

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
مجلة شباب الباحثين

\*\*\*

## إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في محافظة سوهاج

( بحث مشتق من رسالة علمية تخصص أصول التربية )

إعداد

د / حمدى السيد عبد اللاه  
مدرس أصول التربية  
كلية التربية - جامعة سوهاج

أ.د. محمد الأصمعي محروس  
أستاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية - جامعة سوهاج

أ / لبنى السيد علي محمد  
باحثة دكتوراه - قسم أصول التربية

جامعة سوهاج  
Faculty of Education  
كلية التربية

مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية العدد الرابع - يوليو ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 2682-2989)

Online:(ISSN 2682-2997)

### ملخص:

هدف البحث التعرف على مفهوم خطط التحسين المدرسي بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة ، والكشف عن واقع خطط التحسين بتلك المدارس في ضوء المعايير القومية لضمان الجودة والاعتماد بجمهورية مصر العربية والإمام بأهم اتجاهات تفعيل تلك الخطط في ضوء المعايير القومية لهيئة ضمان الجودة والاعتماد، والتوصل لإستراتيجية لتطوير تفعيل خطط التحسين المدرسي بالمدارس المعتمدة، وقد استخدم البحث منهجية البحث الوصفي لملاءمته لغرض البحث، كما اعتمد البحث على استبانة تم تطبيقها على عينة ممثلة من اعضاء المجتمع المدرسي لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة سوهاج وبلغ حجمها ١٦٠ فرداً، وقد توصل البحث لعدة نتائج أهمها قصور اهتمام المدارس المعتمدة في تفعيل خطط التحسين والتي تعتمد عليها في الحفاظ على المستوى التعليمي والإداري التي اعتمدت من خلاله، كما يوجد قصور في الإشراف من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في تحري مصداقية تفعيل خطط التحسين المدرسي بعد اعتماد تلك المدارس، ضعف تدريب العاملين بالمدارس المعتمدة على برامج خطط التحسين وكيفية اجراءها لضمان جودة تلك المدارس .

### **Abstract**

**The purpose of the research is to identify the concept of improvement plans in accredited schools of principal educational stage, and to reveal the importance of improvement plans in these schools in the light of the National Standards of quality assurance and accreditation in A.R.E, and knowledge of the most important trends of activation of these improvement plans in accredited schools, and reach a strategy to develop the activation of improvement plans in accredited schools.**

**The research was based on a questionnaire that was applied to a representative sample of school community members to the principal educational accredited schools in Sohage governorate, and the sample size reached 160 individuals.**

**The research found the most important results , The lack of interest of accredited schools in the activation of improvement plans , which depend on the maintenance of educational and administrative level which it was accredited, There is also lack of supervision from the National Authority for Quality Assurance and Accreditation in investigating the credibility of activation school improvement plans after accredited of these schools, The weakness of the training of staff in accredited schools on the programs of improvement plans and how to conduct them to ensure the quality of these schools**

## مقدمة البحث:

حملت التسعينات ضمن ما حملت من بوادر التغيير اتجاهاً جديداً نحو جعل المدرسة مركزاً تربوياً وتعليمياً مستقلاً، من خلال تفعيل خطط التحسين داخل المدرسة، والتفعيل المستمر لأدوارها التعليمية والمجتمعية<sup>(١)</sup>، فقد نشأت عملية خطط التحسين من نظرية جودة الإدارة، ويشتمل برنامج تحسين الجودة على نوعية الرعاية داخل المنظمة من خلال توجيه الفجوات بين الممارسات الحالية والمستويات المرغوبة، فالهدف الأساسي من خطط التحسين هو جعل الجودة جزء من الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية.<sup>(٢)</sup>

وعليه تعرف خطط التحسين المدرسي بأنها " عملية تسعى إلى تحديد وقياس التغيرات العملية داخل المدرسة، من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحديد المشكلات ذات الأولوية القصوى والعمل على وضع استراتيجيات لتطويرها.<sup>(٣)</sup>

وبناءً على ذلك التحسين المدرسي استراتيجية تعمل على تغيير مسار العملية التعليمية، وزيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع نقاط الضعف التي تم تداركها من خلال التقييم الذاتي، ولكي تستطيع المؤسسة التعليمية اجتياز تلك الفجوات وتخطي تلك المعوقات لابد لها من تفعيل خطط التحسين المدرسي

## مشكلة البحث :-

يُعد مفهوم خطط التحسين المدرسي من المفاهيم التي أخذت تنتشر بين الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فهو وليد الفكر الغربي والذي يقوم على أساس أن المدرسة تقوم بالدور الأساسي فيما يتعلق بتحسين الأداء داخل المؤسسة، ويتفق هذا مع ما أكدته دراسة ( علي السلمي، ١٩٩٥ )<sup>(٤)</sup> أن فلسفة خطة التحسين المدرسي تعتمد على وظيفتين أساسيتين للعمل داخل المؤسسة التعليمية وهما الصيانة والتحسين، حيث يقصد بالصيانة وضع المعايير والتأكد من اتباعها أما التحسين فهو تطوير هذه المعايير.

