



# تحسين جودة المدارس الثانوية العامة فى مصر المتطلبات – المشكلات – المقترحات

بحث مشتق من رسالة دكتوراه

إعداد

**أشواق عبد الجليل على معوض**

إشراف

أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة بنها ومدير مركز  
التعليم المفتوح بالجامعة

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا  
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية كلية التربية – جامعة بنها  
ومدير مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة  
التدريس والقيادات بالجامعة

## تحسين جودة المدارس الثانوية العامة فى مصر المتطلبات – المشكلات - المقترحات

بحث مشتق من رسالة دكتوراه

إحمرار

د. أشواق عبد الجليل على معوض

إشراف

أ.د/ سلامه عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة بنها ومدير مركز التعليم  
المتفوح بالجامعة

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية كلية التربية – جامعة بنها  
ومدير مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة  
التدريس والقيادات بالجامعة

### مقدمة:

تعد تكنولوجيا المعلومات من أبرز مظاهر التغيير في المجتمع، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والحاسبات وتطبيقاتها المتنوعة مستخدمة في مجال التعليم وتؤثر عليه تأثيراً كبيراً، مما أدى إلى اهتمام التربويين بدمج تقنية المعلومات في برامجها وطرق تدريسها، ولقد أصبحت المدارس الثانوية العامة بحاجة إلى نظام يلبي احتياجاتها ويمكنها من التفاعل مع الحاسب وتحسين جودة العمل داخلها.

ولذلك كانت القضية الأساسية التي تشغل مختلف دول العالم بما في ذلك مصر هي كيفية صياغة العملية التعليمية التي تمكن الطالب من أن يكون مواكباً للتطورات العلمية الكبيرة، وأن يكون قادراً على التعامل مع كل المتغيرات والمستجدات العالمية، وأن ينتقل من التعليم إلى التعلم ومن التعليم كمرحلة إلى التعلم مدى الحياة<sup>(١)</sup>، ولقد كانت

(١) يوسف عبد العزيز الحسانين: مقترحات حول الملامح الأساسية لتطوير الدراسات العليا في الجامعات المصرية، المؤتمر العلمي تحسين جودة برامج الدراسات العليا فى مؤسسات

هناك العديد من المشروعات التي أقيمت لتطوير التعليم الثانوى وتحسين منظومته، وذلك إيماناً بأن هذه المرحلة هي القادرة على بناء شخصية علمية تستطيع مواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية الهائلة، وتستطيع استيعاب مشكلات المجتمع.

إن تحسين جودة المدارس المصرية ليس بالأمر اليسير، فهو يحتاج إلى نوع من بذل الجهد والتضحيات، ولا نستطيع الانتظار حتى تتوفر الإمكانيات التي تحتاجها عملية التحسين ولكن علينا أن نبدأ بما هو متاح فى مدارسنا، وأن أغلب مجالات التحسين تعتمد على المعلم فى تغيير وتطوير طريقة أداءه وسلوكياته وهذا لا يحتاج نفقات مادية، ومن الضروري أن يتعلم المعلم وينمى قدراته لأنه المؤثر الأكثر فاعلية فى الطلاب فهو يتعلم ليعلم نظراً لأنه صانع المستقبل فقد يجعل من طلابه كوادر بشرية تصنع مستقبل أفضل.

ولتحسين الجودة فى المدارس الثانوية العامة يجب علينا التعرف على متطلبات تحسين جودة المدارس الثانوية العامة، وما هى المشكلات التي يمكن أن تواجهها لتحول بينها وبين تحسين الجودة بها وكيف يمكن التغلب عليها، وحاول البحث الحالى تقديم مقترحات تحسين جودة المدارس الثانوية العامة فى مصر.

ولتحسين الجودة فى المدارس الثانوية العامة يجب تطبيق منهج للتقييم الذاتى، وتتفق معظم المدارس أن الثقافة التي تتبنى التزام كامل برضا الطلاب من خلال التحسين المستمر والابتكار هو شرط لمواجهة المنافسة المتزايدة بنجاح، وإدارة الجودة الشاملة هي تلك الثقافة التي تدعو إلى الالتزام الكامل لرضا الطلاب من خلال التحسين المستمر في جميع جوانب الأعمال المدرسية، والتحسين المستمر فى المدارس يعني تحديد احتياجات وتوقعات الطلاب بالمدرسة، وإن التحسين المستمر هو واحدة من القيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة<sup>(١)</sup>.

**مشكلة البحث:**

التعليم العالى مواجهة التحديات وتوجه نحو المستقبل والتنمية، جامعة المنوفية، ٢٥ - ٢٦

فبراير ٢٠٠٩، ص ٩٣.

(1) Abdul Raouf Sitara – e – Imtiaz : Continuous Improvement of Higher Education Quality , International Conference on Assessing Quality in Higher Education, 1<sup>st</sup> – 3<sup>rd</sup> December , Lahore – Pakistan, 2008, P.287.

لقد زاد اليوم عدد الطلاب الذين يلتحقون بالمدارس الثانوية العامة، إلا أن نوعية الفرص التعليمية المقدمة هي محل تساؤل، لذلك يمكن القول أن التحسن في حجم الالتحاق بالمدارس الثانوية العامة في مصر، لم يكن مصحوباً في الوقت نفسه بتحسين جودة الخريجين الحاصلين على شهادات الثانوية العامة، وقد تبين عدم تطابق نوعية الخريجين مع ما هو متوقع لاحتياجات المجتمع، ومن هنا فكان لا بد من إجراء البحوث التي تحاول أن تحدد المشكلات التي تعاني منها المدارس الثانوية العامة - ومنها البحث الحالي - ونسعى جاهدين لإيجاد الحلول لمثل هذه المشكلات، ولذا كانت الحاجة ماسة لإجراء بحث في هذا المجال للتعرف على كيفية تحسين جودة المدارس الثانوية العامة في مصر، ومن هنا يبرز التساؤل الرئيس التالي:

### كيف يمكن تحسين جودة المدارس الثانوية العامة في مصر؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما هو الإطار المفاهيمي لتحسين جودة المدارس الثانوية العامة، وما هي متطلبات تطبيقها؟
٢. ما هي مشكلات تحسين جودة المدارس الثانوية العامة؟
٣. ما هي المقترحات لمواجهة مشكلات المدارس الثانوية العامة وكيف يمكن تحسين جودة المدارس الثانوية العامة؟

### أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي ما يلي:

١. التعرف على مفهوم تحسين جودة المدارس الثانوية العامة، وما هي متطلبات تطبيقها.
٢. التعرف على أهم مشكلات المدارس الثانوية العامة في مصر.
٣. وضع مقترحات لمواجهة مشكلات تحسين جودة المدارس الثانوية العامة في مصر.

