تصور مقترح لتطوير إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة العالمية

إعـــداد

نويمي مفلح الرشيدي*

المستخلص: هدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت، وتقديم تصور مقترح لتطوير إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة العالمية، وتمثلت عينة الدراسة في (٤٠٤) (مُعلم – رئيس قسم – مدير مساعد – مدير) بالمدارس الثانوية بمناطق دولة الكويت (حولي – الجهراء – الأحمدي – مبارك الكبير – الفروانية – العاصمة)، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، معتمدة على أداتي الاستبانة والمقابلة. وتحققت معايير الجودة العالمية بدرجة مرتفعة في كافة المحاور، كما جاءت جميع الفروق غير دالة إحصائيًا حسب متغيرات الدراسة (الوظيفة – المنطقة – المؤهل – سنوات الخبرة – عدد الدورات – نوع الإعداد) في حين جاءت دالة فقط حسب التأهيل لصالح التربويين. وعلى الرغم من ذلك يُشير الباحث هنا إلى المعيار الأخير في كل محور رغم كونه جاء مرتفعًا إلا أنه يحتاج للمزيد من التحسين. وتحققت معايير الجودة العالمية بجودة مرتفعة، وهذا مؤشر إيجابي، ونُخطط هنا لإثراء الإيجابيات، ومعالجة للمعايير التي جاءت في المرتبة الأخيرة، والتي قد تُسهم في تطوير إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة العالمية وركزت الدراسة على النتائج السلبية التي أفرزتها الدراسة الميدانية، خاصة بالمقابلات وذلك لأنها في حاجة للتحسين من خلال التصور المقترح.

الكلمات المفتاحية : القائد المدرسي – إدارة المدارس الثانوية – دولة الكويت – معايير الجودة العالمية – خبرات بعض الدول.

تمهيد:

تواجه الأنظمة التربوية في معظم دول العالم في الآونة الأخيرة أزمات تربوية حادة، وتعيش فترة تحديات عظمى ناتجة عن التغيرات السريعة المصاحبة للعولمة التي تخللتها ثورة المعلومات، والتقدم التكنولوجي، ونتيجة للتوسع في التعليم، وزيادة الإقبال عليه، وما نتج عن

---

*بحث مشتق من رسالة ماجستير، تحت إشراف:

أ.د/ محمود عباس عابدين أستاذ إدارة التعليم وتخطيطه واقتصادياته– كلية التربية– جامعة قناة السويس.

د/ منى ياسين محرم مدرس الإدارة التربوية– كلية التربية– جامعة قناة السويس.

* مدير مساعد في وزارة التربية بدولة الكويت

ذلك من كثافة طلابية صاحبها أوجه قصور مختلفة، وتدني في مستوى الخريجين، ونوعية التعليم، ومن هنا تطلب الأمر إصلاحًا.

وتمحورت العديد من المحاولات العالمية والمحلية لتحسين جودة التعليم، والتغلب على أزماته، وحل مشكلاته من خلال عقد الندوات والمؤتمرات وتكوين اللجان العليا، لوضع مؤشرات ومعايير محددة لقياس جودة أداء المؤسسات التعليمية، إذ أن هناك العديد من المؤشرات الكمية والكيفية التي يتطلب نجاحها الاهتمام بالعديد من المعايير التي من أبرزها الهيكل التنظيمي، والمدخلات، والعمليات، والمخرجات، وعلاقتها جميعًا في البيئة المحيطة بالنظام التربوي. (عليمات، ٢٠٠٤ : ٥)

وفرضت التغيرات المجتمعية والعالمية حتمية التغيير المستمر للمؤسسات التعليمية وتغيير الهياكل التنظيمية التقليدية التي تقوم على أساس المستويات الإدارية الرأسية المبنية على تسلسل السلطة والأوامر والخطوط الإشرافية. وأصبحت السمة الرئيسة لتلك المؤسسات هي عمل رجال المعرفة والمعلومات كفرق عمل، وهذا يعتبر تحولًا كبيرًا من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المبنى على فرق العمل. (البوهي، ٢٠٠١ : ١٤)

وتبدو هناك حاجة إلى ثورة في نظم التعليم تهدف إلى تنمية الفرد، وتوفر له كل ما يسهل له زيادة تحصيله العلمي والمعرفي، ويغرس فيه روح الإبداع والابتكار، ومكان هذه الثورة هو المدرسة، فلا خير في أي محاولات للإصلاح إذا لم يكن لها تأثيرها الإيجابي على المدرسة، ولا جدوى من مؤتمرات تعقد، ووفود تتبادل الزيارات إذا لم يكن لكل ذلك مردود فعلي على عملية الارتقاء بالمدرسة، ولا يمكن أبدًا حدوث أي ارتقاء إذا كان على رأس المدرسة مدير موظف كل ما يسعى إليه هو ضمان الحفاظ على وظيفته. (كاربنتر، ٢٠٠١: ٦)

وتغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيرًا روتينيًا وفق قواعد وتعليمات معينة بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بهيئة التدريس في المدرسة، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلى، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة وغير مباشرة. وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة هي حجر الزاوية في العملية التربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق للعاملين في المدرسة للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد. (عطوي، ٢٠١٤ : ١)

ويتوقف نجاح المؤسسة التعليمية على مدى امتلاك هذه الإدارة العديد من الكفايات المهنية التي تمكنها من أداء مهامها على الوجه الأكمل، فلم يعد المدير قادرًا على تحقيق أهداف ووظائف

المدرسة، ولكن القائد العصري الذى لديه القدرة على الابتكار والإبداع داخل مؤسسته، وقيادة المؤسسة نحو الاختلاف والتميز وإيجاد قدرة تنافسية لهذه المؤسسة، ولدية قدرة على بناء رؤية مستقبلية لمؤسسته وحشد كافة الإمكانيات المادية والبشرية بهذه المؤسسة نحو تحقيق هذه الرؤية، في ظل العديد من المتغيرات العالمية والمحلية المحيطة بمدارس التعليم قبل الجامعي. (عبدالمنعم، وآخرون، ٢٠١٢ : ٥)

ولقد حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، وحظيت الجودة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول: إن الجودة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة. (أحمد، ٢٠٠٧ : ٧)

ويُعد مفهوم إدارة الجودة فلسفة إدارية حديثة نسبيًا ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل والأساليب الإدارية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر للمنظمات والمؤسسات التعليمية. (أحمد، ٢٠٠٣ : ١٢)

وأصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، كما أصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتمامًا خاصًا، وخصوصًا في ظل ما يشهده المجتمع العالمي من متغيرات كالتكنولوجيا المتقدمة، والتنافسية، والتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والانتقال من المركزية إلى اللامركزية. وعليه أصبحت الجودة من الأولويات العليا لأى منظمة تسعى للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل هذه المتغيرات المتلاحقة. وفى ظل هذه الظروف لم يعد النظام التعليمي يعمل بمعزل عن النظم المجتمعية الاخرى، حيث تتوقع تلك النظم من النظام التعليمي أن يوفر لها مخرجات – الطلاب – في مستوى جودة يتناسب مع احتياجاتها. وعليه فإن النظام التعليمي كنظام مجتمعي لا بد أن يطور أهدافه وعملياته ومخرجاته حتى تتلاءم مع هذه المتغيرات المتسارعة، ويصبح نظامًا تعليميًا ذا جودة شاملة، وهكذا اكتسب مفهوم الجودة التعليمية اهتمامًا متزايدًا على كافة المستويات الدولية والوطنية، حتى أطلق على عقد التسعينيات من القرن المنصرم عقد الجودة في التعليم. (حسان، ٢٠٠٥ : ٢)

ولذا أصبح مفهوم كل من الجودة وضمان الجودة من القضايا الرئيسة في التعليم على المستوى العالمي، ففي بعض الدول أهتم مديرو نظم التعليم والمؤسسات التعليمية بالجودة، وكيفية استخدام أساليب وأدوات ضمان الجودة في تحسين مستوى أداء هذه المؤسسات. (حسين، ٢٠١١: ٥)

لذلك دعت الحاجة إلي ضرورة إجراء بعض التحسينات والتطورات التي تُساعد على حسن سير العملية التعليمية وتبني القيادة المدرسية تطبيق معايير الجودة العالمية في مدارسنا كمدخل للإصلاح التعليمي المتمركز على المدرسة، يُمكن أن يقوم بدور حيوي وبصورة تحقق الهدف الذي أنشئت المدرسة من أجله وتمكين أفراد المجتمع المدرسي من التطوير المستمر لمدارسهم، وتحقيق متطلبات الاعتماد وضمان الجودة، ولا يُمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تبني الإدارة المدرسية الأساليب الإدارية الجديدة والمعاصرة والتي تعمل على تحقيق معايير الجودة العالمية وتطوير أدائها وتتغلب على ما بدى من أوجه قصور في الأداء في ضوء معايير الجودة العالمية ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث.

مشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه

قدمت وزارة التربية والتعليم العام بدولة الكويت تقريرًا بعنوان : "التعليم للجميع" لسنة (٢٠١٤) تمهيدا لعقد المنتدى العالمي للتربية في كوريا في الفترة من ١٩ إلى ٢٢ مايو ٢٠١٥، وهدف التقرير تلبية الدعوة التي وجهتها اليونسكو إلى الدول الأعضاء من أجل تقييم التقدم المحرز منذ عام ٢٠٠٠ نحو تحقيق أهداف التعليم للجميع. ويهدف تقرير التعليم للجميع تحليل الوضع التعليمي ورصد ما تحقق من أهداف التعليم للجميع في الدول واستمرارية العمل بها، وإبراز الإنجازات والمشاريع التي تدعم أهداف التعليم للجميع على مستوى دولة الكويت، وكانت حالة عدم الاستقرار على استراتيجية تعليمية واحدة أحد نتائج التقرير، كما أوصى المؤتمر بمجموعة من التوصيات منها : الاهتمام ببرامج إعداد القيادات المدرسية وتطوير مهارات القيادة التعليمية والإلمام بإدارة الشئون المالية والإدارية و الحاجة إلى خلق قاعدة من قادة المدارس الابتكاريين، وحاجة مُديري المدارس إلى التدريب المُكثف على النظريات والممارسات الحديثة في قيادة المدارس، والتعرف على البرامج الدولية في هذا الشأن. (وزارة التربية والتعليم العالي بدولة الكويت، ٢٠١٤ : ٢٥)

وأظهرت نتائج بعض الدراسات السابقة عن وجود العديد من المعوقات التي تُبرز وجود ضعف في إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت، منها : أن هناك قصورًا في تطبيق معايير الجودة بالمدارس الثانوية (عروب القطان، ٢٠١٢)، (عبدالله منيف السهلي، ٢٠١٢)، وهناك ضعف في المتابعة والرقابة والتقويم الفعلي لمعايير إدارة الجودة (محمد مسلم فهيد مسلم، ٢٠١٥)، وجود قصور واضح في تحقيق أهداف التعليم الثانوي الكويتي (الشمري، ٢٠١٥ : ٥٤٥)، وافتقار بعض المدارس

الثانوية الكويتية إلى وجود خطة لتدريب العاملين فيها على تطبيقات التكنولوجية الحديثة (الفضلي، ٢٠١٦ : ٣١٦–٣٢٠)، وهناك إهمال لجودة العمليات الإدارية بالمدارس الثانوية (الصلال، ٢٠١٨ : ٢١٢)، هذا بالإضافة إلى ضعف التطوير في المدارس الثانوية واستمرار العمل على الإدارة التقليدية (العويهان، ٢٠١٨ : ٩٨)، وهناك ضعف في تطبيق معايير الجودة الخاصة بالأنشطة الطلابية (الديب، ٢٠١٨ : ١١٤)، وضعف معايير الجودة الخاصة بمشاركة الطلاب في التربية الرياضية بالمدارس الثانوية (الصفر، ٢٠١٨ : ١١١). وتظهر جُملة المشكلات التي أفرزتها نتائج الدراسات السابقة عن مستوى منخفض في إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت وافتقارها إلى تطبيق معايير الجودة العالمية، وهو ما يُبرر مسعى الدراسة الحالية في تطوير إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة العالمية.

