تقويم أداء منظومة المدرسة الابتدائية في مصر باستخدام المداخل الإدارية الحديثة

دراسة تحليلية ورؤية عصرية

إعداد

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

د/ نسمه عبد الرسول عبد البر

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ/ أميرة ورداني خضر

تقويم أداء منظومة المدرسة الابتدائية في مصر باستخدام المداخل الإدارية الحديثة

دراسة تحليلية ورؤية عصرية

إعداد

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

د/ نسمه عبد الرسول عبد البر
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

أ/ اميرة ورداني خضر

أولاً: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

يمثل التعليم الابتدائي حلقة مهمة من حلقات التعليم في جميع دول العالم، فقد ظهرت الحاجة إلى إعادة التفكير في منظومة المدرسة الابتدائية، وأصبح تحسين كفاءة أدائها ضرورة حيوية، ليس فقط لكونها حلقة لاغني عنها في النظام التعليمي، ولكن أيضاً كونها وحدة متماسكة لها فلسفة واحدة، وأغراض واحدة، وإنما تنفذ بمناهج مختلفة، ولهذا فلا بد أن تحظى المدرسة الابتدائية باهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم، والسعي نحو تطويرها وتحسينها ومحاولة تدعيم جوانب القوة فيها، والقضاء على جوانب الضعف[1].

وتكمُن أهمية الأداء في المؤسسات التعليمية من أنه يحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره أحد النتائج النهائية لمحصلة جميع الأنشطة بها، ويرتبط بالأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ومن ثم فإن المدرسة التي تهتم بمتابعة الأداء وتقويمه وتطويره وتحسينه بصفة مستمرة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً ويتسم أداء المعلمين وكافة العاملين بها بالتميز والتفرد؛ ولذلك فإنه يمكن القول بأن تقويم الأداء داخل المدرسة وتحسينه لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المعلمين وكافة العاملين بها فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع مدير المدرسة وقدرته على قيادة المدرسة بأسلوب يسهم في تحقيق أهدافها أيضاً، ومن ثم تعزيز مبدأ المساءلة والمحاسبة لجميع المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة مما يسهم في زيادة الكفاءة والفعالية للمدرسة[2].

ويشير الواقع الفعلي لمستوى أداء منظومة المدارس الابتدائية في مصر وإدارتها إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تعوق هذه المدارس عن تحقيق أهدافها، وتنعكس سلباً على أدائها كمنظومة تربوية متكاملة ومن هذه المعوقات:

- كثرة الأعمال الإدارية.
- استخدام الأسلوب التسلطي من قبل بعض الموجهين.
- فردية القرارات المدرسية.
- عجز منظومة التعلم النشط عن تحقيق أهدافها.
- كثرة القرارات الوزارية تؤدي إلى صعوبة المتابعة.
- غياب سياسة الثواب والعقاب من قبل الإدارة تجاه العاملين.
- كثرة الاجتماعات المدرسية تضيع وقت المدرسين.
- قصور المناهج الدراسية في ملاحقة التغيرات الحادثة في هذا العصر المعرفي.

وفي ضوء ذلك، يتضح أن ثمة مظاهر سلبية تنوء بها المدارس الابتدائية وأن هناك عديداً من الانتقادات التي وجهت إلى العملية التعليمية، وخاصة عن فاعلية قيام المدرسة بوظائفها التعليمية والتربوية، الأمر الذي يشكك في فاعلية هذه العملية وترتب عليها إخفاق في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولذلك وجب على المدرسة أن تهيئ مُناخاً لتحسين التعليم من أجل تكوين كوادر بشرية قادرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والانتقال من مرحلة التعليم عن طريق الحفظ والاستظهار إلى مرحلة تنمية مهارات التفكير لدى المتعلمين في جميع المراحل الدراسية.

مشكلة البحث:

يمكن أن تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تقويم أداء منظومة المدرسة الابتدائية في مصر باستخدام المدخل الإدارية الحديثة؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

س١ ما المقصود بالمدرسة الابتدائية؟

س٢ ما واقع أداء منظومة المدرسة الابتدائية في مصر؟

س٣ ما أهم المداخل الحديثة التي يمكن استخدامها في مجال تقويم أداء منظومة المدرسة الابتدائية في مصر؟

س٤ ما أهم الإجراءات المقترحة لتوظيف المداخل الحديثة في مجال تقويم أداء منظومة المدرسة الابتدائية في مصر؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي تقويم أداء منظومة المدرسة الابتدائية في مصر باستخدام المدخل الإدارية الحديثة، وذلك من خلال:

١- التعرف على ماهية المدرسة الابتدائية وأهميتها وأهدافها وعناصرها كمنظومة تربوية متكاملة.