**أهمية البحث :**

في الحقيقة أن التوسع الكمي في المدارس الثانوية العامة وحده لا يكفي للنهوض بالمجتمع وحل مشكلاته، وإنما يجب رفع المستوى الكيفي للتعليم، فلا بد من الاهتمام بالكيف من أجل زيادة فاعلية التعليم بالمدارس الثانوية العامة، فتحسين جودة المدارس الثانوية العامة أصبح ضرورة ملحة تفرض نفسها على المجتمع، ولذلك شعرنا بأهمية البدء في تشخيص واقع ومشكلات المدارس الثانوية العامة، وسعينا جاهدين إلى تقديم مقترحات لحل هذه المشكلات، وكيف يمكن تحسين جودة المدارس الثانوية العامة فى مصر، ولذا ترجع أهمية هذا البحث إلى كونه:

١. يبرز أهم الأسس النظرية لتحسين جودة المدارس الثانوية العامة، ويشخص واقع ومشكلات المدارس الثانوية العامة.
٢. يقدم مقترحات لتحسين جودة المدارس الثانوية العامة يمكن الاسترشاد بها فى تحسين جودة المدارس الثانوية العامة.
٣. يفتح المجال أمام دراسات أخرى في مجال تحسين جودة المدارس الثانوية العامة.
٤. يسهم فى سد أوجه النقص فى الأبحاث المتعلقة بتحسين جودة المدارس الثانوية العامة.
٥. يفيد المسؤولين عن صنع واتخاذ القرارات بالإدارات والمديريات التعليمية وواضعي السياسات والإجراءات اللازمة للنهوض بالمدارس الثانوية العامة.

**منهج البحث:**

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي وهو المنهج الذي لا يقف عند حد الوصف للنظم أو الظواهر بل يتعدى ذلك محاولة التفسير والتحليل في ضوء القوى والعوامل الثقافية ليشرح الواقع الخاص بالظاهرة قيد الدراسة، وليكشف عن جوانبها وأبعادها المختلفة وتحديد العلاقات بين عناصرها، كما تناول البحث كيفية تحسين جودة المدارس الثانوية العامة فى مصر.

**مصطلحات البحث:**

١. تحسين الجودة (Quality Improvement):

تعرف عملية تحسين الجودة على أنها تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار فالبقاء على القديم يعنى الزوال، وتتجلى أهمية عملية تحسين الجودة فى ظل إدارة الجودة فى قدرة المدرسة على تصميم وتطبيق عملى يحقق باستمرار رضا تام للطلاب<sup>(٣)</sup>.

وبناءً على ذلك يمكن تعريف تحسين الجودة إجرائياً على أنها هى الإجراءات التي تقوم بها إدارة المدرسة لتنمية الموارد البشرية، وتطوير المناهج المدرسية، وتبني أساليب التقويم المتطورة، وتحديث الهياكل التنظيمية كمحاور أساسية للتحسين والتجديد التربوي الذي تتبناه المدارس الثانوية العامة، والعمل على تحسين جودة العمل باستمرار والتركيز على العمل بروح الفريق وتشجيع مشاركة العاملين فى وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

### الدراسات السابقة:

توجد مجموعة من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وتتعلق بتحسين جودة المدارس نتناولها فيما يلي:

#### ١. التحول لجودة التعليم ما بعد الثانوي (١٩٩٢)<sup>(٤)</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات الجودة وأدوات تحسين الجودة ونوع النظام الإداري اللازم لنجاح عملية تحسين الجودة، وعملية تحسين الجودة الأكاديمية في المنهج التعليمي والفصل الدراسي مع التأكيد على أن الطلاب هم المستفيدين الأكثر أهمية، فعملية تحسين الجودة في حد ذاتها التي كان يتم تجاهلها في الماضي من المؤسسات الأكاديمية، ويجري دراستها وتطبيقها في الوقت الحالي، فعملية تحسين الجودة تتضمن

(١) عمر عقيبى: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص ١٣٠.

(2) Ellen Earle & Lawrence A. Sherr: Quality Transforming Post secondary Education , Ashe – Eric Higher Education ,Vol 56, Washington , 1992 .

التحول الكامل للجودة، ويتطلب التزام من الإدارة العليا ويتبعه إعادة تأهيل لكل المعلمين والعاملين، وبالإضافة إلى ذلك يجب أن تقوم الإدارة بتوفير مناخ تعاوني للتغيير والاعتراف بأن المعلمين يلعبوا الدور الأهم في صياغة مفهوم التحسين المستمر للجودة والمباديء الأخرى لإدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها أكاديمياً، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة المدرسة يجب عليها عدم عزل المعلمين عن المشاركة في عملية تحسين جودة المدرسة، وإنما يجب أن يكون محور جهود الإدارة المدرسية لإجراء التحول إلى الجودة هو مشاركة المعلمين في عملية تحسين جودة المدرسة.

لقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالى فى تناولها لموضوع تحسين جودة التعليم، وأنها ركزت على التعرف على متطلبات الجودة وأدوات تحسين الجودة ونوع النظام الإداري اللازم لنجاح عملية تحسين الجودة، فى حين تناول البحث الحالى متطلبات تحسين جودة المدارس الثانوية العامة ومقترحات لتطبيقها وحل لمشكلاتها.

## ٢. نموذج التحولات في تحسين الجودة في التعليم: ثلاثة مراحل من أجل المستقبل (٢٠٠١)<sup>(٥)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة مبادرات إصلاح التعليم وجودته منذ حقبة الثمانينيات، فوجدت أن هذه المبادرات قد مرت بثلاثة مراحل، وقامت هذه المراحل المختلفة علي نماذج ونظريات مختلفة للجودة فى التعليم وفاعلية المدارس واستخدمت استراتيجيات مختلفة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مبادرات التطوير الحديثة يجب أن تتوجه نحو المرحلة الثالثة التي تؤكد بقوة علي ضمان الجودة المستقبلية من حيث علاقتها بوظائف المدرسة الجديدة في القرن الجديد، بالإضافة إلى علاقتها بنموذج التعليم الجديد الخاص بالعولمة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نموذج جديد لضمان الجودة في التعليم المدرسي، واستند النموذج الجديد في المرحلة الثالثة علي وظائف التعليم الجديدة في القرن الجديد بالإضافة إلى علافته بالذكاءات المتعددة والعولمة، والسعي إلى رؤية

(1) Cheng , Yin Cheong : Paradigm Shifts in Quality Improvement in Education : Three Waves for the Future , The International Forum on Quality Education for the Twenty – first Century , Unesco – PRDAP , National Commission of Ministry of Education , China , 2001.

جديدة وأهداف علي مستويات مختلفة من التعليم والتعلم مدي الحياة واستخدام تكنولوجيا المعلومات.

لقد اتفقت هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لموضوع تحسين الجودة حيث هدفت هذه الدراسة إلى استعراض خصائص ونماذج الجودة في المرحلتين الأولى والثانية ومن ثم تفسير سبب وجوب توجه المبادرات المستقبلية للجودة نحو المرحلة الثالثة والتي تركز بقوة علي ضمان الجودة المستقبلية، بينما سعى البحث الحالي إلى دراسة كيفية تحسين جودة المدارس ومتطلباتها ومشكلاتها ومقترحات لتحسين الجودة بها.

