

فرق العمل واستمرارية التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر

باحثة ماجستير/نادية فهمي محمود الديواني

بكلية التربية - جامعة عين شمس

إشراف

أ.د/ عبد الناصر محمد رشاد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس

أ.د/ سعاد بسيوني عبد النبي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس

القسم الأول الإطار العام للبحث

مقدمة:

التعليم هو المصدر الرئيس للأمن القومي في أي مجتمع، وأن نجاح المؤسسات كافة لا يأتي إلا بعد نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها؛ بإعداد وتأهيل أفراد المجتمع تأهيلاً جيداً. والتعليم الجيد يجعل الأفراد لهم القدرة على تفسير الأشياء بشكل صحيح، وتطبيق المعلومات في سيناريوهات الحياة الواقعية؛ وبالتالي تُمسح المعتقدات الخاطئة من العقل؛ وهذا يجعل المرء متحضرًا ومبتكرًا^(١).

وحيث إن المؤسسات التعليمية - ومنها المدارس - تعيش في حالة تغيّر دائم؛ نتيجة للتغيرات التكنولوجية والبيئية، فقد أصبح التحسين المستمر من أهم القضايا التي تحتاج إلى المزيد من الاهتمام في غالبية دول العالم، باعتباره مبادرات تزيد من النجاحات والحد من الفشل؛ فهو يُعزّز الإبداع للمؤسسات عامة^(٢). كما يساعد المؤسسات التعليمية على مواكبة التحديات والتطورات الهائلة، والمنافسة لضمان استمرارية بقائها^(٣). ومن ثم تحتاج المؤسسات التعليمية إلى إعادة النظر في أنظمتها من أجل إحداث التغيير المناسب؛ لتتلاءم مع السياق العالمي ومتطلباته؛ ولضمان تعليم ذي جودة عالية، وميزة تُمكنها من المنافسة على المستوى العالمي والوطني والمحلي؛ حيث اعتمدت النظم التعليمية الحالية على الكفاية الكمية دونما الاهتمام بالكفاية النوعية؛ مما تسبب في خلل بالمخرجات الطلابية؛ الأمر الذي دعا العديد من أنظمة التعليم إلى أن تتوجه للحصول على الاعتماد من قِبَل منظمات دولية ومحلية، تُساعد على استمرارية التحسين^(٤).

وتُعتبر المدرسة من المؤسسات التعليمية التي يسند إليها المجتمع بصورة أساسية في تربية أبنائه وإعدادهم للمستقبل. ومرحلة التعليم الأساسي تُعد ركيزة التعليم العام، وهي

مرحلة أساسية لنمو الشخصية السوية وتطويرها؛ لتنشئة مواطن له دور إيجابي في مجتمعه وقادر على مواجهة التحديات المستقبلية. والتعليم حق لجميع الأطفال المصريين من سن السادسة، وتلتزم الدولة بمراعاة أهدافه وتأسيس المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار؛ وفقاً لمعايير الجودة العالمية^(٥). ويُعد الاعتماد أداة فعالة لجودة العملية التعليمية في مصر، فضلاً عن أنه يُمثل شهادة موضوعية على رُقي جودة التعليم في المؤسسات التعليمية، ويهدف إلى تمكينها من الحصول على صفة متميزة، وهوية معترف بها محلياً ودولياً، والتي تعكس بوضوح نجاحها في تطبيق استراتيجيات وسياسات وإجراءات فعالة؛ لتحسين الجودة في عملياتها وأنشطتها ومخرجاتها^(٦).

وقد اتجهت كثير من المؤسسات التعليمية - ومنها المدارس - إلى استخدام منهجية فرق العمل كأحد أساليب الإدارة الديمقراطية لتحسين النتائج، ووسيلة لتنظيم الأفراد؛ ليعملوا بطريقة إيجابية، وخلق الترابط والمساءلة بين أعضاء الفريق؛ حيث يعتبرون أنفسهم مسؤولين بشكل متبادل لتحقيق الهدف؛ كنتيجة لبناء الثقة والالتزام فيما بينهم^(٧)؛ لذا تُعتبر منهجية فرق العمل من الأساليب الشائعة لتنظيم العمل في المؤسسات المعاصرة^(٨). ويُعتبر الشعور بالمسؤولية الجماعية، والهوية المشتركة، والحماسة الشديدة لتقبل المسؤوليات بغية تحقيق الهدف الجماعي؛ من أهمية العمل بأسلوب فرق العمل^(٩). فسلوك الفرد يختلف عندما يكون عضواً في جماعة عمل؛ بسبب ما تفرضه عليه هذه الجماعة من قيود، كما أن انتماء الموظف لجماعة عمل ما يعتبر من أهم الحوافز التي تعمل على تعزيز لاتجاهات الإيجابية للعمل^(١٠).

فالأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل يجعل من الفريق وحدة متماسكة متجانسة، تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء؛ لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة^(١١). كما أنه أحد مداخل التحسين المدرسي المعاصر، والذي يساعد على تنمية العلاقات بين الزملاء، وتبادل الخبرات التنظيمية، وحل المشكلات للوصول لتحقيق هدف المدرسة؛ ومن ثم لا بد من إدراك أن العمل الجماعي بروح الفريق يُعد عنصراً أساسياً في تحقيق الأداء الفعال، بالإضافة إلى كونه المصدر الرئيس للتطوير المستمر لهذا الأداء^(١٢).

يتبين مما سبق أن استمرارية التحسين للمدارس المعتمدة ليست بالعملية العشوائية؛ فهي تحتاج إلى استخدام أساليب وتقنيات الإدارة الحديثة، والتي تتعلق بالموارد البشرية؛ وذلك لخلق ثقافة استمرارية التحسين، واكتساب مهارة العمل ضمن فريق.

لذا تبنت وزارة التربية والتعليم عدة مبادرات تستهدف التحسين المدرسي للتعليم عامة ولمرحلة التعليم الأساسي على وجه الخصوص؛ استجابة للاحتياجات القومية لتحسين التعليم، والارتقاء به، وضمان استمرارية جودته.

وفيما يلي إشارة مختصرة لبعض المبادرات ذات العلاقة بالتحسين، والتطوير المدرسي:

أ- مشروع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (US AID) لتطوير التعليم الأساسي، ومن برامجها مشروع برنامج تطوير التعليم (Education Reform Program (ERP)^(١٣).

والذي يهدف إلى تخطيط وتطوير الإصلاح المؤسسي لمنظومة التعليم؛ لرفع جودة التعليم الرسمي، بالإضافة إلى رفع القدرات المهنية للمعلمين؛ طبقاً للمعايير القومية^(١٤).

ب- إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين؛ حيث تتولي هذه الأكاديمية منح شهادة الصلاحية لشغل الوظيفة للمعلمين؛ لضمان جودة منظومة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التعليم، ومنهم معلمو مرحلة التعليم الأساسي، بشراكة فاعلة مع كليات التربية والمدارس والمؤسسات الأخرى ذات الصلة^(١٥).

ج- إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، هيئة مستقلة تتبع رئيس مجلس الوزراء^(١٦). وتُعتبر خطوة محلية نحو تحسين أداء المؤسسات التعليمية المصرية، وهي إحدى الركائز الرئيسة للخطة القومية لإصلاح التعليم في مصر، وذلك باعتبارها الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية والمجتمع، وعن تنمية المعايير القومية التي تتواءم مع المعايير القياسية الدولية لدعم جودة واستمرارية التحسين لعملياتها ومخرجاتها؛ على النحو الذي يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع فيها، من خلال الشراكة الفعالة بين الأسرة والمجتمع المحلي، وزيادة قدراتها التنافسية محلياً ودولياً، وخدمة أغراض التنمية المستدامة في مصر^(١٧).

مشكلة البحث:

على الرغم من المبادرات العديدة لدعم استمرارية التحسين المدرسي، والتي تبنتها وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية، والتي شهدتها المؤسسات التعليمية عامة ومرحلة التعليم الأساسي خاصة، والتي كان لها أثر إيجابي على عمليات التحسين، إلا أن هناك بعض التحديات والمعوقات تُشير إلى واقع مدارس التعليم الأساسي بمصر؛ فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة التعليمية ومستوى مخرجات هذه المرحلة، والذي لا يتناسب مع الرؤية العالمية، ولا يتواءم مع متغيرات العصر، وهذه التحديات تم رصدتها من خلال زيارات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ومن خلال التحليل النقدي للهيئة

لأداء المؤسسات التعليمية للتعليم قبل الجامعي، والمستخلصة من تقارير المراجعة الفنية لهذه المؤسسات، والتي تعكس واقع التحسين لها، ومن خلال نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين، وُجد أن هناك العديد من التحديات التي تحول دون تطبيق معايير الاعتماد بالشكل الصحيح للوصول إلى استمرارية التحسين، وتمثلت أهم تلك التحديات في عدة محاور، وتم تصنيفها على النحو التالي^(١٨):

محور متعلق بالطلاب

- ضعف القدرة على القراءة والكتابة لدى كثير من طلبة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وكذلك الحلقة الثانية.
- ارتفاع الكثافة، وعدم تناسب الفصول وحجرات الأنشطة ومساحات وخصائص الفناء مع خصائص المرحلة وأعداد المتعلمين.
- كثرة غياب الطلاب للمرحلة الإعدادية؛ مما يقلل من قدرة المدرسة على أداء رسالتها.
- لاتغطي طرق التقويم جميع الجوانب المهارية الخاصة بالطلاب؛ ومن ثم إهمال الجانب الوجداني والمهاري؛ مما يؤدي إلى ضعف نمو شخصية المتعلم.

محور متعلق بالإدارة المدرسية

- محدودية توفير القيادة بيئة تعلم متمركزة على الطالب، وضعف الاستفادة من نتائج المتابعة في تحسين أداء المتعلمين والمعلمين.
- المركزية في اتخاذ القرارات، والتي تعوق تفعيل دور القيادة في تطبيق الجودة.
- لا تُراعَى مبادئ الشفافية في تطبيق اللوائح والقوانين بالمدرسة.
- ضعف كفايات المدير العلمية في مجال الجودة؛ مما يؤثر على أداء منفذي الجودة بالمدارس.

محور متعلق باستراتيجية تطبيق الجودة

- قصور الكوادر البشرية في المستويات الإدارية العليا لمتابعة تطبيق الجودة بالمدارس، بجميع مراحلها، بداية من عمل الدراسة الذاتية، إلى المتابعة والتقويم والمراجعة الداخلية والخارجية للمدرسة، سواء في ذلك الموجهون الفنيون، والمتابعة بالمديريات والإدارات.
- لا تستفيد وحدة التدريب والجودة من نتائج عملية التقويم في تحسين وتطوير أدائها، ولا تقدم التغذية الراجعة إلى المعنيين لتطوير الأداء بالمدرسة.
- هذا بالإضافة إلي ما تضمنته "الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر" من تدني جودة نوعية التعليم في المرحلة الابتدائية، وغياب الأنشطة المدرسية

وكيفية تفعيلها، وغياب الاهتمام بالتحسين الكيفي، وضعف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وضعف الكفاءة التعليمية^(١٩).

يتبين مما سبق أهمية بذل المزيد من الجهد لاستمرارية التحسين بالمؤسسات التعليمية، وخاصة المعتمدة منها في مصر، و كذلك الاهتمام بالتدريبات، والتي تُزيد من كفاءة الموارد البشرية بأسلوب فرق العمل، بما يُساعد على استمرارية التحسين للمدارس عامة ومدارس التعليم الأساسي المعتمدة على وجه الخصوص.

