

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

- مقدمة.
- مشكلة البحث.
- أهداف البحث.
- أهمية البحث.
- منهج البحث وإجراءاته.
- حدود البحث.
- أدوات البحث.
- مصطلحات البحث.
- الدراسات السابقة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

## مقدمة:

يتسم عالمنا المعاصر بالعديد من التغيرات المتسارعة والتي لم يشهد لها مثيل من قبل ولعل من أهم مظاهر هذا التغير الانفجار المعرفي والتقى التكنولوجى فى مجال الاتصالات، والتحولات الديمقراطية والتغير الاجتماعى والسكانى المتسارع وتزايد تهديدات العولمة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتربية كنظام اجتماعى ترتبط دائمًا بحركة المجتمع وتطوره يؤثر فيها ويتأثر بها. ويطلب ذلك البحث عن أساليب مواجهة فعالة وصيغ إصلاحية جديدة تجعلها ملائمة للتقدم العلمى واستيعاب التكنولوجية الجديدة.

وفي ظل التغيرات التى تطرأ على المؤسسات التعليمية المختلفة تعرضت المدارس لبعض التحديات التى دعت بالضرورة إلى التأكيد على جودة العملية التعليمية بها وذلك من خلال زيادة التحصيل الأكاديمى للطلاب والتركيز على عملية التحسين المستمر للمدرسة.<sup>(١)</sup>

ومع زيادة الطلب الاجتماعى على التعليم وعدم كفاية الإمكانيات المالية المتاحة وظهور بعض المشكلات التى تمثلت فى ضعف المستوى الأكاديمى للطلاب وعدم ملائمة مخرجات التعليم لاحتياجات ومتطلبات المجتمع، كذلك ظهور صيغ جديدة فى التعليم مثل إتاحة الفرصة لكل راغب فى التعليم، الاهتمام بالمحاسبية، الجودة الشاملة فى التعليم، كفاءة النظم المؤسسية.<sup>(٢)</sup>

وإذاء تلك التحديات اتجهت غالبية الدول نحو إصلاح التعليم بشكل عام وإصلاح المدرسة بشكل خاص حيث تعد المدرسة من أهم مؤسسات المجتمع التى تم إنشاؤها لتقوم بالدور التربوى المنوط بها وفق ما يتطلبه المجتمع، حيث إن المدرسة كانت ولا زالت المؤسسة التربوية التى يتم من خلالها إحداث التغيرات والتطورات المطلوبة فى مختلف المجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية فى المجتمع.<sup>(٣)</sup>

(١) سلامه عبد العظيم حسين: "الجودة الشاملة والاعتماد التربوي"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ٢٠٠٨، ص ١٣.

(٢) أحمد فاروق محفوظ: إدارة الجودة الشاملة والاعتماد للجامعة والمؤسسات التعليمية، المؤتمر الحادى عشر "التعليم الجامعى العربى "آفاق الإصلاح والتطوير" ، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس، ١٩-١٨ ديسمبر ٢٠٠٤، ص ١٧.

(٣) محمد عاشور: دور مدير المدرسة الثانوية فى تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع، المجلة الإدارية فى العلوم التربوية، جامعة اليرموك، مجلد (١)، العدد (١)، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٨٩.

لذا أصبح إصلاح المدرسة من أكثر المتطلبات إلحاحاً في العصر الحديث نتيجة لما تواجهه المدارس من تحديات وصلت إلى حد لا يمكن للمدرسة من خلاله المضي قدماً نحو تحقيق التميز الأكاديمي دون إجراء الإصلاحات التعليمية والإدارية والمالية الازمة ولا يمكن لها تطبيق هذا الإصلاح دون إعادة بناء قدراتها وإعادة تصميم العمليات التي تتعلق من خلالها نحو التطبيق الفعلى الأمثل للإصلاح<sup>(١)</sup>.

ومع تطور الفكر التربوي ظهر مع مطلع التسعينيات من القرن العشرين مفهوم تربوى جديد ينصب على مدخل منظومى لإعادة تنظيم المدرسة بشكل كامل بحيث تنتقل من البرامج الجزئية للإصلاح إلى خطة موحدة للإصلاح ترتكز على زيادة التحصيل الأكاديمى للطلاب وتتوفر هذه الخطة آلية لقيادة التغيير التنظيمى فى المدرسة بحيث تمكنها من إدارة مواردها، ومقابلة المستويات المعيارية للمواد الدراسية وإيجاد برامج للتدريب والتنمية المهنية داخل المدارس ومشاركة فعالة من الأسرة والمجتمع وبيئة مدرسية داعمة لجهود الإصلاح من خلال توفير مساحة من اللامركزية.<sup>(٢)</sup>

إن الإصلاح الذى يتخد من المدرسة وحدة للعمل والتطوير يجعل المدرسة الميدان الذى تتفاعل فيه كل المدخلات بناء على خطة شاملة لتحسين وإصلاح المدرسة حيث يعد بمثابة التحرك الحقيقى فى رفع جهود إصلاح التعليم على أساس من اللامركزية، وإصلاح النظم، وبناء القدرة الذاتية للمدرسة بصفتها الوحدة الأولى فى خط الإنتاج التعليمى.<sup>(٣)</sup>

وتأكيد الدراسات الأخذ بهذا الأسلوب حيث تؤكد دراسة "ولسن وتوomas" Wilson& Thomas أنه أصبح فى الإمكان خلق مدارس ذات معدل إنجاز عال من خلال زيادة الاهتمام بتحسين المدارس من الداخل من خلال تحسين أحوال التدريس والمناخ المدرسى، زيادة حجم مشاركة المجتمع المحلى.<sup>(٤)</sup>

(١) وزارة التربية والتعليم: مبارك والتعليم "السياسة المستقبلية"، القاهرة، قطاع الكتب، ٢٠٠٦، ص ٨٧.

(٢) American Federation of Teachers: Principles for Professional Development AFT's Guideline for Creating Professional Development Programs that Make A difference, American Federation of Teacher, Washington DC, 2001, P.1.

(٣) رسمي عبد الملك رستم: تأسيس الإدارة المتمركزة على المدرسة كمدخل للإصلاح التعليمى، المؤتمر العلمى السنوى السابع "الإصلاح المؤسسى للتعليم قبل الجامعى فى الوطن العربى" ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٦-٢٧ أغسطس ٢٠٠٧، ص ٣٩.

(٤) Wilson, L. Bruce & Thomas B. Corcoran: Successful Secondary School Visions of Excellence in American Public Schools, Education Policy Perspectives, The Falmer Press, New York, 1997, PP. 3-4.

ويشير "بريس وأخرون" Bryce et.al إلى أن إصلاح التعليم يجب أن يتحول من الإصلاح المتأصل في النظريات والأبحاث (من أعلى إلى أسفل) إلى الإصلاح من أسفل إلى أعلى بمعنى اشتراك المعلمين والمديرين وأعضاء المجتمع المحلي في عملية إصلاح المدرسة.<sup>(١)</sup>

وفي دراسة حول تطبيق اللامركزية كنموذج لإصلاح التعليم القائم على المدرسة الفعالة أوصت هذه الدراسة بأن يكون البدء في الإصلاح من أسفل لأعلى مع دعمه من أعلى إلى أسفل في نفس الوقت، ودعم لامركزية السلطة على مستوى المدرسة، والشراكة مع المجتمعات المدنية والقطاع الخاص، وإسهام منتج ذو جودة عالية في ضوء المعايير العالمية.<sup>(٢)</sup>

هذا وقد طرحت العديد من المبادرات الخاصة بالإصلاح على كافة الأصعدة محليةً ودولياً ومن بين هذه المبادرات:

- مؤتمر قضايا الإصلاح العربي "الرؤية والتنفيذ"<sup>(٣)</sup> والذي تضمن صدور وثيقة الإسكندرية وكان من أهم محاورها الاهتمام بإصلاح التعليم من خلال اكتساب ونشر المعرفة وضماناً لذلك أوصى المشاركون بمجموعة من التوصيات لعل من أبرزها:

- وضع معايير عربية لمخرجات التعليم في كافة مراحله بما يتافق مع معايير الجودة.

