



جامعة قناة السويس

كلية التربية بالسويس

بسم الله الرحمن الرحيم

أسس جودة التعليم الثانوي في ضوء نموذج مالكولم بولدرج

Malcolm Baldrige Model

إعداد

داليا حسن حلمي حسن علام

مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

مجلة كلية التربية بالسويس - المجلد الخامس - العدد الخامس - يوليو ٢٠١٢م

أسس جودة التعليم الثانوي في ضوء نموذج مالكولم بولدرج*

Model Malcolm Baldrige

إعداد

داليا حسن حلمي علام

مقدمة:

يعيش العالم في بداية العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين مرحلة تموج بالمتغيرات الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الاجتماعية، والتقنية التي شملت كافة مناحي الحياة، وتتعرض الدول الساعية إلى النمو والتقدم للعديد من التحديات الخارجية الناشئة من العولمة والنظام العالمي الجديد القائم على وفرة المعلومات، الاتصالات، واتساع دائرة المنافسة.

كما تفرض مطالب التنمية والتطوير ضغوطاً وتحديات متصاعدة تدفع الدول إلى البحث عن نظم وآليات إدارية جديدة لكافة مؤسساتها - بما فيها المؤسسات التعليمية - حتى تتمكن من سد الفجوة بين واقعها، وما تريد أن تصل إليه⁽¹⁾. ففي أنحاء العالم قاطبة يتغير تنظيم المؤسسات التعليمية إلى التعليم المتمركز حول الطالب، التعليم القائم على الكفاءة، والتعليم مدى الحياة، كما يفرض عليها التغيير التنوع في الموارد المالية، والاتجاه إلى الإدارة اللامركزية، والتنسيق بينها وبين المؤسسات المختلفة في المجتمع، ابتغاء مواكبة المكانة المتميزة لرأس المال البشري في المعادلة التنموية، كذلك أثبتت التجارب أن عوائد التعليم قد تتعرض للخطر إذا استمر النظام التعليمي في إنتاج خريجين لا حاجة إليهم في سوق العمل⁽²⁾.

* بحث من رسالة الدكتوراه إشراف كلاً من الأساتذة ا. د. بيومي محمد ضحاوي - تربية الإسماعيلية، و ا. د. منال رشاد عبد الفتاح - تربية السويس.

ويدل استقراء التاريخ على قاعدة ذهبية في العمل التربوي، مؤداها أن كل تطور للتعليم قوامه تطوير في إدارته، ومن ثم فإن الإستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هي التي تأخذ في حسابها تطوير إدارة هذه النظم وتجديدها، وفي ظل ذلك، تتزايد الدعوة إلى الإصلاح الإداري المدرسي، وضرورة الاعتماد على مداخل إدارية جديدة تواجه تلك التحديات^(٣). حيث أحدثت ثلاث مفاهيم تغييرات جوهرية في أسلوب إدارة المؤسسات، وهي: مفهوم الجودة الشاملة، مفهوم إعادة الهندسة، ومفهوم رأس المال الفكري الذي يعني: براءات الاختراع، حقوق التأليف والنشر، قواعد البيانات والبرمجيات، والأهم من ذلك كله المهارات والقدرات والخبرة والثقافة، وهذه هي الأصول المعرفية والعوامل الحاكمة للنجاح أو الفشل^(٤)، وتعتبر الجودة الشاملة اتجاه تطوري معاصر في معظم دول العالم المتقدم لتحسين وتنمية الموارد البشرية، وتطويرها من خلال التدريب. فمنذ العقد الأخير من القرن العشرين، باتت موجة الجودة Quality Wave أكثر وضوحاً في الكثير من دول العالم المتقدم؛ ومن ثم أصبحت الجودة مطلباً أساسياً للمؤسسات التعليمية من رياض الأطفال إلى التعليم العالي بكل أنواعه^(٥).

ومنذ أكثر من ٤٠ عاماً، تتباً زعيم الجودة الأمريكية جوزيف جوران Joseph M. Juran بأن التركيز على الجودة سوف يساعد اليابان في التحول إلى قوة اقتصادية، لكن الكثير من الدول الصناعية لم تهتم بهذا التنبؤ، ومن بينها الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن مع مرور الزمن ثبت صحة تنبؤ جوران، فأيقنت الولايات المتحدة أن عليها تحقيق الجودة وإلا سوف تخسر السباق^(٦).

وفي أواخر عام ١٩٨٠ بدأت إدارة الرئيس رونالد ريجان Reagan مهمة محددة هي: كيف يمكن للشركات الأمريكية أن تصبح أكثر فعالية في الاقتصاد العالمي الجديد، ففي هذا الوقت تجاوزت الشركات اليابانية الشركات الأمريكية في مجالات الابتكار، والإنتاج والجودة، ولا سيما في صناعة السيارات، فكلف الرئيس

ريجان وزير تجارته مالكولم بولدرج بوضع مجموعة من المعايير من شأنها أن ترفع مستوى الشركات الأمريكية خلال القرن العشرين والحادي والعشرين^(٧)، وبدأ مالكولم بولدرج العمل على وضع هذه المعايير حتى وفاته في ١٩٨٧، فتم توقيع قانون (١٠٠-١٠٧) في ٢٠ أغسطس ١٩٨٧ ينص على إنشاء جائزة يطلق عليها جائزة مالكولم بولدرج الوطنية للجودة Malcolm Baldrige National Quality Award، وبدأت بتلقي التمويل من الكونجرس Congress من خلال وزارة التجارة، ثم توسعت هذه الجائزة لتشمل العديد من المجالات مثل التعليم ومؤسسات الرعاية الصحية^(٨).

وكانت هناك مجموعة من الأسباب الرئيسية التي فرضت على الولايات المتحدة الأمريكية ضرورة إدماج الجودة في التعليم منها: انخفاض معدلات الالتحاق، انخفاض الجودة، زيادة الرسوم الدراسية، تغيير التركيبة السكانية، التقدم التكنولوجي، المنافسة القوية بين المؤسسات التعليمية، مطالبة أصحاب العمل بجودة الخرجين، انخفاض معدلات البقاء، عدم رضا الطلبة عن نوعية الخدمات المقدمة، وقلق الحكومة المتزايد من ارتفاع تكاليف التعليم^(٩)، فقررت الولايات المتحدة الأمريكية تحقيق إدارة الجودة الشاملة ونموذج مالكولم بولدرج كفلسفة إدارية ونهج تحسين المدارس لطلبتها.

أولاً: مشكلة الدراسة و تساؤلاتها:

تعاني إدارة التعليم الثانوي من بعض المشكلات التي تعوق تطبيق وظائفها المختلفة، مما ينعكس على شريحة هامة من شرائح المجتمع، وهم فئة الطلبة الذين يدرسون في هذه المرحلة، والذين يمرون بفترة من أخطر فترات العمر وهي فترة المراهقة، لذا كان لزاماً على جميع الدول الاهتمام بهذه الشريحة التي تمثل طاقة المستقبل، ومن أهم النماذج الإدارية التي حاولت تطوير إدارة المرحلة الثانوية نموذج مالكولم بولدرج، فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على هذا النموذج

ومحاولات التطوير الإدارية من خلاله؛ لأنه يحمل الحل للكثير من المشكلات الإدارية التي يعاني منها التعليم الثانوي، ومما سبق يمكن أن تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

* كيف يمكن تطوير إدارة المدرسة الثانوية باستخدام نموذج مالكولم بولدرج؟
ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مجالات جائزة مالكولم بولدرج؟
٢. ما برنامج جائزة مالكولم بولدرج؟
٣. ما أهداف ومفاهيم ومبادئ وقيم نموذج مالكولم بولدرج في التعليم الثانوي؟
٤. ما معايير وفوائد وأهمية نموذج مالكولم بولدرج في التعليم الثانوي؟
٥. ما عناصر وخصائص ومزايا وعيوب نموذج مالكولم بولدرج في التعليم الثانوي؟
٦. ما أوجه الشبه والاختلاف بين نموذج مالكولم بولدرج والأيزو ٩٠٠١؟
٧. ما أهم مبادرات تطبيق نموذج مالكولم بولدرج في التعليم؟
٨. ما التصور المقترح لتطوير إدارة التعليم الثانوي في ضوء نموذج مالكولم بولدرج؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

١. التعرف على مجالات جائزة مالكولم بولدرج.
٢. توضيح برنامج جائزة مالكولم بولدرج.
٣. بيان أهداف ومفاهيم ومبادئ وقيم نموذج مالكولم بولدرج في التعليم الثانوي.
٤. التعرف على معايير وفوائد وأهمية نموذج مالكولم بولدرج في التعليم الثانوي.

٥. توضيح عناصر وخصائص ومزايا وعيوب نموذج مالكولم بولدرج في التعليم الثانوي.

٦. توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين نموذج مالكولم بولدرج والأيزو ٩٠٠١.

٧. بيان أهم مبادرات تطبيق نموذج مالكولم بولدرج في التعليم الثانوي.

٨. تقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الثانوي في ضوء نموذج مالكولم بولدرج.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

١. جاءت هذه الدراسة كمحاولة من المحاولات التي تتناول تطوير إدارة المدرسة

الثانوية باستخدام أحد نماذج الجودة و هو نموذج مالكولم بولدرج.

٢. تواكب هذه الدراسة التوجه الحديث في تطبيق نظم الجودة الشاملة في العملية

التربوية، وبخاصة نظمها الإدارية.

٣. محاولة تطوير إدارة المدرسة الثانوية يمكن أن يساعدها في تخريج طالب

يستطيع أن يتكيف مع مستجدات العصر.

٤. تعد الدراسة الحالية استكمالاً لجهود البحوث والدراسات السابقة في مجال

تحسين جودة إدارة المدرسة الثانوية، وفي ذات الوقت تأتي كتمهيد لدراسات

أخرى جديدة في مجال جودة المؤسسات التعليمية.

رابعاً: مصطلحات الدراسة:

نموذج مالكولم بولدرج:

يعرفه موهانتي Mohanty ولاكي Lakhe بأنه عبارة عن مجموعة من

المعايير الملائمة للتعليم، والتي تحتوي على سبع فئات مختلفة تسمح للمؤسسات

التعليمية بتقييم فعاليتها الحالية والمحتملة، وبداخل كل فئة مجموعة من

البنود، والتي يمكن أن تستخدمها المؤسسات التعليمية في عملية التقييم الذاتي عن

طريق معرفة درجة تحقق كل بند من هذه البنود على أرض الواقع^(١٠).

تعرفه الدراسة الحالية بأنه: أحد نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية الذي يهدف إلى تطوير إدارة المؤسسات التعليمية من خلال مجموعة من المبادئ سهلة التطبيق والتي تتبع من تكوين الرضا لدى العميل معتمدة على التحسين المستمر وتوقع رغبات هذا العميل.

خامساً: حدود الدراسة :

سادساً: منهج الدراسة وأدواتها:

المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدف الدراسة حيث "يقوم البحث الوصفي بوصف ما هو كائن، وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع كما يهتم أيضا بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور"^(١١).

العينة والأدوات:

سابعاً: الدراسات السابقة:

(١) Secondary Education in Latin American and the Caribbean -The Challenge of Growth and Reform
التعليم الثانوي في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي- تحدي النمو والإصلاح (٢٠٠٠)^(١٢): هدفت الدراسة إلى: توضيح الحالة الراهنة للتعليم الثانوي ، وعرض تجربة تحسين التعليم الثانوي في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى: أن هناك ستة مجالات حاسمة لتحسين نوعية التعليم الثانوي وهي: ١- لتركيز على زيادة تعلم المهارات العليا في الرياضيات والاتصالات واللغة، ٢- واستقطاب مدرسين حاصلين على أعلى المؤهلات للعمل في المدارس الثانوية، ٣- وإصلاح إدارة المدارس الثانوية من خلال إعطاء سلطة لمديري هذه

المدارس في بعض الأمور مثل صرف الأجور، وتقديم تغذية راجعة للعاملين. وصرف مكافآت للعاملين على أساس الأداء، ٤- واستخدام التكنولوجيا لتحسين نوعية التعليم الثانوي ، ٥- وإعادة التفكير في بنية التعليم الثانوي وطبيعة العلاقات أثناء العمل، ٦- وإجراء المزيد من البحوث الجيدة التي تتناول تحسين التعليم الثانوي .

