



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

## بحث بعنوان "معوقات الاعتماد الاكاديمي لمدارس التعليم الاساسي

### بمحافظة سوهاج "

( بحث مشتق من رسالة علمية تخصص أصول التربية )

### إعداد

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

أ.د/ محمود السيد عباس  
أستاذ أصول التربية  
وعميد كلية التربية السابق  
كلية التربية - جامعة سوهاج

أ / دعاء خلف الله خليفه ابراهيم  
باحث ماجستير - قسم أصول التربية

تاريخ الاستلام: ٧ أغسطس ٢٠٢٠ - تاريخ القبول: ٧ سبتمبر ٢٠٢٠

DOI :10.21608/JYSE.2021. 149358

## ملخص :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات الاعتماد الاكاديمي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج، والتوصل إلى تصور للتغلب على معوقات الاعتماد الاكاديمي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بوصفه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، كما قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة، وتمثلت في: استبانة وقد طبقت على عينة عشوائية ممثلة من (القيادات التعليمية ومنسقى الجودة) بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي :

١. ضعف المشاركة المجتمعية في وضع الرؤية والرسالة.
٢. قلة الدعم المادي من المجتمع الخارجي للمدرسة من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
٣. ضعف الاستعانة بخبرات المدارس الأخرى المعتمدة في تفعيل الخطط الإستراتيجية.

مقدمة:

يشهد التعليم الأساسي على الصعيد العالمي محاولاتٍ جادة لتطويره وتحديثه، من بينها محاولة تقييم الأداء وتحسينه من خلال نظام الاعتماد الأكاديمي الذي أضى اتجاهًا عالمياً يعول عليه كثيراً في شتى الأنشطة واليادين ذات العلاقة بإنشاء المؤسسات والبرامج التعليمية، وضرورة تملئها تطورات الحياة، وخصوصاً في ظل ما يشهده المجتمع العالمي من متغيرات كالتيكنولوجيا المتقدمة، والمعلوماتية، والتنافسية، والانتقال من المركزية إلى اللامركزية، وعليه أصبحت الجودة وآليات اعتمادها من الأولويات لأي مؤسسة تسعى للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات المتلاحقة. (مراد صالح مراد، ٢٠٠٧م، ١٤٠)

ويعد الاعتماد الأكاديمي في الوقت الحاضر مدخلاً أساسياً لتحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية وتعزيز الثقة المجتمعية في نظام التعليم ومؤسساته، وإن الأخذ بالاعتماد الأكاديمي في تحديد المعايير المتعلقة يتم بمشاركة المؤسسات التعليمية وأفراد المجتمع المهتمين بالتعليم في ضوء تجارب وخبرات الدول المتقدمة مع مراعاة الظروف الخاصة لكل مجتمع، وهو ما يتطلب ضرورة نشر ثقافة الجودة والاعتماد بين أفراد المجتمع بجميع فئاته عامة والعاملين في المؤسسات التعليمية الخاصة (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠١١م، ص ٨٢).

ومن خلال الخطة الإستراتيجية الموضوعة للمؤسسة نستطيع الانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستقبلي المستهدف؛ فهي قاعدة أساسية لاتخاذ القرارات، وبدونها تكون القرارات عشوائية، كما تعمل على تحديد الأدوار، وما سوف يتم إنجازه من أعمال للوصول إلى أفضل النتائج؛ بذلك نستطيع عن طريق هذا التحديد تسهيل وظيفة الرقابة؛ لأنه يحدد ما يجب أن ينجز من أعمال، وما تم إنجازه، ويعمل على تحقيق رقابة فعالة في جميع مراحل التنفيذ بشكل يضمن تحقيق الأهداف المنشودة وبذلك يسهل تفعيل المحاسبية ومنها نستطيع تقليل الأخطاء ورفع كفاءة العمل والوصول إلى أفضل النتائج.

كما أنه لا يوجد عمل ناجح إلا بوجود خطة مسبقة له، وحتى نستطيع تطوير التعليم لا بد من تبني مداخل حديثة، يأتي في مقدمتها التخطيط؛ وذلك لأنه يعد منهجاً نظامياً يستشرق آفاق ومستقبلات تربوية ممكنة، ويعمل على مواجهتها، وذلك بعد معرفة ما هو متاح لدى المؤسسة وما يستطيع توفيره لها لسد ما هو غير متاح؛ ويساعد في تحقيق درجة عالية من

التكامل بين مختلف الأنشطة والفاعليات الإدارية على مستوى المؤسسة ككل ، ودراسة العلاقة بين المؤسسة والبيئة ككل، كما يعمل على اكتشاف أنسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة أو الممكنة استخدامًا يحقق الأهداف المرجوة من خلال وضع الخطط والبرامج المناسبة، ولا بد أن يتناسب التخطيط مع الإمكانيات المادية والبشرية؛ وذلك لأنه إذا لم يتناسب التخطيط مع هذه الإمكانيات بات من الصعوبة تحقيق الأهداف المرجوة، وعلى الجميع أن يتشارك في التخطيط ؛ لأنه عملية تعاونية، والتحديات التي يواجهها التعليم ومؤسساته تفرض عليه الحاجة إلى التخطيط، وذلك للتخلص من هذه التحديات والتعقيدات كمخرج منها، ونريد في هذه الدراسة استخدام ماتضعه المدرسه من خطة في محاسبتها، وذلك بعد التعرف على الأخطاء ورصدها والتجاوزات والانحرافات، والتأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، والتأكد من جودة الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط له، ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الفعلية المتوقعة، واكتشاف الأخطاء والانحرافات، ومعرفة المشكلة وإحداث التعديلات؛ وذلك لأهمية مرحلة التعليم الأساسي والاستفادة من الخطة الإستراتيجية الموضوعية.

مشكلة الدراسة:

يمثل إصلاح التعليم الأساسي الشغل الشاغل لجميع التربويين في مصر؛ وذلك لأهمية المرحلة التعليمية، وكثرة التحديات والتغيرات التي تواجه هذه المرحلة، ولا بد من إصلاح التعليم الأساسي بحيث يزيد من قدرته على أن يخرج جيلاً من الطلاب يمتلك قدرًا عاليًا من العلم والمعرفة والتكنولوجيا وذلك يمكنه من الإصلاح وتنمية المجتمع وإفادته (صلاح عبد الرزاق ، ٢٠٠٧م، ص ٢٣٥)، كما أكدت "دراسة جولي جونز Julie Johnson (٢٠٠٤)" على الحاجة الملحة للاستمرار في تقييم معايير وضع الخطة الإستراتيجية والتنفيذ الفعال لعمليات التخطيط، وأنه لا بد أن يكون التخطيط الإستراتيجي جزءاً رئيساً من الإدارة الفعالة، مع ضرورة عقد ورش عمل لتدريب ومساعدة الإداريين في المؤسسات على تعميم خطط، ويجب أن تكون خطط كل مدرسة منفردة ومميزة وتعكس ظروفها الداخلية والخارجية، وضرورة الإفادة من نموذج التخطيط الإستراتيجي الذي اقترحه الباحث

وأشارت دراسة "ماهر أحمد حسن (٢٠٠٥) إلى أن المحاسبية التعليمية تمثل أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية التعليمية لأعضاء هيئة التدريس خاصة بعد تزايد

التقارير التي تؤكد ضعف إنتاجية الأستاذ الجامعي في المدن الجامعية مقارنة بالدول المتقدمة، وأن تطبيق المحاسبية التعليمية يعد أمراً أساسياً للحكم على مدى فاعلية الجامعة وهيئة التدريس وما يقومون به من أدوار ومسئوليات، وأن تطبيق المحاسبية يؤدي إلى تحسين جودة العملية التعليمية بجميع جوانبها.

كما أكدت دراسة " جورجيت دميان جورج (٢٠١١) على ضرورة إعداد نموذج مقترح لتطبيق المحاسبية التعليمية يساعد على تحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي، كما تقدم بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد على تطبيق النموذج المقترح للمحاسبية التعليمية والتغلب على معوقات التطبيق.

وفى ضوء ما تقدم يتضح أن مرحلة التعليم الأساسي مرحلة مهمة من مراحل التعليم وبوضع الخطة والمحاسبة الناجحة الهادفة من خلالها نستطيع تحديث مستوى تعليم أساسي ، وحنى لا يصبح خريجي هذه المرحلة عبئاً على المجتمع، ولا يستطيعوا تكملة المراحل الأخرى بتفوق وإنجاز، ويؤدون إلى العديد من المشاكل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعجز الدولة عن مواجهتها، وهذا يتطلب التخطيط الجيد لهذه المرحلة ومحاسبة كل مسئول يقصر فى أداء مسؤولياته المكلف بها خلال الخطة الموضوعة، وتحددت مشكلة الدراسة فى التساؤل الرئيسى التالى : كيف يمكن التغلب على معوقات التخطيط الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية

تساؤلات الدراسة:

١. ما أبعاد ومعايير الاعتماد الأكاديمي بمدارس التعليم الأساسي ؟
  ٢. ما واقع بحث بعنوان "معوقات الاعتماد الاكاديمي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج"؟
  ٣. ما التصور المقترح للتغلب معوقات الاعتماد الاكاديمي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج ؟
- أهداف الدراسة :
١. محاولة رفع مستوى التعليم الأساسي، وعلاج نواحي القصور في العملية التعليمية في مرحلة التعليم الأساسي.
  ٢. التأكيد على أهمية التقييم والمتابعة أثناء تنفيذ الخطط الإستراتيجية وبعدها تنفيذها.

