

نماذج التميز العالمية والإقليمية للمؤسسات التعليمية والإفادة منها

بمصر

إعداد

سليمان أحمد سليمان *

المستخلص: استهدفت الدراسة التعرف على نماذج التميز العالمية والإقليمية؛ لاستقراء نموذج يتناسب بمجالاته مع البيئة التربوية المصرية وإمكاناتها وذلك بتقديم نموذج مقترح للمؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج التميز العالمية والإقليمية. ولتحقيق ذلك الهدف اعتمدت الدراسة على منهجية الدراسات المستقبلية وذلك من منطلق أن الدراسة تركز على نماذج التميز في المؤسسات التعليمية ، والتي تُعتبر نتاج خبرات مترابطة ومتكاملة للمؤسسات الدولية، وإمكانية الاستفادة منها في تقديم نموذج مستقبلي لتطوير المؤسسات التعليمية بمصر. ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج عدة، أهمها :

- افتقار وزارة التربية والتعليم المصرية إلى وجود نموذج تميز مصري لتطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج إدارة التميز بحيث يتم إعداده وفقاً لنماذج التميز العالمية والإقليمية.
- نقص الوعي بثقافة التميز في المؤسسات التعليمية بمصر وضعف الممارسات الإدارية بشكل لا يتناسب مع تغيير الواقع المدرسي إلى واقع منشود.
- ارتفاع الأصوات المجتمعية المصرية المناهية بتطوير التعليم وتميزه في ظل زيادة الاهتمام العالمي بأهمية تحقيق التميز والتنافسية العالمية في المؤسسات التعليمية.
- ضعف قدرة المسؤولين على العملية التعليمية بمصر على التخطيط الاستراتيجي ، والاستفادة من الموارد المادية والبشرية بالمدرسة واختيار الطرق الحديثة لتدريبهم وتطويرهم.
- وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم نموذج مقترح للمؤسسات التعليمية بمصر؛ لتحقيق التميز واستشراف أبعاده المستقبلية.
- الكلمات المفتاحية: إدارة التميز-النماذج العالمية والأقليمية، ثقافة التميز.

* بحث مشتق من رسالة دكتوراه تحت إشراف:

- أ.د محمود عباس عابدين أستاذ إدارة التعليم وتخطيطه واقتصادياته المتفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس
- د. مصطفى عبد الحميد عناني أستاذ متفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس

مقدمة:

إن الارتقاء بالمؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس الثانوية الرسمية للغات بوجه خاص يمثلان ضرورةً كبرى وهدفًا استراتيجيًّا ؛ لمواجهة حاجات المجتمع ومتطلبات العصر بمظاهره المختلفة.

ولأنَّ العالم في تقدم وتطور متسارعين في جميع مناحي الحياة ؛ انعكس ذلك على التطور والتقدم في المفاهيم الإدارية ؛ فأصبح يُنادي المتخصصون والمهتمون بالتميز وإدارته كونه المحطة المتقدمة للجودة الشاملة ، وإنَّ كثيرًا من الأنماط والأساليب الإدارية التي استحدثت للتحسين والتطوير مثل (إعادة هندسة العمليات ومنهج ستة سيجما) هي محطاتٌ أولية في طريق نهايتها التميز، فالتميز أمرٌ حتمي للمؤسسات التعليمية التي تريد النجاح والمنافسة مع غيرها وامتلاك صفة التميز على أقرانها . (أحمد، ٢٠١٣)

ويُعَدُّ السعي لتمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية في مجال الإدارة ، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها ؛ لدعم المزيد من التفرد في أدائها المؤسسي . (الحسيني، ٢٠١٤)

وعليه فالتطوير والتجويد بالمؤسسة التعليمية وأدائها والوصول بها إلى التميز المستدام من الأفضل أن يستند إلى معايير ومواصفات وضعت عالميًا أو إقليميًا بنماذج تحتويها لمساعدة الدول النامية والمؤسسات التي تحتاجها ، فالنماذج تمثل الخطوات والإجراءات للأعمال التي تتبعها المؤسسات التعليمية فإن اتبعتها ستحقق أهدافها المرجوة وتصل للنجاح .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها:-

بعد الاطلاع على بعض نماذج إدارة التميز العالمية والأقليمية وجد أن كلاً منها له مواصفاته التي تتناسب والبيئة التي يُطبق بها ، ونظرًا لعدم وجود نموذج لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية بمصر، جاءت ضرورة وحتمية هذه الدراسة ؛ لتطرح نموذجًا للتميز يتناسب مع البيئة المصرية . وتأسيسًا على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي التي تحاول الدراسة الإجابة عنه : كيف يمكن الاستفادة من نماذج التميز العالمية والإقليمية في تطوير المؤسسات التعليمية بمصر؟ وقد تفرع من السؤال البحثي الرئيس التساؤلات الفرعية التالية التي تستهدف الدراسة الإجابة عنها :

أ- ما الإطار الفكري لنماذج إدارة التميز العالمية والإقليمية ؟

ب- ما الواقع الميداني لنماذج إدارة التميز في المؤسسات التعليمية بمصر ؟

ج- ما النموذج المقترح لتطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج إدارة التميز ؟

أهمية الدراسة:-

تنبع أهمية الدراسة في الأمور التالية :-

- تستعرض هذه الدراسة نماذج إدارة التميز العالمية والإقليمية ؛ لاستقراء نموذج يتناسب بمجالاته مع البيئة التربوية المصرية وإمكاناتها .
- تهتم بالبعد المستقبلي من خلال تقديمها لنموذج مقترح يعتبر أداة مساعدة لصناع القرار في تطوير المؤسسات التعليمية بمصر واتخاذ القرارات الإدارية على أسس منهجية سليمة .
- تسهم هذه الدراسة في وضع نموذج مقترح يساعد المسؤولين والمشرفين التربويين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في تحسين وتطوير المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدارس الثانوية الرسمية للغات بصفة خاصة ، من أجل تحقيق الصالح العام للنظام التعليمي .

منهجية الدراسة:-

تتنوع المنهجية العلمية في الدراسة ، حيث يمكن تحديدها فيما يلي:-

١- الأسلوب المنهجي المتبع في الدراسة :-

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي (المقارن) ، حيث يعتبر أنسب المناهج في تحقيق أهداف الدراسة الحالية ؛ لأنه يفيد في رصد ظاهرة الدراسة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها ، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار أو حجم الظاهرة . (عباس وآخرون، ٢٠٠٧)

٢- أدوات الدراسة :- ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد استخدم الباحث الأدوات التالية:-

أ- اعتمدت الدراسة في إدارة الباحث لورشة العمل على تقنية المجموعة الاسمية **Nominal group technique**؛ لاقتراح معايير للتمييز يمكنها من خلالها تطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج إدارة التميز . (ترينر، ٢٠١٦/٢٠٠٤)

ب- أسلوب دلفاي (Delphi) ؛ للتعرف على آراء خبراء التربية والإدارة المتخصصين حول كيفية وضع نموذج مقترح لتطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج إدارة التميز . ويُعد أسلوب دلفاي (Delphi) من أفضل الأساليب التي تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة .(عابدين، ٢٠٠٣)

٣-عينة الدراسة :-

-عينة من خبراء التربية والإدارة المتخصصين وعددهم (٢٥) من الأساتذة بالجامعات المصرية لمعرفة كيفية وضع نموذج مقترح يسهم في تطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج إدارة التميز .

