

تطوير مشروع القيادة من أجل النواتج
في المدارس الحكومية بمملكة البحرين
في ضوء معايير الجودة (تصور مقترح)

إعداد

أ.د/ نادية يوسف جمال الدين أ/ بسام صالح سعد على دهمش د/ دينا حسن عبدالشافي
أستاذ أصول التربية باحث دكتوراه بقسم أصول التربية أستاذ أصول التربية المساعد
كلية الدراسات العليا للتربية
جامعة القاهرة

تطوير مشروع القيادة من أجل النواتج في المدارس الحكومية بمملكة البحرين في ضوء معايير الجودة (تصور مقترح)*

أ.د/ نادية يوسف جمال الدين وأ/ بسام صالح سعد علي دهمش ود/ دينا حسن عبدالشافي

كانت مملكة البحرين من الدول السبّاقة على مستوى المنطقة في تأسيس الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب في مملكة البحرين في عام ٢٠٠٨م باعتبارها جهة مستقلة مختصة في مجال تقييم مستويات الأداء، وذلك لحث المؤسسات التعليمية والتدريبية العاملة في المملكة في كل من القطاعين العام والخاص على تحسين مستوى الخدمات التعليمية والتدريبية، بما يضمن تحقيق متطلبات رؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠.

وبما أن مشاريع التحسين تعد تجربة جديدة في مدارس مملكة البحرين، فإن هنالك حاجة لتقويم هذه المشاريع ومدى نجاحها في الوصول بالمدرسة إلى معايير الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، وبالتالي وضع تصور علمي مقترح لتطوير أداء أحد هذه المشاريع وهو مشروع القيادة من أجل النواتج بما يتلاءم مع معايير الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، وهو ما يسعى إليه البحث الحالي.

الرسائل السابقة ذات العلاقة والتعليق عليها:

توصل الباحث إلى العديد من الرسائل السابقة التي أجريت حول فاعلية القيادة المدرسية في ضوء معايير الجودة في التعليم، منها الرسائل التالية:

١. رسالة Xiaofan & Cao (٢٠١٤): توصلت الدراسة إلى إطار لضمان جودة التعليم الصيني يشير إلى وجود "مثلث ضمان الجودة"، حيث يتكون الإطار من ثلاثة جهات لكل منها دور في تطبيق معايير ضمان الجودة على التعليم الصيني هي: (الحكومة، السوق، مؤسسات التعليم). وأن نجاح الإطار المقترح يعتمد على كيفية تأسيس الحكومة "مثلث ضمان الجودة" وكيفية

* بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية.

^١ الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، إطار وإرشادات المراجعة في مراجعة أداء المدارس، الإصدار الثاني (مملكة البحرين، الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، وحدة مراجعة أداء المدارس، ٢٠١٣)، ص ٨٤.

موازنتها بين أدوار كل ضلع من أضلاع المثلث في تطبيق معايير ضمان

الجودة لضمان أن كل جهة تعمل بشكل مستقل وتعاوني في ذات الوقت.^٢

٢. وفي رسالة **Al-Jammal, K., & Ghamrawi, N (٢٠١٣)** حيث

أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من مديري المدارس الخاصة ترى أن

جميع عناصر إدارة الجودة سوف تكون فعالة في مدارسهم إذا ما تم تطبيقها،

وعلى العكس من ذلك أظهرت نتائج عينة مديري المدارس الحكومية أن

جميع مكونات إدارة الجودة غير فعالة من وجهة نظرهم، كما أظهرت النتائج

أن جميع مكونات إدارة الجودة تميل إلى أن تكون غير فعالة من وجهة نظر

غالبية معلمي المدارس الخاصة والحكومية.^٣

٣. رسالة **عبد الرحيم (٢٠١٢)** أظهرت النتائج أن أكثر الجهات المشاركة في

التقييم الذاتي المؤسسي لتحسين جودة الأداء بمدارس التعليم العام بمملكة

البحرين هم الإدارة، تلاهم الإشراف الإداري، ثم المعلمين، ثم أولياء الأمور،

وأقل الجهات مشاركة هم الطلبة، وتبين من النتائج أن التقييم الذاتي

المؤسسي يساهم في ضمان جودة الأداء بمدارس التعليم العام بمملكة

البحرين.^٤

٤. رسالة **أبو عبده (٢٠١٠)** وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود

درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة في مدارس محافظة نابلس من

وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات، وفي ضوء نتائج

الدراسة أوصت الباحثة بعدة توصيات كان من أهمها ضرورة وضع نظام

وسياسات للمكافآت، والاعتراف بالتمايز على مستوى المجتمع المحلي

والوطني بين مؤسسات التعليم الأساسي، بالإضافة إلى أهمية وضع اللوائح

² Cao, Yingxia, and Xiaofan Li. "Quality and quality assurance in Chinese private higher education: A multi-dimensional analysis and a proposed framework" (**Quality Assurance in Education**, Volume 22, issue 1, 2014): 65-87..

³ Al-Jammal, K., & Ghamrawi, N. "Total Quality Management: Effectiveness in Lebanese Schools Perceptions of School Leaders and Teachers" (**Total Quality Management**, Volume 1, issue 12, 2013), 488-509.

^٤ نرجس محمد شريف عبد الرحيم، "دور التقييم الذاتي المؤسسي في ضمان الجودة بمدارس التعليم العام

بمملكة البحرين" (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، ٢٠١٢).

التنظيمية لترقيات المعلمين على أساس الإنجاز والإبداع والخبرة والعطاء في المهنة.^٥

٥. رسالة الشعلان (٢٠٠٧) كان من نتائج البحث اكتشاف وجود قصور في تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة من حيث وضع السياسات والهياكل التنظيمية، ونشر الثقافة الخاصة بمبادئ إدارة الجودة، ووجود قصور في التخطيط الاستراتيجي بصورة عامة، والتخطيط لإدارة الجودة بصورة خاصة، ومركزية في التخطيط واتخاذ القرارات من قبل القيادات، وكذلك وجود ضعف في برامج التدريب والتعليم على آليات إدارة الجودة بالنسبة لجميع منسوبات المدرسة، وقصور في أنشطة التحسين والتطوير المستمر، كما تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة حول مدى توفر مبادئ إدارة الجودة وتقدير معوقاتهما.^٦

٦. دراسة Odebero & Wamukuru ، Ngware (٢٠٠٦) حيث هدفت إلى تعرف مدى تطبيق المدارس الثانوية في كينيا لإدارة الجودة، وذلك من خلال تصميم الدراسة العرضية، حيث استخدمت الاستبانة في جمع آراء وملاحظات مجموعة من المعلمين، حول التطبيق العملي لإدارة الجودة في مدارسهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية لا يتمتعون بمهارات القيادة اللازمة لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة الضرورية للتحسين المستمر في المدارس، كما أن غالبية المدارس غير ملتزمة بالتخطيط الاستراتيجي الجيد، وهي لا تعزز مبادرات تطوير الموارد البشرية.^٧

٧. رسالة عيسى (٢٠٠٥) جاءت النتائج العامة للدراسة أن هناك أربعة مبادئ من أصل أربعة عشر مبدأ غير متوافرة في الوصف الوظيفي، أما النتائج

^٥ فاطمة عيسى احمد أبو عبده، "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها" (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، رام الله، ٢٠١٠).

^٦ نورة خميس الشعلان، "مدى توفر مبادئ إدارة الجودة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالملكة العربية السعودية: المنطقة الشرقية" (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، البحرين، ٢٠٠٧).

^٧ Ngware, M. W., Wamukuru, D. K., & Odebero, S. O. "Total quality management in secondary schools in Kenya: extent of practice" (**Quality Assurance in Education**, Volume 14 issue 4, 2006), 339-362.

