



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

”المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وإمكان الإفادة منها في المدارس الثانوية العامة بمصر ”

إعداد

أ.م. د/ إيمان وصفي كامل السيد حرب

أستاذ التربية المقارنة المساعد

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة الزقازيق

– تاريخ قبول النشر: ١٨ ديسمبر ٢٠٢٣م

تاريخ استلام البحث : ١٠ ديسمبر ٢٠٢٣م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2024.

الملخص:

تهدف الدراسة بصورة أساسية إلى الاستفادة من المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة في تطوير المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية.

وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة منهج " جورج بيريداي " بخطواته الأربع: (الوصف، والتفسير، والمقابلة، والمقارنة)، وسارت الدراسة وفق هذا المنهج في مجموعة من الأقسام بدأت بالإطار العام للدراسة، ثم توضيح الإطار النظري للمنظمات عالية الموثوقية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، ثم تناولت الدراسة الوضعية الراهنة لتطبيقات المنظمات عالية الموثوقية في المدارس الثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها، وتلا ذلك قسم "التحليل المقارن"، والذي تكون من خطوتين: الخطوة الأولى، تضمنت المقابلة بين تطبيقات المنظمات عالية الموثوقية في المدارس الثانوية بدولتي المقارنة للتوصل إلى الفرض الحقيقي للدراسة، والخطوة الثانية، تضمنت المقارنة التفسيرية للتوصل إلى أوجه الشبه والاختلاف بين دولتي المقارنة في ضوء محاور الدراسة، وتفسيرها في ضوء مفاهيم العلوم الاجتماعية للتأكد من صحة الفرض الحقيقي للدراسة، ثم اتجهت الدراسة بعد ذلك إلى تحليل واقع الجهود المصرية المبذولة لتطوير المدارس الثانوية العامة في ضوء مفهوم المنظمات عالية الموثوقية، مع بيان القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها، وتضمن القسم الأخير الإجراءات المقترحة التي تُسهم في تطوير المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء الإفادة من المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، مع مراعاة السياق الثقافي المصري.

الكلمات المفتاحية: المنظمات عالية الموثوقية، نموذج المدرسة عالية الموثوقية، المدارس الثانوية العامة.

" High Reliability Organizations and their Implementations in the United States of America and the United Kingdom and the Possibility of Benefiting from it in Public Secondary Schools in Egypt. "

Abstract:

The study aims mainly to benefit from High reliability organizations and their implementations in the United States of America and the United Kingdom in developing public secondary schools in the Arab Republic of Egypt.. In order to achieve this goal, the study used " George Bereday" approach with its four steps (description, interpretation, Juxtaposition, and comparison) , Then clarify the theoretical framework of high-reliability organizations in contemporary administrative and educational literature , The study then examined the current status of implementations of high-reliability organizations in secondary schools in the United States of America and the United Kingdom, in light of the cultural forces and factors affecting them. followed by a comparative analysis step, which consists of two parts: , The first part includes the juxtaposition between High reliability organizations and their implementations in the two countries of comparison to determine the real hypothesis of the study. The second part includes an explanatory comparative study to determine the similarities and differences between the two countries of comparison in light of the study axes and the interpretation of this in the light of social sciences concepts to ensure the validity of the true hypothesis of the study. The study then proceeded to analyze the reality of the Egyptian efforts made to develop public secondary schools in light of the concept of highly reliability organizations, and clarifying the forces and cultural factors affecting it. The final step includes proposed procedures that contribute to the development of public secondary schools in Egypt in light of benefiting from highly reliability organizations and their implementations in the United States of America and the United Kingdom, taking into account the Egyptian cultural context.

Keywords: High reliability organizations, High reliability school model, Public secondary schools.

القسم الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً - المقدمة:

يشهد العالم الآن العديد من التطورات غير المسبوقة في المجال التعليمي، وقد يرى بعض المحللين والمهتمين بالشأن التعليمي أن المدارس الثانوية العامة تواجه حتمية التغيير التي فرضتها التحديات العلمية والتكنولوجية في العصر الحالي؛ فهذه المدارس لها دور رئيسي في تنمية مهارات وقدرات الطلاب وتأهيلهم للالتحاق بالتعليم الجامعي من أجل إعداد جيل يساهم مساهمة فعالة في النهوض بالمجتمع وتطوره؛ لذا فإن الفشل الأكاديمي لم يعد خياراً مقبولاً بعد الآن، ومن هذا المنطلق أخذت العديد من الدول المتقدمة تبحث عن نماذج للإصلاح التعليمي لمواجهة هذه التحديات والمتغيرات العالمية، وظهر نموذج المنظمات عالية الموثوقية في الأفق ليوافق ليوافق كافة التحديات التي تواجهها المدارس والجامعات ومختلف المنظمات الأخرى؛ فلقد استطاعت المنظمات عالية الموثوقية أن تحافظ على مستوى عالٍ من الكفاءة والجودة والموثوقية، وتواكب الثورة العلمية والتكنولوجية، وبناءً على المعطيات المتاحة عن هذه المنظمات، والإجراءات التي تتخذها من أجل الحفاظ على موثوقيتها، فقد تبنت العديد من الدول نهج هذه المنظمات، واستفادت منه في تطوير المدارس الثانوية بها.

وقد لا يفكر أفراد المجتمع في المنظمات عالية الموثوقية كثيراً على الرغم من أن الحياة اليومية تجربنا على الاتصال المستمر معها، إلا أن هذه المنظمات توجد داخل المجتمعات دون أن يلاحظها أحد على وجه التحديد؛ لأنها تتسم بأنها "موثوقة" باستمرار، ومن أمثلة هذه المنظمات: محطات الطاقة النووية، والمنظمات التي تعمل في مجال مراقبة الحركة الجوية، وشبكات الاتصال السلكية واللاسلكية.... وغيرها. (Dianne L. Taylor, Pamela S. Angelle, 2000, P.7)

وتتميز المنظمات عالية الموثوقية بقدرتها الفريدة على استخدام أنظمة تكنولوجية عالية الخطورة بطريقة تكاد تكون خالية من الأخطاء؛ فهذه المنظمات معرضة باستمرار لخطر الفشل؛ لأن تقنياتها معقدة للغاية بحيث يمكن أن تتحد عناصر النظام بطرق غير متوقعة، وعندما تحدث أخطاء فإنها يمكن أن تتفاقم بسرعة بسبب الترابط أو الإقتران المحكم بين هذه العناصر. (Timothy J. Vogus, Theresa M. Welbourne, 2003, P. 878)؛ لذا لا تملك هذه المنظمات خياراً آخر سوى ضمان تنفيذ عمليات موثوقة؛ لأن المساس

بالموثوقية يمكن أن يؤدي إلى عواقب وخيمة، والمنظمات عالية الموثوقية ناجحة ورائدة دون غيرها من المنظمات الأخرى بسبب الطريقة التي تنظم بها عملياتها؛ حيث تعتمد على طرق تسمح لها بالكشف المبكر عما هو غير متوقع حتى تتمكن من إيقافه أو احتوائه، وإذا لم تتمكن من احتواء المشكلة أو الخطأ فإنها تعتمد على المرونة للتمكن من التكيف والعودة إلى حالة التوازن والاستقرار بسرعة مرة أخرى (Estella Hernández Gillette, 2013, P.49).

وتقوم المنظمات عالية الموثوقية على خمسة مبادئ أساسية هي: ١- الانشغال بالفشل (أي النظر إلى الإخفاقات على أنها فرصة للتحسين بدلاً من الانشغال بالنجاح)، ٢- الإحجام عن تبسيط التفسيرات (أي قبول تعقيدات العمل)، ٣- الحساسية للعمليات (أي زيادة الوعي بحالة الأنظمة والعمليات ذات الصلة)، ٤- الالتزام بالمرونة (أي إعطاء الأولوية للتدريب والتركيز على الأحداث أو الأمور غير المتوقعة)، ٥- احترام الخبرة (أي تقدير الرؤى المستقاة من الأفراد ذوي الخبرة والذين يكونون مصدرًا أساسيًا للحصول على للمعلومات والمعرفة). (Stephanie Veazie, Kim Peterson & Donald Bourne, 2019, P.1)

كما توجد عدة خصائص للمنظمات عالية الموثوقية تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ومن أهمها: اليقظة الجماعية، وثقافة السلامة، والتحسين المستمر، وثقافة التعلم، وأفراد مدربون تدريبًا عاليًا، وطرق مبتكرة للتعامل مع الأخطاء، والفحص المنتظم، والمرونة في التعامل مع التغيير، والتكرار (أي النسخ الاحتياطية) (The Health Foundation, 2011, P.3).

إن هذه المنظمات تطبق إستراتيجية التكرار Redundancy Strategy فهي الضمان الأكثر فاعلية، فإذا فشل أحد المكونات فإن هناك مكونًا آخر يدعمه، وإذا فشل أحد الأفراد في تنفيذ مهمته فهناك فرد آخر قادر على تنفيذ هذه المهمة، كما أنها تنتقل من أسلوب من أساليب التنظيم الإداري إلى آخر طبقًا للموقف، ففي الأمور الروتينية العادية تقوم السلطة الرسمية العليا باتخاذ كافة القرارات، أما في حالة حدوث أمور غير متوقعة أو أخطاء فإن سلطة اتخاذ القرارات تنتقل إلى الأشخاص الأقرب إلى المشكلة، لضمان حل المشكلات بسرعة. (Jos A.Rijpma, 1997, P.17)

ويوضح ستيفن ألكسندر هاسلام وآخرون Stephen Alexander Haslam & al. أن نجاح المنظمات عالية الموثوقية لا يرجع فقط إلى وجود أفضل الأنظمة التكنولوجية بها، أو لوجود أفراد مدربين ومؤهلين تأهيلاً عالياً، بل إن نجاحها يرجع إلى قدرتها على تنظيم سلوك الأفراد بها، والرغبة الجماعية لديهم لتحقيق أهدافها المرجوة، حيث تركز هذه المنظمات على أن يعمل الأفراد كمجموعة مترابطة، ويكون لديهم هوية اجتماعية مشتركة. (S. Alexander Haslam & et al., 2022, P. 3)

ونظراً لكفاءة وفعالية المنظمات عالية الموثوقية فقد كانت الأدبيات المرتبطة بها هي أحد السبل لرفع مستوى التعليم والتعلم؛ فقد تم تطوير هذا المفهوم في المدارس، وتم الاستفادة من خصائصها ومبادئها التي تجعلها تعمل دون إخفاقات في المجال التعليمي، وعلى الرغم من أن المدارس تختلف عن محطات الطاقة النووية وغيرها من المنظمات عالية الموثوقية إلا أنها تعد أيضاً منظمات معقدة ومتعددة المستويات؛ مما يجعل هذا النموذج قابلاً للتطبيق في المدارس. (Eileen E. Dial, 2011, P. 2).

وتعد أدبيات المنظمات عالية الموثوقية مهمة للمجال التعليمي، ومثيرة للاهتمام لسببين: الأول يرتبط بتجنب الفشل؛ مما يجعل المدارس قادرة على تجنب فشل الطلاب؛ حيث يمكن التعلم من هذه المنظمات، وتوجيه المدارس نحو القضاء على الفشل الأكاديمي؛ فقد أدت المخاوف بشأن الافتقار إلى الموثوقية في النتائج التعليمية إلى تطلع المسؤولين للاستفادة من هذه المنظمات للحصول على إرشادات في تنفيذ التغييرات التعليمية وتحقيق نتائج واعدة، والسبب الثاني هو قدرة هذه المنظمات على الجمع بين إجراءات التشغيل المعيارية، والنهج اللامركزي، والارتجال في حالة حدوث أمر غير متوقع قد يؤدي إلى فشل محتمل، ويمكن الاستفادة من هذا النهج في تحقيق الأهداف التعليمية المأمولة. (Juli A. Lorton, G. Thomas Bellamy, Anne Reece, Jill Carlson, 2013, P. 1048) ومن هنا توصل الباحثون إلى مصطلح جديد وهو "المدارس عالية الموثوقية" التي ينطوي حجر الزاوية الرئيسي فيها على "موثوقية" المدارس على مستويات متعددة، والتي تعد مطلباً أساسياً للإصلاح المدرسي الشامل في الوقت الحالي (Charles Teddlie, 2010, P. 534).

وتُظهر المدارس عالية الموثوقية باستمرار القدرة على ضمان ما يلي: - مستوى عالٍ من التحصيل الأكاديمي، وتعليم عالي الجودة في كل فصل دراسي، وانخفاض التباين في

جودة التعليم داخل المدارس وفيما بينها، واليقظة للعلامات المبكرة للفشل والاستجابة السريعة لها، والتنفيذ الناجح للممارسات الفعالة القائمة على الأدلة، كما تشترك المدارس عالية الموثوقية في العديد من الخصائص من أهمها: أهداف واضحة ومحددة، ونظام إدارة قواعد بيانات فعال، وبيئة العمل التعاونية، والمرونة، وإجراءات العمل الرسمية، والتركيز على أفضل الممارسات، وتقييم أداء شامل، وبيئة تعليمية تعمل بشكل جيد (Logan City School District, 2018, P.4).

ونظرًا لمكانة التعليم الثانوي حيث يتبوأ موقعًا متميزًا في بيئة النظام التعليمي، فهو بمثابة حلقة الوصل بين التعليم الأساسي والتعليم العالي، كما أنه مرحلة مهمة تهيئ الطلاب للحياة الجامعية؛ لذا فإنه يُعد مرحلة فارقة في مسيرة الطالب التعليمية؛ ولهذا أدركت العديد من الدول المتقدمة أهمية التجديد والتطوير في المدارس الثانوية وفق متطلبات هذا العصر، واستطاعت الدول المتقدمة تدوين الدروس المستفادة من المنظمات عالية الموثوقية، وتطبيق مبادئها وخصائصها على المدارس الثانوية بها، ويمكن إبراز ذلك على النحو التالي:-

في الولايات المتحدة الأمريكية: تم استخدام مبادئ وخصائص المنظمات عالية الموثوقية في تعزيز جهود الإصلاح التعليمي بالدولة، ونتج عن ذلك مكاسب كبيرة كان من أهمها ارتفاع التحصيل الدراسي لدى طلاب المدارس الثانوية، ففي مقاطعة غرانت Grant County وهي إحدى المقاطعات في ولاية كنتاكي Kentucky قام مايك هيبيرت Mike Hibbert المشرف على المقاطعة بحل مشكلة التسرب وضعف التحصيل الدراسي لدى طلاب المرحلة الثانوية من خلال تطبيق مبادئ المنظمات عالية الموثوقية بالمدارس الثانوية بالمقاطعة، وقد كانت النتائج إيجابية؛ حيث انخفضت نسبة التسرب المدرسي، وارتفعت درجات الطلاب في الاختبارات في العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠. (Sam Stringfield, David Reynolds and Eugene Schaffer, 2011, P.20)

كما استطاع روبرت جيه مارزانو Robert J. Marzano الباحث التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية الاستفادة من المنظمات عالية الموثوقية، واستعداداتها للتصرف بشكل استباقي لمنع الفشل في وضع نموذج يتبنى هذا الفكر في المدارس من أجل رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب؛ حيث وضع إطار عمل يتكون من خمسة مستويات، ويندرج تحت كل مستوى مجموعة من المؤشرات الرائدة والمتأخرة، ويجب على كل مدرسة تحقيق تلك

المستويات لتصبح "مدرسة عالية الموثوقية"، ومن ضمن المدارس التي تبنت هذا الإطار "مدارس بلدية فارمنجتون" Farmington Municipal Schools وهي مجموعة من المدارس بها أربعة مدارس ثانوية كانت تواجه مجموعة من التحديات أبرزها تدني التحصيل الدراسي لدى طلاب المرحلة الثانوية، وقبل البدء في تنفيذ هذا النموذج لم تحقق أي مدرسة من مدارس بلدية فارمنجتون أي تقدم ملحوظ، رغم محاولات التطوير المستمرة، ولكن بعد تنفيذ إطار عمل المدارس العالية الموثوقية ارتفعت درجات الطلاب في الاختبارات النهائية، وزادت معدلات التخرج، وأصبحت أعلى من المتوسط الوطني (Marzano Resources, 2022, PP.7-17).

وفي المملكة المتحدة: كان هناك مشروع تعليمي مدته ١٦ عامًا، اعتمد هذا المشروع على تحليل خصائص ومبادئ المنظمات عالية الموثوقية، وقام فريق من الباحثين بإدراج هذه المبادئ والخصائص في جهود الإصلاح في المدارس الثانوية ذات الأداء الضعيف في ويلز Wales، فيما أطلقوا عليه فيما بعد "مشروع المدارس عالية الموثوقية"، وكان هذا المشروع فريدًا من نوعه؛ حيث ساهم في تحسين موثوقية الخدمات والبرامج وأداء هذه المدارس، وفي السنوات الأربع الأولى من المشروع ارتفع أداء المدارس المشاركة بشكل كبير، فطى سبيل المثال ارتفع أداء مدرسة ساندفيلدز الثانوية Sandfields School من ١٤ % إلى ٣٥ % في أربع سنوات فقط، وبعد تسع سنوات من بدء المشروع تم إجراء دراسة طولية لمدة خمس سنوات، وتم استخدام أدوات متنوعة لجمع البيانات بداية من عام ٢٠٠٨، وتوصلت النتائج إلى أن استخدام المدارس الثانوية في ويلز لمبادئ المنظمات عالية الموثوقية قد ساهم في تحسين أداء هذه المدارس؛ ففي السنوات الأربع الأولى ارتفع أداء المدارس بنسبة ٢١,٣ %، ثم تلا ذلك زيادة بنسبة ٦,٨ % على مدار خمس سنوات أخرى. كما أشارت النتائج إلى زيادة موثوقية أداء هذه المدارس، وزيادة التحصيل الدراسي لطلابها (Jesse L. Wood, 2022, PP.17-18).

وعلى الصعيد المحلي ظهر جليًا اهتمام الدولة المصرية بالتعليم عامة، والتعليم الثانوي العام بصفة خاصة، وإيمانًا منها بأنه لا يمكن أن يتم التطوير إلا من خلال رؤية واضحة، وخطط إستراتيجية مستقبلية ينبثق منها هذا التطوير فقد صدرت الخطة الاستراتيجية للتعليم

قبل الجامعي، واستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، كما حرصت الدولة على تحسين جودة القرارات والسياسات التعليمية.

وتم التوجه نحو نظام تعليمي متوازن يجمع بين المركزية واللامركزية من خلال تطوير البنية التنظيمية للوزارة والمديريات والإدارات والمدارس؛ إعمالاً لتفعيل دور المدرسة كوحدة أساسية في التنظيم قادرة على إدارة ذاتها، بما يحقق تحسين حالة التعليم المقدم للطلاب (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٥٦).

وتعمل الدولة للنهوض بالتعليم الثانوي وإتاحته للجميع من خلال الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي؛ وذلك لتحقيق ما يلي: استيعاب الراغبين المؤهلين من خريجي حلقة التعليم الإعدادي، وتدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي، وتطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقييم على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية. (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ص ص ٢٤-٢٥).

هذا بالإضافة إلى توفير البنية التكنولوجية، والفصول الافتراضية اللازمة لدعم الممارسات التربوية، وتطبيق المناهج وطرق التعليم والتعلم، مع ضمان الصيانة الدورية لجميع المدارس الثانوية، وتوفير جهاز تابلت لجميع طلاب التعليم الثانوي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٧٦).

ثانياً - مشكلة الدراسة :-

على الرغم من الجهود سالفة الذكر إلا أن الواقع يشير إلى أن المدارس الثانوية العامة في حاجة ماسة للتطوير وفقاً للاتجاهات التربوية الحديثة، وبما يتناسب مع الواقع المصري؛ فالعديد من الدراسات تؤكد أن المدارس الثانوية العامة بمصر قد نالت بعض الاهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم والباحثين؛ فقد تم البحث في كل ما يرتبط بهذه المدرسة ومكوناتها، سواء مكون مادي أو اجتماعي أو ثقافي، ومع ذلك ما زال الواقع الحالي يكشف عن العديد من أوجه الضعف والقصور التي يمكن إبرازها على النحو التالي:-

- معدلات الرسوب وإعادة الصف الدراسي مرتفعة؛ ففي حين تبلغ ٥,٨ % لتلاميذ المرحلة الابتدائية، فإنها تبلغ ١١,٢ % لطلاب المرحلة الثانوية (البنك الدولي، ٢٠١٨، ص ٥).

- ضعف إمام بعض قادة المدارس الثانوية بمفاهيم الفكر التنظيمي المعاصر وخاصة التعلّم التنظيمي، وضعف تشجيع الإدارة المدرسية للعاملين على المشاركة في صنع القرارات، وجمود الثقافة التنظيمية وافتقارها لقيم المشاركة داخل المدرسة، وقلة تشجيع الإدارة المدرسية للعاملين على العمل كفريق. (أميمة حلمي، فاطمة منير، هبة زكي، ٢٠١٩، ص ٥٠).

- عدم توافر البيئة المدرسية المناسبة لخلق وتنمية وتربية الإبداع، وضعف امتلاك طلاب المرحلة الثانوية للمهارات الرقمية، واتباع إستراتيجيات التعلّم التقليدية التي تركز على المحاضرة والإلقاء، وافتقاد خريجي المدرسة الثانوية لمهارات سوق العمل، وتركيز أساليب التقييم المتبعة على الأساليب التقليدية (منار محمد بغدادي، ٢٠٢٠، ص ٧٠٧).

- هرمية الهيكل التنظيمي للمدارس الثانوية العامة، وتعدد مستوياته الإدارية الأمر الذي يعوق الاتصال المشترك بين العاملين لتبادل المعلومات، كما أن كثيرًا من الإدارات المدرسية ما زالت تتبع الأسلوب التسلسلي في العمل، وترفض التجريب والتغيير (أميمة حلمي، فاطمة منير، هبة زكي، ٢٠١٩، ص ٤٨).

إن المشكلات السابقة توضح أنه رغم الجهود التي تبذلها الدولة المصرية في تطوير التعليم الثانوي إلا أن هذه الجهود لم تعد تتناسب مع تحديات هذا العصر وثورة المعلومات وما صاحبها من تقدم علمي وتكنولوجي، ولعلنا إذا تفكرنا قليلاً في المنظمات عالية الموثوقية سوف نجد أنها ترفض الفشل، وترفض الأخطاء؛ لأنها ترى أن الأخطاء حتى لو كانت بسيطة فإنها يمكن أن تتحول إلى مشكلة كبرى، وإذا اعتبرنا أن فشل أي طالب في المرحلة الثانوية يعد مشكلة بسيطة لأن نسبة النجاح أعلى بكثير من نسبة الرسوب، فمن منظور المنظمات عالية الموثوقية هذه المشكلة يمكن أن تتفاقم إلى مشكلات كبيرة وتؤدي إلى اختلال توازن المجتمع، واختلال البنية الاجتماعية له، وانقسام المجتمع إلى طبقات كل طبقة تقاوم من أجل وضعها الاجتماعي، كما سينعكس هذا الفشل ويترك بصمته على المجتمع؛ نظرًا لما يسببه من هدر في الطاقات؛ ولهذا يجب أن تحذو المدارس الثانوية العامة بمصر حذو المدارس عالية الموثوقية التي تبنت مبادئ وخصائص المنظمات عالية الموثوقية حتى يمكن تحقيق الأهداف التربوية داخل المدارس الثانوية العامة بمصر.

وفي ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:
كيف يمكن الاستفادة من المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة في تطوير المدارس الثانوية العامة بمصر؟
ويمكن صياغة السؤال الرئيسي السابق في الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار النظري للمنظمات عالية الموثوقية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما أبرز ملامح المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها؟
- ٣- ما أبرز ملامح المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية بالمملكة المتحدة في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها؟
- ٤- ما أوجه التشابه والاختلاف بين المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة؟
- ٥- ما واقع الجهود المصرية المبذولة لتطوير المدارس الثانوية العامة في ضوء مفهوم المنظمات عالية الموثوقية؟
- ٦- ما الإجراءات المقترحة التي تسهم في تطوير المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء الاستفادة من المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وبما يتفق مع السياق الثقافي للمجتمع المصري؟

ثالثاً - الفرض المبدئي :

تتبنى الدراسة الحالية الفرض المبدئي التالي:

أن الأخذ بنموذج المنظمات عالية الموثوقية في المدارس الثانوية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة قد ساهم في التغلب على العديد من المشكلات التربوية، وتفعيل العملية التعليمية بهاتين الدولتين.

رابعاً - أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تسهم في تطوير المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء الاستفادة من المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة.

ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من خلال الأهداف الفرعية التالية :-

١- التعرف على الأسس النظرية للمنظمات عالية الموثوقية في الفكر الإداري والتربوي المعاصر.

٢- الوقوف على أبرز ملامح المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.

٣- إلقاء الضوء على أهم ملامح المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية بالمملكة المتحدة في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.

٤- رصد واستنباط أوجه الشبه والاختلاف بين المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة.

٥- الوقوف على واقع الجهود المصرية المبذولة لتطوير المدارس الثانوية العامة في ضوء مفهوم المنظمات عالية الموثوقية.

٦- التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تسهم في تطوير المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء الاستفادة من المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وبما يتفق مع السياق الثقافي للمجتمع المصري .

خامساً - أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يلي:-

- محاولة الكشف عن الإسهامات التي قدمتها المنظمات عالية الموثوقية في المجال التعليمي من خلال تقديم خلفية نظرية عن تلك المنظمات يستطيع متخذو القرار الاستفادة منها بوزارة التربية والتعليم، كما يمكن أن تعود بالفائدة على كافة المعنيين والمهتمين بالتعليم الثانوي بمصر.
- حداثة متغير الدراسة، حيث تُعد "المنظمات عالية الموثوقية" من المتغيرات الحديثة نسبياً في المجال التعليمي؛ لذا تأتي الدراسة الحالية لرصد وتحليل هذه المنظمات وتطبيقاتها في المدارس الثانوية في كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، وكيف ساهمت في علاج العديد من المشكلات التعليمية بهاتين الدولتين.
- تنبع أهمية هذه الدراسة مما تقدمه من إجراءات مقترحة يمكن تطبيقها على أرض الواقع بهدف تطوير المدارس الثانوية العامة بمصر من منظور معاصر.

سادساً - منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة مدخل جورج بيريداي **George Bereday** حيث إن الهدف النهائي للتربية المقارنة من وجهة نظر بيريداي **Bereday** هو الوصول إلى تعميمات تساعد على بناء نظرية في العلاقات بين النظم الاجتماعية وسياقاتها المجتمعية، وبالتالي المساهمة في صنع السياسة التعليمية، والتجديدات التربوية، وصنع القرار التربوي. وفيما يلي عرض للخطوات الأربعة لمدخل الحلول الكبرى لبيريداي **Bereday** في الدراسات التربوية المقارنة، وهي: (نبيل سعد خليل، ، ٢٠٠٩م، ص ١٨٤ - ١٨٨):

١ - الوصف : Description

وتتضمن هذه الخطوة جميع البيانات والمعلومات التربوية، الوصفية، والإحصائية من الكتب، والنشرات، والتشريعات، واللوائح، والكتب الإحصائية، وغيرها من المطبوعات، والتي عن طريقها يمكن الحصول على بيان كامل عن المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، وهذا يعني الوقوف على الوضع الراهن للمنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في كل بلد على حدة، وتتمثل

هذه الخطوة في جمع البيانات التربوية الوصفية في وضعها المعياري في دولتي المقارنة من مصادرها المختلفة، ويتضمن ذلك الأسس النظرية للمنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، والجهود المصرية المبذولة لتطوير المدارس الثانوية العامة في ضوء مفهوم المنظمات عالية الموثوقية، كما استندت تلك الخطوة على أساس وضع الفرض المبدئي للدراسة (أن الأخذ بنموذج المنظمات عالية الموثوقية في المدارس الثانوية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة قد ساهم في التغلب على العديد من المشكلات التربوية، وتفعيل العملية التعليمية بهاتين الدولتين).

٢- التفسير: *Interpretation*

ويقصد بهذه الخطوة تحليل وتقييم المعلومات التربوية للبلد أو للبلاد موضع الدراسة من خلال القوى والعوامل الثقافية المؤثرة: السياسية والاجتماعية، والاقتصادية، وغيرها. ويتطلب التفسير الاستعانة بالميادين الأخرى لتوضيح السبب في وجود المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها، بالصورة التي هي عليها، وتفسير العلل والأسباب؛ أي يجيب عن السؤال... لماذا؟ وهو ما يؤدي إلى المقارنة بصورة مباشرة. وتشمل هذه الخطوة تفسير الظاهرة محل الدراسة (تحليل الظاهرة التعليمية محل الدراسة الحالية في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة)، وتشمل إظهار القوى والعوامل الثقافية المسؤولة عن تشكيل المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، والجهود المصرية المبذولة لتطوير المدارس الثانوية العامة في ضوء مفهوم المنظمات عالية الموثوقية.

٣- المقابلة أو المناظرة: *Juxtaposition*

وتتضمن هذه الخطوة مقابلة عناصر ومكونات المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها، والقوى والعوامل المؤثرة فيها عن طريق وضع بعضها بجوار بعض؛ وذلك بقصد تحديد نقاط التشابه والاختلاف فيهما استنادًا إلى معايير أو مؤشرات معينة للمقارنة. وتعني هذه المقابلة أو المناظرة الاستعراض النمطي للنظم المختلفة لتحديد الإطار العام التي تتم داخله عملية المقارنة، ويمكن وصف هذه الخطوة بأنها خطوة المقارنة الأولية. وفي هذه الخطوة قامت الدراسة بوضع المادة العلمية في شكل مقابلة؛

أي مقارنة البيانات والمعلومات لتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، مع إبراز القوى والعوامل الثقافية والمجتمعية المؤثرة فيها، للتحقق من الفرض المبدئي للدراسة، وصياغة الفرض الحقيقي، وذلك استنادًا إلى محاور الدراسة.

٤- المقارنة: *Comparison*

في ضوء الحقائق التي توصلت إليها الدراسة، تم ترتيب كل هذا بحيث تتقابل الحقائق في نظام ما بالحقائق في نظام آخر، ومن ثم إجراء عمليات المقارنة، وهي الخطوة التي يتم فيها التأكد من صحة الفرض الحقيقي في ضوء الحقائق التي توصلت إليها الدراسة، ويتم في هذه الخطوة تفسير هذه الحقائق؛ للخروج بتفسير واضح لأوجه الشبه والاختلاف بين دولتي المقارنة من أجل التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء الاستفادة من المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، وذلك مع مراعاة السياق الثقافي المصري.

سابعاً - حدود الدراسة: -

١- الحدود الموضوعية: فيما يتعلق بالإطار النظري للمنظمات عالية الموثوقية تقتصر الدراسة الحالية على (التاريخ والنشأة، ومفهوم المنظمات عالية الموثوقية والمفاهيم المرتبطة بها، ونظرية الموثوقية العالية، وأوجه الشبه والاختلاف بين المدارس والمنظمات عالية الموثوقية، ومميزات المنظمات عالية الموثوقية، ومبادئها، وخصائصها، وقيادة هذه المنظمات ودورها في تطبيق إدارة المعرفة، والمدارس عالية الموثوقية).

٢- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية في تناولها للخبرات الرائدة في مجال "المنظمات عالية الموثوقية" على الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، ويرجع اختيار هاتين الدولتين تحديداً إلى مجموعة من المبررات يمكن توضيحها على النحو التالي:-

أ- الولايات المتحدة الأمريكية:

تعد الولايات المتحدة الأمريكية هي أول دولة تُولي اهتمامًا كبيرًا بقضايا الموثوقية والأداء الخالي من الفشل؛ فقد أخذت جامعة كاليفورنيا University of California في

بيركلي Berkeley على عاتقها إجراء أول بحث ميداني عن المنظمات عالية الموثوقية، وتم إجراء هذا البحث الميداني على ثلاث منظمات هي: نظام مراقبة الحركة الجوية التابع لإدارة الطيران الفيدرالية، وحاملات الطائرات التي تعمل بالطاقة النووية والتابعة للبحرية الأمريكية، وشركة باسيفيك للغاز والكهرباء، وتم التوصل إلى أسباب الأداء الاستثنائي لهذه المنظمات رغم درجة التعقيد العالية بها، وتوصل البحث إلى ديناميات وأخلاقيات صنع القرار بها، وخصائص هذه المنظمات التي تميزها عن غيرها. (Todd R. Laporte and Paula M.

Consolini, 1991, PP. 21, 42)

وتوالى بعد هذا البحث الاهتمام بدراسة هذه المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجد سترينجفيلد وآخرون Stringfield & et al أنه يمكن الاستفادة من أدبيات المنظمات عالية الموثوقية في المجال التعليمي من أجل الارتقاء بأداء المدارس، وجعلها تعمل بشكل صحيح من المرة الأولى رغم الظروف المعقدة التي تواجهها. (Amanda

Datnow and Sam Stringfield, 2000, P.186)

ب- المملكة المتحدة:

يُعد مشروع المدارس عالية الموثوقية من أهم المبادرات التي قامت بها المملكة المتحدة لتحسين أداء المدارس الثانوية، وفي دراسة بعنوان "تحسين المدارس للمدارس التي تواجه ظروفًا صعبة: مراجعة للبحث والممارسة" أوضح ديفيد بوتير وآخرون David Potter & et al. بعض الأمثلة على مبادرات تحسين المدارس المعاصرة في المملكة المتحدة، وذكروا أن مشروع المدارس عالية الموثوقية يهدف إلى زيادة التحصيل الدراسي لجميع الطلاب من خلال التعرف على الكيفية التي تعمل بها المنظمات عالية الموثوقية، ودمجها مع المعلومات المرتبطة بتحسين المدرسة من أجل إنشاء نوع جديد من المدارس يتميز بمجموعة من الخصائص أهمها: (وضوح الأهداف، واستخدام أفضل الممارسات، ووجود نظام لتحديد العيوب وجوانب القصور في إجراءات التشغيل المعيارية أو الموحدة، والتوظيف، والتدريب وإعادة التدريب، والمراقبة والمتابعة، والتركيز على التفاصيل لمنع الأخطاء)؛ من أجل تطوير الأداء المدرسي. (David Potter, David Reynolds & Christopher

Chapman, 2002, P.255)

ثامناً - مصطلحات الدراسة:-**Reliability: الموثوقية:**

إن الموثوقية في أصل اللغة تأتي من (وَثِقَ) بفلان - (يَثِقُ) ثقة، وموثوقاً، ووثوقاً، ووثاقه: ائتمنه. فهو واثق به، وهي واثقة. والمفعول موثوق به. (وَثِقَ) الشيء - (يوثق) وثاقه: قوي وثبت وصار محكماً (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٥، ص ١٠١١).

وتعرف الموثوقية اصطلاحاً بأنها: الأداء الخالي من الأخطاء على الرغم من التعرض للظروف الصعبة (Janann Joslin & Wellington Pinto, 2009, P.166).

كما تعرف بأنها: قدرة عنصر ما على أداء وظيفة مطلوبة، في ظل ظروف معينة لفترة زمنية محددة (Kamalu U. A & Egwurube M. U., 2017, P. 69).

ومن المنظور التنظيمي تُعرف الموثوقية بأنها: قدرة المنظمة على القيام بأداء وظائفها التي أنشئت من أجلها في ظل ظروف معينة، وضمن الإطار الزمني المحدد لتحقيق الأهداف المرجوة (Agwu Emele Agwu, 2018, P.52).

أما بالنسبة للمنظمات عالية الموثوقية فإن "الموثوقية" تعني: التوقع أو التنبؤ حتى يمكن توقع المشكلات ومعالجتها من خلال التخطيط والمرونة وتصميم نظام فعال. (Amir Khaled Al Nizami, 2011, P.62)

وتعرف الموثوقية العالية في المجال التعليمي بأنها: مستويات عالية من أداء الطلاب، والتي تحققت نتيجة للتعليم عالي الجودة، وتطبيق الممارسات الفعالة القائمة على البحث، مع انخفاض التباين في جودة التعليم داخل المدارس وفيما بينها (James H. Eck, 2011, P.3).

High Reliability Organizations: المنظمات عالية الموثوقية:

تعرف المنظمة عالية الموثوقية بأنها: منظمة تعمل بطريقة خالية من الأخطاء تقريباً على الرغم من مواجهة مستويات عالية من التعقيد الاجتماعي والتقني. (Timothy Vogus, 2013, P.341)

كما تعرف المنظمات عالية الموثوقية بأنها: تلك المنظمات التي تعمل بنتائج موثوقة في أكثر المواقف تعقيداً (Eileen E. Dial, 2011, P.25).

ويمكن تعريفها بأنها: تلك المنظمات التي تحقق أهداف السلامة والجودة والكفاءة من خلال استخدام خمس مبادئ أساسية هي: الحساسية للعمليات، والإحجام عن التبسيط، والانشغال بالفشل، واحترام الخبرة، والالتزام بالمرونة. (Stephanie Veazie, Kim Peterson & Donald Bourne, 2019, P.1)

وتعرف بأنها: المنظمات التي تستخدم أنظمة تكنولوجية معقدة ومترابطة، والتي ترتبط بوقوع حوادث أو مشكلات، ولكن لا يزال بإمكانها العمل بأمان وموثوقية لفترات طويلة من الزمن (Annamari Karjalainen, 2015, P.17).

ويمكن تعريف المنظمات عالية الموثوقية "إجرائيًا" بأنها: -
منظمات استطاعت أن تحقق نتائج موثوق بها ، وأن تعمل بطريقة تخلو من الأخطاء تقريبًا، نظرًا لتطبيقها مبادئ وخصائص محددة جعلتها قادرة على التنبؤ، وإدارة ما هو غير متوقع، ومواجهة تحديات العصر بالغة التعقيد.

-المدارس عالية الموثوقية : High Reliability Schools

تعرف جانيل ويلز Janelle Wills المدارس التي تعمل كمنظمات عالية الموثوقية بأنها: تلك المدارس التي تمتلك العديد من الخصائص المشتركة، بما في ذلك الأهداف العالية والواضحة والمشاركة، وأنظمة بيانات شاملة ومفهومة في الوقت الحاضر، وبيئات تعاونية مرنة، وإجراءات تشغيل رسمية، والتركيز على أفضل الممارسات واحترام الخبرة، وتطوير أداء المعلمين، وبيئة تعليمية تعمل بشكل جيد (Janelle Wills, 2017, PP.1-2) .

كما تعرف المدارس العالية الموثوقية بأنها: مدارس تراقب فعالية العوامل الحاسمة داخل النظام وتتخذ إجراءات فورية لاحتواء الآثار السلبية لأي أخطاء قد تحدث. (Linda Ruth Filpula, 2016, P.12)

ويمكن تعريف المدارس عالية الموثوقية "إجرائيًا" بأنها:
مدارس ثانوية تتبنى مبادئ وخصائص المنظمات عالية الموثوقية من أجل اتخاذ مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تجعلها قادرة على مواجهة مشكلاتها للوصول إلى أهدافها المرجوة.

تاسعاً - الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، أما بالنسبة للدراسات العربية، فقد تبين للباحثة عند إجراء مسح للأدبيات التربوية في مجال المنظمات عالية الموثوقية أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع - وذلك في حدود علم الباحثة - لذا سوف يتم عرض الدراسات الأجنبية التي تتصل بموضوع الدراسة، والتي يمكن الاسترشاد بها في تحليل متغيرات الدراسة طبقاً للترتيب الزمني لها من القديم إلى الحديث، وذلك على النحو التالي:

١- سام سترينجفيلد Sam Stringfield: محاولة تعزيز تعلم الطلاب من خلال

البرامج المبتكرة: حالة تطور المدارس إلى منظمات عالية الموثوقية "١٩٩٥".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برامج إصلاح التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على مدى الفترات السابقة والحالية، وعرضت الدراسة إمكانية تطبيق خصائص ومبادئ المنظمات عالية الموثوقية في التعليم كنموذج للإصلاح المدرسي الشامل.

- استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي من خلال استقراء وفحص النتائج المتعلقة ببرامج إصلاح التعليم من خلال حصر وتحليل الدراسات المرتبطة بتقييم هذه البرامج.

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:-

- أن برامج مثل (جيمس كומר، وتحالف المدارس الأساسية، والنجاح للجميع...)، كان لها تأثير إيجابي في تطوير منظومة التعليم بالدولة، ولكن وجد أن غالبية هذه البرامج على الرغم أنها قد أحرزت تقدماً ملحوظاً في مناطق، إلا أنها لم تحقق الهدف المرجو منها في مناطق أخرى؛ مما أدى إلى تقديم بعض البرامج المساعدة مثل برنامج استعادة القراءة، وبرنامج اليوم الممتد،....
- إن المتغيرات السياقية قد ساهمت في تنفيذ بعض الاستراتيجيات التعليمية بنجاح، بينما أدت إلى إعاقة إستراتيجيات تعليمية أخرى.

- أن تبني المدارس لخصائص المنظمات عالية الموثوقية قد ساهم في مواجهة العديد من المشكلات التعليمية مثل التسرب المدرسي، وانخفاض التحصيل الدراسي (Sam Stringfield, 1995).
- ٢- توني برودي Tony Broady: هل يمكن أن يساعد الأساس المنطقي لمنظمة عالية الموثوقية على تحسين مدرسة شاملة داخل المدينة؟ "١٩٩٩":
- هدفت الدراسة إلى: التعرف على ما إذا كانت ممارسات واستراتيجيات المنظمات عالية الموثوقية يمكن أن تساعد في زيادة فعالية المدارس.
- استخدمت الدراسة: منهج دراسة الحالة على إحدى المدارس التي انضمت إلى مشروع المدارس عالية الموثوقية بالمملكة المتحدة"، والمدرسة تضم المرحلتين: الابتدائية والثانوية، وبها ١٢٠٠ طالب.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:-
- أن المدرسة المختارة للدراسة على الرغم أنها تتلقى تمويلًا منخفضًا جزئيًا إلا أنها استطاعت أن تحسن من أدائها بعد انضمامها لمشروع المدارس عالية الموثوقية.
- أن المدرسة المختارة للدراسة استطاعت الصمود ومواجهة العديد من المشكلات، كما أن أعضاء المدرسة كانوا في حالة تأهب مستمر للمفاجآت لمنع الفشل، وكان لديهم شعور قوي تجاه تحقيق أهداف المدرسة.
- استطاعت المدرسة المختارة للدراسة الوصول إلى إجراءات تشغيل معيارية أو موحدة، وكانت تعمل على تطويرها وفحصها باستمرار من خلال تحديد جوانب الضعف بها ومعالجتها.
- أن مشروع المدارس عالية الموثوقية قد ساهم في تحول المدارس من مدارس ناجحة نسبيًا إلى مدارس ناجحة تمامًا؛ حيث استطاعت القضاء نهائيًا على الفشل الأكاديمي (Tony Broady, 1999).
- ٣- كين أليسون إميل Ken Allison Emmil: عمل مديري المدارس العليا: دراسة القيادة من أجل التنظيم عالي الموثوقية "٢٠١١".

- هدفت الدراسة إلى تطوير فهم شامل لنموذج قيادة المنظمات عالية الموثوقية، ومحاولة تطبيقه في المدارس الثانوية كاستجابة للسياسات التعليمية التي تفرض على جميع الطلاب تلبية معايير ولاية واشنطن في القراءة والرياضيات، وكذلك للاستجابة لقانون عدم ترك أي طفل خلف الركب لعام ٢٠٠١، والذي يؤكد على ضرورة الحد من الفشل الأكاديمي أو القضاء عليه نهائياً.

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل وتفسير نموذج القيادة بالمنظمات عالية الموثوقية وإمكانية تطبيقه بالمدارس الثانوية، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع مديري المدارس الثانوية لاستكشاف طبيعة عملهم، والممارسات التي يستخدمونها للحفاظ على موثوقية الأداء على مستوى المدرسة.

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:-

- أن مديري المدارس الثانوية كان لهم تأثير إيجابي على موثوقية الأداء والتحصيـل الأكاديمي للطلاب.
- أظهر بعض المديرين ثقة كبيرة في توقع المشكلات، وكان لدى بعضهم إستراتيجيات للوقاية بهدف منع حدوث الأخطاء.
- اهتمام قادة المدارس بقضايا متنوعة مثل: سلامة الطلاب، والتنمية الاجتماعية، وتحديد الأهداف، والتخطيط الوظيفي بجانب زيادة التحصيل الدراسي للطلاب.
- أن السياسات التعليمية الجديدة أجبرت القيادات التعليمية على العمل بشكل مختلف للوصول إلى أداء موثوق به، مما أدى إلى الاهتمام بنموذج القيادة في المنظمات عالية الموثوقية لتلبية التوقعات العالية، والوفاء بمعايير الولاية (Ken Allison Emmil,2011)

٤- أنجيلا رينيه لى Angela Renee Lee: دراسة لجهود التحول في المدارس عالية الفقر: خصائص المنظمات عالية الموثوقية التي تحدد سبب نجاح بعض الجهود وفشل البعض الآخر "٢٠١٢".

- هدفت الدراسة إلى: تقييم أداء ثلاث مدارس بعد تنفيذهم لإستراتيجيات التحول والالتزام بخصائص المنظمات عالية الموثوقية بهدف رفع مستوى الأداء المدرسي، والتوصل إلى آليات محددة لتنفيذ تلك الإستراتيجيات في بيئات مدرسية مماثلة في المستقبل.
- استخدمت الدراسة منهج دراسة حالة للبحث في الظاهرة في سياقها الواقعي، وتم اختيار ثلاث مدارس ابتدائية تقع في مناطق شديدة الفقر، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات المنظمة للوصول إلى العلاقة السببية بين إستراتيجيات التحول المدرسي وخصائص المنظمات عالية الموثوقية.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:-

- أن المدرسة الابتدائية التي أظهرت التزامًا واضحًا بخصائص المنظمات عالية الموثوقية قد استطاعت أن تتحول من مدرسة منخفضة الأداء إلى مدرسة مرتفعة الأداء؛ حيث ارتفع مستوى التحصيل الدراسي لطلابها.
- إحدى المدارس الابتدائية التي لم تلتزم بخصائص المنظمات عالية الموثوقية ظلت على نفس المستوى دون تغيير، أما المدرسة الثالثة والتي لم تظهر التزامًا أيضًا فقد تراجع أداؤها بشكل ملحوظ (Angela Renee Lee, 2012)

٥- جولي إيه لورتون وآخرون. Juli A. Lorton & et al.: فهم المدارس كمنظمات عالية الموثوقية: فحص استكشافي لتصورات المعلمين وقادة المدارس للنجاح "٢٠١٣".

- هدفت الدراسة إلى تحليل خصائص المنظمات عالية الموثوقية في إحدى المدارس الابتدائية وأثرها في زيادة التحصيل الدراسي لطلاب المدرسة.
- استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة على مدرسة كراون هيل Crownhill الابتدائية، وتم جمع البيانات من خلال المقابلة والملاحظة؛ حيث تم إجراء مقابلات جماعية مع أعضاء المجتمع المدرسي، كما تم توثيق الملاحظات العامة للبيئة المدرسية ومدى مشاركة المعلمين وقادة المدرسة في الأنشطة الطلابية.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:-

- أن مدرسة كراون هيل الابتدائية تمتلك بعض خصائص المنظمات عالية الموثوقية مثل:

- الأهداف الواضحة والتي تمثلت في الحرص على ارتفاع أداء الطلاب في الرياضيات، والقراءة، والكتابة، وتجنب الفشل الأكاديمي.

- الجمع بين إجراءات التشغيل المعيارية أو الموحدة في الظروف العادية والارتجال المقيد في الظروف الطارئة.

- إنشاء نظام داعم لزيادة الجودة والموثوقية.

- التحسين المستمر في الإجراءات القياسية. (Juli A. Lorton, G.

Thomas Bellamy, Ann Reece & Jill Carlson, 2013)

٦- ماري تيريزا تمبلتون Mary Teresa Templeton: تحسين توظيف المعلمين في منطقة مدرسية حضرية عالية الاحتياج: دراسة حول تبني إطار المنظمة عالية الموثوقية "٢٠١٧".

- هدف البحث إلى التعرف على الإجراءات التي استخدمتها منطقة مدرسية توجد في المنطقة الشمالية الغربية من الولايات المتحدة الأمريكية لمعالجة مشكلة توظيف المعلمين من خلال تبني إطار المنظمة عالية الموثوقية؛ وذلك بهدف تحسين نتائج الطلاب.

- تم استخدام البحث الإجرائي لتحليل المشكلة وإنشاء خطة للتحسين، وتنفيذ التغييرات لضمان الحصول على النتائج المرجوة، وتم إجراء هذا البحث في منطقة مدرسية حضرية كبيرة تضم ٣٠٠٠٠ طالب، وتتكون المنطقة من خمس مدارس ثانوية، وست مدارس متوسطة، وخمس وثلاثين مدرسة ابتدائية، وسبع مدارس اختيارية.

- وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:-

- أن تبني إطار المنظمة عالية الموثوقية بالمنطقة المدرسية قد أدى إلى تحسين عملية التوظيف؛ حيث تم استخدام تطبيق إلكتروني ساعد على فرز وتجهيز الطلبات المتعلقة بالتعيين، كما ساهم في الحصول على المعلومات اللازمة من سجلات المقاطعة.

- ساعد تبني إطار المنظمة عالية الموثوقية في تعديل نموذج الفحص المكون من (٦٠) نقطة، كما تم تطوير القوائم المرجعية لإجراءات التوظيف واستبيان الرضا عن عملية التوظيف، والذي تم تطبيقه على الجهات التعليمية المعنية

(Mary Teresa Templeton, 2017)

- ٧- سوزان إرنست Susan Ernst: كيف يمكن للقادة تطوير المدارس الابتدائية عالية التحصيل والحفاظ عليها؟ دراسة حالة واحدة تستكشف فعالية المعلم الجماعية والقيادة الرئيسية ومبادئ المنظمة عالية الموثوقية "٢٠٢١".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إنشاء بيئة مدرسية تساهم في رفع مستوى التحصيل الدراسي لجميع الطلاب، وزيادة قدراتهم ومهاراتهم.
- استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة لإحدى المدارس في منطقة تعليمية حضرية، وتوجد المدرسة في جنوب كولورادو، وتضم ٥٧١ طالباً، وتم جمع البيانات من خلال الوثائق والسجلات الأرشيفية، والمقابلات والملاحظات المباشرة.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:-

- يمكن لقادة المدارس تنفيذ عدة ممارسات لتعزيز كفاءة المعلمين.
- أن الممارسات القيادية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بفعالية المعلم؛ مما ينعكس على إنجازاتهم، وزيادة الثقة في ممارساتهم.
- أن تبني المدرسة المختارة للدراسة لمبادئ المنظمات عالية الموثوقية قد ساعد على وجود إدارة يقظة وقادرة على إدارة ما هو غير متوقع؛ مما ساهم في احتواء المشكلات، ووجود مرونة في عملية صنع القرار؛ حيث شارك المعلمون بفاعلية في عملية صنع القرار بالمدرسة.
- أن تبني المدرسة المختارة للدراسة لمبادئ المنظمات عالية الموثوقية قد ساعد القيادات المدرسية على تقديم ممارسات متنوعة، والسعي نحو أداء متسق وموثوق به (Susan Ernst , 2021).

التعليق على الدراسات السابقة: -

- في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات قد تشابهت مع الدراسة الحالية من حيث الاهتمام بموضوع الدراسة وهو المنظمات عالية الموثوقية، وكذلك الدور الذي تقوم به مبادئ وخصائص هذه المنظمات في المجال التعليمي؛ حيث أكدت معظم نتائج هذه الدراسات أن تبني المدارس لإطار هذه المنظمات قد ساعد في مواجهة العديد من المشكلات التعليمية ففي دراسة (Juli A. Lorton & et al., 2013) أوضحت هذه الدراسة أن تبني المدرسة الابتدائية لخصائص المنظمات عالية الموثوقية قد ساهم في زيادة التحصيل الدراسي لطلاب هذه المدرسة، وأيضاً دراسة (Mary Teresa, 2017) والتي توصلت نتائجها إلى أنه يمكن تحسين توظيف المعلمين في إحدى المناطق الشمالية الغربية بالولايات المتحدة الأمريكية من خلال تبني إطار المنظمة عالية الموثوقية؛ وذلك بهدف تحسين نتائج الطلاب بهذه المنطقة.

- استطاعت الدراسة السابقة الأجنبية إبراز النموذج المتعلق بقيادة المنظمات عالية الموثوقية، وإمكانية تبني هذا النموذج في المدارس، كما في دراسة (Ken Allison, 2011) والتي سلطت الضوء على أهمية تطوير فهم شامل لنموذج القيادة بالمنظمات عالية الموثوقية، ومحاولة تطبيقه بالمدارس الثانوية للحد من الفشل الأكاديمي، وكما في دراسة (Susan Ernst, 2021) والتي تبلورت نتائجها في مجموعة من النقاط كان من أهمها أن تبني المدارس لمبادئ المنظمات عالية الموثوقية قد ساعد القيادات المدرسية للوصول إلى أفضل الممارسات، وساهم في وجود مرونة في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى الإدارة اليقظة القادرة على إدارة ما هو غير متوقع.

- رصدت بعض الدراسات الأجنبية إمكانية تطبيق مبادئ وخصائص المنظمات عالية الموثوقية واعتبارها كنموذج للإصلاح التعليمي كما في دراسة (Sam Stringfield, 1995) والتي قامت بتحليل العديد من برامج الإصلاح التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوضحت الجوانب الإيجابية والسلبية في هذه البرامج، وأكدت الدراسة أن تبني المدارس لخصائص المنظمات عالية الموثوقية قد ساهم في

معالجة العديد من المشكلات التعليمية مثل التسرب المدرسي، وانخفاض التحصيل الدراسي لدى الطلاب، وتوافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Tony Broady, 1999) والتي أوضحت أن تبني ممارسات وإستراتيجيات المنظمات عالية الموثوقية ساهم في زيادة فعالية المدارس، كما أوصت دراسة (Angela Renee, 2012) بأن تلتزم المدارس بخصائص المنظمات عالية الموثوقية حتى يرتفع أداؤها، ويرتفع مستوى التحصيل الدراسي لطلابها.

- تتفق الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها، خاصة فيما يتعلق بضرورة تبني مبادئ وخصائص المنظمات عالية الموثوقية من أجل تحسين المدارس، بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأهداف والمنهج المستخدم لمعالجة الدراسة؛ حيث يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تسهم في تطوير المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء الاستفادة من المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المجال التعليمي في كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، مع مراعاة السياق الثقافي المصري، كما استخدمت الدراسة الحالية (منهج جورج بيريداي) الذي تناسب مع طبيعة وأهداف هذه الدراسة كأحد مداخل الدراسات المقارنة.

عاشراً - خطوات الدراسة :-

- في ضوء أهداف الدراسة ومنهجها سارت الدراسة الحالية وفقاً للخطوات الآتية:-
- ١- الخطوة الأولى: تناولت الإطار العام للدراسة، ويشمل: مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها والفرض المبدئي، وأهدافها، وأهميتها، والمنهج المستخدم، والحدود، ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة ذات العلاقة، ثم خطوات الدراسة.
 - ٢- الخطوة الثانية: تضمنت الإطار النظري للمنظمات عالية الموثوقية التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، من حيث: التاريخ والنشأة، ومفهوم المنظمات عالية الموثوقية والمفاهيم المرتبطة بها، ونظرية الموثوقية العالية، وأوجه الشبه والاختلاف بين المدارس والمنظمات عالية الموثوقية، ومميزات المنظمات عالية

- الموثوقية، ومبادئها، وخصائصها، وقيادة هذه المنظمات ودورها في تطبيق إدارة المعرفة، والمدارس عالية الموثوقية.
- ٣- الخطوة الثالثة: تناولت الوضعية الراهنة للمنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية مع بيان القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.
- ٤- الخطوة الرابعة: تضمنت الوضعية الراهنة للمنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية بالمملكة المتحدة مع بيان القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.
- ٥- الخطوة الخامسة: تناولت التحليل المقارن في دولتي المقارنة، واشتملت على خطوتين: الخطوة الأولى، وتضمنت المقابلة بين المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية في دولتي المقارنة للوصول إلى الفرض الحقيقي للدراسة، والخطوة الثانية اشتملت على المقارنة التفسيرية بين دولتي المقارنة؛ بهدف التأكد من صحة الفرض الحقيقي للدراسة.
- ٦- الخطوة السادسة: تضمنت واقع الجهود المصرية المبذولة لتطوير المدارس الثانوية العامة في ضوء مفهوم المنظمات عالية الموثوقية، مع بيان القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.
- ٧- الخطوة السابعة: اشتملت على الإجراءات المقترحة التي تسهم في تطوير المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء الاستفادة من المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة مع مراعاة السياق الثقافي المصري.

وفيما يلي تفصيل للخطوات السابقة : -

القسم الثاني: الإطار النظري للمنظمات عالية الموثوقية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

تُعد المنظمات عالية الموثوقية نموذجًا للنجاح في العديد من الدول؛ نظرًا لأدائها المتميز، وقدرتها على مواجهة حالات الفشل المحتملة في المستقبل؛ فعلى الرغم من أنها تعمل في مجالات معقدة إلا أنها تضع الموثوقية شعارًا لها؛ حيث تعتمد على مجموعة من المبادئ والخصائص، كما أنها ترسخ ثقافة اليقظة المستمرة داخلها، وهذا ما جعل العديد من المؤسسات التعليمية تتبنى فكر هذه المنظمات، وتتوجه نحو الموثوقية للوصول إلى الأداء الخالي من الأخطاء تقريبًا؛ لذا أصبح لمفهوم المنظمات عالية الموثوقية مكانة متميزة في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة في السنوات القليلة الماضية؛ ولهذا تقتضي طبيعة هذا الجزء من الدراسة تناول ماهية المنظمات عالية الموثوقية في مجموعة من المحاور يمكن تناولها على النحو التالي:-

أولاً - تاريخ ونشأة مفهوم المنظمات عالية الموثوقية : -

بدأ البحث في المنظمات عالية الموثوقية في عام ١٩٨٤ حين قام فريق من الباحثين في بيركلي Berkeley بدراسة ثلاث منظمات وجدوا أنها آمنة من الفشل، وتكاد تكون خالية من الأخطاء. (Jesse L. Wood, 2022, P.8)

وهذه المنظمات تعمل في مجال: مراقبة الحركة الجوية في الولايات المتحدة، وتشغيل شركة باسيفيك Pacific للغاز والكهرباء لمحطتها للطاقة النووية، وتشغيل البحرية الأمريكية لحاملات طائراتها التي تعمل بالطاقة النووية، وكانت جميع المنظمات الثلاث معقدة من الناحية التكنولوجية، وتتطلب مستويات عالية من الخبرة؛ نظرًا للعواقب الكارثية المحتملة إذا حدث أي إخفاقات في مثل هذه الأنظمة. (Chrysanthi Lekka & Caroline Sugden, 2011, P. 444)

وقد استخدم الباحثون نهجًا متعدد الأساليب لدراسة هذه المنظمات الثلاث والذي تضمن المقابلات والملاحظات والدراسات الاستقصائية، وورش عمل مع مسؤولي هذه المنظمات للكشف عن الخصائص والعمليات التي تقوم بها هذه المنظمات لتصل إلى هذه

الدرجة من الكفاءة والموثوقية، وقد وجدوا أن هناك مجموعة من التدابير قد اتخذتها هذه المنظمات ومنها: احترام الخبرة في الظروف الاستثنائية، والإدارة بالاستثناء، والتدريب المستمر، واستخدام عدة قنوات لتوصيل المعلومات المهمة، والتكرار لتوفير أنظمة احتياطية، وغيرها من الأمور الأخرى (Chrysanthi Lekka, 2011, PP.6-7)

كما اشتركت هذه المنظمات الثلاث في مجموعة من الخصائص التنظيمية من أهمها: (Jesse Lee Wood, 2019, PP.25-26)

- وضع افتراض مبدئي بأن الأخطاء موجودة في كل مكان، وأن اليقظة أساس النجاح.
 - الاعتقاد بأن مصادر الخطأ ديناميكية، وليست ثابتة؛ مما يستوجب وجود آليات للمتابعة والرصد باستمرار وإعادة تحديثها.
 - الافتراض المتعلق بالعمليات، والذي يؤكد أن بيئة العمل هي مصدر دائم للتهديد؛ مما يتطلب يقظة مستمرة حتى في الأوقات العادية التي تسير فيها الأمور على ما يرام.
 - المحافظة على وجود أساليب متنوعة لحل المشكلات، ومقاومة الضغوط، ووجود تفسير منطقي لها من خلال تبني نهج الوصول للأفضل.
 - إنشاء هياكل تنظيمية غير رسمية تتكيف مع الحالات والمشكلات غير المتوقعة (التباين الهيكلي وفقاً لطبيعة المشكلة).
 - الالتزام بالأساليب الاستباقية، وكذلك التفاعلية للتعامل مع المشاكل الحقيقية والمحتملة.
- وقد لفتت النتائج التي توصل لها الفريق البحثي في بيركلي الانتباه إلى هذه المنظمات التي أطلق عليها فيما بعد المنظمات عالية الموثوقية، كما بدأ التركيز في العديد من الدراسات على هذه المنظمات، بالإضافة إلى موضوعات أخرى تتعلق بها مثل: السلامة، والسمعة، والفعالية التنظيمية؛ لذا تطورت أدبيات المنظمات عالية الموثوقية من مجرد موضوع بحثي إلى علامة بارزة، وأساس لنجاح منظمات مختلفة في مجالات متنوعة مثل الرعاية الصحية، وإدارة الأعمال، والتعليم، وغيرها (Jesse L. Wood, 2022, P.9).

