

# جودة المدرسة الفعالة (معاييرها - علاقاتها - إدارتها)

إعداد

أ.د/محمد حسن رسمي

د/ نسمة عبد الرسول عبد البر

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

كلية التربية - جامعة بنها

أ/ عفاف خليل إبراهيم يعقوب



## جودة المدرسة الفعالة

(معاييرها - علاقاتها - إدارتها)

إعداد

أ.د/ محمد حسن رسمي / د/ نسيم عبد الرسول عبد البر / أ/ عفاف خليل إبراهيم يعقوب  
 أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية / مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
 كلية التربية - جامعة بنها / كلية التربية - جامعة بنها

أولاً : الإطار العام للبحث :

مقدمة البحث :

تتجلى الثورة العلمية والتقنية في عالم اليوم في أحدث مظاهرها- في مجال المعلومات والاتصال، ومجال التقنية الحيوية، والاتصال هو أحد العلوم الحديثة، التي بدأ الاهتمام بها يتزايد من أوائل القرن العشرين، حيث فرضت ثورة المعلومات ودخول تقنيات حديثة على المؤسسات التربوية الاهتمام بالاتصال، وبكيفية تطبيقه، حيث إن العملية الإدارية- بما فيها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، واتخاذ القرارات- لا تعطي ثمارها أو تحقق أهدافها ما لم يكن فيها نظام فعال للاتصال، يساعدها على الوصول إلى ما تصبو إليه.

كما أكدت الوثيقة المتعلقة بتجارب الدول الأوروبية- في مجال استخدام ثقافة المعلومات لتطوير المنظومة التربوية والتي أعدتها المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة- على أن من شأن استخدام ثقافة المعلومات في التعليم أن يحقق مساندة وإغناء قدرات التعلم الذاتي: حيث تتمثل المساهمة التي تقدمها ثقافة المعلومات والاتصالات لمنظومة التعليم.. على صعيد مساندة وإغناء قدرات التعلم الذاتي في أنها تزود التلميذ بوحداث تمرين وتدريب معدة لتنمية مهارات معينة، ومصادر للمعلومات عبر الأحرص المضغوطة والإنترنت، وأساليب البحث عن المعلومات، والتواصل والتخاطب مع الخبراء، وعمليات محاكاة تساعد في تصور وفهم المفاهيم الرياضية والعلمية، كما أنها تحقق مساعدة وإثراء أنشطة التعلم الجمعي حيث تتمثل المساهمة التي تقدمها ثقافة المعلومات والاتصالات لمنظومة التعليم- على صعيد مساندة وإغناء أنشطة التعلم الجماعي- في أنها تزودنا بالبريد الإلكتروني لمساندة الاتصال بين أفراد المجموعة، وبرمجيات تقديم العروض للمساعدة على تعاون المجموعة في إعداد عرض جماعي، واستخدام الفيديو لمساندة المشاريع

الموزعة عبر عدة مجموعات عمل، وأنظمة اتصالات تسمح للمدارس بالتعاون فيما بينها في جميع وتحليل المعطيات<sup>(1)</sup>.

هذا بالإضافة إلى أنها تعمل على مساندة وإثراء البيئة العامة لعملية التعلم والتعليم وتمثل المساهمة التي تقدمها ثقافة المعلومات والاتصالات لمنظومة التعليم، على صعيد مساندة وإثراء البيئة العامة لعملية التعلم والتعليم في أنها تزودنا ببيئة تعليمية تكون أكثر جاذبية وتشويقاً وإثارة الاهتمامات المتعلمين، ومساندة وإثراء إدارة العملية التدريسية وتمثل المساهمة التي تقدمها ثقافة المعلومات والاتصالات في هذا المجال في أنها تزودنا بالإمكانات التي تعمل على تكامل المناهج والمعايير القياسية وطرق التقويم، وإدارة ملفات التلاميذ وسجلاتهم، والمساعدة في تطوير مناهج وخطط دراسية للتلاميذ الموهوبين ذوي الاحتياجات الخاصة، ومثل هذه الأمور هي من حتميات المدرسة الفاعلة التي تسعى الأمم والشعوب بمختلف أشكالها على دعمها في النظام التعليمي بمختلف مراحلها<sup>(2)</sup>.

### مشكلة البحث:

ويعد التعليم أمراً ضرورياً وتطويره من الأمور الواجبة واللازمة، ولكن من خلال عملية التطوير، لا بد من توخي الحذر من الوقوع في أسر العولمة من الناحية الفكرية والثقافية والتعليمية، وعلى هذا فإن التعليم يجب أن يتوخى الحذر، فلا يخل بأنساق القيم والأفكار الاجتماعية السائدة في المجتمع، ولا يفرض في عقيدة المجتمع وثوابته، حتى لا تتحول عملية تطوير التعليم إلى تقويض لما هو قائم، لحساب أفكار جديدة غريبة عن المجتمع، وبعيدة عن واقعه، وتطرح - في النهاية - آثارها السلبية على المجتمع ككل.