العامة للمشاركين فقد أظهرت عدم توفر عشرة مبادئ من أصل أربعة عشر مبدأ في استمارة تقويم الأداء الوظيفي الخاصة به.^٨

٨. رسالة عبدالله (٢٠٠٤) خرج الباحث بعدد من النتائج أبرزها اتفاقهم على أهمية الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والاهتمام بمكانة المعلمين في المدرسة وتطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق ووضع مقاييس الأداء للبرنامج الرياضية مع عدم توافر متطلبين هما التركيز على التحسين المستمر للبرامج الرياضية المقدمة والاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية واختلف في بقية المتطلبات الأربعة، كما اتفقوا على عدم قيام إدارة المدرسة بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الثانوية، كذلك أكدوا على أن من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التربية الرياضية هي عدم توافر الإمكانيات والميزانيات والحوافز بالإضافة إلى قلة الوقت، كما بين الباحث أن هناك قصور في فهم ثقافة الجودة الشاملة داخل مجتمع الدراسة وعلية قدم توصية بضرورة إعادة صياغة برامج الرياضة المدرسية من دروس وأنشطة من أجل توفير خدمات مدرسية متميزة تتناسب مع أهداف التنمية البشرية داخل المجتمع.^٩

٩. رسالة جلال (٢٠٠٢): أظهرت النتائج اتفاق المديرين والمعلمين على عدم توافر متطلب إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين من الخدمة المدرسية، وكذلك عدم توافر متطلب تطبيق مفاهيم العمل الجماعي من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك محدودية انتشار لثقافة الجودة الشاملة داخل المدرسة الابتدائية، وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات والتي منها ضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية لتوفير خدمات

^٨ محمد عبدعلي جاسم عيسى ، " تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة: صيغة مقترحة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين، كلية التربية (٢٠٠٥).

^٩ عصام عبدالله محمد عبدالله، " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين" ، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين، كلية التربية الرياضية، (٢٠٠٤).

متميزة تتناسب مع الموارد المتاحة ومتطلبات العصر وإيجاد نظام فاعل يضمن تقويم مستويات الخدمة المدرسية التي تقدمها المدارس الابتدائية ومدى ملاءمتها لحاجات وتوقعات المستفيدين منها.^{١٠}

١٠. أظهرت الدراسات التي توصل إليها الباحث أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية، كما أوضحت بأن هناك قصوراً في تبني ودعم الإدارة التربوية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة من حيث وضع السياسات، وقصور في التخطيط الاستراتيجي بصورة عامة، ووجود ضعف في برامج تطوير وتدريب الكوادر البشرية بالمدارس، وأوصت بضرورة دعم تطبيق إدارة الجودة في المدارس من قبل الإدارات التعليمية، كما توصلت دراسة إلى أن من أهم ما يسهم في ضمان جودة أداء المدارس هو التقييم الذاتي، وإن لتبني إدارة الجودة في الإدارة المدرسية أهمية بالغة لتوفير خدمات متميزة تتناسب مع الموارد المتاحة.

مشكلة البحث:

كشفت نتائج التقارير التي تصدرها الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمن جودة التعليم والتدريب بشكل دوري عن وجود العديد من المدارس الحكومية التي حصلت على تقرير غير ملائم أو مرض، في حين كانت هنالك قلة من المدارس حصلت على تقرير ممتاز. حيث تضمنت تقارير الدفعة الثانية ٢٠ تقريراً للمدارس الحكومية للبنين والبنات من مختلف المراحل الدراسية، حيث كشفت التقارير عن تحقيق ٢٥% من مجمل المدارس التي تمت مراجعتها مستوى أداء جيد، وذلك على مقياس تقييم مكون من أربع درجات وفقاً كالتالي: (١) ممتاز، (٢) جيد، (٣) مرض، (٤) غير ملائم. كما ظهر مستوى أداء ٥٥% من مجموع المدارس التي تمت مراجعتها بمستوى مرضي.^{١١}

ولزيادة فعالية أداء المدارس وتلافي نقاط الضعف التي أظهرتها تقارير الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمن جودة التعليم والتدريب عمدت وزارة التربية

^{١٠} محمود أسامة جلال، "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين كلية التربية، ٢٠٠٢.

^{١١} الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمن جودة التعليم والتدريب . الدفعة الثانية من تقارير نتائج المراجعات لأداء المؤسسات التعليمية والتدريبية في المملكة مملكة البحرين (الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمن جودة التعليم والتدريب ، المنامة، ٢٠١١) ص ٣.

والتعليم إلى إنشاء مشروع تحسين أداء المدارس التي يتضمن ستة مجالات أساسية من ضمنها مشروع القيادة من أجل النواتج.^{١٢}

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما جهود مملكة البحرين في جودة التعليم وما هي معايير الجودة المطبقة؟
- ٢- ما مشروع القيادة من أجل النواتج؟
- ٣- ما واقع مشروع القيادة من أجل النواتج في ضوء معايير الجودة؟
- ٤- ما التصور المقترح لتطوير مشروع القيادة من أجل النواتج في ضوء معايير الجودة؟

أهداف البحث:

يحاول البحث الحالي تحقيق الأهداف التالية:

- تعرف جهود مملكة البحرين في جودة التعليم ومعايير الجودة المطبقة.
- تعرف مشروع القيادة من أجل النواتج.
- تعرف واقع مشروع القيادة من أجل النواتج في ضوء معايير الجودة.
- وضع تصور مقترح لتطوير مشروع القيادة من أجل النواتج بما يتلاءم مع معايير ضمان الجودة.

أهمية البحث:

شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في تطوير أداء المدرسة، فلم يعد دور المدرسة مجرد تسيير شؤونها الروتينية اليومية، ولم يعد هدف المدرسة هو مجرد المحافظة على سير العمل فيها، بل أصبح محور العمل في المدرسة يدور حول تحقيق جودة التعليم فيها، من هنا تنبثق أهمية الدراسة الحالية من الأمور التالية:

- يسعى هذه البحث إلى بناء وثيقة توصف وظيفة مشروع القيادة من أجل النواتج.

^{١٢} وزارة التربية والتعليم، التعليم مستقبلاً البحرين (وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين، ٢٠١٢) ص ١٦.

- من المؤمل أن يضع البحث الحالي تصوراً لتطوير قدرة مشروع القيادة من أجل النواتج في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمملكة البحرين بما يتلاءم مع معايير الجودة.
- يؤمل من هذا البحث أن تقدم للمسؤولين وأصحاب القرارات توصيات مختلفة ليقوموا بدورهم في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتغلب على الصعوبات التي تواجه مشروع القيادة من أجل النواتج
- تقديم مقترحات وتوصيات واضحة، لإعانة مديري المدارس الحكومية في مملكة البحرين في تحسين أداء مدارسهم.

مصطلحات البحث:

• مشروع القيادة من أجل النواتج:

وهو مشروع يختص بتحسين مخرجات العملية التعليمية من خلال تطوير أداء القيادة المدرسية، وهو أحد مشاريع تحسين أداء المدارس الستة التي تشمل مختلف جوانب العمل المدرسي وهي المدرسة البحرينية المتميزة، القيادة من أجل النواتج، التدريس من أجل التعلم، الشراكة من أجل الأداء، نظام إدارة الأداء، السلوك من أجل التعلم.^{١٣}

• معايير ضمان الجودة:

يعرف مصطلح معايير ضمان الجودة إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه المعايير الموضوعية من قبل الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمن جودة التعليم والتدريب في مملكة البحرين لمساعدة المدارس على التحسن والتطوير في المجالات الآتية: مستوى الطلبة وإنجازاتهم الأكاديمية، التطور الشخصي (الذاتي) للطلبة، جودة ما يتم تقديمه في عمليتي التعليم والتعلم، تعزيز المنهج وطريقة تقديمه، المساندة والإرشاد، والقيادة والإدارة والحوكمة.

منهج البحث:

سيتم إتباع المنهج الاثنوجرافي في هذه الدراسة، والذي يعتمد في جمع بيانات الدراسة على المعيشة الميدانية لأفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وإجراء المقابلات ورصد الملاحظات.