٣. التعرف على دور القيادة الفعالة الواعية في متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
  ٤. الكشف عن معوقات الاعتماد الاكاديمي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج .
  ٥. التعرف على متطلبات الخطط الإستراتيجية لتحقيق الاعتماد الأكاديمي بمدارس التعليم الأساسي.
- أهمية الدراسة:

١. تتناول موضوعاً بالغ الأهمية على حد علم الباحثة وهو بحث التعرف على معوقات الاعتماد الاكاديمي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج ، حيث يحتل مكاناً مهماً على رأس الاهتمامات المطروحة داخل المجتمع المصري.
  ٢. محاولة لتطوير التعليم الأساسي من خلال محاسبة المقصرين؛ وذلك لإيجاد قوى بشرية تمتلك قدرة على الإنجاز والإبداع.
  ٣. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في زيادة وعي فئات مهنية وبخبرة عديدة يمكن أن تترجم نتائجها إلى واقع فعلي يساهم في تطوير منظومة التعليم الأساسي.
  ٤. تساعد في نشر ثقافة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي والخطة الموضوعية.
  ٥. تؤكد على أهمية التزام القيادات بمتابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية من أجل التحقيق الأمثل للأهداف والوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها.
- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لمناسبتة طبيعة الدراسة؛ حيث تهتم البحوث الوصفية بظروف العلاقات القائمة والممارسات الشائعة والمعتقدات، ووجهات النظر والاتجاهات

حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة معوقات الاعتماد الاكاديمي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج.
٢. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة ممثلة من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج.
٣. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة ممثلة من (القيادات المدرسية - ومنسقي الجودة) بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج.

## أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة وقد طبقت على عينة عشوائية ممثلة من (القيادات التعليمية ومنسقى الجودة) بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج .  
مصطلحات الدراسة:  
الاعتماد الأكاديمي:

يعرف الاعتماد أيضًا بأنه: "مجموعة الأنشطة التي تتبعها المؤسسة للتأكد من أن المنتج أو الخدمة سوف تفي بمتطلبات الجودة". (عاصم أحمد حسين، ٢٠١٥ م، ص ١٦).  
ويعرف الاعتماد الأكاديمي إجرائياً بأنه: الاعتراف بأن المؤسسة التعليمية تحتفظ بالمعايير التي تؤهلها إلى أفضل المستويات وأنها تمتلك كل الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة الكافية بأن المنتج التعليمي أو العملية التعليمية المؤداة تستوفي مطالب الجودة المعطاه.

## الإطار النظري

■ أولاً: فلسفة الاعتماد المدرسي:

تنطلق فلسفة الاعتماد من فلسفة الجودة سواء في المؤسسات التعليمية، أو الجودة في برامج الإعداد، أو الجودة والتمكين في الأداء، وحثمية التحسين والتطوير المستمر أثناء الممارسة المهنية؛ حيث أن الحصول على استمارة الأكاديمية أو امتياز برنامج دراسي معين ليس هو النهاية، كما أن اكتساب مجموعة من المهارات لم يعد يكفي للأداء الكفاء في أي مهنة من المهن وخصوصاً في ظل التغيرات السريعة والتجدد الأمر الذي يعرف على جميع العاملين في ميدان التعليم ضرورة تحديد وتحديث معارفهم وحقل خبراتهم ومهاراتهم المهنية (طارق عبد الرؤف عامر، إيهاب عيسى المصري، ٢٠١٧ م، ص ٣٣١).

وتؤكد فلسفة الاعتماد على القضاء على فكرة الجمود والاستمرار في الوظيفة بشكل دائم دون تطوير الفرد لمهاراته ومعارفه وزيادة إنتاجيته، مما يسمح بتطبيق مبدأ المحاسبية، كذلك فإن الاعتماد عملية مستمرة ومتجددة لا تتوقف عند تحقيق غاية أو هدف معين؛ حيث إنه يهدف باستمرار إلى إصدار الأحكام اللازمة التي تشهد بمستوى عالٍ من الجودة والتميز في الأداء، وأنه يسعى باستمرار لمتابعة الجديد (محمد إبراهيم عطوة مجاهد، ٢٠٠٢، ص ٣٢٣)

كما ترتكز فلسفة الاعتماد على مبدأ التكاملية واستثمار كل الطاقات والموارد البشرية للمؤسسة التعليمية؛ لتحقيق أهدافها، إذ إن التطوير والتحسين ليست مسئولية فريق بعينه داخل المؤسسة التعليمية بقدر ما هو مسئولية جماعية، تحتم على كل أفراد المؤسسة التعليمية بذل أفضل ما لديهم من طاقات وجهد؛ للوصول إلى الأهداف المنشودة وإشباع الاحتياجات، وذلك من خلال قبول التجديد والتغيير، واعتباره أمرًا واقعيًا وحقيقةً جلية، والأخذ بمفاهيم العمل التعاوني وفرق العمل، والسعى نحو التميز.

■ ثانيًا: أسس ومبادئ الاعتماد الأكاديمي بمدارس التعليم الأساسي:

من خلال استقراء بعض الكتابات والدراسات التي تطرقت إلى أسس ومبادئ الاعتماد تم التوصل إلى مجموعة من الأسس التي يقوم عليها الاعتماد المدرسي في أي مؤسسة تعليمية وهي: (محمد شحات الخطيب، ٢٠٠٧، ص ٧٠)

١. الوعي بمفهوم الاعتماد المدرسي ومعايير في التعليم لدى جميع المستويات الإدارية والتربوية؛ حتى يسهم الجميع باقتناع في نجاح تطبيق الاعتماد التربوي.
٢. رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومحددة يشارك في صنعها جميع العاملين، ويكون لهذه الرؤية والرسالة والأهداف توجه مستقبلي قصير وطوي المدى.
٣. توافر القيادات الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الاعتماد المدرسي لدى جميع العاملين، وتستطيع تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح.
٤. تصميم البرامج التربوية والمناهج الدراسية واختيار أساليب التدريس في ضوء متطلبات الاعتماد المدرسي.
٥. التركيز على العمل الجماعي وليس الفردي وتحقيق الترابط والتعاون بين الكليات والأقسام وبين الجهات الإدارية والتربوية.
٦. وجود برنامج عمل محدد لتطبيق الاعتماد، وتحديد خطواته الأساسية وما يتطلبه من إمكانات مادية وبشرية.

ومن مبادئ الاعتماد: (مجدي عبد الوهاب قاسم، ٢٠١٢، ص ٤).

- المبدأ الأول: (الموضوعية والعدالة)، ولذلك لا بد أن تستند عمليات جميع الشواهد والأدلة اللازمة؛ لاتخاذ القرار على أسس موضوعية تعتمد عمليات الاعتماد، وأيضًا على المنهجية العلمية المنظمة.



- المبدأ الثاني: الموضوع والشفافية وذلك يتحقق عندما: تكون إجراءات الاعتماد وعناصره واضحة.
  - المبدأ الثالث: -الدقة والسرعة ويتحقق ذلك من خلال:
  - أن يتم الاعتماد على نظم ومعلومات دقيقة، وتوفير كوادر قادرة على التعامل بكفاءة مع نظم المعلومات.
  - المبدأ الرابع: الشمول ويتحقق عندما تشمل عمليات الاعتماد جميع مؤشرات ومعايير كل مجال من مجالات الأداء، وتغطي إجراءات الاعتماد ممارسات المؤسسة التعليمية كافة.
  - المبدأ الخامس: الاستمرارية ويتحقق عندما:
  - توجه عمليات الاعتماد مسار عمل المؤسسة التعليمية أولاً بأول نحو تحقيق المعايير المنشودة، ويوفر الاعتماد للمؤسسة التعليمية التغذية الراجعة الفورية والمستمرة.
  - المبدأ السادس: التطوير: ويتحقق عندما تدفعه عمليات الاعتماد المؤسسة على إجراء التقويم الذاتي والمستمر، ويدعم اعتماد المؤسسة بناء خطط التطوير للأداء الشامل، وتشجيع استيفاء متطلبات الاعتماد.
  - المبدأ السابع: توطيد العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلي: ويتحقق عندما تدعم شهادة الاعتماد ثقة المجتمع المحلي في مؤسساته التعليمية، وتنعكس نتائج اعتماد المؤسسة على مستويات إعفاء المجتمع المدرسي والمحلي، وتتيح إجراءات الاعتماد فرصة تعرف أداء مؤسسات المجتمع المدني في أداء مؤسساته.
  - ثالثاً: معوقات تطبيق الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم الأساسي:
- هناك عدة معوقات قد تعوق إدارة الجودة والاعتماد في المدارس، والتي تتمثل في: عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم بمعنى؛ تعاقب المديرين في المدرسة الواحدة لا يتي الفرص أمامهم لفهم وتطبيق اهتماماتهم التي تختلف عن اهتمامات المدير السابق أو اللاحق له، وأيضاً التركيز على أهداف قصيرة المدى وتعدد المستفيدين من المدرسة يترتب عليه صعوبة تحديد الأولويات بين الخدمات الواجب توافرها، مع صعوبة تحديد معايير قياس مد جودة الخدمات، وكذلك انعدام التساوي في الأهداف والغرض، والتركيز على تقييم الأداء، وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى، وبالتالي تتحول الإدارة إلي إدارة بالتخويف، واللبس حول التدريب وتقييم الأداء، بمعنى إهمال احتياجات العاملين التدريبيه

لفهم هذا الأسلوب، بالإضافة إلى إهمال اعتباراته أو معاييرها عند تقييم أدا العاملين، وأيضاً ضعف النظام المعلوماتي للمؤسسة التعليمية، بمعنى عدم اعتمادها على التقنية الحديثة في بناء أجهزة الاتصال وعدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم، وإهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وكذلك ندرة توفر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي وإدارته، وتسبب العاملين بالمؤسسات التعليمية بمعنى تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً. (سلامة عبد العظيم حسني، ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، ٢٠٠٦م، ص ٣٥).