- التوجه نحو اللامركزية في إدارة المؤسسات التعليمية مع المرونة الازمة.
- دعوة المجتمع المدني للمشاركة في تمويل التعليم والمساهمة في إدارته.

- المؤتمر الخامس لوزراء التربية والتعليم العرب<sup>(٤)</sup> والذي تضمن مشروع التقرير النهائي له على المائدة المستديرة بعنوان "إصلاح التعليم في استراتيجية تطوير التربية العربية"، وفي ضوء المناقشات التي دارت برزت التوجهات الآتية:

(١) Bryce Mason et. al: Effects of top - Down and Bottom - up Elementary School Reform and Standards Based Education A model for English language Learners, The Journal of Education Research, Vol. (99), No. (4) March/ April 2006, PP. 195-210.

(٢) وزارة التربية والتعليم: تطبيق اللامركزية " نموذج الإصلاح التعليمي القائم على المدرسة الفعالة، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع البنك الدولي والاتحاد الأوروبي، القاهرة، ٢٠٠٦ ، ص ١٨ .

(٣) مكتبة الإسكندرية: وثيقة الإسكندرية، مؤتمر قضايا الإصلاح العربي "الرؤية والتنفيذ"، مكتبة الإسكندرية، ١٢ - ١٤ مارس ٢٠٠٤ ، ص ١١-١٢ .

- ضرورة أن يكون إصلاح التعليم نابعاً من الداخل ومستجبياً لاحتياجات الوطنية والأهداف القومية.
- الحد من الإدارة المركزية في التعليم وتوسيع نطاق اللامركزية والمشاركة المجتمعية.
- الاهتمام والتعرف على ما يدور في الدول الأخرى من إنجازات وتوجهات حتى نتمكن من مساعيرتها والاستفادة من أفضل ما لديها.

ولذا دعت الحاجة إلى ضرورة إجراء بعض التحسينات والتطورات التي تساعد على حسن سير العملية التعليمية بصورة تحقق الهدف الذي أنشأت المدارس من أجله، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تطبيق الإصلاح المتمركز على المدرسة من خلال التوجه نحو اللامركزية وإعادة تقييم الأساليب والأدوات التي تستخدم في صنع القرار وتفعيل المشاركة المجتمعية ومشاركة المجتمع المدني في تطوير التعليم وتبني مداخل إدارية جديدة.<sup>(٢)</sup>

ما سبق عرضه نجد أننا أمام مطلب قومي يريد أن يعيد للمدرسة قيمتها ورسالتها من خلال تقديم تعليم متميز يتواهم مع متطلبات العصر الحالى تعليم قادر على تخريج طالب له مواصفات تتماشى مع عصر ثورة المعلومات مما يساعد على تحقيق الجودة في العملية التعليمية.

#### مشكلة البحث :

لقد شهدت السنوات القليلة الماضية الكثير من الجهد نحو إصلاح المدرسة في مصر ولكن على الرغم من الجهد الذي تبذلها وزارة التربية والتعليم في مصر من أجل تطوير المدارس وتحديثها إلا أن مخرجاتها غير مرضية. وفي هذا الصدد تقرر القيادة السياسية أن مخرجات التعليم قبل الجامعي تحتاج إلى قدر كبير من التطوير والتحديث وصولاً إلى الأهداف المرجوة من الجودة والتنمية والكفاءة حتى يحقق التعليم أهدافه التي تتفق مع روح العصر.<sup>(٣)</sup>

كما تعانى سياسة تطوير التعليم في مصر من غياب رؤية متكاملة واضحة للعملية التعليمية وأهدافها في سياق علاقة النظام التعليمي بالظروف والمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية

(١) جامعة الدول العربية: مشروع التقرير النهائي، المؤتمر الخامس لوزراء التربية والتعليم العرب "الطفولة المبكرة للطفل العربي في عالم متغير"، القاهرة، ١٠-١١ ديسمبر ٢٠٠٦، ص ٢٠.

(٢) سلام عبد العظيم حسين: "الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم"، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ٣.

(٣) محمد توفيق سلام: اللامركزية رؤية للإصلاح المؤسسي في التعليم قبل الجامعي في مصر - إطار نظري، المؤتمر العلمي السنوي السابع "الإصلاح المؤسسي للتعليم قبل الجامعي في الوطن العربي"، مرجع سابق، ص ٤٢٨.

والسياسية بالمجتمع، فالتعليم يعمل لتحقيق أمرين هما: النجاح في الامتحانات، منح الطلاب شهادة للتوظيف في مجالات معينة ليست موجودة أصلاً في الواقع أما تكوين الشخصية والخطط التنموية والمشاركة المجتمعية فكلها قضايا غائبة في واقع التعليم المصري.<sup>(١)</sup>

يضاف إلى ما سبق ما تواجهه المدرسة المصرية في العصر الحالي من تحديات تعد المعيار الأساسي للحكم على فعاليتها من عدمها، فنتيجة لأن هذا العصر يعتبر في حد ذاته عصر الإصلاح في كافة النواحي وخصوصاً الإصلاح في النظم المدرسية، فإن عملية التغيير في مثل تلك الظروف أصبح من أهم المتطلبات المدرسية وأصبح امتلاك المدرسة القدرة على إدارة التغيير من أهم التحديات التي تساهم في الوصول إلى النجاح في تحقيق الأهداف المدرسية، ومع بداية الحركات الإصلاحية في المدارس في العصر الحالي تواجه المدرسة عدة مشكلات كبرى من أهمها.<sup>(٢)</sup>

- تتنفيذ الأنماط المختلفة للإصلاح المدرسي وتوفير المناخ الذي يساعد على إنجاح كل محاولات الإصلاح والتغيير.
- زيادة الوعي المجتمعي بأهمية الإصلاح وضروراته، وبالتالي حث المجتمع على المشاركة في تفعيل حركات الإصلاح.
- المحاسبية الأكademية على الأداء ونتائج الطلاب ومدى قدرة الإدارة المدرسية على تغيير الأساليب التقليدية في المحاسبة وتفعيل متطلبات الإصلاح.
- التقييم الدوري للطلاب وكيفية قيام الإدارة على استحداث نظم ومعايير جديدة للتقييم غير المعايير التقليدية للامتحانات.

ومع وجود تلك المشكلات وعدم قدرة النظم المركزية في إدارة التعليم على تحقيق الأهداف المناظة بها، وأنها لم تسهم في تحسين العملية التعليمية والإدارية والتنظيمية داخل المدرسة، ولما رأت الإدارة المدرسية أيضاً أن هناك رغبة وحاجة إلى زيادة معدلات المرونة والاستقلالية الإدارية للمدارس، ازدادت حركات المطالبة بضرورة تحقيق نقلة نوعية وكمية كاملة

(١) شبل بدران الغريب: إصلاح التعليم الشانوى بين ضرورة المشاركة المجتمعية ومتطلبات مجتمع المعرفة، المؤتمر العلمي السنوى السادس، المشاركة وتطوير التعليم الشانوى في مجتمع المعرفة رؤى مستقبلية، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٥٤.

(٢) صفاء عبد العزيز، سلامه عبد العظيم: إدارة الفصل وتنمية المعلم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٣٤٤-٣٤٥.

في النظم التي يتم انتهاجها داخل الفصول والمدارس. ولهذا اتجهت الجهد إلى البحث عن نظم جديدة للإصلاح المدرسي من أسفل لأعلى على عكس النظم التقليدية من أعلى لأسفل بمعنى أن يكون الإصلاح نابعاً من المدرسة لا مفروضاً عليها من قبل الإدارات والوزارات. ولهذا اتجهت المدارس إلى تطبيق أسلوب الإصلاح المتمركز على المدرسة والذي يهدف إلى توفير البدائل والحلول الإدارية لتنفيذ حركات الإصلاح في مجالات العمل المدرسي.<sup>(1)</sup>

واستناداً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

▪ **كيف يمكن تحقيق الإصلاح المتمركز على المدرسة في مصر في ضوء معايير الجودة**

والاستفادة من بعض النماذج العالمية؟

وبتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما واقع المدرسة الثانوية العامة في مصر؟

٢- ما مرتکزات الإصلاح المتمركز على المدرسة؟

٣- ما معايير تطبيق الجودة الشاملة في المدارس؟

٤- ما النماذج العالمية في مجال الإصلاح المتمركز على المدرسة؟

٥- ما متطلبات تطبيق الإصلاح المتمركز على المدرسة في المدرسة المصرية؟

٦- ما التصور المقترن لتطبيق الإصلاح المتمركز على المدرسة في مصر؟

**أهداف البحث :**

**سعى البحث الحالى إلى تحقيق الأهداف التالية:**

▪ التعرف على واقع المدرسة الثانوية العامة في مصر وأهم المشكلات التي تواجهها.