٢- الكشف عن واقع أداء منظومة المدرسة الابتدائية في مصر.

٣- التعرف على أهم المداخل الحديثة التي يمكن استخدامها في مجال تقويم أداء منظومة المدرسة الابتدائية في مصر.

٤- تحديد بعض الإجراءات التي يمكن توظيفها من أجل استخدام المداخل الحديثة التي يمكن استخدامها في مجال تقويم أداء منظومة المدرسة الابتدائية في مصر.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب تساؤلاته.

ثانيًا: ملامح المدرسة الابتدائية في مصر:

تعُد المدرسة إحدى الهيئات الرسمية في المجتمع، والتي تتولى وظيفة تنشئة الأبناء، والعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم في شتى المجالات، فهي تعمل إلى جانب الأسرة على التنشئة الاجتماعية للفرد وزرع القيم الإنسانية لديه[٣]، المدرسة الابتدائية في مصر هي تلك المدرسة التي تقبل الأطفال من الخامسة أو السادسة لتبقيهم فيها حتى سن الثانية عشر، سواء التحق هؤلاء الأطفال قبلها بالحضانات ورياض الأطفال أم لا، فهي مرحلة إلزامية [٤]، لذلك تتميز المدرسة الابتدائية في مصر بخصائص تربوية تميزها عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية، وهي[٥]:

- بيئة تربوية مُبَسطة؛ تعمل على تبسيط ما في المجتمع من تعقيد بحسب قدرات وحاجات الفرد واستعداداته وتدريجها من السهل إلى الصعب ومن المدركات الحسية إلى المجردة.

- بيئة تربوية متزنة؛ تتيح الفرصة للطفل لكي يتحرر من إتكاليته على الأسرة التي يعيش في وسطها ليتصل ببيئته أكثر اتساعاً فيحدث الاتزان بين مختلف عناصر البيئة الاجتماعية.
- والمدرسة الابتدائية مكان لصقل شخصية التلميذ وتزويده بالخبرات الحياتية المختلفة، وتزويده بالقدرات الخاصة لمواجهة الحياة ومشاكلها بشكل إيجابي(٦).

ويمكن النظر للمدرسة الابتدائية في مصر كمنظومة تتكون من عدة عناصر على النحو التالي:

١- المدخلات:

وهذه المدخلات تشمل المكونات والعناصر الأساسية الداخلة في المدرسة سواء كانت هذه المدخلات بشرية متمثلة في المعلم والإدارة والتلاميذ، أو مادية مثل التجهيزات أو معلوماتية كالمواد التعليمية ولا تقوم المدرسة بدون توافرها.

٢- العمليات:

وهي تعني كل الأنشطة والإجراءات التي تتولى تحويل المدخلات إلى نواتج ومخرجات للمنظومة المدرسية.

٣- المخرجات:

وهي مستهدفات المنظومة المدرسية، الذي يتمثل في تزويد جميع العناصر البشرية بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تنفيذ عمليات المنظومة بكفاءة وفاعلية.

٤- التغذية العكسية:

أن جوهر التغذية الراجعة ينطوي على جانبين أساسيين هما، أولهما جمع المعلومات المتعلقة بكل عمليات المنظومة ومخرجاتها الفعلية ومدى مناسبتها للأهداف المنشودة، وثانيهما تحويل هذه المعلومات إلى مدخلات جديدة للمنظومة، وكذلك تصحيح مسار التنفيذ وتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفاعلية مما يساهم في وصول المدرسة إلى حالة من الاستقرار والتوازن(٧).

٥- بيئة المدرسة:

لا بدلأية منظومة من بيئة تتفاعل وتؤثر على أدائها وفعاليتها وتمثل قيودها، وهناك نوعان من البيئة، هما: البيئة الداخلية، البيئة الخارجية.

أما عن البيئة الداخلية: فهي تتكون من كل ما يتصل بالتنظيم المدرسي الداخلي.

أما البيئة الخارجية: فهي التي تقع خارج حدود المنظومة وما تشمله من مجتمع محلي محيط بالمدرسة، وحتى المجتمع القومي والعالمي.

فمدخلات النظام التعليمي بجميع عناصره آتية من المجتمع وبعد أن تمر بالعمليات التربوية داخل النظام التعليمي(تعليم-تعلم-إشراف-إدارة- تنظيم وتنسيق-نشاط تربوي-تقنيات وأجهزة ووسائل تعليمية-برامج) توجه جميعها من أجل الوصول إلى مخرج رئيسي يتمثل في الطالب الذي ربي وتعلم وفق ما هو مستهدف، وهذا الطالب الخريج يرتد مرة أخرى إلى المجتمع في صورة أفضل وأكثر نضجاً، فالمدخلات من المجتمع، والمخرجات تعود مرة أخرى إلى المجتمع في صورة أفضل، فالمدخلات من المجتمع والمخرجات تعود مرة أخرى إليه وتندمج فيه[٨].