ويمكن استخلاص معوقات تطبيق الاعتماد المدرسي بمؤسسات التعليم الأساسي فيما يلي:

(أ) المعوقات الخاصة بالسياق المؤسسي وخدمات الدعم وتتضمن:

(على الدهشان ، ٢٠٠٧ ، ٦٥)

- عدم توافر المبنى المدرسي الملائم.
  - عدم توفر الأجهزة الإلكترونية الكافية والمعامل المجهزة والمكتبات.
  - زيادة عدد الطلاب في الفصول عن المعدلات العالمية المعتمدة بالنسبة لكل مرحلة دراسية.
  - عدم توفر الأساليب والوسائل التعليمية الحديثة.
  - عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير.
  - ضعف برامج تطوير المهارات المهنية للإدارة والمعلمين.
  - ضعف بنية نظام المعلومات في القطاع التربوي، واعتماده على أساليب تقليدية في عملياته المحدودة.
  - عدم توفر الكوادر التدريسية المؤهلة في ميدان الاعتماد التربوي.
  - عدم استناد عمليات تطوير التعليم إلى دراسات للواقع وبيانات بحثية دقيقة.
  - انعدام وجود فرص الدعم الاستشاري للمدارس من بيوت الخبرة في الجودة والاعتماد.
- (ب) العوائق القيادية وتتضمن (محمد عواد ، ٢٠٠٨ ، ٧٠)
- عدم حرص الإدارات العليا على تطبيق معايير الاعتماد المدرسي.
  - عدم وضوح معايير اختيار القيادات التربوية.

- لا توجد سياسة واضحة في مؤسسات التعليم لتحقيق وتطبيق معايير الاعتماد.
  - عدم نشر الوعي بين جميع العاملين بالمدارس بضرورة تطبيق معايير الاعتماد.
- (ج) العوائق المعرفية وتتضمن:

- عدم تشجيع التحول المعرفي من التلقين إلى الإرشاد والتوجيه.
- ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة (التعليم المستمر)
- ضعف حرية التعبير والرفض والتفكير النقدي.
- عدم وجود آليات لتنمية سلوكيات المعرفة لدى الطلاب.
- عدم التشجيع على التفكير والنمو الذاتي.

(د) المعوقات التي تتعلق بالمركزية وتتضمن: (محمد عواد، ٢٠٠٨، ٧٥)

- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة للإدارات لأداء مسؤولياتها.
- انفراد الوزارة باتخاذ القرارات الخاصة بتطوير التعليم دون مشاركة المستفيدين من العملية التعليمية.
- عدم مراعاة القرارات والتعليمات الصادرة لظروف واقع العمل بالمدارس.
- حصر دور العاملين في المدارس بتنفيذ ما تمليه عليهم الوزارة من تعليمات.
- عدم وجود صلاحيات إضافية كافية لدى القيادة التربوية في المدرسة لعمل تغييرات لصالح تحسين وتعزيز العمل.

(هـ) معوقات تتعلق بمقاومة التغيير وتتضمن:

- تمسك العاملين بالمدرسة بما هو مألوف من أساليب العمل بالرغم من وجود أساليب حديثة.
  - تفضيل أداء الأعمال بطريقة روتينية لتجنب المخاطرة.
  - إدخال التغيير في المدرسة دون اقتناع العاملين بأهميته وجدواه.
  - انعدام ثقافة إدارة التغيير لدى القيادات التربوية.
  - عدم وجود برامج تدريبية فعالة تساعد العاملين على إتقان مهارات إدارة التغيير.
- (و) معوقات تتعلق بغياب نظام الحوافز:
- عدم وجود نظام تحفيز للطلاب المتفوقين والمبدعين.

- عدم وجود نظام تحفيز للمعلمين المتميزين في عملهم.
- عدم وجود نظام تحفيز الإداريين ذوي الاهتمام بالتجديد والتطوير.
- إحساس العاملين بعدم الرضا حول أوضاعهم الوظيفية.

نتائج البحث ومناقشتها

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية :

سعت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن معوقات الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم

الأساسي بمحافظة سوهاج .

ثانياً: بناء أداة الدراسة الميدانية:

(١) بناء الاستبانة في صورتها الأولية:

تم بناء الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة في ضوء أهداف الدراسة وطبيعتها، ومن خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات كما يلي:

١. تحديد البيانات المطلوب جمعها، بحيث تكون وثيقة الصلة بأهداف وطبيعة الدراسة.
  ٢. الاطلاع على بعض المراجع والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، ومحاولة الإفادة منها في تصميم الاستبانة.
  ٣. مراجعة الإطار النظري الذي تم تدوينه من قبل الباحثة؛ للوقوف على أهم المحاور التي تفيدها في تصميم الاستبانة، وتحقيق أهداف الدراسة الميدانية .
  ٤. اقتراح المحاور الرئيسية التي تشكل الاستبانة وبعض البنود التي تعبر عن كل محور، والذي يمكن أن يطلق عليه إعداد الصياغة الأولى للاستبانة.
  ٥. عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الخبرة في هذا المجال، من أساتذة كليات التربية.
  ٦. تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة بعد إجراء التعديلات التي اقترحتها السادة المحكمون، وأخذ آراء السادة المشرفين عليها.
- وفي ضوء الإجراءات السابقة تم صياغة الاستبانة في صورتها النهائية على النحو الآتي:
- أ- البيانات الأساسية: وقد تضمنت الاسم (اختياري)، والمدرسة، والوظيفة الحالية، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة (معتمدة، غير معتمدة).

ب- محاور الاستبانة: وقد شملت ثلاثة محاور، تشكلت حول معوقات الاعتماد الأكاديمي

لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج " وهي:

▪ المحور الأول: دور مدير المدرسة في تحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي، ويندرج تحت هذا المحور (١٤) عبارة .

▪ المحور الثاني: معوقات تحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي، ويندرج تحت هذا المحور (٣٨) عبارة.

▪ المحور الثالث: متطلبات تحقيق الاعتماد الأكاديمي بمدارس التعليم الأساسي، ويندرج تحت هذا المحور (١٧) عبارة .

وقد روعي تزويد الاستبانة بصفحة تعليمات، توضح الهدف من هذه الاستبانة، وكيفية التعامل مع مفرداتها والإجابة عليها.

## ٢) تحديد صدق الاستبانة Validity

يقصد بالصدق: "التأكد من أن أداة البحث تقيس فعلاً ما وضعت لأجله، وقد استخدمت

الباحثة في هذه الدراسة نوعين من الصدق للاستبانة وهما:

١. صدق المحتوى (صدق المحكمين):

للتأكد من صدق محتوى الاستبانة؛ أي أن عباراتها تقيس ما وضعت لقياسه، قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة كليات التربية ببعض الجامعات المصرية؛ وذلك للتأكد من مدى ملائمة الاستبانة للغرض الذي أعدت من أجله، وما إذا كانت العبارات واضحة وتنتمي إلى المحور المحدد لها، وإضافة المناسب لكل استبانة على حده.

وبناءً على اقتراحات السادة المحكمين تم إجراء التعديلات المطلوبة؛ حيث حذفت بعض العبارات من المحاور المختلفة، وأضيفت عبارات أخرى لبعض المحاور، وأعيد النظر في كيفية صياغة بعض العبارات، وبناءً على التعديلات السابقة أصبحت الاستبانة تتكون من (٤٣) عبارة تشمل المحاور الثلاث كونت الصورة النهائية لأداة الدراسة والتي تعتبر صادقة في قياس ما وضعت من أجله، وهي كالتالي:

▪ المحور الأول: دور مدير المدرسة في تحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي، ويندرج تحت هذا المحور (١١) عبارة.

▪ المحور الثاني: معوقات تحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي، ويندرج تحت هذا المحور (٣٢) عبارة.

٢. الاتساق الداخلي:

اعتمدت الباحثة في حساب صدق أداة الدراسة على أسلوب الصدق الثنائي، الذي يهدف إلى التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال معامل بيرسون الداخلي "Pearson Correlation" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لباقي العبارات في فقرات الاستبانة التي تنتمي إليها؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة الدراسة بمعنى "صدق المضمون"، وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل بعد من أبعاد المقياس كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية

م	ر	م	ر
١	**٠.٨٤٠	٧	**٠.٨٨١
٢	**٠.٦٦٨	٨	**٠.٦٢٤
٣	**٠.٧٣٤	٩	**٠.٧٦٨
٤	**٠.٧٤٠	١٠	**٠.٦٢٤
٥	**٠.٩٥١	١١	**٠.٦٦٢
٦	**٠.٨٤٩		

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، مما يدل على قوة العلاقة بين درجات عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور الأول.

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية

م	ر	م	ر	م	ر
١	**٠.٧٥١	١٢	**٠.٧٢٨	٢٣	**٠.٧٩
٢	**٠.٧٦٢	١٣	**٠.٦٦٨	٢٤	**٠.٨٠
٣	**٠.٦١٥	١٤	**٠.٦٩٤	٢٥	**٠.٧٨
٤	**٠.٧٠٦	١٥	**٠.٧٨٦	٢٦	**٠.٨٦
٥	**٠.٦٨١	١٦	**٠.٨٤٥	٢٧	**٠.٨٥
٦	**٠.٨٦٥	١٧	**٠.٧٧٧	٢٨	**٠.٧٨
٧	**٠.٧٨٧	١٨	**٠.٧٥٨	٢٩	**٠.٧٨٠
٨	**٠.٧٥٤	١٩	**٠.٧٧٦	٣٠	**٠.٧٦
٩	**٠.٨٢٤	٢٠	**٠.٨٢١	٣١	**٠.٨٢
١٠	**٠.٨٥٠	٢١	**٠.٨٢٠	٣٢	**٠.٨٢
١١	**٠.٧٢٠	٢٢	**٠.٨٥٣	٣٣	**٠.٧٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١، مما يدل على قوة العلاقة بين درجات لغبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور الثاني. جدول(٤) معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان بالدرجة الكلية

م	الأبعاد	معاملات الارتباط	مستوى
١	المحور الأول: دور مدير المدرسة في تحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي.	٠.٩٣١**	٠.٠١
٢	المحور الثاني: معوقات تحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي.	٠.٩١٣**	٠.٠١
	الإجمالي	٠.٩١٦	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن جميع محاور الاستبيان، حققت ارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، وبذلك تعد جميع المحاور صادقة لما وضعت لقياسه. ٣. حساب الصدق الذاتي للاستبانة:

وتم ذلك من خلال حساب معامل الصدق الذاتي من المعادلة التالية:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{٠.٩٢} = ٠.٩٥$$

وهو معامل صدق مرتفع يدل على أن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه.