Secondary Education in the United States: What Can (٢) Others Learn from Our Mistakes? (٢٠٠١) التعليم الثانوي في

الولايات المتحدة الأمريكية: ما الذي يمكن أن يتعلمه الآخرون من أخطائنا؟^(١٣): هدفت الدراسة إلى: توضيح أسباب تأخر التعليم الثانوي في أمريكا عن بعض الدول الصناعية وارتفاع معدل التسرب به، وتوضيح استراتيجيات الولايات الأمريكية لحل هذه المشكلات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى: مجموعة من الأسباب وراء تأخر التعليم الثانوي في أمريكا منها: جودة المعلمين، ومكافآت المعلمين، والإنفاق على كل تلميذ، والوقت المخصص للتعلم والدراسة، وتداخل جهود كل وحدة في الجدول الزمني، والتصرفات المزعجة لبعض الطلبة والتي تحدث ضغوطاً على نظرائهم المجتهدين.

Raising the Achievement of Low-Performing (٣) Students: What High Schools Can Do

ذات الأداء المنخفض: ما الذي يمكن أن تفعله المدارس الثانوية (٢٠٠٢)^(١٤): هدفت الدراسة إلى: معرفة أثر السياسة الفدرالية على تحسين التعليم الثانوي، والكشف عن الممارسات التي تؤدي إلى زيادة تحصيل طلبة المدارس الثانوية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى: مجموعة من الممارسات التي تؤدي إلى تحسين التعليم الثانوي ومنها: تحديد الأهداف التي

تحقق التحسين الشامل للمدرسة الثانوية، والتركيز على الممارسات المدرسية والصفية التي تشمل جميع فئات الطلبة، وتطوير قدرات القادة الحاليين والطامحين الذين يمكنهم معالجة جوهر وظائف المدرسة الثانوية.

(٤) Improving Teaching and Learning by Improving School Leadership

تحسين التعليم والتعلم من خلال تحسين قيادة المدرسة (٢٠٠٣)^(١٥): هدفت الدراسة إلى: تطوير النظام الإداري في المدارس الثانوية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ثلاثة مجالات أساسية يمكن أن تتخذها الدول لتحسين إدارة المدارس الثانوية، وهي: ١- الترخيص Licensure: يتعين على الدول أن تزيل الحواجز لدخول المهنيين للمهنة، ٢- الإعداد Preparation: فيجب على الدول أن تسمح بتوسيع برامج إعداد قادة المدارس، ٣- التنمية المهنية Professional Development: فيجب على الدول التحرك نحو النظام القائم على البحث والتطوير المهني.

(٥) Trends in Secondary education in industrialized countries: are they relevant for African countries

(٢٠٠٤) اتجاهات التعليم الثانوي في البلاد الصناعية: هل ذات علاقة بالدول الأفريقية^(١٦): هدفت الدراسة إلى: التعرف على أهم الاتجاهات التربوية الحديثة في المدرسة الثانوية في بعض الدول الصناعية المتقدمة كفرنسا وإنجلترا وويلز ومدى ارتباطها ببعض البلاد الإفريقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتاريخي، وتوصلت إلى: أن طريقة التعامل مع المراهقين تعد هامة في حياتهم وفي تكوين شخصياتهم ولذا فالتعلم في المرحلة الثانوية دور مهم في إمداد الشباب بالمعرفة والمهارات الأساسية للحياة في مجتمع متقدم تكنولوجياً، كما ارتبط ضعف القناعة بالتعليم الثانوي بالعديد من الإصلاحات الإدارية

الهامة التي تلمس كل نواحي المنظومة التعليمية بالمدرسة الثانوية: المحتوي، والمنهج، والتدريس، وطرق التعلم، وتدريب المعلم ، وآليات التقويم ، وأساليب الإدارة مع التركيز على اللامركزية.

(٦) Secondary Education Reform: Towards a Convergence of Knowledge Acquisition and Skills Development
وتتمية المهارات (٢٠٠٥)^(١٧): هدفت الدراسة إلى: تلخيص لبعض الاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم الثانوي ، واقتراح نموذج لهذه المرحلة الحاسمة من التعليم يجمع العديد من الابتكارات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى: نموذج مقترح للتطوير التعليم الثانوي يحتوى على العناصر التالية: التنوع في المحتوى والمرونة في التوزيع، والدمج بين المعرفة النظرية والمهارات العملية، وتأجيل توجيه الطلبة لتيار التعليم الثانوي أو المهني لأطول فترة ممكنة لزيادة النضج الفكري والاجتماعي.

(٧) Improving The Quality of Education Through School-Based Management: Learning From International Experiences
المدرسة: التعلم من الخبرات العالمية (٢٠٠٥)^(١٨): هدفت الدراسة إلى: الكشف عن بعض الإستراتيجيات التي يجب أن تنتهجها إدارة المدرسة الثانوية من أجل ضمان الأثر الإيجابي للجودة فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى: أربع إستراتيجيات هي: ١- ضمان وجود بعض الموارد المادية والبشرية المهمة في المدرسة الثانوية لتحقيق الجودة فيها، ٢- وتطوير نظام الدعم الفعال للمدرسة، ٣- وتزويد المدرسة بمعلومات منتظمة عن أدائها وتقديم المشورة بشكل يؤدي إلى التحسين، ٤- والتأكيد على عنصر التحفيز في عمل الإدارة من قبل مدير المدرسة.

Leadership for Improving the Quality of Secondary (٨)

Education: some International Developments القيادة

لتحسين جودة التعليم الثانوي: بعض التطورات العالمية (٢٠٠٦)^(١٩): هدفت الدراسة إلى: تحديد بعض التطورات الدولية في مجال الإدارة المدرسية، وتحديد أفضل النظم التعليمية التي تتواءم مع التطورات الدولية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى: أن هناك أربع ممارسات تساعد على نجاح الإدارة المدرسية هي: تحديد الأهداف، وإدارة برنامج التدريس، وإعادة تنظيم المدرسة، والاهتمام بوضع الأفراد في المدرسة.

Technocentric Leadership: Improving On-Time High (٩)

School Graduation Rates for African American

Students (٢٠٠٦) التقنية المركزية للقيادة: تحسين المدارس الثانوية

لمعدلات تخرج الطلبة الأمريكيين من أصل أفريقي في الوقت المناسب^(٢٠):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على برنامج القيادة

The High Schools That work (HSTW) الذي يطبق في بعض مدارس التعليم الثانوي في الولايات

المتحدة الأمريكية، والتعرف على طريقة تحسين معدلات التخرج من المدارس

الثانوية للطلبة الأمريكيين من أصل أفريقي، واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي، وتوصلت إلى: سر نجاح برنامج (HSTW) يعود لاعتماده على

القيادة الفعالة والابتكارات التكنولوجية والتحسين الأكاديمي.

National Strategies for Implementing Postmodern (١٠)

Thinking for Improving Secondary Education in Public

Education in the United States of America استراتيجيات وطنية

لتنفيذ تفكير ما بعد الحداثة لتحسين التعليم الثانوي في الولايات المتحدة

الأمريكية (٢٠٠٦)^(٢١): هدفت الدراسة إلى: مناقشة إستراتيجيات مختلفة لإدارة

المدارس الثانوية، والتعرف على طرق تطبيق المعلمين لأفضل طرق للتفكير في

الولايات المتحدة الأمريكية، والتعرف على التغييرات السريعة التي تحدث في النظام المدرسي وإستراتيجيات مديري المدارس الثانوية للتصدي لهذه المتغيرات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى: حث مديري المدارس الثانوية أن يديروا لين في المدرسة على إستراتيجيات جديدة لمعالجة التغييرات من خلال تنمية قدراتهم، ويجب عليهم توفير ميزانية لإرسال مدرسي التعليم الثانوي إلى مؤتمرات تتناول تعليم الطلبة.

(١١) Partially Decentralizing Administrative Practices in Secondary Schools to Develop Collective Staff Efficacy and Improve Student Achievement

الجزئية للإدارة اللامركزية في المدارس الثانوية لتطوير كفاءة الموظفين وتحسين تحصيل الطلبة (٢٠٠٦)^(٢٣): هدفت الدراسة إلى: مناقشة الأفكار الرئيسية التي يمكن أن يستخدمها مديري المدارس الثانوية لتطوير فعالية لين للحصول على مكاسب هامة في تحصيل الطلبة مثل: بناء الثقافة المهنية للمدرسة، والثقافة الجماعية الفعالة للعاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى: دعوة مدراء المدارس الثانوية لأن يكونوا دعاة للتغيير، وأن يشجعوا موظفيهم للقيام بأدوار رئيسية في ظل الإدارة اللامركزية من خلال المشاركة في صنع القرار.

(١٢) A portfolio of schools: Expanding secondary Education Options in AISD by creating Small Learning Communities, small schools, Charters/choice, and New Specialized Schools (٢٠٠٦) ملف المدارس: توسيع

اختيارات التعليم الثانوي في مدارس مقاطعة أوستن المستقلة بتكوين مجتمعات التعلم الأصغر، والمدارس الصغيرة، ومدارس العهود، والمدارس الجديدة المتخصصة^(٢٣): تهدف الدراسة إلى: مناقشة الخيارات المتاحة لتصميم

المدارس الثانوية لتحسين التحصيل الدراسي لجميع الطلبة لإعدادهم للدراسة في الكليات المختلفة أو دخول الحياة المهنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتوصلت إلى مجموعة من الاختيارات هي: مجتمعات التعلم الصغيرة Small Learning Communities، والمدارس الصغيرة Small Schools، ومدارس العهود Charter Schools، ومدارس جديدة متخصصة Specialized Schools، كما تناولت الدراسة مجموعة من التحديات التي تواجه هذه الهياكل الجديدة منها: التكاليف التشغيلية لنماذج التعلم الأصغر، والمرونة والاتساق بين المقاطعة الواسعة، ونقل السياسات والممارسات.

١٣ ICTs, Secondary Education, and the Knowledge Economy: Exploring the Roles of the Private Sector in Post-Apartheid South Africa
التعليم الثانوي، واقتصاد المعرفة: استكشاف دور القطاع الخاص في جنوب أفريقيا في مرحلة ما بعد الفصل العنصري (٢٠٠٧)^(٢٤): هدفت الدراسة إلى: إلقاء الضوء على الوضع الحالي للتعليم الثانوي في جنوب إفريقيا، وتوضيح محاولات تحسين التعليم الثانوي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى: أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدام الإستراتيجيات التي تعزز الشراكات بين المدرسة الثانوية والقطاع الخاص له أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف الأساسية لتحسين التعليم الثانوي .

١٤ A Case Study of a Successful, At-Risk High School
دراسة حالة ناجحة، المدرسة الثانوية معرضة للخطر (٢٠٠٧)^(٢٥): هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل والطرق التي ساعدت مدرسة برايت ستار الثانوية Bright Star High School على تحقيق التميز في الأداء، واعتمدت الدراسة على دراسة الحالة، وتوصلت إلى: أنه لا يوجد عامل واحد هو الذي

ساعد مدرسة برايت ستار على التميز، ولكنها مجموعة من العوامل المتفاعلة منها: الرؤية والرسالة المشتركة، ووجود بيئة آمنة وصغيرة، وقوة الإدارة التعليمية، وقدرة أعضاء هيئة التدريس بها على خدمة مجتمعهم، ورعاية الثقافة التي تدعم وتشجع على إنشاء مجتمع التعلم التعاوني، ومراعاة متطلبات التخرج للتغييرات في الحي والولاية والدولة ومتطلبات الاعتماد، والإيمان بأن التغيير الحقيقي يتطلب وقتاً ومثابرة وصبر وفهم أن التميز ليس من السهل تحقيقه.