وفي ضوء ما سبق يُمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:
كيف يُمكن تفعيل أسلوب فرق العمل بما يدعم استمرارية التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر؟

- ١- ما الأسس النظرية لفرق العمل ودورها في دعم واستمرارية التحسين بالمدارس المعتمدة؟
- ٢- ما واقع أسلوب فرق العمل واستمرارية التحسين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر؟
- ٣- ما مقترحات تفعيل أسلوب فرق العمل بما يدعم استمرارية التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر؟

أهداف البحث:

- يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:
- ١- التعرف على الأسس النظرية لأسلوب فرق العمل ودورها في دعم استمرارية التحسين بالمدارس المعتمدة.
 - ٢- التعرف على واقع أسلوب فرق العمل واستمرارية التحسين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر.
 - ٣- التوصل إلى مقترحات لتفعيل أسلوب فرق العمل؛ بما يدعم استمرارية التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر.

حدود البحث:

ركز البحث الحالي على استخدام أحد الأساليب الإدارية الحديثة، وهو أسلوب فرق العمل؛ بما يدعم استمرارية التحسين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر؛ بوصف هذه المرحلة هي اللبنة الأولى التي تُبنى عليها المراحل التعليمية الأخرى، والتي تهدف إلى تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ، وإشباع ميولهم، وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات، والمعارف والمهارات والخبرات المفيدة للمستقبل؛ سعياً للوصول لمقترحات قد

تُسهّم في تفعيل أسلوب فرق العمل بما يدعم استمرارية التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر.

مصطلحات البحث:

يتضمن البحث الحالي المصطلحين التاليين:

■ فرق العمل

■ التحسين المستمر

١- فرق العمل

يُقصد بمفهوم فريق العمل **Team Work** قيام مجموعة من الأفراد الذين تكلفهم إدارة المنظمة بتخطيط عمل محدد وتنفيذه وإكمال مستلزماته، في ظل قيادة رئيس مؤهل يساعده الأعضاء كلٌّ بدوره^(٢٠). وأن العمل الجماعي هو ظاهرة تنتج عن تعاون جماعة من العاملين، لتحقيق هدف مشترك، وزيادة الإنتاج، وتعتمد على التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق في إنجاز المهام^(٢١).

وتُعرف فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة بينهم، وتجمعهم أهداف مشتركة لتحقيقها، والفريق وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم واتخاذ القرارات^(٢٢).

وتُعرف أيضا بأنها مجموعة من الأعضاء، ذوي تخصصات مهنية مختلفة، تم اختيارهم بشكل مدروس؛ للقيام بمهمة محددة، هؤلاء الأعضاء يجتمعون معًا لتبادل المعلومات والخبرات التي تُساعدهم على الاستجابة المناسبة والمطلوبة من الفريق^(٢٣).

بتحليل المفاهيم السابقة لفرق العمل يتضح مايلي:

- أن فرق العمل مجموعة أعضاء يتعاونون لتحقيق هدف مشترك.
 - أن فرق العمل تتميز بوجود مهارات مكتملة بين أعضائها؛ تساعدهم في اتخاذ القرار.
 - أن فريق العمل له رئيس مؤهل يقود الأفراد ويحفزهم لإنجاز الأعمال.
- وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف فرق العمل إجرائيا: بأنها مجموعة من الأعضاء، ذوي تخصصات مختلفة، يُختارون بشكل مدروس؛ للقيام بمهمة محددة، هؤلاء الأعضاء يجتمعون معًا لتبادل المعلومات والخبرات لتحقيق الهدف المشترك، في ظل قيادة مؤهلة. كما يُزيد أسلوب فرق العمل من مستوى المشاركة الإيجابية لأعضاء المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات؛ مما يجعلهم أكثر دافعية لإنجاز الأعمال؛ ومن ثمّ تتحسن معنوياتهم، ويُصبحون أكثر ثقة في استمرارية تحسين أدائهم؛ ومن ثم استمرارية تحسين العمل المدرسي.

٢- التحسين المستمر

يُعرف التحسين المستمر continuous improvement بأنه "فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر"^(٢٤). وكما أوضح ديمينج أن مفهوم التحسين المستمر بالمبدأ الخامس من مبادئه الأربعة عشر للإدارة بقوله: تحسين "نظام الإنتاج لكل أنشطة المنظمة والخدمة باستمرار وتحسين الأداء بشكل مستمر"^(٢٥).

وعرف نيير (Nair) التحسين المستمر بأنه عبارة عن: "عملية للتغيير التدريجي التي تركز على أداء أو تنفيذ المهام الموجودة بطريقة أكثر فعالية، والعمل باستمرار لتحقيق بعض التحسينات حتى ولو كانت بسيطة، والتحسين هدف تقع مسؤولية تنفيذه على الإدارة العليا والإدارة التنفيذية لجميع الأنشطة"^(٢٦). كما وصفه جرجنسن (Juergensen) بأنه "مبادرات تحسين تزيد من فرص النجاح وتقلل من فرص الفشل، وأنه منهجية جديدة، وأومبادرة، مثل: إدارة الجودة الشاملة (TQM) لتعزيز وتحقيق الميزة التنافسية للأسواق"^(٢٧). وأكد السلمي على أن التحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين من متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، وأن التحسين المستمر يعتمد على الخطوات التدريجية"^(٢٨). وكما عبر مدير معهد التحسين عن فلسفة التحسين المستمر بأنها "سرنجاح اليابان في التنافس؛ إذ تتضمن السعي نحو التحسين التدريجي المستمر، وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل وتحقيق مستويات أعلى للأداء"^(٢٩). وبتحليل المفاهيم السابقة وُجد أنها ركزت على أهم الملامح المشتركة للتحسين المستمر على النحو التالي:

- أ- التحسين المستمر فلسفة إدارية للتطوير، وهي مسئولية جميع من بالمؤسسة.
- ب- الخطوات الصغيرة والتدريجية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء.
- ج- الأهداف محددة وواضحة وُضعت بمشاركة جميع العاملين.
- د- التركيز على العمل بروح الفريق، والتي تتمثل في: التعاون، والترابط، و التنسيق الجماعي، وخلق علاقات بناءة بين جميع العاملين.

وفي ضوء التحليل السابق يُمكن تعريف التحسين المستمر في هذا البحث إجرائياً بأنه: جهد جماعي مستمر، وفلسفة إدارية للتطوير، وأحد ركائز معايير ضمان الجودة، والذي يهدف إلى استمرارية التحسين التي تتم بالمدارس عامة، ومدارس التعليم الأساسي خاصة، تلك التي تحتاج إلى دعم القيادة المدرسية وبناء القدرات؛ لتشجيع أعضاء

المجتمع المدرسي، من خلال رفع مهاراتهم بالتدريبات، والعمل بروح الفريق؛ لتنمية علاقات بناءة بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي.

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع؛ حيث يقوم بوصف دقيق للظاهرة موضع الدراسة، وهو أسلوب يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة ما؛ وذلك بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة وتحديد الوضع الحالي لها؛ من أجل معرفة مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيها؛ حيث يمتاز هذا المنهج بالاستفادة من آراء وخبرات الأفراد بالمنظمات، والمساعدة على التنبؤ بمستقبل الظاهرة^(٣٠). والتوصل إلى مقترحات لتفعيل أسلوب فرق العمل؛ بما يدعم استمرارية التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر.

أقسام البحث

تحددت خطوات البحث وفقا للأقسام التالية:

القسم الأول: الإطار العام للبحث متضمناً:

مقدمة البحث، مشكلة البحث، أهداف البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، منهج البحث، أقسام البحث.

القسم الثاني: فرق العمل والتحسين المدرسي المستمر "إطار نظري"

القسم الثالث: واقع أسلوب فرق العمل، واستمرارية التحسين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر.

القسم الرابع: نتائج البحث ومقترحات لتفعيل أسلوب فرق العمل، بما يدعم استمرارية التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر.

وفيما يلي بيان تفصيلي للأقسام من الثاني إلى الرابع:

القسم الثاني: فرق العمل والتحسين المدرسي المستمر "إطار نظري"

يعالج القسم الحالي من أقسام البحث الأسس النظرية المتعلقة بفرق العمل، ودورها

في دعم التحسين المدرسي المستمر، وفيما يلي بيان تفصيلي لهذه المعالجة:

أولاً: الأسس النظرية لأسلوب فرق العمل

تأتي معالجة الأسس النظرية لفرق العمل في البحث الحالي موزعة على النحو التالي:

- أهمية فرق العمل.
- مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق عمل.
- خصائص فرق العمل الفعالة ومقوماتها.

- أثر القيادة في بناء فرق العمل الفعّالة.
 - مراحل بناء فرق العمل وإدارتها من حيث: التكوين (التشكيل)، العصف (الصراع)، التعاون (مرحلة النمذجة)، الأداء.
 - إدارة الصراع داخل فرق العمل.
- وفيما يلي بيان تفصيلي لتلك المحاور:

(١) أهمية فرق العمل

الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل يجعل من الفريق وحدة متماسكة متجانسة، تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء؛ لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة^(٣١). كما تُعتبر فرق العمل أحد مداخل التحسين المدرسي المعاصر، والذي يساعد على تنمية العلاقات بين الزملاء، وتبادل الخبرات التنظيمية، وحل المشكلات؛ وبالتالي يتحقق الأداء الفعّال^(٣٢). وأشارت الأدبيات إلى أن استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال؛ يقوم بتحريك المواهب والقدرات الكامنة للعاملين كافة في المؤسسات لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر^(٣٣). وتعتبر فرق العمل من الأدوات الفعّالة لإنجاز المهام المشتركة، وحرص كل عضو من الفريق بتحقيق مستوى أعلى من الجودة، كما أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معاً^(٣٤). بالإضافة إلى أن فرق العمل وسيلة لتنظيم الأفراد ليعملوا بطاقة إيجابية^(٣٥).

وفي هذا السياق أكدت بعض الأبحاث على أن الفريق وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي؛ فهو يخلق دافعية لتحفيز بوجود مناخ مناسب للعمل مع التفويض الفعّال من جانب المدراء، يُشجع العاملين باعتزازهم بالأداء الجماعي، والحد من الصراعات وزيادة فعالية الاتصالات^(٣٦)، بالإضافة إلى الإحساس المشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، وتشجيع المبادرات، وتقديم المقترحات، واستجابة أسرع للمتغيرات البيئية، وزيادة فاعلية الاتصال بين أعضاء الفريق؛ مما يؤدي إلى سهولة تبادل المعلومات لاتخاذ القرار السليم؛ ومن ثم تحسّن الأداء بالعمل، وتوقّع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم الحلول المناسبة لها^(٣٧).

(٢) مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق عمل

تتمثل مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق عمل في مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المؤسسة، وازدياد الشكاوى والتذمر بينهم، وضعف الولاء والانتماء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين أفراد المؤسسة، وكثرة الغياب، والمعارضة للتغيير في إجراءات العمل، أو

إدخال التقنيات الجديدة ، وعدم وضوح المهام المسندة، وارتفاع مستوى الهدر بالموارد المادية والبشرية، وعدم مشاركة المعلومات مع الآخرين (٣٨).

(٣) خصائص فرق العمل الفعّالة ومقوماتها

تتميز فرق العمل الفعّالة بالعديد من الصفات، والتي تُميزها عن فرق العمل غير الفعّالة، والتي من أهمها وضوح الأهداف وقابليتها للقياس، وتواجد آلية للتقويم والمتابعة المستمرة، وتواجد قيادة فعّالة، وتتميز العلاقات بين أعضاء الفريق بالثقة والاحترام والتعاون والمسئولية المشتركة، من خلال مناخ عمل مشجع وبيئة محفزة، وتستند القرارات إلى المعلومات الدقيقة والواضحة، والتي يشترك فيها أعضاء الفريق كافة، والصراع المتواجد صحي وطبيعي شريطة ألا يتحول هذا الصراع إلى صراع على الأهداف والمصالح الشخصية؛ حيث يركز الصراع الصحي على الموضوعات وليس الأشخاص، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد علي التنفيذ، وتتوقف السلطة على الكفاءة (٣٩).