وفي ضوء ما أفرزته الدراسات السابقة والأدبيات والخبرات حول مشكلات إدارة المدارس الثانوية، والتي أكدت أغلبها على أن التغلب على مُشكلات إدارة المدرسة الثانوية، وتطويرها يجب أن يستند على معايير الجودة العالمية، وهذا ما دعا الباحث للقيام بتطبيق دراسة استطلاعية من خلال مقابلة مع عينة مُكونة من (١٨٦) (معلم – رئيس قسم – مدير مساعد – مدير) بالمدارس الثانوية، للتعرف على تطبيق معايير الجودة العالمية بالمدرسة الثانوية، والتي استندت على أربعة أسئلة، حيث جاءت الاستجابات على النحو التالي :

١– جاءت استجابة (٥٠٪) من عينة الدراسة الاستطلاعية عن قلة استخدام بعض معايير الجودة العالمية في مدارسهم الثانوية.

٢– جاءت استجابة (٤٠٪) من عينة الدراسة الاستطلاعية عن ضعف معرفتهم ببعض بمعايير الجودة العالمية.

٣– جاءت استجابة (٤٤٪) من عينة الدراسة الاستطلاعية عن قلة تطبيق بعض المدارس الثانوية لمعايير الجودة العالمية.

٤– جاءت استجابة (٣٠٪) من عينة الدراسة الاستطلاعية عن معايير الجودة العالمية الأكثر تأثيرًا في مدارسهم هي : البرامج الخاصة بالأنشطة الطلابية، تحسين المناخ التنظيمي، تقويم الأداء، العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، توزيع المسئوليات الإدارية، الأهداف والفلسفة الخاصة بالمدرسة، تقويم الأداء المدرسي، الدعم المالي، والمساءلة الإدارية.

واستنادًا على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تطوير إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة العالمية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية الذي يستهدف البحث الإجابة عنها :

١- ما ماهية وطبيعة معايير الجودة العالمية بالمؤسسات التعليمية؟

٢- ما خبرات واتجاهات العالم المعاصر في مجال تطبيق معايير الجودة العالمية بالمؤسسات التعليمية؟

٣- ما واقع إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة العالمية (دراسة نظرية) ؟

٤- ما واقع إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة العالمية من منظور عينات البحث (معلم، رئيس قسم، مدير مساعد، مدير) ؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينات الدراسة بخصوص تطبيق معايير الجودة العالمية وفق متغيرات (الوظيفة – المنطقة التعليمية – المؤهل الدراسي – سنوات الخبرة – عدد الدورات التدريبية – نوع الإعداد) ؟

٦- ما التصور المقترح لتطوير إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة العالمية؟

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث الحالي مما يلى:

- **اهتمامها في التعرف على الفلسفة التربوية والإدارية لمعايير الجودة العالمية بالمؤسسات التعليمية.**
- **اهتمامها في الاستفادة بالتجارب الدولية في مجال تطبيق معايير الجودة بالمؤسسات التعليمية وتطبيقها في دولة الكويت.**
- **اهتمامها في الكشف عن واقع إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة العالمية ووضع بعض المقترحات للتغلب على تلك المشكلات لتطوير إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت من خلال تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة العالمية.**

حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- **اقتصر البحث على المدارس الثانوية للبنين لأنها الأيسر في التعامل؛ ولأن مدارس الإناث تتطلب دراسة خاصة.**
- **اقتصر البحث على المدارس الثانوية الحكومية ؛ لأن المدارس الخاصة تتطلب دراسة خاصة.**

منهج البحث

استخدمت الدراسة المنهج المختلط Mixed Methods، وهو ما تتطلبه طبيعة الدراسة من جمع وتحليل البيانات، وعمل توافق ودمج بين النتائج والاستخلاصات والاستنتاجات التي يحصل عليها الباحث من الطرق والأدوات الكمية والنوعية (ماثيوز، ٢٠١٦ : ٣١٠)، حيث قامت الدراسة في البحث الكمي باستخلاص النتائج الكمية التي تخلص إليها من خلال استجابات عينة الدراسة، ولكنها تكون غير متعمقة لأنها لا تشتمل المجتمع ككل، وتكون معممة على مجتمع الدراسة، أما التحليل النوعي فيكون مُتعمق ، ويقتصر على أفراد محدودين، وهو ما قد يُسهم في التعرف على واقع إدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت ووصف الحاجة إلى تطبيق معايير الجودة العالمية في التعليم، بالإضافة إلى رسم معالم التصور المقترح في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

عينتا البحث: تم تطبيق البحث على العينتين التاليتين:

[١] عينة الاستبانة:

تمثلت عينة الاستبانة في (٤٠٤) من (المعلمين – رؤساء الأقسام- المديرين – المديرين المساعدين) بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، وتفاصيلهم في الفصل الرابع ملحق (٤).

[٢] عينة المقابلة الشخصية :

تمت المقابلة مع (١٧٥) (مدير- مدير مساعد – معلم) في المدارس الثانوية وفق نموذج مُعد لذلك، وذلك للتعرف على معوقات تطبيق معايير الجودة العالمية بالمدرسة الثانوية، ومقترحات حلها.

أداتا البحث: استعانت الدراسة بالاستبانة ، والمقابلة الشخصية.

المستفيدون من البحث

يمكن أن يستفيد من هذا البحث القيادات التربوية المسئولة عن تسيير أمور العملية التعليمية بكافة المراحل التعليمية بشكل عام، وقيادات المدرسة الثانوية بشكل خاص مثل:

- قيادات الإدارة العليا: مثل وكلاء الإدارة، المديرين العموم.
- القيادات الإدارية: والتي تقوم علي تسيير أمور المراحل التعليمية المختلفة مثل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية، بالإضافة إلي مديري ومديرات المدارس الثانوية ومساعديهم.
- طلاب الدراسات العليا: حيث الانشغال بالبحث العلمي وقضاياه.

مصطلحات البحث

ارتكز البحث الحالي على عدة مصطلحات أهمها:

[١] تطوير (Development)

لغة: جاء في المعجم الوجيز (طوره): حوله من طور إلى طور، (تطور): تحول من طور إلى طور. (معجم اللغة العربية، ١٩٩٤ : ٣٩٦)

اصطلاحًا: (التطور): التغير التدريجي الذى يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضا على التغير التدريجي الذى يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه. (الهواري، ٢٠٠٧ : ١٠٣٧)

وعرف التطوير في المعجم الإداري بأنه" أحد مهام التوظيف، ويهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسئوليات جديدة لإنجازها. (الشوبكي، ٢٠٠٦ : ١٠١)

كما عرفه قاموس أوكسفورد Oxford جعل الشيء أكثر تقدما، والبدء في التزويد بالخبرة، والعمل على تغيير حالة شيء للأفضل، وإنتاج أفكار جديدة، والتعبير عن التغيير في مرحلة ما إلى مرحلة جديدة. (Soanes, et al., 2011 : 243)

ومما سبق يمكن أن يعرف التطوير إجرائيًا بأنه تحسين العملية التربوية بجميع عناصرها داخل المدارس الثانوية بدولة الكويت وصولًا إلى تحقيق الأهداف المنشودة بصورة أكثر كفاءة، وفاعلية وذلك من خلال أساليب جديدة وإدارة واعية ومنهج علمي مناسب.

[٢] إدارة (Management)

لغة: أَدار: (فعل) أدارَ يُدير ، أَدِرْ ، إدارةً ، فهو مُدير ، والمفعول مُدار وفي التنزيل العزيز: (إلاَّ أَنْ تكُونَ تِجارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُنَها بَيْنكم) البقرة آية ٢٨٢. ويقال: أَدار العملَ، وأَدار الآلةَ: تولَّى تصريف الأَمر فيهما. وأَدار الرأْيّ والأَمرَ: أحاط بهما، ويقال إدارة للمكان تولّى مسئوليّتَه ، كان المسئول الأوّل عنها يأمر فيه ويوجّه. (المعجم الوسيط، ٢٠١١)

اصطلاحًا: هي العملية التي تمكن من الاستفادة من المدخلات المتاحة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم وتنسيق جهود العاملين والقيادة والرقابة، عن طريق نظام اتصال جيد بين هذه العناصر، بحيث يحقق اعلى قدر ممكن من الاهداف المقررة. (فليه، وآخرون، ٢٠٠٤ : ١٠٣)

ومما سبق يمكن أن تعرف الإدارة إجرائيًا بأنها مجموعة العمليات التربوية المتكاملة التي تقوم بها هيئة المدرسة الثانوية بالكويت وإدارتها، بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية، بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها رغبةً في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف

المجتمع والصالح العام للدولة.

[٣] المدارس الثانوية (Secondary School)

تُمثل المرحلة الثانوية بوضعها في السلم التعليمي المرحلة الأخيرة من التعليم المدرسي وتقسم المرحلة الثانوية إلى شعب وتخصصات العلمي والأدبي اكتشاف الميول وملامح المراهقة.

ويميز وظيفة المرحلة الثانوية أمور ثلاثة: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠١ : ٣)

- حاجات المتعلمين: تعمل على تحضير المتعلمين على متابعة تحصيلهم العلمي.
- ميول المتعلمين وقدراتهم واستعداداتهم: تهتم بالكشف عن الميول والقدرات والاستعدادات وتعمل علي توجيهها وتنميتها إلى أقصى حد.
- المعارف والاتجاهات والمهارات: تضيف إلى ما تحققه المرحلة المتوسطة من معارف واتجاهات ومهارات واساسيات الثقافة العامة فتحقق قدرا من التوافق والتوازن في نمو المتعلمين.

[٤] المعايير (Standards)

لغة: المعيار هو شيء يقاس به أو عليه. (طه وآخرون، ١٩٩٣ : ٧١٤)

اصطلاحًا: وتعرف بأنها مستويات مطلوبة أو متفق عليها للجودة والكفاءة أو مجموعة سمات تستخدم للقياس أو نماذج للتقويم المقارن. (Catherine, 2000 : 925)

[٥] معايير إدارة الجودة العالمية

تُعرف معايير الجودة: بأنها عبارات تشير إلى الحد الأدنى من الكفايات المطلوب تحقيقها لغرض معين، ويعتبر الحد الأدنى هو أقل الكفايات الواجب توافرها لدى الفرد/ المؤسسة كي تلحق بالمستوى الأعلى ولكى تؤدى وظيفتها في المجتمع، وتحدد المستويات المعيارية مخرجات التعليم والتعلم، متمثلة فيما ينبغي أن يعرفه المتعلم ويقوم به من أداءات. (أحمد، ٢٠١٢ : ٨٠)

كما تعرف بأنها : نظام تتفاعل من خلاله المُدخلات بهدف الوصول إلى أفضل المخرجات التعليمية. (الحسيان، ٢٠١٣ : ١٥)

ومما سبق يمكن أن تعرف معايير الجودة العالمية إجرائيًا بأنها عبارة عن موجهات أو خطوط مرشدة متفق عليها من قبل خبراء التربية والمنظمات القومية والعالمية، تعبر عن المستوى النوعي الذى يجب أن تكون عليه جميع مكونات العملية التعليمية من طلاب ومعلمين وإدارة ومناهج ومصادر تعليم وتعلم وأساليب تقويم، ومباني وتجهيزات حتى تحقق الأهداف المنشودة منها في المدارس الثانوية بدولة الكويت.