وقد بدأ استخدام مفهوم المنظمات عالية الموثوقية في المجال التعليمي عام ١٩٩١، عندما بدأ سام سترينجفيلد Sam Stringfield وديفيد رينولدز David Reynolds البحث النظري حول هذه المنظمات، وقد انضم إليهم بعد ذلك الباحث جين شافر Gene Schaffer ليكوّن العلماء الثلاثة مجموعة بحثية بدأت بدراسة هذه المنظمات لاكتشاف الأنظمة عالية الموثوقية وأثرها على المجال التعليمي، وقد اشتهر سترينجفيلد وزملاؤه بأن لهم تاريخًا بحثيًا طويلًا للعديد من الموضوعات المتعلقة بأداء المعلم، وفعالية المدرسة، وتحسين النظام التعليمي. (James H. Eck, 2011, P. 3)

وفي عام ١٩٩٥ قدم سترينجفيلد وروسي Stringfield & Rossi دراسة بعنوان "إصلاح التعليم والطلاب المعرضين للخطر"، وفي هذه الدراسة أوضحا أهمية النظر إلى المدارس كمنظمات عالية الموثوقية من خلال التركيز على خصائص محددة من أهمها وجود أهداف واضحة ومحدودة، وأن يدرك أعضاء المجتمع المدرسي أن النجاح أمر بالغ الأهمية، وأن الفشل في إنجاز المهام الأساسية سيكون أمرًا كارثيًا؛ حيث ستكون هناك عواقب لهذا الفشل ليس على الطالب والمدرسة فحسب بل على المجتمع بالكامل، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب المستمر، والاتصال الفعال، واليقظة، والمرونة،... وغيرها. (Samuel C. Stringfield & Robert J. Rossi, 1995, PP.17-19)

كما أجرى سترينجفيلد عام ١٩٩٧ أول دراسة للكشف عن مبادئ المنظمات عالية الموثوقية في البيئات المدرسية باستخدام منهج دراسة الحالة؛ حيث فحص سترينجفيلد أربع مدارس ابتدائية عالية الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية، واكتشف سترينجفيلد أن نجاح هذه المدارس يرجع إلى التزام هذه المدارس بغالبية خصائص ومبادئ المنظمات عالية الموثوقية، وفي هذه الدراسة ربط سترينجفيلد بين الالتزام بخصائص المنظمات عالية الموثوقية والأداء المرتفع لهذه المدارس، وفي الآونة الأخيرة استطاع مارزانو وآخرون Marzano & et al. الاستفادة من النتائج المرتبطة بالدراسات المتعلقة بالمنظمات عالية الموثوقية والأبحاث المرتبطة بتحصيل الطلاب لتحديد العوامل المرتبطة بتحصيل الطلاب، والتي يكون للمدرسة دورًا أساسيًا فيها، وتوصلوا إلى وجود ٤٦ عاملاً ستساعد المدارس إلى الوصول إلى أداء موثوق به، وتم وضع هذه العوامل تحت خمس مستويات هي: بيئة آمنة ومنظمة (الثقافة الآمنة ودعم التعاون)، والتعليم الفعال في كل فصل دراسي، ومناهج دراسية

قابلة للتطبيق، والتقارير المرجعية للمعايير، والتعليم القائم على الكفاءة (Jesse L. Wood, 2022, P.16).

كما قام كارل ويك وكاثلين ساتكليف Karl E. Weick & Kathleen M. Sutcliffe بتأليف كتاب هو الأشهر على الإطلاق في تحليل مفهوم المنظمات عالية الموثوقية، والذي نشرت الطبعة الأولى منه عام ٢٠٠١، ثم تم تنقيح الكتاب مرتين إلى أن صدرت الطبعة الثالثة منه عام ٢٠١٥، والكتاب يحمل عنوان "إدارة ما هو غير متوقع: أداء مستدام في عالم معقد"، وقد ركز الكتاب على خمسة مبادئ أساسية للمنظمات عالية الموثوقية التي تعمل بشكل جيد في ظل الظروف الصعبة وهي: الانشغال بالفشل، والإحجام عن تبسيط التفسيرات، والحساسية للعمليات، والالتزام بالمرونة، واحترام الخبرة. (Karl E. Weick & Kathleen M. Sutcliffe, 2015, PP.7-14)

وقد وصفا المنظمات عالية الموثوقية في هذا الكتاب بأنها منظمات تسعى إلى تحقيق الكمال ولكنها لا تتوقع أبدًا تحقيقه، تطالب بالسلامة ولكنها لا تُسلم بحدوثها، تخشى المفاجأة لكنها تتوقعها دائمًا، توفر الموثوقية ولكنها لا تأخذها كأمر مُسلم به، تعتقد بأهمية القواعد واللوائح والقوانين ولكنها غير مستعدة للتضحية من أجلها. (Karl E. Weick & Kathleen M. Sutcliffe, 2015, P.152)

كما أوضحنا أن الموثوقية هدف متحرك، ونظرًا لأن العمليات هي في الأساس أنشطة يومية، فهذا يعني أن التهديدات التي تواجه الموثوقية تكمن في "البوتقة اليومية"، وقد وصفا اليوم وما يحتويه من أنشطة وأحداث بالبوتقة؛ ليؤكدنا أن تلك الأنشطة والأحداث ما هي إلا اختبار متكرر مليء بالتحديات والأخطاء التي يمكن أن تنتشر في اتجاهات غير مقصودة، وهذا يؤكد على أهمية يقظة الأفراد وانتباههم لهذه الأحداث اليومية. (Karl E. Weick & Kathleen M. Sutcliffe, 2015, P. 89)

وبعد ذلك توالى الأدبيات حول هذه المنظمات التي تسعى إلى الأداء الخالي من الأخطاء، ولأن المدارس في حاجة إلى منع الطلاب من الفشل؛ لذا أمكن استخدام مفهوم المنظمات عالية الموثوقية لتطوير نموذج قابل للاستخدام في المدارس، ولقد توصل شيفر، وسترينجفيلد، وريبولدز إلى هذا النموذج، وتم تطبيقه على المدارس الثانوية، وقد أظهر نتائج إيجابية ومستدامة (Eileen E. Dial, 2011, PP.2-3).

مما سبق يتضح أن بداية البحث في المنظمات عالية الموثوقية كان مرتبطاً بنجاحها وقدرتها على القيام بمهامها بفاعلية وبشكل موثوق للغاية، ومن هنا بدأ البحث في أسباب نجاح هذه المنظمات، ومحاولة اكتشاف هذه الأسباب والتعمق فيها حتى يمكن تعميمها على منظمات أخرى في مجالات مختلفة؛ ولهذا بدأ فريق بحثي في بيركلي بولاية كاليفورنيا في فحص هذه المنظمات، وقد توصلوا إلى أن هناك مبادئ وخصائص محددة تتميز بها هذه المنظمات عن غيرها، وتحليل هذه المبادئ والخصائص وجدوا أن نجاح هذه المنظمات لم يكن بمحض الصدفة، ولكنها تتبع منهج علمي مخطط يحمل بين طياته براعة تنظيمية ومعرفة واعية، وهذا ما جعل هذا المفهوم ينتشر في مجالات عدة، ولعل أبرزها وأهمها هو المجال التعليمي؛ حيث تسعى المدارس بصفة عامة والمدارس الثانوية بصفة خاصة للقضاء على الفشل الأكاديمي بها من خلال تحسين أدائها وتنمية قدرات طلابها.

ثانياً - مفهوم المنظمات عالية الموثوقية والمفاهيم المرتبطة بها: -

إن مفهوم المنظمات عالية الموثوقية يُعد من المفاهيم الحديثة نسبياً، فلقد بدأ صداه ينتشر في الآونة الأخيرة؛ نظراً لما ينطوي عليه هذا المفهوم من إيجابيات كثيرة تتمحور كلها حول "النجاح وعدم الفشل"، وهذا يستدعي تحليل هذا المفهوم؛ لوضعه في سياقه، وتوضيح وجهات النظر المتعددة والمتنوعة حوله؛ بغية الوصول إلى فهم مشترك، وتفسير واضح له.

(١) مفهوم المنظمات عالية الموثوقية: -

تعرف الموثوقية بأنها: القدرة على البقاء في صدارة المنافسة والتطور التكنولوجي من خلال زيادة كثافة الابتكار (Timothy J. Vogus & Theresa M. Welbourne, 2003, P.878).

كما تعرف الموثوقية بأنها: سلامة الأنشطة والعمليات الأساسية، وهذا يعني التركيز على التوقع والمرونة، وقدرة المنظمة على التخطيط للصدمات، وكذلك استيعابها والتعافي منها من أجل تقديم الخدمات بأمان وبشكل مستمر (Fiona C. Saunders, 2015, P.3).

وعلى الرغم من أن مصطلح السلامة قد ذُكر في التعريف السابق إلا أن نانسي ليفيسون وآخرين Nancy Leveson & et al. قد أشاروا أن السلامة والموثوقية مصطلحان

مختلفان، أحدهما لا يعنى ولا يتطلب الآخر، حيث يمكن أن يكون النظام موثوقاً به وغير آمن، أو آمن وغير موثوق به (Nancy Leveson & et al., 2009, P. 234). وأوضح أجيت كومار فيرما وآخرون Ajit Kumar Verma & et al. أن الموثوقية تتعامل مع مفهوم الفشل، بينما تتعامل السلامة مع العواقب بعد حدوث الفشل؛ أي اتخاذ التدابير اللازمة لتقليل عواقب الفشل والخسائر غير المقبولة (Ajit Kumar Verma & et al., 2016, P.1)

والحقيقة أن مصطلح الموثوقية يتسم بالغموض والتعقيد لا سيما فيما يتعلق بأبعاده ومجالاته وأولوياته؛ ولهذا تتعدد استعمالاته، وتختلف من مجال إلى آخر؛ لذا أوضحت إيفانا ميلو سيفيتش وآخرون Ivana Milosevic & et al. أن الموثوقية بالنسبة للمنظمات عالية الموثوقية تعني الأداء الخالي من الفشل، أما بالنسبة للمنظمات الأخرى فالموثوقية تعني الخدمة المتسقة، أو استقرار الأنشطة الأساسية، أو حتى القدرة على التعافي من الصدمات؛ ولذلك فإن الحفاظ على الموثوقية في المنظمات عالية الموثوقية يُعد مهمة شاقة تتطلب الوعي المستمر والعمل الاستباقي، بينما في المنظمات الأخرى تُعد الموثوقية آلية موجهة نحو الاستقرار وتقليل التباين. (Ivana Milosevic, 2018, P.1196)

أما إذا انتقلنا إلى مفهوم المنظمات عالية الموثوقية فلن نجد تبايناً كبيراً، فلقد عرفتها روشيل لي كلاين وآخرون بأنها "منظمات مكلفة بفعل كل ما هو ممكن لتجنب النتائج السلبية (Rochelle Lee Klein & et al., 1995, P.772)."

كما تُعرف بأنها منظمات تتخذ مجموعة متنوعة من الخطوات الاستثنائية سعياً وراء الأداء الخالي من الأخطاء (Robert J. Marzano, 2013, P.8).

وتعرف المنظمات عالية الموثوقية بأنها منظمة تواجه بانتظام مستويات عالية من المخاطر، ولكنها تمكنت من إجراء عمليات خالية من الأخطاء نسبياً على مدى فترات طويلة من الزمن، وتتخذ باستمرار قرارات جيدة تؤدي إلى جودة عالية ومستدامة وموثوقية تشغيلية. (Amir Khaled Al Nizami, 2011, P.21)

كما يمكن تعريفها بأنها: منظمات قادرة على الحفاظ على سجلات سلامة متميزة على مدى فترات زمنية طويلة على الرغم من العمل في بيئات محفوفة بالمخاطر. (Chrysanthi Lekka & Caroline Sugden, 2011, P.443)

يتبين من مجمل التعريفات السابقة أن المنظمات عالية الموثوقية تحتاج إلى جهود استثنائية لتصل إلى أهدافها المرجوة؛ حتى يتسنى لها أن تحقق النجاح رغم التعقيدات التي تواجهها؛ لذا ليس من المستغرب ارتباط هذا المفهوم بمفاهيم أخرى متنوعة لكي تكون قادرة على تجنب الفشل والوصول لهذا المستوى من التميز.

(٢) المفاهيم المرتبطة بالمنظمات عالية الموثوقية: -

هناك العديد من المفاهيم المرتبطة بمفهوم المنظمات عالية الموثوقية، والتي سيرد ذكرها لاحقاً في سياق الدراسة الحالية، ومن أهمها ما يلي:-

اليقظة التنظيمية: Organizational Mindfulness

تُعرف اليقظة ببساطة بأنها: الوعي لحظة بلحظة. (Daphne M. Davis & Jeffrey A. Hayes, 2011, P. 198)

كما تُعرف بأنها: إطار ذهني حيث يحافظ الأفراد على التفكير المستمر في التفاصيل الدقيقة، وتُعرف بأنها: حالة سيكولوجية مرنة تتميز بالانفتاح، وتنطوي على الشفافية والاهتمام والوعي بوجهات النظر المختلفة، ويستلزم ذلك أن يكون لدى الفرد القدرة على تغيير تصوراتهِ اعتماداً على الموقف، كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها: حالة ذهنية مرنة يشارك فيها الأفراد بنشاط في الوقت الحاضر، ويكون لديهم حساسية للسياقات المختلفة وملاحظة الأشياء الجديدة. (Rizwan Ahmad, 2020, PP.27-29)

وتُعرف اليقظة التنظيمية بأنها: إدراك المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وقدرتها على الاستجابة للأحداث غير المتوقعة (Justin Holloway, 2017, P.11).

التعلم التنظيمي: Organizational Learning

يُعرف التعلم التنظيمي بأنه: عملية تشتمل على تغيير في القاعدة المعرفية تحدث من خلال تفاعل الفرد مع المنظمة، ومن خلال تفاعل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتهدف إلى إحداث توافق بين النظام وبيئته الداخلية والخارجية بما يساعد للوصول إلى مستوى عالٍ من القدرة على حل المشكلات (محمد عبد الحميد محمد لاشين، وأسامة محمود قرني، ٢٠١٢، ص ٢١٤).

الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والاتجاهات والفروض التي تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد وما يفعلون من أشياء (بيومي محمد ضحاوي، ورضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٠، ص ١٩٠).

التكرار: Redundancy

يُعرف التكرار بأنه: القدرة على تنفيذ مهمة إذا فشلت الوحدة الأساسية أو تعثرت. وتستخدم المنظمات عالية الموثوقية تقنية " التكرار التقني"؛ أي وجود أجهزة احتياطية مثل أجهزة الحاسب الآلي، و"تكرار الأفراد"؛ حيث يكون هناك أكثر من فرد لإتمام مهمة حيوية (Nancy Leveson & et al., 2009, P.233).

إجراءات التشغيل المعيارية / الموحدة: Standard Operating Procedures:

تُعرف إجراءات التشغيل المعيارية أو الموحدة بأنها مجموعة من التعليمات المكتوبة التي تُوثق نشاطًا روتينيًا أو متكررًا تتبعه المنظمة، ويُعد استخدام إجراءات التشغيل المعيارية جزءًا لا يتجزأ من نظام الجودة الناجح؛ لأنه يزود الأفراد بالخطوات والمعلومات اللازمة لتنفيذ عمليات متكررة بانتظام لأداء وظيفة ما بشكل صحيح وبطريقة متسقة. (Environmental Protection Agency, 2007, P.1)

وبعد استخدام مصطلح المنظمات عالية الموثوقية في المجال التعليمي ظهرت بجانب المفاهيم السابقة مفاهيم أخرى تربوية ومنها:-

المدارس عالية الموثوقية: High Reliability Schools

تُعرف المدارس عالية الموثوقية بأنها: مدارس تراقب فعالية العوامل الحرجة داخل النظام، وتتخذ على الفور إجراءات لتصحيح الآثار السلبية لأي إخطاء تحدث. (Logan City School District, 2018, P.4)

مجتمعات تعلم مهنية: Professional Learning Communities

إن مجتمعات التعلم المهنية تشير إلى تلك المجموعات التي تعمل جاهدة على توفير فرص التعلم بكل الطرق والوسائل المتاحة تحت رؤية ورسالة وقيم وأهداف واضحة يتفق أعضاء الفريق في وضعها وتحقيقها (أسيل محمد السالك الشنقيطي، ٢٠١٨، ص ١٤٤).

يتضح من المفاهيم السابقة أن مفهوم المنظمات عالية الموثوقية هو مفهوم معقد يتضمن جوانب وسلوكيات متنوعة، ويتداخل مع مفاهيم أخرى؛ لأنه يشتمل بداخله على العديد من

القضايا المترابطة، ونظرًا لأن هذا المفهوم يتبني النجاح ويتجنب الفشل، فقد انتشر هذا المفهوم، بل وتم تكيفه ليتلاءم مع العديد من المجالات مثل التعليم، والصحة، والهندسة، وإدارة الأعمال... وغيرها، ولعل المجال التعليمي من أهم هذه المجالات؛ حيث يعتبر ركيزة أساسية في تطور المجتمعات وارتقاء الأمم. وتوضح المحاور التالية ماهية هذا المفهوم وانعكاسه على المدارس عامة، وعلى المدارس الثانوية خاصة.

ثالثاً - نظرية الموثوقية العالية: High Reliability Theory:

إن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه نظرية الموثوقية العالية (HRT) هو أن المنظمات الموجودة داخل بيئات اجتماعية وسياسية وتقنية معقدة يمكن أن تحقق مستويات عالية من الموثوقية؛ فقد وجد العلماء أن هناك منظمات (خاصة تلك الموجودة في مجال الصناعات النووية، والكهرباء، والرعاية الصحية) تكون معرضة للعديد من المشكلات أو الفشل، ولكنها استطاعت تفادي هذا الأمر، بل وأصبحت منظمات موثوقة للغاية. (Patric

R. Spence & Tabatha L. Roberts, 2013, PP. 466-467)

وقد كان هذا الافتراض يخالف نظرية الحوادث العادية Normal Accidents Theory (NAT)، والتي ترى أن الحوادث والأخطاء أمر لا مفر منه، لذلك في بعض الأحيان لا يمكن حتى للعمليات التكيفية منع الحوادث العادية، كما أن الإنسان قد أنتج تصميمات معقدة للغاية بحيث لا يمكن توقع جميع التفاعلات أو الإخفاقات المحتملة.

(Mary Sally Matiella, 2011, P.20)

وقد ظهرت نظرية الحوادث العادية عام ١٩٨٤ في أعقاب حادثة محطة الطاقة النووية في جزيرة تري مايل Three Mile Island، وقد طلبت كورا ماريت Cora Marrett من تشارلز بيرو Charles Perrow أن يرأس مشروعًا بحثيًا في العلوم الاجتماعية لتقديم وجهة نظره حول هذه الحوادث، واستطاع بيرو أن يحدد بعدين أساسيين في الأنظمة المعقدة وهما: أ- التعقيد التفاعلي، ب- النظام المقترن أو المرتبط بإحكام، ويشير البعد الأول: "التعقيد التفاعلي" إلى نظام قد تحدث فيه تسلسلات غير مألوفة أو غير مخطط لها؛ حيث يمكن أن يتفاعل خطأ أو أكثر بطريقة غير متوقعة؛ مما يجعل النظام بأكمله عرضه للفشل، أما البعد الثاني: وهو النظام المقترن أو المترابط بإحكام فيقصد به أن كل جزء من النظام يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأجزاء الأخرى؛ لذا فإن مكونات النظام الفرعي يمكن أن تكون سبباً في

الفضل؛ لأن التأثير على جزء واحد يمكن أن يؤثر بسرعة على باقي الأجزاء، وخلص بيرو إلى أنه عندما يكون النظام معقدًا بشكل تفاعلي، ومرتبطةً بإحكام فقد تتفاعل الأحداث، وتنتشر الإخفاقات بسرعة في جميع أنحاء المنظمة؛ مما يسبب فشلًا للنظام (Amir Khaled Al Nizami, 2011, PP. 52-54).

وعلى الرغم من الطبيعة المتشائمة لنظرية الحوادث العادية، إلا أنه وجد أن هناك منظمات تعمل بموثوقية، ودون مواجهة أي إخفاقات، وتنجح على مدى فترات زمنية طويلة، وبدأ باحثون من جامعة كاليفورنيا في بيركلي بدراسة هذه المنظمات، وتم الإشارة إليها باسم المنظمات عالية الموثوقية، واتجهت مجموعة العمل في هذا المشروع البحثي إلى اكتشاف ما يُعرف باسم نظرية الموثوقية العالية؛ حيث وجدت أن المنظمات عالية الموثوقية لديها القدرة على مواجهة العديد من التحديات مثل: البيئة شديدة التعقيد، والمجموعات المترابطة، والتمايز الهرمي الشديد، وصانعي القرار متعددي المستويات في شبكات الاتصال المعقدة، والقيود الزمنية، والحاجة إلى التغذية المرتدة السريعة، ووجدوا أن هذه المنظمات تعمل بأنظمة تقنية معقدة ومقترنة بإحكام، ولكنها تعي جيدًا أن تكاليف الفضل مرتفعة للغاية (Matthew T. Ludwig, 2021, PP. 42-43).

والحقيقة أن بيرو مؤسس نظرية الحوادث العادية قد أشار عام ١٩٨٤ إلى هذه المنظمات؛ حيث أوضح أن بعض المنظمات المعقدة والمقترنة بإحكام تمكّنت بطريقة ما من البقاء آمنة وموثوقة على الرغم من كل التحديات التي تواجهها، وكانت ملاحظة بيرو هي المفتاح الذي أدى إلى البحث واكتشاف نظرية الموثوقية العالية من قبل فريق الباحثين في بيركلي، والذين اكتشفوا مجموعة من الخصائص المشتركة لهذه المنظمات وهي: الثقافة العادلة، والكشف المبكر عن الأخطاء، وثقافة الإبلاغ عن الأخطاء، وتوافر الموارد، وبناء إستراتيجية ناجحة، واحترام الخبرة، وأدت نتائج هذا المشروع البحثي إلى ما يُعرف بمبادئ نظرية الموثوقية العالية التي أصبحت تُعمّم على نطاق واسع في المنظمات التي تعمل في بيئات معقدة ومترابطة بإحكام. (Amir Khaled Al Nizami, 2011, PP. 55-57)

يتضح مما سبق أن نظرية الموثوقية العالية كانت سببًا رئيسيًا في دحض نظرية الحوادث العادية التي تأخذ وجهة نظر متشائمة، وتفترض أن الحوادث والأخطاء أمر لا مفر منه في المنظمات المعقدة، في حين أثبتت نظرية الموثوقية العالية أن هناك منظمات قادرة

على العمل بموثوقية عالية رغم التعقيدات والأنظمة المقترنة بإحكام، وقد جاءت نظرية الموثوقية العالية لتؤكد أن التزام المنظمات ذات الأنظمة المعقدة بمبادئ وخصائص محددة سوف يجعلها تعمل دون أي إخفاقات، والحقيقة أنه تم الاستفادة من هذه النظرية، وتم تعميمها في العديد من المجالات، وكان أبرزها المجال التعليمي؛ حيث تعتبر المدرسة "منظمة" فهي عبارة عن وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا لتحقيق أهداف محددة، ورغم النظر إلى المدرسة على أنها منظمة، إلا أنه هناك تساؤل الآن: هل يمكن اعتبار المدرسة منظمة عالية الموثوقية؟! والمحور التالي يتناول الإجابة عن هذا التساؤل.

رابعاً - أوجه التشابه والاختلاف بين المدارس والمنظمات عالية الموثوقية:-

هناك أوجه كثيرة للتشابه بين المدارس والمنظمات عالية الموثوقية؛ فكلاهما منظمات كبيرة ومعقدة، وكلاهما جزء من أنظمة أكبر، ويتأثر كل منهما بالقوى والعوامل الثقافية المحيطة بهما؛ فعلى سبيل المثال يتأثر كلاهما بالجانب السياسي والاقتصادي، كما يعمل كلا النوعين في بيئات يحدث فيها التغيير باستمرار، ولا يعمل أي من هذين النوعين بأيدولوجية الربح. (William J. Fear, 2004, P. 7)

كما تسعى المنظمات عالية الموثوقية دائماً إلى المحافظة على توازنها؛ لأن الجمهور يطالب هذه المنظمات بالعمل بكفاءة وأداء موثوق به، وتعاني المدارس أيضاً من هذا الأمر؛ حيث تضع السياسة العامة للدولة توقعات مماثلة للمدارس لتحقيق موثوقية عالية في الأداء؛ فالمدارس مثلها مثل المنظمات عالية الموثوقية نجدها تنصدر عناوين الصحف عندما لا يلبي أدائها التوقعات المرجوة؛ لذا تتشابه المدارس مع المنظمات عالية الموثوقية في سعيها المستمر لإحداث التوازن بين أهدافها التنظيمية، وتوقعات الجمهور ورغبته في تحقيق الموثوقية العالية. (G. Thomas Bellamy & et al., 2005, PP. 387-388)

كما أن هناك نقاط تشابه عديدة بين المدارس والمنظمات عالية الموثوقية، ومن أبرزها ما يلي:- (William J. Fear, 2004, P. 7)

- القيادة: يتفق كلاهما على أهمية وجود القائد، ويجب أن يكون لدى القيادات أهداف ورؤية واضحة، وأن يكونوا قادرين على التواصل، ولديهم استعداد للتعلم.
- الثقافة: ويشمل ذلك التوقع، والالتزام، ومشاركة الأفراد.

- التدريب: يتفق كلاهما على أهمية التدريب، ولكن في المنظمات عالية الموثوقية يكون التدريب إلزامياً ومستمرًا؛ فمن الضروري أن يكون جميع الأفراد مؤهلين تأهيلاً عالياً، أما في المدارس فتتفاوت أهمية التدريب من مدرسة إلى أخرى، بل وحتى في الأدبيات المتعلقة بالمدارس قد يتم التركيز على تدريب فئة معينة أكثر من الأخرى، مثل التركيز على تدريب القيادات أكثر من المعلمين وهكذا.

- الاتصال: يركز كلاهما على الاتصال وأهميته عبر المستويات المختلفة. هذا بالإضافة إلى أن الموثوقية تمثل تحدياً كبيراً للمدارس والمنظمات عالية الموثوقية؛ فهذه المنظمات تعمل في ظروف صعبة ومليئة بالتعقيد والديناميكية والترابط وضغط الوقت، وتواجه المدارس هذه التعقيدات؛ فهي تتطلب مهارة التعلم والمعرفة المستمرة من المهنيين الذين يمارسون بانتظام أساليب تربوية وتقنية ولوجستية قائمة على المحتوى، وتعتبر المدارس ديناميكية لأنها مؤسسات اجتماعية تتأثر بالظروف المتغيرة باستمرار، كما أنها مترابطة؛ لأنها تتكون من أنظمة مقترنة، وتعاني المدارس من ضغط الوقت خاصة مع زيادة عدد الطلاب (Charles Elwood Youngs, 2018, P.5).

أما بالنسبة لأوجه الاختلاف فيرى البعض أن الكثير من مؤلفات المنظمات عالية الموثوقية تؤكد أن لديها إجراءات معقدة وموحدة، وتعمل على الأقل في بداياتها كمنظمات مركزية ومقترنة بإحكام، وعلى الرغم من أن بعض المؤيدين يدعون إلى ضرورة وجود إجراءات تشغيل معيارية في المدارس، إلا أن بعض الممارسات ستظل مختلفة، كما تختلف المدارس عن بعضها بفعل اختلاف بيئاتها، ومن ثمَّ تكون الحاجة إلى توخي الحذر عند استخدام إستراتيجيات المنظمات عالية الموثوقية التي تساعد على منع الفشل في المدارس. (G. Thomas Bellamy & et al., 2005, P.389).

ولعل من أبرز نقاط الاختلاف بين المدارس والمنظمات عالية الموثوقية ما يلي:-
(William J. Fear, 2004, PP. 7-8)

- لا تستطيع المدارس الوصول إلى موارد هائلة كما تفعل المنظمات عالية الموثوقية.
- عواقب الفشل الدراسي ليست كارثية - قد يفسرها البعض على هذا النحو - أما عندما تفشل المنظمة عالية الموثوقية فإن العواقب تكون وخيمة، وقد يتسبب ذلك في اضطراب سياسي أو اجتماعي، أو أضرار بيئية داخل الدولة.

- المساءلة: حيث تفتقر أدبيات فعالية المدرسة إلى التركيز على المساءلة ودور الفرد في حل المشكلات، ويعتبر ذلك عنصرًا مهمًا وأساسيًا في إدارة المنظمات عالية الموثوقية.
- تتبع المدارس نماذج تعتمد على السوق والإنتاجية لتحسين فعاليتها، بينما تعتمد المنظمات عالية الموثوقية على نموذج الموثوقية.
- المنظمات عالية الموثوقية لديها إجراءات تشغيل معيارية / موحدة تستخدمها في الأنشطة الروتينية أو المتكررة، أما العديد من المدارس فلا تفعل ذلك.
- يوجد بالمنظمات عالية الموثوقية تسلسل هرمي وبعض البيروقراطية بينما يتعارض هذين الأمرين مع الفعالية المدرسية.
- لا تعتمد المدارس على إستراتيجية التكرار، بينما تعد هذه الإستراتيجية ضرورية للمنظمات عالية الموثوقية.
- المدارس ليس لها نظام فعال للمراقبة، بينما في المنظمات عالية الموثوقية تتم المراقبة بطريقة رأسية وأفقية.
- التدريب مستمر وإلزامي في المنظمات عالية الموثوقية، وجميع الأفراد مدربون تدريبًا عاليًا، ويتمتعون بالمهارات اللازمة لتنفيذ عملهم بنجاح، وعلى الرغم من أهمية التدريب في المدارس إلا أنه لا يصل الاهتمام به إلى نفس المستوى الموجود بهذه المنظمات.
- المنظمات عالية الموثوقية متطورة تكنولوجياً؛ فالتكنولوجيا جزء أساسي من المنظمة، أما المدارس فلا تعتمد على التكنولوجيا بنفس هذا القدر.
- وعلى الرغم من الاختلافات السابقة - وأن البعض لا ينظر إلى المدارس على أنها منظمات عالية الموثوقية - إلا أنه لا شيء يمنع المدرسة من أن تصبح منظمة تتخذ خطوات استباقية لمنع الفشل وضمان النجاح (Janelle Wills, 2017, P.1).
- كما أن هناك بعض الإجراءات التي تنتهجها المنظمات عالية الموثوقية، والتي توجد من ضمن أوجه الاختلاف بينها وبين المدارس، إلا أنها تناسب المدارس كثيرًا، ومن الممكن أن تجعل أداء المدارس موثوقًا به إذا تم الالتزام بها، ومن أهم هذه الإجراءات ما يلي:
(William J. Fear, 2004, P.9)
- التدريب المستمر: بحيث يكون إلزاميًا وجزءًا أساسيًا وضروريًا في العمل.

- التكرار: بحيث يكون هناك أكثر من شخص قادر على القيام بمهمة حيوية أو اتخاذ القرار وما إلى ذلك، وأيضًا "التكرار التقني"؛ أي أن تكون هناك نسخ احتياطية من الملفات والبيانات والأجهزة المحمولة.

- الاهتمام بالإجراءات التشغيلية المعيارية ووضع أكبر عدد منها.
- المساءلة: والهدف منها تقديم إجابات وافية وتحمل المسؤولية، وحل المشكلات بطريقة علمية.

- تطوير برامج للمراقبة: وبذلك يصبح الجميع أكثر وعيًا وإدراكًا بعمل الآخرين والأساليب والإجراءات المتبعة، كما يتم التطوير والتحسين بناء على نتائج المتابعة.

- تعدد وتنوع وسائل الاتصال والتواصل داخل المدرسة أو بين المدرسة والمدارس الأخرى.

- تعزيز الثقافة والفعالية التنظيمية القائمة على رؤية وأهداف واضحة.

يتضح مما سبق أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين المدارس والمنظمات عالية الموثوقية، وعلى الرغم من وجود اختلافات بينهما - ربما في الإمكانيات والموارد أو الهيكل التنظيمي أو عواقب الفشل أو غيرها - إلا أنه يبقى في النهاية وجود هدف واحد مشترك بينهما، وهو الوصول إلى النجاح وتحقيق المنفعة العامة؛ ولهذا اختارت بعض الدول المتقدمة النظر إلى المدارس كمنظمات عالية الموثوقية، كما أنها استفادت أيضًا من نقاط الاختلاف، ووجدت أن الالتزام ببعض الإجراءات التي تنتهجها هذه المنظمات سوف يساعد على زيادة موثوقية أداء المدارس، بما في ذلك التدريب المستمر، والتكرار، والمساءلة، والمراقبة والمتابعة، والاتصال الفعال، والاهتمام بإجراءات التشغيل المعيارية.

خامساً - مميزات المنظمات عالية الموثوقية: -

إن مظاهر الثورة العلمية والتكنولوجية الحالية قد ألفت بظلالها بشكل مباشر على منظمات العصر الحالي؛ وبعضها كان غير قادر على مواجهة التغييرات، والبعض الآخر قد وضع خطط هادفة لمواجهة هذه التطورات، أما المنظمات عالية الموثوقية فما يميزها هو أنها منظمات استباقية تسعى إلى التنبؤ بالأحداث لتحديد مجالات التحسين، وتحقيق أداء خالٍ من الأخطاء؛ لذا تعدد مميزات هذه المنظمات، ولعل من أبرزها ما يلي:-

- الكفاءة التقنية العالية في جميع أنحاء المنظمة.

- بحث مستمر وواسع النطاق عن التحسين عبر العديد من أبعاد الموثوقية.

- تحليل دقيق للأحداث والعمليات.
- مجموعة متقنة ومتطورة من الإجراءات والممارسات التي تبقي العمليات بعيدة عن منطقة الأحداث غير المرغوب فيها.
- هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسئوليات، وآليات الإبلاغ عن المشكلات غير المتوقعة.
- ثقافة الموثوقية، والتي بموجبها يتم الاهتمام بقيم الحذر، والعدالة، واحترام الإجراءات والانتباه، والالتزام بالمسئولية. (Mark Bevir, 2007, P.414)
- تمتلك المنظمات عالية الموثوقية قدرات بشرية قوية قادرة على دفع عجلة التطوير، ويتم تحسين القدرة التنظيمية باستمرار من خلال تنمية الموارد البشرية.
- تتجه هذه المنظمات نحو الأخذ بأسلوب اللامركزية في حالة حدوث أمور غير متوقعة، أو مواجهة مطالب عملية مكثفة.
- تقوم المنظمات عالية الموثوقية بتصميم أنظمة تقنية قوية، وعمليات تنظيمية تتسم بالوفرة أو التكرار (وجود نسخ احتياطية)، والمرونة؛ مما يساعد على منع تحول الأخطاء الفردية إلى مشكلات تنظيمية.
- وضوح الدور: يدرك كل فرد في المنظمات عالية الموثوقية أدواره ومسئولياته من أجل أداء مهمته بكل إتقان.
- تحسين الأداء التنظيمي: تلتزم المنظمات عالية الموثوقية التزامًا عميقًا بالتحسين المستمر للأداء؛ فهي تسعى إلى تطوير العمليات التنظيمية، وتشجع الانفتاح والثقة، وتعمل على تصميم بيئة تشجع على التعلم المستمر. (David S. Compton, 2008, PP.78-80)
- التنبؤ بالفشل المحتمل وتجنبه: حيث تُولي المنظمات عالية الموثوقية اهتمامًا كبيرًا بالأفعال والسلوكيات التي تخرق أو تنتهك معايير أو قواعد هذه المنظمات، والتي يمكن أن تؤدي إلى حدوث مشكلات في المستقبل؛ فالفكرة الأساسية التي تركز عليها هذه المنظمات هي أن الفشل الكبير لا يحدث على الفور، بل تسبقه انحرافات أو إخفاقات طفيفة؛ فهي بمثابة أدلة يجب اكتشافها والاهتمام بها؛ حتى لا تتحول إلى مشكلات أكبر في المستقبل.

- تحليل الأسباب الجذرية: إن حدوث مشكلة أو خطأ هو فرصة للتعمق في تفاصيل النظام، والعثور على السبب الحقيقي وراء هذه الأخطاء أو المشكلات.

- مراجعة العمليات: تسعى المنظمات عالية الموثوقية إلى تقييم نتائج العمليات ومراجعتها باستمرار لتحديد ما إذا كانت تتوافق مع أهداف المنظمة أم لا. (K. S. Ramprasad & Prabhat Kumar, 2020, PP. 329-330)

إن المميزات السابقة تؤكد مدى حرص المنظمات عالية الموثوقية على العمل بكفاءة وفعالية، وسعيها للنمو والتطور لتصبح كياناً ثابتاً، والحقيقة أن التعمق في المميزات السابقة يعطي إحساساً ميثاقياً بأن هناك تغييراً إيجابياً يمكن أن يحدث إذا سعت المدارس الثانوية إلى تبني أفكار هذه المنظمات التي ترفض الفشل، وتضع آليات للتنبؤ به ولتحديد أسبابه، ومن ثمَّ إيجاد حلول لمواجهة أو تجنبه، ولقد أصبحت المدارس الثانوية بحاجة ماسة إلى هذا الفكر الاستباقي حتى تستطيع الوصول إلى أهدافها المرجوة.

سادساً - مبادئ المنظمات عالية الموثوقية: -

توجد خمسة مبادئ أساسية للمنظمات عالية الموثوقية، وتشكل هذه المبادئ الخمسة مجموعتين متفاعلتين بشكل متبادل، ويطلق على المجموعة الأولى مبادئ الترقب أو التوقع، وتتكون من المبادئ التالية: - الانشغال بالفشل، والإحجام عن تبسيط التفسيرات، والحساسية للعمليات، وتتفاعل المبادئ السابقة مع بعضها لتطوير قدرة تنظيمية تعمل على اكتشاف المشكلات أو الأحداث غير المتوقعة، وتعد بمثابة خط دفاعي يتكون من مجموعة من الحواجز المتعددة للدفاع عن المنظمة وأفرادها من أي تهديدات محتملة، وتؤكد هذه المجموعة على عدة ممارسات من أهمها البحث المستمر عن المشكلات الصغيرة، واكتشافها، وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل أن تتراكم وتتحول إلى مشكلات أكبر في المستقبل (Ahmed A. Alibage, 2020, P.27).

أما المجموعة الثانية فيطلق عليها مبادئ الاحتواء، وتتكون من المبدأين التاليين: الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرة باستمرار لتطوير قدرة تنظيمية تعمل على إدارة التغييرات أو الأحداث والمشكلات غير المتوقعة، والتي حدثت بالفعل ولم يتم السيطرة عليها؛ حتى يُمكن التعامل مع هذه المشكلات، وتقليل آثارها، والعودة مرة أخرى إلى مواصلة العمل بصورة طبيعية. (Ahmed A. Alibage, 2020, P.27).

ويمكن شرح هذه المبادئ وتطبيقاتها في المدارس الثانوية بشيء من التفصيل على النحو التالي:-

١- مبادئ الترقب / التوقع: Principles of Anticipation:

إن الترقب أو التوقع يقصد به التنبؤ بالمشكلات والأخطاء المحتملة ومحاولة منعها، ويتطلب ذلك التزام جميع الأعضاء داخل المنظمة بتحديد الأحداث والمواقف غير المتوقعة، والكشف عن جميع الإشارات المحتملة لها، وإنشاء إجراءات تشغيل معيارية لتجنبها، وهذا الترقب أو التوقع يرتكز على ثقافة تنظيمية مفادها أن الفشل ليس خياراً. (Jesse Lee Wood, 2019, PP.32-33)

وتتكون مبادئ الترقب أو التوقع مما يلي:-

(أ) الانشغال بالفشل: Preoccupation with Failure:

تدرك المنظمات عالية الموثوقية أن فترات النجاح الطويلة يمكن أن تولد الشعور بالرضا؛ مما يجعل المنظمة تتخلى عن حذرها؛ لذا فإن المنظمات عالية الموثوقية حذرة من التركيز على النجاح؛ ولذلك فإنها منشغلة دائماً بالفشل، وتبحث عن الهفوات والأخطاء؛ لأنها تدرك أنها يمكن أن تكون مقدمه لإخفاقات أكبر (Andrew Hopkins, 2007, P.7).

ويُعدُّ هذا المبدأ ركيزة أساسية للمنظمات عالية الموثوقية؛ لأنه بمثابة نهج احترافي للحفاظ على استمرارية هذه المنظمات، كما أنه يؤدي إلى تكوين عقلية الشك، والشعور بأن أي شيء قد يحدث بشكل خاطئ في أي وقت؛ مما يخفف من الميل نحو الشعور بالرضا؛ ونتيجة لذلك يشعر أعضاء هذه المنظمات بالقلق حينما تسير الأمور بسلاسة؛ لأن هذا قد يعني أنهم لم يتمكنوا من حصر كافة الأخطاء الوشيكة وإدارتها (Ahmed A. Alibage, 2020, P.29).

كما أنه بمثابة تحذير مستمر يدفع المنظمة إلى التحليل الاستباقي والوقائي لأوجه الضعف المحتملة، والتعامل مع أي خطأ وشيك كمؤشر لظهور مشكلات محتملة، ويتم التركيز على الفشل من خلال زيادة اليقظة، ومكافحة الجمود، والبحث عن بدائل جديدة، وتحديد الأخطاء، وتطوير عمليات لمنع الفشل (Agwu Emele Agwu, 2018, P.56).

والالتزام بهذا المبدأ يساعد على الانتباه إلى التفاصيل الصغيرة والتناقضات داخل النظام؛ ولهذا تعتبر المنظمات عالية الموثوقية فريدة من نوعها؛ لأنها مشغولة بالفشل،

وتعتبره أداة للتعلّم أكثر من تركيزها على النجاح، وعلى الرغم من أن البعض يرى أن ذلك يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية - لأنها تنظر إلى الجانب السلبي أكثر من الإيجابي، ويعتبر ذلك منظورًا متشائمًا نوعًا ما - إلا أن ذلك في الحقيقة يساعد على تعزيز القدرة التنظيمية، ويجعل هذه المنظمات في حالة تأهب دائم، وهذا المبدأ يمنع الأفراد من بناء شعور زائف بالثقة بسبب رصيدها من النجاحات السابقة (Jesse L. Wood, 2022, P.12).

وتلتزم المنظمات عالية الموثوقية بسلوكيات محددة لتحقيق هذا المبدأ، ومن أهمها ما

يلي:-

(Agwu Emele Agwu, 2018, P.57)

- تحديد وتوثيق وتصنيف جميع الأخطاء التي تشير إلى الفشل الوشيك.
- تحليل الأسباب الجذرية للأخطاء الوشيكية أو المحتملة.
- تحليل هذه الأسباب دون إلقاء اللوم أو اللجوء إلى ثقافة العقاب.
- يتم الاستفادة من هذه الأخطاء، وتعد بمثابة دروس مستفادة يتم استعراضها دوريًا للتعلّم منها من أجل تحديث العمليات.
- التواصل المفتوح بين القيادات والمرؤوسين.
- وضع خطط مستقبلية لأسوأ السيناريوهات.
- مراجعة مستمرة للعمليات والإجراءات لتحديد مجالات التحسين المحتملة.

وإذا تم النظر إلى المدارس كمنظمات عالية الموثوقية فإنها وفقًا لهذا المبدأ سوف تهتم برصد الأخطاء، وتحاول السيطرة عليها ومنعها من التطور؛ حتى لا تتفاقم وتتحوّل إلى مشكلات أكبر، والمدارس عليها أن تعي عواقب رسوب الطلاب أو فشلهم الأكاديمي؛ لأن ذلك لن يضر الطالب فقط، ولكنه سوف ينعكس على الأسرة والمجتمع أيضًا، وعليها الانشغال بمنع هذا الفشل الأكاديمي (Jesse L. Wood, 2022, P.13).

ويقول جيمس إتش إيك James H. Eck في هذا الشأن: ماذا لو اعتبرت المدارس أن فشل الطلاب يُعد أمرًا كارثيًا مثله مثل الكوارث الأخرى؟ وماذا لو نظر المعلمون إلى فشل الطلاب بأنه فشل في النظام وليس خطأ من الطالب؟ إذا تم التفكير بهذا المنطق فإن ذلك سيتطلب تغيير في المعتقدات والافتراضات الأساسية للتعليم (James H. Eck, 2011, P.38).

ومن خلال هذا المبدأ يجب على مديري المدارس والمعلمين الاهتمام بالبيانات المتعلقة بالتحصيل الدراسي، وألاً يركزوا فقط على الطلاب ذوي التحصيل المرتفع، والذين يظهرون مستويات عالية من الكفاءة، ولكن عليهم الاهتمام بالطلاب من ذوب التحصيل المتدني أو المنخفض، والبحث عن الأسباب التي أدت إلى فشل هؤلاء الطلاب. (Charles Elwood Youngs, 2018, PP. 14-15)

وبذلك يجب أن تكون المدارس يقظة، وفي حالة تأهب دائم، وتركز بشكل عام على المشكلات حتى لو بدت وكأنها صغيرة أو بسيطة، فعلى سبيل المثال: إذا بلغت نسبة النجاح ٩٠% بالمدرسة فإنها يجب أن تركز على فشل الـ ١٠% والأسباب الكامنة وراءه. (Esra Tekel & Engin Karadag, 2019, P.4)

كما يجب أن تقوم المدارس بتحديد الطلاب المتعثرين، والعوامل الموجودة في النظام المدرسي التي تعيق تحصيل الطلاب، والعمل على مراقبة تقدم هؤلاء الطلاب عن كثب في كل مستوى من مستويات التدخل؛ لتحديد مدى الحاجة إلى وجود تعليم مكثف، أو اللجوء إلى التعليم بشكل تدريجي، فعند معالجة هذه المشكلات في وقت مبكر تكون المدارس أكثر قدرة على مساعدة هؤلاء الطلاب؛ حتى لا يتخلفوا أكثر عن الركب، ويكونوا قادرين على الانتقال من صف دراسي إلى آخر، أو من مرحلة إلى أخرى (Linda Ruth Filpula, 2016, P.32).

(ب) الإحجام عن تبسيط التفسيرات: Reluctance to Simplify Interpretations

يميل الأفراد في المنظمات التقليدية عند التعامل مع المهام المعقدة إلى تبسيط المواقف أو المشكلات، وهذا التبسيط يمكن أن يؤثر سلباً على فعالية وكفاءة هذه المنظمات؛ فهذا التبسيط يمكن أن يؤدي إلى تجاهل أو حجب المعلومات المهمة، وتعزيز شعور زائف بالأمان؛ حيث يعتقد الأفراد أنهم يسيطرون على المشكلات، ويعرفون كيفية مواجهتها، والحقيقة أن تبسيط التفسيرات لا تسمح لهذه المنظمات بوضع رؤية شاملة للمشكلات التي تواجهها؛ ولهذا ترفض المنظمات عالية الموثوقية هذا التبسيط، وترى أن تبسيط التفسيرات يؤدي إلى إغفال العديد من التفاصيل الدقيقة، وعدم الاهتمام بوجهات النظر المتنوعة، وتؤدي إلى جمع بيانات ومعلومات غير دقيقة، وتؤكد المنظمات عالية الموثوقية على ضرورة الإحجام عن التبسيط؛ لأنه يعد بمثابة مقاومة نحو قبول تفسيرات مبسطة لكل من النجاحات والإخفاقات؛

فالمنظمات عالية الموثوقية تعتقد أن إدارة التعقيدات تتطلب مزيداً من الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة. (Jesse L.Wood, 2022, P.13)

ويزيد هذا المبدأ من قدرة هذه المنظمات على التشكيك والاهتمام بمزيد من وجهات النظر، ومن ثَمَّ القدرة على إنشاء قاعدة بيانات شاملة ودقيقة بها مجموعة متنوعة من المعلومات التي تتجاوز ما يمكن جمعه خلال العمليات العادية، ويتم استخدامها كمرجع للحصول على بيانات ومعلومات أكثر دقة لتجنب الأحداث غير المتوقعة (Fatema M. Alazemi, 2019, PP.7-8)

وتلتزم المنظمات عالية الموثوقية بسلوكيات محددة لتحقيق هذا المبدأ، ومن أهمها ما يلي:- (Agwu Emele Agwu, 2018, P.60)

- تقدير الشك، وتقدير التفكير غير النمطي أو الإبداعي.
- يعمل الأفراد في مختلف أنحاء المنظمة بنشاط لتحديد أوجه القصور أو الأخطاء المحتملة.
- عقد جلسات لنقد العمليات، وتعزيز الرؤى المشتركة.
- اتخاذ القرار الملائم بمجرد تحديد الثغرات المحتملة في العمليات.
- وعلى مستوى المدارس فإن الكثير منها يلجأ إلى تبسيط التفسيرات؛ مما يجعل أعضاء المجتمع المدرسي يعتقدون بأنهم يفهمون السياق المدرسي، ويتحكمون فيه، وهذا اعتقاد خاطئ؛ لأنه يؤدي إلى عدم الانتباه للعديد من التفاصيل؛ ولهذا فإن هذا المبدأ يؤدي إلى التركيز على التفاصيل الدقيقة، وتشجيع التفكير، والتدقيق، واليقظة المستمرة، ويجعل المدارس تسعى إلى جمع كافة البيانات وفحصها، وتحديد احتياجات الطلاب وتقديم تدخلات فورية لهم. (Jesse L.Wood, 2022, P.13)

كما أنه لتجنب سوء الفهم، يجب على قادة المدارس الإحجام عن تبسيط التفسيرات لتحقيق فهم أكثر شمولاً لكافة الموضوعات على مستوى المدرسة؛ فالبينة المدرسية تتسم بالتعقيد والتنوع، ويجب الاعتراف بذلك من قبل قادة المدارس والمعلمين، ومن ثَمَّ سوف يساعد جمع الأدلة بانتظام من مصادر مختلفة على اكتشاف العديد من الأمور عن العمل المدرسي ونتائج الطلاب، ويوفر استخدام مصادر متعددة للبيانات سواء كانت كمية أو نوعية

إلى تحليل هذه البيانات، واكتشاف وتقييم وتصحيح أي إحراف عن المسار من أجل منع الفشل. (Fatema M. Alazemi, 2019, PP.42-43).

ويؤدي ذلك إلى تطوير التفكير المنظومي والمحدثات الجماعية، ويكون لدى القيادات والمعلمين القدرة على التحليل والتفكير النقدي، والتعريف على التعقيدات والصراعات غير المرئية داخل المدرسة، وإدراك الفجوة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون. (Linda Ruth, 2016, P.33)

(ج) الحساسية للعمليات: Sensitivity to Operations:

في حين أن الانشغال بالفشل يتعلق باكتشاف التناقضات والإحجام عن التبسيط يتعلق بالتوجه العقلي للاهتمام بأدق التفاصيل للحصول على بيانات دقيقة للكشف عن المشكلات، فإن الحساسية للعمليات تتعلق بالعمل ذاته؛ أي بالإجراءات والعمليات، بغض النظر عن ديناميكية النظام، وتتضمن الحساسية وعياً عالياً وبقظة مستمرة، وعملاً مرتبطاً باللحظة الحالية من أجل التصرف بشكل أكثر فعالية، وفي هذا المبدأ يحرص العاملون أو الفرق في الخطوط الأمامية إلى مراقبة العمل في كل لحظة لاكتشاف أي نقاط ضعف أو أخطاء محتملة؛ مما يقلل من الجهول. (Fatema M. Alazemi, 2019, P.8).

ويسعى العاملون في الخطوط الأمامية إلى الحفاظ على ما يُسمى بالوعي الموقفي؛ أي أنهم يسعون جاهدين بأن يكونوا على دراية تامة بالوضع الحالي للعمليات، كما يسعون جاهدين لفهم آثار الوضع الحالي على الأداء في المستقبل، والحساسية للعمليات لا تقتصر على الأفراد في الخطوط الأمامية فقط، بل إن القيادات أيضاً يجب أن يكونوا حساسين للعمليات من خلال التشجيع على الإبلاغ عن أي أخطاء محتملة. (Andrew Hopkins, 2007, PP.9-10).

إن المنظمات التي لديها هيكل هرمي لا يتم فيها إبلاغ القيادات على الفور بأي أخطاء أو مشاكل محتملة، وعلى هذا النحو فإن مبدأ الحساسية للعمليات يهتم بضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية؛ حيث إن التركيز المستمر على المشكلات يتطلب علاقات وثيقة بين المعلمين ومديري المدارس. (Esra Tekel & Engin Karadag, 2019, P.4).

ولهذا يدعم مبدأ الحساسية للعمليات التعاون والمشاركة المستمرة للمعلومات التي تُمكن أعضاء المنظمة من الوصول إلى صورة كاملة لنظام العمليات؛ مما يسمح للأعضاء

بتعديل العمليات لمنع الأخطاء من التراكم والتطور إلى قضايا لا يمكن السيطرة عليها. (Ahmed A. Alibage, 2020, P.32)

ويدرك قادة المنظمات عالية الموثوقية أن هذه المنظمات عبارة عن أنظمة معقدة مفتوحة تتأثر بتدفق المعلومات من وإلى الداخل والخارج، ومن ثمَّ فإنهم يحافظون على اتصال مستمر بين أعضاء المنظمة وخاصة الموجودين منهم في الخطوط الأمامية، وينظر نموذج المنظمات عالية الموثوقية إلى الأحداث غير الموقعة على أنها أحداث كانت موجودة لبعض الوقت في شكل ثغرات دون التسبب في وجود مشكلة كبيرة، وهذه الثغرات تسبب عيوبًا في العمليات في الوحدات المختلفة، وهدف المنظمات عالية الموثوقية في هذا المجال هو التأكد من أن جميع الأفراد بها لديهم وعي شامل بالموقف، ومراعاة تطبيق معايير الجودة، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان منع الأخطاء؛ أي أن الحساسية للعمليات هي إدراك الصورة الكبيرة، وفهم كيفية تفاعل جميع المكونات في النظام معًا (Amir Khaled Al Nizami, 2011, PP.66-67).

وتلتزم المنظمات عالية الموثوقية بسلوكيات محددة لتحقيق هذا المبدأ، ومن أهمها ما يلي:-
(Agwu Emele Agwu, 2018, PP.61-62)

- اجتماعات منتظمة مع أفراد لهم اختصاصات أو مهام محددة، وأن يُعتبر الأفراد هذه الاجتماعات جزءًا من متطلبات العمل.
- تحديد مسؤوليات وأدوار كل فرد بشكل محدد وواضح، ومراعاة أن يفهم الجميع أدوارهم لتأدية عملهم بالإتقان.
- أن تتناسب الأدوار والمسؤوليات مع الصورة التنظيمية الكاملة.
- مكافأة الأفراد الذين ينخرطون في أعمال قد تكون خارج اختصاصاتهم.
- تقبل النقد البناء، والنظر إلى ردود الفعل، والتغذية الراجعة على أنها بمثابة أداة لدفع الفرد للتعلّم.
- يعمل القادة باستمرار مع المرؤوسين لرصد أعباء العمل، ويحددون بشكل جماعي مدى حاجاتهم إلى موارد إضافية.

وبالنسبة للمدارس فإن الوظيفة الأساسية لها هي "التعليم والتعلم"، ويُعتبر ذلك بمثابة دور أساسي يجب الاهتمام به والحرص على تقييمه باستمرار لمنع الأخطاء. (Jesse L. Wood, 2022, P.14)

ومع تركيز أعضاء المجتمع المدرسي على عملية التعليم والتعلم، فإنه يجب الأخذ في الاعتبار إمكانية حدوث أمور غير متوقعة، وعلى قادة المدارس إلقاء نظرة عميقة وشاملة لإنجاح عملية التعليم والتعلم، والعمل بشكل وثيق مع المعلمين والإداريين، والحفاظ على العلاقات الإنسانية والتواصل الجيد. (Charles Elwood Youngs, 2018, P.29)

إن العمل المدرسي يحتاج إلى تنظيم، مع إيلاء اهتمام كبير للوضع الحالي، والكشف عن أي إشارات لمواطن الضعف، والتصرف وفقاً لذلك. ويتفق العلماء على أن هناك علاقة طردية بين الحساسية للعمليات وجودة العلاقات في الثقافة المدرسية، بما يساعد على بناء جسور الثقة بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي، بحيث يكون لدى الأفراد القدرة على الإبلاغ عن أي معلومات مؤثرة. (Fatema M. Alazemi, 2019, P.43)

ويُعتبر جيمس إتش إيك James H. Eck عن هذا المبدأ باختصار؛ حيث أوضح أن الحساسية للعمليات في المدارس هي المبدأ التوجيهي لإنشاء مجتمعات تعلم مهنية فعالة (James H. Eck, 2019, P.38)

وسوف يساعد تصميم وبناء مجتمعات تعلم مهنية على تحسين تعلم الطلاب؛ ولهذا تحرص العديد من المدارس على بناء هذه المجتمعات من أجل تحقيق هذا الهدف، كما تساعد مجتمعات التعلم المهنية القيادات على تنفيذ العديد من المهام والقرارات بطريقة إيجابية ومتكاملة (Linda Ruth Filpula, 2016, P.34).

٢- مبادئ الاحتواء: Principles of Containment:

على الرغم من أن مبادئ الترقب أو التوقع تركز على الوقاية، إلا أنه من المستحيل أن تتوقع المنظمات جميع الأخطاء والتناقضات التي يمكن أن تحدث، وعندما تحدث بالفعل هذه المشكلات أو الأخطاء غير المتوقعة تلجأ المنظمات عالية الموثوقية إلى مبادئ الاحتواء، والتي تتمثل في: (الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرة) حتى يمكن

التعامل بفاعلية مع المشكلات، وإدارتها بمرونة (Jesse L. Wood, 2022, P.14).

وتتكون مبادئ الاحتواء مما يلي:-

(أ) - الالتزام بالمرونة: **Commitment to Resilience**:

لا يوجد نظام مثالي، من هذا المنطلق تُولي المنظمات عالية الموثوقية اهتمامًا كبيرًا لاحتواء الأخطاء من خلال تنظيم أنظمتها لتحسين القدرة على التعلم، والاستجابة السريعة عند حدوث الأخطاء؛ فالمرونة لدى هذه المنظمات هي مسألة تعلم وتكيف مع الظروف المتغيرة. (Fatema M. Alazemi, 2019, P.8)

وعند حدوث مشكلة أو خطأ غير متوقع تحاول المنظمات عالية الموثوقية الحفاظ على توازنها، واتخاذ إجراءات للعودة إلى الحالة الطبيعية، والحفاظ على وضع المنظمة في صورة مستقرة، وبذلك فإن المرونة هي قدرة النظام على التعافي، والتعامل بفاعلية مع الأحداث غير المتوقعة، وتضع هذه المنظمات مجموعة من الأولويات عند مواجهة المشكلات، ومن أهمها: التعلم من كل مشكلة للاستعداد لها في المستقبل، وزيادة الموثوقية، وزيادة القدرة على مواجهة أي أحداث غير متوقعة في المستقبل (Matthew T. Ludwig, 2021, P.49).