Improving the Utilization of Management (١٥)

تحسين Information Systems in Secondary Schools
الاستفادة من نظم المعلومات الإدارية في المدارس الثانوية (٢٠٠٧)^(٢٦): هدفت
الدراسة إلى: توضيح نظم المعلومات الإدارية في تحسين إدارة المدرسة الثانوية، حيث أن معظم المدارس الثانوية تستخدم نظم المعلومات بمساعدة الحاسوب في عملياتها التنظيمية، ولكن هذا الاستخدام يتركز بشكل كبير على الوظائف المكتبية فقط، واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، وتوصلت
الدراسة إلى: أهمية نظم المعلومات الإدارية لدعم اتخاذ القرار داخل المدارس التجريبية التي طبقت هذه النظم، وضرورة تدريب لين في المدارس الثانوية على استخدام نظم المعلومات الإدارية، ولقد ظهر أثر هذا التدريب في المدارس الثانوية الأصغر حجماً، واهتمام مديري المدارس الثانوية الكبيرة بنظم المعلومات الإدارية عن المدارس الثانوية الصغيرة؛ نظراً لشعور مديري المدارس الصغيرة بالأداء الجيد للمدرسة دون الحاجة إلى هذه النظم.

ثامناً: الإطار النظري:

١- مجالات جائزة مالكولم بولدرج^(٢٧): تمنح هذه الجائزة في واحدة من المجالات الستة التالية:

١. المؤسسات الصناعية Manufacturing.

٢. المؤسسات الخدمية Service.
٣. الأعمال الصغيرة Small business.
٤. المؤسسات التعليمية Education.
٥. مؤسسات الرعاية الصحية Health care.
٦. المؤسسات غير الربحية Nonprofit.

ويقدم رئيس الولايات المتحدة الجائزة في حفل يقام في واشنطن العاصمة، ويحفر اسم الفائز على الجائزة، حيث تأسست هذه الجائزة لتعزيز الوعي بتميز الأداء باعتباره عنصراً متزايد الأهمية في القدرة على المنافسة، والهدف منها ليس فقط التعرف على المؤسسات التي لديها استراتيجيات أداء متميزة، ولكنها تهدف كذلك إلى زيادة فهم متطلبات تميزها في الأداء، والتشجيع على تبادل المعلومات حول الأداء الناجح لهذه الإستراتيجيات وفوائد استخدامها. وتتقدم المؤسسات الخاصة والحكومية التي تهدف للربح وغير الهادفة للربح داخل أمريكا إلى هذه الجائزة. ونلاحظ مدى اتساع جائزة مالكولم بولدرج وعدم اقتصرها على مجال معين، مما يعطي الفرصة لكل المؤسسات للعمل من أجل الحصول على الجائزة، لدرجة أنها تشمل المؤسسات غير الهادفة للربح، ويزداد وعي بعض المؤسسات بضرورة التغيير والتطوير ليس بهدف الحصول على الجائزة فقط، ولكن انطلاقاً من مبدأ أن التطوير أصبح ضرورة لا غنى عنها في العصر الذي نعيش فيه.

٢- برنامج جائزة مالكولم بولدرج الوطنية للجودة Malcolm Baldrige National Quality Award Program

يوجد مجموعات تشارك في عمليات منح جائزة مالكولم بولدرج وهي^(٢٨):

١. المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا National Institute of Standards and Technology (NIST): وزارة التجارة الأمريكية هي

المسؤولة عن برنامج مالكولم بولدرج وعن الجائزة، والمعهد (NIST) هو وكالة داخل وزارة التجارة تدير البرنامج.

٢. الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) American Society for Quality: بموجب عقد مع معهد (NIST) تساعد الجمعية الأمريكية للجودة في برنامج مالكولم بولدرج.

٣. مجلس الممتحنين Board of Examiners: وهو الذي يقوم بتقييم تطبيقات جائزة مالكولم بولدرج، ويعد تقارير عن ردود الأفعال تجاه المؤسسات المتقدمة، ويتألف من كبار الخبراء من الشركات الأمريكية ومؤسسات الرعاية الصحية والتعليم والمؤسسات غير الربحية.

٤. فريق من القضاة Panel of Judges: هو جزء من مجلس الممتحنين (BE)، وهو الذي يختار المؤسسات التي سيتم زيارتها، ويوصي بالفائزين، ووزير التجارة هو الذي يعين القضاة الذين يمثلون جميع قطاعات الاقتصاد الأمريكي.

٥. مجلس المشرفين Board of Overseers: وزير التجارة هو الذي يعين هذا المجلس، ومهمته الإشراف على برنامج جائزة مالكولم بولدرج الوطنية للجودة ممثلاً لوزارة التجارة، وهو يتألف من أشهر القادة في جميع قطاعات الاقتصاد الأمريكي.

٦. مؤسسة جائزة مالكولم بولدرج للجودة The Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award: هي مؤسسة تدير وتدير الأموال التي تمنحها الجائزة مالكولم للمؤسسات بشكل دائم.

٣- أهداف نموذج مالكولم بولدرج للتعليم الثانوي:

ويستند نموذج مالكولم بولدرج إلى ثلاثة أهداف رئيسية هي^(٢٩):

١. مساعدة المؤسسات على تحسين ممارسات الأداء والقدرات والنتائج عند معالجة المسائل المختلفة، فقد تقصر المؤسسات في محاولاتها نحو تحسين المنتجات النهائية.

٢. تسهيل الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة عن أفضل ممارسات الأداء التي تمت فيها، وتعتبر هذه العملية بمثابة مرجعية تساعد على تعزيز وتحسين الإنتاجية للجميع.

٣. توفير آلية واضحة للعمل من أجل التفاهم، وإدارة الأداء، وتوجيه التخطيط، وخلق فرص للتعلم التنظيمي Organizational learning، فالتخطيط الاستراتيجي مهم في تطبيقات مالكولم بولدرج لمعرفة الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

ومن أهداف نموذج مالكولم بولدرج مساعدة المؤسسات على استخدام أسلوب متكامل لإدارة الأداء فيها وهذا يؤدي إلى^(٣٠):

١. المساهمة في تحسين جودة التعليم.
 ٢. تحسين الفعالية التنظيمية والقدرات الشاملة.
 ٣. التعليم التنظيمي والشخصي.
- ومن العرض السابق يتضح أن نموذج مالكولم بولدرج لا يسمح بترك المؤسسات التي تسعى إلى تطوير نفسها بالتعثّر في الطريق، فيمدها بالتغذية الراجعة التي تساعد على الاستمرار قدماً في طريقها، ويوضح لها ضرورة الاستفادة من كل الموارد المتاحة قدر الإمكان.

٤- المفاهيم والمبادئ والقيم الأساسية لمعايير نموذج مالكولم بولدرج للتعليم

الثانوي:

أ- المفاهيم^(٣١): ومن المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذه الأهداف:

• تعلم طريقة التعليم Learning-Centered Education: والتي ينادي بها نموذج مالكولم بولدرج مطالباً بتركيز التربية على التعلم والاحتياجات الحقيقية للطلبة، وهو يفترض أن احتياجات الطلبة الحقيقية تنبع من متطلبات السوق ومسؤوليات المواطنة .

• التحسين المستمر والتعلم التنظيمي Continuous Improvement and Organizational Learning: يتعمق نموذج مالكولم بولدرج في المفهوم الأساسي للتحسين المستمر والتعلم التنظيمي، ووفقاً لهذا النموذج يُتوقع من المدارس أن تحقق مستويات أعلى في الأداء من خلال أسلوب وُضِعَ من قبل خبراء من أجل التحسين المستمر، حيث تصاغ أهداف واضحة للتحسين.

• تصميم الجودة والوقاية Design Quality and Prevention: ومن المفاهيم المتعلقة بالقيمة التربوية للطلبة مفهوم تصميم الجودة والوقاية، ففي البيئات التعليمية تركز هذه القيمة على التصميم الفعال للبرامج التعليمية، والمناهج، وبيئات التعلم، وينصب التركيز على أهداف واضحة للتعلم تأخذ في الاعتبار احتياجات كل طالب على حدى.

• الإدارة بالحقائق Management by Fact: هذا المفهوم يبرز التفكير في السبب والنتيجة Cause-effect الراسخ في نموذج مالكولم بولدرج، ووضع نظام قوي لقياس هذا الجانب من معلومات وبيانات وجهود لدعم تصميم التحسين المستمر، فيجب على المدارس التي تطبق نموذج مالكولم بولدرج الالتزام القوي بتعلم الطالب الاستفادة من نظام (الوضع القائم) الشامل المتكامل.

ب- المبادئ الأساسية لنموذج مالكولم بولدرج :

(١) القيادة الحكيمة Visionary leadership: يجب على كبار قادة المؤسسة تحديد الاتجاهات وتكوين التركيز على الطالب، والمناخ الهادف للتعلم، الذي

يتضمن قيم واضحة ومرئية، وتوقعات عالية، والتوازن بين احتياجات الطلبة وأصحاب المصلحة، كما يتعين على كبار القادة وضع الإستراتيجيات والنظم والأساليب لتحقيق الأداء المتميز^(٣٢).

(٢) تربية تركز على التعلم Learning-centered education: من أجل تطوير الإمكانيات القصوى لجميع الطلبة تحتاج المؤسسات التعليمية إلى أن تمنحهم فرص متنوعة لتحقيق النجاح، والتربية التي تركز على التعلم تدعم هذا الهدف من خلال التركيز على الاحتياجات الحقيقية للطلبة، وهذه الاحتياجات مستمدة من متطلبات السوق والمواطنة^(٣٣).

(٣) التعلم التنظيمي والشخصي Organizational and personal learning: تحقيق أعلى مستويات الأداء التنظيمي يتطلب أسلوباً جيداً لتنفيذ التعلم التنظيمي والشخصي، الذي يتضمن تبادل المعرفة عبر عمليات منهجية، وهو يشمل التحسين المستمر في الأسلوب القائم والابتكار فيه، فالتعلم هو جزء من العمل اليومي العادي يمارس بطريقة شخصية في كل مستويات المؤسسة^(٣٤).

(٤) تقدير القوى لة والشركاء Valuing workforce members and partners: يعتمد نجاح المؤسسة بشكل متزايد على القوى لة النافعة التي تتحمل مسؤولية الأداء، وما يمتلكونه من معارف ومهارات متنوعة، وقدرتهم على الإبداع، وقيمة القوى لة تكمن في الالتزام بالمشاركة والأداء العالي في ممارسات العمل^(٣٥).

(٥) الرشاقة التنظيمية Agility: النجاح اليوم سريع التغيير، قادر على المنافسة عالمياً سريع الاستجابة لمطالب البيئة المتغيرة، ومرن لتلبية احتياجات الطلبة وأصحاب المصلحة، والعديد من المؤسسات تعلم أن التركيز الواضح على أوقات الاستجابة يساعد في دفع عملية تبسيط الهيكل التنظيمي وأساليب العمل

وإدخال تحسينات رئيسية في أوقات الاستجابة، وغالباً ما يطلب من المؤسسات التعليمية الاستجابة السريعة للقضايا الاجتماعية الجديدة^(٣٦).

(٦) التركيز على المستقبل Focus on the future: إنشاء مؤسسة مستمرة يتطلب فهم العوامل القصيرة والطويلة الأجل التي تؤثر في المؤسسة وسوق التعليم. فالسعي وراء التفوق في التعليم والنمو المستمر وتعزيز الأداء يتطلب توجهاً قوياً نحو المستقبل^(٣٧).