(٣) تقدير ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة تحت ظروف متماثلة، ومن الأساليب أو الطرق المستخدمة في تقدير درجات الثبات: طريقة التجزئة النصفية، وفي هذه الطريقة يطبق الباحث الاستبانة مرة واحدة، ثم يحسب معامل الارتباط بين درجات الأفراد على جميع العبارات الفردية في الاستبانة، ودرجاتهم في جميع العبارات الزوجية.

وللتحقق من ثبات الاستبانة، استخدمت الدراسة الحالية طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، حيث قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة قوامها (٢٠) من وكيلي ومنسقي الجودة بمدارس التعليم الأساسي تنطبق عليهم خصائص عينة الدراسة الأصلية، وقد

تم حساب معامل الثبات ببرنامج SPSS، من خلال معامل ألفا كرو نباخ "Alpha-Cronbach"، والتجزئة النصفية Split-Half Reliability.

وكان الثبات عن طريق معامل " ألفا كرو نباخ Alpha-Cronbach = ٠.٩١ ، بينما كان معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية بمعادلة سيبرمان براو Spearman-Brown = ٠.٩٢، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. ثالثاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

إن تحقيق أي دراسة ميدانية لأهدافها ونجاحها يرتبط إلى حد كبير بحسن اختيار العينة؛ فالعينة الممثلة للمجتمع الأصل تمثيلاً جيداً تساعد في الحصول على نتائج صحيحة وواضحة، وقد اختارت الباحثة عينة قوامها (٦٠) القيادات المدرسية ومنسقى للجودة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج

رابعاً: تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في تطبيق الاستبانة المستخدمة على طريقة الاتصال المباشر، والمقابلة الشخصية بأفراد العينة، والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يديها أفراد العينة أثناء عملية التطبيق، فضلاً عن أهمية هذه الطريقة في استثارة دوافع المبحوثين للإجابة عن عبارات الاستبانة، كما أكدت الباحثة لأفراد العينة خلال التطبيق الغرض من الإجابة عن فقرات الاستبانة P وذلك للوصول إلى نتائج معبرة عن عينة الدراسة.

وقد تم التطبيق على عدد (٦٠) من القيادات المدرسية ومنسقى للجودة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج في الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠١٩م، وكان عدد الاستبانات الفاقدة (٣٠) استبانة، حيث بلغ عدد الاستبانات التي قامت الباحثة بتصحيحها ومعالجتها إحصائياً (٦٠) استبانة.

بعد إجراء المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة من المدارس التي وقع عليها الاختيار في بعض إدارات محافظة سوهاج تم التوصل للنتائج التالية:

المحور الأول: واقع دور مدير المدرسة في تحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي.

تضمن هذا المحور (١١) عبارة، تعبر عن واقع " دور مدير المدرسة في تحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي " وقد جاءت استجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور كما يلي:



جدول رقم (٥): نسب متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول " دور مدير المدرسة في تحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي "

م	العبارة	نسبة متوسط الإستجابة	الدلالة	الترتيب
١	يحرص مدير المدرسة على توضيح فلسفة الخطة الإستراتيجية	٠.٤٩	غير دالة	٩
٢	يحرص مدير المدرسة على تفعيل الخطة الإستراتيجية بالمدرسة.	٠.٦٤	غير واضحة	٤
٣	يحرص مدير المدرسة على تفعيل الرؤية والرسالة في المدرسة.	٠.٧٥	غير واضحة	١
٤	يهتم مدير المدرسة بمشاركة جميع العاملين بالمدرسة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٠.٥٤	غير دالة	٦
٥	يشجع مدير المدرسة العاملين على تنفيذ برامج الخطط الاستراتيجية المرفوعة.	٠.٧٣	غير واضحة	٣
٦	يوفر مدير المدرسة المتطلبات المالية والمادية لتنفيذ برامج الخطط الموضوعية.	٠.٥٤	غير دالة	٦
٧	يهتم مدير المدرسة بأراء جميع الأطراف المسؤولة عند صياغة أهداف الخطة الاستراتيجية .	٠.٧٤	غير واضحة	٢
٨	يوجد تبادل لزيارات بين المدرسة والمدارس الأخرى المعتمدة.	٠.٥٣	غير دالة	٧
٩	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمدرسة بصفة دورية ومستمرة.	٠.٦٣	غير واضحة	٥
١٠	يحدد مدير المدرسة ادوار ومسؤوليات منفذي الخطة الاستراتيجية	٠.٥٢	غير دالة	٨
١١	يضع مدير المدرسة بدائل استراتيجية مناسبة لتلبية الاحتياجات الضرورية للحصول على الاعتماد	٠.٤٦	غير دالة	١٠
	الإجمالي	٠.٦٢	غير واضحة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

تشير المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول السابق إلى أن درجة تحقق العبارات حول محور دور مدير المدرسة في تفعيل الخطة الإستراتيجية لتحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي جاءت متحققة بدرجة متوسطة بنسبة (٠.٦٢)، وهذه النتيجة تدل على أن هناك قصور لدى أفراد العينة حول معرفتهم عن دور مدير المدرسة في تفعيل الخطة الإستراتيجية لتحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي.

كما تبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن هناك تفاوتاً في درجة استجابة عينة الدراسة حول درجة معرفتهم بدور مدير المدرسة في تفعيل الخطة الإستراتيجية لتحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي؛ حيث تراوحت نسب الاستجابة ما بين (٠.٤٩ - ٠.٧٥) ، مما يدل على وجود القصور والضعف، وجاءت ترتيب العبارات كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٣) "يحرص مدير المدرسة تفعيل الرؤية والرسالة في المدرسة" في المرتبة الأولى، حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٠.٧٥) وهي غير واضحة الدلالة، مما يدل على وجود قصور، وقد يرجع هذا القصور إلى أنه قد يجد مدير المدرسة بعض الصعوبات التي تحول بينه وبين ذلك، كافتقاده لمهارة التخطيط لكيفية التفعيل، فأى عمل لا يخطط له فإن مصيره دائماً الفشل.

٢. جاءت العبارة رقم (٧) "يهتم مدير المدرسة بأراء جميع الأطراف المسؤولة عند صياغة أهداف الخطة الإستراتيجية" على المرتبة الثانية، وهي غير واضحة الدلالة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٠.٧٤)، وهذا ناتج عن نقص الوعي بأهمية العنصر البشري في الجودة واشتراكهم في وضع الأهداف الخاصة بالخطة الإستراتيجية؛ لضمان نجاحها وجعلها حلم يسعى الجميع لتحقيقه.

٣. جاءت العبارة رقم (٥) "يشجع مدير المدرسة العاملين على تنفيذ برامج الخطط الإستراتيجية المرفوعة" على المرتبة الثالثة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٠.٧٣) وهي غير واضحة الدلالة؛ فنتج هذا القصور عن قلة عناية المديرين باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وافتقارهم للتخطيط للأعمال التي يقومون بتنفيذها.

٤. جاءت العبارة رقم (٢) "يحرص مدير المدرسة على تفعيل الخطة الإستراتيجية بالمدرسة في المرتبة الرابعة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٠.٦٤) وهي غير واضحة الدلالة؛ وهذا ناتج عن الافتقار إلى الاتصال الفعال بين مدير المدرسة وبين العاملين بالمدرسة.

٥. جاءت العبارة رقم (٩) "يتابع مدير المدرسة تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمدرسة بصفة دورية ومستمرة" في المرتبة الخامسة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٠.٦٣) وهي غير واضحة الدلالة؛ يرجع هذا القصور إلى انشغالهم بالمشكلات

الروتينية اليومية، وإعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بمتابعة الخطة الإستراتيجية بالمدرسة.

٦. جاءت العبارتين رقم (٤، ٦) "يهتم مدير المدرسة بمشاركة جميع العاملين بالمدرسة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية"، و"يوفر مدير المدرسة المتطلبات المالية والمادية لتنفيذ برامج الخطط الموضوعية" بالمرتبة السادسة؛ حيث جاءت الاستجابة للعبارتين بدرجة تحقق منخفضة بنسبة (٠.٥٤) وهما عبارتين غير دالتين؛ فيرجع هذا الضعف إلى افتقار المديرين إلى مهارة تشجيع الآخرين، وتبني روح العمل الجماعي والمشاركة، وتشكيل توجه نحو التخطيط للمستقبل مع ضعف الموارد المالية للمؤسسة، فعدم توافر الموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات برامج الخطط الموضوعية يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

٧. جاءت العبارة رقم (٨) "يوجد تبادل للزيارات بين المدرسة والمدارس الأخرى المعتمدة" بالمرتبة السابعة حيث جاءت الاستجابة للعبارة بدرجة تحقق منخفضة بنسبة (٠.٥٣) وهي عبارة غير دالة؛ وذلك ناتج عن ضعف مشاركة المجتمع المحلي، وضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتبادل الخبرات بين المدارس.

٨. جاءت العبارة رقم (١٠) "يحدد مدير المدرسة أدوار ومسؤوليات منفي الخطة الإستراتيجية" بالمرتبة الثامنة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق منخفضة بنسبة (٠.٥٢) وهي عبارة غير دالة؛ وذلك الضعف يرجع إلى عدم وجود الهيكل التنظيمي، وهذا يعد من أهم العقبات التي تواجه المدير في توزيع المسؤوليات والأدوار، وتواجه الخطة الإستراتيجية.