ويعتمد الالتزام بالمرونة على مجموعة من المهارات مثل: الارتجال، والتعلم، وتعدّد المهام، والتكيف، والتواصل، وبناء الشبكات، كما تعمل المنظمات عالية الموثوقية على تخصيص وقت لتحسين قدرتها على التوقع أو التنبؤ؛ حيث يتم وضع الخطط والإجراءات، ومراعاة تحسينها وتنقيحها باستمرار، وأيضًا دمج الدروس المستفادة من كل مشكلة مرت بها هذه المنظمات في خططها المستقبلية؛ فإنها تلتزم أيضا بمبادئ الاحتواء من خلال الكفاءات، وعمليات الاستجابة السريعة، والتدريبات الطارئة، وخطط الطوارئ، والوعي بجهات الاتصال الرئيسية في الحالات الطارئة، وبناء الثقة المشتركة بين الإدارة والمروسين، وبذلك فإن المرونة توضح الفرق بين منظمة تواجه مشكلات وتتعاوى منها، ومنظمة أخرى تواجه مشكلات مماثلة وتؤثر عليها تأثيرًا سلبيًا (Agwu Emele Agwu, 2018, P.62).

إن المنظمات عالية الموثوقية تدرك أن الخطأ قد يحدث في أي وقت، وهذه المنظمات تمتاز بالقدرة على حشد جميع أعضائها ومواردها على الفور لاحتواء هذه الأخطاء أو المشكلات، فهي ترى أن الخطأ أو الفشل وارد حدوثه رغم الإجراءات الاستباقية التي تضعها؛

لذا فهي تحرص على التدريب المستمر، وعلى التقييمات والمحفزات التي تؤدي إلى عمل الأعضاء معًا كفريق واحد، وبالنسبة للمنظمات عالية الموثوقية فإن القدرة على تعلّم الارتداد، واحتواء المشكلات هي مفاتيح للبقاء والاستمرارية، (Amir Khaled Al Nizami, 2011, P.67).

وتلتزم المنظمات عالية الموثوقية بسلوكيات محددة لتحقيق هذا المبدأ، ومن أهمها ما يلي:
(Agwu Emele Agwu, 2018, PP. 62-63)

- يعمل القادة والمؤوسون معًا على تحديد فجوات التعلّم ومعالجتها.
- التركيز على الكفاءة وتنوع المهارات؛ حتى يكون الأفراد قادرين على مواجهة المشكلات غير المتوقعة.
- التخطيط للطوارئ، وأن تكون مسئولية التنفيذ مشتركة بين جميع الأفراد.
- الثقة بزملاء العمل، واعتماد بعضهم على بعض خلال الحالات الطارئة.
- وتعد المرونة هي نتيجة للتعلّم التنظيمي، وهناك ثلاثة أنواع من المرونة: ١- المقدمات أو البوادر Precursor (أي مراقبة العمليات)، ٢- الاستعادة Restoration (أي الإجراءات السريعة لاستئناف العمليات)، ٣- الاسترداد أو التعافي Recovery (أي الرجوع إلى الوضع الطبيعي والحفاظ على الاستقرار)، وتتطلب هذه الأنواع الثلاثة أفرادًا مدربين تدريبًا جيدًا، وقادرين على إدارة المواقف بفعالية (Ahmed, A. Alibage, 2020, p.34).

إن مواجهة المشكلات أمر لا مفر منه في جميع المنظمات، وينطبق هذا الأمر على المدارس أيضًا، ومثلما يجب أن يكون مديرو المدارس ومعلموها قادرين على توقع المشكلات والبحث عن إشاراتها المحتملة، ولديهم حساسية للعمليات فإنهم يجب أن يكونوا أيضًا قادرين على مواجهة المشكلات التي تحدث بالفعل؛ فالتعامل مع المشكلات أو الأخطاء غير المتوقعة في المدارس لا يقل أهمية عن الوقاية منها؛ لأنها سبيل للتعلّم (Charles Elwood Youngs, 2018, P.16).

كما أنه من المستحيل تجنب الأخطاء البشرية تمامًا؛ لذا يجب أن يمتلك الأفراد القدرة على الكشف عن تلك الأخطاء الحتمية واحتوائها، والارتداد منها من خلال المثابرة والمرونة والخبرة؛ فالمرونة هي تلك السمة التي تشجع الأفراد على التصرف والتفكير بشكل أكثر وضوحًا (James H. Eck, 2011, P.38).

ويعنى الالتزام بالمرونة في المدارس أن كلاً من المديرين والمعلمين يطورون القدرة على الصمود، وأن يكون الهيكل التنظيمي قادراً على تلبية المتطلبات، ومواجهة الأخطاء أو المشكلات بفعالية (Jesse L. Wood, 2022, P.15).

كما تسعى المدارس إلى زيادة قدرتها على التعلم، وتطوير أنظمتها باستمرار للاستجابة السريعة عند حدوث الأخطاء، والتركيز على تدريب المعلمين، وكل ذلك يحتاج إلى درجة عالية من التعاون بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي (Fatema M. Alazemi, 2019, P.43).

(ب) - احترام الخبرة: Deference to Expertise:

يُعد احترام الخبرة هو المبدأ الأخير للمنظمات عالية الموثوقية، والذي يتم فيه تحويل عملية صنع القرار بعيداً عن التسلسل الهرمي إلى الأشخاص من ذوي الخبرة، فعلى الرغم من أن المنظمات عالية الموثوقية لديها هيكل تنظيمي يوضح التدرج الإداري بها، ويوضح المسؤوليات والأدوار، إلا أنه عند حدوث مشكلات غير متوقعة ينتقل اتخاذ القرار إلى الأفراد الذين لديهم أكبر قدر من الخبرة والمعرفة في الموضوع المرتبط بالمشكلة؛ ففي هذا المبدأ لا تأخذ الرتبة أو المنصب أو الموقع نفس المكانة، بل تتفوق الخبرة في المواقف الطارئة، وترفض المنظمات عالية الموثوقية الالتزام بثقافة التسلسل الهرمي في هذه الأوقات؛ حتى يتم الاستفادة من ذوي الخبرة ومن تجاربهم ووجهات نظرهم المتنوعة؛ فالميزة الأساسية للمنظمات عالية الموثوقية هو قدرتها على الجمع بين المركزية واللامركزية في وقت واحد؛ ففي الأوقات العادية تستمد هذه المنظمات قوتها من قوة الهيكل التنظيمي بها، ويتم الالتزام بالإجراءات والقواعد والقوانين، أما في الأوقات الحرجة فإنه يتم انتقال عملية صنع القرار بمرونة إلى الأفراد الذين يتمتعون بأكثر قدر من الخبرة والمعرفة (Jesse L. Wood, 2022, P.15).

تدرك المنظمات عالية الموثوقية أن القيادات في مختلف المستويات التنظيمية ليسوا بالضرورة الأفضل في اتخاذ القرارات في المواقف الصعبة أو المعقدة؛ فهؤلاء القادة غير موجودين في الخطوط الأمامية، وتواجههم بعض القيود مثل الوقت، والموارد، والمعرفة، المحدودة. (Fatema M. Alazemi, 2019, P. 9).

ولقد أدى عدم التركيز على التسلسل الهرمي في هذه المنظمات إلى وجود قنوات اتصال مفتوحة وسلسلة بين جميع مستويات المنظمة، وبسبب هذا الهيكل المرن تنتقل

عملية صنع القرار في المنظمات عالية الموثوقية رأسياً وأفقيًا، وفقًا للوضع الذي تكون فيه، وبذلك تحرص هذه المنظمات على تعزيز ثقافة التعاون والعمل كفريق واحد والرجوع إلى الخبراء عندما يتطلب الموقف ذلك (Amir Khaled Al Nizami, 2011, P.68).

وتلتزم المنظمات عالية الموثوقية بسلوكيات محددة لتحقيق هذا المبدأ، ومن أهمها ما يلي:
(Agwu Emele Agwu, 2018, PP.63-64)

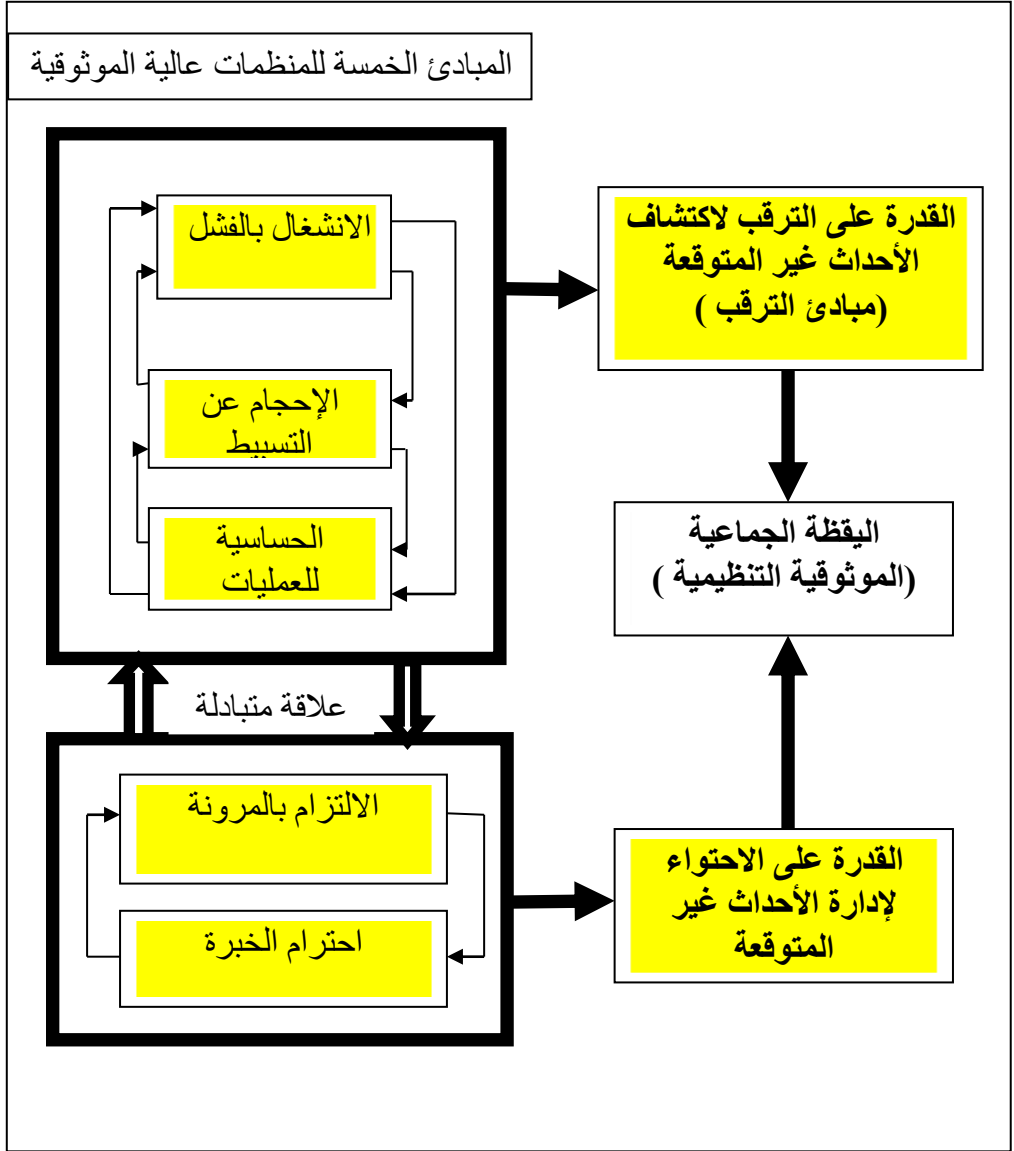
- الاحترام المتبادل بين جميع الأفراد في جميع الوظائف بالمنظمة.
- لا توجد وظيفة أكثر أهمية من الأخرى.
- يتم تشجيع الأفراد على اللجوء للأشخاص من ذوي الخبرة في المواقف المعقدة.
- يترك القادة مسئولية اتخاذ القرار للأشخاص الأكثر خبرة عند مواجهة مشكلات غير متوقعة، أو في المواقف الصعبة.
- يتقبل الخبراء هذه المسئولية بشكل احترافي ومهني.
- يشعر جميع الأفراد بالالتزام وتحمل المسئولية لحين الانتهاء من المشكلة أو الحالة الطارئة.

والمدارس مثل العديد من المنظمات لديها قواعد وسياسات وإجراءات يتم إقرارها وتطبيقها من قبل هيكل تنظيمي واضح ومحدد، ورغم ذلك فإن المعلمين الموجودين في الخطوط الأمامية يكون لديهم خبرة تربوية كافية تمكنهم من التغلب على العديد من المشكلات التعليمية والتربوية التي تواجه المدرسة، ومن ثمَّ يكونون قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة بغض النظر عن موقعهم أو منصبهم داخل المدرسة (Charles Elwood Youngs, 2018, P.16).

قد يكون لدى بعض المعلمين دراية كافية ببرنامج أو منهج معين، وقد يكون لدى البعض الآخر خبرة في ضبط وإدارة السلوكيات الصعبة، والتعامل مع الطلاب ذوي السلوك المضطرب؛ لذا فمن الضروري إتاحة الفرصة للجميع لتبادل خبراتهم وتجاربهم الخاصة، وتعزيز ثقافة التعاون داخل المدرسة (Linda Ruth Filpula, 2016, P.35).

ولهذا يجب أن يتسم الهيكل التنظيمي في المدارس بالمرونة، وأن تنتقل هذه المرونة إلى عملية صنع القرار فلكي تكون المدرسة قادرة على مواجهة مشكلاتها فإنها يجب أن تدعّن للخبرة وليس للمنصب خاصة في المواقف الصعبة، وأن تضع معايير لتحديد من هو

الأفضل للمشاركة في صنع القرار على أن تتضمن هذه المعايير المهارات والمعرفة والمعلومات اللازمة لمعالجة هذه المشكلات، ويجب أن يتقبل قادة المدارس أنهم لا يملكون جميع الإجابات لجميع المواقف أو المشكلات، وأنهم بحاجة إلى الآخرين لإيجاد الحلول المناسبة؛ فالواقع أن احترام الخبرة هو اعتقاد ثقافي مفاده ألا يخشي الأفراد طلب المساعدة، وأن يعترفوا عندما يكون لديهم معرفة محدودة لكي يكونوا قادرين على مواجهة مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم. (Fatema M. Alazemi, 2019, ,P.44)



شكل (١)

مبادئ المنظمات عالية الموثوقية

Source: Ahmed A.A libage: Achieving High Reliability Organization Using Fuzzy Congntive Maps- The Case of Offshore Oil and Gas , Doctor of Philosophy in Technology Management, Portland State University,2020 ,P.28.

ويشير أمين الله تيموري وآخرون Aminullah Teymouri & et al أن هذه المبادئ الخمسة تجعل المنظمات عالية الموثوقية تملك نوعًا من الوعي المستمر للتعامل مع المواقف أو المشكلات، هذا الوعي يمكن أن يطلق عليه الإدراك أو الشعور، والذي يُمكن أن يساعد في تفسير الإشارات الضعيفة والتعامل معها بسرعة؛ فهذه المنظمات تستخدم تقنيات متطورة، وتكون وحداتها وعناصرها مترابطة بشكل كبير، ويمكن أن ينتقل أي خطأ إلى باقي أجزاء المنظمة، ويتحول الخطأ إلى سلسلة من الأخطاء الكبيرة، وهذه المبادئ الخمسة تجعل المنظمة يقظة وقادرة على التنبؤ وتوقع المشكلات والتعامل معها في النهاية؛ مما يزيد من موثوقية الأداء (Aminullah Teymouri & et al., 2022, P.32).

وبالنسبة للمدارس فإن مبادئ المنظمات عالية الموثوقية هي بمثابة عدسة لاستكشاف الأداء المدرسي وإستراتيجيات التحسين، وتساعد هذه المبادئ في توجيه القرارات، وتوجيه المدارس نحو الموثوقية (Susan Ernst, 2021, P.5).

مما سبق يتضح أن مبادئ المنظمات عالية الموثوقية تتسم بالوضوح والثبات، وهذه المبادئ بمثابة قواعد لا تحيد عنها هذه المنظمات، وتساعد في ضبط فكر وسلوك الأفراد بها، والمدارس الثانوية العامة إذا تبنت هذه المبادئ فإنها ستكون بمثابة مرتكزات بالنسبة لها، وفكر مرجعي يوجه قيم وممارسات هذه المدارس، وإذا كانت تلك المبادئ الخمسة هي القواعد التي توجه المدارس الثانوية العامة، وتجعلها قادرة على مواجهة مشكلاتها وتحقيق أهدافها، فإن خصائص المنظمات عالية الموثوقية هي التي تميزها عن غيرها، ويمكن الاستفادة من تلك الخصائص في تطوير العملية التعليمية بالمدارس الثانوية العامة، والمحور التالي يوضح هذه الخصائص بالتفصيل.

سابعاً - خصائص المنظمات عالية الموثوقية :-

لقد ارتفعت مخاطر الفشل الأكاديمي لكل من المدارس والطلاب، وأصبحت الموثوقية العالية جانباً مهماً من جوانب نجاح المدرسة؛ حيث تواجه المدارس الآن تحدياً لمنع جميع حالات الفشل، وسد فجوات الإنجاز بين مجموعات الطلاب (Linda Ruth Filpula, 2016, P.5).

ومن هذا المنطلق تم التوجه للمنظمات عالية الموثوقية للاستفادة من نهجها وفكرها في تطوير المدارس، وقد استدعى ذلك معرفة خصائصها الجوهرية التي تجعلها تتفرد عن

غيرها؛ فهذه الخصائص تكشف عن ماهيتها وطبيعتها، ويمكن توضيح هذه الخصائص على النحو التالي:-

- ١- السياق الاجتماعي: تتطور المنظمات عالية الموثوقية عندما يعتقد كل من المجتمع الأكبر والمهنيين المشاركين في العمل بالمنظمة أن فشل المنظمة في تحقيق أهدافها الرئيسية سيكون أمرًا كارثيًا، وسيؤدي إلى عواقب وخيمة.
- ٢- تتطلب الموثوقية التنظيمية مجموعة واضحة ومحددة من الأهداف يتم تقاسمها ونشرها على جميع المستويات التنظيمية.
- ٣- يقظة مستمرة للمفاجآت، ويتم مراقبة المشكلات أو الثغرات البسيطة في الأنظمة الرئيسية عن كثب حتى لا تتحول إلى مشكلات كبيرة، ومن أجل الحفاظ على يقظة متعددة المستويات تقوم المنظمات عالية الموثوقية بإنشاء قواعد بيانات قوية تتسم بأنها مرتبطة بالأهداف الأساسية، وتركز على الأبعاد الرئيسية، وتوفر الوقت لجميع المستويات التنظيمية، ويتم استخدامها بانتظام، والتحقق منها من قبل مجموعات معينة داخل وخارج المنظمة. (Sam Stringfield, David Reynolds & Eugene Schaffer, 2008, P.8)
- ٤- توسيع نطاق صنع القرار بقدر ما تسمح به المعرفة الموجودة، ويتم وضع المهام المتكررة بانتظام ضمن إجراءات التشغيل المعيارية.
- ٥- تعمل المنظمات عالية الموثوقية بنشاط على دعم المبادرات التي تشجع جميع الأفراد على تحليل ونقد إجراءات التشغيل المعيارية لتحديد العيوب الموجودة بها، ومكافئة مكتشفي هذه العيوب.
- ٦- التوظيف النشط والمكثف لإضافة أعضاء جدد على جميع المستويات. (Eugene Schaffer, David Reynolds & Sam Stringfield, 2012, P.111)
- ٧- التدريب المستمر والهادف، وإعادة التدريب.
- ٨- تقييم دقيق للأداء.
- ٩- يوجد هيكل تنظيمي هرمي للمنظمات عالية الموثوقية، ولكن في الحالات الطارئة تُظهر هذه المنظمات نوعًا آخر من السلوك يؤكد على أهمية المشاركة الجماعية في

صنع واتخاذ القرار بغض النظر عن الموقف الرسمي لصانع القرار (Eugene C. Schaffer & et al., 2013, P.55)

١٠- الحفاظ على التجهيزات والمرافق الرئيسية في حالة جيدة.

١١- يتم تقييم المنظمات عالية الموثوقية تقييماً واضحاً ومنتظماً من قبل المؤسسات التي تشرف عليها، والمنظمات المحيطة بها.

١٢- التركيز على الموثوقية العالية أكثر من الكفاءة على المدى القصير. (Eugene Schaffer, David Reynolds & Sam Stringfield, 2012, P.111)

ولعل الاثنى عشرة خاصية السابقة هي من أهم خصائص المنظمات عالية الموثوقية، وتم التركيز عليها في بعض الأدبيات المعاصرة، ولكن ليس كل الخصائص لها نفس القيمة التفسيرية؛ فبعض الخصائص تكون أساسية، والبعض الآخر تكون ثانوية؛ لذا توضح أدبيات أخرى أن الخصائص الأساسية للمنظمات عالية الموثوقية هي:-

١- اليقظة التنظيمية:-

إن المنظمات عالية الموثوقية لديها مشكلات أقل من المعتاد على الرغم من التحديات التي تواجهها بسبب ثقافة اليقظة التي تجعلها أكثر حساسية تجاه الإشارات الضعيفة التي تنذرنا بالخطر، وتجعلها أكثر قدرة على احتواء التعقيدات. (Randy Karnes, 2015, P.15)

اليقظة هي جانب أساسي من الموثوقية؛ لذلك تشجع المنظمات عالية الموثوقية جميع أعضائها على أن يكونوا يقظين، وبعبارة أخرى - أن يكونوا قادرين على ملاحظة الأشياء الخارجة عن المألوف، وأن يكون لديهم وعي بكافة التفاصيل، وأن يركزوا بشكل مستمر على الحاضر (Karen Kroman Myers, 2005, P.63).

واليقظة تعني التعلم والانفتاح والتجديد من خلال ملاحظة الاختلافات والسياقات ووجهات النظر المختلفة، واستخدام المهارات والمعلومات الأساسية لتوجيه سلوك الأفراد، كما تكشف اليقظة علاقة التفكير بالعمل، وكيف تؤثر هذه العلاقة على جودة القرارات الفردية والجماعية، وعلى الرغم أن مفهوم اليقظة قد ظهر في الأدبيات المتعلقة بالمنظمات عالية الموثوقية لتجنب الأخطاء، إلا أنه في الوقت ذاته قد كشف عن الكيفية التي يمكن من خلالها أن تنشئ هذه المنظمات حالة جماعية تؤكد

على الوعي المستمر بالأحداث، وتحسين القدرة على التعلّم (Fatema M. Alazemi, 2019, P.30).

إن النظر إلى المدارس كمنظمات عالية الموثوقية سيؤدي إلى التركيز على الوعي المستمر أو ما يسمى باليقظة، وستكون مهمة مدير المدرسة هي نشر وتعزيز ثقافة اليقظة، والتي تساعد على التدقيق المستمر، وصقل التوقعات بناء على التجارب الجديدة، وتقدير التفاصيل الدقيقة، وتحديد الجوانب الجديدة التي يمكن أن تحسن الأداء؛ فالمدارس التي تنتشر بها ثقافة اليقظة هي المدارس القادرة على التقاط ما هو غير متوقع في وقت مبكر (Linda Ruth Filpula, 2016, PP.36-37).

٢- التعلّم التنظيمي:

يُعد التعلّم التنظيمي أحد أهم الخصائص المميزة للمنظمات عالية الموثوقية؛ فمن خلاله تملك هذه المنظمات الدافع المستمر نحو تحسين أدائها؛ فهذه المنظمات تتطلب عمليات خالية من الأخطاء تقريباً؛ فأى انحراف عن المسار الطبيعي للعمل يمكن أن تكون له عواقب وخيمة مرئية للجمهور؛ لذا تسعى هذه المنظمات باستمرار إلى البحث عن التحسين من خلال جمع التغذية المرتدة بطريقة منهجية، ومراقبة الأداء باستمرار، وتحرص على وجود سجل شامل لبيانات الأداء المتعلقة بها. (John J. Sullivan, 2014, P.1540)

والمؤيدون لفكر المنظمات عالية الموثوقية يرون أنها تستخدم أنواعاً متطورة من التعلّم التنظيمي؛ حيث تستخدم هذه المنظمات الخيال والتجارب غير المباشرة، والقصص، والمحاكاة،..... وغيرها كبدايات للتعلّم (Karen Marais & et al., 2004, P.9).

وذلك بسبب أن هذه المنظمات غير قادرة على التعلّم من خلال التجربة والخطأ بنفس الطريقة التي تتعلم بها المنظمات الأخرى، بسبب الآثار الكارثية المحتملة، ومن ثمّ تستخدم هذه المنظمات آليات أخرى مثل التعلّم غير المباشر (أى التعلّم من الآخرين)، والمحاكاة، والتدريب (David S. Compton, 2008, P.94).

وتسعى هذه المنظمات إلى تحقيق النجاح من خلال مواردها البشرية؛ حيث تُخضع أعضائها للتدريب المكثف، والتنشئة الاجتماعية للتأكد من قدرتهم على الاستجابة

للأحداث أو المواقف الطارئة بسرعة، وبشكل كاف دون الحاجة إلى الرجوع إلى كبار المسؤولين في كافة التفاصيل (Jos A. Rijpma, 2003, P.39).

كما أن التركيز على التدريب المكثف هو اعتراف من هذه المنظمات بأن المهارات الحالية من المحتمل أن تكون غير كافية للتغيرات المستقبلية المحتملة، وأن اكتساب المهارات وتحديثها بانتظام يُعد أمرًا ضروريًا للتعامل مع التهديدات المستمرة، واستيعاب التغيرات، والاستجابة لبيئاتها الديناميكية (Timothy J. Vogus & Theresa M. Welbourne, 2003, P.884).

وعلى مستوى المدارس يتطلب إيجاد تعلم تنظيمي بالمدارس تفكير عميق بالدور الذي تقوم به إدارة المدرسة؛ حيث ينبغي أن تكون لديها القناعة بمسئوليتها تجاه الارتقاء ببيئة التعلم، وتحقيق هذا الدور يأتي من خلال تكوين رؤية مشتركة لدى العاملين بالمدرسة تركز على أهداف واضحة، بحيث يصبح التعلم التنظيمي مهمة موجهة نحو تحقيق التعاون بين العاملين بالمدرسة من أجل الوصول إلى أهداف وغايات المدرسة، كما يتطلب ذلك اهتمام من الإدارة بالبيئة التنظيمية للمدرسة والتي تدعم التعليم المستمر، وتبني أشكال مختلفة من التنظيم الإداري تدعم العمل الجماعي التشاركي (رجب بن علي بن عبيد العويسي، ٢٠١٠، ص ص ٦٤-٦٥).

كما تتعلم المنظمات عالية الموثوقية من خلال المشكلات التي تتعرض لها أو الأخطاء المحتملة، وتعتقد أن هذه المشكلات أو الأخطاء تساعد على فهم الكثير من الأمور، وتميل إلى التعامل مع الأخطاء على أنها نوافذ تكشف حالة النظام؛ ولذلك فإن أعضاء هذه المنظمات يحجمون عن تبسيط التفسيرات، ويشعرون بالقلق من تفسير المعلومات خارج سياقها (David Denyer & et al., 2011, P.445).

٣- التكرار :-

تستخدم المنظمات عالية الموثوقية "التكرار" على نطاق واسع؛ حيث تسمح بوجود نسخ احتياطية لمواجهة الظروف غير المتوقعة، وتراعي وجود نسخ احتياطية تقنية لتفادي فشل الأجهزة التكنولوجية، كما تسمح بوجود أكثر من فرد لأداء المهام الحرجة أو الأساسية، فإذا فشل فرد في أداء مهمة فهناك شخص بديل قادر على

أداء هذه المهمة للحفاظ على توازن هذه المنظمات (David Denyer & et al., 2011, P. 445).

ويمكن من خلال التكرار تنفيذ أي مهمة إذا فشلت الوحدة الأساسية أو تعثرت في تنفيذها؛ فهو ركيزة أساسية للمنظمات عالية الموثوقية، وبالإضافة إلى التكرار التقني مثل أجهزة الكمبيوتر الاحتياطية، أو التكرار البشري مثل وجود أفراد قادرين على تحمل مسؤوليات متنوعة؛ فهناك التكرار التنظيمي **Organizational Redundancies** الذي يسمح بانتقال صنع القرار إلى أولئك الذين لديهم خبرة فريدة بغض النظر عن رتبهم أو مناصبهم داخل المنظمة، وذلك لدعم عملية صنع القرار في الظروف الصعبة (Ahmed A. Alibage, 2020, PP.24-25).

وعلى مستوى المدارس فإنه يجب التركيز على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحسين أداء المدارس؛ حيث تستخدم المدارس أجهزة الكمبيوتر لحفظ المعلومات، وإنشاء المستندات، والاتصال بأولياء الأمور، وتحفيز الطلاب على التعلم، كما تعمل العديد من المدارس على تسجيل بيانات الطلاب على أجهزة الكمبيوتر، وبهذه الطريقة يمكن لأولياء الأمور متابعة أداء أبنائهم والتواصل مع المعلمين، هذا بالإضافة إلى تقييم الطلاب؛ حيث إن هناك التقييم الإلكتروني الذي يوفر الوقت والجهد والتكاليف المادية، وأخيراً من خلال استخدام أجهزة الكمبيوتر يمكن جمع البيانات لمراقبة النظام أو تخصيص الموارد أو تقييم سياسة المدرسة، ومن ثمَّ يجب التركيز على وجود أجهزة احتياطية لتنفيذ هذه المهام بفاعلية (Maciej Jakubowski, 2014, PP.3-13).

كما أن الموارد البشرية في المدرسة هي المسؤولة عن إنجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها المنشودة؛ لذا من الضروري توافر القوى البشرية المختصة، واختيار المعلمين المتميزين، والقيادات الواعية القادرة على تحمل المسؤولية، وتسمح بانتقال عملية صنع القرار إلى ذوي الخبرة في المواقف المعقدة.

٤ - الثقافة التنظيمية:-

تتجلى الثقافة في المنظمات في مجموعة من القيم والمعتقدات جنباً إلى جنب مع ما يصنعه الإنسان، ويتم إنشاؤها ونقلها ومشاركتها داخل المنظمة، وتلك الثقافة هي

التي تميز مجموعة عن غيرها أو منظمة من غيرها من المنظمات الأخرى؛ فالثقافة التنظيمية تعبر عن كيان المنظمة، والفلسفة التي توجهها، وسبب وجودها (Michael Scott Barrett, 2008, P.13).

وتوفر الثقافة التنظيمية نظرة ثاقبة للسلوك التنظيمي؛ فالثقافة هي نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة أثناء حلها للمشكلات، ومحاولتها إحداث التكيف الخارجي والتكامل الداخلي؛ ونظرًا لنجاح هذه الافتراضات والتي عملت بشكل جيد بما يكفي في العديد من المواقف والمشكلات فيتم اعتبارها صالحة، ومن ثمَّ يتم تدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك، والتفكير، والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات أو المواقف (Mary Sally Matiella, 2011, P.23).

أما عن الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الموثوقية العالية فإنها تنفرد عن غيرها؛ حيث تتضمن عناصر أساسية معينة هي: - (Janann Joslin Medeiros & Wellington Pinto, 2009, P.169)

- السلوكيات التي تسعى إلى توجيه الأنشطة نحو تحقيق أقصى قدر من السلامة، بغض النظر عن ضغوط العمل.
- الحفاظ على مستويات عالية ومستمرة من القلق بشأن نقاط الضعف المرتبطة بالعمليات.
- جمع ودراسة البيانات المتعلقة بالمشكلات والحالات التي كادت أن تسبب خسائر حتى إذا كان تأثيرها ضعيف أو على نطاق ضيق.
- الالتزام بآليات الإبلاغ عن الأخطاء والحث على نشرها.
- تحديد التدابير الإدارية الواجب اتخاذها في حالة حدوث سلوكيات غير مقبولة، وأن تكون هذه التدابير واضحة ومعلنة لدى الجميع.
- تحديد إجراءات التكيف مع مجموعة متنوعة من المشكلات والأزمات، مع مرونة الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ صنع القرار.
- تحديد أساليب جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في التوصل إلى استنتاجات حول أفضل الطرق لتنفيذ العمليات.

- وعند التمعن في العناصر السابقة يتضح أن ثقافة المنظمات عالية الموثوقية هي مجموعة من الثقافات المتداخلة، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:-
- ثقافة الإبلاغ: والتي تتضمن التبليغ عن الأخطاء الفردية أو الأخطاء المحتملة، والتحقيق فيها، وتحليلها.
 - الثقافة العادلة: والتي تتضمن فهم الخطأ بوضوح، وكيفية توجيه اللوم إلى الشخص المخطئ، وعدم المعاقبة إلا على الأخطاء المتعمدة.
 - ثقافة المرونة: والتي توضح كيف يمكن أن يتكيف الأفراد مع المواقف المتنوعة، والتي تختلف من حيث الضغط والسرعة والشدة. (Mary Sally Matiella, 2011, PP. 23- 24)
 - ثقافة التعلّم: حيث تسعى المنظمة إلى معرفة ما لا تعرفه، وتبحث باستمرار عن التحسين، وتُخضع أعضاءها للتدريب المستمر.
 - ثقافة الموثوقية: التي تهتم بالرعاية، والحذر، واحترام الإجراءات، والانتباه، وتعزيز المسؤولية الفردية تجاه المنظمة.
 - الثقافة المهنية: حيث يتعرف أعضاء المنظمة على العمل والإلمام الكافي بكل جوانبه للوصول إلى الأداء المتميز في العمل، مع توفير درجة عالية من حرية التصرف والاستقلالية لهم (Fiona C. Saunders, 2015, P.4).
- ورغم أهمية هذه الثقافات إلا أن ثقافة الإبلاغ عن الأخطاء لم تحظَ بالاهتمام الملائم لها على مستوى المدارس، والحقيقة أنه من أجل إحداث أكبر قدر من التأثير، وتحقيق أعلى مستوى من التميز فإنه يجب أن يكون الأفراد قادرين على التحدث عن المشكلات والأخطاء والصراعات وسوء الفهم؛ فالهدف هنا هو تحديد هذه المشكلات، ومناقشتها للوصول إلى الحلول المناسبة لها، كما أنه من المعروف أن المدارس تواجه العديد من المشكلات التعليمية طوال الوقت، ويجب أن تكون هناك صداقية، وثقة بين الجميع، وغرس الشعور بالأمان عند التبليغ عن الأخطاء حتى لو كان المبلغون هم أنفسهم مرتكبي الخطأ والمسؤولين عنه، ولا يجب نبذ أو معاقبة المخطئين إلا إذا كان الخطأ متعمداً منهم، ويجب على المدرسة إعداد

التقارير حول هذه الأخطاء، ومتابعتها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهتها
(James H. Eck, 2011, PP.41-42).



شكل (٢)

عمليات وخصائص المنظمات عالية الموثوقية

Source: Chrysanthi Lekka: High Reliability Organizations: A Review of The Literature ,Health and Safety Laboratory, Health and Safety Executive, Research Report,2011, P.18

يتضح من الشكل السابق تعدد وتنوع خصائص المنظمات عالية الموثوقية، وما يميز هذه الخصائص هو ارتباطها بعضها وثقافة هذه المنظمات، وقدرتها على التعلم، والحرص على التواصل المستمر بين الأعضاء، والتركيز على التدريب، والاهتمام باليقظة التنظيمية، والقدرة على مناقشة الأخطاء وتحليلها للوصول إلى الحلول المناسبة، كما يتضح من هذه الخصائص أن هذه المنظمات ذات طابع فكري وأيديولوجي؛ مما جعلها قادرة على تحديد أهدافها بوضوح، وتسعى إلى تجديد وتحديث إجراءاتها بصفة مستمرة، وقد برز في الشكل السابق مفهوم "القيادة الواعية"؛ تلك القيادة التي تظل منتبهة طوال الوقت لجميع الجوانب في بيئة العمل، وتكون على دراية كاملة بالتحولات والتغيرات التي تطرأ داخل وخارج بيئة العمل، وبالحدوث عن القيادة الواعية فإن المحور التالي يتعلق بقيادة هذه المنظمات؛ فقد ساهمت تلك القيادة في تميز هذه المنظمات، وساعدت على دعم عمليات إدارة المعرفة بها، ويمكن الاستفادة من نهج القيادة في هذه المنظمات في تحسين أداء المدارس الثانوية العامة بما يساعد على تحقيق أهدافها المرجوة.

ثامناً - قيادة المنظمات عالية الموثوقية ودورها في تطبيق إدارة المعرفة:

في عالم اليوم سريع التغيير يعد دور القائد مهماً ومؤثراً في نجاح المنظمة؛ فهؤلاء القادة هم أحد الأصول الأساسية التي تساهم بشكل مباشر في تنمية مهارات الإبداع والابتكار، والتي تعمل على تحسين الفعالية والكفاءة، وخلق فرص جديدة، ورغم أن أدبيات المنظمات عالية الموثوقية لا توجه تركيزها على القيادة بصورة مباشرة؛ حيث تركز على المنظمة كعقل جماعي، إلا أن هذه الأدبيات تعترف بأن القادة يؤدون دوراً رئيسياً في الوصول إلى نتائج عالية الموثوقية؛ فهؤلاء القادة يعملون على إرساء القيم، والقيم تقود إلى السلوكيات، والسلوكيات تقود إلى الأداء المتميز؛ لذا ينظر إليهم على أنهم العامل الرئيسي في تحقيق الموثوقية التنظيمية. (Amir Khaled Al Nizami, 2011, P.77)

ويرى الباحثون في المنظمات عالية الموثوقية أن الكمال وعدم وجود أخطاء، والأداء الخالي من العيوب، والبشر المعصومين من الأخطاء هي أفكار غير معقولة وغير مقبولة؛ فالأخطاء البشرية أمر لا مفر منه، ورغم ذلك فإن إدارة هذه المنظمات يمكنها إنشاء ضوابط وإجراءات وآليات كافية وفعالة للسيطرة على هذه الأخطاء (David S. Compton, 2008, P.77).

ولهذا تتطلب المنظمات عالية الموثوقية خبرة وشخصية قيادية غير تقليدية؛ فالقيادة في هذه المنظمات لها صفات وسمات تختلف عن القيادة في بيئة العمل التقليدية؛ فهؤلاء القادة يقومون بتطبيق إستراتيجيات وسلوكيات وممارسات متنوعة لمواجهة الأحداث غير المتوقعة. (Scott Drexler, 2018, P.19)

ويتميز قادة المنظمات عالية الموثوقية بما يلي:-
(Randy Karnes, 2015, P.18)

- إدراك أن القرارات التي يتخذونها قد يكون لها عواقب غير مقصودة.
- اتخاذ إجراءات فورية عند ظهور أي إشارات بوجود خطأ أو مشكلة محتملة.
- القلق المستمر من الفشل.
- التركيز على الأفراد في الخطوط الأمامية؛ لأن هؤلاء الأشخاص يمتلكون الخبرة الحقيقية.
- الحرص على عدم تبسيط المشكلات، ومحاولة فهمها، وتحليلها للوصول إلى الحلول المناسبة لها.

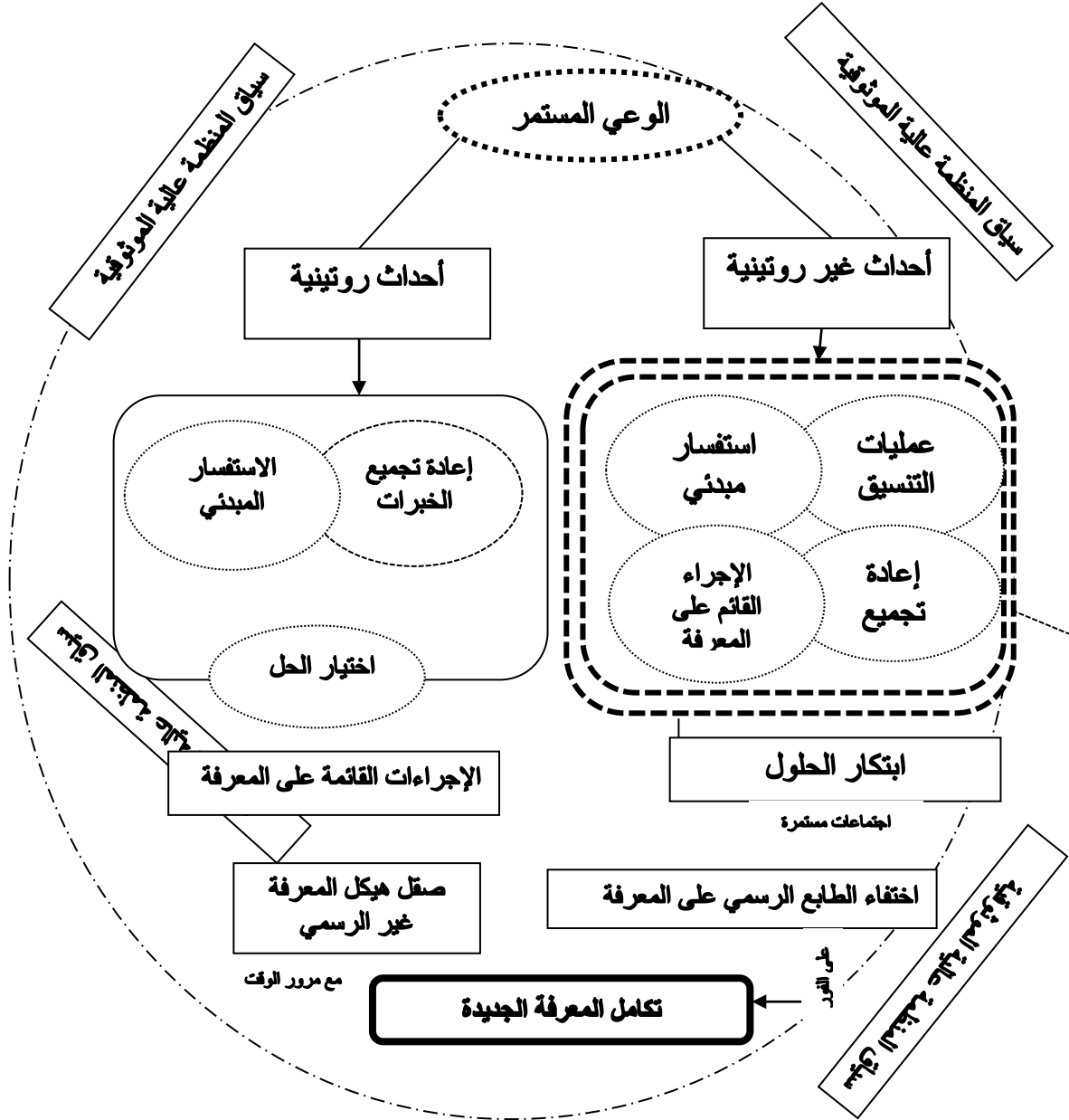
وترسخ المنظمات عالية الموثوقية مفهوم " القيادة الموزعة "؛ فهذا المفهوم يقوم على تقاسم القيادة مع أولئك الذين لديهم الخبرة الكافية بالموضوعات ذات الصلة، ويساعد ذلك على تطوير قدرة الأفراد على الانخراط في التفكير ومواجهة المشكلات من أجل التعامل مع التحديات التي تواجه المنظمة، والحقيقة أن القيادة الموزعة لا تلغي الهيكل التنظيمي الرسمي، ولكنها تعترف بعمليات القيادة الرأسية والأفقية في العمل؛ فهي تقوم على افتراض ضمني بأن كل عضو يمتلك بعض القدرات التي ستحتاجها المجموعة في أي وقت من الأوقات، ولأن القيادة الموزعة هي وصف لنمط عمل جماعي فإنها تركز على فرق العمل والمجموعات والمجتمعات، وفي المجال التعليمي تُعد مجتمعات التعلّم المهنية، ومجتمعات الممارسة هما أشهرها وأكثرها شيوعاً، ويتضمن كلا النموذجين فكرة الفرق التعاونية التي تعمل على حل المشكلات التي تواجه المدرسة. (Eileen E. Dial, 2011, PP.33-34)

ولكي تتحول المدرسة إلى مدرسة عالية الموثوقية، فإن ذلك يتطلب مرونة في الهيكل التنظيمي لتطبيق القيادة الموزعة والتعلّم التنظيمي، واتخاذ قرارات قائمة على البيانات للوصول إلى نتائج موثوقة للغاية (Eileen E. Dial, 2011, P.57).

وتساعد القيادة الموزعة على تمكين الأفراد من خلال المساهمة بأفكارهم، وتوسيع المعرفة الجماعية للمجموعة والمنظمة؛ لذا يمكن القول إن القيادة الموزعة تعمل كوسيط لتبادل المعرفة من خلال السماح للأفراد بالوصول إلى المعلومات ذات الصلة، واستخدام شبكات المعرفة داخل المنظمات، وتعزيز تبادل المعرفة من خلال تعزيز الثقافة التي تشجع على تبادل المعلومات، والحرص على نشر أن المعرفة ليست ثابتة بقدر ما هي متباينة وتتأثر بالمعطيات المتغيرة، وبهذا يجب تقاسمها وتحديثها لتظل ذات صلة. (Rehab M.

Rashad & Marwa H. Ageiz, 2021, PP.1535, 1536)

ويتطلب سياق المنظمات عالية الموثوقية التآرجح بين تطبيق المعرفة الموجودة بالفعل في الأحداث الروتينية التي يمكن التنبؤ بها، وبناء معرفة جديدة عند ظهور مشكلات أو أحداث غير متوقعة، والحقيقة أن تواجد المعرفة يسهل الوصول إلى الموثوقية في تلك المنظمات؛ فعندما يكون لدى الأفراد خبرة سابقة ذات صلة بمشكلة ما يعتمد الأفراد على تلك الخبرة إذا تكررت تلك المشكلة، والافتراض هنا أن الأفراد لديهم معرفة كاملة، وقادرون على تطبيق تلك المعرفة بشكل مناسب، ومع ذلك قد لا يكون هذا الافتراض دقيقًا بشكل كافٍ، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: افتقار الأفراد إلى المعرفة ذات الصلة بسبب أوجه القصور في التدريب أو الإعداد، أو قد تكون المشكلة جديدة وليست جزءًا من ذخيرة المعرفة التنظيمية الحالية، وقد يكون السياق ديناميكيًا ويتطلب المزيد من التنوع والاستجابة لتوليد الحل المناسب، في هذه الظروف تسعى المنظمات عالية الموثوقية وقاداتها إلى إنشاء معرفة جديدة، مع مراعاة الموثوقية والأداء الخالي من الأخطاء (Ivana Milosevic & et al., 2018, P.1178).



شكل (٣)

عملية بناء المعرفة على مسارين في المنظمة عالية الموثوقية

Source: Ivana Milosevic & et al.: "The Paradox of Knowledge Creation in A High-Reliability Organization: A Case Study ", Journal of Management, Vol.44, No.3, March 2018,P.1183

يتضح من الشكل السابق أن إنشاء المعرفة يأخذ مسارين منفصلين في المنظمة عالية الموثوقية تبعاً للأحداث التي تمر بها سواء كانت روتينية أو غير روتينية؛ ففي المسار الأول عندما تكون الأحداث روتينية يعتمد الأفراد على تجاربهم وخبراتهم، ويتم اختيار الحل الأنسب من ذخيرة المعرفة الحالية، وتكييفها تبعاً للموقف أو الحدث، كما يتم زيادة هيكل المعرفة غير الرسمي، أما المسار الثاني فيظهر عندما تكون الأحداث غير روتينية وغير متوقعة؛ حيث تظهر المعرفة الجديدة من خلال الأفراد الذين يعملون على تحديد المشكلة، والاستفسار المبدئي حولها، والمناقشات، والتنسيق، ثم الجمع بين الخبرات المتنوعة، ومن خلال الاجتماعات يتم التوصل إلى الحلول الجديدة ومناقشتها؛ مما يؤدي إلى التكامل الفوري لهيكل المعرفة الرسمي (Ivana Milosevic & et al., 2018, P.1183)

مما سبق يتضح أن قيادة المنظمات عالية الموثوقية تختلف عن القيادة التقليدية في المنظمات الأخرى، ويمكن الاستفادة من نهج قيادة هذه المنظمات في تطوير أداء قادة المدارس الثانوية العامة من أجل تحسين أداء هذه المدارس، ودعم وتطبيق إدارة المعرفة، فما يميز هذا العصر هو قوة المعرفة به، وإذا استطاعت المدارس الثانوية إدارة هذه المعرفة من خلال مسارين: الأول توظيفها وتطويعها أثناء الأحداث الروتينية العادية، والثاني بناء معرفة جديدة من خلال الأحداث غير المتوقعة فإنها ستكون قادرة على النهوض بالعملية التعليمية.

وبعد عرض تاريخ ونشأة مفهوم المنظمات عالية الموثوقية، ومفهومها، ومميزاتها، وخصائصها، ونهج القيادة بها، يمكن التأكيد من خلال ما سبق أن أيديولوجيا هذه المنظمات ترفض الفشل، وتسعى جاهدة إلى التميز، وقد تم الاستفادة من نموذج المنظمات عالية الموثوقية في العديد من المجالات، ولعل أبرزها المجال التعليمي، وأصبح هناك ما يُسمى "بالمدراس عالية الموثوقية" والتي أصبحت جزءاً مهماً من جهود الإصلاح التعليمي في الوقت الحالي، والمحور الثاني يتناول نظرياً المدارس عالية الموثوقية وأهم القضايا المرتبطة بها.

تاسعاً - المدارس عالية الموثوقية: -

إن كل تغيير اجتماعي وتكنولوجي وسياسي وبيئي وثقافي يصاحبه تعقيدات جمة، وقد انعكس ذلك على العديد من المنظمات بما في ذلك المدارس ومؤسسات التعليم العالي التي

أصبحت تعاني من مشاكل إدارية ومالية وهيكلية؛ لذا فإن هذا العصر أصبح فيه إدارة ما هو غير متوقع هو أسلوب حياة، ويشير الواقع الحالي إلى أن هناك العديد من المنظمات التي فشلت في إدارة بيئتها لأنها لم تنجح في إدارة ما هو غير متوقع، وينطبق نفس الشيء على المؤسسات التعليمية، فعلى سبيل المثال يعد انخفاض تحصيل الطلاب دليلاً على أن مدارس اليوم غير مستعدة لمواجهة تحديات هذا العصر (Amir Khaled Al Nizami, 2011, P.2).

ولأن المدارس مثلها مثل المنظمات الأخرى من مختلف القطاعات، كما تشترك معها في العديد من الخصائص وتواجه مشكلات مثل هذه المنظمات، وتلك المشكلات تؤثر على أدائها ونجاحها وربما تؤدي إلى الفشل؛ لذا إذا استطاعت المدارس أن تتبنى ممارسات تنظيمية فعالة فسوف تساهم في إحداث تغييرات بناءة ليس فقط في نتائج المدرسة، ولكن في ثقافة الأفراد العاملين بها أيضاً (Rizwan Ahmad, 2020, P.1).

وقد أصبحت المدارس مطالبة الآن بالعمل بشكل صحيح من المرة الأولى؛ ولهذا بدأت العديد من المدارس تتبنى نهج المنظمات عالية الموثوقية، وظهر مفهوم المدارس عالية الموثوقية في منتصف التسعينات كاستجابة للدعوات العالمية لإصلاح المدارس؛ حيث تشجع المدارس عالية الموثوقية على نجاح جميع طلابها في الامتحانات من خلال الدعم، والتغذية الراجعة، والتقييم، ويعتمد هذه النموذج على مجموعة كبيرة من المعلومات والمعارف المرتبطة بالمنظمات عالية الموثوقية، وتحسين فعالية المدرسة لضمان دعم العملية التعليمية بشكل فعال من خلال التركيز على عدة مجالات تتضمن فعالية المعلمين، وفعالية الإدارة، والتنمية المهنية للمعلمين، والاستفسار، والاهتمام بالبيانات، والتركيز على الموثوقية. (Pam Sammons & Linda Bakkum, 2011, P.20)

كما تلتزم هذه المدارس بخصائص المنظمات عالية الموثوقية؛ حيث تحرص على أن يكون لديها أهداف واضحة، ومتابعة مستمرة لمدى تحقيق هذه الأهداف، وفهم الشروط الحاكمة، والضرورية التي يتم بموجبها تحقيق هذه الأهداف، وتعمل على وجود إجراءات تصحيحية فورية عند ظهور أخطاء أو مشكلات تعرقل جهود التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف. (Linda Ruth Filpula, 2016, P.5)

وتقوم المدارس عالية الموثوقية بتوجيه جهود إدارتها ومعلميها نحو تطوير الأنشطة الأساسية التي أظهرت مستويات متسقة وعالية في تعلم الطلاب، وتشجع هذه المدارس الدعم والالتزام من أولياء الأمور من أجل تحقيق أهداف المدرسة، كما يتم التركيز على حضور الطلاب، ودعمهم، ووضع إجراءات تشغيل معيارية لاستخدامها في تنفيذ المهام الروتينية، مع متابعة هذه الإجراءات وتعديلها وتحديثها إذا استلزم الأمر لضمان عمل المدرسة بشكل موثوق به. (Pam Sammons & Linda Bakkum, 2011, P.20)

ويُعد نموذج المدرسة عالية الموثوقية بمثابة أداة قوية تمكن القادة من العمل بشكل صحيح من خلال رصد الواقع الحالي للمدرسة، واستخدام أفضل الممارسات القائمة على الدراسات والأبحاث؛ فقادة هذه المدارس يدركون أن الموثوقية العالية في جوهرها تتضمن مراقبة العلاقة بين الإجراءات التي تتخذها المدرسة لتعزيز فعاليتها ومدى نجاح هذه الإجراءات في تحقيق التأثيرات المرجوة على أرض الواقع، باختصار يوفر نموذج المدرسة عالية الموثوقية للقادة نهجًا تعاونيًا عقليًا قائمًا على الدراسات والأبحاث لإغلاق ما يُسمى بـ "الفجوة المعرفية". (Robert J. Marzano & Robert Eaker, 2020, PP.4-5)

ونظرًا لأهمية المدارس عالية الموثوقية، وما تحمله في طياتها من مبادئ وخصائص وممارسات تسمح بالنجاح، وتحد من الفشل الأكاديمي فقد ارتبط مفهوم المدارس عالية الموثوقية بالعديد من الموضوعات الأخرى ذات الصلة، ولعل من أبرزها ما يلي:-

١ - مجتمعات التعلم المهنية: Professional Learning Communities:

تزداد الموثوقية عندما يعمل الأعضاء كجزء من مجموعات أو مجتمعات؛ حيث تساعد تلك المجتمعات على اتخاذ قرارات أفضل، ويكون لديهم فهم كامل للنظام، بعكس الأفراد الذين يعملون بمفردهم؛ لذا ترتبط الموثوقية دائمًا بمفهوم العقل الجماعي Collective Mind، وترجع كفاءة وفعالية المنظمات عالية الموثوقية إلى قدرتها على سن عمليات عقلية جماعية أكثر تطورًا من تلك الموجودة في المنظمات التقليدية؛ مما يجعل أعضائها أفضل من حيث القدرات المعرفية، كما يكونون قادرين على تكوين ذاكرة معرفية متكاملة، ويحتفظون بمعلومات ذات صلة في مواقع مختلفة، ويتخطى الأمر الذاكرة والمعرفة المشتركة داخل الأفراد ليصل إلى أنماط سلوكهم داخل هذه المنظمات (Karen Kroman Myers, 2005, P.68).

ولهذا بحثت المدارس عالية الموثوقية عن آلية تسمح لأعضائها بالتحدث عبر مستويات الصفوف الدراسية، والإدارات، والمدارس حول كيفية تطوير أداء الطلاب، وما هو الدعم الذي يحتاجون إليه، ومجتمعات التعلّم المهنية يمكنها أن تخدم هذا الغرض؛ لأنها عبارة عن مجموعة من المعلمين المتعاونين بصفة مستمرة في العمل من أجل تحسين نتائج الطلاب، كما تعمل مجتمعات التعلّم المهنية على تطوير قادة المدارس، وزيادة قدرتهم على دعم المعلمين من خلال التركيز على تعلّم الطلاب، والقيم المشتركة، وممارسات التدريس، والحوار والتعاون المستمر. (Susan Ernst, 2021, P.20)

وعلى الرغم من أن مفهوم مجتمع التعلّم المهني له عدة معانٍ وتفسيرات في سياقات مختلفة إلا أن هناك إجماعاً على أنه يعكس ثقافة التعاون من خلال مشاركة الأعضاء لممارساتهم التدريسية بطريقة مستمرة، ومساعدة القيادات على إنشاء الهياكل، وتنمية السلوكيات التي توجه المدرسة نحو التحسين المستمر، كما يشارك الأعضاء في حوار تأملي من أجل زيادة فعالية العملية التعليمية، ويتقاسمون المعايير والقيم، ويرتبط بعضهم ببعض، ويفكرون باستمرار في تحسين صورتهم الداخلية أمام المجتمع (Fatema M. Alazemi, 2019, PP.24-25).

ويشير روبرت جيه مارزانو وروبرت إيكير Robert J. Marzano & Robert Eaker إلى أن مجتمع التعلّم المهني، ونموذج المدرسة عالية الموثوقية ليسا نهجين متنافسين لتحسين المدرسة، بل إنهما نهجان متكاملان؛ حيث يكمل ويعزز كل منهما الآخر، ووجودهما معاً يعد بمثابة أداة قوية للتحسين، وضمان مستويات عالية من التعلّم لجميع الطلاب، وأشارا إلى أن مجتمع التعلّم المهني مبني على ثلاث أفكار رئيسية، الأولى: هي التركيز على تعلّم الطلاب، والثانية هي بناء ثقافة تعاونية من خلال استخدام فرق عالية الأداء تعمل بشكل مترابط لتحقيق أهداف مشتركة، والثالثة هي التركيز المستمر على النتائج، والحقيقة أن نموذج المدرسة عالية الموثوقية يعالج بشكل صريح وضمني هذه الأفكار الثلاث، ويضع وينظم الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأفكار لجعلها واقعا ملموسا (Robert J. Marzano & Robert Eaker, 2020, PP.2-3).

٢ - مدارس آمنة من الفشل: Fail-Safe School

تم استخدام أدبيات المنظمات عالية الموثوقية من أجل الوصول إلى إطار عمل لـ "مدرسة آمنة من الفشل"، ويسلط هذا الإطار الضوء على ثلاث وظائف أساسية هي:- تحسين العمليات العادية، واكتشاف المشكلات المحتملة، والتعافي من تلك المشكلات. (Eileen E. Dial, 2011, P.28)

ويمكن توضيح إطار عمل المدارس الآمنة من الفشل على النحو التالي:-

أ - تحسين العمليات العادية: Improving Normal Operations:

أمكن الوصول إلى إستراتيجيات لتحسين العمليات العادية للمدارس من خلال الأدبيات التي تتعلق بالمدارس عالية الأداء، وتحسين طرق التعليم والتعلم، واستخدام الممارسات القائمة على البحوث، والتنمية المهنية، ونماذج إصلاح المدارس وغيرها. (G.Thomas Bellamy &et al, 2005, P.391)

ووفقاً لتلك الأدبيات فإن تحسين العمليات العادية يتطلب تحولاً في هيكل المدرسة، وإنشاء أنظمة مقترنة بإحكام تركز على زيادة فعالية التعليم والتعلم ودعم التعاون بين المعلمين، مع التركيز على تحديد الأهداف وآلية تحقيقها (Eileen E. Dial, 2011, PP.28-29).

ب - الكشف عن المشكلات المحتملة: Detecting Potential Problems:

على الرغم من أهمية تحسين العمليات العادية من أجل الوصول إلى الموثوقية، إلا أنه لا يمكن الاقتصار عليها فقط؛ فالأخطاء البشرية واردة، والأخطاء غير المتوقعة قد تحدث في أي وقت؛ لذا يجب التركيز على الكشف المبكر عن المشكلات من خلال فحص البيانات ونتائج التقييمات لتحديد الطلاب المتعثرين أو المعرضين لخطر الفشل الدراسي، وقد يتم الفحص ومراجعة البيانات أسبوعياً أو شهرياً أو ربع سنوي وفقاً لحالات الطلاب، والتقييم داخل الفصل الدراسي يساعد المعلمين على تحديد أداء الطلاب، ومراعاة التنوع في طرق التدريس، ويجب على المعلمين كتابة تقارير عن أداء الطلاب وتقديمها إلى إدارة المدرسة؛ حتى يكون هناك بيانات واضحة وعمامة عن المشكلات المحتملة، وحتى تكون الاستجابة لهذه المشكلات جماعية وليست فردية. ويمكن الكشف المبكر عن المشكلات من خلال:- التقييمات الدورية للطلاب، وآراء واقتراحات المعلمين بشأن هؤلاء الطلاب، ومراقبة أداء الطلاب، ومقارنة أدائهم بالأداء السابق أو بأداء الآخرين (G. Thomas Bellamy &et al., 2005, PP.392-394).

