تصور مقترح لتحقيق المدرسة للتميز في ضوء معايير التميز المدرسي

د. جمعان محسن محمد الزهراني - الإدارة العامة للتعليم بالطائف – المملكة العربية السعودية

zah1415@hotmail.com

المستخلص:

هدفت الدارسة إلى بناء تصور مقترح لتحقيق المدرسة للتميز في ضوء معايير التميز المدرسي، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤالين: ما مجالات التميز في ضوء مؤامة معايير التميز المدرسي؟ وما التصور المقترح لتحقيق المدرسة التميز في ضوء معايير التميز المدرسي؟ ولبلوغ ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل مجموعة من وثائق تضمنت مجالات ومعايير للتميز والمدرسي، وتوصلت الدراسة إلى صورة لمجالات التميز المدرسي تكونت من (6) مجالات رئيسة، كما قدمت تصورًا مقترحًا تضمن مبادئ عامة للتميز المدرسي، ومتطلبات فريق التميز المدرسي، إضافة لمراحل رحلة المدرسة نحو التميز، ثم اختتمت بذكر مقترحات وتوصيات تسهم في دعم نتائج الدراسة.

الكلمات المفتاحية: معايير التميز المدرسي.

Abstract:

The study aimed to build a proposed vision for the school to achieve excellence in light of the school excellence standards. The study problem was represented in the two questions: What are the areas of excellence in light of the harmonization of school excellence standards? What is the proposed vision for the school to achieve excellence in light of the standards of school excellence? To achieve this, the descriptive analytical approach was used by analyzing a set of documents that included areas and criteria for school excellence, and the study reached a picture of the areas of school excellence that contained (6) areas. By mentioning suggestions and recommendations that contribute to supporting the results of the study.

.Key words: the school excellence standards

مقدمة الدراسة:

تمر المؤسسات التعليمية بعمليات تطوير مستمرة معالجة لاحتياجات الواقع ومستشرفة لطموحات المجتمعات المستقبلية، لتحقيق الاكتفاء الذاتي والازدهار المحلي أولاً، ثم الحفاظ على مواقع متقدمة في قوائم التنافس الإقليمي والعالمي في شتى مجالات الحياة.

وتتقارب الهيكلة التنظيمية التربوية بين الدول منطلقة من وزارات وهيئات التعليم العليا، مروراً بالإدارات التنفيذية الوسطى، وصولاً لمحطة تقديم الخدمات التعليمية للمستفيد الرئيس من عملية التعليم وهو الطالب من خلال مدارس التعليم العام ثم ما بعده من مجالات التعليم: الجامعي، والمهني، والتقني، والصحي، وغيرها؛ ومن هنا تظهر أهمية العناية بالرقي

بمستوى الأداء المدرسي كمياً وكيفياً "لتخـريج نخبـة تعليميـة واعيـة قـادرة عـلى إدارة المسـتقبل وابتكـار الحلـول والتطبيقات العملية لأهم المشاكل والقضايا المعـاصرة" (محمد، 2019: 106).

ومن هنا تتجه كثير من الأنظمة التعليمية الحكومية والأهلية إلى التأسيس والتأكيد على مفهوم التميز المدرسي بمجالاته المتعددة، وتتبنى نماذج متنوعة من برامج وجوائز التميز المختلفة في مضامينها وآلياتها، والمتفقة في مستهدفاتها الرئيسة القائمة على تنفيذ المدرسة لمهامها بدرجة مرتفعة من الفاعلية والاتقان؛ "ومن النماذج العالمية لتميز التعليم: نموذج التميز المدرسي في سنغافورة، وإطار التميز المدرسي بولاية نيو ساوث ويلز بأستراليا" (مسيل، وعتريس، وعزازي، 2018: 527)، كما يزخر العالم العربي بنماذج وجوائز التميز في التعليم متضمنة فئة التميز المدرسي، ومنها: برامج المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي التابع لهيئة تقويم التعليم والتدريب بالسعودية، وجائزة وزارة التعليم للتميز بالسعودية، وجائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي، وجائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز.

إن الإقبال على إيجاد ممارسات متميزة في الوسط التعليمي المؤسسي يضمن تقديم خدمات تربوية وتعليمية متطورة، ويوحي بوجود يقظة تنافسية تقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه وتساعدها في تحليله، وتؤدي لاستمرارية الأداء الاستراتيجي (الزهيري، 2018).

وقد أكدت العديد من الدراسات على دور نماذج وجوائز التميز المدرسي في توجيه قادة المدارس وهيئاتها الإدارية والتعليمية إلى تطبيق الممارسات المتميزة في الميدان التربوي، ومن هذه الدراسات: (الحيدري والعمري، 2016؛ والثبيتي والعسيري، 2019؛ والقحطاني، 2016؛ والقرني، 2018).

وعليه فإن البحث عما يسهم في دعم المدارس للترقي في مراتب التميز، ويزيد من التنمية المعرفية والمهنية والإدارية للعاملين بالمدارس بما ييسر لهم التمكن من سلوكيات التميز المدرسي؛ يعد من أولويات المهتمين بالتعليم والرقي به حيث "إن الأشخاص الذين يتبنون التغيير ويتقبلونه كحقيقة ثابتة هم مـن سـيجنون ثمـار هذه البيئة دائمة التغيير" (ديكسون؛ وأرودا، 2018: 28).