٤- حدود الدراسة :-

لهذه الدراسة حدود أساسية تمثلت فيما يلي :-

أ- الحدود الموضوعية :-

اقتصرت هذه الدراسة على تقديم نموذجٍ مقترحٍ لتطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج إدارة التميز .

ب- الحدود البشرية :-

لجأ الباحث إلى استطلاع آراء الخبراء والمتخصصين بالإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، ورؤساء الإدارات التعليمية ومشرفي العملية التعليمية ومديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات مصر ؛ وذلك لأنهم معنيون بالعملية التعليمية وأكثر درايةً بأبعاد مشاكلها وطرق العلاج ، لاحتكاكهم المباشر بالواقع الفعلي للمتغيرات الطارئة على المؤسسات التعليمية ، وبرايتهم بجوانب القوة والضعف .

ج- الحدود المكانية : وتتمثل في بعض المدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر ممثلة تمثيلاً جغرافياً صادقاً لمجتمع الدراسة .

د- الحدود الزمانية :-

حيث تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠ .

مصطلحات الدراسة :-

ارتكزت الدراسة الحالية على المصطلحات التالية :-

أ- نماذج التميز :- تعددت التعريفات الخاصة بالتميز ونماذجه والتي من أهمها :

يُعرف التميز بأنه : "نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي ؛ لتحسين فاعلية المؤسسة التعليمية وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها ، وإشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المؤسسة التعليمية للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات لتحسن العمليات نحو التميز" . (شحاته، ٢٠١٣، ص.٢٥).

وتعرف نماذج التميز بأنها: "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المدرسة وتشغيلها في تكامل وترابط ؛ لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أعضاء المجتمع المرتبطين بالمدرسة" . (Sasha, 2015, p. ٤٥)

ويُعرفها الباحث إجرائياً بأنها : جملة الجهود المخططة والمنظمة المبذولة لقادة المدارس الثانوية الرسمية للغات بالمدرسة في جميع جوانب العمل المدرسي ، والتي تتعدى الممارسات

الإدارية والإقليمية الواجب تأديتها لأنشطة وممارسات فريدة ، وتساهم في دخول المدرسة في دائرة التنافس وتحافظ على تميزها.

الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة وفقاً للتسلسل الزمني على النحو التالي:

١-مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة (٢٠١٢):

استهدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بمؤسسات التعليم العالي وأهم التحديات التي تواجهه وتقديم أهم النماذج الشائعة في تطبيق إدارة التميز على المستوى الدولي ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحثان المنهج الوصفي ، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة الدراسة والتي تكونت من سبعة محاور وهي (القيادة -التخطيط الاستراتيجي- التركيز على المتعلمين- إدارة المعرفة والإبداع- اشتراك العاملين- التركيز على العمليات- الثقافة التنظيمية) لصالح الأهمية ، وتبين أن القيادة الفعالة تلعب دوراً محورياً في صياغة أهداف وغايات المؤسسة التعليمية ، وكذلك توافر بناء استراتيجي متكامل يُعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة التعليمية ونظرتها المستقبلية . وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة نشر ثقافة إدارة التميز، والالتزام بمعايير برامج التميز، وضرورة الأخذ بالاعتبار قياس وتقييم أداء المديرين حسب أسس ومعايير التميز المعمول بها. (الهلالي وغبور، ٢٠١٢)

٢- معايير جائزة بالدريج للتميز في الأداء : تصورات للتطبيق على كفاءة المدير(٢٠١٥) :

استهدفت الدراسة التعرف على معايير جائزة مالكوم بالدريج للتميز في الأداء لمديري المدارس وتأثيرها على كفاءة المدير ، والذي تكونت معياره من الفئات السبع لمعايير مالكوم بالدريج لتمييز الأداء.وقد استخدم الباحث منهج أسلوب دلفاي (Delphi) للدراسات المستقبلية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: أن معايير بالدريج للتعليم (التميز في الأداء) ضرورية كإطار لتحسين الأداء التنظيمي ، وأنَّ معايير بالدريج للتميز في الأداء توفر إطار عام ومهم في عملية تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز . (Baldrige, 2015)

٢- المدرسة في سنغافورة ونموذج التميز المدرسي (٢٠١٧) :-

استهدفت الدراسة التعرف على نموذج التميز المدرسي SEM، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتمَّ وصف النموذج المستخدم ، والتي عكست مضمانيه المجالات والتحديات التي يتعين معالجتها في عملية تطبيق النموذج ، وجاءت هذه الخطوة تماشياً مع الرؤية الوطنية الحديثة في سنغافورة " مدارس مفكرة ، أمة متعلمة" ، حيث طُلب من المدارس هناك أن تطور من نفسها وتصبح متميزة .ومن أجل ذلك ، تمَّ تغيير طريقة التقييم المدرسي منذ

عام (٢٠١٠) ، حيث أصبح يتعين على المدارس إجراء عملية التقييم الذاتي باستخدام نموذج التميز المدرسي SEM ، والذي تمّ إعداده بما يتناسب مع نماذج التميز التي تستخدمها المؤسسات الأخرى مثل النموذج الأوربي للتميز ، وقد خلصت الدراسة إلى إنه يجدر بمديري المدارس التركيز على جوهر النموذج وليس على بنيته ، وأنهم بحاجة إلى تنظيم منهج فيما يتعلق بعملية تحسين الجودة بالمدارس. (Savva, 2017)

٣- تطوير الأداء الإداري للمدارس الثانوية الإماراتية في ضوء إدارة التميز (٢٠١٨) :
استهدفت الدراسة التعرف على الأسس النظرية لإدارة التميز ودراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدارس الثانوية الإماراتية ، والوصول إلى خطة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري للمدارس الثانوية الإماراتية في ضوء إدارة التميز. وقد استخدم الباحث أداة التحليل الرباعي (SWOT) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها : ضرورة توافر كوادرات إدارية متميزة يمكن الاعتماد عليها في قيادة وتطوير المدارس. (شرف الدين، ٢٠١٨) .

الإطار الفكري لنماذج التميز العالمية والإقليمية :-

إن نماذج التميز العالمية والإقليمية تعبر عن فكر وفلسفة التميز ومبادئه الأساسية ، وهي تتضمن معايير محددة تساهم في معرفة أوجه القصور والضعف وتكون بمثابة أداة تحفيزية للعاملين في المؤسسات التعليمية ؛ لتعزيز التمكين الإداري للإدارة والعاملين فيها .

أ- أهداف نماذج إدارة التميز :-

إن تحقيق التميز المستدام في الأداء من أكثر الموضوعات أهمية في مجالات الإدارة التربوية ، لذا سعت المنظمات الدولية والخبراء المهتمون بتحقيق التميز المستدام إلى إعداد وتصميم نماذج للتميز؛ لكي تحقق مجموعة من الأهداف يوضحها (اللوكان، ٢٠١٨) فيما يلي:-

- ١- زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز .
- ٢- تحسين الأداء العام للمؤسسة التعليمية ومدى القدرة على المنافسة وقياس ذلك .
- ٣- توفير الحافز المعنوي وتشجيع التعاون وبناء روح المنافسة .
- ٤- دعم برامج التنمية والتطوير والمساعدة في تحديد أولويات التحسين .
- ٥- أن تكون النماذج قاعدة علمية والاستفادة من الممارسات الناجحة .
- ٦- خلق بيئة تنظيمية متطورة ومتفوقة تحفز على الأداء المتطور .
- ٧- التأكيد على دور المؤسسات التعليمية في خدمة المجتمع .