ج- التعافي من المشكلات الناشئة أو المستجدة: Recovery From Emerging Problems:

عند الكشف عن المشكلات الناشئة أو المستجدة تقوم المدارس بمعالجتها والحد منها؛ حتى لا تتصاعد إلى مشكلات أكبر، ويتطلب ذلك الشعور بالمسئولية الجماعية نحو التحذيرات المبكرة حول الفشل المحتمل لبعض الطلاب، وفي هذه الحالة لا يتم النظر إلى هذا الفشل على أنه مسئولية المعلم فقط أو النظر إليه بطريقة فردية، بل تتحول المشكلة إلى مشكلة عامة تحتاج إلى حلول جماعية، كما تتنوع وتزداد التدخلات وآليات التعامل مع الطلاب المتعثرين، والتركيز على التوجيه التعليمي، والإرشاد والمتابعة، حتى يتم التعافي من تلك المشكلات. (G. Thomas Bellamy & et al., 2005, PP.395-396)

٣- نموذج مارزانو للمدارس عالية الموثوقية: Marzano's High Reliability Schools Model

استطاع روبرت مارزانو Robert Marzano الاستفادة من المنظمات عالية الموثوقية التي تستطيع التنبؤ بشكل استباقي بالفشل وتمنع حدوثه في تبني نفس الفكر في المدارس للوصول إلى الموثوقية ومنع الرسوب حتى ولو لطالب واحد بالمدرسة، وقام مارزانو بوضع نموذج للمدارس عالية الموثوقية من أجل رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب. (Marzano Resources, 2022, P.7)

ونموذج مارزانو عبارة عن إطار عمل يتكون من خمسة مستويات، ويجب على كل مدرسة أن تحقق المستويات الخمسة لتصبح مدرسة عالية الموثوقية، وهذه المستويات تأخذ ترتيباً على النحو التالي:- (Robert J. Marzano, 2013, P.10)

المستوى الأول: بيئة آمنة ومنظمة (بيئة تدعم التعاون والتآزر).

المستوى الثاني: التعليم الفعّال في كل فصل دراسي (الإطار التعليمي).

المستوى الثالث: منهج مضمون وقابل للتطبيق (التركيز على تعزيز تعلم الطلاب).

المستوى الرابع: التقارير المرجعية للمعايير (تقارير توضح تقدم الطلاب).

المستوى الخامس: نظام قائم على الكفاءة (إتقان الطلاب للمحتوى العلمي).



شكل (٤)

المستويات الخمسة للمدرسة عالية الموثوقية في نموذج مارزانو

Source: Robert J. Marzano: Becoming A High Reliability School: The Next Step School Reform, Marzano Research Laboratory, Bloomington, Indiana, 2013, P.10

ويعتمد كل مستوى من المستويات الخمسة على المستوى السابق له؛ فالمستوى الأول يعتبر أساسياً لكل المستويات الأخرى؛ فلا يمكن للطلاب أو المعلمين إنجاز العمل المطلوب منهم إلا في وجود بيئة آمنة ومنظمة يمكن العمل فيها، أما المستوى الثاني فيتناول السمة الأكثر شيوعاً للمدارس الفعالة، وهي تحقيق تعليم عالي الجودة في كل فصل دراسي، ويُعد هذا المستوى شرطاً أساسياً للوصول إلى المستوى الثالث المرتبط بوجود منهج مضمون وقابل للتطبيق؛ فعند الاهتمام بطرق التعليم الفعالة التي تقوم على دعم قدرات المعلمين يمكن توفير مناهج دراسية تتماشى مع المعايير الوطنية، والمستويات من واحد إلى ثلاثة تعد ركيزة أساسية لجعل المدارس أكثر فعالية، أما المستوى الرابع والمتعلق بالتقارير المرجعية في ضوء معايير محددة والتي يمكن من خلالها تحديد مستويات الطلاب والإبلاغ عنها، ففي هذا المستوى تتجه المدرسة نحو الموثوقية لتحديد الوضع الحالي لطلاب المدرسة، ومواجهة المشكلات التي تعوق أدائهم، ومن هذا المستوى يمكن الوصول إلى المستوى الخامس والذي تستبدل فيه المدرسة النظام القائم على الوقت إلى النظام القائم على الكفاءة؛ حيث ينتقل الطلاب إلى المستوى التالي من المنهج الدراسي لأي مادة بعد أن يظهروا الكفاءة في المستوى السابق له (Robert J. Marzano, 2013, P.10).

ويتكون كل مستوى من المستويات الخمسة من مجموعة من المؤشرات الرائدة **Leading Indicators** والمؤشرات المتأخرة **Lagging Indicators**، وتساعد هذه المؤشرات قادة المدارس في قياس مستوى نجاح المدرسة، ومعرفة ما يجب عمله، وكذلك تقييم الوضع الحالي للمدرسة، والتأكد من مستوى دافعية الإنجاز وأثره على التحصيل الدراسي، وتوضح المؤشرات الرائدة ما يجب أن تقوم به المدرسة لتحقيق مستوى عالٍ من الموثوقية (أي توفر التوجيه)، بينما توفر المؤشرات الرائدة الأدلة التي تقدمها المدرسة للتحقق من إنجازها لكل مستوى للتأكد من أن المدرسة تعمل بالشكل المرجو (Janelle Wills, 2017, P.4).

يتضح مما سبق عرضه من الإطار النظري أهمية مفهوم المنظمات عالية الموثوقية؛ ذلك المفهوم الذي يرى أن الفشل هو العجز عن الوصول إلى الأهداف المرجوة؛ لذا يسعى للسيطرة عليه مستخدماً آليات محددة لمواجهة المشكلات، ومتخذاً خطوات استثنائية سعياً وراء الأداء الخالي من الأخطاء، وبذلك يتوافق هذا المفهوم مع البنية اللفظية له، والتي تضع

الموثوقية شعارًا لها، ولقد ساهم نجاح هذه المنظمات في انتشار أفكارها؛ حيث تم تبني تلك الأفكار في المجال التعليمي، وأصبح هناك ما يسمى بالمدارس عالية الموثوقية في العديد من الدول، ولعل أبرزها الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة التي كانت من أوائل الدول التي اهتمت بتبني أفكار تلك المنظمات وتطبيقها على المدارس الثانوية بها؛ سعيًا لتطوير العملية التعليمية بتلك المدارس، والمحور الثاني يوضح خبرة هاتين الدولتين في هذا المجال بالتفصيل.

القسم الثالث: المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة: -

استطاعت الولايات المتحدة الأمريكية الاستفادة من الدراسات والبحوث المتعلقة بالمنظمات عالية الموثوقية في المجال التعليمي؛ فقد وجدت أن هذه المنظمات ملزمة بالعمل على مستوى عالٍ جدًا من الموثوقية؛ لأن الآثار المترتبة على فشلها هي آثار كارثية غير مقبولة لدى الأفراد أو المجتمعات، وقد تم تنظيم هذه المنظمات بنجاح، كما أنها قادرة على اتخاذ إجراءات متنوعة لمواجهة مشكلاتها، وتمتاز بمجموعة من الخصائص والمبادئ التي تجعلها تعمل بشكل فعال لدرجة أن البعض قد أشار إلى أن حدوث أخطاء أو إخفاقات في هذه المنظمات هي أمور تكاد تكون معدومة، ووجدت الولايات المتحدة الأمريكية أنه في عصر العلم والمعرفة لم يُعد مقبولاً رسوب أو تسرب أي طالب من المدارس الثانوية بها؛ فقد أصبحت تكاليف هذا الفشل باهظة لا يتحملها الفرد وحده بل المجتمع بالكامل، كما أن المدارس الثانوية لم تعد تتمتع برفاهية إلقاء اللوم على الطلاب أو الأسرة في هذا الأمر؛ فالمدارس أصبحت مسئولة عن نجاح أو فشل أي طالب بها؛ لذا اتجهت العديد من المدارس الثانوية إلى الاستفادة من نهج المنظمات عالية الموثوقية للتغلب على تلك المشكلات.

أولاً - نشأة مفهوم المنظمات عالية الموثوقية وتطوره في المجال التعليمي: -

يُعد تود لاپورت Todd La Porte هو المؤسس لمفهوم "المنظمات عالية الموثوقية؛ فقد حرص لاپورت على تشجيع العديد من الباحثين لدراسة المنظمات المعقدة الكبيرة ذات التكنولوجيا العالية، وقام لاپورت وزملاؤه بدراسة هذه المنظمات، وقد اعتقدوا في البداية أن دراستهم بمثابة دراسة مبدئية ذات طبيعة نظرية، ولكن النتائج التي توصلوا إليها كان لها تأثير كبير على الواقع الميداني بالولايات المتحدة الأمريكية؛ فمنذ إطلاق مشروع

المنظمات عالية الموثوقية في بيركلي Berkeley في منتصف الثمانينات، كان وما زال هناك نقاش مستمر حول هذه المنظمات، وبالكاد اليوم يوجد مقال أو بحث حول هذا الموضوع يخلو من الحديث عن نموذج المنظمات عالية الموثوقية؛ فالعديد من الدراسات والأدبيات تتطرق إلى مناقشة هذا النموذج المتميز، أو تضع بعض فقرات تمهيدية لشرحه أو مناقشته، وقد كان تود لابورت أستاذ العلوم السياسية مهتماً منذ فترة طويلة بالقضايا المتعلقة بالتكنولوجيا والمنظمات والمجتمع (Mathilde Bourrier, 2011, PP. 5-6).

وابتداء من عام ١٩٨٤ شرع تود لابورت Todd La Porte وكارلين روبرتس Karlene Roberts وجين آي روكلين Gene I. Rochlin من جامعة كاليفورنيا University of California في بيركلي Berkeley في دراسة الأنماط والسلوك التنظيمي المرتبط بالأداء الاستثنائي لهذه المنظمات، وقد استخدم الباحثون نهجاً متعدد الأساليب بما في ذلك الملاحظة المباشرة، وورش العمل والمقابلات، والدراسات الاستقصائية. وفي عام ١٩٨٨ أبلغوا عن أول مشروع أطلقوا عليه "المنظمات عالية الموثوقية"، والذي سلط الضوء على الأنماط الهيكلية، ونهج الإدارة، وديناميات القرار، والثقافة التنظيمية التي دفعت هذه المنظمات إلى الأداء بشكل موثوق على الرغم من التقنيات المتطورة التي تديرها، والظروف الصعبة التي تتعامل معها بانتظام (Ahmed A. Alibage, 2020, P.10).

وقد تطورت الدراسات والأدبيات حول المنظمات عالية الموثوقية، وتحولت من كونها موضوعاً بحثياً إلى علامة تسويقية قوية، وأصبح مصطلح المنظمات عالية الموثوقية، بطريقة ما علامة على التميز (Mathilde Bourrier, 2011, P. 16).

وفي هذا الوقت كانت الولايات المتحدة الأمريكية قد بذلت العديد من المحاولات والجهود لإصلاح المدارس الثانوية بها؛ فقد بدأ إصلاح المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام ١٩٣٠ من قبل لجنة جمعية التعليم التقدمي The Commission of the Progressive Education Association والتي كان هدفها إصلاح المدارس الثانوية الأمريكية بشكل أساسي من خلال السماح للمدارس المختارة بإعادة بناء مناهجها الدراسية طبقاً لاحتياجاتها الفردية، ثم كان هناك جهود أخرى للإصلاح عام ١٩٦٠، وبدأت الدراسات حول تغيير المدارس وفعالية المدرسة على نطاق واسع في السبعينات وأوائل

الثمانينات، وبدأ عصر إعادة الهيكلة في المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية في أواخر عام ١٩٨٠ وأوائل التسعينات، وشهدت التسعينات أيضًا ظهور ما يسمى بالإصلاح المدرسي

الشامل. (Charles Teddie & Sam Stringfield, 2007, PP.133-150).

وعلى الرغم من أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت في طليعة الدول المتقدمة خاصة في المجال التعليمي إلا أنها بمرور الوقت وجدت أن مكانتها قد تراجعت بالمقارنة بشركائها الاقتصاديين ومنافسيها؛ ففي حين اتخذت خطوات إيجابية وتدرجية لتحسين أداء الطلاب وجدت أن بلدان أخرى قد خطت خطوات هائلة في هذا المجال، ووجدت الولايات المتحدة أن النظام التعليمي بها لا يحتاج إلى مزيد من التمويل أو التكنولوجيا أو الابتكارات، بل وجدت أن الحل يكمن في التشبه بشكل أوثق بالمنظمات عالية الموثوقية (James H. Eck, 2011, P.1).

فقد أصبح تطوير وتنفيذ والحفاظ على استراتيجية ناجحة للإصلاح الإيجابي المستمر للتعليم الثانوي جهدًا ملحمًا لتحسين أداء المدارس الثانوية بها، ويبدو أن الخصائص والمبادئ المتعلقة بالمنظمات عالية الموثوقية تعد نهجًا قابلاً للتطبيق؛ لتحقيق مثل هذا الإصلاح في المدارس الثانوية العامة بها (David E. Thomas, 2013, P.12).

وساعد على ذلك الدراسة التي قام بها سام سترينجفيلد Sam Stringfield عام ١٩٩٧، والتي تعد أول دراسة أجريت حول مبادئ المنظمات عالية الموثوقية في البيئات المدرسية بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي توصل فيها سترينجفيلد إلى أن المدارس عالية الأداء تشترك مع المنظمات عالية الموثوقية في العديد من المبادئ والخصائص (Jesse Wood, 2019, P.41).

ثم قام سام سترينجفيلد بالمشاركة مع أماندا داتنو Amanda Datnow بعمل دراسة بعنوان "العمل معًا من أجل إصلاح مدرسي موثوق" في عام ٢٠٠٠، والتي كان من أهم نتائجها أن تبني الإصلاح واستدامته ليس عملية ناتجة عن أفراد أو مؤسسات تعمل بمعزل عن بعضها، بل هي نتيجة للعلاقات المتبادلة بين الأفراد والمؤسسات وفيما بينهما في سياقات مختلفة، وأكد أن نموذج المدرسة عالية الموثوقية سيساعد في دعم جهود المعلمين والمدارس، وزيادة فعالية العملية التعليمية خاصة في المدارس والمقاطعات التي بها نسبة

عالية من الطلاب التي تنحدر من أسر ذات دخل منخفض. (Amanda Datnow & Sam Stringfield, 2000, PP.199-200).

وبالإضافة إلى أعمال سترينجفيلد، بدأ باحثون آخرون في تطوير وتطبيق نظرية الموثوقية العالية على المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية بالاعتماد على المبادئ الخمسة للمنظمات عالية الموثوقية التي توصل لها ويك Weick وساتكليف Sutcliffe والتي تركز على اليقظة التنظيمية، ووجدوا أن المدارس يمكن أن تتنبأ بوعي بالأحداث غير المتوقعة، وتكون قادرة على احتوائها من خلال المبادئ الخمسة التي تتمثل في الانشغال بالفشل، والإحجام عن تبسيط التفسيرات، والحساسية للتعليم والتعلم، والالتزام بالمرونة، واحترام الخبرة (Jesse Wood, 2019, P.42).

ثم انتشر مفهوم المنظمات عالية الموثوقية في جميع أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية، وفي الفترة من ٢٧-٢٨ أكتوبر عام ٢٠١٠ قامت منظمة "بحوث منتصف القارة للتعليم والتعلم" Mid-Continent Research for Education and Learning (McREL) وبدعم من مؤسسة عائلة كيرن The Kern Family Foundation بدعوة مجموعة من القادة الدوليين، والرؤساء التنفيذيين من المؤسسات التعليمية، وأعضاء وقيادات المنظمات عالية الموثوقية للوصول إلى آليات واضحة لتحسين المدارس الأمريكية، والقضاء على فجوة الإنجاز بين الطلاب من خلال الاستفادة من مبادئ وخصائص واستراتيجيات المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقها على المدارس للوصول إلى التعلم عالي الأداء والموثوقية العالية (James H. Eck, 2011, P.4).

يتضح مما سبق أن الولايات المتحدة الأمريكية استطاعت أن تقتنص الفرصة المتاحة لديها؛ حيث حولت مجموعة من الدراسات النظرية المتعلقة بالمنظمات عالية الموثوقية إلى واقع تطبيقي، وتمكنت من الاستفادة منها ليس فقط في المجال التعليمي، بل في مجالات أخرى متنوعة؛ فقد أيقنت الولايات المتحدة الأمريكية أن فشل بعض الطلاب أو رسوبهم في المرحلة الثانوية لن يضر بهؤلاء الطلاب فحسب، بل إن ذلك يمكن أن يعرض مستقبل الاقتصاد الأمريكي ذاته إلى الخطر؛ حيث وجدت الولايات المتحدة الأمريكية أن الحفاظ على

قدرتها التنافسية على مستوى العالم يعتمد على القضاء على ظاهرة الرسوب المدرسي، وضمان حصول جميع طلابها على تعليم عالي الجودة.

ثانياً - مبادئ المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية: -

تُعد منطقة مدارس فيرادل Veradale Schools District منطقة تعليمية كبيرة توجد شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية، وتخدم المنطقة أكثر من ٤٥٠٠ طالب من عدة مجتمعات ريفية وزراعية وصناعية، ومن الناحية الديموغرافية وجد في عام ٢٠١٧ أن ٧٧% من طلاب المنطقة من البيض، و ١٠,٩% من أصل أسباني، و ١,٦% من الهنود الأمريكيين، و ١,٦% من الآسيويين، و ١,٦% من الأمريكيين من أصل أفريقي، و ٦,٥% من مجموعات عرقية متنوعة، وقد تم جمع البيانات خلال العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ لتحديد مدى قدرة قادة المدارس الثانوية على تطبيق مبادئ منظمات عالية الموثوقية بالمنطقة، وتم استخدام المقابلات وجهاً لوجه، وكذلك المقابلات الإلكترونية مع القادة والمعلمين وطلاب المدارس الثانوية، كما تمت مراجعة الوثائق ذات الصلة، وخطط تحسين المدارس، والخطة الإستراتيجية، وبروتوكولات مجتمعات التعلم المهنية لتوفير معلومات عن الهياكل التنظيمية الموجودة (Fatema M. Alazemi, 2019, PP.50-53).

وأمكن تحليل مدى قدرة المدارس الثانوية بالمنطقة على تطبيق مبادئ المنظمات عالية الموثوقية، وذلك على النحو التالي: (Fatema M. Alazemi, 2019, PP.61-95):

- الانشغال بالفشل:-

ركز قادة المدارس الثانوية بالمنطقة على تعلم الطلاب من خلال الانشغال ببيانات نتائج التقييمات وتحليلها؛ حيث تم متابعة أداء الطلاب من خلال إجراء الاختبارات وتحليل البيانات لتحديد مواطن الضعف لديهم، كما تم تحليل النتائج المرتبطة بالتقييمات التي تتم على مستوى الولاية ومستوى المقاطعة مثل: التقييم المتوازن الأكثر ذكاءً The Smarter Balanced Assessment والذي يتوافق مع المعايير المشتركة للولاية، والتقييم المرتبط "بمعايير العلوم للجيل القادم" Next Generation Science Standards، والذي يهدف إلى تطوير المعايير التعليمية، وبالإضافة إلى ذلك هناك تقييم يتم على مستوى المنطقة التعليمية ثلاث مرات على مدار العام؛ حيث يقوم المعلمون بالمنطقة التعليمية بتصميم اختبارات بشكل تعاوني على مستوى كل صف، كما يقوم المعلمون بإدارة النتائج وتسجيلها

وتحليلها ومناقشتها بشكل تعاوني، هذا بالإضافة إلى قياس التقدم الأكاديمي **The Measurement of Academic Progress (MAP)** والذي تطلبه المنطقة التعليمية من المدارس، والذي يعد كتقييم معياري في المنطقة لكل طالب، والذي يمكن من خلاله تحديد المهارات المعرفية والأكاديمية لدى طلاب المدارس الثانوية، ويتم جمع البيانات المتعلقة بهذه التقييمات لإظهار مستوى كل طالب، ومدى تقدمه على مستوى الصف، كما يتم من خلال نتائج التقييمات تحديد احتياجات الطلاب لمواجهة الفشل المحتمل لدى البعض.

- الإحجام عن تبسيط التفسيرات:-

كان هناك اجتماعات للقادة حول نتائج التقييمات، وتم توجيه القادة إلى عدم التركيز فقط على البيانات الإجمالية والمجمعة والسنوية، أو استخدام هذه البيانات دون النظر في سياقها المباشر، وبدأ قادة المدارس الثانوية بالمنطقة التعليمية في تحليل النتائج، ومحاولة تحديد أسباب رسوب بعض الطلاب، أو تدني التحصيل لدى البعض الآخر، وما الذي يجب فعله لمواجهة هذه المشكلات، وتوصل البعض إلى ضرورة التوصل إلى طرق تدريس أكثر فعالية، وتعديل بعض الممارسات التدريسية، وتم مناقشة نتائج التقييمات مع المعلمين، كما تم استخدام مصادر متنوعة للبيانات، وعدم استخدام مصدر واحد؛ حتى لا يتم تجاهل بعض الحقائق المتعلقة بأداء الطلاب، وفي كل مدرسة تم إنشاء مجتمع تعلم مهني يقوم على استخدام البيانات لتحديد الاحتياجات التعليمية والتنموية للطلاب.

- الحساسية للعمليات:-

تم حصر الطلاب من ذوي التحصيل الدراسي الضعيف في منطقة مدارس فيرالدا، وحرصت كل مدرسة من خلال فرق مجتمعات التعلم المهنية على مراجعة بيانات الطلاب من أجل إجراء تدخلات فورية لدعم احتياجاتهم الأكاديمية، وقامت بعض المدارس بتقديم دعم إضافي للطلاب في بعض المقررات لمدة خمسة وعشرين دقيقة في نهاية اليوم الدراسي، والبعض الآخر قام بتوجيه الطلاب إلى معلمين متخصصين للعمل على تنمية مهاراتهم، كما كانت هناك مقابلات مع المسؤولين بمنطقة مدارس فيرالدا وفرق مجتمعات التعلم المهنية للتعرف على التدخلات المقترحة لتحسين أداء الطلاب، وتحديد الموارد المطلوبة لذلك، كما كان هناك تعاون بين فرق مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الثانوية؛ حيث قام المعلمون باستخدام البحث الإجرائي لإيجاد حلول فعالة للمشكلات التي يواجهونها داخل الفصول

الدراسية، وتم وضع خطة خمسية لمجتمعات التعلّم المهنية للمدارس الثانوية يتم تنفيذها خلال خمس سنوات من أجل تحليل نتائج التقييمات، وتحسين أداء الطلاب، وتحقيق معايير الولاية، كما تم استخدام مجتمعات التعلّم المهنية كنظام معرفي يقوم على تبادل المعلومات بين المدارس ومواجهة المشكلات من خلال التعاون المستمر بين المعلمين.

- الالتزام بالمرونة:-

التزمت فرق مجتمعات التعلّم المهنية على مستوى المدارس الثانوية بالمنطقة بالمرونة في اختيار التدخلات المناسبة لكل مدرسة، وتحديد الممارسات التدريسية وفقاً لاحتياجات كل مدرسة، كما التزمت المنطقة بتوفير الموارد اللازمة التي تحتاجها المدارس والمعلمون للتعامل بشكل أكثر فعالية مع المشكلات عند حدوثها، مع التركيز على دعم التعلّم الفردي والجماعي للطلاب، والتركيز المشترك على دعم الطلاب داخل الفصول الدراسية، وسعت فرق مجتمعات التعلّم المهنية بالمدارس الثانوية للإجابة عن أربعة أسئلة رئيسية هي:-

- ما الذي نتوقع أن يتعلّمه جميع الطلاب على وجه التحديد؟ (المعايير).

- كيف سنعرف متى تعلم كل طالب؟ (التقييم).

- كيف سنواجه مشكلة تدني التحصيل الدراسي؟ (التدخلات).

- ما هو رد الفعل عندما يستجيب الطالب للتعلّم؟ (التمديد أو الإضافة).

ولكي تقوم فرق مجتمعات التعلّم المهنية بالدور المطلوب منها على أكمل وجه تم الاستعانة بشركة "سوليوشن تري" Solution Tree وهي شركة تقدم برامج التدريب، والاستشارات، وورش العمل، والدورات عبر الإنترنت لمساعدة المدارس والمناطق التعليمية في إنشاء مجتمعات تعلّم مهنية فعالة.

- احترام الخبرة:-

واجهت منطقة مدارس فيرادال بعض المشكلات المتمثلة في الالتزام بالهيكل التنظيمي الهرمي من قبل بعض المدارس، ووجود بعض المعايير التي تحد من حرية المعلمين فيما يتعلق باستخدامهم للممارسات الصفية التدريسية، إلا أن بعض المدارس الأخرى بالمنطقة كانت تشجع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات والتخطيط للأنشطة، ووضع الجداول الدراسية، وتنظيم وتنسيق العمل المدرسي بين المستويات المختلفة.

ثالثاً - خصائص المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية: -

قام سام سترينجفيلد في منتصف التسعينات من القرن العشرين برصد خصائص المنظمات عالية الموثوقية، وتتبع كل خاصية، وقام بتحليلها لتحديد مواطن القوة والضعف في نظام التعليم الأمريكي؛ فقد أوضح أن المدارس هي المسؤولة عن نجاح أو إخفاق جميع طلابها تقريباً، ومن أجل الاستجابة لهذه الحقيقة يتعين على المدارس والمناطق التعليمية التخلي عن نموذج التعلّم بالمحاولة والخطأ، والتوجه نحو منع الفشل من خلال التعلّم والاستفادة من خصائص المنظمات عالية الموثوقية (Sam Stringfield, 1995, P.83).

وقد قام بتحليل هذه الخصائص وتطبيقها على المجال التعليمي على النحو التالي: (Sam Stringfield, 1995, PP.83-90)

- يعد التحول الأكثر أهمية في المنظمات عالية الموثوقية هو التحول الفكري الذي يجعل الجمهور والأفراد ينظرون إلى فشل المنظمة على أنه أمر كارثي:-

في هذه الخاصية وجد سترينجفيلد أن نظام التعليم الأمريكي يرى أن فشل الطلاب وتعثرهم، وعدم قدرة بعضهم على اكتساب المهارات الأساسية، يرى أنه أمر كارثي بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية؛ ولهذا فإن هناك زيادة في أعداد المدارس التي تخدم هؤلاء الطلاب.

- تتطلب المنظمات عالية الموثوقية الوضوح فيما يتعلق بالأهداف:-

على الرغم من أن الولايات المتحدة الأمريكية اختارت التوجه نحو اللامركزية خاصة تجاه أهدافها التعليمية، إلا أن مبادرة "أمريكا ٢٠٠٠" وضعت عددًا من الأهداف التزمت بها غالبية المدارس مثل خفض معدل التسرب في المدارس الثانوية، ورفع معدلات الإنجاز في الرياضيات والعلوم، وأن يلتحق جميع الطلاب في الصف الأول وهم مستعدون للتعلّم، وتم تحقيق هذه الأهداف في غالبية المدارس الأمريكية.

- توسيع نطاق صنع القرار، ووضع إجراءات تشغيل معيارية للمهام المتكررة:-

في هذه الخاصية لفت سام سترينجفيلد أنظار المسؤولين إلى أن الكثير من المدارس الأمريكية لم تضع إجراءات تشغيل معيارية أو موحدة للمهام المتكررة بها، وأن هناك بعض المقاطعات استطاعت وضع مجموعة من الإجراءات تتناسب مع كافة المدارس،

كما تم تطوير مجموعة من البرامج واللجان التنظيمية من أجل تتبع البيانات المتعلقة بالطلاب والبحث عن حلول واضحة ومناسبة للمشكلات التي تواجههم.

- التوظيف النشط والمكثف لإضافة أعضاء جدد على جميع المستويات:-
لاحظ سترينجفيلد أن المدارس مرتفعة الأداء كان مديروها حريصين على اختيار المعلمين بعناية ووفق معايير محددة.
- دعم المبادرات التي تشجع جميع الأفراد على تحليل ونقد إجراءات التشغيل المعيارية:-
في هذه الخاصية وجد سترينجفيلد أنه على الرغم من عدم اهتمام العديد من المدارس بوضع إجراءات تشغيل معيارية أو موحدة إلا أن بعض المدارس الأمريكية مرتفعة الأداء قد التزمت بمجموعة من الإجراءات التي تساعد على تحديد المشكلات، وقدمت إحدى المدارس التي تخدم الطلاب اللاتينيين من ذوي التحصيل الدراسي الضعيف نموذجاً يُحتذى به في وضع وتطبيق مجموعة من الإجراءات التي ساهمت في تحسين أداء هذه المدرسة.

- التقييم الدقيق للأداء:-

وجد سترينجفيلد أن هناك اهتماماً من الدولة بتقييم أداء المعلمين، وفي العديد من المدارس الأمريكية منخفضة الأداء تم استبدال ٥٠% من المعلمين والمديرين الذين كانوا في هذه المدارس لأكثر من ثلاث سنوات.

- اليقظة المستمرة للمفاجآت، ومراقبة المشكلات أو الثغرات البسيطة:-
لاحظ سترينجفيلد أن المدارس مرتفعة الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية هي التي تستجيب بشكل أسرع للمفاجآت؛ وذلك من خلال التركيز على "الأداء الأكاديمي اليومي"، والذي اعتبرته بمثابة مؤشر رئيسي على أداء المدرسة.

- يوجد للمنظمات عالية الموثوقية هيكل تنظيمي هرمي، ولكن في الحالات الطارئة تُظهر هذه المنظمات نوعاً آخر من السلوك يؤكد على المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار:-

في هذه الخاصية وجد سترينجفيلد أن المدارس الأمريكية منظمة بشكل هرمي، ومع ذلك كان العمل الجماعي هو السمة الغالبة على العديد من المدارس، وكان ذلك ناتجاً عن تأثير العديد من البرامج والمبادرات مثل برنامج كومر Comer Program،

وتحالف المدارس الأساسية *The Coalition of Essential Schools*، والنجاح للجميع *Success for All*، والتي ساهمت في زيادة التعاون بين المعلمين والإدارة، وإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار من أجل تقديم خدمات عالية الجودة لكل طالب.

- الحفاظ على التجهيزات والمعدات والمرافق الرئيسية في حالة جيدة:-

وجد سترينجفيلد أن بعض المدارس الأمريكية غير مجهزة، وأن لدى بعضها مشكلات في صيانة المعدات، وأن مدارس أخرى تركز على أجهزة التدفئة، كما أن هناك بعض أجهزة الكمبيوتر المحفوظة رغم أنها في حالة جيدة.

- يتم تقييم المنظمات عالية الموثوقية من قبل المؤسسات التي تشرف عليها:-

في هذه الخاصة أوضح سترينجفيلد أن بعض المناطق التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية تحرص على تقديم الدعم المحلي للمدارس وتشرف عليها، وتقدم خدمات تدريبية واستشارية، كما يمكن أن تقوم باستبدال المعلمين الأقل كفاءة، بينما بعض المناطق الأخرى لا تقدم هذه الخدمات.

- التركيز على الموثوقية العالية أكثر من الكفاءة على المدى القصير:-

وجد سترينجفيلد عند تحليل هذه الخاصة أن نظام التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية قد ظل لأكثر من ثلاثين عامًا يبحث عن الكفاءة فقط؛ مما أدى إلى وجود أعداد كبيرة من الطلاب المعرضين لخطر الرسوب أو التسرب، وفي الآونة الأخيرة بدأ النظر إلى هؤلاء الطلاب؛ أي بدأ البحث عن الموثوقية للقضاء على الفشل الدراسي.

بعد هذا التحليل الذي قام به سام سترينجفيلد لخصائص المنظمات عالية الموثوقية والتي تبناها في المجال التعليمي، تم النظر إلى المدارس والتفكير فيها بطريقة جديدة، وعلى مر السنوات بدأ المسئولون والباحثون ينظرون إلى المدارس كمنظمات عالية الموثوقية، وتم تحديد الخصائص الأساسية التي يمكن تطبيقها على المدارس الأمريكية، والتي تتمثل في وضع أهداف محددة وواضحة، وتدريب وتقييم المعلمين لضمان الأداء الأمثل، والانشغال بتحديد المشكلات التي تعوق أداء الطلاب والعمل على حلها.

(Bryan Goodwin, 2011, P.136)

وتعد مدارس مدينة بالتيمور *Baltimore* في ولاية ميريلاند *Maryland* مثالاً يُحتذى به على مستوى الدولة في تطبيق خصائص المنظمات عالية الموثوقية؛ فقد كانت المدارس

بوجه عام، والمدارس الثانوية بوجه خاص توصف بأنها منخفضة الأداء، وكانت مصنفة في المركز الأخير على مستوى الولاية، وقد نص قانون الولاية على إنشاء مجلس إدارة جديد، وهيكلي تنظيمي جديد لكل منطقة مدرسية (Sam Stringfield & Amanda Datnow, 2002, P.280).

وقد تبنى مجلس الإدارة الجديد لهذه المدارس خصائص المنظمات عالية الموثوقية على النحو التالي: (Sam Stringfield & Amanda Datnow, 2002, PP.280-281):

- تم التعاون مع المسؤولين المحليين المنتخبين لتحقيق الإصلاح المدرسي الناجح من خلال تعريف الأسر والأفراد العواقب المحتملة للفشل الدراسي.
- تم إنشاء خطة على مستوى المدارس والمنطقة التعليمية ركزت على أهداف محددة، كما قدمت تعريفا واضحا " للنجاح والفشل".
- تم استثمار أكثر من ٣٥ مليون دولار من أجل توظيف التكنولوجيا في المدارس، وإنشاء قاعدة بيانات للطلاب تتميز بأنها أكثر دقة وأكثر سهولة وغنية بالمعلومات يمكن لجميع المدارس الوصول إليها.
- تحديث وتوزيع دليل جديد للسياسات المدرسية حتى يتم الاسترشاد به.
- إنشاء نظام عام، ونظام للمكافآت المالية لبعض أنواع الخدمات النموذجية، والتي يركز بعضها على وضع إجراءات تشغيل معيارية/موحدة على مستوى المدارس.
- تحسين عملية الاختيار والتوظيف للمعلمين الجدد، وتحسين الرواتب.
- التركيز على التنمية المهنية في جميع المدارس.
- إنشاء وتنفيذ نظام لتقييم للمعلمين والمديرين، يتميز بأنه موحد على مستوى المدارس في بالتيمور، وأكثر صرامة من النظام السابق.
- تحقيق التوازن بين التسلسل القيادي في التنظيم الهرمي، ومشاركة المعلمين والعاملين في صنع القرارات أثناء الأحداث والمواقف غير المتوقعة.
- مشاركة وتعاون أعضاء مجلس الإدارة مع العديد من المدارس بالمنطقة البالغ عددها ١٨٤ مدرسة، والعمل على زيادة المدارس، والتركيز على الموارد التعليمية والمرافق، وإجراء الاجتماعات بصورة مستمرة.
- العمل على زيادة الميزانية من أجل إصلاح المدارس وتوفير الموارد اللازمة.

- استطاع مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي بذل كل ما في وسعهما من أجل حماية المدارس والفصول الدراسية بها من أي عجز مادي.

ولقد أوضحت مارثا أبيل ماك أيفر Martha Abele Mac Iver وماثيو ميسيل Matthew Messel أن هناك تحسناً ملحوظاً في أداء المدارس الثانوية بمدينة بالتيمور، وأن المدينة أصبح لديها مؤشرات للإنذار المبكر تتيحها قاعدة البيانات لديها، وشملت هذه المؤشرات الأداء المنخفض، والتغيب، والتعليق، والتنقل بين المدارس، وقد تم تبادل البيانات المجمعة حول النسب المئوية للطلاب خاصة المدارس التي بها نسبة كبيرة من الطلاب المتعثرين، أو المعرضين لخطر الرسوب، أو التسرب؛ مما يساعد على الاستجابة والتدخل المبكر لمعالجة هذه المشكلات، وساهم ذلك في تحسين نتائج الطلاب، وخفض معدلات التسرب المدرسي بالمدينة. (Martha Abele Mac Iver & Matthew Messel, 2012, P.40)

يتضح مما سبق أن ما قام به سام سترينجفيلد من تبني لخصائص المنظمات عالية الموثوقية في المجال التعليمي في منتصف التسعينات من القرن العشرين قد ساهم في تحديد مواطن القوة والضعف بالمدارس الأمريكية، ولفت أنظار المسؤولين إلى العديد من الأمور، ولعل من أبرزها ضرورة التركيز على وضع إجراءات تشغيل معيارية للمهام المتكررة بالمدارس، وتحديد أهداف واضحة، والاهتمام بالتدريب والتقييم، وبناء قاعدة بيانات شاملة لرصد أداء الطلاب بصفة مستمرة، وقد قدمت مدينة بالتيمور نموذجاً فعالاً ويحتذى به في تبني هذه الخصائص، والتي ساهمت في تحسين أداء المدارس الثانوية، وخفض معدلات التسرب المدرسي بها.

رابعاً - أهم ملامح المدارس عالية الموثوقية: -

استطاع سترينجفيلد أن يوجد علاقة بين خصائص المنظمات عالية الموثوقية التي تم تبنيها في البيئات المدرسية والتحصيل الدراسي للطلاب في الولايات المتحدة الأمريكية، ورغم ذلك تم تطبيق أفكاره على المدارس الريفية فقط، وفي الآونة الأخيرة قام مارزانو Marzano بعمل دراسات أكثر توسعاً ارتبطت بالمنظمات عالية الموثوقية وتحصيل الطلاب، كما استطاع تحديد العوامل التي تؤثر على التحصيل الدراسي، وتكون المدارس مسئولة عنها بشكل كبير. (Jesse Wood, 2019, P.41)

ويعد روبرت مارزانو Robert Marzano من أشهر الباحثين التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث كرس خمسين عامًا من حياته لمجال التعليم، وحصل مارزانو على درجة البكالوريوس من كلية أيونا Iona College في نيويورك New York، ودرجة الماجستير من جامعة سياتل Seattle University، ودرجة الدكتوراه من جامعة واشنطن Washington University، وكتب مارزانو ٤٠ كتابًا و ٣٠٠ مقالة تتعلق بالقيادة، والتدخلات المدرسية، والتعليم، والتقييم، وآليات تنفيذ معايير الدولة، والمدارس عالية الموثوقية. (Valerie Ann Brescia, 2021, P.153)

ولقد استطاع مارزانو مؤخرًا وضع إطار عام لإصلاح المدارس يُعرف باسم "المدارس عالية الموثوقية"، وتم تصميم هذا الإطار في "أبحاث مارزانو" "Marzano Research" وهو مختبر للتعليم الإقليمي لمنطقة الغرب الأوسط في الولايات المتحدة الأمريكية، والمقصود من هذا الإطار هو تحديد الإجراءات التي يمكن للمدارس اتخاذها من أجل تحسين ممارسات المدارس منخفضة الأداء وتحويلها إلى مدارس مرتفعة الأداء، ولقد حدد مارزانو الأنشطة والمبادرات مرتبة وفقًا لتسلسل واضح يتكون من خمسة مستويات؛ حتى تكون المدارس قادرة على تركيز جهودها الإصلاحية عبر هذه المستويات الخمسة، ويركز المستوى الأول على العمليات اليومية للمدرسة، بينما يركز المستوى الثاني على التأكد من استخدام المعلمين لاستراتيجيات تعليمية تناسب جميع الطلاب في الفصل الدراسي، والمستوى الثالث يطرح الإجراءات التي تضمن تدريس نفس المنهج من قبل المعلمين بحيث يكون جميع الطلاب قادرين على الحصول على فرص تعلم متساوية، ويتضمن المستوى الرابع الإبلاغ عن تقدم الطلاب وفق معايير محددة، أما المستوى الخامس والأخير فيتطلب من المدارس نقل الطلاب من مستوى إلى المستوى الذي يليه بعد إثبات كفاءتهم في المستوى السابق (Mario Ignacio Acosta, 2019, PP.16-17).

ويتضمن كل مستوى من المستويات الخمسة مجموعة من المؤشرات الرائدة والمؤشرات المتأخرة، والتي توفر الوضوح والتوجيه للذين يحتاجهما قادة المدارس للوصول إلى الموثوقية العالية. (Robert J. Marzano, 2013, P.12).

ويمكن عرض المستويات الخمسة، والمؤشرات الرائدة التي تدرج تحتها على النحو التالي:
:(Robert J. Marzano, 2013, PP. 13-63)

- المستوى الأول: بيئة آمنة ومنظمة تدعم التعاون والتآزر:

❖ المؤشرات الرائدة للمستوى الأول:-

١- ينظر المعلمون والعاملون إلى البيئة المدرسية على أنها آمنة ومنظمة.

٢- يدرك الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي أن البيئة المدرسية آمنة ومنظمة.

٣- للمعلمين أدوار رسمية في عملية صنع القرار فيما يتعلق بالمبادرات المدرسية.

٤- توجد فرق من المعلمين تعمل بانتظام لمعالجة القضايا المشتركة المتعلقة بالمناهج، والتقييم، والتدريس، وإنجاز جميع الطلاب.

٥- لدى المعلمين والعاملين طرق رسمية لتقديم مساهمات واقتراحات فيما يتعلق بالأداء الأمثل للمدرسة.

٦- لدى الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي طرق رسمية لتقديم مساهمات واقتراحات تتعلق بالأداء الأمثل للمدرسة.

٧- نجاح المدرسة بأكملها، وكذلك الأفراد داخلها، يتم الاعتراف به بشكل مناسب.

٨- تدار الموارد المالية والتشغيلية والتكنولوجية بالمدرسة بطريقة تدعم المعلمين بشكل مباشر.

- المستوى الثاني: إطار تعليمي يحافظ على التدريس الفعال في كل فصل دراسي:

❖ المؤشرات الرائدة للمستوى الثاني:-

١- يستطيع قائد المدرسة توصيل رؤية واضحة حول كيفية معالجة المشكلات التعليمية بالمدرسة.

٢- يتم تقديم الدعم للمعلمين لتعزيز مهاراتهم التدريسية باستمرار من خلال التنمية المهنية والخطط المستقبلية.

- ٣- الممارسات التعليمية السائدة في جميع أنحاء المدرسة معروفة، ويتم متابعتها بصفة مستمرة.
- ٤- يتم تزويد المعلمين بتقييمات واضحة ومستمرة لنقاط القوة والضعف لديهم، والتي تعتمد على مصادر متعددة للبيانات، وتتوافق مع بيانات إنجاز الطلاب.
- ٥- ترتبط التنمية المهنية للمعلمين بشكل مباشر بأهدافهم التعليمية.
- ٦- تُتاح للمعلمين الفرصة لمتابعة ومناقشة ومراقبة التدريس الفعال.
- المستوى الثالث: منهج مضمون وقابل للتطبيق يركز على تعزيز التعلم لدى الطلاب:

❖ المؤشرات الرائدة للمستوى الثالث:-

- ١- تلتزم المناهج الدراسية والتقييمات المرتبطة بها بمعايير الولاية والمنطقة.
- ٢- تتميز المناهج الدراسية بمرونة كافية بحيث يمكن معالجتها من قبل المعلمين.
- ٣- تُتاح لجميع الطلاب الفرصة لتنمية مهارات التفكير النقدي في المنهج الدراسي.
- ٤- يتم وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس تركز على الاحتياجات المتعلقة بتحسين التحصيل الدراسي للطلاب على مستوى المدرسة.
- ٥- يتم تحليل البيانات وتفسيرها واستخدامها لمتابعة التقدم نحو تحقيق أهداف الإنجاز المدرسي بانتظام.
- ٦- توجد برامج وممارسات مناسبة على مستوى المدرسة والفصول الدراسية لمساعدة الطلاب على تحقيق أهداف الإنجاز الفردي عندما تشير البيانات إلى الحاجة لوجود تدخلات فردية.

- المستوى الرابع: الإبلاغ المستند إلى المعايير عن تقدم الطلاب:

❖ المؤشرات الرائدة للمستوى الرابع:-

١- يتم وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس تركز على الاحتياجات الفردية للطلاب لتحسين التحصيل الدراسي لديهم داخل المدرسة.

٢- يتم تحليل البيانات وتفسيرها واستخدامها لرصد تقدم هؤلاء الطلاب نحو تحقيق أهداف الإنجاز المدرسي بشكل منظم.

- المستوى الخامس: نظام قائم على الكفاءة يضمن إتقان الطلاب للمحتوى التعليمي:

❖ المؤشرات الرائدة للمستوى الخامس:-

١- ينتقل الطلاب إلى المستوى التالي من المنهج الدراسي لأي مقرر بعد أن يثبتوا كفاءتهم في المستوى السابق.

٢- يتم تصميم جدول مدرسي لاستيعاب الطلاب المتعثرين بحيث يناسب خلفيتهم واحتياجاتهم.

٣- يتم منح الطلاب الذين أظهروا مستويات كفاءة أكبر من تلك المنصوص عليها في النظام الفرصة لبدء العمل على المحتوى المتقدم أو المسارات المهنية ذات الاهتمام.

يتضح مما سبق أن مارزانو استطاع أن يدمج بين نهج المنظمات عالية الموثوقية

- الذي يعمل بشكل استباقي لمنع الفشل الدراسي - وبين العوامل التي تؤثر على التحصيل الدراسي وتكون المدرسة مسؤولة عنها بشكل رئيسي، ونتج عن ذلك الدمج إطار لإصلاح المدارس أطلق عليه "المدارس عالية الموثوقية" وتستطيع أي مدرسة التقدم إلى مختبر أبحاث مارزانو للحصول على شهادة "المدرسة عالية الموثوقية" إذا استطاعت إتمام المستويات الخمسة بما تتضمنه من مؤشرات رائدة ومؤشرات متأخرة، ويمكن للمدارس التي انتهت من المستوى الأول الحصول على شهادة المستوى الأول للمدارس عالية الموثوقية، وهكذا حتى تصل إلى المستوى الخامس.

خامساً - نموذج لمدرسة ثانوية عالية الموثوقية: -**مدرسة ماونت فيرنون الثانوية: Mt. Vernon High School:**

تقع مدرسة ماونت فيرنون الثانوية في فورتفيل Fortville بولاية إنديانا

Indiana وهي جزء من مؤسسة مدارس ماونت فيرنون المجتمعية Mt. Vernon Community School Corporation التي تخدم الجزء الشمالي الغربي من مقاطعة هانكوك Hancock County ووفقًا لأحدث البيانات الديموغرافية يبلغ عدد الطلاب المسجلين بمدرسة ماونت فيرنون الثانوية ١٣٧٢ طالبًا وفقًا لإحصاءات العام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١، وهي مدرسة متعددة الأعراق؛ فيها حوالي ٧٨,٩% من العرق الأبيض، و٨,٧% من العرق الأسود الأمريكي من أصل أفريقي، و٥% من أصل إسباني، و٠,٢% من الأمريكيين الأصليين، و٥,٦% أعراق أخرى متنوعة. (Mt. Vernon High School, 2022, P.3)

قامت المدرسة بالتواصل مع مختبر أبحاث مارزانو للحصول على شهادة "المدرسة عالية الموثوقية"، واستطاعت المدرسة اجتياز ثلاثة مستويات من المستويات الخمسة لإطار المدرسة عالية الموثوقية؛ حيث تمكنت من وضع مجموعة من الإجراءات لتحقيق مؤشرات كل مستوى على النحو التالي:- (Mt. Vernon High School, 2022, PP.4-20)

- المستوى الأول: بيئة آمنة ومنظمة تدعم التعاون والتآزر:-

لضمان الحفاظ على بيئة آمنة ومنظمة وقائمة على التعاون قامت مدرسة ماونت فيرنون الثانوية بإنشاء فريق قيادي، يتكون أعضاء هذا الفريق من مدرس واحد من كل قسم بالمدرسة، ويجتمع أعضاء الفريق شهريًا - أو حسب الحاجة - لمناقشة المشكلات أو مبادرات المنطقة، وبعد كل اجتماع يجتمع كل عضو من الفريق مع أعضاء قسمه لضمان مشاركة الجميع بفعالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية. كما قامت المدرسة بإنشاء مجتمعات تعلم مهنية على مستوى كل صف دراسي لتحقيق أهداف التعلم الأساسية، وربط هذه الأهداف بمعايير الولاية ذات الأولوية، وتستخدم فرق مجتمعات التعلم المهنية البيانات المرتبطة بنتائج التقييم لتتبع التقدم الذي يحرزه الطلاب، وتحديد الطلاب الذين يحتاجون إلى تدخلات إضافية، كما يستخدم المعلمون أيضًا البيانات المتعلقة بنتائج التقييم

لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لإجراء تعديلات على الاستراتيجيات أو الممارسات التدريسية المستخدمة في المدرسة، وتجتمع فرق مجتمعات التعلم المهنية يوم الأربعاء من كل أسبوع ولمدة ٤٥ دقيقة.

- المستوى الثاني: إطار تعليمي يحافظ على التدريس الفعال في كل فصل دراسي:-
يقوم الفريق القيادي في المدرسة بإنشاء جدول زمني يسمح للمعلمين بإجراء جولات تعليمية في المدارس الأخرى بالمنطقة مرة واحدة خلال الفصل الدراسي الأول، ومرة أخرى خلال الفصل الدراسي الثاني، ويتم ترتيب جميع الجولات التعليمية وفقًا لجدول زمني محدد، ويقوم مدير المدرسة بتزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة عن الجولات التعليمية من خلال الاجتماعات أو البريد الإلكتروني. وفي بداية العام الدراسي ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ قام المعلمون بالجولات التعليمية وتدوين ملاحظاتهم عن هذه الجولات، كما قام كل معلم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في ورقة التخطيط التعليمي **Instructional Planning Sheet** والتي توفر إطارًا لمعالجة الأسئلة التالية:-

- ما الممارسات التي لاحظتها والتي تعزز استراتيجياتك أو ممارساتك التدريسية؟
- ما الممارسات التي لاحظتها والتي جعلتك تعيد التفكير في استراتيجياتك أو ممارساتك التدريسية الحالية؟
- ما الممارسة أو الاستراتيجية الجديدة التي لاحظت أنها سوف تساعد على تحسين أداء الطلاب بفصلك الدراسي؟
وبعد الإجابة عن هذه الأسئلة يقوم كل معلم بمشاركة ورقة التخطيط التعليمي الخاصة به مع المعلمين الآخرين لتسليط الضوء على الممارسات الجيدة، والممارسات الأخرى التي تحتاج إلى تعديل أو تطوير.
وبالإضافة إلى الجولات التعليمية في المدارس الأخرى، تقوم فرق صغيرة من المعلمين بزيارة عدد محدد من الفصول الدراسية بنفس المدرسة لمدة ١٠-١٥ دقيقة، وتناقش هذه الفرق الاستراتيجيات التدريسية المستخدمة، كما يتم تزويد كل معلم في المدرسة بنسخة من دليل علوم التدريس، ويتم مناقشتها في فرق مجتمعات التعلم المهنية.

المستوى الثالث: منهج مضمون وقابل للتطبيق:-

قامت مدرسة ماونت فيرنون الثانوية بالمشاركة مع مؤسسة مدارس ماونت فيرنون المجتمعية بتطوير نظام لإنشاء منهج مضمون وقابل للتطبيق، وذلك من خلال تكوين لجنة من المعلمين على مستوى كل صف من الصفوف الدراسية، وقد تطوعت فرق التدريس والعديد من المعلمين بمدارس الولاية ليكونوا جزءًا من هذه اللجنة، وقد بدأ عمل اللجنة بتحديد المعايير الأساسية لتعلم الطلاب في كل مجال، وأطلق على هذه المعايير "معايير التعلم الأساسية"، وقد ساهمت هذه المعايير في الوصول إلى منهج يركز على تعزيز التعلم لدى الطلاب.

وقامت مدرسة ماونت فيرنون الثانوية بوضع نظام متدرج بها لضمان حصول جميع الطلاب على تعليم عالي الجودة، ويقوم هذا النظام المتدرج على ثلاثة مستويات تسير وفق جدول دراسي وأوقات محددة، فالمستوى الأول هو المستوى الذي استطاع الطلاب فيه تحقيق معايير التعلم الأساسية، أما المستوى الثاني فيتعلق بالطلاب الذين تُظهر بياناتهم وجود ضعف في التحصيل الدراسي والحاجة إلى تدخلات إضافية، وفي هذا المستوى يتم منح الطلاب وقتًا إضافيًا في اليوم الدراسي، وغالبًا ما يقوم المعلمون في كل صف دراسي بالتدريس في الأوقات الإضافية أو الاستعانة بمعلمين متخصصين إذا لزم الأمر. أما المستوى الثالث فهو المستوى الذي يهتم بالاحتياجات الفردية لبعض الطلاب الذين هم بحاجة إلى تدخلات أكثر كثافة أو إلى التعليم العلاجي لتعزيز قدراتهم. ويتم تعيين معلمين متخصصين لمساعدة هؤلاء الطلاب من أجل توفير تعليم مرن يساعد على استمرارهم ورفع مستوى أدائهم.

سادساً - القوي والعوامل الثقافية المؤثرة: -

إن نجاح الولايات المتحدة الأمريكية في تبني نهج المنظمات عالية الموثوقية بالمدارس الثانوية لا يعود فقط إلى عوامل داخلية تتعلق بسياسات هذه المدارس وإجراءاتها، بل إن هناك مجموعة من القوى والعوامل الثقافية المحيطة بها، والتي كان لها دور رئيسي في التأثير على المنظومة التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية، ويمكن توضيح أهم هذه العوامل على النحو التالي:

١ - العامل الاجتماعي:-

الولايات المتحدة الأمريكية هي جمهورية دستورية اتحادية، يتجاوز عدد سكانها الـ ٣٠٠ مليون نسمة، ويعد رئيس الدولة هو رئيس الحكومة الفيدرالية، وينتخب الرئيس لمدة أربع سنوات، ويمكن إعادة انتخابه مرة واحدة فقط، ويتم تحديد النظام السياسي للدولة من قبل دستور الولايات المتحدة الأمريكية (The IOC Evaluation Commission, 2016, P.11).

ويعد التنوع ميزة استراتيجية للولايات المتحدة الأمريكية؛ فهي أمة مبنية تاريخياً على الهجرة، ويتميز مواطنو الولايات المتحدة بتنوع عرقي، وإثني، ولغوي، وثقافي. وقد وجد باحثو معهد بروكينجز Brookings Institution أن هذا التنوع هو مصدر قوة الولايات المتحدة الأمريكية (Congressional Research Service, 2021, P.6).

لقد ساعد التنوع السكاني على تعزيز النمو بشكل كبير خاصة مع وصول المهاجرين وتنقلهم في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، وأشارت العديد من الدراسات إلى أن هذا التنوع يعد محركاً مركزياً للإبداع والابتكار الذي بدوره يعزز التقدم العلمي والتكنولوجي، وأن هؤلاء المهاجرين القادمين من أماكن مختلفة بمثابة مدخلات مهمة في عملية التقدم؛ حيث يجلبون معهم مهارات وأفكار وخبرات وقدرات مختلفة إلى الولايات المتحدة الأمريكية. (Andrés Rodriguez-Pose & Viola Von Berlepsch, 2019, P.880)

ويتضح أثر العامل الاجتماعي على المدارس الثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية على

النحو التالي:-

اعتبرت الولايات المتحدة الأمريكية أن التعليم أداة رئيسية لتعزيز التنوع وتقدير الثقافات المختلفة؛ لذا اهتمت بالتعليم بوجه عام، والتعليم الثانوي بوجه خاص.

فقد أصدر الكونجرس الأمريكي قانون "عدم ترك أي طفل" **No Child Left Behind Act** عام ٢٠٠١، وكان الهدف من هذا القانون الفيدرالي هو تحسين المدارس الابتدائية والثانوية العامة، وتأييد إصلاح التعليم القائم على المعايير من خلال وضع معايير عالية وأهداف قابلة للقياس من أجل تحسين التحصيل الدراسي للطلاب، كما تم إدخال العديد من الإصلاحات في مجال التعليم في عام ٢٠٠٩، عندما أعلن الرئيس أوباما أنه سيتم منح خمس مليارات دولار من أجل إحداث تغييرات إيجابية في المدارس الفقيرة ذات الأداء المتدني قبل عام ٢٠١٢ (James Evans, 2014, P.13).

والحقيقة أن قانون "عدم ترك أي طفل" قد أكد أن الموثوقية العالية جانب مهم من جوانب النجاح المدرسي، كما حمل المدارس مسؤولية نجاح جميع الطلاب وتقديمهم الأكاديمي، وهو ما جعل المدارس تواجه تحدياً بمنع جميع حالات الفشل الدراسي، وسد فجوات التحصيل الدراسي بين الطلاب؛ ولذلك أصبح نهج المنظمات عالية الموثوقية بمثابة أداة رئيسية ساعدت المدارس على تحسين ممارستها من أجل الوصول إلى تعليم عالي الموثوقية لجميع الطلاب (Angela Renee Lee, 2012, P.38).

وبذلك يمكن أن تكون المدارس عالية الموثوقية هي الحل الأمثل لجعل "قانون عدم ترك أي طفل" حقيقة واقعية، وليس مجرد شعار (Eileen E. Dial, 2011, P.55).

٢ - العامل الاقتصادي:-

استطاعت الولايات المتحدة الأمريكية أن تكون قوة اقتصادية رائدة في أواخر القرن التاسع عشر، ومنذ ذلك الحين احتلت دوراً مهيماً في الاقتصاد العالمي، وفي مطلع القرن الحادي والعشرين أنتجت الولايات المتحدة ما يقرب من ٣٠% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي. والولايات المتحدة ليست فقط أكبر اقتصاد في العالم، بل هي أيضاً أكبر مستهلك للموارد الطبيعية في العالم (Sylvia Gierlinger & Fridolin Krausmann, 2011, P.365).

ومن الناحية التكنولوجية هي من بين أقوى الاقتصادات في العالم، ويؤثر قطاعها المالي على الأسواق العالمية في كل مكان، والجامعات الأمريكية، ومعاهد البحوث، والشركات بها هي الرائدة عالمياً في مجال الابتكارات خاصة في مجال الفضاء، وتكنولوجيا المعلومات، والصناعات الطبية والدفاعية، وتشير التقديرات إلى أن ٤٠% من جميع الابتكارات في العالم

تنشأ في الولايات المتحدة الأمريكية. وتشكل القوة الشرائية للمواطنين العاديين والشركات والجهات الفاعلة في القطاع العام في الدولة عاملاً أساسياً في الاقتصاد العالمي. (Ministry for Foreign Affairs of Finland, 2011, P.12)

وللحفاظ على قوتها الاقتصادية، أصبح هناك إجماع واسع بين الوكالات الفيدرالية والفروع التنفيذية والتشريعية على أن الولايات المتحدة تحتاج إلى التكيف مع بيئة دولية تنافسية بشكل متزايد؛ واستجابة لذلك أعطت الحكومة الاتحادية الأولوية للتكنولوجيا الرقمية منذ عام ٢٠١٦، وتم التركيز على مجال الذكاء الاصطناعي والحوسبة الحكومية متعددة التخصصات في علوم الكمبيوتر والفيزياء والرياضيات، وتكنولوجيا شبكات الهاتف المحمول، والأمن السيبراني، واعترافاً بالأهمية المتزايدة للذكاء الاصطناعي في النمو الاقتصادي، نشر المجلس الوطني للعلوم والتكنولوجيا National Science and Technology Council (NSTC) أول خطة استراتيجية وطنية لأبحاث وتطوير الذكاء الاصطناعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠١٦ (UNESCO, 2021, PP.157-159).

ويتضح أثر العامل الاقتصادي على المدارس الثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية على

النحو التالي:-

إن ما وصلت إليه الولايات المتحدة الأمريكية من تقدم اقتصادي ناتج عن التفاعل بين العلم والابتكار والتقنية جعلها تهتم بالتعليم للحفاظ على قوتها الاقتصادية، وفي ظل الحديث عن الذكاء الاصطناعي ودوره في التنمية الاقتصادية فإن الولايات المتحدة ترى أنه من غير المقبول أنه يواجه بعض الطلاب الإخفاق أو الفشل في التعليم الثانوي.