ويزداد الأمر إلحاحاً لدى مؤسسات التعليم في الدول الإسلامية لما لها من ثقل ثقافي وعمق تاريخي، وسعياً لإظهار الرسالة الخالدة الموجهة لجميع الفلسفات والشعوب العالمية، وتقديم نماذج حية من ممارسات التميز المنطلقة من جودة الأداء في مكونات التعليم (صفوت، 2018).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بالرغم مما أثبتته عدة دراسات من إيمان القيادات المدرسية بأهمية التميز المدرسي في تطوير الأداء للمجالات المتعددة للمدرسة ومن تلك الدراسات: (الخصاونة، 2018؛ والغامدي، 2018؛ والقحطاني، 2019؛ والقلاف، 2015)؛ إلا أنه وفي المقابل يوجد ضعف في قدرة المدارس على تفعيل المشاركة والاستفادة من نماذج وجوائز التميز لمبررات متعددة، وهذا ما أكدته نتائج دراسات منها: (الحلالمة، 2017؛ والداود، 2020؛ والشوا، 2016؛ والعسكر، 2014).

كما نشرت هيئة تقويم التعليم والتدريب (2020) تقريرًا إحصائيًا للتقويم والتميز المدرسي لعينة من المدارس الممثلة للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية بلغ عددها (711) مدرسة متنوعة المراحل، في ضوء معايير التقويم والتميز المدرسي (القيادة المدرسية، التعليم والتعلم، نواتج التعلم، البيئة المدرسية)؛ وكانت نتائج مستويات أداء المدارس المستهدفة هي: 14% منخفض، و50% متوسط، و33% جيد، و3% متميز.

ومن خلال عمل الباحث في التميز المؤسسي ومحكماً معتمدًا لجائزة التعليم للتميز وممارسته للتقويم المدرسي نشأت فكرة الدراسة الحالية لوضع تصور مقترح يساعد في بناء صورة كلية وخارطة طريق لرحلة التميز المدرسي، وتمحورت المشكلة في السؤالين الآتيين:

1. ما مجالات التميز في ضوء مؤامة معايير التميز المدرسي؟

2. ما التصور المقترح لتحقيق المدرسة التميز في ضوء معايير التميز المدرسي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

1. الوقوف على مجالات التميز في ضوء مؤامة معايير التميز المدرسي لجائزة التعليم للتميز والمركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي.

2. بناء تصور لتحقيق التميز المدرسي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها:

1. قد تفيد في الاطلاع على نوعية المتطلبات التي تساعد المدرسة على تحقيق التميز.

2. قد تسهم في تكوين رؤية واضحة لدى إدارة المدرسة لرحلة التميز المدرسي.

مصطلحات الدراسة:

التميز المدرسي: عرفت وزارة التعليم (2018) التميز المدرسي بأنه: "عملية مهنية مخططة وهادفة ومؤثرة إيجاباً تمارسها قيادة المدرسة في بيئتها لتحقيق التحول من المدرسة التقليدية إلى المدرسة المتميّزة بجميع مكوناتها ومجالاتها ومخرجاتها، والإسهام في تعظيم العائد وتحسين مردودها على المجتمع، وتطوير قدراتها وتعزيز أدائها واستثمار إمكاناتها، وتقود إلى مخرجات متميّزة تحقق أهدافها الفردية والمجتمعية والرؤى والأهداف الاستراتيجية الوطنية" (7).

ويعرف إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه: قدرة المدرسة على بلوغ درجة عالية من الأداء في المجالات القيادية والتنظيمية والتعليمية والمجتمعية والتقنية.

معايير التميز المدرسي: هي مجموعة من المنتجات التنظيرية لهيكلة وتنظيم عملية تطوير الأداء وتحقيق درجة مرتفعة من الاتقان وفق مجالات ومعايير تختلف باختلاف المؤسسات، وتتحدد هذه المعايير بالدراسة الحالية في: معايير جائزة التعليم للتميز فئة التميز المدرسي، ومعايير المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي.

منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الهادف إلى الجمع المتاني والدقيق للسجلات والوثائق المتوافرة ذات العلاقة بموضوع ومشكلة البحث، ومن ثم التحليل الشامل لمحتوياتها بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من أدلة للإجابة عن أسئلة

البحث، حيث يتم التحليل كيفياً في الأسلوب الوثائقي ويعتمد على استنباط الأدلة والبراهين من الوثائق، ويتم في أسلوب تحليل المحتوى بصورة كمية تعتمد على الحصر العددي للوحدة المختارة (العساف، 2003).

وبعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات التربوية في مجال الدراسة وبناء على طبيعة المنهج المتبع تم تحليل كلاً من: معايير دليل التميز المدرسي بجائزة التعليم للتميز الإصدار الثالث للعام (2018)، ومعايير التقويم والتميز المدرسي الصادرة عن المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي التابع لهيئة تقويم التعليم والتدريب الصادر عام (2020)؛ للتوصل إلى الإجابة عن سؤال الدراسة ووضع التصور المقترح في ضوء الأهداف الموضوعة.

الإطار النظري:

التميز المدرسي:

المدرسة مؤسسة لها كيانها المستقل وأهدافها ومهامها المحددة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات في وظيفتها الرئيسة من إعداد أجيال المجتمعات وتمكينهم من المهارات المعرفية والوجدانية والحياتية التي تؤهلهم للتعامل مع معطيات الحياة الواقعية واحتياجاتهم المتعددة.