أهداف المدرسة الابتدائية في مصر:

أما عن أهداف المدرسة الابتدائية في مصر يمكن عرضها على النحو التالي:

في ظل مفهوم التعليم الأساسي في مصر، حدد قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ أهداف التعليم الأساسي بحلقتيه الابتدائية والإعدادية، فنصت المادة ١٦ على أن "يهدف التعليم الأساسي إلى تنمية قدرات وإستعدادات التلاميذ، وإشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من السلوكيات والقيم، والمعارف والمهارات العلمية والمهنية التي تتفق مع ظروف البيئات المختلفة لكي يكون مواطناً منتجاً في بيئته ومجتمعه[٩]، ويمكن تحليل هذا الهدف المركب إلى عدة أهداف فرعية:

١- إكساب المتعلم الكفايات الأساسية لمجتمع المعرفة والقائمة على القدرة على التعلم المستمر واكتساب قيم المواطنة الرقمية، والتأكيد على أن تنمية المعرفة وإنتاجها عنصر حاكم لأنها المستقبل[١٠].

٢- الإعداد لتكوين مهارات وعادات العمل المثابر والمنتج وما يتطلبه من معرفة عملية وتكنولوجية، ومن التزام النظام والتنظيم، وضرورة بذل الجهد وقيمة الوقت، وغير ذلك من

قيم العمل، وذلك من أجل الإسهام في تطوير إنتاجية العمل، وقدرة الإنتاج المصري على المنافسة في الأسواق العالمية[١١].

٣- تقوية الولاء بينه وبين بيئته وتنمية قدراته وخبراته في مجال حياتهم اليومية[١٢].

ومن خلال عرضنا لأهداف التعليم الابتدائي يمكن القول[١٣]:

١- أن التعليم الابتدائي يعتمد على مبدأ احترام العمل وممارسته، كأساس ضروري لحياة منتجة نشطة تحقق مجتمع الرخاء والرفاهية.

٢- أن التعليم الابتدائي يستند على ترسيخ قيم الديمقراطية والحرية وتكافؤ الفرص في ممارسة الحقوق والواجبات.

مما سبق نجد أن الهدف الجوهري لهذه المرحلة يتمثل في تنمية أساليب التفكير العلمي والتفكير المنطقي لدى التلميذ وغرس فيه القيم الدينية والأخلاقية من خلال توفير أساسيات الثقافة والهوية القومية بمكوناتها في المستويات الشخصية والوطنية والعربية والإنسانية، والتي تمكنه من أن ينمي قدراته، ومن أن يسهم في تطوير وطنه قيماً وفكراً وتمسكاً وديمقراطية وإنتاجاً واستثماراً للموارد العلمية والتكنولوجية المتاحة.

ثالثًا: واقع أداء منظومة المدرسة الابتدائية في مصر:

١- ماهية الأداء المدرسي School Performance:

جاء في لسان العرب أدّى الشيء: أوصله، والاسم الأداء، وهو أدّى للأمانة منه، بمد الألف، ويقال: تأدّيتُ إلى فلان من حقّه إذا أدّيتَ وقضَيتَه، ويقال: أدى فلان ما عليه أداءً وتأديةً، وتأدّى إليه الخَبرُ، أي انتهى[١٤]. والأداء مصطلح لاتيني performance معناه to perform أي تأدية عمل أو القيام بمهمة، أو إنجاز عمل[١٥].

ويشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار؛ ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المدرسة وبقائها؛ كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المدرسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب؛ والأداء بهذا المفهوم يقترن بمصطلحين هامين هما الكفاءة والفعالية[١٦].

وعُرف الأداء على أنه هو المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات[١٧]. وهو مجموعة من الأنشطة و الوظائف المتداخلة والمترابطة والتي تُكون في مجملها ذلك النظام الكلي للمنشآت ويكون مخرجات ذلك النظام ما يعرف بالأداء[١٨].

ويرى كل من Miller & Philip أن الأداء هو سلوك عملي يؤدي لدرجة بلوغ الأهداف وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[١٩].

ويوصف الأداء أيضاً بأنه هو السلوكيات التي يمكن ملاحظتها والتي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن الأداء ما تطالب به المؤسسة الفرد بفعله، وفعله جيداً[٢٠]. وهو ذلك النشاط الذي يقوم به الأفراد العاملون من خلال أداء الأعمال والمهام والمسؤليات المكلفون بها والتي يجب عليهم القيام بها كلّ في موقعه الوظيفي، للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه[٢١]، وهو بذلك يشير إلى السلوك أو الطريقة التي تستطيع المدرسة من خلالها تحقيق أهدافها.