الدراسات السابقة

استعرضت الدراسة المُتعلقة بمتغيرات الدراسة على محورين المحور الأول، ويشتمل على الدراسات العربية، ويشتمل المحور الثاني على الدراسات الأجنبية، وتعرضها الدراسة طبقًا للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أولًا : الدراسات العربية:

١- دراسة (عزب، ٢٠٠٨) بعنوان: " تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة".

استهدفت هذه الدراسة التعرف على كيفية تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء استخدام معايير الجودة الشاملة، وذلك من خلال الوقوف على أسس فلسفة الجودة الشاملة وأهم نظمها ومعاييرها ومتطلبات تحقيقها، والتعرف على منظومة الإدارة المدرسية، والكشف عن واقع إدارة المدرسة الابتدائية وأهم المشكلات التي تواجهها. واستخدمت الدراسة منهج تحليل النظم، وذلك للكشف عن العلاقات المتبادلة داخل المدرسة وتحليل مدخلات المدرسة الابتدائية والعمليات التي تتم بها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من مقترحات التطوير من أهمها بالنسبة للبيئة الخارجية ضرورة دراسة القوى الثقافية أو المتغيرات المحتملة مثل القوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والدينية وغيرها والتي ينعكس أثرها على الإدارة المدرسية، وبالنسبة للبيئة الداخلية يفضل عمل مراجعة وفحص شامل لأحوال المدرسة وامكاناتها المادية والبشرية الحالية، ووضعت الدراسة تصورا مقترحا يفترض أن يتم بالترتيب الاتي:

١- مرحلة التخطيط. ٢- مرحلة التنظيم.

٣- مرحلة التطبيق. ٤- مرحلة تبادل ونشر المعلومات.

٢- دراسة (أبوحصيرة، ٢٠٠٨) بعنوان: " فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية مدير المدرسة في ضوء معايير تطبيق الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين، وتكونت عينة الدراسة من (٧٣) مشرفا تربويا، من مجتمع الدراسة البالغ (٧٥) مشرفا تربويا بواقع (٦١) مشرفا (١٤) مشرفة تربوية وهم مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة، وهم المشرفون التربويون العاملون في وكالة الغوث الدولية بغزة، وتكونت أداة الدراسة من استبانة تكونت من خمسة مجالات وهي: فعالية التخطيط ، وفعالية التنظيم، وفعالية الإشراف التربوي، وفعالية التقويم، وفعالية العلاقة مع المجتمع المحلي، وتكونت فقرات

الاستبانة من (٧٣) فقرة وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها الحداثة في تبني مشروع ضمان الجودة في مدارس وكالة الغوث ، والذي تم في العام ٢٠٠٥/٢٠٠٦م، إضافة إلى حضور المشرفين والمديرين للدورات التدريبية الخاصة بهذا المشروع بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية وسنوات الخدمة، مما كان له الأثر الواضح في انسجام استجابات أفراد العينة حول فاعلية مديري المدارس، عملية تجويد التعليم وقياس فاعلية مديري المدارس من قبل المشرف التربوي هي عملية تقويمية مستمرة ، وبالتالي فإن أفراد العينة بغض النظر عن مؤهلاتهم وسنوات خدمتهم يرون أن المشرفين يقومون بدورهم كما يجب من ناحية تقويم المديرين ومعرفة فعالياتهم بذلك كما أن المشرفين التربويين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية ينظرون إلي أن فاعلية المديرين ترتبط بقدرته على أداء المهمات الإدارية المتفق عليها والمعروفة والتي لا يستطيع المديرون تغيرها وتعديلها، وفي ضوء نتائج الدراسة يمكن صياغة التوصيات التالية ضرورة نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارة التعليمية لتواكب التقدم العلمي والتكنولوجي، ضرورة الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الجودة لتنفيذ البرامج التدريبية للمدراء، ضرورة التوجه نحو العمل بروح الفريق والبعد عن المركزية، ضرورة العمل على تقييم أداء مديري المدارس في فلسطين في ضوء معاير الجودة الشاملة.

٣– دراسة (اللحياني، ٢٠١٠) بعنوان : "إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية وأهداف إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بنات بمدينة مكة المكرمة والتعرف على عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بنات بمدينة مكة المكرمة ووضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في المدارس الثانوية بنات بمدينة مكة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية بنات لكيفية تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية، وبناءً على نتائج الدراسة وضعت مجموعة من التوصيات من أهمها

- التوسع في استخدام نظم الاتصال الحديثة (الانترنت) لكل العاملين بالمدرسة.
- تصميم برامج تدريبية قصيرة، تركز كل منها على بناء مهارة نقل المعرفة، وربطها بالترقي في العمل.
- رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال لدعم العمليات الإدارية والتنظيمية بالمدرسة.

٤– دراسة (العساف وآخرون، ٢٠١١) بعنوان: "أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك باستخدام المنهج التحليلي التركيبي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة، كسبيل للتعرف إلى طبيعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخصائصها، والاعتبارات الواجب مراعاتها لتطبيق هذا النهج الإداري في البيئة التربوية. وقد تمكن الباحثان من تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتكون من ستة عناصر رئيسة هي :تغيير ثقافة المدرسة، والتحول إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن، والتغذية الراجعة .كما حددت الدراسة بعض الاعتبارات الواجب على الإدارة التربوية والمدرسة مراعاتها عند الأخذ بتطبيق هذا الأنموذج.

٥- دراسة (خسروه، ٢٠١٢) بعنوان : "تقويم نظام حوسبة الإدارة للمدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء تحقيق الاهداف".

وهدفت الدراسة إلى تقويم نظام حوسبة الإدارة للمدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء تحقيق الأهداف، وذلك من خلال التعرف على مدى إسهام الحاسب للإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري المدرسي، والتعرف على معوقات استخدام الحاسب في الإدارة المدرسية، ومعرفة اقتراحات الهيئة الإدارية في المدرسة حول الإسهام في تطوير نظام حوسبة الإدارة المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، ويستفيد من هذه الدراسة صانعي القرارات والسياسات التربوية في وزارة التربية والتعليم الكويتية وبشكل خاص المديرون والمعنيون بالموضوع في تقويم نظام حوسبة الإدارة المدرسية وإمدادهم بالمعارف التي تساعدهم على تحديد المعوقات التي تواجه نظام حوسبة الإدارة المدرسية وكيفية تفاديها وحلها، وعلى تطويرها من كافة النواحي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن إدخال الحوسبة في الإدارة يسهم في تطوير العمل الإداري في المدرسة من عدة جوانب مثل الدقة والسرعة في انجاز العمل وتأمين البيانات والمعلومات، تقليل الأخطاء في عملية رصد الدرجات وإصدار النتائج، يسهل اتخاذ القرارات الإدارية.

٦- دراسة (عبدالرسول، ٢٠١٢) بعنوان: " تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب ستة سيجما".

وهدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية باستخدام أسلوب ستة سيجما، كما هدفت إلى التعرف على واقع إدارة المدارس الثانوي العام في مصر وكيفية تطويرها باستخدام أسلوب ستة سيجما ويرجع أهمية البحث في كيفية تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة

الثانوية العامة في مصر وذلك باستخدام أسلوب ستة سيجما والذى يعد من الأساليب الجديدة التي نجحت في تطوير أداء عدد كبير من المؤسسات الصناعية وكذلك المؤسسات الخدمية، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لدراسة المشكلة حيث يهتم بوصف الظاهرة ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيا لاستخلاص دلالتها وتفسيرها وتحليلها ولعله أنسب المناهج للتعرف على واقع الإدارة المدرسية في مرحلة الثانوية العامة ووصف الحاجة إلى تطبيق أسلوب ستة سيجما، واستعان البحث بالأدوات الآتية:

- الزيارات الميدانية: قامت الباحثة بعمل زيارات ميدانية لبعض مدارس التعليم الثانوي العام.
- الاستبانة: للتعرف على إمكانية تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة باستخدام أسلوب ستة سيجما وهي موجهة إلى مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية.
- المقابلات الشخصية : للتعرف على واقع إدارة المدرسة الثانوية ،وأهم المشكلات التى تواجهها، بالإضافة إلى التعرف على متطلبات تطبيق أسلوب ستة سيجما كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في المدرسة الثانوية.

وقد توصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- أن واقع اختيار القيادات المدرسية يعاني بعض المشكلات.
- أن إدارة المدرسة الثانوية العامة لا تؤدي وظائفها على النحو المنشود ويتضح ذلك في قصور عمليات التخطيط، والتنظيم والإشراف، والرقابة وتقويم الأداء المدرسي، واتباع القوانين واللوائح المنظمة للعمل بصورة روتينية مما يعطل العمل.
- قلة تفويض المدير لبعض سلطاته للعاملين، وفرض الإدارة العليا على العاملين الالتزام الحرفي بالقرارات واللوائح الأمر الذي لا يشجع على التجديد والابتكار في تنفيذ الأعمال المدرسية تعدد جهات الإشراف والمتابعة التي تتعرض لها المدرسة الأمر الذي يعوق العمل المدرسي.

٧– دراسة (علام، ٢٠١٢) بعنوان: " تطوير إدارة المدرسة الثانوية في مصر باستخدام أسلوب التحليل الرباعي ونموذج مالكوم بالدرج" دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر والإطار الفكري لنموذج مالكوم بالدرج بالتطبيق على التعليم الثانوي، وتوضيح بعض التجارب العالمية في مجال تطوير إدارة التعليم الثانوي، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن واسلوب تحليل النظم واسلوب التحليل الرباعي، وتكمن أهمية الدراسة في أنها جاءت كمحاولة لتطوير إدارة المدارس الثانوية العامة في مصر ومواكبتها للتوجه الحديث في تطبيق نظم الجودة الشاملة في العملية التربوية وخاصة نظمها الإدارية وكشفت الدراسة عن بعض جوانب القوة والعديد من نقاط الضعف والقصور في إدارة التعليم الثانوي

العام، ثم وضعت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها الشمولية في التطوير الإداري للمدرسة الثانوية في مصر.

٨- دراسة (راشد، ٢٠١٣) بعنوان: " تطوير الإدارة الالكترونية في التعليم العام في ضوء متطلبات المجتمع الشبكى".

هدفت الدراسة التعرف على كيفية تطوير الإدارة الإلكترونية في التعليم العام بجمهورية مصر العربية في ضوء متطلبات المجتمع الشبكي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك من خلال دراسة الأسس النظرية لتفعيل استخدام الشبكات والإنترنت في خدمات تعليمية مفيدة، وتحديد واقع الإدارية الإلكترونية المستخدمة في العملية التعليمية، والتعرف على المعوقات التي تعترض تنفيذ الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين وسبل مواجهة هذه المعوقات، وتوجيه الاهتمام نحو أهمية تطوير الإدارة المدرسية بما يخدم الأهداف التربوية، والاستفادة القصوى من التقدم التكنولوجي في مجال استخدام الحاسب الآلي والشبكات، وزيادة قدرة المديرين على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات بالطرق المختلفة الحديثة لإنجاز المهام الإدارية بطريقة سريعة وأكثر دقة من الطرق التقليدية، والتوصل إلى العديد من الحلول والتوصيات التي سيكون لها انعكاسات إيجابية فيما يتعلق باستخدام الإدارة الالكترونية في الواقع التطبيقي لمهام مديري المدارس.

٩- دراسة (مرسي، ٢٠١٤) بعنوان: "تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر ومعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد".