▪ الوقوف على ماهية الإصلاح المتمركز على المدرسة من خلال عرض مفهومه وأهدافه ومنطلقاته وأهم مرتکزاته.

▪ التعرف على معايير الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها داخل المدارس.

▪ عرض بعض النماذج العالمية في مجال الإصلاح المتمركز على المدرسة.

▪ التعرف على واقع الإصلاح داخل المدارس وأهم المتطلبات الازمة لتطبيقه.

▪ التوصل إلى تصور لإمكانية الإفادة من الخبرات العالمية في تطوير المدرسة المصرية.

**أهمية البحث :**

(2) John D. Epps& Haley Morrison: Middle School and Accountability-Based Reform, Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia, 2004, P. 1.

### تبعد أهمية البحث من الأمور التالية:

- الحاجة إلى الارتفاع بمستوى المدرسة المصرية حيث يتوقع أن يستفاد من هذا البحث في وضع تصور لتحسين وتطوير المدرسة وصولاً إلى الجودة المنشودة في كل مجالات العمل بها.
- موضوع الإصلاح المتمركز على المدرسة من الموضوعات التي تحتل مكانة كبيرة في بؤرة اهتمام القائمين على تطوير التعليم في مصر في الوقت الحالي.
- قلة البحوث والدراسات العربية التي تناولت موضوع الإصلاح المتمركز على المدرسة لذا يمثل هذا البحث إضافة علمية في هذا المجال.
- كما ترجع أهمية هذا البحث في نوعية المستفيدين من حيث يتوقع أن يستفيد منه القائمون على العملية التعليمية في مصر على المستوى القومي المتمثل في وزارة التربية والتعليم، وعلى المستوى المحلي المتمثل في الإدارات التعليمية والمدارس بالإضافة إلى أعضاء المجتمع المحلي من المهتمين بالعملية التعليمية وأولياء الأمور.

### منهج البحث وإجراءاته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج المقارن، الذي يستخدم في تقيياته وصف ما هو كائن وبشخص الواقع الخاص بالظاهرة قيد الدراسة ويكشف عن جوانبها وأبعادها المختلفة ويحدد العلاقات بين عناصرها وبينها وبين ظواهر أخرى، كما يستخدم المقارنة في عرض أوجه التشابه والاختلاف؛ ولذا استخدمت الباحثة هذا المنهج حيث يتم من خلاله وصف وتشخيص الإصلاح المتمركز على المدرسة وتحليل واقعه، ووصف وتحليل النماذج العالمية المختارة، لبيان أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وتفسيرها للتوصيل إلى إجراءات مقتضية لتطبيق الإصلاح المتمركز على المدرسة في مصر، هذا بالإضافة إلى أسلوب تحليل النظم لتحليل نظام ومكونات المدرسة الثانوية العامة، هذا بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية لتقدير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. وفي ضوء المنهج المستخدم والأدوات المساعدة له جاءات إجراءات البحث على النحو

التالي:

- إطار نظري يشمل الإصلاح المتمركز على المدرسة من حيث المفهوم، المبررات والمنطلقات، المركبات، والتحديات التي تواجهه، ودور الإدارة المدرسية في مواجهة هذه التحديات.

- فلسفة الجودة الشاملة من حيث المفهوم، الأهداف، المتطلبات ومراحل التطبيق، وأهم معايير تطبيق الجودة في المدرسة.
- نماذج عالمية في مجال الإصلاح المتمرکز على المدرسة والدروس المستفادة منها.
- الدراسة الميدانية والتي تضمنت الأدوات والعينة، وتحليل النتائج.
- تصور مقترن لتطبيق الإصلاح المتمرکز على المدرسة في مصر.

حدود البحث:

اقتصر البحث على:

- **الحد الموضوعي:** ركز البحث الحالي على الإصلاح المتمرکز على المدرسة في ضوء معايير الجودة الشاملة واقتصر البحث فيتناول الإصلاح المتمرکز على المدرسة على المحاور التالية: "اللامركزية، الإدارة المتمرکزة في موقع المدرسة، التدريب القائم على المدرسة، المشاركة المجتمعية، الإصلاح القائم على المعايير" كما اقتصر البحث على بعض النماذج العالمية والتي تمثلت في الولايات المتحدة الأمريكية واستراليا.
- **الحد البشري:** اقتصر البحث على عينة من هيئة الادارة المدرسية(مدير - وكيل)، وهيئة التدريس(معلم - معلم أ)، بلغ قوامها ٦٦ فردا.
- **الحد الجغرافي:** اقتصر البحث الحالي على بعض مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة القليوبية.
- **الحد الزمني:** تضمن زمن إجراء الدراسة في الفترة من (٢٠٠٧-٢٠١٠)، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة من ٢٠٠٩/١٠/١٥ إلى ٢٠٠٩/١٢/٣٠.

أدوات البحث:

تمثلت هذه الأدوات فيما يلى:

- **الزيارات الميدانية:** قامت الباحثة بعمل زيارات ميدانية لبعض المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية. وقد تم خلالها إجراء مقابلات غير مقننة مع بعض مديري مدارس التعليم الثانوي وبعض المعلمين، وذلك للتعرف على واقع الإصلاح المدرسي ومدى احتياج المدرسة لتطبيق الإصلاح المتمرکز على المدرسة وذلك من خلال المناقشة والحوار معهم.

▪ **إستبيانه:** تعد الاستبيانة من الأدوات الهامة التي تقيد في جمع البيانات والمعلومات التي تعطى جوانب موضوع البحث، ولذا قامت الباحثة بإعداد إستبيانه للتعرف على واقع الإصلاح داخل المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية وذلك للتعرف على متطلبات تطبيق الإصلاح المتمركز على المدرسة.

مصطلحات البحث :

ارتکز البحث الحالی على المصطلحات التالية:

### ١- الإصلاح المتمركز على المدرسة: School Based Reform

تعرف الموسوعة الدولية بأنه حركة موجهة توجيهها شاملاً لخدمة الطالب والعملية التعليمية والتأثير المتواصل والمستمر على جودة العمل الإداري والأكاديمي داخل المدارس حيث يهتم الإصلاح المتمركز على المدرسة بالتأكيد على تطوير وإصلاح العمل المتعلق بعملية التدريس والتعليم، والإصلاح الإداري والتنظيمي بمعنى أنه يركز على الطالب، المعلم، البرامج التعليمية، الإدارة المدرسية.<sup>(١)</sup>

ويعرفه حسن البيلاوي على إنه مدخل يهدف إلى تحسين المدرسة بحيث يجعلها قادرة ذاتياً ومهنياً على تحمل المسؤولية والمساعدة في كل جوانبها وقدرة على التقويم الذاتي وبناء خطط التطوير لنفسها في ضوء السياسات التعليمية المعنية على المستوى القومي، بمعنى أن تكون المدرسة هي وحدة الفعل ووحدة التغيير ووحدة التقويم.<sup>(٢)</sup>

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الإصلاح المتمركز على المدرسة إجرائياً بأنه "خطوة تتبع من داخل المدرسة ويشارك في وضعها كل أعضاء المجتمع المدرسي بمشاركة أولياء الأمور وبعض المعنيين بالتعليم من أعضاء المجتمع المحلي بحيث ترتكز هذه الخطة على تمكين المدرسة من تحسين أدائها والارتقاء به بحيث يرتكز الإصلاح على خمسة مجالات هي: الالمركزية، الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة، التدريب القائم على المدرسة، المشاركة المجتمعية، الإصلاح القائم على المعايير.

### ٢- الجودة الشاملة: Total Quality

(١) Torsten Husen & Nevill Posttete: School Reform and Restructuring, in (International Encyclopedia of Education), Perjmon, England, Vol (9), 2nd Ed, 1999, PP 5275 - 5276.