^{١٣} وزارة التربية والتعليم ، مجلة تطوير، (وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين، يونيو ٢٠٠٩) الإصدار

محددات البحث:

يتحدد نتائج البحث بالمحددات التالية:

- **المحددات الزمنية:** سيتم إجراء البحث ميدانياً في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥.
- **المحددات البشرية:** سيتم إجراء البحث الحالي على منتسبي المدارس الحكومية من الهيئتين الإدارية والتعليمية في مرحلتي التعليم الأساسي والتعليم قبل الجامعي.

خطوات البحث:

أولاً- الإطار المحدد للبحث ويشمل: الدراسات السابقة والتعليق عليها، مشكلة البحث، أسئلة البحث، أهداف البحث وأهميته، منهج البحث وأدواته وحدوده، مصطلحات البحث وخطواته.

ثانياً- الجودة في التعليم ويشمل: جهود مملكة البحرين في تطبيق الجودة في التعليم - معايير الجودة.

ثالثاً- مشروع القيادة من أجل النواتج ويشمل: أسباب إنشاء مشروع القيادة من أجل النواتج - إطلاق المشروع - أهداف المشروع - أهمية المشروع - تصنيف المشروع.

رابعاً- واقع مشروع القيادة من أجل النواتج في ضوء معايير الجودة: الإطار الميداني ويشمل: البحث الميدانية، وتتمثل في إجراءات البحث- هدف البحث- منهج البحث- أداة البحث - مجتمع البحث- عينة البحث- خطوات إجراء البحث - تحليل النتائج الميدانية.

خامساً- التصور المقترح لتطوير مشروع القيادة من أجل النواتج في ضوء معايير الجودة ويشمل: أهداف التصور المقترح-منطلقات لتصور المقترح- متطلبات تطبيق التصور المقترح- خطوات بناء التصور المقترح- طرق قياس مخرجات التصور المقترح- محتوى التصور المقترح.

الإطار النظري للبحث:

أولاً- الجودة في التعليم:

١- جهود حكومة مملكة البحرين لتبني منهج الجودة في التعليم: إنشاء الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب في البحرين.

تأسست الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب بوصفها هيئة وطنية مستقلة، تعمل على ضمان جودة التعليم والتدريب في مملكة البحرين بما يتوافق مع المعايير الدولية، وأفضل الممارسات، وفقاً للرؤية التي صاغتها مبادرات إصلاح التعليم الوطني. وقد قوّضت الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، بموجب المادة (٤) من المرسوم الملكي رقم ٣٢ لسنة ٢٠٠٨، والمعدل بالمرسوم الملكي رقم ٦ لسنة ٢٠٠٩، "بمراجعة جودة الأداء بمؤسسات التعليم والتدريب على ضوء المؤشرات الإرشادية التي وضعتها الهيئة".

إدارة مراجعة أداء المدارس الحكومية:^{١٤}

إدارة مراجعة أداء المدارس الحكومية هي إحدى إدارات الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، وهي مسؤولة عن مراجعة ومتابعة أداء المدارس الحكومية وإنجاز الطلبة وجودة التعليم في المدارس الحكومية وفقاً لأفضل الممارسات العالمية، وإعداد التقارير حول هذا الشأن وتحديد جوانب القوة وتلك التي تحتاج إلى تحسين، حيث يتمثل الهدف الرئيس للإدارة في مساعدة المدارس الحكومية على التحسن عبر تقديمها مراجعات شفافة ودقيقة، وتركز عملية المراجعة على عدة جوانب رئيسة تتمثل في مستوى الطلبة وإنجازهم الأكاديمي، وتطورهم الشخصي، وجودة ما يتم تقديمه، والقيادة والإدارة.

حيث إن إدارة مراجعة أداء المدارس الحكومية مسؤولة عن:

- تقييم جودة ما يتم تقديمه في جميع المدارس (المؤسسات التي تقدم تعليماً نظامياً للأطفال والطلبة من سن السادسة حتى الثامنة عشرة)، وتقديم التقارير عنها.

• إعداد مقاييس النجاح.	• نشر أفضل الممارسات.
------------------------	-----------------------

- وضع التوصيات لتطوير أداء المدارس الحكومية.

٢-معايير الجودة المتعلقة بالمدارس:^{١٥}

يحدد الإطار العام للمراجعة متطلبات التقييم التي تستخدم في مراجعة أداء المدارس في مملكة البحرين، ويتناول المجالات الرئيسية التي سيقوم المراجعون

¹⁴ <http://www.qqa.gov.bh/ar/Pages/default.aspx> (4-1-2016)

^{١٥} الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، دليل مراجعة أداء المدارس الحكومية في مملكة البحرين، ٢٠١٥، ص: ٦-٣.

بتقييمها عند إصدار الأحكام، للوصول إلى حكم عام على فاعلية أداء المدرسة، وقدرتها على التحسن.

يقيم الإطار العام للمراجعة ما يلي:

– جودة المخرجات: مجال إنجاز الطلبة الأكاديمي – مجال التطور الشخصي للطلبة.

– جودة العمليات الرئيسية: مجال التعليم والتعلم – مجال مساندة الطلبة وإرشادهم.

– ضمان جودة المخرجات والعمليات: مجال القيادة والإدارة والحوكمة.

ضمان جودة المخرجات والعمليات:

يتناول هذا المحور قياس جودة القيادة والإدارة من خلال ما تقوم به القيادتان العليا والوسطى في المدرسة من إدار لتحقيق أعلى المخرجات للطلبة أكاديمياً وشخصياً، والتخطيط الاستراتيجي الفعال القائم على التحسين والتطوير المستمر، والجدول التالي يوضح المعايير اللازم توافرها لتحقيق هذا الجانب من الإطار:

جدول (١) معايير ومؤشرات ضمان جودة المخرجات والعمليات

المحور	المجال	المعيار	المؤشرات
ضمان جودة المخرجات والعمليات	القيادة والإدارة والحوكمة	<p>– وجود وصف وظيفي، يوضّح مسؤوليات أعضاء الهيئتين الإدارية والتعليمية ومهامهم.</p> <p>– سعي المدرسة بصورة منتظمة؛ لاستطلاع آراء الطلبة وأولياء أمورهم عن جودة ما تقدّمه لهم</p> <p>– وجود آليات واضحة، لضمان ومتابعة جودة أداء المدرسة.</p> <p>– الاحتفاظ بسجلات لاحتياجات التطور المهني للمعلمين، والبرامج التي تمّ الاستفادة منها.</p> <p>– رؤية المدرسة المكتوبة ورسالتها</p> <p>– خطط المدرسة، وأنظمة العمل التي توضح كيفية تنظيم وترتيب المنهج الدراسي، وكيفية اختياره في المدارس الخاصة).</p>	<p>• عمليات التقييم الذاتي والتخطيط الإستراتيجي، ومدى تركيزها على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.</p> <p>• أدوار ومسؤوليات قيادة المدرسة على اختلاف مستوياتها، في إدارة العاملين، وتطوير أدائهم.</p> <p>• العلاقات السائدة بين منتسبي المدرسة، بما يدفعهم نحو التطوير.</p> <p>• فاعلية توظيف الموارد، بما فيها التمويل، والمرافق، والمصادر التعليمية.</p> <p>• تواصل المدرسة الفاعل مع المجتمع المحلي، والمجتمع ككل.</p> <p>• دور حوكمة المدرسة في مساعلة القيادة المدرسية عن أداء المدرسة، ومساهمتها في القيادة الإستراتيجية لها (للمدارس الخاصة).</p>

المصدر: دليل مراجعة أداء المدارس الحكومية في مملكة البحرين، ٢٠١٥

مجال القيادة والإدارة والحوكمة:

يؤكد الإطار العام للمراجعة دفع عملية التحسن المستمر من خلال فعالية التقييم الذاتي، وقد شكل ذلك تحدياً مهماً أمام كثير من المدارس، حيث يأخذ التركيز في الواجبات الإدارية الجانب الأكبر من عمل الإدارة المدرسية. ويوماً بعد يوم، يوضع مزيد من الأعباء الإدارية، وبشكل ملحوظ، على عاتق مديري المدارس من جهات مختلفة داخل الوزارة، مما يؤدي إلى صرف الإدارة المدرسية عن التركيز على تحسين جودة التعليم ورفع مستويات الأداء.

