

متطلبات تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر
فى ضوء خبرات بعض الدول

إيناس السيد محمد سليمان
دكتوراه قسم أصول التربية كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
باحث مساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
قسم تخطيط التعليم

إشراف

أ.م.د/ فاطمة زكريا محمد
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية البنات - جامعة عين شمس

أ.د/ نوال أحمد نصر
أستاذ أصول التربية
كلية البنات - جامعة عين شمس

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة تعرّف الأسس النظرية للقدرة التنافسية لإدارة المؤسسات التعليمية، والكشف عن الواقع الحالى لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، وتحديد متطلبات تعزيز مجال التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، ووضع تصور مستقبلي مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وإجراء المقابلات، وتحليل وثائق وزارة التربية والتعليم، وشملت تجارب اليابان وسويسرا، واستخدم الاستبانة الالكترونية بتطبيقها على عينة من مجموعة من مديري ومنسقى ومسؤولي الأنشطة بالمدارس المنتسبة، وعينة من المسؤولين عن المدارس المنتسبة لليونسكو بوزارة التربية والتعليم، وباللجنة الوطنية المصرية لليونسكو بلغت (١٨٤) فرداً. وأسفرت نتائج الدراسة عن بعض المعوقات التي تواجه إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو وأبرزها: ضعف تبنى الإدارة استراتيجية تحقق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة، وقلة التقارير السنوية المرسلة عن نشاط المدرسة لمنسق الوزارة، وقلة المشاركة فى الأنشطة والمشروعات العالمية التي تقدمها اليونسكو. وخلصت الدراسة إلى وضع سيناريو لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر.

الكلمات الدالة: متطلبات، القدرة التنافسية، إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو.

Abstract:

This study aimed to identify the theoretical foundations of the Competitiveness of the Administration of educational institutions, and the disclosure of the revealing the current reality of the UNESCO Associated Schools Administration in Egypt, and identifying the requirements for enhancing the competitiveness of the UNESCO Associated Schools Administration in Egypt, and developing A future prospective to enhance the Competitiveness of UNESCO Associated Schools Administration in Egypt. This study used the descriptive approach, and interviews, and the analysis of MOE documents, including the experiences of Japan and Switzerland, and use the online questionnaire applied to a sample of managers, coordinators, officials of the activities in the UNESCO Associated Schools, a sample of Responsible for UNESCO Associated Schools at the Ministry of Education, and the UNESCO Egyptian National Committee Amounted to (n=184) Person. The results of this study the revealed Some difficulties facing the UNESCO Associated Schools Administration, Most Notably, the weakness of the Administration's adoption of a Strategy to achieve better investment of available Resources, the lack of annual reports sent by the school coordinator to the ministry's coordinator and the lack of participation in UNESCO's Global Activities and projects. The study was concluded by a suggested Scenario to enhance the competitiveness of UNESCO Associated Schools Administration in Egypt.

Key Words: Requirements, Competitiveness, UNESCO Associated Schools Administration.

متطلبات تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر فى ضوء خبرات بعض الدول تمهيد:

يشهد العالم تغييرات عالمية سريعة ومتلاحقة منذ بداية القرن الحادى والعشرين فى شتى ميادين ومجالات المعرفة فرضت على دول العالم أجمع تحديات جعلت المؤسسات التعليمية تتجه نحو إصلاح نظمها التربوية، والاسترشاد بالتجارب العالمية الناجحة، وكذلك الاهتمام بالإعلانات والوثائق والتوصيات التى تصدرها الهيئات الدولية عن التعليم؛ لما لها من دور بارز فى تطوير التعليم وإدارته، وتقديم المعايير الإرشادية لتطوير التعليم استناداً إلى خبراتها الواسعة ورؤيتها واستشرافها للمستقبل^(١)، وأهمها وثائق منظمة اليونسكو، حيث حظيت اليونسكو باهتمام المجتمعات البشرية؛ لتأكيداها على أهمية التعليم الجيد للجميع لتحقيق التنمية المستدامة، وإيجاد أفكار جديدة لتعزيز التفاهم الدولى بين الشباب من خلال التعليم^(٢).

ولتحقيق هذه الأهداف أنشأت منظمة اليونسكو المدارس المنتسبة عام ١٩٥٣م لتصبح الشبكة العالمية الوحيدة من المدارس التى تربط المؤسسات التعليمية؛ فهى تضم مجموعة كبيرة من المدارس سواء كانت حكومية أم خاصة، وتضم مراحل ما قبل التعليم الإبتدائى، والإبتدائى، والثانوى العام والفنى والحرفى، وتوجد هذه المدارس فى جميع أقاليم العالم، وفى دول ذات نظم ثقافية واقتصادية واجتماعية مختلفة، وفى مراحل مختلفة من التنمية، كما تتواجد فى المناطق الريفية والحضرية^(٣).

وتأكيداً للدور الريادى لمصر فى الاهتمام بالتعليم لمواجهة متطلبات المستقبل المنشود، فلقد شاركت فى الانتساب لمدارس اليونسكو عام ١٩٥٨م، وزادت أهمية المدارس المنتسبة لليونسكو بين المؤسسات التعليمية المصرية؛ نظراً لما تطرحه المدارس المنتسبة لليونسكو من أنشطة وموضوعات عالمية الطابع، ولإسهامها فى تحقيق عدد من غايات الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠م، ونصه: "ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع" مما أعطاها مكانة ذات طابع مميز داخل المدارس المصرية البالغ عددها ١٧٠ مدرسة مصرية منتسبة لليونسكو^(٤).

وباعتبار الإدارة المدرسية الناجحة هى الأساس فى العملية التعليمية والتربوية والمسئولة عن عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمى أو تربوى يحدث داخل المدرسة^(٥)، وباستحواذ التنافسية على اهتمام العديد من الخبراء والأكاديميين والمؤسسات والهيئات الدولية بقصد انتهاج خطط استراتيجية، ووضع سياسات وبرامج تهدف إلى إعادة البناء الهيكلى لإدارة المؤسسات التعليمية، وتهيئة البيئة التنافسية المناسبة واعتبار تعزيز تنافسية الإدارة مصدر تعزيز القدرة التنافسية، واستمرارها يعزز الارتباط بين الموارد البشرية الفعالة، والعمليات البشرية التى تعتبر بمثابة آلية حقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسات التعليمية من موارد وطاقات محتملة، إلى قدرات تنافسية وطاقات مستغلة فعلاً^(٦).

- ١- نوال أحمد نصر (٢٠١٤). مستقبل الدراسات التربوية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ص ص ٨٥-٨٦.
- ٢- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) (٢٠١٦). إعلان إنشيوين وإطار العمل لتحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة - التعليم بحلول عام ٢٠٣٠، منشورات اليونسكو، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، باريس، فرنسا، ص ٣١.
- 3-Lynn Davies (2008). UNESCO Associated Schools Project Network (ASP net) and Peace Education, **Review in Encyclopedia of Peace Education**, Teachers College, Columbia University, UK, P.2.
- ٤- الإدارة العامة للعلاقات الثقافية والوافدين (٢٠١٦). بيان إحصائى للمدارس المصرية المنتسبة لليونسكو على مستوى الجمهورية، مطبوعات وزارة التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ص ١.
- ٥- جودت عزت عطوى (٢٠١٦). الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عُمان، الأردن، ص ١٨.
- ٦- كريستوفر ميرفى (٢٠٠٧). فن إدارة التنافس، ترجمة: خالد العمرى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١١٨.

من هذا المنطلق تحاول الدراسة وضع تصور مستقبلى لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر والعمل على استدامتها؛ وذلك من خلال محاولة وضع تصور مستقبلى لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بشكل عام، والمدارس المنتسبة لليونسكو فى مصر بشكل خاص.

أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه الأنظمة التربوية فى القرن الحادى والعشرين تحديات غير مسبوقة لعل أبرز هذه التحديات التنافسية؛ باعتبارها التحدى الرئيس الذى يواجه جميع الأنظمة التربوية تقريباً لمحاولتها إيجاد نموذج بديل للنظام التربوى التقليدى، فهناك من يطالب بتغييرات شاملة، ومن يبحث عن مدرسة إلكترونية، وثالث عن مدرسة متعلّمة، ورابع عن مدرسة افتراضية وغيرها من هذه المفردات، لكن يجمعهم هدف واحد ألا وهو؛ محاولة إيجاد نظام تربوى يستجيب للتحديات الراهنة ويستيق التفكير فى المستقبل^(١)، مما فرض على اليونسكو تعزيز جهودها من أجل تحقيق عدد من غايات الهدف الرابع للتنمية المستدامة ونصه "ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع" لمواجهة المشكلات والأزمات التى تعوق حركة التقدم نحو التنافسية للوصول للتنمية المستدامة^(٢).

أما على صعيد المؤتمر الدولى لشبكة المدارس المنتسبة لليونسكو تحت عنوان: "المساهمة بفعالية فى تنفيذ الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة والتعليم لعام ٢٠٣٠" أكد على عدد من التحديات التى تواجه المدارس المنتسبة لليونسكو، ولعل من أبرزها: ضعف الوعي لدى الإدارة، والمنسقين، والعاملين بالمشروع بأهمية الانتساب لمدارس اليونسكو، وماهية الأنشطة الخاصة بالمدارس المنتسبة لليونسكو، وضعف تمييزها عن الأنشطة الأخرى للمدرسة، فتعانى المدارس المنتسبة من ضعف فى الموازنة بين أنشطتها والأولويات التعليمية الحكومية كالتنمية المستدامة، وضعف قنوات الاتصال بين المدارس المنتسبة وبعضها البعض، كما أن منسق اليونسكو بالمدرسة، ومسئولى الأنشطة داخل المدرسة مثقلين بالأعباء التدريسية، فهم غير متفرغين للأنشطة التى تمارسها المدارس المنتسبة؛ مما لا يلقى باعاً أو اهتماماً بتفعيل أنشطة المدارس المنتسبة، وقلة التمويل اللازم للإنفاق على المشروع؛ لأن اليونسكو بصفة عامة ليست منظمة للتمويل، ولكنها تحدد ميزانية المدارس المنتسبة مقدماً كل سنة وفق الأحداث الإقليمية والدولية والمطبوعات الخاصة بها فقط، وترفض الاستجابة لطلبات التمويل والمنح^(٣).

كما يؤكد دليل المدارس المنتسبة لليونسكو على وجود عدد من التحديات الإدارية والتمويلية التى تواجه المدارس المنتسبة لليونسكو وتقف عقبة أمام تحقيق أهداف التنمية المستدامة منها: نقص الكفاءات المؤهلة والمدرّبة فى فئة مديري ومنسقى المدارس المنتسبة لليونسكو، والتى تمكن تلك المدارس من استثمار مواردها البشرية والمادية لتنفيذ مشروعاتها، وضعف توفير التدريب الكافى لمنسقى اليونسكو فى المدارس لتعريفهم بالمشروع وأنشطته وأهدافه، وضعف التمويل الكافى طويل الأجل، وقصور شديد فى التقنية بشكل يعوق مسيرتها مع التقدم التقنى الهائل الذى يحيط بالمدارس المنتسبة لليونسكو^(٤).

1- UNESCO (2014). Programme and Budget for 2014-2017 (37 C /5), **Roadmap Approved by the General Conference**, 38th session, UNESCO workshops, 12-14 November, Place de Fontenoy, Paris, France, P.6.

٢- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) (٢٠١٥). عرض تفصيلى الهدف الرابع للتنمية المستدامة – التعليم لعام ٢٠٣٠م، منشورات اليونسكو، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، باريس، فرنسا، ص ٣٠.

