

اللهم آمين



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين

\*\*\*

## استراتيجية مقترنة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في محافظة سوهاج

(بحث مشتق من رسالة علمية تخصص أصول التربية)  
إعداد

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

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

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

DOI: 10.21608/JYSE.2020.74731

مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية العدد الرابع - يونيو 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 والإسلام بأهم اتجاهات تفعيل تلك الخطط في ضوء المعايير القومية لهيئة ضمان الجودة والاعتماد، والتوصل لاستراتيجية لتطوير تفعيل خطط التحسين المدرسي بالمدارس المعتمدة، وقد استخدم البحث منهجية البحث الوصفي لملاءمته لغرض البحث، كما اعتمد البحث على استبيانه تم تطبيقها على عينة مماثلة 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 اتجاهًا 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 استراتيجيّة 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 وتحطّي 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

١- السيد عبدالعزيز البهوashi، محمد طه حنفي: "نظم تقويم الأداء المدرسي في الوطن العربي في عصر المعلومات"، المؤتمر السنوي الحادي عشر، مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، ٢٠٠٦ يناير ٢٠٢٥، ص ١١٦-١١٩.

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.

استراتيجية مقتربة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في محافظة ...  
للعمل داخل المؤسسة التعليمية وهما الصيانة والتحسين، حيث يقصد بالصيانة وضع المعايير  
والتأكد من اتباعها أما التحسين فهو تطوير هذه المعايير.

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

لذا أصبحت خطط التحسين المدرسي نشاطاً أساسياً 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 الراقي والأداء  
المتميز، وتعتمد على الإستمرارية والمرونة منهجاً تلتزم بهماعلى الرغم ما يكتنف بيئه  
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 تهيئها 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  
بتتحققها كما تتضمنها الرسالة).

---

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

٢ - محفوظ أحمد جودة، خطط التحسين مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨ ، ٨٥ ص

### 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؟
- 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 لـ إستراتيجية 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 بمنع شهادة الاعتماد للمدارس الصورة الحقيقية لمدى تفعيل خطط التحسين داخل هذه المدارس.
- المساهمة في تحسين المعرفة في مجال خطط التحسين للباحثين والدارسين والمرجعين ومدراء المدارس نظراً لندرة الدراسات التي تناولت خطط التحسين.

### منهج البحث : -

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

---

١- حسام مازن، أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار الفجر ،٢٠١٢ ، ص ٢١٦.

### 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 .
- واقتصرت الدراسة في جانبها الميداني على تطبيق أداة الدراسة على (٦٠) 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 .

### أدوات البحث :

استبانة 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 على 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 تعبّر 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 .

---

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

## ٢. الإستراتيجية:

يعرف "أحمد اللقاني": الاستراتيجية **Strategy**: مجموعة من الإجراءات والممارسات التي يتبعها المخطط للوصول إلى المخرجات في ضوء الأهداف التي وضعها <sup>(١)</sup>. وتعني استخدام القوة للوصول إلى الأهداف العامة، وهذا المصطلح من المصطلحات العسكرية وأصبح يستخدم في مجال العلوم الإنسان <sup>(٢)</sup>.

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 مقتراحه يمكن من خلالها تفعيل خطط التحسين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة.

### الإطار النظري للبحث

إستراتيجية مقتراحه 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

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

٢). فؤاد عبد المنعم البكري، التسويق الاجتماعي- تخطيط الحملات الإعلامية، القاهرة: عالم الكتب ٢٠٠٥ ص ٥٩.

استراتيجية مقتضبة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في محافظة ...  
التي تقدمها المدرسة المصرية عامة، وضعف مستوى خريجيها، وعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة للتحسين المدرسي.

أما المبادرات الذاتية للمدارس فإنها عادة جهود متاثرة غير منهجية ترتبط بقدرة واستعداد مدير المدرسة فقط، وتعرقها 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>(١)</sup>.

### **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 التقويم الذاتي للمدرسة و المصممة وفق المعايير القومية للتعليم"<sup>(٢)</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>(٣)</sup>.

وتعُرف خطة تحسين الأداء المدرسي على أنها : الوثيقة التي تحتوي على 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 تعبّر عن فجوات الأداء المدرسي<sup>(٤)</sup>.