---

١ - السيد عبدالعزيز البهواشي، محمد طه حنفي: "نظم تقويم الأداء المدرسي في الوطن العربي في عصر المعلومات"، المؤتمر السنوي الحادي عشر، مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، ٢٥-٢٦ يناير ٢٠٠٦، ص ١١٦ .

٢ - محمد عبدالخالق بدوي، "الاتجاهات الحديثة في تحسين المدرسة وتفعيلها وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين - دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠١٢، ص ٥.

٣ - أحمد حسين عبدالمعطي، الأيزو في التعليم، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ٢١٧.

٤ - علي السلمي، إدارة الجودة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥، ص ٣٧.

## إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة ....

حيث أنها تعتبر فلسفة إدارية وممارسة لأعمال المؤسسة التعليمية التي تهدف إلى تسخير الموارد المادية والبشرية للمؤسسة التعليمية، لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التي تتسق مع احتياجات المجتمع<sup>(١)</sup>.

لذا أصبحت خطط التحسين المدرسي نشاط أساسي لأي مؤسسة تعليمية معتمدة هادفة للتميز والتنافسية والتي تتسم بخصائص لم تكن من قبل ضمن حدود المفهوم التقليدي للتخطيط المدرسي، حيث أصبحت تستند إلى رؤية ورسالة المؤسسة ، وتعمل على تحقيق ما تتضمنه من طموحات بشأن المستقبل، ، وتسعى إلى تحقيقه من خلال الإنجاز الراقى والأداء المتميز، وتعتمد على الإستمرارية والمرونة منهجاً تلتزم بهما على الرغم ما يكتنف بيئة المؤسسة من تعقيد.<sup>(٢)</sup>

وعلى ذلك، فقد أظهرت الخبرة بعضاً من مؤشرات ضعف تفعيل خطط التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة سوهاج وعدم تهيؤها بشكل كافٍ لتفعيل تلك الخطط في الوقت الراهن، ومن هذه المؤشرات ( قصور المعرفة النظرية حول مفاهيم ونماذج التخطيط المدرسي الإستراتيجي، وخطط التحسين في اجراء التحليل الإستراتيجي لموقف المدرسة، وضعف الكفايات المتعلقة بوضع خطط التحسين المدرسي وربطها بالحالات الواقعية داخل المدرسة مما يضعف التشخيص، ويضعف الصياغات المعبرة عنه، مما يترتب عليه ضبابية الأهداف الإجرائية المتضمنة لخطة التحسين المنبثقة من الرؤية وعليه ضبابية السبل الكفيلة بتحقيقها كما تتضمنها الرسالة.

### تساؤلات البحث :-

- ما أبعاد خطط التحسين المدرسي في الاعتماد التربوي في مرحلة التعليم الأساسي؟
- ما واقع خطط التحسين المدرسي في الاعتماد التربوي في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج؟

١- رؤية شعبة بحوث التخطيط، "الجودة النوعية في التعليم قبل الجامعي"، النشرة الدورية، العدد السادس، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، أبريل ٢٠٠٧، ص ١٩.

٢ - محفوظ أحمد جودة، خطط التحسين مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص

## إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة ....

- ما الإستراتيجية المقترحة لتطوير خطط التحسين المدرسي بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة؟

### أهداف البحث :-

- التعرف على أبعاد خطط التحسين المدرسي في الاعتماد التربوي في مرحلة التعليم الأساسي بمصر.
- الكشف عن واقع خطط التحسين المدرسي في الاعتماد التربوي في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج.
- التوصل لإستراتيجية مقترحة لتفعيل خطط التحسين بالمدارس المعتمدة.

### أهمية البحث :-

- يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو خطط التحسين والذي يعتبر من أهم المفاهيم التي لاقت رواجاً في السنوات الأخيرة لما له من أهمية في تحسين أداء المؤسسات التعليمية ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها التي نشأت من أجلها.
- تضع نصب أعين القائمين بمنح شهادة الاعتماد للمدارس الصورة الحقيقية لمدى تفعيل خطط التحسين داخل هذه المدارس.
- المساهمة في تحسين المعرفة في مجال خطط التحسين للباحثين والدارسين والمراجعين ومدراء المدارس نظراً لندرة الدراسات التي تناولت خطط التحسين.

### منهج البحث :-

إن منهجية البحث العلمي المتبعة في هذا البحث، هو المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها وتحديد علاقتها في إطار المتغيرات المحيطة بها.<sup>(١)</sup>

### حدود البحث :-

- اقتصرت الدراسة على تناول مفهوم خطط التحسين المدرسي، والتعرف على مدى تفعيلها، ومن ثم الوقوف على معوقات تفعيل خطط التحسين للمدارس المعتمدة لمرحلة التعليم الأساسي بسوهاج .