3- UNESCO & UNESCO Associated Schools (2017). **The Role of Education, International Conference of the UNESCO Associated Schools Network: Contributing Effectively to the implementation of SDG 4 and Education 2030**, 8-10 April, Sanya, Hainan Province, China, P.18.

4- Natalie Gibb (2015). **Getting Climate-Ready: A Guide for Schools on Climate Action**, UNESCO Section of Education for Sustainable, Climate Change, 7 - 8 December, UNESCO Publishing, Paris, France. P.4.

كما أكد التقرير العالمى لمشروع شبكة المدارس المنتسبة لليونسكو أن ضعف ممارسة مديري المدارس لعملهم تجاه المهام المطلوبة منهم لانتساب المدارس لليونسكو يرجع: لافتقارهم للوقت والموارد، وتدنى مستوى المدارس يرجع إلى: ضعف الاهتمام بتقديم التقارير السنوية عن المدارس المنتسبة لليونسكو إلى وزارة التربية والتعليم، ولضعف دراية مديري ومعلمي تلك المدارس بأهمية مشروع المدارس المنتسبة لليونسكو، وضعف توفير الإدارة معلومات عن الأهداف والأنشطة للعاملين والتقييم المستمر لأنشطتها^(١).

وبالرغم من المشاركة فى المبادرات المحلية والعالمية، إلا أن التقرير العالمى الذى تقدمه منظمة اليونسكو لتقييم شبكة مشروع المدارس المنتسبة لليونسكو يشير إلى أن: مصر تحتل مراكز متقدمة فى تبنى مشروع التثقيف المائى فى الدول العربية من ٢٠٠٦م إلى الآن، ومازالت المدارس المنتسبة بمصر أنشطتها لا ترتقى إلى المستوى المطلوب؛ نظراً لأن مشاركة مصر فى المؤتمرات والاتفاقات والمشروعات العالمية لليونسكو لا تتم بصورة منتظمة والمشاركة فيها يشترط فيها وجود خطاب من الوزارة بذلك، مع قصور فى وضع خطة عمل تهدف إلى إعادة تنشيط الشبكة المنتسبة مع أهداف وسيطة واقعية موائمة لإطار خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠م، وضعف الربط بين الرؤية الاستراتيجية لتحقيق أهداف المدارس المنتسبة لليونسكو، وتطبيقها لاستراتيجية أكثر تنظيماً لإقامة توأمة محلية وعالمية^(٢).

وأظهرت وثيقة معوقات المدارس المصرية المنتسبة لليونسكو على مستوى الجمهورية بوزارة التربية والتعليم؛ ضعف الوعي بأهمية المدارس المنتسبة لليونسكو بمجرد إحالة المنسق أو المدير فى المدرسة إلى المعاش أو وفاته أو تم نقله، بالإضافة إلى قلة التقارير المقدمة من بعض المدارس المنتسبة لليونسكو حول الأنشطة التى قامت بها، وغياب الحملات الإعلامية سواء داخل المدارس المشاركة نفسها أو الوزارة أو اللجنة الوطنية المصرية لليونسكو أو المجتمع المحلى، وضعف قنوات الاتصال المباشرة بين المدرسة والمسؤولين من وزارة التربية والتعليم وإدارتها واللجنة الوطنية لليونسكو، والتى تقتصر فقط على مكاتبات بريدية^(٣).

كما أوردت نتائج إحدى الدراسات عدداً من التحديات التى تواجهها المدارس المصرية المنتسبة لليونسكو فى عصر التنافسية منها ما يتعلق بضعف مستوى مشاركتها على جميع المستويات العالمية والإقليمية، وذلك نظراً لتواجد العديد من الإشكاليات داخل المدارس المنتسبة لليونسكو وخارجها ومنها: تدنى المستوى الإدارى، والافتقار إلى الكوادر المؤهلة والمدرية بالمدارس لتحمل مسئولية التخطيط سواء من حيث الإدارة أو التمويل، وضعف التوأمة بين المدارس المنتسبة المصرية لليونسكو وغيرها من المدارس المنتسبة لليونسكو الأجنبية، وقلة اهتمام العديد من الإدارات المدرسية بمتابعة الأنشطة والبرامج الدولية^(٤).

وفى ضوء ما سبق يتحدد السؤال الرئيس للدراسة فيما يلى:

ما متطلبات تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية للقدرة التنافسية لإدارة المؤسسات التعليمية؟
٢. ما الواقع الحالى لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر؟
٣. ما متطلبات تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر؟

1- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization & Others (2003). **Global Review of UNESCO's Associated Schools Project Network (ASP net)**, Centre for International Education and Research University of Birmingham, August, UK. , PP.1-14.

2- UNESCO (2016). **Evaluation of the UNESCO Associated Schools Project Network (ASPnet)**, UNESCO Publishing, Paris, France, PP.9, 103.

٣- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦). **معوقات المدارس المصرية المنتسبة لليونسكو على مستوى الجمهورية، إدارة التعليم الثانوى، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ص١.**

٤- رقية عيد محمد درباله (٢٠١٣). **تفعيل دور المدارس المنتسبة لليونسكو فى تحقيق أهداف التربية الدولية فى ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير، جامعة المنيا، القاهرة، ص٢٦٦.**

٤. ما التصور المستقبلى المقترح لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية فى ضوء الإطارين النظرى والميدانى:

١. تعرّف الأسس النظرية للقدرة التنافسية لإدارة المؤسسات التعليمية.
٢. الكشف عن الواقع الحالى لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر.
٣. تحديد متطلبات تعزيز مجال التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر.
٤. وضع تصور مستقبلى مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر.

أهمية الدراسة:

استمدت الدراسة أهميتها مما يلى:

١. قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع تعزيز القدرة التنافسية وعلاقته بإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو، كما أنها قد تضيف للمكتبة العربية والمصرية.
٢. تحقيق معدلات أعلى من النمو، وذلك بالاستفادة القصوى من تنمية العاملين، وتشجيع مشاركة المنظمات الدولية المختصة بالتعليم وذلك فى الأجل القصير مما يسهم بفاعلية فى تحقيق الهدف الرابع للتنمية المستدامة.
٣. اتجاه العديد من الدول لرفع كفاءة المؤسسات التعليمية، وتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين.
٤. توجه الجهات المسؤولة عن التعليم نحو سياسة إصلاح نظم التعليم والتدريب، ومحاولة هذه النظم مساعدة المؤسسات التعليمية فى الدخول لبيئات التنافسية المحلية والعالمية.
٥. وضع تصور مستقبلى مقترح قد يسهم فى إلقاء الضوء على أهمية مشروع المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر وتعزيز القدرة التنافسية لإدارة تلك المدارس وتعزيز الشعور بالحاجة الملحة لتحسينها، وقد يستفيد منه صانع ومعمد القرار فى مصر "وزارة التربية والتعليم" والمدارس المشاركة فى مجابهة التحديات التى تواجهها.
٦. تعرّف خبرات بعض الدول.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلى:

١. **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على تقديم تصور مستقبلى حول تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر وذلك من خلال عرض لعدد من الخبرات العالمية: اليابان، وسويسرا، والاستفادة منها.
٢. **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة من مديرى ومنسقى ومسئولى الأنشطة بالمدارس المنتسبة لليونسكو، والمسؤولين عن المدارس المنتسبة لليونسكو بوزارة التربية والتعليم واللجنة الوطنية المصرية لليونسكو، وفى هذه الدراسة المجتمع متغير نظراً لتغيير مجموعات العمل إما بالنقل أو بالوصول لسن المعاش.
٣. **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، والتي تشمل مراحل ما قبل التعليم الإبتدائى، والإبتدائى، والثانوى العام، ووزارة التربية والتعليم واللجنة الوطنية المصرية لليونسكو.
٤. **حدود زمانية:** طبقت الدراسة بين يوليو، وأغسطس ٢٠١٧م.

منهج الدراسة وأدواته:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة:

المنهج الوصفى: باعتباره أحد أساليب البحث العلمى والمعتمد على أخذ الملاحظات الدقيقة والتوثيق التفصيلى للظاهرة موضع البحث، ويتعين أن يكون تركيز تلك الملاحظات على الطريقة العلمية (بمعنى أن

يتعين أن تكون قابلة للتكرار ودقيقة^(١)، واستخدم المنهج الوصفي فى جمع معلومات عن إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو ووصفها كما هى موجودة فى الواقع من خلال الدراسات السابقة والعمل الميدانى، وعرض نماذج لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو من بعض الدول المتقدمة، للاستفادة منها فى تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو فى مصر.

واستخدمت الدراسة الأدوات التالية:

١- الاستبيانات الإلكترونية Online Questionnaire ، باعتبارها طريقة سريعة جداً لعرض المعلومات للمستهدف من الاستبيان والحصول على إجابات منه فى مدة قصيرة، وللتعرف على الآراء وتم إرسال الاستبيان عن طريق البريد الإلكتروني لدراسة واقع إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، وتحديد متطلبات تعزيز تنافسية إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر.

٢- إجراء مقابلات للكشف عن المعوقات التى تواجه إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر والتعرف على طرق مواجهه تلك المعوقات مع عدد من مسؤولى المدارس المنتسبة لليونسكو بوزارة التربية والتعليم، وباللجنة الوطنية المصرية لليونسكو.

٣- تحليل وثائق وزارة التربية والتعليم وشملت: واقع المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، وشروط الانضمام لشبكة المدارس المصرية المنتسبة لليونسكو، ومعوقات المدارس المصرية المنتسبة لليونسكو على مستوى الجمهورية، والتنافسية وشملت: أداء مصر فى تقارير مؤشر التنافسية العالمية خلال الفترة ٢٠١٢-٢٠١٧م باعتبارها الفترة التى تأثرت بها تنافسية المدارس المنتسبة لليونسكو.

مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة بما يلى:

١- القدرة التنافسية Competitiveness:

القدرة التنافسية اصطلاحاً: يقصد بها" قدرة المؤسسة على استخدام مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التى تتفاعل مع بعضها لتحقيق التقدم المنشود، من خلال شبكات الاتصال والمعلومات، ونظم التعليم والتدريب"^(٢).

وإجرائياً يمكن تعريف القدرة التنافسية على إنها : تعبير عن قدرة المؤسسة على التصدى ومواجهة متنافسيها الذين يعملون معها فى المجال نفسه، والحصول على مركز تنافسى دائم سواء على المستوى المحلى أو العالمى بقدرة مواردها البشرية على التطوير والتحسين والابتكار.

٢. المدارس المنتسبة لليونسكو(UNESCO Associated Schools (ASP net):

المدارس المنتسبة لليونسكو اصطلاحاً ينظر إليها على أنها: "مدارس رائدة وموجودة فى جميع أقاليم العالم تتبع وزارات التربية والتعليم ولا تتميز عن غيرها من المدارس بأى مناهج تعليمية محددة، ولكنها تكتسب عضوية الشبكة العالمية للمدارس المنتسبة إلى اليونسكو وتمارس نشاطها برعاية اللجنة الوطنية لليونسكو؛ من خلال تضمين استراتيجيات حديثة تمكنها من تعزيز تنافسياتها، وتنفيذ أنشطة وموضوعات عالمية الطابع للحصول على ترتيب متقدم بين المدارس المنتسبة لليونسكو المحلية والعالمية"^(٣).

وإجرائياً يمكن تعريف إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو على إنها: هيكل مكون من مدير ومنسق ومسؤولى الأنشطة، يضطلع بدور حيوى فى الحصول على ترتيب متقدم بين إدارات المدارس المنتسبة لليونسكو

١- أول باتشيرجى (٢٠١٥). بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والممارسات، ترجمة. خالد ناصر آل حيان ، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص٢٦.

