



تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي

إعداد

أ.د/ محمود عطا محمد على مسيل د/ محمد عيد عتريس

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية – جامعة الزقازيق كلية التربية – جامعة الزقازيق

أ/ عبدالله محمد عبدالله عزازي

باحث دكتوراه الفلسفة في التربية

(تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية)

كلية التربية – جامعة الزقازيق

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي

إعداد

أ.د/ محمود عطا محمد على مسيل / د/ محمد عيد عتريس

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية / أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية – جامعة الزقازيق / كلية التربية – جامعة الزقازيق

أ/ عبدالله محمد عبدالله عزازي

باحث دكتوراه الفلسفة في التربية

(تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية)

كلية التربية – جامعة الزقازيق

الملخص

يتطلب تطوير التعليم داخل مدارس التعليم العام تحقيق التميز التنظيمي في الأداء، فالتميز التنظيمي هو المدخل الذي تستطيع من خلاله تلك المدارس أن تحقق الأداء المتميز عن طريق استثمار قدراتها الداخلية، التي تتمثل في العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. ومن ثم هدف البحث إلى وضع تصور مقترح للتميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء خبرتي سنغافورة وأستراليا، واتباع البحث المنهج الوصفي من خلال وصف وتحليل للتميز التنظيمي في الفكر الإداري والخبرات الأجنبية ومصر، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: إخفاق معظم جهود ومبادرات التحسين المدرسي في مصر سواء- المبدولة من داخل المدرسة أو من خارجها؛ ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج التميز المدرسي في سنغافورة وأستراليا، والعمل على تحقيقه بالمدارس المصرية من خلال تميز القيادة والمعلمين والمشاركة المجتمعية.

مقدمة البحث:

ثمة حقيقة تستوجب التأكيد، هي تزايد الاهتمام الدولي حيال تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام بما يتوافق والمتطلبات الوطنية والمقتضيات العالمية، والتي أدت تبني النظم المدرسية الداعمة لثقافة التميز التنظيمي، الأمر الذي يستوجب تميز القيادات المدرسية والعاملين، وجودة عملية التعليم والتعلم، وزيادة المشاركة المجتمعية في تطوير التعليم. ومن ثم، أضحى التميز التنظيمي بالمدارس ضرورة عالمية ومطلبا دولياً يقتضي الاستئصال بمظلة نماذج التميز المدرسي لتحقيق التحسين المدرسي المستمر.

ويتمثل التميز التنظيمي بالمدارس في تحقيق مستويات الأداء المتوازن طبقاً لمستويات أداء محددة مسبقاً، وهو يشمل جودة هيئة العاملين، وجودة الطلاب، وكفاءة الموارد، وتفاعل الشراكة مع المجتمع المحلى المحيط بالمدرسة، وتوفير مناهج شاملة، ومن ثم يكون لدى مديري المستقبل كل المعرفة والمهارات والقدرات الضرورية لتحقيق عمل ناجح و متميز.^(١)

وفى سنغافورة اعتمدت وزارة التعليم مدخل ضمان الجودة لتحسين المدارس، بحيث تكون المدارس هي المسؤولة عما تحرزه من تقدم، في حين تتولى وزارة التعليم دور التحقق من تقدم المدارس، وهذا ما أدى إلى ظهور نموذج التميز المدرسي في عام ١٩٩٨م، وفيه تم استبدال قيام مسؤولي وزارة التعليم بتفتيش وتقعد المدارس بإتباع المدارس لمدخل التقييم الذاتي، ويستكمل بالتصديق عليه مركزياً من قبل وزارة التعليم بعد دورة تستمر ٦ أعوام، وتمثل هذه التصديقات الخارجية وجهة نظر خارجية للمدرسة، والتي تضمن وجود رؤية متناسقة عن نظام التعليم بالمدرسة.^(٢)

وفى ضوء الخطة الوطنية لتحسين المدارس في أستراليا، سعت ولاية نيو ساوث ويلز إلى تطوير مدارسها لتصبح مدارس متميزة تصل إلى المستوى الذى يسمح بمقارنتها مع المدارس الأخرى على المستوى الدولي من خلال وضع إطار للتميز المدرسي. ويدعم إطار التميز المدرسي **The School Excellence Framework** جميع المدارس العامة في ولاية "نيو ساوث ويلز" في سعيها لتحقيق التميز من خلال تقديم وصف واضح للعناصر الرئيسية لأداء ممارسة عالية الجودة عبر المجالات الثلاثة: التعليم والتعلم والقيادة.^(٣)

بناء عليه، وفي تقدير البحث الحالي، تتعدد دواعي تفعيل التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام كضرورة حتمية لا غنى عنها؛ ومنها: تميز البيئات المدرسية بتسارع التغييرات الهيكلية في

ظل التغيير السريع في المعرفة والتكنولوجيا والاتصالات، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات - باختلاف أنواعها - على المستوى المحلى والقومي والدولي، فلا بديل للمؤسسات عن التميز في أدائها لمجابهة تلك التغيرات الهائلة، وإرضاء عملائها، وبالتالي الحفاظ على بقائها واستمرارها. وفي مصر قامت الدولة بمجهودات مكثفة لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام، وقد تجلى بوضوح في تبنى وزارة التربية والتعليم لمفهوم جودة وتميز التعليم بالمدارس المصرية مع بداية الألفية الجديدة، معتمدة على ركيزة أساسية للجودة التعليمية وهى إعلان المعايير القومية للتعليم في مصر عام ٢٠٠٣، وانطلاقاً من المعايير القومية تم طرح مفهوم الإصلاح المتمركز على المدرسة عام ٢٠٠٤م من خلال عدد من المشروعات التجريبية، ثم قامت بالتعاون مع هيئة المعونة الامريكية بإعداد دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم ٢٠٠٦م إلى أن أنشئت الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ٢٠٠٦م.^(٤)

ومما سبق يتضح سعى مصر الدائم لتحقيق متطلبات التميز التنظيمي بمدارسها، إيماناً منها بأهمية دور التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في تحقيق الإصلاح المدرسي، وتعظيم مخرجاتها بشكل يرضى الآباء وأصحاب المصلحة في المجتمع، وهو ما كان دافعاً لتقويم وتطوير واقع التميز في مدارس التعليم العام في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة في هذا المجال.

لذا، فإن البحث الحالي اتجه صوب إيجاد تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء نموذج التميز المدرسي في سنغافورة، وإطار التميز المدرسي بولاية نيو ساوث ويلز في استراليا.

مشكلة البحث:

وقد خطت مصر خطوات واسعة نحو تحقيق الجودة والتميز في أداء مدارس التعليم العام، ورغم كل هذه الجهود إلا أن هناك فجوة بين ما سعت إليه وما تتمتع به المدارس الآن من صلاحيات وقوة مطلوبة لتحسين وتطوير أدائها والوصول إلى الجودة والاعتماد ومن ثم التميز التنظيمي، وتتمثل هذه الفجوة بالمدارس المصرية فيما يلي^(٥):

- ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، والقصور في كل من الأداء المدرسي والانضباط والانتظام في المدارس.

- ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية، للتوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية والمركزية.
- عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأنواعها.
- ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار.

في ضوء ما سبق، يمكن بلورة مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية:

- ١- ما طبيعة التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في الفكر التربوي المعاصر؟
- ٢- ما أهم ملامح التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في سنغافورة (نموذج التميز المدرسي)، وأستراليا (إطار التميز المدرسي بولاية نيو ساوث ويلز)؟
- ٣- ما الواقع الراهن للتميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر؟
- ٤- ما التصور المقترح الذي يمكن أن يسهم في تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في ضوء نموذج التميز المدرسي في سنغافورة وإطار التميز المدرسي بولاية نيو ساوث ويلز في أستراليا؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على الإطار النظري الذي يحكم التميز التنظيمي، من حيث: النشأة والتطور، المفهوم والأهمية، الخ.
- ٢- إيضاح أهم النماذج العالمية في مجال التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام (نماذج التميز المدرسي).
- ٣- إلقاء الضوء على أهم الجهود المصرية نحو المواكبة الفعالة للمتطلبات الوطنية والمقتضيات الدولية لتحقيق التميز التنظيمي بالمدارس المصرية.
- ٤- التوصل لأهم ملامح التصور المقترح حيال تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء بعض النماذج العالمية للتميز المدرسي.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- ١- الأهمية النظرية: المتمثلة في تناول البحث الحالي بالوصف والتحليل للتميز التنظيمي، وهو من المتغيرات الحديثة في علم الإدارة التربوية.

- ٢- الأهمية التطبيقية: المتمثلة في وضع تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية، من خلال تبني نماذج التميز المدرسي، لتمكين المدارس بتحقيق أعلى معدلات الإنجاز المهني والمؤسسي، ومواكبة المتغيرات الوطنية والدولية.
- ٣- يأتي هذا البحث تزامناً مع تعددية مبادرات وزارة التربية والتعليم في مصر ومشاريعها الهادفة للارتقاء بأداء المدارس، وتحقيق التحسين المستمر بها.
- ٤- تقديم العديد من البدائل والحلول أمام راسمي السياسة التعليمية وصناع القرارات الاستراتيجية والتنفيذية ومتخذيها من أجل تحقيق شعار " استدامة التميز التنظيمي بالمدارس المصرية."
- ٥- تعدد المستفيدين من مقترحات البحث، وهم: مسئولو الوزارة، ومدراء المدارس، والمعلمون، والباحثون في مجال الإدارة التعليمية؛ حيث يتوقع أن تدمجهم بما يجب عمله إجرائياً عند رسم السياسات التعليمية أو إعداد الخطط التنموية التطويرية الاستراتيجية لأبعاد منظومة التعليم العام كافة بصفة عامة.

منهج البحث:

اتباع البحث المنهج الوصفي؛ حيث حيث يتضمن وصفاً وتحليلاً لطبيعة التميز التنظيمي وتطبيقاته بمدارس التعليم العام متمثلة في نماذج التميز المدرسي في كل من سنغافورة وأستراليا، وكذلك واقع التميز التنظيمي بالمدارس المصرية، وأهم الجهود المصرية في هذا المجال، وذلك من أجل التوصل إلى تصور مقترح لمتطلبات التميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء خبرة كل من سنغافورة وأستراليا.