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

■ ما العلاقة بين معايير جودة المدرسة الفعالة والمنظومة المدرسية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

■ ماذا نعني بالمعايير؟

■ ما أهم الخصائص العلمية للمعايير؟

■ ما أهم السبل التي تستخدم في مقارنة المعايير؟

■ ما خصائص مدير المدرسة الفعالة؟

**اهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي إلى طرح إبراز العلاقة بين معايير جودة المدرسة الفعالة وعناصر المنظومة المدرسية، وذلك من خلال:

- الوقوف على ماهية المعايير في الأدبيات المعاصرة.
- الكشف عن أهم الخصائص العلمية لمعايير المدرسة الفعالة.
- التعرف على أهم السبل التي تستخدم في مقارنة المعايير بالنسبة للمدرسة الفعالة.
- الكشف عن خصائص مدير المدرسة الفعالة.

**منهج البحث:**

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه، حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند العاملين والجماعات وطرائقها في النمط والتطور، وكذلك أسلوب النظم لإبراز العلاقة بين معايير جودة المدرسة الفعالة وعناصر المنظومة المدرسية.

**مصطلحات البحث:**

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية :

**١- المدرسة الفعالة Effective School :**

وهي مدرسة تعلم التلاميذ المهارات والمعارف الأساسية، وتكسبهم الاتجاهات الإيجابية المتعلقة بالمواطنة وتتعامل معهم دون تمييز، وتكفل لهم جميعاً الفرص التعليمية المتميزة والمتكافئة وتطلق من أن جميع التلاميذ يمكنهم أن يتعلموا كل ما يقدم لهم والوصول إلى درجة الإتقان والتميز<sup>(٣)</sup>، أو هي مدرسة عالية الأداء والتي يحقق فيها الطلاب تقدماً يفوق ما يمكن توقعه بناء على ما يتم تزويدهم به<sup>(٤)</sup>.

ويمكن أن ينظر البحث الحالي إلى المدرسة الفعالة على أنها تلك المدرسة التي تكفل لجميع العاملين فرص المشاركة والعمل الفريقي والتعاون المثمر، كما تكفل في نفس الوقت فرص المشاركة المجتمعية الفعالية للمجتمع المحيط بها.

## ٢- منهج تحليل النظم : System Analysis Approach

هو المنهج الذي يؤكد على دراسة منطق العلاقات الداخلية في داخل المنظومة، كما يؤكد على دراسة نسق العلاقة التي تحكم المنظومة بعلاقتها مع المنظومات الخارجية التي تقع في الوسط الحاكم للوجود الاجتماعي برمته. وهذا المنهج يستوحي منطق من طبيعة المنظومات الحية في طريقة تشكيلها وآليات نموها وديناميات اشتغالها ونسق الوظائف التي تحققها، وبعبارة أخرى، فإن منهج أو مدخل تحليل النظم يمثل طريقة من طرق فحص النظام التعليمي كلياً وما فيه من عوامل مؤثرة وعلاقات متشابكة يجب وضعها جميعاً في الاعتبار، ويحدد العوامل التي تؤثر من خارج النظام ثم يتناول النظام من واقع مصادره ومخلائه ومن حيث عملياته ومخرجاته وما بينهما من علاقات، ويرتّب على هذا التحليل تغييرات في المخرجات في اتجاه تحقيق أهداف النظام.<sup>(٥)</sup>

ويمكن تعريف النظام أو المنظومة أيضاً أنها: كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة، تكون بيئة علاقات تبادل من أجل أداء وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية متابعة النتائج التيحققها النظام كله.<sup>(٦)</sup> أي أن لفظ نظام يعني تجمعا لعناصر وتفاعل بينها، يتم داخل إطار وفق قواعد معينة، أي أن النظام هو كل Whale يتكون من مجموعة من الأجزاء، وهذا الكل يعمل من أجل تحقيق هدف ما.<sup>(٧)</sup>

وتأسيساً على الرؤية السابقة لمفهوم المنظومة، فإنه يمكن القول أن "المدرسة تشكل نظاماً حيويّاً متكاملاً متفاعلاً من العناصر والديناميات والفاعليات والمفاهيم والوظائف التي تترابط وفقاً لمنطق المنظومات الحية".<sup>(٨)</sup> وعلى هذا الأساس تطرح المؤسسة المدرسية نفسها كمنظومة من العمليات المعقدة، وكتكوين من الفعاليات المنهجية المركبة. وتشهد هذه البنية في مراحل تكونها ونشوتها إجراءات متعددة تتكامل فيها مختلف أنواع الممارسات الذهنية والفكرية والسياسية، فالمدرسة تكوين فكري اجتماعي تربيوي، وهي كأي نظام تتكون من تضاريس ووظائف وفاعليات وممارسات حيوية بالغة التعقيد والتنظيم.<sup>(٩)</sup>

## ٣- الجودة Quality

ويعني بها إنجاز العمل وإتقانه بدرجة عالية من الدقة تكاد تخلو من العيوب وذلك وفق المواصفات العالمية المتعارف عليها.