2- Lyndon Bird FBCI (2012). **Dictionary of Business Continuity Management Terms**, Ver. 2, Business Continuity Institute, Newton, Massachusetts, U.S.A., P. 17.

٣- هديل التلى (٢٠١٦). تقرير حول المدارس المنتسبة لليونسكو، ملتقى تفعيل المدارس المنتسبة لليونسكو فى دولة الإمارات العربية المتحدة، فى الفترة من (٢٧-٢٩ أغسطس)، وزارة التربية والتعليم، الإمارات العربية المتحدة، ص٣٤.

المحلية والعالمية، ويستهدف تخطيط وتنفيذ أنشطة وموضوعات عالمية الطابع، ووضع خطط للتوأمة من خلال التواصل الأفقى مع سائر المنسقين الوطنيين بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، وتضمين استراتيجيات حديثة تمكن المدارس المنتسبة لليونسكو من الريادة والاستدامة وتعزيز تنافسيتها.

٣. المتطلبات Requirements:

تعرف المتطلبات لغوياً بأنها: مصدر الفعل (طلب) أى ما يطلب باعتباره ضرورياً لسد الحاجات وتلبية الرغبات^(١)، والمتطلب: مرادف لمفهوم الحاجة فهى تحديد الموارد القائمة أو التى يمكن إتاحتها^(٢). وإجرائياً يمكن تعريف المتطلبات مجموعة العناصر التى يجب توافرها من أجل تعزيز تنافسية إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التى يقوم عليها موضوع الدراسة، وتنقسم الدراسات السابقة إلى محورين، المحور الأول: القدرة التنافسية، والمحور الثانى: المدارس المنتسبة لليونسكو. المحور الأول: دراسات تناولت القدرة التنافسية:

ويتضمن هذا المحور عدداً من الدراسات العربية والأجنبية رتبت من الأحدث إلى الأقدم كالتالى:

١. "إدارة رأس المال الفكرى: مدخل لتعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية بجامعة المنصورة"^(٣) (٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى: التنظير لمدخل إدارة رأس المال الفكرى وكيفية الاستفادة منه فى تحسين القدرة التنافسية لكليات التربية، ثم وضع تصور مقترح لتحسين القدرة التنافسية لكليات التربية فى ضوء الاستفادة من مدخل إدارة رأس المال الفكرى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها لقد جاءت درجة توافر مقومات إدارة رأس المال الفكرى بكليات التربية جامعة المنصورة بدرجة متوسطة، مما يدل على امتلاك كليات التربية بجامعة المنصورة لمقومات إدارة رأس مال فكرى بدرجة متوسطة، ولقد جاءت معوقات إدارة رأس المال الفكرى بكليات التربية جامعة المنصورة بدرجة متوسطة، وجاءت على الترتيب التالى: المعوقات المادية، والمعوقات التنظيمية والمعوقات البشرية، وجاءت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات إدارة رأس المال الفكرى بكليات التربية جامعة المنصورة مرتفعة، وجاءت على الترتيب التالى: المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات المادية، والمتطلبات البشرية، ومن أهم التوصيات التى توصلت إليها تقديم تصور مقترح لتحسين القدرة التنافسية لكليات التربية بجامعة المنصورة فى ضوء الاستفادة من مدخل إدارة رأس المال الفكرى.

٢. "الانضباط المدرسى، والاستثمار، والقدرة التنافسية، ومتوسط الأداء التعليمى" (٢٠١٧)^(٤):

هدفت الدراسة إلى: تعرف العوامل المؤثرة على التعليم فى تقارير التنافسية العالمية، والكشف عن تأثير الانضباط المدرسى والاستثمار ومتوسط الأداء التعليمى على القدرة التنافسية فى مجال التعليم، وتحديد متطلبات الانضباط المدرسى وتأثيره على الأداء التعليمى، واستخدمت الدراسة منهج النمذجة الجزئية لتحليل تقارير البرنامج الدولى لتقييم الطلبة بيزا (PISA)، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الأهمية النسبية للانضباط المدرسى بالمقارنة مع الاستثمار فى التعليم على الأداء التعليمى، وارتباط الانضباط المدرسى

١ - منير البلعبكى (٢٠٠٠). قاموس المورد عربى- إنجليزى، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، ص ٧٥٣.

٢ - ابن منظور (٢٠١١). قاموس لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، ص ٧٥٦.

٣- شيرين محمد وسيم محمود (٢٠١٧). إدارة رأس المال الفكرى : مدخل لتعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية بجامعة المنصورة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، القاهرة، ص ١ - ١٤.

4 - Hana Krskova & Chris Baumann (2017). School Discipline, Investment, Competitiveness and Mediating Educational Performance, International Journal of Educational Management, Vol. 31 Issu. 3, April, Emerald Publishing Limited, U.K., pp.293-319

والاستثمار فى التعليم بالقدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية، ومن أهم التوصيات التى توصلت إليها إجراء مزيد من البحوث فى مدى التأثير الزمنى للانضباط المدرسى على القدرة التنافسية فى مجال التعليم.

٣. "واقع ومتطلبات التخطيط الإستراتيجى بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية" (٢٠١٦)^(١):

هدفت الدراسة إلى: تعرف واقع التخطيط الإستراتيجى بالجامعات السعودية، والكشف عن متطلبات التخطيط الإستراتيجى لتحسين القدرة التنافسية بالجامعات، الكشف عن التحديات التى تواجهها والتى قد تحد من تحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، ومن أدواته الاستبانة، وطبقت على عينة بلغ عددها (٦٩) عضو هيئة تدريس، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها من أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجى بالجامعات السعودية: ضرورة توافر الاعتمادات المادية واللائمة لعملية التخطيط الإستراتيجى، ومن أهم التحديات: سرعة التغيرات (الكمية والنوعية) فى البيئة الداخلية للجامعات السعودية، ومن أهم التوصيات التى توصلت إليها التأكيد على ممارسة التخطيط الإستراتيجى بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية.

المحور الثانى:

دراسات تناولت المدارس المنتسبة لليونسكو، ويتضمن هذا المحور عدداً من الدراسات العربية والأجنبية رتبت من الأحدث إلى الأقدم كالتالى:

١. "دور الإدارة المدرسية فى نشر ثقافة السلام وتطبيقها فى المدارس الثانوية الأردنية المنتسبة لمنظمة اليونسكو فى محافظة أربد" (٢٠١٣)^(٢):

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن درجة تطبيق ثقافة السلام فى المدارس الثانوية الأردنية المنتسبة لمنظمة اليونسكو فى محافظة إربد من وجهة نظر الطلبة والمعلمين، والكشف عن الفروق فى استجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة المدرسية فى نشر ثقافة السلام فى المدارس الثانوية الأردنية المنتسبة لمنظمة اليونسكو فى محافظة إربد تُعزى لمُتغى الخبرة والجنس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، ومن أدواته الاستبانة، وطبقت على عينة من (٥٤١) طالباً ومعلماً فى المدارس الثانوية المنتسبة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها: قلة اهتمام المدارس وإدارتها وضعف تركيز وزارة التربية والتعليم على الزيارات الجماعية للمؤسسات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث لبحثهن عن السلام وتحقيق الأمن وتوصلت إلى مجموعة توصيات من أهمها: ضرورة عد الأنشطة التعليمية جزءاً من المنهاج من حيث حصتها من الزمن المخصص لها وأهمية توظيفها لغرس قيم ومبادئ ثقافة السلام وترسيخها وتجسيدها فى مواقف سلوكية.

٢. "تفعيل دور المدارس المنتسبة لليونسكو فى تحقيق أهداف التربية الدولية فى ضوء خبرات بعض الدول" (٢٠١٢)^(٣):

هدفت الدراسة إلى: تعرف طبيعة التربية الدولية ودور منظمة اليونسكو فى نشر أهدافها، وتعرف خبرة كل من فنلندا واليابان فى التربية الدولية والمدارس المنتسبة لليونسكو وأنشطتها الإقليمية والدولية والقوى والعوامل المؤثرة فيها، ووضع تصور مقترح يمكن من خلاله تفعيل دور المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر فى تحقيق أهداف التربية الدولية فى ضوء خبرة دولتى المقارنة، واستخدمت الدراسة منهج جورج بيريداي بخطواته الأربعة؛ الوصف، والتفسير، والمقابلة، والمقارنة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها: قلة

١- عبد العزيز ناصر عبد العزيز الشثرى (٢٠١٦). واقع ومتطلبات التخطيط الإستراتيجى بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، مجلة العلوم التربوية، ع (٦)، أبريل، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، ص ص ٢٢٥ - ٢٨٠.

٢- دولت خالد حرب (٢٠١٣). دور الإدارة المدرسية فى نشر ثقافة السلام وتطبيقها فى المدارس الثانوية الأردنية المنتسبة لمنظمة اليونسكو فى محافظة أربد، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ص ص ٩-١.

٣- رقية عيد محمد درباله (٢٠١٢). تفعيل دور المدارس المنتسبة لليونسكو فى تحقيق أهداف التربية الدولية فى ضوء خبرات بعض الدول، مرجع سابق، ص ص ٧-٨، ص ٢٦٨.

تقديم برامج ودورات لتعليم اللغات الأجنبية مقارنة بدولتى المقارنة، ومشاركة مصر فى المؤتمرات والاتفاقات والمشروعات العالمية لليونسكو لا ترتقى للمستوى المطلوب، ولا تتم بصورة منتظمة، وتأثر الأنشطة والبرامج فى مصر من قلة الدعم المقدم من اليونسكو، وزيادة الأعباء التدريسية لمنسقى المدارس المنتسبة لليونسكو، وقلة اهتمام العديد من الإدارات المدرسية بمتابعة الأنشطة والبرامج الدولية، وكذلك قلة التنسيق والتعاون وعقد الاجتماعات داخل المدرسة فتكتفى الإدارات المدرسية بتعيين منسق للأنشطة من معلمى المدرسة، وتلقى عليه أعباء الأنشطة دون الاشتراك والتعاون وتقديم الدعم، وتواجه المدارس المنتسبة لليونسكو فى مصر العديد من المعوقات التى تعوق ممارسة الأنشطة، وأهمها المعوقات المالية وعدم التنسيق والتخبط بين الجهات الفاعلة، وتوصلت إلى مجموعة توصيات من أهمها: ضرورة اهتمام إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بعقد دورات تدريبية لتعليم اللغات الدولية من خلال إنشاء معامل اللغات بالمدارس، وتقديم إدارة المدرسة الدعم والجوائز السنوية للأعضاء المتميزين بها لمواجهة قلة الدعم المقدم من اليونسكو، وضرورة وضع آليات للتعاون بين المدرسة المنتسبة وبين الجهات المعنية بالتعليم.