٩. جاءت العبارة رقم (١) "يحرص مدير المدرسة على توضيح فلسفة الخطة الإستراتيجية" بالمرتبة التاسعة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق منخفضة بنسبة (٠.٤٩) وهي عبارة غير دالة، وذلك الضعف ناتج عن عدم قناعتهم بالتخطيط الاستراتيجي.

١٠. جاءت العبارة رقم (١١) "يضع مدير المدرسة بدائل استراتيجية مناسبة لتلبية الاحتياجات الضرورية للحصول على الاعتماد" بالمرتبة العاشرة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق منخفضة بنسبة (٠.٤٦) وهي عبارة غير دالة؛ وذلك الضعف ناتج عن ضعف تدريب مديري المدارس في وضع الخطط الإستراتيجية.

تبين من النتائج الموضحة أنه توجد خمس عبارات حققت فيها الحد المتوسط للاستجابة بنسبة تتراوح بين (٠.٧٥ - ٠.٦٣) وهذا يدل على أنه رغم التحقق للأدوار بدرجة متوسطة في " دور مدير المدرسة في تفعيل الخطة الاستراتيجية لتحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي " ، لكن يوجد قصور في تفعيل هذا الأدوار ناتج عن الافتقار لمهارة التخطيط عامة داخل الأعمال اليومية بالمدرسة، ونقص الوعي بأهمية العنصر البشري في وضع الخطط الإستراتيجية لضمان نجاحها، وانشغالهم بالمشكلات الروتينية اليومية، وإعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بمتابعة الخطة الإستراتيجية بالمدرسة.

كما توجد ست عبارات أخرى حققت فيها الحد الأدنى للاستجابة بنسبة تتراوح بين (٠.٥٤ - ٠.٤٦)، مما يدل على الضعف في تفعيل بعض أدوار مدير المدرسة في تفعيل الخطة الإستراتيجية لتحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي؛ وهذا الضعف راجع إلى افتقار المديرين إلى مهارة تشجيع الآخرين، وتبني روح العمل الجماعي والمشاركة وتشكيل توجه نحو التخطيط للمستقبل، مع ضعف الموارد المالية للمؤسسة، فعدم توافر الموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات برامج الخطط الموضوعة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل، وعدم القناعة بالتخطيط الاستراتيجي.

المحور الثاني: "معوقات تحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي " تضمن هذا المحور (٣٣) عبارة، تعبر عن واقع "معوقات تحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي"، وقد جاءت استجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور كما يلي:

جدول رقم (٦) :نسب متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول "معوقات تحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي

م	العبرة	نسبة متوسط الإستجابة	الدلالة	الترتيب
(أ) معوقات ترتبط بالرؤية والرسالة				
١	غياب مفهوم رؤية ورسالة المدرسة.	٠.٦٦	غير واضحة	٤
٢	محدودية دور مجالس الأمناء في تحقيق رؤية رسالة المدرسة.	٠.٨٤	دالة	٢
٣	قلة خبرة المتخصصين الذين يشاركون في وضع الرؤية والرسالة.	٠.٨٢	دالة	٣
٤	ضعف المشاركة المجتمعية في وضع الرؤية والرسالة.	٠.٨٩	دالة	١
(ب) معوقات ترتبط بالقيادة والحوكمة				
١	ضعف ثقافة الجودة في المجتمع المدرسي.	٠.٨٠	دالة	٢
٢	ضعف مشاركة العاملين في المدرسة في إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	٠.٧٨	دالة	٣
٣	قصور دور القيادة المدرسية في التوعية بأهمية الخطة الإستراتيجية لتطوير المدارس.	٠.٦٤	غير واضحة الدلالة	٤
٤	مقاومة التغيير من قبل العاملين بالمدرسة.	٠.٩١	دالة	١
(ج) معوقات ترتبط بالموارد المادية والبشرية				
١	ضعف الإمكانيات المادية الموجودة بالمدرسة.	٠.٨٦	دالة	٣
٢	محدودية توزيع المهام على الكفاءات البشرية بالمدرسة.	٠.٨٥	دالة	٤
٣	ضعف الميزانية المالية المخصصة للخطة الإستراتيجية.	٠.٩٠	دالة	١
٤	قصور دور وحدة التدريب والجودة في عقد البرامج التدريبية التي تستخدم الخطة الإستراتيجية.	٠.٧٣	غير واضحة الدلالة	٨
٥	وجود عجز في تخصصات المعلمين.	٠.٨٨	دالة	٢
٦	ضعف الوعي الكافي بأهمية الخطة الإستراتيجية والعائد من تنفيذها على المدرسة.	٠.٨١	دالة	٦
٧	ضعف ثقافة العمل التعاوني أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	٠.٧٤	غير واضحة الدلالة	٧
٨	نقص الخبرة لدى العاملين بالمدرسة الخاصة بأعمال الجودة.	٠.٨٤	دالة	٥
(د) معوقات ترتبط بالمشاركة المجتمعية				
١	ضعف الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية ودورها في الخطة الإستراتيجية.	٠.٩٢	دالة	٢
٢	قلة مشاركة مجالس الأمناء في وضع الخطة الإستراتيجية.	٠.٨٧	دالة	٤

م	العبارة	نسبة متوسط الإيجابية	الدالة	الترتيب
٣	قصور في إعداد الخطة من قبل مدير المدرسة للتوعية بأهمية المشاركة في تفعيل الخطة الإستراتيجية للعاملين بالمدرسة.	٠.٧٩	دالة	٥
٤	ضعف مشاركة المجتمع المحلي في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	٠.٩٠	دالة	٣
٥	قلة الدعم المادي من المجتمع الخارجي للمدرسة من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	٠.٩٣	دالة	١
(هـ) معوقات ترتبط بتوكيد الجودة والمساءلة				
١	قلة البرامج التدريبية المقدمة التي تساعد العاملين على تفعيل الخطط الإستراتيجية.	٠.٧٩	دالة	٤
٢	قصور التقييم الدوري لأداء العاملين أثناء المتابعة.	٠.٨٠	دالة	٣
٣	ضعف دور القيادة المدرسية في متابعة تنفيذ خطط التحسين بناءً على التقييم الذاتي للمدرسة.	٠.٧٥	غير واضحة الدلالة	٥
٤	ضعف تطبيق نظام المساءلة والمحاسبية للعاملين بالمدرسة.	٠.٩٢	دالة	١
٥	ضعف الاستعانة بخبرات المدارس الأخرى المعتمدة في تفعيل الخطط الإستراتيجية.	٠.٨٩	دالة	٢
(و) معوقات ترتبط بالمتعلم				
١	ضعف مشاركة الطالب في وضع الخطة الإستراتيجية.	٠.٩٤	دالة	١
٢	ثبات مستوى المتعلم حتى بعد الحصول على دورات تدريبية.	٠.٦٢	غير واضحة الدلالة	٣
٣	نشر ثقافة الجودة لدى المتعلمين.	٠.٨١	دالة	٢
(ز) معوقات ترتبط بالمعلم				
١	محدودية إزام المعلم بالتوقيت الزمني المحدد لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	٠.٨٠	دالة	٢
٢	ضعف إمام ثقافة المعلم بالخطة الإستراتيجية.	٠.٨٨	دالة	١
٣	مقاومة المعلم لثقافة التغيير لتطوير مهاراته.	٠.٧٩	دالة	٣

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

تشير المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول السابق إلى أن درجة تحقق العبارات حول معوقات تفعيل الخطة الإستراتيجية بمدارس التعليم الأساسي لتحقيق الاعتماد الأكاديمي بمدارس التعليم الأساسي ما بين مرتفعة ومتوسطة.

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن هناك تفاوتاً في درجة استجابة عينة الدراسة حول درجة تحقق معوقات تفعيل الخطة الإستراتيجية بمدارس التعليم الأساسي

لتحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي؛ حيث تراوحت نسب الاستجابة ما بين (٠.٩٤ - ٠.٧٥)، وهذه النسب تقع بين الحد المرتفع و الحد المتوسط في التحقق، مما يدل على تحقق المعوقات بدرجة عالية ودرجة متوسطة، وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

#### أ- معوقات ترتبط بالرؤية والرسالة:

١. جاءت العبارة رقم (٤) "ضعف المشاركة المجتمعية في وضع الرؤية والرسالة بالمرتبة الأولى؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق عالية بنسبة (٠.٨٩) وهي دالة إحصائياً؛ ويرجع ذلك إلى أن المشاركة المجتمعية في التعليم عامة ضعيفة ليس لها دور فاعل مما يؤدي إلى ضعف مشاركة المجتمع المحلي في وضع الرؤية والرسالة للمدرسة؛ حيث إن المشاركة المجتمعية لم تتبلور إلى يومنا هذا.

٢. جاءت العبارة رقم (٢) "محدودية دور مجالس الأمناء في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة" بالمرتبة الثانية؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق عالية بنسبة (٠.٨٤) وهي دالة إحصائياً؛ وذلك ناتج عن نقص الوعي لديهم بأهمية حضور مجالس الأمناء، وقد يكون الأعضاء محدودون سلفاً قبل الاجتماع، مع عدم وجود طريقة مناسبة للحوار والاتصال الفعال.

٣. جاءت العبارة رقم (٣) "قلة خبرة المتخصصين الذين يشاركون في وضع الرؤية والرسالة" بالمرتبة الثالثة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق عالية بنسبة (٠.٨٢) وهي دالة إحصائياً؛ وذلك المعوق ناتج عن ندرة الاستعانة بخبرات المجتمعات المدرسية الخبيرة في ذلك؛ حيث أن الرسالة لا بد وأن تُستقى من البيئة التي توجد فيها.

٤. جاءت العبارة رقم (١) "غياب مفهوم رؤية ورسالة المدرسة" بالمرتبة الرابعة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٠.٦٦)، وهي غير واضحة الدلالة؛ حيث إن كثيراً من الأشخاص لا يستطيعون أن يفرقوا بين الرؤية والرسالة والهدف، ولم يجتمعوا حيال هدفٍ لتحقيقه في العمل ونحوه.