(٧) الإدارة من أجل التجديد والابتكار Managing for innovation: الابتكار يعني تغيرات ذات معنى لتحسين برامج المؤسسة وخدماتها وعملياتها، ونموذج العمل لخلق قيمة جديدة لأصحاب المصلحة في المؤسسة، وينبغي أن يؤدي الابتكار في المؤسسة لأبعاد جديدة في الأداء^(٣٨).

(٨) الإدارة بالحقائق Management by fact: المؤسسات تعتمد على قياس وتحليل الأداء، وينبغي أن تتبثق من هذه القياسات الاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة، فيجب توفير البيانات والمعلومات الهامة حول العمليات الرئيسية والنتائج، وينبغي أن يركز قياس الأداء على تعلم الطالب^(٣٩).

(٩) المسؤولية المجتمعية Societal responsibility: ينبغي على قادة المؤسسات التربوية التأكيد على المسؤوليات، والسلوك الأخلاقي، والنظر إلى منفعة المجتمع، فينبغي التركيز على الأخلاق وحماية الصحة العامة والسلامة البيئية، والتأكيد على الحفاظ على الموارد والحد من النفقات^(٤٠).

(١٠) التركيز على نتائج القيمة المضافة Focus on results and creating value: قياس أداء المؤسسة يحتاج إلى ضرورة التركيز على النتائج الرئيسية، وينبغي تحقيق التوازن بين قيم الطلبة وأصحاب المصلحة والمجتمع، وينبغي أن تشمل إستراتيجية المؤسسة على تلبية احتياجات الطلبة

وأصحاب المصلحة، وتجنب الآثار السلبية، فينبغي رصد الأداء الفعلي، وتوفير أساس واضح لتحسين النتائج^(٤١).

١١) نظم مستقبلية Systems perspective: معايير مالكولم بولدرج للتعليم تقدم نظم منظورة لإدارة المؤسسة وعمالياتها الرئيسية لتحقيق النتائج، والسعي للحصول على أداء متميز، فالمفاهيم الواضحة، والقيم الأساسية، والمبادئ التوجيهية تشكل وحدات بناء وآلية تشغيل للنظام^(٤٢).

ج- القيم التربوية لنموذج مالكولم بولدرج في التعليم الثانوي:

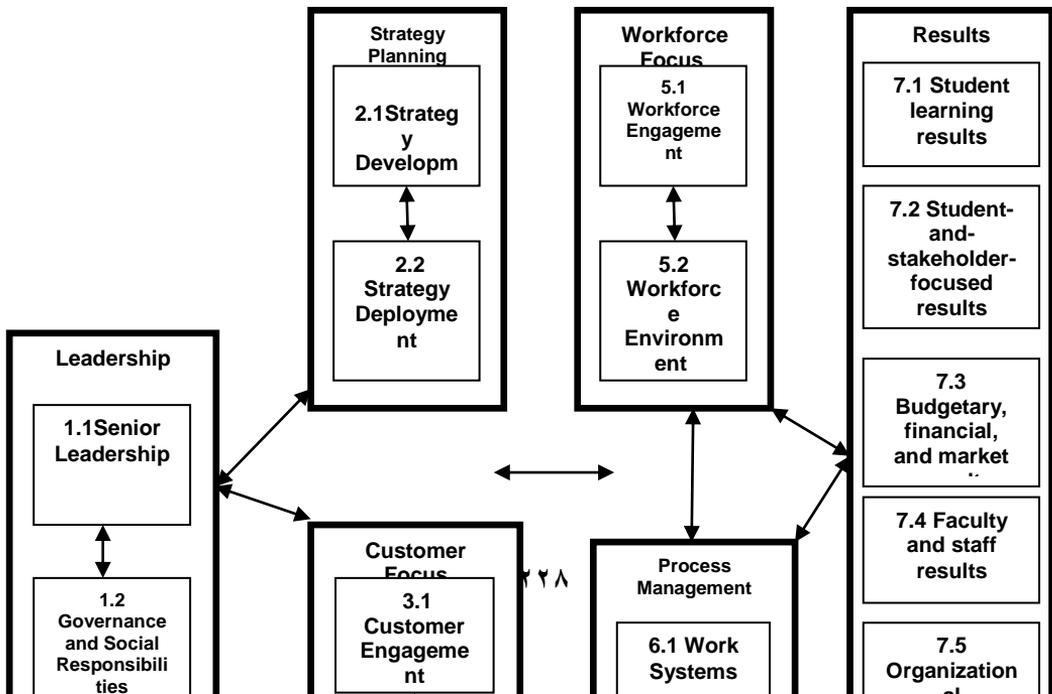
ومن القيم الأساسية التي يتضمنها نموذج مالكولم بولدرج^(٤٣):

١. جودة الطالب والعميل: يجب على المدارس تحديد الشركاء وأصحاب المصلحة، ثم يجب على قيادة المدرسة تطوير برامج للحاضر والمستقبل.
٢. القيادة: داخل المدرسة يجب على المدير ومجلس التربية والتعليم وممثلي النقابات وقادة المجتمع ورجال الأعمال العمل سوياً؛ لوضع توجيهات وأهداف واضحة، وأنظمة محددة المعالم والأساليب.
٣. مشاركة جميع لين: يجب تكوين بيئات العمل التي تعزز المشاركة الكاملة من قبل أعضاء هيئة التدريس والموظفين، بحيث يتمكنوا من الوصول إلى أقصى إمكاناتهم.
٤. التعاون والشراكة: المدارس تحتاج إلى إقامة شراكات مختلفة، وينبغي أن يكون لهذه الشراكات وظيفة في إطار تعاوني منسق.
٥. التحسين المستمر: يجب على المدارس العمل باستمرار لتحسين تحصيل الطلبة وكافة العمليات التي تؤثر على أداء الطالب.
٦. الاستجابة السريعة: الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تكون سريعة التكيف مع المتطلبات المتغيرة في كل مستوى من مستويات النظام.

ومن خلال العرض السابق لمفاهيم ومبادئ وقيم نموذج مالكوم بولدرج يتضح لنا: التركيز الواضح على التعلم النشط للطلبة والاهتمام بالاحتياجات الحقيقية لهم، ووضوح معنى التحسين المستمر المبني على أساس الوضع القائم، وأهمية الدور الذي يقوم به قائد المؤسسة، وأهمية التعلم التنظيمي والشخصي، والاهتمام بالقوى الفاعلة، وأهمية الشركاء في الارتقاء بمستوى المؤسسة التعليمية، والاستجابة السريعة للكثير من المتغيرات المتلاحقة، واستشراف مستقبل المؤسسة من خلال التخطيط الإستراتيجي المتقن للمؤسسة الذي يسمح برؤية كل الأمور، وتحديد الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، ونقاط القوة والفرص، وفي ذات الوقت نقاط الضعف والمخاطر التي تهدد المؤسسة.

٥- معايير نموذج مالكوم بولدرج:

شكل رقم (١) معايير نموذج مالكوم بولدرج^(٤٤)



ويضم نموذج مالكولم بولدرج سبعة معايير وكل معيار ينقسم إلى مجموعة من البنود على النحو التالي^(٤٥):

١. القيادة Leadership:

أ. القيادة العليا Senior Leadership:

• القيم والرسالة والرؤية Vision, Mission, and Values: ويتضمن تساؤلات عن: وضع كبار القادة للرؤية والرسالة والقيم التنظيمية، ونشرها بين لين وأصحاب المصلحة، وأعمال كبار القادة التي يجب أن تعكس الالتزام بالقيم التنظيمية، وتعزيز كبار القادة شخصياً للبيئة التنظيمية بطريقة قانونية وأخلاقية.

• الاتصال والأداء الوظيفي Communication and Organizational Performance: ويتضمن تساؤلات عن: تواصل كبار القادة مع القوى لة، وتشجيعهم على التواصل في جميع أنحاء المؤسسة، وكيفية التوصل إلى إصدار قرارات معينة، ودورهم النشط في صرف المكافآت والتعزيز بناءً على الأداء.

ب. الحوكمة والمسؤوليات المجتمعية Governance and Societal Responsibilities:

• حوكمة المؤسسة Organizational Governance: ويتضمن تساؤلات حول مراجعة المؤسسة وتحقيق الجوانب الأساسية للحوكمة مثل: المساءلة عن أعمال الإدارة، المساءلة المالية، الشفافية في العمليات واختيارها، والكشف عن السياسات الاستقلالية في عمليات مراجعة الحسابات الداخلية والخارجية.

• السلوك القانوني والأخلاقي Legal and Ethical Behavior: ويتضمن تساؤلات حول: كيفية معالجة أي أثر سلبي قد يتولد من البرامج والخدمات والعروض الخاصة بالمؤسسة، وكيفية توقع ما يريده الجمهور من برامج حالية ومستقبلية وخدمات وعروض وعمليات، وكيفية التحضير لهذه الاحتياجات بطريقة استباقية.

• المسؤوليات المجتمعية ودعم المجتمعات المحلية الرئيسية Societal Responsibilities and Support of Key Communities: ويتضمن تساؤلات حول: كيفية اعتبار أن تحقيق الفوائد والرفاهية للمجتمع جزء من إستراتيجية المؤسسة، وكيفية المساهمة في تحقيق فوائد للنظم البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وكيفية دعم المؤسسة وتعزيزها للمجتمع المحلي.

٢. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

أ. إستراتيجية التنمية Strategy Development:

• عمليات إستراتيجية التنمية Strategy Development Process : وتتضمن تساؤلات حول: كيفية إجراء المؤسسة للتخطيط الإستراتيجي، والخطوات الرئيسية لهذه العملية، والمشاركين الرئيسيين في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، والمؤشرات المبكرة للمخاطر.

• الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives : ويتضمن هذا البند تساؤلات حول الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة والجدول الزمني لتحقيق هذه الأهداف، وترتيبها حسب الأهمية، وكيفية تغطيتها الأهداف الإستراتيجية للفرص والمخاطر.

ب. نشر الإستراتيجية Strategy Deployment :

• تطوير خطة العمل ونشرها Action Plan Development and Deployment : ويتضمن هذا البند أسئلة حول الأهداف قصيرة وطويلة الأجل لخطة العمل، والتغييرات الرئيسية المخطط لها، وكيفية تطوير ونشر خطط العمل في جميع أنحاء المؤسسة، وكيفية التأكد من أن خطط العمل تحقق النتائج الرئيسية، والتأكد من كفاية الموارد المالية لخطة العمل.

• إسقاط الأداء Performance Projection : ويتضمن هذا البند تساؤلات حول: توقعات الأداء بالنسبة للأهداف قصيرة وطويلة الأجل، ومقارنة أداء المؤسسة المتوقع مع الأداء المتوقع من المنافسين، ومقارنة المعايير والأهداف والأداءات الحالية بالماضية.

٣. التركيز على العملاء Customer Focus :

أ. كسب ود العملاء Customer Engagement :

• البرامج التعليمية والعروض والخدمات، ودعم الطلبة وأصحاب المصلحة Educational Programs, Offerings, and Services,

and Student and Stakeholder Support: ويتضمن هذا البند تساؤلات منها: كيفية تحديد وابتكار برامج تعليمية وعروض وخدمات لتلبية وتجاوز توقعات واحتياجات الطلبة وأصحاب المصلحة وقطاعات السوق، وكيفية جذب الطلبة الجدد وتوفير الفرص لتوسيع العلاقات مع أصحاب المصلحة، وتحديد الآليات الرئيسية لدعم استخدام البرامج التعليمية والعروض والخدمات.

- بناء ثقافة الطلبة وأصحاب المصلحة Building a Student and Stakeholder Culture: ويتضمن هذا البند تساؤلات منها: كيفية تكوين ثقافة تنظيمية تكفل الإيجابية المستمرة للطلبة وأصحاب المصلحة، وإدارة أداء القوى العاملة بما يدعم الثقافة التنظيمية، وكيفية بناء وإدارة علاقات مع الطلبة وأصحاب المصلحة.