٣. "تأكيد مشروع المدارس المنتسبة لليونسكو على فكر المجتمع الدولى، والتفاهم الدولى، وحقوق الإنسان" (٢٠٠٩)^(١):

هدفت الدراسة إلى: تقدير تأثير مشروع شبكة المدارس المنتسبة لليونسكو على فكر المجتمع الدولى، والتفاهم الدولى، وحقوق الإنسان، والتعرف على واقع اعتماد المدارس المنتسبة لليونسكو، واستخدام المنهج الوصفى، ومن أدواته مجموعات العمل، وأظهرت نتائج من أهمها: الزيادة العالمية فى انضمام المدارس وانتسابها لشبكة اليونسكو، وصعوبة جمع وتفسير البيانات التجريبية التى تعطى معلومات دقيقة على فعالية المدارس المنتسبة لليونسكو، والتفاعل بين البيئة الدولية، ونظام حقوق الإنسان يعزز التعليم على مستوى الوطن، وتوصلت إلى مجموعة توصيات منها: وضع رؤية موسعة لتعزيز حقوق الإنسان، ووضع تصور لإصلاح الإدارة المدرسية لتعزيز انتساب المدارس لشبكة المدارس المنتسبة لليونسكو، وتدعيم حقوق الإنسان، والتفاهم الدولى.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تشابهت معهم فى المنهج والأداة ماعدا دراسة Hana (2017) Krskova & Chris Baumann التى استخدمت منهج النمذجة الجزئية، ورقية درباله (٢٠١٢) التى استخدمت منهج جورج بيريداي، وكذلك فى الفئة المستهدفة، واستفادت الدراسة استجلاء المشكلة وتحديد جوانبها وخاصة تلك المتعلقة بموضوع الدراسة وأهدافها، وإعطاء رؤية أوضح للإطار النظرى، وإدراك للتصور المستقبلى للدراسة، واختيار المنهجية، كذلك تصور أعمق لترتيب الفصول، وتميزت الدراسة الحالية بأن على الرغم من عدد الدراسات التى بحثت فى المدارس المنتسبة لليونسكو؛ إلا أن أى منها (على حد علم الباحثة) لم تبحث فى تعزيز القدرة التنافسية لإدارتها، ودراسة واقع القدرة التنافسية للمدارس المصرية المنتسبة لليونسكو فى المؤتمرات الدولية لشبكة المدارس المنتسبة لليونسكو، وأدلة المدارس المنتسبة لليونسكو، والتقارير العالمية لمشروع شبكة المدارس المنتسبة لليونسكو، وتحليل وثائق معوقات المدارس المصرية المنتسبة لليونسكو على مستوى الجمهورية بوزارة التربية والتعليم المصرية.

خطوات الدراسة:

فى ضوء ما تقدم فإن الدراسة سارت وفقا للخطوات التالية:

1 - David F. Suárez & UNESCO and the Associated Schools (2009). Symbolic Affirmation of World Community, International Understanding, and Human Rights, *Sociology of Education*, Vol. 82, July, SAGE Publications, U.S.A., P.199.

الخطوة الأولى: تم تحديد الإطار العام للدراسة من حيث: التمهيدي، ومشكلة الدراسة وأسئلتها، وأهداف الدراسة وأهميتها، وحدود الدراسة، ومنهج الدراسة وأدواته، كذلك مصطلحات الدراسة والدراسات السابقة، وخطوات الدراسة.

الخطوة الثانية: تحديد الإطار النظرى للدراسة؛ حيث يشمل تحديد الأسس النظرية لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المؤسسات التعليمية من خلال الأدبيات.

الخطوة الثالثة: تتمثل فى: وصف وتحليل الواقع التنافسى لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر ومحاور تعزيزها، ووصف وتحليل للنماذج العالمية فى بعض الدول فى مجال تعزيز تنافسية إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو مثل: اليابان، وسويسرا من خلال الأدبيات والتقارير والنشرات والدراسات التى تبين الواقع الفعلى للمدارس المنتسبة لليونسكو بهذه الدول.

الخطوة الرابعة: تتمثل فى: إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير النتائج للتعرف على واقع ومتطلبات ومعوقات تعزيز مجال تنافسية إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر لضمان استدامة المدارس المنتسبة لليونسكو، بإجراء المقابلات مع عدد من الخبراء من الذين استطع آراؤهم، وتطبيق أداة الاستبانة الالكترونية وتوزيعها على عدد من مديرى ومسئولى ومنسقى المدارس المنتسبة لليونسكو، ومسئولى المدارس المنتسبة لليونسكو باللجنة الوطنية المصرية لليونسكو، ووزارة التربية والتعليم، ثم جمعها وتحليلها باستخدام التحليل الإحصائى باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل إلى النتائج الكمية.

الخطوة الخامسة: تقديم تصور مستقبلى لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر وشمل: استخدام السيناريوهات لتصوير المستقبل.

الإطار النظرى للدراسة:

أولاً: الأسس النظرية لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المؤسسات التعليمية:

يتطلب توظيف القدرة التنافسية فى إدارة المؤسسات التعليمية التعرف على قدرة المتنافسين وتحليل موقفهم التنافسى، واختيار الاستراتيجيات والأدوات التى تُمكن إدارة تلك المؤسسات من تهيئة البيئة المناسبة للتكيف مع المحيط التنافسى العالمى.

ويتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مصطلحات من بينها: التنمية، والمنافسة، والميزة النسبية، والميزة التنافسية، وتعتمد التنافسية فى المؤسسات التعليمية على التأسيس لنظام إدارى فعال وكفؤ لتحقيق التوازن ما بين المدخل الذى يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والمدخل المعتمد على المورد البشرى للمؤسسة، وهذا التوازن يتحقق بتبنى المؤسسة التعليمية القدرة على تعزيز القدرة التنافسية للإدارة فيما بينها وبين المؤسسات فى نفس المجال؛ باعتبار تعزيز القدرة التنافسية وسيلة فعّالة لضمان البقاء والريادة والوصول للاستدامة^(١)، ويتضح مبررات الاهتمام بتعزيز إدارة المؤسسات فى عدة نقاط هى^(٢):

١. الدخول فى مجال التنافسية المحلية والعالمية من خلال تحسين وتطوير العمليات الإدارية التى تتمثل فى؛ التخطيط، والتنظيم والتوظيف، والرقابة والتحكم، والتقييم، والتحسين، واستغلال جوانب القوة والفرص المتاحة فى المؤسسة؛ للحد من جوانب الضعف والتحديات.
٢. السعى لتحقيق التوأمة مع إدارة المؤسسات التعليمية الأخرى مما يدفعها لتحقيق المزيد من الريادة والاستدامة.
٣. القدرة على توفير البيئة التنافسية الملائمة بما يساهم فى ارتفاع كفاءة إدارة المؤسسات التعليمية.
٤. السعى لتحقيق لتحقيق رؤية المؤسسة فى الوصول للتنمية المستدامة.

١- موسى قاسم القريوتى، وآخرون (٢٠١٤). دور المسؤولية الاجتماعية فى تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة فى شركة زين للاتصالات الخليوية، *مجلة العلوم الإدارية*، مج (٤١)، ع (١)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص ٣٨.

2- Sabah Agha (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 1, January, Toronto, Ontario, Canada, P.192.

٥. تحفيز العاملين بإدارة المؤسسة التعليمية على العمل بجدية وتقديم كل ما هو مبتكر ومبدع.
٦. السعى المستمر للحفاظ على القدرة التنافسية من خلال محاولة استثمار جميع الموارد المتاحة والممكنة داخل المؤسسة، وتعزيز تبادل المعلومات بين وحدات وفروع المؤسسات باستخدام شبكات الإعلام الألى، وغيرها من آليات الاتصال الحديثة، والتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- وللقدر التنافسية مجموعة متطلبات واجب توافرها في كافة مكونات المؤسسة لتحقيق أداء قادر على التنافسية، وتحديد الأطر المؤسسية، والحلول التنظيمية، والتي تكمن في:
- أ. **متطلبات خارجية:** تتمثل في دعم الهيئات والمؤسسات الدولية والمحلية لتنافسية المؤسسات التعليمية، وتحديد احتياجات العاملين وفقاً للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية، كالاتي^(١):
- دعم الحكومة: يتمثل في التشريع عبر التحول من ميزات الأداء إلى أنواع مختلفة من الميزات التي تركز على الأداء، والكفاءة، ومنح التمويل للمؤسسات التعليمية بناءً على نتائج الأداء، والعمل المتفوق حتى يمكن لتلك المؤسسات القيام بأدوارها.
 - الدعم المجتمعي: يتمثل في التنظيم من خلال منح الاستقلالية التنظيمية، والإدارية، والمالية، وإدارة تلك المؤسسات بما يضمن مرونة القرار من خلال مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.
 - مؤسسات الاعتماد والمنظمات الخاصة بالتعليم: ودورها يتمثل في دعم تعزيز تنافسية إدارة المؤسسات التعليمية من خلال التعليم، وتأهيل مواردها البشرية، والعمل وفق شروط وبيئة تنافسية صحية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بما يمكنها من التواصل والريادة.
- ب. **متطلبات داخلية:** تتمثل في قدرة إدارة المؤسسة التعليمية على امتلاك موارد، وبناء قدرات قد لا تكون متوفرة لدى المتنافسين الآخرين، وتتمثل فيما يلي:
- ثقافة وقيم المؤسسة: تمثل القيم جوهر فلسفة أي مؤسسة بما فيها المؤسسات التعليمية، وتعتبر أساس للتنافسية بين إدارة المؤسسات التعليمية لتحديد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية^(٢).
 - القدرة على التغيير: البيئة المعاصرة ديناميكية وسريعة التغير، لذا على إدارة المؤسسات التعليمية اتباع استراتيجيات حديثة تمكنها من استباق المتغيرات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وما يقابلها من فرص وتهديدات في البيئة التنافسية سواء الداخلية أو الخارجية^(٣).
 - الاهتمام بالموارد والكفاءات البشرية الملموسة وغير الملموسة: المورد البشري الفعّال المصدر الحقيقي لتعزيز القدرات التنافسية، لذا فإن إدارة المؤسسات التعليمية عليها أن تسعى جاهدة للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لجميع الموارد البشرية بالمؤسسات، والسعى إلى إعادة هيكلة مواردها الداخلية، والذي يظهر دوره بفاعلية في كل عنصر من عناصر المؤسسة^(٤).

١- عثمان عبد الله الصالح (٢٠١٢). تنافسية مؤسسات التعليم العالي- إطار مقترح، مجلة الباحث، ع (١٠)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص ص ٢٩٩-٣٠٠.

٢- نهاية عبد الهادي التلباني، وآخرون (٢٠١٥). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي - دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مج (١)، ع (٢)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص٥٦.

3- Gholamhossein Mehralian & Hosein Shabaninejad (2014). The Importance of Competitiveness in New Internationalized and Competitive Environment of Pharmaceutical Industry, **Iranian Journal of Pharmaceutical Research**, Vol.3, No.2, School of Pharmacy, Shaheed Beheshti University of Medical Sciences and Health Services, Tehran, Iran, P.351.

٤ - مصنوعة أحمد (٢٠١٢). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير - تجارب الدول، في الفترة من ٣-٤ ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بو علي، الشلف، الجزائر، ص ١٤.

وتكمن صعوبات تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المؤسسات التعليمية كما يلي:

١. صعوبات داخلية على المستوى الكلى Macro Level^(١): وتتمثل فيما يلي:
 - ضعف قدرة المؤسسات التعليمية على امتلاك موارد بشرية ومالية ومعلوماتية لا تكون متوافرة لدى المتنافسين الآخرين.
 - غياب القيادة الإدارية الناجحة، وضعف الرقابة الإيجابية داخل المؤسسات التعليمية، وغياب الشفافية فى مواجهة المعوقات داخل المؤسسات التعليمية لمواردها البشرية.
 - ضعف الاهتمام بتدريب وإعداد كوادر الصف الثانى فى ضوء المتغيرات المعاصرة بما يمكنهم من تولى مسؤوليتهم فى المراحل المقبلة بالكفاءة والفاعلية المأمولة.
 - ضعف استخدام الاستراتيجيات التى تسمح بقياس الفرص والتهديدات، وضعف تمكن المؤسسة من التعرف على التهديدات البيئية.