والأداء المدرسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المدرسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها، وهو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية[٢٢]؛ أي أنه يشر إلى كفاءة المدرسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الكفاية والفعالية.

ويتضمن مفهوم الأداء مجموعة من الأبعاد حيث يركز البعض على البعد الاقتصادي في الأداء بينما يَعمد البعض الآخر البعد التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي[٢٣]:

البُعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المدرسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها. وهذا يعني أنه بإمكان المدرسة أن تصل إلى مستوى كفاءة وفعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالكفاءة والفعالية التنظيمية.

البُعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم.

البُعد الإقتصادي للأداء:

ويشير إلى اهتمام إدارة المدرسة باستثمار طاقات العنصر البشري وتوظيف قدراته وتنمية مهاراته والبحث عن مواهبه وإبداعاته واستغلالها لصالح المدرسة مع الاهتمام بتدريبه وتعديل سلوكه.

٢- مفهوم كفاءة الأداء المدرسي:

جاء في لسان العرب الكَفِيءُ النظيرُ، وكذلك الكُفءُ و الكُفُوءُ، على وزن فُعل وفُعُول والمصدر الكفاءة بالفتح والمد، وتقول: لا كِفاء له، بالكسر، وهو في الأصل لا نظير له. والكُفءُ: النظير والمُساوي، وتكَافَأَ الشيئان: تماثلا. وكافَأَه مُكافَأةً وكفَاءً: ماثَلَه. ومن كلامهم: الحمد لله كِفاء الواجب أي قَدرَ ما يكون مُكافِئاً له. والاسم الكفاءة والكفاءُ[٢٤].

كما يقصد بالكفاءة الاستخدام الحكيم للموارد المتاحة على النحو الذي يؤدي إلى خفض التكاليف دون التضحية بجودة مخرجات النظام، فهي القدرة على أداء الأشياء بطرقة صحيحة؛ أي أن النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف لمحددة والمرغوبة للنظام هو الذي يتصف بالكفاءة في الأداء[٢٥].

وتعرف الكفاءة التعليمية بأنها قدرة النظام التعليمي بمكوناته المختلفة علي تحقيق أهداف العملية التعليمية وأهداف المجتمع الخارجي كماً وكيفًا[٢٦]. وهي نسبة الداخل في العملية التربوية إلى الخارج منها، ويتعلق مفهوم الداخل هنا بعوامل المدرسين والإدارة التعليمية والإشراف الفني والكتب المدرسية والعلاقات الإنسانية السائدة في المدرسة وغيرها من أجل الحصول على مخرجات تعليمية معينة[٢٧]. والكفاءة هي صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسات لمدخلاتها من العاملين مقارنة بمخرجاته التي تطمح إليه (الطلاب)، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلاني ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة[٢٨].

٣- أنواع كفاءة الأداء المدرسي:

وهناك نوعان رئيسيان للكفاءة التعليمية، هما الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية، وسوف نوجزهما على النحو التالي:

أ) الكفاءة الداخلية Internal Efficiency :

يقصد بالكفاءة الداخلية مدى قدرة المدرسة الداخلية بمدخلاتها من الطلاب على الإنتقال بهم من مرحلة دراسية إلى آخرى على الوجه الأكمل، كما يقصد بها مدي قدرة المدرسة على القيام بالأدوار المتوقعة منها، وقدرتها على تحقيق أهدافها في ضوء الإمكانات المتاحة بأقل نسبة من الفقد أو الهدر؛ ولذا تتضمن الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي بعدين رئيسين هما الكفاءة الكمية والكفاءة النوعية[٢٩].

ب) الكفاءة الخارجية External Efficiency:

ويقصد بها مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق أهداف المجتمع الخارجي الذي وجد النظام من أجل خدمته، أي مدى الموائمة بين مخرجات النظام التعليمي والحاجات الاجتماعية والاقتصادية، من حيث أعداد الخريجين وكفاءاتهم في العمل ومدى رضا أصحاب العمل عنهم، والقدرة على التكيف والتعاون والتعامل وغير ذلك[٣٠]، وضرورة الربط بين تخصصات الخريجين وحاجات المجتمع المحلي من ناحية آخرى ليتسنى لهؤلاء الخريجين زيادة إسهامهم في مجالات النشاط المختلفة في المجتمع وقدرتهم على القيام بدور المواطنة الصالحة[٣١].