وفي هذا السياق أكد تقرير كاميرون كلاين على وجود أربعة مكونات محددة لبناء فرق العمل الفعّالة وهي: تحديد الأهداف، والعلاقات الشخصية، وتحديد الأدوار، واستخدام أسلوب حل المشكلات. وتتضافر هذه المكونات معاً لتكوّن الكفاءة الجماعية، والتي ستمتّيح للفريق فرصة النجاح (٤٠). كما أضاف جيم بيلينغتون أن مميزات الفريق الفعّال تتطوي على ثلاث مقومات رئيسية، وهي: الالتزام، والكفاءة، والهدف المشترك. ويُمثل الالتزام التقائي المشترك لتحقيق أهداف في الأداء جوهر عمل الفريق، و يتولد الالتزام نتيجة وجود حس مشترك بامتلاك الهدف الذي يأمل الفريق الوصول إليه. وأضاف جيم أن توزيع المكافآت للفريق يكون بناءً على عمله الجماعي لا على الأداء الفردي، وهذا بمثابة وسيلة لبناء الالتزام. وعند تكوين الفريق يجب أن يتوافر في أعضائه ثلاث فئات من المهارات، أولها: الكفاءة الفنية للعمل الذي سوف يقوم به عضو الفريق، وثانيها: مهارة حل المشكلات، وثالثها: مهارة التواصل الاجتماعي، وتتضافر هذه المهارات معاً لتكوّن الكفاءة الجماعية التي ستمتّيح للفريق فرصة النجاح. وفي النهاية ليس الالتزام والكفاءة والهدف المشترك مقومات كافية لبناء فريق فعّال، ولكنها تُعدّ النقاط الأساسية التي ينبغي الانطلاق منها (٤١).

(٤) مراحل بناء فرق العمل وإدارتها

تعتبر عملية بناء فرق العمل حدثاً مخططاً له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المؤسسة؛ وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم به أداء العمل (٤٢).

يتم تأليف فرق العمل؛ بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى عشرة أعضاء تقريبا، وبغض النظر عن الحجم الأمثل للفريق، فالأهم أن يتوافر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها، وبوجه عام كلما زاد عدد الأفراد بمجموعة العمل، زاد معه وجود الضغوط غير المرئية التي تؤثر على تكيف الأفراد وانسجامهم مع بعضهم البعض^(٤٣).

ولنجاح الفريق وتطوره من كونه مجرد تجميع أفراد إلى أن يصل إلى وحدة عاملة مترابطة، يمر بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى التكامل؛ وعليه تتحقق من خلال الفريق أهداف المؤسسة، ويتم عرض هذه المراحل بشيء من التفصيل على النحو التالي:

المرحلة الأولى: التكوين أو التشكيل:

مرحلة التكوين Forming تتسم السلوكيات في هذه المرحلة بالأدب والالتزام بقواعد اللياقة وكذلك السطحية، لأن كل شخص يبحث عن التشابه أو الاحتياجات المشتركة، ويكثر القلق والاضطراب لاختلاف الاحتياجات، ومن الممكن أن تكون هذه المرحلة هادئة ومستحبة أو متوترة ويسودها الإحباط^(٤٤). ويتم فيها تحديد الأدوار وتوزيع المهام، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، والدخول في مناقشات غير مثمرة. مرحلة التشكيل مرحلة مهمة تتطلب من قائد الفريق العمل والتأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح، وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي؛ نظراً لحقيقته الاختلافات البشرية والفردية، والعمل على تعزيز وتدعيم أعضاء الفريق ومساعدتهم على وضع النقاط الأساسية الثابتة لتحقيق الهدف المشترك^(٤٥). أيضا تُسمى هذه المرحلة بمرحلة الحماية؛ ولاجتياز هذه المرحلة ضرورة تقليل نسبة الصراعات في فريق العمل، و تعتبر مرحلة الحماية مرحلة نجاح؛ حيث يتفق فيها الأعضاء بسهولة، ولترتقي بهذه المرحلة كن شجاعاً واقترح أفكاراً جديدة للعمل، وأسأل بوضوح عما لا تعرف^(٤٦).

المرحلة الثانية: العصف (الصراع):

تُعد مرحلة العصف أصعب مرحلة من مراحل التطور في كل من عضو الفريق والجماعة، وهي مرحلة السلطة وصنع القرار وهي مهارات ضرورية لعمل الجماعة في المستقبل وتدفعها نحو التقدم، وتُعتبر محاولة الأفراد الهروب من الأشياء المحبطة أمراً أساسياً حتى لا يرتد الفريق نحو المرحلة الأولى^(٤٧)؛ حيث يغلب على الأفراد الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وتعارض الآراء وإصابة البعض بالإحباط، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية،

ويعتبر الصراع داخل الفريق على وجود تفاعل ببناء؛ شريطة ألا يتحول هذا الصراع إلى صراع على الأهداف والمصالح الشخصية؛ من هنا ينصح القائد بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية، تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوب القيام بها. وإن قدرًا من الصراع يكون لزامًا، إذا ما أحسن المديرون إدارته؛ فإدارة الصراع داخل فريق العمل والتحول إلى ثقافة الفريق تكون بالتخلي عن التحكم والمقاومة^(٤٨). أيضًا تسمى هذه المرحلة بمرحلة النزاع؛ فعندما يختلف الفريق حول مشكلة معينة فإنه ينقسم إلى أحزاب، وكل حزب لا يقوم بحل المشكلة؛ وبذلك يتم فقد السيطرة على المناقشات، ولاجتياز هذه المرحلة يجب على قائد الفريق اكتشاف النقاط الإيجابية في آراء أعضاء الفريق المعارضين، ومحاولة إيجاد بدائل، وإذا قام الفريق بالاتفاق على الخطة البديلة؛ فسوف يكون ذلك بداية للخطوة التالية، أما إذا لم يتفقوا على قائد الفريق فلن يستطيعوا القيام بأي خطوة إيجابية^(٤٩).

ومن أهم مزايا الصراع في هذه المرحلة إظهار مشكلات مستترة ومواجهتها، ومن ثم التوصل لأفضل الحلول باكتشاف مسببات الصراع، واكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر، كما أن نشوب الصراع يُتيح الفرصة للكثير من أعضاء الفريق ليقوموا بالتعبير عن مشاعرهم، وتنمية صداقات قوية بين أفراد الفريق، وإشاعة الإيجابية والتنافس بينهم، واكتشاف قدرات أعضاء الفريق في أداء العمل^(٥٠).

المرحلة الثالثة: التعاون (مرحلة النمذجة)

يبدأ الأفراد في مرحلة النمذجة ووضع القواعد Measurements والاستجابة للبيئة التي أوجدها قائد الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف، ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة؛ حيث يبدأ الفريق بتحديد الإجراءات المناسبة لصناعة القرارات ومواجهة الأزمات والصراعات؛ لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتُعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق^(٥١). أيضا تسمى مرحلة المعالجة؛ لمحاولة أعضاء الفريق وضع حل لتسوية الخلافات باكتشاف طرق إيجاد حلول بين الأفراد^(٥٢).

المرحلة الرابعة: الأداء

تتسم مرحلة الأداء Performance بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس يبدأ بالالتزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق، والثقة بالآخرين، ودور القائد في هذه المرحلة يتطلب اليقظة والحيلة والحذر؛ حيث يجب عليه أن يعمل على إرشاد وتوجيه الفريق بشكل وقائي وليس

علاجي^(٥٣). كما تُسمى مرحلة النصر؛ حيث يُحقق الفريق نجاحه، والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق يجنبهم التعرض للمخاطر كما أن التعاون في تسوية الخلاف سبب مهم في نجاح الفريق، كما يتم عرض الأفكار للاستفادة منها؛ وبذلك يأتي تطوير خطة الفريق بمساهمة الجميع^(٥٤).

(٥) أثر القيادة في بناء فرق العمل الفعالة

تُعتبر مهارات التحدث والاتصال والاستماع من الصفات الرئيسية لقائد الفريق الناجح، ينتقد عندما يكون ضرورياً، ويُقدم الدعم- وخاصة المعنوي- عندما يحين وقته، ويُشجع عندما يتوجب ذلك، كما تُعتبر الشجاعة في اتخاذ القرار وتفعيله في الوقت المناسب من إحدى مهام القائد الناجح. بالإضافة إلى اتخاذ المرونة عند اتخاذ قرار بديل، في حالة أن القرار الأساسي لا يحقق الهدف. كما أن وضوح الرؤية هو الذي يحدد المسار السليم لاتجاه الفريق، بالإضافة إلى أن مفتاح نجاح القائد يعتمد على الثقة في قدرات فريقه، وأن كل عضو في الفريق له أسلوبه الخاص لأداء العمل؛ وهذه الثقة تعطيهم الدافع والتحفيز للعمل على أكمل وجه^(٥٥). القائد هو القدوة يُفكر بطريقة إيجابية، كما أن الانسجام بالهدوء، والترتيب عند مواجهة الجدل أو الخلاف، والقدرة على التكيف مع الواقع الفعلي يُعد من السمات التي تُؤثر في أعضاء الفريق بالإيجاب، كما يجب أن يكون القائد خبيراً لغيره في تطبيق جميع ما يحتاجه العمل، وعدم إلقاء اللوم على الآخرين وقت حدوث الخطأ، كما يجب عليه كسب ثقة الأعضاء من خلال الانسجام والتلاؤم مع الفريق وعليه أن يُشعر أعضاء الفريق أنه واحد منهم وليس رئيساً لهم؛ فيزيد هذا من درجة الثقة ويجعل الأعضاء يساعدونه ويقدمون الدعم الكافي بأنهم فريق واحد^(٥٦).

(٦) إدارة الصراع داخل فرق العمل

الصراع داخل فرق العمل ليس مدمراً بالضرورة، عندما تتم إدارته بالشكل الصحيح، ويُمكن أن يقَدّم التعارض فوائد للفريق؛ لذا يحتاج الصراع إلى التدريب على حل النزاع وإدارته، وتتمثل الميزة الأساسية للفريق في تنوع الموارد والمعرفة والأفكار. ينشأ الصراع من الاختلافات وينتج من ثلاث خلاقات؛ الخلاف الأول: الاتصال، وينتج من ضعف في مهارة الاستماع، وعدم كفاية تبادل المعلومات والاختلاف في تفسير الأمور وإدراكها. الخلاف الثاني: الخلاقات الهيكلية، وتشمل حجم المؤسسة، وأنظمة المكافآت ومستويات الاعتماد المتبادل بين الموظفين. وأخيراً: الخلاقات الشخصية، وتشمل احترام الفرد لذاته وأهدافه الشخصية وقيمة احتياجاته. ويُمكن اعتبار النزاع إيجابياً؛ حيث إنه يُسهل الأمور

لأعضاء الفريق بتطوير مهارات التواصل ومهارات التعامل مع الآخرين، والتركيز على الاهتمام بحل المشكلات، وينقلب الصراع إلى النوع السلبي عندما يظهر الشك وعدم الثقة بين أعضاء الفريق، كذلك ينشأ من سوء تخطيط الأعضاء^(٥٧). وللتعامل مع الصراع داخل فرق العمل^(٥٨):

أ- لا بد من مواجهة المشكلة بشكل موضوعي ومباشر، وأخذ الآراء لحلها، وعدم التحيز لأحد من طرفي النزاع.

ب- التعاون بين أعضاء الفريق؛ بدمج الأفكار والآراء الصادرة من طرفي النزاع دون تحيز.

ج- التواصل بين أعضاء الفريق، مع طرح العديد من الأفكار والمقترحات لحل المشكلة.

د- السماع لوجهات النظر المختلفة من أجل الحصول على نتائج جيدة تساعد في حل المشكلة.

هـ- اللجوء إلى مجموعات فرق عمل صغيرة العدد، تقوم بتحليل دقيق للمشكلة؛ للوصول لأفضل النتائج.

و- استخدام استراتيجيات المساومة لقائد الفريق؛ بتخلي كل عضو عن جزء من رؤية لصالح الطرف الآخر.

ز- في حالة ما إذا كان النزاع غير خطير يستخدم القائد أسلوب المنافسة لفوز جانب على الآخر؛ لينتهي الصراع بطريقة صحية.