٣. تقييم جودة عمليات التعليم والتعلم ومصادر التعلم وإدارة شؤون الطلاب بالجامعات السعودية (٢٠٠٧)<sup>(٦)</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جودة عمليات التعليم والتعلم ومصادر التعلم وإدارة شؤون الطلاب حيث أجريت دراسة تطبيقية على جامعة الملك فيصل لتحديد درجة الإختلاف بين كليات جامعة الملك فيصل حول جودة كل من عمليات التعليم والتعلم ومصادر التعليم وإدارة شؤون الطلاب وكذلك تحديد درجة تأثير كل من عمليات إدارة شؤون الطلاب وعمليات مصادر التعليم على جودة عمليات التعليم والتعلم، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود إختلاف بين كليات جامعة الملك فيصل حول جودة عمليات التعليم والتعلم، بينما تبين وجود إختلاف بين كليات الجامعة فيما يتعلق بإدارة شؤون الطلاب ومصادر التعليم، كما تبين وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عمليات مصادر التعلم وجودة عمليات التعليم والتعلم.

لقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لموضوع تحسين جودة التعليم، ولكن اختلفت معها في أنها ركزت على تقييم جودة عمليات التعليم والتعلم ومصادر التعلم وإدارة شؤون الطلاب في كليات جامعة الملك فيصل، في حين تناول

(2) أحمد محمد فتحي: تقييم جودة عمليات التعليم والتعلم ومصادر التعلم وإدارة شؤون الطلاب بالجامعات السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مجلد ٣١، ٢٤، ٢٠٠٧، ص ٣٢٧.

البحث الحالى متطلبات تحسين جودة المدارس الثانوية العامة وحل لمشكلاتها ومقترحات لتطبيقها.

٤. اتجاه ستة سيجما لتحسين الجودة والإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية (٢٠٠٧) (٧):

هدفت هذه الدراسة إلى صياغة نموذج لاتجاه ستة سيجما لتحسين الجودة والإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تسعى مؤسسات التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية إلى جودة أعلى في ظل الضغوط المستمرة الناشئة عن النقد الشعبي وضعف الميزانية ونقص التمويل الفيدرالي والخاص، وعلي الرغم من أن الطلب على الجودة العالية والإنتاجية في التعليم يزيد من نمو مؤسسات التعليم، إن اتجاه ستة سيجما لمعالجة التطوير يتضمن توفير برامج تعليمية عالية الجودة ملائمة لتلبية توقعات الطلاب والمعلمين، وهذا بدوره يتضمن تنمية وتحسين قدرات الطلاب والمعلمين من خلال تشجيع التعليم والبحث والتدريب، ومن ثم اتجاه ستة سيجما لمعالجة التحسين يركز على تحقيق معيار عالي لجودة الطلاب والمعلمين ووسائل التوصيل مثل الفصول الدراسية والمكتبات وتكنولوجيا التعليم، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن اتجاه ستة سيجما لتصميم البرنامج وتحسين العملية يمكن تطبيقه بنجاح للجودة المستمرة وتطوير الإنتاجية بواسطة مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية بالإضافة إلى دول أخرى حول العالم.

لقد تشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالى فى تناولها لموضوع تحسين جودة التعليم، ولكن اختلفت معها فى أنها ركزت على صياغة نموذج لاتجاه ستة سيجما لتحسين الجودة والإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية، فى حين تناول البحث الحالى تحسين جودة المدارس الثانوية العامة ومتطلباتها ومشكلاتها ومقترحات لتحسين الجودة بها.

(1) Jayanta K. Bandyopadhyah & Robert Lichman : Six Sigma Approach to Quality and Productivity Improvement in Institution for Higher Education in the United States , International Journal of Management Vol. 24 , No. 4 , December 2007, Pp. 1-5 .

أولاً: مفهوم تحسين جودة المدارس الثانوية العامة:

### ١. تحسين الجودة (Quality Improvement):

يجسد التحسين المفهوم الأساسي للجودة، ومن أهداف تحسين الجودة وجود نظم عمل وعمليات يوثق بها ويعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلاف في تلك النتائج<sup>(٨)</sup>.

إن التحسين هو جوهر الجودة الشاملة ويقصد بالتحسين إجراء تحسينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويشمل هذا التحسين المباني والتجهيزات والمواد وطرق العمل وأداء وسلوكيات العاملين، وأن تكون أحد هذه الأشياء سليماً لا يعنى أنه غير قابل للتحسين، بل إن التحسين وارد وممكن من آن لآخر وطالما تحفل البيئة المحيطة بمتغيرات تكنولوجية وثقافية وسياسية واقتصادية وتشريعية، وتتغير رغبات الطلاب وتتوالى تحسينات يدخلها الأفراد، ولذا فإن فلسفة التحسين المستمر للجودة تعتمد على أن واجب الإدارة في الأساس ينقسم إلى وظيفتين: الصيانة Maintenance، والتحسين Improvement ويقصد بالصيانة وضع المعايير والمعدلات والتأكد من اتباعها، ويقصد بالتحسين تطوير المعايير والمعدلات والإرتفاع بها إلى أعلى مستوى، وتختلف فلسفة تحسين الجودة باختلاف المديرين، وتختلف آرائهم حول الجودة ومحدداتها ونطاقاتها ومفاهيمها.

### ٢. تحسين جودة المدرسة الثانوية العامة ( Improve The Quality Of ) :(Secondary School)

يقصد بتحسين جودة المدرسة الثانوية العامة أنها تركز على القيام بإجراء تحسينات مستمرة في نظم العمل بالمدرسة، وأن عملية التحسين هي التعبير العملي لفلسفة

(١) خالد سعد عبد العزيز: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد

الوطنية، الرياض، ١٩٩٧، ص ٩٤.

إدارة الجودة الشاملة، وأن أسلوب تحسين الجودة لا يحدث أي تغييرات جوهرية جزرية في العمليات وإنما يحدث تغييرات تعرف بأنها تحسينات تدريجية أو تراكمية، وبناءً على ذلك فإن تحسين جودة المدرسة الثانوية العامة يقوم على استخدام منهج تدريجي لإحداث عمليات التحسين المطلوبة، ويركز على التطلع إلي المستويات الأعلى دائماً للعمليات، فكلما تحقق هدف تظهر أهداف أخرى لابد من السعي نحو تحقيقها، ولا بد أن يتم التحسين في المدرسة من خلال مشاركة كافة العاملين فيها في كل الأقسام والوحدات الإدارية، فضلاً عن اشتراك الطلاب أيضاً في ذلك من خلال تفهمهم للعمل ومشكلاته من خلال التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على إشباعها، الأمر الذي يتطلب بالضرورة توفير نظام كفاء وفعال للمعلومات<sup>(٩)</sup>.

