



النموذج المصري للجودة في التعليم قبل الجامعي
وإمكانية الاستفادة منه في المؤسسة التعليمية بدولة الكويت

إعداد

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد أ.د/ جمال محمد أبو الوفا
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة
كلية التربية- جامعة بنها التعليمية
كلية التربية- جامعة بنها

أ/ أحمد عبيد الحميدان

بحث مشتق من رسالة الدكتوراه الخاصة بالباحث

النموذج المصري للجودة في التعليم قبل الجامعي
وإمكانية الاستفادة منه في المؤسسة التعليمية بدولة الكويت

إعداد

أ.د/ احمد إبراهيم احمد أ.د/ جمال محمد ابو الوفا
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة
كلية التربية- جامعة بنها التعليمية

المخلص

تعد مصر من بين الدول التي تسعى لتحسين جودة منتجها التعليمي ممثلاً في الخريجين، سواء على مستوى مرحلة التعليم قبل الجامعي أو التعليم العالي، من خلال إعادة تقويم هذه النظم والوقوف على نقاط القوة والضعف بها، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، والوصول بها إلى الحد الأدنى من المعايير المقبولة للاعتماد، وذلك للخروج من النفق المظلم الذي سار فيه النظام التعليمي لفترة طويلة استغرقت ما يقرب من ربع قرن.

وتمثلت مشكلة البحث في التساؤلات التالية: ما أهم ملامح النموذج المصري في مجال الجودة؟، ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق هذا النموذج في الميدان العملي؟، كيف يمكن التغلب على هذه المعوقات في ضوء إمكانات المجتمع المصري وظروفه؟، ما أهم الدروس المستفادة من هذا النموذج للمؤسسة التعليمية بدولة الكويت؟

كما استهدف البحث الحالي التعرف على ملامح النموذج المصري في مجال الجودة وأهم المعوقات التي تواجه تطبيقه في الميدان، وكيفية التغلب عليها، وأهم الدروس التي يمكن الاستفادة منها لصالح المؤسسة التعليمية بدولة الكويت.

مقدمة:

تعد مصر من بين الدول التي تسعى لتحسين جودة منتجها التعليمي ممثلاً في الخريجين، سواء على مستوى مرحلة التعليم قبل الجامعي أو التعليم العالي، من خلال إعادة تقويم هذه النظم والوقوف على نقاط القوة والضعف بها، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، والوصول بها إلى الحد الأدنى من المعايير المقبولة للاعتماد، وذلك للخروج من النفق المظلم الذي سار فيه النظام التعليمي لفترة طويلة استغرقت ما يقرب من ربع قرن^(١).

ولذلك أولت مصر منذ التسعينات قضية الجودة اهتماماً كبيراً في مراحل التعليم المختلفة وتزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بنظم وأساليب ومعايير الجودة الشاملة باعتبارها إستراتيجية فعالة لتحقيق وضع تنافسي أفضل للتنمية في شتى المجالات، فهي تسهم في تحسين كفاءة الأفراد وقدرتهم على التطوير والتحسين مما يمكنها من السبق والتميز.^(٢)

وإصلاح المدارس لا يعنى اقتلاع الواقع المدرسى من جذوره أو فصله عن معطياته التاريخية والثقافية والاجتماعية، ولا يعنى كذلك محو معالم المدرسة الراهنة، وإنما يعنى إحداث مجموعة من التوازنات التي تسهم في تطوير وتحسين الأداء المدرسى، والذي ينعكس بدوره على التلاميذ، ومن ثم الارتقاء بمستوى المخرجات المدرسية، وذلك من خلال إدخال تغييرات وتجديدات على بنية المدرسة وثقافتها وممارسات الأعضاء فيها^(٣).

وفى إطار هذه المتغيرات كان لا بد أن يحدث تحولات فى مفاهيم التعليم قبل الجامعي

حتى يمكن أن تواكب هذه التغيرات منها :-

- التحول من ثقافة الحد الأدنى فى الأداء إلى ثقافة الإتقان و الجودة.
- التحول من ثقافة التكرار واجتزار الماضى إلى ثقافة الإبداع.
- التحول من النمطية إلى ثقافة التنوع والخصوصية.
- التحول الجزئى من التعلم المعتمد على الآخر إلى التعلم المعتمد على الذات.^(٤)

مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ما أهم ملامح النموذج المصري في مجال الجودة؟
- ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق هذا النموذج في الميدان العملي؟
- كيف يمكن التغلب علي هذه المعوقات ي ضوء إمكانات المجتمع المصري وظروفه؟

▪ ما أهم الدروس المستفادة من هذا النموذج للمؤسسة التعليمية بدولة الكويت؟
أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف علي ملامح النموذج المصري في مجال الجودة وأهم المعوقات التي تواجه تطبيقه في الميدان، وكيفية التغلب عليها، وأهم الدروس التي يمكن الاستفادة منها لصالح المؤسسة التعليمية بدولة الكويت.

منهج البحث:

لكي يحقق البحث أهدافه ويجيب عن تساؤلاته استخدم المنهج الوصفي

أولاً: مجالات ومعايير ومؤشرات جودة التعليم قبل الجامعي في مصر:
تضمنت مجالين رئيسيين يتم من خلالهما عمليات التقويم الذاتي المؤسسي للمؤسسات التعليمية وعمليات المراجعة الخارجية وهما كالتالي :

المجال الأول: القدرة المؤسسية

ويقصد بها تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية من خلال مجموعة القواعد والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وإمكانياتها البشرية والمادية ويتفرع هذا المجال الرئيسي إلى خمسة مجالات فرعية هي :-

١- مجال رؤية المؤسسة ورسالتها.

٢- مجال القيادة والحوكمة.

٣- مجال الموارد البشرية والمادية للمؤسسة.

٤- مجال المشاركة المجتمعية.

٥- مجال توكيد الجودة والمساءلة.

المجال الثاني : الفعالية التعليمية :

ويقصد بها تحقيق مخرجات عالية الجودة في ضوء رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها من خلال مجموعة العمليات التي توفر فرص التعليم والتعلم المتميز للجميع، ويتفرع المجال الثاني إلى أربعة مجالات فرعية هي

١- مجال المتعلم.

٢- مجال المعلم.

٣- مجال المنهج المدرسي.

٤- مجال المناخ التربوي^(٥).

ولقد تضمنت المجالات السابقة مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تساعد المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها بمستوى جودة عالي^(٦). والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١)

يبين مجالات ومعايير ومؤشرات الجودة والاعتماد

عدد المؤشرات	المعايير	المجالات الفرعية	المجال الرئيسي
٢	١.١ وجود وثيقة لرؤية المؤسسة	١- رؤية المؤسسة ورسالتها	القدرة المؤسسية
٢	٢.١ وجود وثيقة لرسالة المؤسسة		
٤	١.٢ توافر تنمية مهنية فعالة للكوادر	٢- القيادة والحوكمة	
٦	٢.٢ دعم عمليتي التعليم والتعلم		
٢	٣.٢ وجود نظام للحوكمة الرشيدة		
٣	٤.٢ نظام مالي وإداري متطور		
٢	١.٣ توافر الموارد البشرية وتنميتها	٣- الموارد البشرية والمادية للمؤسسة	
٥	٢.٣ توافر الموارد المادية وتنميتها		
٥	٣.٣ توفر مبنى مدرسي ملائم	٤- المشاركة المجتمعية	
٢	١.٤ وجود وثيقة داعمة للمشاركة المجتمعية		
٢	٢.٤ مساندة المؤسسة للعمل التطوعي		
٢	٣.٤ وجود شراكة فعالة بين الأسرة والمجتمع المحلي مع المؤسسة		
٤	١.٥ التقييم والتحسين المستمر	٥- توكيد الجودة والمساءلة	
٤	٢.٥ فعالية وحدة التدريب والجودة		
٦	١.٦ التمكن من البنية المعرفية للمواد الدراسية	٦- المتعلم	الفاعلية التعليمية
٦	٢.٦ التمكن من المهارات الأساسية		
٣	٣.٦ اكتساب جوانب وجدانية إيجابية	٧- المعلم	
٤	١.٧ التخطيط والإستراتيجيات الفعالة للتدريس		
٤	٢.٧ ممارسة مهنية فعالة		
٤	٣.٧ الالتزام بأخلاقيات المهنة		
٢	٤.٧ طرق وأساليب تقويم فعالة	٨- المنهج الدراسي	
٤	١.٨ توفر ممارسات داعمة للمنهج		
٤	٢.٨ توافر أنشطة صفية ولا صفية فعالة	٩- المناخ التربوي	
٤	١.٩ توافر بيئة داعمة للتعليم والتعلم		
٢	٢.٩ توافر بنية مؤثرة للعلاقات المؤسسية والقيم الأخلاقية		
٨٨ مؤشرا	٢٥ معيارا	٩ مجالات فرعية	مجموع