ب. صوت العميل Voice of the Customer:

- الاستماع للطلبة وأصحاب المصلحة Student and Stakeholder Listening: ويتضمن هذا البند تساؤلات منها: كيفية الاستماع للطلبة وأصحاب المصلحة للحصول على معلومات يمكن الاستفادة منها في عمل تغذية راجعة للبرامج والعروض والخدمات التي تقدمها المؤسسة، والتنوع في أساليب الاستماع، وكيفية الحصول على ردود فعل فورية.
- تحديد رضا ومشاركة الطلبة وأصحاب المصلحة Determination of Student and Stakeholder Satisfaction and Engagement: ويتضمن هذا البند تساؤلات منها: كيفية تحديد ارتياح الطلبة وأصحاب المصلحة ومشاركتهم، واستخدام أساليب مختلفة للتعرف

على درجة الارتياح عند مجموعات الطلبة وأصحاب المصلحة وقطاعات السوق.

- تحليل واستخدام بيانات الطلبة وأصحاب المصلحة Analysis and Use of Student and Stakeholder Data: ويتضمن هذا البند تساؤلات منها: كيفية الاستفادة من المعلومات عن الطلبة وأصحاب المصلحة في تحديد مستوى البرامج والخدمات والعروض المقدمة وتطويرها في المستقبل، وكيفية متابعة الطلبة وأصحاب المصلحة وقطاعات السوق لما تقدمه المؤسسة.

٤. قياس وتحليل إدارة المعرفة Measurement, Analysis, and Knowledge Management

أ. قياس وتحليل وتحسين الأداء التنظيمي Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance

- قياس الأداء Performance Measurement: ويتضمن تساؤلات مثل: كيف يمكن تحديد وجمع ودمج البيانات والمعلومات لمتابعة العمليات اليومية للأداء التنظيمي، بما في ذلك التقدم النسبي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل.
- تحليل الأداء ومراجعته Performance Analysis and Review: ويتضمن تساؤلات حول: كيف يمكن مراجعة الأداء التنظيمي وقدراته، وهل ما تم التوصل إليه من استنتاجات صحيحة، واستخدام الاستعراضات في نجاح المؤسسة، والأداء النسبي للمنافسين، والتقدم النسبي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل.
- تحسين الأداء Performance Improvement: ويتضمن تساؤلات منها: كيف يمكن دمج نتائج مراجعة الأداء التنظيمي في أولويات التحسين

المستمر وتحقيق فرص للإبداع، وكيف تنتشر هذه الأولويات بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين ومجموعات العمل الأخرى.

ب. إدارة المعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات Management of Information, Knowledge, and Information Technology

• إدارة البيانات والمعلومات والمعرفة Data, Information, and Knowledge Management: ويتضمن تساؤلات منها: كيف يمكن التأكد من خصائص البيانات والمعلومات والمعارف التنظيمية من مثل: الدقة، النزاهة، الموثوقية، الوصول إليها في الوقت المناسب، والأمن والسرية، وكيفية جعل المعلومات والبيانات والمعارف متاحة للطلبة وأصحاب المصلحة.

• إدارة مصادر المعرفة والتكنولوجيا Management of Information Resources and Technology: ويتضمن تساؤلات منها: كيف يمكن التأكد من أن الأجهزة والبرامج موثوق بها وآمنة وسهلة الاستعمال، وفي حالة الطوارئ كيف يمكن ضمان استمرار توافر الأجهزة والبرامج واستمرار نظم توافر المعلومات.

٥. التركيز على القوى العاملة Workforce Focus

أ. مشاركة القوى العاملة Workforce Engagement

• إثراء القوى العاملة Workforce Enrichment : ويتضمن تساؤلات منها: كيف يمكن تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على قوة العمل والمشاركة، وكيف يمكن تعزيز ثقافة تنظيمية تتسم بالاتصال المفتوح، وكيف يمكن إدارة أداء القوى العاملة ودعم هذا الأداء، ومنح المكافآت والحوافز على الممارسات.

- تطوير القائد والقوى العاملة **Workforce and Leader Development**: ويتضمن تساؤلات منها: كيف يمكن تطوير نظام معالجة الكفاءات الأساسية والتحديات الإستراتيجية، وخطط إنجاز العمل على المدى القصير والطويل الأجل.
- تقييم مشاركة القوى العاملة **Assessment of Workforce Engagement**: ويتضمن تساؤلات منها: كيف تقيم قوة المشاركة في العمل، وما أساليب التقييم الرسمية وغير الرسمية، وكيف تصل نتائج تقييم المشاركة في العمل إلى القوى العاملة.

ب. بيئة القوى العاملة **Workforce Environment**:

- قدرات وطاقات القوى لة **Workforce Capability and Capacity**: ويتضمن تساؤلات منها: كيف يتم تقييم قدرة القوى لة بما في ذلك المهارات والكفايات، وكيف يمكن تعيين وتغيير الموظفين.
- مناخ القوى لة **Workforce Climate**: ويتضمن تساؤلات منها: كيف يمكن التصدي للعوامل البيئية في أماكن العمل؛ لضمان تحسين صحة وسلامة وأمن القوى لة، وما مقاييس الأداء والأهداف لاحتياجات القوى العاملة، وكيف يتم دعم خدمات ومنافع القوى العاملة.

٦. إدارة العمليات **Process Management**:

- أ. نظام العمل **Work Systems**:

• تصميم نظم العمل Work Systems Design: ويتضمن تساؤلات منها: كيف يمكن تصميم وابتكار نظم عمل شاملة، وكيفية استفادة نظام العمل وإجراءاته من الكفاءات الأساسية.

• خطوات العمل الرئيسية Key Work Processes: ويتضمن تساؤلات منها: ما إجراءات العمل في المؤسسة، وكيف تسهم هذه الإجراءات في تحقيق منافع للطلبة وأصحاب المصلحة، وكيف يمكن تحديد متطلبات العمل وإدماج مدخلات الطلبة وأصحاب المصلحة.

• الاستعداد لحالات الطوارئ Emergency Readiness: ويتضمن تساؤلات منها: كيف يمكن التأكد من عمل نظام الاستعداد للكوارث في أماكن العمل، وما النظم المتبعة لاستيعاب الطوارئ والكوارث.

ب. عمليات العمل Work Processes:

• تصميم عمليات العمل Work Process Design: ويتضمن تساؤلات منها: كيف يمكن تصميم وابتكار عمليات العمل لتلبية جميع المتطلبات الرئيسية، وكيف يمكن إدماج التكنولوجيا الجديدة والمعرفة التنظيمية.

• إدارة عمليات العمل Work Process Management: ويتضمن تساؤلات منها: كيف يمكن تنفيذ وإدارة عمليات العمل للتأكد من أنها تستوفي متطلبات التصميم، وكيف يمكن تجنب التقلبات في تنفيذ عمليات العمل التي قد تؤثر على مستوى الطالب.

• تحسين عمليات العمل Work Process Improvement: ويتضمن تساؤلات منها: كيف يمكن تحسين عمليات العمل لتفعيل نجاح الطالب وتحسين البرامج التعليمية والعروض والخدمات والحفاظ

على العمليات الحالية مع الاحتياجات والاتجاهات، وكيف يمكن دمج نتائج الأداء التنظيمي في تقييم إجراءات العمل.

٧. النتائج Results (٤٦)

أ. نتائج تعلم الطلبة Student learning results: ينبغي أن تستند نتائج تعلم الطالب على مجموعة من طرق التقييم المتنوعة، وتعكس بشكل عام رسالة المؤسسة وأهداف التحسين فيها.

ب. التركيز على نتائج الطلبة وأصحاب المصلحة Student-and-stakeholder-focused results: ويتضمن هذا البند قياس رضا الطلبة وأصحاب المصلحة حول برامج التعلم ومميزاتها، وطريقة وصول التعليم، والتفاعلات، والمعاملات التي تتحمل عبء تطوير تعليم الطلبة، وتلبية احتياجاتهم المستقبلية.

ج. نتائج الميزانية والتمويل والسوق Budgetary, financial, and market results: ويتضمن هذا البند نفقات الإدارة التعليمية على كل طالب، ورسوم التعليم في مستوياته المختلفة، وتكلفة الائتمان الأكاديمي Cost per academic credit، وإعادة توجيه الموارد التعليمية إلى مناطق معينة، وتزايد المنح الدراسية.

د. نتائج أعضاء هيئة التدريس والموظفين Faculty and staff results: ويتضمن هذا البند مستوى الابتكارات والاقتراحات، وإكمال الدورات التدريبية والبرامج التعليمية، ونتائج التدريب في تحسين الأداء على رأس العمل، ومعدلات اجتياز التدريب، والتعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة، والمعرفة والمهارة التي تتولد من تقاسم الوظائف، ورضا واستياء أعضاء هيئة التدريس ولين.

د. نتائج الفعالية التنظيمية Organizational effectiveness

results: ويتضمن ذلك مقاييس أداء العمليات الداخلية، والقدرة على تحسين أداء الطلبة وتمييزهم، والمناخ التعليمي، ومؤشرات الاستجابة لحاجات الطلبة وأصحاب المصلحة، وأداء الموردين والشركاء، ومؤشرات إنجاز الخطة الإستراتيجية وخطط العمل.

ع. نتائج الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية Governance and social

responsibility results: ويتضمن هذا البند المساءلة المالية على الصعيدين الداخلي والخارجي، ومؤشرات السلوك الأخلاقي، وثقة أصحاب المصلحة في إدارة المؤسسة، والامتثال للقوانين المنظمة للمؤسسة.

وبناءً على كل ما سبق يمكن التقرير بأن الهدف من تقديم هذه الجائزة لا يقتصر على خلق مجال للمنافسة بين المؤسسات التعليمية فحسب، وإنما يتضمن أيضاً مساعدتها في مقارنة أدائها مع المستوى الوطني للجودة ومن ثم المستوى العالمي وتحسين إنتاجيتها، كما لا تقتصر الاستفادة من معايير هذه الجائزة على مجرد التقدم للحصول عليها، ولكن يمكن عمل التقييم الذاتي للمؤسسة التعليمية باستخدام تلك المعايير لمعرفة الفجوة التي تفصل بين مستوى هذه المؤسسة ومستوى التميز العالمي

٦- فوائد وأهمية نموذج مالكولم بولدرج في التعليم الثانوي:

أ- فوائد نموذج مالكولم بولدرج:

ويمكن استخدام نموذج جائزة بولدرج الوطنية للجودة في المؤسسات التعليمية لتحسين المجالات الآتية^(٤٧):

١. القيادة: عن طريق تقييم قيادة إدارة المؤسسة.

٢. التخطيط الإستراتيجي: بتحديد توجهات المؤسسة الإستراتيجية، وتحديد خطط العمل الرئيسية.
٣. الطلبة/ أصحاب المصلحة ومتطلبات السوق: بمعرفة طريقة المؤسسة في الموازنة بين العملاء ومتطلبات وتوقعات السوق، وكيف تبني وتكتسب علاقات، وكيف تُرضي الطلبة وتحتفظ بهم.
٤. القياس والتحليل وإدارة المعرفة: باستخدام التحليل وتحسين البيانات والمعلومات؛ لدعم العمليات التنظيمية الرئيسية، ونظام إدارة وأداء المؤسسة.
٥. أعضاء هيئة التدريس: بمعرفة كيفية تطوير أعضاء هيئة التدريس لإمكانياتهم الكاملة، وكيفية توافق سياسات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة.
٦. إدارة العملية: بالنظر في جوانب تعلم الطالب، ودعم العمليات نرى كيف أنها مصممة وتعمل بكفاءة.
٧. نتائج الأداء التنظيمي: بتقييم الأداء، وتحسين رضا الطلبة، والتمويل وأداء السوق، والموارد البشرية، وأداء الموردين والشركاء، والأداء التشغيلي، والتوجه والمسؤولية الاجتماعية، والبحث في وضع المؤسسة أمام المنافسين.
٨. تزود معايير مالكولم بولدرج المربين بالأدوات اللازمة لتطبيق مبادئ الجودة، حيث تشكل هذه المعايير بوجه عام الأساس للتميز في الأداء الذي يكون الخصائص الفريدة لأي مؤسسة، فهي تسمح لجميع قادة المؤسسات بالخطوات الآتية^(٤٨):

 ١. تطوير عادات التفكير المنهجي.
 ٢. فهم أهداف المؤسسة وأقسامها، وأصحاب المصلحة فيها.