وقد احتلت مهمة إصلاح المدارس العامة مركز الصدارة بالنسبة للمشرعين وغيرهم من المسؤولين الحكوميين على مدار العقد الماضي، وأصبحت الحاجة ملحة لتحديد المدارس ذات الأداء المنخفض، ووضع خطط لتحويل هذه المدارس من أجل تحسين أدائها، وتظهر البيانات المستمدة من مصادر مثل التقييم الوطني للتقدم التعليمي National Assessment of Educational Progress (NAEP)، والمركز الوطني للإحصاء التربوي National Center for Educational Statistics (NCES) أن المدارس الثانوية في البلاد تحتاج إلى الإصلاح، وأن واحداً من كل أربعة طلاب معرض للتسرب من المدرسة، وأن الدولة إذا كانت ترغب في نجاح جميع الطلاب بالمدارس الثانوية فيجب أن تتغير المدارس ذاتها (David E. Thomas, 2013, P.13).

ولهذا توجهت العديد من المدارس إلى تبني نموذج المدرسة عالية الموثوقية؛ فهو بمثابة إطار عمل استراتيجي يوفر لقادة المدارس المؤشرات الرائدة للعمليات المدرسية المعروفة بارتباطها بتحسين أداء المدرسة، كما توفر تخطيطاً استراتيجياً، ومراقبة مستمرة للجوانب المتعلقة بوظائف المدرسة، والتي لها تأثير مباشر على التحصيل الدراسي للطلاب، ومن خلال متابعة هذه المؤشرات يمكن لقادة المدارس الاستجابة بسرعة لمعالجة الأخطاء قبل أن تتفاقم على مستوى النظام بالكامل (Berkley Accelerated Middle School, 2019, P.9).

٣- العامل السياسي:

الدستور هو القانون الأساسي والأعلى للولايات المتحدة الأمريكية؛ فهو يحدد هيكل الحكومة بالولايات المتحدة، ويوفر الأساس القانوني الذي يجب أن تستند إليه جميع أعمالها، وينص على الحقوق المستحقة لجميع مواطنيها ويضمنها، وتتميز الولايات المتحدة بدستور مكتوب، وبقضاء مستقل لتفسير الدستور، وبتقسيم السلطات بين الحكومة الفيدرالية وحكومة الولايات (U. S. Government Printing Office, 2003, P.2).

وتتكون الحكومة الفيدرالية من ثلاثة فروع، لكل فرع منها صلاحيات ومسؤوليات دستورية محددة بوضوح، وهذه الفروع هي: السلطة التشريعية، والسلطة التنفيذية، والسلطة القضائية (Paul A. Arnold, 2004, P.9).

ويحتوي الدستور على أحكام منفصلة للفروع الثلاثة - التشريعية والتنفيذية والقضائية - ويتم منح كل منها قاعدة مستقلة من السلطة السياسية؛ فالمادة الأولى التي تتناول السلطة التشريعية تُحوّل للكونجرس جميع السلطات التشريعية (وضع القوانين، والرقابة، ومراجعة السياسات الحكومية)، ويتألف من مجلسين هما مجلس الشيوخ ومجلس النواب، أما المادة الثانية التي تتناول السلطة التنفيذية فتوضح أن الرئيس هو الذي يرأس السلطة التنفيذية، والتي تتألف من كيانات ومنظمات مختلفة ذات طابع إداري أو تنظيمي أو تنفيذي للسياسات، وتنص المادة الثالثة على أن السلطة القضائية للولايات المتحدة تناط بمحكمة عليا واحدة، وبالمحاكم الأدنى درجة التي يقرها الكونجرس. (U. S. Government Printing Office, 2003, PP.5-6)

ويضمن الدستور الأمريكي لكل ولاية شكلاً جمهورياً من أشكال الحكم (أي حكومة يديرها ممثلون منتخبون شعبياً)، وتعكس حكومات الولايات بشكل عام الحكومة الفيدرالية؛

ففي كل ولاية هناك رئيس منتخب للسلطة التنفيذية (الحاكم)، وقضاء مستقل، وسلطة تشريعية منتخبة شعبياً (Paul A. Arnold, 2004, P.22).

وبذلك، ساهم مبدأ الفيدرالية في تحديد الحكومة وتقسيمها إلى مستويين - القومي والولاية - وكل واحد منهم له استقلال كاف أو "سيادة" تمكنه من منافسة الآخر، وبذلك يتم كبح جماح كلا السلطتين، كما سعى مبدأ الفصل بين السلطات إلى تحديد سلطة الحكومة القومية؛ حيث أسند إلى الفروع الثلاثة التشريعية والتنفيذية والقضائية مهامًا منفصلة، ومن ثمَّ أجبرهم على اقتسام السلطة (ثيودور لوي وبنيامين جينسبرج، ٢٠٠٦، ص ١٠٢).

إن ما سبق يوضح أن الولايات المتحدة الأمريكية دولة تتصف بالديمقراطية؛ لأن مبدأ الفصل بين السلطات هو مبدأ تتسم به الأنظمة الديمقراطية التي تراعي تقسيم صلاحيات النظام إلى سلطات منفصلة؛ مما يؤدي إلى احترام كل سلطة وعدم التداخل بينهما، ولقد أثرت الحكومات الديمقراطية بطريقة إيجابية على المقاطعات والمناطق التعليمية والمدارس، وظهر ذلك في المشاركة الفعلية والمستمرة للمواطنين في العملية التعليمية، وحماية الحريات، ومنع الاستبداد.

ويتضح أثر العامل السياسي على المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية على النحو التالي:-

تختلف قوانين التعليم من ولاية إلى أخرى؛ حيث تضع بعض الولايات القواعد الأساسية لنظامها التعليمي، بينما تترك ولايات أخرى التفاصيل للهيئة التشريعية، وتختلف القوانين المتعلقة بالتعليم بين الولايات، خاصة فيما يتعلق بتمويل المدارس العامة، والقيود الدينية، وعمر الطلاب، ومدة العام الدراسي، وغيرها من الأمور الأخرى (Emily Parker, 2016, P.1).

ورغم اختلاف قوانين التعليم من ولاية إلى أخرى إلا أن الولايات المتحدة الأمريكية قد رأت أن ترسيخ مفهوم الديمقراطية الحقيقية بها لن يتم إلا من خلال الإصلاح المدرسي، خاصة المدارس الثانوية بها؛ وذلك حتى يكون الشباب قادرًا على التفكير النقدي، واحترام وجهات النظر المختلفة.

وقد أصبحت المطالب الحالية للإصلاح المدرسي تفرض على المدارس نجاح جميع طلابها، ويُعدُّ هذا مطلبًا جديدًا في تاريخ التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية، وهذا يعتمد على

وجود نظام مدرسي يعمل بمستوى عالٍ من الموثوقية لتلبية احتياجات جميع الطلاب، خاصة المعرضين منهم لخطر الرسوب أو التسرب. (Alesia Montgomery & et al., 1993, P.101)

وتوفر المبادئ الخمسة للمنظمات عالية الموثوقية إطارًا تنظيميًا يسمح للمدارس بالعمل كمنظمة تعليمية، كما تركز هذه المبادئ على تصميم نظام للمدارس يهتم بالاحتياجات التعليمية للطلاب، ويراعي الثقافة الفريدة لكل مدرسة، مع التأكيد على الهدف المشترك المتمثل في تحسين أداء الطلاب، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم (Linda Ruth Filpula, 2016, P.36).

القسم الرابع: المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية في المملكة المتحدة في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة : -

استطاعت المملكة المتحدة الاستفادة من الأفكار الجديدة وغير المألوفة حول المنظمات عالية الموثوقية، والتي كانت قد بدأت في الظهور بالولايات المتحدة الأمريكية، ومن خلال مجموعة من العلماء والباحثين بالدولة تم تحويل هذه الأفكار إلى مشروع تم تطبيقه على أرض الواقع، وقد أُطلق عليه "مشروع المدارس عالية الموثوقية"؛ وذلك بهدف تحسين أداء المدارس الثانوية بها والوصول إلى نظام تعليمي جيد، قادر على تنمية مهارات وقدرات الطلاب، وتقوية حصيلتهم المعرفية من أجل النهوض بالدولة وتقدمها.

أولاً - نشأة مفهوم المنظمات عالية الموثوقية وتطوره في المجال التعليمي : -

كان للمنظمات عالية الموثوقية تأثير كبير على المجال التعليمي بالمملكة المتحدة؛ فهي منظمات مطلوب منها العمل بنجاح "في المرة الأولى، وفي كل مرة"، ويُعد ذلك مطلبًا أساسيًا للمدارس أيضًا بالدولة؛ لذا تم الاستفادة من نهج هذه المنظمات لإصلاح المدارس مخفضة الأداء في بعض المناطق المحلية التي تعاني من الفقر وتدني مستوى المعيشة في المملكة المتحدة (Sam Stringfield, David Reynolds & Eugene Schaffer, 2016, P.1)

لقد كان الشعار الأساسي للسياسة التعليمية في المملكة المتحدة لما يقرب من عقدين من الزمن هو تحسين أداء المدارس، وكانت هناك مبادرات وبرامج وطنية من أجل تحقيق هذا الهدف، منها برامج استندت على المناطق الجغرافية (مثل مناطق العمل

التعليمية **Education Action Zones**، والتميز في المدن (**Excellence in Cities**)، والاستراتيجيات الوطنية المتعلقة بالمدارس الابتدائية والثانوية، والإدارة الذاتية للمدارس التي تمنح مدير المدرسة ومعلميها الصلاحيات اللازمة من أجل تحسين أداء الطلاب، ورغم كل هذه البرامج والاستراتيجيات والمبادرات إلا أنها بشكل عام لم تحقق النتائج المرجوة منها فالمدارس تتبع معايير تعليمية عالية المستوى، وتلك البرامج والمبادرات لا تحقق الأهداف المرجوة منها؛ فلا يزال هناك تباين بين المدارس وتباين في أداء الطلاب (David Reynolds, 2008, P.1).

وبدأت المملكة المتحدة في البحث عن برامج ومشاريع أخرى لتحسين أداء المدارس بها، وكان من أهم تلك المشروعات: مشروع تحسين جودة التعليم للجميع (**IQEA**) **Improving the Quality of Education for All** والمشروعات المرتبطة بالشبكة الوطنية لتحسين المدارس التابعة لمعهد لندن للتعليم، ومشروع المدارس عالية الموثوقية الذي كان له تأثير إيجابي على العديد من المدارس الموجودة في المناطق المحرومة والمهمشة. (David Hopkins & David Reynolds, 2001, P. 462).

وعلى غرار الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، تم مواصلة هذه الدراسات في المملكة المتحدة؛ فقد ألهمت مقالة نشرها سترينجفيلد بالولايات المتحدة الأمريكية بعض الباحثين في المملكة المتحدة؛ مما أدى إلى إنشاء مشروع تعليمي مدته ١٦ عامًا بالمملكة المتحدة، والذي تم من خلاله الربط بين خصائص المنظمات عالية الموثوقية وأداء طلاب المدارس الثانوية؛ حيث أدرج فريق من الباحثين خصائص هذه المنظمات في جهود الإصلاح بالمدارس الثانوية ذات الأداء منخفض، وأمكن من خلال هذا المشروع الدمج بين الدراسات المتعلقة بالمنظمات عالية الموثوقية، وفعالية المدرسة، وأبحاث تحسين المدرسة التي عززت بشكل كبير نجاح هذا المشروع (Jesse Wood, 2019, P.44).

وكانت بداية مشروع المدارس عالية الموثوقية في نيث بورت تالبوت **Neath-Port Talbot (NPT)**، وهي مقاطعة تقع في جنوب غرب ويلز **Wales**، وتحتل هذه المقاطعة المرتبة ١٩ من حيث الحرمان الاقتصادي من بين ٢٢ مقاطعة في ويلز؛ فقد اعتمدت المقاطعة على مصانع التعدين والصلب، والتي تم إغلاق الكثير منها بسبب إغلاق المناجم منذ أكثر من ٢٠ عامًا في هذه المنطقة. (Sam Stringfield, David Reynolds and Eugene Schaffer, 2011, P.16)

ويوجد في منطقة نيث بورت تالبوت ١٢ مدرسة ثانوية، وعند بداية تنفيذ مشروع المدارس عالية الموثوقية في أواخر ربيع ١٩٩٦م انضم إلى المشروع أربع مدارس ثانوية منخفضة الأداء، ثم انضمت المدارس الثماني المتبقية إلى المشروع بحلول شتاء ١٩٩٦- (Sam Stringfield, David Reynolds & Eugene C. Schaffer, ..١٩٩٧ 2008, P.11)

وعندما تم تحليل نتائج مشروع المدارس عالية الموثوقية في ويلز، أفادت النتائج أن هذا المشروع أدى إلى زيادة متوسط النسبة المئوية لأداء الطلاب في الامتحانات الوطنية؛ حيث ارتفع أداء الطلاب بنسبة ٤٩%، وبذلك كان لمشروع المدارس عالية الموثوقية تأثير فعال وإيجابي على العديد من المدارس الثانوية في ويلز (Fatema M. Alazemi, 2019, P.34).

ثانياً - مبادئ المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية: -

على مدى العقود الثلاثة الماضية لوحظ تباين في تحصيل الطلاب، وهو ما أُطلق عليه في المملكة المتحدة "التباين داخل المدرسة" *Within School Variability* (WSU)، وقد سلطت نتائج البرنامج الدولي لتقييم الطلاب المعروف باسم بيزا (PISA) الضوء على هذه القضية، فعندما نشرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) نتائج هذا التقييم وجدت المملكة المتحدة تراجع أداء طلابها في مجال القراءة والرياضيات والعلوم، وبمراجعة البيانات وجد أن ٨٠% من التباين في تحصيل الطلاب يقع داخل المدارس في المملكة المتحدة (David Reynolds, 2010, PP.596-597).

ووجد أن من أهم العوامل المسؤولة عن التباين في تحصيل الطلاب بالمدارس الثانوية ما يلي: (David Reynolds, 2008, PP.4-5):

- التباين في أداء المعلمين.
- التنفيذ غير موثوق به للإستراتيجيات الوطنية وبرامج تحسين المدارس.
- الضغوط المتزايدة، والتحديات الأخيرة التي تواجه التعليم، والتي أدت إلى صعوبة تكيف المعلمين الأقل كفاءة معها.
- ضعف بعض الإدارات المدرسية في مواجهة قضايا التعليم وتطوير آليات للتعلّم تساعد على اكتساب المعارف والمفاهيم.
- عدم التركيز على تبادل أفضل الممارسات بين الأقسام داخل المدارس الثانوية.

ولمعالجة مشكلة التباين في تحصيل الطلاب داخل المدارس تم تحديد مشروعين أساسيين: المشروع الأول هو مشروع المدارس عالية الموثوقية القائم على نقل مبادئ المنظمات عالية الموثوقية بشكل عام إلى المدارس، والمشروع الثاني نظمته وقامت بتمويله الكلية الوطنية للقيادة المدرسية، وإدارة الأطفال والمدارس والأسر، ووحدة الابتكار، وقد استند مشروع المدارس عالية الموثوقية على قاعدة أساسية من أجل تحسين المدارس وهي "الموثوقية"؛ حيث وجد أن الإخفاقات التي حدثت في برامج الإصلاح التعليمي والتي نتج عنها التباين في تحصيل الطلاب كانت نتيجة تنفيذ هذه البرامج دون التركيز على الموثوقية، وأن هناك حاجة إلى الالتزام بمبادئ المنظمات عالية الموثوقية من أجل منع الفشل الدراسي بالمدارس الثانوية. (David Reynolds, 2010, P.601).

وتم تطبيق مبادئ المنظمات عالية الموثوقية في المدارس الثانوية لتقليص التباين في تحصيل الطلاب على النحو التالي:-

١ - الانشغال بالفشل:-

تم التركيز على العديد من الممارسات التنظيمية الدقيقة، وتشجيع المدارس على تبني تلك الممارسات للوصول إلى مدارس خالية من الفشل الدراسي، والتعامل مع المدارس وكأنها بيئات صناعية، ووضعت بعض الإجراءات التي تهدف إلى نشر الوعي لدى الجمهور بأن الفشل المدرسي أمر كارثي ينبغي مواجهته، كما تم تشجيع المدارس على استخدام التكنولوجيا للوصول إلى مدارس عالية الموثوقية؛ بحيث يتم تطبيق تلك التكنولوجيا بنفس التفاصيل، ونفس الدقة. (David Reynolds, Sam Stringfield & Eugene C. Schaffer, 2006, P.65)

وتم اتخاذ مجموعة من الإجراءات لمواجهة مشكلة التباين في تحصيل الطلاب بالمدارس الثانوية على النحو التالي: (David Reynolds, Sam Stringfield & Eugene C. Schaffer, 2006, P.67)

- العمل على أن تعكس خطة تطوير المدارس مبادئ المنظمات عالية الموثوقية.
- وضع خطة لتطوير المدارس تهدف إلى خلق بيئة تقوم على تعزيز التعلم.
- المقارنة المرجعية بين المدارس لتشجيع المنافسة على تحسين الأداء.
- تبادل الخبرات والممارسات بين المدارس.

- وضع إجراءات تشغيل معيارية للمدارس، على أن تكون هذه الإجراءات مدونة وواضحة.
 - تطبيق إجراءات التشغيل المعيارية باستمرار في جميع مجالات المدرسة.
 - استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة التي تحدث تغييرًا إيجابيًا في سلوك الطالب، وتجعله قادرًا على التفكير والإبداع.
 - وضع نظام تقييم يهدف إلى تحديد جوانب القصور في إجراءات التشغيل المعيارية من أجل تعديلها وتحديثها بما يتناسب مع التغييرات الحادثة في البيئة التعليمية.
- ٢- الإحجام عن تبسيط التفسيرات:-
- أرسلت جميع المدارس الثانوية المشاركة في المشروع رؤساء أقسامها لتلقي دورات تدريبية تتعلق بالممارسات الفعالة للإدارات من أجل الاهتمام بجمع أكبر قدر من البيانات؛ حتى يكون لدى المدارس الثانوية أدلة واضحة توضح الأداء الفعلي للمدارس، بالإضافة إلى مراقبة أداء المعلمين داخل الفصول الدراسية عن طريق أقرانهم، سواء من داخل القسم أم من خارجه، كما يتم استخدام البيانات لتحديد المدارس ذات الأداء المرتفع، والمدارس ذات الأداء المنخفض، والعمل على مشاركة وتبادل الممارسات بين المدارس، كما تم تحديد أفضل الممارسات في كل مدرسة، وتم جمع كل الممارسات الفعالة ووضعها في دليل لتكون بمثابة إجراءات تشغيل معيارية مقننة توضح الإجراءات اللازمة لإدارة السلوك، وجمع البيانات، والتخطيط الجيد وإعداد الدروس (David Reynolds, 2010, PP.602-603)
- ٣- الحساسية للعمليات:-
- ركزت جميع المدارس الثانوية المشاركة في المشروع على قضايا التعليم والتعلم، وظهر ذلك فيما يلي: (David Reynolds, 2010, PP.605-606):
- تطوير أنظمة مراقبة عالية الجودة لجمع كافة البيانات المتعلقة بسلوكيات الطلاب، والممارسات التدريسية، والبيئة الصفية، ومناخ الفصل الدراسي، وأساليب التعلم.
 - تشجيع الطلاب على تقديم ملاحظاتهم حول القضايا المتعلقة بالتعلم والممارسات التدريسية للمعلمين.
 - تبادل الممارسات الفعالة داخل القسم الواحد، وعبر أقسام المدرسة.

- استخدام أساليب التعليم الحديثة.
 - الاتساق في الأداءات السلوكية للمعلمين داخل الأقسام وفيما بينها.
 - ٤- الالتزام بالمرونة:-
- استطاعت المدارس الثانوية المشاركة في المشروع تحديد مجموعة من الإجراءات للكشف عن المشكلات التعليمية المحتملة من أجل وضع مجموعة من التدخلات السريعة لمواجهتها، وتم ذلك من خلال ما يلي: (David Reynolds, Sam Stringfield & Eugene C. Schaffer, 2006, P.69)
- استخدام البيانات المتعلقة بنتائج تقييم الطلاب لتحديد الطلاب الذين يحتاجون إلى الدعم والتدخل.
 - استخدام البيانات المتعلقة بحضور الطلاب لتحديد الطلاب المعرضين لخطر الرسوب أو التسرب.
 - استخدام البيانات المتعلقة بحضور الطلاب لتقييم الأداء المدرسي.
 - الرصد المستمر لأداء الطلاب في جميع المواد الدراسية.
 - التدخل المبكر مع الطلاب الذين يعانون من ضعف الأداء الدراسي.
 - ٥- احترام الخبرة:-
- أطلقت كل مدرسة من المدارس الثانوية المشاركة في المشروع مبادرة تدريبية للقيادات المدرسية لتطوير أداء الإدارة المدرسية، وكانت هذه المبادرات على وجه التحديد تعتمد على مجموعة من الأسس وهي: تغيير الفلسفة من كونك مديرًا إلى كونك قائدًا، والتركيز على المعلمين باعتبارهم شركاء أساسيين في صنع القرار داخل المدرسة، والاستفادة من أفكارهم واقتراحاتهم لتطوير العملية التعليمية، والاهتمام بمراقبة الفصول الدراسية واستخدام البيانات، والتركيز على التدريب المستمر والعلاقات الإنسانية داخل المدرسة. (David Reynolds, 2010, P.606)

ثالثًا - خصائص المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية:-

قام بعض الباحثين بإجراء دراسة حالة على منطقة نيث بورت تالبوت في ويلز بالمملكة المتحدة أثناء تطبيق مشروع المدارس عالية الموثوقية لجمع البيانات والمعلومات عن المدارس المشاركة في المشروع والمنطقة التعليمية بهدف التأكد من تبني جميع

المدارس الثانوية بالمقاطعة لخصائص المنظمات عالية الموثوقية، وتم إجراء دراسات الحالة في أعوام مختلفة في عام ٢٠٠٠، ٢٠٠٥، ٢٠١٠، ٢٠١٢، وكان ذلك من خلال زيارات ميدانية دورية متتابعة، وإجراء مقابلات مع مديري المدارس والمعلمين والطلاب. (Sam Stringfield, David Reynolds & Eugene Schaffer, 2016, PP.5-6)

وتم تحليل خصائص المنظمات عالية الموثوقية في ضوء الجهود التي قامت بها المدارس الثانوية بمقاطعة نيث بورت تالبوت على النحو التالي: (Sam Stringfield, David Reynolds & Eugene Schaffer, 2016, PP.8-10)

١- تتطور المنظمات عالية الموثوقية عندما يعتقد المجتمع الأكبر والمهنيون المشاركون في العمل بالمنظمة أن فشل المنظمة في تحقيق أهدافها سيكون كارثيًا:-

وبتحليل هذه الخاصية وجد أن جميع المدارس الثانوية بمقاطعة نيث بورت تالبوت قد أيقنت أن نجاح جميع الطلاب في المدارس الثانوية أصبح اليوم أكثر أهمية مما كان عليه في الأجيال السابقة، سواء بالنسبة للأفراد أو للمجتمع الأكبر.

٢- تتطلب المنظمات عالية الموثوقية مجموعة محدودة وواضحة من الأهداف المشتركة على جميع المستويات التنظيمية:-

فقد اتفقت جميع المدارس الثانوية على تحديد من هدفين إلى أربعة أهداف طموحة للغاية، وتم التأكيد على أن يكون من بين هذه الأهداف ارتفاع النتائج في اختبار (الشهادة العامة للتعليم الثانوي) The General Certificate of Secondary Education (GCSE)، وارتفاع نسبة الحضور بالمدارس، وعلى كل مدرسة أن تختار هدفين إضافيين طبقًا للسياق الموجودة فيه.

٣- اليقظة المستمرة للمفاجآت:-

فقد تم إنشاء قواعد بيانات شاملة لجميع المدارس الثانوية بالمقاطعة لجمع البيانات المتعلقة بنتائج اختبار (الشهادة العامة للتعليم الثانوي) GCSE) والتقارير التي تصدرها المدارس، كما قامت كل مدرسة على حدة ببناء قواعد بيانات طولية للطلاب لجمع بيانات تفصيلية عن كل طالب ومدى التقدم الذي يحرزه، وتتم مراجعة البيانات من قبل فريق من المدرسة ثلاث مرات على الأقل كل عام، كما يتم تحديد الطلاب المتعثرين لتحديد وسائل التدخل المناسبة لهم.

- ٤- توسيع نطاق اتخاذ القرار بقدر ما تسمح به المعرفة الموجودة :-
- وبتحليل هذه الخاصية وُجد أن المدارس الثانوية بالمقاطعة قد قامت بوضع إجراءات تشغيل معيارية أو موحدة لجميع المهام المتكررة والإجراءات الفعالة بها من أجل توفير الوقت والجهد، وكان هناك اجتماعات منتظمة بين قادة هذه المدارس لشرح الجهود التي قامت بها كل مدرسة من أجل تضمين السمات التنظيمية للمنظمات عالية الموثوقية بطريقة عملية داخل المدرسة، وعند نجاح أحد الجهود يتم نشرها على مستوى المدارس الأخرى لتعميمها، وتوضيح سبب النجاح للمدارس الأخرى.
- ٥- تدعم المنظمات عالية الموثوقية بنشاط المبادرات التي تشجع جميع الأفراد على اكتشاف جوانب الضعف أو القصور في إجراءات التشغيل المعيارية ومكافئة مكتشفي العيوب:-
- وبتحليل هذه الخاصية وُجد أنه بعد مرور أكثر من عقد على تبني خصائص المنظمات عالية الموثوقية في المدارس الثانوية، فإن هذه الإجراءات اتسمت بالتطور المستمر؛ مما يدل على دعم المدارس الثانوية للمبادرات التي تشجع على اكتشاف العيوب بها، والنظر في اقتراحات التحسين والعمل بناء عليها.
- ٦- التوظيف النشط والمكثف للموظفين الجدد على جميع المستويات:-
- فقد أفادت جميع المدارس الثانوية بالمقاطعة بأنها ركزت على تعيين معلمين جدد ومديرين للمدارس بها وفق معايير محددة.
- ٧- توفير الوقت اللازم والموارد المناسبة لبرامج التنمية المهنية:-
- فقد حضرت رابطة من المعلمين من جميع المدارس الثانوية بالمقاطعة دورات إقليمية تهدف إلى تعزيز نقل المعارف عبر المدارس، وتحويل المدارس إلى "مولدات للمعرفة" بدلاً من "متلقي للمعرفة"، كما تم التركيز على نتائج مراقبة الأقران داخل الفصول الدراسية لتحديد الممارسات الجيدة داخل الفصول الدراسية ونشرها بين المدارس.
- ٨- التقييم الدقيق للأداء:-
- لقد تم تدريب العاملين في المدرسة على تصميم نظام للمراقبة والتقييم للتحقق من كفاءة المدارس الثانوية بالمقاطعة، واتخاذ قرارات مستنيرة بناء على الأدلة، كما قضى مديرو المدارس وقتاً أطول في زيارات الفصول الدراسية للاطلاع على الممارسات التدريسية للمعلمين، وتم السماح للمعلمين بإبداء آرائهم حول أداء الإداريين بالمدرسة، كما

حرصت كل مدرسة على التواصل مع أولياء الأمور، والتعرف على آرائهم وتعليقاتهم حول أداء المعلمين والإداريين؛ وذلك بهدف تحسين أداء الطلاب بالمدارس الثانوية بالمقاطعة.

٩- يتم الحفاظ على الأجهزة والمعدات الرئيسية في حالة عمل جيدة:-

فقد بدأت بعض المدارس الثانوية بالمقاطعة حملة إصلاح وصيانة للمعدات والأجهزة، بينما ركزت مدارس أخرى على شراء مستلزمات إلكترونية، والتأكد من أن أجهزة الكمبيوتر تعمل بشكل جيد؛ لأن ذلك يساعد في جعل العملية التعليمية أكثر سهولة وكفاءة.

١٠- تعمل المنظمات عالية الموثوقية وفق هيكل تنظيمي هرمي، ولكن في الحالات

الطارئة تُظهر هذه المنظمات نوعاً آخر من السلوك الذي يؤكد على المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار، بغض النظر عن الموقف الرسمي لصانع القرار:-

وبتحليل هذه الخاصية وُجد أن معلمي المدارس الثانوية في مقاطعة نيث بورت تالبوت هم الذين يقودون جهود التطوير بمدارسهم، وأن الهيكل التنظيمي الهرمي كان له تأثير إيجابي في المواقف العادية، أما في الأحداث الطارئة وغير المتوقعة فقد تم إشراك المعلمين والإداريين في عملية اتخاذ القرار.

١١- يتم تقييم المنظمات عالية الموثوقية بصورة منتظمة من قبل المؤسسات التي

تشرف عليها، والمنظمات المحيطة بها:-

وبتحليل هذه الخاصية وُجد أن السلطة المحلية Local Authority في مقاطعة نيث بورت تالبوت قد قامت بتعيين مشرف على جميع المدارس الثانوية بالمقاطعة لتنسيق الأنشطة بين مدارس المقاطعة، وتقديم تقارير دورية عن أداء هذه المدارس.

١٢- التركيز على الموثوقية العالية بدلاً من الكفاءة على المدى القصير:-

وبتحليل هذه الخاصية وُجد أن السلطة المحلية في نيث بورت تالبوت قد قامت بتقديم التمويل الكافي لجميع المدارس الثانوية بالمقاطعة للتأكد من استمرار مشروع المدارس عالية الموثوقية من أجل نجاح جميع الطلاب بالمرحلة الثانوية.

يتضح مما سبق أن المدارس الثانوية بمقاطعة نيث بورت تالبوت في ويلز قد استطاعت أن تتبنى خصائص المنظمات عالية الموثوقية؛ لكي تتعامل بشكل أكثر استباقية مع

المشكلات التعليمية والظروف الصعبة التي تواجهها، وأن تعمل بطريقة استثنائية، وأن تتوقع التغيير وتعامل معه، فهي موجودة في بيئة تتغير باستمرار، وهذا يتطلب التعلم المستمر للوصول إلى الأداء الموثوق به.

رابعًا - أهم ملامح المدارس عالية الموثوقية:-

بدأ مشروع المدارس عالية الموثوقية عام ١٩٩٦ في نيث بورت تالبوت إحدى المقاطعات في ويلز بالمملكة المتحدة، وكان الهدف من هذا المشروع هو إصلاح المدارس الثانوية بالمقاطعة، والتي تعاني من تدني التحصيل الدراسي لطلابها، ويبلغ عدد سكان المقاطعة ١٣٧,٠٠٠ نسمة، وتعاني هذه المقاطعة من البطالة، والفقر، والحرمان الاجتماعي. (Sam Stringfield, David Reynolds, Eugene Schaffer, 2016, P.5)

ولهذا تم التركيز على أن يكون بداية هذا المشروع في هذه المقاطعة التي تواجه العديد من التحديات، وكجزء من المشروع تم اختيار مجموعة من الباحثين المتخصصين في مجال المنظمات عالية الموثوقية للانضمام للمشروع وهم: يوجين شيفر Eugene Schaffer، وديفيد رينولدز David Reynolds، وسام سترينجفيلد Sam Stringfield، وذلك لمتابعة المشروع والمشاركة في البحوث المتعلقة بتطوير أداء هذه المدارس على المدى الطويل، وقد وافقت جميع المدارس على ذلك، كما تم تعيين باحث مختص لإجراء دراسات الحالة على جميع المدارس المشاركة في المشروع (Eugene Schaffer, David Reynolds & Sam Stringfield, 2012, P.112).

وتم الاتفاق بين قيادات المدارس والباحثين على مجموعة من القرارات والتوصيات التي من شأنها تعظيم الفائدة من هذا المشروع، والتي كانت على النحو التالي: (Sam Stringfield, David Reynolds & Eugene Schaffer, 2011, PP.16-17)

- التركيز على مجموعة محدودة من الأهداف على مستوى المدرسة.
- أن يقود المديرين والمعلمون تنفيذ المشروع على مستوى كل مدرسة.
- تشارك جميع المدارس نجاحاتها وإخفاقاتها من خلال إنشاء مجتمعات تعلم مهنية عبر المدارس وداخلها.

- يقدم الباحثون سلسلة من ورش العمل على مستوى كل مدرسة حول الأسس النظرية للمنظمات عالية الموثوقية، وأن تلتزم كل مدرسة بدراسة أفضل الممارسات في مجال التدريس سواء من خلال الأدبيات أو من خلال الملاحظات داخل أو خارج المدرسة.
- يقوم الباحثون والإداريون بدعم مؤسستهم التعليمية؛ لكي تكون فريدة من نوعها وغنية بالبيانات والمعلومات، كما يخضع جميع الطلاب إلى اختبارات تقييمية قبل بداية المشروع لتحديد مواطن القوة والضعف في أداء الطلاب، ويتم إنشاء فرق من المعلمين على مستوى كل صف لمناقشة أفضل السبل لتلبية احتياجات الطلاب.
- أن يكون لكل مدرسة قاعدة بيانات شاملة، وأن تكون هذه البيانات متاحة لجميع المعلمين والإداريين، ويتم تشاركتها ومناقشتها على مستوى المدرسة.
- أن تلتزم جميع المدارس بوضع إجراءات تشغيل معيارية مدونة وواضحة، وتُحدّد آليات التدخل المستخدمة للطلاب المعرضين لخطر الرسوب أو التسرب المدرسي بها.
- التركيز على المعلمين من خلال التدريب المستمر، وملاحظات الأقران، ومتابعة الفصول الدراسية.

وكان من أهم السمات المميزة لمشروع المدارس عالية الموثوقية في منطقة نيث بورت

تالبوت ما يلي: (Bryan Goodwin, 2011, PP.149-150):

- ١- ضمان تعليم عالي الجودة في كل فصل دراسي:-
لقد ركز المشروع منذ بدايته على التدريس الفعال في كل فصل دراسي؛ حيث شارك معلمو نيث بورت تالبوت في دورات وجلسات تتعلق بالتدريس الفعال؛ وذلك من أجل تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لإتقان مهارات التدريس الفعال داخل الفصول الدراسية، كما شارك المعلمون في "ملاحظات الأقران" وقدم بعضهم لبعض ملاحظات نقدية، وتشاركوا طرق التدريس الفعالة.
- ٢- توفير نظام قوي لدعم الطلاب:-
حرصت جميع المدارس الثانوية بالمنطقة على وضع إجراءات تشغيل معيارية أو موحدة لتحديد الطلاب المتعثرين، وتزويدهم بتدخلات مكثفة لتحسين أدائهم.

٣- التوجه نحو ثقافة المدرسة عالية الأداء:-

لقد ساعد مشروع المدارس عالية الموثوقية على تغيير ثقافة المدارس الثانوية بالمنطقة من خلال كسر حاجز العزلة بين المعلمين، والانتقال إلى ثقافة أكثر تعاونًا؛ فقد تبادل المعلمون الممارسات التدريسية الجيدة، كما تعاون قادة المدارس معًا لتعزيز ثقافة الموثوقية على مستوى المنطقة.

٤- إنشاء قاعدة بيانات شاملة للوصول إلى الموثوقية:-

تم إنشاء قاعدة بيانات شاملة ومتطورة على مستوى المنطقة لتتبع بيانات كل طالب، وتخزين المعلومات الأساسية ذات الصلة، كما تلقى المعلمون وقادة المدارس تدريبًا مكثفًا حول كيفية استخدام هذا النظام لتحديد الطلاب الذين يحتاجون إلى دعم إضافي.

كما أن من أهم السمات المميزة لهذا مشروع أيضًا ما يلي: (Sam Stringfield, David Reynolds & Eugene C. Shaffer, 2008, P.21)

- اعتمد مشروع المدارس عالية الموثوقية منذ بدايته على المزج بين روافد المعرفة المتنوعة مثل المعارف المتعلقة بالمنظمات عالية الموثوقية، والفعالية المدرسية.
- التركيز على المدارس الثانوية التي بها نسبة كبيرة من الطلاب من ذوي الطبقة المتوسطة أو الفقيرة.
- تم وضع مجموعة من الأسس والمبادئ التي سوف تساعد كل مدرسة على مواصلة التطوير حتى بعد الانتهاء من المشروع.
- تحقيق نتائج إيجابية؛ مما يؤكد أن الموثوقية تعد الركيزة الأساسية لتحسين أداء المدارس.

والجدير بالذكر أنه قبل بداية المشروع كان طلاب المدارس الثانوية في منطقة نيث بورت تالبوت يحققون معدلًا أقل من معدل المتوسط الوطني بنسبة (٣٤,٥%) مقابل (٤٠,٧%)، وبعد تنفيذ المشروع كان طلاب المدارس الثانوية قد حققوا معدلًا مساويًا تقريبًا لمعدل المتوسط الوطني بنسبة (٤٩,٤%) مقابل (٤٩,٠%)، وقد حققت جميع المدارس الثانوية المشاركة في نهاية المشروع نتائج إيجابية للغاية، فبحلول عام ٢٠٠٥ كان طلاب المدارس الثانوية في منطقة نيث بورت تالبوت قد حققوا معدلًا أعلى من معدل المتوسط الوطني في ويلز بنسبة وصلت إلى (٥٧,٦%)، مقابل

(Sam Stringfield, David Reynolds & Eugene Schaffer, .(٥٢,٢%
2016, PP.13-14)

خامساً - نموذج لمدرسة ثانوية عالية الموثوقية:

مدرسة سانديفلدز الثانوية: Sandfields Secondary School

تُعد مدرسة سانديفلدز الثانوية إحدى المدارس التي انضمت إلى مشروع المدارس عالية الموثوقية بالمملكة المتحدة، وقد انضمت هذه المدرسة إلى المشروع لعدة أسباب كان من أهمها انخفاض نسبة النجاح في اختبار (الشهادة العامة للتعليم الثانوي GCSE)، وتدني مستوى الأداء بالمدرسة إلى الحد الذي جعل الحكومة تهدد بإغلاقها. (Bryan Goodwin, 2011, P.151)

وتقع مدرسة سانديفلدز الثانوية في منطقة نيث بورت تالبوت في ويلز بالمملكة المتحدة، والطلاب الملتحقون بالمدرسة نسبة كبيرة منهم ينحدرون من أسر فقيرة أو متوسطة، وخلال السنوات الثلاث التي سبقت انضمام المدرسة للمشروع كانت المدرسة تجذب أقل من ٧٥% من الطلاب من منطقتها المحلية، بينما كان الطلاب الآخرون يفضلون عدم الالتحاق بالمدرسة، ويفضلون السفر للالتحاق بمدارس أخرى بسبب تدني أداء المدرسة، وبسبب الظروف التي تواجهها المدرسة كان المدير والمعلمون يبحثون عن طريقة لإصلاح المدرسة والمضي قدماً، وتم التوصل إلى ضرورة تبني المدرسة لنهج المنظمات عالية الموثوقية، ووقع أعضاء المدرسة على الانضمام إلى مشروع المدارس عالية الموثوقية، وبدأوا حضور اجتماعات توضح مفهوم الموثوقية العالية، وكيفية تطبيق خصائص المنظمات عالية الموثوقية في المدرسة. (Eugene C. Schaffer, Sam Stringfield & Justin Schaffer, 2013, P.57)

وقبل بداية التنفيذ تم إجراء اختبارات تشخيصية لجميع طلاب المدرسة لتقييم أدائهم، مثل اختبار القراءة، واختبار التقييم المعرفي، واختبار ميديس Midyis Tests لقياس القدرة والكفاءة على التعلّم، واختبارات يليس Yellis Tests لقياس القدرة على التفكير المنطقي والفهم والطلاقة، ومعالجة الأرقام والمفاهيم العددية، كما تم إنشاء فريق قيادي مكون من المدير ونائبه، والإداريين والمعلمين لمتابعة إنجاز الطلاب، وتم وضع إجراءات تشغيل معيارية تركز على التعلّم والحضور، وقامت المدرسة بتكليف أحد أعضاء فريق القيادة العليا كمسئول

عن متابعة الحضور بالنسبة للطلاب والمعلمين في جميع أنحاء المدرسة، (Estyn- Rhagoriaeth ibawb-Excellence for all, 2013, P.48)
وقامت مدرسة ساندفيلدز الثانوية بتطبيق خصائص المنظمات عالية الموثوقية على النحو التالي: (Eugene Schaffer, David Reynolds & Sam Stringfield, 2012, PP.113-122)

- ١- نشر الوعي لدى الجمهور والعاملين بالمدرسة بأن فشل المدرسة سيكون كارثيًا:-
فقد اعترف مدير المدرسة ومعلموها أن المدرسة لم تكن تخدم الطلاب بالشكل الملائم، وأن أعضاء المجتمع المدرسي يدركون جيدًا ضرورة إحداث تغيير فعال في المدرسة من أجل تحسين أدائها، وتم إبلاغ أولياء الأمور بتبني المدرسة لخصائص المنظمات عالية الموثوقية، كما أوضحت الجهة الحكومية المشرفة على المدرسة للقيادات والمعلمين أن الفشل المستمر من المرجح أن يؤدي إلى إغلاق المدرسة وفقدان جميع العاملين بالمدرسة لوظائفهم؛ لذا أدرك الجميع أن فشل المدرسة مرة أخرى سيكون أمرًا كارثيًا.
- ٢- تحديد أهداف معينة للالتزام بها من قبل أعضاء المجتمع المدرسي:-
تم الاتفاق مع المدرسة على تحديد أربعة أهداف رئيسية، على أن يكون من ضمن هذه الأهداف: ارتفاع النتائج في اختبار (الشهادة العامة للتعليم الثانوي GCSE) ، وارتفاع نسبة حضور الطلاب، وعلى المدرسة أن تختار الهدفين الآخرين. وقرر مدير المدرسة ومعلموها بجانب هذين الهدفين الاكتفاء بهدف واحد وهو تحسين السمعة لبناء صورة جيدة للمدرسة أمام المجتمع المحلي لجذب الطلاب إليها، وأطلقت المدرسة على هذه الأهداف الثلاثة ما يُسمّى بـ "التحدي الثلاثي".
- ٣- اليقظة المستمرة للمفاجآت:-

قامت مدرسة ساندفيلدز الثانوية باستخدام البيانات لتجنب المفاجآت؛ حيث تم بناء قاعدة بيانات شاملة للطلاب تتعلق بأدائهم في الاختبارات، وتسجيل الحضور والغياب، وقد أمكن من خلال هذه البيانات تحسين معدل الحضور؛ فمن خلال إجراء تحليل أكثر دقة لسجل حضور وغياب الطلاب تم إرسال خطابات رسمية لأولياء الأمور بسبب الغياب المتكرر لأبنائهم، وتم إلزام أولياء الأمور بحضور اجتماعات لمناقشة هذا الأمر وتأثيره على أداء الطلاب، وكان نتيجة ذلك تحسّن معدل الحضور بنسبة ٣٠% خلال الأسابيع الأخيرة من الفصل الصيفي في العام الأول من انضمام المدرسة للمشروع، كما تم متابعة

أداء الطلاب من خلال قاعدة البيانات بالمدرسة، وتم إنشاء فريق يُسمى "فريق تحسين إنجاز الطلاب" بقيادة نائب مدير المدرسة ومجموعة من المعلمين؛ وذلك لتحديد الطلاب المتعثرين دراسياً الذين هم بحاجة إلى التدخل المبكر، وتقديم تقرير عنهم إلى إدارة المدرسة؛ لوضع خطة شاملة لحل مشكلة ضعف التحصيل الدراسي لديهم وفقاً لاحتياجاتهم الفردية.

٤- الممارسات المتسقة القائمة على إجراءات التشغيل المعيارية:-

قامت مدرسة سانديلدز الثانوية بإعداد دليل إجراءات التشغيل المعيارية استند على أفضل الممارسات، وفي السابق لم يكن هذا الدليل موجوداً؛ مما أدى إلى اتباع طرق متنوعة قد ينجح بعضها وقد يفشل البعض الآخر، أما إعداد هذا الدليل فقد ساهم في وجود نهج متسق تتبعه المدرسة لتحسين جودة الممارسات التدريسية والإجراءات اللازمة لمواجهة مشكلة غياب الطلاب، كما رسم دليل إجراءات التشغيل المعيارية خطوطاً واضحة تبين من يتحمل المسؤولية وعن ماذا بالتحديد، وتم مشاركة الدليل مع المدارس الثانوية المنضمة إلى مشروع المدارس عالية الموثوقية. ومن خلال العمل الجماعي بين أعضاء هذه المدارس تم تطوير وتحديث دليل إجراءات التشغيل المعيارية للمدرسة.

٥- اكتشاف جوانب الضعف والقصور في إجراءات التشغيل المعيارية:-

قامت المدرسة بتشكيل فريق للتقييم الذاتي للتأكد من أن الإجراءات المستخدمة على مستوى المدرسة تحقق الهدف المرجو منها، كما وضعت مدرسة سانديلدز الثانوية نظاماً للرصد والتتبع لتحديد وجه القصور في إجراءات التشغيل المعيارية من أجل تعديلها وتحديثها باستمرار.

٦- التركيز على التوظيف:-

كان من الأمور الأساسية لتقدم المدرسة تعيين قيادات جديدة؛ حيث تم تعيين نائب لمدير المدرسة من ضمن المشاركين في مشروع المدارس عالية الموثوقية، كما تمكنت المدرسة من تعيين معلمين جدد وفق ضوابط محكمة.

٧- التركيز على التدريب وإعادة التدريب:-

حصل المعلمون في مدرسة سانديفلدز الثانوية على التدريب من جهتين رئيسيتين: الأولى من مشروع المدارس عالية الموثوقية، والثانية نتيجة مشاركة المدرسة في برنامج "المستثمرون في الأشخاص" (IIP) وهو برنامج يضع معيارًا وطنيًا للتدريب والتطوير بالمملكة المتحدة، وقد ساعد التدريب في مشروع المدارس عالية الموثوقية، والانضمام إلى برنامج "المستثمرون في الأشخاص" على إعطاء عدد من المعلمين والإداريين بالمدرسة أدوارًا قيادية، كما تمت تلبية الاحتياجات التدريبية بكفاءة أكبر من ذي قبل، وتم تقييم الدورات التدريبية لتحديد أثرها وإسهاماتها داخل المدرسة.

٨- التقييم الدقيق للأداء:-

استخدمت مدرسة سانديفلدز الثانوية نموذج تقييم الأقران أو زملاء العمل بهدف مراقبة وتحسين الأداء الوظيفي، وتم استخدام هذا النموذج مع الإداريين والمعلمين والطلاب، وعلى الرغم من استخدام هذا النموذج إلى أن مدير المدرسة قد رسخ ثقافة التفويض والمتابعة داخل المدرسة؛ حيث أصبح الجميع يتوقع منه الدخول والخروج من الفصول الدراسية دون سابق إنذار، كما تم تكوين فرق عمل من المعلمين معنية بالمواد الدراسية المتمثلة في اللغة الإنجليزية، والرياضيات والعلوم والتكنولوجيا؛ حيث يجتمع المعلمون من داخل وخارج المدرسة بانتظام لتبادل أفضل الممارسات التدريسية.

٩- الحفاظ على الأجهزة والمعدات الرئيسية في حالة جيدة:-

قامت مدرسة سانديفلدز الثانوية بحملة لطلاب المدرسة، وصيانة معدات الأمن والسلامة، وتحسين أوضاع المدرسة، وعندما نجحت المدرسة في تحسين نتائج الطلاب، قامت الحكومة الوطنية بتمويل "مشروع سانديفلدز ٢٠٠٠" والذي كان الهدف منه تطوير المباني المدرسية والمرافق وفقًا للمعايير العالمية، لتوفير متطلبات عمليات التعليم والتعلم، وقدم الطلاب والمعلمون مساهماتهم في الاعتناء بالبيئة المدرسية من خلال زراعة الأشجار، وتجميل مظهر المدرسة.

١٠- تعمل المدرسة وفق هيكل تنظيمي هرمي، ولكن في الحالات الطارئة يتم التركيز على

المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار:-

حرص مدير المدرسة ونائبه على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم وتثقيف الطلاب، وعلى تقاسم السلطة وتوزيع المسؤوليات والأدوار؛ ففي العديد من مدارس المملكة المتحدة يتم اختيار المعلمين من قبل المدير؛ لذا حرص مدير مدرسة سانديلدز أن يوضح لرؤساء الأقسام بالمدرسة معايير اختيار المعلمين في كل قسم بالمدرسة؛ حتى يتم اتخاذ قرارات جماعية بشأن توظيف المعلمين الجدد.

١١ - تقييم المدرسة بصورة منتظمة من قبل المؤسسات التي تشرف عليها:-

تشرف السلطات المحلية للتعليم على مدرسة سانديلدز الثانوية. والسلطة المحلية للتعليم عبارة عن مجالس محلية تتحمل بعض المسؤوليات عن المدارس الحكومية بالمنطقة مثل تنسيق عمليات القبول، وتطوير مباني المدرسية، وتمويل المدارس، وقد دعمت السلطة المحلية الجهود التي بذلتها مدرسة سانديلدز الثانوية بعد انضمامها لمشروع المدارس عالية الموثوقية، وحرصت السلطة المحلية للتعليم على الإشراف بصورة منتظمة على المدارس المشاركة للمشروع، وتقديم الدعم اللازم لها.

وبعد فترة من انضمام مدرسة سانديلدز الثانوية لمشروع المدارس عالية الموثوقية أوضح فريق التفتيش الذي قام بتقييم المدرسة، وتقديم تقرير عنها في فبراير ٢٠١١ أن المدرسة كانت متميزة في أدائها، وذلك للأسباب التالية:- التقدم الواضح في نتائج الطلاب، وفعالية التدخل المبكر للطلاب المتعثرين، والارتقاء بمستوى الرعاية والدعم والتوجيه المقدم للطلاب، والاتساق في التقييم وجودة التدريس، ووجود فرق متخصصة لمواجهة المشكلات التعليمية بالمدرسة. (Estyn-Rhagoriaeth ibawb-Excellence for all, 2013, P.53)

واستطاعت المدرسة بعد أربع سنوات من انضمامها لمشروع المدارس عالية الموثوقية أن ترفع نتائج طلابها في اختبار (الشهادة العامة للتعليم الثانوي GCSE) إلى أكثر من الضعف، كما اعترفت رابطة المدارس الثانوية في ويلز بأن المدرسة احتلت المرتبة الثانية من بين المدارس الثانوية المشتركة في مشروع المدارس عالية الموثوقية في قدرتها على تطبيق خصائص المنظمات عالية الموثوقية بنجاح. (Sam Stringfield, David Reynolds & Eugene Schaffer, 2016, P.10)

سادساً - القوي والعوامل الثقافية المؤثرة: -

تشتهر المملكة المتحدة بتميزها في المجال التعليمي؛ فهي تؤمن بأن التعليم هو السبيل إلى التنمية وبناء المجتمع وتغييره نحو الأفضل؛ ولهذا حرصت الدولة على تطوير النظام التعليمي بها من خلال تنفيذ العديد من مشاريع إصلاح التعليم، ولعل من أبرزها مشروع المدارس عالية الموثوقية، كما أن للمملكة المتحدة طبيعة سياسية واجتماعية واقتصادية تميزها عن غيرها من الدول، وهو ما يُطلق عليه القوي والعوامل الثقافية، والتي تتفاعل وتتداخل معاً لتصبح جزءاً لا يتجزأ من نسيج المجتمع، وقد كان لهذه القوي والعوامل الثقافية تأثير كبير على المدارس الثانوية بها، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:-

١- العامل الاجتماعي:-

تعتبر المملكة المتحدة ملكية دستورية وديمقراطية برلمانية، وهي دولة موحدة تتكون من إنجلترا، وإسكتلندا، وويلز، وأيرلندا الشمالية، وقد منح قانون حكومة ويلز المؤرخ بتاريخ ٣١ يوليو ١٩٩٨م، وقانون إسكتلندا المؤرخ بتاريخ ١٩ نوفمبر ١٩٩٨م، وقانون أيرلندا الشمالية المؤرخ بتاريخ ١٩ نوفمبر ١٩٩٨م حكماً ذاتياً إقليمياً للبلدان الثلاثة، ولكل منها الآن برلمانها ومسئولها التنفيذي (Brigitte Kofler, 2008, P.433).

وقد بلغ عدد سكان المملكة المتحدة عام ٢٠١٩ م حوالي ٦٦,٨ مليون نسمة، بينما بلغ عدد السكان في منتصف عام ٢٠٢٠ م حوالي ٦٧,١ مليون نسمة، وهذا يعني أن عدد السكان قد نما بنسبة ٠,٤%، ومن المتوقع أن يتجاوز عدد سكان المملكة المتحدة ٦٩,٢ مليون نسمة بحلول منتصف عام ٢٠٣٠ م (Sophie Gilbert-Johns & et al., 2022, P.3).

والمملكة المتحدة كانت ومازالت مكاناً يجذب الأفراد للعيش والعمل فيه، وساعد على ذلك اللغة الرسمية لها، وهي اللغة الإنجليزية التي تعد لغة مشتركة في جميع أنحاء العالم، كما أن التقدم التكنولوجي الذي تتميز به المملكة المتحدة كان بمثابة قوة جذب للعديد من الأفراد لممارسة الأعمال التجارية؛ ولهذا ازدادت الهجرة إلى المملكة المتحدة؛ فخلال فترات طويلة من تاريخها كان هناك مهاجرون من الاتحاد الأوروبي - يمثلون الآن أكثر بقليل من نصف إجمالي عدد المهاجرين- كما أن هناك مهاجرين من بقية العالم من الهند، وباكستان،

وجنوب أفريقيا، ونيجيريا، وبنجلاديش، والولايات المتحدة الأمريكية. (Robin Granville Hodgson, 2017, PP.5-7)

كما ارتفع عدد المواطنين البولنديين الذين يعيشون في المملكة المتحدة من حوالي ٦٩,٠٠٠ في عام ٢٠٠٤ إلى حوالي ٨٥٣,٠٠٠ في عام ٢٠١٤. (Oliver Hawkins & Anna Moses, 2016, P.4)

وبسبب ارتفاع أعداد المهاجرين انسحبت المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي للحد من الهجرة إليها؛ ففي الفترة من ١٩٩٥ إلى ٢٠١٥ تضاعف عدد مواطني الاتحاد الأوروبي الذين يعيشون في المملكة المتحدة ثلاث مرات خاصة بعد انضمام بولندا إلى الاتحاد الأوروبي في عام ٢٠٠٤ (John Van Reenen, 2016, P.376).

وبوجه عام فإن المجتمع البريطاني يتميز بالتماسك الاجتماعي، وهو مجتمع متعدد الثقافات؛ حيث تشتهر لندن والعديد من المدن بأنها مناطق هجرة عالية الكثافة، ومع ذلك تتسم المملكة المتحدة باحترام القانون والحريات وحقوق الإنسان، واحترام التنوع والتعدد العرقي، والديني، واللغوي (Duncan Watts, 2003, P.6).

ويتضح أصل العامل الاجتماعي على المدارس الثانوية بالمملكة المتحدة على النحو التالي:-

إن زيادة معدلات الهجرة إلى المملكة المتحدة قد ألقى بالعديد من الأعباء على الدولة، وحرصاً منها على ضمان التعليم الجيد والمنصف والشامل للجميع قام صانعو السياسات في المملكة المتحدة في ظل الإدارات المتعاقبة بإجراء إصلاحات تعليمية واسعة النطاق خلال السنوات العشرين الماضية، ونشأت هذه التطورات في السياسة التعليمية بسبب الوعي المتزايد بأن مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب يمكن أن يتحسن خاصة في العلوم والرياضيات من خلال تسليط الضوء على المدارس، والمعلمين، والتدريس، وطبيعة المناهج الدراسية. (Pam Sammons, 2011, P.84)

واعتبرت الدولة أن "عدم التسامح مطلقاً مع الفشل" جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية الدولة لرفع المعايير، وتم التركيز على تحسين المدارس وتمويلها، خاصة المدارس التي بها نسبة كبيرة من الطلاب منخفضي التحصيل الدراسي، كما تم الاهتمام بالأبحاث المتعلقة بفعالية المدرسة والمنظمات عالية الموثوقية، وتم تسليط الضوء على المدارس الناجحة في الدولة وتحديد مميزاتها، وكان من أهم هذه المدارس تلك المدارس التي انضمت إلى مشروع

المدارس عالية الموثوقية، والتي تحسن أداؤها، وارتفع مستوى التحصيل الدراسي لطلابها بشكل ملحوظ (Pam Sammons, 2011, PP.90-91).

٢- العامل الاقتصادي:-

تمتلك المملكة المتحدة اقتصادًا قويًا؛ فقد استمر النمو الاقتصادي لمدة ١٤ عامًا متواصلة، وهي أطول فترة من التوسع الاقتصادي على الإطلاق، ويُعدّ معدل التوظيف في المملكة المتحدة واحدًا من أعلى المعدلات في مجموعة الدول الصناعية السبع، ويمثل قطاع الخدمات ثلاثة أرباع اقتصاد المملكة المتحدة، ويوجد ما يقرب من ٢٩ مليون شخص يعملون في المملكة المتحدة، وتسعى المملكة المتحدة إلى تحقيق الرخاء الاقتصادي في ظل اقتصاد عالمي متغير وأكثر تنافسية (Leitch Review of Skills, 2006, P.6).

وأدى انسحاب المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي في ٣١ يناير ٢٠٢٠م إلى مغادرتها السوق الموحدة للاتحاد الأوروبي في نهاية عام ٢٠٢٠، وقد تسبب ذلك في إحداث تغييرات كبيرة في علاقاتها التجارية في أوروبا (OECD, 2020, P.13).

ورغم هذا الانسحاب والآثار المترتبة عليه إلا أنها أصبحت مستقلة اقتصاديًا، وتمتلك الحرية في البحث عن صفقاتها التجارية الخاصة مع دول متعددة مثل الصين، والهند، والولايات المتحدة الأمريكية (John Van Reenen, 2016, P.375).

كما تعد المملكة المتحدة وجهة جذب للاستثمار الأجنبي بسبب أسواقها المحلية، كما بلغ رصيد الاستثمار الأجنبي المباشر لها ما يزيد قليلاً عن تريليون جنيه إسترليني واحد أو ٥٧ في المائة من النتائج المحلي الإجمالي. (International Monetary Fund, 2016, PP. 16-17)

ويساهم الطلاب الدوليون بشكل كبير في الازدهار الاقتصادي بالمملكة المتحدة؛ حيث يوجد حوالي ٤٩٦ ألف طالب دولي يدرسون للحصول على مؤهلات في مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء المملكة المتحدة (Higher Education Policy Institute, 2021, P.3).

ويتضح أثر العامل الاقتصادي على المدارس الثانوية بالمملكة المتحدة على النحو

التالي:-

وجدت المملكة المتحدة أن الازدهار الاقتصادي يحتاج إلى مهارات عالمية حتى تستطيع الشركات الصمود في ظل المنافسة المتزايدة على مستوى العالم، وأن هذه المهارات هي المحرك الرئيسي للنجاح الاقتصادي، وتحقيق العدالة الاجتماعية في الاقتصاد العالمي الجديد (Leitch Review of Skills, 2006, P.9).

وأشارت المملكة المتحدة إلى أنه من غير المقبول في ظل الاقتصاد العالمي الجديد ومؤشر المهارات العالمية أن يتسرب الطلاب من التعليم الثانوي أو لا يمتلكوا المهارات الأساسية في القرن الحادي والعشرين في دولة حصلت على خامس أكبر اقتصاد في العالم. (Leitch Review of Skills, 2006, P.16)

ولهذا حرصت المملكة المتحدة على تحسين أداء المدارس، والنهوض بالتعليم، ورفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب، والحد من ظاهرة التسرب من خلال العديد من مشاريع إصلاح التعليم، ولعل من أهمها: مشروع المدارس عالية الموثوقية (HRS)، ومشروع تحسين مدرسة لويس هام Lewis ham School Improvement Project، ومشروع تحسين جودة التعليم للجميع (IQEA). (Abera Mengistu, 2017, P.31).