- ويعتمد بناء وثيقة المجالات والمعايير والمؤشرات على عدة مرتكزات أساسية من أهمها:
- ١- تعدد المعايير منطلقاً أساسياً لإصلاح التعليم وأن الإصلاح القائم على المعايير يعد سبيلاً لتحقيق الجودة النوعية للتعليم والاعتماد للمؤسسات التعليمية.
 - ٢- تمثل معايير التعليم قبل الجامعي إطاراً مرجعياً يتم على أساسها بناء المؤشرات ومقاييس التقدير المتدرجة وبناء الأدوات لقياس أداء مؤسسات التعليم (المدارس) وأدوات التقويم الذاتي اللازمة.
 - ٣- ترتبط المستويات المعيارية لمنظومة التعليم قبل الجامعي ارتباطاً وثيقاً بما يأتي :-
 - المحاسبة / المساءلة بالمدارس من خلال تحديد نواتج التعليم والتعلم، ومؤشرات الأداء.
 - التقويم المؤسسي لمكونات المنظومة التعليمية.
 - الجودة الشاملة للتعليم.
 - الاعتماد للمؤسسات التعليمية.
 - ٤- يركز الاعتماد على نتائج التقويم للمؤسسات التعليمية للوقوف على وضعها الراهن، ودعمها عمليات التحسين المستمر، وتحقيق جودتها وذلك من خلال:-
 - إصدار أحكام بشأن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، ورسالتها في ضوء رؤيتها.
 - معرفة ظروف التعلم الجيد بالمؤسسة، لتحديد جوانب التطوير التي ينبغي أن تواجه إليها جهود الإصلاح.
 - الكشف عن مستوى كفاية الكوادر ؛ بهدف العمل على تعزيز قدرتها من خلال التنمية المهنية المستمرة.
 - معرفة تقدم الكوادر المستهدفة في أداء المهام المنوطه لها.
 - معرفة نجاح إدارة المؤسسة في استخدام الطاقات والإمكانات المادية، والبشرية المتوافرة.
 - مساعدة المؤسسة على الارتقاء بمستوى أدائها الكلي.
 - ٥- أن كلاً من التقويم المؤسسي والجودة الشاملة، والاعتماد يهتم بتحقيق التحسين المستمر للأداء، ودعم قدرات المؤسسات التعليمية.
 - ٦- ترتبط المعايير ارتباطاً وثيقاً بكل من الجودة الشاملة والاعتماد ؛ وبذلك تكون المعايير هي المدخل الحقيقي إلى تحقيق جودة مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وأن الاعتماد التربوي يصبح هو الشهادة بأن المؤسسة التعليمية تحقيق معايير الجودة الشاملة.
 - ٧- الهدف العام لمعايير الجودة والاعتماد :- يمكن تحديد الهدف العام لمعايير الجودة والاعتماد في إحداث نقله نوعية في مدخلات ومنظومات مؤسسات التعليم قبل الجامعي وعملياتها للحصول على مخرجات عالية الكفاءة والجودة يمكن اعتمادها^(٧)

ويتضح مما سبق أن الهيئة تستهدف إحداث نقلة نوعية في مدخلات وعمليات ومخرجات منظومة التعليم في مؤسساتنا التعليمية لتحقيق جودتها

ثانياً: المعوقات التي تواجه تطبيق النموذج المصري في الميدان:

لا شك أن الإدارة المدرسية الفعالة تقوم بممارسات إدارية وتعليمية يمكن من خلالها تحقيق جودة العملية التعليمية بها وفقاً لمعايير الجودة لذا نتناول وظيفة الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة علي النحو التالي:

١- مجال الرؤية والرسالة :

وتعنى الرؤية : ما تطمح أو تأمل المدرسة في تحقيقه في المستقبل، وأما الرسالة : فتعنى ما ستقوم به المدرسة لتنفيذ رؤيتها فهي بمثابة عبارات للتعبير عن خطط العمل وهناك علاقة متبادلة بين الرؤية والرسالة واعتبارها موجهة للعمل في عمليات تطوير المدرسة وتوجيهها نحو تحقيق التميز والتفوق والجودة وتمثل رسالة المدرسة المهمة الأساسية لها، والتي تتلخص في تقديم الخدمة التعليمية والبرامج المخططة، ونشر الثقافة التربوية الحديثة في المجتمع، ورسالة المدرسة وأهدافها من أهم متطلبات تهيئة المدارس لكل مدرسة رؤيتها ورسالتها وإطارها المفاهيمي وقيمها وموضوعها الذي يميزها ويمثل الشئ المشترك الذي يجمع الكل من المعلمين والإداريين والطلاب بالمدرسة وغيرهم ممن يعينهم أمر تطوير التعليم، وهو أيضاً الشئ الذي يجمع ويوحد المدرسة، ويعتبر الموجه لها في تصميم أهدافها ومخرجاتها وبرامجها ومقرراتها الدراسية وأيضاً الموجه لعمليات التدريس وتقييم أداء التلاميذ والمعلمين والتنمية المهنية لأعضائها والموجه كذلك للبحوث التربوية والخدمات المجتمعية التي تقوم بها المدرسة^(٨).

- وتعتبر الرؤية بمثابة تطلعات وطموحات مستقبلية مما يجب أن تكون عليه المؤسسة التعليمية.

- بينما تعبر الرسالة عن الغاية أو الغايات من وجود المؤسسة التعليمية فهي محصلة تحليل الخبرات السابقة والموقف الراهن والظروف المستقبلية.
- وتعكس الرؤية والرسالة فلسفة الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية وأولوياتها والمجالات الأساسية للنشاط والصورة المستقبلية للمؤسسة التعليمية.
- وتعتبر بمثابة بطاقة هوية للمؤسسة التعليمية، تحدد سماتها وتوجهاتها الأساسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة أو المشابهة.^(٩)
- وتهدف الرؤية والرسالة إلى تطوير وتحسين المدرسة (لخلق منتج جديد) وهو التلميذ وصفات هذا المنتج هي :-

▪ يواكب التقدم العلمى السريع.
 ▪ يتواءم مع المعايير القومية لجودة التعليم.
 ▪ يلبى حاجات الوطن و متمسكا بعادات هذا الوطن وتقاليدته التي نسعى إلى تحقيقها.
 فى حين أن أهداف المدرسة هي ترجمة رسالتها إلى غايات محددة توجه النشاطات والجهود وتشير سياسة المدرسة إلى المبادئ التي تدعم قواعد العمل وقوانين المدرسة وتساعد هذه السياسة على تحقيق أهداف المدرسة بنجاح^(١٠).
 وتواجه الإدارة المدرسية العديد من المعوقات التي تعوق تحقق مجال الرؤية والرسالة ومن أهمها ضعف المشاركة الإيجابية لأعضاء المجتمع المدرسى وأعضاء المجتمع المحلى فى تحديد وصياغة وتطوير ونشر رؤية ورسالة وأهداف المدرسة بالإضافة إلى غموض الأهداف إن وجدت وعموميتها وصعوبة تنفيذها فى المدارس.

٢- مجال القيادة والحوكمة :

يتوقف نجاح الإدارة المدرسية على القيادة، وذلك لأن القائد التربوى يلعب دوراً هاماً فى تحديد الأهداف، وفى رسم الطرق وتحديد الوسائل الموصلة إليها، كما أن القائد يعمل على تنظيم جهود جماعته والتنسيق بين أعضائها لتنفيذ خطط النشاط المختلفة^(١١).
 فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأهمية مكانتها نابع من كونها تقوم بدور أساسى يؤثر فى كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة المدرسية أكثر ديناميكية وفاعلية، وأصبحت القيادة من الأهمية بمكان باعتبارها فن التأثير فى السلوك البشرى، ومن ثم ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم، بطريقة تضمن ثقتهم واحترامهم وتعاونهم لتحقيق الأهداف المرجوة^(١٢).