٣. تحليل أداء المؤسسة.

٤. البدء في عمليات التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسن أداء المؤسسة.

٥. تحديد التدابير اللازمة لتتبع الأداء.

٦. اتخاذ القرارات بناء على تحليل البيانات.

ب- أهمية معايير مالكولم بولدرج في التعليم الثانوي:

من أسباب اختيار المدارس الثانوية لمعايير مالكولم بولدرج^(٤٩):

١. معايير التميز في الأداء توفر إطاراً للتحسين دون إلزامية، ويتم تشجيع المؤسسات التعليمية على وضع طرق مبتكرة ومرنة تتماشى مع الاحتياجات التنظيمية وإظهار الروابط السببية بين الأسباب ونتائجها.

٢. هي معايير شاملة على عكس المناهج الأخرى التي تركز على جانب واحد مثل القيادة والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات، وهذه المعايير تصف الإطار المتكامل للإدارة الذي يتناول جميع العوامل التي تحدد عمليات ونتائج المؤسسة.

٣. تركز المعايير على الاحتياجات المشتركة، بدلاً من الإجراءات والأدوات أو التقنيات وجهود التحسين الأخرى التي تركز عليها مناهج مثل (الأيزو، ستة سجماء، الاعتماد)، ويمكن دمجها في نظام إدارة أداء المؤسسة واعتبارها جزء من الاستجابة لمتطلبات التغيير.

٤. هذه المعايير قابلة للتكيف مع أنواع شتى من مؤسسات التعليم ومؤسسات الرعاية الصحية، والمؤسسات الحكومية غير الربحية، سواء

كانت هذه المؤسسات صغيرة أو كبيرة، لها موقع واحد محدد، أم لها مواقع متعددة في مناطق مختلفة.

٥. تعتبر هذه المعايير في مقدمة الممارسات الإدارية التي أثبتت صحتها، فهي تعزز بشكل جيد الأداء الإستراتيجي، وتلبي احتياجات جميع أصحاب المصلحة، وتلبي الاحتياجات التنظيمية والممارسات المهنية.

٧- عناصر وخصائص نموذج مالكولم بولدرج في التعليم الثانوي:

أ- عناصر نموذج مالكولم بولدرج في التعليم الثانوي:

من العناصر الأساسية لهذا النموذج^(٥٠):

١. الرؤية Vision.
٢. التركيز على عملية التحسين المستمر من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.
٣. المنظر طويل الأجل A long-term perspective.
٤. تصور المدرسة بشكل عام كنظام.
٥. التأكيد على تحسين العمليات الأساسية بشكل عام بدلاً من التحسينات الفردية.

ب- الخصائص الرئيسية لمعايير مالكولم بولدرج في التعليم الثانوي^(٥١):

١. تركز المعايير على النتائج: تركز المعايير على مجالات رئيسية للأداء التنظيمي: نتائج تعلم الطلبة، ونتائج التركيز على العملاء، والنتائج المترتبة على التمويل والميزانية والسوق، ونتائج تركز على القوى العاملة، ونتائج فعالية العملية بما في ذلك النتائج الرئيسية للأداء التشغيلي، ونتائج القيادة بما في ذلك نتائج السيطرة والمسؤولية الاجتماعية.
٢. هذه المعايير غير إلزامية وقابلة للتكيف.

٣. تدمج المعايير موضوعات التعلم الأساسية: تنظر معايير التعليم إلى مفاهيم تعليمية هامة والاحتياجات المحددة للمؤسسات التعليمية مثل: لتركيز بشكل أساسي على التعليم والتعلم؛ لأن ذلك هو الهدف الأساسي للمؤسسات التعليمية.

٤. تدعم المعايير منظور النظم للحفاظ على تحقيق الهدف: ويكمن ذلك في بنية متكاملة من القيم الأساسية والمفاهيم، وشكل المؤسسة، والمعايير، ومعدلات التقدم، والذي يركز على النتائج، والسبب والنتيجة والربط بين بنود المعايير.

٥. تدعم المعايير الأهداف القائمة على التشخيص: تشكل المعايير والمبادئ التوجيهية جزئي نظام التشخيص أو التقييم، وهذه المعايير عبارة عن ١٨ مطلب من متطلبات التوجه نحو الأداء، والمبادئ التوجيهية عبارة عن سجل يوضح عمليات ونتائج وعوامل التقييم، والتقييم يوفر لمحة عن نقاط القوة والضعف وفرص التحسين، وبهذه الطريقة يؤدي إلى تقييم الإجراءات التي تسهم في تحسين الأداء في جميع المجالات.

ومن العرض السابق يتضح لنا تميز نموذج مالكولم بولدرج عن بقية نماذج الجودة العالمية في الاهتمام بالعمليات التشغيلية التي تتم داخل المؤسسات التعليمية، والعنصر الأساسي فيها وهو العنصر البشري، كذلك لمعايير بولدرج خصائص مميزة تجعله من أفضل نماذج الجودة التي طبقت في المؤسسات التعليمية.

٨- مزايا وعيوب نموذج مالكولم بولدرج في التعليم الثانوي^(٥٢):

أ. المميزات:

١. أسلوب يتطلب تحديد أولويات العمل على نطاق المؤسسة، كما يتطلب التزام القادة، وتدريب وتمكين لين.

٢. يدعو القادة إلى ضرورة الربط بين التخطيط الإستراتيجي للأهداف طويلة الأجل وبين خطط العمل.
٣. يطالب القادة بتحليل نظام العمل، ومراجعة أولويات المؤسسة بشكل منظم.
٤. يدعو إلى قياس الأهداف الهامة، ومقارنتها مع أهداف المنافسين، والسبق في تحديد الرؤية الشاملة.
٥. يؤكد على ضرورة وضع خطة مالية والالتزام بتنفيذها، وربط الموارد المتاحة بالأهداف المطلوب تحقيقها.
٦. يشجع المشاركة النشطة للعاملين في المؤسسة على كل المستويات.
٧. يساعد على تحقيق إنجازات على المدى الطويل.
٨. يؤدي إلى تحسين عمليات وتميز أداء المؤسسة.

ب. العيوب:

١. يتطلب مراجعة وتقييم عبر الهيكل التنظيمي وهذا يتطلب الكثير من الوقت.
٢. يحتاج إلى قائد يؤكد على المشاركة، وبعد النظر، والالتزام.
٣. يحتاج إلى قيادة متفهمة للنموذج جيداً، ومتفهمة للعمل التنظيمي وأولوياته.
٤. يعتمد على الالتزام بمراجعة وتقييم القياسات والأهداف على أساس منظم.
٥. لا يتوقف نجاحه على التمويل، ولكن على التزام كبار القادة بالمؤسسة.
٦. يتطلب التزام القائد بتطوير قدرات لين والتعاقد مع وكالات متخصصة لعقد دورات تدريبية مكثفة للعاملين.
٧. يتطلب رؤية طويلة الأجل Long-term view ، ويرفض الاختصار في التنفيذ.
٨. يحتاج إلى وقت وطاقة وموارد كبيرة من أجل التنفيذ الكامل.
- ٩- أوجه التشابه والاختلاف بين معايير مالكولم بولدرج والأيزو ٩٠٠١ (٥٣):

أ- أوجه التشابه:

- يوجد الكثير من أوجه الشبه بين معايير مالكولم بولدرج والأيزو ٩٠٠١ منها:
١. يصاحب كلاً منهما كمية كبيرة من المعلومات الواسعة والمرشدة، والتي يمكن أن تساعد المستخدمين على فهم المبادئ الأساسية، واستخدام الأدوات المختلفة، وتجاوز الرضوخ للتعليمات، وتقدم هذه الإرشادات في كتيب معايير بولدرج للتمييز في الأداء من مثل القيم الأساسية والمفاهيم والأطر، والتصنيفات، والمبادئ التوجيهية، وتظهر هذه الإرشادات في نظام الأيزو في نظم إدارة الجودة وإرشادات تحسين الأداء.
 ٢. يظهر التوافق بينهما في كثير من الفئات والبنود، ومن مجالات التداخل القوي: دعم عمليات التصميم، والتحسين المستمر.
 ٣. كلاً منهما يستند إلى التقييم الذاتي، وثقافة التحسين المستمر.
 ٤. يوضح كلاً منهما المعايير والاحتياجات والشروط من دون إملاء كيفية القيام بذلك تاركة طريقة التنفيذ المفصلة للمؤسسات التي تطبق ذلك.

ب- أوجه الاختلاف:

١. في معايير مالكولم بولدرج الإبلاغ عن النتائج التي تم الوصول إليها جزء محدد من تطبيق الجائزة، بينما لا يوجد محتوى مماثل في الأيزو ٩٠٠١.
٢. معايير مالكولم بولدرج هي معايير تطبق لنيل جائزة، في شكل أسئلة والرد عليها، في حين أن الأيزو ٩٠٠١ يهتم بالوفاء بمتطلبات محددة.
٣. تركز الأيزو على العملاء وضمان أن المنتجات والخدمات تلبي رغبات هؤلاء العملاء في حين أن معايير مالكولم بولدرج تركز داخلياً أكثر فتميل إلى أن تكون المؤسسة ناجحة ككل.

٤. دور القادة الكبار غير واضح في الأيزو ٩٠٠١، ولكن في معايير مالكولم بولدرج يظهر دور القيادة في تحديد الرؤية والقيم والأهداف وتطوير الخطط الإستراتيجية، ودعم روح المسؤولية الاجتماعية.

ومن العرض السابق يتضح لنا استناد كلاً من معايير بولدرج والأيزو ٩٠٠١ على التقييم الذاتي والمرونة في التنفيذ، وعلى الرغم من هذا فإن معايير بولدرج تتفوق على الأيزو ٩٠٠١ بكثير من المميزات التي تتحقق في المؤسسات المطبقة لهذه المعايير.

١١ - مبادرات تنفيذ نموذج مالكولم بولدرج في المدارس الثانوية:

في عام ١٩٩٥ بدأ برنامج مالكولم بولدرج الوطني للجودة عملية تحويل المعايير التجارية لاستخدامها في قطاع التعليم الأمريكي، وهذه العملية كان لها أثر كبير في تطوير معايير التميز في المؤسسات التعليمية، خاصة بعد موافقة الكونجرس على منح جائزة مالكولم بولدرج للمؤسسات التعليمية في عام ١٩٩٩^(٥٤). وفي نفس تم توسيع برنامج مالكولم بولدرج ليشمل قطاعي الصحة والتعليم، فتقدمت ٤٧ مؤسسة تعليمية بطلب في فئة التعليم تضمن مدارس ابتدائية، وثانوية، ومناطق تعليمية، وكليات، ومعاهد، وجامعات، ومدارس مهنية وتقنية، وكليات المجتمع community colleges، ومدارس الميثاق charter schools. وتم تصميم معايير التعليم لمساعدة المؤسسات على استخدام أسلوب متكامل لإدارة أداء المؤسسة في محاولة لتحسين جودة التعليم من خلال تقديم قيمة مضافة للطلبة وأصحاب المصلحة، وتحسين الفعالية التنظيمية والقدرات الشاملة وزيادة التعليم التنظيمي والشخصي^(٥٥). ولقد نُفذت معايير مالكولم بولدرج بنجاح في التعليم الثانوي، وقالت العديد من المدارس الثانوية أن هذه المعايير هي السبب وراء استمرار التحسينات الأساسية داخل المدرسة، ولتحقيق النجاح يجب تدريب لين في المدارس على استخدام هذه المعايير، وتحديد فرق لجمع البيانات والمعلومات عن

عمليات ونتائج المدرسة. وقد تميزت بعض المدارس الثانوية بوجود مرافق، وتكنولوجيا، ومعرفة بالجودة، وشراكة، مما ساعد على نجاح تطبيق نموذج مالكولم بولدريج فيها^(٥٦). ومن أمثلة المدارس التي شاركت في جائزة مالكولم بولدريج ما يلي:

١. مدرسة Brazosport Independent School District (BISD):

في ولاية تكساس Texas، ويوجد بها ٤٠% من الطلبة ينتمون إلى المناطق المحرومة اقتصادياً، وعلى الرغم من هذا اجتاز ٩٢% من طلابها اختبارات الولاية وتفوقت على المدارس الأخرى في الولاية بعد تطبيق نموذج مالكولم بولدريج، كما أنها فازت بجائزة تكساس للجودة مما ساعدها على تطبيق نموذج مالكولم بولدريج^(٥٧).