## ٤- المعايير Standards :

يقصد بمفهوم المعايير مجموعة من المقاييس والقواعد المنظمة للقيام بالأشياء، وهي الخطوط العامة التي يرجع إليها أصحاب القرار والعاملين في المؤسسات والشركات على اختلاف موضوع عملها، حيث يُعتبر هذا المفهوم العريض شاملاً لمناحي الحياة، فنجد معايير للمناهج التعليمية، ومعايير أخرى لقطاع الرعاية الصحية، ومعايير للتجارة والتسويق قد يشمل معنى كلمة معايير الضوابط التقنية التي من خلال العمل بها ومراعاتها، يصح عمل الآلة أو النظام التقني للكثير من الآلات أو الأجهزة، ومن ناحية أخرى فإن تطور المفاهيم التنظيمية دفعت إلى بروز مفهوم (المعايير العالمية) التي تتميز بالدقة والموضوعية العالية، وتسعى العديد من الهيئات إلى رفع جودة أدائها وعملها مراعاة لهذه المعايير<sup>(١٠)</sup>.

## ثانياً: ماهية معايير المدرسة الفاعلة وخصائصها :

المعيار في اللغة هو ما اتخذ أساساً للمقارنة والتقدير، والمعيار من المكاييل، فالمعيار ما عايرت به المكاييل، كما يعرف المعيار لغوياً بأنه نموذج متحقق أو تصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء، والمعايير Standards هي نمط أو حكم يستخدم كأساس للمقارنة الكمية والكيفية، وهكذا فإن القواميس العربية والأجنبية تكاد تتفق على أن المعايير هي النموذج الذي يحتذى به لقياس درجة كفاءة شيء ما<sup>(١١)</sup>، أما عن التعريف الاصطلاحي للمعيار فهو: <sup>(١٢)</sup>

- حكم أو قاعدة أو مستوى معين نسعى للوصول إليه عليه أنه غاية يجب تحقيقها بهدف قياس الواقع في ضوءه للتعرف على مدى اقتراب هذا الواقع من المستوى المطلوب.
- كم المعلومات التي يتفق فيها أعضاء المهنة الواحدة، والتي يستخدمونها لتلبية احتياجات العملاء أو المستفيدين، من أجل الوصول إلى أكبر قدر من الجودة المطلوبة للممارسة.
- تلك الأبعاد أو المقاييس التي تحدد مستوى النوعية أو تعبر عنها ويدخل في ذلك عدد كبير من العناصر منها القائمين على المؤسسة أو البرنامج ومصادر التعليم والتعلم، وأهداف المؤسسة أو البرنامج، والمنافع المتوقعة.
- مجموعة من الأطر التي لها درجة من الثبات وهذه الأطر قد تكون ثقافية مشتقة من أوضاع المجتمع، بجانب أطر علمية موضوعية تتل بحقائق لها صفة عالمية قابلة للتطبيق.

- موجّهات أو خطوط مرشدة (Guide Lines) متفق عليها من قبل خبراء التربية، والمؤسسات القومية والدولية، تعبر عن المستوى النوعي الذي يجب أن تكون عليه جميع مكونات العملية التعليمية من تلاميذ ومعلمين وإدارة ومناهج ومصادر تعليمية.
- مجموعة من الشروط المضبوطة علمياً والتي يتم التوصل إليها من خلال الدراسة العلمية والبحث الدقيق بحيث يكون متفقاً عليها ويمكن من خلال تطبيقها تعرف نواحي القوة ونواحي الضعف فيما يراد تقويمه وإصدار حكم عليه.
- مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في عناصر ومكونات النظام التعليمي للحصول على مخرجات عالية الجودة وبمواصفات محددة يطلبها سوق العمل.
- محصلة من الآراء لكثير من الأبعاد السيكولوجية والاجتماعية والعلمية والتربوية يمكن من خلال تطبيقها معرفة الصورة الحقيقية للموضوع المراد تقويمه أو الوصول إلى أحكام على الشيء الذي يتم تقويمه.

وعلى هذا يمكن تعريف معايير الجودة في التعليم بأنها مجموعة من العبارات المحددة تحديداً دقيقاً وبطريقة علمية والتي تشمل جميع عناصر المنظومة التعليمية (مدخلات، وعمليات، ومخرجات) والتي تستخدمها المؤسسة التعليمية في الحكم على مدى جودة برامجها الأكاديمية، ومراجعة وتقويم الأداء بشكل دوري، ومقارنة مستوى الأداء فيها بأداء المؤسسات الأخرى المناظرة، واتخاذ الإجراءات التي يجب اتباعها كجزء من عملية التطوير المستمر.<sup>(١٣)</sup>

وترجع أهمية المعايير التربوية إلى أنها أصبحت واحدة من أكثر الأدوات المستخدمة في التعرف على مستويات إنجاز المؤسسات التعليمية بشكل عام، وللمهام والأهداف التي تسعى إليها بشكل خاص، وهذا يرجع إلى أن المعايير تستخدم لرقابة الظروف المعقدة والتي يصبح من غير الممكن الحكم عليها بدقة، أو تفنيد إمكانية ملاحظتها يوماً بيوم أو من خلال الملاحظة غير المقصودة، وعندما يتعلق الإنجاز بالنظام التعليمي تصبح المعايير واستخدامها ذات دلالة مناسبة وذلك لأن النظام التعليمي يتسم بمجموعة من الخصائص لعل من أبرزها صعوبة قياسه مباشرة أو بصورة دقيقة، فعلى سبيل المثال يمكن أن نتحدث عن جودة التدريس، ولكن في الوقت ذاته هناك إدراك قوي بأنه لا توجد طريقة مباشرة لقياسها، ومن ذلك يتضح أهمية وجود معايير وطنية للوقوف