مصطلحات البحث:

يمكن عرض مصطلح البحث على النحو التالي:

التميز التنظيمي:

- التميز التنظيمي هو: تطبيق منهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة أداء العمليات داخل المنظمة على أساس رضا العملاء وأصحاب المصلحة: مثل المالكين، والإدارة، المورد، والمجتمع ككل.^(١)

• **ويعرف التميز التنظيمي** كذلك بأنه الآليات والكيفيات التي تمثل حافظة النجاحات المهنية ذات التكاملية مع الاحتياجات والنتائج والأداءات والكفاءات القيادية، بما يخلق الإثارات التنظيمية ذات الإنجازات المستدامة للمستويات الأكاديمية والإدارية كافة داخل المنظمة.^(٧)

▪ **والتميز التنظيمي هو أيضاً:** " وسيلة لقياس مستوى رضا العملاء والموظفين وأصحاب

المصلحة في المنظمة من أجل الحصول على تقييم شامل لأداء المنظمة." ^(٨)

• **أما التعريف الإجرائي للتميز التنظيمي فهو:** المدخل الذي تستطيع المدارس من خلاله تحقيق الجودة وصولاً إلى الأداء المتميز، من خلال تميز القيادة والمعلمين وتفعيل المشاركة المجتمعية (تميز المدخلات)، بما يؤدي إلى تدفق الأعمال وتحسينها داخل المدرسة (تميز عمليات التعليم والتعلم)، وصولاً إلى جودة النتائج، ونجاح المدرسة في تحقيق توازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، ومن ثم تمتع المدرسة بقيمة عالية وميزة تنافسية بين المدارس الأخرى (تميز المخرجات).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (مرفت صالح ناصف ونهلة عبدالقادر هاشم ٢٠١٠)^(٩) إلى الوصول إلى رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت لعدد من النتائج؛ أهمها إلى أن التميز لا يمكن أن يتحقق دون استيفاء المدرسة لمعايير الجودة ومن ثم حصولها على الاعتماد.

كما هدف بحث (محمد بن فهاد بن مطلق اللوقان ٢٠١١م)^(١٠) إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، ومدخل النظم لوضع التصور المقترح. وتم تطبيق أداة الدراسة الميدانية (استبيان) على عينة قوامها ٣٨١ فرد في أربع جامعات حكومية في السعودية. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تبني الجامعات السعودية لمدخل التميز التنظيمي، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقه، والعمل على إنشاء وحدة متخصصة لرعاية التميز التنظيمي بالجامعات.

كما هدف بحث (الهاللي الشربيني الهاللي ٢٠١٣م)^(١١) إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق مدخل إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي، مع عرض لبعض النماذج

الشائعة في تطبيق مدخل إدارة التميز، هذا بالإضافة إلى تحديد أهم متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بجامعة المنصورة. وانتهج البحث المنهج الوصفي، وتتضمن عينة الدراسة مجموعة من القيادات والخبراء بجامعة المنصورة عددهم ٩١ موزعين على كليات (الصيدلة والعلوم والزراعة والتربية النوعية والتربية والتجارة والحقوق). وانتهى البحث إلى عدد من النتائج؛ منها أهمية عناصر القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العلماء كمتطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بجامعة المنصورة.

أما بحث (هناء شحطة السيد مندور ٢٠١٤م) ^(١٢) التوصل إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات أهمها: تحديد الرؤية المستقبلية، وتقييم الوضع الاستراتيجي للجامعات، وتوفير الدعم من القيادات العليا بالجامعات، وتنمية الموارد البشرية بالجامعة.

وهدفت دراسة (مفرج بن سعيد آل كردم و أمل محمد حسن البديوي ٢٠١٥) ^(١٣) إلى وضع تصور لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واقتصر على معايير التميز ومؤشراته بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. وتم تطبيق أدوات الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير في العام الدراسي ١٤٣٥ هـ / ٢٠١٤ م. وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

وهدف بحث نين لوان وأريرا شكول (Ganratchakan Ninlawan and Sirilak Areerachakul) ^(١٤) إلى دراسة استراتيجيات الإدارة لتحقيق تميز المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة، ومكتب لجنة التعليم الأساسي، واستخدمت الدراسة استبيان على عينة قوامها ٤٠٠ معلم من أصل ٣٧٠٠ معلم يعملون في ١٧١ مدرسة، كما استخدمت الدراسة مقياس ليكرت مستوى خامس. وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات الإدارة لتمييز المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة ومكتب لجنة التعليم الأساسي كانت على مستوى عال.

هدفت دراسة محمد راشد بن أبو حامد (Mohd Rashid Bin Ab) ^(١٥)

Hamid إلى اختبار نموذج التميز في الأداء استنادا إلى مؤشرات القيم الأساسية، ويتكون النموذج من ستة معايير للأداء على أساس القيمة، وهي: القيادة، والثقافة، الإنتاجية،

والموظفين، وأصحاب المصلحة، وأخيراً الأداء الشامل للمؤسسة. واستخدمت الدراسة استبيان يتضمن "١٢" فرضية لاختبار العلاقات بين المعايير الستة للتميز في الأداء في هذا النموذج، وطبق الاستبيان على مجموعة من مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى أن قيم القيادة لها تأثير كبير على قيم الثقافة الجامعية وقيم الموظفين وقيم أصحاب المصلحة. كما تؤثر قيم الثقافة بشكل كبير على قيم الإنتاجية وقيم الموظفين، ولقيم الموظفين تأثير كبير على قيم الإنتاجية وأصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيم الإنتاجية وأصحاب المصلحة تؤثر تأثيراً كبيراً على أداء الجامعة ككل.

التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة بمزيد من التدقيق العلمي، يتضح أنها اهتمت بالتميز التنظيمي في المدارس أو الجامعات، وآثره في تحسين أداء هذه المؤسسات، وكذلك متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بها، ويعد ذلك الجوهر الأساس لأوجه التشابه بينها وبين البحث الحالي، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة عند مراجعة مشكلة الدراسة، مع الاستعانة بها في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية، إلا أن مكان مضمين الاختلاف الرئيسة بين الدراسات السابقة والبحث الحالي يمكن تبيانها على النحو التالي:

- تناولت معظم الدراسات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي (مثل دراسة الهلالي الشربيني- دراسة محمد اللوقان- دراسة هناء شحته مندور)، بينما تتناول الدراسة الحالية التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر.
- تناولت بعض الدراسات التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام (مثل دراسة مرفت صالح ونهلة عبدالقادر: رؤية مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء بعض جوائز التميز الدولية مثل جائزة ديمنج اليابانية، جائزة مالكولم الأمريكي، جائزة المنظمة الأوروبية، وجائزة التميز المدرسي في سنغافورة، ووضع معايير جائزة مصر الوطنية للتميز- دراسة آل كردم وأمل البدوي: تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية)، بينما تتناول الدراسة الحالية وضع تصور مقترح للتميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء نموذج التميز المدرسي بسنغافورة وإطار التميز المدرسي بولاية نيو ساوث ويلز بأستراليا.

- يهتم البحث الحالي بوضع تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية تدعيماً لهدف وغاية استراتيجية؛ ألا وهي إرساء لقواعد التميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية لتحسين المدرسي المستمر.
- يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناول المنهج للتميز التنظيمي؛ إذ أن البحث الحالي يتناوله من المنظور التحليلي الإجرائي، وفي ضوء خبرتي سنغافورة وأستراليا، مرتكزا على الوضعية الراهنة والرؤى المستقبلية للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية، رغبة في إرساء نموذج للتميز المدرسي بمصر. ومن ثم، جاءت أهداف البحث الحالي وأهميته ومراميه المنهجية ومنطقاته الفكرية وإجراءاته التطبيقية مختلفة عن الدراسات السابقة.

خطة البحث:

- تحقيقاً لأهداف البحث وإجابة عن أسئلته، يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:
- التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام؛ إطاراً تنظيرياً.
- التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام؛ خبرات دولية (نموذج التميز المدرسي بسنغافورة- إطار التميز التنظيمي بولاية نيو ساوث ويلز بأستراليا).
- جهود وزارة التربية والتعليم بمصر نحو المواكبة الفعالة للمتطلبات الوطنية والمقتضيات الدولية لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام بها.
- أهم ملامح التصور المقترح حيال إرساء التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء نماذج التميز المدرسي.

أولاً: التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام: إطاراً تنظيرياً.

يتم تناول الإطار التنظيري للتميز التنظيمي من خلال الجوانب التالية:

١- نشأة وتطور التميز التنظيمي

مر تطور مدخل التميز التنظيمي بعدة مراحل هي: (١٦)

١- المرحلة الأولى: التيسير

عرفت بالموجة الأولى للتميز، وقد ظهرت في بداية الثمانيات حيث تغيرات عميقة في الممارسات الإدارية، الأمر الذي أدى تراجع الشركات الأوروبية أمام الشركات اليابانية في السوق. وبناء عليه ظهر النموذج سبعة "7 s" الذي يشمل ثلاث متغيرات ثابتة هي: الاستراتيجية، البنية التنظيمية والنظم، وثلاث عناصر متغيرة هي: العاملين، القيم المشتركة

والأسلوب الإداري وأخيراً المهارات كمتغير تابع ناتج عن الستة العناصر السابقة. ويعبر هذا النموذج عن إطار عمل يعتمد على مجموعة مفاهيم وأفكار، ويساعد المنظمات على التعامل مع هذه الأفكار والمفاهيم من أجل الوصول إلى نتائج محددة.

٢- 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 مسئولياتها الاجتماعية، وتناولت ثلاث أبعاد أساسية للتميز وهي البعد الفردي والتنظيمي والاجتماعي.

٣- المرحلة الثالثة: التعلم

جاءت المرحلة الثالثة للتميز لتضفي الطابع المؤسسي على التعليم، وقد ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة التي تركز على نظم التفكير والنظرة للمعرفة كمصدر للميزة التنافسية، واعتبار العميل في قمة الأولويات، ووجود رؤية مشتركة للوصول إلى التميز، ومن ثم يعتبر التعلم القاعدة الأساسية لتحقيق التميز بالمنظمة.

٤- المرحلة الرابعة: تطبيق نماذج التميز

تعد نماذج التميز إطار عمل يساعد المنظمات في تحقيق التميز، 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.

٥- المرحلة الخامسة: التطوير التنظيمي المتكامل

اتجهت هذه المرحلة لتحقيق مزيد من التكامل بين المداخل والأساليب، وتتضمن الرؤية والاستراتيجية والتحسين المستمر والتعلم ونقل المعرفة. ويتطلب التطوير التنظيمي المتكامل تغيير دائم، وتبنى مداخل وأساليب الإدارة الاستراتيجية التي تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ومن خلال العرض السابق، يتبين أن مدخل التميز التنظيمي ارتبط في ظهوره مع تطور جذور مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، فالتميز قد ولد من رحم الجودة، ثم تزايد الاهتمام به في نهاية القرن الماضي بهدف تحديد أفضل الممارسات التنظيمية، وتحقيق التحسين المستمر في الأداء.