- ٨- ضمان وتأكيد الجودة والكفاءة بمستويات متقدمة أثناء القيام بالواجبات وأداء المهام .
 - ٩- تقدير العاملين المتميزين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في سبيل تحقيق التميز .
 - ١٠- تحديد نقاط القوة واستغلالها في دعم المركز التنافسي وتحديد فرص التحسين .
 - ١١- خلق مناخ تنظيمي داعم للتميز ومحفز على مناقشة المشاكل والأخطاء بمنطق علمي .
- ويرى الباحث أنّ نماذج التميز تحصر جميع المتغيرات العالمية التي تطرأ وتؤثر على المؤسسة التعليمية بما ذلك من تطورات تكنولوجية وتقدم معرفي ، وتأخذ بعين الاعتبار جميع الجهات المؤثرة على المؤسسة التعليمية والمستفيدة منها ، فالنماذج وجدت للارتقاء بالمؤسسات التعليمية .
- ونماذج التميز العالمية والإقليمية توفر للمؤسسة التعليمية ما يلي : (زايد، ٢٠١٦)
- أداة تقييم: تحصر نقاط القوة في المؤسسة التعليمية وتدعمها وتحصر نقاط الضعف لعلاجها وتلاشيها .
- أداة تحفيز وتشجيع : لاتباع أفضل الممارسات الإدارية ونشر ثقافة التميز في المؤسسة التعليمية .
- أداة مقارنة : بحيث تقارن مستويات الأداء أو التقييم الذاتي مع مستويات الأداء أو الممارسات العالمية ، مما يقحم المؤسسة التعليمية في التنافس العالمي والإقليمي .
- أداة تطوير وتحسين وتغيير : فإن تقويم العمل الإداري وتحليله وتحفيز العاملين وتشجيعهم ستتغير بعض الأنماط الإدارية التقليدية إلى أنماط وممارسات إدارية احترافية تحقق أهداف المؤسسة التعليمية، وتزيد من إنتاجيتها وسينتقل الواقع الإداري إلى واقع منشود يُعالج تعقيدات العصر ومشكلاته .
- أداة للمحافظة على مكانة المؤسسة التعليمية : حيث إن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة التعليمية قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ، والاحتفاظ بمكانتها ونفوذها في سوق العمل .
- ب- نماذج إدارة التميز :-
- لقد تطورت نماذج التميز وتغيرت محتوياتها بالاستفادة من الخبرات المتراكمة للنماذج السابقة وخبرات المختصين في العلوم الإدارية ، مع الأخذ بالحسبان كل ما هو جديد ومؤثر في الأعمال الإدارية ؛ لتجمع بين أدوات للتقييم والتحفيز والتشجيع وتساعد في تحسين الإنتاجية في المؤسسات التعليمية المختلفة.

وبالنظر للتسلسل الزمني لنماذج التميز نجد أن نموذج ديمينج (Deming) يعتبر الأساس الذي انطلقت منه فكرت نماذج التميز وأنشأته اليابان في عام (١٩٥٤) ، تخليداً لدور وجهود وليام أدوارد ديمينج الذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان ، حيث تقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للمنظمات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة ، وذلك وفق معايير النموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات. (Medhurst, 2015).

ومن ثم تلا نموذج ديمينج مجموعة من النماذج التي تختلف في مكوناتها عن بعضها البعض تبعاً للجهة المنظمة والتابعة لها ، وتتشابه في الهدف العام لها وهو تحقيق الإبداع والتميز المستدام في المؤسسة ، ونظراً لتعدد النماذج المتعلقة بالتميز في العالم سيتم سرد نماذج التميز الأكثر انتشاراً في العالم والتي تتناسب مع الأنماط التربوية والتعليمية في مصر . وسوف يعرض الباحث بعض هذه النماذج وفقاً للتسلسل الآتي :-

١ . بعض نماذج التميز العالمية .

٢ . بعض نماذج التميز الإقليمية .

القسم الأول : بعض نماذج إدارة التميز العالمية :-

يوجد عديد من النماذج العالمية منها (النموذج الياباني للتميز،النموذج الأمريكي لتمييز الأداء" نموذج مالكوم بالدريج" ، النموذج الأوروبي للتميز، نموذج التميز السنغافوري) ، والتي أخذت أشكالاً ومعايير متباينة ، والهدف منهم تحسين وتطوير عمل المؤسسات التعليمية والارتقاء بها ، من خلال الآتي :-

-العمل على تحسين واقع المؤسسات التعليمية المصرية الحالية بحيث تعالج ما فيها من ثغرات ونقاط ضعف وتعزيز لنقاط القوة ؛ وصولاً للتطوير الشامل وتحقيقاً للصالح العام ، وانتقال من الواقع الحالي إلي واقع منشود ثم استشراف المستقبل ؛ بهدف تحقيق الاستقرار للمؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها .

- تُمكن نماذج التميز العالمية المؤسسة التعليمية من تفهم فجوات الأداء لتحسين الأداء ، من أجل إيجاد حلول للوصول للتميز ، فالتطور الشامل لتحقيق أداء متميز هو أحد مواطن القوة في نماذج التميز ، من خلال دمج جميع جوانب الأداء بشكل شمولي ، كما أنّ هناك مواطن قوة أخرى تتمثل في عدم وجود قواعد بشأن كيفية استخدام المؤسسة التعليمية لنماذج التميز، فبعضهم يستخدمها بهدف إجراء التقويم الذاتي، وآخرون لتحقيق التحسين المستمر وتحديد مايعيق تحقيق الأداء المتميز، وبعض المؤسسات التعليمية تستخدم معايير النتائج لنماذج التميز فقط باعتبارها

أساسًا لتصميم نظام لقياس مخرجات أداء الإدارة , وعدد آخر من المؤسسات التعليمية يستخدم معايير النماذج للمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية مع مؤسسات أخرى مماثلة لها مما يتيح لها طريقة سهلة للتعلم . (آل مزروع ، ٢٠١٥)

القسم الثاني- بعض نماذج إدارة التميز الإقليمية :-

يوجد عديد من نماذج التميز الإقليمية منها (نموذج جائزة الإمارات للأداء التربوي المتميز ، نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني في الأردن ، نموذج الملك عبدالعزيز للتميز (السعودية) ، نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع، والهدف منهم دعم التنمية المستدامة وتحسين نتائج أداء الأنظمة التعليمية وتعزيز جودة الاستثمار في رأس المال البشري العربي استجابة لتطلعاتها إلى اقتصاد مزدهر ورفاهية اجتماعية ، من خلال الآتي :-

-نماذج التميز الإقليمية تعد بمثابة أداة تقويم للمؤسسات التعليمية وإدارتها في ضوء مؤشرات ومعايير متضمنة في النماذج ، حيث إن كل نموذج يضع علامة محددة لكل معيار من المعايير بنسب متفاوتة حسب أهمية المعيار . ومدخل إدارة التميز هو مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسة التعليمية على أسس متميزة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما يحقق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، ومن ثم القدرة على تحقيق ميزات تنافسية دائمة لكل جوانب المؤسسة التعليمية ومستوياتها.(الجبوري ، ٢٠١٥)

-يُولي العالم العربي اليوم اهتمامًا متزايدًا ببرامج وجوائز الجودة والتميز المؤسسي انطلاقًا من أهميتها ودورها الملموس في تحسين الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات المحلية وتمكينها من المنافسة الإقليمية والعالمية . (حسين، ٢٠١٦)

ولهذا يرى الباحث أنَّ بلادنا الغالية مصر ليست بمعزل عن كل هذا الحراك العالمي والإقليمي لتطوير المؤسسات التعليمية، فحكومتنا الرشيدة تُولي اهتمامًا كبيرًا بتبني مفاهيم الجودة والتميز المؤسسي كمحطة مهمة في مسيرة الجودة والتميز المؤسسي بمصر.

عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها :-

وسوف تعرض الدراسة النتائج من خلال أدوات الدراسة التي تم تطبيقها ؛ لتحليل النتائج ومناقشتها والعمل على تطويرها للوصول إلى نموذج مقترح ، وذلك على النحو الآتي :-إجراءات تطبيق أسلوب دلفاي ونتائجه :-

هدف الباحث من تطبيق أسلوب دلفاي التأكد من صلاحية معايير إدارة التميز ومدى مناسبتها للبيئة المصرية ، لذلك سارت خطوات العمل في تصميم استمارة دلفاي بتقسيم الاستمارة

إلى تسعة محاورٍ كما ورد في معايير النموذج المقترح ، حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة التي يمكن من خلال الإجابة عنها؛ لتصميم النموذج المقترح لتطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج إدارة التميز .

وقد تمّ تطبيق أسلوب دلفاي في الدراسة الحالية في ثلاث جولاتٍ متتابعةٍ حيثُ كانت كل جولة بمثابة تغذية راجعة للجولة السابقة ، حيث تم تنفيذ الجولات الثلاثة لأسلوب دلفاي على النحو التالي :

-جولة دلفاي الأولى :-

بعد الرجوع إلى الأطر النظرية ذات العلاقة بإدارة التميز ، ومن عملية تشخيص الواقع لأداء المؤسسات التعليمية بمصر، والتي تم عبر الثلاث مراحل (المقابلات الشخصية ، الوثائق ، البحوث ، ورش العمل) ، وبعد سرد مجموعة من نماذج إدارة التميز العالمية والإقليمية ، وبالتفاهق مع السادة الأساتذة المشرفين ، تم تحديد المحاور الأساسية لاستبانة الجولة الأولى من دلفاي ، حيث تم تصميمها وفق نموذج الأسئلة المفتوحة التي تتيح للخبراء التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية ودون قيود ، والتي كانت تهدف إلى محاولة التوصل إلى اتفاق على معايير النموذج المقترح لتطوير أداء المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج إدارة التميز العالمية والإقليمية، والتعرف على آراء الخبراء حول كيفية تطوير المؤسسات التعليمية بمصر في كل محور من محاور الإستبانة .

وقد اشتملت الاستبانة على المحاور التالية:

- القيادة الإدارية .
- الإدارة الاستراتيجية .
- إدارة الموارد البشرية .
- إدارة الموارد المادية في المدرسة الثانوية الرسمية للغات .
- إدارة العمليات .
- إدارة التغيير .
- الإدارة الإلكترونية .
- المشاركة المجتمعية .
- المتابعة والتقييم .

وقد اشتملت الاستبانة في الجولة الأولى على ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول: ويشتمل على مقدمة توضح المطلوب من كل خبير ، والهدف من البحث وعبارة مختصرة عن كل محور من محاور البحث .

الجزء الثاني: ويتمضن السؤال المفتوح التالي: كيف تحقق المحاور التالية تطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج إدارة التميز العالمية والإقليمية ؟

الجزء الثالث: ويتمضن المقترحات والملاحظات الإضافية والمهمة للدراسة من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين. وكانت على النحو التالي: وإذا كانت هناك مقترحات أو محاور إضافية ترون سيادتكم ضرورة ذكرها بشأن تطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج إدارة التميز العالمية والإقليمية ، رجاء التكرم بعرضها .

وقد بدأت إجراءات الجولة الأولى بتقديم استبانة لكل خبير يُشرح فيها الهدف العام للبحث ، والأسلوب المستخدم فيه ، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة واسترجاعها بصورة شخصية ، وعبر البريد الإلكتروني على الخبراء ، وذلك لتوضيح ما قد يلتبس عليهم من غموض وإثراء البحث بالمناقشات الحيوية ، وقد أفاد ذلك كثيرًا في تصميم استبانة الجولتين الثانية والثالثة .

-وقد تم توزيع استبيانات الجولة الأولى على عينة من الخبراء مكونة من (٤٥) خبيرًا استلم الباحث منهم (٣٥) استبانة أي بنسبة (٨٠٪). حيث قام الباحث باعتماد العبارات التي أجمع عليها الخبراء وإعادة صياغتها ثم وضعها على شكل أسئلة مغلقة (عبارات) ليسهل التعامل معها فيما بعد خلال الجولة الثانية .

- جولة دلفاي الثانية:

بعد تحليل إجابات الجولة الأولى وتصنيف الإجابات التي تم الحصول عليها، تم تصميم استبانة الجولة الثانية ؛ وذلك لاستفتاء السادة الخبراء والقادة التربويين مرة أخرى حول ما طرحوه في الجولة الأولى من آراء بهدف الوصول إلى اتفاق عام، وإتاحة الفرصة لهم لاختيار العبارات التي تتناسب مع البيئة المصرية لتطوير تطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج إدارة التميز العالمية والإقليمية ، والتي من خلالها تم إعداد النموذج المقترح لذلك.

وتم استبدال الأسئلة المفتوحة التي كانت بالجولة الأولى إلى أسئلة مغلقة على شكل عبارات في الجولة الثانية ؛ وذلك بهدف الاستفادة الكاملة من نتائج الجولة الأولى وتعميقها، واختصار الفترة الزمنية التي يقضيها المستجيب في الإجابة على الاستبانة. حيث احتوت استبانة الجولة الثانية على (٩) محاور على النحو التالي:

١. القيادة الإدارية .

٢. الإدارة الاستراتيجية .

٣. إدارة الموارد البشرية .

٤. إدارة الموارد المادية في المدرسة الثانوية الرسمية للغات .

٥. إدارة العمليات .

٦. إدارة التغيير .

٧. الإدارة الإلكترونية .

٨. المشاركة المجتمعية .

٩. المتابعة والتقييم .

حيث تم توزيع استمارة الجولة الثانية لدلفاي على عينة قوامها (٣٥) استلم الباحث منهم (٢٩) استبانة. وقد طلب من الخبراء في كل محور من المحاور السابقة تحكيم العبارات حول مناسبتها للمحور من خلال استجابتين هما (مناسبة - غير مناسبة) بحيث يضع الخبير علامة أمام البديل الذي يراه مناسباً لرأيه، مع وضع التعديل المقترح إن وجد.

- وقد استفاد الباحث من هذه الاقتراحات في صياغة بعض العبارات؛ فمنهم من وصف العبارات بأنها تحمل قناعات مسبقة، ومنهم من طالب بإضافة كلمات ومواصفات لبعض المفاهيم الواردة في عبارات الاستبانة ، ومنهم من اقترح فصل مكونات عبارة لتكون عبارتين مستقلتين. وبعد إجراء التعديلات المناسبة في الجولة الثانية من حذف وتعديل وصياغة وترتيب عبارات تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية والتي تُمثل الجولة الثالثة لدلفاي في هذه الدراسة .