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر متمثلًا في أسلوب الإدارة بالجودة الشاملة واسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الهندسة الإدارية وكذلك معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وأستهدف أيضا التعرف على واقع الإدارة المدرسية ومعوقات تطويرها من خلال الإطار النظري للبحث بما تضمنه من الأدبيات التربوية والبحوث والدراسات الحديثة في هذا المجال، وكذلك من خلال الاجراءات الميدانية للبحث والذى استهدف التعرف على واقع الإدارة المدرسية ومعوقات تطويرها وكيفية الاستفادة من مضامين الفكر الإداري المعاصر ومعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في تطوير الإدارة المدرسية لتحقيق الجودة والاعتماد لمدارسنا وتحقيق نواتج تعليمية تتناسب مع متغيرات العصر وتسهم في تحقيق تقدم المجتمع ورفاهيته واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لرصد وتحليل الظاهرة وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

• أن الإدارة المدرسية لا تأخذ بمبدأ تفويض السلطات وتحديد المسئوليات طبقا للاختصاصات لتحقق فعالية الإدارة المدرسية.

• ضعف استثمار الإدارة المدرسية للموارد البشرية والمادية لدعم عمليتي التعليم والتعلم في مدارسنا.

١٠- دراسة (العازمي، ٢٠١٦) بعنوان : " دراسة تقويمية لبرامج تدريب القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الفكر الإداري المعاصر".

هدفت الدراسة تطوير برامج تدريب القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة وذلك من خلال الوقوف على فلسفة القيادة التربوية، وذلك عن طريق التعرف على مفهوم القيادة التربوية وأهميتها، والتعرف على أركان القيادة التربوية ومصادر قوتها، عناصر القيادة التربوية وأساليبها، مهام القائد التربوي ومهاراته، العوامل التي تؤثر في عمل القائد التربوي وفلسفة النظام التدريبي، وذلك من خلال التعرف على مفهوم التدريب وأنواعه، أهمية التدريب ومبرراته، أنواع التدريب وأساليبه، أهم الاتجاهات العالمية المحاصرة في مجال تدريب القيادات التربوية كما هدفت الدراسة على التعرف على واقع مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، واستخدم البحث المنهج الوصفي واستعان بالاستبانة الذى يتكون من (٤) أبعاد البعد الأول البيئة التدريبية، والبعد الثاني محتوى البرامج التدريبية، والبعد الثالث المدرب، والبعد الرابع توقيت البرنامج التدريبي وتم تطبيقه على عينة من قيادات المدارس المتوسطة (المدير، مساعد المدير، الأخصائي الاجتماعي، المعلم الأول) ووضع تصور مقترح لتطوير برامج تدريب خاصة بقيادات مدارس المرحلة المتوسطة انسجاما من متطلبات الإصلاح والتطور الإداري وتماشيا مع الفكر الإداري. وتوصلت هذه الرسالة في نتائجها إلى انه تركز البرامج التدريبية التي تنفذ حاليا على الكفايات التقليدية دون الاهتمام بالاتجاهات المعاصرة. وأوصت الدراسة بمحاولة الاستفادة من الدراسات العلمية المحلية والإقليمية والعالمية في مجال تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بالقيادات التربوية، وتوفير الخدمات الإدارية اللازمة لنجاح البرامج التدريبية سواء كانت تتعلق ببيئة التدريب والتجهيزات التكنولوجية وغيرها.

١١- دراسة (المطيري، ٢٠١٨) بعنوان : "التخطيط لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة التعرف على واقع الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام ، ورصد المعوقات التي تواجه الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.

وتمثلت عينة الدراسة في (٨٥٨) معلم، ورئيس قسم، ومدير مساعد، ومدير مدرسة من مدارس منطقة الجهراء، ومنطقة حولي، ومبارك الكبير التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- ضعف الرؤية نحو الأخذ ببرامج وأنشطة تطوير المعرفة.
- ضعف تخطيط الإدارة المدرسية للإطار الذي يشجع جميع العاملين على المشاركة في جهود تطوير وتحسين الأداء.
- قلة اتخاذ الإدارة المدرسية قراراتها على أسس علمية بعيدًا عن التحيز الشخصي.
- هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإدارة بمدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت منها الإمكانات المادية، الجوانب التنظيمية، الإمكانات البشرية.
- غياب الشفافية العالية بين أفراد المدرسة على كافة المستويات للتعامل مع المشكلات والمعوقات.
- ضعف استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز العمل المدرسي.
- قلة استخدام أدوات ومقاييس للتحقق من مدى نجاح الإجراءات الإدارية بالمدرسة.

١٢- دراسة (دياب، ٢٠١٨) بعنوان: " تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة عرض وتحليل مدخل إدارة الجودة الشاملة في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وعرض وتحليل واقع إدارة المتوسطة بدولة الكويت، وتقديم تصور مقترح لتطوير أداء القادة ي المدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وتمثلت عينة الدراسة في (٢٢٢) من مديري ومساعدي المدارس المتوسطة في دولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- ضعف استعانة مديري المدارس بنتائج البحوث والدراسات في التخطيط للجودة.
- ضعف تقدير مديري المدارس للإمكانات المادية والبشرية اللازمة للجودة الشاملة في مدارسهم.
- ضعف التقويم المستمر للجودة الشاملة في المدارس المتوسطة من قبل مديري المدارس.
- ضعف تحفيز مديري المدارس للعاملين المتميزين.
- ندرة استخدام التنافس الإيجابي بين العاملين من قبل مديري المدارس.
- ندرة توظيف مديرو المدارس قدرات العاملين في حل مشكلات عملية الجودة الشاملة.

ثانيًا : الدراسات الأجنبية :

١- دراسة (بوند، ٢٠٠٢) Pond بعنوان : "متطلبات ضمان الجودة في التعليم في القرن الحادي والعشرين".

هدفت الدراسة التأكيد على أهمية تحقيق معايير الجودة والاعتماد داخل المؤسسات التعليمية من أجل مواكبة التغيرات التي قد تطرأ على هذه المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، وما يتبعه من

تطورات لجميع عناصر المنظومة التعليمية، وتناول البحث مفاهيم الجودة واختلافها من دولة إلى دولة ومن مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية أخرى، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن وتناولت بعض التحديات التي تقف حائلا دون تحقيق معايير الجودة داخل المؤسسات التعليمية، وأظهرت الدراسة بعض التوجهات العالمية الجديدة للاعتماد وضمان الجودة ومفهومها في المؤسسات التعليمية ومدى الحاجة إلى تطوير عناصر المنظومة التعليمية داخل المجتمع المدرسي من أجل تحقيق معايير الجودة ومن أهم عناصر هذه المنظومة هي الإدارة المدرسية باعتبارها هي المحرك الرئيسي لهذه المنظومة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- ضرورة تبنى المؤسسة مقاييس ومعايير جديدة للجودة في التعليم.
- عمل تقييم للبرامج والأنشطة التي تتم داخل المؤسسات التعليمية.
- ضرورة تبنى القيادة المدرسية وإداراتها معايير الجودة والاعتماد في ضوء معايير قدرتها المؤسسية وفاعليتها التعليمية.
- ضرورة إتاحة الإدارة المدرسية مشاركة مجتمعية فعالة.

٢- دراسة Anton De Grauw (جراو، ٢٠٠٥) بعنوان: "تحسين جودة التعليم من خلال الإدارة المستندة على المدرسة والتعلم من الخبرات الدولية".

هدفت الدراسة التعرف على بعض الاستراتيجيات الحديثة التي يجب أن تتبعها إدارة المدارس الأسبانية من أجل تحقيق الأثر الإيجابي للجودة بها وكيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات داخل المدارس واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أربع استراتيجيات هي:

- ضمان وجود الموارد البشرية والمادية في المدرسة لتحقيق الجودة فيها.
- تطوير نظام الدعم الفعال للمدرسة.
- تزويد المدرسة بمعلومات منتظمة عن أدائها وتقديم المشورة بشكل يؤدى إلى التحسين.
- التأكيد على عنصر التحفيز في عمل الإدارة من قبل مدير المدرسة.

٣- دراسة William & Karen (كارين، ٢٠٠٦) بعنوان: " تطوير نظام إدارة الشؤون الأكاديمية الفعالة في المدارس الابتدائية التايلاندية".

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الحالات الراهنة ومشاكل نظام إدارة الشئون الاكاديمية في المدارس الابتدائية، وتطوير نظام فعال لإدارة الشئون الأكاديمية، وتقييم تنفيذ النظام المتقدم في المدرسة الابتدائية في تايلاند، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومسح وتحليل النتائج من قبل ٧٥٠ من مدراء المدارس ورؤساء الشئون الاكاديمية، واشتملت أدوات البحث الاستبانات واستمارة التقييم واستمارة المقابلة شبة المنظمة، وأظهرت النتائج أن نظام إدارة الشئون الاكاديمية في المدارس

الابتدائية التايلاندية على مستوى عالي وأن المشاكل على مستوى معتدل وأن استخدام نظام إدارة الشئون الاكاديمية يساعد على تحسين كبير في جودة الطلاب بمستوى عالي.

٤- دراسة Ojedokun., & Aladejana, 2012 بعنوان: (المعايير المسؤولة عن انخفاض جودة التعليم الثانوي في نيجيريا).

هدفت الدراسة التعرف على الطرق التي تؤدي إلى تحسين التعليم الثانوي، وما هي مؤشرات جودة التعليم الثانوي ونوعية مخرجات التعليم الثانوي في نيجيريا في الآونة الأخيرة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على التقارير واللوائح الوزارية في التعليم النيجيري، وتوصلت نتائج الدراسة إلى :

- إن نظام التعليم الثانوي في التعليم النيجيري شبه مثالي.
- إن الجودة تثير الغضب العام في كل عام دراسي.
- يتم إساءة فهم الجودة عند تزييف نتائج الطلاب كل عام بشكل قياسي.
- البنية التحتية غير كافية.
- التمويل ضعيف.
- عدم كفاءة موظفي التعليم.
- سوء الخدمات اللوجستية وغيرها من العوامل داخل المجتمع هي المسئولة عن رداءة نوعية التعليم الثانوي في نيجيريا.

وأوصت الدراسة بضرورة تضافر الجهود بين اصحاب المصلحة في قطاع التعليم وتحمل الحكومة مسؤولياتها، ولعب الأدوار المؤسسية بين المجموعات والأفراد في توفير احتياجات التعليم الثانوية لتحسين جودته.

٥- دراسة Niratchakorn, et al., (نيرتشكورن، وآخرون، ٢٠١٣) بعنوان: "الاستراتيجيات الوطنية لتنفيذ التفكير ما بعد الحداثي لتحسين التعليم العام في الولايات المتحدة الأمريكية".

هدفت الدراسة إلى مناقشة الأفكار الرئيسية التي يمكن أن يستخدمها مديري المدارس العامة لتطوير فعالية العاملين بالمدرسة للحصول على مكاسب منها بناء الثقافة المهنية للمدرسة، والثقافة الجماعية الفعالة لجميع العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى دعوة مدراء المدارس العامة لأن يكونوا دعاة للتغير لمواكبة التطورات العالمية وأن يشجعوا العاملين للقيام بأدوار رئيسية في ظل الإدارة اللامركزية من خلال المشاركة في صنع القرار، والعمل على تقوية كفاءة العاملين في أداء أعمالهم، وبالتالي تحقيق مستوى أداء أفضل في مستوى طلبة المدارس العامة.

٦- دراسة Nwite & Nkiru (نويت وآخرون، ٢٠١٧) بعنوان: "تقييم ممارسات ضمان الجودة في المدارس الثانوية في ولاية إينوجو في نيجيريا".