١- حسام مازن، أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار الفجر، ٢٠١٢، ص٢١٦.

## إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة ....

- واقتصرت الدراسة في جانبها الميداني على تطبيق أداة الدراسة على (١٦٠) فرداً من العاملين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة وأعضاء الدعم الفني بوحدات قياس الجودة بالإدارات التعليمية وبعض المراجعين الخارجيين بمحافظة سوهاج وتم إجراء الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨ م.

### أدوات البحث :-

أستبانه وتم تطبيقها على العينة المستهدفة في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة سوهاج.

### مصطلحات البحث :-

#### ١. خطط التحسين المدرسي

تعرف خطط التحسين المدرسي بأنها هي "الوثيقة التي تحتوي علي جميع الأنشطة و التدخلات التي ستقوم بها المدرسة على مدار العام الدراسي وذلك في ضوء نتائج تطبيق أدوات التقييم الذاتي للمدرسة و المصممة وفق معايير الجودة للتعليم ، و التي تعبر عن فجوات الأداء المدرسي.<sup>(١)</sup>

ويمكن القول أن خطط التحسين بمثابة مجموعة النشاطات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة المعتمدة لضمان كفاءة الممارسة المراد تحسينها وفق معايير محددة وضعت مسبقاً من قبل هيئة ضمان الجودة والاعتماد وذلك بهدف ارتقاء المؤسسة للتميز والتنافسية.

#### ٢. الإستراتيجية:

يعرف "أحمد اللقاني": الاستراتيجية Strategy: مجموعة من الإجراءات والممارسات التي يتبعها المخطط للوصول إلى المخرجات في ضوء الأهداف التي وضعها<sup>(٢)</sup>. وتعنى استخدام القوة للوصول إلى الأهداف العامة، وهذا المصطلح من المصطلحات العسكرية وأصبح يستخدم في مجال العلوم الإنسان<sup>(٣)</sup>.

(١) - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ٩٠.

(٢) - أحمد حسين اللقاني، على الجمل، " التخطيط الاستراتيجي"، مجلة كلية التربية، ع(٤)، جامعة المنصورة: كلية التربية، سبتمبر ١٩٩٩ ص، ١٨.

(٣). فؤاد عبد المنعم البكري، التسويق الاجتماعي - تخطيط الحملات الإعلامية، القاهرة: عالم الكتب ٢٠٠٥،

## إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة ....

ويقصد بالإستراتيجية المقترحة بأنها : الطريقة أو الكيفية والإجراءات التي يمكن من خلالها تفعيل خطط التحسين بمدارس التعليم الأساسي، مع الاستفادة من خبرات بعض خبراء الجودة.

### خط السير في البحث :-

- الاطلاع على المراجع والدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث.
- عرض الإطار العام للبحث وتشتمل على ( المقدمة، مشكلة البحث، الأهداف، الأهمية، المنهج المستخدم، الحدود، الأدوات، العينة، مصطلحات البحث من خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية.
- يعرض البحث لإستراتيجية مقترحة يمكن من خلالها تفعيل خطط التحسين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة.

### الإطار النظري للبحث

إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة

تمهيد:-

بالرغم من الجهود المستمرة في وضع خطط التحسين المدرسي سواء المبذولة خارجياً (من خلال السلطات التعليمية المحلية أو القومية) أو المبتكرة داخلياً (من خلال الجهود الذاتية للمدرسة) إلا أن هناك دلائل عديدة تؤكد إخفاق كثير من جهود التحسين المدرسي التي تنفذها وزارة التربية والتعليم في مصر ، فالملاحظ" عدم الرضا العام عن الخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة المصرية عامة"، وضعف مستوى خريجها، وعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة للتحسين المدرسي.

أما المبادرات الذاتية للمدارس فإنها عادة جهود متناثرة غير ممنهجة ترتبط بقدرة واستعداد مدير المدرسة فقط، وتعرقلها كثيراً من العقبات والقيود الخارجية، ولا يمكن التعويل عليها كأساس للتحسين المدرسي، ويؤكد ذلك أهمية تبني نمط القيادة الموزعة والتشاركية كعنصر ضروري في تحقيق القدرة على التحسين المدرسي<sup>(1)</sup>.

---

(1)Leithwood, K. and . Jantzi, D.: Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures." School Effectiveness and School Improvement, , 1(4), 2009,p 249.



## إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسى المعتمدة ....

### مفهوم خطط التحسين:

تعرف خطط التحسين بأنها: "هي الوثيقة التي تُعنى بوصف جميع الأنشطة و التدخلات التي ستقوم بها المدرسة على مدار العام الدراسي وذلك في ضوء نتائج تطبيق أدوات التقييم الذاتي للمدرسة و المصممة وفق المعايير القومية للتعليم"<sup>(1)</sup>.

وتعرف خطة التحسين المدرسي بأنها : مجموعة من الخطوات التي تسعى لإجراء التحسينات بشكل مستمر في مفردات العملية التعليمية من خلال دراسة جوانب القوة والضعف بالشكل الذي ينعكس على تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة<sup>(2)</sup>.

وتُعرف خطة تحسين الأداء المدرسي على أنها : الوثيقة التي تحتوي علي جميع الأنشطة و التدخلات التي ستقوم بها المدرسة على مدار العام الدراسي وذلك في ضوء نتائج تطبيق أدوات التقييم الذاتي للمدرسة و المصممة وفق معايير الجودة للتعليم، والتي تعبر عن فجوات الأداء المدرسي<sup>(3)</sup>.

وتؤكد هذه التعريفات على أهمية نواتج خطط التحسين على الطلاب أنفسهم، كما تشير إلي أهمية الحاجة لوجود ارتباط قوي بين التحسين الذي يتم على نطاق المدرسة والتحسين الذي يحدث داخل الفصول ، وعليه فإن خطط التحسين هي الوثيقة التعليمية التي تسعى لإحداث تغييرات إيجابية في بيئات تعلم الطلاب الصفية ، هدفها النهائي جعل المدارس أماكن أفضل لتعلم الطلاب ودعم قدرة المدرسة على إدارة التغيير.

أهداف خطط التحسين :-

تشتق أهداف خطة تحسين الأداء المدرسي بما يؤدي إلي تطوير الأداء للمستوى المطلوب، وتصنف أهداف خطة التحسين المدرسي إلي<sup>(4)</sup>:

---

(1) Epstein, J, and. Jackson, V, **Teachers Involve Parents In Schoolwork: Manual for Teachers** – Language Arts, Science/Health and Math. Baltimore, Md.: Johns Hopkins University, Center on School, Family and Community Partnerships, 2005, p90.

(2) Joyce, Bruce ,**James Wolf and Emily Calhoun.**, The Self-Renewing School. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development, 2006, p76.

(3) Cotton ,K , **The Schooling Practices That Matter Most.** Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development, 2008,p 51.

(4) Heft, J, **Catholic Identity and the Future of Catholic Schools.**” The Catholic Identity of Catholic Schools, vol. 2 of Catholic Schools for the 21st Century, by James Heft and Carleen Reck. Washington, D.C.: National Catholic Education Association, 2011,p410

## إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسى المعتمدة ....

أهداف عامة: تحدد الوضع الذي ترغب في أن يكون عليه الموقف بعد انتهاء الخطة و تركز على المخرجات المرغوب فيها .

أهداف إجرائية : هي نتائج محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها في فترة محددة.

وهدف التحسين المدرسي هو إحداث تغيير ثقافي إيجابي من خلال تعديل العمليات التي تحدث داخل المدرسة<sup>(١)</sup>.

ويتضح من ذلك أن خطط التحسين المدرسي عملية هدفها الإصلاح، وإحداث تغييرات إيجابية في بيئات التعلم المدرسي، انطلاقاً من أنه ليس كل تغيير في نظام التعليم، أو في أحد عناصره يتضمن بالضرورة الإصلاح أو التحسين، ولكن لا شك أن كل تحسين يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي.

كما تهدف خطط التحسين إلى وضع استراتيجيات لعلاج فجوات الأداء التي تم اكتشافها من التقييم الذاتي، أو وضع استراتيجيات لضمان الجودة للمؤشرات الناجحة وتعرف بأسم خطط ضمان الجودة.<sup>(٢)</sup>

وتهدف خطط التحسين المدرسي إلى تحقيق الآتي :-

١. تجويد مخرجات النظام التعليمي وتنمية المدرسة كمؤسسة قائمة بأدوارها في المجتمع .
٢. ترسيخ ثقافة التقويم الذاتي لدى العاملين. و تفعيل أدوار المعلمين الأوائل كمشرفين بالمدرسة.
٣. تنمية مهارات العمل بروح الفريق. وتشخيص مستويات الأداء الحالية للمدرسة من أجل تطويرها .
٤. تمكين المدرسة من الاستفادة من إمكانياتها البشرية والمادية بفاعلية أكبر. وجعل المدرسة كمنظمة متعلمة. وتخطيط وتصميم برامج الإنماء المهني في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين .

---

<sup>(١)</sup> Epstein, J and Coate, L, **Effects of Summer Home Learning Packets on Student Achievement in Language Arts in the Middle Grades.**”, School Effectiveness and School Improvement, 7(4), 2009, p383

<sup>(٢)</sup>Schmoker, M , **The Key to Continuous School Improvement.** 2<sup>nd</sup>edition. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development, 2004, p132.

## إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة ....

ومن أبرز نقاط الضعف التي توصلت لها الوثائق والدراسات الميدانية الحديثة والتي تؤكد ضعف أبعاد قدرة معظم المدارس المصرية على قيادة وتنفيذ خطط التحسين المدرسي وفيما يلي تفاصيلها:

### ١. بُعد معارف ومهارات واستعدادات المعلمين:

يشير واقع العمل بالمدارس المصرية إلي ضعف إتاحة الفرص لتبادل المعارف والخبرات بين أعضاء المجتمع المدرسي، ونقص مهارات المعلم القيادية، وضعف الدافع لديه للمشاركة، فقد أدت سياسة توزيع فائض القوى العاملة إلي تعيين غير التربويين في وظائف التدريس مع ضعف مستواهم العلمي والفني، كما أدى العجز في بعض المواد إلي تكليف معلمين غير متخصصين بتدريسها مما أدى إلي هبوط مستوى الأداء، علاوة على ضعف قدرة المدرسة على توفير أساليب التدريب الجيدة، ومقاومة العاملين للتغيير والتجديد.<sup>(١)</sup>

### ٢. بُعد قيادة المدير:

يشير واقع المدارس المصرية إلي افتقار معظم المدارس إلي القيادات القادرة على أداء مهامها الوظيفية بكفاءة، والواعية بأهمية تفويض السلطات للعاملين، ومشاركتهم في تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها، فلا تزال القيادات العليا تهيمن على سلطة اتخاذ القرار<sup>(٢)</sup>،

### ٣. بُعد المجتمع المهني:

يشير واقع المدارس المصرية إلي مجموعة من جوانب الضعف المرتبطة بتحويل المدارس المصرية إلي مجتمعات تعلم مهنية من أهمها: غياب رؤية ورسالة مشتركة يؤمن بها جميع العاملين بالمدرسة، وسيادة ثقافة المركزية على مستوى المدرسة، وضعف العمل الجماعي التعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي، وغياب الاتصال المفتوح؛ مما يعوق تبادل المعلومات والمعارف والخبرات فيما بينهم، علاوة على تدنى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة

<sup>١</sup> - ياسر المهدي، "تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مج(٢)، ع (٣١)، ٢٠٠٧، ص ٢٢.

<sup>٢</sup> - محمد عواد الزيات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والعالي: عمان دار صفاء، ٢٠٠٨، ص ٩٣.

## إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة ....

المصرية، وضعف الثقة المتبادلة بين المعلم وإدارة المدرسة وضعف الثقة أيضا بين المدرسة والمجتمع المحيط بها. (١)

### ٤. الموارد والإمكانات المادية:

تشير الدراسات التي تناولت أوضاع المدارس المصرية إلي وجود مشكلات تكبل حركة المدارس وتعوق تقدمها، متمثلة في ضعف المدخلات المادية والتقنية والمعلوماتية، مما أدى إلي انخفاض أداء الأفراد (٢)، ومن مؤشرات ذلك: ضعف عدد المدارس التي بنيت خلال القرن الماضي، ونقص المباني التعليمية، وتهميش الوسائط التكنولوجية الحديثة، والإدارة المركزية للموارد وعدم الاستخدام الكفاء لهذه الموارد، علاوة على الاختلال الهيكلي لتمويل التعليم في مصر. (٣)

### ٥. تماسك البرنامج المدرسي:

ويشير الواقع أيضًا إلي ضعف تماسك البرنامج المدرسي، وافتقاره إلي الاتساق في كثير من الأحيان، ومن المؤشرات الدالة على ذلك (٤): ندرة وجود معايير محددة لنجاح الطلاب وتدني مهارات القراءة والكتابة لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية وفقاً للمعايير القومية للتعليم، والإنخفاض النسبي في جودة نواتج العملية التعليمية، وتقليدية نظم التقويم ونقص الخدمات التعليمية لأنواع معينة من ذوي الاحتياجات الخاصة، والقصور في أدوات ومهارات التقويم بالمدارس المصرية.

### نتائج البحث :-

- قصور اهتمام قطاع التعليم المصري بإستحداث إدارة للموارد البشرية بها على جميع المستويات، من المستوى المركزي وحتى المستوى المدرسي بحيث تضطلع بالوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية من استقطاب العاملين ذوي الكفاءة وتعيينهم، وإرشادهم

(١) أحمد حسين الصغير، 'بناء فرق التعلم كمدخل للتحسين المدرسي-دراسة ميدانية'، مجلة كلية التربية ببورسعيد، العدد السادس، كلية التربية، جامعة قناة السويس، يونيو ٢٠٠٩، ص ٣٩٥.

٢- ياسر المهدي، مرجع سابق، ص ٩٧.