٣ - مفهوم التميز التنظيمي وأهميته

يعرف التميز التنظيمي على أنه سعى المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.^(١٧)

ويتمثل التميز التنظيمي في تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة.^(١٨)

ويعرف كذلك بأنه تحقيق المنظمة لمستويات متقدمة في الأداء المؤسسي في جميع المستويات الإدارية من خلال تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وتحقيق ميزة تنافسية في تقديم الخدمة أو السلعة.^(١٩)

ويعبر التميز التنظيمي عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنظمات المنافسة، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.^(٢٠)

وفى ضوء هذه التعريفات المتباينة للتميز التنظيمي يمكن للباحث القول بأن التميز التنظيمي هو تحقيق الجودة والتحسين المستمر في أداء المنظمة؛ لتحقيق مخرجات متميزة تفوق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

وتتبع أهمية التميز التنظيمي من إمكانية المنظمة في بلورة القوى الداعمة للتميز، وتمثل في القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، العمليات الداخلية، الهيكل التنظيمي، الخطط الاستراتيجية في ضوء الأهداف، وإدارة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة.^(٢١)

ويدعم التميز التنظيمي تبنى أفضل الممارسات والأدوات التي تسمح بتبني استراتيجية الجودة لقياس أفضل الممارسات والتقييم الذاتي والتحسين المستمر. كما يتضمن التميز التنظيمي مجموعة من المبادئ والمعايير والطرق التي تسهل تحقيق أفضل النتائج على المدى الطويل في المنظمة، ومن ثم توفر الدعم للتنمية المستدامة.^(٢٢)

٣ - مبادئ التميز التنظيمي وركائزه

التميز التنظيمي باعتباره ضرورة من ضرورات التطوير الإداري يتطلب رفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، وهذا بدوره

يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفرق والابتكار والمبادأة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها. (٢٣)

وهناك مجموعة من المبادئ التي تحكم التميز التنظيمي، وهي: (٢٤)

- القيادة: سلوك القادة يخلق وحدة التوجه، ووضوحه في المنظمة، ويهيئ بيئة تشجع على التميز.
- تنمية العاملين ومشاركتهم: التميز هو مضاعفة مساهمة العاملين من خلال تطويرهم ومشاركتهم.
- التوجه نحو تحقيق النتائج: التميز هو تحقيق النتائج التي تسعد جميع أصحاب المصلحة.
- التوجه المتصل بالعميل: التميز هو إيجاد قيمة مستدامة للعملاء بحيث يمثل العميل الحكم الأخير على جودة المنتجات والخدمات.
- الإدارة بالعمليات: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة من الأنظمة المترابطة والمشاركة، إضافة إلى الإدارة على أساس العمليات.
- استمرارية التعلم، والابتكار، والتحسين: التميز هو تحدي للوضع الراهن، وإحداث التغيير باستخدام عملية التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- صنع القرار معتمداً على الحقائق: يتم صنع القرار واتخاذ داخل المنظمة بناء على الحقائق أو البيانات.

٤- مراحل التميز التنظيمي

تمر رحلة التميز التنظيمي بثلاث مراحل منفصلة هي: (٢٥)

- ١- إحكام السيطرة على المنظمة: وفي هذه المرحلة يكون من الضروري إرساء التحكمات الإدارية والعملية الأساسية في المنظمة والتي توفر حالة مناسبة وثابتة من العمل، وتتطلب هذه المرحلة تحديد السياسات والإجراءات وأنظمة الجودة، والعمل على تقليل الفجوة في أداء عمل المنظمة.
- ٢- بناء أفضل الممارسات: بعد ترسيخ التحكم في المنظمة، يتم اتباع التقنيات الملائمة لتحديد وتبنى أفضل الممارسات باستخدام المعايير وأسلوب التقييم الذاتي الداخلي.

٣- تقديم نتائج ذات مستوى مميز: بعد إنشاء أساس للتميز بناء على أفضل الممارسات، يتم تحقيق أفضل نتائج للعمل، وهذا يتطلب عمل تقييم ذاتي ومراجعة للعمليات بالمنظمة.

يتضح مما سبق أن رحلة التميز عملية تغيير متعددة الأبعاد تبدأ بتقييم الوضع الراهن، ووضع اقتراحات للتحسين بعد تحديد فجوات الأداء، ثم تنفيذ هذه الخطط وصولاً إلى التميز. ولا بد من التأكيد على أن رحلة التميز ليس لها بداية ولا نهاية، وإنما هي عملية شاملة مستمرة لا تتوقف عند حد معين حتى يمكن الاحتفاظ بالتميز على المدى البعيد.

٥- إدارة التميز التنظيمي

إدارة التميز هي مجموعة من الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للعصر الحالي للمنظمة في كل شيء وعلى كل المستويات وطول الوقت، وتعتبر عن التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة، وهي تعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفعالة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات الكل في التحسين المستمر والابتكار والتغيير الذي تحتاجه المنظمات الذكية. (٢٦)

وتتمثل آليات عمل إدارة التميز التنظيمي فيما يلي: (٢٧)

- أ) تحديد الأهداف: حيث تقوم المنظمات في سبيل وصولها إلى تحقيق التميز بتحديد دقيق وواضح للغايات والأهداف المرجوة.
- ب) القياس الكمي للأداء: فالقياس أساس تفوق إدارة التميز التي تعمل وفق مبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه".
- ج) تقييم الأداء مقارنة بالأفضل: إذ توفر للمنظمة فرصة مفيدة للتعرف على كل جوانب المنظمة من خلال تحليل مصادر التفوق أو القصور في العمليات وتقييم النتائج المتحققة.
- د) التطوير والتحسين المستمر: فهي تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات.

١- متطلبات تحقيق التميز بـمدارس التعليم العام

المدرسة يمكن أن تحقق التميز التنظيمي المتمثل في نجاح طلابها عن طريق مجموعة من العوامل مثل توفير بيئة ملائمة للتعلم، واختيار مديرين ذوي مهارات قيادية عالية، وتعيين فريق متميز من المعلمين، وتحسين كذلك ظروف العمل والمرافق والتسهيلات اللازمة، وتقديم المزيد من الفرص للتعلم، والعمل على تقليل العنف والمشاكل بها. (٢٨)

ومن ثم، يمكن حصر أهم متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس في ثلاثة متطلبات رئيسية، هي:

أ) تميز القيادة المدرسية:

تشير كل جوائز التميز الدولية إلى أهمية القيادة بوضعها في قائمة المعايير الضرورية لنجاح أى منظمة -مدرسة مثلاً - في تنفيذ إدارة الجودة والتميز، ويمكن أن يعزى فشل بدايات الجودة في الدول الغربية في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي إلى نقص الخبرات الشخصية للمديرين في إدارة الجودة والتميز. (٢٩)

وتسهم القيادة القوية بطريقة غير مباشرة في تحقيق نتائج ومخرجات تعليمية مرضية لدى الطلاب، فهي تساعد في دعم مناخ مدرسي تزدهر فيه عملية التعلم وتشجع الطلاب على تحقيق أقصى ما لديهم، كما تساهم في إرساء التعلم التنظيمي، والذي بدوره يؤثر على عملية التعليم والتعلم التي تتم داخل المدرسة. (٣٠)

ب) تميز المعلمين:

تعتبر جودة وتميز المعلمين أكثر المدخلات التعليمية تأثيراً على نتائج ومخرجات الطلاب داخل المدرسة، لذلك فمن الضروري أن يعمل نظام التعليم على توظيف وتدريب وتنمية أفضل المعلمين والاحتفاظ بهم للإسهام في تحسين عملية التعليم والتعلم، وتحقيق التميز في أداء المدرسة ككل. (٣١)

وإدراك المعلمين للسعي لتحقيق التميز التنظيمي غالباً ما يعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المنظمة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المدرسة. (٣٢)

ج) تميز المشاركة المجتمعية:

تعد المشاركة المجتمعية إحدى صيغ الربط بين المدرسة والمجتمع، حيث تسقط منها الحواجز التقليدية للعملية التعليمية الرسمية المحدودة بالمناهج والفصول الدراسية والأطر الزمنية إلى عالم أوسع وأرحب للتحصيل المستمر للمعرفة بجميع الوسائل، ومن جميع المصادر في كل وقت ومدى الحياة، فهي علاقة تتواصل وتتكامل فيها مسؤولية الدولة عن التعليم مع مسؤولية أولياء الأمور وغيرهم من أفراد ومؤسسات ومنظمات المجتمع المدني وأجهزة الإعلام من أجل تحقيق الجودة والتميز في المدرسة. (٣٣)

وتؤدي مشاركة أولياء الأمور وأفراد المجتمع المهتمين بالتعليم إلى تحسين إنجازات المدرسة من خلال: (٣٤)

- زيادة التطلعات التعليمية لأولياء الأمور.
- الشعور بالانتماء إلى المدرسة.
- عدم وجود حاجة لمساعدة الأطفال عند أداء الواجبات المنزلية.
- المشاركة في انتخابات مجلس المدرسة.
- توفير مناخ ملائم للدراسة في المنزل.
- المشاركة في الأنشطة والاجتماعات المدرسية.

ويتضح مما سبق أهمية تطوير مدراء المدارس وتنميتها بصورة مستمرة لقيادة دفعة المدرسة إلى التطوير والتحسين، وكذلك تنمية وتمكين المعلمين - محركي العملية التعليمية بالمدارس - ومنحهم بعض الصلاحيات التي تؤهلهم لأداء عملهم على أكمل وجه، مع تفعيل الشراكة مع أولياء الأمور وأصحاب المصلحة في المجتمع المحلي، والأخذ بأرائهم ومشورتهم في تحقيق جودة التعليم، ومن ثم تحقيق التميز في أداء المدرسة ككل، وتحقيق جودة عالية في مخرجاتها.

ثانياً: التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام: خبرات دولية.

يتم تناول الخبرات الدولية في تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام من خلال خبرة سنغافورة (نموذج التميز المدرسي) وخبرة استراليا (إطار التميز المدرسي بولاية نيو ساوث ويلز)، وهي كالتالي:

١- نموذج التميز المدرسي (سنغافورة)

في عام ١٩٩٧، كشف رئيس الوزراء السنغافوري "جوه تشوك تونج" عن رؤية "مدارس التفكير - أمة التعلم" (TSLN: Thinking Schools, Learning Nation)، وتصف هذه الرؤية أن أمة التفكير والمواطنين الملتزمين هم القادرين على مواجهة تحديات المستقبل، وأن نظام التعليم موجه لتلبية احتياجات القرن الحادي والعشرين. ولا تزال هذه الرؤية قنطرة التحول في نظام التعليم السنغافوري، والذي شمل تغييرات في جميع جوانب التعليم.^(٣٥)

وفي أواخر التسعينات من القرن الماضي، قدمت رؤية "مدارس التفكير - أمة التعلم" سياق لاستعراض المناهج الدراسية التي تهدف إلى تطوير الإبداع وعادات التعلم المستقل بين الطلاب. ونتيجة لذلك تم تقصير المحتوى بحكمة لإفساح المجال لتطوير مهارات التفكير، ووضعت نظم وهياكل لدعم هذه الاستراتيجيات، وتعزيز الهياكل الإدارية للمدارس، وتنظيم المدارس في مجموعات جغرافية، حيث يشرف على كل مجموعة من المدارس مشرفين يقدموا الإرشاد والتوجيه لمديري المدارس. وتم إدخال نموذج التميز المدرسي **the School Excellence Model** في عام ٢٠٠٠م ليوفر للمدارس إطاراً ونهجاً شاملاً للتقييم الذاتي، وتوجيه المدارس بشأن التحسين الذاتي وتحقيق التميز.^(٣٦)

ويوجه النموذج السنغافوري للتميز المدرسي من خلال مجموعة من القيم الأساسية التي تحدد الغرض منه وتركز على أهمية وجود قيادة مدرسية قوية تضع الطلاب في المقام الأول، وتنتظر للمعلمين على أنهم عناصر مهمة لتحقيق جودة التعليم، ويعترف النموذج بأهمية العمليات المتمركزة حول الطالب في التوصل لنتائج مستدامة، كما يعترف بنتائج التميز التي تتعدى النتائج الأكاديمية، لأن المدرسة المتميزة هي التي تحرص على جودة وشمول التعليم، ولا تتوقف نتائجها الإيجابية عند مرة واحدة فقط.^(٣٧)