وتؤكّد هذه التعريفات على أهمية نوافذ خطط التحسين على الطلاب أنفسهم، كما تشير إلى أهمية الحاجة لوجود ارتباط قوي بين التحسين الذي يتم على نطاق المدرسة والتحسين

---

(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.

(2) 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.

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

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

استراتيجية مقتضية لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في محافظة ...  
الذي يحدث داخل الفصول ، وعليه فإن خطط التحسين هي الوثيقة التعليمية التي تسعى  
لإحداث تغييرات إيجابية في بيئات تعلم الطلاب الصافية ، هدفها النهائي جعل المدارس أماكن  
أفضل لتعلم الطلاب ودعم قدرة المدرسة على إدارة التغيير.

أهداف خطط التحسين :-

تشق أهداف خطة تحسين الأداء المدرسي بما يؤدي إلى تطوير الأداء للمستوى المطلوب، وتصنف أهداف خطة التحسين المدرسي إلى<sup>(١)</sup> :

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>(٢)</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>(٣)</sup>

وتهدف خطط التحسين المدرسي إلى تحقيق الآتي :-

١. تجويد مخرجات النظام التعليمي وتنمية المدرسة كمؤسسة قائمة بأدوارها في المجتمع .

---

<sup>(١)</sup> 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

<sup>(٢)</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>(٣)</sup>Schmoker, M , **The Key to Continuous School Improvement.** 2<sup>nd</sup> edition. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development, 2004, p132.

استراتيجية مقتضبة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في محافظة ...

٢. ترسیخ ثقافة التقویم الذاتی لدى العاملین و تفعیل أدوار المعلمین الأوائل كمشرفین بالمدرسة.

٣. تنمية مهارات العمل بروح الفريق. وتشخیص مستويات الأداء الحالیة للمدرسة من أجل تطويرها .

٤. تمکین المدرسة من الاستفادة من إمکانیاتها البشریة والمادیة بفاعلیة أكبر. وجعل المدرسة كمنظمة متعلمة. وتخطیط وتصميم برامج الإنماء المهنی في ضوء الاحتیاجات التدربیة الفعلیة للعاملین .

ومن أبرز نقاط الضعف التي توصلت لها الوثائق والدراسات المیدانیة الحديثة والتي تؤکد ضعف أبعاد قدرة معظم المدارس المصرية على قیادة وتنفيذ خطط التحسین المدرسي وفیما يلي تفاصیلها:

#### ١. بُعد معارف ومهارات واستعدادات المعلمین:

يشير واقع العمل بالمدارس المصرية إلى ضعف إتاحة الفرص لتبادل المعرف والخبرات بين أعضاء المجتمع المدرسي، ونقص مهارات المعلم القيادية، وضعف الدافع لديه للمشاركة، فقد أدت سياسة توزيع فائض القوى العاملة إلى تعيين غير التربويين في وظائف التدريس مع ضعف مستواهم العلمي والفنی، كما أدى العجز في بعض المواد إلى تکلیف معلمین غير متخصصین بتدريسها مما أدى إلى هبوط مستوى الأداء، علاوة على ضعف قدرة المدرسة على توفير أسالیب التدرب الجيدة، ومقاومة العاملین للتغيیر والتجدد.<sup>(١)</sup>

#### ٢. بُعد قیادة المدیر:

يشير واقع المدارس المصرية إلى افتقار معظم المدارس إلى القيادات القادرة على أداء مهامها الوظيفية بكفاءة ، والواعية بأهمیة تفویض السلطات للعاملین، ومشارکتهم في تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها، فلا تزال القيادات العليا تهيمن على سلطنة اتخاذ القرار <sup>(٢)</sup>،

<sup>١</sup> - ياسر المهدی، "تمکین المعلمین بمدارس التعليم الأساسي في مصر، دراسة میدانیة"، مجلة كلية التربية، جامعة عین شمس، مج(٢)، ع (٣١)، ٢٠٠٧، ص ٢٢.