ويحتاج التطبيق الناجح لمفهوم التحسين لاهتمام ودعم كافة المستويات الإدارية بالمدرسة، فهو يتطلب تغييراً جذرياً في ثقافة المدرسة (أى القيم والاتجاهات والسلوكيات المشتركة للإدارة والعاملين) حتى تتوفر وتستمر جهود التحسين، وتتمثل مسؤولية الإدارة في تشجيع ودعم هذا التحول في ثقافة المدرسة ولهذا تتطلب الإدارة أن تشمل على<sup>(١٠)</sup>:

- أ- تصميم وتطوير رؤية مستقبلية واستراتيجيات لمشاركة العاملين.
- ب- تطوير نمط إدارى يشجع على المصارحة والنقطة والتعاون.
- ج- صنع قرارات تتفق مع التوجهات الإدارية فى الأجلين الطويل والقصير وتسهم فى بلوغ أهداف الجودة.
- د- تصميم وتطوير نظام الحوافز يشجع ويطور التعاون بين الإدارة العليا والعاملين.
- هـ- تصميم وتنفيذ برامج التدريب المستمر.

(١) أحمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠٠٩، ص ص ٥٥-٥٦.

(٢) أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ منهج علمي للتنافس بالجودة مع ترجمة لنصوص ومفاهيم وإرشادات منظمة الأيزو، المؤلف، ٢٠٠٦، ص ص ٧٠-٧١.

و- تقييم موضوعي للأداء يدعم ويشجع الجهود الجماعية، كما يشجع الجهود الفردية.

وتتمثل وظيفة الإدارة في تهيئة البيئة التي يستطيع الأفراد العمل بها بكفاءة وفاعلية، ويجب أن يحصل الإداريون على التدريب اللائم، ولا يستطيع الأفراد منع حدوث الأخطاء إذا لم يعلموا بأسباب الخطأ وكيفية تجنبه، وينطبق هذا على كل فرد يعمل في المدرسة، ويقوم المعلمون بدور هام في تطوير مفهوم تحسين الجودة والأفكار الأخرى التي تتضمنها حيث أنها قد تنطبق على النشاط الأكاديمي، والعديد من هذه الأفكار لها جذور تعود إلي الممارسة الفعلية، ولكن لا يمكن تطبيقها بالكامل حيث تشتمل على الدور المركزي للجودة في الحياة الأكاديمية، والحقيقة أن التعليم في حد ذاته -وظيفةنا الأساسية- هو عبارة عن تحسين مستمر<sup>(١١)</sup>، ونتناول دواعي تحسين جودة المدرسة الثانوية العامة من خلال مايلي<sup>(١٢)</sup>:

١. المتغيرات البيئية الخارجية، والتكنولوجية، والثقافية، والسياسية، والإقتصادية، والتشريعية وغيرها.
٢. تغير وتجدد حاجات ورغبات وتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين.
٣. عمليات التحسين التي يقوم بها المنافسون.
٤. الحماية من أوجه القصور المحتمل حدوثها.

#### ثانياً : مبادئ تحسين جودة المدرسة الثانوية العامة:

إن تحسين جودة المدرسة الثانوية العامة هي ترجمة احتياجات وتوقعات العاملين في المدرسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية والطلاب من العملية التعليمية وكذلك مستخدمى الخدمات التعليمية مثل أولياء الأمور والمجتمع ومواقع العمل، وذلك من أجل تلبية

(1) Ellen Earle & Lawrence A. Sherr: *Op. cit*, Pp 84-85.

(٢) محمد عبد الوكيل عطا إبراهيم: نحو نموذج مقترح لنظام الجودة الشاملة للخدمة كمدخل لتحسين الجودة المدركة دراسة تطبيقية على شركة موبينيل وفودافون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٨، ص ٤٩.

احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضاهم عن الخدمات التعليمية التى تقدمها المدرسة، وتركز الجودة على الجهود الإيجابية البناءة التى يبذلها جميع العاملين فى المدرسة، وعند الحديث عن تحسين جودة المدرسة فهى بكل وضوح الإرتقاء بمستوى الطلاب فى جميع جوانب نموهم.

وتقوم فكرة تحسين جودة المدرسة الثانوية العامة على المبادئ الثلاثة الأساسية التالية<sup>(١٣)</sup>:

١. ترتيب البيت ( House Keeping ): تقوم فكرة ترتيب البيت على أن الجودة لا يمكن أن تتحقق فى ظل الفوضى وعدم النظام والارتباك بالمدرسة ومن ثم يصبح الواجب الأول والمنطقى أن تبدأ المدرسة بعملية ترتيب نفسها وفق الخطوات التالية:

- تصنيف (Sort) الأشياء الموجودة فى المدرسة، هذه الخطوة العامة تتضمن فرز جميع الأشياء الموجودة، والتخلص من الأشياء التى لا نحتاج إليها، وتبقى فى المدرسة الأشياء الضرورية.
- إعادة ترتيب (Store) الأشياء الباقية بطريقة منظمة وفى مكان محدد.
- تنظيف وتلميع (Shine) المدرسة والمعدات والتجهيزات المستخدمة.
- تعزيز (Sustain) الذاتية أى رقابة الفرد لنفسه وتنمية الالتزام.

ومما سبق يتضح أن مبادئ ترتيب البيت ماهى إلا خطوة تمهيدية وضرورية لتطبيق تحسين الجودة فى المدرسه الثانوية العامة وأن هذه الخطوه تتناول أساسيات نظام العمل، وترتيب العمل، وتوفير بيئه صالحة وفعالة لبدء العمل.

٢. منع الفاقد ( Model Imagination ): تستهدف منع إهدار الموارد وضبط حركة العمليات من أجل تحقيق المخرجات بمستويات الجودة المستهدفة وتعنى

(٣) حسن مختار حسين: إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى، مكتبه بيروت، القاهرة

فكرة منع الفاقد في الأساس بتعميق الأعمال ذات القيمة المضافة والتخلص من الأعمال التي تهدر القيمة.

٣. **التميط ( Standardization )**: يقصد بالتميط وضع قواعد تنظيم الأعمال المختلفة في الأوقات العادية بما يحقق مستوى الجودة المستهدف ويتم التمييط من خلال دراسة العمل أو النشاط وتحليله إلى مكوناته الأساسية ورسم الطريق المناسب لأداء كل جزئية من النشاط بحيث تتكامل جميع الأجزاء وتنتج الخدمة المطلوبة وفق المعايير الرئيسية المخططة من حيث التوقيت والسرعة والكمية والتكلفة والتطابق مع احتياجات المستفيد.

### ثالثاً: مراحل عملية تحسين جودة المدارس الثانوية العامة:

لقد مرت عملية تحسين جودة المدرسة حول العالم بثلاثة مراحل منذ الثمانينيات، ولقد اعتمدت مراحل التحسين علي نماذج ونظريات مختلفة لفاعلية التعليم وأدت إلي توظيف استراتيجيات واتجاهات مختلفة لتغيير المدرسة، وسوف نتناول فيما يلي هذه المراحل<sup>(١٤)</sup>:

١. **المرحلة الأولى**: إذا إفتراضنا أن أهداف التعليم واضحة للجميع، فإن إصلاحات المدرسة والمبادرات منذ حقبة الثمانينيات تركز بشكل أساسي علي الفاعلية الداخلية، بالإضافة إلي الجهود المبذولة لتطوير الأداء المدرسي الداخلي وخاصةً طرق وعمليات التعليم والتدريس، ومعظم التغييرات تهدف إلي تحسين الترتيبات المدرسية وممارسات التعليم ومن ثم تعزيز فاعليتها في تحقيق الأهداف المخطط لها وتطوير أداء المعلم والتلميذ وفقاً للمعايير يعتبر هذا هدف هام وشائع لإصلاح التعليم.