والتميز المدرسي وجه من أوجه التميز المؤسسي الذي يعرف بأنه "مجموعة الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القد ارت والموارد المتاحة توظيفًا فعالًا ومتميزًا بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية" (الهلالي، وغبور، 2013).

والتميز المدرسي ليس عملاً فرديًا وإنما هو نتاج جهود مشتركة وفق مهام محددة ومتنوعة يقوم بها منسوبو المدرسة، ومن هنا تظهر أهمية العمل الجماعي لتحقيق التميز، ومن ذلك أنه يعمل على تحقيق الأهداف المؤسسية بجودة مع وجود الاقتصاد في الوقت، والقدرة على تجاوز العوائق، كما أنه وسيلة لتبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين ويصقل الأفكار الفردية لتكوّن منتجاً جمعياً، وفي الوقت ذاته فهو يعزز المهارات الاجتماعية ويقوي التواصل الأفراد، وينمي القيم الإيجابية نحو المؤسسة وأهدافها وأدوارها في خدمة المستفيدين (خلف، 2020: 7).

مجالات التميز المدرسي:

هناك العديد من النماذج التي اهتمت بدراسة احتياجات المدرسة وتحليل مكوناتها إلى عناصر ومجالات رئيسة، ثم اعتماد مجموعة من المعايير ذات المؤشرات المحددة التي تقيس أداء المدرسة وفق سلالم تقدير كمية مصنفة إلى قيم تصاعديه للحكم على أداء المدرسة.

وتستعرض الدراسة الحالية نموذجان من نماذج التميز المدرسي وفق الآتي:

أولاً/ جائزة التعليم للتميز فئة التميز المدرسي: انطلقت الجائزة بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في نسختها الأولى عام (2009) مستهدفتًا عدة فئات تعليمية، ثم تطورت خلال مسيرتها حتى آخر إصدار منها في الدورة العاشرة عام (2019)، وتمثلت فئة التميز المدرسي في (9) مجالات تضمنت (32) معيارًا كالآتي:

- مجال التخطيط والتنظيم: وتضمن بناء الخطط المدرسية وتنفيذها وتقويمها لتحسين أداء المدرسة، وبناء فرق العمل واللجان وتوزيع المهام والصلاحيات، وأرشفة السجلات والوثائق والنماذج المدرسية.

- مجال قيادة العمليات: وتضمن تحسين وحوسبة العمليات والإجراءات الإدارية، والتواصل الفعال والتعامل مع الشكاوى المقترحات من داخل المدرسة وخارجها، وإدارة المخاطر،
- مجال التطوير المهني: واهتم بترسيخ ثقافة التنمية المهنية لدى العاملين، وبناء بيئة عمل داعمة للنمو المهني.
- مجال إدارة الأداء المدرسي: ويهدف لقياس أداء المدرسة ومنسوبيها وطلابها، ومتابعة نتائج الأعمال المتوقعة، ودلائل ومعايير تحسينه.
- مجال أخلاقيات المهنة: ويستهدف تعزيز بيئة عمل ذات ثقافة مميزة تعكس أخلاقيات مهنة التعليم ودورها في تنمية المجتمع، وتعزز الانتماء الوطني لدى منسوبي المدرسة.
- مجال إدارة البيئة التعليمية: ويتضمن معاييرًا لتحقيق متطلبات عملية التعليم والتعلم، وتطبيق الممارسات الفعالة في التدريس وفق الاستراتيجيات الحديثة، وتحسين البيئة التعليمية.
- مجال إدارة الموارد: لضبط إدارة الموارد البشرية والمالية لضمان كفاية مستدامة.
- مجال المسؤولية المجتمعية: ويسعى لضمان توافر المدرسة في سياق اجتماعي مميز، ببناء واستدامة شراكات فعالة، ونشر ثقافة العمل التطوعي.
- مجال إدارة الابتكار: ويهتم بتحديد محركات الابتكار وتلبية متطلباته، وبناء السياسات الداعمة لثقافة الابتكار والتميز.

ثانيًا/ معايير التقويم والتميز المؤسسي: حيث قام المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي التابع لهيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية ببناء معايير التقويم والتميز المدرسي وأطرها وأدواتها وتطويرها لقياس أداء المدارس الحكومية وتأهيلها للتقويم الذاتي لعملها؛ وقد تضمنت (4) مجالات و(12) معيارًا رئيسًا كالآتي:

- مجال القيادة المدرسية: تضمن مجموعة من عمليات التأثير الفاعل في سلوك المجتمع المدرسي وتوجيهه نحو تحقيق مستويات متقدمة من الأداء المتميز الذي يحقق الأهداف، وتهدف معايير التقويم والتميز المدرسي إلى إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم وتحفز العاملين بالمدرسة إلى التميز في الأداء، وتوجه الخطط التنفيذية والعمليات والإجراءات التشغيلية نحو دعم عمليات التعليم والتعلم وتحسين نواتج التعلم، وتعزيز الشراكة مع الأسرة والمجتمع، وتعزز ممارسات التعلم المهني الممنهج والمنتظم الذي ينتج عنه نموا مهنيا مستمرا و يتعزز بالبحث والابتكار.
- مجال التعليم والتعلم: واحتوى على مجموعة العمليات والإستراتيجيات والأنشطة التي تتمحور حول المتعلم لتلبية احتياجاته، وتنمية قدراته؛ لاكتساب المعرفة وتحليلها وإعادة إنتاجها، وتهدف معايير التقويم والتميز المدرسي إلى الإسهام في جودة عمليات التعليم والتعلم القائمة على الإستراتيجيات الحديثة الفاعلة؛ لتصميم عمليات التعليم والتعلم، لمختلف فئات المتعلمين بمن فيهم المعاقين وذوي صعوبات التعليم، والموهوبين، وعلى مهارات التعلم للقرن الحادي والعشرين، وعلى تعدد مصادر المعرفة الموثوقة، كما تهدف إلى تجويد إستراتيجيات التقويم وتطويرها، وربطها بنواتج التعلم.