٢. استخدمت مدرسة هنتردون الثانوية Hunterdon Central Regional High School

معايير مالكولم بولدريج في الإصلاح عن طريق^(٥٨):

- نظام القيادة: تم تصميم نظام القيادة في مدرسة هنتردون على أساس إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في تطوير ونشر رؤية ورسالة المدرسة وقيمتها، وتم استخدام مجموعة من البيانات لتحسين نظام القيادة بشكل واضح مثل: توفير بيانات فصلية عن كل طالب، ردود فعل الطالب تجاه المقررات والبرامج والاستفادة منها في صياغة برامج ومقررات جديدة، ردود فعل الموظفين تجاه الدورات التدريبية.
- التخطيط الإستراتيجي: استخدمت مدرسة هنتردون التخطيط الإستراتيجي وأشركت جميع مستوياتها في التخطيط السنوي ووضع الأهداف طويلة وقصيرة المدى والاستفادة من التغذية الراجعة.
- معرفة توقعات واحتياجات الطلبة: تحافظ مدرسة هنتردون على الوعي بالاحتياجات الخاصة وتطلعات الطلبة الحالية بعدة طرق.

• نتائج الأداء المدرسي: تستخدم مدرسة هنتردون بعض التدابير لتحديد التقدم في تحقيق الأهداف منها: تحديد تقييمات الولاية، عمل مسح للجوانب الأخلاقية، اختبار الكفاءة الدراسية، اختبارات تحديد المستوى، تقارير السلوك، الحضور اليومي.

وأدى ذلك إلى الكثير من التحسينات منها:

١. تحسين ملموس في تقييم مسار ونتائج الامتحانات.
٢. زيادة مشاركة الطلبة في عملية صنع القرار.
٣. تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف على كل المستويات.
٤. استخدام أفضل للموارد المالية والمادية.
٥. زيادة إمكانية وصول جميع الأطراف المعنية إلى البيانات المطلوبة.
٦. الحصول على أدوات أكثر فعالية لجمع البيانات وتحليلها.

٣. وفي ولاية فلوريدا Florida الأمريكية حصلت مدارس بريفارده Brevard Public Schools (BPS) - والتي تتكون من ٨٥ مدرسة منها ٥٨ مدرسة ابتدائية، و ٢٨ مدرسة إعدادية وثانوية - على جائزة الحاكم الإسترليني للتميز في الأداء the Governor's Sterling Award for Performance Excellence في ديسمبر ٢٠٠٧، وللوصول إلى هذه الجائزة استخدمت مدارس (BPS) معايير بولدرج، فقد توجهت هذه المدارس إلى التركيز على القيادة، والتخطيط الإستراتيجي والتركيز على القيم التنظيمية الثابتة، واتخاذ القرارات المناسبة لمصلحة الطلبة. بالإضافة إلى إشراك الإداريين في عمليات التحسين المستمر، وقد مكن هذا الأسلوب من تحقيق نتائج متميزة، فوضوح المعايير هي الإطار الحاسم لمساعدة مؤسسة تعليمية في رحلتها إلى التفوق وعدم الرجوع إلى الوراء.

ولم تقف هذه المدارس عند هذا الحد من التفوق والتميز، فوضعت هدفاً آخر أمامها، وهو أن تكون من المدارس الخمس الأوائل على مستوى الدولة بحلول عام ٢٠١٣، وحددت منطلقات ومؤشرات الأداء الرئيسية، واستراتيجيات تحقيق هذا الهدف الذي يمتد ليشمل التحصيل الأكاديمي Academic achievement، ومعدلات التخرج graduation rates، والأداء المالي fiscal performance، والمشاركة المجتمعية community engagement، وأخذ رأي العملاء في عملية التحسين، وكل ذلك على الرغم من ضعف الميزانية، وأصبح جميع الموظفين في هذه المدارس يعملون ليس من أجل المكافآت، ولكن من أجل تحقيق التفوق، ولديهم اقتناع تام بأن معايير بولدرج كما ساعدتهم على تحقيق التميز في المرحلة الأولى سوف تساعدهم على تحقيق النجاح في المستقبل^(٥٩).

لقد حاولت الكثير من المؤسسات التعليمية الحصول على جائزة مالكولم بولدرج ومن بينها الكثير من المدارس الثانوية، وبعضها بالفعل حصل على هذه الجائزة، في حين لم يصل إليها الكثير، ولكن عدم حصول هذه المدارس على الجائزة لا يعني فشلها، فهي تجني الكثير من الفوائد الأخرى من جراء تطبيقها لمعايير بولدرج، ويكفيها التقرير المفصل الدقيق الذي تحصل عليه، والذي يوضح لها أهم نقاط القوة والضعف بداخلها، والفرص والمخاطر المحيطة بها، وهو يوضح لأي مؤسسه حجمها الحقيقي في المجتمع، ويرسم لها المزيد من الخطوات حتى تحقق التميز المنشود.

وجدير بالذكر أن النجاح في تطبيق معايير نموذج مالكولم بولدرج والفوز بالجائزة لا يضمن نجاح المؤسسات في المستقبل، ولكن يجب على المؤسسات مواصلة تحسين الممارسات التي قادت إلى الفوز بالجائزة، فهناك بعض المؤسسات التي تراجع مستواها وأشهرت إفلاسها بعد حصولها على جائزة مالكولم بولدرج بعام

أو عامين مثل شركة والاس Wallace Company، والتي فازت بالجائزة عام ١٩٩٠، وتعرضت للإفلاس في عام ١٩٩٢ (٦٠).

نتائج الدراسة:

من أبرز ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج ما يلي:

١. لا تقتصر جائزة مالكولم على مجال معين، مما يعطي الفرصة لكل المؤسسات للعمل من أجل الحصول على الجائزة.
٢. يوجد مجموعات تشارك في عمليات منح جائزة مالكولم.
٣. تختلف معايير جائزة مالكولم الخاصة بالتعليم عن المعايير الخاصة بالأعمال.
٤. من أهم أهداف نموذج مالكولم المساهمة في تحسين جودة التعليم، وتحسين الفعالية التنظيمية والقدرات الشاملة.
٥. لمعايير نموذج مالكولم مجموعة من المفاهيم والمبادئ والقيم التي تشكل مضمونها.
٦. يتكون الهيكل التنظيمي لنموذج مالكولم من وصف المؤسسة، والوضع التنظيمي.
٧. يضم نموذج مالكولم سبعة معايير هي: القيادة، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على العملاء، قياس وتحليل إدارة المعرفة، التركيز على القوى لة، إدارة العمليات، والنتائج.
٨. من فوائد نموذج مالكولم أنه أداة ترشد المؤسسات نحو الكثير من المصادر التي تساعد على التطوير.
٩. توفر معايير بولدرج مبادئ توجيهية لإجراء التقييم الذاتي المؤسسي استناداً إلى تفاصيل شخصية المؤسسة.

١٠. من الخصائص الرئيسية لمعايير مالكولم بولدرج في التعليم الثانوي تركيزها على النتائج، وأنها غير إلزامية، وقابلة للتطبيق.
١١. من مميزات نموذج مالكولم بولدرج أنه أسلوب يتطلب تحديد أولويات العمل على نطاق المؤسسة، كما يتطلب إلتزام القادة وتدريب.
١٢. من عيوب نموذج مالكولم بولدرج يتطلب مراجعة وتقييم عبر الهيكل التنظيمي وهذا قد يتطلب الكثير من الوقت.
١٣. يعتمد نموذج مالكولم بولدرج اعتماداً كبيراً على إدارة المعرفة.
١٤. بين نموذج مالكولم بولدرج والأيزو ٩٠٠١ أوجه تشابه وأوجه اختلاف.
١٥. يوجد الكثير من المدارس الثانوية التي نجحت في تطبيق معايير نموذج مالكولم بولدرج.
١٦. يوجد العديد من المدارس الثانوية التي حصلت على جائزة مالكولم بولدرج.

التصور المقترح:

وعلى إدارة المدرسة الثانوية يقع العبء الأكبر للتطوير، فهي عمود التطوير وأساسه، ولنصل بمدارس التعليم الثانوي إلى التمييز فعلى الإدارات المدرسية القيام بما يأتي:

١. لتحقيق معيار القيادة عليها ب:

- جمع معلومات عن احتياجات الطلبة الحالية والمستقبلية عن طريق بيانات أداء الطلبة، والمسح البيئي.
- تشجيع المبادرات الإبداعية؛ لسد الفجوة بين الواقع وما نصبو لتحقيقه.

- تطبيق التقييم الذاتي في المدرسة؛ للوقوف على جوانب القوة والاستفادة منها، والتعرف على جوانب الضعف ووضع خطة للتعامل معها.
- الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي للمدرسة، من خلال فهم الطريقة الصحيحة التي تصاغ بها الخطة الإستراتيجية.

٢. لتحقيق معيار التخطيط الاستراتيجي عليها ب:

- وجود فريق تخطيط إستراتيجي بالمدرسة.
- التحليل الجيد للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية.
- إشراك كل لين والمستفيدين في عملية تحديد الأهداف طويلة وقصيرة الأمد، وبناء الخطة الإستراتيجية.
- وضع خطة إستراتيجية شاملة لكل جوانب التطوير، وصياغة خطط عمل لتنفيذ هذه الخطة الإستراتيجية.

٣. لتحقيق معيار التركيز على المستفيدين عليها ب:

- تطبيق مبدأ تفريد التعليم، من خلال استغلال التقدم المذهل في تكنولوجيا التعليم.
- تطبيق البرامج العلاجية والإثرائية للوصول للتوقعات الأكاديمية والتحصيلية للطلبة.
- تطبيق الأنشطة الصفية واللاصفية التي تعمل على تطوير المعارف والمهارات لدى المتعلمين.
- الاهتمام بسجل إنجازات الطلبة.

٤. لتحقيق معيار قياس وتحليل إدارة المعرفة عليها ب:

- استخدام بطاقات الأداء المتوازن.
- حفظ درجات الطلبة واستخدامها كبيانات في توجيههم.
- استخدام نظام تقييم يوفر تغذية مرتدة في الوقت المناسب للطلبة.

– استخدام بيانات التقييم في تقييم المناهج والبرامج الدراسية.

٥. لتحقيق معيار التركيز على لين عليها ب:

– الاتصال الفعال بين كل العاملين، حيث أن الإدارة في أساسها تقوم في إطار جماعة.

– توفير أيام خلال الدراسي؛ لتطوير مهارات لين.

– إشراك جميع لين في ورش عمل توضح طرق تدريس المعارف وفقاً لتحليل المستوى الخاص بها.

– إشراك لين في خدمات مجتمعية كثيرة مثل محو الأمية الكتابية والقراءة والكمبيوترية.

٦. لتحقيق معيار إدارة العمليات عليها ب:

– الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية التربوية على المستوى البحثي والتطبيقي.

– تحديد القضايا المدرسية والتي من الممكن أن تصبح مشكلات في المستقبل.

– وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الطلبة والمعلمين والإداريين.