باستقراء ما سبق حول فرق العمل يُمكن القول: إن أسلوب فرق العمل وسيلة فعالة لاستمرارية التحسين للمدارس؛ لإنجاز الأهداف، والتي من أجلها تكونت تلك الفرق؛ فهي تزيد من مستوى المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات؛ مما يجعل أعضاء المجتمع المدرسي أكثر دافعية لإنجاز الأعمال، وهذا يُحسن من معنوياتهم ويجعلهم أكثر ثقة وشعورًا بالرضا عن عملهم، كما يخلق بيئة عمل جاذبة، ويقلل من ضغوط العمل؛ مما يساعد على تنمية العلاقات الجيدة بين الزملاء؛ ومن ثم تحسين مستوى الأداء؛ لتحقيق هدف السياسة التعليمية باستمرارية التحسين لمدارس التعليم الأساسي.

ثانياً: الأسس النظرية للتحسين المستمر

تأتي معالجة الأسس النظرية للتحسين المستمر للبحث الحالي موزعة على النحو التالي:

▪ مبادئ التحسين المستمر وأهدافه.

▪ متطلبات استمرارية التحسين .

▪ معوقات استمرارية التحسين.

وفيما يلي بيان تفصيلي لتلك المحاور:

(١) مبادئ التحسين المستمر وأهدافه

توضح المحاور التالية مبادئ التحسين المستمر و أهدافه على النحو التالي^(٥٩):

- أ- خلق بيئة يكون فيها التحسين المستمر أسلوب حياة.
- ب- بناء الصديق والاحترام بين العاملين والإدارة.
- ج- التركيز على تصحيح العمليات والعمل على منع حدوث الخطأ.
- د- التركيز على العمل بروح الفريق؛ بحيث يكون التعاون والترابط والتسويق الجماعي بين جميع العاملين. وفي هذا السياق، ثمة أدبيات أخرى أشارت إلى أن مبادئ التحسين المستمر تمثلت على النحو التالي^(٦٠):
- أ- أن التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المؤسسة.
- ب- ليس لعملية التحسين نهاية؛ فهي مستمرة ما دامت المنظمة قائمة.
- ج- تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل في المؤسسة.
- د- لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين.
- هـ- لا تحدث عملية التحسين المستمر بدون تنظيم وترتيب للوقت، واستغلال لقدرات ومواهب العاملين، ومشاركتهم في عملية التحسين.
- وكما أشارت بعض الأدبيات إلى أن استمرارية التحسين لها أهدافها، لعل من أهمها ما يلي^(٦١):
- أ- التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعمل.
- ب- التخلص من المهام المتناقضة للعاملين.
- ج- الوصول إلى الإتقان الكامل؛ عن طريق استمرار التحسين في جودة أداء المؤسسات.
- د- استخدام الأدوات والآلات الاستخدام الأمثل، مع تبسيط العمليات.
- هـ- العمل على الوصول إلى أعلى درجة من تحسين أداء العمليات.
- (٢) متطلبات استمرارية التحسين**
- أشارت بعض الأدبيات إلى متطلبات نجاح استمرارية التحسين، ولعل من أهمها^(٦٢):
- أ- تهيئة الثقافة والمناخ التنظيمي للمؤسسة.
- ب- اعتبار نشر ثقافة الجودة من أهم متطلبات التحسين المستمر.
- ج- تحديد الأهداف المرجوة؛ لبناء نظام معلومات فعال.
- د- العمل بأسلوب منهجية فرق العمل.
- هـ- التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين.
- (٣) معوقات استمرارية التحسين المدرسي:**
- أشارت بعض الأدبيات إلى وجود معوقات قد تعوق عملية استمرارية التحسين، لعل من أهمها ما يلي^(٦٣):
- أ- الفشل في توفير موارد بشرية ومادية مناسبة لتدعيم الهدف من عملية التحسين.

ب- الأعباء القانونية والقيود الداخلية قد تعوق فاعلية التنفيذ؛ حيث قد تكون ضد توقعات مخرجات النشاط.

ج- مقاومة الموظفين للتغيير؛ لعدم قناعة العاملين بأهمية جهود التحسين.
د- ضعف التعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي والإدارة.

باستقراء ما سبق حول التحسين المستمر يُمكن القول: إن المؤسسات التعليمية- ومنها المدارس- عندما تنتهج برنامجًا لاستمرارية تحسين أدائها؛ فالدليل على نجاح هذا البرنامج استمراريته، ويعتمد ذلك على حماس المشاركين من أعضاء المجتمع المدرسي لعملية التحسين؛ حيث إن من مبادئ استمرارية التحسين ومتطلباته خلق بيئة يكون فيها التحسين أسلوب حياة، وأنها عملية ليس لها نهاية، وأن انتهاج أسلوب فرق العمل، والحرص على التدريبات، وبناء نظام معلوماتي فعال قد يُساعد أعضاء المجتمع المدرسي على مقاومة التغيير، ودعم جهود استمرارية التحسين بمدارس التعليم الأساسي.

القسم الثالث : واقع أسلوب فرق العمل واستمرارية التحسين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر:

يسعى القسم الحالي من البحث إلى الوقوف على واقع أسلوب فرق العمل واستمرارية التحسين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر؛ وفي سبيل ذلك يتوزع القسم الثالث على ثلاثة محاور رئيسة؛ بيانها على النحو التالي:

- طبيعة مدارس التعليم الأساسي في مصر.
- واقع التحسين المستمر لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة في مصر.
- واقع أسلوب فرق العمل بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر.

وفيما يلي معالجة تفصيلية لتلك المحاور:

أولاً طبيعة مدارس التعليم الأساسي في مصر

يعتبر النظام التعليمي المصري نظامًا مركزيًا يخضع لسيطرة الحكومة المركزية في القاهرة، وتُشرف عليه وزارة التربية والتعليم، وتتولى مسئولية الإشراف وانتداب المدرسين وتدريبهم وتنظيم الامتحانات، ويتسم النظام التعليمي بالحفاظ على استمرارية ما هو قائم بدون أي تغيير، والاهتمام بالكم أكثر من الكيف، وبالحفظ أكثر من الفهم، وبالمنهج أكثر من الطالب؛ مما جعل النظام التعليمي بعيدًا عن تحقيق أهدافه^(١٤). ويتكون السُّلم التعليمي في مصر من مرحلة رياض الأطفال، ومرحلة التعليم الأساسي، ومرحلة التعليم الثانوي، والتعليم ما بعد الثانوي. والتعليم الأساسي حق لجميع الأطفال المصريين الذين يبلغون السادسة من عمرهم، وتلتزم الدولة بتوفيره لهم، ويلتزم أولياء الأمور بتنفيذه،

وذلك على مدى تسع سنوات دراسية^(٦٥). والتعليم الأساسي مرحلة مجانية إلزامية، تتكون من حلقتين، الحلقة الأولى هي: "الحلقة الابتدائية" ومدتها ست سنوات، أما الحلقة الثانية هي: "الحلقة الإعدادية" ومدتها ثلاث سنوات، ويُجرى امتحان على مستوى المديرية التعليمية في نهاية المرحلة الإعدادية^(٦٦).

ولمزيد من إلقاء الضوء على طبيعة مدارس التعليم الأساسي في مصر؛ سوف تتم الإشارة بقدر من التفصيل لأهداف مدارس التعليم الأساسي وإدارته؛ وذلك على النحو التالي:

(١) أهداف مدارس التعليم الأساسي في مصر

يهدف التعليم الأساسي في مصر إلى تنمية قدرات التلاميذ، واستعداداتهم، وإشباع ميولهم، وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العلمية والمهنية، التي تتفق وظروف البيئات المختلفة، وغرس الانتماء الوطني لدى التلاميذ، وتنمية مختلف جوانب شخصياتهم تنميةً شاملةً متكاملةً^(٦٧). ولكي تتحقق أهداف مدارس التعليم الأساسي في مصر؛ لابد من هيكلة إدارية للمدرسة، يتم عرضها على النحو التالي:

(٢) إدارة مدارس التعليم الأساسي في مصر:

تتكون الإدارة المدرسية في مصر من أفراد، لكل منهم اختصاصاته ومسئوليته، ويُحدد الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة توزيع المهام، ومن المسؤول أمام من؟ ولتنسيق التفاعلات التي يجب اتباعها، ويُقضي مكونات الهيكل التنظيمي لإدارة مدارس التعليم الأساسي بمصر إلى وجود تشابه كبير بين مكونات الهيكل التنظيمي بالمدرستين الابتدائية والإعدادية^(٦٨).

(أ) مكونات الهيكل التنظيمي:

وفيما يلي بيان مختصر لمكونات الهيكل التنظيمي بالمدرستين:
مدير/ نائب المدير وناظر للمدرسة يُعاونونه الوكلاء والمدرسون الأوائل والمدرسون، ويُشارك في إدارتها مجلس الآباء، مع اختلاف نوع العمل وحجمه بالحلقتين أو المدرستين^(٦٩). بالإضافة إلى ذلك، وجود لجنة استشارية لإدارة المدرسة الإعدادية، تُسمى مجلس إدارة المدرسة بناءً على القرار الوزاري رقم ٦١ لسنة ١٩٧٨م، تقوم بمعاونة المدير في إدارة المدرسة، وتكون تحت رئاسته، وتضم في عضويتها كلاً من^(٧٠):

١. مدير المدرسة (رئيساً).
٢. وكلاء المدرسة (أعضاء).
٣. الأخصائي الاجتماعي الأول / أقدم الأخصائيين (أمين المجلس).

٤. أقدم المدرسين الأوائل لكل مادة (أعضاء).

٥. أقدم الإداريين بالمدرسة (أعضاء).

يُعقد المجلس اجتماعًا دوريًا كل شهر على الأقل، ويحتفظ الأخصائي الاجتماعي - أمين المجلس - بالسجلات والملفات المنظمة لعمل المجلس، على أن يقوم بتقييم وختم صفحات السجل بخاتم المدرسة.

(ب) وقد تحددت مسؤوليات واختصاصات مدير المدرسة كما جاء بالقرار الوزاري

رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤ على النحو التالي^(٧١):

١. يكون المدير مسئولاً عن القيادة التنظيمية، والتربوية، والمجتمعية لجميع العاملين وأصحاب المصلحة في المدرسة.

٢. يُشرف على تنفيذ البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية، ويقوم بإدارتها وتقويمها؛ طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة.

٣. يقود العاملين بالمدرسة وأصحاب المصلحة لعملية وضع رؤية مستقبلية تُساعده في تحديد الأهداف التعليمية، وجدولتها زمنياً، واختيار الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.

٤. يتأكد أن السياسات المختارة لتحقيق الأهداف تتماشى مع اللوائح والقوانين والتوجهات التربوية الحديثة.

٥. يتأكد أن الأهداف الموضوعية تتماشى مع الأولويات التي تحددت في ضوء احتياجات التلاميذ، وأولياء الأمور.

٦. يعمل على خلق مناخ مدرسي إيجابي داعم للعاملين بالمدرسة، ويحرص على إبراز مساهمتهم في نجاح خطط المدرسة وجهودها؛ مما يُعزز لديهم قيم الانتماء والولاء.

(ج) وقد تحددت مسؤوليات نائب مدير المدرسة كما جاء بالقرار نفسه على النحو التالي:

١. يكون نائب مدير المدرسة مسئولاً عن معاونة مدير المدرسة في القيادة التربوية لجميع العاملين في المدرسة. معاونة مدير المدرسة في توجيه البرامج التعليمية وبرنامج الانضباط المدرسي، وإدارة عمليات المدرسة، وتنسيق أنشطة العاملين في المدرسة والتلاميذ.

٢. يُساعد المدير في تنمية علاقات المدرسة بالمجتمع.

٣. يُساعد في وضع الخطط اللازمة لحصول المدرسة على الاعتماد التربوي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

٤. يُتابع تنفيذ ملاحظات الهيئة، وما يتصل بها من تنفيذ خطط تحسين المدرسة وتطويرها.