٣- العامل السياسي:-

يُعد الملكُ رئيسَ الدولة، وله سلطة شرفية إلى حد كبير، وتُمارس السلطات التنفيذية من قِبَل الحكومة التي يعينها رئيس الوزراء من بين أعضاء البرلمان، ورئيس الوزراء هو تقليدياً زعيم الحزب الذي حصل على أكبر عدد من المقاعد في مجلس العموم في الانتخابات العامة الأخيرة، والبرلمان هو أعلى سلطة تشريعية مسؤولة عن الإشراف على عمل الحكومة، وكذلك مراجعة ومناقشة مشاريع القوانين التشريعية والموافقة عليها، وبرلمان المملكة المتحدة يتكون من مجلسين هما: مجلس اللوردات ومجلس العموم. (Office for Democratic Institutions and Human Rights, 2010, P.3)

يضم مجلس العموم ٦٤٦ عضواً منتخباً، ويضم مجلس اللوردات ٧٣١ عضواً معينين حصل غالبيتهم على مكان في مجلس اللوردات كمكافأة لهم على الأشياء الجيدة التي فعلوها من أجل البلاد، ويعطي الملك الموافقة الملكية على كل مشروع قانون يقره المجلسان، وبالنسبة للدستور فإن دستور المملكة المتحدة ليس وثيقة مكتوبة، بل يتألف أساساً من

القانون العرفي، والقوانين ذات الطابع الدستوري، والقانون العام (Brigitte Kofler, 2008, P.433).

ولأن الدستور البريطاني قد تطور وتكون على مدى قرون عديدة فقد أدى ذلك إلى تراكم مجموعة من الاتفاقيات والقوانين البرلمانية، بالإضافة إلى العادات والتقاليد؛ ولذلك ليس للمملكة المتحدة دستور مكتوب؛ لأنه لا يمكن لوثيقة واحدة أن تجمع كافة القواعد، والقوانين، والاتفاقيات القديمة والحديثة (Duncan Watts, 2003, PP.28-30).

وتتمتع المملكة المتحدة بتاريخ طويل، ولديها التزام قوي بالديمقراطية، ويتضح ذلك في مؤسساتها التمثيلية (الحكومة والبرلمان) والتي يتم اختيار أعضائها من خلال انتخابات منتظمة وحرّة، هذا بالإضافة إلى القيم الليبرالية حول الحقوق والمسئوليات الفردية؛ فهي تعد أول دولة تقوم على الديمقراطية البرلمانية في أوروبا، وبعدها قامت العديد من الدول الأخرى بنمذجة مؤسساتها ونظامها الحزبي وأساليبها على غرار المملكة المتحدة. (Duncan Watts, 2003, P.3)

ويتضح أثر العامل السياسي على المدارس الثانوية بالمملكة المتحدة على النحو التالي:-

إن حكومة المملكة المتحدة تمتاز بكونها واحدة من أكثر الحكومات شفافية في العالم؛ فقد اتخذت خطوات إيجابية نحو نشر المزيد من البيانات حول مختلف القطاعات بالدولة (United Nations Office on Drugs and Crime, 2021, P.51).

وقد انتقلت هذه الشفافية إلى المجال التعليمي، وكان مشروع المدارس عالية الموثوقية أفضل دليل على ذلك؛ فقد أمكن من خلال الشفافية تغيير وتطوير المدارس الثانوية من خلال التركيز على مجموعة محدودة من الأهداف على مستوى المدرسة، وجمع وتحليل البيانات واستخدامها في تحديد مستوى الطلاب، ومشاركة هذه البيانات مع الطلاب ورؤساء الأقسام والمعلمين (Sam Stringfield, David Reynolds & Eugene C. Schaffer, 2008, P.21).

كما أن مسيرة الديمقراطية التي انتهجتها المملكة المتحدة قد انعكست على المجال التعليمي؛ حيث وجدت المملكة المتحدة أن الإصلاح لا يجب فرضه على المدارس، بل يجب أن يكون نابغاً من القادة والمعلمين والعاملين بالمدرسة، ومن الضروري أن تصل المدارس

بنفسها إلى احتياجاتها، وأن يكون لها مبادراتها الخاصة؛ فكل مدرسة لها ثقافتها الخاصة، والبيئة المحيطة بها، ولقد ساهم مشروع المدارس عالية الموثوقية في أن تحدد كل مدرسة أهدافها بوضوح، كما وضعت كل مدرسة إجراءات التشغيل المعيارية الخاصة بها، بالإضافة لوجود مبادئ رئيسية توجه المدرسة من أجل مواجهة مشكلاتها وتحسين أدائها. (Andrew Adamson, 2020, P.29)

القسم الخامس: التحليل المقارن: -

يتناول هذا القسم التحليل المقارن لتطبيقات المنظمات عالية الموثوقية في المدارس الثانوية بكل من الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وذلك من خلال خطوتين رئيسيتين هما:-

الخطوة الأولى: تشمل المقابلة أو (ما يعرف بالمقارنة المبدئية) بين تطبيقات المنظمات عالية الموثوقية في المدارس الثانوية بكل من الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة؛ وذلك بهدف التوصل إلى استنتاج الفرض الحقيقي للدراسة؛ لذا يتم في هذه الخطوة مقابلة المادة العلمية التي تم عرضها في كل دولة من دول المقارنة على حدة بما جاء في الإطار النظري للدراسة؛ أي يتم مضاهاة كل محور من المحاور المختارة في دول المقارنة مع ما جاء في الجزء المعياري للدراسة، ويفيد ذلك في تحديد مدى التقارب أو التباعد بين الجانب التطبيقي والجانب النظري.

الخطوة الثانية: وتتضمن المقارنة التفسيرية لتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين دولتي المقارنة في ضوء المحاور المختارة للدراسة، وتفسيرها، في ضوء مفاهيم العلوم الاجتماعية، والهدف من هذه الخطوة هو التأكد من صحة الفرض الحقيقي للدراسة، والذي تم التوصل إليه في الخطوة الأولى، ومن ثم تحديد أوجه الاستفادة من تطبيقات المنظمات عالية الموثوقية بالمدارس الثانوية في دولتي المقارنة، ويمكن توضيح هاتين الخطوتين على النحو التالي:-

الخطوة الأولى: المقابلة (المقارنة المبدئية):-

تتضمن هذه الخطوة تصنيف المادة العلمية التي سبق عرضها في دولتي المقارنة والإطار النظري، والموازنة بينهما من خلال إجراء المقابلة؛ بهدف التوصل إلى استنتاج

الفرض الحقيقي للدراسة، ويمكن إجراء المقابلة من خلال أربعة محاور أساسية قامت عليها الدراسة وهي:

مبادئ المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية، وخصائص المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية، وملامح المدارس عالية الموثوقية، ونموذج تطبيقي لمدرسة عالية الموثوقية.

أولاً - أوجه المقابلة بين دولتي المقارنة فيما يتعلق بمبادئ المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية:-

- بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية:-

حرصت بعض المناطق التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية على تطبيق مبادئ المنظمات عالية الموثوقية مثل منطقة مدارس فيرالدا، والتي توجد في شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية؛ وذلك بهدف تحسين أداء المدارس، ورفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، واستطاعت المدارس الثانوية بالمنطقة تطبيق هذه المبادئ، والتي تمثلت فيما يلي:-

- الانشغال بالفشل: حيث ركز قادة المدارس الثانوية بالمنطقة على تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب، من خلال الانشغال بالبيانات المتعلقة بنتائج التقييمات وتحليلها لتحديد مستوى كل طالب، ومدى تقدمه على مستوى الصف الدراسي.

- الإحجام عن تبسيط التفسيرات: تم مناقشة النتائج مع المعلمين، وحرص الجميع على عدم التركيز فقط على البيانات الإجمالية أو المجمعة أو السنوية، بل كان هناك مصادر متنوعة للبيانات المتعلقة بنتائج تقييمات الطلاب حتى لا يتم تجاهل بعض الحقائق أو بعض المعلومات ذات الأهمية.

- الحساسية للعمليات: تم إنشاء مجتمعات تعلم مهنية هدفها مراجعة بيانات الطلاب، وحصص الطلاب من ذوي التحصيل المنخفض، وتحديد التدخلات اللازمة لهم.

- الالتزام بالمرونة: تميزت فرق مجتمعات التعلم المهنية على مستوى المدارس الثانوية بالمرونة في اختيار التدخلات المناسبة للطلاب، واختيار الممارسات التدريسية وفقاً لحالات الطلاب واحتياجات المدرسة، كما تم توفير الموارد اللازمة لدعم التعلم الفردي والجماعي للطلاب.

- احترام الخبرة: تم تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط للأنشطة، ووضع الجداول الدراسية، وتنظيم وتنسيق العمل المدرسي بين المستويات المختلفة.
- بالنسبة للمملكة المتحدة:-
- ساعد تطبيق مبادئ المنظمات عالية الموثوقية في المدارس الثانوية على علاج مشكلة التباين في تحصيل الطلاب داخل المدرسة؛ حيث تم اختيار مشروعين أساسيين لمواجهة هذه المشكلة، وكان من بينهما مشروع المدارس عالية الموثوقية، والذي ركز على التزام المدارس الثانوية بهذه المبادئ على النحو التالي:-
- الانشغال بالفشل: حيث تم تشجيع المدارس المشاركة في المشروع على الالتزام بالعديد من الممارسات التنظيمية الفعالة للوصول إلى مدارس خالية من الفشل، والتي كان من أهمها التركيز على البيانات، وتبادل الخبرات والممارسات بين المدارس، والمقارنة المرجعية بين المدارس لتشجيع المنافسة.
- الإحجام عن تبسيط التفسيرات: حرصت المدارس الثانوية على إرسال رؤساء الأقسام لتلقي دورات تدريبية تتعلق بالممارسات الفعالة في الإدارة من أجل الاهتمام بجمع كافة التفاصيل والبيانات المتعلقة بالطلاب والمعلمين والإداريين؛ حتى يكون لدى المدارس الثانوية أدلة واضحة للعمل في ضوءها من أجل تطوير وتحسين أداء هذه المدارس.
- الحساسية للعمليات: ركزت المدارس الثانوية المشاركة في المشروع على قضايا التعليم والتعلم، وتطوير أنظمة مراقبة عالية الجودة تركز على سلوكيات الطلاب، والممارسات التدريسية، ومقومات البيئة الصفية، ومناخ الفصل الدراسي، وأساليب التعلم.
- الالتزام بالمرونة: استطاعت المدارس الثانوية المشاركة في المشروع تحديد مجموعة من الإجراءات للكشف عن المشكلات التعليمية، ووضع مجموعة من التدخلات السريعة لمواجهتها.
- احترام الخبرة: تم إطلاق مبادرات تدريبية من قبل المدارس لتطوير أداء الإدارة المدرسية وتغيير النظرة التي تعتمد على القائد في كافة الأمور، والتوجه نحو العمل الجماعي من خلال إشراك المعلمين في صنع القرار داخل المدرسة للاستفادة من أفكارهم واقتراحاتهم لتطوير العملية التعليمية.

ويتوافق كل ما سبق مع ما تم عرضه في الإطار النظري؛ فقد ساعد التزام المدارس الثانوية بهذه المبادئ على اكتشاف المشكلات، وأضحت هذه المبادئ بمثابة عدسة لاستكشاف الأداء المدرسي، كما تعد بمثابة خط دفاعي يتكون من مجموعة من الحواجز بهدف التنبؤ بالإخفاقات المحتملة، وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل أن تتراكم وتتحوّل إلى مشكلات أكبر في المستقبل، وإذا حدثت المشكلات بالفعل فإنها تكون قادرة على مواجهتها من خلال الالتزام بالمرونة؛ حتى يمكن التعامل مع هذه المشكلات، وتقليل آثارها، والاستفادة من ذوي الخبرة في هذا الشأن؛ لأنهم يتمتعون بالمعرفة والخبرة اللازمة التي تحتاج إليها المدارس في مثل هذه المواقف.

ثانيًا - أوجه المقابلة بين دولتي المقارنة فيما يتعلق بخصائص المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية:-

- بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية:-

استخدم سام سترينجفيلد خصائص المنظمات عالية الموثوقية لتحليل جميع جوانب النظام التعليمي الأمريكي في منتصف التسعينات، وقد ساعد ذلك على تحديد مواطن القوة والضعف في هذا النظام، كما تسببت الطريقة التي حلل بها سترينجفيلد النظام التعليمي في تغيير طريقة التفكير، والنظر إلى المدارس كمنظمات عالية الموثوقية، وساهم ذلك في تبني العديد من المدارس لهذه الخصائص مثل مدارس مدينة بالتيمور، والتي كانت توصف في البداية بأنها مدارس منخفضة الأداء، ولكن عندما قررت مجالس إدارة هذه المدارس تبني هذه الخصائص ساعد ذلك على تحسين أداء هذه المدارس؛ حيث تم وضع خطة على مستوى المدارس والمنطقة التعليمية لتحديد أهداف المدارس وآليات تحقيقها، كما تم استثمار ٣٥ مليون دولار من أجل توظيف التكنولوجيا في المدارس، وتم إنشاء قاعدة بيانات شاملة لرصد أداء الطلاب، كما تم وضع معايير عالية لاختيار وتوظيف المعلمين، والاهتمام بالتدريب المستمر، والحرص على إنشاء نظام موحد لتقييم المعلمين في كافة هذه المدارس.

- بالنسبة للمملكة المتحدة:-

كانت منطقة نيث بورت تالبوت في ويلز بالمملكة المتحدة من أشهر المناطق التي استطاعت أن تتبنى بنجاح خصائص المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقها على المدارس

الثانوية بها؛ فقد كانت هذه المدارس قادرة على وضع أهداف محددة تتمثل في ارتفاع النتائج في اختبار (الشهادة العامة للتعليم الثانوي GCSE)، وارتفاع نسبة الحضور في المدارس، وتم السماح لكل مدرسة باختيار هدفين إضافيين طبقاً للسياق الموجودة فيه، كما تم إنشاء قاعدة بيانات شاملة لجميع المدارس بالمنطقة، وحرصت جميع المدارس على وضع إجراءات تشغيل معيارية أو موحدة لرصد جميع المهام المتكررة من أجل توفير الوقت والجهد، واهتمت جميع المدارس الثانوية بتوفير الوقت والموارد اللازمة لبرامج التنمية المهنية لتحويل المدارس إلى مولدات للمعرفة بدلاً من كونها متلقيًا للمعرفة، كما تم تدريب العاملين بالمدارس على تصميم نظام للمراقبة والتقييم للتحقق من كفاءة المدارس، هذا بالإضافة إلى الحملات التي قامت بها المدارس لإصلاح وصيانة المعدات والأجهزة، وقد ساعد ذلك على أن تتعامل المدارس الثانوية في المنطقة بشكل أكثر استباقية مع المشكلات التعليمية من أجل تحقيق أهدافها المرجوة.

إن كل ما سبق ذكره يتوافق مع ما جاء في الإطار النظري للدراسة، والذي أوضح أن خصائص المنظمات عالية الموثوقية والتي تتمثل في: وجود مجموعة واضحة ومحددة من الأهداف، واليقظة المستمرة للمفاجآت، والتركيز على وضع إجراءات تشغيل معيارية، والتوظيف النشط والمكثف، والتدريب المستمر، والتقييم الدقيق للأداء... وغيرها، تُعد بمثابة معايير ثابتة يتم استخدامها لضبط أداء المدارس بشكل أكثر كفاءة وأكثر استدامة.

ثالثاً - أوجه المقابلة بين دولتي المقارنة فيما يتعلق بلامح المدارس عالية الموثوقية:-

- بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية:-

استطاع روبرت مارزانو تطوير أفكار سترينجفيلد حول تطبيق خصائص المنظمات عالية الموثوقية في المجال التعليمي، وقام بعمل دراسات أكثر توسعاً ربط فيها بين خصائص المنظمات عالية الموثوقية وتحصيل الطلاب، كما استطاع تحديد العوامل التي تؤثر على التحصيل الدراسي للطلاب وتكون المدارس مسؤولة عنها بشكل كبير، وتوصل إلى إطار عام لإصلاح المدارس يعرف باسم "المدارس عالية الموثوقية"، ويتكون هذا الإطار من خمسة مستويات مرتبة وفقاً لتسلسل واضح من خمسة مستويات هي:-

- بيئة آمنة ومنظمة تدعم التعاون والتآزر.
- إطار تعليمي يحافظ على التدريس الفعال في كل فصل دراسي.

- منهج مضمون وقابل للتطبيق يركز على تعزيز التعلّم لدى الطلاب.
 - الإبلاغ المستند إلى المعايير عن تقدم الطلاب.
 - نظام قائم على الكفاءة يضمن إتقان الطلاب للمحتوى التعليمي.
- ويتضمن كل مستوى من المستويات السابقة مجموعة من المؤشرات الرائدة والمؤشرات المتأخرة التي توفر الوضوح والتوجيه اللازم للقادة والمعلمين من أجل الوصول إلى الموثوقية العالية.
- بالنسبة للمملكة المتحدة:-
- بدأ مشروع المدارس عالية الموثوقية في المملكة المتحدة عام ١٩٩٦ م، وتم تطبيقه في البداية على المدارس الثانوية بمنطقة نيث بورت تالبوت في ويلز بالمملكة المتحدة، من أجل إصلاح المدارس الثانوية بها، والتي كانت تعاني من تدني التحصيل الدراسي لطلابها، وقد التزمت المدارس المشاركة في المشروع بخصائص المنظمات عالية الموثوقية، وتم الاتفاق على أن تشارك جميع المدارس الثانوية بالمنطقة نجاحاتها وإخفاقاتها من خلال إنشاء مجتمعات تعلّم مهنية عبر المدارس وداخلها، وكان من أهم سمات مشروع المدارس عالية الموثوقية بالمملكة المتحدة ما يلي:-
- ضمان تعليم عالي الجودة في كل فصل دراسي.
 - التوجه نحو ثقافة المدرسة عالية الأداء.
 - إنشاء قاعدة بيانات شاملة للوصول إلى الموثوقية.
- وقد استطاعت المدارس الثانوية المشتركة في المشروع تحقيق نتائج إيجابية؛ ففي عام ٢٠٠٥ كان طلاب المدارس الثانوية بالمنطقة قد حققوا مُعدلاً أعلى من مُعدّل المتوسط الوطني في اختبار (الشهادة العامة للتعليم الثانوي GCSE).
- إن كل ما سبق يتوافق مع ما تم عرضه في الإطار النظري للدراسة، والذي أوضح أن نموذج المدرسة عالية الموثوقية يُعد بمثابة أداة قوية تمكن القادة من العمل بشكل صحيح من خلال رصد الواقع الحالي، واستخدام أفضل الممارسات القائمة على الدراسات والبحوث لإغلاق ما يسمى بـ "الفجوة المعرفية"، كما وفر هذا النموذج نهجًا تعاونيًا للحد من الفشل الأكاديمي، وضمان الوصول إلى الموثوقية في الأداء.

رابعًا - أوجه المقابلة بين دولتي المقارنة فيما يتعلق بالنموذج التطبيقي لمدرسة ثانوية عالية الموثوقية:-

- بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية:-

قامت مدرسة ماونت فيرنون الثانوية في فورتفيل بولاية إنديانا بالتواصل مع مختبر أبحاث مارزانو لتطبيق إطار "المدرسة عالية الموثوقية"، واستطاعت المدرسة الحصول على شهادة من مختبر أبحاث مارزانو لاجتيازها ثلاثة مستويات من المستويات الخمسة، كما استطاعت وضع مجموعة من الإجراءات لتحقيق المؤشرات المتعلقة بكل مستوى على النحو التالي:-

- المستوى الأول: بيئة آمنة ومنظمة تدعم التعاون والتآزر:-

كونت المدرسة في هذا المستوى فريق قيادي تكون من مدرس واحد من كل قسم بالمدرسة، ويجتمع أعضاء هذا الفريق شهريًا لمناقشة المشكلات التعليمية التي تواجهها المدرسة، كما قامت المدرسة بإنشاء مجتمعات تعلم مهنية على مستوى كل صف دراسي لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

- المستوى الثاني: إطار تعليمي يحافظ على التدريس الفعال في كل فصل دراسي:-

رتب الفريق القيادي بالمدرسة جولات تعليمية وفقًا لجدول زمني محدد تسمح للمعلمين بزيارة المدارس الأخرى بالمنطقة، وتدوين ملاحظاتهم الإيجابية والسلبية عن الاستراتيجيات والممارسات التدريسية المستخدمة في هذه المدارس، كما كان هناك زيارات للفصول الدراسية داخل المدرسة، وحرص الجميع على مناقشة نتائج الجولات والزيارات مع أعضاء مجتمع التعلم المهني بالمدرسة.

- المستوى الثالث: منهج مضمون وقابل للتطبيق:-

استطاعت مدرسة ماونت فيرنون الثانوية بالمشاركة مع مؤسسة مدارس ماونت فيرنون المجتمعية تكوين لجنة من المعلمين على مستوى كل صف دراسي لتحديد المعايير الأساسية لتعلم الطلاب من أجل الوصول إلى منهج دراسي يركز على تعزيز التعلم لدى الطلاب.

- بالنسبة للمملكة المتحدة:-

تعد مدرسة سانديلدز الثانوية إحدى المدارس التي انضمت إلى مشروع المدارس عالية الموثوقية بالمملكة المتحدة، وكان تدني أداء المدرسة والتهديد من قبل الحكومة بإغلاقها من الأسباب الرئيسية لانضمام المدرسة إلى هذا المشروع، وقد استطاعت المدرسة بمساعدة المسؤولين عن المشروع تطبيق خصائص المنظمات عالية الموثوقية؛ حيث نشرت الوعي لدى الجمهور بأهمية إحداث تغييرات فعالة من أجل تحسين أداء المدرسة، ووضعت أهدافاً محددة وواضحة، وقامت ببناء قاعدة بيانات شاملة للطلاب، كما قامت المدرسة بإعداد دليل إجراءات التشغيل المعيارية، والذي ساعد على وجود نهج متسق تتبعه المدرسة لتحسين جودة الممارسات التدريسية بها، ومواجهة مشكلة غياب الطلاب، وحصل معلمو المدرسة على التدريب اللازم من جهتين رئيسيتين هما: مشروع المدارس عالية الموثوقية، وبرنامج "المستثمرون في الأشخاص"، واستخدمت المدرسة نموذج تقييم الأقران أو زملاء العمل بهدف تحسين أداء المعلمين بها، كما ركزت المدرسة على صيانة الأجهزة ومعدات الأمن والسلامة، وتطوير المبنى المدرسي.

وبعد فترة من انضمام المدرسة للمشروع كان هناك تقدم واضح في أداء المدرسة ونتائج الطلاب، واحتلت المدرسة المرتبة الثانية من بين المدارس الثانوية المشتركة في المشروع.

يتوافق ما سبق ذكره مع ما تم عرضه في الإطار النظري؛ والذي أوضح إنه تم استخدام أدبيات المنظمات عالية الموثوقية من أجل الوصول إلى إطار عمل لمدرسة آمنة من الفشل، وقد التزمت بعض المدارس بتطبيق خصائص المنظمات عالية الموثوقية مثل مدرسة سانديلدز الثانوية بالمملكة المتحدة، بينما استخدمت مدرسة ماونت فيرنون الثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية نموذج مارزانو للمدارس عالية الموثوقية، وهو نموذج متطور استطاع أن يدمج بين خصائص المنظمات عالية الموثوقية والعوامل التي تؤثر على التحصيل الدراسي للطلاب وتكون المدارس هي المسؤولة عنها ليصل في النهاية إلى إطار واضح مكون من خمسة مستويات، استطاعت المدرسة اجتياز ثلاثة منها من أجل تحسين أدائها.

وفي ضوء ما سبق توضيحه في خطوة المقابلة بين دولتي المقارنة بدا واضحًا اهتمام الدولتين بنهج المنظمات عالية الموثوقية، والذي كان له تأثير إيجابي على المجال التعليمي، فقد استطاعت كلتا الدولتين مواجهة العديد من المشكلات التعليمية بالمدارس الثانوية بها مثل تدني التحصيل الدراسي لدى الطلاب، والرسوب، والتسرب من خلال الاستفادة من مبادئ وخصائص هذه المنظمات؛ فقد ساعد تبني نهج هذه المنظمات على تعزيز السلوك الاستباقي بالمدارس الثانوية، والذي يهدف إلى الأخذ بزمام المبادرة، والتنبؤ المسبق بالمشكلات، ووضع الخطط اللازمة لمواجهتها؛ مما ساعد في تحسين أداء المدارس الثانوية، ورفع المستوى التحصيلي للطلاب، والقضاء على الرسوب والتسرب، ومن هذا المنطلق ووفقًا لمنهج جورج بيريداي يمكن صياغة الفرض الحقيقي للدراسة، والذي سوف يتم التأكد من صحته في خطوة المقارنة التفسيرية، على النحو التالي:-

" قد يؤدي الأخذ بنموذج المنظمات عالية الموثوقية في المدارس الثانوية العامة بمصر - استنادًا إلى الدراسة المقارنة في دولتي المقارنة (الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة) - إلى تفعيل العملية التعليمية، ومواجهة العديد من المشكلات التربوية داخل المدارس الثانوية العامة بمصر."

الخطوة الثانية: المقارنة التفسيرية:-

في هذه الخطوة تقوم الدراسة الحالية بعقد مقارنة تفسيرية بين دولتي المقارنة (الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة) في ضوء محاور محددة؛ وذلك لرصد أوجه التشابه والاختلاف بينهما، وتفسيرها في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة، للتوصل إلى عدة معطيات يمكن الاستفادة منها في وضع إجراءات مقترحة تسهم في تطوير المدارس الثانوية العامة بمصر، وفيما يلي توضيح أوجه التشابه والاختلاف لكل محور من محاور الدراسة وتفسيرها:-

أولاً - مبادئ المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية:-

١- أوجه التشابه وتفسيرها:-

تشابهت الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة في الاهتمام بتطبيق مبادئ المنظمات عالية الموثوقية في المدارس الثانوية؛ فعلى الرغم من وجود اختلافات واضحة بين الأنظمة التعليمية في دولتي المقارنة إلا أن هناك تلاقياً فكرياً فيما يتعلق بالاهتمام

بقضايا الموثوقية من أجل الوصول إلى أداء خالٍ من الفشل في المدارس الثانوية، ومن الملاحظ أن مبادئ المنظمات عالية الموثوقية التي تتمثل في: (الانشغال بالفشل، والإحجام عن تبسيط التفسيرات، والحساسية للعمليات، والالتزام بالمرونة، واحترام الخبرة) قد ساعدت على انشغال المناطق التعليمية والمدارس الثانوية بها على الطلاب المتعثرين أكثر من أي شيء آخر؛ فنجاح غالبية الطلاب ورسوب أو تعثر النسبة القليلة الباقية لا يعني ترك هؤلاء الطلاب، بل يجب الانشغال بهم؛ فالحقيقة أن الاختلاف هو سنة الله في الكون، ووجود فروق فردية بين الطلاب لا يعني أن هناك طالبًا أفضل من الآخر، بل يعني أن كل طالب يملك صفات وسمات تميزه عن غيره؛ فلا يوجد طالب متفوق في جميع سماته وصفاته، أو ضعيف في جميع سماته وصفاته؛ فهناك تفاوت فقط في القدرات والصفات، ومن الضروري اكتشاف هذه الفروق لمساعدة الطلاب على النجاح.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم "تفريد التعليم": **Individualization of Instruction**

والذي يعني تقديم تعليم يراعي ما بين المتعلمين من فروق فردية . (فاروق عبده فلية، وأحمد عبد الفتاح الزكي، ٢٠٠٤، ص ١٢١)

٢- أوجه الاختلاف وتفسيرها:-

إن كل دولة لها نظام تعليمي يعكس طبيعتها وقيمتها وثقافتها ومعتقداتها ومفاهيمها؛ ومن ثم فإن لكل دولة مشكلاتها التعليمية الخاصة بها؛ فالولايات المتحدة ما زالت تعاني من وجود فجوة في الإنجاز بين الطلاب البيض والأقليات الأخرى، وما زالت العنصرية وأشكال التمييز المختلفة ضد السود والأقليات العرقية الأخرى موجودة، رغم حظر التمييز العنصري بشكل رسمي على مستوى الدولة، إلا أن المدارس الثانوية ما زالت تعاني من وجود فجوة في الإنجاز بين الطلاب، أما في المملكة المتحدة فقد ظهرت مشكلة التباين في تحصيل الطلاب داخل المدرسة، وقد سلطت نتائج البرنامج الدولي لتقييم الطلاب (PISA) الضوء على هذه القضية؛ ولهذا حددت المملكة المتحدة مشروعين لحل هذه المشكلة، المشروع الأول هو مشروع المدارس عالية الموثوقية الذي ركز على تطبيق مبادئ المنظمات عالية الموثوقية على المدارس الثانوية بالدولة، والمشروع الثاني هو المشروع الذي نظّمته وقامت بتمويله الكلية الوطنية للقيادة المدرسية، وبرغم اختلاف

المشكلات التعليمية في دولتي المقارنة إلا أن المدارس الثانوية كان لها دور فعال في مواجهة هذه المشكلات من خلال التركيز على الطلاب، وصقل مهاراتهم، وتنمية قدراتهم.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم المدرسة الفعالة **Effective School**:

والتي تعرف بأنها تلك المؤسسة التربوية التي تديرها قيادة خبيرة واعية قادرة من خلال التأثير في أركان العملية التعليمية من (معلمين أكفاء، وطلبة ملتزمين، وآباء مهتمين، وغيرهم) من أن تحدد لنفسها فلسفة ورؤية تمكنها ضمن واقعها وظروفها من تحقيق رسالتها، وأهدافها المتمثلة في توفير تعليم فعال لطلابها، يكسبهم المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي تتطلبها حياتهم الحاضرة والمستقبلية، كما تعرف بأنها المدرسة التي يحقق فيها الطلاب تقدماً يفوق ما يُمكن توقعه بناءً على ما يتم تزويده بها (شاكر محمد فتحي أحمد وآخرون، ٢٠١٩، ص ٤٤).

ثانيًا - خصائص المنظمات عالية الموثوقية وتطبيقاتها في المدارس الثانوية:-

١- أوجه التشابه وتفسيرها:

تشابهت الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة في التوجه نحو تبني خصائص المنظمات عالية الموثوقية وجعلها ركيزة أساسية لتحسين أداء المدارس الثانوية؛ فقد وجدت دولتا المقارنة أن خصائص المنظمات عالية الموثوقية التي تتمثل في السياق الاجتماعي الذي يؤكد أن المدارس الثانوية إذا لم تحقق أهدافها المرجوة فإن ذلك يُعد أمرًا كارثيًا مثله مثل الكوارث الأخرى؛ لأن هذا الفشل ستكون له آثار وعواقب وخيمة على المجتمع بالكامل، هذا بالإضافة إلى الأهداف المحدودة والواضحة، والاهتمام بإجراءات التشغيل المعيارية، والتدريب المستمر، والتقييم الدقيق للأداء، والحفاظ على التجهيزات والمرافق في حالة جيدة، واليقظة والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات....، كل هذه الخصائص تحتاج إلى تكاتف الجهود من أجل تطبيقها على الوجه الأمثل، ويستدعي ذلك التحول من العقل الفردي إلى العقل الجمعي من أجل تبادل الآراء والأفكار، ووضع رؤية أكثر شمولاً للنهوض والارتقاء بالعملية التعليمية.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم تماسك الجماعة **Group Cohesiveness** :

وهو مصطلح يستعمل في علم الاجتماع للدلالة على الروح المعنوية العالية للجماعة، وعلى إحساس الأفراد فيها بالانتماء العميق إليها، وامتثالهم لمعاييرها وقواعدها، وحرصهم

على وحدتها، ومقاومتهم الشديدة للانفصال عنها (محمود السيد، سام عمارة، على سعود حسن، ٢٠٢١، ص ٢٢٨).

٢- أوجه الاختلاف وتفسيرها:-

تم تبني خصائص المنظمات عالية الموثوقية في المدارس الثانوية وفقاً لفلسفة اللامركزية في كل دولة؛ فعلى الرغم من أن الخصائص واحدة إلا أن الجهات المسؤولة عن تطبيقها قد اختلفت من دولة لأخرى؛ ففي الولايات المتحدة الأمريكية يوجد لكل منطقة مدرسية مجلس إدارة خاصة بها له مطلق الحرية في إدارة شؤون المدارس التابعة له؛ ولذلك قام مجلس إدارة مدارس مدينة بالتيمور في ولاية ميريلاند بتبني هذه الخصائص من خلال وضع خطة على مستوى المدارس، وتوفير التمويل اللازم لها، في حين كانت السلطات التعليمية المحلية في المملكة المتحدة هي المسؤولة عن إدارة التعليم على المستوى المحلي؛ ولذلك كانت السلطة المحلية هي المشرفة على تنفيذ مشروع المدارس عالية الموثوقية في مقاطعة نيث بورت تالبوت في ويلز بالمملكة المتحدة، وبذلك فإن فلسفة اللامركزية تجعل لكل دولة فكرها وسلوكها، وأسلوبها وعقيدتها السياسية التي تنعكس على المجال التعليمي مكونة في النهاية بنية فكرية وعقائدية لهذا النظام السياسي تترسخ في أذهان الطلاب؛ حتى تعود وتتخلل مرة أخرى داخل المجتمع حتى لا يحيد عنها أحد.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم الأيديولوجيا **Ideology**:

والتي تعني مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ التي يعتنقها مجموعة من الأفراد، والتي تعد بمثابة دليلاً للعمل؛ أي أنها نسق من الأفكار والمعتقدات في مجتمع ما، أو الاتجاه الفكري الذي يتبناه الأفراد أو المجتمع (إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، ٢٠٠٣، ص ٨٠).

كما يمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم التنظيم الإداري **Administrative**

:Organization

وهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة **K** ويتطلب هذا تحديد النشاطات، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي

سيستخدمها هؤلاء الأفراد، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسئولية (علي السيد الشخبي وآخرون، ٢٠١٢، ص ١٥).

ثالثاً - أهم ملامح المدارس عالية الموثوقية:-

١ - أوجه التشابه وتفسيرها:

تشابهت الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة في الدور الحيوي الذي قامت به هاتان الدولتان للتوصل إلى نموذج يُسمى "نموذج المدرسة عالية الموثوقية"؛ حيث استطاعت الاستفادة من نهج المنظمات عالية الموثوقية ونتائج الأبحاث المتعلقة بالمدرسة الفعالة، وتحسين المدارس، والطرق المستخدمة في رفع مستوى التحصيل الدراسي في الوصول إلى نموذج قادر على تحقيق الموثوقية في الأداء، وقد اعتمد هذا النموذج على أعضاء المجتمع المدرسي، وأكد أنهم يمتلكون كفاءات وقدرات عقلية تجعلهم قادرين على مواجهة مشكلاتهم من خلال تقديم مقترحاتهم، وتوليد أفكار ابتكارية جديدة، كما أن الهيكل التنظيمي الموجود بالمدارس الثانوية يوضح السلطة والمسئولية، ولكنه في ذات الوقت يتسم بالبساطة وعدم التعقيد؛ حيث يسمح للمعلمين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية، ويرى هذا النموذج أن المدرسة بناء مؤسسي له علاقاته الداخلية والخارجية؛ مما يجعلها قادرة على الاستفادة من طاقاتها الداخلية وعلاقاتها الخارجية.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم رأس المال الفكري **Intellectual Capital**:

والذي يقصد به المعرفة الجماعية والقوة العقلية التي يمكن العثور عليها داخل أعضاء المنظمة، وقد زادت قيمة هذه القوة العقلية بشكل كبير مع تطور إدارة المعلومات، وانتشار المعرفة (David A. Statt, 2004, P.74).

كما يمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم تمكين العاملين **Employee**

:Empowerment

والذي يُعرف بأنه منح الصلاحيات للعاملين حتى يتمكنوا من تحديد الأهداف، وطرق الأداء، واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، وتحديد الموارد المطلوبة لذلك في حدود مالهم من سلطات، وما عليهم من مسئوليات، كما يشير هذا المفهوم إلى حصول الفرد على القوة لأداء شيء ما، وهو يشير إلى ذلك النوع من التفويض الذي يتيح للأفراد القدرة على التحكم في

أداء المهمة من خلال حصولهم على المسؤولية الكاملة للقيام بها (علي السيد الشخبي وآخرون، ٢٠١٢، ص ١٠٥).

٢- أوجه الاختلاف وتفسيرها:

اختلف تصميم نموذج المدرسة عالية الموثوقية في كلتا الدولتين؛ ففي حين قام روبرت مارزانو في الولايات المتحدة الأمريكية بعمل دراسات أكثر توسعاً عن المنظمات عالية الموثوقية، والعوامل المسؤولة عن تحصيل الطلاب، وتكون المدارس هي المسؤولة عنها بشكل كبير، وتوصل إلى مجموعة من النتائج ساعدته على وضع إطار للمدارس عالية الموثوقية يتكون من خمسة مستويات يندرج تحت كل مستوى مجموعة من المؤشرات الرائدة والمتأخرة التي توضح الإجراءات، وتوفر التوجيه اللازم لقادة المدارس ومعلميها من أجل تحسين ممارسات المدارس منخفضة الأداء، وتحويلها إلى مدارس مرتفعة الأداء، نجد على الجانب الآخر أن المملكة المتحدة قد ركزت في تصميمها لنموذج المدرسة عالية الموثوقية على خصائص المنظمات عالية الموثوقية من أجل الوصول إلى تعليم عالي الجودة، وتوفير نظام قوي لدعم الطلاب، وإنشاء قاعدة بيانات شاملة للوصول إلى الموثوقية في الأداء، وبذلك استطاعت كل دولة أن تحلل بطريقة موضوعية نظامها التعليمي، وتقيم أداء مدارسها الثانوية بوضوح وعقلانية ومنطقية جعلتها ترفض النتائج الجاهزة، وتفسح المجال للتحليل والنقد حتى ترى مشكلاتها بعين ناقدة وليست ناقلة؛ للوصول إلى أهدافها التعليمية المرجوة.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم التفكير النقدي **Critical Thinking**:

والذي يقصد به القدرة على استخدام عمليات التفكير عالية المستوى للبحث عن معنى في عمل أو حدث من خلال التطبيق والتحليل والتوليف والتقييم لإجراء تقييمات حول الأدلة التي يتم جمعها والمصادر الموجودة، والافتراضات الموضوعية من أجل المساعدة في تحديد ما نؤمن به وما نفعله. (John W. Collins & Nancy Patricia O' Brien, 2003, P.87)

رابعاً - نموذج لمدرسة ثانوية عالية الموثوقية:-

١- أوجه التشابه وتفسيرها:

تشابهت المدرستان المختارتان للدراسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة في اهتمامهما بتحسين أداء الطلاب، وتوفير تعليم عالي الجودة من خلال استخدام

نموذج المدرسة عالية الموثوقية؛ ففي حين استخدمت مدرسة ماونت فيرنون الثانوية في فورتفيل بولاية إنديانا "نموذج مارزانو للمدارس عالية الموثوقية" من خلال التواصل مع مختبر أبحاث مارزانو، والتقديم للحصول على شهادة "المدرسة عالية الموثوقية"، واستطاعت المدرسة اجتياز ثلاثة مستويات من أصل خمسة مستويات، كما تمكنت من وضع مجموعة من الإجراءات لتحقيق مؤشرات كل مستوى بطريقة فعالة، نجد على الجانب الآخر أن مدرسة ساندفيلدز الثانوية بالمملكة المتحدة قد انضمت إلى مشروع المدارس عالية الموثوقية، واستطاعت المدرسة من خلال هذا المشروع تطبيق خصائص المنظمات عالية الموثوقية بنجاح؛ مما ساهم في ارتفاع نتائج طلاب المدرسة في اختبار (الشهادة العامة للتعليم الثانوي GCSE) بعد أربع سنوات فقط من انضمامها للمشروع؛ وبذلك فقد حرصت كلتا المدرستين على القيام بالأدوار المتوقعة منهما، بل واستطاعتا علاج مشكلة الرسوب والتسرب بالمدرسة، والسيطرة على الفاقد التعليمي؛ حيث أدركتا أن مشكلة الفاقد التعليمي ليست مشكلة تربوية فقط، وإنما تحمل في طياتها بُعدًا اقتصاديًا يتمثل في هدر الموارد المالية للدولة، وارتفاع الميزانية المخصصة للتعليم، بل والتأثير على القدرات الاقتصادية للدولة بالكامل؛ لذا قامت بتكريس جهودهما الفكرية والمادية من أجل علاج هذه المشكلات وتحقيق أهدافهما المرجوة.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم "عائد الاستثمار في التعليم" Return on

:Investment in Education

والذي يقصد به مجموع المكاسب أو الفوائد التي يؤدي إليها التعليم، وهذه الفوائد تحتوي على مكاسب مادية مباشرة، وأخرى غير مادية وغير مباشرة؛ فالعائد التعليمي المباشر هو الفرق بين الاستثمار الذي يوضع في تعليم الفرد في المراحل التعليمية المختلفة وبين ما يعود عليه من دخل في الحاضر والمستقبل، والعائد التعليمي غير المباشر هو ما يترتب على التعليم من آثار في جوانب الحياة المختلفة خارج الإطار التعليمي (فاروق عبده فلية، وأحمد عبد الفتاح الزكي، ٢٠٠٤، ص ص ١٨٢-١٨٣).

٢- أوجه الاختلاف وتفسيرها:-

اختلفت المدرستان المختارتان للدراسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة في الأسباب التي دفعتهما لاختيار نموذج المدرسة عالية الموثوقية؛ ففي حين اختارت مدرسة ماونت فيرنون الثانوية نموذج مارزانو للمدارس عالية الموثوقية من أجل

الحصول على شهادة من مختبر مارزانو تفيد بموثوقية الأداء في هذه المدرسة؛ حيث كانت ترغب المدرسة في تحسين سمعتها، وبناء صورة ذهنية إيجابية لها في أذهان الطلاب وأولياء الأمور وأصحاب المصلحة لجذب مزيد من الطلاب إليها، بينما على الجانب الآخر كانت مدرسة سانديلز الثانوية بالمملكة المتحدة مهددة بالإغلاق من قبل الحكومة بسبب تدني مستوى الأداء، وانخفاض نسبة النجاح في اختبار (الشهادة العامة للتعليم الثانوي GCSE)؛ لذا لجأت المدرسة إلى الانضمام إلى مشروع المدارس عالية الموثوقية لتحسين أدائها، وفي الوقت ذاته لكي يستطيع أعضاء المجتمع المدرسي الحفاظ على وظائفهم؛ وبذلك استطاعت كل مدرسة أن تعالج الموقف الذي واجهته، والذي كاد أن يهدد مصالحها من خلال توجيه نشاط المجتمع المدرسي، وتنظيم جهودهم لتحقيق هدف مشترك.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم إدارة الأزمة **Crisis Management**:

والتي تعرف بأنها عملية منظمة تضم مجموعة من الأسس والإجراءات التي تجتاز الأشكال التنظيمية المألوفة، وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وتقوم المؤسسة من خلاله برصد أزمات التعليم التي من الممكن أو المحتمل حدوثها، وإجراء التخطيط اللازم لمواجهةها مع استكمال الاحتياطات اللازمة لمنعها، واتخاذ قرارات سريعة بشأنها بغرض التحكم في النتائج والتخفيف أو الحد من آثارها، والعودة مرة أخرى إلى الأوضاع الطبيعية، واستخلاص الدروس المستفادة منها مستقبلاً (فاروق عبده فلية، وأحمد عبد الفتاح الزكي، ٢٠٠٤، ص ١٧-١٨).

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأنه تم التأكد من صحة الفرض الحقيقي للدراسة، والذي ينص على أنه "قد يؤدي الأخذ بنموذج المنظمات عالية موثوقية في المدارس الثانوية العامة بمصر - استناداً إلى الدراسة المقارنة في دولتي المقارنة (الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة) - إلى تفعيل العملية التعليمية، ومواجهة العديد من المشكلات التربوية داخل المدارس الثانوية العامة بمصر.

القسم السادس: واقع الجهود المصرية المبذولة لتطوير المدارس الثانوية العامة في ضوء مفهوم المنظمات عالية الموثوقية:-

يُعد مفهوم المنظمات عالية الموثوقية من المفاهيم الحديثة نسبياً في المجال التربوي على مستوى الوطن العربي عموماً، وجمهورية مصر العربية على وجه الخصوص، وعند

التعامل مع هذا المفهوم بما يحويه من نظريات يقوم عليها، وميزات تجعله متفردًا عن غيره، وهيكل تنظيمي مرن يعزز الحوار والمناقشة والتعاون والتآزر من خلال صنع القرار المشترك خاصة في المواقف الطارئة والأحداث غير المتوقعة، وعند الخوض فيما يحمله هذا المفهوم من مبادئ وخصائص تجعله يتماشى مع متطلبات هذا العصر الذي تعد فيه الموثوقية، والبحث عن الأداء الخالي من الفشل هي السمة الغالبة، خاصة مع ازدياد حدة التنافس في المجال التعليمي، وانتشار ثقافة الجودة، وحتى عند التدقيق في المدلول اللغوي لهذا المفهوم نجد أنه يشير إلى القوة والإحكام والدعم والبحث من خلال الأدلة؛ لذا فإن ظهور هذا المفهوم في دول الغرب كان محملاً بالعديد من المعاني التي ارتبطت بالنجاح والإصلاح والتطوير؛ مما جعل هذا المفهوم ينتشر في العديد من القطاعات الأخرى بهذه الدول، ولم يقتصر على القطاع التعليمي فقط، وعند تحليل واقع التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء هذا المفهوم فإنه يمكن تسليط الضوء على أهم الجهود المبذولة لتطوير التعليم الثانوي العام، وكذلك القضايا المستجدة فيه، وذلك على النحو التالي:-

أولاً - الجهود الوطنية المبذولة لتطوير التعليم الثانوي العام بمصر:-

إن بناء الإنسان المصري يتصدر أولويات الدولة المصرية التي تحرص على بنائه على أساس شامل ومتكامل بدنيًا وعقليًا وثقافيًا، وقد أكد رئيس الجمهورية أن تطوير التعليم أصبح ضرورة حتمية لتحقيق التنمية المستدامة، كما أعلن أن الدولة اتخذت تطوير التعليم الجناح الثاني بعد الصحة مباشرة لبناء الإنسان المصري (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ٣٧).

ويعد نظام التعليم قبل الجامعي بمصر أحد أكبر الأنظمة ليس فقط في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ولكن على مستوى العالم أيضًا من ناحية أعداد الطلاب والمعلمين؛ فوفقًا لإحصاءات عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ بلغ عدد الطلاب المقيدون في هذه المنظومة نحو ٢٣,٦ مليون طالب (أي ما يقرب من ربع سكان مصر)، وهم موزعون على المراحل المختلفة، كما بلغ إجمالي عدد المدارس نحو ٥٦,٦ ألف مدرسة، وعدد الفصول قرابة ٥٠٩,٥ آلاف فصل، ويعمل بالمنظومة نحو مليون و ١٩ ألف معلم (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢١، ص ٣٩).

ولهذا تضع مصر التعليم في مقدمة أولوياتها الوطنية، وقد ظهر ذلك في التزامها بإدراج الحق في التعليم في الدستور المصري، وفي الإستراتيجيات الوطنية المختلفة المعنية بالتنمية المستدامة، والتعليم، وحقوق الإنسان، كما تبذل الدولة جهدًا متواصلًا لتوفير التعليم وإتاحته للجميع مع تحسين نوعيته. (The Supreme Standing Committee for Human Rights, 2022, P.1)

ويمكن توضيح مدى اهتمام الدولة المصرية بالتعليم قبل الجامعي على النحو التالي:-

١- الإطار الدستوري:-

اهتم الدستور المصري بالتعليم وسبل تطويره؛ فقد أشارت المادة رقم (١٩) في الدستور إلى أن التعليم حق لكل مواطن، وهدفه بناء الشخصية المصرية، والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأسيس المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب، وتشجيع الابتكار، وترسيخ القيم الحضارية والروحية،.... كما أشارت نفس المادة إلى أن الدولة تلتزم بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم لا تقل عن ٤% من الناتج القومي الإجمالي، تتصاعد تدريجيًا حتى تتفق مع المعدلات العالمية، كما تشرف الدولة على التعليم لضمان التزام جميع المدارس والمعاهد العامة والخاصة بالسياسات التعليمية لها، وقد أشار الدستور أيضًا إلى مجانية التعليم، وأنه إلزامي حتى نهاية المرحلة الثانوية (دستور جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، مادة ١٩).

٢- السياسات والاستراتيجيات الوطنية:-

أ- إستراتيجية مصر للتنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠):-

تُعد إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ محطة أساسية في مسيرة التنمية الشاملة في مصر، كما تمثل خريطة الطريق التي تعمل على تنفيذ أحلام وتطلعات الشعب المصري في توفير حياة لائقة وكريمة، وقد اختلفت هذه الاستراتيجية المحور السابع منها بالتعليم والتدريب؛ وذلك من أجل إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز. وفي نظام إطار مؤسسي كفاء، وعادل، ومستدام، ومرن، وأن يكون مرتكزًا على المُتعلِّم والمتدرب القادر على التفكير والمتمكن فنيًا وتقنيًا وتكنولوجيًا، وأن يساهم أيضًا في بناء الشخصية المتكاملة، وإطلاق إمكاناتها إلى أقصى مدى؛ حتى يكون لدينا مواطن معتر بذاته، ومستنير ومبدع، ومسئول، وقابل للتعددية، ويحترم

الاختلاف (جمهورية مصر العربية: إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، ص ١٣٩).

ب- الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠:-

استطاعت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي أن تحلل الوضع الراهن وما يحيط بنظام التعليم المصري من سياق اقتصادي ومجتمعي وسياسي، وانطلقت الخطة من محاور أساسية للإصلاح وهي: الإتاحة وتكافؤ الفرص، والجودة، وإدارة النظام، وفي إطار هذه المحاور تم الاهتمام بجميع مراحل التعليم قبل الجامعي، وتم التركيز على برنامج التعليم الثانوي، والذي وضعت الخطة هدفاً عاماً له وهو: تطوير التعليم الثانوي بما يتوافق مع المعايير العالمية، وبما يضمن جاهزية الخريجين لمرحلة التعليم العالي، كما وضعت الخطة الأهداف الإستراتيجية والأهداف التنفيذية لهذا البرنامج، ومؤشرات الأداء الرئيسية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ص ٥-٧٦).

ج- الإستراتيجية الوطنية لحقوق الإنسان:-

تم إطلاق الإستراتيجية الوطنية لحقوق الإنسان في عام ٢٠٢١، وقد وضعت الخطة الإستراتيجية الحق في التعليم من ضمن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما حددت الإستراتيجية نقاط القوة في نظام التعليم المصري، ورصدت التحديات التي يواجهها بما فيها الحاجة لتعزيز الجهود للتصدي للتسرب من التعليم الإلزامي، والحاجة إلى تحسين جودة التعليم ما قبل الجامعي بما يتوافق مع المعايير العالمية، ووضعت بعض النتائج المستهدفة في المستقبل مثل رفع معدلات القيد، والحد من التسرب، وخفض الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل... وغيرها من النتائج الأخرى (جمهورية مصر العربية: الاستراتيجية الوطنية لحقوق الإنسان، ٢٠٢١، ص ص ٣٨-٤٠).

بالنظر إلى ما سبق يتضح أن الدولة المصرية لم تدخر جهداً عن تطوير التعليم بوجه عام، والتعليم الثانوي العام بوجه خاص، بل بذلت العديد من الجهود التي تتسق مع التزاماتها ومواردها المادية والبشرية، واستخدمت كافة طاقاتها الفكرية والعلمية، واستعانت بالعديد من الخبراء لإطلاق كل الإستراتيجيات السابقة، ورغم ذلك فما زالت هناك فجوة تقبع في التعليم الثانوي المصري، وما زالت هذه الفجوة تعيق عمليات التطوير، وعند التمعن في الإستراتيجيات السابقة يبدو أنه تم الانشغال بالنجاح من أجل مواكبة النظم العالمية والتطور الذي يشهده

العالم، ولكن تم إغفال جانب آخر أكثر أهمية وهو مواطن الضعف لدينا؛ فرغم كل هذه الجهود ما زالت هناك العديد من المشكلات منها: التأخر الدراسي الذي يمثل فاقداً للاستثمار التعليمي وإهداراً للطاقات والإمكانات، وما زالت الدروس الخصوصية هي مكنم الداء الذي يستنزف الأسر المصرية مادياً، كما أن امتناع الطلاب عن الحضور إلى المدارس الثانوية يشير إلى أن هناك العديد من المشكلات بهذه المدارس، والتي أدت إلى عزوف الطلاب عن الحضور والدراسة؛ لذا فإن نهج المنظمات عالية الموثوقية هو الأنسب في هذه الحالة، والذي يرى أنه قبل اللجوء إلى تحديد آليات تركز على نقاط القوة لتطوير التعليم الثانوي العام كان من الأجدر تغيير بؤرة التركيز من نقاط القوة إلى البحث عن مواطن الضعف والثغرات في المدارس الثانوية العامة، ووضع مخطط واضح المعالم من أجل مواجهتها.

ثانياً - أهم ملامح النظام الجديد للتعليم الثانوي في ضوء مبادئ المنظمات عالية الموثوقية:-

يرى معظم المربين أن التعليم الثانوي العام يجب أن يحتل أهمية خاصة من الإصلاح والتطوير لتمكين الشباب من اكتساب المقومات والمهارات التنافسية وفق المعايير العالمية، وكذلك تمكينهم من المعارف والمهارات التي تساعدهم إما على مواصلة الدراسة الجامعية أو الالتحاق بسوق العمل، كما أن التعليم الثانوي العام يقع في صمام النظام التعليمي، وفي موقع مفصلي ووسطي بين مرحلة تعليم أساسي سابقة، وتعليم عالٍ لاحق (صفاء طلعت مذكور، ٢٠٢٢، ص ٣).

ولهذا بدأت مصر تنفيذ إستراتيجية وطنية تتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠، وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، والتي تُعرف باسم النظام التعليمي الجديد (EDU 2.0) في عام ٢٠١٨، بقيادة وزير التربية والتعليم السابق الدكتور طارق شوقي، ويهدف النظام التعليمي الجديد (EDU 2.0) إلى تعزيز مهارات التفكير العليا لدى الطلاب المصريين، وتزويدهم بمهارات القرن الحادي والعشرين (Norhan Zahran, 2023, P. 96).

كما أن فلسفة النظام التعليمي الجديد (EDU 2.0) تنص على توفير التعليم للجميع بجودة عالية ودون تمييز، وتتكون فلسفة هذا النظام الجديد من عدة جوانب تتمثل في: تعزيز المهارات الحياتية، والتركيز على مهارات ريادة الأعمال، وتعزيز القيم الإيجابية، والنمو الشامل للمتعلم، والتركيز على مهارات التفكير الناقد، وإتقان مهارات التعلم الذاتي والمستمر،

والتوازن بين تقييم المعارف، وإدماج التكنولوجيا في المنهج الدراسي؛ لذا سعى النظام التعليمي الجديد (EDU 2.0) إلى معالجة القصور وجوانب الضعف التي كانت موجودة في النظام التقليدي القديم، والذي لم يؤدِّ الهدف منه؛ نتيجة زيادة الاهتمام بتقييم الدرجات على حساب التعلُّم المهاري. (تفيدة سيد أحمد غانم، ٢٠٢٣، ص ص ٢٢٤-٢٢٥).

ولتطبيق هذا النظام الجديد تعاقبت الوزارة خلال عام ٢٠١٨ على شراء ٧٠٠ ألف جهاز تابلت لتوزيعه على الدفعة الجديدة لطلاب الصف الأول الثانوي، كما تم التعاقد خلال ٢٠١٩ على شراء ٧٧٠ ألف جهاز جديد تم استلامها خلال عام ٢٠٢٠ وتوزيعها على دفعة الصف الأول الثانوي ٢٠٢٠/٢٠٢١، كما انتهت الدولة من توصيل شبكات الإنترنت فائق السرعة "فايبر" في ٢٥٣٠ مدرسة، ونجحت الدولة في تقديم خدماتها لأكثر من ٢٢ مليون طالب على مستوى الجمهورية خلال السنوات الماضية (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ص ٧٧).

- وعند دراسة وتحليل النظام الجديد للتعليم الثانوي العام في ضوء مبادئ المنظمات عالية الموثوقية، فإنه يمكن التوصل إلى ما يلي:-
١- الانشغال بالفشل:-

وفقاً لهذا المبدأ يجب أن تمتلك الجهة المسؤولة عن التعليم عقلية الشك، وأن أي شيء يمكن أن يحدث في أي الوقت، مما يستدعي ضرورة التحليل الاستباقي والوقائي لأوجه الضعف المحتملة؛ حيث يعد هذا التحليل والتفكير الاستباقي بمثابة أداة رصد للتهديدات الناشئة في هذا النظام التعليمي الجديد، وأن تكون استباقياً يعني أن تمتلك القدرة على التصرف بفاعلية قبل حدوث أمور غير متوقعة، ولكن أشارت بعض الدراسات إلى أن وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لم تكن قادرة على رصد المشكلات والتغييرات المستقبلية المحتملة عند تطبيق هذا النظام الجديد، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:-

- قلة خبرة الطلاب في التعامل مع أجهزة التابلت التعليمي، وعدم القدرة على توظيف هذا الجهاز لتطويع أدائهم الدراسي، هذا إلى جانب ضعف الوصول إلى شبكات الإنترنت داخل الفصول الدراسية، ومن ثم عدم القدرة على الوصول إلى المواقع المرتبطة بأنشطة التعليم والتعلُّم، أو تحميل بعض البرامج التفاعلية، أو برامج المحاكاة، أو التطبيقات ذات الصلة المباشرة بموادهم الدراسية (أحمد زينهم نوار، ٢٠١٩، ص ٨٢٤).

- نفور الطلاب وأولياء الأمور من نظام الامتحانات المعتمد من وزارة التربية والتعليم والمحمل بالضغوط، وعدم قدرة المناهج الدراسية الجديدة على دعم احتياجات الطلاب المعرفية والمهارية والوجدانية، وصعوبة فهم بعض أجزاء من المناهج الدراسية، وقصور تضمين مناهج اختيارية تناسب قدرات الطلاب، وانفصال المناهج الدراسية عن واقع المجتمع واحتياجاته وعن سوق العمل المصري (تفيدة سيد أحمد غانم، ٢٠٢٣، ص ٢٢٨).

- زيادة الاعتماد على الدروس الخصوصية، وصعوبة التقييم الإلكتروني عبر المنصات التعليمية، ووجود صعوبة في استخدام إستراتيجيات التدريس والتعلم الرقمي؛ مما أدى إلى تفضيل التدريس التقليدي إلى حدٍ ما عن التدريس الرقمي، وعدم رغبة البعض في استخدام التقنيات الرقمية في التعليم (منة الله محمد لطفي، ومروة محمود إبراهيم، ٢٠٢٢، ص ٦٠٨).

- ضعف وجود مناخ تعليمي فعال وآمن ومشجع على تبني أساليب ابتكارية في تنفيذ العملية التعليمية داخل الفصل الدراسي، وعزوف العديد من الطلاب عن الحضور، خاصة في ظل بيئة مدرسية أصبحت منفرة لهم (عزة جلال مصطفى، ٢٠٢١، ص ١٤٢).

لقد تم تنفيذ النظام الجديد للتعليم الثانوي من أجل التغيير في منظومة التقويم والامتحانات، ومحاربة الدروس الخصوصية، والتقليل من شبح الخوف والرعب من امتحان الثانوية العامة لدى الطلاب وأولياء الأمور، فضلاً عن تحقيق العدالة والمساواة بين الطلاب من خلال تطبيق نظام الامتحان والتصحيح الإلكتروني، والحد من ظاهرة تسريب الامتحانات، ولكن مع ظهور أصوات عديدة تنتقد هذا النظام وما أتى به من إجراءات جديدة أضافت أعباءً وضغوطاً على كاهل الأسرة المصرية سواء كانت أعباءً مادية بسبب الدروس الخصوصية، أو ضغوطاً نفسية واجتماعية نتيجة الرغبة في الحصول على مجموع عالٍ في الثانوية العامة، بالإضافة إلى المشكلات الأخرى التي واجهها تنفيذ هذا النظام الجديد بسبب التحديات المرتبطة بتكنولوجيا الاتصال، وبالبيئة التعليمية، كل ذلك وغيره قد دفع أولياء الأمور والطلاب إلى المناداة بضرورة العودة إلى النظام القديم للثانوية العامة (صفاء طلعت مذكور، ٢٠٢٢، ص ص ٢٤-٢٥).