ومما سبق يتضح أن كفاءة الأداء المدرسي تعني قدرة المدرسة على تحقيق مهام محددة باستعمال أقل قدر ممكن من الموارد وبأقل تكلفة، فهي ترتبط بالاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة، وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة، وموضوعية قابلة للتنفيذ، لتحقيق أفضل مستوى للأداء بأقل تكلفة وجهد، وأقصر وقت، وبأعلى جودة.

رابعًا: المداخل الحديثة في تقويم أداء منظومة المدرسة الابتدائية في مصر:

يُعد تقويم المدارس من المهام التربوية الهامة، وعملية ذات أهمية بالغة في تطوير وتحسين الأداء؛ فالمدارس لا تقتصر وظيفتها على نقل المعرفة، وإنما تقوم بوظائف متعددة؛ فهي المسئولة عن تزويد القوى العاملة بالخبرات والمهارات الوظيفية، وبدونها لا يصبح لدى الأمم أفراداً مدربين للعمل في المؤسسات الخدمية والمهنية والتنموية بمختلف أنواعها ومجالاتها، لذا فتقويم فاعلية المدارس في أداء هذه الوظائف المتعددة تتطلب مهارات متخصصة، استنادا إلى منهجيات مناسبة.

وفيما يلي بعض المداخل المنهجية التي يمكن استخدامها في تقويم أداء المدارس الابتدائية:

١- مدخل النظم:

ينظر هذا المدخل إلى المدرسة على أنها نظام مفتوح يشتمل على مكونات مترابطة تؤدي وظائفها كوحدة، ويُعد هذا النظام أيضاً جزءاً مترابطاً ومتفاعلاً مع البيئة المحيطة به، ويهدف لتحقيق نواتج معينة بأكبر قدر من الفعالية، وفي إطار هذا المدخل تُعد الأهداف بمثابة معطيات أولية يمكن أن تتعدل باستمرار في سياق تفاعل وتكيف المدرسة مع بيئتها، ويمكن أيضاً ترجيح بعض الأهداف عن غيرها؛ فإذا كان هناك هدف معين يصعب تحقيقه أو يتطلب تحقيقه كلفة مرتفعة فإنه مكن الاستعانة عنه بهدف آخر يمكن تحقيقه بكلفه أقل، وهكذا؛ حيثُ يكون تركيز هذا المدخل على ما يجب أن تكون عليه المدرسة في المستقبل مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء المدرسي[٣٢].

٢- مدخل المساءلة التربوية:

تتطلب المشكلات الاقتصادية التي تعاني منها الكثير من الدول الحد من الإنفاق الحكومي وترشيده، ومما لا شك فيه أن المجال التربوي يتأثر تأثراً كبيراً بهذه المشكلات، وقد أدى ذلك كله إلى المناداة بتقويم فاعلية أداء المدارس وعائد العملية التعليمية في ضوء مدى تحقيقها للأهداف المرجوة المحددة مسبقاً، وتصبح المدرسة مسئولة عن تقديم المعلومات والأدلة التي تبرهن على أن

الطلبة قد حققوا هذه الأهداف استناداً إلى نتائج تقويم خارج تجربة الإدارات التعليمية، أو الجهات التربوية المنوطة بالإشراف على هذه المدارس إلى جانب التقويم الداخلي(٣٣).

وأساليب التقويم في إطار المفاهيم المعاصرة للمساءلة التربوية تُعد أكثر شمولاً واتساعاً، وتقدم بدائل متعددة لقياس الأداء، مما يتطلب توافر عدد كاف من الاختصاصيين الذين يقومون بتنفيذ نظام التقويم في إطار خطة تقويم شاملة، من أجل تقرير التطابق بين الأهداف المتفق عليها ومدى تحقيقها.

٣- مدخل القيمة المضافة:

تُعد القيمة المضافة أسلوباً لقياس مخرجات المدرسة، فالتحقق من فاعلية المدرسة يتطلب معرفة مقدار التحسين في أداء الطلاب أو مكتسبات التعلم لديهم نتيجة لتطوير وتحسين المناهج الدراسية، وتُستخدم الاختبارات لتوضيح القيمة المضافة بواسطة المدرسة.

وبذلك يمكن الحصول على معلومات مقارنة يمكن استخدامها كمؤشر معياري لفاعلية المدرسة. حيث يُركز هذا المدخل على كل من المدخلات والأداء النهائي، أي يُركز على العملية التعليمية ذاتها، فالقيمة المضافة في هذا الإطار تُستخدم كمقياس تجميعي، أو أسلوب للحكم على المدارس أو بعض مكوناتها، وكوسيلة للحكم على الطلبة، وفي تجميع بيانات تتعلق بالمدارس من أجل تحسين أداء كل فرد ينتمي إليها(٣٤).