#### ب- معوقات ترتبط بالقيادة والحوكمة:

١. جاءت العبارة رقم (٤) "مقاومة التغيير من قبل العاملين بالمدرسة" بالمرتبة الأولى؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق عالية بنسبة (٠.٩١) وهي دالة إحصائياً؛ وذلك ناتج عن

- عدة أسباب منها: أن الطبيعة البشرية تقاوم التغيير، وقد يكون من الخوف من تطبيق نظام ما حفاظاً على الوضع الحالي، وثقافة أفراد قائمة على تفضيل الاستقرار والثبات.
٢. جاءت العبارة رقم (١) "ضعف ثقافة الجودة في المجتمع المدرسي" بالمرتبة الثانية؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٨٠)، وهي دالة إحصائياً؛ وذلك ناتج عن ضعف مهارات الاتصال بين المدير والعاملين بالمدرسة.
٣. جاءت العبارة رقم (٢) "ضعف مشاركة العاملين في المدرسة في إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية" بالمرتبة الثالثة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٧٨)، وهي دالة إحصائياً؛ وذلك ناتج عن التسلط والبيروقراطية من المديرين، الذي ينتج عنه غياب التنسيق بين جهود الأفراد في إعداد وتنفيذ الخطة.
٤. جاءت العبارة رقم (٣) "قصور دور القيادة المدرسية في التوعية بأهمية الخطة الإستراتيجية لتطوير المدارس" بالمرتبة الرابعة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٠.٦٣)، وهي غير واضحة الدلالة؛ وذلك لانشغال المديرين في تفريق الأمور اليومية للمدرسة الثانوية، بحيث لا يتيح نظام الأولويات المعمول به الوقت الكافي لكل ما يتطلبه التخطيط الاستراتيجي من وقت وجهد ونقاشات.

### ج- معوقات ترتبط بالموارد المادية والبشرية:

١. جاءت العبارة رقم (٣) "ضعف الميزانية المالية المخصصة للخطة الإستراتيجية" بالمرتبة الأولى؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٩٠)، وهي دالة إحصائياً؛ حيث أن عدم توافر الموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.
٢. جاءت العبارة رقم (٥) "وجود عجز في تخصصات المعلمين" بالمرتبة الثانية؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٨٨) وهي دالة إحصائياً؛ وذلك ناتج عن سوء التوزيع في الإدارات التعليمية نتيجة لعدم ملامسة الواقع، أو المحاباة والمجاملات التي تمنع من تنفيذ خطة توزيع المعلمين بالشكل اللائق.
٣. جاءت العبارة رقم (١) "ضعف الإمكانيات المادية الموجودة بالمدرسة" بالمرتبة الثالثة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٨٦)، وهي دالة إحصائياً؛ وذلك ناتج عن ضعف الموارد المادية للبيئة، وضعف المشاركة المجتمعية بين المدرسة



والمجتمع المدني والمنظمات والجهات الخيرية القادرة على توفير الإمكانيات المادية للمدرسة.

٤. جاءت العبارة رقم (٢) "محدودية توزيع المهام على الكفاءات البشرية بالمدرسة" بالمرتبة الرابعة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٨٥)، وهي دالة إحصائياً؛ وذلك ناتج عن كون المدير ضعيف فيرتاب من تلك الكفاءات البشرية خوفاً على منصبه، أو لضغائن شخصية.

٥. جاءت العبارة رقم (٨) "نقص الخبرة لدى العاملين بالمدرسة الخاصة بأعمال الجودة" بالمرتبة الخامسة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٨٤)، وهي دالة إحصائياً؛ وذلك ناتج عن قلة الدورات التدريبية المتخصصة في الجودة الشاملة مع نقص دافعية العاملين في الحصول على هذه الدورات المتخصصة.

٦. جاءت العبارة رقم (٦) "ضعف الوعي الكافي بأهمية الخطة الإستراتيجية، والعائد من تنفيذها على المدرسة" بالمرتبة السادسة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٨١)، وهي دالة إحصائياً؛ وذلك ناتج عن قلة نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي وأهميته، وندرة وجود الدورات للتخطيط الإستراتيجي.

٧. جاءت العبارة رقم (٧) "ضعف ثقافة العمل التعاوني أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية" بالمرتبة السابعة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٠.٧٤)، وهي غير واضحة الدلالة؛ وقد يكون ذلك ناتج عن ضعف بعض المهارات لدى المدير كعدم قدرته على تبني روح العمل الجماعي وتشجيع الآخرين، وفقد العلاقات الانسانية بين الرئيس ومروسيه؛ فنوعية العلاقات تؤثر على أداء الفريق.

٨. جاءت العبارة رقم (٨) "قصور دور وحدة التدريب والجودة في عقد البرامج التدريبية التي تستخدم الخطة الإستراتيجية" بالمرتبة الثامنة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٠.٧٣) وهي غير واضحة الدلالة، وقد يكون ذلك بسبب أن معظم المدارس لا توجد بها حجرات مخصصة لوحدات التدريب الموجودة بالمدارس.

#### د- معوقات ترتبط بالمشاركة المجتمعية:

١. جاءت العبارة رقم (٥) "قلة الدعم المادي من المجتمع الخارجي للمدرسة من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية" بالمرتبة الأولى؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة

(٠.٩٣)، وهي دالة إحصائياً؛ وذلك ناتج عن ضعف مهارات الاتصال والعلاقات

الإنسانية بين المدرسة والمنظمات المجتمعية القادرة على توفير الدعم المادي للمدرسة.

٢. جاءت العبارة رقم (١) "ضعف الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية ودورها في الخطة

الإستراتيجية" بالمرتبة الثانية؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة

(٠.٩٢)، وهي دالة إحصائياً؛ وذلك ناتج عن ضعف نشر ثقافة المشاركة المجتمعية في

التعليم وأهميتها في نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل الجهات المعنية بالأمر.

٣. جاءت العبارة رقم (٤) "ضعف مشاركة المجتمع المحلي في تنفيذ الخطة الإستراتيجية"

بالمرتبة الثالثة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٩٠)، وهي دالة

إحصائياً، وذلك ناتج عن إهمال نشر ثقافة دور المجتمع المحلي في خدمة التعليم

ومشاركته في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

٤. جاءت العبارة رقم (٢) "قلة مشاركة مجالس الأمناء في وضع الخطة الإستراتيجية"

بالمرتبة الرابعة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٨٧)، وهي دالة

إحصائياً؛ وذلك ناتج عن ضعف جدية المدرسة في تحقيق أهداف مجلس الأمناء، وعدم

وجود متابعة من الإدارات.

٥. جاءت العبارة رقم (٣) "قصور في إعداد خطة من قبل مدير المدرسة للتوعية بأهمية

المشاركة في تفعيل الخطة الإستراتيجية للعاملين بالمدرسة" بالمرتبة الخامسة؛ حيث

جاءت الاستجابة بدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٠.٧٩)، وهي غير واضحة الدلالة؛

وذلك لعدم توافر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغالها في الأعمال

الروتينية والإجرائية.

#### هـ - معوقات ترتبط بتوكيد الجودة والمساءلة:

١. جاءت العبارة رقم (٥) "ضعف تطبيق نظام مساءلة والمحاسبية للعاملين بالمدرسة "

بالمرتبة الأولى؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٩٢)، وهي دالة

إحصائياً؛ وذلك ناتج عن قلة وعي المديرين في إشراك الكفاءة من العاملين في وضع

قواعد المساءلة والمحاسبية، وذلك قد يكون راجع إلى تفكك روح الجماعة والسعي إلى

إرضاء المسئولين كهدف أسمى.

٢. جاءت العبارة رقم (٥) "ضعف الاستعانة بخبرات المدارس الأخرى المعتمدة في تفعيل الخطط الإستراتيجية" بالمرتبة الثانية؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٨٩)، وهي دالة إحصائياً، وذلك يرجع إلى عدم وعي مدير المدرسة بأهمية زيارات المدارس الأخرى الناجحة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي عن طريق تبادل الخبرات للاستعانة بها.

٣. جاءت العبارة رقم (٣) "قصور التقييم الدوري لأداء العاملين أثناء المتابعة" بالمرتبة الثالثة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٨٠)، وهي دالة إحصائياً؛ وذلك ناتج عن عدم اتباعهم لمعايير معينة في تقييم الأداء، وعدم وضوح الفلسفة الخاصة بعملية التقييم.

٤. جاءت العبارة رقم (١) "قلة البرامج التدريبية المقدمة التي تساعد العاملين على تفعيل الخطط الإستراتيجية" بالمرتبة الرابعة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٧٩)، وهي دالة إحصائياً؛ حيث ينتج هذا عن وجود قصور في البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالمدرسة، أو أنها لم تذكر في استمارة الاحتياجات التدريبية للعاملين.

٥. جاءت العبارة رقم (٣) "ضعف دور القيادة المدرسية في متابعة تنفيذ خطط التحسين بناءً على التقييم الذاتي للمدرسة" بالمرتبة الخامسة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٠.٧٥)، وهي غير واضحة الدلالة؛ وذلك ناتج عن صعوبة تحديد الأولويات نظراً لتعدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المدرسة، ومحدودية الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية.

#### و- معوقات ترتبط المتعلم:

١. جاءت العبارة رقم (١) "ضعف مشاركة الطالب في وضع الخطة الإستراتيجية" بالمرتبة الأولى؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٩٤)، وهي دالة إحصائياً؛ حيث وجود القصور في المجتمع المدرسي في فهم ضرورة مشاركة الطلاب في العملية التعليمية ووضع الخطط الإستراتيجية؛ حيث أنهم جزء منها.