هدفت الدراسة تقييم ممارسات ضمان الجودة في المدارس الثانوية في إينوجو دولة نيجيريا وذلك من خلال تحديد مدى توفير مرافق البنية التحتية كممارسة ضمان الجودة، تحديد مدى توظيف المعلمين المؤهلين كممارسة لضمان الجودة في المدارس الثانوية في ولاية إينوجو ولتأكد من مدى تطبيق محتوى المناهج الدراسية الثانوية لإثراء احتياجات الطلاب وطموحاتهم كممارسة لضمان الجودة، التأكد من مدى تحفيز المعلمين لممارسة ضمان الجودة، ومعرفة مدى توفير القيادة والإدارة المدرسية الفعالة ودراسة مدى التقييم الدورى للمدرسة ككل كممارسة لضمان الجودة في المدارس الثانوية في ولاية إينوجو. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٣) فردًا منهم (٢٩١) مدير من مديري المدارس الثانوية العامة و (٩٢) من مقيمي المدارس في وزارة التربية بنيجريا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات بعنوان "تقييم ممارسات ضمان الجودة في المدارس الثانوية" وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام المتوسط والانحراف المعياري توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها:

- يتم توفير مرافق البنية التحتية إلى حدٍ كبير كممارسة لضمان الجودة في المدارس الثانوية في ولاية إينوجو.
- يتم تعيين المعلمين المؤهلين في المدارس الثانوية إلى حد كبير كممارسة ضمان الجودة في المدارس الثانوية في ولاية إينوجو.
- يتم إثراء محتوى المناهج الدراسية الثانوية لاحتياجات وتطلعات الدارسين إلى حد كبير كممارسة ضمان الجودة في المدارس الثانوية في ولاية إينوجو.
- يتم تحفيز المعلمين إلى حد كبير كممارسة ضمان الجودة في ولاية إينوجو.
- لم يكن هناك اختلاف كبير في متوسط تقديرات مديري المدارس الثانوية ومقيمي المدارس حول مدى تطبيق ممارسات ضمان الجودة في المدارس الثانوية في ولاية إينوجو.

التعليق على الدراسات السابقة

انطلق الباحث إلى الدراسات والبحوث من الرسائل العلمية السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، يلتمس فيها ما يساعده على استجلاء المشكلة وبلورتها وتحديد جوانبها؛ وكذا إلى تحديد موقع الدراسة الحالية من هذه الدراسات؛ وما إذا كانت تتفق أو تمسها في نقاط، أو تختلف معها في نقاط أخرى، وكيفية الاستفادة منها ولاسيما تلك المتعلقة بموضوع البحث وأهدافه، وقد أفادت هذه الدراسات الباحث بأفكار وتفسيرات معينة ساعدته في تحديد أبعاد مشكلة البحث، والاستفادة منها في

تفسير النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وكذلك عند إعداد التصور المقترح لتطوير أداء مديري التربية والتعليم بالكويت.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة من خلال:

- محور الاهتمام: اهتمت الدراسات السابقة بتطوير الإدارة المدرسية عن طريق استخدام عدة مداخل مختلفة مثل (معايير الجودة، إدارة المعرفة، التحليل الرباعي، متطلبات المجتمع الشبكي، والتحليل الرباعي، وأسلوب ٦ سيجما) بينما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة باهتمامه بتطوير إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت باستخدام معايير الجودة العالمية.
- ركزت أغلب الدراسات السابقة في دولة الكويت على تطوير إدارة المدارس المتوسطة، ما عدا دراسة (عبدالرحمن عبدالله المطيري، ٢٠١٨) التي ركزت على المرحلة الثانوية التي هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام، ورصد المعوقات التي تواجه الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الجودة الشاملة، وذلك تطبيقًا على مناطق: الجهراء، وحولي، ومبارك الكبير التعليمية، بينما تختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسة في أنها تهدف إلى تطوير إدارة المدارس الثانوية اعتمادًا على معايير الجودة العالمية، كما أنها تستهدف المدارس الثانوية في جميع المناطق التعليمية الست بدولة الكويت، وهي (حولي– الجهراء– الأحمدي – مبارك الكبير– الفروانية– العاصمة)، كما أنها تم تطبيقها على عينة ممثلة من فئة (مُعلم– رئيس قسم – مدير مساعد – مدير) بالمدارس الثانوية، حيث إنهم هم المسئولون عن تطوير التعليمية بالمدرسة، كما استخدمت دراسة (عبدالرحمن عبدالله المطيري، ٢٠١٨) المنهج الوصفي، بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج المختلط، واستخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلة الشخصية، في حين اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبانة فقط، وهو ما يُظهر اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بشكل عام، ودراسة (عبدالرحمن المطيري، ٢٠١٨) بشكل خاص لأن هُناك تشابهًا نسبيًا في عنوان الدراسة إلا أنه ثمة أوجه اختلاف أفردها الباحث فيما سبق، هذا بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية تحاول استكمال ما انتهت اليه نتائج الدراسات الأخرى.
- ويلاحظ أن جميع الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء التوجهات العالمية والفكر الإداري المعاصر وذلك للارتقاء بمستوى أداء جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية من أجل تحقيق الاهداف المنشودة منها وتحسين العملية التعليمية.
- المنهج: استخدمت الغالبية العظمى من الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج المختلط لملائمته لطبيعة البحث.

- أوجه الاستفادة: استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :

– بناء الإطار النظري

– انتقاء المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

الإطار النظري :

أولا : ماهية معايير الجودة العالمية:

تتنوع تعريفات الجودة ففي حين يراها " ديمنج Deming " بأنها "تلبية حاجات المستفيدين الآنية والمستقبلية" (مصطفى، وآخرون، ٢٠٠٢)، ويراها آخرون أنها ما يجعل التعليم متعة وبهجة، و يعرفها "كمر" بأنها "فلسفة إدارية كلية تهدف إلى تكامل أنشطة المنظمة وإرضاء حاجات المستفيد و تلبي توقعاته المتمثلة في إنجاز الأهداف الكلية للمنظمة". (Kumar, 2009) و يعرفها هتشنس (Hutchins) بأنها "مدخل الإدارة المنظمة الذي يرتكز على الجودة و يبنى على مشاركة جميع العاملين بالمؤسسات التربوية ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال رضا المستفيد و تحقيق منافع للعاملين بالمنظمة و المجتمع ككل". (عليمات، ٢٠٠٤)

وهي: " نظام يتضمن مجموعة معتقدات و مبادئ مصممة لتمكن كل العاملين من التحسين المستمر للعمليات التنظيمية، بهدف تلبية احتياجات المستفيدين، وهي طريقة لإدارة المنظمة في كل مستوياتها من الأعلى إلى الأسفل" (Jerry, 1997) ، ويكون التركيز على المستفيد (العميل) وتقوم العمليات على البيانات المجمعة من داخل المنظمة وخارجها، ويعمل أعضاء المنظمة في فرق ضمن عمليات التحسين المستمر.

كما يعتبرها البعض بأنها : "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل ، باعتبار أن ذلك يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة الناجحة في أي مؤسسة وهي : الإدارة التشاركية والتحسين المستمر في العمليات واستخدام فرق العمل" (إبراهيم، ٢٠٠٧ : ١٥٤). و يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير(American Standards Institute) بأنها "جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرًا على الوفاء باحتياجات معينة". (طعيمة، ٢٠٠٨: ٢)

وحددها آخر في أنها : "أسلوب استراتيجي يقوم على التعاون المشترك والإحساس بالمسئولية بين العاملين في أداء الأعمال وفق معايير و مبادئ تؤدي إلى تحقيق تميز وتفوق عال في عناصر النظام التعليمي (المدخلات – العمليات – المخرجات) مع الاستمرارية في التطوير

والتحسين بمرونة و فعالية تحقيقًا لحاجات و رغبات المستفيدين و اعتمادًا على تقييمهم لمعرفة مدى التحسن في الأداء" (الورثان، ٢٠٠٨ : ٢١). وبالمثل فإن فلسفة " إدوارد ديمنج Deming" للجودة تستند على تحسين ظروف العمل لكل العاملين داخل المؤسسة". (أحمد، ٢٠٠٧ : ١٧)

والجودة ليست مسئولية فردية تلقى على عاتق فرد واحد أو على كاهل شخص معين مع إعفاء الآخرين من الخضوع لها بل هي "مسئولية جماعية تفرض على كل فرد دور لتحسين أدائه ورفع مستواه إلى أقصى درجة" (البيلاوي، ٢٠٠٨)، و " تتنوع درجات الاتفاق على معيار ومقدار الجودة والتميز، لذلك كان لزامًا على المختصين توحيد المقياس و المعيار الذي يستدل به على قيمة ومقدار الجودة". (عبدالرحمن، وآخرون، ٢٠٠٩ : ٦)

ويرى البحث في ضوء ما سبق أن ماهية الجودة تتمحور حول :

- جهد مبذول لتلبية حاجات المستفيدين باستمرار.
- جعل التعليم أكثر متعة.
- عملية تقوم على شراكة جميع العاملين في المؤسسة لتحقيق هدف مشترك.
- هي طريقة تقوم على معايير مُحددة لتحقيق الهدف بأحسن نتيجة.

ثانياً : أساليب تطبيق معايير الجودة في التعليم الثانوي

يتم تحديد جودة التعليم من خلال تطبيق المعايير العالمية المعروفة باسم International Organization for Standardization (ISO) من خلال عدد من الأساليب للرقابة الداخلية والخارجية، ومن أهم تلك الأساليب: التقويم الذاتي، والدراسات الذاتية، وتقويم التحصيل الأكاديمي للطلاب.

[١] التقويم الذاتي للمؤسسات التعليمية :

هو إجراء مهم لكفاءة أي مؤسسة وشرط رئيس لعملية اعتمادها، وتقوم به المؤسسة ذاتيًا وبشكل رسمي للوقوف على مواطن القوة، ومواطن الضعف والفرص والتهديدات، وعلى الرغم من عدم توفر تفاصيل معينة على عملية التقويم الذاتي، إلا أن التقويم الشامل الذاتي لمؤسسات التعليم يستند إلى الافتراضات التالية : (Seashore, et al., 2010)

أ- إن التقويم الذاتي جزء أساسي من عمليات مؤسسات التعليم.

ب- إن التقويم الذاتي في مؤسسات التعليم يتم بطرق مختلفة، وبفئات متعددة من الأفراد.

ج- إن الهدف العام من التقويم الذاتي هو التطوير والتحسن الأكاديمي.

د– إن الكفاءة أو الجودة الأكاديمية من المفاهيم التي يُمكن تحديدها وقياسها.

هـ– إن كفاءة المؤسسة التعليمية تتكون من مجموعة عناصر متشابكة ومعتمدة على بعضها البعض.

وتستند عملية التقويم الذاتي إلى الأسس التالية: (المرجع السابق، ٢٠١٠)

أ– إن التقويم الذاتي مسؤولية داخلية يقوم بها نُخبة من المعلمين والإداريين.

ب– إن التقويم عملية مستمرة.

ج– إن التقويم عملية شاملة لمدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة التعليمية والعوامل الخارجية المؤثرة فيها.

د– إن التقويم أساس جوهري لضمان جودة برامج المؤسسة التعليمية وتحقيق كفاءتها وفاعليتها.

هـ– إن التقويم أساس لاتخاذ القرارات الرشيدة.

و– إن التقويم أساس للتخطيط المستقبلي.

ز– إن التطوير هو الهدف النهائي من التقويم.

ح– إن التطوير عملية مفيدة لبناء الفهم المشترك داخل مؤسسات التعليم حول أهدافها ونقاط قوتها وضعفها.