- جولة دلفاي الثالثة:

بعد إتمام عملية التحكيم من قبل السادة الأساتذة الخبراء ومدراء المدارس الثانوية الرسمية للغات المحكمين لاستمارة الجولة الثانية، تم إجراء عمليات الحذف والإضافة وإعادة الصياغة لبعض العبارات بناء على تحليل نتائج الجولة الثانية، فقد قام الباحث بإعادة صياغة الاستبانة ؛ لترحها في الجولة الثالثة على السادة الأساتذة الخبراء المحكمين .

وذلك للوصول إلى اتفاق بين الخبراء في تحديد تصوراتهم لتطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج إدارة التميز العالمية والإقليمية ، حيث تم توزيع استبانات الجولة الثالثة لدلفاي على السادة الأساتذة الخبراء والمتخصصين والبالغ عددهم (٣٠) خبيراً، استجاب منهم (٢٥) خبيراً، من الأكاديميين في الجامعات ومدراء المدارس الثانوية الرسمية للغات ، تم توزيعهم تبعاً للنوع حيث شارك (١٨) خبيراً من الذكور، و (٧) خبيراً من الإناث، كما تم توزيعهم تبعاً لسنوات الخدمة حيث شارك (٩) خبيراً من لهم ١-١٠ سنوات في الخدمة و (١٦) خبيراً من لهم أكثر

من ١٠ سنوات في الخدمة ، حيث طُلب منهم تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة (كبيرة-متوسطة- قليلة) .

جدول (١): مجموع الاستجابات والأوزان النسبية والترتيب لمحاوّر الجولة الثالثة في أسلوب دلفاي

الترتيب	مجموع الأوزان النسبية	مجموع الاستجابات	البيان	المحور
٧	٣٢.٢٧	٨٣٦		الأول القيادة الإدارية
٧	٣٢.٢٣	٨٣٨		الثاني الإدارة الاستراتيجية
٣	٣٢.٤٢	٨٤٣		الثالث إدارة الموارد البشرية
١٠	٣٢.١٢	٨٣٥	إدارة الموارد المادية في المدرسة الثانوية الرسمية للغات	الرابع
٦	٢٩.٢٧	٧٦١		الخامس إدارة العمليات
٢	٢٩.٤٦	٧٦٦		السادس إدارة التغيير
٥	٢٩.٣١	٧٦٢		السابع الإدارة الالكترونية
٤	٣٢.٣٥	٨٤١		الثامن المشاركة المجتمعية
٩	٣٢.٠٨	٨٣٤		التاسع المتابعة والتقييم

ومن خلال تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من جولات دلفاي الثلاث في هذه الدراسة يمكن الوقوف على النقاط التالية: -

- أهمية عبارات المحاور التسعة والتي تشكل النموذج المقترح لتطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج إدارة التميز العالمية والإقليمية.

- تم تأكيد جميع الخبراء والأساتذة المتخصصين على ضرورة تطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج إدارة التميز العالمية والإقليمية ، وذلك بتحديد تسعة محاور لكي تشكل الأساس في بناء النموذج المقترح والمؤشرات التي تحقق التميز في أداء المؤسسات التعليمية بمصر.

-نموذج مقترح لتطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج التميز العالمية والأقليمية:-

يتم بناء النموذج المقترح من خلال منطلقات المقترح ، وأهدافه ، وخطوات المقترح، ومتطلبات تطبيقه ، ومعوقات التطبيق ، ومقترحات التغلب عليها ، وذلك على النحو التالي :-

أ- منطلقات النموذج المقترح:-

تضع هذه الدراسة نموذجًا مقترحًا لتطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج التميز انطلاقًا من عدة منطلقات تتمثل في:

١- منطلقات عالمية وتتمثل فيما يلي:

تتنوع وتتعدد المنطلقات العالمية لإعداد نموذجًا مقترحًا لتطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج التميز ، وهي مستمدة من الدراسة النظرية وتتركز بشكل عام في حتمية الوصول إلى نموذجٍ مقترحٍ يتضمن معايير شاملة ومتكاملة لجميع المؤثرات والعناصر بما يتوافق مع التغييرات المتسارعة في العالم والتي بإمكانها تحقيق مكانة للمؤسسات التعليمية واعتراف الآخرين بها، ويمكن إجمال المنطلقات العالمية في:-

- إن التميز وتحقيقه أصبح ضرورة حتمية للمدارس الثانوية الرسمية للغات بمصر بحيث لا تخرج من المنافسة المحلية والعالمية.

- اختيار طرق واستراتيجيات حديثة ذات كفاءة في جميع أنشطة وعمليات المدرسة الثانوية الرسمية للغات تتناسب مع سمات العصر الحديث.

٢- المنطلقات المحلية:-

تتبلور أهم المنطلقات المحلية التي تواجه بناء نموذج مقترح لتطوير المؤسسات التعليمية بمصر في ضوء نماذج التميز في الآتي:

- حرص وزارة التربية والتعليم المصرية وكليات التربية بالجامعات المصرية على تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية ؛ لتحقيق قدرة تنافسية مناسبة لديهم.

- على الرغم من الجهود المبذولة إلا أن هناك ضعفًا في مستوى ثقافة التميز والجودة في المؤسسات التعليمية بمصر ولم تصل إلى المستوى المطلوب.

- محاولات وزارة التربية والتعليم المصرية في نشر ثقافة التميز وتدعيم المؤسسات التعليمية بمصر بالتقنيات واللوازم الحديثة المناسبة لتحقيق التميز .

ب- أهداف المقترح:-

تسعى وزارة التربية والتعليم المصرية والمهتمين بالمؤسسات التعليمية للبحث عن أفضل الأساليب والبرامج المناسبة لتطوير المؤسسات التعليمية وصولاً لتحقيق التميز في أداء الأعمال. ولقد جاء هذا النموذج المقترح ؛ ليحقق مجموعة من الأهداف يمكن سردها على النحو التالي:

- يُقدم النموذج المقترح أداة للتطوير والتحسين، وذلك من خلال طرح برامج وأنشطة جديدة تتوافق مع نماذج التميز العالمية والإقليمية، وتحديد متطلبات التميز الواجب توافرها في المؤسسات التعليمية، وإعداد خارطة أو هيكلية مناسبة لتوضيح آليات تحقيق التميز وفق للنموذج المقترح .

- يطرح المقترح أداة للمقارنة، من خلال تنفيذ النموذج المقترح على عدة مدارس في محافظات مصر، واستخلاص العبر من المدارس الرائدة، والتعرف على الأساليب الجديدة التي لها الدور في خطوات التقدم نحو التميز.

ج- الخطوات الإجرائية لبناء المقترح :-

يضع الباحث نموذجًا مقترحًا لتطوير المؤسسات التعليمية في ضوء نماذج التميز العالمية والأقليمية، ويمر ذلك بعدد من المراحل التي يمكن ترجمتها إلى واقع عملي، وذلك كما يأتي-
١- خصائص نماذج التميز:

بعد الرجوع إلى الأطر النظرية لنماذج التميز يمكن ملاحظة أن خصائص نماذج التميز لم تكن محددة بوضوح في الكتب والدراسات ذات العلاقة، ولكن حاول الباحث تجميع أكبر قدر ممكن من كتابات الباحثين والخبراء في ذلك المجال، وهي كالتالي:

تنصف منهجية نماذج التميز بمجموعة من الخصائص يحددها (حسن، ٢٠١٥) فيما يلي:-
- أن المتعلم هو نقطة البداية في تفكير الإدارة، حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات المتعلمين، وهو نقطة النهاية أيضًا حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة التعليمية وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز وكفاءة الإدارة .