٢. جاءت العبارة رقم (٣) "نشر ثقافة الجودة لدى المتعلمين" بالمرتبة الثانية؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٨١) وهي دالة إحصائياً؛ حيث أن المتعلم يعد

جزءاً من المجتمع المدرسي الذي ضعف فيه ثقافة الجودة الشاملة الناتج عن قلة وعي مديري المدارس بأهميتها.

٣. جاءت العبارة رقم (٢) "ثبات مستوى المتعلم حتى بعد الحصول على دورات تدريبية"؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٠.٦٢)، وهي غير واضحة الدلالة؛ وذلك ناتج عن عدد من الأسباب المتمثلة في قلة اهتمام المتعلم بمحتوى الدورات والسعي وراء شهادة موثقه فقط، أو ضعف إمكانيات المدرب أو البيئة التدريبية.

#### ز - معوقات ترتبط المعلم:

١. جاءت العبارة رقم (٢) "ضعف إلمام ثقافة المعلم بالخطة الإستراتيجية" بالمرتبة الأولى؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٨٨)، وهي دالة إحصائياً؛ نتيجة لضعف مهارة مديري المدرسة في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي.

٢. جاءت العبارة رقم (١) "محدودية إلزام المعلم بالتوقيت الزمني المحدد لتنفيذ الخطة الإستراتيجية" بالمرتبة الثانية؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٨٠)، وهي دالة إحصائياً، وذلك ناتج عن ضيق وقت المعلم وانشغاله بعدد آخر من المهام.

٣. جاءت العبارة رقم (٣) "مقاومة المعلم لثقافة التغيير لتطوير مهاراته" بالمرتبة الثالثة؛ حيث جاءت الاستجابة بدرجة تحقق مرتفعة بنسبة (٠.٧٩)، وهي دالة إحصائياً؛ وذلك ناتج عن كونه إنسان يقاوم كل ما هو جديد ويتوجس منه خيفة، فثقافة الشعب المصري دائماً تسعى إلى الاستقرار والثبات في الأوضاع.

يتضح من نتيجة العينة البحثية أن محور معوقات تفعيل الخطة الإستراتيجية بمدارس التعليم الأساسي لتحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي بأنواعها الخمسة (معوقات ترتبط بالرؤية والرسالة-معوقات ترتبط بالقيادة والحوكمة- معوقات ترتبط بالموارد المادية والبشرية- معوقات ترتبط بالمشاركة المجتمعية - معوقات ترتبط بتوكيد الجودة والمساءلة- معوقات ترتبط بالمتعلم - معوقات ترتبط بالمعلم) معظم عباراتها حققت الحد الأعلى في تحقق عباراتها؛ ويرجع ذلك إلى أن المشاركة المجتمعية في التعليم عامة ضعيفة ليس لها دور فاعل مما يؤدي إلى ضعف مشاركة المجتمع المحلي في وضع الرؤية والرسالة للمدرسة حيث

أن المشاركة المجتمعية لم تتبلور إلى يومنا هذا، وهذا ما أكد عليه المجلس العربي للطفولة والتنمية (إن دور المشاركة المجتمعية والمجتمع المدني لم يتبلور بعد.

قد تقاوم الطبيعة البشرية التغيير، وقد يكون ذلك نابعاً من الخوف من تطبيق نظام ما حفاظاً على الوضع الحالي، وثقافة أفراد قائمة على تفضيل الاستقرار والثبات.

إن عدم توافر الموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل؛ فيرجع ذلك إلى ضعف مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية بين المدرسة والمنظمات المجتمعية القادرة على توفير الدعم المادي للمدرسة، وقلة وعي المديرين في إشراك الكفاءة من العاملين في وضع قواعد المساءلة والمحاسبية، وذلك قد يكون راجع إلى تفكك روح الجماعة والسعي إلى إرضاء المسؤولين كهدف أسمى، وقد أدى ضعف مهارة مديري المدرسة في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي إلى ضعف المعلم بإمامته لثقافته بالخطة الإستراتيجية، ووجود القصور في المجتمع المدرسي في فهم ضرورة مشاركة الطلاب في العملية التعليمية ووضع الخطط الإستراتيجية؛ حيث أنهم جزء منها .

تصور مقترح لتفعيل دور الخطة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة سوهاج مقدمة:

تعد الجودة عنصراً مهماً من عناصر مقومات نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها، وأداء رسالتها، وتحقيق طموحات وآمال المنتمين إليها؛ لأن تطبيق الجودة يحقق التطوير والتحسين المستمر للنظام التعليمي؛ ولأنها مرتبطة بكل مكونات النظام التعليمي سواءً كانت مادية أو بشرية، ومن ثم تحقيق التقدم المنشود لهذه المؤسسات، ومن أجل تطبيق هذه الجودة في المؤسسات التعليمية؛ لابد من معرفة المتطلبات اللازمة لعملية تفعيل الخطة الاستراتيجية.

وتعتبر مرحلة التعليم الأساسي من أهم المراحل في حياة الإنسان؛ فهي مرحلة التكوين والبناء، ومدارس التعليم الأساسي بها الكثير من المعوقات والمشكلات وتواجه تحديات متنوعة وتغيرات وتطورات تقنية، ويلاحظ سرعة التغيير والانفتاح الثقافي، ولا يمكن مواجهة هذه التغيرات ومجابتها هذه التحديات المختلفة إلا من خلال برامج تعليمية متميزة تطبيق الجودة ومعاييرها وأدواتها في الحقل التربوي.

وواضح من خلال الفصول النظرية، والفصول الخاصة بالدراسة الميدانية أن هناك قصوراً في تفعيل الخطة الاستراتيجية المدرسية لتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة سوهاج، ومن هنا تأتي الإجابة عن التساؤل الأخير من تساؤلات الدراسة، والذي ينص على "ما التصور المقترح لتفعيل دور الخطة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة سوهاج؟ وانطلاقاً من الدراسة النظرية، ونتائج الدراسة الميدانية، يمكن وضع تصور لتفعيل دور الخطة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة سوهاج.

أولاً: ملخص النتائج:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج حول "التصور المقترح للتغلب على معوقات الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج" من وجهة نظر عينة الدراسة (وكيلي ومنسقي الجودة بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة سوهاج)، وهي كالتالي:

ملخص النتائج

بالنسبة للمحور الأول: واقع دور مدير المدرسة في تحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي في محافظة سوهاج:

- قصور في تفعيل هذا الدور ناتج عن الافتقار لمهارة التخطيط عامة داخل الأعمال اليومية بالمدرسة، ونقص الوعي بأهمية العنصر البشري في وضع الخطط الإستراتيجية لضمان نجاحها، وانشغالهم بالمشكلات الروتينية اليومية، وإعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بمتابعة الخطة الإستراتيجية بالمدرسة.
- ضعف في تفعيل بعض أدوار مدير المدرسة في تفعيل الخطة الإستراتيجية لتحقيق الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي، وهذا الضعف يرجع إلى افتقار المديرين إلى مهارة تشجيع الآخرين، وتبني روح العمل الجماعي والمشاركة وتشكيل توجه نحو التخطيط للمستقبل مع ضعف الموارد المالية للمؤسسة، فعدم توافر الموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات برامج الخطط الموضوعية يؤدي بها إلى التوقف، وربما الفشل وعدم قناعتهم بالتخطيط الإستراتيجي.

بالنسبة للمحور الثاني: معوقات الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج " ضعف المشاركة المجتمعية في وضع الرؤية والرسالة.

- محدودية دور مجالس الأمناء في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.
- قلة خبرة المتخصصين الذين يشاركون في وضع الرؤية والرسالة.
- غياب مفهوم رؤية ورسالة المدرسة.
- مقاومة التغيير من قبل العاملين بالمدرسة.
- ضعف ثقافة الجودة في المجتمع المدرسي.
- ضعف مشاركة العاملين في المدرسة في إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- قصور دور القيادة المدرسية في التوعية بأهمية الخطة الإستراتيجية لتطوير المدارس.
- ضعف الميزانية المالية المخصصة للخطة الإستراتيجية.
- وجود عجز في تخصصات المعلمين.
- قلة الدعم المادي من المجتمع الخارجي للمدرسة من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى ما يلي:

١. لفت النظر إلى مرحلة من أهم المراحل التعليمية؛ لما لها من دور حيوي في تكوين شخصية الفرد وقيمه واتجاهاته نحو المجتمع ونحو الآخرين، وهي مرحلة التعليم الأساسي.
٢. تحديد متطلبات تفعيل دور الخطة الإستراتيجية؛ لتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج.
٣. تقديم مقترح لعلاج بعض مشكلات مرحلة التعليم الأساسي لتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الأساسي.
٤. العمل على تحسين جودة بيئة العملية التعليمية داخل مؤسسات مرحلة التعليم الأساسي بما يتوافق مع رؤية الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

ثالثاً: فلسفة التصور المقترح:

وتنبثق فلسفة ملامح التصور المقترح من النقاط التالية:

١. إن جودة التعليم تعتبر توجهاً عالمياً، لا بد من مسابقتها من كافة المؤسسات التعليمية، فجودة التعليم ضرورة حتمية في عصر تسوده التكنولوجيا والتطورات المتلاحقة.
٢. لكي يتم تطبيق معايير الجودة لا بد من توافر متطلبات، بعضها من خارج المدرسة في (المجتمع الخارجي) وبعضها من داخل المدرسة ولا يتحقق التفعيل الحقيقي دون الجانبين.

٣. إن تطبيق معايير الجودة يواجه معوقات قد تكون إدارية أو اجتماعية ثقافية أو سياسية أو معوقات مادية، ولكي يتم التعرف على المتطلبات لا بد من علاج هذه المعوقات. وتنطلق فلسفة هذا التصور من واقع متطلبات ومعوقات تفعيل دور الخطة الإستراتيجية لتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الأساسي؛ حيث يتم تحديد متطلبات تطبيق معايير الجودة باستخدام الفجوات الخمسة للنموذج، وهي كالتالي:

١. معوقات ترتبط بالرؤية والرسالة.