[٢] الدراسات الذاتية :

أدى ترسيخ مفهوم التقويم الذاتي الشامل في مؤسسات التعليم إلى توسيع نطاق الدراسات الذاتية وتعميقها، وإلى تزايد الحاجة إلى دراسة ذاتية شاملة ومستمرة وإدراك النقص الحاد في البيانات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات الرشيدة والتخطيط السليم واستجابة لهذا النقص قامت معظم مؤسسات التعليم باستحداث نظام كامل يقوم بالجمع المستمر للبيانات وإنشاء مراكز للبحوث التي تعني بالبحوث المؤسسية من خلال سلسلة من الدراسات والبحوث المستمرة أو الدورية التي تعني بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بكافة المشكلات والعقبات الكبيرة التي تواجه التعليم؛ وتسعى الدراسات الذاتية إلى التأكد من إنجاز الأهداف الخاصة بالمؤسسة التعليمية التي تزيد من فعاليتها وكفاءتها وحيويتها، ومنها:

(Hattie, 2009)

١– تحسين برامجها وزيادة فاعليتها.

٢– رفع قدراتها على التعامل الإيجابي مع التغيير.

٣– بناء قاعدة معلومات أساسية تنطلق منها جهود التخطيط.

٤- رفع درجة مساهمة الهيئة التعليمية والإدارية في تحديد المشكلات ووضع حلولها وتطبيقها، ومعالجة الفجوة الحاصلة بين الأهداف الشخصية والمؤسسية.

٥- تحقيق الاتصال المفتوح بين أعضاء ووحدات المؤسسة التعليمية مما ينتج عنه تعزيز للثقة والتفاهم وفاعلية التعاون الجماعي على حل المشكلات.

٦- الإسهام في إبراز بعض القدرات القيادية لمنسوبي المؤسسة التعليمية.

٧- الفحص المستمر للسياسات والإجراءات والعمليات والسجلات، وإعداد التقارير والوثائق المفيدة في تعزيز طلبات الميزانية، والحصول على دعم المستفيد من الخدمة التعليمية.

ج- تقويم التحصيل الأكاديمي للطلاب

لاشك أن الإنجاز الأكاديمي للطلاب له دور كبير في معرفة نوعية التعليم الذي يقدم للطلاب سواء من هم على وشك التخرج أو الخريجين، وتحديد سمات البرنامج الفعال من حيث ارتباطه بالأهداف التعليمية، واحتياجات الطلاب ومطالب خطة التنمية، ومعرفة مدى إنجاز هيئة التدريس في الدعم الكامل لتحقيق الجودة في المؤسسة التعليمية، والتقويم الناجح لتحصيل الطلاب يعتمد على استخدام مقاييس متعددة لتقويم البرنامج التعليمي، ويقدم تغذية مرتدة للطلاب وأولياء أمورهم وللإدارة التربوية، ويساعد في تحقيق التحسن في الأداء والجودة. (OECD, 2009)

ثالثاً : خبرات واتجاهات العالم المعاصر في مجال تطبيق معايير الجودة العالمية بالمؤسسات التعليمية :

فضل الباحث عرض سبع خبرات عالمية لدول متقدمة، وهي : (اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا، ألمانيا، كندا، الاتحاد الأوروبي، استراليا)، ويرى الباحث أنها تُمثل الجودة العالمية بدرجة عالية من الاتقان (نظريًا وعمليًا بالإضافة إلى معايير الجودة العالمية بالمنظمات التعليمية أيزو (٢١٠٠١) الصادرة في عام (٢٠١٨)، وفيما يلي عرض لكل من الخبرات على النحو التالي :

[١] معايير الجودة في اليابان

تقوم فلسفة المجتمع الياباني على تطبيق معايير الجودة المستمرة في شتى مناحي الحياة بشكل عام، وفي قطاع التعليم بشكل خاص، حيث تقوم بتطبيق معايير Kaizen ، ومفهوم الكايزن قابل للتطبيق في البيت ويقومون على تربية الأبناء وتعليمهم عليه من الصغر ويُسهم في الكثير من الأمور التي تبني شخصياتهم للأحسن بشكل مستمر، وكايزن منهجية موجودة في المجتمع الياباني، وتستخدم في كل ما يساعد على تحسين الإنتاجية، وإتقان العمل في الحياة

على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع والمؤسسات، ويعتقد الدارسون للنهضة الحضارية اليابانية أن أحد عوامل نجاحها هو مبدأ التحسين المستمر الذي يستخدمه اليابانيون كطقوس دينية، وجزء لا يتجزأ من ثقافتها وحياتهم اليومية. (Imai, 1986)

ويصف (ماساكي إيماي) (Masaaki Imai) الذي يلقب بالأب الروحي لفلسفة التحسين المستمر بأن هذا المفهوم أساس وسر نجاح اليابان في المنافسة العالمية، إذ يتضمن السعي نحو التحسين التدريجي المستمر وأداء الأشياء الصغيرة وتحقيق مستويات أعلى للأداء. (Imai, 2013)

ويعرض البحث لنُبذة عن مفهوم التحسين المستمر (كايزن)، وفلسفته، والعناصر الأساسية، ومبادئ التحسين المستمر، وأهم الاستراتيجيات على النحو التالي:

[أ] مفهوم مدخل التحسين المستمر كايزن (Kaizen) :

كايزن هو مصطلح ياباني يعني 'التحسين المستمر' ويتكون من جزئين - ''Kai وتعني تغيير Change و 'Zen' وتعني إلى الأفضل For the better، بحيث يعني المصطلح 'التغيير إلى الأفضل أو الأحسن'. أما المعنى الشائع له فهو التحسين التدريجي المستمر Continual Improvement في جميع نواحي المنظمة، وليس فقط في سلسلة عمليات الإنتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين، وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية – من الإدارة العليا إلى عامل التنظيف فيها. (Imai, 1986) وليس لكلمة 'كايزن' مرادف دقيق في اللغات الأخرى حيث تم استحداث مصطلح إنجليزي لهذه الكلمة، (CAN-I) ألا وهو (Continuous and never-lasting improvement) أي– التحسين المستمر والأبدي (أو الدائم)، ونجد في اللغة الصينية المصطلح 'جاي سان' Gai San وهو مماثل لمصطلح Kaizen الياباني، وتعني الكلمة الأولى ''Gai – عمل التصحيح، أما كلمة 'San' فتعني العمل الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل، وليس على فرد معين بحد ذاته (جمبا تشو). (Ortíz, 2009)

ويرى الباحث أن مفهوم الكايزن وما تحمله من كلمات تطبيقًا على إدارة المدارس الثانوية في التغيير المستمر أو التحسين المستمر حسب ما هو شائع في أكثر الدراسات، وما يفيد على أن هذا المفهوم يقوم على المطالبة في الاستمرار في العمل نحو ما هو أجود وأفضل، وهو ما يُرسخ إلى مبدأ أعمل كل يوم بشكل أفضل مما سبق، ويتميز هذا المفهوم بأنه يسعى دائمًا للتحسين حتى ولو كان بشكل قليل، ولكن المهم أن تؤدي عملك بجودة سعيًا إلى الأحسن،

وهو ما يتطلب قيادة مدرسية واعية إلى توجيه العاملين في المدرسة الثانوية إلى تأدية المهام المدرسية في جميع مناحي المدرسة إلى الأجود كل يوم.

[٢] معايير الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية

أنشأت الولايات المتحدة منذ منتصف القرن العشرين الآليات المناسبة التي تتابع جودة أداء المؤسسات التعليمية، وتعتمد ما يستحق منها الجودة والاعتماد حتى يكونوا على بينة من موقف مؤسسات التعليم المتاحة، كما أن مؤسسات التعليم قبل الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية تشبه إلى حد كبير المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة وسلطة تمثل بمجالس إدارة هذه المؤسسات، ويعتبر التأثير الحكومي على هذه المؤسسات محدود الأثر قياسًا بالدول الأوروبية، ولذلك فإن المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم قبل الجامعي لتنظيم نفسها وإيجاد موارد لها وإلا فقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحوها. (Calpin, et al., 2006)

ويقوم بالاعتماد في الولايات المتحدة وكالات غير حكومية (بينما في أماكن أخرى من العالم تقوم بالاعتماد وكالات حكومية، وغالبًا ما تكون محكومة بالقانون). وبقبول الخضوع للاعتماد بواسطة منظمة اعتماد معترف بها، فإن المؤسسة التعليمية توافق على استيفاء معايير الجودة التي قررتها منظمة الاعتماد، كما توافق المؤسسة التي تخضع للاعتماد أيضًا على مراجعة دورية لشروط الاعتماد التي اعتمدت وفقًا لها. (Hargreaves, 2003)

[٣] معايير الجودة في إنجلترا

يتم منح الاعتماد للمدارس الثانوية في المملكة المتحدة عن طريق مجلس الاعتماد البريطاني وقد شمل هذا المجلس ممثلين من الحكومة الذين رأوا أن هناك ضرورة لإيجاد هيئة مستقلة تستطيع تقديم خدمة الاعتماد، على أن تقوم الحكومة بتمويلها مبدئيًا، ثم تعتمد الهيئة على نفسها في عملية التمويل كما تقوم هذه الهيئة بتقييم مدى وفاء المؤسسة التعليمية بالمعايير التي يضعها مجلس الاعتماد البريطاني، وبناء على تحقيق هذه المعايير تقرر الهيئة منح الاعتماد أو إرجاءه. (British Accreditation Council, 2007)

[٤] معايير الجودة في ألمانيا

شهدت المدارس الثانوية في ألمانيا تعزيز التعليم عن طريق المسؤولية الشخصية؛ أى تحديد العلاقة بين الفرد والمدرسة والإشراف على المدارس. وأصبح هناك تحول في التركيز من الإشراف على المدارس إلى الإرشاد المدرسي، ثم أظهرت الدراسات المقارنة الدولية أن معايير

الجودة العالمية تتطلب حرية تعليمية على أساس معايير واضحة، ولكن مع مساءلة منتظمة لتحقيق أفضل النتائج؛ ولهذا السبب بدأت ألمانيا في بناء أنظمة التفتيش المدرسي وفقًا للنماذج الأوروبية حيث تتطلب المدارس الثانوية الألمانية درجة خاصة من التصميم بمواصفات قياسية في الإنشاء، بالإضافة إلى المشاركة في التطورات المستقبلية وتوجيه أنفسهم في أسواق التعليم الدولية من أجل تأمين وجودهم كشعب عريق في أوروبا. وتتحمل وكالات التمويل الألمانية الداخلية مسؤولية تحقيق معايير الجودة بالمدارس الثانوية في مجالات التدريس والموظفين والتنظيم؛ من خلال تحديد أفكار منهجية وشاملة لجودة المدرسة، وهذه الأفكار تكون متسقة مع إطار معايير جودة الدولة الفيدرالية للمدارس الألمانية، وملتزمة بمهام وأهداف الحكومة الفيدرالية للمدارس الألمانية وسياسة الثقافة والتعليم (AKBP) من ناحية؛ ومن ناحية أخرى تثبت فهم المدارس الألمانية لمجالات التعليم ونتائج التعلم. (Landl, et al., 2016)

[٥] معايير الجودة في كندا

تعتمد تجربة كندا في الجودة والاعتماد التربوي على مجموعة من المعايير، وهم سبعة معايير ويندرج تحتها العديد من المؤشرات والتي يتم تحقيقها بالممارسات، وهذه المعايير كالآتي:

المعيار الأول: الهدف والرؤية Purpose and Vision

حيث تُسهم المدرسة في تحسين أداء الطلاب وزيادة فاعليتهم من خلال المؤشرات التالية: توقعات مستقبلية لمتطلبات سوق العمل، توفير آليات حديثة لتقويم الطلاب، قياس فاعلية المدرسة في إدارة الوقت وإدارة الموارد البشرية، تبحث عن مصادر تمويل بديلة، تطور محتوى المادة العلمية.