ويتكون نموذج التميز المدرسي **the School Excellence Model** من عدة

معايير للجودة، تستطيع المدارس من خلالها أن تتميز، وهي:^(٣٨)

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

- ٢- التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning**: يتعلق بكيفية وضع المدرسة لتوجهات استراتيجية واضحة متمركزة حول العميل، وتطور خطط إجرائية لدعم توجهاتها ونشر الخطط وتحديد مسار الأداء.
- ٣- إدارة العاملين **Staff Management**: والتي تتعلق بكيفية الحصول على أقصى استفادة من العاملين لخلق مدرسة متميزة.
- ٤- الموارد **Resources**: والمتعلقة بالكيفية التي تدبر بها المدرسة مواردها الداخلية وشراكاتها بفاعلية وكفاءة لتدعيم تخطيطها الاستراتيجي.
- ٥- العمليات المتمركزة حول الطلاب **Student Focused Process**: وهي كيف تصمم المدرسة وتدير وتنفذ وتحسن العمليات المرتبطة بتقديم تعليم وتعلم حقيقي لتعزيز رفاهية الطالب.
- ٦- النتائج العملية والإدارية **Administrative & Operational Results**: تتمثل فيما تحققة المدرسة من نتائج وتكون لها علاقة بفاعليتها وكفاءتها.
- ٧- نتائج العاملين **Staff Results**: تمثل ما تحققة المدرسة ويكون له علاقة بالتدريب والتنمية المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين بهما وأخلاقيات العمل.
- ٨- الشراكة ونتائج المجتمع **Partnership and Society Results**: يتعلق بما تحققة المدرسة من نتائج لها علاقة بشركائها والمجتمع على مستوى أكبر
- ٩- نتائج الأداء المهمة **Key Performance Results**: والمتعلقة بالتطوير الحقيقي الذي تحققة المدرسة لطلابها ورفع روحهم المعنوية وما تحققة المدرسة من المخرجات المطلوبة من التعليم للمجتمع.
- وتستخدم المدارس نموذج التميز المدرسي كإطار للتنمية الشاملة والإدارة، بدلا من مجرد استخدامه لعمل تقييم ذاتي لقياس مدى جودة أداء المدرسة، وهو يساعد المدرسة لتحديد مجالات التحسين ونقاط القوة بالمدرسة ومن ثم التركيز على الابتكار. ويقوم فريق خارجي من وزارة التربية والتعليم بالتحقق من نتائج التقييم الذاتي الذي تجريه المدرسة باستخدام نفس المعايير تقريبا مرة واحدة كل خمس سنوات.^(٣٩)
- وفى دراسة لأربع مدارس ابتدائية متميزة فى سنغافورة (يايل، هيل، باول وروبين)، أرجع التميز التنظيمي إلى تطبيقها لنموذج التميز المدرسي، وتمثل ذلك فيما يلي:^(٤٠)

- وضع المدارس إلى رؤية مشتركة تزود العاملين بصورة واضحة عما تريد المدارس تحقيقه، وتتماشى مع مواصفات وزارة التعليم للمدرسة الناجحة.
 - تدفق أصحاب المصلحة (مثل الآباء والطلاب والمهتمين بالتعليم وغيرهم) إلى داخل المجتمع المدرسي؛ لتطوير فهم مشترك لما تتطلع المدرسة إلى أن تكون عليه، وكيف يمكن أن يساهموا في تحقيق الرؤية، وكانوا قادرين على التعبير عن الرؤية من وجهة نظرهم.
 - صياغة أهداف وتوقعات عالية للأداء المدرسي ككل، خاصة من قبل المعلمين لتحقيق التميز التنظيمي.
 - ترجمة رؤية المدارس تدريجياً إلى ممارسة (واقعية الرؤية)، وكانت وسيلة لتحفيز العاملين وساعدت المدرسة على الاقتراب من تحقيق أهدافها.
 - عمل مديرو المدارس مع نوابهم والمدراء المتوسطين إلى بناء فريق قيادة قوي؛ لتوفير القيادة التعليمية الفعالة، وقد أكدت مديرة مدرسة روبن الابتدائية أنها لا تستطيع العمل بمفردها وأنها تؤمن بقوة بناء فريق من المديرين المتوسطين الأكفاء.
 - اجتماع الآباء والمعلم، حيث يتشاور المعلمون والمديرون المتوسطون ويتشاركوا مع الآباء في التخطيط للحدث داخل المدرسة.
 - عمل المعلمون معاً بحرفية لتقديم أنشطة تعليمية فعالة وجذابة للطلاب، كما روى مدرسان من مدرسة هيل الابتدائية.
- وبالتالي يمثل نموذج التميز المدرسي في سنغافورا إطاراً شاملاً لتحقيق المدرسة للتميز في جميع جوانبها، فهو يساعد المدرسة لتقييم نفسها ذاتياً، وتحديد مجالات التحسين بالمدرسة، ومن ثم التركيز على الابتكار والإبداع. ويركز النموذج على أهمية وجود قيادة مدرسية قوية تضع الطلاب في المقام الأول، وتتنظر للمعلمين على أنهم عناصر مهمة لتحقيق جودة التعليم.

٣- إطار التميز المدرسي (استراليا)

سعت ولاية نيو ساوث ويلز إلى تطوير مدارسها لتصبح مدارس متميزة تصل إلى المستوى الذي يسمح بمقارنتها مع المدارس الأخرى على المستوى الدولي من خلال وضع إطار للتميز المدرسي، وذلك في ضوء الخطة الوطنية لتحسين المدارس في أستراليا لرفع أداء جميع المدارس، والتأكد من عدم تخلف طفل عن مسيرة التعليم، ووضع منهجاً جديداً وأكثر إنصافاً

لتمويل المدارس يرتبط بالإصلاحات المدرسية للقفز بالمدارس الأسترالية إلى المراكز الخمسة الأولى على مستوى العالم. (٤١)

ويدعم إطار التميز المدرسي **The School Excellence Framework** جميع المدارس العامة في ولاية "نيو ساوث ويلز" في سعيها لتحقيق التميز من خلال تقديم وصف واضح للعناصر الرئيسية لأداء ممارسة عالية الجودة عبر المجالات الثلاثة: التعليم والتعلم والقيادة. (٤٢)

ويتضمن إطار التميز المدرسي في ولاية نيو ساوث ويلز تحقيق التميز في الثلاث مجالات السابقة الذكر في مدارس الولاية، ويتضمن كل مجال مجموعة فرعية من الأبعاد، وكل بعد بدوره يتضمن مجموعة من الأفكار لتحقيق هذا البعد، وتمر كل فكرة لتحقيقها بثلاث مراحل متدرجة: الانتقال، الاستمرار والنمو، والتميز. ويمكن تناول تلك المجالات بشئ من التفصيل كالتالي: (٤٣)

٣- التميز في التعلم (الطلاب):

وتبدأ رحلة التميز للطلاب في المدارس العامة في نيو ساوث ويلز خلال الأسابيع الأولى من رياض الأطفال، حيث يكتسب كل طفل مجموعة مختلفة من الخبرات والمعارف والمهارات، ويستخدم المعلمون المعلومات حول قدرات الطلاب الفردية للتخطيط لتعلم الطلاب من أجل إشراكهم في تجارب تعلم مثمرة، وتطوير المهارات الأساسية للوصول إلى التميز الآن وفي السنوات المقبلة.

ويتضمن هذا المجال عدة أبعاد هي:

- (أ) **ثقافة التعلم:** تركز ثقافة المدرسة بقوة على التعلم، وبناء الطموح التربوي، واستمرارية تحسين الأداء في جميع نواحي المجتمع المدرسي.
- (ب) **الرفاهية:** يوجد منهج استراتيجي مخطط لتطوير عمليات رفاهية المدرسة بأكملها، التي تدعم رفاهية جميع الطلاب حتى يتمكنوا من التواصل والنجاح والازدهار والتعلم.
- (ج) **المنهج:** يتم اتباع منهج متكامل يتضمن التعليم الجيد، وتخطيط المناهج وتنفيذها، والتقييم الذي يعزز التعلم المتميز، والاستجابة في تلبية احتياجات جميع الطلاب.

- (د) **التقييم:** يتم استخدام ممارسات ثابتة للتقييم على مستوى المدرسة لرصد تعلم الطالب للمناهج الدراسية والتخطيط له وتقديم التقارير. كما يتم دمج التقييم البنائي في ممارسة التعليم في كل الفصول الدراسية، مؤكداً أن الطلاب تعلم ما يدرس.
- (هـ) **التقارير:** يتم عمل تقارير واضحة ودقيقة ومحددة بوقت لى توفر المعلومات التي تدعم المزيد من التقدم والإنجاز فى تعلم الطالب للمناهج الدراسية.
- (و) **مقاييس أداء الطلاب:** يؤدى الطلاب باستمرار مستويات عالية فى المقاييس الداخلية والخارجية لأداء المدرسة، ويتم إنهاء فجوات العدالة بين الطلاب.

٤- التميز فى التعليم (المعلم):

في المدارس، يظهر المعلمون المسؤولية الشخصية لتحسين ممارساتهم التعليمية من أجل تحسين تعلم الطلاب. ويتم دعم تعلم الطلاب من خلال مدارس متميزة تقدم تعليم عالي الجودة، ومعلمون في هذه المدارس يقدمون مستويات عالية من الاحتراف والالتزام مقارنة بالمستوى العالمي، ودروس وفرص تعلم تتميز بالتشاركية والتفاعلية، وكذلك استراتيجيات تعليم قائمة على الأدلة.

ويتضمن هذا المجال عدة أبعاد هي:

- (أ) **الممارسة الفعالة فى حجرة الدراسة:** يلتزم جميع المعلمين بتحديد وفهم وتنفيذ أفضل أساليب التدريس وأوضحها، مع إعطاء الأولوية الكبرى لاستراتيجيات التدريس القائمة على الأدلة.
- (ب) **مهارات البيانات واستخدامها:** يتم استخدام بيانات تقييم الطالب بانتظام على مستوى المدرسة لتحديد إنجازات الطالب وتقدمه، من أجل معرفة مدى تأثير فعالية التدريس، وتحديد الاتجاهات المدرسية في المستقبل.
- (ج) **المعايير المهنية:** يبدي جميع العاملين المسؤولية الشخصية للحفاظ على وتطوير المعايير المهنية، والتي تعد بمثابة مرجعية للتأثير فى المدرسة وتحسين الأداء.
- (د) **التعلم والتنمية المهنية:** يتماشى التعلم والتنمية المهنية مع الخطة المدرسية، والذي له أثره على جودة التدريس ومخرجات تعلم الطالب. ويتوفر بالمدرسة أنظمة واضحة للتعاون بين العاملين والتغذية الراجعة للحفاظ على جودة ممارسة التدريس.