(1) Cheng , Yin Cheong : Op. cit, P.3 .

٢. المرحلة الثانية: أكدت علي فاعلية الوسيط من حيث جودة التعليم ورضا الطلاب وتنافسية السوق، حيث هدفت معظم الجهود إلي ضمان الجودة والمحاسبة أمام أصحاب المصلحة بالداخل والخارج، وضمان الجودة وضبط المدرسة والمشاركة المجتمعية وميثاق العمل بالمدرسة والتمويل القائم علي الأداء تعتبر أمثلة نموذجية علي المعايير التي يجب السعي إليها وتعزيز الفاعلية في الوسيط بين المدرسة والمجتمع، ولقد ركزت المرحلة الثانية على كيف نقوم بتحسين البنيات الحالية والمؤسسات والممارسات في التعليم علي مستويات مختلفة لتلبية احتياجات الطلاب وتوقعاتهم، وعند بداية القرن الجديد، كانت هناك شكوك متعلقة بقدرة العديد من المبادرات في المرحلة الأولى والثانية من الإصلاحات علي مواجهة التحديات واحتياجات التحولات السريعة في عصر العولمة وتكنولوجيا المعلومات.

٣. المرحلة الثالثة: وتركز المرحلة الجديدة لإصلاح المدرسة الثانوية العامة وبقوة علي وظائف التعليم الجديدة في القرن الجديد بالإضافة إلي علاقته بالذكاءات المتعددة والعولمة، والسعي إلي رؤية جديدة وأهداف علي مستويات مختلفة من التعليم والتعلم مدي الحياة واستخدام تكنولوجيا المعلومات.

والمراحل الثلاثة السابقة لعملية تحسين جودة المدرسة الثانوية العامة تبرز النماذج والخصائص الأساسية لتحسين جودة المدرسة الثانوية العامة خلال هذه السنوات، ولقد اختلفت الدول في التحسينات التعليمية فعلي سبيل المثال، تسعي بعض الدول إلي الكفاءة الداخلية في المرحلة الأولى مع التركيز بشكل أساسي علي تطوير العملية الداخلية، بينما قد تسعي بعض الدول إلي المرحلة الثانية أو خليط بين المرحلتين الأولى والثانية للسعي إلي الكفاءة الداخلية وفاعلية الوسيط، ويقومون بتطبيق معايير مختلفة ومبادرات لضمان جودة التعليم ورضا الطلاب، واستجابة إلي تحديات العولمة وأثر تكنولوجيا المعلومات شرعت بعض الدول بالفعل في تطبيق المرحلة الثالثة من تحسين جودة المدرسة الثانوية العامة للسعي إلي الفاعلية المستقبلية مع التأكيد علي العلاقة بين التعليم والوظائف المدرسية الجديدة ونموذج جديد للتعليم في القرن الجديد.

## رابعاً: أدوات تحسين جودة المدارس الثانوية العامة:

إن التحسين المستمر هو جوهر الجودة الشاملة، ويقصد بالتحسين المستمر إجراء تحسينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلي مخرجات ويشمل هذا التحسين المبني والتجهيزات والمواد وطرق العمل، وأداء وسلوكيات العاملين، وهناك العديد من أدوات تحسين جودة المدارس الثانوية العامة وأهمها ما يلي:

١- **علامات الاستفهام:** يمكن تعدد التساؤلات حول أوضاع أداء المدرسة الحالية، إلي رؤى هامة حول سبب قصور فعاليتها أو كفاءتها، وسبل تحسينها.

٢- **خرائط التدفق Flow Chart:** من الضروري لأغراض التحسين وصف العمل كما يتم في الطريقة الحالية وكذا الطريقة المقترحة وذلك برسم خريطة بيانية لتدفق العمليات المرحلية أو الفرعية بما يجسد المراحل الرئيسية في العملية، ويتعين أن تكون العملية موضع التحسين مادية أي يمكن تجسيدها بهذه الخريطة، وقد تكون العملية ذهنية مادية كعملية صنع القرار أو عملية تصميم منتج.

٣- **قوائم تسجيل البيانات Check Sheets:** هي أداة لتسجيل وتنظيم بيانات لازمة لتشخيص مشكلة، بطريقة تسهل جمع وتحليل البيانات، وهناك عدة أنواع أو صيغ لقائمة البيانات، لكنها تشترك جميعاً في كونها تصمم بالكيفية التي تساعد مستخدمها علي الإفادة مما تم جمعه من بيانات، فالمستخدم يصممها علي هيئة قائمة عادية أو جدول يحدد هو خاناته وأعمدته وتصنيفاته، وهناك قائمة قد يقتصر هدفها علي تحديد نوع المشكلة أو القصور وأخري علي مواقع القصور، وقد تجمع قائمة ثلاثة بين الهدفين.

٤- **العصف الذهني Brain Storming:** العصف الذهني هو أسلوب للتفكير الجماعي من فريق العمل حيث تحتك العقول لتولد شرارة فكرة أو أفكار جديدة للتحسين، شرط أن يجري هذا التفكير في مناخ ملائم من حيث انسجام عضوية الفريق وفعالية وانطلاق التفكير دون قيد، ومن المهم الترحيب بكافة الأفكار مهما

تواضعت وأن يمتنع الأعضاء عن انتقاد أي فكرة تطرح أو أي إسهام لأحد الأعضاء، والهدف هو توليد تدفق من الأفكار لتشخيص المشكلات وتحديد المسببات وإيجاد الحلول وسبل تنفيذها.

٥- **خرائط المراقبة Control Charts** : خرائط المراقبة هي أداة إحصائية لمراقبة الجودة، وتستخدم هذه الخرائط كأداة إدارية للمراقبة توضح نتائج قياس الأداء كل ساعة أو يوم أو يومين مثلاً علي مدي فترة زمنية معينة وتوضح مستويين للجودة، مستوي أعلى ومستوي أدني لا يصح الانحراف عن أي منهما، وتوضح مراجعة هذه الخريطة ما إذا كان تنفيذ عملية معينة داخل الحدود المسموح بها.

٦- **حلقات الجودة Quality Circles** : تتمثل حلقات الجودة في مجموعات من العاملين بمتوسط تسعة أفراد ممن يؤدون أعمالاً متشابهة يتقابلون ويتفاعلون دورياً علي موائد مستديرة لمناقشة سبل تحسين العمليات، ويجتمع الأعضاء دورياً، والعضوية اختيارية في هذه الحلقات، وتكتسب حلقات الجودة أهميتها ليس فقط من كونها تفيد من إسهام العاملين كأعضاء، بل أيضا من كونها تعد حافزاً لهم بإبداء اهتمام الإدارة بأفكار ومقترحات الأعضاء.