وذلك لأن القيادة المدرسية تمثل أحد معايير التطوير والإصلاح المدرسى الناجح انطلاقاً من قدرة القيادة على إدارة عمليات الإصلاح المدرسى، من خلال تبنيها رؤية مستقبلية واضحة المعالم، تأخذ بعين الاعتبار واقع المدرسة من ناحية والتحديات المستقبلية من ناحية أخرى، وتحشد المجتمع المدرسى وراء هذه الرؤية باعتباره العنصر الأهم فى تحقيق عمليات الإصلاح والتطوير والتجويد، كما تهيئ لأعضاء المجتمع المدرسى مناخ يدعم التميز والمشاركة الواعية، فضلاً عن توفير بيئة مفعمة بالثقة والعلاقات الإنسانية الجيدة، والانفتاح على المجتمع الخارجى، مستثمرة الموارد البشرية والمادية التي يمكن أن تقدم الدعم المادى أو المعنوى للمدرسة^(١٣).

يعتمد تحقيق الجودة على توافر الإدارة الجيدة، حيث تمثل إدارة المدرسة الدعامة الرئيسية لمختلف الأنشطة داخل المدرسة، فعلى الرغم من أنها تعد أصغر تشكيل إدارى فى

النظام التعليمي فإنها تعد أهمها حيث يقع على عاتقها مسئولية تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراجعتها^(١٤).

وتوجد أربعة معايير يمكن من خلالها أن تحكم على نجاح الإدارة المدرسية:-

- **المعيار الأول:** تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح للسلطة وتعيين محدد للمسئوليات التي تتناسب معها.
- **المعيار الثاني:** الإدارة تخدم التعليم، ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة.
- **المعيار الثالث:** تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة، وتعكس أيضاً خصائص المعلمين الذين يقومون بهذا العمل.
- **المعيار الرابع:** تدير الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً.^(١٥)

وتتسم إدارة تحقيق الجودة بمجموعة من الصفات لعل من أهمها : أن تكون إدارة حركية تؤمن بالتغيير وتسعى إلى التجديد والابتكار وتتوقع المشكلات وتخطط لمواجهتها، وتحاول الوصول إلى الحد الأقصى من الإنجاز، وتفعل المحاسبية، وتستعين بذوى الخبرة فى مختلف المجالات، وتتفتح على المستجدات.

ويمكن أن تحقق إدارة المدرسة معايير مجال القيادة والحوكمة من خلال ما يلى :-

(أ) نشر ثقافة الجودة بين أفراد المجتمع المدرسى وخارجه :

يعتبر نشر ثقافة الجودة هو العامل الرئيسى الذى يساعد على نجاح كل محاولات تطوير المدرسة أكاديمياً وإدارياً وتنظيمياً وهى الخطة الأولى لتطوير نظام العمل داخل المدرسة وتشير ثقافة الجودة إلى مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات التى يغرسها المدير فى نفوس العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم وبديهي أن مثل هذه القيم إذا تم تشربها من قبل هؤلاء الأفراد فإنها تصبح ثقافة تنظيمية ملزمة لكل أعضاء المجتمع المدرسى وتساعد ثقافة الجودة فى تفعيل الاتصال بين وحدات المدرسة، حيث يكتسب أعضاء المجتمع المدرسى المعرفة بأسلوب الجودة ومستوياتهم المحددة فى العمل ودرابنتهم الكاملة بتحقيق منهجية العمل والنظر إلى المشكلات وتقييم الحلول والبدائل من خلال وجهات نظر مختلفة، ويعد هذا المطلب من أهم متطلبات تهيئة المدرسة لتطبيق الاعتماد ذلك لأنه يستهدف بناء ثقافة مدرسية داعمة للتطوير بما يضمن اندماج الجميع فى العمل وحفز الهمم وحشد الطاقات للعمل الجاد فى

عمليات التطوير، ومن ثم فإن هذا الأمر يتطلب وضع خطة متكاملة لتوعية أفراد المجتمع المدرسي وغيرهم بطبيعة الاعتماد وأهدافه ومعاييرته وخطوات تطبيقه، وما سوف يتحقق من فوائد مباشرة وغير مباشرة من تطبيقه.

ب) تفويض السلطة:

يقصد بتفويض السلطة منح أو إعطاء السلطة من المديرين في مستوى إداري أعلى إلى المرؤوسين في مستوى إداري أدنى بشأن إنجاز عمل محدد.

إن تفويض السلطة هو من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري فالتفويض من أكثر العوامل حساسية في تحديد كفاءة المدير، لأن المدير في قمة التنظيم تكون له كل السلطة لعمل أي شئ لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا تأتي أهمية التفويض بسبب عدم قدرة شخص على أداء كل الأعمال واتخاذ كل القرارات المطلوبة فالشخص يجب أن يكرر نفسه وهذا يعني أنه يجب إعطاء شخص آخر سلطة اتخاذ بعض القرارات وأداء بعض الوظائف^(١٦).

فالتفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، وفي نفس الوقت هو الطريق إلى الاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات المرؤوسين، تلك القدرات التي لا يمكن أن تستغل استغلالاً كاملاً بدون تفويض. وتفويض السلطة هو عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوس لأداء عمل معين، ولا يعني التفويض على الإطلاق تفويضاً للمسئولية؛ إنما يعني أن يكون مفوض السلطة مسئولاً مسئولية مباشرة عن نتائج أداء العمل وتتم عملية تفويض السلطة بثلاث مراحل هي :-

- تحديد الأعمال.
- تكليف المرؤوس بأعمال محددة ومنحه سلطات كافية.
- مسئولية المرؤوس عن المهام المسئول عنها.
- تحديد الواجبات بشكل يساهم في تحقيق الأهداف.

ومن ذلك نرى أن تفويض السلطة هو منح سلطة معينة إلى فرد ما بواسطة من يملك سلطة أعلى منه^(١٧).

ومن أهم مزايا التفويض :

- تفرغ المديرين للقرارات الهامة وعدم أنشغالهم بأمور روتينية.
- سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- اتخاذ قرارات أفضل لأن متخذ القرار أكثر معاشية للمشكلة ويعرف تفاصيلها أكثر من المستويات الأعلى.
- تدريب المديرين والرؤساء في المستويات التنظيمية الأدنى.

▪ رفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك لشعورهم بالمشاركة الايجابية وأنهم محل ثقة وتقدير الرؤساء.

▪ زيادة حماس العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء.

▪ انخفاض احتمال اتخاذ قرارات خاطئة بالإضافة إلى ان مخاطرة هذه النوعية من القرارات تكون محصورة في إدارة واحدة بدلاً من تأثيره على المؤسسة كلها^(١٨).

ج) التنمية المهنية المستدامة لجميع أعضاء المجتمع المدرسي :-

تشكل التنمية المهنية العمود الفقري الذي تستند إليه التجديد والإصلاح في المؤسسات التعليمية المعاصرة، والتنمية المهنية مفهوم أوسع وأعمق من التدريب فالتدريب " Training " محدود بفترة زمنية وبموضوعات معينة وبجوانب محددة من الأداء، بينما يتسع مفهوم التنمية " Development " ليشمل كل محاولة تسهم في تأدية الأفراد لأدوارهم بصورة أفضل منذ التحاقهم بالمهنة حتى تقاعدتهم، وتتسع لتشمل المجال التخصصي والمجال المهني والمجال المعرفي والمجال الأخلاقي وغيره، ودرجات متساوية من الاهتمام وبشكل مستمر^(١٩).

ويأتي تأثير التنمية المهنية المستدامة في نجاح النظام التعليمي عن طريق بناء وتنمية المهارات والكفايات والطاقات البشرية القادرة على العمل والإنتاج وتشغيل مؤسسات المجتمع بكفاءة واقتدار، وهذا ما يعرف بالمرودود التنموي للتعليم فكلما ارتفع معدل الجودة في التعليم زاد مردوده التنموي، وبالتالي يتمكن المجتمع من تحقيق معدلات أعلى من التنمية والتقدم والقدرة على التنافس في سوق العمل^(٢٠).

ويعد المعلمون من أهم مدخلات المدرسة وأكبرها عدداً وأكثرها أثراً على تعلم الطلاب ؛ باعتبار أن المعلم يمثل الدعامة الأساسية التي يقوم عليها الإصلاح والتجديد التربوي ؛ ولذلك تعتبر التنمية المهنية للمعلم قلب أي جهد يبذل الإصلاح أي نظام تعليمي، خاصة مع تغير أدوار المعلم وفق متطلبات مجتمع المعرفة، وتعد التنمية المهنية للمعلمين عملية مستمرة على مدى سنوات الخدمة تعنى بتنوع الخبرات الفردية والجماعية التي تمكن المعلمين من تحسين كفاءاتهم المهنية في التدريس للطلاب والقيادة والعطاء كاعضاء في محيط المهنة الواحدة^(٢١).