- مجال نواتج التعلم: وهي المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي اكتسبها المتعلم، وتمثلها في سلوكه؛ نتيجة مروره بخبرات تربوية مخطط لها، وتأثرت بتفاعل مكونات النظام التعليمي كالقيادة المدرسية، وعمليات التعليم والتعلم، والبيئة المدرسية. وتهدف معايير التقويم و التميز المدرسي إلى تقويم نواتج التعلم وفق محورين رئيسين: الأول: يتعلق بالإنجاز الأكاديمي للمتعلمين ممثلًا بمستوى تحصيلهم في مجالات المعارف والمهارات، ومستوى تقدمهم قياساً إلى مؤشرات داخلية وخارجية بما فيها الاختبارات الوطنية كمؤشر مهم في قياس هذا الأداء، والمحور الثاني: يركز على تقويم التطور الشخصي، والاجتماعي للمتعلمين من حيث تمتعهم بالاستقلالية، وتحمل المسؤولية والانضباط الذاتي، ومشاركتهم المجتمعية وتوظيفهم للتقنية في التعلم، وتقديمهم لمبادرات ذات قيمة علمية؛ إضافة إلى ممارستهم العادات الصحية والغذائية السليمة، والنشاط البدني، والرياضي. ويُقوَّم مستوى التطور الاجتماعي للمتعلم بناء على تقديره لقيم الإسلام وتطبيق تعاليمه، والالتزام بالهوية الوطنية والمواطنة والاعتزاز باللغة العربية، واحترام الثقافة المحلية وتقديرها، وكذلك الثقافات الأخرى.
- مجال البيئة المدرسية: حيث تمثل البيئة المدرسية عنصرًا حيويًا ومؤثرًا في أداء المدرسة لرسالتها، ويعد المبنى المدرسي ومرافقه أحد العناصر المهمة في البيئة المدرسية، وتهدف معايير التقويم والتميز المدرسي إلى ضمان جودة البيئة المدرسية لتحقيق المتطلبات الأساسية لمرافق المدرسة التي تمكنها من الوفاء بأدوارها ومسؤولياتها، كما تهدف إلى ضمان جودة عناصر وعمليات الأمن والسلامة والصيانة الدورية لتمكين مجتمع المدرسة بمختلف فئاتهم، بمن فيهم المعاقين، من تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية والريادية في بيئة مدرسية آمنة ومحفزة.

الدراسات السابقة:

قامت الدراسة الحالية بالرجوع إلى عدة دراسات سابقة تتعلق بالتميز المدرسي، وتم ترتيبها بحسب التاريخ تنازلياً على النحو الآتي:

هدفت دراسة مسيل، وعتريس، وعزازي (2018) إلى بناء تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، واستخدمت المنهج الوصفي لتحليل طبيعة التميز التنظيمي وتطبيقاته بمدارس التعليم العام متمثلة في نماذج التميز المدرسي لسنغافورة واستراليا، وكذلك واقع التميز التنظيمي بالمدارس المصرية؛ وتوصلت لنتائج منها: اقتراح عدة متطلبات لتحقيق التميز التنظيمي بالمدارس المصرية تتعلق بمتطلبات التميز المدرسي في مجالات: القيادة المدرسية، والمعلم، والمشاركة المجتمعية.

وهدفت دراسة خميس (2017) إلى اقتراح تصور لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة تضمنت محوران: واقع إدارة التميز التنظيمي، ومعوقات تطبيقها في المدارس الخاصة؛ وتوصلت لعدة نتائج منها: اقتراح مجموعة من روافد تحقيق إدارة التميز التنظيمي بالمدارس متعلقة بالممكنات والنتائج.

وهدفت دراسة المشرف، والجارودي (2016) إلى الكشف عن متطلبات إدارة التميز في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة تضمنت محوران: متطلبات تطبيق إدارة التميز، ومعوقات تطبيقها في مدارس التعليم العام؛ وتوصلت إلى نتائج منها: أعلى درجة للمتطلبات كانت للعلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة وتقوية الانتماء المؤسسي.

وهدفت دراسة السواط (2016) إلى معرفة معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة تضمنت محاور عن معوقات تطبيق إدارة التميز التنظيمية والبشرية والمالية والتقنية؛ وخلصت نتائج الدراسة إلى أن جميع المعوقات أتت بدرجة متوسطة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها استهدفت البحث في التميز المدرسي وإدارة الأداء المحقق له، واتفقت في استخدام المنهج الوصفي وهو الأمر الذي اتفقت فيه مع الدراسة الحالية، إضافة إلى الاتفاق مع دراسة مسيل، وعتريس، وعزازي (2018) وخميس (2017) في بناء تصور مقترح، واتفقت مع دراسة المشرف، والجارودي (2016) في تناول متطلبات التميز المدرسي.