- تنسجم مفاهيم نماذج التميز مع جميع المؤسسات التعليمية بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها مؤسسات تعليمية رسمية أو خاصة .

- تمثل عملية التقويم الذاتي عنصرًا رئيسًا في نماذج التميز، إذ تسمح للمؤسسات التعليمية بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذلك مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية

- أهمية التركيز على الأنشطة ذات العائد الأكبر، والتخلص من الأنشطة الأقل عائدًا، وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المؤسسة التعليمية بكفاءة أعلى وتكلفة أقل .

- أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية، لأنها الأعلى في تحقيق القيمة المضافة .

- تنمية القدرات المحورية أساس التميز عن الكشف عنها، وتوظيفها في عمليات المؤسسة التعليمية للتفوق على منافسيها .

وتتصف المؤسسات التعليمية المتميزة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها منها: (الصيرفي، ٢٠١٤)

- الالتزام والاستقلالية .
- البعد عن الهياكل المعقدة والمثقلة بالأعباء .
- تحديد أدوار المعلمين باستمرار .
- القرب من المتعلمين لمعرفة إرضائهم .
- اللامركزية في اتخاذ القرارات .
- العمل على أساس فريق إنتاج مغامر .
- الإنتاجية من خلال الأفراد .

وهناك من يضع مجموعة من الخصائص المهمة للمؤسسات التعليمية المتميزة وهي :

(Grote, 2012)

- قبول الأعمال المتحدية، حيث إن قبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات التعليمية، وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر .

- توفر المديرين الأكفاء، حيث إن المديرين يعملون كقدوة ولهم دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه .

- تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح للمؤسسات التعليمية قدراتها في ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة التعليمية للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المؤسسة التعليمية وتميزها .

- الخبرات بعيدًا عن العمل، إن المؤسسات التعليمية المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم عديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء .

- برامج التدريب، فالنظام المعياري السائد في المؤسسات التعليمية لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات التعليمية .

- الدقة المعززة، ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام.

- وهناك من يضع مجموعة من الخصائص المهمة المرتبطة بالمدير المتميز:
- إن تحقيق التميز مرهون بالتركيز على مفهوم القيادة بدلاً من مفهوم الإدارة التقليدي ؛ ذلك لأن القيادة هي التي تأخذ على عاتقها زمام المبادرة والبحث عن الجديد ، وهي القادرة على تغيير واقع المؤسسة التعليمية إلى أفضل ما يكون ، وإن المدير المتميز في المؤسسات التعليمية يتمثل بعدة خصائص منها التالي: (المصري، ٢٠١٧)
- الابتكارية: ويقصد بها الشيء الذي يفصل التمكن عن التميز ، إنها شرارة تدفع إلى الأمام وتثير انتباه المعلمين ، كما أنها العنصر الذي يجتذب المكونات المختلفة في كل متماسك ويضيف شكلاً مختلفاً للعملية التعليمية .
 - البناء: حيث إن الإطار والهيكل الذي نعمل فيه دائماً ما يحتوي على مجموعة من المقاييس والحدود والخطوط العريضة ، والمدير هو الذي يعرف كيف يعمل في إطار هذا البناء دون أن يتركه يضطد أو يؤثر على العملية التعليمية وأن يفهم هذا البناء بشكل جيد ؛ حتى يستطيع قيادة الآخرين لأداء العمل بشكل فعال .
 - البديهة : وهي القدرة على المعرفة دون استخدام عمليات منطقية ، فهي تمثل حجر الزاوية للذكاء العاطفي ، فالمعلمون بالبصيرة المتعمقة غالباً ما يحسون ما يشعره ويفكر فيه الآخرون، وفي ضوء ذلك يستجيبون من خلال فهمهم المتعمق وفي هذا الإطار يمكن القول أن المدير كلما كان قوي البديهة ، كان مديراً متميزاً .
 - المعرفة : حيث إن وجود قاعدة معرفية كاملة يمثل ضرورة يجب غرسها ودمجها في المؤسسات التعليمية حتى تتمتع بالشفافية وتركز على المعلمين وما يحتاجون إلى تعلمه ، بدلاً من التركيز على قواعد المعرفة ذاتها وفي هذا الإطار يكون المدير المتميز هو الذي يوظف قواعد المعرفة دون أن يضطر إلى جذب الاهتمام نحوها .
 - الالتزام : ويقصد به التزام المدير بنجاح المدرسة الثانوية الرسمية للغات وكل معلمها ، فضلاً عن امتلاكه لرؤية تجمع كل هؤلاء المعلمين والتحرك دون الابتعاد عنهم حتى الوصول إلى النتيجة النهائية ، حيث إن التزام المدير هو الذي يدفع المعلمين للمضي قدماً إذا حدثت بعض المعوقات .
 - المشاعر الإنسانية: حيث إن العاملين يقدرون المديرين الذين يتميزون بالمشاعر الإنسانية ، كما أنّ العاملين يقدرون قادتهم ذوي المشاعر الإنسانية الذين يحترمون الآخرين ويتواصلون معهم على المستوى الإنساني .

- المرونة والبراعة: حيث إنَّ المرونة والبراعة تُعدُّ من الصفات المهمة التي يكمن خلفهما القدرة على المبادرة ، وعدم التقيد بما يجب أن تكون عليه الأمور ، والبراعة تتضمن الانفتاح الذي يسمح للمدير بسرعة إحداث تغيير طفيف عند الحاجة ، وباختصار يمكن القول بأن المرونة والبراعة هما طرق الاستجابة السريعة .

- روح المرح: حيث إنَّ المدير المتميز ليس هو الشخص الذي يحقق النتائج العظيمة فقط ، لكنه أيضًا ذلك الشخص الذي يتمتع بروح الفريق والمرح أثناء إنجاز تلك النتائج ، فالمرح لا يعيق تحقيق النتائج ، بل يساعد على تشجيع الفريق للمضي قُدماً ، مما يساهم في الوصول إلى نتائج والتزام قوي من الفريق .

- النظام/التركيز: هو القدرة على اختيار ما يهتم به المعلمون ويعيش عليه مثل التمكن الذاتي الذي يكون مبهجًا .

- صورة كبيرة وأفعال صغيرة: المدير المتميز يرى الصورة الكبيرة ملازمة لإدارة التفاصيل ، فالأفعال الصغيرة تؤدي إلى الصورة الكبيرة . :

٢- دواعي اللجوء إلى نماذج التميز لإدارة المؤسسات التعليمية وخصائصها:

إن ظهور التغييرات واستمراريتها في الحياة إضافة إلى الخصخصة في العلوم والأعمال انعكس على المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها وأجبرها بأن تُغير من أهدافها التي باتت لا تُلبي رغباتها ولا تكفيها مع مظاهر التقدم والتغير في العالم ، لذلك أصبح البحث عن التميز مطلب أساسي لها وضرورة ملحة لبقاء المؤسسة التعليمية .