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

### ٣. بُعد المجتمع المهني:

يشير واقع المدارس المصرية إلى مجموعة من جوانب الضعف المرتبطة بتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية من أهمها: غياب رؤية ورسالة مشتركة يؤمن بها جميع العاملين بالمدرسة، وقيادة 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 تدني مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة المصرية، وضعف الثقة المتبادلة بين المعلم وإدارة المدرسة وضعف الثقة أيضاً بين المدرسة والمجتمع المحيط بها. <sup>(١)</sup>

### ٤. الموارد والإمكانات المادية:

تشير الدراسات التي تناولت أوضاع المدارس المصرية إلى وجود مشكلات تكفل حركة المدارس وتعوق تقدمها، متمثلة في ضعف المدخلات المادية والتقنية والمعلوماتية، مما أدى إلى انخفاض أداء الأفراد <sup>(٢)</sup> ، ومن مؤشرات ذلك: ضعف عدد المدارس التي بنيت خلال القرن الماضي، ونقص المباني التعليمية ، وتهميشه الوسائل التكنولوجية الحديثة ، والإدارة المركزية للموارد وعدم استخدام الكفاءة لهذه الموارد، علاوة على الاختلال الهيكلي لتمويل التعليم في مصر. <sup>(٣)</sup>

### ٥. تماسك البرنامج المدرسي:

ويشير الواقع أيضاً إلى ضعف تماسك البرنامج المدرسي، وافتقاره إلى الاتساق في كثير من الأحيان، ومن المؤشرات الدالة على ذلك <sup>(٤)</sup> : ندرة وجود معايير محددة لنجاح الطلاب وتدنى مهارات القراءة والكتابة لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية وفقاً للمعايير القومية للتعليم، والإنخفاض النسبي في جودة نوافذ العملية التعليمية، وتقلدية نظم التقويم ونقص الخدمات

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

٢- ياسر المهدى، مرجع سابق، ص ٩٧.

٣- 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 ، ص ٩٢.

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

استراتيجية مقتربة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في محافظة ...  
التعليمية لأنواع معينة من ذوي الاحتياجات الخاصة، والقصور في أدوات ومهارات التقويم  
بالمدارس المصرية.

### نتائج البحث :-

- قصور اهتمام قطاع التعليم المصري بإستخدام إدارة للموارد البشرية بها على جميع المستويات، من المستوى المركزي وحتى المستوى المدرسي بحيث تضطجع بالوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية من استقطاب العاملين ذوي الكفاءة وتعيينهم، وإرشادهم وتهيئتهم للعمل الجديد، وتدريبهم وتنميتهم مهنياً بإستمرار وهذا القصور يؤدي لقصور المدرسة في التعرف على الكوادر العاملة ذات معرفة ومهارة واستعداد للمشاركة في برامج خطط التحسين المدرسي.
- قصور نظام المحاسبة 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 الالزامية، والإمكانات المادية الأساسية حيث تبين أن توافر الإمكانيات 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 أدائها التعليمية والإدارية.

الإستراتيجية المقتربة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة يمكن تقديم ملامح إستراتيجية مقتربة 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 المنطقات الفكرية التي ينبغي أن يسترشد بها القائمون على تفعيل خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي وترجمتها إلى واقع ملموس.

استراتيجية مقتراحه لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في محافظة ...

- تحديد المهام الفعلية وذلك من خلال ترجمة المنطقات الفكرية إلى مهام وإجراءات عملية وتربيوية محددة وواقعية.

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

المستفيدون من الإستراتيجية :-

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

- الأفراد والمؤسسات ذات الصلة بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة.
- المتعلم.

المتطلبات الأساسية للخطة الإستراتيجية :-

- توفير الدعم المالي والفنى 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 والتهديدات.

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 قبل 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 :-

ت تكون البيئة الداخلية من التغيرات التي تقع داخل المنظمة دائماً و تعد مصدراً لقوتها أو ضعفها، كما أنها تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة القيادة المدرسية