واختصت الدراسة الحالية بالوقوف على مجالات التميز في ضوء مؤامة معايير التميز المدرسي لجائزة التعليم للتميز والمركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي، ومن ثم بناء تصور لتحقيق التميز المدرسي، مع الاستفادة من الدراسات السابقة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة:

أولًا: نتائج الدراسة المرتبطة بالسؤال الأول:

ما مجالات التميز في ضوء مؤامة معايير التميز المدرسي؟

للإجابة عن السؤال تم الرجوع للأدبيات التربوية من الكتب والدراسات التي تناولت التميز المدرسي ومجالاته ومعاييره تأصيلاً وتجريباً، ثم تم القيام بتحليلٍ للمجالات والمعايير الواردة في: معايير دليل التميز المدرسي بجائزة التعليم للتميز الإصدار الثالث للعام (2018)، ومعايير التقويم والتميز المدرسي الصادرة عن المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي التابع لهيئة تقويم التعليم والتدريب الصادر عام (2020).

وفي ضوء ما سبق تم التوصل إلى مؤامة مجالات التميز المدرسي في العرض الآتي:

- مجال القيادة الإدارية: ويتضمن ذلك ما يختص ببناء رؤية ورسالة وقيم العمل المؤسسي للمدرسة، وتحفيز العاملين على العطاء المتميز، ورسم الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، ووضع آليات التنفيذ والتقييم والتقويم، وتشكيل فرق العمل واختيار الأعضاء حسب القدرات والكفاءات، وإدارة الأزمات والمخاطر.
- مجال أخلاقيات المهنة: ويتضمن ما يؤيد العمل الجماعي التعاوني، ويوضح الأدوار والمسؤوليات في سياق من الشفافية والعدل، وتفعيل وسائل التواصل الإيجابي بين العاملين والمستفيدين، وتنمية الأخلاق الفردية تجاه الآخرين، وتعزيز قيم المواطنة الصالحة.
- مجال التعليم والتعلم: وهو المرتكز الأساسي في أعمال المدرسة، حيث يشتمل على ما يتعلق بالمعلمين: من جوانب التطوير المهني في مجال المناهج واستراتيجيات التدريس، وإدارة البيئة الصفية، وبناء الاختبارات وأدوات التقييم، وتقويم أداء الطلاب وتقديم التغذية الراجعة لهم؛ كما يهتم بدور المتعلم النشط في عملية التعلم، وتنمية القدرات والمهارات اللازمة للتحصيل الدراسي وانتقال أثر التعلم إلى مواقف الحياة الحقيقية.

- مجال البيئة المدرسية: حيث يركز على التأكد من توافر جميع المتطلبات المادية والمالية التي تيسر أداء المهام اليومية في جو آمن وصحي، وتفعيل استخدام ممتلكات المدرسة بشكل متوازن، وتوفير البدائل المسهمة في تحقيق الاقتصاد، ونشر الوعي للاستخدام الأمثل لهذه الممتلكات.
- مجال المسؤولية المجتمعية: وفيه يظهر دور المدرسة في التواصل مع المجتمع الخارجي من أولياء الأمور والأحياء المجاورة، ويستثمر بناء الشراكات المتبادلة لتقديم خدمات تربوية وتعليمية داخل المدرسة وخارجها، كما يبرز دور منسوبي المدرسة في إبراز أعمال تطوعية للمستفيد الداخلي والخارجي في المناسبات المتنوعة.
- مجال الابتكار المؤسسي: حيث يحفز على الخروج عن النمطية في أداء الأعمال والارتقاء إلى منتجات وخدمات نوعية تحقق الأهداف المدرسية باقتصاد في الوقت والجهد والمال، وتفتح الآفاق للإبداع الفردي والجمعي للعاملين والمستفيدين جميعاً.

إن ما توصلت إليه الدراسة الحالية من حصر للمجالات إنما هو في سياق تيسير فهم فريق التميز بالمدرسة للمفاصل الرئيسة التي ينبغي استيعابها ومعرفة أثرها في تحقيق رسالة المدرسة التعليمية والمجتمعية، والموازنة بين الأولويات والمهام لا سيما في أوقات الأزمات؛ وغني عن الذكر أن ما اعتمده نموذجا التميز المدرسي: جائزة التعليم للتميز، والمركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي، من مجالات ومعايير لها أسسها ومنطلقاتها في ضوء فلسفة كل جهة وتوجهاتها ومستهدفاتها.

ثانيًا: نتائج الدراسة المرتبطة بالسؤال الثاني:

ما التصور المقترح لتحقيق المدرسة التميز في ضوء معايير التميز المدرسي؟

للإجابة عن السؤال تم الرجوع للأدبيات التربوية من الكتب والدراسات والنماذج التي عنيت بالتميز المؤسسي والمدرسي، وخرجت الدراسة بالتصور الآتي:

تصور مقترح لتحقيق التميز المدرسي في ضوء معايير التميز المؤسسي.

في ضوء وجود نماذج للتميز المؤسسي والمدرسي تضمنت العديد من المجالات والمعايير التي تكون في مجملها أطراً تقود المؤسسة للعمل وفق خارطة واضحة تضمن تحقق الأهداف وبلوغ النتاجات المنشودة بجودة عالية مع الاقتصاد في الوقت والموارد؛ ونظراً لما للمدرسة من دور بارز في تعليم وتربية أجيال المستقبل لتحقيق طموحات الدول والرقي بمجالات التنمية المستدامة للمجتمعات، فإن السعي لتحقيق التميز المدرسي أصبح من المسلمات للاتساق مع المتغيرات المتسارعة والمتعددة التي تشهدها المؤسسات الحكومية والأهلية في مجالات التميز والابتكار المؤسسي.