جدول (٢)

أحكام مجال القيادة والإدارة والحوكمة

التفسير	الدرجة
يُمنح هذا الحكم، إذا جاءت معايير القيادة والإدارة والحوكمة ذات الثقل في المستوى الممتاز، وتشمل: عمليات التخطيط الإستراتيجي، وإدارة العاملين وتطوير أدائهم ومعنوياتهم، والعلاقات السائدة بين منتسبي المدرسة، على ألا تكون بقية المعايير أقل من المستوى الجيد.	(٢) ممتاز
يُمنح هذا الحكم، إذا جاءت معايير القيادة والإدارة والحوكمة ذات الثقل في المستوى الجيد، على ألا تكون بقية المعايير أقل من المستوى المرضي.	(٣) جيد
سيكون مجال القيادة والإدارة والحوكمة مرضياً، إذا جاءت المعايير ذات الثقل في المستوى المرضي، وليس أقل من ذلك، ويحتمل أن يكون بعضٌ منها في المستوى الجيد.	(٤) مرضي
يصدر هذا الحكم، إذا جاء أحد معايير القيادة والإدارة والحوكمة ذات الثقل، في المستوى غير الملائم.	(٥) غير ملائم

المصدر: دليل مراجعة أداء المدارس الحكومية في مملكة البحرين، ٢٠١٥
الفاعلية العامة:

تعتبر فعالية المدرسة بوجه عام من أهم أحكام المراجعة، إذ يتم التوصل لهذا الحكم بعد الأخذ في الاعتبار - وعلى نحو دقيق - أحكام المراجعة الأخرى الواردة في الإطار العام للمراجعة.

تطوير مشروع القيادة من أجل النواتج في المدارس الحكومية
بمملكة البحرين في ضوء معايير الجودة (تصور مقترح)

جدول (٣) أحكام الفاعلية العامة على أداء المدارس الحكومية

الدرجة	التفسير
(٢) ممتاز	يمنح هذا الحكم، إذا ظهر كل من مجالي: إنجاز الطلبة الأكاديمي، والتعليم والتعلم بالمستوى الممتاز، وهذا من غير المتوقع أن يحدث إذا كانت القيادة والإدارة والحوكمة بمستوى أقل من ممتاز، على ألا تقل أحكام بقية المجالات عن المستوى الجيد. كما أنّ هناك جوانب وممارسات استثنائية يمكن اعتبارها نماذج متميزة، كما يمكن للمدارس الأخرى الاستفادة منها في تطوير أدائها.
(٣) جيد	يمنح هذا الحكم، إذا كان كل من مجالي: إنجاز الطلبة الأكاديمي، والتعليم والتعلم بالمستوى الجيد على الأقل، وهذا من غير المتوقع أن يحدث إذا كانت القيادة والإدارة والحوكمة بمستوى أقل من جيد، ومن المتوقع أن يكون أداء المدرسة قوياً بوجه عام، وقد تكون فيها جوانب متميزة، ولا توجد مواطن ضعف رئيسية.
(٤) مقبول	س تكون فاعلية المدرسة مرضية، إذا جاء كل من: إنجاز الطلبة الأكاديمي، والتطور الشخصي، والتعليم والتعلم بالمستوى المرضي على الأقل، وهذا من غير المتوقع أن يحدث إذا كانت القيادة والإدارة والحوكمة بمستوى أقل من المستوى المرضي.
(٥) ضعيف	يصدر هذا الحكم في الغالب، إذا جاء أي من: إنجاز الطلبة الأكاديمي، أو التعليم والتعلم، أو التطور الشخصي للطلبة في المستوى غير الملائم، وغالباً ما يحدث هذا عندما تكون القيادة والإدارة والحوكمة بمستوى غير ملائم.

المصدر: دليل مراجعة أداء المدارس الحكومية في مملكة البحرين، ٢٠١٥
مع أهمية توافر جميع الأدلة، وتجدر الإشارة إلى أن الأحكام النهائية لمجالات المراجعة ليست متساوية، بل لها أوزان مختلفة، ولذلك لا يتم التوصل إلى الحكم على الفاعلية العامة بالحساب المجرد لمتوسط درجات المعايير.^{١٦}
قدرة المدرسة الاستيعابية على التحسن والتطور:

يستند إصدار الحكم على قدرة المدرسة الاستيعابية على التحسن إلى مدى التحسينات التي أدخلتها على مسيرة عملها، وتحليل التحديات وواقعها الراهن، واستنباط الحلول والممارسات الفاعلة لمواجهة تلك التحديات. وتعدّ قدرة الإدارة على تنفيذ عملية التقييم الذاتي الفاعلة التي ترتبط بالتخطيط الإستراتيجي

^{١٦} الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، التقرير السنوي، المنامة، مملكة البحرين،

المرتكز على التحسينات، وتحديد أولويات العمل ومتابعة الأداء؛ دلائل يتم أخذها في الاعتبار عند تقييم قدرة المدرسة الاستيعابية على التحسّن.^{١٧}

جدول (٤): أحكام القدرة الاستيعابية على التحسّن

الدرجة	التفسير
ممتاز (١)	يمنح هذا الحكم، إذا حظيت المدرسة بتاريخ من الأداء المتميز المستمر، أو التحسن البارز في مجالات العمل المدرسي. ومن المتوقع أن تساهم القيادة والإدارة الفاعلة؛ بناءً على عمليات تخطيطها الإستراتيجي الدقيق ومتابعتها المنتظمة في استدامة أداء المدرسة المتميز، أو عملية التحسين التي قد تكون استثنائية في بعض الحالات، متجاوزة التحديات التي قد تواجهها باقتدار.
جيد (٢)	يمنح هذا الحكم، إذا أثبتت المدرسة أنها قادرة على تحسين مستواها، وتطوير أدائها بصورة عامة، وأن قيادتها وإدارتها على دراية بمواطن القوة، وتلك التي تحتاج إلى تطوير، وتعمل بكل ثقة واقتدار على مواصلة التحسين في عملياتها ومخرجاتها، متجاوزة التحديات التي قد تواجهها؛ وفق عمليات التخطيط الإستراتيجي الواضح والشامل، ومتابعة تنفيذها.
مقبول (٣)	سكنون قدرة المدرسة على التحسن مرضية، إذا اعتمد تخطيطها الإستراتيجي على نتائج التقييم الذاتي بصورة مناسبة، بما يضمن جودة الأداء العام وتحسينه.
ضعيف (٤)	يصدر هذا الحكم عندما تواجه المدرسة صعوبات وتحديات؛ تحد من قدرتها، أو تحول دون رفعها مستوى الأداء، وعند غياب التخطيط الإستراتيجي، أو عدم ارتباطه بأولويات تطوير العمل المدرسي، وما إذا كان التقييم الذاتي ضعيفاً، أو في مراحله الأولى، أو غير متوافر أصلاً. وقد تكون مسؤوليات العاملين وأدوارهم غير واضحة، وغير محددة.