- على جودة المؤسسات التعليمية بحيث يشارك في وضعها الخبراء والأكاديميون المعنيون بذلك بالقطاعات المختلفة وفي هذا الصدد تمثل المعايير التربوية أهمية خاصة تتحدد في الآتي:<sup>(١٤)</sup>
- تمثل أساساً للإصلاح التربوي؛ حيث تحدد مواصفات الجودة والامتياز لكل من العاملين والمؤسسات التعليمية على مختلف أنواعها.
  - تحدد البرامج التعليمية التي تستحق الاعتماد، وتضمن استمرار جودتها وجودة مخرجاتها.
  - توفر فرصاً متساوية للتلاميذ في كل مراحل التعليم، فإذا تبنت جميع المؤسسات التعليمية في الدولة معايير الجودة في التعليم، فإن ذلك يحقق نوعاً من العدالة والتكافؤ لكافة المتعلمين.
  - تعمل كمصدر مرجعي لأعضاء هيئة التدريس والقيادات التعليمية وصانعي القرار وواضعي السياسات التعليمية ومنفذيها من أجل استخدامها في الارتقاء ببرامج التعليم وتقييمها وتحديد مقدار ما ينجز من تقدم على جميع المستويات.
  - توجه الجهود المبذولة في تطوير المناهج، والممارسات التدريسية، ونظام التقييم للمستقبل.
  - تضمن المشاركة المجتمعية عن طريق زيادة الدافعية وإثراء الأفكار والمناقشات على كل المستويات المحلية والقومية حول أفضل ما يقدم للمتعلمين ويساعدهم على النجاح والتمكن من المعرفة العلمية والمهارات المختلفة.
  - تمثل قوى إيجابية داعمة لمهنة المعلم نحكم من خلالها على أدائه وتدفعه إلى الحرص على التنمية المهنية المستدامة.
  - تزود التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس بنقاط توضيحية أو مرجعية؛ فالتلميذ عن طريق هذه المعايير يحدد ما يتوقع أن يحصله من هذه المعايير وكذلك تساعد أعضاء هيئة التدريس في تحديد مهارات ومحتويات التدريس لكل مستوى تعليمي.
  - توفر لغة مشتركة للتداول في التوجهات التربوية: فلكي يتحاور التلاميذ وأساتذتهم وأولياء الأمور عن الأداء فإن هناك حتمية إلى وجود لغة مشتركة، والمعايير من شأنها أن تضع محددات لهذه اللغة المشتركة.



- تساعد المعايير في تقليل حدة الخلافات حول ما يتم تدريسه ومعرفة ما يجب تحقيقه منها في المؤسسات التعليمية الأخرى.
- تساعد في الحكم على جودة التعليم وتصف ما يجب أن يكون عليه التعليم والتعلم من أجل تحسين مخرجات التعليم وتزيد من قدرات المتعلمين وفرصهم على النجاح.
- تمد الأنظمة التعليمية بأسس التقويم وتزيد من ثقة المجتمعات في التعليم وتمثل أساساً للمحاسبية والمساءلة.
- تمد الأنظمة التعليمية بأسس التقويم وتزيد من ثقة المجتمعات في التعليم وتمثل أساساً للمحاسبية والمساءلة.
- تحدد الأدوار والواجبات لجميع العناصر البشرية في المؤسسة التعليمية، وتكشف عن نواحي القوة ونواحي الضعف في المؤسسة التعليمية.

وبالإضافة لما سبق فإن أحد الأغراض الأساسية للمعايير التربوية هو إمكانية استخدامها لتصنيف النظم التعليمية، وهذا التصنيف قد يساهم في إثارة همم المؤسسات التعليمية للتطوير والتحسين، حيث يوفر نموذجاً قومياً يمكن اتخاذه كمعيار للتطوير في المؤسسات الأخرى، ويعتبر هذا الاستخدام من الضرورات التي تفرضها مغطيات واقع المؤسسات التعليمية في ظل محدودية الموارد وتنامي مفاهيم المحاسبية والتمويل المعتمد على الأداء، حيث تستخدم معايير الأداء من قبل المؤسسات الممولة أو الهيئات المتاحة لتحديد المؤسسات التعليمية التي يجب أن يقدم أو لا يقدم لها الدعم والتمويل، أي أنها تحدد كمية واتجاه التمويل الذي تقدمه الهيئات المانحة للمؤسسات التعليمية.<sup>(١٥)</sup>

وتختلف المعايير من مؤسسة اعتمادية إلى أخرى وكذلك من منطقة إلى أخرى، وذلك حسب ظروف كل منطقة إلا أن هناك عدداً من الخصائص ينبغي توافرها في المعايير وهي أن تكون: <sup>(١٦)</sup>

- شاملة: بحيث تتناول الجوانب المختلفة المتداخلة للمؤسسة التعليمية (مدخلات، عمليات،

مخرجات) وتكون قادرة على أحداث التكامل في المعلومات بالطريقة التي تجعلها كالبارامتر

الذي يعبر عن الصحة العامة للنظام.