ومن هنا يأتي التصور المقترح لتحقيق المدرسة للتميز في ضوء معايير التميز المدرسي، والمتألف من المحاور الآتية:

الأهداف:

يهدف التصور المقترح لتحقيق الأهداف الآتية:

- الوقوف على المبادئ والأسس التي ينطلق منها التميز المدرسي.
- تحديد المتطلبات الرئيسة لفريق التميز بالمدرسة.

- اقتراح مراحل لتحقيق التميز المدرسي.

المنطلقات:

ينطلق التصور المقترح من المبررات الآتية:

- ما أكدت عليه برامج رؤية المملكة العربية السعودية (2030) من أهمية تطوير المدارس والارتقاء بالتعليم وتجويد مخرجاته للتوافق مع متطلبات سوق العمل والتنافس مع المسار التعليمي العالمي.
- وجود عدة نماذج للتميز المدرسي سواء في صورة التقويم الذاتي أو الجوائز والمسابقات، الأمر الذي يتطلب تكوين الوعي في التميز المؤسسي عموماً والمدرسي خصوصاً لدى العاملين في القطاعات التعليمية بمختلف مستوياتها للتعامل مع هذه النماذج.
- حداثة مفاهيم التميز المدرسي في الميدان التربوي مقارنة بغيرها من المؤسسات، وحاجة قادة المدارس لتنمية الملكات المعرفية والمهارية لأداء ممارسات التميز على الوجه الأمثل.

المكونات:

يحتوي التصور المقترح على الآتي:

1. المبادئ العامة للتميز المدرسي:

حتى يتم الارتقاء للتميز المدرسي والاستمرار عليه فإن على مدير المدرسة التأكد من تأسيس العمل منطلقاً من مجموعة مبادئ تسهم في ضبط مسار التميز، ومنها الآتي:

- التميز بجميع تصنيفاته سلوك يظهر في الممارسات الفعلية التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات، وبقدر جودة هذه الممارسات تزداد درجة التميز ويبقى أثره.
- ينطلق التميز من جوانب قيمية تتناسب مع هوية المؤسسة، ومن هنا لا بد للمدرسة من حصر أبرز القيم التي تسعى لغرسها وتنميتها لدى المستفيدين من خلال برامجها وأنشطتها، مع توفير الأدوات لقياس تحقق هذه القيم في الواقع.
- التميز المدرسي عمل جماعي ولذا فلا بد من توافر الفرص المتعادلة لجميع العاملين بالمدرسة للمشاركة الفاعلة في التميز وفق مهام ومسؤوليات واضحة ومحددة.
- بقدر تحقق الولاء المؤسسي لدى العاملين بالمدرسة يزداد التفاعل والانطلاق من المسؤولية المشتركة نحو بلوغ التميز المدرسي.
- في التميز المدرسي تكثر الأعباء والمهام الأمر الذي يتطلب مجهوداً أكثر، ومن هنا يظهر العمل التطوعي كرافد رئيس يبعث على المشاركة الفاعلة المستمرة.
- في خضم رحلة التميز المدرسي تتفاوت الآراء ووجهات النظر من العاملين وهو ما يستدعي حنكة المدير القائد في تقبلها ومناقشتها بما يقود لبلورتها فيما يخدم الصالح العام.

- يتفاوت الزمن الذي يستغرقه بناء منظومة التميز بالمدرسة ونضوج مكوناتها بحسب واقع كل مدرسة ونماذج التميز المعتمدة.

2. متطلبات فريق التميز المدرسي:

التميز المؤسسي ومن صوره التميز المدرسي هو نتاج تظافر جهود جميع العاملين بالمؤسسة لارتباطه بكافة المهام والعمليات مع تفاوت النسبة أو الدرجة، ولكل شخص مسؤولية تجاه الارتقاء بالعمل تنطلق من أدائه للواجبات الخاصة به أولاً ثم المشاركة الجماعية المنبعثة من روح الانتماء للمؤسسة.

ويبقى الدور الأكبر في مسيرة التميز المدرسي على كاهل قائد المدرسة وفريق التميز، حيث يناط بهم المهام التنظيمية والإدارية الرئيسة وأبرزها الدراسة الداخلية لتحليل واقع أداء المدرسة ثم رسم الخطط الاستراتيجية والتشغيلية لتحقيق التميز المدرسي، وليؤدي الفريق أعماله بفاعلية فإن التصور الحالي يقترح مجموعة من المتطلبات لتغذية العمل الجماعي وضبط مساره، وهي:

- الإيمان بدور التميز في تحقيق رسالة المدرسة، وتنمية ذلك الشعور لدى العاملين والمستفيدين على حد سواء.
- التأكيد على تكامل أعضاء الفريق وإبراز المشتركات بينهم وأولها وحدة الهدف.
- كتابة الأدوار والمسؤوليات وتوزيعها بوضوح بين أعضاء الفريق.
- قدرة الفريق على تفهم وجهات النظر المختلفة بينهم وتسييرها نحو ما يحقق المصلحة العامة للمدرسة.
- وجود الالتزام الشخصي لتنفيذ المهام المسندة لكل عضو، حيث يقود لتقوية أداء الفريق والتغلب على العقبات.
- تهيئة المناخ الصحي المشجع على العطاء المتميز بين أعضاء الفريق وداخل المدرسة.
- التفاؤل الذي يبعث على الاستمرارية في رحلة السعي للتميز.
- المسارعة لإبراز منجزات العاملين ونشرها، وتقديم الثناء والتكريم المقدر للجهود والمحفز على العطاء.
- التعامل الجيد مع التقنية وبرامجها المتعددة لما لها من أثر في تسهيل العمل واتقانه.
- تأهيل وتنمية المهارات الداعمة لعمل الفريق، مثل مهارات: التواصل، والحوار، والتفكير بأنواعه، والتخطيط، والقيادة، وإدارة الوقت والاجتماعات، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، واستشراف المستقبل.
- مراجعة أعمال الفريق وتقييم أدائه وإدارته لمهام التميز المدرسي بشكل مستمر.

3. مراحل تحقق التميز المدرسي:

العمل على تحقيق درجة التميز بجميع تصنيفاته يبنى في عدة مراحل تتسم بالتكامل والتتابع وتنطوي على عدة إجراءات تحقق أهدافها لتصل للمنتج النهائي وفق رؤية متفق عليها؛ ومن هنا يقترح التصور الحالي مراحل متتالية تسهم في تحقيق التميز المدرسي، مع مراعاة المرونة في تقديم وتأخير الإجراءات بين المراحل أو داخل كل مرحلة بما يتلاءم مع احتياجات المدرسة، مع التأكيد على وجود التقييم والتقويم البنائي كعملية مصاحبة لجميع المراحل والإجراءات؛ وتحصر المراحل المقترحة في التفصيل الآتي:

أولاً/ مرحلة التأسيس:

تأتي هذه المرحلة للتهيئة والاستعداد القبلي وبناء تصور أولي للانطلاق في مسيرة التميز المدرسي، وتتضمن مجموعة من الإجراءات تتمثل في الآتي:

-تشكيل لجنة للتميز بالمدرسة تتبنى أفكار التميز المؤسسي وأهميته، ويسند إليها التأسيس العام للعمل.

-تحديد نموذج التميز المؤسسي أو المدرسي التي ستعمل المدرسة في ضوئه.

-القراءة الواعية لأدلة نموذج التميز المختار بما تضمنته من مجالات ومعايير ومفاهيم.

-تحليل واقع المدرسة من خلال أدوات التحليل والتقييم الذاتي في ظل النموذج المختار.

-تنفيذ مقارنات مرجعية مع نماذج من المدارس المتميزة في نفس الظروف والإمكانات.

-تأهيل العاملين بالمدرسة معرفياً ومهنياً للتعامل مع متطلبات التميز وأدواته من خلال التدريب وورش العمل والقراءة الموجهة وغيرها من الأساليب المحققة لأهداف واحتياج المدرسة.

-حصر وتوفير الموارد والإمكانات المادية والمالية الداعمة لتحقيق التميز.

- اعتماد رؤية ورسالة المدرسة للتميز.

ثانيًا/ مرحلة التخطيط:

تمثل هذه المرحلة أولى الخطوات العملية المبنية على معطيات مرحلة التأسيس، وتهدف إلى تحقيق الآتي:

-تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسة المراد الخروج بها من عملية التميز المدرسي.

- بناء الخطة والجدول الزمني لأعمال اللجان.

-تحديد لجان العمل بحسب ما يلبي مجالات ومعايير لتميز المدرسي.

-اختيار أعضاء لجان العمل وتوزيع المهام والأدوار وتحديد المرجعيات والمسؤوليات.

-إعداد النماذج الميسرة لتنفيذ ومتابعة وتوثيق العمل من سجلات واستمارات وجداول ونحوها.

- مراجعة واعتماد خطة العمل.

ثالثًا/ مرحلة التنفيذ:

في ضوء ما أسفرت عنه مرحلة التخطيط من معطيات (أهداف ومؤشرات أداء، خطة مزمنة، لجان العمل، أدوات ونماذج) تنطلق مرحلة التنفيذ وتسير وفق الآتي:

-قيام لجان العمل بتنفيذ مهامها وفق الجدول الزمني المعتمد في الخطة.

-التأكد من أداء متطلبات معايير التميز المدرسي بحسب المجالات في صورة ممارسات عملية.

- العمل على تفعيل نماذج العمل المتنوعة.

- الضبط والمراقبة لإنجازات مؤشرات الأداء.
- إدارة المخاطر التي قد تطرأ وتعيق العمل.

-إعداد تقرير لمستوى أداء المدرسة بعد تنفيذ خطة التميز المدرسي.

رابعًا/ مرحلة التطوير:

تأتي مرحلة التطوير لتقييم أداء المدرسة والوقوف على درجة التقدم نحو التميز والسعي لمعالجة جوانب القصور وتحسينها وفق الإجراءات الآتية:

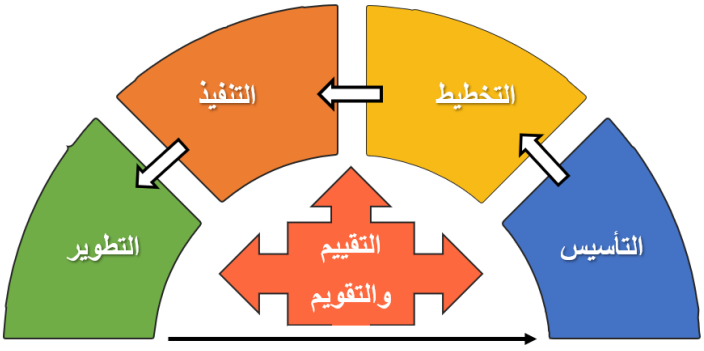
-عمل مقارنة ذاتية بين أداء المدرسة قبل رحلة التميز وبعدها للوقوف على مقدار الإنجاز الذي أحرزته المدرسة.