المصدر: دليل مراجعة أداء المدارس الحكومية في مملكة البحرين، ٢٠١٥

ثانياً - مشروع القيادة من أجل النواتج:

يسعى نموذج القيادة من أجل النواتج تمكين قيادات المدارس من الكفايات المهنية المطلوبة، والذي يشمل رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الاستراتيجية وخططها التشغيلية المقرونة بالميزانيات، وبناء خطة استراتيجية بناءً على مصفوفة الأولويات، والنموذج المعتمد للخطة الاستراتيجية والبرنامج الإلكتروني الذي يرصد مدى تقدم الأداء المدرسي ونسب الإنجاز. كما تم إيلاء القيادة التربوية الأهمية ونمذجتها في ممارسات القيادة التحويلية ضمن دورة العمل

^{١٧} الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، التقرير السنوي، المنامة، مملكة البحرين،

اليومية لمختلف فئات القيادة العليا والوسطى من خلال تطبيق آليات عمل وتنفيذ تقنيات فنية وأدوات لتعزيز الأنظمة التربوية للرصد والتقييم داخل المؤسسة المدرسية.^{١٨}

١- أسباب إنشاء مشروع القيادة من أجل النواتج:

تقارير الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب كانت من أهم الأسباب التي دعت وزارة التربية والتعليم إلى إطلاق مشاريع تحسين أداء المدارس في مملكة البحرين والتي من ضمنها مشروع القيادة من أجل النواتج، حيث أظهرت التقارير أن الغالبية العظمى من المدارس (٨٢%) حصلت على تقرير مرضي أو جيد في مجال القيادة والإدارة، بالتالي فإن هناك أدوات جديدة لتعزيز تطبيق برنامج تحسين أداء المدارس تتمثل في التحسين المستمر لمستوى أداء القيادة من خلال التقييم الذاتي الحقيقي، وربط نتائجه بالتخطيط الاستراتيجي، وتغيير الوضع الذي تركز فيه القيادات المدرسية على الإدارة وتعاني من ضعف في القيادة.

٢- إطلاق مشروع القيادة من أجل النواتج:

استنادا إلى ما سبق بدأت الوزارة وبالتعاون مع خبراء مجلس التنمية الاقتصادية الإقتصادية البحريني (EDB) وبيوت الخبرة العالمية في تنفيذ برنامج تحسين أداء المدارس منذ العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م. وقررت الوزارة البدء بتطبيق برنامج طموح هو برنامج تحسين أداء المدارس، والذي يتضمن ٦ مشاريع متكاملة لقياس الأداء، وتحديد خطوات التحسين، وهي^{١٩}: المدرسة البحرينية المتميزة، مشروع القيادة من أجل النواتج، مشروع التدريس من أجل التعلم، السلوك من أجل التعلم، مشروع الشراكة من أجل الأداء، مشروع نظام ادارة الاداء (PMS)، لذا أطلقت وزارة التربية والتعليم ضمن برنامج تحسين أداء المدارس

^{١٨} وزارة التربية والتعليم، معلومات عامة عن تحسين أداء المدارس ٢٠١٤ب(وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين)، ص ٤.

^{١٩} مجلة تطوير، "أداء المدارس الحكومية في مراجعات الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب"، مرجع سابق، ص ٣٦.

منذ العام ٢٠٠٨م مشاريع التحسين والتي من ضمنها مشروع القيادة من أجل النواتج.^{٢٠}

٣- أهداف مشروع القيادة من أجل النواتج:

- دعم وتطوير القيادات المدرسية: من خلال المساهمة في بناء اتجاهات قيادية مستقبلية مؤمنة بالتغيير المدرسي ووثقة بالنمط القيادي الجديد لتحقيق القيادة المتميزة في مدارس مملكة البحرين.
- تغيير دور مدير المدرسة من الإطار التقليدي إلى إطار جديد، فهو قائد تربوي يتبنى خططا استراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية، ويقود عمليات التغيير داخل المدرسة ويسعى إلى إحداث التطوير النوعي المطلوب فيها.
- دعم فرق القيادة المدرسية في تطوير منهجيات قوية لتنفيذ ثلاثة مهام قيادية رئيسة وهي: التخطيط الاستراتيجي، وإعداد الميزانيات، وإدارة أداء العاملين.^{٢١}

٤- أهمية مشروع القيادة من أجل النواتج:

- يقدم الدعم اللازم للقيادات المدرسية ويساهم في تطوير أدائها.
- يؤسس لأدوار جديدة لمديري المدارس باعتبارهم قادة تربويين.
- تطوير المنهجيات القيادية الرئيسية.

ثالثاً- واقع مشروع القيادة من أجل النواتج في ضوء معايير الجودة: الإطار الميداني:

سيتطرق الباحث هنا إلى الجانب الميداني للبحث، وذلك للتعرف على واقع مشروع القيادة من أجل النواتج، وبرغم الصعوبات التي واجهت الباحث في تطبيق منهج البحث، لاستخدامه منهجاً علمياً غير مألوف لدى مجتمع البحث، إلا أن ذلك لم يثنى الباحث عن استكمال بحثه وفق متطلبات المنهج.

^{٢٠} وزارة التربية والتعليم، التعليم في مملكة البحرين : عقد من التطوير ٢٠٠٣-٢٠١٢، ٢٠١٢، ص

^{٢١} مجلة تطوير، وزارة التربية والتعليم- مملكة البحرين العدد الأول- يونيو ٢٠٠٩ ص ٣٨.

١- الهدف من البحث الميداني:

يسعى البحث الميداني إلى تعرف واقع مشروع القيادة من أجل النواتج، وعلاقته بمعايير هيئة ضمان الجودة، ونقاط القوة، والتي تحتاج إلى تطوير، ومقترحات للتطوير.

٢- منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الكيفي (الإثنوجرافي) لتعرف واقع مشاريع تحسين أداء المدارس الحكومية بمملكة البحرين، ومثل هذا النوع من البحوث يتطلب من الباحث المعيشة الكاملة لمجتمع البحث، ومشاركته في مظاهر الحياة اليومية المختلفة وإقامة علاقات اجتماعية تسمح بملاحظة كل ما يدور داخل ذلك المجتمع فيما يطلق عليه "الملاحظة - المشاركة" وهي السمة الأساسية المميزة لهذا النوع من البحوث.^{٢٢}

٣- أدوات البحث:

تتميز أدوات جمع بيانات البحث الإثنوجرافي بأنها قابلة للاستخدام في مختلف البحوث الكيفية وخاصة المقابلة والملاحظة بأنواعها^{٢٣}، واعتمد الباحث في البحث الحالي على تدوين الملاحظات وإجراء المقابلات، وقد تم إعداد استمارة استرشادية لهذا الغرض، بهدف جمع البيانات المتعلقة بواقع مشاريع تحسين أداء المدارس الحكومية بمملكة البحرين في ضوء معايير الجودة.

٤- مجتمع البحث:

تم اختيار مجتمع البحث من ضمن العاملين بالمدارس الحكومية بمملكة البحرين في العام الدراسي (٢٠١٤ - ٢٠١٥م)، إضافة إلى العاملين في وزارة التربية والتعليم كرؤساء لفرق التحسين باعتبارهم الجهة المسؤولة في الوزارة عن تطبيق مشاريع التحسين في المدارس، حيث تكون مجتمع البحث من الفئات التالية:

^{٢٢} نادية جمال الدين، ثورة التعلم ومناهج البحث في التربية (البحوث الكيفية/ بحث الفعل)، الطبعة الأولى، القاهرة: المحروسة:

٢٠١٥م. ص ١١٨

^{٢٣} المرجع نفسه، ص ١١٩.

٥- المشاركون في البحث:

بلغ عدد المشاركين في البحث (٤٣) فرداً من رؤساء المدارس والاختصاصيين التربويين والاختصاصيين التربويين الأوائل ومدراء المدارس ومدراء المدارس المساعدين والمرشدين الاجتماعيين والمعلمين والمعلمين الأوائل ومنسقي الأقسام، حسب الجدول التالي:

٦- صعوبات البحث:

بذل الباحث مجهود كبير في إقناع المجتمع المحلي بجدوى الاستمارة المقدمة، وأهميتها في جمع المعلومات الضرورية والمفيدة للبحث، حيث أنهم لم يجدوا فيما تم تقديمه لهم من آراء الرضا الكافي، وقد تمثلت الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء إعداد البحث في التالي:

١. انشغال المشاركين في العمل، وعدم وجود الوقت الكافي لإجراء المقابلات بكل أريحية.
 ٢. نظراً لعدم شيوع المنهج الإثنوجرافي في مملكة البحرين، أدى إلى نفور عدد من المشاركين في البحث من إجراء المقابلات.
 ٣. تحفظ بعض المشاركين وخاصة العاملين في الإدارات التعليمية من الإجابة بكل شفافية، نظراً لعدم تعودهم على المواجهة.
- ٧- خطوات إجراء البحث الميداني.