ويتطلب هذا قيام مجلس إدارة المدرسة ومجموعات صنع القرارات بها بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها وتخطيط البرامج اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات وتنفيذها بحيث يتم إجراء هذه البرامج على أساس تحديد حقيقي لهذه الاحتياجات، وذلك من خلال تقارير الموجهين والزيارات الصفية للمعلمين وملاحظة النشاط العام للمعلمين داخل المدرسة ونتائج الاختبارات الشهرية والنهائية للطلاب، ويتطلب هذا قيام وحدة التدريب والجودة الموجودة بالمدرسة بتنظيم برامج التنمية المهنية للمعلمين بها مع ضرورة الافادة من خبرات المعلمين

العائدين من البعثات الخارجية أو الحاصلين على دراسات عليا فى إدارة ورسم العمل والحلقات التعاونية داخل المدرسة^(٢٢).

د) توفير قاعدة بيانات متكاملة للمدرسة :

القائد المدرسى الكفاء يجب أن يعمل على توفير قاعدة بيانات متكاملة داخل مدرسته تساعده على اتخاذ القرارات الرشيدة وتوفير البدائل للعديد من القرارات، كما أن التحليل المستمر لهذه المعلومات تمكنه من الاستفادة منها إلى أقصى درجة ممكنه فى إحداث التغييرات والتحسينات المطلوبة^(٢٣).

ويتم هذا من خلال قاعدة معلومات شاملة ودقيقة ومتطورة، بحيث تصل المعلومات إلى جميع المهتمين بشئون المدرسة، وهذه المعلومات تعكس التطورات التى حدثت فى أداء المدارس والقرارات التى اتخذت والنماذج والممارسات الجيدة التى يمكن أن تقود إلى تحسين المدرسة وكذلك معلومات عن الأهداف العامة للتعليم وما تتخذه المدارس لتحقيق هذه الأهداف، وكذلك نشر المعلومات الدقيقة والتفصيلية عن كل شئون المدرسة وتعريفها لكل العاملين وأفراد المجتمع، وينبغى أن تتاح هذه المعلومات للأباء والراغبين فى الاطلاع عليها من المجتمع المحلى، ولا بد من توظيف التكنولوجيا وشبكات المعلومات الدولية للتعرف على كل جديد وتبادل الاتصال بين المدارس والمستويات الإدارية الأعلى عن طريق البريد الإلكتروني، كما يجب أن تتضمن قواعد بيانات ترتبط بسجلات الطلاب وتمويل المدرسة وبيانات عن الموارد البشرية والمالية وبيانات عن تقدم الطلاب واحتياجاتهم وتفيد هذه البيانات فى توفير المعلومات اللازمة للتقارير السنوية عن أداء المدرسة^(٢٤).

٣- مجال الموارد البشرية والمادية :

يعد المورد البشرى أكثر أهمية وتأثيراً من المورد المادى فى نجاح جهود التنمية والتطوير، بل أن المكون البشرى أصبح أهم مكونات معادلة التنمية، ولذلك يعتبر التعليم من أهم مخصبات التنمية المستدامة، إن لم يكن أهمها جميعاً، فالتعليم هو قنطرة العبر بالمجتمع من التخلف إلى التقدم، ولهذا أهتم السياسيون والاقتصاديون معاً بتطوير وإصلاح التعليم، ورأى السياسيون فى التعليم أداة التقدم ووسيلة تحقيق الأمن القومي، أما الاقتصاديون فرأوا فى التعليم الاداة الفاعلة لتحقيق التنمية الشاملة، كما أن المعرفة صارت مصدر القوة الحقيقية فى أى مجتمع، فالامة العارفة هى الامة القوية، ولا تصنع المعرفة ولا تكشف ولا توظف فى التطوير إلا من خلال إعداد الانسان المبدع القادر على الاكتشاف والاثراء^(٢٥).

وتجهيز المدارس بوسائل التكنولوجيا الحديثة من حيث الكمبيوتر والإنترنت ومعامل العلوم المتطورة وأجهزة الوسائط المتعددة والتليفزيونية والفيديو والوسائل التعليمية الحديثة، وأيضاً

مراعاة معايير الجودة للمبنى المدرسى مثل جودة موقع المبنى وجودة الفناء والملاعب والحدائق والخدمات بالإضافة إلى توافر عوامل الجمال بالمبنى المدرسى والحد من كثافة الفصول، ومراعاة شروط الأمن والسلامة وتعدد المخارج والسلالم فى حالة حدوث كوارث مثل الزلازل والحرائق^(٢٦).

ويتضح مما سبق أن الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية جزء أساسى من المدرسة ولها أثرها الكبير على العملية التعليمية وعلى تحصيل الطلبة وتقدمهم الأكاديمى ونموهم فى جميع المجالات ولذا فإن أى إصلاح وتطوير للنظام التربوى يجب أن يأخذ فى الاعتبار أهمية وأثر الأبنية والمرافق المدرسية حتى يكتب له النجاح، ولقد أولت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للموارد البشرية والمادية اهتماماً كبيراً وخصصت له مجالاً من مجالات القدرة المؤسسية لما له من أهمية فى دعم عمليتى التعليم والتعلم ويتضح ذلك من معايير ومؤشرات هذا المجال.

ومن أهم المعوقات التى تواجه ادارة المدرسة فى تحقيق معايير الجودة القصور فى الموارد البشرية والمادية، حيث تعاني مدارسنا من عدم توافر الإمكانيات المادية التى تؤثر سلباً على البيئة المدرسية، وتتمثل جوانب القصور فى ضعف ميزانيات الصيانة المدرسية وضعف تجهيزات المعامل وحجرات الأنشطة وفصول التدريس وضعف برامج التدريب والتنمية المهنية لأعضاء المجتمع المدرسى نظراً لندرة التمويل، وكذلك تعيين عدد كبير من المعلمين غير المتخصصين من خريجي الجامعة فى مهنة التعليم وترك خريجي كليات التربية الذين تم إعدادهم لممارسة مهنة التعليم فى تخصصاتهم المختلفة هذا بالإضافة إلى أن الكثافة الكبيرة فى الفصول المدرسية والتى تعد من أهم مظاهر القصور فى الموارد المادية والبشرية وهى ذاتها من أهم معوقات تحقيق معايير الجودة والاعتماد.

٤- مجال المشاركة المجتمعية :

تعتبر المدرسة نسق فرعى من أنساق المجتمع ولهذا فإن التعاون بينهما يعد أحد متطلبات تهيئة المدارس للجودة والمدرسة الجيدة هى التى تتبنى علاقات مجتمعية تسهم فى تعلم الطلاب كى يصبحوا قوة منتجة فى المجتمع، وتساعد المدرسة على تحقيق الجودة. وتعنى الشراكة اعتماد الأسلوب الديمقراطى أو الاشتراك بشكل مباشر فى اتخاذ القرارات، كما تتحقق هذه المشاركة من خلال الالتزام الأخلاقى الذى تقطعه المدرسة على نفسها بحيث يشعر المعنيون بأن لهم دوراً إيجابياً ومؤثراً ينعكس على كل ما تقوم به، كما تتضمن

الشراكة توزيع السلطات والمسئوليات وتجنب ثقافة العزلة والفردية داخل المدرسة والعمل على دمج جميع الأفراد ووجود تناغم بينهم في كل عمل يقومون به داخل المدرسة^(٢٧).

ويرى البعض أن المشاركة المجتمعية قضية مهمة، فهي تفتح قوة محرّكة هائلة لو أحسن استغلالها لحققت نقلة وطفرة هائلة في المنظومة التعليمية، وتحقق إحساس المجتمع بملكية المؤسسة التعليمية، وتقل دور الرقابة المجتمعية وضمانة تكفل الشفافية والمساءلة، وهي وسيلة فعالة لتقليل الفجوة التحويلية بين الموارد المتاحة في ظل الظروف الاقتصادية وحجم الطموحات التي هي حق مشروع لشعبنا والتي لا يمكن أن تتولاها الحكومة بمفردها، وهذا هو دور المجتمع المدني والقطاع الخاص^(٢٨).