٢. معوقات ترتبط بالقيادة والحوكمة.

٣. معوقات ترتبط بالموارد المادية والبشرية.

٤. معوقات ترتبط بالمشاركة المجتمعية.

٥. معوقات ترتبط بتوكيد الجودة والمساءلة.

٦. معوقات ترتبط بالمتعلم.

٧. معوقات ترتبط بالمعلم.

رابعاً: الأسس التي تركز عليها فلسفة التصور المقترح:

تؤسس فلسفة التصور المقترح على مجموعة من المرتكزات التالية:

١. ضعف المستوى المعرفي والمهاري والتكنولوجي لخريجي هذه المدارس يفرض على كل مسئول التفكير في طرق وبدائل لرفع هذا المستوى.
٢. الإدارة المدرسية هي الأصل في أي نظام تعليمي، وهي القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية عن طريق تهيئة المناخ التربوي المناسب، وكذلك التنسيق بين عناصر المنظومة التعليمية؛ لتحقيق الكفاءة والقدرة المؤسسية اللازمة لتطبيق الجودة.



٣. تعتبر الجودة في الوقت الراهن من الضروريات التي لا يمكن إغفالها أو الاستغناء عنها، وبالتالي لابد من توفير متطلبات لتحقيقها في المؤسسات التعليمية والتربوية.
٤. التحديات والتغيرات التي تحدث في عالمنا اليوم تفرض علينا ضرورة الاهتمام بمرحلة التعليم الأساسي والعمل على تطويرها وتحسين مخرجاتها لمواجهة تلك التغيرات والتحديات.
٥. إن توفير متطلبات لتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الأساسي في الواقع يحتاج أن تتكامل وتتكاتف كل الجهود وأن تستثمر كل الإمكانيات المتاحة بطرق علمية مبتكرة لكي يتم تحقيق وتطبيق الجودة بالمؤسسات التعليمية ومن ثم إحداث التنمية المنشودة.
- خامساً: مصادر التصور المقترح:
- الجانب النظري من الدراسة.
  - نتائج الدراسة الميدانية والتي طبقت أدواتها على عينة من مديري ووكيلي ومنسقي مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج.
  - واقع المجتمع المصري والمتوقع من النظام التعليمي ومستقبله.
- سادساً: المستفيدون من التصور المقترح:
١. المعلمون؛ حيث يتعرفون على واقع مدارس مرحلة التعليم الأساسي، والمشكلات التي تواجهها، ويدركون أهمية متطلبات تحقيق الاعتماد في مدارس التعليم الأساسي.
  ٢. منسقو الجودة بالمدارس؛ حيث يتعرفون على أهم الأسس التي تركز عليها متطلبات تفعيل دور الخطة الإستراتيجية؛ لتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الأساسي، وكذلك يتعرفون على أهم معوقات تفعيلها.
  ٣. الإدارات التعليمية على مستوى المديرية والإدارات والمدارس؛ حيث يتعرفون على واقع مرحلة التعليم الأساسي بما تتضمنه من نقاط قوة ونقاط ضعف مع اقتراحات سبل تدعيم نقاط القوة، وعلاج نقاط الضعف.
  ٤. أولياء الأمور ومنظمات المجتمع المدني؛ حيث تتم التوعية بأهمية دورهم في عملية تفعيل دور الخطة الإستراتيجية لتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الأساسي.

سابعاً: محاور التصور المقترح للتغلب على معوقات تحقيق الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج:

### المحور الأول : الرؤية والرسالة :

١. إشراك جميع العناصر بالمدرسة من المدير والمعلمين والتلاميذ والإداريين وحتى أولياء أمور التلميذ في صياغة رؤية ورسالة المدرسة.

٢. العمل على تدريب كل هؤلاء العناصر على كيفية صياغة الرؤية والرسالة.

٣. التوعية المستمرة لكل الاطراف المعنية برؤية ورسالة المدرسة.

### المحور الثاني: القيادة والحوكمة:

١. نشر ثقافة الجودة فى المجتمع المدرسي.

٢. مشاركة العاملين فى المدرسة فى إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٣. زيادة دور القيادة المدرسية فى التوعية بأهمية الخطة الاستراتيجية لتطوير المدارس.

٤. اتباع القيادة المدرسية أساليب ديمقراطية فى إدارة المدرسة وصنع القرار.

٥. تشجيع القيادة المدرسية استخدام أسلوب لا مركزي فى الإدارة وتشجيع العمل الجماعي.

### المحور الثالث: الموارد المادية والبشرية:

١. زيادة الميزانية المالية المخصصة للخطة الاستراتيجية.

٢. توفير الإمكانيات المادية الموجودة بالمدرسة.

٣. توزيع المهام على الكفاءات البشرية بالمدرسة.

٤. العمل على زيادة دافعية العاملين فى الحصول على هذه الدورات المتخصصة.

٥. العمل على الوعي الكافي بأهمية الخطة الإستراتيجية والعائد من تنفيذها على المدرسة.

٦. نشر ثقافة العمل التعاونى أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

٧. عقد البرامج التدريبية التى تستخدم الخطة الاستراتيجية.

### المحور الرابع: المشاركة المجتمعية:

١. الدعم المادي من المجتمع الخارجي للمدرسة من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

٢. زيادة الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية ودورها فى الخطة الاستراتيجية.

٣. مشاركة مجالس الأمناء فى وضع الخطة الاستراتيجية.

٤. الاستعانة بأحد رجال الأعمال أو رجال الدين الذين ينتمون للجمعيات الأهلية للحضور إلى المدرسة.

#### المحور الخامس: توكيد الجودة والمساءلة:

١. تطبيق نظام المساءلة والمحاسبية للعاملين بالمدرسة.
٢. الاستعانة بخبرات المدارس الأخرى المعتمدة في تفعيل الخطط الإستراتيجية.
٣. التقييم الدوري لأداء العاملين أثناء المتابعة.
٤. العمل على اختيار فريقاً فنياً لوحدة ضمان الجودة بالمدرسة يمتلك من القدرات والمهارات التي تساعده على وضع خطة مناسبة للتقويم الذاتي.
٥. العمل على اختيار فريق يمتلك من القدرات والمهارات التي تساعده على وضع خطة تحسين مناسبة في ضوء نتائج التقويم الذاتي.
٦. عمل قواعد ونظم للمساءلة والمحاسبة خاصة بكل أشكال الأداء.
٧. التنفيذ الفعلي لخطة التحسين بكل دقة وفاعلية.
٨. عمل تقويم لخطة التحسين كل فترة للوقوف على مدى تحقيق أهدافها.
٩. معايير واضحة للمحاسبية على نتائج التدريب ومدى تأثيرها على مستوى التلاميذ وجودة الأداء المدرسي.

#### المحور السادس: المتعلم

١. الاهتمام بتطبيق التكنولوجيا الحديثة والوسائل التعليمية الإلكترونية في المدارس، وتفعيلها بما يسهم في تطوير العملية التعليمية.
٢. مشاركة الطالب في وضع الخطة الاستراتيجية.
٣. نشر ثقافة الجودة لدى المتعلمين.

#### المحور السابع: المعلم

١. تزويد المعلمين بتجارب وخبرات بعض الدول المتقدمة للاستفادة منها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم.
٢. زيادة الوعي بالخطة الاستراتيجية.
٣. تطوير المستوى المهني للمعلم.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد إبراهيم أحمد، "واقع الاعتماد التربوي في مدارس التعليم الأساسي"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعه بنها، ٢٠١١م.
- جمال علي الدهشان، الاعتماد الأكاديمي الخبرة الأجنبية والتجربة المصرية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٧م.
- جورجيت دميان جورج، "تطبيق المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي"، مجلة كلية التربية، ج(٧٥)، ع(٧٥)، كلية التربية، جامعة المنصورة، يناير ٢٠١١م.
- خلف محمد البحري، أسس تخطيط التعليم، القاهرة: دار الفجر، ٢٠١٤م.
- سلامة عبد العظيم حسني، ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، ٢، الرياض: دار الصولتية للتربية، ٢٠٠٦م.
- صلاح عبد الرازق، تقويم الأداء المؤسسي والمحاسبة في مدارس التعليم الأساسي، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٧م.
- طارق عبد الرؤف عامر، إيهاب عيسى المصري، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم اتجاهات معاصرة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٧م.
- عاصم أحمد حسين، معوقات حصول المدارس على الاعتماد، القاهرة: دارالعلم والإيمان، ٢٠١٥م.
- ماهر أحمد حسن، "المحاسبية التعليمية كمدخل لدفع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية، مج(٢٥)، ج(١)، ع(١)، كلية التربية، جامعة أسيوط، يناير ٢٠٠٥م.
- مجدي عبد الوهاب قاسم، مرشد مؤسسات التعليم قبل الجامعي للتقدم والحصول على الاعتماد، الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، الإصدار الثاني، القاهرة، ٢٠١٢م.
- محمد إبراهيم عطوة مجاهد، "الاعتماد المهني للمعلم مدخل لتحقيق الجودة في التعليم"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ع(٤٨)، يناير ٢٠٠٢م.
- محمد شحات الخطيب، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (الجودة في التعليم العام)، القصيم، ٢٠٠٧م.
- محمد عواد، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والعالي، عمان: دار صفاء، ٢٠٠٨م.

مراد صالح مراد، "متطلبات تطبيق اعتماد جودة المؤسسات التعليمية في المجتمع المصري"، المؤتمر العالمي الثامن لكلية التربية بالفيوم بعنوان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي المنعقد في الفترة من ٢٣-٢٤ مايو ٢٠١٧ م، مج(٢)، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠٠٧ م .

نهى حامد عبد الكريم، "المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة"، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر للجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرين، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، ٢٠٠٦ م .

Jule,J.strategic planning inthemillard public schools the university of Nebraska linconin, VOL( 65) A. Dissertation