- موضوعية: بمعنى أنها تركز على الأمور المهمة في التعليم التي تخدم الصالح العام وتتأى عن المصالح الشخصية.
- واقعية: بمعنى أنها تأتي مرتبطة بالأهداف وقابلة للتنفيذ على أرض الواقع.
- مرنة: بمعنى أنها تكون قابلة للتعديل وامتشية مع الظروف والمتغيرات المستجدة، ويمكن تطبيقها على المؤسسات التعليمية ذات الظروف المختلفة داخل المجتمع الواحد.
- مجتمعية: أي تعكس طموحات المجتمع وآماله، وتلتقي مع احتياجاته وظروفه، وقضاياها، وتضع أولوياته وأهدافه ومصالحته العليا في المقام الأول.
- مستمرة ومتطورة؛ بحيث يمكن تطبيقها لفترات زمنية ممتدة، ويمكنها مواكبة المتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية.
- قابلة للقياس والتكميم؛ بمعنى أن تكون قادرة على تحديد مقدار ونوعية المعلومات والبيانات المطلوبة؛ بحيث تساعد في مراجعة وتقويم الأداء بشكل دوري ومقارنته بالمواصفات القياسية وإصدار الأحكام والقرارات.
- تحقق مبدأ المشاركة المجتمعية، بمعنى أنها تبني على أساس مشاركة الأطراف المتعددة والمستفيدين من المجتمع وفي مقدمتهم أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ وأولياء الأمور وسوق العمل.
- أخلاقية؛ بمعنى أنها تستند إلى الجانب الأخلاقي، وتخدم القوانين السائدة، وتراعي عادات المجتمع وسلوكياته.
- داعمة؛ بمعنى أنها لا تمثل هدفاً في حد ذاتها، وإنما تكون آلية لدعم العملية التعليمية والنهوض بها.
- محفزة: أي أنها تتضمن قدراً من التحدي يدفع الفرد أو المؤسسة إلى بذل المزيد من الجهد، الأمر الذي يساعد في التمييز بين متوسطي ومرتقي الأداء.

### ثالثاً : تصنيف معايير المدرسة الفعالة وسبل مقارنتها :

ويمكن تصنيف المعايير بأكثر من طريقة، حيث يمكن تصنيفها على حسب طبيعة النظام الذي يتم التعامل معه، وفي هذه الحالة تكون هناك معايير خاصة بالمدخلات، وأخرى خاصة

بالعمليات وثالثة خاصة بالمخرجات، مع العلم أن هذا التصنيف لا يعني أن هناك خطوطاً فاصلة بين المعايير الخاصة بكل عنصر، وفي ضوء هذا التصنيف لابد أن تكون هناك معايير، يمكن تصنيفها على النحو التالي: (١٧)

- جودة التشريعات واللوائح: ويظهر ذلك في قدرتها على تحديد الإجراءات التي تحكم العمل وتوجهه والاستجابة السريعة للمتغيرات المحلية والعالمية، وقدرتها على تحديد وتوصيف المسؤوليات والمهام الوظيفية.
- جودة الموارد المالية: ويظهر ذلك في تنوع مصادر التمويل، وحجم الميزانية المخصصة للتعليم، وكيفية توزيعها على بنود الإنفاق المختلفة، ومقدار تكلفة التلميذ، ونسبة الفاقد في التعليم.
- جودة الموارد البشرية: وتشمل جودة التلاميذ والمعلمين ورجال الإدارة والتجانس بين هذه العناصر، وآليات النمو المهني لكل منها.
- جودة الموارد المادية: وتشمل جودة المؤسسة والأبنية التعليمية ومصادر التعلم كالمكتبات وشبكات المعلومات وتوافر عوامل السلامة والأمان وبرامج الصيانة الدورية.
- جودة الإدارة: وتشمل جودة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم واتصال ومتابعة وصناعة القرارات المبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة وأساليب الإدارة المتطورة.
- جودة البرامج الدراسية: وتشمل نظم القبول والمناهج الدراسية والكتب المدرسية وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم وأساليب التقويم.
- جودة بيئة التعليم والتعلم: وتتضح في وجود نظام ملائم للحواجز، وسيادة روح الفريق والعمل الجماعي، وتعزيز مبدأ العلاقات الإنسانية، والالتزام الأخلاقي والمهني، وجودة الأنشطة التلاميذية، والخدمات الاجتماعية والصحية، وخدمات الإرشاد والتوجيه.
- جودة المخرجات المؤسسية: وتظهر في قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها، ويمكن أن يستدل عليها من نسب النجاح، والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، وجودة مستوى الخريجين، وقدرتهم على تلبية متطلبات العمل والإنتاج.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعايير على اختلاف أنواعها لا بد لها من مؤشرات حتى يمكن قياسها بدقة مما يمثل تحدياً في عملية بناء المعايير، ويرى البعض أن هناك أربعة معايير هي الأكثر استخداماً في مجال الجودة التعليمية وهي: (١٨)

١- المعايير التاريخية **Historical Standards** وفيها يتم مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة التعليمية بالأداء السابق لمعرفة التقدم أو التأخر في الأداء.