٧- **القياس المقارن بالأفضل Bench Marking** : يتمثل هذا المدخل الذي يطلق عليه أيضا " المعايير " و " المقارنة المرجعية " و " المقارنة بمنافس نموذجي " هي عملية مخططة مستمرة لقياس ومقارنة الخدمات والممارسات في مدرسة معينة بنظيراتها في مدرسة أخرى رائدة في نفس المجال، والهدف من هذا الأسلوب هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المدرسة وتحديد نموذج نتعلم منه كيف يكون التحسين، وطالما حددت المدرسة النموذج التي ستقيس أداءها عليه، يتحدد الهدف أن نلحق بها أو نتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجري علي العمليات التي تحتاج لتحسين ويفيد هذا الأسلوب في إضافة طاقة جديدة إلي جهود التحسين<sup>(١٥)</sup>.

(١) أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص ص ٧٥-٨٦.

٨- **مخطط باريتو (Pareto):** هو عبارة عن تمثيل بياني للمشاكل الموجودة فى العملية، فمن خلال هذه التقنية يمكن ترتيب المشاكل ترتيباً تنازلياً من الأكثر حدوثاً إلى الأقل، أى حسب أهميتها وتكرار حدوثها، فمن خلال مخطط باريتو يمكن لفريق الجودة تحديد أهم المشاكل وأبلغها أثراً على الجودة وبالتالي التركيز على حلها أولاً، وتقوم هذه التقنية على مبدأ باريتو والذى يرمز له بقانون ٢٠/٨٠، أى أن نسبة ٨٠% من مشاكل العملية تعود إلى ٢٠% من العوامل والأسباب، فمن خلال هذه التقنية يمكن لفريق تحسين الجودة تحديد القلة المهمة والمؤثرة على العملية والتمثلة فى ٢٠% من الأسباب وبالتالي يمكن التخلص من ٨٠% من مشاكل العملية<sup>(١٦)</sup>.

ومما سبق يتضح أنه يمكن تحسين جودة المدرسة الثانوية العامة من خلال الإستعانة ببعض الأدوات المختلفة، ويمكن لكل مدرسة أن تختار الأداة التى تجدها مناسبة مع وضعها الحالى وإمكانيتها وظروفها، كما أنها يمكن أن تستعين بأكثر من أداة لإجراء التحسين المستمر للجودة بالمدرسة الثانوية العامة.

#### **خامساً: متطلبات تطبيق تحسين جودة المدارس الثانوية العامة:**

إن تحسين الجودة فى المدارس الثانوية العامة تتطلب أفراداً يعملوا ويستوعبوا وفقاً للأفكار الأساسية للجودة ومتطلبات تطبيق تحسين الجودة فى المدارس الثانوية العامة تتمثل فيما يلى:

١. الإدراك والاعتناع الكامل من قبل إدارة المدرسة بتحسين الجودة.
٢. أن تكون إدارة الموارد البشرية على درجة عالية من الوعى والإلمام بالجودة وذلك لأن أساس نجاح أى مدرسة هو الموارد البشرية التى تؤمن بنظم تحسين الجودة.

(٢) عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة الدليل المتكامل، مركز الخبرات، القاهرة، ٢٠٠٣،

٣. الإستعانة بالخبرات الأجنبية والمصرية المتاحة لمساعدة المدارس الثانوية العامة فى الإنتقال من نظام الرجل الواحد One Man Show إلى نظام إدارى يساهم مساهمة فعالة فى تنفيذ تلك النظم والمعايير الخاصة بتحسين الجودة.
٤. الإستعانة بالتكنولوجيا المتقدمة فى الإدارة من جمع وتحليل كافة البيانات الخاصة بالمؤسسة سواء مالية أو إدارية أو إنتاجية أو إعداد التقارير الدورية لبيان نجاح تلك النظم ومدى تقدمها طبقاً للمعايير العالمية.
٥. تطوير وتنمية مهارات وقدرات مدير المدرسة على أداء العمل فى كافة التخصصات ومن أمثلة هذه المهارات والقدرات القدرة على تفويض العمل وسرعة البديهة والقدرة على فهم الذات، والقدرة على التخيل، والقدرة على تحقيق التوافق فى القيم<sup>(١٧)</sup>.
٦. تجنب الشعارات البراقة وفرض الأهداف على العاملين دون مشاركتهم فى صياغتها وأهدافها.
٧. التأكيد والأيمان الكامل بأهمية التدريب فى جميع مراحل العمل سواء الإداري أو الفني<sup>(١٨)</sup>.
٨. لابد من اهتمام إدارة المدرسة بتحسين جودتها بصفة مستمرة.
٩. ضرورة تعليم وتدريب كافة المعلمين والعاملين بالمدرسة لتطبيق فكر الجودة.
١٠. يجب الاعتماد على إجراءات إدارية غير معقدة أو روتينية.
١١. يجب إتباع الإدارة الذاتية مثل حلقات الجودة فى إدارة المدرسة.
١٢. الحرص على عقد جلسات وندوات لتحسين الجودة بالمدرسة.

(١) محمد محمد إبراهيم: إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ص ١٩٦-١٩٧.

(٢) محمد الصرفي: إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٢١٧.

١٣. ضرورة تنمية مهارات وقدرات مدير المدرسة لكي يستطيع القيام بعمله على أكمل وجه.

١٤. يجب الاهتمام بنظام التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد للطلاب

١٥. يجب استخدام الإدارة الإلكترونية.

١٦. يجب التحسين المستمر لكل أنشطة المدرسة.

١٧. يجب الاعتماد على أبناء المدرسة للقيام بعملية التحسين.

١٨. ضرورة أن يجمع نظام القبول للطلاب بين المجموع والمهارات.

#### سادساً: مشكلات تطبيق تحسين جودة المدارس الثانوية العامة:

إن تطبيق تحسين الجودة في المدرسة الثانوية مازال محدوداً وذلك بسبب المشكلات التالية:

١. لم يركز تطبيق تحسين الجودة في المدرسة الثانوية على النطاق الأكاديمي والعلمي إنما مازال التركيز على مجالات غير أكاديمية مثل أنشطة التسجيل ودفع الفواتير وشراء المستلزمات المدرسية والأنشطة الرياضية والفنية الأخرى.

٢. من الأسباب التي أدت إلى عدم نجاح تطبيق تحسين الجودة في المدارس الثانوية العامة وجود أنشطة ووظائف ليست على المستوى المطلوب، ووجود مديرين وقادة غير مؤهلين ومترددين، ومقاومة التغيير من قبل بعض الفئات.

٣. قد يكون نموذج الجودة الشاملة قوياً، ولكن عدم الاستمرار والنضال من أجل التطبيق المستمر يفقد النموذج قوته وأن الثورات العلمية غالباً ما تتطلب قرناً كاملاً من الزمان قبل أن يتم فهمها بصورة جيدة وواضحة حتى تكون فكرة عالمية.

٤. إن معظم المديرين لا يرحبون بالتغيرات الجذرية ذات الفوائد الكبيرة المستقبلية.

٥. فى مدارس التعليم الثانوى العام يوجد اهتماماً كبيراً من المديرين بالجودة وتحسينها وفوائد تطبيقها والتغنى بها إلا أن هذا الاهتمام نادراً ما يعتمد على الإحصاءات الرقمية التى تقيس الفوائد المنتظرة من التطبيق<sup>(١٩)</sup>.

