رسالة ماجستير***، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٥.

35. -the World Economic Forum***: The Global Competitiveness Report 2015- 2016,*** World Economic Forum,Geneva, 2015, p161, available at http://www3.weforum.org. - the World Economic Forum: ***The Global Competitiveness Report 2013- 2014***, Insight Report, 2013, The Report are available at http://www3.weforum.org
36. - AKYAY UYGUR&SEVGI SÜMERLİ: EFQM Excellence Model**,** ***International Review of Management and Business Research***, Vol. 2 Issue.4, December 2013.
37. - EFQM leading Excellence: EFQM Excellence Model 2013 Available at a www.efqm.org.
38. -European Network of Education Councils: EXCELLENCE IN EDUCATION, Report of the seminar of the European Network of Education Councils, Amsterdam, 21 – 22 May 2012. - EFQM Excellence Model: Excellent Organisati ons achieve and sustain outstanding levels of performance that meet or exceed the expectati ons ofall their stakeholders., 2013.