٢- معايير الأداء المستهدف **Target Performance Standards** تعد هذه المعايير غايات يجب على المؤسسة التعليمية تحقيقها في ظل ظروف بيئة محددة.

٣- المعايير الخاصة بالمنافسين **Competitor Performance Standard** وتكون هذه المعايير إما كمية أو نوعية فيها يتم مقارنة الأداء الخاص بالمؤسسة التعليمية بأداء مؤسسة أخرى، ومن أهم مزايا هذه المعايير ربط أداء المؤسسة التعليمية بأداء المنافسين بصورة مباشرة مما يعطي مؤشراً قوياً لقدرة المؤسسة التنافسية.

٤- معايير الأداء المطلق **Absolute Performance Standards** يوضع هذا النوع على ضوء المعايير النظرية مثل معيار الجودة الكلية وقد يصعب تحقيق هذه المعايير على أرض الواقع العملي، ولكنها تظل أهدافاً مطلوبة يمكن عن طريقها تحديد مستوى التحسن المطلوب.

وبالنظر إلى الأنواع السابقة من المعايير يتضح أنه يمكن تطبيق أكثر من معيار في نفس الوقت، فلكي تحدد المؤسسة التعليمية مدى جودتها وقدرتها على التحسين والتطوير فإنها تقارن أدائها الحالي بأدائها السابق، وفي الوقت نفسه يمكن أن تقارن أدائها بأداء المؤسسات الأخرى المناظرة في ضوء معايير الجودة وتفيد عمليات المقارنة في معرفة دلالة المعايير ويتوقف ذلك على طبيعة عملية المقارنة؛ وهناك ثلاث حالات للمقارنة وهي: (١٩)

■ المقارنة الذاتية: ويقصد بها مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة التعليمية بقيمته في فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة التحسن الذي طرأ أو معدل التغيير إيجابياً أم سلبياً، ومن

الملاحظ أن هذه الطريقة تحتاج مزيد من الوقت والجهد.

- المقارنة المعيارية: ويقصد بها مقارنة أداء المؤسسة التعليمية بأداء مؤسسات أخرى مماثلة في نفس الفترة الزمنية، وهنا لا بد أن تكون المقارنة بين مؤسسات على درجة كبيرة من التماثل والتطابق في الأهداف والإجراءات حتى تكون المقارنة ذات قيمة، ولقد أصبح هذا الأسلوب ذو قيمة كبيرة في ظل المنافسة العالمية المتنامية، حيث لم يعد كافياً قياس أداء المؤسسات التعليمية على فترات زمنية متتالية، ولكن من الضروري عمل المقارنات بين المؤسسات التعليمية المماثلة لكي تتعرف كل مؤسسة على موقعها ومتميز تطويرها.
- المقارنة المرجعية: ويقصد بها مقارنة أداء المؤسسة التعليمية بأداء نظام مثالي أو نموذجي لمعرفة مدى القرب أو البعد عنه، ومن ثم تحديد معدلات الأداء المثالية.

#### رابعاً : خصائص مدير المدرسة الفعالة :

توجد مجموعة من الخصائص التي يتسم بها مدير المدرسة الفعالة - على ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة - حتى يستطيع أن يؤدي مهامه بنجاح وينجز الأهداف المنشودة للمدرسة التي يترأسها وهذه الخصائص يمكن عرضها على النحو التالي<sup>(٢٠)</sup>:

- ١- القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام بها، فارتباط الأفراد العاطفي والعقلي في العمل كفريق تعتبر من أهم الصفات التي تساهم في رفع مستوى الإنتاج لدى المؤسسات.
- ٢- القدرة على مساعدة المؤسسة في إحداث التغيير في المؤسسة ورفع مستوى كفاءة المؤسسة في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة، وذلك لأن الواقع العالمي اليوم يوجب على جميع المؤسسات تغيير نظام العمل فيها حتى تواكب حركات التطور والتغيير في المجتمع العالمي وبالتالي فتعد من أهم مسئوليات القادة تكون المؤسسة مرة أخرى، وخلق بيئة عمل جديدة تعمل على مكافأة الأفكار الجديدة، ويتوافر لدى القادة البارزين أعلى مستوى من التواصل والتعامل الرسمي وغير الرسمي مع أعضاء شبكات العمل وذلك يساعدهم على التغلب على التحديات التي تواجههم.
- ٣- القدرة على التخطيط الجيد والإعداد لمواجهة المواقف غير المتوقعة، فهناك العديد من القرارات التي يجب أن تؤخذ بشأن العديد من المواقف التي لا يتوافر فيها معلومات هامة