٦. عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة فى المدرسة والثقافة التنظيمية التى تتفق ومتطلبات تحسين جودة المدارس الثانوية، وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة - الهياكل والنظم - التحسين المستمر - الإبتكار).

٧. عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة فى المدارس لمتطلبات تحسين جودة المدارس الثانوية.

٨. عدم مشاركة جميع العاملين فى تحسين جودة المدرسة.

٩. عدم الربط بين المدرسة وقطاعات سوق العمل.

١٠. مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.

١١. عدم جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب، ومستوى جودة الخدمة التى تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم<sup>(٢٠)</sup>.

مما سبق يتضح أن توجد بعض المشكلات التى تواجه المدارس الثانوية العامة عند تطبيق تحسين الجودة بها، إلا أن هذه المشكلات يمكن التغلب عليها ومواجهتها من خلال تدريب المعلمين والعاملين بالمدرسة على كيفية تطبيق الجودة بالمدرسة واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وأن تكون الإدارة لديها الرغبة فى تنفيذ تحسين الجودة بالمدرسة وتسعى إلى توفير الامكانات المادية لدعم فكر الجودة.

(١) سيد محمد جاب الرب: إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالى استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص ١٤٠-١٤٤.

(٢) سعيد أحمد سليمان وصفاء محمود عبد العزيز: دليل جودة المدارس المصرية فى ضوء المعايير القومية، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١.

### سابعاً: مقترحات لتحسين جودة المدرسة الثانوية العامة:

إن التغيير السريع في البنية العلمية والثقافية والتكنولوجية على مستوى العالم أدى إلى التركيز على أهمية التحسين المستمر للمؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها ومنها المدارس الثانوية العامة، وزيادة الإقبال على المدارس الثانوية العامة جعل لهذه المدارس مسؤوليات وأدوار جديدة، ولقد أوصت الكثير من المؤتمرات بتحسين جودة المدارس الثانوية العامة وبذلك أصبح تحسين جودة هذه المدارس هدفاً أساسياً لإجراء البحوث والدراسات على الصعيد العالمي والإقليمي، ولذا تسعى الباحثة هنا إلي وضع مقترحات لتحسين جودة المدارس الثانوية العامة وتعد هذه هي الطريقة المثلى التي يمكننا من خلالها التخطيط للنظام التعليمي الجديد، بحيث يواكب العصر بفكر جديد وقيم ومعارف تربوية معاصرة.

إن التهيئة لتحسين جودة المدرسة الثانوية أحد العناصر الهامة في تحسين الجودة وفي تنفيذ برامجها، وتهدف إلى التعريف بتحسين الجودة وإجراءات تطبيقها على مستوى المدرسة، وتشكيل لجنة لوضع تصور لكيفية تحسين جودة المدرسة، وكذلك وضع إستراتيجية للعمل من خلال عقد لقاءات بين مسؤولي تحسين الجودة بالإدارة التعليمية وبين مندوبي المدارس المسؤولين عن وحدات تحسين جودة المدارس الثانوية، وذلك لمناقشة إستراتيجية وأساليب العمل التي ستتبع لتفعيل تحسين جودة المدارس الثانوية، فقد أصبح المعيار الحاكم لبقاء ونمو المؤسسات التعليمية هو تطبيق تحسين جودة المدارس، وإن تطبيق تحسين جودة المدارس الثانوية بشكل مناسب سوف يضيف بالفعل قيمة كبيرة وجودة عالية لأي مدرسة ثانوية إذا أتقنت كيفية استخدام طرق وأدوات التطبيق وذلك من خلال مراحل الإعداد لتحسين جودة المدارس الثانوية، والتطبيق الكفاء والفعال لتحسين الجودة هو الذي يحقق النجاح، ويبين لنا كيفية تطبيق الجودة والأخطاء التي نرتكبها عند تطبيقها، إلا أن تطبيق تحسين جودة المدارس الثانوية يحتاج إلى أمرين أساسيين هما الأمر الأول: لابد من وجود معرفة عملية بالمدرسة، والأمر الثاني: أن يتوفر لدى أفرادها الوعي الكامل بتحسين جودة المدارس الثانوية وإذا لم يتقبل الأفراد التغيير فإن فرص

نجاح أي محاولة للتطبيق سوف تكون قليلة، و نتناول فيما يلى مقترحات لتحسين جودة المدرسة الثانوية العامة:

١. مقترحات خاصة بالقيادة والحوكمة: لكي نقوم بتحسين جودة المدرسة الثانوية

العامة توجد بعض المقترحات الخاصة بالقيادة والحوكمة منها ما يلى:

- تتبنى إدارة المدرسة خطة للتحسين.
- تستثمر إدارة المدرسة الإمكانيات المادية والبشرية لتحسين العمل بها.
- تحدد إدارة المدرسة مسئوليات العاملين والمعلمين بها.
- تستخدم المدرسة الوسائل التكنولوجية الحديثة في إدارة المدرسة.
- تلبى إدارة المدرسة احتياجات سوق العمل والمجتمع المحلى.
- تقوم إدارة المدرسة بتحديث أساليب العمل بها باستمرار.
- تتبنى إدارة المدرسة فكرة التعليم المستمر لدى العاملين فى المدرسة.
- تهتم إدارة المدرسة بتشكيل فرق للقيام بعملية التحسين.

٢. مقترحات خاصة بالمشاركة المجتمعية: لا بد من إعادة النظر فى إدارة المدارس

الثانوية ودعم المشاركة المجتمعية مع التربويين ورجال الأعمال وأولياء الأمور والمجتمع المحلى لتحقيق توقعاتهم من خريجى المرحلة الثانوية والعمل على تحسين جودته، لذا توجد بعض المقترحات الخاصة بالمشاركة المجتمعية ومنها ما يلى:

- تتصل إدارة المدرسة مع أولياء الأمور فيما يتعلق بتعليم أبنائهم.
- تشرك إدارة المدرسة المجتمع المحلى فى تطوير العملية التعليمية.
- تقدم المدرسة خدمات للأسرة والمجتمع المحلى.
- تحرص المدرسة على المشاركة فى حل مشكلات المجتمع.
- تشارك مؤسسات المجتمع فى تحسين جودة المدارس الثانوية العامة.
- تقوم المدرسة ببعض الزيارات لمؤسسات المجتمع المختلفة.