مرت إجراءات تطبيق البحث بالخطوات التالية:

- تصميم استمارة استرشادية للمقابلة من خلال الاستعانة بالأدبيات السابقة ذات العلاقة.
- عرض الاستمارة على عدد من الزملاء المختصين الأكاديميين للاستشارة بخبراتهم العلمية.
- أخذ الموافقة على تطبيق الاستمارة من الجهات ذات العلاقة بوزارة التربية والتعليم.
- زيارة المدارس وإجراء المقابلات مع منتسبي الهيئة الإدارية والتعليمية، وتوضيح الهدف من البحث.
- جمع البيانات من خلال الموقع الإلكتروني للهيئة.
- تحليل البيانات.
- وضع التصور المقترح.

٨- نتائج البحث الميدانية لمشروع القيادة من أجل النواتج:

أظهرت التحليلات أن مشروع القيادة من أجل النواتج بصيغته الحالية يحتاج إلى تطوير في العديد من الجوانب، حيث تم تحديد الجوانب الموضحة في الجدول التالي باعتبارها الجوانب التي ركزت عليها المشاركين وبينت بأنها تحتاج إلى تطوير في مشروع القيادة من أجل النواتج:

جدول (٥) ملخص نتائج مقابلات مشروع القيادة من أجل النواتج

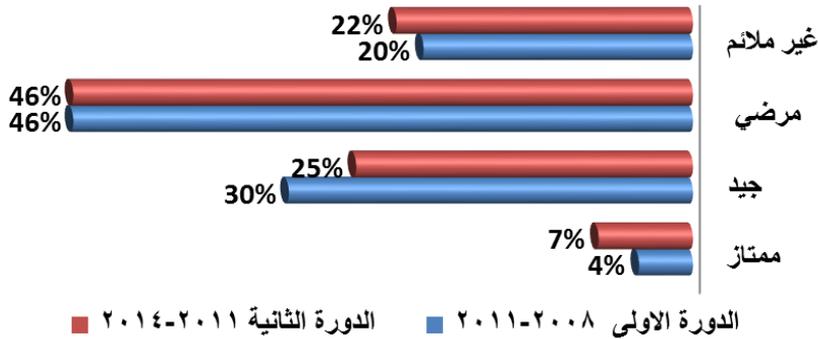
الرقم	محاوِر المِقابِلة	رأى المشاركون
١	دور المشروع	يهدف إلى رفع مستوى أداء المدرسة في معيار فاعلية القيادة والإدارة.
٢	نقاط القوة في المشروع	<ul style="list-style-type: none"> ■ تحديد نقاط القوة والضعف والتحديات التي تواجهها المدارس. ■ تطوير أداء المدارس بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي. ■ كسب قيادات المدرسة خبرات ومهارات التخطيط الاستراتيجي. ■ يمكن قيادات المدرسة من إدارة وتوجيه أداء العاملين بالمدرسة بفاعلية. ■ بطور من أداء القيادات بالمدرسة بمهنية واحترافية. ■ إشراك الطلبة وأولياء الأمور والعاملين في المدرسة في التخطيط الاستراتيجي.
٣	نقاط تحتاج إلى تطوير	<ul style="list-style-type: none"> ■ الحاجة إلى تعزيز الممارسات الجيدة ومتابعة المستجدات التربوية. ■ الحاجة إلى إيجاد آليات واضحة لمتابعه التخطيط الاستراتيجي في المدارس، عدم إدراج جميع الأقسام في الخطة الاستراتيجية للمدرسة. ■ يصعب على المدارس تحديد ميزانية كل فعالية أو نشاط بالضبط. ■ محدودية الميزانية تعيق تنفيذ بعض المشاريع والبرامج التطويرية. ■ عدم إدراج خطة الخدمات المالية والإدارية في الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
٤	مقترحات للتطوير	<ul style="list-style-type: none"> ■ تدريب القيادات العليا والوسطى بشكل أكبر في إعداد الخطة الاستراتيجية. ■ إعداد دليل استرشادي يحتوي على أسئلة خاصة بالمشروع كما هو الحال في المدرسة البحرينية المتميزة. ■ متابعة بناء الخطط الإستراتيجية الصحيحة في المدارس من كوادِر مدربة ومهيأة لتقديم الدعم.

ولبيان مدى تحقيق مشاريع تحسين أداء المدارس لمعايير الجودة سيتم المقارنة بين نتائج الدورة الأولى (٢٠٠٨-٢٠١١) ونتائج الدورة الثانية (٢٠١١-٢٠١٤) لمراجعة الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب لعدد (١٨٢) مدرسة حكومية) تم استكمال مراجعتها في الدورتين من إجمالي (٢٠٦) مدرسة حكومية).

أ- الفاعلية بوجه عام:

يلاحظ من الشكل (٣) تقدم المدارس الحاصلة على تقدير ممتاز لترتفع نسبتها من ٤% إلى ٧%، أما المدارس الحاصلة على تقدير جيد فقد تراجعت نسبتها من ٣٠% إلى ٢٥%، والمدارس الحاصلة على تقدير مرضي حافظت على نسبتها في الدورة الأولى والثانية والتي كانت ٤٦%، بينما ارتفعت نسبة المدارس الحاصلة على تقدير غير ملائم من ٢٠% إلى ٢٢%، وبالرغم من ارتفاع نسبة المدارس الحاصلة على تقدير ممتاز، إلا أننا نرى أن جهود المدارس والوزارة في تحسين الأداء لم يكن بالشكل الكاف نظراً لتراجع نسبة المدارس الحاصلة على تقدير جيد وزيادة نسبة المدارس الحاصلة على تقدير غير ملائم.

الفاعلية بوجه عام

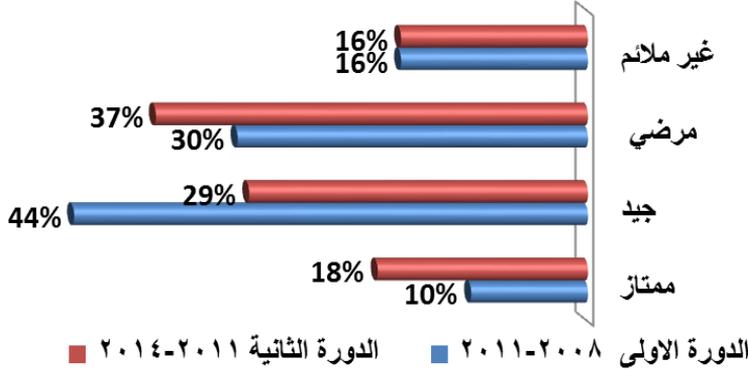


شكل (١) الفاعلية بوجه عام- مقارنة (١٨٢ مدرسة) التي تم مراجعتها في الدورتين الأولى والثانية

ب- فاعلية القيادة والإدارة:

في الشكل (١٢) يتضح ثبات عدد المدارس الحاصلة على تقدير غير ملائم على نسبة ١٦% في مجال فاعلية القيادة والإدارة والحوكمة، وتدني عدد المدارس الحاصلة على تقدير جيد بنسبة ١٥% لصالح المدارس الحاصلة على تقدير مرضي لترتفع بنسبة ٧%، ولصالح المدارس تقدير ممتاز لترتفع بنسبة ٨%، وعليه يتبين بأن جهود المدرسة والوزارة لم تؤدي إلى إحداث تغيير كبير في هذا المجال.