– وضع خطة للتعامل مع حالات الطوارئ في المدرسة.

٧. لتحقيق النتائج المرجوة عليها ب:

– تحديد التقدم في تحقيق الأهداف بطرق متنوعة مثل: عمل مسح للجوانب الأخلاقية.

– مراقبة فعالية ممارسات المدرسة وأثرها على تعلم الطلبة.

– التأكد من وجود محتويات تعليمية ضرورية لجميع الطلبة للتعلم مقابل محتويات تعتبر تكميلية.

– دراسة تأثير التنمية المهنية للمعلمين على تحسين تحصيل الطلبة.

توصيات الدراسة والبحوث المقترحة:

أ. توصيات الدراسة:

١. الشمولية في التطوير الإداري للمدرسة الثانوية.
٢. تهيئة ثقافة المدرسة الثانوية للاهتمام بالتطوير الإداري.
٣. محاولة إرضاء الطالب هو الخطوة الأساسية في نجاح المدرسة الثانوية.
٤. الحرص على الاستمرار في التطوير لضمان جودة التعليم الثانوي.
٥. أن يتفهم مدير المدرسة والمعلمون والإداريون معنى أن يكونوا مسؤولين في عصر متغير.

ب. البحوث المقترحة:

١. الخطاب السياسي بعد ثورة ٢٥ يناير وتأثيره على تطوير إدارة التعليم.
٢. تطوير الأداء الإداري التربوي في ضوء المتطلبات المجتمعية الجديدة في مصر.
٣. التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بمستوى خريجي المدارس الثانوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
٤. وضع تصور مقترح لصيغة الجذر المشترك للتعليم الثانوي في مصر.
٥. تأثير التيار الإسلامي على تطوير التعليم الثانوي في مصر.

المراجع والهوامش:

١. محمد أحمد فؤاد مرغني جاويش ومحمد مسلم حسن علي وهبة، "تطوير إدارة الجامعات المصرية في ضوء الإدارة الإلكترونية"، مجلة كلية التربية، العدد ٥٨، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، يناير ٢٠٠٨، ص ٤٣.
٢. البنك الدولي للتعمر والتنمية، طريق لم يسلك بعد: الإصلاح التعليمي في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ترجمة محمد أمين مخيمر وموسى أبو طه، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٠، ص ٤٧٥.

٣. مريم محمد الشرقاوي، "إدارة المدرسة الثانوية بالجودة الشاملة"، المؤتمر السنوي الثالث عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف جامعة القاهرة، بعنوان: الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، الجزء الأول، في الفترة من (٢٤ - ٢٥) يناير ٢٠٠٥، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٢٤٥.

٤. ستيوارت توماس أ، ثروة المعرفة ورأس المال الفكري، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمار والثقافة، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٥ - ٧.

5. Berghe, Wouter Van Den, "Application of ISO Standards to Education and Training", European Journal, Vocational Training, No.15, 1998, p.20.

6. Ahmed, Nasir, "Malcolm Baldrige National Quality Award Self Assessment", Pakistan Institute of Quality Control, Lahore, Pakistan 1999, p.2

7. Leonard, Denis & McGuire, Mac, "The Executive Guide to Understanding and Implementing the Baldrige Criteria", American Society for Quality (ASQ), United States of America, 2007, pp. 1-2.

8. J.A., Swift, Joel E., Ross, & Vincent K., Omachonu, Principles of Total Quality, second edition, St. Lucie press, Florida, 1998, p. 351.

9. Arif, Mohammed, "Baldrige theory into practice: a generic model", International Journal of Educational Management, Vol. 21, No. 2, 2007, p. 116.

10. R.P. Mohanty & R.R. Lakhe, TQM service sector, Jaico publishing house, Mumbai, 2002, p. 419

١١. جابر عبد الحميد جابر وأحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٦، ص ١٣٤.

12. Wolff, Laurence & Castro, Claudio de Moura, "Secondary Education in Latin American and the

Caribbean – The Challenge of Growth and Reform", American Development Bank, January 2000. Website: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1481870>, (Retrieved 10/3/2010).

13. Bishop, John H., Mane, Ferran, & Bishop, Michael, "Secondary Education in the United States: What Can Others Learn from Our Mistakes?", Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), 2001. Website: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1069&context=cahrswp>, (Retrieved 11/3/2010).
14. Bottoms, Gene, "Raising the Achievement of Low-Performing Students: What High Schools Can Do", "Preparing America's Future: The High School Symposium", Office of Vocational and Adult Education, Washington. April 4, 2002.
15. Mazzeo, Christopher, "Improving Teaching and Learning by Improving School Leadership", Centre for best practices, September 2003. Website: <http://www.nga.org/cda/files/091203LEADERSHIP.pdf>, (Retrieved 17/3/2010).
16. Briseid, Ole & Caillods, Françoise, "Trends in Secondary education in industrialized countries: are they relevant for African countries?", November 2004. Website: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001390/139018e.pdf>, (Retrieved 10/25/2008).
17. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), "Secondary Education Reform: Towards a Convergence of Knowledge Acquisition and Skills Development", 2005. Website:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001424/142463e.pdf>, (Retrieved 2/23/2010).

18. Grauwe, Anton De, "Improving The Quality of Education Through School-Based Management: Learning From International Experiences", *International Review of Education*, Vol.15, N.4, 2000, pp. 269 – 287.
19. Mulford, Bill, "Leadership for Improving the Quality of Secondary Education: some International Developments", 2006. Website: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev101ART2ing.pdf>, (Retrieved 10/7/2008).
20. Drone, Janell, "Technocentric Leadership: Improving On-Time High School Graduation Rates for African American Students", 2006. Website: <http://coe.ksu.edu/ucea/2006/DroneUCEA2006.pdf>. (Retrieved 10/11/2008).
21. Kritsonis, William Allan & Jacobs, Karen Dupre, "National Strategies for Implementing Postmodern Thinking for Improving Secondary Education in Public Education in the United States of America", *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, Vol. 23, N. 4, 2006, pp. 1- 10.
22. Jacobs, Karen D. & Kritsonis, William Allan, "Partially Decentralizing Administrative Practices in Secondary Schools to Develop Collective Staff Efficacy and Improve Student Achievement", *National Journal For Publishing and Mentoring Doctoral Student Research*, Vol.3, N. 1, 2006.
23. Working paper draft, 1/13/2006, Website: http://www.austinisd.org/inside/docs/AISDHS_briefing%20paper_en.pdf, (Retrieved 10/24/2008).

24. Evoh, Chijioke J., "ICTs, Secondary Education, and the Knowledge Economy: Exploring the Roles of the Private Sector in Post-Apartheid South Africa", *Journal of Education for International Development*, Vol. 3, N.1, September 2007, Pp. 1- 25.
25. Goodman, Elizabeth, "A Case Study of a Successful, At-Risk High School", Virginia Polytechnic Institute, United States of America, Ph.D., October 2007.
26. Bosker, R. J., Branderhorst, E. M., and Visscher, A. J., "Improving the Utilization of Management Information Systems in Secondary Schools", *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 18, No. 4, December 2007, Pp. 451 – 467.
27. National Institute of Standards and Technology, "Baldrige Award Application Forms", Baldrige National Quality Program, Department of Commerce, 2010, p.1.
28. National Institute of Standards and Technology, "Baldrige Award Application Forms", Baldrige National Quality Program, Op. Cit, p.1.
29. Leonard, Denis & McGuire, Mac, Op. Cit. pp. 4 – 5.
30. Reid, Maurice Clifford, *An Analysis of the Baldrige Quality Philosophy Within the State of Ohio's Department of Education*, Ph.D., The Ohio State University, 2008, p.34.
31. Savilla I, Banister, "A Question of Quality: The Malcolm Baldrige Criteria as Applied to Education", *Journal of Research for Educational Leaders (JREL)*, Vol.1, No.2, Spring, 2002, pp. 49 – 50.
32. Baldrige National Quality Program, *Education Criteria for Performance Excellence*, 2009 –2010, p. 51.
33. *Ibid.*, pp. 51- 52.

34. Baldrige National Quality Program, Education Criteria for Performance Excellence, 2009 –2010, Op. Cit., p. 52.
35. Ibid., pp. 52 - 53.
36. Weideman, Renee, Evaluation criteria for selected administrative and support systems in South African Higher Education Institutions, Master, Cape Peninsula University of Technology (CPUT), South African, 2008, p. 16.
37. Ibid., Op. Cit., p. 16.
38. Blazey, Mark L., Insights to Performance Excellence 2007, American Society Quality (ASQ), USA, 2007, p.25.
39. Ibid., p. 26.
40. Baldrige National Quality Program, Education Criteria for Performance Excellence, 2009 –2010, Op. Cit., p. 55 - 56.
41. American Society Quality (ASQ), School Self-Assessment Guide to Performance Excellence, (ASQ), USA, 2010, p.8.
42. Ibid., p.8.
43. Barth, John and Others, “Strategies For Meeting High Standards: Quality Management and the Baldrige Criteria in Education”, Report, the National Education Goals Panel, Washington, April 2000, p.56.
44. Hossain, Muhammad M., University of North Texas, p. 3463, Website: <http://www.decisionsciences.org/Proceedings/DSI2008/docs/346-8350.pdf>, (Retrieved 20/2/2011).
45. National Institute of Standards and Technology, “Baldrige Award Application Forms”, Baldrige National Quality Program, Department of Commerce, Op. Cit., pp. 7- 27.

46. Karathanos, Demetrius & Karathanos, Patricia, "Applying the Balanced Scorecard to Education", *Journal of Education for Business*, Vol. 80, Issue 5, Publisher Routledge, London, March/April 2005, p.225.
47. Bokhari, Syed Ali Hassan, "Use of EFQM, BNQA, ISO 9001 in higher education: a practitioner's Approach", In *Prosperity through quality education: the 1st international conference on assessing quality in higher education*, Emirates College of Technology, Abu Dhabi, UAE, 2006, pp. 4 – 5.
48. Barth, John and Others, *Strategies For Meeting High Standards: Quality Management and the Baldrige Criteria in Education*", Report, the National Education Goals Panel, Washington, April 2000, pp. 7-8.
49. Baldrige National Quality Program, "Why Baldrige?", National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce, September 2004, pp. 2 – 3.
50. Walpole, Mary Beth & Richard J, Noeth, *The Promise of Baldrige for K – 12 Education*, ACT Policy Report, United States of America, 2002, p.6.
51. Baldrige National Quality Program, *Education Criteria for Performance Excellence*, Op. Cit., pp. 57 – 58.
52. Leonard, Denis & McGuire, Mac, Op. Cit., p.12.
53. Willette, Gail L., "ISO 9001:2000 and the Baldrige Criteria for Performance Excellence – A Comparison", Sandia National Laboratories, California, June 2004, pp. 13 - 14.
54. Karathanos, Demetrius & Karathanos, Patricia, "Applying the Balanced Scorecard to Education",

Journal of Education for Business, Vol. 80, Issue 5, Publisher Routledge, London, March/April 2005,p. 223.

55. Stecher, Brian & Kirby, Sheila Nataraj, Organizational improvement and accountability: lessons for education from other sectors, RAND Corporation, Santa Monica, 2004, pp. 16 - 17.
56. Walpole, Mary Beth & Richard J., Noeth, The Promise of Baldrige for K – 12 Education, ACT Policy Report, United States of America, 2002 , p. 12.
57. Ibid.
58. Barth, John and Others, “Strategies For Meeting High Standards: Quality Management and the Baldrige Criteria in Education”, Op. Cit., pp. 87-108.
59. Bisbey, Dori and Others, “Achieving and Sustaining Excellence in Education”, American society for quality (ASQ), Primary and Secondary Education Brief, July 2009.
60. Green, Forrest B. and Others, “Revisiting two Malcolm Baldrige National Quality Award Winners”, International Journal of Quality and Productivity Management, Vol.5, No.1, December 15, 2005, p. IV-3.