٤- مدخل الجودة الشاملة:

تُعد الجودة منظوراً مستقبلياً يمكن أن تحققه المدرسة من خلال التخطيط بعيد الأمد، وتصميم وتنفيذ خطط سنوية تؤدي إلى ذلك، والتخلص من المشكلات التي تعوق تنفيذه والتعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها مع التأكيد على العلاقات الإنسانية في الإدارة والتعامل مع المؤسسة كنظام مفتوح وتدعيم الإدارة التشاركية، والاستناد إلى التخطيط الاستراتيجي والسعي إلى إرساء ثقافة تنظيمية جديدة لتطبيق معايير مستمرة ليست فقط لضمان جودة المنتج التعليمي بل لجودة العمليات التي يتم من خلالها الوصول لهذا المنتج(٣٥).

وتحسين جودة المدارس بأقل كلفة ممكنة لا يتحقق إلا إذا كانت الأطر البشرية العاملة بها لديها حس بالمسئولية، والالتزام، والرضا، مما يتطلب ظروف تزيل العقبات والخوف، وذلك من

خلال التدريب، وتزويد هذه الكوادر بالمعلومات المتعلقة بتوقعاتهم وتوقعات الطلبة، وأولياء أمورهم، وكذلك توقعات المجتمع في ضوء المتغيرات القومية والإقليمية والدولية.

إذن الجودة الحقيقية للتعليم تتطلب تحسين الجودة الداخلية (العاملين في المدرسة) بهدف رفع مستوى عملية التعليم (أداء المعلمين)، لتجنب المشكلات وأوجه القصور أو التغلب عليها مما يساعد في تقليل الكلفة، و تحسين الجودة الخارجية التي تتعلق بالطلبة وزيادة رضاهم مما يسهم في تجويد المخرجات وتحقيق النتائج التربوية المرغوبة التي تُعد بمثابة مدخلات تتميز بالجودة عند الالتحاق بدراسة أعلى والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالمدرسة[٣٦].

٥- مدخل التفتيش:

تهتم جميع السلطات التربوية بعمليات تنظيم وضبط وتحسين أداء المدارس للتأكد من تحقيق مستويات معينة من الأداء الأكاديمي للطلبة، والتدريس، والإدارة وصيانة المباني المدرسية، وغيرها من التسهيلات المادية، وتوكل هذه المهام إلى مفتش المدارس، وأحياناً تُوكل إليهم مهمة الضبط فقط، وتوكل إلى مشرفي المدارس مهمة المتابعة للمناهج من أجل التحسين[٣٧].

وكلما زادت مركزية النظام التعليمي يتركز الاهتمام على التفتيش أكثر من تركيزه على ضبط الجودة والإشراف، وذلك لضمان تنفيذ المناهج القومية التي تراعي الجوانب الأيديولوجية والسياسية للدولة. وفي بعض الحالات تكون إدارة التفتيش جزء متكاملاً من وزارة التربية والتعليم، أو تكون إدارة مستقلة جزئياً وتؤدي مهامها خارج نطاق الوزارة، وسواء كان التفتيش جزءاً متكاملاً أو مجرد حلقة وصل بين السلطات التربوية والمدارس فوظيفته الأساسية هو التحقق من تحسين جودة التعليم على جميع المستويات من خلال الفحص الناقد الدقيق، أو مسح ما يحدث في مواقف مدرسية في أوقات معية، حيث يكوم هناك ضبط مركزي تام على المناهج، ونظم الامتحانات، والكتب المدرسية، والمعلمين، فمهمة التفتيش الأساسية هي التحقق من أن المناهج الدراسية يتم تدريسها بفعالية.

٦- مدخل قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard:

ينظر للتقيم المتوازن للأداء على أنه نظام للإدارة وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء، والذي يمكن المدرسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها وإستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية، ويعمل هذا الأسلوب إلى توفير الأدوات والمؤشرات بما يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي، وتوضح هذه المؤشرات التوازن المستهدف داخل المدرسة في مجالاتها المختلفة بداية من تحقيق تنمية جيدة لكفاءات ومهارات العاملين بالمدرسة ثم الإنتقال لتحسين مواقف الإنتاج وعمليات التشغيل الداخلية مما ينعكس على مستوى جودة وأداء أفضل للمستفيدين وبتالي يؤثر إيجابياً على الجوانب المادية للمدرسة، كما أن هذه المؤشرات تحقق التوازن بين المقاييس التي يتم إستخراجها من نشاط وأداء المضع الحاي للمدرسة، وتلك التي يمكن استنتاجها لقياس الأداء المستقبلي(٣٨).

ويتضح مما سبق تعدد مداخل تقويم المدارس، وذلك لأن المدارس مؤسسات تربوية مكوناتها متشابكة ووظائفها متعددة، وتخضع لعوامل متشابكة ومتباينة، لذلك لا يوجد اتفاق عام حول ما تتصف به المدارس، مما يتطلب ضرورة استخدام أساليب منهجية منظمة لتقويم أداء هذه المدرس.