ويعكس الارتباط بين المدرسة والمجتمع رغبة واستعداد المؤسسات المجتمعية في المشاركة الفعالة في جهود تحسين التعليم وجودته، وزيادة فعالية المدرسة في تحقيق وظيفتها التربوية والمدرسة الجيدة هي المدرسة التي تبنى علاقات مجتمعية وثيقة تسهم في تحقيق الأهداف التالية :

- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التعليم، وتوسيع نطاق الديمقراطية في إدارة مؤسسات التعليم.
- تحمل المجتمع المدني لمسئولية مساعدة المدارس على تحسين جودة المنتج التعليمي.
- تفهم المجتمع للمشاكل والمعوقات التي يعاني منها التعليم، وتقدير حجم الإنجازات والنجاحات التي تحقّقها المؤسسة التعليمية.
- توفير الدعم المادي للمدارس في صوره المختلفة.
- تعليم التلاميذ طبقاً لاحتياجات المجتمع وأولوياته ليصبحوا قوة منتجة في المجتمع.
- تحقيق رقابة أفضل على نظام التعليم من خلال المساءلة.
- تعظيم الاستفادة من كل الموارد المستخدمة في العملية التعليمية، ومن الإنفاق على التعليم وتشير ذات الوثيقة إلى أن مشاركة الأسرة والمجتمع تؤدي إلى تحقيق النتائج التالية :-
- ١- وجود توجهات أفضل من التلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع نحو المدرسة والعملية التعليمية.
- ٢- تحفيز كل من المعلمين والتلاميذ لتحسين جودة التعليم والتعلم.
- ٣- تحسن مستويات الإنجاز الأكاديمي.
- ٤- انخفاض معدل تسرب التلاميذ ؛ حيث وصل إلى صفر % في الصفوف الأولى في بعض المدارس.

٥- تزايد دعم أولياء الأمور للمدرسة بصورة كبيرة.

٦- ارتفاع الحالة المعنوية والرضا الوظيفي لدى المعلمين^(٢٩).

٥- مجال توكيد الجودة والمساءلة :

يوجد ثمة ارتباط قوى بين السلطة والمسئولية فعندما يكلف فرد بعمل ما ومهام محددة يجب أن يحاسب على مسئوليته عن هذا العمل ويجب أن يمنح السلطة التي تجعله قادراً على تخطيط هذا العمل وتنظيمه ومتابعته، ويفضل أن تكون السلطة والنفوذ والمسئولية والمحاسبة متكافئة ومساوية بعضها للبعض كما أن تساوى كل من السلطة والنفوذ يجب أن يرافقه المسئولية والمحاسبة، والمحاسبة هي المساءلة أمام السلطات الأعلى من الشخص لذا فكون الفرد محاسباً يعنى أنه مساءل أمام رئيسه الذى فوضه فى اختصاص معين، ومن ذلك يتضح أن أى مسئولية لا بد لها من شقين أولهما الالتزام أو التعهد فهو جوهرها ولبها، وثانيهما المحاسبة أو المساءلة هو نتيجتها المنطقية فبقدر الالتزام تكون المحاسبة^(٣٠).

بالمدرسة، وذلك من خلال تقييم كل عنصر من عناصر المنظومة التربوية بالمدرسة، وتحديد مدى اقتراب أو ابتعاد كل عنصر عن معايير الجودة النوعية المنشودة التى ترغب المدرسة فى الوصول إليها فى فترة زمنية محددة، ويجب أن يتسم تقويم الأداء بالصدق والموضوعية والشفافية فهو يجمع أدلة وفق معايير محددة، ويقترح إجراء الإصلاح والتطوير فى الممارسات المهنية المختلفة، ويتولى تقويم الأداء المدرسى فريق من داخل المدرسة وآخر من خارج المدرسة، لتقديم المساندة والدعم والتوجيه للمدرسة للاقترب من المعايير المطلوبة^(٣١).

ونتيجة لارتباط المحاسبية التعليمية بنظم ومعايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد فيجب أن تركز مؤشرات أداء الفرد والمؤسسة على النتائج أو المخرجات، على أن يترك لكل فرد أو مؤسسة المرونة والحرية فى التعامل مع مدخلاتها وعملياتها بالطرق التى تتفق مع إمكاناته وظروفه الخاصة.

كما يعتمد تطبيق نظام المحاسبية فى التعليم على قاعدة الثواب والعقاب أى اثابه العمل والأداء الاحسن وكذلك العقاب المادى والمعنوى للمؤسسات والأفراد المقصرين فى أداء أعمالهم، وينعكس ذلك على مخرجات العملية ونواتجها، وأن تتباعد عن المحسوبية فى تقويم الأداء .

٦- مجال المتعلم

لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بمجال الإدارة المدرسية فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام فى المدرسة، والتأكد من سير البحث وفق الجدول الموضوع وحصص

التلاميذ، بل أصبح محور العمل يدور حول المتعلم وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي، والبدني، والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو وأصبحت الوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية الجيدة هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية المتعلمين لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم^(٣٢).

وذلك لأن بناء وتنمية المهارات والكفايات والطاقات البشرية يعتمد على جودة المدرسة كبيئة للتعلم، وما توظفه من مدخلات مثل المواد التعليمية وتكنولوجيا التعليم وما يستخدمه المعلمون من طرائق وأساليب تربوية حديثة؛ تتقل قدرة الارتكاز من التعليم إلى التعلم، ومن المعلم إلى المتعلم، وكذلك طرق وأساليب وأدوات وعمليات قياس وتقديم نتائج التعلم، وكل ذلك بشكل نوعيه معينه من المخرجات تكون قادرة على التعلم والاستمرار فيه والتدريب وإعادة التدريب، وتوظيف نتائج التعلم في مهارات حياتية تستخدم في العمل والإنتاج وفي سلوك المواطنة السليمة وفي حل ما يواجهها من مشكلات وفي التكيف مع التغيير بثقة واقتدار^(٣٣).

وتسعى الإدارة المدرسية الجيدة إلى تنمية عديد من المهارات لدى المتعلمين تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم فقط في اكتساب المعرفة والإصغاء ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة التعليم واستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معه بفاعلية^(٣٤).

ومما سبق يتضح أن بناء وتنمية المهارات والمعارف والقيم والاتجاهات للمتعلم هي من أهداف العملية التعليمية، إلا أنه يلاحظ تركيز العملية التعليمية على الناحية المعرفية وإهمال باقي جوانب التعلم المختلفة، وربما يرجع ذلك إلى تفريغ المدرسة من مضمون أهدافها بعد أن تحولت حجرات التعلم إلى بيوت التلاميذ فرادى أو في مجموعات تفتقد إلى روح عملية التعليم والتعلم وكان التعليم أصبح مرادف لعملية الحفظ والتحصيل للمعارف والمعلومات فقط، دون الالتفات إلى أهمية البيئة التعليمية في المدرسة وعمليات التفاعل والاتصال بين عناصرها لتحقيق الأهداف التعليمية بجميع جوانبها المعرفية والمهارية والقيم والاتجاهات التي تبنى الإنسان للحياة والمستقبل وهنا نؤكد أن الإدارة المدرسية تحتاج إلى العديد من التشريعات والآليات التي تمكنها من القيادة الفعالة لعملية التعليم والتعلم بالمدرسة.

٧- مجال المعلم :

يعتبر المعلم هو العامل الرئيسي في أي نظام تعليمي فهو الذي يملك مفتاح الإصلاح والتطوير وتقع عليه أعباء ضخمة، الأمر الذي يدعو دائماً إلى البحث عن نتاج لمعلم جديد يكون قادراً على التكيف مع التغيير، ولذا يكون الطريق إلى اختيار وتدريب المعلم ونموه المهني

المتكامل طريقاً لاستعادة الملامح الحضارية، وما تتطلبه فلسفة المجتمع، فضلاً عن إحياء القدرات على الابداع، ورسم صورة معلم الغد في إطار تعليمي يُكسبه مجموعة من الكفايات التي تتسق مع متطلبات التطوير^(٣٥).

فهو يعد بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق جودة النظام التعليمي، نظراً لأهمية دوره في الارتقاء المستمر بمستوى التلاميذ، الذي يمثل الغاية التي يسعى إليها أي نظام تعليمي، فمهما كانت حالة المدرسة، وكثافة حجات البحث بها، وطبيعة المناهج ونوعية التكنولوجيا ومصادر التعلم، ومقومات بيئة التعلم، على الرغم من أهمية كل ذلك لضمان جودة وفعالية الأداء المدرسي، إلا أنها تظل عديمة الجدوى، ما لم يتوافر المعلم القادر على توظيف ذلك بفاعلية وتوجيهه صوب الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة^(٣٦).