- تساعد على تحديد الموقف وبالتالي تحديد الرأي الصحيح، فإذا لم تتوافر لدى القائد إحدى الاتجاهات الإيجابية فلن يتمكن من الوصول إلى قرار في هذا الشأن.
- ٤- القائد الجيد يعرف كيفية الاستفادة من طاقاته الشخصية، فالطاقة هي القدرة على التأثير في الآخرين، وتبرز تلك الطاقة من خلاق تعاملات القادة مع الآخرين ومواقفهم في عمليات صنع القرارات حيث يقوم القادة بتحديد إستراتيجيات العمل التي تؤثر على الآخرين أو تؤثر على المؤسسات أو على إدراك الأهداف المنشودة، وتعتبر قدرات الإنسان ومهاراته الشخصية من أهم العوامل التي تؤثر في تنمية قدرات الفرد على التأثير في الأفراد.
- ٥- تعتبر قدرة القائد على تحمل الآراء النقدية البناءة وليست الناقدة واحدة من أصعب المهارات التي يمكن تعلمها ومن أهم المهارات التي يجب أن يعمل القادة على تطويرها، فمن أهم سمات الفرد القدرة على التعامل مع الآراء الناقدة، فقبول القائد لتلك الآراء والتقييمات يساعده على الوصول إلى جوهر المشكلة ومحاولة التغلب عليها، فمثلاً المنظومة التي تعمل على مناقشة تلك الآراء تتمكن من التغلب على المشاكل وبالتالي العمل على تغيير الأوضاع بسرعة كبيرة، ولكن المنظومات الأخرى التي لا عمل على مناقشة تلك الآراء لا تتواصل إلى المشكلة إلا بعد حدوث كارثة، وبعبارة أخرى فإن اهتمام المنظومة بالنقد الموجه إليها من أهم العوامل الضرورية لإحداث التقدم والنمو في المنظومة أو المؤسسة.
- ٦- القدرة على رؤية الأشياء من خلال أضيق القنوات، وذلك لأن لديهم المقدرة على تحديد الرؤية، فهم يحددون الأهداف ثم يقومون بتشجيع الآخرين على مشاركتهم الرؤية ثم مساعدتهم لتحقيق تلك الأهداف في الواقع، فمثل هؤلاء القادة لديهم مهارة خاصة في التوجيه، فهم يعرفون أين هم الآن، وكيف سيصلون هناك وإلى أين سيقودون المنظومة، فيجب عليهم إرشاد الموظفين كيف يقومون بالعمل عن طريق توجيههم والتأكد من تنفيذ جميع المهام.
- ٧- التكامل فهو من أهم سمات القائد المعاصر، فمعنى أن تكون متكاملًا أن تكون عادلاً، وأميناً وعلى خلق، فتعتمد القيادة على الأمانة والأخلاق الحميدة، فمعنى أن تكون أميناً

أكبر من مجرد أن لا تكذب، بل إن القادة الأمناء يقولون ما يحسون به ويتصرفون طبقاً لمعتقداتهم وأحاسيسهم، ويعد القائد الأمين مثلاً أعلى للآخرين، وذلك عن طريق تصرفه بأسلوب يتوافق مع الأخلاق والقيم، فهم يحترمون الأفراد الذين يعملون معهم، ويحترمون أيضاً قواعد المؤسسة وقيمتها، فالتابعون يبحثون عن القائد الأمين الكفء الخبير الذي يحترم مشاعرهم وخصوصياتهم.

٨- الكفاءة شرط أساسي: وتتطلب الكفاءة أن تتصرف بشكل ناضج، وأن تكون مثلاً أعلى يحتذى به، وليس من الضروري أن تتطلب القيادة معرفة فنية، بل إنها تتطلب أن تكون كفئاً في المهارات القيادية الرئيسية مثل مهارات التخاطب، ولا بد أن تكون على علم بكل مقدرات المؤسسة، وبكل أدوار الأقسام المختلفة في المؤسسة، ودورهم في رفع مستوى إنتاج المؤسسة.

٩- القدرة على إلهام الآخرين، فيؤثرون عليهم بكونهم حماسيين، وإيجابيين، ومتفائلين، فلا بد أن يكونوا أكفاء في أداء مهامهم القيادية، فهم يشجعون تابعيهم ويهتمون بأنفسهم وبالآخرين وبالمؤسسة، والتأثير في الآخرين يتطلب أولاً أن تحوز على تقديرتهم واحترامهم وأما القائد غير المستقيم والمتكامل فيفقد احترام الآخرين وتقديرتهم.

١٠- وتعتبر القدرة على حل المشكلات من أهم المهارات القيادية العملية، فلكي تحل المشكلة لا بد أولاً أن تحددتها وتحيط علماً بكل جوانبها، فأهم خطوة في عملية حل المشكلات هي فهم المشكلة أولاً، ومعرفة طبيعتها، وطالما أن الإنسان وصل إلى ماهية المشكلة هي فهم المشكلة أولاً، ومعرفة طبيعتها، وطالما أن الإنسان وصل إلى ماهية المشكلة وطبيعتها، وأصبح من السهل استشارة الآخرين في المشكلة ثم العمل على حلها اعتماداً على آراء الآخرين وعلى مهارات الفرد في التعامل مع المشكلات داخل المؤسسة، فإن القدرة على معرفة المشكلة وتحديدها تتطلب إجادة كاملة بكل أقسام المؤسسة وبمهامها وأهدافها، وتتطلب القدرة على حل المشكلات أيضاً قدرة الفرد على اتخاذ القرارات والاستعداد التام للمغامرة، وأيضاً تعد المهارات الفنية القوية والابتكار من الأشياء المطلوبة، ولكنها أقل أهمية فبمجرد أن يتوصل الفرد إلى طبيعة المشكلة يقوم من يتمتعون بتلك المهارات بمساعدته في حل تلك المشكلة.