(د) وقد تحددت اختصاصات ناظر شؤون التعليم كما جاء بالقرار الوزاري رقم ٢٦٢ لسنة ٢٠٠٣ على النحو التالي^(٧٢):

١. متابعة المدرسين داخل الفصول.
 ٢. الإشراف على وحدة تكنولوجيا التعليم.
 ٣. متابعة مدى الاستفادة من الأجهزة الحديثة، والتأكد من ضرورة استخدامها.
 ٤. الإشراف على أعمال الامتحانات ولجنة النظام والمراقبة.
 ٥. وضع برامج تدريبية للقائمين على العملية التعليمية بالمدرسة للوصول بهم إلى الأفضل دائماً.
- وعلى مدير المدرسة القيام بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم؛ لتنفيذ السياسات التعليمية في المدرسة، ولتحديد سلطات واختصاصات العاملين والعمل بأسلوب فرق العمل، ولضمان الاستخدام الفعال للموارد، وتوفير الوسائل لمساعدة العاملين على العمل مع بعضهم بكفاءة؛ لتحقيق الأهداف الموضوعية، وتحويل الوظائف إلى أفعال والاهتمام بالتغذية الراجعة، والتي تُساعد على دقة اتخاذ القرارات، والتي تُمثل القوة الدافعة في تطوير التحسين واستمرارية الأنشطة والعمليات التي تتم داخل المدرسة^(٧٣).
- يتبين من خلال العرض السابق أهداف مدارس التعليم الأساسي وهيكلها الإداري في تقسيم وتوزيع المهام المدرسية؛ من أجل تنفيذ السياسات التعليمية للوصول إلى الأهداف المنشودة للمدرسة والمتفق عليها من القيادة الإدارية بالمدرسة والمجتمع المدرسي، والتي تتفق مع أهداف التعليم؛ لتحقيق استمرارية وتحسين الأداء للمدارس عامة ومدارس التعليم الأساسي المعتمدة بصفة خاصة.

ثانياً : واقع التحسين المستمر لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة في مصر .

تكاثفت جهود الدولة في مصر لتحسين التعليم وتطويره، وتأتي الرؤية المستقبلية للدولة المصرية للتعليم ٢٠٣٠ والمتمثلة في وثيقتها الرسمية؛ بأن يكون التعليم بجودة عالية متاحاً للجميع دون تمييز، يُساهم في بناء شخصية متكاملة لمواطن معتز بذاته، ومبدع، ومسئول، وفخور بوطنه^(٧٤).

ومن أجل التعرف على واقع التحسين المستمر لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة في مصر؛ تأتي معالجة هذا المحور من البحث الحالي، متضمنة معالجة النقاط الثلاث التالية:

- اعتماد مدارس التعليم الأساسي في مصر .
- متابعة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة وضمان جودتها في مصر .

▪ بعض المعوقات والمشكلات ذات العلاقة بالتحسين المستمر لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة في مصر.

وفيما يلي بيان تفصيلي لتلك النقاط:

(١) اعتماد مدارس التعليم الأساسي في مصر.

تعد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد إحدى الركائز الرئيسة للخطة القومية لإصلاح التعليم في مصر. وفي هذا جاء إنشاء الهيئة بعد موافقة مجلس الشعب على القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ثم تلا ذلك إصدار اللائحة التنفيذية بقرار من رئيس الجمهورية رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧م، وتشكيل مجلس إدارة الهيئة بقرار رئيس الجمهورية رقم (٢٦٣) لسنة ٢٠٠٧م، وتتبع رئيس مجلس الوزراء، وتوضح اللائحة أهداف الهيئة، وهيكلها التنظيمي، كما تحدد قواعد وإجراءات حصول المؤسسة التعليمية على شهادة الاعتماد، وأهمية دور الهيئة في تقييم الوضع الحالي للتعليم قبل الجامعي في مصر، وبناء معايير قومية متطورة لضمان واستمرارية جودته؛ ومن ثم تعتبر الجهة المسؤولة عن تنمية معايير قومية تتواءم مع المعايير القياسية الدولية لتحسين جودة العمليات والمخرجات على النحو الذي يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع فيها، وزيادة قدرتها التنافسية محلياً ودولياً^(٧٥).

ويُعد الاعتماد أداة فعّالة لجودة العملية التعليمية في مصر، فضلاً عن أنه يُمثل شهادة موضوعية على رُقي جودة التعليم في المؤسسات التعليمية، ويهدف إلي تمكين المؤسسات التعليمية من الحصول علي صفة متميزة، وهوية معترف بها محلياً ودولياً، والتي تعكس بوضوح نجاحها في تطبيق استراتيجيات وسياسات وإجراءات فعّالة لتحسين الجودة في عملياتها وأنشطتها ومخرجاتها^(٧٦).

وتقوم فكرة الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على أن المؤسسة التعليمية لها رسالة محددة الأهداف، وقدرة مؤسسية تُمكنها من تحقيق رسالتها، وتُظهر فاعلية تعليمية، ولها نظام للتقويم الذاتي، وتُستخدم نتائج هذا التقويم للتحسين والتطوير المستمر، لفترة زمنية لا تقل عن مدة صلاحية الاعتماد وهي خمس سنوات، وعلى ذلك يتم منح شهادة اعتماد للمؤسسة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد^(٧٧).

ركزت عملية الاعتماد على ثلاث ركائز تمثلت في المعايير، والتحسين المستمر، وضمان الجودة؛ ولكي تحصل المؤسسة التعليمية على شهادة الاعتماد، عليها أن تُحقق الحد الأدنى من هذه المعايير، والاهتمام بالخطط المستقبلية وتنفيذها؛ لتحقيق التحسين

المستمر لأدائها، بالإضافة إلى ضمان الجودة من أجل كفاءة المؤسسة التعليمية^(٧٨). ويُفترض أن يتم تجديد الاعتماد بناءً على تقويم مدى التحسين الذي حققته المؤسسة التعليمية واستمراريته خلال فترة الاعتماد، بما ينعكس على جودة المنظومة التعليمية^(٧٩). وفي سياق المراحل المختلفة التي تمر بها عملية الاعتماد المدرسي؛ يلعب الدعم الفني المقدم من المستويات الإدارية العليا دورًا مهمًا، وفي هذا تم إصدار القرار الوزاري ١٣٨ لسنة ٢٠١٢ بإنشاء وحدات لقياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية؛ حيث حدد القرار اختصاصات لكل من إدارة الجودة بالمديريات والإدارة التعليمية، وشروط الالتحاق بهما من العاملين بالمؤسسات التعليمية، وذلك على النحو التالي^(٨٠):

(أ) وحدة قياس الجودة بمديريات التربية والتعليم

تنشأ بكل من المديريات التعليمية بالمحافظات إدارة مسمى " وحدة قياس الجودة"، تتبع مدير المديرية، وتختص بما يأتي^(٨١):

١. متابعة ما يصدر من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد فيما يتعلق بمعايير الجودة ومؤشرات الأداء، لتوعية الإدارات التعليمية والمدارس بما يُستجد؛ لاستيفاء معايير الهيئة.
٢. اقتراح السياسات والخطط والآليات الخاصة بال رصد والتقييم ورفعها للجهة المعنية بالوزارة.
٣. حصر المدارس المرشحة للتأهيل للاعتماد سنويًا، من خلال التقارير التي ترفعها الإدارات في هذه الخصوص.
٤. تقديم الدعم للإدارات التعليمية حتى تتمكن من مساعدة المدارس؛ لاستيفاء معايير هيئة الاعتماد.
٥. تقويم مستوى أداء العاملين بوحدات قياس الجودة على مستوى المديريات والإدارات التعليمية والمدارس، وتحديد احتياجاتهم التدريبية لرفع مستوى الأداء بالتعاون مع الأكاديمية المهنية للمعلمين ووحدة تنمية الموارد البشرية بالمديرية.
٦. متابعة أساليب تنفيذ المواد الدراسية ومناهج الأنشطة؛ للتعرف على مستوى الأداء

(ب) وحدة قياس الجودة بالإدارة التعليمية:

تنشأ بكل من الإدارات التعليمية قسم تحت مسمى: " وحدة قياس الجودة"، تتبع مدير الإدارة التعليمية ويختص بالآتي^(٨٢):

١. إجراء دراسة للتعرف على وضع المدارس التابعة للإدارة التعليمية، فيما يتعلق بتحديد الفجوة بين الوضع القائم، مقارنة بالمعايير الخاصة بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وتأهيل المدارس لوضع وتنفيذ خطط تحسين الأداء المدرسي، ومتابعة تنفيذها مع مجلس الأمناء على مستوى الإدارة.

٢. مشاركة وحدة قياس الجودة مع وحدة تنمية الموارد البشرية (التدريب) في عقد ندوات وحلقات نقاشية وورش عمل لمديري المدارس والمعلمين حول التقييم الذاتي وآلياته، وكيفية تأهيل المدارس للقيام به، وتحديد البرامج التدريبية المتخصصة لفرق الجودة بالمدارس؛ لرفع كفايتها؛ للقيام بمهام التقييم والتخطيط والتوثيق، بالتنسيق مع وحدة التنمية البشرية والجهات المختصة.
٣. إعداد خطة زمنية للمدارس لاستيفاء معايير الهيئة وتقديم الدعم الفني والمالي اللازم لمساعدة المدارس للتقدم للاعتماد.
٤. اقتراح نظم وإجراءات العمل بالمدارس التابعة للإدارة التعليمية، وإعداد النماذج والأدوات اللازمة لتقييم الأداء، بالتعاون مع وحدات التدريب والجودة بالمدارس، ورفع تقرير بنتائج التقييم لمديريات التربية والتعليم.
٥. المتابعة المستمرة للمدارس، وتقييم آليات التقييم التي تتبعها المدارس، وإعداد تقارير المتابعة، ومناقشة الملاحظات والتوصيات مع فرق الجودة بالمدارس، ومتابعة وقياس أداء المعلمين وأخصائي الأنشطة في المدارس، وإعداد التقارير الخاصة بذلك، وتحديد احتياجاتهم التدريبية وفقاً لهذه التقارير، وفي حالة تقدم المدرسة للاعتماد وعدم حصولها عليه، تدرس الإدارة التعليمية أسباب ذلك، وتُقدّم الدعم الفني المطلوب للمدرسة لتلافي أسباب عدم حصولها على الاعتماد، ومساعدة المدرسة للتقدم مرة أخرى للاعتماد.
٦. متابعة استيفاء المدارس المتقدمة للاعتماد وإعداد تقارير سنوية، ورفعها لوحدة قياس الجودة بمديرية التربية والتعليم.
٧. رصد معوقات الأداء داخل المدارس من خلال المتابعة الميدانية.
٨. وضع نظم وآليات تحفيز المدارس المتقدمة للاعتماد، وتكريم المدارس التي تحصل على الاعتماد.

يتضح مما سبق اهتمام وزارة التربية والتعليم في مصر بتقديم الدعم الفني اللازم للمدارس، فيما يتعلق باستمرارية تحسين جودة الأداء بالمدارس عامة والتعليم الأساسي على وجه الخصوص، غير أن تحليل اختصاصات وحدات قياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية، يُؤكد على أن الكثير من هذه الاختصاصات يفتقد إلى الإجرائية والتطبيق، وأن هذه الاختصاصات تتوقف عند مرحلة حصول المدرسة على شهادة

الاعتماد؛ حيث لم تتضمن من قريب أو بعيد ما يتعلق بمرحلة ضمان الجودة واستمرارية التحسين، بعد حصول المدرسة على الاعتماد.

(ج) وقد تحددت الشروط التي ينبغي توافرها في العاملين بوحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية ومديريات التربية والتعليم بالقرار نفسه، على النحو التالي^(٨٣):

١. أن يكون حاصلًا على مؤهل عال، ويُفضل الحاصل على مؤهل تربوي، ومن يكون لديه الخبرة في أعمال الجودة.

٢. أن يُجيد استخدام الحاسب الآلي، ويفضل الحاصلون على شهادات ICDL.