وإذا كان مسؤولية إدارة المدرسة يقع العبء الأكبر منها على مدير المدرسة فإن مسؤولية إدارة الصف يقع العبء الأكبر منها على المعلم فهو مدير الصف إلا أنه لا يمكن الفصل التام بين إدارة الصف وإدارة المدرسة، لما بينهما من ترابط وثيق ولما يسعون إلى تحقيقه من أهداف مشتركة وهو الاهتمام بالعملية التعليمية وحفظ النظام وتحقيق الأهداف التربوية^(٣٧).

فالمعلم هو الركيزة الأساسية في عمليات التعليم والتعلم داخل المدارس فيقع على عاتقه مسؤولية تعليم وتعلم التلاميذ ويوفر تعليم متميز للتلاميذ من خلال عملية التخطيط والتنفيذ للدروس واستخدام أساليب وطرائق تدريس حديثة وتوفير بيئة آمنة باعثة على التعلم داخل الصف وتوثيق دعم علاقات التواصل بينه وبين التلاميذ بعضهم البعض واستخدام استراتيجيات متنوعة في إدارة الصف بما يمكن من تنمية معارف التلاميذ ومهاراتهم وتنمية الإبداع والابتكار لديهم وتزويدهم بالخبرات والمهارات التي تمكنهم من تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات^(٣٨).

ولقد تغير دور المعلم من مجرد إلقاء المعلومات وحشوها في أذهان التلاميذ، إلى دور الموجه والمرشد والمخطط لمواقف تعلم متنوعة وذات معنى، يشغل من خلالها التلاميذ في التعلم النشط، وكذلك العمل على بناء مجتمعات تعلم على مستوى حجرة البحث والمدرسة، فضلاً عن دوره كباحث يسهم في حل مشكلات تلاميذه من خلال البحوث الإجرائية، ودوره في التنمية المهنية الذاتية، ودوره كقائد تربوي ناجح، ودوره في إقامة علاقات شراكة فاعلة مع المدارس الأخرى والأسر والمجتمع المحيط^(٣٩).

ومما سبق تتضح أهمية الدور الذي يؤديه المعلم في أن :

١- المعلم هو الحجر الأساسى فى ترجمة وتحقيق الأهداف والسياسة التربوية التى ترسمها الوزارة، ولتحقيق هذه الأهداف فإن المعلم يقوم واجبات ومسئوليات إدارية وفنية متعددة.

٢- المعلم يمثل السلطة المدرسة بما تتضمنه من معان مرتبطة بالضبط والتقويم والثواب والعقاب.

٣- المعلم يمثل قاعدة الهرم التنظيمي في هيكل الوزارة فيجب أن يعرف ما له وما عليه.^(٤٠) فالمعلم من أهم مدخلات العملية التعليمية وأخطرها أثراً في تربية النشء، وعليه تتحدد نوعية ومواصفات الجيل المقبل، وأي إصلاح مستهدف للمجتمع ينطلق من الآثار التربوية التي يتركها على سلوكيات تلاميذه وعقولهم وأخلاقهم، فالمعلم هو نقطة الانطلاق وحجر الزاوية في أي تطوير أو إصلاح مدرسي، الأمر الذي يؤكد أن عناية إدارة المدرسة بإعداده وتدريبه والعمل على حل مشكلاته والارتقاء بمستواه المهني والعلمي والثقافي هي ركائز أساسية للإصلاح والتطوير المدرسي ورفع جودة العملية التعليمية ومخرجاتها.

ويجدر بالذكر أن إصلاح التعليم ورفع جودة العملية التعليمية مرهون بإعداد وتدريب القيادات الإدارية والمعلمين والتنمية المهنية المستدامة لهم، إلا أن مؤسساتنا التعليمية لازالت تعاني العديد من المشكلات وأهمها المعلم، حيث أن سياسات التوظيف تلقى بعدد كبير من خريجي الجامعات والذين لم يعدوا إعداداً تربوياً وثقافياً وتخصصياً لممارسة مهنة التعليم مما يؤثر سلباً على عدم تحقيق العديد من المدارس لمعايير ومؤشرات الجودة بالنسبة للمعلم من حيث الإعداد والتدريب واستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة، وبالتالي فإن نواتج التعلم هي الأخرى لا تتحقق بمستوى الجودة المطلوبة.

٨- مجال المنهج الدراسي :

تعد المناهج الدراسية وما يرتبط بها من أنشطة صفية ولا صفية ومضمونها المعرفي والمهاري والقيمي هي المكون الأساسي الذي تستخدمه المدرسة بأعضاء مجتمعها وبخاصة المعلمون لتوفير تعليم بمستوى يحقق الأهداف التعليمية ونواتج التعلم المستهدفة ولتحقيق ذلك لابد أن تشتمل المناهج على معارف ومهارات تلبى احتياجات التلاميذ وتراعى الفروق في خلفياتهم الثقافية والاجتماعية والبيئية والجغرافية، وتمكنهم من الإلمام بالمهارات الأساسية وتنمي لديهم ملكات الإبداع والابتكار والسلوكيات والأخلاقيات، وتمكن التلاميذ من تحمل المسؤوليات لذا فمن الضروري أن تتكامل مقرراتها ومحتوياتها لتقديم معارف متكاملة أو تتيح أنشطة إضافية صفية أو لا صفية تثري عملية التعليم والتعلم^(٤١).

فالمنهج هو أداة التربية، وينبغي أن تبنى المناهج على أسس واضحة؛ من الاهتمام بالمجتمع وحاجاته وطبيعته وإمكاناته وكذلك المتعلم وخصائصه والمادة وما يميزها من سمات، وانعكاس ذلك في عناصر المنهج المختلفة من أهداف ومحتوى، وأساليب تدريس، وأنشطة، وكذلك التقويم بمختلف مجالاته وأدواته، كما ينبغي أن توفر المناهج للطلاب حرية التعبير عن

الرأى، وأن تتوافر فى أهداف تلك المناهج ومحتواها وأنشطتها فرص لحرية الاختلاف فى الرأى وتقبل آراء الآخرين واحترامها مهما اختلفت، وألا ينفرد المعلم بالسلطة، مما يؤكد على ديمقراطية التعليم^(٤٢).

أما جودة المناهج فيقصد بها " شمولها وعمقها ومرورتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة وإسهامها فى تكوين الشخصية المتكاملة "^(٤٣).

والتطوير يجب أن يكون مستمراً ومتناسقاً مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فالأفكار والمعلومات التى تطرح اليوم قد لا تصلح غداً، مما يتطلب نوعاً من التخطيط بعيد المدى، والاستناد إلى معايير فلسفية ونفسية واجتماعية واضحة، وفى كل عمليات تطوير المناهج هناك آلية يسير عليها مخطط ومطور المنهج، وهى آلية تجعل بناء المضمون أكثر واقعية وتكاملاً واستشراقاً للمستقبل^(٤٤).

لذا فمن الأهمية بمكان أن تفعل الإدارة المدرسية الحكيمة الواعية ممارسات جيدة داخل بيئة التعلم لتفعيل الأنشطة الصفية واللاصفية التى تساعد على تحقيق نواتج التعلم المستهدفة، وأن تحرص على تبادل الزيارات والخبرات مع المؤسسات التربوية الأخرى، وأن تحرص على التواصل بينها وبين المجتمع المحيط وتدعيم المشروعات المدرسية التى تخدم البيئة المحيطة وذلك عن طريق :

- ١- العمل على إزالة الحواجز بين المادة المتعلمة فى المدارس وبين الحياة العملية، وذلك عن طريق الإكثار من التطبيقات الحياتية.
- ٢- عمل زيارات ميدانية إلى المعارض والمتاحف، وجمع مواد وخامات طبيعية من البيئة وتنفيذ مشغولات يدوية بها.
- ٣- تخصيص أوقات من البحث لمشروعات خدمة البيئة فى جميع مراحل البحث مثل (نظافة المدرسة، وزرع الأشجار ومتابعة نموها، والمشاركة فى جمع محصول ما، والمشاركة فى ضبط المرور فى المنطقة المحيطة، وعمل لوحات إرشادية...) مع تخصيص درجات لهذه الأنشطة.
- ٤- أن يتم تدريس جميع المواد بصورة جادة، دون تصنيفها إلى مواد أساسية ومواد ثانوية.
- ٥- أن تعد الأنشطة جزءاً أساسياً من المنهج فى جميع مراحل التعليم قبل الجامعي، وتؤخذ فى الاعتبار عند تقويم التلاميذ فى جميع سنوات البحث، وتخصيص لها ساعات معينة فى النصاب التدريسي لمن يقومون بها^(٤٥).