فاعلية القيادة والادارة



شكل (٢) فاعلية القيادة والإدارة - مقارنة (١٨٢ مدرسة)

التي تم مراجعتها في الدورتين الأولى والثانية

رابعاً- التصور المقترح لتطوير مشروع القيادة من أجل النواتج في ضوء معايير الجودة:

اتضح بجلاء من خلال النتائج أن لدى المدارس الحائزة على تقدير "جيد" أو "ممتاز" فريق قيادي قوي وفاعل، يركز تركيزاً صارماً على عملية التعليم والتعلم ذات الأثر المباشر، ويعيد المدى على نتائج الطلبة. وفي الغالب، تحوّل البيروقراطية المكثفة دون تحقيق أهداف المدارس، بل إن لدى المدارس الأقل فاعلية، المجموعات الأضخم حجماً من الملفات والأوراق في الغالب، في حين تتسم ترتيبات ضمان الجودة في المدارس الأكثر فاعلية بالتنسيق، والنشاط والشفافية، ويعمل فريق القيادة العليا عن كثب مع المعلمين والطلبة، لضمان تحقيق النتائج الأفضل للطلبة، ويتم إجراء الاختبارات والامتحانات لتحديد الخطوات التالية لعمليتي التعليم والتعلم، إضافة إلى تسجيل مستويات إنجاز الطلبة وتقديمهم.

بناء على ما سبق وفي ضوء الإطار النظري والميداني للبحث، تستدعي الحاجة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير مشاريع تحسين أداء المدارس الحكومية بمملكة البحرين في ضوء معايير الجودة.

١- هدف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح الحالي إلى تطوير مشروع القيادة من أجل النواتج في ضوء معايير الجودة.

٢- منطلقات التصور المقترح:

تتمثل هذه المنطلقات فيما يلي:

- تطبيق معايير الجودة في العملية التعليمية بمملكة البحرين.
- تحقيق التوافق بين معايير الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمن جودة التعليم والتدريب بمملكة البحرين كونها المؤسسة المسؤولة عن تقييم جودة التعليم ومشاريع التحسين بوزارة التربية والتعليم.
- اختيار الكوادر التعليمية والفنية والإدارية ذات الكفاءة العالية.
- الاستناد إلى تقارير الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمن جودة التعليم والتدريب والتي أكدت على وجود العديد من الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء المدارس الحكومية.

٣- متطلبات تطبيق التصور المقترح:

تشتمل متطلبات تطبيق التصور المقترح على يلي:

- إنشاء وحدة أو قسم خاص بالإدارات التعليمية بالوزارة لمتابعة تطبيق التصور المقترح في المدارس.
- عقد اجتماعات دورية بين لجان التحسين في المدارس بحيث تستفيد المدارس من خبرات بعضها البعض.
- تخصيص حوافز ومكافآت للإدارات الناجحة في تطبيق التصور المقترحة لتطوير مشاريع التحسين.
- التقييم الدوري لمستوى تطبيق كل مدرسة لمشروع القيادة من أجل النواتج في ضوء معايير الجودة في التعليم.
- ضرورة ربط النظرية بالتطبيق في برامج التدريب.
- الاهتمام بجودة مخرجات التعليم.

٤- خطوات بناء التصور المقترح:

تم بناء التصور المقترح بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالجودة في التعليم وتقارير الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمن جودة التعليم والتدريب.

٥- طرق قياس مخرجات التصور المقترح:

- يتم قياس مخرجات التصور المقترح من خلال الطرق التالية:
- مقارنة نتائج تقارير هيئة ضمان الجودة ما قبل تطبيق التصور مع نتائج التقارير بعد التطبيق.
- تحليل نتائج الطلبة.
- تحليل نتائج الاختبارات الوطنية ومقارنتها مع نتائج العام الماضي ومع نتائج المدارس الأخرى.

٦- محتوى التصور المقترح لتطوير مشروع القيادة من أجل النواتج في ضوء معايير الجودة:

أ- أهمية التصور المقترح لمشروع القيادة من أجل النواتج:

أظهرت التحليلات أن التصور المقترح لمشروع القيادة من أجل النواتج يضمن العديد من نقاط القوة التي تساعد على تطبيق معايير الجودة، حيث تم ترتيب النقاط من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية، وهي النقاط التالية:

- يساعد على تطوير الدور القيادي لمديري المدارس.
- يساعد على تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي.
- يكسب مديري المدارس القدرة على تطوير أداء المدارس.

ب- أهداف التصور المقترح لمشروع القيادة من أجل النواتج.

يهدف التصور المقترح لمشروع القيادة من أجل النواتج إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إكساب المدرسة مهارات وضع الخطة الاستراتيجية المنبثقة من الواقع والمعالجة لمشكلاته وتلبي احتياجات المدرسة.
- بناء الخطة الاستراتيجية بمشاركة جميع المعنيين: إداريين، معلمين، طلبة، أولياء أمور، أعضاء المجتمع المحلي.
- إكساب المدرسة القدرة على إجراء التحليل بأنواعه: الكمي، الكيفي، وتحليل سوات من خلال تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتحديات بصورة علمية دقيقة.
- إعداد وتأهيل كوادر قيادية فعالة.

ت- أنشطة تطوير مشروع القيادة من أجل النواتج في ضوء معايير الجودة.

• أنشطة التخطيط الاستراتيجي:

- بناء الخطة الاستراتيجية استنادا إلى دراسة وتحليل واقع المدرسة وكذلك نتائج المدرسة البحرينية المتميزة ومؤشرات الشراكة من أجل الأداء.
- توحيد آلية التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج موحد لجميع المدارس.
- إعداد الخطة الاستراتيجية بحيث تكون ضمن إمكانات المدرسة.
- إدراج جميع الأقسام في الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
- إعطاء الوقت الكاف لإعداد وبناء الخطة الاستراتيجية.

• أنشطة التقييم والمتابعة:

- قياس أثر الخطط الاستراتيجية بطرق أدق.
- زيادة المتابعة الجيدة من فرق التحسين لتطبيق الخطط فعليا.
- تحديد الفترة اللازمة لإنجاز الأهداف والإجراءات.
- قياس أثر الإجراءات والبرامج المنفذة في الخطة الاستراتيجية.
- قياس أثر المشاريع على النمو الشخصي للطلبة.
- وضع آليات واضحة لمتابعه تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المدارس.
- قياس أثر الإجراءات والبرامج على الإنجاز الأكاديمي وعمليتي التعليم والتعلم.
- تكوين فريق يضم أعضاء من الهيئة الإدارية والهيئة التعليمية والإدارة التعليمية للوقوف على نقاط الضعف ومحاولة تذليلها وإيجاد حلول فورية لها.
- وضع آليات واضحة لمعالجة ضعف مساهمة أولياء الأمور في العمل المدرسي.

• أنشطة المشاركة والدعم:

- إعداد دليل استرشادي يتضمن أسئلة خاصة بالمشروع .

تطوير مشروع القيادة من أجل النواتج في المدارس الحكومية
بمملكة البحرين في ضوء معايير الجودة (تصور مقترح)

- بناء اتجاهات قيادية مستقبلية مؤمنة بالتغيير المدرسي ووثيقة بالنمط القيادي الجديد لتحقيق القيادة المتميزة في مدارس البحرين.
- تشكيل فريق مدرب يمتلك مهارات وتفكير استراتيجي يعتمد عليه في بناء الخطط.
- مشاركة المعلمين في وضع الخطط.
- وضع آلية واستراتيجية واضحة لسياسية تفويض المهام.
- تهيئة القيادات على مستوى المدرسة والوزارة بكوادر ذات كفاءة عالية في بناء الخطط التي تحاكي واقع كل مدرسة.
- تدريب الفرق القائمة على التخطيط الاستراتيجي بشكل مستمر.
- تنفيذ القيادة التشاركية بين المدارس ذات الصفات المشتركة.

• أنشطة دعم وتطوير القيادات:

- ربط استمارة أداء القيادة بنتائج الخطة الاستراتيجية.
- تعزيز دور القائد في ظل التطور المعرفي والتقني.
- دعم وتطوير القيادات في مجالي تخطيط وإدارة أداء العاملين.
- وضع آليات واضحة للقيادات لقياس مستوى متقدم في رفع الكفاءة المهنية.