٢. صعوبات خارجية على المستوى الجزئى Micro Level^(٢): وتتمثل فيما يلي:

- صعوبة توظيف التقنيات الحديثة لتحقيق الريادة والاهتمام بإقامة التوأمة بين المؤسسات التى قامت بتوظيف كل التقنيات الحديثة وما وصلت إليه.
- ضعف استجابة المؤسسات للتغيرات السريعة فى المجتمع العالمى، ومطابقة مخرجاتها لمواصفات عملائها المتغيرة قبل غيرها من المؤسسات من أجل تحقيق قدرة تنافسية.
- ضعف قدرة إدارة المؤسسات على متابعة المتغيرات وفق التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة فى البيئة التنافسية، وغياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية، وغياب التنسيق الفعّال بين المؤسسات التعليمية.

وباعتبار موضوع القدرة التنافسية أصبح خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمى، ومن الصعب على أية دولة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات نظراً للمصاعب والعراقيل التى ستواجهها، وبظهور التنافسية مؤخراً فى حقل التعليم، شهدت المؤسسات التعليمية تحديات جديدة، وأصبح النظام التعليمى فى مصر فى منافسة شديدة، وذلك لتطلعه للحصول على ترتيب متقدم بين المؤسسات التعليمية على المستويات العالمية وتقديم خدمة تعليمية متميزة على المستوى المحلى والدولى، وتبنى السياسات الإصلاحية الرامية إلى البناء الهيكلى لإدارة مؤسساتها بما يحقق لها مراكز تنافسية مرموقة على الصعيد المحلى والعالمى.

ثانياً: الواقع التنافسى لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر ومحاوَر تعزيزها:

اليونسكو هى إحدى الوكالات المتخصصة التى تساهم فى صون السلام والأمن العالمى عن طريق التربية والثقافة والعلوم، وتوثيق التعاون بين الأمم لضمان حقوق الإنسان، والحريات الأساسية للناس كافة دون تمييز بسبب العنصر أو الجنس أو اللغة أو الدين، ولقد أطلقت اليونسكو بالتعاون مع وزارات التربية والتعليم مشروع المدارس المنتسبة لليونسكو^(٣)، واتخذت المدارس المنتسبة لليونسكو شعاراً لها يترجم مبادئها وهو:

1- Martin R.(2016). Education and Global Competitiveness - Lessons for the United States from International Evidence, **OP.Cit**, P.2.

٢ - جمال محمد أبو الوفا، ومحمد حسن رسمى (٢٠١٢). تأثير الميزة التنافسية على إدارة الموارد البشرية بمنظومة التعليم المفتوح "دراسة تحليلية ورؤية عصرية"، مؤتمر التعليم المفتوح الواقع والمأمول، فى الفترة من (٢-٣ يوليو)، جامعة بنها، القاهرة، ص ٢٨١-٢٨٢.

٣- فارعة حسن محمد (٢٠١٠). أدوار المدارس المنتسبة وأندية اليونسكو فى دعم التقارب العربى، المؤتمر القومى السنوى السابع عشر، والعربى التاسع بعنوان: التقارب العربى فى برامج التعليم الجامعى وقبَل الجامعى، فى الفترة من (١٠-١١ نوفمبر)، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس وجامعة الدول العربية، القاهرة، ص ٢٣٠.

"نحن نعيش فى عالم واحد، ونتعلم من أجل عالم واحد"^(١)، فهى مدارس تتبنى فى الأساس مفهوم؛ "فكر عالمياً وأعمل محلياً، والتعلم من خلال العمل" للاستدامة ومنها إلى التنافسية محلياً وعالمياً^(٢)، وتتمثل أهداف المدارس المنتسبة لليونسكو فيما يلي:

١. تشجيع المدارس المنتسبة لليونسكو على وضع خطة عمل لتنفيذ مشاريع رائدة، ومبادرات، وورش عمل محلية وعالمية فى إطار المجالات الأربعة الرئيسية لليونسكو التى تتمثل فى؛ دور منظمة الأمم المتحدة والاهتمامات العالمية، والتعليم من أجل التنمية المستدامة، والسلام وحقوق الإنسان، والثقافة الدولية وحوار الثقافات^(٣)، بالإضافة إلى المشاركة بالأيام والسنوات والعقود الدولية التى تحقق لها الريادة^(٤).
 ٢. تحقيق الأهداف الستة للمنتدى العالمى للتربية فى إطار عمل داكار عام ٢٠٠٠م، وضمان الجودة والابتكار لتحقيق أهداف الأمم المتحدة الإنمائية للألفية^(٥)، وتحقيق مبادئ وأولويات اليونسكو لتعزيز دعائم التعليم الأربعة التى تتمثل فى؛ "التعلم من أجل المعرفة، والتعلم من أجل العمل، والتعلم من أجل أن نكون، والتعلم من أجل العيش معاً"^(٦).
 ٣. تعزيز التوأمة بين المدارس المنتسبة لليونسكو بعضها البعض، وغيرها من المدارس الغير منتسبة على ضوء تبادل الأنشطة ومواد التعلم وتعزيز تبادل الزيارات بين المعلمين والطلاب الذين ينتمون لنفس الإقليم ويعملون على نفس المحور، مثل إقامة المسابقات الشعبية بين المدارس حول مواضيع مختلفة: كالشعر، والخطب، وكتابة المقالات، والفن، الملصقات، والمنافسات الرياضية، والمسابقات، وكذلك زيارة المعلمين للمقار الخاصة للمنظمات الدولية ومكاتبها الإقليمية أو الوطنية، حيث أن هناك عدداً كبيراً من الأمور المشتركة بين الأقاليم مثل: الثقافة، واللغة، والدين، ... الخ^(٧).
 ٤. تأهيل المنسق وإدارة المدرسة ليشكلاً معاً قيادة تربوية تمارس الدور القيادى التربوى، وقيادة الموقف التعليمى، وتحديد الأعمال والأعباء المراد توزيعها على العاملين بالمدرسة كل بحسب دوره واختصاصه، وتحديد مسؤولية كل منهم تحديداً قاطعاً لتأدية الواجب الفردى بروح الفريق المتكامل، والإسهام فى تدريب العاملين بالتنسيق مع مقرر اليونسكو فى وزارة التربية والتعليم^(٨).
- وبهذا يشكل الحصول على عضوية المدارس المنتسبة لليونسكو عقداً معنوياً بينها وبين اليونسكو فتخصص فترة تجريبية من عامين إلى ثلاثة أعوام تُمنح المدارس المعنية فيه صفة "مدرسة متعاونة مع المدارس المنتسبة لليونسكو"، وعلى إدارة المدرسة والعاملين فيها وضع خطة طويلة الأجل للالتزام بمبادئ هذا العقد، ويمكن

-
- 1- UNESCO (2013). Follow-Up to Decisions and Resolutions, **the Executive Board and the General Conference**, 192nd session, from (24 September - 11 October), UNESCO Publishing, Paris, France, P.3.
 - ٢ - إدارة التعليم الثانوى (٢٠١٦). **المدارس المصرية المنتسبة لليونسكو**، مطبوعات وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ص٥.
 - 3- UNESCO & UNESCO Associated Schools (2016). Schools in Action-Global Citizens for Sustainable Development, **UNESCO Publishing**, Paris, France, P.8.
 - 4- UNESCO Associated Schools (2008). First Collection of Good Practices for Quality Education, **UNESCO Publishing**, Paris, France, PP.10-11.
 - 5- United Nations (2015). Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, P.4, Retrieved: January 18th 2017, from: <https://sustainabledevelopment.un.org/.pdf>
 - 6- Michele Schweisfurth (2005). Learning to Live Together: A Review of UNESCO'S Associated Schools Project Network, **International Review of Education**, Vol.51, Springer, Netherlands, P.224.
 - ٧ - هناء أحمد محمود عبد العال (٢٠١٠). دراسة مقارنة للمدارس المنتسبة فى بعض الخبرات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها فى مصر، **مجلة التربية**، مج (١٣)، ع (٢٩)، جامعة عين شمس، القاهرة، ص١٩٢.
 - 8- UNESCO (2016). Preparation of UNESCO Draft Programme and Budget for 2018-2021 (39 C/5), 200 EX/13, Part.1, OP.Cit, P.39.

استكمال هذا العقد بتقديم طلب للعضوية الدولية توقع عليه المدرسة واللجنة الوطنية، وتتمثل شروط الانضمام لشبكة المدارس المنتسبة لليونسكو فيما يلى^(١):

١. أن تتبنى مشروع يتواءم مع أهداف ومثل اليونسكو فى إطار المجالات الأربعة الرئيسية لأنشطة المدارس المنتسبة لليونسكو وهى: دور منظمة الأمم المتحدة والاهتمامات العالمية، والتعليم من أجل التنمية المستدامة، والسلام وحقوق الإنسان، والثقافة الدولية وحوار الثقافات.

٢. أن يكون للمدرسة دور فعال فى خدمة البيئة المحيطة والمشاركة المجتمعية.

٣. توفير مكان مناسب لممارسة الأنشطة.

٤. تعيين منسق بحيث يزود اسمه، وعنوان بريده الإلكتروني للمنسق الإدارى لأنشطة اليونسكو فى المديرية التابعة لها المدرسة، وللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم، بشرط أن تتوافر فيه المواصفات التالية: لديه خلفية عامة عن اليونسكو ومجالات عملها وبرامجها، وإجادة إحدى اللغات الأجنبية تحدثاً وكتابة، ولديه مهارات التعامل مع الحاسب الآلى وشبكة الانترنت، والمبادرة بالأعمال التطوعية والقدرة على التحاور والتواصل على المستوى المحلى والإقليمى والدولى، ولديه الرغبة فى تفعيل أنشطة المدارس المنتسبة لليونسكو والقدرة على العمل الجماعى.

وتوجد جهود تبذل للوصول للتنافسية فى المدارس المنتسبة لليونسكو وسوف نتضح من العرض التالى:

١. إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر:

تتمثل جهود مصر فى المشاركة الفعالة فى عدة مبادرات، وندوات، وورش عمل محلياً وعالمياً، أبرزها ما يلى^(٢):

- المشاركة فى المؤتمر الدولى لمنسقى شبكة المدارس المنتسبة لليونسكو بالصين فى الفترة من ٨-١٠ إبريل ٢٠١٧م بالتعاون بين منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) واللجنة الوطنية الصينية لليونسكو، بمشاركة ٥٠ دولة على مستوى العالم للوقوف على المعوقات التى تقابلهم فى تنفيذ مشروعات وبرامج وتوجهات اليونسكو داخل المدارس، والجهود المبذولة لترجمة قيم اليونسكو وألوياتها فى التدريس والتعليم، والتعاون بين الدول الأعضاء، والمساعدات التى تقدم من الحكومات والمانحين وكيفية تطويرها لتنفيذ أهداف اليونسكو وخاصة فى مجال التنمية المستدامة.

- وهناك عدد ١٧٠ مدرسة منتسبة موزعة على (٢٦) محافظة، ولكن لا تشارك بفاعلية إلا محافظتين وهما: محافظة أسيوط وتتمثل أهم المدارس التى تفعل أنشطتها خلال عام ٢٠١٧م فى: مدرسة السيدة خديجة يوسف "الثانوية" بنات عن "المياه"، ومدرسة الوحدة العربية بأسيوط عن "التربية السكانية"، كما شاركت فى ورشة عمل حول ترشيد استهلاك المياه، ومدرسة دار حراء "الإعدادية والثانوية" شاركت فى ورشة عمل عن "المياه والتنمية المستدامة"، وقدمت مدرسة ناصر الثانوية تقرير حول "أزمة المياه"، كما قدمت مدرسة الجيش تقرير حول "المياه"، ومحافظة الغربية وتتمثل فى: مدرسة المحلة الثانوية بنات المنتسبة لليونسكو ومن أهمها أنشطتها: الحفاظ على البيئة، والتراث، ودعم حقوق الإنسان، وتدعيم أفكار السلام العالمى والتعاون الدولى.