المعيار الثاني: الإشراف والقيادة Leadership and Governance

ومن خلاله يزود المدرسة بالقيادة والتوجيه من خلال المؤشرات التالية : تُشجع على تحقيق معدلات أفضل للأداء المدرسي، تحقيق نتائج التعلم المتوقعة من التلاميذ، تتطلب إمدادهم بالموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق رؤية أفضل للمناهج، تُشجيع التلاميذ على العمل في فريق، تحمل روح المسئولية لتحسين الأداء المدرسي.

[٦] معايير الجودة في الاتحاد الأوروبي

يعتمد الاتحاد الأوروبي في جودة التعليم واعتماد المدارس الثانوية على مجالين رئيسين هما: (Grek, 2009)

المعيار الأول: القيادة : والقيادة هي نشاط يمكن للجميع المشاركة فيه عند مستوى معين، والأغلبية تمتلك وجهات نظر قيمة، ومواهب يتشاركونها مع الآخرين، ولكن عندما نفكر في

الشخص المناسب لتوليه قيادة المجموعات الكبرى والأكثر تحديًا يكون الأمر مختلفًا حيث لا ينطبق عليه التصور النمطي للقيادة، ومن سيكون قادرًا على تولي مسؤولية القيادة بنجاح، ومن سيكون لديه القدرة في حل وعلاج المشكلات التي تواجه المؤسسة.

المعيار الثاني: استراتيجية المدرسة : ويندرج تحتها مؤشران : تنفيذ المدرسة لمهامها ورؤيتها من خلال استراتيجية وسياسات، تتوافر خطط وأطر عمل وفقا لإطار زمني.

المعيار الثالث: الموارد البشرية : تقوم المدرسة بإدارة الموارد البشرية والعمل على تطويرها، تخطيط الأنشطة اللازمة لتدعيم وتعزيز سياسات المدرسة.

المعيار الرابع: الموارد والشراكة : تخطيط المدرسة لمواردها وشركائها، تدعم استراتيجياتها وتفعل دور العمليات التي تقوم بها.

المعيار الخامس: العمليات : تخطيط وإدارة وتحسين المدرسة لعملياتها، تدعيم السياسات ورضا العملاء (المستفيدون).

[٧] معايير الجودة في استراليا :

بدأت توجهات وجهود الاعتماد الأكاديمي في أستراليا متأخرة نسبيًا، ويلاحظ، بصفة عامة، عدم اختلاف إجراءات الاعتماد في أستراليا عن مثيلاتها في الولايات المتحدة.

ويدعم نظام الاعتماد الأسترالي الاهتمامات الحديثة التي تهدف لتحقيق أكبر توافق لنظم الاعتماد لأستراليا مع الجهود المديرة في أجزاء كثيرة من العالم بهدف تنمية توجهات وإمكانيات العولمة في مجال التعليم، وتكاد تنفرد كل مؤسسة بنظام للمقيمين الخارجيين والرسميين المشاركين في عملية وبرامج التطوير والتقييم والوحدات التنظيمية، وتشمل بعض عمليات التوجيه والتقييم الحصول على التغذية الراجعة من خلال استخدام المسوح، وتعتبر المشاركة في شبكات التعليم الدولية ومشروعات القياس المقارن بالأفضل التي يتم تنفيذها عن طريق هذه الشبكات جزءًا مهمًا في عملية إدارة الجودة.

أن أية محاولة لوضع المعايير الخاصة بالجودة للمدارس الثانوية يجب أن يكون على أساس راسخ وفهم دقيق وشامل وفي البيان الشامل الذي أصدرته حول مستقبل التعليم في العالم "التعلم ذلك الكنز المكنون" حددت أربعة أعمدة للتعلم: " تعلم لتعرف، وتعلم لتعمل، وتعلم لتعيش مع الآخرين وتعلم لتكون". (Education Council, 2017)

إجراءات الدراسة الميدانية :

يتناول هذا الجزء إجراءات الدراسة الميدانية والخطوات التي قام بها الباحث والتي تشتمل على عينة الدراسة وأداة الدراسة وفروضها وتقنينها (الصدق–الثبات) والأساليب الإحصائية المستخدمة وأخيرًا نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)، وتعرض الدراسة ما سبق بشيء من التفصيل على النحو التالي:

[١] المجتمع الأصلي للدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من (٧٧٩٣) معلم، و (١٤٤) مدير مدرسة، و(١٥٠) مدير مساعد، و(٢٥٠) رئيس قسم. (دولة الكويت، ٢٠١٩)

[٢] عينتا الاستبانة والمقابلة وخصائصهما :

[أ] الاستبانة :

تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددهم (٤٠٤) فردا (مُعلم – رئيس قسم – مدير مساعد – مدير) بالمدارس الثانوية بمناطق دولة الكويت (حولي – الجهراء – الأحمدي – مبارك الكبير – الفروانية – العاصمة).

نتائج الدراسة الميدانية :

القسم الأول : نتائج تطبيق الاستبانة :

تحققت معايير الجودة العالمية بجودة مرتفعة ، وهذا مؤشر إيجابي، ونُخطط هنا لإثراء الإيجابيات، ومعالجة للمعايير التي جاءت في المرتبة الأخيرة، والتي قد تُسهم في تطوير إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة العالمية، وهي على النحو التالي :

المحور الأول: الفلسفة والأهداف

- **تعتمد المدرسة في فلسفتها على المعايير العالمية المُستحدثة للجودة.**

المحور الثاني: المسئوليات الإدارية

- **يقتصر دور الوزارة في مراقبة النواحي المالية للمدرسة فقط.**

المحور الثالث: علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي

- **تُعلن المدرسة عن تهنئتها بالأعياد والمناسبات الوطنية عبر البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بها.**

المحور الرابع: الإدارة والتخطيط

- **تقوم المدرسة على تنفيذ البرامج التعليمية المُعتمدة.**

المحور الخامس: تقويم الأداء المؤسسي

- **تقوم إدارة المدرسة باتباع الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار المدرسي.**

المحور السادس : التغذية الراجعة

- **تُشرك المدرسة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في عمليات التقويم المدرسي.**

المحور السابع : المناخ التنظيمي في المدرسة

- **يعمل المدير على تهيئة مناخ دراسي تنافسي بين المعلمين وبعضهم البعض.**

المحور الثامن : الدعم المالي

- **تعمد إدارة المدرسة إلى وجود دعم خارجي من المجتمع المحلي.**

المحور التاسع : المساءلة

- **تنتهج إدارة المدرسة الشفافية في إعلام العاملين بتقاريرهم السنوية للعمل على تحسين أدائهم الإداري بالمدرسة.**

المحور العاشر : برامج الأنشطة الطلابية

- **تحرص إدارة المدرسة على التقليل من البرامج التدريبية غير الفاعلة وتتسبب بالكثير من الهدر التعليمي.**

القسم الثاني : النتائج المُتعلقة بالمقابلة :

في ضوء ما تُهدف إليه الدراسة من وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة العالمية، قام الباحث بالمقابلة الشخصية مع عينة من (المديرين – المديرين المساعدين – المعلمين)، وتوصل الباحث إلى الآتي:

س١: ما أهم معوقات تطبيق معايير الجودة العالمية في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت ؟

- **افتقار بعض المُديرين على القدرة بمُمارسة وتطبيق المعايير العالمية للجودة في مدارسهم.**
- **التركيز على مُمارسة بعض المعايير العالمية للجودة وليس على المعايير ككل.**
- **توقع نتائج فورية من تطبيق المعايير العالمية للجودة، وليست على المدى البعيد.**
- **ضعف المتابعة والرقابة والتقويم والتطبيق الفعلي لمعايير إدارة الجودة العالمية.**
- **ضعف المهارات والقدرات الإدارية لبعض العاملين في المدارس الثانوية.**
- **قلة توافر الإمكانات والأموال اللازمة للقيام بمُجمل المهام والمسئوليات المتوقعة من المديرين لممارسة وتطبيق معايير العالمية للجودة.**

- الوقت غير كافي لمدير المدرسة لتحمل عبئ تطبيق وممارسة المعايير العالمية للجودة بمدرسته.
- ضعف مشاركة الموظفين في ممارسة وتطبيق المعايير العالمية للجودة.
- غياب اللوائح والقوانين المُنظمة لعملية تطبيق ومُمارسة المعايير العالمية للجودة.
- مقاومة التغيير سواء أكان من الإدارة أم من العاملين لأن المعايير العالمية للجودة تستدعي تغييرًا تامًا في ثقافة وطرق العمل في المدرسة الثانوية.
- تخوف بعض العاملين في المدرسة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة قد تزيدهم الأعباء الإضافية على أعمالهم الحالية.
- نقص المُعلمين والموظفين المؤهلين لتطبيق المعايير العالمية للجودة.

س٢ : ما أهم مقترحاتكم لحلها ؟

- عقد برامج مُخصصة للمديرين في جامعة الكويت ووزارة التربية على مُمارسة وتطبيق المعايير العالمية للجودة في المدارس الثانوية.
- تحديد المعايير التي تتماشى مع ظروف واحتياجات المدرسة لتطبيقها.
- وضع جدول زمني لتطبيق كل معيار والتغذية الراجعة له.
- تكليف مدير المدرسة لمساعده للقيام بدور المتابعة والرقابة والتقويم لممارسة وتطبيق معايير إدارة الجودة العالمية.
- توفير المُخصصات المالية بالموازنة الخاصة بالتدريب للمديرين والعاملين في المدارس الثانوية فيما يخص برامج ممارسة وتطبيق المعايير العالمية للجودة.
- تفويض بعض الصلاحيات الخاصة بالمدير لمساعده وبعض المعلمين ذوي الكفاءة في تحمل عبئ تطبيق وممارسة المعايير العالمية للجودة في المدرسة الثانوية.
- تحفيز العاملين في المدرسة من خلال الحوافز المادية والمعنوية لحثهم على المُشاركة في ممارسة وتطبيق المعايير العالمية للجودة.
- تعديل اللوائح والقوانين المُنظمة لعملية تطبيق ومُمارسة المعايير العالمية للجودة.
- توفير الكوادر البشرية من المُعلمين والموظفين المؤهلين لتطبيق المعايير العالمية للجودة من خلال ضخ المزيد من العمالة ذوي المؤهلات التعليمية.

التصور المقترح :

في ضوء النتائج السابقة وضع الباحث تصورًا مقترحًا لإثراء الإيجابيات وعلاج السلبيات، ويوصي بتنفيذها من خلال وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت.

دراسات مقترحة:

تقترح الدراسة إجراء الدراسات التالية :

- **دراسة مشابهة على المدارس الثانوية للبنات لتتكامل مع هذه الدراسة.**
- **دراسة مقارنة بين المدارس الثانوية بدولة الكويت وبعض الدول الخليجية بخصوص تطبيق معايير الجودة العالمية.**
- **دراسة مقارنة بين المدارس الثانوية بدولة الكويت ونظيرتها في بعض الدول المتقدمة بخصوص ذات الموضوع.**
- **إجراء دراسة على المدارس الثانوية الخاصة بدولة الكويت.**

المراجـــــع

إبراهيم ، محمد عبد الرازق (٢٠٠٧) : منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، ص١٥٤.

أبوحصيرة ، نيفين محمد سعد أحمد (٢٠٠٨): فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر.

أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٧) : تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ١٧.

أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٧): تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة.

أحمد، أحمد ابراهيم (٢٠١٢): واقع الاعتماد التربوي في المدارس، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.

البوهى ، فاروق شوقي (٢٠٠١) : الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

البيلاوي ، حسن (٢٠٠٨) : الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات، دار المسيرة ، القاهرة، ص ١٥.

حسان ، حسن محمد (٢٠٠٥): الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده، العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.