٣. مقترحات خاصة بالمعلم: يجب تطبيق برامج التنمية المهنية للمعلمين قبل وأثناء

الاتحاق بالعمل، وزيادة أعداد معلمين التعليم الثانوي الأكفاء، وتوجد بعض المقترحات الخاصة بالمعلم ومنها ما يلى:

- تحسين جودة إعداد المعلمين قبل الإلتحاق بالعمل: يجب توفير برامج لتدريب المعلمين قبل الإلتحاق بالعمل، ويركز برنامج تدريب المعلمين علي العناصر التالية: اختيار أساتذة أكفاء لتدريب المعلمين، وتوفير برامج تدريبية عالية الجودة وأن تكون متخصصة.
  - البرامج التدريبية والتدريب المستمر أثناء العمل: من الأمور المهمة التي ينبغي أن يتم التركيز عليها عند تحسين جودة المدارس الثانوية هي تنظيم برامج تدريبية منتظمة ومتخصصة للمعلمين والعاملين بالمدرسة، بحيث تتضمن تلك البرامج مفهوم تحسين الجودة وأهميتها وكيفية تنفيذ الأعمال المختلفة.
  - ضرورة أن تعقد امتحانات ومقابلات شخصية لانتقاء المعلمين المتميزين.
  - يجب أن تحرص المدرسة على توفير برامج تدريبية لتنمية المهارات التكنولوجية للمعلمين.
  - ضرورة توفير برامج تدريبية لتنمية المهارات العلمية المتخصصة للمعلمين.
  - ضرورة وعي المعلمين بالتطورات في مجال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات.
  - ضرورة أن يوظف المعلم الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية.
٤. مقترحات خاصة بطالب المدرسة الثانوية: يجب تقليل كثافة الطلبة في الفصل الواحد، وذلك لإتاحة الفرصة للمعلم والطالب للعمل معاً وتعرف المعلم على حاجات وقدرات الطلبة والفروق الفردية وتشجيع الطلبة على الانتظام الدراسي، والتخفيف من ظاهرة التسرب والتقليل من نسب الرسوب على أن يكون عدد الطلبة في الفصل الواحد (٢٥) طالب، فلا بد من وجود بعض المقترحات الخاصة بطالب المدرسة الثانوية ومنها ما يلي:
- ضرورة وجود عدد مناسب من الطلاب داخل الفصل.
  - ضرورة أن يتعلم الطلاب عمل الأشياء صحيحة من أول مرة.
  - يجب أن يكون لدى الطلاب دافعية واستعداد للتعلم.

- ضرورة أن يقوم الطلاب بالعمل الجماعى من خلال فرق العمل داخل الفصل.

- يجب أن يستخدم الطالب تكنولوجيا المعلومات فى عملية التعلم.

- ضرورة ممارسة الطالب مهارات التعلم مدى الحياة.

٥. مقترحات خاصة بالمناهج الدراسية والتقييم: يجب تطوير المناهج الدراسية ومشاركة المعلمين فى تطوير المناهج الجديدة، وأن يتمشى نظام تقييم الطلاب والاختبارات مع المناهج الدراسية الجديدة وإصلاح نظام التقييم، فلا بد من وجود بعض المقترحات الخاصة بالمناهج الدراسية والتقييم ومنها ما يلى:

- تطوير المناهج الدراسية: ضرورة تجديد وتحديث المناهج الدراسية لكل صفوف المدرسة الثانوية من أجل تحسين جودة التعليم بها، وتدعيم التوجيه الخاص بالمناهج الجديدة، وصياغة إستراتيجية جديدة لتعليم العلوم والرياضيات، وضبط وتقويم تطبيق المناهج التعليمية الجديدة.

- توفير الكتب المدرسية وكتب دليل المعلم الخاصة بالمناهج الدراسية الجديدة وعندما تكون الكميات اللازمة صغيرة، كما فى الكتب الخاصة بلغات محددة أو فى حالة تشعب المواد الاختيارية، يجب السعي لإيجاد طرق بديلة.

- التقييم والاختبارات: صياغة إستراتيجية لتحديد المعايير الخاصة بوحدة المناهج وتقويم الامتحانات، وأن الاختبارات والتقييمات تتفق مع المناهج الدراسية الجديدة لتحسين جودة المدارس الثانوية العامة.

- يجب أن تستوعب المناهج التعليمية المتغيرات التكنولوجية الحديثة.

- ضرورة أن يستخدم المنهج لتنمية المهارات الحياتية للطلاب.

- يجب أن تبذل الجهود لربط المناهج بمشكلات المجتمع وتحدياته.

- ضرورة أن تستخدم المعامل والوسائط التكنولوجية فى شرح المناهج.

- ضرورة أن تتبادل المدرسة الخبرات مع المدارس الأخرى فى الأنشطة التربوية.

٦. مقترحات خاصة بتحسين التمويل والمبنى المدرسي: توجد بعض المقترحات

الخاصة بتحسين التمويل والمبنى المدرسي ومنها ما يلى:

- توفير الحد الأدنى من التمويل بكافة المدارس.
- استخدام ميزانية خاصة لتمويل عناصر خطة تحسين جودة المدرسة.
- يجب أن تحرص المدرسة على تحديد احتياجاتها المالية في ضوء الأولويات.
- ضرورة أن توظف المدرسة ميزانيتها بفاعلية وفقاً لاحتياجاتها.
- يجب أن يتوافر بالمبنى المدرسي مواصفات الأمن والسلامة.
- يجب أن يتناسب مساحة فناء المدرسة وتجهيزاته مع احتياجات الطلاب.
- ضرورة أن يتم تطوير المبنى المدرسي لتحسين جودة المدرسة.

٧. مقترحات خاصة بالتقويم والتقدير والحوافز: إن تحقيق تحسين جودة المدارس الثانوية لا يتم عن طريق النصح أو الحث أو الشعارات، ولكن لابد من وجود أدوات وعمليات وتقنيات محددة للمساعدة في عملية التحول من الجانب النظري للجودة إلى الجانب العملي، ويعد التحسين المستمر ( Continuous Improvement) المؤشر الأساسي للجودة، فلا بد أن يكون هدف تحسين الجودة هو تحسين وتطوير المخرجات باستمرار، وليس المحافظة على المستوى المقبول من الانجاز فقط، توجد بعض المقترحات الخاصة بالتقويم والتقدير والحوافز ومنها ما يلي:

- ضرورة قياس أداء المعلم.
  - يجب توزيع استبانات على الطلبة لمعرفة آرائهم في مدرسيهم.
  - يجب تقويم أداء المعلم.
  - ضرورة مكافئة المعلمين والعاملين المتميزين.
  - لا بد أن تكرم المدارس معلمها وموظفيها لتحفيز جهودهم وبعث طاقاتهم، لمزيد من البذل والعطاء، وزيادة ولائهم وانتمائهم لها.
  - يجب معاقبة المعلمين والعاملين المقصرين في عملهم.
- ما سبق هل ستمكن المدارس الثانوية العامة من تحسين جودتها في ظل الظروف والأوضاع الراهنة التي تعيشها؟ إن ذلك مرهون بتكامل الجوانب الثلاثة التي

تتكون منها أي منظومة مؤسسية (الجانب الإداري، والجانب التقني، والجانب الاجتماعي) فلا بد أن تمتلك المدارس الثانوية العامة لائحة قانونية تركز على مبادئ تحسين الجودة ويدعم ذلك توافر الموارد المادية والبشرية التي تسهل سير العمليات والإجراءات الإدارية، ويحكم ذلك كله مناخ اجتماعي ايجابي يشعر كل معلم في المدرسة بالرضا والدافعية للعمل للوصول إلى التميز والإبداع في مجال تخصصه.