٥- التميز في القيادة (المدير):

القيادة القوية والفعالة هي حجر الزاوية في التميز المدرسي، حيث تمكن قادة المدارس من توفير مجتمعاً متطور ذاتياً باستمرار، ويواصل دعم أعلى مستويات التعلم كإرث دائم لمساهماتهم. والقادة المتفوقون لديهم التزام بتعزيز ثقافة المدرسة على مستوى عالٍ من التوقعات والحس المشترك للمسؤولية عن مشاركة الطلاب والتعلم وتحقيق التحسن والنجاح.

ويتضمن هذا المجال عدة أبعاد هي:

(أ) **القيادة التعليمية:** المدير هو القائد التعليمي الأساسي في المدرسة، ويحتذى المدير وفريق القيادة المدرسية نموذج القيادة التعليمية الذي يدعم ثقافة التوقعات العالية والمشاركة المجتمعية، مما يؤدي إلى تحسينات مستدامة وشاملة وقابلة للقياس داخل المدرسة.

(ب) **التخطيط والتنفيذ وكتابة التقارير بالمدرسة:** تعد خطة المدرسة بمثابة محور جهود التحسينات المستمرة في المدرسة، والتي تتضمن رؤية المدرسة واتجاهات استراتيجيات واضحة في أنشطتها. ولا بد أن تصمم الخطة بشكل جيد، ويتم تنفيذها بشكل فعال والعمل على تحسين آثارها ونتائجها.

(ج) **موارد المدرسة:** تستخدم موارد المدرسة بشكل استراتيجي لتحقيق نتائج أفضل للطلاب وتقديم خدمات عالية الجودة.

(د) **ممارسات وعمليات الإدارة:** تعزز النظم والهيكل والعمليات الإدارية التحسين المستمر والفعالية المهنية لجميع أعضاء المدرسة.

وتسعى جميع مدارس ولاية نيو ساوث ويلز إلى تطبيق نموذج التميز المدرسي لتحقيق التميز في أداء ونتائج طلابها، ومن هذه المدارس: **مدرسة توليمبار العامة**، وهي مدرسة نامية واقعة داخل مدينة شيل هاربور وتتضمن قرابة ٢٦٠ من الطلاب في المرحلة الابتدائية، وتتمثل رؤية المدرسة في تعزيز التميز من خلال تعليم عظيم يلهم عملية التعلم وبناء قدرات قيادية من خلال جودة التفاعلات بين المدرسة والمجتمع.^(٤٤)

وسعت المدرسة عند وضع الاتجاهات الاستراتيجية للمدرسة للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م إلى تحقيق التميز التنظيمي من خلال تحقيق التميز في ثلاث اتجاهات استراتيجية (طبقاً لإطار التميز المدرسي في ولاية نيو ساوث ويلز)، وهي:^(٤٥)

- ١- **التميز فى التعلم:** ويهدف إلى تطوير الطلاب كمتعلمين مستقلين ومبدعين لديهم القدرة على مواكبة مهارات القرن الحادي والعشرين. ويتم تحقيق التميز فى التعلم من خلال:
- **الطلاب:** المشاركة بنشاط فى خبرات التعلم الهادفة والمركزة على المستقبل لتطوير وتحسين أدائهم كمتعلمين.
 - **الموظفين:** تنمية معلمين جيدين يتواصلوا مع الطلاب لجعل التعلم عملية جذابة وواقعية وقيمة.
 - **الآباء:** رعاية مجتمع تعاوني حيث الآباء والمهتمين بالتعليم والأسر والمجتمع ككل تتطلع إلى توقعات عالية، وتشارك وتقيم تعلم أطفالهم.
- ٢- **التميز فى التعليم:** ويهدف إلى تقديم المعلمين لدروس عالية الجودة فى بيئة عالية التوقعات، ومن خلال هذه الممارسات، يقوم المعلمون بتطوير الطلاب كمتعلمين مستقلين ومبدعين فى بيئة تعليمية سليمة وآمنة. ويتم تحقيق التميز فى التعليم من خلال:
- **الطلاب:** تطوير قدرة الطلاب على التعلم والقيام بدور نشط فى تعلمهم، وأن يكونوا متعلمين مدى الحياة، وبناء القدرة الاجتماعية والعاطفية للطلاب لتكون أعضاء نشطين فى مجتمعهم والعالم.
 - **الموظفين:** تطوير قدرات الموظفين حتى يتمكنوا من تزويد جميع الطلاب ببرامج تعليمية متميزة عالية الجودة، وذلك من خلال التنمية المهنية والتعلم من النظم والهياكل داخل المدرسة على نطاق واسع.
 - **الآباء:** إنشاء مجتمع تعلم تعاوني حيث يتم تشجيع الآباء والمهتمين والأسرة والمجتمع الأوسع وأصحاب المصلحة الرئيسيين على عقد توقعات عالية للنتائج التعليمية بالمدرسة.
- ٣- **التميز فى القيادة:** ويهدف إلى وضع أنظمة للقيادة والابتكار والنمو من خلال مجتمع ممارسة من أجل التطوير المستمر للموظفين والمدرسة. ويتم تحقيق التميز فى القيادة من خلال:
- **الطلاب:** الانخراط فى قيادة المدرسة بأكملها والمبادرات المجتمعية.
 - **الموظفين:** تطوير قادة قوية واستراتيجية وفعالة للحفاظ على تميز مدرسة، وتوفير الفرص للموظفين والطلاب للمشاركة فى فرص القيادة.

- **الآباء/المجتمع:** تعزيز ثقافة المجتمع الواسع بالمدرسة مع تبنى توقعات عالية، والمشاركة فى المسؤولية لتكوين علاقات إيجابية وتوفير فرص للقيادة والشعور بالانتماء للمجتمع.
- **القيادة:** تطبيق نموذج التدريب فى التعلم المهنى وتنمية القيادة وتحقيق الأهداف التعليمية.

وبالتالى يمثل إطار التميز المدرسى فى ولاية نيو ساوث ويلز إطاراً شاملاً لتحقيق المدرسة للتميز فى جميع جوانبها، فهو يتضمن تحقيق التميز فى ثلاث مجالات رئيسة فى المدرسة، ومن ثم تحقيق التميز فى أداء المدرسة ككل. ويركز الإطار على أهمية وجود قيادة مدرسية قوية، ومعلمين أكفاء على مستوى عالٍ من الاحترافية كعناصر مهمة لتحقيق جودة وتميز التعليم بمدارس الولاية.

ثالثاً: بعض الجهود المبذولة لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر:

مصطلح التميز ليس بالجديد في مجال التعليم المصري، فقد ورد في وثيقة تطوير التعليم في مصر: سياسته واستراتيجيته وخطة تنفيذه عام ١٩٨٩م، حيث اقترنت رؤية الوثيقة للتميز بتحسين الجودة النوعية في التعليم. ثم ظهر مصطلح التميز مرة أخرى في وثيقتين، مبارك والتعليم تلك الصادرة في عام ١٩٩٩م، والأخرى عام ٢٠٠٠م، حيث عبرت الوثيقة الأولى عن التميز، في حين جاء التميز ضمن مفردات عنوان الوثيقة الثانية. وقد جاءت رؤية الوثيقتين للتميز على أنه أحد الأهداف الرئيسية للعملية التعليمية، الذى يتحقق من خلاله الاهتمام بالكم والكيف معاً في التعليم. (٤٦)

وقد بدأ مفهوم جودة وتميز التعليم بالمدارس المصرية في الوضوح مع بداية برنامج تحسين التعليم الأساسي الممول جزئياً من البنك الدولي والاتحاد الأوروبي، وازداد لمعاً مع بداية الألفية الجديدة، معتمداً على ركيزة أساسية للجودة التعليمية وهى إعلان المعايير القومية للتعليم في مصر عام ٢٠٠٣م. وانطلاقاً من المعايير القومية تم طرح مفهوم الإصلاح المتمركز على المدرسة في عام ٢٠٠٤م من خلال عدد من المشروعات التجريبية، تلاها برنامج جوائز التميز المدرسي بإعداد دليل جودة المدارس المصرية فى ضوء هذه المعايير إلى أن أنشئت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ٢٠٠٦م، كما أنشئت إدارة للجودة بديوان وزارة التربية

والتعليم تتبعها إدارات مناظرة على مستوى المديریات والإدارات التعليمية، هذا وقد تم تأهيل واعتماد ما يقرب من ثلاثة آلاف مدرسة.^(٤٧)

وخلال الخمسة عشر عامًا الماضية، تطور نظام التعليم في مصر في نقلات تاريخية محددة من الإتاحة، ثم الجودة، وإدارة النظم إلا أن الجودة الآن تقع في بؤرة التركيز لتطوير العملية التعليمية.^(٤٨)

ويشهد المجتمع المصري حاليًا ثورة غير مسبوقه في جميع المجالات، ولاسيما في المجال التربوي، والاهتمام بجودة التعليم، ونشر ثقافة الجودة والتحسين على جميع المستويات في محاولة للحاق بالركب العالمي، والتقدم التعليمي، والاعتراف بالشهادات الممنوحة من مؤسسات التعليم المصرية في ضوء معايير ومواصفات الجودة العالمية للمؤسسات التعليمية.^(٤٩)

ولضمان جودة وتميز أداء المؤسسات التعليمية، فلا بد أن يكون التطوير والتحسين داخل هذه المؤسسات مواكبًا للمتغيرات: المحلية والقومية والدولية، وأصبح لزاماً علي هذه المؤسسات الاهتمام بالمتعلم، ونواتج التعلم المستهدفة، التي تعد الأساس في عملية الاعتماد المؤسسي.^(٥٠) وتتمثل أهم الجهود المصرية في تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام فيما يلي:

١- وحدة التدريب والجودة:

نشأت وحدة التدريب بإصدار القرار الوزاري رقم (٩٠) بتاريخ ١٨/٤/٢٠٠١، وتحدد اختصاصات وحدة التدريب فيما يلي:^(٥١)

- تخطيط واعداد البرامج التدريبية للعاملين بالمؤسسة .
- تنفيذ البرامج التدريبية بالمؤسسة .
- تبادل وتنمية المهارات الفنية بين العاملين بالمؤسسة ووحدة التدريب .
- الاستفادة من خبرات المبتعثين العائدين من الخارج، ونقلها إلى زملائهم .
- المتابعة الفنية لما تم تنفيذه بوحدة التدريب بالمؤسسة.

وقد تم تعديل اسم الوحدة من وحدة التدريب إلى "وحدة التدريب والتقويم" بموجب القرار رقم

٤٨ بتاريخ ١٦/٣/٢٠٠٢ م، وأضيفت إليها الاختصاصات الآتية:^(٥٢)

- تقويم جميع أنواع البرامج التدريبية التي تعقد بالمؤسسة .
- تقويم جميع نواحي العملية التعليمية، لتشمل تقويم المتعلمين، وتقويم البرامج التعليمية، وتقويم إدارة المؤسسة.