الحسيان ، محمد هزاع جاسم (٢٠١٣) : التطوير الإداري في مؤسسات التعليم العام في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

حسين ، سلامة عبدالعظيم (٢٠١١): ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، دار النهضة العربية، القاهرة.

خسروه ، حنان عيسى رمضان حسين (٢٠١٢): تقويم نظام حوسبة الإدارة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء تحقيق الأهداف، رسالة ماجستير ، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

دولة الكويت (٢٠١٩) : احصاءات التعليم الثانوي ٢٠١٩، الإدارة المركزية للإحصاء، الكويت، Https://Www.Csb.Gov.Kw/Pages/Statistics?ID=58&Parentcatid=70

الديب ، إسلام أحمد عبدالمنعم (٢٠١٨) : تقويم الأنشطة الطلابية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، مصر.

راشد ، نور الهدى أحمد (٢٠١٣): تطوير الإدارة الالكترونية في التعليم العام في ضوء متطلبات المجتمع الشبكي، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

السهلي ، عبدالله منيف (٢٠١٢) : مستوى الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المديرين والمدرسين الأوائل (رؤساء الأقسام)، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الشمري ، أحمد صبر محمد صبر (٢٠١٥) : تطوير التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (١٦)، المجلد (٥)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

الشوبكى ، سمير (٢٠٠٦): المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.

الصفر ، شريفة عبدالعزيز سعود (٢٠١٨) : تقويم أداء طالبات المرحلة الثانوية لمدرس التربية الرياضية في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنات بالجزيرة، مصر.

الصلال ، سالم مبارك خليل سلطان صياح (٢٠١٨) : تطوير إدارة منظومة التعليم الثانوي باستخدام أسلوب التعلم التنظيمي : دراسة تطبيقية على دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.

طعيمه ، رشدي أحمد (٢٠٠٨) : الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ص ٢.

طه ، فرج عبد القادر & قنديل ، شاكر عطية (١٩٩٣): موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، دار سعاد الصباح ، الكويت.

العازمي ، عيسى فلاح ذياب (٢٠١٦): دراسة تقويمية لبرامج تدريب القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها.

عبدالرحمن ، أحمد عبد الفتاح & و زيدان ، عبدالمنعم محمد (٢٠٠٩) : الجودة الشاملة أسس ومتطلبات، أكاديمية الدراسات المتخصصة، القاهرة، ص ٦.

عبدالمنعم ، نادية محمد & مصطفى ، عزة جلال (٢٠١٢): الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

عزب ، محسن عبدالستار محمود (٢٠٠٨): تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، مكتبة المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.

العساف ، ليلى & الصرايرة ، خالد أحمد (٢٠١١): أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، العدد (٣)، سوريا.

عطوى ، جودت عزت (٢٠١٤): الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط٨، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن.

العلاطي ، منيرة دياب سعيد (٢٠١٨): تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.

علام ، داليا حسن حلمى حسن (٢٠١٢): تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب التحليل الرباعي ونموذج مالكوم بالدرج، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة قناة السويس.

عليمات، صالح ناصر (٢٠٠٤) : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية :التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر و التوزيع, القاهرة، ص ١٩.

عليمات، صالح ناصر (٢٠٠٤) : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

العويهان ، سارة محمد دخيل (٢٠١٨) : تطوير أداء منظومة المدارس الثانوية العامة باستخدام مدخل الإدارة الإلكترونية : دراسة تطبيقية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.

الفضلي ، عبدالله دبي عبدالكريم (٢٠١٦) : تفعيل مدخل الإدارة الإلكترونية لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة قناة السويس، مصر.

فليه ، فاروق عبده & الزكي ، أحمد عبدالفتاح (٢٠٠٤): معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية.

القطان ، عروب أحمد (٢٠١٣): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور مديري ومديرات المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، المجلد (٢٣) ، العدد (٤)، جامعة الإسكندرية، مصر.

كاربنتر ، جون (٢٠٠١): مدير المدرسة – ودوره في تطوير التعليم، ترجمة عبدالله أحمد شحاتة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

اللحياني ، مريم بنت راضي مشخص (٢٠١٠): إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.

ماثيوز ، بوب & روس ، ليز (٢٠١٦) : الدليل العلمي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: محمد الجوهري، المركز القومي للترجمة، القاهرة.

محمد ، نسمة عبدالرسول عبدالبر (٢٠١٢): تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب ستة سيجما، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها.

مرسى، ناهد بهجت محمد (٢٠١٤): تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر ومعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة بنها.

مسلم ، محمد مسلم فهيد (٢٠١٥) : دور المكتبة المدرسية في تنمية الثقافة الإسلامية لدى طلاب المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، العدد (٨٦)، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.

مصطفى، أحمد & و الأنصاري ، محمد (٢٠٠٢) : برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، قطر، ص٣٣.

المطيري ، عبدالرحمن عبدالله (٢٠١٨) : "التخطيط لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.

معجم اللغة العربية، المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٤.

المعجم الوسيط (٢٠١١): إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الخامسة، دار الدعوة، القاهرة.

الهوارى ، صلاح الدين (٢٠٠٧): المعجم الوسيط المدرسي، دار ومكتبة الهلال، بيروت.

الورثان ، عدنان أحمد (٢٠٠٨) : مشروع تطبيق الجودة الشاملة خطوة بخطوة، وكالة التطوير التربوي، الرياض، ص ٢١.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠١) : إدارة التعليم الثانوي ، تقرير موجز عن تطوير التعليم الثانوية في الكويت، الكويت.

وزارة التربية والتعليم العالي بدولة الكويت (٢٠١٤): تقرير التعليم للجميع، ٢٠١٤.

المراجع الاجنبية:

British Accreditation Council ., (2007) : A Council, Accreditation Handbook UK 2007, The British Accreditation Council For Independent Further And Higher Education, United Kingdom, London, Retrieved, Augusts 6. 2007, Http:Www.The-Bac.Org/Accreditation/Handbooks/Ahuko708.Pdf. (12/8/2019)

Calpin-Davies, P., & Donnelly, A. (2006): Quality Assurance Of NHS Funded Healthcare Education. Nurse Manage (Harrow), Vol. (13), No. (6), P. 31.

Catherine, Soanees (2000) : The Oxford Compact English Dictionary, Oxford University Press, Oxford, P.925.

Education Council (2014): Education Council, COAG, Retrieved 17 May 2017, Http://Www.Educationcouncil.Edu.Au/ (13/8/2019)

Grauw , Anton De, (2005): "Improving the Quality of Education through School-Based Management: Learning From International Experience", International Review Of Education,Vol.15,N.4, Pp269-287.

Grek, S. (2009)., North By Northwest Quality: Assurance And Evaluation In European Education, Journal Of Education Policy, Vol.24, No.2, Mar, Pp.121-133.

Hargreaves, D.H. (2003) : Education Epidemic : Transforming Secondary Schools Through Innovation Networks. Demos, P. 9. Available From: Https://Books.Google.Be/Books?Hl=En&Lr=&Id=Xdns6ngxqwcc&Oi=Fnd&Pg=PA6&Dq=Hargreaves+(2003)+Educational+Innovation+Networks&Ots=Kbprgxaxki&Sig=Gdjegj6u7e5gcwrnchi8yw_Q08#V=Onepage&Q=Hargreaves%20(200)%20educational%20innovation%20network S&F=False

Hattie, J. (2009): Visible Learning: A Synthesis Of Over 800 Meta-Analyses Relating To Achievement. New York And London, Routledge. P. 15.

Imai, Masaaki., (1986): Kaizen-The key to Japan's Competitive Success, New York, N.Y., Random House

Imai, Masaaki., (2013): What Is Kaizen? What Are The Benefits Of Kaizen? What Do You Need To Do To Get Started Using Kaizen Principles, Http://Apparelscience.Wordpress.Comwhat-Is- Kaizen-What-Are-The-Benefits-Of-Kaizen-What-Do-You-Need-To- Do-To-Get-Started-Using-Kaizen-Principles. (6/8/2018)

Jerry, W., Koehler & Joseph M. Pankowski (1997) : Quality Government : Designing, Developing and Implementing TQM, St.Luice Press, Florida, pp.15-16.

Kritsonis , William Allan & Jacobs , Karen Dupre, (2006) : "National Strategies For Implememnting Postmodern Thinking For Improving Secondary Education In Puplic Education In The United States Of America", National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal,Vol..23,N.4, Pp.1-10.

Kumar, V. (2009) : "Impact of TQM on company's performance ", International Journal of Quality of Rel. Management, Vol. (26), No. (1), pp. 23-37.

Landl, Et Al. (2016): Qualitätsentwicklung An Waldorfschulen. Peter Lang, Frankfurt Am Main, P. 4. Available From: Http://Www.Waldorfschule.De/Waldorfpaedagogik/Qualitaet/Verfahren-Zurqualitaetsentwicklung/#Main-Content

North Central Association, (2007).,Commission On Accreditation And Improvement, Accreditation Standards For Quality Schools. Vol.29, No.4, p. 312.

OECD (2009) : Creating Effective Teaching And Learning Environments: First Results From TALIS, OECD Publishing, P. 4. Available From: Https://Www.Oecd.Org/Edu/School/43023606.Pdf

Ojedokun. O. E., & Aladejana. F. O., (2012): Standards Responsible For the Decline in Quality of Secondary Education in Nigeria, World Journal of Education, Vol. (2), No. (2), pp. 76-84.

Onuma , Nwite & Okpalanze, Nkiru Patricia., (2017) : Assessment Of Quality Assurance Practices In Secondary Schools In Enugu State Nigeria, Middle-East Journal Of Scientific, Research 25 (8), Pp.1695-1714.

Ortíz, C. (2009), Kaizen and Kaizen Events Implementation, New York, N.Y. Prentice Hall Editorial

Pond, W., (2002) : Twenty First Century Education And Training Implications For Quality Assurance. The Internet And Higher Education, Vol.4, No. 11. Pp.185-195.

Seashore-Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K.L., & Anderson, S.E. (2010): Investigating The Links To Improved Student Learning: Final Report Of Research Findings To The Wallace Foundation, University Of Minnesota, P. 6. Available From: Http://Www.Wallacefoundation.Org/Knowledgecenter/Documents/ Investigating-The-Links-To-Improved-Student-Learning.Pdf (15/9/2019)

Soanes , Catherine, & Hawker, Sara & Elliott, Julia (2011): Pocket Oxford Dictionary of English, Tenth Edition, Oxford University Press, New York, 2005, P.243.

Thongnoi , Niratchakorn & Srisa-Ard , Boonchom & Sri-Ampai , Anan (2013): Development Of Effective Academic Affairs Administration System In Thai Primary Schools, International Education Studies, Vol. 6, No. 10.

Abstract: The study aimed to identify the reality of secondary school management in the State of Kuwait, and to present a proposed vision for the development of secondary school management in the State of Kuwait in the light of international quality standards. The study sample consisted of (404) (teacher - department head - assistant director - director) in secondary schools in the regions of the State of Kuwait. Hawally - Jahra - Ahmadi - Mubarak Al-Kabeer - Al-Farwaniyah - Al-Asimah), and the study used the mixed approach based on the questionnaire and interview tools, and international quality standards were achieved to a high degree in all axes, and all the differences were not statistically significant according to the study variables (job - region - qualification - Years of experience - number of courses - type of preparation) while it was a function only according to qualification in favor of educators. Despite that, the researcher here refers to the last criterion in each axis, although it was high, but it needs further improvement.

The study focused on the negative results produced by the field study, because they need to be improved through the proposed scenario.

Key Words: School Leader - Secondary School Administration - State of Kuwait - International Quality Standards - Some countries' experiences.