٣. أن يكون حاصلًا على تقرير ممتاز للسنوات الثلاث الأخيرة.

٤. ألا تقل مدة عمله في التربية والتعليم عن ثلاث سنوات.

باستقراء ما سبق من الاشتراطات الواجب توافرها في العاملين بوحدة قياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية، يُلاحظ أنها تتصف بالعمومية؛ حيث تصلح ربما للعمل بأي وظيفة أخرى، وللقيام بأي مهمة بوزارة التربية والتعليم وما يتبعها من مستويات تنظيمية ووحدات إدارية، وربما كانت هذه الشروط بحاجة إلى إضافة ما يتعلق بالخبرة الفعّالة في مجال الجودة والاعتماد، سواء كانت خبرة أكاديمية، مثل: الحصول على دبلوم متخصص أو درجة علمية كالماجستير، أو الدكتوراه في موضوع يتعلق بالجودة والاعتماد، أو خبرة مهنية تطبيقية تتعلق بالحصول على دورات تأهيلية وتدريبية ذات علاقة بالجودة والاعتماد، أو تتعلق بالعمل في الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد كمرشحين أو متابعين خارجيين

(٢) متابعة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة وضمان جودتها في مصر

تؤكد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد على أهمية استمرارية عملية التحسين للمدارس المعتمدة بجميع مراحلها خلال فترة صلاحية شهادة الاعتماد؛ وذلك بخضوع المدارس المعتمدة لإجراءات المتابعة والمراجعة الدورية.

إن المتابعة الدورية للمؤسسات التعليمية المعتمدة في مصر، لها دور فعّال في ضمان جودة أداء هذه المؤسسات، فهي عملية منظمة تتم بصفة دورية لجمع بيانات ومعلومات عن مدى استمرار تحقيق المؤسسات المعتمدة لمعايير ضمان الجودة والاعتماد المعدة لكل مرحلة تعليمية من قبل الهيئة؛ لتأكيد الثقة على المستوى المحلي، والإقليمي، والدولي في مخرجات العملية التعليمية^(٨٤).

وتحقق المتابعة الدورية أهدافًا متعددة لكل من المؤسسات التعليمية المعتمدة، والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بما ينعكس على جودة المنظومة

التعليمية، ومن بين تلك الأهداف: التحقق من استمرار استيفاء المؤسسة التعليمية معايير الاعتماد، والتأكد من استمرارية توافر عوامل الأمن والسلامة بالمؤسسة، وتوفير نظام واضح للمحاسبية المؤسسية، في ضوء معايير محددة، وتقديم التغذية الراجعة للمؤسسات التعليمية لضمان جودة الأداء، وتقويم مستوى أداء المؤسسة التعليمية، وتحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين؛ طبقاً لمعايير ضمان الجودة، مدعومة بالشواهد، والأدلة المرتبطة بالأداء، والتحقق من استمرارية عمليات ضمان جودة الأداء داخل المؤسسة التعليمية، ووضع توصيات لاستمرارية ضمان جودة الأداء داخل المؤسسة التعليمية^(٨٥).
وتقعيلاً لمواد قانون إنشاء الهيئة، تسري صلاحية شهادة الاعتماد التي تمنحها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية لمدة خمس سنوات، ويتم تجديد الشهادة بناءً على طلب يُقدم للهيئة من المؤسسة التعليمية المعتمدة خلال الشهر الأول من السنة الأخيرة من مدة سريان شهادة الاعتماد، وتستمر المؤسسة التعليمية الصادر لها شهادة اعتماد طوال فترة صلاحية الشهادة، للمتابعة، والمراجعة الدورية. وإذا تبين من أعمال المتابعة، أو الفحص الدوري لأداء المؤسسة التعليمية الصادر لها شهادة اعتماد فقدت المؤسسة التعليمية أحد الشروط المقررة للاعتماد، أو ارتكابها أية مخالفات أو إجرائها أية تعديلات في نشاطها، أو نظام العمل، أو البرامج التعليمية التي تُقدمها، بما يجعلها غير مستوفية لمعايير التقويم والاعتماد المقررة، كان لمجلس إدارة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، بقرار مسبب منه وقف شهادة الاعتماد للمدة التي يحددها أو إلغاء الشهادة، بحسب جسامه المخالفة^(٨٦).

(٣) بعض المعوقات والمشكلات ذات العلاقة بالتحسين المستمر لمدارس التعليم

الأساسي المعتمدة في مصر

ويُمكن حصر بعض من المعوقات لاستمرارية تحسين وتطوير العملية التعليمية بالمدارس المصرية، وخاصة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة على النحو التالي:
يتضح مما سبق عرضه- من اهتمام وزارة التربية والتعليم في مصر بتقديم الدعم الفني اللازم للمدارس فيما يتعلق باستمرارية تحسين جودة الأداء بالمدارس عامة والتعليم الأساسي على وجه الخصوص- أن اختصاصات وحدات قياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية لم تتضمن ما يتعلق بمرحلة ضمان الجودة واستمرارية التحسين، بعد حصول المدرسة على الاعتماد، كما اتصفت الاشتراطات الواجب توافرها في العاملين بنفس الوحدات بالعمومية؛ فهي بحاجة إلى إضافة ما يتعلق بالخبرة الفعالة في مجال الجودة والاعتماد.

وبالإشارة إلي بعض المعوقات لاستمرارية تحسين وتطوير العملية التعليمية بالمدارس المصرية، وخاصة مدارس التعليم الأساسي المعتمدة على النحو التالي:

- أكدت نتائج إحدى الدراسات، والتي دارت حول "بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر: دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية في مصر"، على بعض من جوانب القصور، والتي اشتملت على ضعف التنمية المهنية المستدامة، والتي تُحقق التجديد المهني لتحقيق الأداء التعليمي واستمراريته، مع قصور القدرات القيادية وضعف الدعم والتعزيز على مواصلة التحسن وضعف الإمكانيات البشرية، وأن بعض المدارس تطبق استراتيجيات حديثة ولكنها تصطدم بالمعوقات البشرية، وقلة مشاركة المعلمين في عملية التحسين واستمراريته؛ لمحدودية القناعة بعملية التحسين، كما تمثلت معوقات قدرة المدرسة الابتدائية على استمرارية التحسين في الروتين والمركزية، وضعف المشاركة في وضع وصنع القرار، وضعف الإمكانيات البشرية، وزيادة كثافة الفصول، وقلة الاستفادة من الدورات التدريبية^(٨٧).
- وبالإضافة إلى أهم المعوقات التي واجهت المؤسسات التعليمية لكي تتم عملية الاعتماد، يتوافر مجموعة من الضوابط التي تُسهم في علاج مشكلات عديدة تعاني منها المنظومة التعليمية، منها ارتفاع نسب الغياب، ومتوسط الكثافة ما لا يتناسب مع مساحة الفصول، وضعف مشاركة أولياء الأمور، ومشاركة المجتمع المحلي، بالإضافة إلى ضعف الموارد المادية، وضعف ثقافة الجودة لدى العاملين بها^(٨٨).
- وفي هذا السياق تمثلت معوقات أخرى منها: الغياب المتكرر للمتعلمين، وقلة الرغبة أو الإقبال على التحصيل الدراسي، وضعف الانتباه داخل الفصول، والضعف العام للتوجيه التربوي والمهني^(٨٩).
- بالإضافة إلي أن معظم المستحدثات في المدرسة المصرية لم يسبقها التهيئة المناسبة، من حيث إعداد الأفراد وتدريبهم على تولّي المهام الجديدة التي تفرضها تلك المستحدثات^(٩٠).

يتضح مما سبق عرضه عن واقع استمرارية التحسين للمدارس المصرية، أهمية بذل مزيد من الجهد لاستمرارية التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر؛ بإحداث تغييرات في ثقافتها؛ وذلك بتوفير مناخ يلتقى مع احتياجات أعضاء المجتمع المدرسي، والاهتمام بالتدريبات لرفع كفاءة الموارد البشرية، والكفاءة العلمية للمديرين في مجال الجودة والاعتماد بأسلوب فرق العمل بها، وبتحفيز الإدارة العليا للتغلب على التغيير وتقبل التطوير، وبمشاركة كل من المعلمين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي في عملية

التحسين؛ بما يساعد على استمرارية التحسين للمدارس عامة ومدارس التعليم الأساسي المعتمدة بصفة خاصة بمصر.

ثالثاً: واقع أسلوب فرق العمل بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر

تُعتبر فرق العمل من المتطلبات الأساسية لنجاح التنظيم لاستمرارية التحسين؛ حيث إن العمل في فريق يخلق دافعية للتحفيز بوجود مناخ مناسب للعمل، مع تشجيع العاملين واعتزازهم بالأداء الجماعي، والحد من الصراعات، وزيادة فعالية الاتصالات، بالإضافة للتفويض الفعّال من جانب المدراء^(٩١). وأهمية تكامل وتنوع مهارات فرق العمل بالمدرسة المصرية، والتي لها قدرة أكبر على إنجاز الأعمال، والمواقع التي يشغلونها داخل التنظيم المدرسي وخارجه تبعاً للكفاءة والمواصفات التي يتطلبها إنجاز العمل؛ وذلك للاستفادة من الطاقات والموارد البشرية كافة^(٩٢)؛ وعلى هذا إذا تم تفعيل أسلوب فرق العمل بالمدارس المصرية فسيتحول إلى آلية لتطوير أداء المدرسة المصرية، وأسلوب لتنظيم العمل بها. وفي هذا سعت وزارة التربية والتعليم في مصر نحو توفير جو من الاحترام المتبادل بين أفراد المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، وفي هذا السياق اهتمت بعدة اهتمامات، لعل من أهمها ما يلي^(٩٣):

- تعاون الأسرة مع المدرسة من خلال المشاركة المجتمعية.
 - عقد اجتماعات لمجلس الآباء للتشاور في أمور تخص المدرسة..
 - تحفيز العمل التعاوني من خلال التدريبات وتبادل الخبرات.
- هذا بالإضافة إلى مجالات ومعايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، والتي تنص على أهمية العمل الجماعي بروح الفريق، وأهمية وجود شراكة بين أفراد المجتمع المدرسي، وبين المجتمع المحلي مع المدرسة، وتبادل الخبرات بين المدارس وبعضها^(٩٤) بالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم المصرية، والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وما أشارت إليه بعض الدراسات والأدبيات، إلا أن هناك عدة معوقات للعمل الفريقي تحوّل دون استمرارية التحسين المدرسي، وتتمثل تلك المعوقات فيما يلي^(٩٥):
- ضعف العمل الجماعي بروح فرق العمل بين أعضاء المجتمع المدرسي.
 - محدودية اتباع المدارس المصرية لأسلوب فرق العمل.
 - تدني مستوى الثقافة التنظيمية والتي تعوق العمل الجماعي.
 - ميل أعضاء المجتمع المدرسي للعمل الفردي، وتجنب العمل بأسلوب فرق العمل.
 - المناخ التنظيمي سلبي وغير مشجع على ثقافة التعلم التعاوني.