٢. إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو باليابان وسبل تعزيز تنافسيتها:

اعتمدت المدارس المنتسبة لليونسكو باليابان على تغيير الأساليب الإدارية وإحداث جو تنافسى بين المدارس المنتسبة لليونسكو، وذلك كما يلى:

١- الإدارة العامة للعلاقات الثقافية والوافدين (٢٠١٦). شروط الانضمام لشبكة المدارس المصرية المنتسبة لليونسكو، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ص٢.

٢- الإدارة العامة للعلاقات الثقافية والوافدين (٢٠١٦). دور مصر فى المشاركة الفعالة فى عدة مبادرات، وندوات، وورش عمل محلياً وعالمياً، مطبوعات وزارة التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ص١.

- تفعيل التكامل بين عناصر الإدارة المدرسية، وتحويل المدارس المنتسبة لليونسكو إلى مؤسسات تعليمية تستحق ثقة أولياء الأمور والمجتمع؛ بتنفيذ نظام التكامل بين الإدارة الإلكترونية، وإدارة الجودة، وإدارة الأداء ويشمل ذلك المراجعة الذاتية من قبل إدارة المدارس، والعمل على إيجاد الإستقلالية الإدارية لتلك لمدارس، والتركيز على كفاءة الإدارة^(١).
- إحداث عدد من الإصلاحات الداخلية فى النظام الإدارى، بإعداد توصيف وظيفى متكامل للوظائف ضمن الهيكل التنظيمى الخاص بالمدارس المنتسبة لليونسكو، وإعداد خرائط لإعادة هيكلة العاملين وإعدادهم، وتزويدهم بمهارات قوة العمل التى تمكنهم من مهارات التنافسية العالمية، والحرص على تكافؤ الفرص فى تدريب العاملين للقيام بمهامهم الوظيفية، وتحديد المراكز الوظيفية على أساس المستوى والمؤهل التعليمى، مع تطبيق مسح دورى شامل للإنجاز الأكاديمى^(٢).
- تسهيل عملية تنقل الخبرات؛ بعقد دورة تدريبية مرة واحدة فى العام لرفع مستوى مهارات الإدارة، وتهيئة معلمين على مستوى عالٍ من المهنية والاهتمام بتعزيز المهارات التنظيمية؛ بإدخال نظام المكافآت والعلوات والترقيات الخاصة بالمعلمين المتميزين، وإدخال نظام تفرغ المعلم للأنشطة للحصول على الخبرات والمعلومات والمهارات، وبالنسبة للمعلمين غير الأكفاء يتم اتخاذ الإجراءات الرادعة ضدهم بالتدرج إلى أن تصل للفصل^(٣).
- إدخال نظام المشرف المقيم ويفضل أن يكون المنسق الذى يساعد المدرسة على الارتقاء بالتعليم، وإتاحة فرصة للمنسق المدرسى لقضاء ٣٠٪ من وقته لتنفيذ مهامه تجاه مشروع المدارس المنتسبة لليونسكو، والتحكم فى المعايير الأكاديمية بوضع خطط استراتيجية بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، كما يتم تنشيط المجالس المدرسية بمشاركة أولياء الأمور لتبادل المعلومات والخبرات^(٤).
- ولقد وضعت اليابان استراتيجية وطنية تتمحور حول السعى لزيادة عدد مدارسها المنتسبة المعتمدة دولياً لتصل إلى (١٠٠٠) مدرسة منتسبة^(٥)، والترويج لتلك المدارس من خلال تقديم الدعم لإدارة المدارس غير المنتسبة لتشجيعهم على الانتساب لشبكة مدارس اليونسكو؛ كإعطائهم مرتبة شرف التنمية المستدامة، وجوائز للإدارة الداعمة وللمؤسسة المشاركة وتوفير تمويل من الحكومة اليابانية^(٦)، وإشراك المنظمات الحكومية وغير الحكومية المعنية بالتعليم، ومؤسسات التعليم المدنى، والاهتمام بنقل

-
- 1 - Rajip Shaw, Yukihiro Oikawa (2014). **Education for Sustainable Development and Disaster Risk Reducation**, Library of Congress, Springer, U.S.A., P.32.
 - 2- Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (2014). **UNESCO Associated Schools ESD Good Practices in Japan – in Commemoration of UNESCO ASPnet International ESD Events**, The Asia Pacific Cultural Centre for UNESCO, Tokyo, P.1.
 - 3- School Administration Research Association (2007). Promote the Administration of UNESCO Association Schools to Ensure Educational Quality, **The 50th School Administration Forum, International Conference on Education Evaluation: Accounting, Policy Learning and Capacity Building**, from (4-9 February 2007), School Administrative Bimonthly, Xinyi District, Taipei, Japan, PP.89-94.
 - 4- UNESCO (2010). **Tomorrow Today**, Tudor Rose, UK, P.11.
 - 5 - Japanese National Commission for UNESCO (2016). Promotion of ESD through ASPnet Schools in JAPAN, **Op.Cit.**, Japan, P.2.
 - 6 - Jane Singer & Others (2017). **Educating for Sustainability in Japan: Fostering Resilient Communities after the Triple Disaster**, Routledge, New York, U.S.A., P.15.

خبرات المدارس المنتسبة لليونسكو إلى المدارس غير المنتسبة بما يعزز انتسابها لشبكة مدارس اليونسكو، ويحقق للتعليم الياباني مراكز ريادية في تقارير التنافسية المحلية والعالمية^(١).

٣. إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بسويسرا وسبل تعزيز تنافسياتها:

اتجهت سويسرا للانتساب لمدارس اليونسكو فى عام ١٩٥٣م^(٢)؛ لأنها مدارس تهتم بتطوير الوعى العالمى لتحقيق المواطنة والاستدامة العالمية، وتوفر فرص تدريب من خلال ورش العمل والمؤتمرات التى تعقدتها مما يضىف طابع عالمى وتنافسى للتعليم السويسرى^(٣)، ويبلغ عددها حوالى (١٤٩) مدرسة منتسبة تقريبا عام ٢٠١٦م^(٤).

ولقد وضعت سويسرا خطة عمل للفترة من ٢٠١٦-٢٠١٩م تتطلع فيها إلى زيادة عدد المدارس المنتسبة لليونسكو السويسرية إلى ٢٠٠ مدرسة منتسبة، بحيث تكون منتشرة فى أكثر من ١٠٠ مدينة، ولتحقيق ذلك وضعت رؤية لتنفيذ الأنشطة، واتبعت نهج متعدد التخصصات بتقديم دعم مالى لأنشطة المدارس المنتسبة لليونسكو يقدر بمبلغ ٥٠,٠٠٠ فرنك سويسرى، واهتمت بإعادة هيكلة الإدارة المدرسية لتحقيق أهداف المدارس المنتسبة لليونسكو بما يحقق للتعليم السويسرى التنافسية المحلية والعالمية والاستدامة، وصممت ٤٠ فيلم قصير عن ممتلكات التراث العالمى السويسرى وجمعت الوثائق فى كتاب وأسمته بكتيب المعلومات السويسرى - ميثاق التراث العالمى^(٥).

ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير النتائج:

يمكن تحديد متطلبات تعزيز مجال التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديرى ومنسقى ومسئولى الأنشطة بالمدارس المنتسبة لليونسكو، وعدد من المسئولين عن المدارس المنتسبة لليونسكو بوزارة التربية والتعليم واللجنة الوطنية المصرية لليونسكو، وشملت الدراسة عدد (١٠٠) من مديرى ومنسقى ومسئولى الأنشطة بالمدارس، و(٦٩) من مسئولى المدارس بالوزارة، ومسئولى المدارس باللجنة الوطنية لليونسكو صالحة بعد استبعاد الاستبانة غير الصالحة.

وقد تم تقنين أداة الدراسة (صدق وثبات الأداة)، وحساب معاملات الارتباط، واتضح من صدق الاستبانة الالكترونية الموجهة إلى مديرى ومنسقى ومسئولى الأنشطة بالمدارس أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ وهو ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بالتجانس الداخلى؛ أى أنها صادقة وصالحة للقياس، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين: (٠,٦٨ - ٠,٩٧).

وكذلك جميع معاملات الارتباط الخاصة بالاستبانة الالكترونية الموجهة إلى مسئولى المدارس بالوزارة، ومسئولى المدارس باللجنة الوطنية لليونسكو دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ وهو ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بالتجانس الداخلى؛ أى أنها صادقة وصالحة للقياس، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين: (٠,٨٥ - ٠,٩٧).

- 1 -United Nations (2015). Review of the Implementation of the United Nations Decade of Education for Sustainable Development (2005-2014), **Report of the Director-General of the United Nations Educational**, 70th Session, General Assembly, Scientific and Cultural Organization , UNESCO, Paris, France, P.6.
- 2- David F. Suárez & UNESCO and the Associated Schools (2009). Symbolic Affirmation of World Community, International Understanding, and Human Rights, **Op.Cit.**, PP.197-216.
- 3 - UNESCO (2013). **Interkultureller Dialog**, UNESCO-Verlag, Paris, Frankreich, P.1.
- 4- Development United Nations Department of Economic and Social Affairs in Collaboration with Partners (2016). Partnerships for Sustainable Development Goals, Division for Sustainable, Retrieved: September 24th 2017, from: <https://sustainabledevelopment.un.org>.
- 5- UNESCO (2015). National Commission for UNESCO, **Annual Report**, UNESCO Publishing, Paris, France, P.136.

واتضح من حساب ثبات أداتى الدراسة الموجهة إلى مديرى ومنسقى ومسئولى الأنشطة بالمدارس، ومسئولى المدارس باللجنة الوطنية لليونسكو بطريقة ألفا كرونباخ؛ أن جميع قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ سواء للأبعاد الفرعية أو للإستبانة ككل مرتفعة، وهو ما يشير إلى أن الاستبانة على درجة مقبولة من الثبات. وتم تصميم الاستبانة الالكترونية الموجهة إلى عينة من: مديرى ومنسقى ومسئولى الأنشطة بالمدارس، وعينة من المسؤولين عن المدارس المنتسبة لليونسكو بوزارة التربية والتعليم، وباللجنة الوطنية المصرية لليونسكو بحيث تكونت من محورين كالتالى:

١. واقع إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، مكون من (٢١) عبارة.
٢. المتطلبات الاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، مكون من (٢٢) عبارة.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثى للتعبير عن استجابات أفراد العينة حول مضمون الاستبانة، حيث أعطيت درجات (١-٢-٣) للاستجابات (بدرجة كبيرة- بدرجة متوسطة- بدرجة ضعيفة)، بحيث يضع المستجيب علامة (✓) أمام الاستجابة التى تعبر عن رأيه، وفى نهاية عبارات كل محور من محاور الاستبانة تم إضافة عبارة "ما مقترحاتكم للتغلب على المعوقات التى تواجه إدارة المدرسة المنتسبة لتعزيز قدرتها التنافسية" وذلك لإتاحة الفرصة للمستجيبين لإثراء التصور المستقبلى، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التى تناسب مع طبيعة الدراسة لتحقيق أهدافها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS^(*)، وذلك على النحو التالى:

١. حساب النسبة المئوية للتكرارات، وذلك للتعرف على توزيع استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الالكترونية.
٢. حساب الوزن النسبى: لتحديد مستوى الموافقة أو الإجابة عن كل عبارة من العبارات، كما يساعد فى تحديد الموافقة على كل عبارة وترتيب كل منها.
٣. اختبار مربع كاي (كا^٢) (Chi Square): لبيان دلالة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة من حيث درجة توفرها فى الواقع الفعلى.
٤. استخدام التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية للتعرف على واقع تنافسية المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، وصنفت تقديرات أفراد عينة دراسة واقع تنافسية إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر إلى ثلاث مستويات، حيث إذا كان الوزن النسبى بين (٢،٣٤ إلى ٣) يعتبر مرتفعاً، ومن (١،٦٧ إلى ٢،٣٣) يعتبر متوسطاً، وبين (١ إلى ١،٦٦) يعتبر منخفضاً؛ حيث أن طول الفترة المستخدمة (٣/٢) أى قرابة (٠،٦٦) وقد حسبت معيار الحكم على قيم الأوزان وفق المعيار الثلاثى.