وأخيراً تم تغيير اسم وحدة التدريب إلى "وحدة التدريب والجودة"، وتعتبر وحدة التدريب والجودة هي العقل المدبر لنظم الجودة داخل المؤسسات التعليمية، حيث برزت لها مجموعة من الأدوار الخاصة باعتماد المؤسسات باعتباره الدور الحيوي والمحور الأساسي للوحدة، فمن خلاله تقود العمل داخل المؤسسات التعليمية بهدف إعدادها للتقدم للاعتماد في ضوء معايير الجودة والاعتماد، حيث تعتبر وحدة التدريب والجودة هي المسئول الرئيس داخل المؤسسة التعليمية عن متابعة إجراءات وإدارة عمليات تقدم المؤسسة للاعتماد، وذلك بالتعاون والتنسيق الكامل مع جميع أعضاء فريق إدارة الجودة بالمؤسسة. (٥٣)

٣- بناء وتطبيق المعايير القومية للتعليم

تُعد المعايير القومية للتعليم مدخلاً لتحقيق جودة التعليم في مصر من خلال الشفافية، والموضوعية، وتحقيق العدالة، وضمان الإتقان، وتيسير الإبداع. كما أن الاحتكام للمعايير القومية يؤهل مخرجات تعليمنا لأن تكون قادرة على التنافس العالمي. كما أن مردود تطوير التعليم المستند إلى المعايير القومية كفيل بتحقيق الجودة، وتحقيق أهدافنا المرجوة ويكون قاطرتنا للتقدم.

وجاء مشروع المعايير القومية الذي وضعته وزارة التربية والتعليم نتاجاً لجهد ضخم وعمل قوى كبير لبناء وصياغة المعايير القومية للتعليم في مصر، ولتكون مرجعية لتوجيه العمل التربوي وإرشاده، وليحتكم إليها لضمان جودة العملية التعليمية وتطويرها، وقد صدر في ثلاثة مجلدات في عام ٢٠٠٤، وهي كالتالي: (٥٤)

- **المجلد الأول:** يضم الإطار الفكري للمعايير والمؤشرات، ويشمل المجالات الخمسة الرئيسية (هي: المدرسة الفعالة، المعلم، الإدارة المتميزة، المشاركة المجتمعية، والمنهج ونواتج التعلم)، ولكل مجال رئيس مجالاته الفرعية الخاصة به (٢٢ مجالاً فرعياً)، ولكل مجال فرعي معاييره الخاصة به، ولكل معيار مؤشرات الدالة عليه، ولكل مؤشر وحدات قياسية للتقدير.
- **المجلد الثاني:** يضع معايير المنهج للمواد الدراسية التالية: التربية الدينية الإسلامية والمسيحية، واللغة العربية والإنجليزية، والدراسات الاجتماعية.
- **المجلد الثالث:** يضع معايير المنهج لمادتي العلوم والرياضيات.

واعتماداً على المعايير القومية للتعليم، قامت وزارة التربية والتعليم بتنفيذ عدة مشروعات تجريبية رئيسة تطبق مدخل تحسين المدرسة، وتعتبر هذه المشروعات هي التطبيق الفعلي للمعايير وممارستها على أرض الواقع، وهي: (٥٥)

- ١- مشروع تعميم التعلم النشط في ٩٠ مدرسة (بالتعاون مع منظمة اليونيسيف UNICEF).
- ٢- مشروع المدارس الجديدة وتفعيل المشاركة المجتمعية في ١٠٠ مدرسة (بالتعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID).
- ٣- مشروع تطوير التعليم في سبع محافظات بواقع ٣٠ مدرسة في كل محافظة.
- ٤- مشروع التقويم الشامل.

٥- مشروع المدرسة الفعالة (بالتعاون مع البنك الدولي والاتحاد الأوروبي).

٦- برنامج لتحسين التعليم على مستوى التعليم الأساسى (بالتعاون مع البنك الدولي).

وقد كان لصدور المعايير القومية للتعليم في سبتمبر عام ٢٠٠٣م البداية الحقيقية لاهتمام وزارة التربية والتعليم بتحسين جودة العملية التعليمية، إضافة إلى الجهود المستمرة في دعم الإتاحة وتوفير فرص تعليمية متكافئة لجميع الطلاب. وقد شكل إحدى العلامات البارزة في الفكر التربوي في مصر للاهتمام بجودة وتميز التعليم. (٥٦)

٣- الإصلاح المتمركز على المدرسة

يؤكد مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة النظرة إلى المدرسة باعتبارها الوحدة التي يتم فيها التطوير والتغيير: فهي الميدان الذي نضمن أن تتفاعل فيه كل المدخلات، بناء على خطة شاملة لتحسين وإصلاح المدرسة -حيث يحدث تآزر بين كل المدخلات- فيتعاضم تأثير هذه المدخلات في إحداث التغيير المنشود بفضل ما يحدثه التآزر من قوة مضافة في جهود الإصلاح.. وهكذا تصبح كل المدخلات -وفق خطة الإصلاح- كلا واحداً متكاملًا ومتآزرًا يمكن ملاحظته ويسهل قياس تأثيره، بل وتصحيح مساره. (٥٧)

ويهدف برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في إطار نظام تعليمي يعمل بنظام مركزي / لامركزي متوازن ويدعم التنمية المهنية المستدامة والحوكمة الرشيدة والمحاسبية لتوفير بيئة تعليمية داعمة تحقق جودة التعليم وحقوق الطفل فتنتج مواطنًا مبتكرًا قادرًا على المنافسة في مجتمع المعرفة، ومساهمًا في تنمية وطنه. وهذا بدوره يتضمن ما يلي: (٥٨)

- دعم قدرات المؤسسات التعليمية على الإدارة الذاتية والشفافية والمحاسبية فى إطار مركزى / لا مركزى متوازن.
 - تطوير أداء القيادات التعليمية لممارسة الإدارة المتمركزة حول المدرسة وقيادة التغيير لاستيفاء تقييم الأداء لتحقيق معايير الجودة.
 - بناء قدرات المؤسسة التعليمية وتوفير الدعم الفني المستمر لضمان الجودة المستدامة.
 - تفعيل المشاركة بين المجتمع المحلى والمؤسسة التعليمية لتحقيق متطلبات الجودة.
 - توفير بيئة تربوية جاذبة وأمنة، تحقق تكافؤ الفرص، وتدعم الإصلاح الذاتى للمدرسة.
- وقد سارعت مشروعات ممولة من جهات مانحة كثيرة لتنفيذ نماذج متنوعة فى الحجم والمجال، فأست لمفاهيم لم تكن تعرفها مصر من قبل مثال: ثقافات التقييم الذاتى - الجودة - الاعتماد التربوي - تولد اتجاهات إيجابية بين المعلمين - الانتماء لأسرة مدرسية - مشاركة المجتمع للمدرسة. (٥٩)

٤- برنامج جوائز الامتياز المدرسي

تحقيقاً للجودة والتميز فى المدارس المصرية، قامت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع هيئة المعونة الأمريكية من خلال برنامج جوائز الامتياز المدرسي بالعمل على نشر الوعى لثقافة الجودة والاعتماد وإعداد كوادر تدريبية قادرة على تدريب أعضاء المجتمع المدرسي لتنمية قدراتهم فى العمل الفريقى والتقويم الذاتى والتخطيط الإجرائى لعمليات تطوير الأداء المدرسي الشامل بما يتمشى مع الإطار العام لسياسة الدولة وبما يتناسب مع المتغيرات العالمية وتحقيقاً للمتطلبات الإقليمية. (٦٠)

وفى ضوء ذلك أعد برنامج جوائز الامتياز المدرسي دليل جودة المدارس المصرية فى ضوء المعايير القومية للتعليم؛ الذى يعتبر بمثابة خريطة الطريق التي تصف وتحدد للمجتمع المدرسي الخطوات الإجرائية التي يسير على هديها بما يساعد على تطوير المدارس المصرية وتهيئتها لمتطلبات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التي أنشئت وفقاً للقانون ٨٢ لسنة ٢٠٠٦م. (٦١)

وقد رسم الدليل دورة وفقاً لمدخل إصلاح التعليم المتمركز على المدرسة يمر بها أفراد المجتمع المدرسي لتهيئة المدرسة للجودة والاعتماد تسمى دورة "التطوير المدرسي"، وتتكون هذه الدورة من المراحل التالية: (٦٢)

- ١- مرحلة التهيئة والاستعداد.
 - ٢- مرحلة التقييم الذاتي للمدرسة (تشخيص الوضع المدرسي الراهن).
 - ٣- مرحلة تحديد أولويات تطوير المدرسة.
 - ٤- مرحلة تصميم الخطة الإجرائية لتطوير المدرسة.
 - ٥- مرحلة تنفيذ الخطة الإجرائية ومتابعة الأداء.
 - ٦- مرحلة إعداد التقارير عن النتائج المحققة.
- وتستند كل مرحلة من المراحل السابقة على عملية تقييم و متابعة مستمرين يقوم بها فريق دائم يبدأ من أول مرحلة حتى مرحلة كتابة التقارير النهائية.
- وقد تضمن مشروع " برنامج جوائز الامتياز المدرسي " أربعة من المشروعات هي: (٦٣)
- أ) مشروع المدارس الجديدة (NSP) New School Program.
 - ب) مشروع المدرسة الفعالة Effective School.
 - ج) مشروع تطوير التعليم Education Reform.
 - د) مشروع تعميم التعلم النشط فى ٩٠ مدرسة.
 - هـ) مبادرة تطوير (١١١) مدرسة بالقاهرة.
 - و) برنامج جائزة تميز فريق المدرسة (PAETS).
- ولعل من الأمور التي يجب الإشارة إليها في هذا السياق، هو أن هذه المشاريع كلها انطلقت من مفهوم الإصلاح التعليمي المتمركز على المدرسة، والمستند إلى المعايير القومية للتعليم، كما أن الشيء الملفت للنظر أن معظم هذه المشاريع تمثل مبادرات دولية خارجية للتحسين، علاوة على أنها مشاريع جزئية تجريبية على عينات قليلة من المدارس، كان من ضمن أهدافها بناء قدرات بعض الكوادر التعليمية في تلك المدارس الخاضعة لمبادرة التحسين. (٦٤)
- وانطلاقاً من أهمية التقييم كمدخل لإصلاح التعليم من ناحية، ومن أهمية تقييم 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 لتقييم المدرسة المصرية في ضوء المعايير الحديثة للجودة والاعتماد التربوي الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وقد أعد هذا الدليل فريق يضم خبير أجنبي واثنتان من خبراء مصريين. (٦٥)

٥- إنشاء هيئة ضمان الجودة والاعتماد

أنشئت هيئة ضمان الجودة والاعتماد بموجب القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦م، وهي هيئة عامة تتمتع بالاستقلالية وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة، تتبع رئيس مجلس الوزراء، ويكون مقرها مدينة القاهرة، وللهيئة أن تنشئ فروعاً لها في المحافظات. (٦٦)

وتعد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد إحدى الركائز الرئيسة للخطة القومية لإصلاح التعليم في مصر، وذلك باعتبارها الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، وعن تنمية المعايير القومية بها، والتي تتواءم مع المعايير القياسية الدولية؛ لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية، وتحسين جودة عملياتها، ومخرجاتها على النحو الذي يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع فيها، وزيادة قدراتها التنافسية محلياً ودولياً، وخدمة أغراض التنمية المستدامة في مصر. (٦٧)

وتهدف الهيئة إلى ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر من خلال : (٦٨)