ومما يعوق تحقيق معايير المنهج المدرسي أن المناهج المدرسية لازالت متخمة بالحقائق والتفاصيل ومزدحمة بالمادة العلمية التي تخاطب الذاكرة أكثر مما تخاطب الحواس والعقول، وتدعو إلى الحفظ أكثر مما تدعو إلى التفكير، ولا يزال الجانب الكمي والمعرفي يطغى على الجانب السلوكي والعملية، والاعتماد على الكتب يفوق الاعتماد على الأنشطة، وضعف استخدام تكنولوجيا التعليم في أساليب التدريس فقد أدى كل ذلك إلى ضعف الخيال وعدم القدرة على بناء تصورات ومعارف التلاميذ، وأصبحت الأهداف تنصب على الحفظ والتذكر، والأساليب تعتمد على الحلول بدلاً من استعمال العقل في حل المشكلات وبناء المعنى^(٤٦).

كما أن طرق التدريس تدور في فلك اللقاء والتلقين بحيث أصبح الدور الرئيسي للمعلم هو توصيل المعلومات من الكتاب المدرسي للتلميذ، والتلميذ متلقى لهذه المعلومة^(٤٧). فأدى كل هذا إلى ابتعاد المناهج عن روح العصر، وتركيزها على الكم دون الكيف وإغراقها في الجوانب النظرية على حساب الجوانب التطبيقية، وعدم تكاملها وانفصالها عن حاجات التلاميذ ومتطلبات سوق العمل^(٤٨).

٩- مجال المناخ التربوي :

يؤثر المناخ المدرسي وما به من شبكة علاقات إنسانية بين التلاميذ والمعلمين والقيادة المدرسية وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي على جودة العملية التعليمية في المدارس ومخرجاتها فكلما كان المناخ المدرسي مناخاً إيجابياً كلما زاد شعور أعضاء المجتمع المدرسي بالهوية والفخر والانتماء للمدرسة والمجتمع وارتفعت الروح المعنوية لهم فيبدلون كل جهودهم للنهوض بالعملية التعليمية ويسود بينهما الاحترام المتبادل والثقة في النفس والآخرين^(٤٩).

يتمثل دور الإدارة المدرسية في توفير مناخ جيد بالمدرسة وذلك بأن تتسم الإدارة بأن تكون هادفة وإيجابية، واجتماعية، وإنسانية، وديمقراطية، فإن هذا يؤثر على العلاقات بالمدرسة وعلى سير العمل بها، ولذلك يحرص مدير المدرسة على تحقيق جو من العلاقات الإنسانية الطيبة في أدائه مع العاملين حيث أن رفع الكفاية البشرية الإنتاجية يعتمد بالدرجة الأولى على مدى تقدم العلاقات الإنسانية التي تؤثر بدورها في المناخ المدرسي وترتكز العلاقات الإنسانية على عدة أسس من أهمها :

- تحقيق التضامن الجماعي بتوحيد الجهود والشعور بالمسئولية ووضوح الهدف.
- اشتراك العاملين بالمدرسة في صنع القرار.
- الاتفاق على معايير معينه يتفق الجميع على بلوغها.
- اشعار العاملين بأهميتهم ودورهم في التنمية والتطوير.
- تقدير الأعمال المبتكرة والتميزة ومكافأة أصحابها.

▪ تقدير الكرامة الإنسانية وعدم امتهائها.^(٥٠)

ويؤثر المناخ المدرسى على التعاملات والعلاقات بين المعلمين والإدارة وبين بعضهم البعض وبالطلاب، ويمكن من مشاركة أولياء الأمور فى العملية التعليمية لذا يعد المناخ المدرسى أحد معايير تحقيق التحسين والتطوير المستمر بالمدرسة.

ومما لا شك فيه أن توافر مناخ مدرسى داعم للعملية التعليمية يساعد على إمداد المعلمين بفرص التنمية المستمرة، حيث الشعور بالأمان وتحقيق الأمن لطلابهم يحفزهم على تجريب طرائق تدريس جديدة، كما يتيح الفرصة لعقد ورش عمل لتبادل المعلومات والمعرفة^(٥١).

ويؤكد ما سبق أن المناخ المدرسى الذى يسوده العلاقات الإنسانية الجيدة يساعد على النظر إلى الفرد معلماً أو عاملاً أو طالباً على أنه إنسان هادف له عقل ووجدان وله متطلبات مادية وحاجات أولية يريد إشباعها، ومستوى اجتماعى معين يسعى إليه، وأن المناخ الجيد يعمل على تحقيق متطلبات الفرد من ناحية واحتياجات الجماعة من ناحية ثانية والمدرسة من ناحية ثالثة، ولا يتأتى ذلك إلى من خلال إدارة مدرسية قادرة على خلق مناخ مدرسى يسوده الحرية وإدارة ديمقراطية تتيح للجميع فرصة المعارضة والتعبير عن الرأى دون خوف^(٥٢).

ولكى يحقق مدير المدرسة دوره الفعال فى إدارة وتنظيم الصف لا بد أن يتوافر فى غرفة الصف مستوى من النظام والانضباط الذى يلتزم به التلاميذ من خلال دستوراً للنظام المدرسى يوضح القواعد والقوانين المتعارف عليها والمتفق عليها من التلاميذ والمعلمين لسير العمل المدرسى، ولتوفير مناخ صفى يساعد على التعلم، وتشتمل هذه القوانين والقواعد على جملة من الأوامر والنواهي التى تبين للتلميذ ما يجب عمله وما لا يجب عمله^(٥٣).

وبناء عليه فإن الجودة هى جملة المعايير والخصائص التى ينبغى أن تتوافر فى جميع العناصر التعليمية سواء منها ما يتعلق بالمدخلات والعمليات والمخرجات، والتى تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم وتتحقق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع عناصر المنظومة التعليمية^(٥٤).

ومما سبق يتضح أن إدارة المدرسة تقع عليها عبء التغيير والتطوير والتحسين المستمر من خلال الاستناد إلى معايير ومؤشرات قياس الأداء المدرسى والتعليمى لتحقيق نواتج التعلم المستهدفة من خلال اسلوب الإدارة المتمركزة حول المدرسة كوحدة لتطوير النظام التعليمى وتحسين وتطوير مخرجاته ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تطوير الإدارة المدرسية وتحقيق لا مركزية الإدارة كاتجاه عالمى أخذت به معظم نظم التعليم فى الدول المتقدمة.

المراجع

- (١) صالح عليما: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٤، ص ص ١٢٧-١٢٩
- (٢) محمد العجمي: الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ص ١١٩-١٢١
- (٣) حسن حسين البيلاوي: رؤية مستقبلية للبيئة المدرسية في القرن الجديد، في فكتور بلة وآخرون، التعليم الأساسي في الوطن العربي : آفاق جديدة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ٢٠٠٢، ص ٢٣١.
- (٤) محمد إبراهيم عطوة مجاهد : الاعتماد المهني للمعلم، مدخل لتحقيق الجودة في التعليم مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد(٤٨)، يناير ٢٠٠٢، ص ٣٨٨.
- (٥) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد : دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، نسخته غير قابلة للتداول، ٢٠٠٨، ص ١٣.
- (٦) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٤ - ١٥.
- (٧) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل تدريب المدربين : التقييم الذاتي وخطة تحسين المدرسة، دليل معد لتدريب وحدات الدعم الفني بالإدارات التعليمية، ٢٠٠٨، ص ص ٦٣ - ٦٤.
- (٨) أمين محمد النبوي، الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي(آفاق تربوية متجددة)، تقديم حامد عمار: الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١١٢.
- (٩) سالم محمد سالم إبراهيم : التخطيط الاستراتيجي ومنظومة الاعتماد، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، العدد الأول، يناير ٢٠١٢، ص ٢٩١.
- (١٠) سلامة عبد العظيم حسين : الإدارة المدرسية والعقبة (الطريق إلى المدرسة الفعالة)، دار الفكر، الأردن، ٢٠٠٦، ص ص ٣٤٢ - ٣٤٣.
- (١١) أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٤٥
- (١٢) المرجع السابق، ص ص ٤٦-٤٧.