وتعرض نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها) على النحو التالى:

(*) SPSS هي الأحرف الأولى للكلمات الإنجليزية (Statistical Package For Social Sciences) والتي تعنى حزمة أو رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

النتائج الخاصة بمحور واقع تنافسية إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر:
جدول (١) واقع تنافسية إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر

رقم العبارة	العبارة	الاستجابات						المستوى	الترتيب	المتوسط
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٦	تتسابق الإدارة بتحديث بيانات المدرسة بصفتها الرئيسية على شبكة المدارس المنتسبة لليونسكو	٤	٤٠	٢	٢٥	٣	٣٠	١	متوسط	
٨	تلتزم الإدارة بترجمة مبادئ وأولويات اليونسكو الأربعة التي تتمثل فى: التعلم من أجل المعرفة، والتعلم من أجل العمل، والتعلم من أجل أن نكون، والتعلم من أجل العيش معاً	٣	٣٠	٢	٢٨	٣	٣٠	٢	متوسط	
١٥	تحرص الإدارة على الاحتفال بالمناسبات والأيام الدولية	٣	٣٠	٢	٢٨	٣	٣٠	٢	متوسط	
٧	تراعى الإدارة التواصل مع منسق وزارة التربية والتعليم المعنى بالمدارس المنتسبة لليونسكو	٤	٤٠	٤	٤٧	٤	٤٠	٣	منخفض	
٩	تهتم الإدارة بإعداد التقارير نصف السنوية (الفصلية) الدورية عن إنجازات المدرسة المنتسبة لليونسكو	٤	٤٠	٤	٤٧	٤	٤٠	٣	منخفض	
٢٠	تستخدم الإدارة نتائج تقييم البرامج التدريبية فى تحسين أدائها	٤	٤٠	٣	٣٩	٥	٥٠	٤	منخفض	
١٨	تحرص الإدارة على إنتاج وتوزيع المصادر التعليمية المبتكرة	٣	٣٠	٣	٣٩	٥	٥٠	٥	منخفض	
١٦	توفر الإدارة وسائل الإعلام عن الأنشطة التي تنفذها	٣	٣٠	٣	٣٩	٥	٥٠	٥	منخفض	
١٠	تنظم الإدارة يوماً مفتوحاً دورياً لعرض الإنجازات على مجلس الأمناء والآباء والمعلمين	٥	٥٠	٢	٢٧	٦	٦٠	٦	منخفض	
١٩	تقدم الإدارة محفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية للعاملين بها	٥	٥٠	٢	٢٦	٦	٦٠	٧	منخفض	
٥	تهتم الإدارة بإقامة توأمة بين المدرسة والمدارس المنتسبة لليونسكو الأخرى	٥	٥٠	٢	٢٥	٥	٥٠	٨	منخفض	
٤	تحرص الإدارة على إقامة توأمة بين المدرسة والمدارس غير المنتسبة	٣	٣٠	٢	٢٥	٥	٥٠	٩	منخفض	
١	تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للعاملين بأنشطة اليونسكو من خلال استطلاع آرائهم	٦	٦٠	٢	٢٠	٤	٤٠	٩	منخفض	
٢	تهتم الإدارة بتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات بشفاافية وعدالة	٦	٦٠	١	١٨	٦	٦٠	١	منخفض	
٣	تطبق الإدارة سياسة تفويض الصلاحيات للعاملين بها	٦	٦٠	١	١٨	٦	٦٠	١	منخفض	
١	تلائم الإدارة بين تطبيق أنشطة اليونسكو الداعمة	٥	٥٠	١	١٨	٧	٧٠	١	منخفض	

٧	للتنافسية والبرنامج المدرسى العادى																			
١	تستخدم الإدارة أنظمة تقويم ورقابة للتحسين	٢٠	-	-	٢	٨	٨	٨	٨	١٠٢	منذ	١	٣٦,٢							
٤	المستمر لأداء العاملين بها				٠	٠	٠	٠	٠	٠	فض	٢	**٦							
١	تمتلك الإدارة معايير معلنه تشجع على انتقاء منسق اليونسكو	١٨	-	-	١	٨	٨	٨	٨	١٠١	منذ	١	٥٦,٦							
١					٨	٢	٢	٢	٨	٨	فض	٣	**٦							
٣	تحقق الإدارة رؤية مستقبلية تعبر عن طموحاتها	١٦	-	-	١	٦	٦	٦	٦	١٠١	منذ	١	٩٢,٤							
١	تحرص الإدارة على صياغة رسالة تتضمن الفعاليات المميزة للمدرسة	١٦	-	-	١	٦	٦	٦	٦	١٠١	منذ	١	٩٢,٤							
٢	تتبنى الإدارة استراتيجية تحقق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة	١٣	-	-	١	٣	٧	٧	٧	١٠١	منذ	١	٦٣,٦							
٢					٣	٧	٧	٧	٧	٣	فض	٥	**٢							
	المجموع									٢,٩	مرت									
										٩	فع									

**دال عند مستوى ٠,٠١

أظهرت نتائج عينة مديري المدارس والمنسقين ومسؤولي المشروعات بالمدارس المنتسبة لليونسكو بمصر أن محور واقع تنافسية إدارة المنتسبة لليونسكو بمصر بشكل عام بمستوى مرتفع، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (٢,٩٩) وهو مستوى مرتفع، حيث اشتمل على (٢١) عبارة تراوحت الأوزان النسبية لها بين (٢,٠٥) و(١,١٣)، أعلاها العبارة (٦) ونصها "تتسابق الإدارة بتحديث بيانات المدرسة بصفتها الرئيسية على شبكة المدارس المنتسبة لليونسكو" بوزن نسبي (٢,٠٥) وهى ذات مستوى متوسط فى المرتبة الأولى على كافة البنود، بينما تساوت فى الترتيب الثانى عبارتين بقوة نسبية قدرها (٢,٠٢)، وهما: العبارة (٨) ونصها "تلتزم الإدارة بترجمة مبادئ وأولويات اليونسكو الأربعة التى تتمثل فى؛ التعلم من أجل المعرفة، والتعلم من أجل العمل، والتعلم من أجل أن نكون، والتعلم من أجل العيش معاً"، والعبارة (١٥) ونصها "تحرص الإدارة على الاحتفال بالمناسبات والأيام الدولية" وأظهرت النتائج تقارب بين موافق بدرجة كبيرة وموافق بدرجة ضعيفة.

وأظهرت نتائج عينة مسؤولي المدارس بالوزارة، ومسؤولي المدارس باللجنة الوطنية لليونسكو أن محور واقع تنافسية إدارة المنتسبة لليونسكو بمصر بشكل عام بمستوى مرتفع، إذ بلغ الوزن النسبي للمحور ككل (٢,٨٤) وهو مستوى مرتفع، حيث اشتمل على (١٨) عبارة تراوحت الأوزان النسبية لها بين (١,٧٨) و(١,٢٥)، حيث تساوت عبارتين فى المرتبة الأعلى بوزن نسبي (١,٧٨)، وهما: العبارة (٢) ونصها "تحدث الإدارة بياناتها على شبكة المدارس المنتسبة الوطنية لليونسكو"، والعبارة (١٣) ونصها "تحرص الإدارة على التفوق الدائم على منافسيها باستثمار قدرات العاملين ومعارفهم" وهذا يؤكد على أن المدارس تسعى جاهدة للتنافسية التى تؤهلها للاعتماد الدولى.

النتائج الخاصة بمحور المتطلبات الاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدرسة المنتسبة لليونسكو بمصر:

جدول (١٤) المتطلبات الاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدرسة المنتسبة ليونسكو بمصر

رقم العبارة	العبارة	الاستجابات						الوزن	المستوى	الترتيب	كأ
		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١٢	تتبنى إدارة المدرسة التكامل ما بين استراتيجية اليونسكو وهيكلها التنظيمى المنبثق بناءً على ذلك	٢	٢	١	٠	٦	٦	١٥	منخفض	١	٥٠,٦ **
١	يتوافر لدى إدارة المدرسة وثيقة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة	٢	٢	١	٠	٦	٦	١٥	منخفض	١	٥٤,٠ **٨
٢	تنهج إدارة المدرسة العمل الجماعى بين العاملين بها	٢	٠	٣	٣	٦	٧	١٥	منخفض	٢	٤٠,٢ **٢
٨	تعتمد إدارة المدرسة على تدويل أنشطتها؛ كتعزيز مبادرات البيئة والتنمية المستدامة.	٢	٠	٣	٣	٦	٧	١٥	منخفض	٢	٣٣,٦ **٨
٤	تضع إدارة المدرسة آليات للتعاون بين المدرسة المنتسبة وبين الجهات المعنية بالتعليم	١	٩	١	٤	٦	٧	١٥	منخفض	٣	٧٠,٤ **٦
٧	تتوافر لدى إدارة المدرسة مصادر تمويل بديلة لتعزيز توأمة الإدارة	١	٩	١	٤	٦	٧	١٥	منخفض	٣	٥١,٧ **٤
١٨	تهتم إدارة المدرسة بعقد دورات تدريبية وفق احتياجات العاملين بها	١	١	٣	٩	٦	٠	١٤	منخفض	٤	٤٥,٥ **٠
١٦	تنظم إدارة المدرسة ورشاً تعريفية للمعلمين ضمن أسبوع التدريب التخصصى	١	١	٣	٩	٦	٠	١٤	منخفض	٤	٣٧,٩ **٤
١١	تشجع إدارة المدرسة تعلم اللغات الدولية.	١	١	٣	٩	٦	٠	١٤	منخفض	٤	٤٤,٢ **٤
١٤	تدعم إدارة المدرسة تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات	-	-	٤	٤٠	٦	٠	١٤	منخفض	٥	٣٤,٥ **٨
٣	تضع إدارة المدرسة معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين	١	٣	١	١٢	٧	٥	١٣	منخفض	٦	٦٣,٤ **٤
٦	تحرص إدارة المدرسة على معرفة المدارس المنافسة لها باستمرار من دول اليونسكو المشاركة	٥	٥	٢	٢٧	٦	٨	١٣	منخفض	٧	٣٦,٥ **٠
٩	تلتزم إدارة المدرسة باستقطاب عدد كبير من إدارات المدارس غير المنتسبة	١	٢	١	١٣	٧	٥	١٣	منخفض	٧	٣٦,٨ **٦
١٠	تهتم إدارة المدرسة بتفعيل استخدام الوسائل التكنولوجية الخاصة بالتعليم والتعلم	٥	٥	٢	٢٥	٧	٠	١٣	منخفض	٨	٣٦,٥ **٠
١٣	تخطط إدارة المدرسة مستقبلياً احتياجاتها من العاملين بالمدارس	٥	٥	١	١٨	٧	٧	١٢	منخفض	٩	٤١,٤ **٢
١٧	تقدم إدارة المدرسة الدعم والجوائز السنوية للأعضاء المتميزين بها	٨	٨	١	١٠	٨	٢	١٢	منخفض	١٠	٥٤,٩ **٨
٥	تعتمد إدارة المدرسة على التخطيط الإستراتيجى عند وضعها خططها المستقبلية	٣	٣	١	١٦	٨	١	١٢	منخفض	١	٤٠,٨ **٨
١٥	تطبق إدارة المدرسة الخطة الإستراتيجية لأنشطة اليونسكو بحيث تتكامل مع الخطة الإستراتيجية	٣	٣	١	١٦	٨	١	١٢	منخفض	١	٤١,٥ **٤