- ١- نشر الوعي بثقافة الجودة.
 - ٢- التنسيق مع المؤسسات التعليمية بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير وقواعد مقارنات التطوير وآليات قياس الأداء استرشاداً بالمعايير الدولية وبما لا يتعارض مع هوية الأمة.
 - ٣- دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتي.
 - ٤- توكيد الثقة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في جودة مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع هوية الأمة.
 - ٥- التقويم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقاً للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع من المؤسسات التعليمية.
- وهي جهة اعتماد للمؤسسات التعليمية التي تتمكن من تحقيق متطلبات المعايير القومية، ومن ثم فإنها تحرص على تقديم أشكال النصح، والإرشاد، والتوجيه كافة لهذه المؤسسات، بما يساعدها على التحسين المستمر لجودة مخرجاتها من خلال آليات موضوعية، وواقعية للتقويم الذاتي، والاعتماد. (٦٩)

ومن أهم جهود الهيئة في نشر ثقافة الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية**وتميزها ما يلي: (٧٠)**

- ترسيخ ثقافة ضمان الجودة ، والاعتماد، في إطار مؤسسي متكامل، يحقق تطلعات المعنيين بالأمر في الارتقاء بالتعليم المصري والنهوض به.
 - بناء نظم وآليات ضمان الجودة للمؤسسات التعليمية، تركز على المستويات المعيارية للجودة والاعتماد.
 - تنمية كوادر متخصصة ذات مهارات عالية، قادرة على القيام بإجراءات التقييم، باستخدام المعايير، ومقاييس التقدير، والأدوات اللازمة للقياس.
 - تقديم تقرير عن المدارس، يستند على الطرق العلمية للتقييم ، مما يساعد على تقدم وتنمية للعملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية.
 - الدعم الفني المتواصل للمدارس، من خلال التواصل الجيد، والاستناد إلى المعارف والمعلومات والمهارات، والاتجاهات الصحيحة من أجل الارتقاء بجودة التعليم.
- ورغم كل هذه الجهود والفرص المتاحة والتي تتمثل في التجارب والمبادرات الناجحة إلا أن هناك بعض التحديات والمشكلات التي تحد من فعالية العمل المدرسي، ومنها: (٧١)
- ١- قدم كثير من المباني المدرسية، وعدم تجهيزها بما يناسب تحقيق الجودة والتميز التنظيمي بها.
 - ٢- افتقار المدارس إلى المدراء القادرين على قيادة الإصلاح المدرسي، والسعي نحو تحقيق التميز المدرسي.
 - ٣- كثرة الأعباء مع قلة الحوافز المادية والمعنوية.
 - ٤- الروتين الإداري وعدم المرونة وما ينجم عنه من مشكلات.
 - ٥- عدم الجدية في إدخال التجديدات التي تسهم في التحسين المدرسي.
 - ٦- العشوائية والارتجالية في العمل، وعدم الاستناد إلى خطة استراتيجية توضح للمدرسة معالم الطريق.
 - ٧- الخوف من التجديد لما ينطوي عليه من زيادة الأعباء والتعرض للمخاطرة.

رابعاً : تصور مقترح للتميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر.

يهدف التصور المقترح إلى إلقاء الضوء على أهم متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء نموذج التميز المدرسي في سنغافورة وإطار التميز المدرسي بولاية نيو ساوث ويلز بأستراليا، وهي:

١- تميز القيادة المدرسية: من خلال

- تقديم برنامج "تعليم القيادات المدرسية" الذي يجمع بين الطبيعة المتعددة الأوجه لأدوار المديرين مع العقلية اللازمة لأداء هذه الأدوار في المستقبل، وكل هذا لتناسب طبيعة القيادة المدرسية في عصر الثورة العلمية والتكنولوجية.
- تقييم القدرات القيادية لكافة المعلمين القدامى والجدد لاختيار أفضلهم لتولي المناصب القيادية بالمدارس بعد توفير كافة الفرص التدريبية والتأهيلية لقدراتهم الإدارية.
- تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تنمية وتطوير لدى القيادات المدرسية، ووضع خطة مكتوبة وواضحة لتطويرها وتنفيذها وتقويمها.
- توفير قادة جديّة طموحة وذوي خبرة للمدارس، والوصول إلى الجودة والخبرة وبرامج تنمية مناسبة تتعلق باحتياجاتهم المهنية في جميع مراحل حياتهم المهنية.
- تعزيز نظام التعيين الحالي للمديرين الجدد بالمدارس، مع الدعم المستمر لهم في السنتين الأوليين في العمل، بما في ذلك التدريب من قبل مدراء المدارس والقيادة المدرسية.
- إلزام كل مدير جديد بإكمال وحدات تدريبية للحصول على الاعتماد، للتأكد من أن لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لقيادة وإدارة المدرسة.
- تنقل المديرين بين المدارس فيما يسمى "بالحرك القيادي للمدراء"، ويتم إعطاء المديرين ذوي الخبرة الفرصة ليصبحوا مشرفين على مجموعة مدارس كجزء من استراتيجية التحسين المدرسي المستمر.
- حصول مديري المدارس على تدريب إضافي في مجال مهارات القيادة، فضلاً عن التنمية المهنية المستمرة وفرص تدريب مستمرة لتطوير جميع مهاراتهم.
- إعطاء قادة المدارس الحالية والمستقبلية كثير من الدعم المهني مع قدر أكبر من الحكم الذاتي، ولكن أيضاً تكون هناك مستويات أعلى من المساءلة والمحاسبية عن أداء المدرسة والمشاركة المجتمعية.

- إعطاء جميع مديري المدارس سلطة أكبر لاتخاذ القرارات التي تؤثر على مدارسهم، وبناء شراكات أقوى مع أولياء الأمور والمنظمات غير الحكومية والمجتمع ككل.

٣- تميز المعلم: من خلال

- تشجيع أفضل وأميز الطلاب للانضمام إلى مهنة التعليم، وتزويد المعلمين الجدد بالمهارات التي يحتاجونها للتميز.
- مراجعة برامج التعليم التي تقدم للمعلم المبتدئ بالتشاور مع الجامعات والهيئات المسؤولة عن تعيين المعلمين، لضمان أنها تواكب المستوى العالمي وسوف تنتج خريجين لمهنة التدريس بأعلى جودة.
- وضع منهج وطني لتحسين الإشراف على ممارسة الطلاب المعلمين لمهنة التدريس، بما لا يقل عن ٨٠ ساعة في الفصول الدراسية قبل التخرج.
- زيادة الإشراف والمتابعة على عمل المعلمين الجدد من قبل الموجهين المختصين، وزيادة الدعم المقدم لهم خلال أول عامين من التدريس.
- إعفاء المعلمين المبتدئين ما يعادل ساعتين في الأسبوع خلال السنة الأولى من التعيين (لدعم فترة الاختبار)، وما يعادل ساعة واحدة في الأسبوع في السنة الثانية (عند الانتهاء من الاعتماد بمستوى الكفاءة).
- تزويد المدارس ما يعادل ساعة واحدة في الأسبوع للسماح لمعلم من ذوي الخبرة لتقديم الدعم للمعلم المبتدئ خلال السنة الأولى له في مهنة التدريس.
- تشكيل مجتمعات التعلم المهنية (PLCs) professional learning communities داخل المدارس، وتهدف هذه المجتمعات إلى بناء قدرة وكفاءة المعلمين.
- تبادل المعلمون الخبرات مع زملائهم عن طريق مستويات عالية من التفاعل في بعض الممارسات التعاونية مع زملائهم في المدرسة، فضلاً عن مراقبة فصول المعلمين الأخرى، وتوفير التغذية المرتدة، أو التدريس معاً مرة واحدة على الأقل في الشهر.
- إشراك المعلمون في أنشطة خارجية للتنمية المهنية تشمل حضور دورات تدريبية وورش عمل ومؤتمرات وزيارات ميدانية ودعوات لملاحظة معلمين بمدارس أخرى.

- يتم تعزيز التعلم المهني للمعلمين ذوى المعرفة والمهارة بطرق أخرى، لتلبية الاحتياجات المتزايدة في مجال التعليم، منها التدريب وجهاً لوجه، ومؤتمرات الفيديو وبرامج التدريب المدعومة على الأنترنت.
- يقدم للمعلمين برامج تنمية مهنية نظامية على مستوى المدرسة والمستوى القومي.
- توفير مصادر غير رسمية لتنمية المعلمين مهنيًا مثل شبكات الإنترنت ومساعدة المعلمين ذوى الخبرة.
- يتم تقييم أداء المعلمين سنوياً من قبل مجموعة من المقيمين في فيما يعرف باسم نظام "إدارة الأداء المعزز".
- تمكين المعلمين وتفويض بعض القرارات لهم.
- يشجع مديري المدارس المعلمين على المشاركة في المسؤولية، وأن يعملوا على تمكينهم من إعادة تشكيل أنفسهم، وتطوير علاقات جديدة، وإعادة هيكلة أماكن عملهم داخل المدرسة.

٣- تميز المشاركة المجتمعية: من خلال

- إنشاء مجلس "المجتمع والآباء في دعم المدارس" لإسداء المشورة لوزارة التربية والتعليم بشأن التعاون بين البيت والمدرسة والمجتمع.
- إطلاق موقع "الآباء في التعليم" كإجابة على الانترنت للآباء والأمهات لمساعدتهم على نحو أفضل في دعم تعليم وتنمية أطفالهم.
- وضع وزارة التعليم دليلاً أو كتيب إرشادي لمساعدة الآباء على مشاركة المدرسة في تعليم أطفالهم.
- السماح للآباء بزيارة المدرسة، ومناقشة مدير المدرسة والمعلمين في الأمور الخاصة بشأن تعليم أبنائهم، والمشاركة في جميع الأنشطة والبرامج التي تهدف التحسين المدرسي المستمر.
- بناء الشراكة مع أولياء الأمور والأسر ومؤسسات التعليم والتدريب الأخرى والشركات المحلية والمنظمات المجتمعية، واعتبار الآباء والأسر ومؤسسات المجتمع أعضاء لا يتجزؤوا من المجتمع المدرسي.
- تحديد إطار للشراكات المدرسية الأسرية ، ويتضمن المبادئ والتوجيهات لتخطيط وتنفيذ أنشطة الشراكة.

وفى الختام يمكن القول بأن تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر ينبغي أن تشكل بعداً أساسياً من أبعاد أية استراتيجية تستهدف تحقيق الإصلاح المدرسي، وذلك نظراً لأهمية الدور الذى يلعبه التميز فى تضيق الفجوة بين الأداء الواقعي للمدارس فى ظل الممارسات الحالية والأداء المرغوب فيه من خلال الممارسات الجديدة. ومن ثم لا بد أن تسعى مصر إلى الأخذ بنظام التميز المدرسي، والعمل على تحديد مجالاته ومعاييره ومؤشرات قياسه، ثم تطبيقه على جميع المدارس التعليمية، ومنح الجوائز والمكافآت لأعضاء فريق العمل داخل المدارس التي تحقق الأداء المتميز، وأفضل نتائج متوقعة من المدرسة فى مصر.