(٢) حسن حسين البيلاوي: المعايير القومية للتعليم "الطموح والتحديات"، المؤتمر العلمي السنوي "أفاق الإصلاح التربوي في مصر، كلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، ٢٠٠٤، ص ٤٣٤ .

تعرف الجودة الشاملة بأنها مجموعة من الأسس والمبادئ الإرشادية التي تهدف إلى تحسين مدخلات المدرسة وتحسين عملياتها المختلفة بما يقود إلى أفضل المخرجات ذات الجودة العالية مع التركيز على إيجاد ثقافة جديدة وهي ثقافة التميز، وهي بذلك تعتبر مدخل شامل متكملاً لتحسين المرونة والفعالية والتنافسية من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والفهم بجميع أنشطة المدرسة وتحقيق مشاركة جميع العاملين وتحقيقه وتنفيذ عمليات التغيير.<sup>(١)</sup>

وكما أنها عملية شاملة تتضمن كل الأنشطة التي يلزم أن تتضمنها إدارة الجودة والتي يجب أن يشترك فيها كل عضو في المؤسسة التعليمية وهذه العملية غالباً تتم من خلال فرق عمل يشترك فيها كل فرد في هذه العملية بدءاً من المدير مروراً بالمستويات الإدارية الأولى ثم إلى الأعمال والخدمات المقارنة.<sup>(٢)</sup>

وهي أيضاً مفهوم استراتيجي يركز على الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة التعليمية أي أنها تمثل استراتيجية تنظيمية وأساليب تصحيحية ينتج عنها منتجات عالية الجودة وخدمات ممتازة للمستفيدين.<sup>(٣)</sup>

### ٣- معايير الجودة الشاملة:

تشير معايير الجودة إلى الحد الأدنى من الكفايات المطلوب تحقيقها لغرض معين ويعتبر هذا الحد الأدنى هو أقل الكفايات الواجب توافرها لدى الفرد/المؤسسة كى تلحق بالمستوى الأعلى ولكن تؤدي وظيفتها في المجتمع، وتحدد المعايير مخرجات التعليم والتعلم المرغوبة.<sup>(٤)</sup> وهو التعريف الذي تبنته الباحثة في هذا البحث.

#### الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحثة على أدبيات الفكر التربوي والإداري وجدت أن هناك مجموعة من الدراسات العلمية التي يمكن أن تقييد بحثها لذا رأت عرضها على النحو التالي:

(١) يوسف أحمد أبو فاره: واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٢)، العدد (٢)، ٢٠٠٦ الأردن، ص ٢٤٦-٢٥١.

(٢) Majd oubeyh, I.A, et. al: Total Quality Management in Higher Education, Paper Presented at the Arab Regionay Conference on Higher Education, Beirut, 2-5 March1998, P.6.

(٣) حسين محمد السيد: نموذج لإدارة الجودة التعليمية في المدرسة داخل حجرة الدراسة وإطار تخطيطي مفتوح، مجلة كلية التربية بدمياط، العدد (٣٨)، جامعة المنصورة، ٢٠٠١، ص ٤٢٥.

(٤) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، دليل (١)، القاهرة، أبريل ٢٠٠٨، ص ١٤.

## أولاً: الدراسات العربية:

### ١- اتجاهات التجديدات التربوية (٢٠٠٠):<sup>(١)</sup>

هدفت هذه الدراسة التعرف على الاتجاهات الحديثة في التجديدات التربوية وذلك من خلال تناولها لتطبيقات التجديدات التربوية في تنظيم التعليم، الإدارة التعليمية، إعداد المعلم وتدريبه وذلك بهدف التوصل إلى تصور لإمكانية الإفادة من اتجاهات التجديدات التربوية في جمهورية مصر العربية .

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك في محاولة لوصف التطبيقات العملية للتجديدات التربوية بهدف معرفة واقع هذه التجديدات وتحليلها للاستفادة منها في تطوير وإصلاح التعليم المصري.

وقد توصلت الدراسة إلى رؤية لإمكانية الإفادة من اتجاهات التجديدات التربوية ولتحقيق هذه الرؤية قدمت الدراسة مجموعة من المتطلبات من أهمها:

- إعادة النظر في مشروعات تطوير التعليم في ضوء متطلبات المستقبل.
- تحويل المدرسة من مؤسسة إجتماعية محافظة إلى مؤسسة تتعامل بانفتاح مع البيئة الخارجية وتفاعل مع حاجات المجتمع المتغيرة.
- العمل على تحقيق الجودة الشاملة في التعليم وتحسين مخرجاته في ضوء المعايير العالمية للجودة.

تشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها للاتجاهات الحديثة في التجديدات التربوية على المستوى المدرسي، بينما يختلف عنها البحث الحالي في تناوله لنماذج عالمية في مجال الإصلاح على مستوى المدرسة.

### ٢- تصور مقترن لإدارة عمليات الإصلاح التعليمي في مصر (٢٠٠٣):<sup>(٢)</sup>

هدفت هذه الدراسة التعرف على الإصلاح التعليمي من حيث الأهمية والمبررات والمعوقات والتعرف على الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال إصلاح النظم التعليمية وكذلك

(١) محمد عبد الحميد محمد : اتجاهات التجديدات التربوية، مجلة التربية، المجلد (٣)، العدد (١)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، يونيو ٢٠٠٠ ، ص ص ٢٥٧-٢٨٥ .

(٢) أحمد محمد غانم : تصور مقترن لإدارة عمليات الإصلاح التعليمي في مصر - من منظور مقارن، مجلة التربية، العدد (١١٨)، كلية التربية، جامعة الأزهر ، يونيو ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٢٨١-٣٤٢ .

رصد واقع الإصلاح في مصر وعلاقته بالمتغيرات المجتمعية وذلك من أجل التوصل إلى تصور لإدارة عمليات الإصلاح التعليمي في مصر.

وقد مزجت الدراسة بين المنهج الوصفي لوصف وتحليل عمليات الإصلاح التعليمي في مصر ومدخل حل المشكلات لبرلين هولمز، وذلك لصياغة عدد من الفروض البحثية الخاصة بالدراسة بالإضافة إلى الاستفادة من الاتجاهات العالمية في مجال إدارة الإصلاح التعليمي ليتم في ضوئها تقديم مقترن لإدارة الإصلاح التعليمي في مصر.

وقد توصلت الدراسة إلى تقديم تصور مقترن لإدارة عمليات الإصلاح التعليمي في مصر يتضمن أربعة مراحل هي وضع أساس للإصلاح، صياغة سياسة الإصلاح، تبني سياسة الإصلاح، وأخيراً التطبيق والتنفيذ وقد قدمت الدراسة خطوات إجرائية لنجاح التطبيق، كما أوصت الدراسة بضرورة تكوين لجنة من خبراء التعليم لبحث سلبيات الإصلاح المعاصر وايجاد حلول بديلة في ضوء الامكانيات المتوفرة ومواجهة المؤسسات التربوية للتطور التكنولوجي والاتصال المتتسارع واستحداث أنماط جديدة في العمل والانتاج والتعلم.

تشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في اهتمامها بمجال إصلاح النظم التعليمية وكيفية إدارة عمليات الإصلاح التعليمي في مصر، بينما تختلف عنه في استخدام المنهج الوصفي ومدخل حل المشكلات لبرلين هولمز، في حين أنه استخدم البحث الحالي المنهج المقارن للتعرف على بعض النماذج العالمية للإصلاح المتمركز على المدرسة.

### ٣- اتجاهات الإصلاح في الفكر التربوي المعاصر (٢٠٠٥):<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة التعرف على جهود الإصلاح محلياً ودولياً وذلك للوصول إلى إطار للإصلاح التربوي القابل للتطبيق في المناخ التربوي العربي، وذلك من خلال دراسة نماذج لاتجاهات وممارسات الإصلاح المدرسي والتي تسعى إلى تحسين مستوى الأداء الأكاديمي لجميع الطلبة دون استثناء، كما عرضت الدراسة لنوعين من الإصلاح: الأول إصلاح مدرسي شامل، والثاني ينطوي على إصلاح المناهج ، كما قدمت الدراسة الممارسات الفعالة في برامج الإصلاح والتي تتمثل في تكامل المناهج، واستخدام التكنولوجيا التعليمية، والإدارة المتمركزة حول المدرسة، والتعلم التعاوني، النمو المهني للمعلمين، وتفعيل دور الأهل والمجتمع.