رابعاً: الإجراءات المقترحة لتوظيف المداخل الحديثة في مجال تقويم أداء منظومة المدرسة الابتدائية في مصر:

أ) إجراءات عامة:

- اهتمام مدير المدرسة الابتدائية بتفويض السلطة من أجل صناعة مستقبل أفضل للمدرسة من تكوين قيادات الجيل الثاني أو قيادات المستقبل.
- العمل على تأصيل الثقافة التنظيمية داخل كل وحدات المدرسة من أجل الإرتقاء بمنظومة القيم وتشجيع العمل الجماعي وتكوين القدوة للعاملين وحث العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
- تطبيق الأساليب الحديثة عند تقييم أداء العاملين بالمدرسة الابتدائية ضماناً للبعد عن المحاباة ودعماً للموضوعية وعدم التحيز لأي عنصر بشري على حساب الآخر.

- اهتمام إدارة المدرسة الابتدائية بتنمية العلاقة بينها وبين مؤسسات المجتمع المحلي في إطار تبادل المنافع والإرتقاء بالمجتمع ككل.
- نشر ثقافة الشفافية والنزاهة مع غرس الثقة بين الرئيس والمرؤس وتحمل المسئولية من قبل الجميع.
- النظر إلى المدرسة الابتدائية من قِبل كافة مؤسسات المجتمع على أنها منظومة مجتمعية مسئولة عن تكوين أجيال المستقبل وبالتالي فهي تعُد بمثابة وسيلة لبقاء واستمرار المجتمع المتعلم والتفاهم لقضايا عالمه ومستوعباً لظروفه الداخلية ومتوجهاً نحو تحقيق الأهداف المنشودة منها.

ب) إجـــراءات مـــوضـــوعيـــة:

١- فيما يتعلـق بالقيـادة المـدرسيـة:

- وضع معايير علمية لاختيار القيادات المدرسية بالمرحلة الابتدائية.
- تحديد مجموعة من البعثات العلمية لمديري المدارس الابتدائية شريطة أن تكون إلى الدول المتقدمة في هذا المجال.
- نشر ثقافة القيادة الابداعية بين كافة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية.
- حث مديري المدارس الابتدائية على نشر ثقافة التفويض فيما بينهم لضمان قيادات المستقبل (قيادات الصف الثاني).

٢- فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية بالمدرسة الابتدائية:

- تأصيل الثقافة التنظيمية للمدرسة الابتدائية عبر الحوار والنقاش بين كل العاملين والمعلمين لدعم القواسم المشتركة في هذه الثقافة حتى تصبح منهج حياة لكل العناصر البشرية بالمدرسة.
- وضع ميثاق أخلاقي للمدرسة يضم بين جنباته مجموعة القيم الحافزة لبذل الجهود وحب العمل والولاء للمدرسة.

- توظيف المنهج العلمي لحل مشكلات المدرسة وقضاياها مع مشاركة كافة الأطراف المعنية في طرح الحلول المناسبة مع مراعاة ظروف المدرسة وإمكانياتها المتاحة.
- عقد مؤتمر سنوي للمدرسة تُطرح من خلاله الأراء والأفكار التي تقودها نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكل مجالات العمل بها.

٣- فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي بالمدرسة الابتدائية:

- تحديد خطوط السلطة للهيكل التنظيمي بالمدرسة الابتدائية مع تعزيز قنوات الاتصال به.
- إنشاء وحدات جديدة بالهيكل التنظيمي بالمدرسة الابتدائية تخدم الجودة ومضامنها العلمية.
- إعادة النظر في التوصيف الوظيفي لكافة العناصر البشرية العاملة بالمدرسة مع مراعاة الاتجاهات الحديثة في هذا المجال.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب مع مراعاة الفروق الفردية بين كافة العاملين بالمدرسة عند توزيع العمل عليهم.

٤- فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات:

- مواكبة مستجدات العصر التكنولوجي على ضوء ظروف المدرسة وإمكاناتها المتاحة.
- تدريب كافة العناصر البشرية بالمدرسة الابتدائية وكيفية توظيفها لخدمة العمل المدرسي.
- تكوين بنك معرفة خاص بالمدرسة على أن تشارك فيه كافة الأسر.

مراجع البحث وهوامشه

١- منار محمد جابر:"تحسين كفاءة منظومة المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل الجودة الإحصائي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠١٠، ص٩٢.

٢- نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٠١٤، ص١٨٠.