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

#### الأساسي المعتمدة

نقاط الضعف	نقاط القوة
ضعف الهدف إلى تطوير خطط التحسين المدرسي في مضمون الرؤية والرسالة للمدارس المعتمدة.	توافق بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة هيكل تنظيمي يحدد من خلاله في مهام العاملين ببرامج خطط التحسين المدرسي.
ضعف مشاركة العاملين بالمدارس المعتمدة في إعداد وتنفيذ خطط التحسين المدرسي.	توافق لواحة المسائلة والمحاسبية لضمان كفاءة عمل خطط التحسين المدرسي بالمدارس المعتمدة.
محدودية استيفاء المتطلبات المالية والمادية من قبل القيادة المدرسية لسد متطلبات تنفيذ برامج خطط التحسين المدرسي.	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.
قصور توفير آلية تقويم مستمرة لتحقيق أهداف برامج خطط التحسين المدرسي سواء للعاملين أو أولياء الأمور أو للمتعلمين.	تكيف مدارس التعليم الأساسي المعتمدة مع النمو التكنولوجي المتتسارع لإحداث التطوير في تفعيل برامج خطط التحسين المدرسي.
قصور سعي المدارس المعتمدة في وضع اجراءات إدارية تهدف ربط الحافز المادي بتحسين أداء العاملين والمتعلمين المستهدفين من خطط التحسين المدرسي.	
ضعف إسناد العمل الملائم في خطط التحسين المدرسي حسب الكفاءات البشرية بين العاملين بالمدارس المعتمدة.	

### ٢ - تحليل البيئة الخارجية :-

ت تكون 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>افتتاح 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 يسهم في تبادل الخبرات بين المدارس المعتمدة والهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تفقر 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

**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 مهنياً 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

استراتيجية مقتضبة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في محافظة ...  
بإدارات 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.

**الهدف الإستراتيجي:** تنمية الكفاءات البشرية لتطوير تفعيل خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة.

الأهداف الإجرائية	متطلبات التنفيذ	مؤشرات الأداء	مسئولي التنفيذ	المدى الزمني
<p>▪ التنمية المهنية المستدامة للعاملين بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة (قيادات مدرسية- معلمين- إداريين).</p> <p>▪ إكساب العاملين بمارس التعليم الأساسي المعتمدة مهارات متنوعة كالتدريب والإستشارات والشراكة بين مؤسسات المجتمع المدني.</p>	<p>▪ تحسين كفاءة العمل من خلال ورش العمل.</p> <p>▪ تطوير أداء العاملين بالمدارس المعتمدة لإدارة تطوير خطط التحسين المدرسي بها.</p>	<p>▪ ببرامج تدريبية داعمة لأبعد خطط التحسين المدرسي.</p> <p>▪ ورش عمل تأبلي احتياجات تفعيل خطط التحسين المدرسي.</p>	<p>▪ وزارة التربية والتعليم العاملين بالمدرسة.</p> <p>▪ مؤسسات المجتمع المدني ذات الصلة بالمدارس المعتمدة.</p>	<p>▪ وحدات تكنولوجيا المعلومات بمديرية التربية والتعليم والمدارس المعتمدة.</p> <p>▪ العاملين بالمدارس المعتمدة.</p>

## مراجع :

السيد عبدالعزيز البهواشى، محمد طه حنفى: "نظم تقويم الأداء المدرسي في الوطن العربي في عصر المعلومات"، المؤتمر السنوى الحادى عشر: مركز تطوير التعليم الجامعى بجامعة عين شمس، ٢٦-٢٥ يناير ٢٠٠٦.

محمد عبد الحميد، أسامة محمود قرنى، "استراتيجية مقتضبة لتطوير منظومة إعداد المعلم في ضوء معايير الاعتماد لبعض الدول، المؤتمر السنوى 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 عبدالخالق بدوى، "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 الأكاديمى في التعليم الجامعى (مفهومه أهدافه، أissse، منظماته)"، مجلة التربية، العدد الحادى والعشرون ، كلية التربية جامعة الفيوم، ٢٠٠٦.

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

رؤية شعبة بحوث التخطيط، "الجودة النوعية في التعليم قبل الجامعى"، النشرة الدورية، العدد السادس، القاهرة: المركز القومى 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 المهدى، "تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي 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 السلمى، إدارة الجودة ومتطلبات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥.

استراتيجية مقتضبة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في محافظة ...  
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 .  
مُحَمَّد عَوَادُ الزَّيَّاتُ، الْجُودَةُ وَالْاِعْتِمَادُ الْاَكَادِيمِيُّ لِمُؤْسَسَاتِ التَّعْلِيمِ الْعَامِ وَالْعَالِيِّ: عَمَانُ دَارُ صَفَاءِ، .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.**