-تقييم تقرير مستوى المدرسة في التميز مع مجالات ومعايير نموذج التميز المعتمد.

-تنفيذ عملية تحليل شامل لمراحل رحلة التميز المدرسي ومكوناتها البشرية والمادية.

- بناء خطة التحسين وفق نتائج الإجراءات السابقة.

-إعادة تنفيذ المراحل بشكل دوري لضمان استمرارية التميز المدرسي.



شكل (1): مراحل تحقق التميز المدرسي

توصيات الدراسة:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من تصور مقترح لتحقيق التميز المدرسي في ضوء معايير التميز المؤسسي تم تدوين التوصيات الآتية:

- قيام المدرسة بتنفيذ دراسة تقويم ذاتي للوقوف على مستوى أدائها في ضوء معايير التميز.
- استفادة قادة المدارس من التصور المقترح وتكيفه بما يتناسب مع احتياجات المدرسة للوصول للتميز المدرسي.

مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات التي تدعم تفعيل التميز المدرسي على النحو الآتي:

- برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات إدارة التميز لدى قادة المدارس.

- أدوار ومسؤوليات العاملين بالمدرسة للمشاركة في جوائز التميز المدرسي.

المراجع:

الثبيتي، سلطان؛ والعسيري، عبدالله (2019). دور جوائز التميز في تحفيز التربويين على تجويد أعمالهم. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، عمان، 8 (5)، 26-37.

الحلالمة، زينب (2017). معوقات الترشح لجائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*، جامعة بورسعيد، بور سعيد، 21، 364-389.

الحيدري، رحاب؛ والعمري، جمال (2016). دور جائزة التربية والتعليم للتميز في تحسين الكفايات الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بالمدينة المنورة. *رسالة التربية وعلم النفس*، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، الرياض، (53)، 337-364.

الخصاونة، ثابت (2018). واقع تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في قصبة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية لمعايير إدارة التميز. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، غزة، 28 (2)، 1- 21.

خلف، صابر (2020). *روح الفريق والعمل الجماعي*. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

خميس، أفكار (2017). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز. *مجلة الإدارة التربوية*، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، 14، 389-581.

ديكسون، كرستين؛ وأرودا، وليام (2018). *إستراتيجيات صناعة التميز الشخصي والمؤسسي*. ترجمة زكريا القاضي ومحمد أبو ضيف، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الزهيري، إبراهيم (2018). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 52، 60-94.

السواط، سامي (2016). معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، 170 (2)، 457-499.

الشوا، عفت (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي للتميز. *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.

صفوت، محسن (2018). *عبقرية الإسلام في مسار الجودة الشاملة : للعمليين فقط*. القاهرة: دار البشير.

العساف، صالح (2003). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة العبيكان.

العسكر، عبدالعزيز (2014). معوقات نجاح المشروعات التربوية التطويرية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، (33)، 97-168.

الغامدي، ريم (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مركز رفاد للدراسات والبحوث بالأردن، إربد، 3 (2)، 317-333.

القحطاني، زينة (2019). مدى تحقيق معلمات الدراسات الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة في مدينة الرياض لمعايير جائزة التعليم للتميز. *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، 35 (11)، 204-234.

القحطاني، مريم (2016). تصور مقترح لتطبيق معايير جائزة وزارة التعليم للتميز بالمدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، أبها.

القرني، أحمد (2018). أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز: برنامج تدريب ي مقترح، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الرياض.

القلاف، فوزي (2015). التميز المؤسسي في المدرسة الثانوية في ضوء النماذج العالمية. *مجلة علم التربية*، الجمعية العربية للاستشارات العلمية والتنمية البشرية، عمان، 52 (5)، 259-281.

كوسلر، مايكل؛ وكاناغا، كيم (2009). *هل تحتاج حقًا إلى فريق عمل*. ترجمة: سلام الخطيب، الرياض: شركة العبيكان للأبحاث والتطوير.

محمد، سيد (2019). *إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز*. الجيزة: وكالة الصحافة العربية.

مسيل، محمود؛ وعتريس، محمد؛ وعزازي، عبدالله. (2018). تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي. *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، بنها، 6 (116)، 512-254.

المشرف، لمياء؛ والجارودي، ماجده. (2016). متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض. *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، المنوفية، 4 (2)، 53-78.

الهلالي، شربيني؛ وغبور، أماني (2013). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة. *مجلة مستقبل التربية العربية*، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المنصورة، 20 (83)، 11-142.

هيئة تقويم التعليم والتدريب (2021). *تقرير التقويم والتميز المدرسي*. موقع الهيئة على شبكة الانترنت، تاريخ الدخول 1443/1/26هـ: https://edp.etec.gov.sa/SchoolEvaluationExcellence.html.

هيئة تقويم التعليم والتدريب (2020). *معايير التقويم والتميز المؤسسي*. الرياض.

وزارة التعليم (2018). *دليل جائزة التعليم للتميز: فئة التميز المدرسي*. الرياض، الإصدار الثالث.