(١) سالم عويس: اتجاهات الصلاح في الفكر التربوي المعاصر، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد (٣)، العدد (٢)، كلية التربية جامعة دمشق، ٢٠٠٥، ص ٤٩ - ٧٧ .

واستخدمت الدراسة أسلوب المسح من خلال مسح الأدبيات في المجال التربوي تبعها عملية استنتاج واستباط لبعض المبادئ والممارسات التي تؤدي إلى تطبيقات أكثر فعالية لاستراتيجيات الإصلاح التربوي.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج والتي من أهمها أن الإصلاح الفعال يتطلب إيجاد مناخ يستطيع من خلاله التربويون الحاليون بالتعاون مع المؤسسات المجتمعية تصميم استراتيجيات التحسين والتطوير الملائمة، كما أكدت الدراسة على أنه من دون تغيير جذري في المناخ المدرسي الأكاديمي والتنظيمي ستحدث تغييرات ولكن لن تحدث تحسينات أو ابتكارات واسعة المدى ودائمة النفع، توصلت الدراسة إلى بعض المقترنات التي يمكن اعتبارها قاعدة انطلاق لبرامج الإصلاح في النظام التربوي العربي.

تشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي فيتناولها لممارسات الإصلاح المدرسي والتي تسعى إلى تحسين مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب، وبينما يختلف البحث الحالي عنها في تناوله لنماذج عالمية في الإصلاح المدرسي، بالإضافة إلى تناوله للجودة الشاملة ومعايير تطبيقها في المدارس.

٤- دراسة تحليلية لبعض نماذج تطوير المدارس ومدى إمكانية تطبيقها في المدارس المصرية (٢٠٠٦):<sup>(١)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نماذج تطوير المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك من خلال تحليل هذه النماذج وذلك للتعرف إلى إمكانية تطبيق هذه النماذج في المدارس المصرية حيث تناولت الدراسة ثلاثة نماذج للإصلاح المدرسي الشامل وهي نموذج التعليم المباشر، نموذج النجاح للجميع، نموذج تطوير المدرسة، وذلك من أجل التوصل إلى صيغة مناسبة لإمكانية تطبيق أحد هذه النماذج في المدرسة المصرية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك بهدف تشخيص أزمة التعليم المصري والتغيرات الداخلية والخارجية التي يوجهها، تحليل نماذج الإصلاح الشامل للمدارس، استخلاص أحد النماذج وعرض مراحل تطبيقه مع عرض لأهداف مشروع إصلاح التعليم في الإسكندرية كما استخدمت الدراسة استبيان لتقدير مشروع إصلاح التعليم بالإسكندرية مع عرض لواقع المشروع وقد بلغ حجم العينة التي طبق عليها الاستبيان ٨٢٥ معلماً من العاملين في مدارس مشروع إصلاح التعليم بالإسكندرية.

(١) أيمن محمد البيومي محمد: دراسة تحليلية لبعض نماذج تطوير المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية ومدى إمكانية تطبيقها في المدارس المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٦.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها عدم وجود فلسفة واضحة لمشروع إصلاح التعليم بالإسكندرية، وهو ما انعكس في صورة اختزال المشاركة المجتمعية إلى جمع التبرعات واللامركزية إلى إقامة المعارض، والتنمية المهنية إلى مجرد تنظيم المقاعد على شكل دائرة أو حرف U، وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام المدخل المنظومي كسياسة تدخل على المستوى المدرسي لإصلاح نظام التعليم المصري مما يعطى فرصة أكبر لنجاح استخدام النماذج العالمية في إصلاح المدارس حيث يعمل المدخل المنظومي على توفير المناخ الصحي اللازم لنجاح الإصلاح.

تشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في بعض نماذج الإصلاح المدرسي في الولايات المتحدة الأمريكية، بينما يختلف عنها البحث الحالي في تناوله للإطار الفلسفى للإصلاح المتمركز على المدرسة وعرضه لمعايير الجودة الشاملة وكذلك تناوله لبعض نماذج الإصلاح المدرسي في استراليا.

#### ٥- تفعيل وظيفة المدرسة في التجديد التربوي (٢٠٠٧):

هدفت هذه الدراسة التعرف على ماهية التجديد التربوي وخصائصه وأبرز المصطلحات المرتبطة به من خلال دراسة نماذج للتجديد التربوي وصعوبات تطبيقه على مستوى المدارس وذلك من أجل الوصول إلى تقديم دور أكثر نجاحاً للمدرسة في التجديد التربوي.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك لتحقيق هدفها من خلال وصف التجديد التربوي ونماذجه ورصد واقعه على مستوى المدرسة للتعرف على أبرز الصعوبات التي تعيق التجديد التربوي من أجل الاستفادة منها في تفعيل دور المدرسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها المركبة في اتخاذ القرارات مع بروز المشاحنات بين المعلمين والإدارة، وضعف الثقة بين أولياء الأمور والمدرسة، وكذلك القرارات الوزارية وتضاربها، وقد أوصت الدراسة بضرورة تهيئة المناخ الإداري والتوجيهي الصالح لحسن استقبال المعلمين الجدد وذلك من أجل الاستغلال الأمثل لإمكانات المعلمين وزيادة الدافع لديهم لتبني اتجاهات إصلاحية جديدة.

تشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في مجال اهتمامها بموضوع التجديد التربوي على مستوى المدارس، بينما يختلف عنها البحث الحالي في تناوله لنماذج عالمية في الإصلاح المتمركز على المدرسة.

(١) محمود عباس عابدين: تفعيل وظيفة المدرسة في التجديد التربوي، مجلة رابطة التربية الحديثة، العدد (١)، السنة (١)، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٣٠-٢٢٠.

## ٦- نحو مدرسة مصرية فعالة "تصور مقترن" (٢٠٠٨):<sup>(١)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء صورة واقعية عن أحوال المدارس في مصر، وذلك من خلال التعرف على مفهوم وخصائص وأهداف و مجالات ومعايير المدرسة الفعالة وعرض المبررات الضرورية لوجود مدرسة فعالة في مصر، كما قدمت الدراسة عرضاً لبعض نماذج المدرسة الفعالة في بعض الدول المتقدمة من أجل الاستفادة منها في وضع تصور مقترن لمدرسة مصرية فعالة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأساليبه التي تعتمد على رصد ووصف واقع المدارس المصرية وتحليل الأدبيات المعنية بالمدرسة الفعالة للوقوف على أهدافها وخصائصها و مجالاتها للوصول إلى التصور المقترن.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المدرسة المصرية ما زالت ضعيفة في جودتها النوعية وتعانى من مشكلات متنوعة، ترتبط بالإدارة المركزية والإدارة المدرسية، والمعلم، والمناهج، والمباني، والمشاركة المجتمعية، وقد أوصت الدراسة بإعطاء مزيداً من الاستقلالية الإدارية للمدرسة والحرية في إدارة الموارد مع المحاسبية على النتائج، مع ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة التغيير والتطوير.

تشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في مجال اهتمامها بالإصلاح على مستوى المدرسة وذلك من خلال تناولها لنموذج المدرسة الفعالة وبعض نماذجها في الدول المتقدمة، بينما تختلف عنه في استخدامها للمنهج الوصفي في حين استخدم البحث الحالي المنهج المقارن بالإضافة إلى أسلوب تحليل النظم.

## ٧- الإصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل "دراسة ميدانية في دولة الإمارات العربية المتحدة" (٢٠٠٩):<sup>(٢)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإصلاح المدرسي وأهميته التربوية وذلك من خلال دراسة وتحليل واقع الإصلاح المدرسي في بعض المدارس بدولة الإمارات العربية وأهم مجالاته والمعوقات التي تحد من عمليات الإصلاح وذلك بهدف وضع تصور مستقبلي يستند على معايير واضحة وإجراءات عملية لتنفيذ الإصلاح بفاعلية في المدارس.