المراجع

- (1) Loukas N. Anninos, Leonidas Chytiris: "Searching for excellence in business education", Journal of Management Development, Vol. 30 Issue 9, 2011, p. 883.
- (2) Singapore Ministry of Education: Building a National Education System for the 21st century- The Singapore Experience, July 2010, p. 16.
- (3) NSW government (Education): The School Excellence Framework, version 2, July 2017, p.1
- (٤) وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) التعليم - المشروع القومي لمصر، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٣٣.
- (٥) المرجع سابق، ص ص ٥٢-٥٣.
- (6) M. Jankalová and L. Vartiak: Identification of Bases for Evaluation of the Business Excellence Status in Relation to the CSR Concept, International Journal for Quality Research, Vol. 11, No. 2, 2017, pp. 315-316
- (٧) أحمد نجم الدين أحمد عيداروس: تصور مقترح لاحترافية التدريب القيادي لمدراء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، س ١، ع ١، يونيو ٢٠١٤، ص ١٠٠.
- (8) Huseyin Araslı and Sarvnaz Baradarani: Role of Job Satisfaction in the relationship of Business Excellence and OCB: Iranian Hospitality Industry, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol.109, 2014, p. 1407.
- (٩) مرفت صالح ناصف ونهلة عبدالقادر هاشم: رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، دراسات تربوية واجتماعية، مج ١٦، ع ٣، يوليو ٢٠١٠.
- (١٠) محمد بن فهاد بن مطلق اللوقان: إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية: تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١١م.

(١١) الهلالي الشربيني الهلالي: مدخل مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مستقبل التربية العربية، مج ٢٠، ع. ٨٣، أبريل ٢٠١٣ م .

(١٢) هناء شحطة السيد مندور: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية- دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد الأول ، العدد الثاني سبتمبر ٢٠١٤ ،

(١٣) مفرج بن سعيد آل كردم و أمل محمد حسن البدوي: تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ع ١، ٢٠١٥ .

(14) Ganratchakan Ninlawan and Sirilak Areerachakul: The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau of Special Education, Office of the Basic Education Commission, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 207, 2015 , pp.290 – 295

(15) Mohd Rashid Bin Ab Hamid: Value-based performance excellence model for higher education institutions, Qual Quant , vol. 49, 2015, pp. 1919–1944

(١٦) يمكن الرجوع إلى:

- مرفت صالح ناصف، نهلة عبدالقادر هاشم: مرجع سابق، ص ص ٣٢-٣٧.
- هناء شحطة السيد مندور: مرجع سابق، ص ص ٣٠٤ - ٣٠٨.
- Philippe Hermel, Juan Ramis-Pujol: An evolution of excellence: some main trends, The TQM Magazine, Volume15, Issue 4, 2003, pp. 232- 240.

(١٧) عطا الله بشير النويقة، أمير عمر حسنين صالح، سطاتم ياسين الضالعين: أثر وظائف إدارة المعرفة في التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة- جامعة سوهاج)، مج ٢٧، ع ١، ٢٠١٣، ص ٣٥٠.

(١٨) عائشة سعدى: دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ع ٣٠، ٢٠١٥، ص ٩٢.

(١٩) خالد سليمان السلايطة: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التميز التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٢، ص ٢٠.

(٢٠) سامح عامر: التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط ١، ٢٠١٣، ص ١٢.

(٢١) طارق رضوان محمد رضوان: أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات في مصر، مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة - جامعة طنطا)، ع ٣، ٢٠١٤، ص ٩.

(22) Alpana Agarwal and Prem Vrat: "A bio-inspired model of organizational excellence", Journal of Advances in Management Research, Vol. 13, Issue 2, 2016, pp.130-131

(٢٣) أسماء سالم النور: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٠، ص ٣٣.

(٢٤) يمكن الرجوع إلى:

▪ A.Vujovic, J. Jovanovic, Z. Krivokapic, M. Perovic, M. Sokovic: Determination Of Qms Principle Coefficients Of Significance In Achieving Business Excellence, International Journal for Quality research, Vol.2, No. 1, 2008, p. 31.

▪ السيد رجب السيد إبراهيم عيد: التميز المؤسسي وصناعة القرار، ملتقى صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ٩-١١ ديسمبر ٢٠١٣، ص ٧-٨.

(25) L. J. Porter and S. J. Tanner: Op. Cit., pp.14-15.

(٢٦) السيد رجب السيد إبراهيم عيد: التميز المؤسسي وصناعة القرار، ملتقى صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ٩-١١ ديسمبر ٢٠١٣، ص ٢.

(٢٧) على يحيى على محمود شرف الدين: تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٤، ص ٦٤-٦٥.

- (28) Raquel R M Guimarães and Ernesto M Faria: Excellence with Equity: The importance of School Factors for Student Success in Unfavourable Circumstances, A Paper presented for the Satellite conference of the International Association for Statistical Education (IASE), July 2015, Rio de Janeiro, Brazil, p. 5.
- (29) Mohamed Zairi and John Whymark: Best Practise- Organizational Excellence, e-TQM College Publishing House, Dubai, 2003, p. 3.
- (30) Bill Mulford: School Leaders- Challenging Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness, An OECD Commissioned Paper, April 2003, p.25.
- (31) Department of Education (England): Educational Excellence everywhere, Presented to Parliament by the Secretary of State for Education by Command of Her Majesty, March 2016, p.11.
- (٣٢) ياسين كاسب الخرشة وخالد خلف الزريقات ومحمود إبراهيم نور: أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً، دراسات- العلوم الإدارية، الأردن، المجلد ٤٠، العدد ٢، ٢٠١٣، ص ٢٣٥.
- (٣٣) ناجى شنودة نخلة: متطلبات تحقيق معايير الجودة فى المدارس الإبتدائية، فى عبدالعزيز عبدالهادى الطويل: تقويم الجهود الوزارية لتحقيق معايير الجودة فى المدرسة الإبتدائية، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٠٧.
- (34) Ministry of Education, Culture and Sport (Spanish National Education Council): Family participation in school education. Looking ahead, General Technical Secretarial, 2014, P.12.
- (35) Singapore Ministry of Education: Building a National Education System for the 21st century: The Singapore Experience- Building Blocks for Education: Whole_System Reform, Op. Cit. P. 3
- (36) Ibid, P. 3-4
- (37) Ng Pak Tee: The Singapore School and the School Excellence Model, Educational Research for Policy and Practice, No. 2, 2003, P. 29.
- (38) Ibid, P. 29.
- (39) Ng Pak Tee and Chan David: "A comparative study of Singapore's school excellence model with Hong Kong's school-based management", International Journal of Educational Management, Vol. 22, Issue 6, 2008, P. 493.

- (40) Loke Heng Wang David Gurr Lawrie Drysdale;" Successful school leadership: case studies of Four Singapore primary schools ", Journal of Educational Administration, Vol. (54) Issue (3), 2016, pp. 275-276.
- (41) Commonwealth of Australia, National Plan for School Improvement, May 2013, p.8.
- (42) NSW government (Education): The School Excellence Framework, version 2, July 2017, p.1
- (43) Ibid, PP. 1-15
- (44) NSW (Public Schools NSW): School plan 2016 – 2017, Tullimbar Public School, 2016, p.2.
- (45) Ibid, pp. 4-6.

(٤٦) مرفت صالح ناصف، نهلة عبدالقادر هاشم: مرجع سابق، ص ٧٩.

(٤٧) وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) التعليم -

المشروع القومي لمصر، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٣٣.

(٤٨) المرجع سابق، ص ٣٤.

(٤٩) ياسر فتحي الهنداوي المهدي: بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر - دراسة حالة

لأربع مدارس ابتدائية في مصر، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية

المتحدة، العدد ٣١، ٢٠١٢، ص ٣٦٤.

(٥٠) ج.م.ع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: نظم ضبط الجودة الداخلية

لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، القاهرة، الإصدار الأول ٢٠١٠، ص ١٠.

(٥١) وزارة التربية والتعليم : قرار رقم (٩٠) بتاريخ ١٨/٤/٢٠٠١ ، القاهرة، المادة الثانية.

(٥٢) -----: قرار رقم (٤٨) بتاريخ ١٦/٣/٢٠٠٢ ، القاهرة ، المادة الأولى .

(٥٣) ج.م.ع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: نظم ضبط الجودة الداخلية

لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مرجع سابق، ص ٨.

- (٥٤) سناء سيد مسعود: المعايير القومية لجودة التعليم في مصر، في عبدالعزيز عبدالهادي الطويل: تقويم الجهود الوزارية لتحقيق معايير الجودة في المدرسة الإبتدائية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٨٢.
- (٥٥) المرجع سابق، ص ص ٨١-٨٢.
- (٥٦) محمد السيد حسونة: مداخل الإصلاح المدرسي في مصر في ضوء متطلبات تحقيق الجودة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٩-٢٠١٠، ص ٧.
- (٥٧) سعيد أحمد سليمان وصفاء محمود عبدالعزيز: دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم، برنامج جوائز الامتياز المدرسي، وزارة التربية والتعليم، مصر، ٢٠٠٦، ص ٤.
- (٥٨) وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) التعليم - المشروع القومي لمصر، مرجع سابق، ص ص ١٠٢ - ١٠٣.
- (٥٩) -----: البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) التعليم - المشروع القومي لمصر، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٢٠٦.
- (٦٠) سعيد أحمد سليمان وصفاء محمود عبدالعزيز: مرجع سابق، ص أ.
- (٦١) المرجع سابق، ص أ.
- (٦٢) المرجع سابق، ص ١٤.
- (٦٣) المرجع سابق، ص ص ٨-٩.
- (٦٤) ياسر فتحى الهنداوى مهدى: بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر - دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية في مصر، مرجع سابق، ص ٦٨٧.
- (٦٥) مونيكا سقنر وعبدالكريم أحمد بدران وأحلام الباز حسن: دليل الزيارات الميدانية لتقويم جودة المدارس المصرية، برنامج جوائز الامتياز المدرسي (٢)، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨، ص ١٣.

(٦٦) ج.م.ع رئاسة الجمهورية: قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، المادة (١).

(٦٧) ج.م.ع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: وثيقة معايير ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم المجتمعي، القاهرة، الإصدار الأول ديسمبر ٢٠١٤، ص ٦.

(٦٨) ج.م.ع رئاسة الجمهورية: قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، المادة (٣).

(٦٩) ج.م.ع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: وثيقة معايير ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم المجتمعي، مرجع سابق، ص ٧.

(٧٠) ج.م.ع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: مرشد مؤسسات التعليم قبل الجامعي للتقدم والحصول على الاعتماد، القاهرة، الإصدار الثاني، فبراير، ٢٠١٢، ص ١.

(٧١) محمد السيد حسونة: مداخل الإصلاح المدرسي في مصر في ضوء متطلبات تحقيق الجودة، مرجع سابق، ص ٧-٨.

Summary

The development of education within the public education schools requires achieving the organizational excellence in performance. Organizational excellence is the approach through which these schools can achieve outstanding performance by investing their internal abilities, which are in the human, material and technological elements, and improving them continuously in the light of their vision, mission, goals and The strategy. Thus, the research aims to develop a proposed conception of organizational excellence in public education schools in Egypt in the light of the experiences of Singapore and Australia. The research followed the descriptive approach through describing and analyzing the organizational excellence in management thought and foreign expertise and Egypt. The research reached a number of results. School improvement in Egypt, whether from inside or outside the school. The study recommended that school excellence models in Singapore and Australia should be adopted and implemented in Egyptian schools through excellence of leadership, teachers and community participation.