- (١٣) أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٤٤.
- (١٤) سلامة عبد العظيم حسين : الاعتماد وضمان الجودة فى التعليم، دار النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ١٤٢.
- (١٥) أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين، مرجع سابق، ص ٤٤.
- (١٦) على السلمى : الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٦٧.
- (١٧) أحمد إبراهيم : الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين، مرجع سابق، ص ٣٦ - ٣٧.
- (١٨) وزارة التربية والتعليم - الاكاديمية المهنية للمعلمين : مهارات القيادة لمديرى المدارس - دليل المتدرب، مارس، ص ١٩ - ٢٠.
- (١٩) عايدة عباس أبو غريب، أمل الشحات حافظ : مقومات التميز المدرسى فى ضوء جودة التعليم، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، العدد الأول، يناير ٢٠١٢، ص ١٣١ - ١٣٢
- (٢٠) السيد عبدالعزيز البهواشي: الاعتماد وضمان الجودة فى التعليم العالى، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٧٦-٧٨
- (٢١) راتب مصطفى فلاح: ثقافة الجودة، شعبة الجودة والتوكيد النوعي، الرياض، السعودية، ٢٠٠٩، ص ١١٣-١١٥
- (٢٢) محمد مدبولى سيد محمود : أدوار متطلبة من المعلم فى ضوء ما يواجهه المجتمع المصرى من تحديات، المؤتمر العلمى السادس " التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربى "، فى الفترة من ٢٣ - ٢٤ أبريل، بكلية التربية بالفيوم، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٢٣ - ٢٤.
- (٢٣) ميسرة عبدالرؤف على: تصور مقترح لتطوير أداء المعاهد الأزهرية فى ضوء بعض مؤشرات الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦، ص ٢١٤-٢١٥
- (٢٤) كمال إمام كامل، "إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى"، إدارة الأزمة التعليمية فى مصر، المؤتمر السنوي السابع، ٢٦ أكتوبر ٢٠٠٢، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢، ص ٦٠١ - ٦٠٢.

- (٢٥) محمد عزت عبد الموجود : " تطوير التعليم الثانوى لخدمة أغراض التنمية فى دول الخليج العربية " مجلة التربية والتعليم، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، العددان (٢٤)، (٢٥) مارس، أكتوبر ٢٠٠١، ص ١٠.
- (٢٦) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد : دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم ما قبل الجامعى، الإصدار الأول : مرجع سابق، ص ١٣.
- (٢٧) فهيمة مصطفى: مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بعد، دار الفكر العربى، القاهرة ٢٠٠٤، ص ص ١١٤-١١٥
- (٢٨) حسين كامل بهاء الدين، عثمان محمد عثمان، وسحر اسماعيل الطويل : مستقبل السياسات التعليمية فى مصر (١٧)، منتدى السياسات العامة، القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بجامعة القاهرة، إبريل ٢٠٠٤، ص ص ٧٤-٧٥.
- (٢٩) وزارة التربية والتعليم : مبارك والتعليم - التعليم المصرى فى مجتمع المعرفة، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣، ص ١٠٦.
- (٣٠) أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية فى مطلع القرن الحادى والعشرين، مرجع سابق، ص ص ٣٨ - ٤٠.
- (٣١) ابراهيم يوسف العبد الله : رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة المدرسية، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، بيروت، ٢٠٠٢، ص ٣٢.
- (٣٢) أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلحي الأنصاري: برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها فى المجال التربوي، المركز العربى للتدريب التربوي لدول الخليج العربى، الدوحة ٢٠٠٢، ص ص ١٢١-١٢٣
- (٣٣) مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص ص ٤٢-٤٣
- (٣٤) محمد أبو ملوح: الجودة الشاملة فى التعليم الصفى، مركز القطاع للبحث والتطوير التربوى، غزة، ٢٠٠٦، ص ٤.
- (٣٥) - محمد متولى غنيمة : تقويم نظم وبرامج إعداد المعلم فى مصر فى ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة، مطابع روز اليوسف الجديدة، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٨٨.

(36) S.K. Dhiman: "Leadership Implications of Total Quality Management in Higher Education". E.D.D, Pepperdine University, Dissertation Abstracts Interactional, Vol: 56-07a, No: AA19538293, 2009, PP.250-253

(37) L. Baldwin, & B. Daily, :Using Malcolm Baldrige as Criteria for Performance Excellence in Higher Education, Business Research Yearbook; Global Business Perspectives of the International Academy of Business Disciplines, Vol: 435-439, 1999. PP: 294-295.

(38) Lorin W. Anderson (2004). Increasing Teacher Effectiveness International Institute for Educational Planning (IIEP), Paris, pp 25 – 27.

(٣٩) على أحمد مذكور : تطوير منظومة التربية والتعليم رؤية متكاملة، المؤتمر العلمي الدولي الأول " رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المجتمعية المعاصرة "، المنعقد بكلية التربية جامعة المنصورة بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة في الفترة من ٢٠ - ٢١ فبراير ٢٠١٣، ص ٨٠.

(٤٠) نور الدين محمد عبد الجواد، مصطفى محمد متولى : مهنة التعليم في دول الخليج، مكتب التربية العربية لدول الخليج، الرياض، ١٩٩٣، ص ٣٤

(41) Office for Standards in Education in England (2002). The Curriculum in Successful Primary School, Crown Copyright, London, pp 1-2, 15.

(42) Atkinsin Philipe: Crecling Culnire: The key to Successful Total Quality Management, Lifs Ltd, Lkempstan, London, 1999. PP. 18-20

(٤٣) سلامة عبد العظيم حسين : الإدارة المدرسية والصفية " الطريق إلى المدرسة الفعالة "، دار الفكر، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٣٤٧.

(٤٤) عبد الله زاهى الرشدان : فن اقتصاديات التعليم، مكتب التربية العربية لدول الخليج، الرياض، ٢٠٠٢، ص ١٠ - ١١.

(٤٥) عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ١٢٧-١٢٩.

- (٤٦) محمد عبد الرحيم عدس: واقعنا التربوى إلى أين، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٥، ص ٤٧.
- (٤٧) سعاد بسيونى عبد النبى وآخرون : التربية المقارنة " منطلقات فكرية ودراسات تطبيقية "، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ص ٢٢٣.
- (٤٨) عبد العزيز بن عبد الله السنبل : التربية والتعليم فى الوطن العربى على مشارف القرن الحادى والعشرين، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٢٣٣.
- (49) Her Majesty's Inspectorate of Education (2005). Scotland Good Practice in The Management of Internal Assessment in New National Qualification, A Report September, pp 52 - 55.
- (٥٠) عبد العزيز بن عبد الله السنبل: التربية والتعليم فى الوطن العربى على مشارف القرن الحادى والعشرين، مرجع سابق، ص ص ٢٣٥ - ٢٣٦.
- (51) Owens, Marsha (March 2000). School Climate : The missing piece of the school safety puzzle", Inside school safety, Vol. 4, No. 11, P. 12.
- (٥٢) فيليب إنكنسون: إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافى الأساسى الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ترجمة عبد الفتاح السيد، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة ١٩٩٦، ص ص ٩٧-٩٨.
- (٥٣) محمد قاسم القريونى: نظرية المؤسسة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ص ٢٦-٢٧.
- (٥٤) المتولى إسماعيل بدير: رؤية مستقبلية لكليات التربية فى ضوء إطار مرجعى للاعتماد الاكاديمى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٤، ص ص ٨٢ - ٨٣.

Abstract

Egypt is among the countries that seek to improve the quality of its product educational represented by the graduates, both at the level of education of pre-university or higher education, through a re-evaluation of these systems and to identify the strengths and weaknesses of them, and promote strengths and address weaknesses, and reach out to the limit the minimum acceptable standards for adoption, so get out of the dark tunnel in which the educational system walked for a long time it took nearly a quarter of a century.

The most research problem in the following questions: What are the main features of the Egyptian model in the field of quality ?, What are the main obstacles facing the implementation of this model in the practical field ?, How can overcome these obstacles the light of the potential of the Egyptian society and circumstances ?, What are the main lessons learned from this model of the educational institution in Kuwait? The current research also aimed to identify the features of the Egyptian model in the field of quality and the most important obstacles facing its application in the field, and how to overcome them, and the most important lessons that can be tapped for the benefit of the educational institution in Kuwait.