٧- معوقات تطبيق المقترح وسبل التغلب عليها: أولويات التحسين من وجهة نظر الباحث

- يعد التغيير والتطوير من القضايا التي تسعى إليها المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التربوية بصفة خاصة، ولهذا المقترح كمثلته من المقترحات معوقات تحول دون تطبيقه بالطريقة المأمولة، والتي نرى أنها تتمثل في الآتي:
- مدى تقبل المسؤولين عن تحسين أداء المدارس في وزارة التربية والتعليم للتصور المقترح، واقتناعهم بفاعليته في عملية التطوير.
 - إمكانية رصد الميزانية المطلوبة لتنفيذ التصور، ومدى سهولة فتح الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذه.
 - ضعف بعض القيادات المدرسية، ومحدودية قدرتها في إدارة وقيادة شؤون المدرسة.

توصل الباحث إلى عدة نتائج أو ما يمكن تسميتها بالتوصيات للتغلب على معوقات تطبيق هذا التصور المقترح، والتي يعتبرها أولويات لعمليات التحسين في المدارس، والتي من أهمها القيادة التربوية القوية الفاعلة في المؤسسة المدرسية ودورها الأساسي في تحسين وتطوير مستوى أداء المدرسة، وقد تشعبت إلى محورين كما يلي:

١- وزارة التربية والتعليم:

- إعادة النظر في معايير وشروط تعيين القيادات المدرسية من مديريين ومديريين مساعدين، والمسابقات المعدة لهذا الغرض، وذلك بما يتلائم مع الحاجات الفعلية للمدارس الحكومية بمملكة البحرين.
- إعداد وتأهيل صف ثاني من القيادات المدرسية، وفق خطة مدروسة تلبي احتياجات الميدان وتواكب التوجهات العالمية في مجال التربية والتعليم.
- دراسة مدى إمكانية تحديد ميزانية المدرسة بناءً على خطتها الإستراتيجية، وذلك نظراً لما تعانيه بعض المدارس من عجز في الميزانية يحول دون تنفيذ برامج ومشاريع تطمح لتنفيذها.
- اعتماد نظام تطوير الأداء (PDS)^{٢٤} بدلاً عن نظام إدارة الأداء (PMS)^{٢٥} والذي يتعدى عملية إدارة أداء الموظفين لتقييم أدائهم، بل يسعى لتطويره، والتأكيد على ربط الحوافز والمكافآت بالإنجاز.
- إعداد وتوفير برامج تدريبية وتمهينية أكثر فاعلية من المطبقة حالياً، وقياس أثر التدريب وتقديم التغذية الراجعة.
- تفعيل نظام المسائلة والمحاسبة، في حال وجود تجاوزات تؤثر سلباً على الأداء، وعلى استمرارية العملية التربوية بالشكل المطلوب.

٢- إدارات المدارس ومنتسبيها:

- تبني نتائج مراجعات الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب لتكون منطلقاً لخطة الإستراتيجية، وأن يتم مراعاة جميع شروط عملية التخطيط الإستراتيجي فضلاً عن إعداد هذه الخطة بمشاركة جميع مكونات المؤسسة المدرسية من هيئة إدارية وهيئة

²⁴ Performance Development System

²⁵ Performance Management System

- تعليمية وطلبة وأولياء أمور وأفراد ومؤسسات المجتمع المحلي بالإضافة إلى المعنيين من وزارة التربية والتعليم.
- التنفيذ المتقن للخطة الاستراتيجية، بإتباع آليات العمل التي تضمن أفضل مستويات الانجاز، من حيث المتابعة الدقيقة المباشرة من قبل المعنيين بالمتابعة وإشراف مباشر من مدير المدرسة، وحسن التنظيم، والمرونة في التنفيذ، والتقييم المستمر لجميع مراحل التنفيذ، والتقييم النهائي لمعرفة مواطن القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتلافيها في الخطط المستقبلية.
- تتبنى أسلوباً أكثر واقعية ومصادقية في عملية التقييم الذاتي قائماً على أساس الأدلة الثابتة والأفكار الصادقة، حيث يتم تقديم الأدلة التي تدعم حقها في الحصول على هذه الدرجة.

المصادر والمراجع

أولاً- المطبوعات الحكومية والرسمية:

الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، التقرير السنوي، المنامة، مملكة البحرين، ٢٠٠٩.

الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، التقرير السنوي، المنامة، مملكة البحرين، ٢٠١٤.

الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب (٢٠١١)، الدفعة الثانية من تقارير نتائج المراجعات لأداء المؤسسات التعليمية والتدريبية في المملكة مملكة البحرين. مملكة البحرين، الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، ص ٣.

الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب (٢٠١٣)، إطار وإرشادات المراجعة في مراجعة أداء المدارس، الإصدار الثاني. مملكة البحرين، الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، وحدة مراجعة أداء المدارس، ص ٨٤.

الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب (٢٠١٥)، إطار وإرشادات المراجعة في مراجعة أداء المدارس. مملكة البحرين، الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب، وحدة مراجعة أداء المدارس، ص ٣-٦)

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢)، التعليم في مملكة البحرين: عقد من التطوير ٢٠٠٣-٢٠١٢. مملكة البحرين، إدارة العلاقات العامة والإعلام بوزارة التربية والتعليم، ص ٢٢-٢٣.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢)، التعليم مستقبلاً البحرين، مملكة البحرين، وزارة التربية والتعليم، ص ١٦.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤)، معلومات عامة عن تحسين أداء المدارس ٢٠١٤ ب. مملكة البحرين وزارة التربية والتعليم، ص ٤.

الكتب:

نادية جمال الدين (٢٠١٥)، ثورة التعلم ومناهج البحث في التربية - البحوث الكيفية/ بحث الفعل. القاهرة، المحروسة، ص ١١٨-١١٩.

الرسائل العلمية:

فاطمة عيسى احمد أبو عبده (٢٠١٠)، "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

محمد عبدعلي جاسم عيسى (٢٠٠٥)، "تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة: صيغة مقترحة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين، كلية التربية.

عصام عبدالله محمد عبدالله (٢٠٠٤)، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين، كلية التربية الرياضية.

نورة خميس الشعيلان (٢٠٠٧)، "مدى توفر مبادئ إدارة الجودة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية: المنطقة الشرقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، البحرين.

نرجس محمد شريف عبد الرحيم (٢٠١٢)، "دور التقييم الذاتي المؤسسي في ضمان الجودة بمدارس التعليم العام بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.

محمود أسامة جلال (٢٠٠٢)، "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين كلية التربية.

الدوريات:

. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠) "أداء المدارس الحكومية في مراجعات الهيئة الوطنية للمؤهلات و ضمان جودة التعليم والتدريب"، مجلة تطوير، العدد الرابع (ابريل ٢٠١٠)، ص ٣٦.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩) "برنامج تحسين أداء المدارس"، مجلة تطوير، العدد الاول (يونيو ٢٠٠٩)، ص ١٢.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Al-Jammal, K., & Ghamrawi, N.(2013)"Total Quality Management: Effectiveness in Lebanese Schools Perceptions of School Leaders and Teachers". **Total Quality Management**, 1, 12,,pp 488-509.
- Cao, Y., & Li, (2014) "XQuality and quality assurance in Chinese private higher education: A multi-dimensional analysis and a proposed framework". **Quality Assurance in Education**, 22, 1,pp 65-87.
- Ngware, M. W., Wamukuru, D. K., & Odebero, S. O. (2006) "Total quality management in secondary schools in Kenya: extent of practice" (Quality Assurance in Education, Volume 14 issue), 339-362.

ثالثاً - المواقع الالكترونية:

١. الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب.

<http://www.qqa.gov.bh/ar/Pages/default.aspx> (4-1-2016)