- محدودية دعم المدرسة المصرية لقنوات الاتصال المفتوح؛ مما يعوق تبادل المعلومات والأفكار بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- وتوصلت إحدى الدراسات التي دارت حول تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي في مصر باستخدام أسلوب فرق العمل إلى عدة نتائج، لعل من أهمها^(٩٦):
- محدودية الاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب فرق العمل.
- محدودية الاستفادة من مميزات فرق العمل في خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.
- تجنب أعضاء المجتمع المدرسي العمل الفرقي.
- ضعف مستوى البرامج التدريبية.
- رفض بعض العاملين الاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة.
- أضف إلى ما سبق معوقات تُحد من فعالية أداء فريق العمل بالمدارس، لعل من أهمها ما يلي^(٩٧):
- ضعف وضوح الأدوار لأعضاء الفريق لعدم دقة الوصف الوظيفي؛ يترتب على ذلك ظهور مشكلات بالفريق.
- يحتاج الفريق إلى مزيد من الوقت لتأصيل العمل التعاوني.
- كلما كبر حجم أعضاء الفريق فإن ذلك يُقلل من مساهمتهم في المشاركة لتحقيق الأهداف المحددة.
- ضعف العمل الجماعي المُعضد لأداء مهام الجودة، والقائم على منهجية فرق العمل، بالرغم أن أساس العمل في المدارس للحصول على الاعتماد هو العمل الجماعي.
- يتضح مما سبق عرضه عن واقع فرق العمل بالمدارس المصرية؛ أن على المؤسسات التعليمية- ومنها المدارس- بذل مزيد من الجهد لتغيير ثقافة المناخ السلبي وغير المشجع على العمل الجماعي؛ حيث يميل أعضاء المجتمع المدرسي للعمل الفردي وتجنب العمل الفرقي، وضعف مستوى البرامج التدريبية ومحدودية الاستفادة من مميزات الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل، والتي تجعل من الفريق وحدة متماسكة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين أعضاء المجتمع المدرسي؛ لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف المدرسة، والتقليل من ضغوط العمل، وحل المشكلات، وإدارة الصراع بين أعضائها؛ مما يدعم استمرارية التحسين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر.

القسم الرابع : نتائج البحث ومقترحاته

في ضوء الإطار النظري للبحث، والذي دار حول الأسس النظرية لأسلوب فرق العمل والتحسين المدرسي المستمر، وفي ضوء واقع أسلوب فرق العمل واستمرارية التحسين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر، يأتي القسم الحالي من البحث موزعاً على محورين رئيسيين وهما : نتائج البحث، ومقترحاته وفيما يلي بيان تفصيلي لهذين المحورين:

أولاً: نتائج البحث

فيما يلي عرض لبعض النتائج المستخلصة من الإطار النظري، والذي دار حول الأسس النظرية لأسلوب فرق العمل والتحسين المدرسي المستمر :

١. إن الأخذ بمنهجية فرق العمل يُعتبر وسيلة فعالة لتنمية مهارات وقرارات أعضاء المجتمع المدرسي.
٢. إن العمل الفريقي يساعد على استخدام مهارات أفراد الفريق في محاولة لاكتساب ميزة تنافسية.
٣. إن توزيع المهام لأعضاء الفريق يكون وفقاً لمعرفتهم وكفاءتهم.
٤. إن وضوح أهداف ورؤية الفريق تساعد على تطويره وجعله فريقاً فعالاً.
٥. إن الثقة بين أعضاء الفريق تُزيد من مستوى المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات ويساعد ذلك على بقاء الفريق ناجحاً ومنتجاً.
٦. إن التواصل المفتوح وتفويض السلطة الكافي يعزز من العمل الفريقي.
٧. إن العمل ضمن فريق يُساعد الأعضاء على تطوير علاقات متبادلة وفعالة؛ لتحقيق أهداف الفريق مقارنة بالعمل بشكل فردي.
٨. أهمية دور القائد بتسوية النزاعات وتشجيع الأعضاء على الخروج بأفكار جديدة وتحمل المخاطر.
٩. العمل الفريقي يساعد في معالجة المشكلة بحلول متعددة من تجميع آراء أعضاء الفريق لأفكارهم.
١٠. قرارات الجودة تحتاج إلي العمل الفريقي؛ حيث يدعم استمرارية التحسين والتطوير والابتكار.
١١. المهارات المتكاملة تساعد على تبادل المعرفة وتوليد أفكار واقتراحات جديدة والعمل بشكل متفان نحو تحقيق الهدف المشترك.
١٢. العمل بأسلوب فرق العمل يُحفز الموظفين ويُحسن الكفاءة التنظيمية، فيقل الصراع في الفريق.
١٣. العمل الفريقي يجعل أعضاء المجتمع المدرسي أكثر قدرة على استمرارية تحسين أداء العمل، ويجعلهم أكثر دافعية لإنجاز الأعمال.
١٤. العمل الفريقي يُحسن من معنويات أعضاء المجتمع المدرسي ويجعلهم أكثر ثقة وشعوراً بالأمن، ويقلل من ضغوط العمل، والشعور بالرضا.
١٥. ليس لعملية استمرارية التحسين نهاية، وهذا لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين.
١٦. لا ينبغي تصحيح الأخطاء، بل يجب القضاء عليها تماماً وعدم اللجوء للحلول المؤقتة للمشكلة

١٧. وجود نظام معلوماتي دقيق لصنع القرارات الصائبة.
 ١٨. الأخذ برأي جميع أعضاء المجتمع المدرسي في القرارات الخاصة بعمليات التحسين.
 ١٩. أهمية التدريب لتعزيز التنمية المهنية المستدامة وتغيير نمط الأداء.
 ٢٠. تفهم القادة لنظام التحسين المستمر ومشاركة جميع من بالمدرسة؛ سيؤدي ذلك إلى وضوح الرؤية والشعور بالمسئولية.
- وفيما يتعلق بواقع أسلوب فرق العمل واستمرارية التحسين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر توصل البحث إلى النتائج التالية:**
١. ضعف التنمية المهنية المستدامة، والتي يحصل عليها أعضاء المجتمع المدرسي.
 ٢. ضعف مشاركة المعلمين في عملية التحسين واستمراريته؛ لمحدودية القناعة بعملية التحسين.
 ٣. معارضة الموارد البشرية بالمدارس تطبيق الاستراتيجيات الحديثة كأسلوب فرق العمل.
 ٤. ضعف المشاركة في وضع أو صنع القرار؛ كنتيجة لمحدودية تفويض السلطة من قبل المدراء، إضافة إلى التمسك بالروتين والمركزية.
 ٥. محدودية مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي، في التغلب على قلة الموارد المادية.
 ٦. ضعف ثقافة الجودة لدى أعضاء المجتمع المدرسي.
 ٧. الضعف العام للتوجيه التربوي والمهني والمتابعة بالمدارس المصرية.
 ٨. ضعف جاذبية المدرسة للمتعلمين في التحصيل الدراسي، ومن ثم الغياب المتكرر، وضعف الانتباه داخل الفصول.
 ٩. لم تتضمن اختصاصات وحدات قياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية ما يتعلق بمرحلة ضمان الجودة واستمرارية التحسين، بعد حصول المدرسة على الاعتماد.
 ١٠. تتصف الاشتراطات الواجب توافرها في العاملين بوحدات قياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية بالعمومية.
 ١١. ضعف فعالية تطبيق معظم المستحدثات في المدرسة المصرية لمحدودية تدريب أعضاء المجتمع المدرسي عليها.
 ١٢. ميل أعضاء المجتمع المدرسي للعمل الفردي وتجنب العمل بأسلوب فرق العمل.
 ١٣. المناخ التنظيمي سلبي وغير مشجع على ثقافة التعلم التعاوني.
 ١٤. افتقار المدرسة المصرية لقنوات الاتصال المفتوح؛ مما يعوق من تبادل المعلومات والأفكار بين أعضاء المجتمع المدرسي.
 ١٥. محدودية الاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب فرق العمل.

١٦. رفض بعض أعضاء المجتمع المدرسي الاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة.
١٧. ضعف تحديد الأدوار المطلوبة من أعضاء المجتمع المدرسي.
١٨. تواجه فرق العمل بالمدارس معوقات تنظيمية، لعل أهمها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية التي يطغى عليها الفردية والتركيز على الإنجاز الشخصي.
١٩. ضعف العمل الجماعي المُعضد لأداء مهام الجودة

ثانياً: مقترحات البحث

فيما يلي عرض لبعض المقترحات والمستخلصة من الإطار النظري للبحث ومن دراسة واقع أسلوب فرق العمل واستمرارية التحسين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمصر على النحو التالي:

١. تفعيل دور وحدة التدريب بالمدارس للبرامج التدريبية؛ تبعاً لاحتياجات لأعضاء المجتمع المدرسي.
٢. تفعيل دور وحدات التدريب والجودة بالمديريات والإدارات التعليمية.
٣. تعزيز الدورات التدريبية التي تدعم إدارة الصراع الإيجابي وإدارة الأزمات والتناوب لقيادة الفرق المدرسية.
٤. تعزيز الدورات التدريبية للمديرين التي تُشجع تبني أسلوب فرق العمل وتوظيفه لصالح الارتقاء بأساليب العمل، وتحسين المخرجات للقيادات والعاملين بالمجتمع المدرسي.
٥. تفعيل دور العمل الفريقي بين أعضاء المجتمع المدرسي؛ حيث إن أساس العمل في المدارس للحصول على الاعتماد هو العمل الجماعي.
٦. تأصيل مفهوم المشاركة بين المجتمع والمؤسسات التعليمية.
٧. دعم لامركزية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم الأساسي.
٨. تفعيل مشاركة صنع القرار على مستوى أعضاء المجتمع المدرسي.
٩. تحديد مهام ومسئوليات أعضاء المجتمع المدرسي؛ وفقاً لقدراتهم، وبما يدعم تحقيق أهداف المدرسة.
١٠. دعم الصراع الإيجابي بين أعضاء المجتمع المدرسي.
١١. تنمية مهارات الاتصال الفعال بين أعضاء المجتمع المدرسي.
١٢. تواجده أهداف مدرسية واضحة ومحددة وقابلة للقياس ومشاركاً فيها أعضاء المجتمع المدرسي.
١٣. تفويض بعض سلطات القيادة المدرسية لمن تراه مناسباً من أعضاء المجتمع المدرسي.
١٤. تفعيل الدورات التدريبية على استخدام وسائل الاتصال المفتوحة والوسائل التكنولوجية الحديثة.

١٥. تفعيل الدورات التدريبية على وضع آلية واضحة ومعلنة؛ لتقديم الحوافز المادية والمعنوية، وذلك بهدف تحقيق دافعية المرؤوسين للعمل، والشعور بالانتماء للفريق والتفاهية الإيجابية.
١٦. تفعيل إعداد ورش عمل لتنمية المهارات لتحفيز المرؤوسين.
١٧. تفعيل دور أعضاء المجتمع المدرسي في تحديد المعايير والقواعد المنظمة للعمل، بأسلوب إدارة فرق العمل لتحقيق الأهداف وإنجاز المهام.
١٨. تعزيز مهارات قيادة فرق العمل بإعداد برامج تدريبية؛ بحيث تأخذ صفة الاستمرارية لمواكبة التطورات الحديثة .
١٩. يجب أن تتضمن اختصاصات وحدات قياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية ما يتعلق بمرحلة ضمان الجودة واستمرارية التحسين، بعد حصول المدرسة على الاعتماد.
٢٠. إضافة ما يتعلق بالخبرة الفعالة إلى الاشتراطات الواجب توافرها في العاملين بوحدات قياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية، وذلك في مجال الجودة والاعتماد.