٣- إيمان احمد عزت، 'الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة، دراسة مقارنة'، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٠، ص ٩٢.

٤- محمود عبد الرسول، 'تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته'، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج (٢٣)، ع (١١)، ٢٠٠٨، ص ٢٣٣.

## إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة ....

وتهيئتهم للعمل الجديد، وتدريبهم وتمييزهم مهنيًا باستمرار وهذا القصور يؤدي لقصور المدرسة في التعرف على الكوادر العاملة ذات معرفة ومهارة واستعداد للمشاركة في برامج خطط التحسين المدرسي.

▪ قصور نظام المحاسبية والمساءلة في قرارات إحلال المدارس غير المطابقة لمواصفات الجودة أو تطويرها، بحيث لا يسمح للمدرسة بالاستمرار إلا في ضوء توافر الحد الأدنى لضمان الجودة في الأداء المدرسي، من حيث البنية التحتية اللازمة، والإمكانات المادية الأساسية حيث تبين أن توافر الامكانيات يمثل عنصراً أساسياً في نجاح برامج خطط التحسين المدرسي.

▪ ضعف علاقات الشراكة الفعالة بين المجتمع المدرسي والخارجي، بما يؤدي إلى ضعف إسهامات المجتمع المحلي متمثلاً في أولياء الأمور، ورجال الأعمال، والجامعات، وغيرها من الجهات ومؤسسات المجتمع الداعمة لقدرة المدارس على التحسين المستمر في أداءها التعليمية والإدارية.

### الإستراتيجية المقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة

يمكن تقديم ملاح إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة ويمكن اعتبارها خطة عامة تستهدف الكشف عن الفرص المتاحة بتفعيل خطط التحسين المدرسي بالمدارس المعتمدة والتغلب على أوجه القصور في تفعيلها.

#### أهداف الإستراتيجية :-

▪ بيان المنطلقات الفكرية التي ينبغي أن يسترشد بها القائمون على تفعيل خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي وترجمتها إلى واقع ملموس.

▪ تحديد المهام الفعلية وذلك من خلال ترجمة المنطلقات الفكرية إلى مهام وإجراءات عملية وتربوية محددة وواقعية.

▪ تحقيق التكامل والتنسيق بين كل من المدارس المعتمدة والهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد القبل الجامعي ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى.

#### المستفيدون من الإستراتيجية :-

▪ مدارس التعليم الأساسي المعتمدة، والقيادة المدرسية والمعلمون، ووحدة التدريب والجودة.

## إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة ....

- الأفراد والمؤسسات ذات الصلة بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة.
  - المتعلم.
- المتطلبات الأساسية للخطة الإستراتيجية :-
- توفير الدعم المالي والفني المناسب لتنفيذ الخطة.
  - التنسيق بين المسؤولين بالعاملين بالمدارس المعتمدة وأعضاء الدعم الفني بالإدارات التعليمية، والمراجعين الخارجيين.
  - وضع مقاييس واضحة للأداء والمتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية.
  - نشر نتائج المتابعة والتقييم مع مراجعة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
- مصادر بناء الإستراتيجية المقترحة :-
- الجانب النظري من البحث والذي يتناول مفهوم خطط التحسين المدرسي وأهم اتجاهات تطوير معايير خطط التحسين المدرسي .
  - نتائج الدراسة الميدانية والتي طبقت أدواتها على عينة من العاملين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة والأعضاء الفنيين بوحدات القياس والجودة بالإدارات التعليمية ومراجعين خارجيين بالهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد القبل جامعي.
- ويتم وضع ملامح الإستراتيجية وفقاً للمراحل التالية :-

### أولاً : التحليل البيئي Environmental Analysis

التحليل البيئي هو محاولة الوقوف على عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية وكذلك الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية ويمكن ذلك من خلال استخدام نموذج (SOWT).

ويمكن تلخيص التحليل البيئي فيما يلي :-

#### ١- تحليل البيئة الداخلية :-

تتكون البيئة الداخلية من التغيرات التي تقع داخل المنظمة دائماً وتعد مصدراً لقوتها أو ضعفها، كما أنها تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة القيادة المدرسية

## إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة ....

جدول (١) تحليل البيئة الداخلية لجوانب تفعيل خطط التحسين المدرسي بمدارس التعليم

### الأساسي المعتمدة

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتوافر بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة هيكل تنظيمي يحدد من خلاله في مهام العاملين ببرامج خطط التحسين المدرسي.</li> <li>• توافر لوائح المساءلة والمحاسبية لضمان كفاءة عمل خطط التحسين المدرسي بالمدارس المعتمدة.</li> <li>• تنفذ وحدات التدريب والجودة البرامج المهنية التي تساعد على التنمية المهنية المستدامة للعاملين بالمدارس المعتمدة والتي تتناسب مع القدرة على التخطيط الجيد لبرامج خطط التحسين المدرسي.</li> <li>• تكيف مدارس التعليم الأساسي المعتمدة مع النمو التكنولوجي المتسارع لإحداث التطوير في تفعيل برامج خطط التحسين المدرسي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ضعف الهدف إلى تطوير خطط التحسين المدرسي في مضمون الرؤية والرسالة للمدارس المعتمدة.</li> <li>▪ ضعف مشاركة العاملين بالمدارس المعتمدة في إعداد وتنفيذ خطط التحسين المدرسي.</li> <li>▪ محدودية استيفاء المتطلبات المالية والمادية من قبل القيادة المدرسية لسد متطلبات تنفيذ برامج خطط التحسين المدرسي.</li> <li>▪ قصور توفير آلية تقويم مستمرة لتحقيق أهداف برامج خطط التحسين المدرسي سواء للعاملين أو أولياء الأمور أو للمتعلمين.</li> <li>▪ قصور سعي المدارس المعتمدة في وضع إجراءات إدارية تهدف ربط الحافز المادي بتحسين أداء العاملين والمتعلمين المستهدفين من خطط التحسين المدرسي.</li> <li>▪ ضعف إسناد العمل الملائم في خطط التحسين المدرسي حسب الكفاءات البشرية بين العاملين بالمدارس المعتمدة.</li> </ul>

### ٢- تحليل البيئة الخارجية :-

تتكون البيئة الخارجية من متغيرات الفرص والتهديدات والتي تقع خارج سيطرة الإدارة في

المدى القصير.

جدول (٢) تحليل البيئة الخارجية لجوانب تفعيل خطط التحسين المدرسي بمدارس التعليم

### الأساسي المعتمدة.

فرص	تهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اقتناع القيادة المدرسية بأهمية خطط التحسين المدرسي في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.</li> <li>▪ تزويد العاملين بالتدريبات الخاصة بكيفية إعداد وتنفيذ خطط التحسين.</li> <li>▪ إقامة الندوات والمؤتمرات مما يساهم في تبادل الخبرات بين المدارس المعتمدة والهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تفتقر المدارس المعتمدة للرأس المال المادي الكافي لإجراء الحافز المادي للعاملين المميزين في تفعيل خطط التحسين.</li> <li>▪ قصور توافر إثارة جو التنافسية بين المدارس المعتمدة وبعضها لرفع كفاءة تفعيل خطط التحسين بها.</li> </ul>

ثانياً : الرؤية Vision

" تفعيل خطط التحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة إلى الأفضل والمأمول

## إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة ....

### ثالثاً : الرسالة Message

تسعى إستراتيجية تفعيل خطط التحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة لتزويد خطط التحسين المدرسي بالإمكانات المادية في ظل توافر عناصر بشرية تعليمية مدربة تدريباً مهنيّاً وفنياً وقيادياً في إعدادها وتنفيذها بمدارسهم بمشاركة المجتمع المدني مما يحقق الهدف المرجو من تلك الخطط"

### رابعاً : الأهداف الإستراتيجية Strategy Goals

الهدف الإستراتيجي :- تنمية الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة لتفعيل خطط التحسين المدرسي

#### الأهداف الإجرائية (التنفيذية) :-

- التنمية المهنية المستدامة للعاملين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة ( قيادات مدرسية - معلمين -إداريين).
  - إكساب العاملين مهارات معينة مثل تبادل الخبرات بين المدارس المعتمدة والاستشارات والتدريب والمشاركة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المدني.
- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية :-

تعد هذه المرحلة مرحلة ميدانية يتم من خلالها التنفيذ والتطبيق الفعلي لأهداف وبرامج الإستراتيجية في الميدان وهي مرحلة تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة وحدات القياس والجودة بالإدارات التعليمية، وعليه يبدأ دور الإدارة الإستراتيجية من خلال دمج الإستراتيجية ضمن إستراتيجية العمل العامة بوزارة التربية والتعليم.

#### الخطة التنفيذية للإستراتيجية :-

من خلال برنامج مقترح لتنمية الموارد البشرية بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة خلال ٣ سنوات.



## إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة ....

الهدف الإستراتيجي: تنمية الكفاءات البشرية لتطوير تفعيل خطط تحسين مدارس

### التعليم الأساسي المعتمدة.

المدى الزمني	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الأداء	متطلبات التنفيذ	الأهداف الإجرائية
على مدار الخطة الإستراتيجية	وزارة التربية والتعليم العاملين بالمدرسة. مؤسسات المجتمع المدني ذات الصلة بالمدارس المعتمدة.	برامج تدريبية داعمة لأبعاد خطط التحسين المدرسي. ورش عمل تلي احتياجات تفعيل خطط التحسين المدرسي.	تحسين كفاءة العمل من خلال ورش العمل. تطوير أداء العاملين بالمدارس المعتمدة لإدارة تطوير خطط التحسين المدرسي بها.	التنمية المهنية المستدامة للعاملين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة (قيادات مدرسية- معلمين- إداريين).
	وحدات تكنولوجيا المعلومات بديرية التربية والتعليم والمدارس المعتمدة. العاملين بالمدارس المعتمدة.	وجود قاعدة بيانات إدارية للعاملين بالمدارس المعتمدة عقود شراكة بين المدارس المعتمدة والمؤسسات المهمة بتحسين التعليم.	إنشاء وحدات خاصة بتحسين الأداء المدرسي وخطط التحسين بديرية التربية والتعليم. عمل شراكات تدريب- استشارات) بين المدارس المعتمدة والمؤسسات ذات الصلة بتحسين التعليم بهدف تحسين الأداء المهني لأفراد العاملين بالمدارس المعتمدة.	إكساب العاملين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة مهارات متنوعة كالتدريب والإستشارات والشراكة بين مؤسسات المجتمع المدني.

## إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسى المعتمدة ....

### لمراجع :

السيد عبدالعزيز الجهوشي، محمد طه حنفي: "نظم تقويم الأداء المدرسي في الوطن العربي في عصر المعلومات"، المؤتمر السنوي الحادي عشر: مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، ٢٥-٢٦ يناير ٢٠٠٦.

محمد عبد الحميد، أسامة محمود قرني، "إستراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم في ضوء معايير الاعتماد لبعض الدول، المؤتمر السنوي الثالث عشر : الاعتماد وضمان جودة ٢٥ يناير ٢٠٠٥ مج(٣) ، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥.

ايمان احمد عزت، "الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة، دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٠.

محمد عبد الخالق بدوي، "الاتجاهات الحديثة في تحسين المدرسة وتفعيلها وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين - دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠١٢.

أحمد حسين الصغير، "بناء فرق التعلم كمدخل للتحسين المدرسي-دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية ببورسعيد، العدد السادس، كلية التربية، جامعة قناة السويس، يونيو ٢٠٠٩، ص ٣٩٥. فيصل الملا عبد الله: "الاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي (مفهومه أهدافه ،أسسه، منظماتته)"، مجلة التربية، العدد الحادي والعشرون ، كلية التربية جامعة الفيوم، ٢٠٠٦.

أحمد حسين اللقاني، على الجمل، " التخطيط الاستراتيجي"، مجلة كلية التربية، ع(٤)، جامعة المنصورة: كلية التربية، سبتمبر ١٩٩٩.

رؤية شعبة بحوث التخطيط، "الجودة النوعية في التعليم قبل الجامعي"، النشرة الدورية، العدد السادس، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، أبريل ٢٠٠٧.

- محمود عبد الرسول، " تطوير الادارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج(٢٣)، ع(١١) ، ٢٠٠٨.

ياسر المهدي، "تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسى في مصر، دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مج(٢)، ع (٣١)، ٢٠٠٧.

أحمد حسين عبدالمعطي، الأيزو في التعليم، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.

حسام مازن، أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار الفجر، ٢٠١٢.

علي السلمي، إدارة الجودة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥.

## إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسى المعتمدة ....

فؤاد عبد المنعم البكري، التسويق الاجتماعي- تخطيط الحملات الإعلامية، القاهرة: عالم الكتب .٢٠٠٥

محفوظ أحمد جودة، خطط التحسين مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨ .  
محمد عواد الزيات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والعالي: عمان دار صفاء، .٢٠٠٨

Cotton ,K , The Schooling Practices That Matter Most. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development, 2008.

Epstein, J and Coate, L, Effects of Summer Home Learning Packets on Student Achievement in Language Arts in the Middle Grades.”, School Effectiveness and School Improvement, 7(4), 2009.

Epstein, J, and. Jackson, V, Teachers Involve Parents In Schoolwork: Manual for Teachers – Language Arts, Science/Health and Math. Baltimore, Md.: Johns Hopkins University, Center on School, Family and Community Partnerships, 2005.

Epstein, J, and others, School, Family and Community Partnerships: Your Handbook for Action. Thousand Oaks, Calif.: Corwin Press, 2009.

Heft, J, Catholic Identity and the Future of Catholic Schools.” The Catholic Identity of Catholic Schools, vol. 2 of Catholic Schools for the 21st Century, by James Heft and Carleen Reck. Washington, D.C.: National Catholic Education Association, 2011.

Joyce, Bruce, James Wolf and Emily Calhoun., the Self-Renewing School. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development, 2006.

Leithwood, K. and. Jantzi, D.: Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures.” School Effectiveness and School Improvement, 1(4), 2009.

Schmoker, M, the Key to Continuous School Improvement. 2nd edition. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development, 2004.