- دواعي اللجوء إلى نماذج التميز :-

نشأ مفهوم " نماذج التميز " للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية ، وعليه فإن هناك مجموعة من الأسباب التي تدعونا للتميز يمكن تحديدها فيما يلي: (زائيري، ٢٠١٧)

- معدلات تغير سريعة :

لا يمكن للمؤسسة التعليمية التي حققت نجاحًا في الماضي أن تستمر على نفس النهج دون البحث عن سبل جديدة ، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع التغير والتطوير السريع ، ولا بد للمؤسسات التعليمية أن تخطط للمستقبل ضمن كل الاحتمالات.

- منافسة بلا حدود :

إن الانفتاح الذي أفرزته العولمة والتقدم في عالم الاتصالات والتكنولوجيا ، فأصبح مطلوب من المؤسسات التعليمية أن تعمل ضمن بيئة أسواق بلا حدود مما يعني منافسة بلا حدود ، وفي ظل ذلك الصراع العالمي يمكن أن يقال أن البقاء للأقوى والقوة تعني امتلاك المؤسسة التعليمية الميزة التنافسية من خلال التميز.

- حفظ المكان والمكانة:

من الطبيعي أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة التعليمية قدرتها على السيطرة على المكان (المؤسسة).

- تنامي الشعور بالتميز:

أصبح المتعلمون لا يرضى عن التميز بديلاً خاصة في ظل وجود البدائل والمنافسة العالمية .

- تكنولوجيا المعلومات:

لا يمكن تجاهل دور التقدم في تكنولوجيا المعلومات على تغير بيئة الأعمال ، فدخل العالم إلى عصر الإنترنت والإلكترونيات والعمل عن بعد وما إلى ذلك من فرص في تغيير الأعمال وتطويرها بشكل يختصر الوقت والجهد، بحيث أصبح التنافس بين المؤسسات التعليمية على مدى قدرتها لامتلاك أحدث التكنولوجيا في أدائها لعملياتها .

لذا فإن مدخل إدارة التميز يشكل إطاراً تنظيمياً متكاملًا وشاملاً ، وبغض النظر عن حجم المؤسسة التعليمية وأهدافها الاستراتيجية ، فإن كل مؤسسة تعليمية بحاجة لتطبيق نظام قوي وفعال؛ لمواكبة النجاح والتقدم ، ومن أهم نقاط القوة في هذا المدخل الإداري هو إمكانية استخدامه كأداة فعالة وموضوعية في عملية التقييم الذاتي ، حيث يوضح نقاط القوة وكذا مواضع التحسين والتطوير، كما يوضح للمؤسسة التعليمية موقعها على طريق الجودة والامتياز ، وقد أجريت عديد من الأبحاث العلمية كما عقدت العديد من الورش التي أثبتت فعالية وقوة هذا المدخل ونجاحه في تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه. (الرشيد، ٢٠١٤)

د- أوجه الاستفادة من نماذج التميز العالمية والإقليمية بالبيئة المصرية ومتطلبات تطبيقها:-

تسعى المؤسسات التعليمية المصرية إلى امتلاك نظام إداري فعال وقادر على حل مشكلاتها وجوانب القصور فيها والحفاظ عليها وبقائها في أجواء تسودها حدة التنافسية العالمية، وهذا ما وجدته المؤسسات التعليمية المصرية في نماذج التميز.

- أوجه الاستفادة من نماذج التميز العالمية والإقليمية :

استقراءً لما سبق من نماذج التميز في عديد من الدول العالمية مثل النموذج الأوروبي للتميز والنموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) ، والدول الإقليمية مثل نموذج الملك عبد الله الثاني وجائزة الملك عبد العزيز للتميز ونموذج الإمارات للتميز نلاحظ الآتي:-

-جميع النماذج العالمية والإقليمية اتفقت على ثمانية معايير لتحقيق التميز، وهي:-
القيادة الإدارية -الإدارة الاستراتيجية -إدارة الموارد البشرية -إدارة الموارد المادية في المدرسة الثانوية الرسمية للغات-إدارة العمليات-إدارة التغيير- المشاركة المجتمعية، ويمكن للباحث استخلاص أهم معايير التميز التي تتناسب مع طبيعة وخصوصية البيئة المصرية والمجتمع المصري والمعطيات والموارد والإمكانات المتوفرة لدى وزارة التربية والتعليم المصرية.
-تُعَدُّ هذه المعايير ذات أهمية كبيرة للنظام التعليمي المصري خاصةً أنه يفتقر إلى وجود نماذج أو جوائز للتميز يتم في ضوءها يتم تطوير المؤسسات التعليمية في ضوء نماذج إدارة التميز.
-أظهرت كثيرًا من النماذج العالمية والإقليمية بأن الجودة هي مرحلة مسبقة لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية مثل النموذج السنغافوري للتميز ونموذج جائزة الملك عبد العزيز السعودية للتميز.

-إن شيوع نماذج التميز في العالم يُظهر بأن التميز أصبح لغة التقدم والتطور يؤثر في حاضر ومستقبل المجتمعات وعلى المؤسسات التعليمية المصرية أن تتميز في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها ، واستخدام مؤشرات للتميز في الأداء ؛ للتطوير والرقى كما أن المؤسسات التعليمية المصرية لا بد أن تلجأ إلى تطبيق نماذج التميز؛ لتبقى في دائرة المنافسة وتحقيق الريادة في الأعمال .

-هناك بعض نماذج التميز التي اهتمت بصورة مباشرة بالعملية التعليمية منها نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز ونموذج الملك عبد العزيز للتميز، حيث استهدفا من طرح جوائزهم إلى تحديد عملية تقويم لأداء مديري المدارس وتحفيزهم وتشجيعهم لممارسة الأعمال المتميزة في إطار تجويد النظم التربوية والتعليمية .

- هناك نماذج للتميز وضعت للتقييم والتحفيز بشكل علم كنموذج ديمينج ونموذج مالكوم بالدريج الأمريكي والنموذج الأوروبي للتميز فهي وضعت من قبل المؤسسات التجارية ولكن أستخدمت كأداة تقويم في كثير من القطاعات والمجالات ومنها المؤسسات التعليمية ، ويرى الباحث من

استعراض الأطر النظرية ذات العلاقة أن النموذج الأوروبي للتميز هو الأشهر في العالم ، وأنه يتسم بالشمول والتكامل بين عناصره .

- متطلبات تطبيق نماذج التميز :-

لكي يتم تطبيق نماذج التميز في المؤسسات التعليمية المصرية هناك عدة متطلبات تُعد بمثابة المرتكزات الأساسية التي يُبنى عليها تحقيق التميز المستدام وتوافر إدارته في المدارس الثانوية الرسمية للغات ؛ لذلك وضع كثير من مديري المؤسسات العالمية والباحثين والخبراء في مجال إدارة التميز مجموعة من الآراء الرائدة لمتطلبات إدارة التميز، ويذكر (السلمي، ٢٠١٥) مجموعة من المقومات لتحقيق إدارة التميز منها:

- بناء استراتيجية متكاملة للمؤسسات : بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية: (الرسالة ، الأهداف الاستراتيجية ، آلية إعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية)

- منظومة متكاملة: من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة التعليمية وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس دورة القرار التربوي .

- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة : يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخلها .

- هياكل تنظيمية مرنة: ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين المعلمين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات .

- نظام معلومات متكامل: يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها ، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار . (التيجاني، ٢٠١٤)

- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية: يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها ، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعزيز العاملين وفق نتائج الأداء .

- نظام إدارة الأداء: يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة التعليمية ، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته ، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والانجازات . (بطاح، ٢٠١٨)

- نظام متكامل لتقييم الأداء: الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى أهداف ومعايير الأداء .
- قيادة فعالة: تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة التعليمية في تحقيق إدارة التميز .
- ثقافة التميز: لا بد من جعلها منظومة ثابتة تنتشر بين العاملين في المدرسة وتشمل جميع جوانب العملية التعليمية ، وتسهل من عملية الاتصال والتواصل ، وتساهم في الإبداع والتميز بحيث تنتقل الثقافة السائدة من تسيير الأمور إلى ثقافة التميز .
- إدارة الموارد البشرية: يجب استثمار الطاقات البشرية من معلمين وعاملين في المدرسة ووضع خطة لتنميتهم وتطويرهم وفقاً لمستجدات العصر والحدثة وانعكاسات ذلك على المؤسسة التعليمية . (البلاوي وعبد العظيم، ٢٠١٧)

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

أحمد، أحمد إبراهيم. (٢٠١٣). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين . دار الفكر العربي للنشر والتوزيع .

آل مزروع، بدر سليمان . (٢٠١٠). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء المؤسسات التعليمية [رسالة دكتوراه منشورة] . جامعة نايف للعلوم . السعودية. انظر في

<http://www.manaraa.com/post/3125/>

البلاوي، حسن، وعبد العظيم، محمد حسن . (٢٠١٦) . الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد - الأسس والتطبيقات. دار السيرة للطباعة والنشر .

التيجاني، هادي . (٢٠١٤). النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز . دار الآفاق للنشر والتوزيع.

الجبوري، عبد الكريم راضي. (٢٠١٧). المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال. دار التيسير . الحسيني، فلاح حسن . (٢٠١٤). الإدارة الاستراتيجية (مداخلها وعملياتها المعاصرة) . دار وائل للطباعة والنشر .

الدويري، غسان غريب. (٢٠١٣) . إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية [رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة اليرموك] .الأردن

<http://www.mobt3ath.com/Library.php?>

الرشيد، صالح . (٢٠١٤) . التميز في الأداء، ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال . الإمارات العربية المتحدة. مركز البحوث والتوثيق. مجلة آفاق الاقتصادية ، ٢٤ (١٦) ، ٢٩-٣١ .

السلمي، علي. (٢٠١٥). إدارة التميز - نماذج وتقنيات في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر.

الصيرفي، محمد . (٢٠١٤). التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم . مؤسسة حورس للنشر والتوزيع .

الكبيسي، عامر. (٢٠١٤). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث للنشر. المصري، أحمد محمد. (٢٠١٧) . الإدارة الحديثة (الاتصالات والمعلومات - القرارات) . مؤسسة شباب الجامعة للنشر.

- اللوغان، محمد فهد (٢٠١١). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية [رسالة دكتوراه غير منشورة] . جامعة أم القرى.السعودية .
- بطاح،أحمد محمد.(٢٠١٢) . قضايا معاصرة في الإدارة التربوية . دار الشروق للنشر والتوزيع .
- ترينر، جيمس(٢٠١٦). نماذج ووسائل للتخطيط الاستراتيجي. في دوريس، مايكل، وكيلي، جون، وترينر، جيمس (تحرير) ، التخطيط الاستراتيجي الناجح اتجاهات جديدة للبحث المؤسسي (سمة عبدربه، ترجمة ، عبد المطلب جابر، مراجعة؛ ط.١) (ص ص ٢٦٣-٢٨٠). مكتبة العبيكان . (٢٠٠٤)
- حسن، عبد العزيز علي.(٢٠١٥) . الإدارة المتميزة للموارد البشرية- تميز بلا حدود. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .
- حسين، حسن . (٢٠١٦). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري , مجلة التربية، ٤٤ (١١)، ٦٩-٧٨.
- زايد، محمد عادل (٢٠١٦) . الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل . المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- زائيري، محمد . (٢٠١٧) . التميز في الأداء دليل عملي (هاني وليم ،ترجمة). الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة. دبي.الإمارات . ٢٠٠٥ .
- شحاته، فوزي رزق. (٢٠١٣، نوفمبر، ١٢-٢٢) . قيادة التميز: النمط المنشود لإحداث التغيير[بحث مقدم] إلى المؤتمر الدولي التميز في التعليم المصري - رؤى إبداعية حول:إدارة التميز في عالم متغيرالمنظم . وزارة التربية والتعليم . القاهرة.
- شرف الدين، علي . (٢٠١٨). تطوير الأداء الإداري للمدارس الثانوية الإماراتية في ضوء إدارة التميز .[رسالة دكتوراه غير منشورة] . كلية التربية . جامعة عين شمس .القاهرة .
- عابدين، محمود عباس. (٢٠٠٣) . قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية .الدار المصرية اللبنانية للنشر.
- ماتيوز، بوب، وروس، ليز .(٢٠١٦). الدليل العلمي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية (محمد الجوهري ، ترجمة؛ ط.١).المركز القومي للبحوث.(٢٠١٠).
- ثانياً - المراجع الأجنبية :

Baldrige National Quality Program (BNQP).(2015). Criteria for Performance Excellence . National Institute of Standards and Technology. United states : Department of Commerce.

- Grote, R. (2012).The Performance Appraisal Question and Answer Book Survival Guide for Managers. (2nd ed.) Rutledge.
- Medhurst, D.(2016). How many Reasons For Not Using The EFQM Excellence Model are just excuses? UK:d&d Excellence Limited.
- Sasha, J.(2015). Education And International Competitiveness, University of Canterbury, New Zealand .Journal of Initial Teacher Inquiry,22 (5), 10-11
- Savva, M.(2017). General Guide to Excellence Self-Assessment, Enterprise Productivity Division. Singapore: Spring Singapore.

Abstract: Professional pressures have a significant impact on the teacher's performance and its objectives. Determining the extent of the pressures faced by the teacher in his work, and finding out the causes, symptoms associated with it, and working on minimizing them by using the comprehensive quality standards enables the teacher from avoiding a lot of problems that confronts. So, research aims to find the best strategies by which professional pressures for teachers of the preparatory stage in Egypt can be managed in light of the overall quality standards. The research used a descriptive approach and a questionnaire to identify the management strategies of the professional pressures in the light of the overall quality standards which were verified, namely its sincerity and constancy and which were applied to a sample of (343) of the teachers at the middle school in Ismailia Governorate.

The results have indicated:

- 1- There are no statistically significant differences between the responses of respondents about the pressures of professional teachers of the preparatory stage in Egypt management strategies in the light of the overall quality standards, according to the effect of the research variables.
- 2- The highlighted strategies in professional pressure management- in light of the overall quality standards are as follows:
 - Applying the methods and tools used for evaluation consistent with the targeted learning outcomes.
 - Displaying the lesson in a way that helps achieve integrated development of the personality of the learner.
 - Works on the management of the learning time in the light of learners' needs and the requirements of the educational process.

Keywords: the professional pressures – the overall quality standards.