المراجع

- (1) Arundhathi Thangeda, et al, Education for Sustainability: Quality Education Is A Necessity in Modern Day, How far do the Educational Institutions Facilitate Quality Education , **Journal of Education and Practice**, VOL.7, No.2, 2016, p9.
- (2) Mashaal A. Haddas, et al., Continuous Improvement – Development of time, **International Journal of computer applications**, VOL. 108, No8, 2014, pp 34-35.
- (3) Mark A. Smylie, **Continuous school improvement**, (USA: Sage Asia-Pacific Crown Press,2010), p2.
- (٤) هشام عبد المعطى، "أثر الجودة والاعتماد على تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية"، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، من بحوث المؤتمر السنوي السليح أثر الجودة والاعتماد في التعليم، المنعقد في الدار البيضاء، المملكة المغربية، في الفترة من ٧-٨ ديسمبر ٢٠١٥، ص٢.
- (٥) جمهورية مصر العربية، دستور جمهورية مصر العربية، (القاهرة: المطابع الأميرية، ٢٠١٤)، الباب الأول مادة ١٩، ص ١١.
- (٦) رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، **الكتاب الدورى السنوى**، (القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٦/٢٠١٧)، ص ١٣.
- (7) Jerry W. Gilley et- al, **Integrated Theoretical Model for Building Effective Teams**, Advances in Developing Human Resources12(1),(London: SAGE Publications,2010), PP 9,12.
- (٨) أمل عبد الفتاح محمد وعبد الناصر محمد رشاد، أسلوب فرق العمل كآلية لتطوير أداء المدرسة المصرية، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، العدد ١٥٥ ج٢، أكتوبر ٢٠١٣، ص٦٥٩.
- (٩) لورين غاري واخرون، سلسلة القيادي الناجح: فرق العمل المنسجمة، ترجمة : ضفاف شربا، (الرياض: الغبيكان للنشر، ٢٠١١)، ص٩.
- (١٠) محمد عبد الغنى حسن هلال، **مهارات العمل الجماعى**، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٤)، ط٣، ص ص ٣١-٣٢.
- (١١) محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات بناء وتحفيز فرق العمل**، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣)، ص ص ٤١-٤٢.
- (١٢) أمل عبد الفتاح محمد وعبد الناصر محمد رشاد، مرجع سابق، ص ص ٦٥٨-٦٥٩.
- (13) US AID _ Egypt Education Programs (Education Reform Programs) Available at [http:// Egypt.Usaid.gov/Default.aspx](http://Egypt.Usaid.gov/Default.aspx), Acceced on (23/6/2019) .
- (١٤) رئاسة الجمهورية، القرار رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٣، بشأن الموافقة على اتفاقية الهدف الاستراتيجي للتعليم الأساسى، الجريدة الرسمية، العدد ٣١، في ٣١ يولية ٢٠٠٣.

- (^{١٥}) رئاسة الجمهورية، القرار رقم ١٢٩ بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٨، بشأن إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، (القاهرة: رئاسة الجمهورية، ٢٠٠٨)، المادة ٧٥.
- (^{١٦}) رئاسة الجمهورية، القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦، قرار مجلس الشعب بشأن إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بتاريخ ٨/١١/٢٠٠٧، (القاهرة: رئاسة الجمهورية، ٢٠٠٧)، المادة ١.
- (^{١٧}) رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، (القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩)، ص ٣.
- (^{١٨}) رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الكتاب الدوري السنوي، مرجع سابق، ص ص ٩٩-١٠٠.
- (^{١٩}) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤-٢٠٣٠، (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤)، ص ص ٧٢-٧٣.
- (^{٢٠}) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، (القاهرة: المنظمة العربية، ٢٠٠٧)، ص ٩٠٤.
- (^{٢١}) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط٢، (القاهرة: دارالكتاب المصري، ١٩٩٤)، ص ٣٨٧.
- (^{٢٢}) محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ٣٩.
- (^{٢٣}) مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥)، ص ٣.
- (^{٢٤}) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص ١٠١.
- (^{٢٥}) محمد عبد الوهاب العزوي: إدارة الجودة الشاملة، (الأرين تار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص ٥٩.
- (²⁶) Nair, M., 'Inter Dependence and control: Traditional Vs Activity Based Responsibility, Accounting', **Journal of cost Management**, 1993, P15.
- (²⁷) Juergensen, T., **Continuous Improvement: Mindsets, Capability, Process, Tools and Results**, The Juergensen Consulting Group, Inc., Indianapolis, IN, 2000, p11.
- (²⁸) على السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٩٥)، ص ٨١.
- (²⁹) Massaki Imai, **Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success**, (New York: Random House, NY, 1986), P51.

- (٣٠) أسامة حسين باهى ، البحث التربوى كيفية إعدادهِ وكتابة تقريرهِ العلمى، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٢)، ص ص ٥٤-٥٥.
- (٣١) محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص ٤١-٤٢.
- (٣٢) أمل عبد الفتاح محمد وعبد الناصر محمد رشاد، مرجع سابق، ص ص ٦٥٨-٦٦١.
- (٣٣) جوزيف جابلونسكى، تطبيق إدارة الجودة الشاملة (نظرة عامة) ، ترجمة عبد الفتاح النعمانى، ط٢، (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، ١٩٩٦)، ص ٢٦.
- (٣٤) مصطفى التهامي، مقومات ومعوقات فرق العمل، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، المجلد ٢٨، العدد ١٢٩، ٢٠١٠، ص ص ٥٠-٥١.
- (35) Jerry W. Gilley et- al, Integrated Theoretical Model for Building Effective Teams, Op.Cit., P9.
- (٣٦) أحمد عبده عبد الغنى ، إدارة وبناء فريق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة فى التعليم، (الرياض: مركز الملك فهد بن عبد العزيز للجودة، ٢٠٠٧)، ص ٤.
- (٣٧) محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص ٤٢-٤٣.
- (٣٨) أحمد عبده عبد الغنى، مرجع سابق، ص ص ٤-٥.
- (٣٩) أمل عبد الفتاح محمد وعبد الناصر محمد رشاد، أسلوب فرق العمل كآلية لتطوير أداء المدرسة المصرية، مرجع سابق، ص ٦٧٧.
- (40) Cameron Klein, et.al., „Does Team Building Work?, University of central Florida, Small Group Research, VOL.. 40, No.2, 2009, pp181- 182..
- (٤١) جيم بيلينغتون، سلسلة القيادي الناجح: المقومات الأساسية الثلاثة للفريق الفعال ، ترجمة ضفاف شربا، (الرياض: العبيكان للنشر، ٢٠١١)، ص ص ٤٠-٤٧.
- (٤٢) محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل ، مرجع سابق، ص ص ٤٠-٤١.
- (٤٣) ميرديث بيلين، الإدارة الجماعية للمؤسسات، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، ط٢، (القاهرة : دار الفاروق للاستثمار الثقافي، ٢٠٠٩)، ص ص ١٧٥-١٧٦.
- (٤٤) محمد عبد الغنى حسن هلال، مرجع سابق، ص ص ٤٥-٤٦.
- (٤٥) محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ٤٥.
- (٤٦) ماكول داندي دالي، مرجع سابق، ص ص ١٠٧-١٠٨.
- (٤٧) محمد عبد الغنى حسن هلال، مرجع سابق ، ص ص ٤٦-٤٧.

- (٤٨) محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص ٤٥-٤٦ .
(٤٩) ماکول داندي دالي، مرجع سابق، ص ص ١٠٨-١٠٩ .
(٥٠) المرجع السابق، ص ص ٥٠-٥١ .
(٥١) محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ٤٦ .
(٥٢) ماکول داندي دالي، مرجع سابق، ص ١١٠ .
(٥٣) محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص ٤٦-٤٧ .
(٥٤) ماکول داندي دالي، مرجع سابق، ص ١١٠ .
(٥٥) محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص ٢٣-٢٥ .
(٥٦) ميرديث بيلين، مرجع سابق، ص ص ٨٤-٨٥ .

(57)Carole A. Townsley, RV Armstrong and Associates, **Team Building directory**, Advice Association about all things team building, available at <http://www.innovativeteambuilding.co.uk/resolving-conflict-in-work-team/10/6/2019>.

(58)Krishna Reddy,**Strategies for conflict resolution in teams**, Available at <https://content.wisestep.com/conflict-resolution-in-teams/acceded> on: 10/6/2019.

(59)Diane Chinn, **Continuous improvement principals**, Available At http://www.ehow.com/info_7757807_continuous-improvement-principles.html, Accessed on 18/4/2019

(60)Van artsengel and S. Kurtoglu, **A guide to continuous improvement transformation : Management for professionals**, (Berlin Heidelberg:Springer- verlag, ,2013) pp 28-29.

(٦١) أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩)، ص ٣٠

(62)Navin Shamji, et al,Continuous improvement requires a quality culture, The Asia Pacific Quality Organization International Conference, **Quality culture and social responsibility**, Oct 18 – 20/ 2007, Shanghai, China,2007. .

(63)Mark A. Smylie, **Op.Cit.**, p30.

(٦٤) منحت محمد أبو النصر، تطوير المدارس، (القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩)، ص ١٨ .

(٦٥) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قانون التعليم رقم ١٣٩، لسنة ١٩٨١، ملدة ١٥، ص ٥ .

- (٦٦) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قانون التعليم رقم ١٣٩، لسنة ١٩٨١، مرجع سابق، مادة ٤، ص ٣.
- (٦٧) المرجع السابق، مادة ١٦، ص ٥.
- (٦٨) محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهيكل التنظيمي، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر)، ٢٠١٣، ص ٦٣.
- (٦٩) شبل بدران ، التعليم الأساسي: الفلسفة - الأهداف ، (الأسكندرية: دار الوفاء دنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٧)، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- (٧٠) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، القرار رقم (٦١)، بشأن تكوين مجلس إدارة المدرسة، لسنة ١٩٧٨م
- (٧١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، القرار رقم (٢٨) بشأن الوصف الوظيفي واختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية والمدارس، ٢٠٠٤.
- (٧٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠٠٣، مرجع سابق.
- (٧٣) شبل بدران، مرجع سابق، ص ص ١٢٨-١٢٩.
- (٧٤) جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، ص ص ٣٢-٣٣.
- (٧٥) رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، الجزء الأول (إجراءات الاعتماد - التقييم الذاتي)، ٢٠٠٨، ص ص ٧-٨.
- (٧٦) رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الكتاب الدوري السنوي، مرجع سابق، ص ١٣.
- (٧٧) رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مرجع سابق ، ص ص ٧-٨.
- (٧٨) رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ٢٠٠٨، ص ص ١٥-١٦.
- (٧٩) رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، مرجع سابق، ص ص ٣٥-٣٦.

- (٨٠) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (١٣٨) بتاريخ ٢٠١٢/٣/١١، بإنشاء وحدات للجودة بالمديريات والإدارات التعليمية والمدارس بالمحافظات.
- (٨١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزارى رقم (١٣٨) بتاريخ ٢٠١٢/٣/١١، مرجع سابق، مادة ١.
- (٨٢) المرجع السابق ، مادة ٢.
- (٨٣) (المرجع السابق، مادة ٣، ص ص ٤-٥.
- (٨٤) (رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل المتابعة الدورية لمؤسسات التعليم قبل الجامعى المعتمدة، مرجع سابق، ص ٤.
- (٨٥) (المرجع السابق ، ص ٥.
- (٨٦) (رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، اللائحة التنفيذية، الملة ٩، ص ص ٣٧-٣٨.
- (٨٧) (ياسر فتحى هنداوى المهدي، بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر: دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية فى مصر، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد ٣١، ٢٠١٢، ص ص ٣٩٤-٣٩٥.
- (٨٨) (رئاسة مجلس الوزراء، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، تأثير الاعتماد فى أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعى، ٢٠١٢، ص ص ١٨٦-١٨٧.
- (٨٩) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ، ص ١٩.
- (٩٠) (نهلة هاشم، آليات تفعيل المواطنة التنظيمية فى المدارس المصرية، مجلة التربية، (القاهرة:الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية)، ٨(١٤)، ٢٠٠٥، ص ٢٨٩.
- (٩١) أحمد عبده عبد الغنى، مرجع سابق، ص ٥.
- (٩٢) (أمل عبد الفتاح، عبد الناصر محمد رشاد، مرجع سابق، ص ص ٦٥٩-٦٦٠.
- (٩٣) (وزارة التربية والتعليم، مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم فى مصر، المجلد الأول، (القاهرة: الأمل للطباعة والنشر، ٢٠٠٣)، ص ص ٥٤-٥٥.
- (٩٤) (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعى، (القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٨)، ص ص ٨٦-٩٠.

(١٥) ايمان زغلول راغب أحمد، النمط القيادي مدخل لتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية: سيناريوهات مقترحة، دراسات تربوية واجتماعية، مج ١٥، ع ٤، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠٠٩، ص ٥٢٦-٥٣٦.

(١٦) ناجية محمد عبد الله الأعصر، تطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر باستخدام أسلوب فرق العمل، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، ٢٠١١، ص ١٧-١١٨.

(١٧) أمل عبد الفتاح محمد وعبد الناصر محمد رشاد، مرجع سابق ص ٦٨٩-٦٩٠.