٣- ربي ششتاوي: تعريف المدرسة الابتدائية، ٢٠١٩، ص١ https://mawdoo3.com

٤- محمد صادق إسماعيل: تطوير التعليم الأساسي كمدخل لإصلاح التعليم العربي، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١، ص٣٠.

٥- نجاة يحياوي: "المدرسة وتعاظم دورها في المجتمع المعاصر"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع٣٦، نوفمبر ٢٠١٤، ص٥٩.

٦- مدحت محمد أبو النصر: تطوير المدارس، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩، ص٣١.

٧- محمد صادق إسماعيل: تطوير المؤسسات التعليمية في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٦، ص٧٩.

٨- السيد سلامة الخميسي: قراءات في الإدارة المدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص١٦.

٩- وزارة التربية والتعليم: : قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، الباب الثاني، مادة ١٦، ص٨.

١٠-وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٥٥.

١١-إيناس إبراهيم حويل: "تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي تحد من تحقيق أهداف التعليم الأساسي"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، ع٤، مج٣١، ٢٠١٥، ص٤١٦.

١٢-وزارة التربية والتعليم: مناهج المرحلة الابتدائية ٢٠٠٢/٢٠٠٣، مطابع دار القرآن، القاهرة، ٢٠٠٢، ص٣.

١٣-نبيل سعد خليل: التربية المقارنة-الأصول المنهجية ونظم التعليم الإلزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩، ص٢٦٦.

١٤-العلامة ابن منظور: لسان العرب، الجزء الأول، دار الحديث للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦، ص١٠٨.

15- Oxford Dictionaries: "Definition of Performance in English".

١٦-الشيخ الداوي: "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، ع٧، ٢٠١٠، ص٢١٧.

١٧-مدحت محمد أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٤، ص٦٥.

١٨-البهلول محمد صالح العياط: مدى استخدام جهاز الرقابة الشعبية لمؤشرات تقييم الأداء في تقييم الشركات العامة الصناعية، أكاديمية الفكر الجماهيري، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ٢٠١١، ص٣٣.

19- Miller K. & Philip B.: Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures, Academy of Management Journal, No.4, Vol.33, 2009, 759.

20- U. W. M. R. Sampath Kappagoda: "Self-Efficacy, Task Performance and Contextual Performance: A Sri Lankan Experience", Journal of Human Resource and Sustainability Studies, No.6, Jun 2018, p.157.

٢١-يوسف عيد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية، المجلة الجامعية الإسلامية، ع ٢، مج ٨، غزة، فلسطين، يونيو ٢٠٠٠، ص١١٥٩.

٢٢-عائشة يوسف الشميلي: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٧، ص٢٠٩.

٢٣-مصطفى يوسف كافي: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص٢٣.

٢٤-ابن منظور: لسان العرب، الجزء السابع، دار الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣، ص٦٨٢.

٢٥-ثابت عبد الرحمن إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص٤٠.

٢٦-أحمد محمود الزنفلي: الأبنية المدرسية وكفاءة النظام التعليمي، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ٢٠٠٩، ص٨٢.

٢٧-محمد مصطفى زيدان: عوامل الكفاية الإنتاجية في التربية، دار ومكتبة الهلال للنشر والطباعة، القاهرة، ٢٠٠٨، ص٨.

٢٨-إبراهيم عيد سليم عابدين:"تقييم استراتيجيات التوظيف بهدف زيادة كفاءة الأداء-دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٥، ص٦٠.

٢٩-وليد أحمد أسعد: الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص٢١١.

٣٠-يعقوب أحمد الشراح: التربية وأزمة التنمية البشرية، مكتبة التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ٢٠٠٢، ص٣٩٣.

٣١-سكينة البشير قدمور: "التنظيم المدرسي ودوره في رفع كفاءة أداء مديري المدارس الثانوية بشعبية طرابلس: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الأداب، جامعة طرابلس، ليبيا، ٢٠١٣، ص١٠٠.

٣٢-صلاح الدين محمود علام: التقويم التربوي المؤسسي- أسسه ومنهجياته وتطبيقاته في تقويم المدارس، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٣، ص٢٤٩-٢٧٠.

٣٣-_____: مرجع سابق، ص٢٤٩-٢٧٠.

٣٤-_____: مرجع سابق، ص٢٤٩-٢٧٠.

٣٥-رأفت عبد العزيز البوهي، منى أحمد عبد الرحيم: الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ٢٠١٨، ص٧٣.

٣٦-_____: مرجع سابق، ص٦٦-٦٨.

37- Brian Fidler & Tessa Atton: "Poorly Performing Staff In Schools and How To Manage Them", 2nd ed., Taylor & Francis Group, New York, London, 2005, p.18.

٣٨-سلوى عمر عبد الرحمن: الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠١٥، ص٧٤.