(١) سمحية على محمد مخلوف: نحو مدرسة مصرية فعالة - تصور مقترن، مجلة رابطة التربية الحديثة، العدد (٢)، السنة (١)، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، مايو ٢٠٠٨، ص ص ٢٤٠-٣١١.

(٢) أحمد حسين الصغير: الإصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل - دراسة ميدانية في دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة التربوية، العدد (٢٥)، كلية التربية، جامعة سوهاج، يناير ٢٠٠٩، ص ص ٢٦٣-٣١٩.

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لوصف الإصلاح المدرسي ومعايير نجاحه وتحليل دراسة واقع عمليات الإصلاح ومعوقاته في بعض المدارس الحكومية بمدارس إمارة الشارقة بالإضافة إلى أدوات الدراسة والتي تمثلت في الاستبيان والمقابلات المفتوحة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها افتقار المدارس إلى المدراء القادرين على قيادة الإصلاح المدرسي، والخوف من التجديد لما ينطوي عليه من زيادة الأعباء وال تعرض للمخاطرة، وافتقار المدارس إلى العمل التعاوني والجماعي والميل إلى الانعزال التعاوني، وقد أوصت الدراسة ببناء نظام للتقييم يستند على المعايير الوطنية ويهدف إلى التحسين المستمر ويوفر التغذية المرتدة التي توجه مسار الإصلاح.

تشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في مجال اهتمامها بالإصلاح المدرسي بينما يختلف عنها البحث الحالي في تناوله لنماذج عالمية للإصلاح المتمرکز على المدرسة.

#### ٨- أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية (٢٠٠٩):<sup>(١)</sup>

هدفت هذه الدراسة التعرف على ماهية التمكين وخصائصه وأبعاده، والأسس والمداخل التي يعتمد عليها، والمتطلبات الواجب توافرها للتمكين، وأهم المعوقات التي تواجه مدير المدارس في تطبيق مدخل التمكين، وعلاقة ذلك بعملية الإصلاح المدرسي، بالإضافة إلى الوقوف على أبعاد تمكين المديرين، ومؤشرات الإصلاح المتمرکز على المدرسة وذلك من خلال الدراسة الميدانية، ومن ثم وضع تصور مقترح لتفعيل عملية الإصلاح المدرسي من خلال تمكين مدير المدارس.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك للتعرف على واقع تمكين المديرين من حيث أسميه وأبعاده وركائزه، والمتطلبات والاستراتيجيات الأساسية له، وكذلك رصد واقع الإصلاح المدرسي من حيث أهدافه وخصائصه، ومداخله وأدواته ومرحلته، وظهر ذلك في الإطار النظري المفاهيمي، والذي تم تدعيمه وتقسيمه وتحليله من خلال الدراسة الميدانية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المدارس المصرية تحتاج إلى تبني سياسة تمكين المديرين في ظل التحديات التي تواجهها، وتطبيق أيضاً عملية الإصلاح المدرسي، وأن يتتوفر لدى مدير

(١) سلامه عبد العظيم حسين: أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي - دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربي، العدد (٥٥)، المجلد الخامس، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٠٠٩، ص

ونظار المدارس الثانوية قدرًا من القدرة والرغبة الذي يمكن الاعتماد عليه عند البدء في تطبيق عملية الإصلاح المدرسي وتمكينهم في العمل.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تحقيق الترابط بين أبعاد التمكين وخطوات الإصلاح المدرسي، وضع استراتيجيات لتمكين المديرين وتدريبهم، اتباع استراتيجيات جديدة في إدارة العملية التعليمية من حيث الإدارة من موقع العمل والإدارة الذاتية للمدارس وفرق العمل، وتبني مفاهيم التقويض ونقل السلطة والمشاركة واللامركزية كمفاهيم حديثة لإدارة الجودة الشاملة والتمكين والإصلاح المدرسي.

تشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لموضوع الإصلاح المدرسي، بينما تختلف عنه في أن هذه الدراسة تناولت أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي في حين تناول البحث الحالي نماذج عالمية للإصلاح المتمركز على المدرسة، وكذلك تناول الجودة الشاملة ومعاييرها.

٩- نموذج مقترن للتخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر (٢٠٠٩):<sup>(١)</sup>

هدفت هذه الدراسة التعرف على المفهوم الشامل للتخطيط الاستراتيجي ومراحله وبعض نماذجه وكذلك الوقوف على أهم النتائج التي تسفر عن مراجعة محتوى خطط مدارس التطوير والتي تعبّر عن مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، ومدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة هذا بالإضافة إلى مراجعة محتوى خطط مدارس التطوير والاستفادة منها في وضع نموذج للتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها:

- ظهور مفهوم جديد للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة لم يكن موجوداً من قبل، والذي جعل المدرسة تتطلّق بمهام التخطيط والتنفيذ لبرامجها ومشروعاتها بشكل ذاتي ممتد لفترة زمنية أطول لإدارة شؤونها والتخطيط لميزانيتها والرقابة عليها من أجل استشراف المستقبل.

(١) محمد غازى بيومى : نموذج مقترن للتخطيط الاستراتيجي في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر، مجلة كلية التربية، العدد (٦٣)، الجزء (٢)، جامعة الزقازيق، أبريل ٢٠٠٩. ص ٥٥ - ٥٥.

- مراجعة محتوى خطط بعض مدارس التطوير أسفرت عن وجود بعض جوانب قوة وجوانب ضعف في تصميم الخطة الاستراتيجية لهذه المدارس ومنها:
    - تركيز معظم المدارس على بيئة المدرسة الداخلية في تحليلها الاستراتيجي وعدم تناولها البيئة العامة والتي تحتوى متغيرات سياسية واقتصادية وعلمية وتشريعية.
    - وجود رؤية ورسالة لدى الكثير من المدارس ولكنها لم تتناول قيم المدرسة.
    - اهتمام عدد قليل جداً من المدارس بعرض الأهداف الاستراتيجية وترجمتها إلى خطط إجرائية لفترات تتراوح مداها من ٣-٥ سنوات.
    - عدم الترابط بين عناصر الإطار الاستراتيجي لغالبية المدارس.
- وقد توصلت الدراسة إلى وضع نموذج مقترن للتخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة.
- تشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في مجال اهتمامها بالإصلاح المتمركز على المدرسة بينما تختلف عنه في تناولها للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة.
- ١٠ دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة (٢٠١٠):<sup>(١)</sup>
- هدفت هذه الدراسة التعرف على دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة من وجهة نظر المدراء أنفسهم كما هدفت إلى التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي تعزيزها إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديريات المدارس الأساسية الحكومية الأردنية في مديرية التربية والتعليم بأرياد الأولى وأرياد الثانية للعام الدراسي (٢٠٠٤ - ٢٠٠٥) والبالغ عددهم (١٩٢) مديراً ومديرة وقد مثلت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة اشتغلت على (٦١) فقرة موزعة على أربعة مجالات وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمها: أن مدير المدرسة له دور كبير في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة، وجاء ترتيب مجالات الدراسة من

(١) محمد على عاشور: دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة، مجلة دراسات تربوية ونفسية، العدد (٦٦)، الجزء (١)، كلية التربية، جامعة الرقة، ٢٠١٠، ص ص ١٠٥-١٣٣.

وجهة نظر أفراد العينة على النحو التالي دور المدير في التعامل مع الطلاب، تلاه دوره في التنظيم الإداري، ثم جاء دوره في التعامل مع المعلمين، واحتل دوره في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في المرتبة الأخيرة، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على توعية مديري المدارس بالمستجدات والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر على العمل التربوي في المدارس مثل التغير في مجال المعلوماتية، والتكنولوجيا، والاتصالات، وعقد دورات وبرامج تدريبية لمديري المدارس للقيام بأدوارهم بفعالية في التنظيم الإداري المدرسي، وكيفية التعامل مع الطلاب والمعلمين، وزيادة وعي مدراء المدارس بأهمية التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي من أجل القيام بالإصلاح المدرسي المطلوب.

تشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لدور مدير المدرسة في عمليات الإصلاح المدرسية، ولكن يختلف البحث الحالي عنها في عرضه للإطار الفلسفى للإصلاح المتمركز على المدرسة وبعض النماذج العالمية له.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

١-تأثير التصميم المتكامل للإصلاح المدرسي على تعليم الفصل، المناخ المدرسي، وتحصيل الطلاب في مدرسة مدينة اينر (٢٠٠٣):<sup>(١)</sup>

هدفت هذه الدراسة التعرف على ما هي التأثيرات التي سوف تطرأ على تعلميات الفصل، المناخ المدرسي، معدل أداء التلاميذ من خلال تطبيق الإصلاح المدرسي وذلك من خلال تقييم تجارب خمس مدارس حيث تم قياس أربع محاور هي:

- المناخ المدرسي وعلاقته بالاتجاهات المختلفة للتلاميذ
- مستوى الرضا الذاتي للمعلم
- مستوى استخدام المعلم للخطط القومية التي يتعلمونها من أجل الإصلاح
- استخدام التلاميذ للوسائل التكنولوجية الحديثة

وقد برزت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مدى تفاعل المدرسة ككل مع عملية الإصلاح ؟
- ما مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيرها في التعليم؟

(١) Steven M. Ross & Deborah L. Lowther :Impacts of The Co-nect School Reform Design on Classroom Instruction, School Climate, and Student Achievement in Inner-City School, Journal of Education for Students Placed at risk, Vol (8), No(2), 2003, P 240-243.

- كيف يؤثر المناخ المدرسي على التعلم؟
- ما مدى تحسن الأداء بالنسبة للمدارس التي طبقت الإصلاح مع المقارنة بمثيلاتها الأخرى؟

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للإجابة على تساؤلاتها بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية لدراسة تأثير الإصلاح المدرسي على تعليمات الفصل، المناخ المدرسي، معدل أداء الطلاب.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المدارس التي طبقت الإصلاح المدرسي أظهرت تحسناً ملحوظاً بعد تكامل كل عناصر الإصلاح من منهج، ومشاريع مرسومة للتنفيذ، وكذلك معلم مؤهل، ووسائل تكنولوجية متوفرة، كانت النتيجة تحسن في التعلم، وتحسن في المشاركة الإيجابية وكذلك خلق روح التعاون المشترك من أجل الوصول إلى الهدف. تتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في مجال اهتمامها بالإصلاح المدرسي وتأثيره على المناخ المدرسي وتحصيل الطلاب، بينما تختلف عنها البحث الحالي فيتناوله لموضوع الجودة الشاملة وكذلك النماذج العالمية للإصلاح المدرسي.

## ٢- العلاقة بين الإصلاح المدرسي ومهنية المعلم في المدارس الابتدائية الحكومية في كراشى باكستان (٢٠٠٣):<sup>(١)</sup>

هدفت هذه الدراسة التعرف على بعض التدابير التي تم اتخاذها في المدارس الحكومية وغير الحكومية على مستوى القطاع المدرسي من أجل إعادة هيكلة وإصلاح المدارس الحكومية الابتدائية في باكستان، والتعرف على فعالية المعلمين وممارساتهم وسماتهم القيادية والمجهودات التعاونية كأبعاد مختلفة من أبعاد المهنية. كما تم بحث العلاقة بين هذه الأبعاد والإصلاحات المدرسية التي تهدف إلى تحسين الوضع المهني للمعلمين.

وقد استخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً حيث استخدمت أسلوب الملحظة بالإضافة إلى دراسة الحالة من أجل بحث العلاقة بين الإصلاحات المدرسية وعلاقتها بمهنية المعلمين، وقد تم تجميع البيانات الكمية باستخدام الاستبيانات، أما البيانات النوعية فقد تم تجميعها من خلال المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية.

**وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة:**

(١) Meher Rizvi: The Relationships Between School Reform and Teacher Professionalism in Government Primary School in Karachi ,Pakistan, Ph.D, Karachi University,Pakistan,2003.

- أن هناك إمكانية لتحسين الوضع المهني للمعلمين في إطار الهياكل الحالية للمدارس الابتدائية الحكومية، وأن وضعهم المهني قد تحسن بالفعل نتيجة للمبادرات الإصلاحية، وتوضح أن هناك علاقة وطيدة بين الإصلاحات المدرسية ومهنية المدرسين ٠
- أن مهنية المعلمين قد تحسنت عندما تم إتاحة المعرفة والمهارات المهنية للمدرسين ، من أجل تحسين قدراتهم وفرصهم لتحويل هذه المعرفة والمهارات المهنية إلى أنشطة مدرسية لإبراز أكثر ما لديهم من قدرات ٠
- أن قوة هذه العلاقات بين الإصلاحات المدرسية ومهنية المعلمين تعتمد على مدى دينامية إشراك مدراء الإصلاح للمعلمين في العملية التنموية وفي مرحلة بداية البرامج التنموية المهنية ومرحلة تنمية المدارس إلى ثقافات تعاونية.

تشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لموضوع الإصلاح المدرسي ، ولكنها تختلف عنه في دراستها للعلاقة بين الإصلاح المدرسي ومهنية المعلم.

### ٣- الشراكة والمحاسبة والإصلاح المتمرکز على المعايير وانعکاساتها على الشراكة بين ولاية ومدينة بالتيمور (٢٠٠٣):<sup>(١)</sup>

يعد الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما أهمية تجربة بالتيمور للمدن الأخرى ؟
- وما الدروس التي يمكن الاستفادة منها في مجهودات التنمية في أي مكان آخر ؟

وبالإضافة إلى ذلك ، تعمل هذه الدراسة على استيضاح التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في المدن الأمريكية في العقود الماضية والتغيرات الأخيرة في حركة المدارس ، وتوضح هذه الدراسة الشراكة كمثال من أمثلة الإصلاح القائم على المعايير وتطرح تساؤلاً هاماً: ما سياق الإصلاح التعليمي الذي أدى إلى ظهور الشراكة؟

وللإجابة على تساؤلات الدراسة استخدمت المنهج الوصفي وذلك لوصف وتحليل العلاقة بين الشراكة والمحاسبة وتأثيرها على الإصلاح القائم على المعايير.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن الإصلاح القائم على المعايير يمثل نقطة انطلاقاً بعيداً عن الطريقة التي كانت تعمل من خلالها المؤسسات التعليمية الأمريكية في الماضي.

(١) Jennifer O' Day : Partnership, Accountability and Standards - Based Reform : Reflections the Baltimore City - State Partnership, Journal of Education for Students Placed at risk, Vol. (1), 2003, PP 149-163.

إن نجاح هذه الإصلاح يتطلب تدخل المدرسة الذاتي وتحمل المسئولية كاملة على مستوى المدارس لتنفيذ هذه الخطة من خلال تنظيم أوقات عملها ومواعيد محاضراتها والوسائل المتبعة مع التلاميذ لإكسابهم هذه المهارات بما يناسب إمكانياتهم وقدراتهم وأيضاً الأوقات الكافية لأن يأخذوا بعض الراحة من وقت لآخر حسب ظروف المدرسة والبيئة المحيطة بها.

تشابه هذه المدرسة مع البحث الحالي في تناولها للإصلاح المتمركز على المعايير في حين تختلف عنه في استخدامها للمنهج الوصفي بينما استخدم البحث الحالي المنهج المقارن للتعرف على بعض نماذج الإصلاح العالمية بالإضافة إلى أسلوب تحليل النظم.

٤- دراسة حالة عن الإصلاح في المدارس الإعدادية، التجديد والتغيير الثقافي (٢٠٠٣):<sup>(١)</sup>  
هدفت هذه الدراسة فحص نتائج عملية إعادة الهيكلة والتجديد والتغيير الثقافي على إحدى المدارس الاعدادية، حيث قامت هذه الدراسة بفحص أثر مبادرات تطوير المدارس على ثقافة المدرسة وحجرات الدراسة وعلى البيئة التعليمية بعد فترة اثنى عشر وثمانية عشر شهراً من تطبيق الإصلاح.