٢- الإحجام عن تبسيط التفسيرات:-

وفقاً لهذا المبدأ، فإن تبسيط التفسيرات سيؤدي إلى حجب العديد من المعلومات المهمة؛ مما قد يؤثر سلباً على فعالية وكفاءة العملية التعليمية، كما سيؤدي إلى تكوين شعور زائف بالأمان والقدرة على السيطرة على المشكلات، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن إغفال العديد من التفاصيل الدقيقة أدى إلى ظهور العديد من المشكلات في النظام التعليمي الجديد، ويُمكن توضيح ذلك ما يلي:-

- قلة توافر المعلومات اللازمة؛ حيث ذكر العديد من المعلمين أنهم عند بداية تنفيذ نظام الثانوية العامة الجديد كانوا لا يعلمون شيئاً عن هذا النظام، ولا يعرفون كيف سينفذونه، وماذا سيدرسون، وكيف سيقومون الطلاب، الأمر الذي جعلهم يتوقعون فشل هذا النظام (سلوى حلمي على يوسف، ٢٠١٩، ص ٥٤).
 - واجه المعلمون صعوبة في فهم المناهج الدراسية في البداية والفلسفة الكامنة وراءها، بل إن المعلمين عندما لجأوا إلى المدرسين الرئيسيين طلباً لدعمهم في هذا الأمر لم يجدوا إجابات وافية؛ مما اضطرهم إلى المحاولة والبحث حتى يتمكنوا من التعامل مع المنهج الجديد (Norhan Zahran, 2023, P.87).
 - عدم توافر وثائق صادرة عن الجهات المسؤولة تتضمن توجيهات للمعلمين ومديري المدارس حول الإجراءات والسياسات الواجب اتباعها لتوظيف التابلت في العملية التعليمية (أحمد زينهم نوار، ٢٠١٩، ص ٨٤٤).
 - ضعف المعلومات المتوفرة عن مبادرات الإصلاح الجديدة، وضعف استقرار السياسة التعليمية في التعليم الثانوي العام، بالإضافة إلى عدم أخذ رأي المعلمين عند تطبيق النظام الجديد (سلوى حلمي على يوسف، ٢٠١٩، ص ٥٦).
- إن تطبيق نظام جديد في التعليم الثانوي العام كان يستدعي الاهتمام بكافة التفاصيل الدقيقة، وأن تتوفر معلومات كافية عنه لجميع الأفراد المعنيين به، ولكن ما حدث من نقص للمعلومات، وعدم الحصول على بيانات ومعلومات موثوقة قبل تنفيذ هذا النظام الجديد، وتبسيط الأمور من جانب الوزارة، كل ذلك أدى إلى ضعف الثقة في هذا النظام من جانب المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.

مما جعل إحدى الدراسات تشير إلى أن ما أنفقته الوزارة من مبالغ مالية طائلة تتعلق بتوزيع التابلت على الطلاب والتي قدرت بحوالي (٩ مليار جنيه) هو إهدار لهذه الأموال، والتي كان يمكن الاستفادة منها في حل مشكلة تدريب المعلمين والطلاب، وتفعيل الوحدات المدرسية، وحل مشكلة العجز في المعلمين، وبناء الفصول وغيرها من المشكلات التعليمية الأخرى (عزة جلال مصطفى، ٢٠٢١، ص ١٤١).

٣- الحساسية للعمليات:-

وفقاً لهذا المبدأ يتم التركيز على الإجراءات والعمليات، والوصول إلى صورة كاملة للنظام التعليمي الجديد بكافة عناصره وأبعاده ومدخلاته وعملياته، والحفاظ على ما يسمى بالوعي الموقفي من أجل مواجهة الأخطاء والمشكلات، ومنعها من التراكم؛ حتى لا تتطور إلى مشكلات كبيرة لا يمكن السيطرة عليها، وقد أفادت نتائج بعض الدراسات إلى وجود بعض جوانب الضعف والقصور في الإجراءات والعمليات المتعلقة بالنظام التعليمي الجديد في الثانوية العامة، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:-

- ضعف شبكة الإنترنت والبنية التحتية التكنولوجية في المدارس المصرية، وقد ظهر ذلك عند إجراء الاختبار التجريبي في عام ٢٠١٩ لحوالي ٥٠٠,٠٠٠ طالب من الصف الأول الثانوي في معظم المحافظات المصرية؛ حيث أظهرت تلك التجربة وجود بعض المشاكل التقنية في بعض المحافظات، وخاصة القرى، كما ظهرت بعض المشكلات في السيرفرات أو الخوادم التي تستخدمها الوزارة (Arshad Salah Eisa, 2023, P.23).
- افتقار المدارس إلى الخدمات الضرورية لدمج التابلت في أنشطة التعليم والتعلم، وعدم توافر خطط عمل ملموسة ومرفقة بميزانيات واقعية لتحقيق هذا الدمج ومتابعته، هذا بالإضافة إلى نقص أعداد الفنيين المؤهلين للتعامل مع المشكلات ذات الصلة بأجهزة التابلت التعليمي (أحمد زينهم نوار، ٢٠١٩، ص ص ٨٤٤-٨٤٥).
- عدم مشاركة أولياء الأمور في أي اجتماعات تتعلق بالنظام التعليمي الجديد مع وزارة التربية والتعليم، كما لم يتم الحصول على موافقتهم أثناء عملية التخطيط أو التنفيذ؛ لذا كان هناك ارتباك تام من أولياء الأمور خلال السنوات الأولى من التنفيذ؛ حيث لم تكن المؤتمرات التي عقدتها وزارة التربية والتعليم أو التصريحات الإعلامية كافية لتوضيح الغموض لديهم (Norhan Zahran, 2023, P.76).

- الافتقار إلى المعلمين المؤهلين والقادرين على توظيف التابلت في العملية التعليمية بفاعلية؛ إذ ليس مجرد استلام الطلاب والمعلمين للتابلت يعني أن عملية الدمج قد حققت أهدافها، بل يتطلب ذلك تدريباً مهنيًا مستمرًا ومكثفًا من خلال دورات تدريبية متخصصة لتمكينهم من اكتساب مهارات تكنولوجيا التعليم التي تمكنهم من توظيف التكنولوجيا في خدمة العملية التعليمية (أحمد زينهم نوار، ٢٠١٩، ص ٨٤٧).

٤- الالتزام بالمرونة:-

وفقًا لهذا المبدأ يكون النظام قادرًا على مواجهة الضغوط، والتعامل بفاعلية مع الأحداث غير المتوقعة؛ للحفاظ على الوظائف والعمليات الرئيسية، كما تكون لديه القدرة على الاستجابة للتغيير والتكيف مع الظروف المفاجئة للحفاظ على الوضع في صورة مستقرة.

والحقيقة أن النظام التعليمي الجديد قد اتسم ببعض المرونة، وقد ظهر ذلك عندما تم تعديل نظام التقويم الورقي لتصبح الامتحانات كلها إلكترونية، ويقوم الطالب باستقبالها وحلها عبر جهاز التابلت، ثم يتم تصحيحها أيضًا بشكل إلكتروني، في تلك الأثناء واجه متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم بعض المشكلات مثل عدم كفاءة الشبكات في الاختبارات التجريبية، بالإضافة إلى الضغط المجتمعي؛ مما أدى إلى اقتراح الدمج بين التابلت والامتحانات الورقية بنظام (البابل شيت)، وأمام صعوبة هذا الأمر تم إلغاء الاعتماد على التابلت بصفة نهائية في امتحانات عام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ (صفاء طلعت مذكور، ٢٠٢٢، ص ٢٤).

كما حاولت وزارة التربية والتعليم تمكين المعلمين وتجهيزهم للتعامل مع تحديات النظام التعليمي الجديد؛ حيث زودتهم بالتدريب الذي يساعدهم على تبني الفلسفة التعليمية الجديدة، وتغيير الأساليب التدريسية بما يتناسب مع الأهداف. (Norhan Zahran, 2023, P.79)

هذا على الرغم من عدم كفاية هذا التدريب لإكساب المعلمين المهارات المطلوبة لتنفيذ المبادرات الجديدة (سلوى حلمي على يوسف، ٢٠١٩، ص ٥٤).

ومع كل ما قدمته وزارة التربية والتعليم من محاولات للتعامل مع المشكلات والتكيف معها إلا إنه ما زال هناك العديد من العقبات والصعوبات التي تقف حائلًا أمام تحقيق المرونة في هذا النظام التعليمي الجديد، ولعل من أهمها ما يلي:-

- كثرة القرارات الوزارية وتخبطها، وغياب التفعيل الجدي لبعض هذه القرارات.

- ضعف القدرات المعرفية والتحليل البيئي لدى الإدارة المدرسية.
- ضعف مهارات تحمل المخاطر واقتناص الفرص لدى الإدارة المدرسية (عزة جلال مصطفى، ٢٠٢١، ص ١٢٨).
- ضعف استعداد المعلمين للنظام التعليمي الجديد بالمدارس المصرية.
- صعوبة المناهج المطورة في ظل الاعتماد على أساليب التدريس التقليدية.
- ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية في العديد من المدارس المصرية.
- الجمود في إدارة النظام التعليمي الجديد في مصر (هالة أمين مغاوري، ٢٠٢٢، ص ص ٥٢-٥٥).
- ٥- احترام الخبرة:-

وفقاً لهذا المبدأ تستمد الجهة المسؤولة عن التعليم قوتها من قوة الهيكل التنظيمي بها، والتزامها بالقواعد والإجراءات والقوانين، ويكون ذلك في ظل الظروف العادية، بينما في الظروف الطارئة تأتي الخبرة في المرتبة الأولى، وتنتقل عملية صنع القرار بمرونة إلى الأشخاص من ذوي الخبرة، والذين يتمتعون بأكبر قدر من المعرفة، وعند التمعن في الواقع المصري نجد أن نظام التعليم قبل الجامعي يتسم بمركزية شديدة، حيث تتخذ أغلب القرارات من جانب وزارة التربية والتعليم؛ مما يعوق تحقيق هذا المبدأ، ولقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى هذا الأمر، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:-

- تقليدية التنظيم المركزي، والاعتماد على الهياكل الرئيسية، وغياب مفاهيم العمل الفريقي، والإدارة الذاتية والتشاركية.
- مركزية السلطة نتيجة البيروقراطية والإجراءات الإدارية.
- صعوبة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
- جمود نظم وأساليب العمل في المستويات الإدارية المختلفة (عزة جلال مصطفى، ٢٠١٩، ص ص ٧٦٥ - ٧٦٦).
- مقاومة التغيير، وعدم الثقة في الأفكار الجديدة، واتباع السياسات العليا دون مشاركة العاملين في إبداء آرائهم؛ مما يدل على تفرد واحتكار السلطة، وعدم الاستفادة من القدرات والأفكار المتنوعة (إيمان حمدي رجب زهران، ٢٠٢١، ص ص ٣٠١-٣٠٢).

- تهميش واستبعاد مديري المدارس الثانوية وأعضاء الإدارة المدرسية من لجان الإصلاح والتطوير بالوزارة، رغم أنهم أكثر قدرة على كشف الواقع ومشكلاته، وأكثر فنة يمكن الاستفادة من خبراتها في عمليات التطوير الحالية التي تقوم بها الوزارة.
- مركزية اتخاذ القرار والتي تؤثر بشكل كبير على رشادة القرارات المتخذة (عزة جلال مصطفى، ٢٠١٩، ص ٧٧٨).

وعلى الرغم من توجه وزارة التربية والتعليم نحو السياسة اللامركزية في التعليم من أجل تطوير العملية التعليمية، إلا أن النظام التعليمي في مصر ما زال نظامًا مركزيًا؛ حيث يتم تركيز السلطة في يد هيئة تتولى مسؤوليات التخطيط والتنفيذ لجميع عناصر النظام التعليمي من قبول طلاب وامتحانات، وتعيين معلمين ونقلهم وترقيتهم، أما بالنسبة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام فهم يمثلون مستوى الإدارة التنفيذية الإجرائية للنظام المركزي من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية من أجل تنفيذ السياسات التي رسمتها وزارة التربية والتعليم (أمينة شريف صبري فودة، ٢٠٢١، ص ١١٧).

إن كل ما سبق يؤكد أن هناك العديد من المشكلات والمعوقات التي أدت إلى إفراز الواقع الحالي للنظام الجديد للتعليم الثانوي، والحقيقة أن توجه وزارة التربية والتعليم نحو تنفيذ هذا النظام يُعد فكرة جيدة وأمرًا محمودًا، ولقد أجادت الوزارة عرضه والتحدث عن إيجابياته، ولكنها لم تقف كثيرًا أمام السلبيات التي كانت واضحة أثناء عملية التخطيط والتنفيذ لهذا النظام الجديد، وكان من الممكن تلافي العديد من هذه السلبيات إذا تم الاقتداء بنهج المنظمات عالية الموثوقية التي تشغل بالفشل أكثر من انشغالها بالنجاح؛ ولذلك تسعى دائمًا إلى جمع كافة البيانات والمعلومات، بل والتفاصيل الدقيقة أيضًا لمنع حدوث الفشل، كما تهتم برأي الخبراء والمفكرين، وتلتزم بالتحسين المستمر للعمليات وتوثيق الإجراءات، وتعمل على مواجهة كافة المستجدات والمتغيرات من خلال المرونة التنظيمية؛ مما يجعلها قادرة على التوصل إلى قرارات صائبة في أصعب المواقف؛ وذلك لضمان استمراريتها، وتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً - واقع المدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء خصائص المنظمات عالية الموثوقية:-

يُعد استخدام خصائص المنظمات عالية الموثوقية في المجال التعليمي بمثابة تبني إطار واضح وشامل يركز على كافة عناصر العملية التعليمية من: (الطالب، والمعلم، والإدارة، والبيئة التعليمية، وأولياء الأمور،.... وغيرها)، وهو ما يساعد على وجود منهج عملي للتغلب على العديد من التحديات والمشكلات التي تواجه المدارس الثانوية العامة بمصر، كما يمكن الاستفادة من هذه الخصائص في تحليل واقع المدارس الثانوية العامة في مصر، وذلك على النحو التالي:-

١- السياق الاجتماعي: يعتقد كل من المجتمع الأكبر والمهنيين المشاركين في العمل أن فشل المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها يُعد أمراً كارثياً يمكن أن يؤدي إلى عواقب وخيمة:-

إن المدرسة الثانوية العامة لا تستطيع أن تنأى بنفسها عن المجتمع المحيط بها، ولكن عند التمعن في العلاقة بين المدرسة الثانوية العامة والمجتمع المحلي سوف يتضح أن هناك فجوة كبيرة أثرت على روابط الثقة بينهما؛ مما جعل العديد من أفراد المجتمع لا يشعرون بقيمة المدرسة الثانوية، أو أن عدم قدرتها على تحقيق أهدافها المرجوة يعد أمراً كارثياً، ويمكن أن يكون له عواقب وخيمة، ولعل ذلك يرجع إلى ما يلي:-

- قصور نظرة المجتمع إلى عوائد التعليم، والمقتصرة على الحصول على الشهادة؛ مما ساعد على إضعاف عملية التعليم والتعلم، وأدى إلى انتشار الدروس الخصوصية؛ ومن ثمّ تقليص دور المدرسة التربوي والعلمي (عزة جلال مصطفى، ١٩، ص ٧٦٧).

- "الفجوة في مهارات التوظيف": والتي نتجت عن عدم التوافق بين المعرفة والمهارات التي يقدمها التعليم وبين ما يطلبه أصحاب الأعمال من كفاءة أو مهارات (ليلي البرادعي، ومحمد قدرى، ٢٠٢٢، ص ٩).

- عدم وضوح رسالة التعليم الثانوي العام عند معظم قيادات منظمات المجتمع، إضافة إلى ضعف وجود قنوات للاتصال بين الإدارة المدرسية وقادة منظمات المجتمع المدني، وأصحاب المصالح؛ مما أضعف فرص التعاون بينهم من أجل تلبية احتياجات المدرسة وحل مشكلاتها.

- ضعف أو اصر التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور، على الرغم من أن ولي الأمر يُعد المستفيد الأول من المُخرَج التعليمي؛ وهو ما يساعد على رسم صورة ذهنية ورؤى غير مرغوب بها للمجتمع المدرسي؛ مما أثر بالتأكيد على سمعتها التنظيمية (عزة جلال مصطفى، ٢٠٢١، ص ٩٣).

٢- توجد أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة التعليمية يتم تقاسمها ونشرها على جميع المستويات التنظيمية:-

لقد أشار قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن إصدار قانون التعليم، والذي أوضح الأهداف والأحكام العامة للتعليم أن مرحلة التعليم الثانوي تهدف إلى إعداد الطلاب للحياة جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي والجامعي، أو المشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية (وزارة التربية والتعليم: القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، المادة ٢٢، ص ٧).

وبشكل أكثر تفصيلاً يهدف التعليم الثانوي العام إلى ما يلي:- (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٨، ص ٧):

- تمكين خريج التعليم الثانوي من الاستمرار في مرحلة التعلّم مدى الحياة تعلّمًا ذاتيًا نشطًا.

- تنمية قدرة الخريج على العمل المُنتج في سوق العمل من خلال تسليحه بالمعلومات والمهارات العلمية والعملية، ومهارات الاتصال والتفاوض في الحياة العملية.

- إعداد الطالب لمواصلة تعليمه العالي والجامعي تحقيقًا للتنمية الشاملة.

- تزويد الطالب بالدراسات التطبيقية التي تجعله قادرًا على الانخراط في سلك الإنتاج والخدمات ومواجهة الحياة العملية.

- مواكبة التغيرات العالمية ومسايرة التطور التكنولوجي السريع.

وعلى الرغم من وضوح الأهداف وتحديدها إلا أن الإنجازات تظل بعيدة عن مواجهة التحديات نظرًا لصياغتها بصورة عامة تتسع لكل الاجتهادات؛ مما يجعلنا بحاجة إلى التحديد والوضوح حتى يمكن الوصول إلى أفضل السبل لتحقيقها؛ فمن الواضح أن

الأهداف دائماً ما تأتي بصورة مثالية على الأوراق؛ مما يجعل من الصعب تنفيذها على أرض الواقع (صفاء طلعت مذكور، ٢٠٢٢، ص ١٤).

وإذا كان هذا هو الحال فيما يتعلق بالأهداف العامة للتعليم الثانوي العام، فكيف هو الحال على مستوى المدرسة الثانوية؟!

إن المدرسة الثانوية العامة ما زال يغيب عنها المفهوم العلمي والمعنى الحقيقي في وضع وإعداد الخطة الإستراتيجية بالمدرسة وآليات تنفيذها؛ حيث إن فريق وحدة التدريب والجودة يقوم بالفعل بوضع إستراتيجية بكل مدرسة، ولكن كنوع من الإجراء الروتيني دون أن تدخل الرؤية والرسالة والأهداف وخطة العمل حيز التنفيذ، أو يكون لها مبادرات ملموسة على أرض الواقع (عزة جلال مصطفى، ٢٠١٩، ص ٧٦٧).

٣- اليقظة المستمرة للمفاجآت، ومراقبة المشكلات المحتملة أو الثغرات البسيطة من خلال إنشاء قاعدة بيانات قوية وفعالة:-

حرصت وزارة التربية والتعليم على إصدار القرار الوزاري رقم (٩٩) بتاريخ ٢٠٠٢/٦/٨ بشأن إنشاء "وحدة المعلومات والإحصاء" بجميع المدارس وبكافة المراحل التعليمية المختلفة، والتي تهدف إلى المساهمة في تحقيق نظام معلومات شامل ومتكامل يلبي كافة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرار بصورة دقيقة وسريعة، ابتداء من المدرسة والإدارة التعليمية والمديرية حتى ديوان الوزارة في ظل نظام الحكومة الإلكترونية (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٩٩) بتاريخ ٢٠٠٢/٦/٨، ص ١).

ومع حرص وزارة التربية والتعليم على تحديد اختصاصات هذه الوحدة، وآليات متابعتها والمكلفين بأعمال الوحدة، وغيرها من الأمور الأخرى، إلا أن الواقع الحالي يشير إلى وجود مشكلات تتعلق بأداء قواعد البيانات ونظم إدارتها على مستوى المدارس الثانوية؛ مما أثر على اليقظة المستمرة للمفاجآت، وعدم الانتباه إلى المشكلات في بدايتها، ويتضح ذلك على النحو التالي:-

- الافتقار إلى الشفافية، وضعف تداول المعلومات المرتبطة بالعمل بين أعضاء الإدارة المدرسية داخل المدرسة، وبين المدارس الأخرى، ومحدودية ارتباط نظم

- المحاسبية بالنتائج والأهداف المحققة، سواء على المستوى المدرسي، أو المديرية، والإدارات التعليمية (عزة جلال مصطفى، ٢٠١٩، ص ٧٦٦).
- عدم الاستفادة من قاعدة البيانات داخل المدرسة في متابعة مستوى أداء العاملين والمُتعلِّمين بشكل دوري (ميادة محمد فوزي، وسمر عباس محمد جبر، ٢٠١٩، ص ١٨٩).
- تنتقل المعلومات داخل المدرسة بشكل هرمي أو طبقاً للتسلسل الوظيفي؛ مما يدل على ضعف الاهتمام بتوفير شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل المعرفة بين كل الوحدات والأفراد العاملين بها؛ مما يعوق التخطيط للعمل وتنفيذه (إيمان حمدي رجب زهران، ٢٠٢١، ص ص ٣٠٠-٣٠١).
- ٤- دعم المبادرات التي تشجع على تحليل ونقد إجراءات التشغيل المعيارية لتحديد جوانب الضعف والخلل الموجودة بها، ومكافأة مكتشفي هذا الضعف أو الخلل:-
- إن مصطلح إجراءات التشغيل المعيارية ما زال حديثاً نسبياً على المجال التعليمي بمصر، وذلك رغم أهميته؛ فهو يُعد بمثابة وثيقة توفر تعليمات وإرشادات واضحة ومفصلة للمهام اليومية المتكررة في المدرسة الثانوية؛ أي أن إجراءات التشغيل المعيارية توضح بطريقة مكتوبة الإجراءات الواجب اتباعها بالتفصيل في حدث معين، وعندما تكون مكتوبة بوضوح فإن ذلك يؤدي إلى الاتساق في الأداء، كما يوفر الجهد والوقت، ولكن الواقع الحالي يشير إلى وجود بعض السلبيات الناتجة عن عدم وجود ضوابط وإجراءات منظمة للعمل المدرسي، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:-
- لا تزال ممارسات التدريس تشجع على التعلُّم القائم على الحفظ والتلقين، وذلك على الرغم من التحسينات التي طرأت على مؤهلات المعلمين. وما زال التعلُّم الفعال يواجه عقبات من جراء ممارسات تربوية عفا عليها الزمن تشجع على التلقين والحفظ واستحضار المعلومات (البنك الدولي، ٢٠١٨، ص ٦).
- عدم وجود إجراءات منظمة لدعم الصلة بين أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة (ميادة محمد فوزي الباسل، وسمر عباس محمد جبر، ٢٠١٩، ص ١٩٣).

- القصور الواضح لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في وضع إجراءات واضحة أو خطة سنوية تتعلق بملف الأمن والسلامة بمدارس التعليم الثانوي العام (أمينة شريف صبري فودة، ٢٠٢١، ص ١٤٦).
- ضعف قدرة العاملين في مدارس التعليم الثانوي في التغلب على التحديات التي تواجه سير العمل لتحقيق أهداف المدرسة (إيمان حمدي رجب زهران، ٢٠٢١، ص ٣٠٦).
- ٥- التوظيف النشط لإضافة أعضاء جدد للمجتمع المدرسي:-
- حرصت وزارة التربية والتعليم والفني على إصدار القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، والذي أوضحت فيه المسمى الوظيفي، والدرجة المالية المعادلة، وواجبات ومسئوليات شاغل الوظيفة، وشروط شغل الوظيفة، خاصة فيما يتعلق بالمعلم المساعد، والمعلم، ومعلم أول، ومعلم أول (أ)، ومعلم خبير، وكبير معلمين،... وغيرها من الوظائف الأخرى (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ١٦٤ بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١، ص ص ١-٢٠).
- ورغم أهمية هذا القرار في تعزيز عملية التوظيف داخل المدارس الثانوية؛ حيث يساعد في إعداد بطاقات وصف الوظيفة قبل الإعلان عنها، ومن ثم يساعد في عمليتي تعيين واختيار الموظفين إلا أن الواقع الحالي يشير إلى أن المدارس بوجه عام، والمدارس الثانوية العامة بوجه خاص تعاني من مشكلة العجز في أعداد المعلمين، وهذا ما أوضحت نتائج بعض الدراسات، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:-
- قلة أعداد المعلمين مقارنة بالعمل المطلوب إنجازه بالمدرسة الثانوية العامة؛ مما يؤثر سلبًا على قدرة المدرسة على مواجهة التحديات والتغيرات في العمل (غادة محمد عبد السلام، ٢٠٢٢، ص ٣٥٠).
- عدم العدالة في توزيع المعلمين على مستوى المدارس، مما يؤدي إلى ضعف التوازن في توزيع المعلمين بين المدارس، والاهتمام بمدارس دون الأخرى، وقلة توافق هذا التوزيع مع العبء التدريسي الذي يتحمله المعلم من الحصص الدراسية والإشراف؛ مما يؤثر في كفاءة العملية التعليمية (سمير محمد محمد المعناوي وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٣٣٣).

- خروج الكثير من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام على المعاش، وتقديم عدد من المعلمين استقالتهم في الفترة الأخيرة (أمينة شريف صبري فودة، ٢٠٢١، ص ١٣٤).
- الاستمرار في سياسة وقف تكليف خريجي كلية التربية؛ مما تسبب في زيادة الفجوة بين أعداد الطلاب والمعلمين، وأثر سلبيًا في جودة المخرج التعليمي (عزة جلال مصطفى، ٢٠٢١، ص ١٣٠).
- ٦- التدريب المستمر والهادف، وإعادة التدريب:-
لقد تم إصدار قرارات رئاسية ووزارية من شأنها تحقيق التنمية المهنية للمعلمين والمديرين والإداريين؛ وذلك من أجل تحسين الأداء المدرسي، وكان من أهم هذه القرارات ما يلي:-
- قرار رئيس الجمهورية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، وأوضحت المادة (١) من هذا القرار أن هذه الأكاديمية الغرض من إنشائها هو التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم، وفي سبيل ذلك تقوم الأكاديمية بوضع الخطط والسياسات ومعايير الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية، وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم (رئاسة الجمهورية، قرار رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨، ص ص ٢-١).
- القرار الوزاري رقم (١٣٧) بتاريخ ١١ / ٣ / ٢٠١٢ بشأن إنشاء حدة للتدريب والجودة بكل مدرسة ابتدائية أو إعدادية أو ثانوية، وأن يكون من ضمن اختصاصات هذه الوحدة تحديد الاحتياجات التدريبية، وإعداد وتنفيذ برامج التنمية المهنية على مستوى المدرسة (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (١٣٧) بتاريخ ١١ / ٣ / ٢٠١٢، ص ص ٢-١).
- القرار الوزاري رقم (١١٩) بتاريخ ١٥ / ٣ / ٢٠١٤ بشأن إنشاء وحدة تُسمى (مركز إعداد القادة) تتبع وزير التربية والتعليم لإعداد جيل من القيادات المبدعة والقادرة على تحمل المسؤولية، ومن ضمن اختصاصات هذا المركز التخطيط لبرامج التنمية المهنية للقادة (أكاديميًا وتربويًا وتكنولوجياً)، والإشراف على تنفيذها ومتابعتها، والارتقاء بالمهارات المختلفة للقادة في المؤسسات والمنظمات التعليمية على

مختلف مستوياتها، وتنمية قدراتهم، وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لهم (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (١١٩) بنتائج ١٥/٣/٢٠١٤، ص ١). وعلى الرغم مما صدر من قرارات لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين والمديرين بالمدارس الثانوية، إلا أن الواقع ما زال يشوبه العديد من أوجه القصور، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:-

- طغيان الجانب النظري على الجانب العملي التطبيقي في برامج التنمية المهنية.
- إغفال بعض برامج التدريب ببعض مدارس التعليم الثانوي العام للاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين.
- عدم وجود مخصصات مالية لوحدات التدريب بالمدارس (أمنية فاروق محمود، ٢٠١٩، ص ١٦٦).
- ضعف البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية العامة؛ حيث لا تسهم هذه البرامج في تنمية سمات القيادة الاستباقية لديهم؛ مما يؤثر سلبًا على الأعمال الفنية والإدارية بالمدرسة (غادة محمد عبد السلام، ٢٠٢٢، ص ٣٤٩).
- التدريب يتم بصورة مجمعة لكافة المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بغض النظر عن تخصصاتهم المختلفة.
- عدم وجود نظام محاسبية للمعلمين غير المتفاعلين أو المتغيبين عن حضور الدورات.
- عدم اتباع وحدة التدريب والجودة لأساليب التدريب الحديثة (أمينة شريف صبري فودة، ٢٠٢١، ص ١٤٩).

٧- يوجد هيكل تنظيمي هرمي للمؤسسة التعليمية، ولكن في الحالات الطارئة تُظهر هذه المؤسسة نوعًا آخر من السلوك الذي يؤكد على أهمية المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار بغض النظر عن الموقف الرسمي لصانع القرار:-

لقد أوضحت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ أن هناك ضعفًا في تطبيق سياسات المركزية واللامركزية، وأنه من الضروري التوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية والمركزية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ٥٣).

ولهذا عندما صدر القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، أوضح هذا القرار مجموعة من المعايير المحددة لوظيفة مدير المدرسة، كما أوضح الواجبات والمسئوليات المتعددة فيما يتعلق بالإشراف المؤسسي، وعمليات التعليم والتعلم، وضمان معايير الجودة والاعتماد والمشاركة المجتمعية، ودعم جهود التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين في مدرسة (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ١٦٤ بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١، ص ص ١٢٧-١٣٠).

لقد ساعد هذا القرار على توضيح الواجبات والمسئوليات المتعلقة بمدير المدرسة، والتي تمكنه من تنظيم العمل وإدارته بفاعلية، كما تم صدور قرار وزاري رقم (٣٠٦) بتاريخ ٢٠١٤/٨/٣ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، والذي أوضح في مادته الثانية أن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس تهدف إلى تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقويم والمتابعة، وصنع واتخاذ القرار من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٣٠٦) بتاريخ ٢٠١٤/٨/٣، ص ١).

ورغم هذه الجهود التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال تمكين مديري المدارس والمعلمين من اتخاذ القرارات داخل المدرسة الثانوية العامة، إلا أن الواقع ما زال يشوبه العديد من أوجه القصور، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:-

- قلة اهتمام الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام بمشاركة المعلمين في عملية صنع القرار، ويرجع ذلك إلى سيادة الإدارة التقليدية، وعدم الثقة في الأفكار الجديدة. (إيمان حمدي رجب زهران، ٢٠٢١، ص ٣٠١).

- قصور التشريعات الحالية الخاصة بالسلطات والتمويل والصلاحيات، مع محدودية السلطات الممنوحة لمدير المدرسة والتي تجعله غير قادر على التحرك بين أبواب الميزانية أو التفكير في سبل وطرق متنوعة لزيادة الموارد المالية لدعم خطط الإصلاح المدرسي.

- ضعف الصلاحيات والسلطات الممنوحة لمدير المدرسة والوكلاء للقيام بالواجبات والمسئوليات الموضوعة بالقرار الوزاري (١٦٤) لسنة ٢٠١٦. (عزة جلال مصطفى، ٢٠١٩، ص ٧٦٧).

- وجود فجوة عميقة بين إدارة مدارس التعليم الثانوي العام ومجلس الأمناء بالمدارس بسبب ضعف قنوات الاتصال، وضعف المشاركة الفعلية لأولياء الأمور، والنظرة

السلبية لأولياء الأمور والذين يرون صورية هذا المجلس، وأنه مجرد هيكل على الأوراق، وأن مجلس الأمناء لا يقوم بدوره الأساسي في تطوير وتحسين العملية التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام (أمينة شريف صبري فودة، ٢٠٢١، ص ١٢٦).

٨- الحفاظ على التجهيزات والمعدات والمرافق الرئيسية بالمؤسسات التعليمية في حالة جيدة:-

ما زالت معظم المدارس الثانوية العامة المصرية تعاني من ضعف الإمكانيات، ونقص التجهيزات والتعليمية، وقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى هذا الأمر، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:-

- نقص أجهزة الكمبيوتر في بعض مدارس التعليم الثانوي، وقلة التجهيزات والأجهزة التكنولوجية الحديثة، كما أن معظم القائمين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة غير مدربين تدريباً كافياً لتوظيف هذه الوسائل التكنولوجية (أمينة فاروق محمود، ٢٠١٩، ص ١٦٦).

- حرمان طلاب بعض مدارس التعليم الثانوي العام من ممارسة التجارب العملية بالمعامل بسبب نقص التجهيزات التعليمية خاصة في مادتي (الأحياء والكيمياء)؛ مما يؤدي إلى عدم ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي؛ مما يعوق استيعاب الطلاب للدروس التعليمية على الوجه الأمثل (أمينة شريف صبري فودة، ٢٠٢١، ص ١٣٩).

- التجهيز الجزئي للفصول وقاعات الحاسب الآلي، والكثافة الطلابية التي تحد من قدرة المعلم على التجريب، وإلغاء الملاعب في بعض المدارس، وبناء فصول بدلاً منها، وقلة الاهتمام بتجهيز غرف الأنشطة، وإلغاؤها في بعض المدارس، وهو ما جعل من بيئة المدرسة بيئة منفرة لطلاب هذه المرحلة (عزة جلال مصطفى، ٢٠٢١، ص ٩١-٩٢).

يتضح مما سبق أن هناك العديد من المشكلات والمعوقات التي تواجه المدارس الثانوية العامة بمصر، ويبدو أن اللجوء إلى نهج المنظمات عالية الموثوقية لم يعد خياراً بل ضرورة تحتمها طبيعة العصر الحديث؛ فلم يعد مقبولاً أن تواجه المدارس

الثانوية العامة كل هذه التحديات والمشكلات؛ لأنها سوف تؤثر بدورها على المخرجات التعليمية المستهدفة، لقد أصبحت دول العالم المتقدمة في الوقت الحالي تحرص على أن يمتلك طلابها مهارات القرن الحادي والعشرين لإعدادهم لمواجهة التغييرات المتسارعة في هذا العصر؛ ولذلك أصبحت هذه الدول تلجأ إلى نهج المنظمات عالية الموثوقية، تلك المنظمات التي لا تتحدث عن أسباب نجاحها، ولكنها تبحث عن أسباب فشلها حتى لو وصلت نسبة النجاح إلى تسعين بالمائة؛ فالسؤال المطروح لديها دائماً لماذا فشلت العشر بالمائة؟ وهي تطرح هذا السؤال لأنها تعي جيداً أن هذا الفشل سوف تمتد آثاره السلبية إلى مختلف المناحي الاجتماعية والاقتصادية والصحية والتربوية؛ أي أنها سوف تؤثر على مجتمعه بكامله.

رابعاً - القوى والعوامل الثقافية المؤثرة:-

إن جمهورية مصر العربية شأنها شأن باقي الدول الأخرى؛ حيث يتأثر نظامها التعليمي بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة به، وهذه العوامل تميزها عن باقي الدول الأخرى؛ فالمجتمع المصري له تاريخه وقيمه وثقافته وتقاليده، كما أن له طبيعته السياسية وظروفه الاقتصادية، وكل هذه العوامل كان لها تأثير مباشر وغير مباشر على النظام التعليمي، وتتناول الدراسة الحالية هذه العوامل، مع توضيح أثرها على المدارس الثانوية العامة بمصر.

١- العامل الاجتماعي:-

شهدت مصر العديد من التغييرات الهيكلية المجتمعية بداية من ثورة يوليو ١٩٥٢، وقد أثرت تلك التغييرات على التركيبة المجتمعية وثقافة المجتمع بشكل عام، كما أثرت في تشكيل وعي الشعب وممارساته المجتمعية؛ فقبل ثورة يوليو ١٩٥٢ كانت مصر دولة زراعية، ومع ثورة يوليو ١٩٥٢ تحولت مصر من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي؛ مما أدى إلى زيادة الحراك المجتمعي، وازدادت الهجرة من الريف إلى المدن للحاق بركب التقدم الصناعي (أيمن زهري، ٢٠١٨، ص ١٩).

وبمرور السنوات ومع استمرار النمو السكاني وجد أن هذه الزيادة السكانية قد أعاقت العديد من الجهود التي تبذلها الدولة من أجل التنمية، ومكافحة الفقر، والبطالة، وغيرها.

وقد أوضح الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أن عدد سكان مصر قد وصل إلى ١٠٥ ملايين نسمة في عام ٢٠٢٣، ومع الزيادة المستمرة فإنه ينبغي تضافر جميع جهود أفراد المجتمع، ومنظمات المجتمع المدني، والإعلام بشتى أشكاله مع أجهزة الدولة لضبط معدلات الزيادة السكانية التي تشكل عبئاً أمام جهود الدولة المستمرة في مجال التنمية، ويتولد عنها العديد من التحديات الاجتماعية والبيئية والأمنية والاقتصادية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٣، ص ١-٢).

لقد أصبحت هذه المشكلة تهدد الاستقرار الاجتماعي في مصر، وما زالت نسبة الأمية مرتفعة في مصر، وقد أوضح المركز المصري لبحوث الرأي العام (بصيرة) أن نسبة الأمية في مصر قد بلغت ٢٥,٨% عام ٢٠١٧، ورغم أنها قد انخفضت بالفعل منذ عام ٢٠٠٦ حوالي ٣,٨ نقطة مئوية مقابل حوالي ٩,٧ نقطة مئوية في الفترة بين تعدادي ١٩٩٦ و٢٠٠٦، إلا أن هذا يعكس أن هناك تباطؤاً في جهود محو الأمية من ناحية، ومن ناحية أخرى استمرار وجهود منابع للأمية لم يتم القضاء عليها، وعلى رأسها التسرب من التعليم (المركز المصري لبحوث الرأي العام (بصيرة)، ٢٠١٧، ص ٤).

إن عدد المتسربين من التعليم وصل حوالي (١,١) مليون متسرب في عام ٢٠١٧، حوالي ٣١% من المتسربين تسربوا خلال المرحلة الثانوية، بينما تسرب ٤٠% خلال المرحلة الإعدادية، و٢٩% تسربوا من المرحلة الابتدائية (المركز المصري لبحوث الرأي العام (بصيرة)، ٢٠١٧، ص ٦).

٢ - العامل الاقتصادي:-

بدأ الإصلاح الاقتصادي في مصر عام ١٩٩١ ضمن إطار برامج لإرساء الاستقرار والتكليف الهيكلي، ومنذ عام ٢٠٠٤ بات السعي إلى الإصلاح أكثر حدة، وآخذاً اتجاهات جديدة؛ حيث نفذت الحكومة عدداً من الإجراءات الإصلاحية، وأعلنت عن مشاريع ملموسة لإعادة هيكلة القطاع المالي، وتكليف القوانين، وتعزيز تحرير التجارة، وخصخصة معظم الشركات العامة (سفيان العيسة، ٢٠٠٧، ص ٤).

ويتمتع الاقتصاد المصري بجوانب قوة تتمثل في وجود قوة بشرية وسوق واسعة نسبياً، وبنية أساسية تتجاوز في قوتها واتساع نطاقها ما قد تفرضه وتتطلبه مرحلة الحالية للتنمية، ومع ذلك هناك أوجه عديدة للضعف يعاني منها الاقتصاد المصري، والتي

ظهرت جذورها في أوائل التسعينات، وربما قبل ذلك عندما سيطرت الدولة على وسائل الإنتاج (مصطفى السعيد، ٢٠٠٢، ص ١١).

ورغم نجاح العديد من الإصلاحات الاقتصادية والمالية، إلا إن هناك تحديات لا تزال ضاغطة، وتستهدفها الحكومة من خلال مجموعة من السياسات المستقبلية للحفاظ على ما تحقق من إنجاز في مجال البنية التحتية، وتحقيق استقرار الاقتصاد الكلي، ومن أهم هذه التحديات إيجاد وسائل مبتكرة لتمويل التنمية في مصر، وذلك في ظل محدودية الموارد المحلية والتدني النسبي لمعدلات الادخار، والتراجع المؤقت للاستثمارات الأجنبية (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢١، ص ١٨).

كما اتبعت الدولة سياسات اقتصادية نتج عنها فوارق جمة بين الطبقات، أدت إلى انقسام شرائح المجتمع إلى أغنياء وفقراء، وقد أدى ذلك إلى اتجاه الطبقات القادرة إلى الإقبال على التعليم الخاص والأجنبي، بينما اتجهت الطبقات الفقيرة إلى التعليم الحكومي، الأمر الذي يتعارض مع مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ١٠).

٣- العامل السياسي:-

تنص المادة (١) من الدستور أن جمهورية مصر العربية دولة ذات سيادة، موحدة لا تقبل التجزئة، ولا يُنزل عن شيء منها، ونظامها جمهوري وديمقراطي، يقوم على أساس المواطنة وسيادة القانون، كما تنص المادة (١٣٩) من الدستور أن رئيس الجمهورية هو رئيس الدولة، ورئيس السلطة التنفيذية، يرعى مصالح الشعب، ويحافظ على استقلال الوطن ووحدة أراضيه وسلامتها، ويلتزم بأحكام الدستور، ويباشر اختصاصاته على النحو المبين به (جمهورية مصر العربية: دستور مصر الصادر عام ٢٠١٤، مادة (١) ومادة (١٣٩)).

وتطبق مصر نظام التعدد الحزبي، وتعكس الأوضاع السياسية الحالية اتجاهًا إيجابيًا نحو اشتراك الأحزاب المتعددة في الحياة السياسية المصرية، ومن ثم فلا بد أن تسهم فلسفة التعليم في تنمية الوعي السياسي والمشاركة السياسية لدى المواطنين، وتعزيز قيم الديمقراطية، والحرية، والمواطنة، والتسامح، وقبول الآخر من أجل تحقيق التحول الديمقراطي على أسس سليمة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ص ١٢).

ومن جانب آخر قد أثرت سياسة الدولة وتدخلها في إدارة شئون النظام التعليمي على العملية التعليمية، وقد يرى البعض أن المركزية لها مميزات قد تتجلى في وضوح عملية صنع القرار، والتنفيذ الدقيق للسياسات والحد من النفقات، إلا أن لها عيوبًا كثيرة أيضًا تتمثل في عدم الاستقلال الإداري، وإعاقة التجريب والابتكار، وعدم اشتراك مديري المدارس والمعلمين في صنع القرار؛ مما يؤدي إلى خفض الروح المعنوية.

وعلى الرغم من المحاولات التي تجريها الوزارة لتطبيق اللامركزية، إلا أن هذه المحاولات ما زالت غير جادة، والدليل على ذلك احتفاظ الوزارة بكافة الصلاحيات والسلطات في مجال إدارة التعليم والإشراف عليه، وفرضها لسياساتها وتوجيهاتها؛ حيث ترتبط الهيئات المسؤولة عن إدارة التعليم على المستوى المحلي بالقرارات والتوجيهات التي تتبناها الهيئات المركزية العليا المسؤولة عن إدارة التعليم دون أن تملك أي صلاحيات، مع محدودية مشاركة هذه الهيئات المحلية في عملية تشكيل السياسة التعليمية، بالإضافة إلى افتقاد المدارس الثانوية العامة لهذه الصلاحيات والسلطات التي تتيح لها الحرية في إدارة شئونها وتوفير مواردها (حنان عبد الستار محمود، وسحر عيسى محمد خليل، ٢٠٢١، ص ص ٢٨١ - ٢٨٢).

القسم السابع: - إجراءات مقترحة للاستفادة من تطبيقات المنظمات عالية الموثوقية في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة بالمدارس الثانوية العامة بمصر. في ضوء العرض السابق للإطار النظري، وتطبيقات المنظمات عالية الموثوقية بالمدارس الثانوية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، يمكن توضيح أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وتقديم بعض الإجراءات المقترحة التي تسهم في تطوير المدارس الثانوية العامة بمصر، وذلك كما يلي:-

المحور الأول: نتائج الدراسة: -

- ١ - نتائج تتعلق بالإطار النظري للدراسة: -
- تتميز المنظمات عالية الموثوقية بقدرتها الفريدة على استخدام أنظمة تكنولوجية عالية الخطورة بطريقة تكاد تكون خالية من الأخطاء.
- تقوم المنظمات عالية الموثوقية على خمسة مبادئ أساسية هي: ١- الانشغال بالفشل (أي النظر إلى الإخفاقات على أنها فرصة للتحسين بدلاً من الانشغال بالنجاح)، ٢-
- الإحجام عن تبسيط التفسيرات (أي قبول تعقيدات العمل)، ٣- الحساسية للعمليات (أي

زيادة الوعي بحالة الأنظمة والعمليات ذات الصلة)، ٤- الالتزام بالمرونة (أي إعطاء الأولوية للتدريب والتركيز على الأحداث أو الأمور غير المتوقعة)، ٥- احترام الخبرة (أي تقدير الرؤى المستقاة من الأفراد ذوي الخبرة والذين يكونون مصدرًا أساسيًا للحصول على المعرفة).

- تُعد أدبيات المنظمات عالية الموثوقية مهمة للمجال التعليمي لسببين: الأول يرتبط بالقضاء على الفشل الأكاديمي في المدارس الثانوية العامة، والثاني هو إمكانية الاستفادة منها في تحقيق الأهداف التعليمية المأمولة؛ نظرًا لقدرتها على تنفيذ العمليات بطريقة موثوقة وفعالة للغاية.

- تتبع المنظمات عالية الموثوقية منهجًا علميًا مخططًا يحمل بين طياته براعة تنظيمية، ومعرفة واعية؛ مما يجعلها قادرة على تجنب الفشل، والحفاظ على مستوى عالٍ من التميز.

- تقوم نظرية الموثوقية العالية على افتراض أساسي وهو أن هناك بعض المنظمات الموجودة داخل بيئات اجتماعية وسياسية وتقنية معقدة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الموثوقية بسبب قدرتها على الكشف المبكر عن الأخطاء، وتوافر الموارد، وبناء استراتيجية ناجحة، واحترام الخبرة.

- هناك أوجه تشابه كثيرة بين المدارس والمنظمات عالية الموثوقية، فكلاهما منظمات معقدة، وكلاهما جزء من أنظمة أكبر، ويتأثر كل منهما بالقوى والعوامل الثقافية المحيطة بها، ويتفق كلاهما على أهمية التدريب والقيادة، والاتصال عبر المستويات المختلفة.

- تتسم المدارس عالية الموثوقية بمستوى عالٍ من التحصيل الأكاديمي، وتعليم عالي الجودة في كل فصل دراسي، وانخفاض التباين في جودة التعليم داخل المدارس وفيما بينها، واليقظة للعلامات المبكرة للفشل، والاستجابة السريعة لها، والتنفيذ الناجح للممارسات الفعالة القائمة على الأدلة.

- تشترك المدارس عالية الموثوقية في العديد من الخصائص أهمها: وجود أهداف واضحة ومحددة، ونظام إدارة قواعد بيانات فعال، وبيئة العمل التعاونية، والمرونة، وإجراءات العمل الرسمية، والتركيز على أفضل الممارسات، وتقييم أداء شامل، وبيئة تعليمية تعمل بشكل جيد.

- تلتزم المنظمات عالية الموثوقية التزامًا عميقًا بالتحسين المستمر للأداء، فهي تسعى إلى تطوير العمليات التنظيمية باستمرار، وتشجع الانفتاح والثقة، وتعمل على تصميم بيئة تشجع على التعلم المستمر.
- تتسم المنظمات عالية الموثوقية بقدرتها على جمع بين سياسة المركزية واللامركزية في آن واحد؛ حيث يوجد لدى هذه المنظمات هيكل تنظيمي واضح يوضح المسؤوليات والأدوار، ولكن عند حدوث مشكلة غير متوقعة تنتقل عملية صنع القرار إلى الأفراد من ذوي الخبرة للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في هذا المجال.
- تعد مبادئ المنظمات عالية الموثوقية بمثابة عدسة لاستكشاف الأداء المدرسي، وإستراتيجيات التحسين، وتساعد هذه المبادئ على توجيه القرارات، وتوجيه المدارس نحو الموثوقية في الأداء.
- ثقافة المنظمات عالية الموثوقية هي مجموعة من الثقافات المتداخلة التي تتضمن ما يلي:- ثقافة الإبلاغ عن الأخطاء، والثقافة العادلة التي تؤكد على عدم المعاقبة أو توجيه اللوم إلا على الأخطاء المتعمدة، وثقافة المرونة التي تقوم على تكيف الأفراد مع المواقف الطارئة للحفاظ على استقرار المنظمة، وثقافة التعلم؛ حيث تسعى هذه المنظمات إلى معرفة ما لا تعرفه من خلال البحث مستمر عن كل ما هو جديد، وثقافة الموثوقية التي تركز على الأداء الخالي من الفشل، والثقافة المهنية التي تجعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم في بيئة العمل للوصول إلى التميز في الأداء.
- ترسخ المنظمات عالية الموثوقية مفهوم القيادة الموزعة، والتي تعترف بعمليات القيادة الرأسية والأفقية في العمل؛ فهي تقوم على افتراض ضمني بأن كل فرد يمتلك بعض القدرات التي تفيد المنظمة.
- يعد نموذج المدرسة عالية الموثوقية أداة قوية تمكن القادة من العمل بشكل صحيح من خلال رصد الواقع الحالي للمدرسة، واستخدام أفضل الممارسات القائمة على الدراسات والأبحاث لإغلاق ما يُسمّى "بالفجوة المعرفية".
- إن نموذج المدرسة عالية الموثوقية، ومجتمع التعلم المهني ليسا نهجين متنافسين من أجل تحسين المدرسة، بل إنهما نهجان متكاملان؛ حيث يكمل ويعزز كل منهما الآخر،

وجودهما معًا بمثابة أداة قوية للتحسين وضمان مستويات عالية من التعليم لجميع الطلاب.

- ساهمت أدبيات المنظمات عالية الموثوقية في الوصول إلى إطار عمل لمدارس آمنة من الفشل، ويسلط هذا الإطار الضوء على ثلاث وظائف أساسية هي: تحسين العمليات العادية، واكتشاف المشكلات المحتملة، والتعافي من تلك المشكلات.

٢ - نتائج تتعلق بدولتي المقارنة: -

أ- الولايات المتحدة الأمريكية:-

- بدء البحث في المنظمات عالية الموثوقية عام ١٩٨٤ في بيركلي بالولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث قام فريق من الباحثين بجامعة كاليفورنيا بدراسة السلوك التنظيمي المرتبط بالأداء الاستثنائي لهذه المنظمات، وقد تطورت الدراسات والأبحاث حول هذه المنظمات، وتحولت من كونها موضوعًا بحثيًا إلى علامة تسويقية تشير إلى التميز.

- استطاعت منطقة مدارس فيرالدا تطبيق مبادئ المنظمات عالية الموثوقية، وقد أدى ذلك إلى تحسين أداء المدارس، وارتفاع المستوى التحصيلي للطلاب بالمنطقة.

- قام سام سترينجفيلد في منتصف التسعينات من القرن العشرين برصد خصائص المنظمات عالية الموثوقية، وتتبع كل خاصية، وقام بتطبيقها وتحليلها على نظام التعليم الأمريكي لتحديد نقاط القوة والضعف به.

- ساعد تطبيق خصائص المنظمات عالية الموثوقية في المجال التعليمي بالولايات المتحدة الأمريكية على النظر إلى المدارس والتفكير فيها بطريقة جديدة ومختلفة من أجل الوصول إلى الموثوقية في الأداء.

- استطاعت مدارس مدينة بالتيمور في ولاية ميريلاند تبني خصائص المنظمات عالية الموثوقية؛ مما ساهم في تحسين نتائج الطلاب، وخفض معدلات التسرب بمدارس المدينة.

- قام روبرت مارزانو بعمل دراسات أكثر توسعًا بالمنظمات عالية الموثوقية؛ حيث قام بإيجاد علاقة بين خصائص هذه المنظمات والعوامل التي تؤثر على التحصيل الدراسي للطلاب وتكون المدارس مسئولة عنها بشكل كبير، وتوصل في النهاية إلى إطار عام لإصلاح المدارس يُعرف باسم "المدارس عالية الموثوقية"، ويتكون هذا الإطار من خمس

مستويات يتضمن كل مستوى من المستويات الخمسة مجموعة من المؤشرات الرائدة والمتأخرة التي توفر الوضوح والتوجيه اللازم لقيادات المدارس والعاملين بها للوصول إلى الموثوقية في الأداء .

- استطاعت مدرسة ماونت فيرنون الثانوية في فورتفيل بولاية إنديانا أن تحصل على شهادة المدرسة عالية الموثوقية من مختبر أبحاث مارزانو، وتمكنت من وضع إجراءات فعالة لتحقيق أهدافها المرجوة.

ب- المملكة المتحدة:-

- استطاعت المملكة المتحدة الاستفادة من الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية عن المنظمات عالية الموثوقية في إنشاء مشروع تعليمي مدته ١٦ عامًا، وتمكن الباحثون المسؤولون عن المشروع الدمج بين الدراسات المتعلقة بالمنظمات عالية الموثوقية، وفعالية المدرسة، وأبحاث تحسين المدرسة؛ مما عزز بشكل كبير من نجاح هذا المشروع.

- تم تحليل نتائج مشروع المدارس عالية الموثوقية في منطقة نيث بورت تالبوت في ويلز بالمملكة المتحدة، وأفادت النتائج أن هذا المشروع أدى إلى زيادة متوسط النسبة المئوية لأداء الطلاب في الامتحانات الوطنية، كما أصبحت المدارس الثانوية بالمنطقة تتعامل بشكل أكثر استباقية مع المشكلات التعليمية.

- وجدت المملكة المتحدة أن هناك إخفاقات قد حدثت في برامج الإصلاح التعليمي نتج عنها مشكلة "التباين في تحصيل الطلاب"، واستطاعت الدولة الاستفادة من مبادئ المنظمات عالية الموثوقية في مواجهة هذه المشكلة.

- تميز مشروع المدارس عالية الموثوقية بالمملكة المتحدة بتوفير نظام قوي لدعم الطلاب، وساعد المدارس الثانوية على التوجه نحو ثقافة المدرسة عالية الأداء، كما ساعد على إنشاء قاعدة بيانات شاملة ومتطورة لتتبع بيانات جميع الطلاب، وتحديد الطلاب المتعثرين الذين يحتاجون إلى الدعم والتدخلات الإضافية.

- قامت مدرسة سانفيلدز الثانوية في ويلز، بالمملكة المتحدة، بتطبيق خصائص المنظمات عالية الموثوقية، واستطاعت المدرسة بعد أربع سنوات أن ترفع نتائج طلابها في اختبار (الشهادة العامة للتعليم الثانوي GCSE) إلى أكثر من الضعف، كما اعترفت

رابطة المدارس الثانوية في ويلز بأن المدرسة احتلت المرتبة الثانية في الأداء على مستوى مدارس المنطقة.

- قام فريق التفتيش بتقييم مدرسة ساندفيلدز المشاركة في مشروع المدارس عالية الموثوقية في فبراير ٢٠١١، وأوضح التقرير المقدم من هذا الفريق أن المدرسة كانت متميزة في أدائها بسبب: التدخل المبكر مع الطلاب المتعثرين، والارتقاء بمستوى الرعاية والدعم والتوجيه المقدم للطلاب، والاتساق في عملية التقييم، وجودة التدريس، ووجود فرق متخصصة لمواجهة المشكلات التعليمية بالمدرسة.

المحور الثاني: الإجراءات المقترحة :-

إن الإجراءات المقترحة عبارة عن مشروع لتطوير المدارس الثانوية العامة يُسمى "مشروع المدارس عالية الموثوقية"، ولتنفيذ هذا المشروع والاستفادة منه على الوجه الأمثل يمكن اتباع الخطوات التالية:-

- أولاً - تشخيص الوضع الراهن للمدارس الثانوية العامة بمصر:-
- في هذه الخطوة تعمل وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني على توجيه المدارس الثانوية العامة بكافة المحافظات المصرية على تشكيل فرق للتقييم الذاتي بكل مدرسة، ويتكون هذا الفريق من مدير المدرسة، وأربعة من المعلمين، وأربعة من الإداريين من ذوي الخبرة، ويتولى هذا الفريق وضع خطة للتقييم الذاتي تحدد طبيعة ونوعية البيانات المطلوبة، ومصادر البيانات والمعلومات وطرق الحصول عليها، وجمع هذه البيانات والمعلومات، وجمع الأدلة اللازمة لتفسيرها، ومناقشة البيانات والمعلومات مع أعضاء الفريق.
- ويُراعى في هذه الخطوة أن يتم التركيز في جمع البيانات والمعلومات على: التحصيل الدراسي لطلاب المدرسة، وأعداد المعلمين والإداريين، ومؤهلات المعلمين وسنوات الخبرة، وأعداد الفصول الدراسية والمعامل، ونسب حضور الطلاب.
- يتم استخدام المقابلات والاستبانات واستطلاعات الرأي للتعرف على آراء أولياء الأمور، وطلاب المدرسة، وأعضاء المجتمع المحلي حول أداء المدرسة الثانوية، كما يتم جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن الطلاب والمعلمين والإداريين من الوثائق المدرسية

- مثل سجلات حضور الطلاب، وسجلات نتائج تقويم الطلاب، وسجلات أداء تقويم المعلمين والإداريين، وقواعد البيانات بالمدرسة.
- بعد جمع البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها، يتم كتابة تقرير وافٍ ودقيق عن نتائج تقييم المدارس الثانوية العامة بجميع المحافظات المصرية.
- يتم عقد اجتماع مع مديري المدارس الثانوية العامة والمسؤولين بوزارة التربية والتعليم لمناقشة التقارير، وتحديد المدارس ذات الأداء المتدني، ومدى الحاجة إلى مشروع المدارس عالية الموثوقية، والمدارس التي يجب أن تنضم للمشروع من أجل مساعدتها على رفع كفاءتها والارتقاء بمستوى أدائها.
- ثانيًا - التخطيط لمشروع المدارس عالية الموثوقية:-
- ١- تكوين فريق للتخطيط:
- في هذه المرحلة يتم إنشاء فريق للتخطيط، وينبغي أن يتكون الفريق المسئول عن التخطيط من كافة المعنيين بالعملية التعليمية، أي من مديري المدارس، وممثلين عن (المعلمين، وأولياء الأمور، ومنظمات المجتمع المدني)، كما يجب أن يتضمن الفريق أعضاء رئيسيين من الهيئات الداعمة للمشروع والمتمثلة في: وزارة التربية والتعليم، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وكليات التربية، والمراكز البحثية.
- يتم تدريب فريق التخطيط على الأسس النظرية للمنظمات عالية الموثوقية، وآليات تطبيق مبادئها وخصائصها في المجال التعليمي، وفي هذه المرحلة يمكن الاستعانة بخبراء من الخارج متخصصين في مجال المنظمات عالية الموثوقية لتدريب فريق التخطيط، والفريق التنفيذي للمشروع.
- يقوم فريق التخطيط بالاطلاع على الدراسات والبحوث التربوية والإدارية في مجال المنظمات عالية الموثوقية، كما يتم التواصل عبر شبكات الإنترنت مع المدارس الثانوية العامة التي تبنت نهج هذه المنظمات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة؛ للاستفادة منها في تطبيق هذا المشروع بنجاح داخل المحافظات المصرية.
- يقوم فريق التخطيط بإعداد خطة توضح تفاصيل المشروع، وتحدد الجدول الزمني، والمهام والمسئوليات، والمسؤولين عن المشروع، وآليات التنفيذ، والمتابعة، والتقييم.

- ٢- أهداف مشروع المدارس عالية الموثوقية:-
- يمكن تحديد أهداف المشروع على النحو التالي:-
 - رفع مستوى تحصيل الطلاب بالمدارس الثانوية العامة.
 - تحسين أداء المدارس الثانوية العامة بمصر.
 - تحسين البيئة التعليمية ورفع كفاءة وفعالية العملية التعليمية.
 - نشر ثقافة نموذج المدرسة عالية الموثوقية على مستوى جميع المحافظات المصرية.
 - زيادة نسبة الرضا لدى أصحاب المصلحة نحو الخدمات التعليمية بالمدارس الثانوية العامة.
 - السعي لتأمين كافة الموارد والتجهيزات والتقنيات للمدارس الثانوية العامة المشاركة في المشروع.
 - تدريب المديرين والمعلمين والإداريين على مفهوم ومبادئ وخصائص المنظمات عالية الموثوقية؛ للوصول إلى أعلى معدلات الكفاءة في تنفيذ الأنشطة والعمليات بالمدارس الثانوية العامة.
 - تطوير علاقات فعالة مع أولياء الأمور ومنظمات المجتمع المدني.
- ٣- الجمهور المستهدف:-
- الطلبة، والمديرين، والمعلمين، والإداريين بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية.
- ٤- الجدول الزمني للمشروع:-
- يستغرق التخطيط للمشروع وتنفيذه من خمس إلى سبع سنوات للوصول إلى المخرجات النهائية.
- ٥- تمويل المشروع:-
- المنح الدولية التي تقدمها العديد من الدول المتقدمة للقطاع التعليمي في مصر.
 - التبرعات والمنح والهبات التي يكون مصدرها منظمات محلية أو إقليمية.
 - المساعدات المالية من صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية.