١١- يتمتع القادة الفعالين بوعي بالذات وضبط النفس والتوجيه الذاتي والمعرفة الذاتية وتقدير الذات المرتفع، ومعرفة شخصية وتقييم شخصي عال، قال إيريش Erich أن الشخص الذي يثق في قدراته ولا يحترم قيمه الشخصية يفقد احترام الناس له ولقد قال فروم أيضاً أن احترام الذات وتقييم الذات من أهم سمات القائد الناجح فالأفراد الذين لديهم تقييم ذاتي مرتفع لا يشكون ولو للحظة واحدة في قدرتهم على القيام بأي عمل مهما كان صعباً.

فثقّة الفرد بنفسه تعطيه القدرة على فعل أي شيء دون انتظار لاستحسان أو إرضاء الآخرين، ويعتبر التحكم في النفس أيضاً من أهم السمات، فالقائد الذي لا يسيطر على مشاعره لا يمكن أن يكسب احترام الآخرين، وعندما يفقد الإنسان السيطرة على نفسه تزداد إمكانية وقوعه في الخطأ، ويساعد على تطوير قنوات الاتصال وتبادل الآراء في المؤسسة وأيضاً على زيادة تطور أداء الموظفين وزيادة تدريبهم.



## مراجع البحث وهوامشه

- (١) محمد غنيم وآخرون: بعض المقترحات الخاصة لتطوير الشكل المؤسسي لمنظومة التعليم في مصر، ع ٣، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٥-٦.
- (٢) مصطفى صلاح عبد الحميد: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط ٢، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٢، ص ٣٧-٣٨.
- (٣) على الهماي: الكفايات المهنية لمعلم الفصل، بوابة مكتب التربية العربي لدول الخليج - التربويات - الرياض - ٢٠١٠، ص ٣٢-٣٣.
- (4) M. Bezirtoglou : Reconsidering, School Effectiveness, Research For The Needs Of The Future School Paper Presented At The European Conference On Educational Research, University Of Crete, 2004, PP. 114-115.
- (٥) سالم مستهيل شماس: التميز والجودة في التعليم والتدريب، مؤتمر الجودة، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الفترة من ٢-٣ مارس ٢٠٠٢، الكويت، ٢٠٠٢، ص ٢٢٣-٢٢٤.
- (٦) سلامة طناش: تقدير فاعلية المدرسة، مجلة أبحاث اليرموك، ع ١، مج ٩، كلية التربية، جامعة اليرموك، عمان، ٢٠١٣، ص ١٩٤-١٩٥.
- (٧) محمد عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ٢٠٢-٢٠٣.
- (٨) عصام العريفي: تقدير فاعلية المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين في محافظة ماديا، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، ع ٢، مج ٢٨، الجامعة الأردنية، ٢٠١٢، ص ٢٢٣-٢٢٤.
- (٩) منى عماد الدين: المدرسة الفاعلة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ١٢٥-١٢٦.
- (١٠) فاطمة مشعلة : ما معنى المعايير، <https://mawdoo3.com>, 2017, PP.1-2.
- (١١) محمود عبد الهادي: تقويم المدرسة المصرية في ضوء معايير المدرسة الفاعلة، مجلة كلية التربية، ع ١١٢، كلية التربية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٣٦٢-٣٦٣.

(١٢) محمد علي عزيب: رؤية تحليلية لأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الإفادة منها في تطوير واقعنا المعاصر، مجلة كلية التربية، ع٤٩٦، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٥، ص ٥٧-٥٨.

(١٣) محمد عبد الفتاح باغي: قياس اتجاهات المديرين نحو مؤشرات فعالية الإدارة- دراسة ميدانية، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، ع٢٤، مج٢٢، كلية التجارة، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٩، ص ٦٧٢-٦٧٣.

(١٤) سهيل دياب: تطوير أداء لقياس جودة المدارس، المؤتمر التربوي الثالث- الجودة في التعليم كمدخل للتميز، في الفترة من ١٣-١٤ ابريل ٢٠٠٧، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧، ص ٣٨٢-٣٨٣.

(١٥) نهى شتات: فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت، مكتبة الأقصى، غزة، ٢٠٠٨، ص ١٢١-١٢٢.

(١٦) عبد النبي أبو سلطان: تحسين الجودة في التعليم، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ٢٠٧-٢٠٨.

(١٧) رندا عبدالله حماد: الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة التعليم الثانوي بمحافظة غزة، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٥، ص ٦٣٢-٦٣٣.

(18) Joan Gates Dowdle: The knowledge and skills required of effective school administration as perceived by elementary school principals within the state of Alabama, ED.D, the university of Alabma, Vol. 14, No.3, 2002, PP: 3343-3344.

(19) Neville Tom Highett: School Effectiveness and in effectiveness: parents principals and superintend dents perspectives, No. 43, Vol. 1, 2006, PP:133.

(٢٠) تيسفا جبير ميدين : تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر، عمان، ٢٠٠٥، ص ٦٠-٦٢.