واستخدمت هذه الدراسة منهج دراسة الحالة وقد تم تجميع البيانات الكمية والنوعية من خلال مرحلتين، البحث الكمي للطلاب والآباء قبل تطبيق المبادرات الخاصة بتحسين أداء الطلاب، والبحث الكمي والنوعي للطلاب والآباء بعد ١٢ و ١٨ شهر من تطبيق الإصلاح والعلاج.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه بعد ١٢ شهر من تطبيق الإصلاح، حدث تغير دال في الثقافة المدرسية وثقافة حجرة الدراسة وفي البيئة التعليمية. وقد أوضحت دراسة الحالة أن الطلاب والآباء لاحظوا مجموعة من التغيرات في مجموعة من عناصر ثقافة حجرة الدراسة والبيئة التعليمية. وقد تضمنت هذه التغيرات تطور العلاقات بين المدرسة والأسرة، والاشتراك في تخطيط وتنظيم حجرات الدراسة، وفي العلاقات بين المدرسين والطلاب وفي الثقافات المدرسية.

(١) Terry Wayne Boland : A Case Study of Lower Secondary School Reform, Renewal and Culture, Masters of Education, Curtin University of Technology, 2003.

تشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لعمليات إعادة الهيكلة والتجديد كأحد صور الإصلاح على مستوى المدارس في حين تختلف معه في استخدامها لمنهج دراسة الحاله بينما استخدام البحث الحالي المقارن في عرض النماذج العالمية وأسلوب تحليل النظم.

##### ٥- تأثيرات معايير إصلاح المدرسة الابتدائية من أعلى لأسفل ومن أعلى في إحدى مقاطعات كاليفورنيا ذات الأداء المنخفض<sup>(١)</sup>

هدفت هذه الدراسة توضيح كيفية استخدام إحدى المدارس منخفضة الأداء للأبحاث والنظريات الخاصة بالمنهج الدراسي والتقييم والتطبيق وتنظيم حجرات الدراسة وتنظيم المدارس من أجل تطوير وتطبيق المعايير وتحسين مستوى التحصيل الأكاديمي لطلاب المدارس الابتدائية وقد تضمنت الإصلاحات الرئيسية في هذه المدارس تطوير المدرسين للمعايير الرئيسية للمنهج الدراسي، وتطوير الاختبارات القائمة على المعايير، وزيادة الفرص التعليمية اعتماداً على المعايير، وعتماداً على بيانات وزارة التعليم ب كاليفورنيا.

قد استخدمت هذه الدراسة أساليب متعددة لجمع البيانات والمقابلات الشخصية وقد استخدمت نموذج الاقتصاد القياسي وهو نموذج أحصائي وذلك من أجل تقييم آثار البرنامج على المدارس منذ عام ١٩٩٩ إلى عام ٢٠٠٢.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن وجود برنامج يتكون من بعض المعايير التي طورها المدرسوون بأنفسهم، وبعض التقييمات القائمة على المعايير، ويتضمن فرصاً كثيرة للتعليم يمكن أن يسهم في تحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب فقد أحرز طلاب المدارس التي تضمنت مثل هذا البرنامج درجات عالية في الرياضيات والقراءة.
- عمل برنامج الإصلاح المدرسي على رفع مستويات الحضور في هذه المدارس بنسبة ٣% من معدلاتها السابقة، وبإضافة إلى استخدام بعض الحوافز من أجل تشجيع الطلاب على الحضور إلى المدرسة، تم التركيز على تطوير مجموعة من المعايير الأساسية>

(١) Bryce Mason et al : Effects of top - Down and Bottom - up Elementary School Standards Reform in an Underperforming California District, The Elementary School journal, Vol. (105), No. (4) March 2005, PP. 353-376.

■ أهمية إعطاء القائمين على الإصلاح المدرسي مزيداً من الاهتمام للنتائج التي أحرزتها المدارس التي شهدت البرنامج منذ مرحلة البدء، حيث أنه إذا تم تعديل مثل هذا البرنامج، واستمرت طرق تطبيقه في التحسن، فسوف يتمكن الطلاب في المرحلة الابتدائية من إحراز درجات مرتفعة في المرحلة الإعدادية والثانوية، حيث أن نتائج البرامج تتراكم مع الطلاب كلما تقدموا في أعمارهم.

تشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لموضوع معايير الإصلاح على مستوى المدرسة بينما يختلف البحث الحالي في تناوله للإصلاح المتمرّك على المدرسة وبعض النماذج العالمية في الإصلاح.

#### ٦- الإصلاح المدرسي والتعليم القائم على المعايير : نموذجاً لتعلم اللغة الإنجليزية(٢٠٠٦):<sup>(١)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى فحص إحدى النماذج التعليمية لتعلم اللغة الإنجليزية (ELTS) الذين كانوا يدرسون اللغة الإنجليزية في مدارسهم لكنهم كانوا يحاولون زيادة مستوياتهم من أجل الإيفاء بالمعايير الخاصة بحركة الإصلاح التعليمية القومية، ومن أجل ذلك قامت الدراسة بتطوير أحد النماذج التعليمية لهؤلاء المتعلمين، وقد قام الباحثون باختبار هذا النموذج لتحديد آثاره على الإنجاز الأكاديمي للطلاب ويطبق على هذا النموذج نموذج ملاحظة التعلم.

وقد استخدمت الدراسة المنهج التجريبي بالإضافة إلى مقياس لتقييم نوع المهمة التي يطلب من متعلم اللغة الإنجليزية القيام بها وقد شارك في هذه الدراسة ٣٦٤ طالباً في الصفوف من ٦ إلى ٨ وكان حوالي ٥٥٪ منهم من الذكور و٤٦٪ من الإناث ومن أجل قياس تطور الطلاب التعليمي على مدار الزمن، قامت هذه الدراسة باستخدام تقييم الكتابة الإيضاحي.

وتوضح نتائج هذه الدراسة أن نموذج ملاحظة التعلم له تأثيرات إيجابية على إنجاز الطلاب، فقد ارتفعت درجات الطلاب المشاركين بشكل كبير أثناء هذا العام، وقد تم تقسيم مجموعات المشاركين في هذه الدراسة إلى مجموعتين بما مجموعه التدخل ومجموعة المقارنة، وكانت الاختلافات بين هاتين المجموعتين واضحة ودالة فيما يتعلق بالدرجة الكلية وتقدم اللغة وتنظيمها.

(١) Jana Echevariva, Kristin Powers & Deborah Short : School Reform and Standards. Based Education : A model for English Language Learners, The Journal of Education Research, Vol (99), No. (4) March/ April 2006, PP 195-210.

تشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها الإصلاح المدرسي والتعليم القائم على المعايير في حين تختلف عنه في استخدامها للمنهج التجريبي بينما البحث الحالي استخدام المزاجة بين المنهج المقارن وأسلوب تحليل النظم.

### التعليق على الدراسات السابقة:

ومن العرض السابق يتضح لنا أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة، ويستقى منها وذلك على النحو التالي:

- محور الاهتمام: حيث أهتمت الدراسات السابقة بالإصلاح التربوي ونمذج التجديدات التربوية على مستوى المدارس وكذلك تأثيرها على مستوى الأداء المدرسي والتخطيط الاستراتيجي على المستوى المدرسي، ولكنها لم تتعرض للإصلاح المتمركز على المدرسة ومعايير الجودة الشاملة.
- المنهج: استخدمت غالبية الدراسات المنهج الوصفي، والبعض استخدم دراسة الحالة، والمنهج التجريبي، بينما استخدم البحث الحالي المنهج المقارن، وأسلوب تحليل النظم.
- الأدوات: استخدمت معظم الدراسات الاستبانة واعتمدت بعض الدراسات على الأسلوب النظري لجمع البيانات الكمية والكيفية.
- أوجه الاستفادة: استفادت الباحثة من هذه الدراسات في:
  - بناء الإطار النظري.
  - انتقاء المراجع ذات الصلة بموضوع البحث الحالي.
  - تصميم أدوات الدراسة الميدانية.

ويلاحظ مما سبق أن معظم الدراسات السابقة تتفق مع البحث الحالي من حيث الاهتمام بمجال الإصلاح المدرسي، الأمر الذي أفاد في التعرف على الإطار النظري الذي قام عليه البحث والذي يختلف عن الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي والمتمثل في: كيف يمكن تحقيق الإصلاح المتمركز على المدرسة في ضوء معايير الجودة والاستفادة من بعض النماذج العالمية.

كما استفادت منها الباحثة في إعداد الاستبانة وصياغة عباراتها وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وصياغة الإجراءات والآليات المقترحة.