- ٦- الدعاية والتسويق للمشروع:-
- إعداد نشرات مدرسية حول مفهوم ومبادئ وخصائص المنظمات عالية الموثوقية ودورها في المجال التعليمي، وتوزيع هذه النشرات داخل جميع المدارس الثانوية العامة المشاركة في المشروع.
 - عقد ورش عمل وندوات للعاملين بالمدارس الثانوية المشاركة بالمشروع حول أهمية هذا المشروع، ودوره في تحسين الأداء المدرسي.
 - تنظيم ندوات لأولياء الأمور لتعريفهم بمشروع المدارس عالية الموثوقية لكسب ثقتهم، وتقبل اقتراحاتهم حول تطوير المشروع.
 - التعاون مع وزارة الإعلام للإعلان عن المشروع ومميزاته وإسهاماته في تحسين أداء المدارس الثانوية العامة بمصر.
- ثالثاً - تنفيذ المشروع:-
- ١- الفريق التنفيذي للمشروع:-
- يتكون الفريق التنفيذي للمشروع من مجموعة من الباحثين المتخصصين في مجال المنظمات عالية الموثوقية، بالإضافة إلى ضرورة انضمام بعض الأعضاء من فريق التخطيط لضمان التنفيذ الناجح للمشروع، كما يتم تكليف باحثين متخصصين على مستوى كل محافظة لإجراء دراسات حالة على المدارس المشاركة في المشروع ليتم تحليل كل جانب من جوانب المشروع بطريقة متعمقة.
 - ويكون الفريق التنفيذي مسؤولاً عما يلي:-
- إعداد دليل عن مبادئ وخصائص المنظمات عالية الموثوقية، ودورها في تحسين الأداء المدرسي، وتوزيع هذا الدليل على المدارس الثانوية العامة المشاركة في المشروع.
 - مساعدة المدارس على تحديد أهدافها، على أن يكون من بين هذه الأهداف ارتفاع النتائج في اختبارات جميع الصفوف بالمرحلة الثانوية، وارتفاع نسبة حضور الطلاب بالمدارس.
 - عقد ورش عمل للمعلمين والمديرين والإداريين لتوضيح الكيفية التي يتم بها تنفيذ خصائص ومبادئ المنظمات عالية الموثوقية على أرض الواقع.

- عقد اجتماعات دورية مع مديري المدارس لمناقشة خطوات وإجراءات تنفيذ المشروع داخل المدارس الثانوية.
 - استلام تقارير دورية من مديري المدارس توضح ما تم إنجازه، وما لم يتم إنجازه لتدعيم ثقافة الشفافية بين جميع المدارس المشاركة في المشروع.
 - متابعة تنفيذ المشروع داخل المدارس، وتوفير الموارد اللازمة، وإجراء تدخلات فورية عند حدوث مشكلات غير متوقعة للسيطرة عليها حتى لا تؤثر سلبًا على استكمال المشروع، بالإضافة إلى إجراء دراسة حالة على المدارس المشاركة في المشروع من أجل جمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات التي يمكن من خلالها تحديد مواطن القوة والضعف بالمشروع.
 - المتابعة الميدانية لجميع المدارس الثانوية المشاركة في المشروع.
 - العمل على أن تشارك جميع المدارس الثانوية العامة نجاحاتها وإخفاقاتها للتعلم والاستفادة، ولتعظيم الفائدة من المشروع.
- ٢- الالتزام بخصائص المنظمات عالية الموثوقية:-
- تلتزم المدارس الثانوية العامة المشاركة في المشروع بخصائص المنظمات عالية الموثوقية ، وذلك علي النحو التالي :-
- السياق الاجتماعي: يعتقد كل من المجتمع الأكبر والمهنيين المشاركين في العمل أن فشل المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها يُعد أمرًا كارثيًا يمكن أن يؤدي إلى عواقب وخيمة:-
 - ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:-
 - تعزيز الوعي بأهمية التعليم الثانوي لدى أولياء الأمور خاصة في المناطق الريفية، وتوضيح دور التعليم في تحسين مستقبل أبنائهم.
 - تنظيم ورش عمل وندوات توعوية وتثقيفية للأسر وأعضاء المجتمع المحلي لتوضيح دور التعليم الثانوي العام في النمو المهني والاجتماعي والشخصي، وتأثيره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمجتمع.

- تدريب المعلمين على كل ما هو جديد في مناهج الثانوية العامة، والنظام التعليمي الجديد، وتحديد جميع مميزات وإيجابيات هذا النظام؛ ليكون لديهم القدرة على التواصل مع أولياء الأمور، والإجابة عن جميع تساؤلاتهم؛ للحد من الصراع الداخلي لديهم.
- توجد أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة التعليمية يتم تقاسمها ونشرها على جميع المستويات التنظيمية:-
- في ضوء نتائج التقييم الذاتي الذي قامت به المدارس الثانوية العامة قبل بداية المشروع، تقوم جميع المدارس الثانوية العامة المشاركة في المشروع بتحديد هدفين بجانب الهدفين الأساسيين اللذين تم الالتزام بهما مع الفريق التنفيذي للمشروع والمتمثلين في ارتفاع النتائج بالاختبارات في جميع الصفوف بالمرحلة الثانوية، وارتفاع نسبة الحضور بالمدارس، ويُراعى أن يكون الهدفان الإضافيان المختاران من قبل كل مدرسة قابلين للقياس والتحقق، ومتلائمين مع الرؤية العامة للمدرسة.
- وضع إجراءات تشغيل معيارية لجميع المدارس الثانوية العامة المشاركة بالمشروع:-
- تقوم جميع المدارس الثانوية العامة المشاركة في المشروع بإعداد "دليل إجراءات التشغيل المعيارية"، والذي يكون مكتوبًا بصيغة مفهومة ومفصلة وواضحة، ويُراعى أن يوضح هذا الدليل القواعد الحاكمة لنظام المدرسة مثل معايير تقييم الأداء، والأدوار والمسئوليات، وإجراءات عقد الاجتماعات، وإستراتيجيات التعلّم النشط، والخطط التدريبية، والطرق المستخدمة لقياس أثر التدريب.
- دعم المبادرات التي تشجع جميع الأفراد على تحليل ونقد إجراءات التشغيل المعيارية لتحديد جوانب الضعف الموجودة بها ومكافأة مكتشفي العيوب.
- يجب على جميع المدارس الثانوية المشاركة بالمشروع تحديث دليل إجراءات التشغيل المعيارية بما يتناسب مع التغيرات الحادثة في البيئة التعليمية، والحرص على مراجعة هذه الإجراءات، وتقييمها من قبل المعلمين في المدرسة لتحديد جوانب الضعف فيها، كما يُراعى تقديم حافز مالي لمكتشفي العيوب تشجيعًا لهم، وتقديرًا لمجهوداتهم المبذولة لتحسين وتطوير هذه الإجراءات التي تساهم في تثقيف أعضاء المجتمع المدرسي، وتعريفهم بمهامهم اليومية بطريقة موحدة؛ مما يساعد في تحقيق الجودة والاتساق داخل البيئة المدرسية.

- اليقظة المستمرة للمفاجآت ومراقبة المشكلات المحتملة من خلال إنشاء قاعدة بيانات قوية وفعالة:-
 - ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:-
 - إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات لتعزيز نظام الإنذار المبكر في المدرسة بحيث تحتوي قاعدة البيانات على معلومات وسجل كامل عن كافة المشكلات والأزمات التي مرت بها المدرسة في السابق أو المشكلات المتوقعة مستقبلاً.
 - إعداد فرق متعددة للتعامل مع الأزمات المختلفة، مثل فريق "الأمن والسلامة"، والذي يكون مسؤولاً عن وضع خطط لحماية المباني المدرسية، ووضع خطط للطوارئ، والتأكد من نظام مكافحة الحرائق الموجود بالمدرسة، ومدى مطابقته للمواصفات الفنية، وتشكيل فريق آخر يكون مسؤولاً عن التوعية؛ لتوعية الطلاب بأهمية المحافظة على المباني المدرسية، وأضرار التدخين والإدمان والعنف؛ لحماية الطلاب من الانحراف.
 - العمل على جدولة نتائج هذه الأزمات، وآليات مواجهتها، وتدوينها؛ بغرض استرجاعها عند الحاجة إليها مستقبلاً.
- التوظيف النشط لإضافة أعضاء جدد للمجتمع المدرسي:-
 - تقوم المديرية والإدارات التعليمية بالتعاقد مع المعلمين، ويشترط أن تكون مدة التعاقد مرتبطة بإنجاز المهام والمسئوليات المنوطة بهم.
 - يتم وضع معايير واضحة لاختيار القيادات المدرسية، ويفضل اجتياز المرشحين لدورات تدريبية في المجال الإداري، والحاسب الآلي؛ ليتمكنوا من توظيفها في الأعمال الإدارية.
- التدريب المستمر والهادف، وإعادة التدريب:-
 - إعداد برامج تدريبية للمعلمين عن إدارة العنف، ومهارات التدريس الفعال، وتوظيف التابلت في العملية التعليمية، والأساليب الحديثة في التدريس، والتعلم النشط، والأساليب الحديثة في الإرشاد والإشراف التربوي، ودور التقنيات الحديثة في تحسين العملية التعليمية.
 - إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس والإداريين عن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأولويات، والإدارة التعليمية الفعالة، وآليات تخزين البيانات وطرق استعادتها، والتنمية المهنية للمعلمين في عصر المعلوماتية، ومهارات تقييم أداء العاملين.

- التقييم الدقيق للأداء :-

ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:-

➤ الالتزام بوثيقة المعايير التي وضعها الفريق التنفيذي للمشروع لتقييم أداء المعلمين والمديرين والإداريين بالمدارس الثانوية العامة المشاركة بالمشروع.

➤ يجب أن تشمل هذه المعايير على جميع المميزات والصفات التي يمتلكها المعلم أو الإداري، والتي يحرص على تطبيقها في وظيفته؛ أي أن تتضمن هذه المعايير ما يلي:-

أ- المعايير السلوكية: والتي تركز على الصفات الأخلاقية الحميدة، وعلى ترسيخ القيم، وتوطيد العلاقات الإنسانية.

ب- المعايير الأدائية: التي تتعلق بتنفيذ المهام والمسئوليات التي يُعهد إليه بها، وقدرته على التعاون مع أعضاء المدرسة.

ج- المعايير العلمية: والتي تتعلق بحضور الدورات التدريبية في مجال التخصص، والاطلاع على كل ما هو جديد في مجال عمله.

➤ يُراعى أن تكون هذه المعايير واضحة ومعلنة للجميع في دليل إجراءات التشغيل المعيارية، ويُفضّل ربط نتائج التقييم بنظام الترقية وعمليات النقل.

- يوجد هيكل تنظيمي هرمي للمؤسسة التعليمية، ولكن في الحالات الطارئة تُظهر هذه المؤسسة نوعًا آخر من السلوك يؤكد على أهمية المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار:-

ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:-

➤ تمكين المعلمين من المشاركة في إدارة المدرسة وتسيير العملية التعليمية.

➤ تمكين المعلمين من قيادة فرق مجتمعات التعلّم المهنية بالمدرسة.

➤ تشجيع المعلمين والإداريين على تقديم مقترحاتهم لتطوير العملية التعليمية بالمدرسة.

➤ تنفيذ الأفكار المبتكرة التي يقترحها المعلمون والإداريون.

➤ تقوية جسور التواصل مع أولياء الأمور، والتعرف على مقترحاتهم حول علاج المشكلات والقضايا المدرسية.

➤ تمكين المعلمين من المشاركة في عملية صنع القرارات بالمدرسة.

➤ منح الاستقلالية للمعلمين لتخطيط وتنفيذ الأنشطة التربوية اللاصفية.

- متابعة مدى انتظام أولياء الأمور في المشاركة بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وتوعيتهم بأهمية هذا المجلس في التغلب على العديد من المشكلات التعليمية.
- الحفاظ على التجهيزات والمعدات والمرافق الرئيسية بالمؤسسة التعليمية في حالة جيدة:-
- ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:-
- توفير أجهزة كافية من الحاسب الآلي، وتوفير نظام اتصال بالإنترنت يتسم بالكفاءة والفعالية.
- توفير وسائل لعرض المعلومات مثل الداتا شو والسبورة الذكية، والسبورة التفاعلية.
- إقامة أنشطة اجتماعية بالمدرسة هدفها تجميل المدرسة وتشجير البيئة المحيطة بها.
- توفير فريق صيانة يتمتع بكفاءة فنية عالية لعمل خطة صيانة شاملة للمدرسة.
- ٣- الالتزام بمبادئ المنظمات عالية الموثوقية:-
- تلتزم المدارس الثانوية العامة المشاركة في المشروع بمبادئ المنظمات عالية الموثوقية، وذلك علي النحو التالي :-
- الانشغال بالفشل:-
- ويمكن تحقيق هذا المبدأ من خلال ما يلي:-
- خضوع جميع الطلاب إلى اختبارات تقييمية في بداية المشروع للوقوف على جوانب القوة والضعف لديهم.
- جمع البيانات المتعلقة بهذه التقييمات لتحديد مستوى كل طالب، ومدى تقدمه على مستوى الصف.
- يتم تفعيل وحدة المعلومات والإحصاء بكافة المدارس الثانوية العامة؛ من أجل بناء قاعدة بيانات شاملة تضم معلومات وبيانات عن نتائج تقييم الطلاب وأدائهم في السنوات السابقة، كما تضم معلومات وبيانات عن كافة العاملين بالمدرسة، وأولياء الأمور، وأعضاء منظمات المجتمع المدني، مع الحرص على تحديث قاعدة البيانات بشكل دوري.

- الإحجام عن تبسيط التفسيرات:-
- ويمكن تحقيق هذا المبدأ من خلال ما يلي:-
- عقد اجتماعات مع المعلمين لمناقشة نتائج تقييم الطلاب.
- التركيز على كافة التفاصيل المتعلقة بالطلاب، وعدم التركيز على البيانات الإجمالية أو المجمعة، أو استخدام البيانات دون النظر في سياقها المباشر.
- تحليل وتحديد أسباب رسوب بعض الطلاب، أو تدني التحصيل الدراسي لدى البعض الآخر.
- الاستغلال الجيد للتكنولوجيا لمتابعة أداء الطلاب.
- مراجعة مستمرة للعمليات والإجراءات داخل المدرسة، والعمل على تحسينها وتطويرها.
- تفعيل لائحة الانضباط المدرسي الصادرة بالقرار الوزاري رقم (١٧٩) بتاريخ ٢٠١٥/٥/١٧؛ لتحقيق النظام والانضباط داخل المدرسة.
- الحساسية للعمليات:-

يتم إنشاء مجتمعات تعلم مهنية في كل مدرسة ثانوية من أجل بناء صورة متكاملة عن العمليات المدرسية، وبهذا يمكن إنشاء فرق لمجموعة معلمي التخصص الواحد في المدرسة، وكذلك مجموعة معلمي الصف الواحد، ومجموعة تطوير الأداء المدرسي؛ وذلك بهدف تحسين الممارسات التدريسية للمعلمين من خلال تطبيق وتجريب إستراتيجيات تعليمية محددة في مواقف مختلفة.

تفيد مجتمعات التعلم المهنية في كسر حاجز العزلة بين معلمي التخصص الواحد وبين المعلمين في التخصصات المختلفة، كما يساعد مجتمع التعلم المهني المسئول عن تطوير الأداء المدرسي على تحديد المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة، وتتفاعل هذه المجتمعات مع فرق مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الأخرى؛ للتعرف على الممارسات التدريسية المتنوعة في البيئات المختلفة، والاستفادة من خبراتهم.

ويُراعى عند بناء كل فريق أن يتم تحديد أهدافه، والأشخاص المشتركين فيه، وتحديد الأدوار والمسئوليات، وتحديد إجراءات وقواعد العمل التي يلتزم الجميع بها، ويتم تكليف جميع أعضاء الفرق وقياداتها بقرارات رسمية تصدر من مدير المدرسة.

- الالتزام بالمرونة:-
- ويمكن تحقيق هذا المبدأ من خلال ما يلي:-
- حصر الطلاب المتعثرين أو المتأخرين دراسياً من واقع نتائج الاختبارات وملاحظات المعلمين والأقران.
- التحقق من دقة ونوعية البيانات المتعلقة بالطلاب.
- تقوم مجتمعات التعلم المهنية بالمدرسة بوضع خطة تربوية لمساعدة الطلاب المتعثرين وتحديد التدخلات المناسبة لهم.
- يتم مناقشة الخطة التربوية المتعلقة بالطلاب المتعثرين مع باقي معلمي المدرسة لتقديم مقترحاتهم وآليات تفعيل هذه الخطة.
- يتم التواصل مع أولياء الأمور، وتقديم تقرير وافٍ لهم عن مدى انتظام أبنائهم، ومستواهم العلمي والسلوكي.
- تقوم مجتمعات التعلم المهنية بالمدرسة بإنشاء سجل خاص بالطلاب المتعثرين، ومتابعة مدى نجاح الخطة الموضوعية.
- احترام الخبرة:-
- ويمكن تحقيق هذا المبدأ من خلال ما يلي:-
- تصميم هيكل تنظيمي مرن يجمع بين الهيكل الوظيفي التقليدي والهيكل غير الرسمي؛ حتى يمكن تنظيم العمل بفعالية، خاصة عند حدوث مشكلات، أو أزمات غير متوقعة؛ مما يساعد على تحويل عملية صنع القرار إلى الأشخاص من ذوي الخبرة، ويستلزم ذلك إعطاء المدارس الثانوية العامة المزيد من الاستقلالية في إدارة شؤونها الذاتية.
- تشجيع جميع أعضاء المجتمع المدرسي على اللجوء إلى الأشخاص ذوي الخبرة، خاصة في المواقف المعقدة؛ للاستفادة من خبراتهم المتنوعة.
- تدريب المديرين على مهارات التفويض الفعال، والعمل الجماعي.
- رابعًا - تقييم مشروع المدارس عالية الموثوقية:-
- يقوم الفريق التنفيذي بتقييم المشروع من خلال ما يلي:-
- أ- المتابعة الميدانية لجميع المدارس الثانوية العامة المشاركة في المشروع.
- ب- إجراء دراسة حالة على المدارس المشاركة بالمشروع.

ج- تقارير المتابعة الدورية.

د- نتائج اختبارات الطلاب في جميع صفوف المرحلة الثانوية، ونسبة حضور الطلاب بالمدارس.

➤ تُظهر نتائج التقييم مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه، ومدى إمكانية الاستمرار فيه من عدمه، والعوامل الرئيسية التي ساهمت في نجاح المشروع، أو التي كانت عائقاً أمام تنفيذه بنجاح، ومدى إمكانية التغلب عليها.

المراجع العربية:

- (١) أحمد زينهم نوار: "التخطيط لدمج التابلت في مدارس التعليم الثانوي المصري: دراسة استشرافية"، *المجلة التربوية*، العدد الرابع والستون، الجزء الثاني، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٩، ص ٧٩٠-٨٧٨.
- (٢) إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: *معجم مصطلحات عصر العولمة: مصطلحات سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وإعلامية*، ٢٠٠٣، ص ١-٥٢٧.
- (٣) أسيل محمد السالك الشنقيطي: "مجتمعات التعلم المهنية"، *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، العدد ١٤، الجزء ٣، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، يوليو ٢٠١٨، ص ١٤٢-١٥٢.
- (٤) أمنية فاروق محمود: "تفعيل وحدات التدريب بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء حوكمة المدرسة"، *المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير*، المجلد الثاني، العدد الرابع، جامعة بنها، ٢٠١٩، ص ١٣٣-١٧٤.
- (٥) أميمة حلمي مصطفى وفاطمة منير اللمعي وهبة زكي زكي: "دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر (دراسة ميدانية)"، *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، العدد الأول، المجلد ٧٣، الجزء الثاني، ٢٠١٩، ص ٢٢-٧٠.
- (٦) أمينة شريف صبري فودة: "المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام: دراسة تحليلية بمحافظة الإسكندرية"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٢١، ص ١-٢٧٨.
- (٧) إيمان حمدي رجب زهران: "الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة ميدانية"، *مجلة الإدارة التربوية*، العدد الثلاثون، السنة الثامنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٢١، ص ٢١٣-٣٥٧.
- (٨) أيمن زهري: *الديموغرافيا الخطرة: سكان مصر في القرن الحادي والعشرين*، الجمعية المصرية لدراسات الهجرة، سلسلة أوراق عمل رقم (٢٠١٨-٠١)، فبراير ٢٠١٨، ص ١-٢٦.
- (٩) البنك الدولي: مشروع دعم إصلاح التعليم في مصر: وثيقة معلومات المشروع /صحيفة بيانات الإجراءات الوقائية المتكاملة، تقرير رقم: PIDISDSA23601 ٢١ فبراير ٢٠١٨، ص ١-١٩.
- (١٠) بيومي محمد ضحاوي، ورضا إبراهيم المليجي: *توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة*، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠، ص ١-٤٩٥.

- (١١) تقيده سيد أحمد غانم: "آليات مقترحة لتحقيق جودة النظام التعليمي الجديد (٢٠٠) في مدارس الجمهورية الجديدة في ضوء دمج الشراكة المجتمعية في التعليم"، مجلة البحث التربوي، العدد ٤٣، المجلد (١)، المركز القومي للبحوث التربوية، والتنمية، القاهرة، ٢٠٢٣، ص ص ٢١٦-٢٥٨.
- (١٢) ثيودور لوي وبنيامين جينسبرج: الحكومة الأمريكية: الحرية والسلطة، ترجمة عبد السميع عمر زين الدين ورياب عبد السميع زين الدين، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ١١-٨٧٥.
- (١٣) جمهورية مصر العربية: إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، ص ص ٨-٣١٥.
- (١٤) جمهورية مصر العربية: الاستراتيجية الوطنية لحقوق الإنسان ٢٠٢١-٢٠٢٦، اللجنة العليا الدائمة لحقوق الإنسان، ٢٠٢١، ص ص ٤-٧٨.
- (١٥) جمهورية مصر العربية: دستور جمهورية مصر العربية ٢٠١٤، الجريدة الرسمية، العدد ٣ مكرر (أ)، ١٨ يناير ٢٠١٤، من مادة (١) إلى مادة (٢٤٧).
- (١٦) جمهورية مصر العربية: دستور مصر المعدل لسنة ٢٠١٤، الجريدة الرسمية-العدد ٣ مكرر (أ) في ١٨ يناير سنة ٢٠١٤، من مادة (١) إلى مادة (٢٤٧).
- (١٧) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: بيان صحفي: وصول عدد سكان مصر بالداخل إلى ١٠٥ مليون نسمة يوم السبت الموافق ٢٠٢٣/٦/٣، القاهرة، ٢٠٢٣، ص ص ١-٢.
- (١٨) حنان عبد الستار محمود، وسحر عيسى محمد خليل: تطوير التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء خبرات بعض الدول، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الخامس عشر، الإصدار الحادي عشر، كلية التربية، جامعة الفيوم، سبتمبر ٢٠٢١، ص ص ٢٥٣-٣٢٤.
- (١٩) رجب بن على بن عبيد العويسي: التعلّم التنظيمي: مدخل لتطوير المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بالتطبيق على المدارس الحكومية بسلطنة عمان، رسالة التربية، العدد 27، ٢٠١٠، ص ص ٦٠-٧٣.
- (٢٠) رئاسة الجمهورية: قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتحديد اختصاصاتها، الجريدة الرسمية، العدد ١٩ (تابع) في ٨ مايو سنة ٢٠٠٨، ص ص ١-٦.
- (٢١) سفيان العيسى: الاقتصاد السياسي للإصلاح في مصر: فهم دور المؤسسات، أوراق كارنيغي، سلسلة الشرق الأوسط، العدد (٥)، مركز كارنيغي للشرق الأوسط، ٢٠٠٧، ص ص ١-٢٦.

- ٢٢) سلوى حلمي علي يوسف: "سيناريوهات بديلة للإصلاح المدرسي بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء نظرية (الشبكة والمجموعة الثقافية): نظام الثانوية العامة الجديد نموذجًا"، العلوم التربوية، العدد الأول، مج ٢٧، ج ٢، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة ٢٠١٩، ص ص ١-٧٤.
- ٢٣) سمير محمد محمد المعناوي وآخرون: "متطلبات تحقيق العدالة التعليمية بالتعليم الثانوي المصري"، مجلة التربية، العدد (١٩٣)، الجزء (٥)، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٢٠٢٢، ص ص ٣٠٢ - ٣٤٥.
- ٢٤) شاكر محمد فتحي أحمد وآخرون: معجم مصطلحات التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠١٩، ص ص ١-١٤١.
- ٢٥) صفاء طلعت مذكور: "الفلسفة الحاكمة لنظام الثانوية العامة الجديد في مصر بين الواقع والمأمول" دراسة إثنوجرافية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ٨، المجلد ٢٣، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس ٢٠٢٢، ص ص ١-٦٣.
- ٢٦) عزة جلال مصطفى: "تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية"، مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، العدد الخامس والأربعون (الجزء الرابع)، ٢٠٢١، ص ص ١٥-١٨٣.
- ٢٧) عزة جلال مصطفى: "رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي ٧٥"، مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، العدد الثالث والأربعون، الجزء الرابع، ٢٠١٩، ص ص ٧١١ - ٨١٢.
- ٢٨) علي السيد الشخبي وآخرون: معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)، مكتب تنسيق التعريب بالرباط، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١١/٢٠١٢، ص ص ١-٩٩.
- ٢٩) غادة محمد عبد السلام: "العامل المؤثر على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، العدد السادس والأربعون، الجزء الأول، ٢٠٢٢، ص ص ٢٥٩ - ٣٧٠.
- ٣٠) فاروق عبده فلية، وأحمد عبد الفتاح الزكي: معجم مصطلحات التربية لفظًا واصطلاحًا، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ص ١-٢٨٣.
- ٣١) ليلي البرادعي، ومحمد قذري: ورقة سياسات: سد فجوة مهارات التوظيف في التعليم العالي في مصر، ملتقى السياسة العامة، كلية الشؤون الدولية والسياسات العامة، الجامعة الأمريكية بالقاهرة، سبتمبر ٢٠٢٢، ص ص ١-٢٦.

- ٣٢) مجمع اللغة العربية: **المعجم الوسيط**، ط ع، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ١-١٠٦٧.
- ٣٣) محمد عبد الحميد محمد لاشين وأسامة محمود قرني: **الإدارة التعليمية: اتجاهات ورؤى تطبيقية معاصرة**، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ١-٣٠٠.
- ٣٤) محمود السيد، سام عمارة، على سعود حسن: **معجم مصطلحات العلوم التربوية والنفسية**، مطبوعات مجمع اللغة العربية بدمشق، سوريا، ٢٠٢١، ص ص ١-٧٢٤.
- ٣٥) المركز المصري لبحوث الرأي العام (بصيرة): **نظرة على حالة المرأة المصرية من واقع التعداد العام للسكان**، سلسلة أوراق المرأة المصرية، العدد (١)، محافظة الجيزة، نوفمبر ٢٠١٧، ص ص ١-١٣.
- ٣٦) مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار: **سبع سنوات من الإنجازات، التنمية البشرية، قطاع التعليم الأساسي والفني**، مجلس الوزراء، يناير ٢٠٢٢، ص ص ١-٨٢.
- ٣٧) مصطفى السيد: **الاقتصاد المصري وتحديات الأوضاع الراهنة: مظاهر الضعف - الأسباب - العلاج**، دار الشروق، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ١-١٠٧.
- ٣٨) منار محمد إسماعيل بغدادي: "تمكين طلاب المرحلة الثانوية من المهارات الحياتية في ضوء أهداف التنمية المستدامة"، **المجلة التربوية**، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد الرابع والسبعون، يونيو ٢٠٢٠، ص ص ٦٥٥-٧٢٨.
- ٣٩) منة الله محمد لطفي محمود، ومرورة محمود إبراهيم الخولاني: "تعزيز الكفاءات الرقمية لدى معلمي مرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط في ضوء التحول الرقمي للتعليم: تصور مقترح"، **المجلة التربوية**، عدد يوليو، ج ٢-(٩٩)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢٢، ص ص ٥٢١-٦٢٨.
- ٤٠) ميادة محمد فوزي وسمر عباس محمد جبر: "معوقات التقدم للاعتماد بالمدارس الثانوية العامة بدمياط"، **مجلة الثقافة والتنمية**، العدد الرابع والأربعون بعد المائة (١٤٤)، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ٢٠١٩، ص ص ١٦٣-٢٠٠.
- ٤١) نبيل سعد خليل: **التربية المقارنة الأصول المنهجية ونظم التعليم الإلزامي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص ص ١-٥١٤.
- ٤٢) هالة أمين مغاوري: "تحسين نظام التعليم (٢٠٠) بالمدارس المصرية على ضوء إدارة الكفاءات المحورية: دراسة تحليلية"، **مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس**، العدد السادس والأربعون، الجزء الثالث، ٢٠٢٢، ص ص ١٥-٦٢.

- ٤٣) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: وثائق معايير الجودة لمباني مؤسسات التعليم قبل الجامعي: مرحلة التعليم الثانوي العام، جمهورية مصر العربية، سبتمبر ٢٠٠٨، ص ص ١-٢٦.
- ٤٤) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية: تقرير التنمية البشرية في مصر ٢٠٢١، التنمية حق للجميع: مصر المسيرة والمسار، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مصر، ٢٠٢١، ص ص ١٥-٢٩٢.
- ٤٥) وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية: تقرير التنمية البشرية في مصر ٢٠٢١ (التنمية حق للجميع: مصر المسيرة والمسار)، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مصر، ٢٠٢١، ص ص ١-٢٩٢.
- ٤٦) وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠: التعليم المشروع القومي لمصر، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ص ص ١-١٣٠.
- ٤٧) وزارة التربية والتعليم: قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن إصدار قانون للتعليم، الجريدة الرسمية، العدد ٣٤، أغسطس ١٩٨١، ص ص ١-١٨.
- ٤٨) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (١١٩) بتاريخ ٢٠١٤/٣/١٥ بشأن إنشاء وحدة تسمى (مركز إعداد القادة)، مكتب الوزير، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ص ص ١-٢.
- ٤٩) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (١٣٧) بتاريخ ١١ /٣/ ٢٠١٢، بشأن إنشاء وحدة التدريب والجودة، مكتب الوزير، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٢، ص ص ١-٣.
- ٥٠) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٣٠٦) بتاريخ ٢٠١٤/٨/٣ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، الوقائع المصرية، العدد ٢٩٢ (تابع)، ٢٥ ديسمبر ٢٠١٤، ص ص ١-١٨.
- ٥١) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٩٩) بتاريخ ٢٠٠٢/٦/٨ بشأن إنشاء وحدة المعلومات والإحصاء، مكتب الوزير، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٢، ص ص ١-٣.
- ٥٢) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ١٦٤ بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، مكتب الوزير، جمهورية مصر العربية، ص ص ١-١٧١.

المراجع الأجنبية:

- 1) Abera Mengistu: "Implementation of School Improvement Program in Secondary Schools of Harari Regional State", **Master of Arts in Educational Leadership**, College of Education and Behavioral Sciences, Haramaya University, 2017, PP. 1-81.
- 2) Agwu Emele Agwu: "Towards a Harmonized Framework for High Reliability Organizations", **Doctor of Philosophy**, Department of Operations and Systems Management, Faculty of Business and Law, University of Portsmouth, January 2018, PP. 1-312.

- 3) Ahmed A. Alibage: "Achieving High Reliability Organizations Using Fuzzy Cognitive Maps-the Case of Offshore Oil and Gas", **Doctor of Philosophy in Technology Management**, Portland State University, 2020, PP. 1-342.
- 4) Ajit Kumar Verma & et al.: **Reliability and Safety Engineering**, 2nd ed., Springer Series in Reliability Engineering, London, 2016, PP.1-571.
- 5) Alesia Montgomery & et al.: **Educational Reforms and Students at Risk: A Review of the Current State of the Art**, American Institutes for Research in the Behavioral Sciences, Center for Research on Effective Schooling for Disadvantaged Students, Baltimore, 1993, PP. 1-158.
- 6) Amanda Datnow & Sam Stringfield: "Working Together for Reliable School Reform", **Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)**, Vol. 5, No. (1&2), 2000, PP. 183-204.
- 7) Aminullah Teymouri & et al.: "Designing a Model for Creating an Organization with High Reliability, Case Study: Iran Space Research Institute", **International Journal of Research in Industrial Engineering (IJRIE)**, Vol. 11, No.1, 2022, PP. 30-49.
- 8) Amir Khaled Al Nizami (Bani-Mustafa): "The Relevance of High Reliability Theory (HRT) to Reliability-Seeking Organizations (RSOs)", **Doctor of Philosophy**, University of Colorado Denver, 2011, PP. 1-274.
- 9) Andrés Rodriguez-Pose & Viola Von Berlepsch: "Does Population Diversity Matter for Economic Development in the Very Long Term? Historic Migration, Diversity and County Wealth in the US", **European Journal of Population**, Vol. 35, No.5, 2019, PP. 873-911.
- 10) Andrew Adamson: "A Model of Progress: the Use of School Data for Improvement", **Doctor of Education**, School of Social Sciences, Queen's University Belfast, 2020, PP. 1-179.
- 11) Andrew Hopkins: **The Problem of Defining High Reliability Organizations**, Working Paper 51, National Research Centre for Occupational Health and Safety Regulation, The Australian National University, January 2007, PP. 1-15.
- 12) Angela Renee Lee: "A Study of Turnaround Efforts in High-Poverty Schools: Characteristics of High Reliability Organizations That Determine Why some Efforts Succeed and Others Fail", **Doctor of Philosophy**, Louisiana State University, Agricultural and Mechanical College, August 2012, PP. 1-144.
- 13) Annamari Karjalainen: "Supporting Employee Engagement with Internal Communication for High Reliability", **Master's Thesis**, Faculty of Humanities, Department of Communications, University of Jyväskylä, November 2015, PP. 1-65.

- 14) Arshad Salah Eisa: "Need and Readiness for Transition to Digital Education in the Egyptian Countryside", **Journal of Distance Learning and Open Learning**, Vol. 11, Issue 20, 2023, PP. 1-29.
- 15) Berkley Accelerated Middle School: **2018-19 School Improvement Plan**, Polk County Public Schools, Florida, USA, 2019, PP.1-15.
- 16) Brigitte Kofler: "United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland", In. Gabriele Kucsko-Stadlmayer (ed.), **European Ombudsman-Institutions: A Comparative Legal Analysis Regarding the Multifaceted Realisation of an Idea**, Springer Wien New York, Austria, 2008, PP. 1-573.
- 17) Bryan Goodwin: Simply Better: **Doing What Matters Most to Change the Odds for Student Success**, Mid-Continent Research for Education and Learning (McREL), Colorado, USA, 2011, PP.1-183.
- 18) Charles Elwood Youngs: "Organizational Mindfulness and Mindful Organizing in Effective High Schools: A Mixed-Methods Study of Department Leaders' Perceptions", **Doctor of Education in Leadership and Administration**, Education Faculty, **Point Park University**, 2018, PP. 1-175.
- 19) Charles Teddie & Sam Stringfield: "A History of School Effectiveness and Improvement Research in the USA Focusing on the Past Quarter Century", In. Tony Townsend(ed.), **International Handbook of School Effectiveness and Improvement**, Springer International Handbooks of Education, Vol. 17, the Netherlands,2007, PP.3-973.
- 20) Charles Teddie: "The Legacy of the School Effectiveness Research Tradition", In. Andy Hargreaves & et al. (eds.), **Second International Handbook of Educational Change**, Springer International Handbooks of Education, Vol.23, London, 2010, PP.1-1077.
- 21) Chrysanthi Lekka & Caroline Sugden: "The Successes and Challenges of Implementing High Reliability Principles: A Case Study of a UK Oil Refinery", **Process Safety and Environmental Protection**, Vol. 89, Issue 6, November 2011, PP. 443-451.
- 22) Chrysanthi Lekka: **High Reliability Organizations: A Review of the Literature**, Health and Safety Laboratory, Health and Safety Executive, UK, 2011, PP. 1-23.
- 23) Congressional Research Service: **Faces and Voices of the United States Abroad: Diversity at U. S. Foreign Affairs Agencies**, CRS Report, Committees of Congress, 2021, PP. 1-37.
- 24) Daphne M. Davis & Jeffrey A. Hayes: "What are the Benefits of Mindfulness? A Practice Review of Psychotherapy-Related Research", **Psychotherapy**, Vol. 48, No.2, American Psychological Association, 2011, PP. 198-208.

- 25) David A. Statt: **The Routledge Dictionary of Business Management**, 3rd Edition, Routledge: Taylor & Francis Group, New York, PP. 1-168.
- 26) David Denyer & et al.: "Exploring Reliability in Information Systems Programmes", **International Journal of Project Management**, Vol. 29, Issue 4, May 2011, PP.442-454.
- 27) David E. Thomas: "Educational Management Organizations as High Reliability Organizations: A Study of Victory's Philadelphia High School Reform Work", Doctor of Education in Innovation and Leadership, Wilmington University, 2013, PP. 1-131
- 28) David Hopkins & David Reynolds: "The Past, Present and Future of School Improvement: Towards the Third Age", **British Educational Research Journal**, Vol. 27, No.4, 2001, PP. 459-475.
- 29) David Potter, David Reynolds & Christopher Chapman: "School Improvement for Schools Facing Challenging Circumstances: A Review of Research and Practice", **School Leadership & Management: Formerly School Organization**, Vol. 22, Issue 3, 2002, PP. 243-256.
- 30) David Reynolds, Sam Stringfield & Eugene C. Schaffer: "The High Reliability Schools Project: Some Preliminary Results and Analyses", In. Alma Harris & Janet H. Chrispeels (eds.), **Improving Schools and Educational Systems: International Perspectives**, Routledge (Taylor & Francis Group), London, 2006, PP. 1-315.
- 31) David Reynolds: "Smart School Improvement: Towards Schools Learning from Their Best", In. Andy Hargreaves & et al. (eds.), **Second International Handbook of Educational Change**, Springer International of Education, Vol. 23, London, 2010, PP. 1-1077.
- 32) David Reynolds: **Schools Learning from their Best the Within School Variation (WSV) Project**, National College for School Leadership, UK, 2008, PP. 1-29.
- 33) David S. Compton: "High Reliability Leadership: Developing Executive Leaders for High Reliability Organizations", **Doctor of Philosophy**, The Faculty of the School of Business, George Washington University, 2008, PP. 1-362.
- 34) Dianne L. Taylor & Pamela S. Angelle: "High Reliability Organizations and Transformational Leadership as Lenses for Examining a School Improvement Effort", **Paper Presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association (January 27-29)**, Dallas, Texas, USA, 2000, PP. 1-25.
- 35) Duncan Watts: **Understanding US/UK Government and Politics: A Comparative Guide**, Manchester University Press, Manchester, UK, 2003, PP. 1-329.

- 36) Eileen E. Dial: "An Examination of Improvement Paths Taken by Two Previously Underperforming Schools to Improve Student Outcomes", **Doctor of Education in Educational Leadership**, University of California, San Diego, 2011, PP.1-183.
- 37) Emily Parker: **50-State Review: Constitutional Obligations for Public Education**, Education Commission of the States, March 2016, PP. 1-23.
- 38) Environmental Protection Agency: **Guidance for Preparing Standard Operating Procedures (SOPs)**, Office of Environmental Information, Washington, April 2007, PP. 1-55.
- 39) Esra Tekel & Engin Karadag: "School Bullying, School Mindfulness and School Academic Performance: A Structural Equation Modelling Study", **Journal of Psychologists and Counsellors in Schools**, Vol. 30, No. 2, PP. 1-17.
- 40) Estella Hernández Gillette: "A Case Study of the Socialization Processes of the NASA Spacewalkers in the High Reliability Organizational Culture of the Extravehicular Activity (EVA) Teams", **Doctor of Education**, the Graduate School of Education and Human Development, The George Washington University, 2013, PP.1-191.
- 41) Estyn-Rhagoriaeth ibawb-Excellence for all: **Twelve Secondary School Improvement Journeys**, Office of Her Majesty's Inspectorate for Education and Training, Anchor Court, Cardiff, Wales, 2013, PP. 1-87.
- 42) Eugene C. Schaffer & et al.: "Opportunity and Justice: Building a Valuable and Sustainable Educational Experience for Disenfranchised and Disengaged Youth", **Power and Education**, Vol.5, No.1, 2013, PP.52-63.
- 43) Eugene Schaffer, David Reynolds & Sam Stringfield: "Sustaining Turnaround at the Shool and District Levels: The High Reliability Schools Project at Sandfields Secondary School", **Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)**, Vol.17, No.1-2, 2012, PP.108-127
- 44) Eugene Schaffer, David Reynolds & Sam Stringfield: "Sustaining Turnaround at the School and District Levels: The High Reliability Schools Project at Sandfields Secondary School", **Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)**, Vol. 17, Issue 1-2, 2012, PP.108-127.
- 45) Fatema M. Alazemi: "Exploring Educational Leadership Practices of Collective Mindfulness and Organizational Conditions in Veradale School District", **Doctor of Philosophy**, Department of Educational Leadership, Washington State University, 2019, PP. 1-137.
- 46) Fiona C. Saunders: "Toward High Reliability Project Organizing in Safety-Critical Projects", **Project Management Journal**, Vol. 46, Issue

- 3, The Project Management Institute, Wiley Online Library, 2015, PP. 1-11.
- 47) G. Thomas Bellamy & et al.: "The Fail-Safe Schools Challenge: Leadership Possibilities from High Reliability Organizations", **Educational Administration Quarterly**, Vol. 41, No. 3, August 2005, PP. 383-412.
- 48) Higher Education Policy Institute: **Costs and Benefits of International Higher Education Students to the UK Economy**, Summary Report, Universities UK International, London Economics, 2021, PP. 1-29.
- 49) International Monetary Fund: **United Kingdom Selected Issues**, IMF Country Report No. 16/169, European Department, Washington, 2016, PP. 1-64.
- 50) Ivana Milosevic & et al.: "The Paradox of Knowledge Creation in a High-Reliability Organization: A Case Study", **Journal of Management**, Vol. 44, No. 3, March 2018, PP. 1174-1201.
- 51) James Evans: "Role of School Superintendent in District Turnaround", **Doctor of Education**, College of Education, Morehead State University, Morehead, Kentucky, 2014, PP. 1-128.
- 52) James H. Eck: "Introduction: Becoming the "Best in the World " Educating our Students", In. Jim Eck (ed.), **Noteworthy Perspectives: High Reliability Organizations in Education**, McREL, Denver, US., 2011, pp.1-44.
- 53) James H. Eck: "Best in the World: High Performance with High Reliability", In. Jim Eck (ed.), **Noteworthy Perspectives: High Reliability Organizations in Education**, Mid-Continent Research for Education and Learning (McREL), Denver, US, 2011, PP. 1-44.
- 54) Janann Joslin Medeiros & Wellington Pinto: "High Reliability Organizations and Operational Risk Management", **Brazilian Business Review**, Fucape Business School, Vol. 6, No. 2, 2009, PP. 165-180.
- 55) Janelle Wills: "Becoming a High Reliability School: 5 Levels for School Improvement", "Session One", **Hawker Brownlow 14th Annual Thinking & Learning Conference, Friday 19 May**, Hawker Brownlow Education, Melbourne, Australia, 2017, PP. 1-29.
- 56) Jesse L. Wood: "High Reliability Schools: A Systematic Review of School Mindfulness", **Literature Reviews in Education and Human Services**, Vol.1, Issue 2, 2022, PP.1-22.
- 57) Jesse Lee Wood: "Mindfulness and Principal Leadership in Rural Secondary Schools: An Explanatory, Mixed Methods Study", **Doctor of Philosophy**, University of Tennessee, Knoxville, 2019, PP. 1-222.
- 58) John J. Sullivan: "Modeling Operational Reliability: The Discovery of the Organizational Learning Loop", **Journal of Business and**

- Economics**, Vol.5, No.9, Academic Star Publishing Company, 2014, PP.1536-1550.
- 59) John Van Reenen: "Brexit's Long-Run Effects on the U. K. Economy", **Brookings Papers on Economic Activity**, Vol. 47, Issue 2, 2016, PP. 367-383.
- 60) John W. Collins & Nancy Patricia O' Brien: **The Greenwood Dictionary of Education**, Greenwood Press, Connecticut, U. S. A., 2003, PP. 1-431.
- 61) Jos A. Rijpma: "Book Review Essay: From Deadlock to Dead End: The Normal Accidents-High Reliability Debate Revisited", **Journal of Contingencies and Crisis Management**, Vol.11, No.1, Blackwell Publishing Ltd, 2003, PP.37-45.
- 62) Jos A. Rijpma: "Complexity, Tight - Coupling and Reliability: Connecting Normal Accidents Theory and High Reliability Theory", **Journal of Contingencies and Crisis Management**, Vol.5, No.1, March 1997, PP.15-23.
- 63) Juli A. Lorton, G. Thomas Bellamy, Anne Reece and Jill Carlson: "Understanding Schools as High Reliability Organizations: An Exploratory Examination of Teachers' and School Leaders' Perceptions of Success", **Journal of School Leadership**, Vol.23, No.6, 2013, PP.1047-1082.
- 64) Justin Holloway: "The Relationship of the Five Components of Organizational Mindfulness as Related to the Role of Business School Administrators", **Doctor of Philosophy**, School of Business and Technology, Northcentral University, 2017, PP. 1-126.
- 65) K. S. Ramprasad & Prabhat Kumar: "Enhancement of Human Performance by Competency Development in High-Reliability Organizations (HROs)", In. Vijay Kumar Gupta & et al. (eds.), **Reliability and Risk Assessment in Engineering: Proceedings of INCRS2018**, Springer Nature, Singapore, 2020, PP. 1-532.
- 66) Kamalu U.A & Egwurube M.U.: "Reliability and its Economic Significance in Electronic Equipment", **World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development**, Vol. 3, No. 8, 2017, PP. 69-74.
- 67) Karen Kroman Myers: "Organizational Knowledge and Assimilation in High Reliability Organizations ", **Doctor of Philosophy**, Arizona State University, 2005, PP.1-320.
- 68) Karen Marais & et al.: "Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations: The Need for an Alternative Approach to Safety in Complex Systems", **This Paper was Presented at the Engineering Systems Division Symposium, MIT, Cambridge, MA, March 29-31.**

- The Research was Partially Supported by the NASA Engineering for Complex Systems Grant, 2004, PP.1-16.**
- 69) Karl E. Weick & Kathleen M. Sutcliffe: *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World*, Third Edition, Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2015, PP. 1-209.
- 70) Ken Allison Emmil: "The Work of High School Principals: A Study of Leadership for High Reliability Organizing", **Doctor of Education**, College of Education, Washington State University, May 2011, PP. 1-156.
- 71) Leitch Review of Skills: **Prosperity for all in the Global Economy-World Class Skills**, Final Report, Controller of Her Majesty's Stationery Office, U. K., 2006, PP. 1-26.
- 72) Linda Ruth Filpula: "Principal Leadership, Collective Teacher Efficacy, and High Reliability Organization Principles: Creating High -Performing High Schools", **Doctor of Education**, Montana State University, Bozeman, Montana, 2016, PP. 1-185.
- 73) Logan City School District: **Flagship Plan 2017-2018**, West Center, Logan, USA, 2018, PP.1-17.
- 74) Maciej Jakubowski: **Computers at Schools: It's Not Enough to Have Them and It's Not Enough to Use Them**, Technical Report, Instytut Badan Strukturalnych, Marsaw, Poland, December 2014, PP.1-15.
- 75) Mario Ignacio Acosta: "Sustaining Successful Turnaround in a High Poverty Public High School", **Doctor of Education**, the University of Texas at Austin, 2019, PP. 1-127.
- 76) Mark Bevir: **Encyclopedia of Governance**, SAGE Publications, Inc., 2Vols.planned, Thousand Oaks, California, United States of America, 2007, PP. 1-1027.
- 77) Martha Abele Mac Iver & Matthew Messel: **Predicting High School Outcomes in the Baltimore City Public Schools**, the Council of the Great City Schools, the Senior Urban Education Research Fellowship Series, Volume VII, Summer 2012, PP. 1-61.
- 78) Mary Sally Matiella: "The Role of Trust in High Reliability Organizing: The Moderating Affect of Organizational Trust in Temporary, Inter-Agency Group Dynamics", **Doctor of Education**, George Washington University, 2011, PP. 1-195.
- 79) Mary Teresa Templeton: "Improving Teacher Hiring in a High-Needs Urban School District: A Study on Adopting a High Reliability Organization Framework", **Doctor of Education**, Washington State University, U.S.A, May 2017, PP. 1-147.
- 80) Marzano Resources: **Your Guide to Research-Based Professional Learning: Empowering Educators to Transform Student Learning**,

- Elementary and Secondary School Emergency Relief (ESSER) Federal Funding, Morton St, Bloomington, US., Spring/Summer 2022, PP. 1-59.
- 81) Mathilde Bourrier: **The Legacy of the Theory of High Reliability Organizations: An Ethnographic Endeavor**, Working Paper No. 6, Université de Genève, Genève, 2011, PP. 5-23
- 82) Matthew T. Ludwig: "A Sustained Culture of Safety in a High Reliability Organization: A Delphi Study of the United States Navy Submarine Force", **Doctor of Philosophy**, Northcentral University, School of Business, La Jolla, California, 2021, PP. 1-160.
- 83) Michael Scott Barrett: "Transferring High Reliability Theory: Expanding the Reach of Mindful Practices", **Doctor of Philosophy**, North Dakota State University of Agriculture and Applied Science, 2008, PP.1-121.
- 84) Ministry for Foreign Affairs of Finland: **Finland and the United States of America: A Hundred and One Ways to Develop Transatlantic Cooperation: Finland's United States Action Plan**, Formin: Finland FI, Publications of the Ministry for Foreign Affairs, 2011, PP. 1-68.
- 85) Mt. Vernon High School: **Highly Effective Schools Accreditation Plan Mt. Vernon High School**, Mt. Vernon Community School Corporation, Fortville, Indiana, 2022, PP.1-23.
- 86) Nancy Leveson & et al.: "Moving Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations: A Systems Approach to Safety in Complex Systems", **Organization Studies**, Vol. 30, Issue 2-3, SAGE, Los Angeles, 2009, PP. 227- 249.
- 87) Norhan Zahran: "Assessing the Implementation of Egypt's Education 2.0 Reform: The Case of Sohag", **Master of Public Administration**, Department of Public Policy and Administration, The American University in Cairo (AUC), 2023, PP. 1-118.
- 88) OECD: **OECD Economic Surveys: United Kingdom**, The Organization for Economic Co-operation and Development, 2020, PP. 1-70.
- 89) Office for Democratic Institutions and Human Rights: **United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland: General Election 2010**, OSCE/ODIHR Need Assessment Mission Report, Warsaw, 2010, PP. 1-12.
- 90) Oliver Hawkins & Anna Moses: **Polish Population of the United Kingdom**, Briefing Paper, House of Commons Library, Commons Library Briefing, 2016, PP. 1-9.
- 91) Pam Sammons & Linda Bakkum: "Effective Schools, Equity and Teacher Effectiveness: A Review to the Literature", **Profesorado**, Vol.15, No.3, Revista de Curriculum y Formacion del Profesorado, 2011, PP.1-26.

- 92) Pam Sammons: "Improving Schools and Raising Standards: The Impact of Standards Based Educational Reforms in England", **Zeitschrift für Erziehungswiss**, Vol. 14, Issue 1, 2011, PP. 83-104.
- 93) Patric R. Spence & Tabatha L. Roberts: "High Reliability Organization Theory", In. K. Bradley Penuel, Matt Statler & Ryan Hagen(eds.), **Encyclopedia of Crisis Management**, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, 2013, PP. 1-1135.
- 94) Paul A. Arnold: **About America: How the United States is Governed**, Braddock Communications, Bureau of International Information Programs, Herndon, Virginia, 2004, PP. 1-36.
- 95) Randy Karnes: **Sense and Reliability: Do We Have the Right Approach to Risk Management for our Future-Especially When it Comes to Cybersecurity?**, Cu* Answers, National Association of Credit Union Service Organizations, October 2015, PP.1-22.
- 96) Rehab M. Rashad & Marwa H. Ageiz: "Distributive Leadership Practice and Managerial Knowledge Sharing Among Nurse Managers: A Mediator for Innovative Work Behavior among Nurses", **Egyptian Journal of Health Care**, Vol.12, No.4, 2021, PP.1535-1549.
- 97) Rizwan Ahmad: "Relationship Among Enabling School Structure, Mindfulness, and Academic Optimism in Secondary School Teachers of Punjab", **Doctor of Philosophy**, Institute of Education and Research, University of Punjab, 2020, PP.1-179.
- 98) Rizwan Ahmed: "Relationship among Enabling School Structure, Mindfulness and Academic Optimism in Secondary School Teachers of Punjab", **Doctor of Philosophy**, Institute of Education and Research, University of the Punjab, Lahore, 2020, PP. 1-179.
- 99) Robert J. Marzano & Robert Eaker: "Professional Learning Communities at Work and High Reliability Schools: Merging Best Practices for School Improvement", In. Robert J. Marzano & Robert Eaker (eds.), **Professional Learning Communities at Work and High Reliability Schools: Cultures of Continuous Learning**, Hawker Brownlow Education a Solution three Company, Australia, 2020, PP.1-417.
- 100) Robert J. Marzano: **Becoming a High Reliability School: The Next Step in School Reform**, Marzano Research Laboratory, Bloomington, Indiana, 2013, PP. 1-85.
- 101) Robin Granville Hodgson: **Britain's Demographic Challenge: The Implications of the UK's Rapidly Increasing Population**, Civitas, Great Britain, UK, 2017, PP. 1-60.
- 102) Rochelle Lee Klein & el al.: "Organizational Culture in High Reliability Organizations: An Extension", **Human Relations**, Vol. 48, No. 7, PP. 771-793.

- 103) S. Alexander Haslam & et al.: "Developing High-Reliability Organizations: A Social Identity Model", **Safety Science**, Vol.153, September 2022, PP.1-11
- 104) Sam Stringfield & Amanda Datnow: "Systemic Supports for Schools Serving Students Placed at Risk", In. Stringfield, S.& Land, D., (Eds.), **Educating at-Risk Students**, National Society for the Study of Education, Chicago, 2002, PP. 269-288
- 105) Sam Stringfield, David Reynolds & Eugene C. Schaffer: **Improving Secondary Students' Academic Achievement through a Focus on Reform Reliability: Four-and Nine-Year Findings from the High Reliability Schools Project**, Research Paper, CFBT Education Trust, United Kingdom, 2008, PP.1-27.
- 106) Sam Stringfield, David Reynolds & Eugene Schaffer: "Creating and Sustaining Secondary Schools' Success: Sandfields, Cwmtawe, and the Neath-Port Talbot Local Authority's High Reliability Schools Reform", **Teachers College Record**, Vol. 118, No. 13, 2016, PP.1-20.
- 107) Sam Stringfield, David Reynolds & Eugene Schaffer: **Improving Secondary Students' Academic Achievement Through A Focus on Reform Reliability: Four- and nine -Year Findings From the High Reliability Schools Project**, Research Paper, CFBT Education Trust, 2008, PP.1-27.
- 108) Sam stringfield, David Reynolds and Eugene Schaffer: "Toward Highly Reliable, High-Quality Pubic Schooling", In. Jim Eck (ed.), **Noteworthy Perspectives: High Reliability Organizations in Education**, McREL, Denver, US., 2011, pp.1-44.
- 109) Sam Stringfield: "Attempting to Enhance Students' Learning Through Innovative Programs: The Case for Schools Evolving into High Reliability Organizations", **School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice**, Vol. 6, No. 1, 1995, PP. 67-96.
- 110) Samuel C. Stringfield & Robert J. Rossi: **Education Reform and Students At Risk. Volume 1: Findings and Recommendations. Studies of Education Reform**, American Institutes for Research in the Behavioral Sciences, Center For Research on the Education of Students Placed At Risk, Palo Alto, California, 1995, PP. 1-91.
- 111) Scott Drexler: "Mindful Awareness of Internal Influences on High Reliability Organization Leaders: A Heuristic Inquiry", **Doctor of Management in Organizational Leadership**, University of Phoenix, 2018, PP.1-237.
- 112) Sophie Gilbert-Johns & et al.: **Overview of the UK Population: 2020**, Office for National Statistics, 2022, PP. 1-8.

- 113) Stephanie Veazie, Kim Peterson and Donald Bourne: **Evidence Brief: Implementation of High Reliability Organization Principles**, Evidence Synthesis Program (ESP), U.S. Department of Veterans Affairs, Washington, May 2019, PP.1-34.
- 114) Susan Ernst: "How Can Leaders Develop and Maintain High Achieving Elementary Schools? A Single Case Study Exploring Collective Teacher Efficacy, Principal Leadership, and High Reliability Organization Principles", **Doctor of Philosophy**, Colorado State University, Fort Collins, Colorado, 2021, PP. 1-164.
- 115) Sylvia Gierlinger & Fridolin Krausmann: "The Physical Economy of the United States of America: Extraction, Trade and Consumption of Materials From 1870 to 2005", **Journal of Industrial Ecology**, Vol. 16, No. 3, 2011, PP. 365-377.
- 116) The Health Foundation: **Evidence Scan: High Reliability Organizations**, The Evidence Centre on behalf of the Health Foundation, UK, 2011, PP.1-19.
- 117) The IOC Evaluation Commission: **Report of the 2016 IOC Evaluation Commission**, International Olympic Committee, 2016, PP. 3-98.
- 118) The Supreme Standing Committee for Human Rights: **Report on National Efforts to Enhance the Right to Education on the Occasion of the International Day of Education on January 24, 2022**, International Human Rights Days Reports, Technical Secretariat, 2022, PP. 1-9.
- 119) Timothy J. Vogus & Theresa M. Welbourne: "Structuring for High Reliability: HR Practices and Mindful Processes in Reliability-Seeking Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, No. 7, Special Issue, Wiley, 2003, PP. 877-903.
- 120) Timothy Vogus: "High Reliability Organizations", In. Eric H. Kessler (eds.), **Encyclopedia of Management Theory**, SAGE, Los Angeles, 2013, PP. 1-1005.
- 121) Todd R. Laporte & Paula M. Consolini: "Working in Practice But Not in Theory: Theoretical Challenges of "High-Reliability Organizations"", **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol. 1, No. 1, Public Management Research Association, Oxford University Press, 1991, PP. 19-48.
- 122) Tony Broady: "Can the Rationale of a Highly Reliable Organization Aid the Improvement of an Inner-City Comprehensive School?", **Doctorate In Education**, Department of Education, University of Newcastle upon Tyne, UK, 1999, PP. 1-272.
- 123) U. S. Government Printing Office: **Our American Government**, 108th Congress, 1st Session, Washington, 2003, PP. 1-121.

- 124) UNESCO: **UNESCO Science Report: the Race against Time for Smarter Development: Chapter 5: United States of America**, the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, France, 2021, PP. 152-179.
- 125) United Nations Office on Drugs and Crime: **Country Review Report of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland**, Review by Turkey and Israel of the Implementation by the United Kingdom of Articles 5-14 and 51-59 of the United Nations Convention against Corruption for the Review Cycle 2016-2021, UNODC, 2021, PP. 1-232.
- 126) Valerie Ann Brescia: "Examining the Impact and Effects of Marzano's Elements and Instructional Strategies on the High Stakes Standardized Test Scores of Students with Disabilities", **Doctor of Education**, School of Education, Northcentral University, 2021, PP. 1-287.
- 127) William J. Fear: **High Reliability Organizations: A Model for School Effectiveness?**, Economic and Social Research Council, (ESRC/SAMS) Grant Number (RES-073-27-0019), 2004, PP. 1-17.