العامة للتعليم قبل الجامعى بمصر										
٣٧،٤	١	منخفض	١،١	٨	٨	١	١٠	٤	٤	٢٠
**٦	٢		٨	٦	٦	٠				تنظم إدارة المدرسة ورش عمل لتعريف أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ضمن أسبوع التدريب التخصصى
٥٧،٩	١	منخفض	١،١	٨	٨	١	١٢	١	١	٢١
**٨	٣		٤	٧	٧	٢				تحرص إدارة المدرسة على توضيح نظام سير العمل للعاملين بالمدرسة
٤٥،٧	١	منخفض	١،١	٨	٨	١	١٣	-	-	٢٢
**٤	٤		٣	٧	٧	٣				توفر إدارة المدرسة بيئة عمل تساعد على الإبداع والابتكار
٤١،٥	١	منخفض	١،١	٨	٨	١	١٣	-	-	١٩
**٤	٤		٣	٧	٧	٣				تضع إدارة المدرسة خطاً خاصة للوصول للاستدامة
		مرتفع	٢،٩							المجموع
			٩							

دال عند مستوى ٠،٠١**

يرى أفراد عينة مديرى المدارس والمنسقين ومسئولى المشروعات بالمدارس المنتسبة لليونسكو بمصر أن محور المتطلبات الاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدرسة المنتسبة لليونسكو بمصر بشكل عام بمستوى مرتفع، إذ بلغ الوزن النسبى للمحور ككل (٢،٩٩) وهو مستوى مرتفع، حيث اشتمل على (٢٢) عبارة تراوحت الأوزان النسبية لها بين (١،٥٧) و(١،١٣)، وتساوت فى الترتيب الأعلى عبارتين بقوة نسبية قدرها (١،٥٧)، وهما: العبارة (١٢) ونصها "تتبنى إدارة المدرسة التكامل ما بين استراتيجيتها وهيكلها التنظيمى"، والعبارة (١) ونصها "يتوافر لدى إدارة المدرسة وثيقة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة".

وأظهرت نتائج عينة مسئولى المدارس بالوزارة، ومسئولى المدارس باللجنة الوطنية لليونسكو أن محور المتطلبات الاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدرسة المنتسبة لليونسكو بمصر بشكل عام بمستوى مرتفع، إذ بلغ الوزن النسبى للمحور ككل (٢،٨٨) وهو مستوى مرتفع، حيث اشتمل على (١٧) عبارة تراوحت الأوزان النسبية لها بين (٢،١٨) و(١،٣٤)، وكان أعلاها العبارة (٧) ونصها "تضع الإدارة خطة تشمل المشاريع الرائدة كتعزيز مبادرات البيئة والتنمية المستدامة".

رابعاً: تصور مستقبلى لمتطلبات تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود ضرورة لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، وقامت الدراسة بعمل التصور المستقبلى لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر على ضوء ما يلى:

١. الأدب التربوى المرتبط بالقدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية وسبل تعزيزها.
٢. التقارير والوثائق الخاصة بالمدارس المنتسبة لليونسكو.
٣. الخبرات العالمية لتعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو.
٤. نتائج الدراسات السابقة التى اهتمت بتعزيز القدرة التنافسية مثل دراسة شيرين محمد وسيم محمود (٢٠١٧)، و(Hana Krskova & Chris Baumann (2017)، وعبد العزيز ناصر عبد العزيز الشثرى (٢٠١٦).
٥. أهم النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية مثل:
 - معوقات تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر تمثلت فى:
 - وجود خطة غير مدروسة ومنظمة لإدارة المدرسة.
 - تغيير الوعى لدى الإدارة بأهمية الانتساب لشبكة المدارس المنتسبة لليونسكو بتغيير القيادات.
 - غموض أهداف المدرسة المنتسبة لليونسكو بالنسبة للعاملين بإدارة المدارس المنتسبة.

- قصور إرسال التقارير السنوية عن أنشطة المدرسة لمنسق وزارة التربية والتعليم.
 - قلة المشاركة فى الأنشطة والمشروعات العالمية التى تقدمها اليونسكو.
 - متطلبات تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر تمثلت فى:
 - تسابق الإدارة بتحديث بيانات المدرسة بصفتها الرئيسية على شبكة المدارس المنتسبة لليونسكو.
 - التزام الإدارة بترجمة مبادئ وألويات اليونسكو الأربعة التى تتمثل فى؛ "التعلم من أجل المعرفة، والتعلم من أجل العمل، والتعلم من أجل أن نكون، والتعلم من أجل العيش معاً.
 - حرص الإدارة على الاحتفال بالمناسبات والأيام الدولية.
 - تتبنى إدارة المدرسة التكامل ما بين استراتيجية اليونسكو وهيكلها التنظيمى المنبثق بناءً على ذلك.
 - يتوافر لدى إدارة المدرسة وثيقة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة.
 - تشجيع إدارة المدرسة العمل الجماعى.
 - اعتماد إدارة المدرسة على تدويل أنشطتها؛ كتعزيز مبادرات البيئة والتنمية المستدامة.
 - توفير إدارة المدرسة بيئة عمل تساعد على الإبداع والابتكار.
 - حرص الإدارة على التفوق الدائم على منافسيها باستثمار قدرات العاملين ومعارفهم.
 - اهتمام الإدارة بميكنة عملياتها التعليمية والإدارية.
 - تشجيع الإدارة العاملين على الإبداع والابتكار.
 - تبنى الإدارة خطة إستراتيجية عند الموافقة على انتسابها.
 - تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للعاملين بها بأسلوب علمى.
 - وضع الإدارة خطة تشمل المشاريع الرائدة كتعزيز مبادرات البيئة والتنمية المستدامة.
 - تبنى الإدارة عمليات تبادل الخبرات بين المدرسة والمدارس المنتسبة لليونسكو الأخرى.
 - تبنى الإدارة استراتيجية إعادة هيكلة مواردها وفقاً للمستوى الدولى.
 - اعتماد الإدارة عند وضع خططها المستقبلية على تحديد المهام الوظيفية للعاملين.
 - وضع الإدارة آليات للتعاون بين المدرسة المنتسبة وبين الجهات المعنية بالتعليم.
- وهناك عدة معايير يمكن استخدامها فى تقويم السيناريوهات المطروحة لتعزيز تنافسية إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو والحكم على جودتها وصلاحيتها للتنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية من الدقة؛ ومن هذه المعايير ما يلى:
- قدر من التمايز والاختلاف: أن تكون السيناريوهات بينها قدر واضح من الاختلاف والتمايز.
 - الاتساق الداخلى: من المهم أن يتصف كل سيناريو بالاتساق الداخلى، أى التناسق بين مكوناته، وعادة ما يوصف الاتساق الداخلى بأنه يعنى الخلو من التناقض.
 - سهولة الفهم والمعقولية: أى أنه سهل الفهم، وأن يكون ممكن الحدوث وليس محض خيال.
 - توقع الاضطرابات ونقاط التحول: القدرة على الكشف عن الانقطاع أو نقاط التحول فى المسارات، والقدرة على توقع الأحداث المثيرة للاضطراب فى السيناريو.

- أساس لاتخاذ القرار والتخطيط باشتراك الخبراء فى بنائها: مفيدة لعملية صناعة القرارات والتخطيط لمستقبل أفضل، وإشراك الخبراء فى عملية بناء السيناريوهات وتحليلها، بما يُسهل عليهم فهم واستيعاب نتائج السيناريوهات.
- ونظراً للتحديات التى تواجهها إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو فى عصر التنافسية داخل المنظومة وخارجها، لهذا يتم بناء عدد من السيناريوهات البديلة لتعزيز تنافسية إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، تُمكن متخذ القرار من المفاضلة بينهم على ضوء الأهداف، والفرص البديلة ضمن استراتيجية عامة لتعزيز تنافسية إدارة تلك المدارس من خلال عرض المؤشرات والسيناريوهات المتوقعة كالتالى:
١. سيناريو إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو الشبكية:
- السيناريو الأكثر احتمالاً، وتعتمد الفكرة الأساسية لهذا السيناريو على الإبقاء على الشكل الحالى والملاح الرئيسة لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو، وتجنب إحداث طفرة كبيرة فى الأهداف العامة، ومن هنا يمكن افتراض عدد من المؤشرات الأساسية لهذا السيناريو فى ضوء النتائج المستخلصة من الدراسة بجانبها النظرى والميدانى، يمكن توضيحها من خلال المؤشرات التالية:
- استمرار التنظيم الحالى لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر، مع العمل على بناء نظام إدارى متكامل العناصر يأخذ بمزايا المركزية واللامركزية، وتهيئة المدارس للاهتمام بتوفير المهارات العالية، ولاستقطاب الطلاب والباحثين من الدول الأخرى، وتبنى استراتيجية لمواجهة الضعف فى سلسلة الإجراءات الإدارية المتبعة فى المدارس المنتسبة لليونسكو، وذلك: بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، وتخزين وإرسال المعلومات والبيانات اللازمة للإدارة لتسهيل اتخاذ القرارات المؤتمتة، وتأمين الوصول إلى النتائج والمهام المطلوب تنفيذها بنجاح فى الوقت المحدد.
- استمرار فترة التقييم ثلاث سنوات، مع تصميم مصفوفة تقييم مفصلة، ونظام متكامل لتقييم أداء العاملين، وبناءه وفق الفلسفة الإدارية التى ترغب إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو فى تبنيها، لمساعدة المدارس المنتسبة لليونسكو على تحديد معايير الحكم على كفاءة وفعالية واستدامة إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو، وتفعيل آليات الإبلاغ والرصد والمساءلة، مع الحفاظ على مستوى ضرورى من الرقابة، والعمل على أتمتة الإدارة وتجهيزها إعلامياً ومعلوماتياً.
- التركيز على النتائج التى حققتها إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو والتحديات التى واجهتها خلال التنفيذ السابق، مع إعداد خطة استراتيجية تتضمن الرؤية، والرسالة، وتحليلات البيئة المحيطة والوضع الداخلى والغايات والأهداف الاستراتيجية وخطة الأعمال ومؤشرات قياس الأداء وخطط الاستدامة والخطة المالية وإجراءات المراقبة والتقييم لتعزيز تنافسية الإدارة بحيث تكون مناسبة لتوجيه المدارس نحو تحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠م.
٢. سيناريو إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو التكاملية:
- يقترح آليات الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المرغوب فيه، وتعتمد الفكرة الأساسية لهذا السيناريو على إحداث إصلاح لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو لتعزيز قدرتها التنافسية محلياً وعالمياً، كالتالى:
- زيادة التركيز على مراجعة استراتيجية المدارس المنتسبة لليونسكو للفترة ٢٠١٤ - ٢٠٢١م، لمساعدة إدارة المدرسة على وضع خطة عمل تشمل مبادرات من أجل: توضيح القواعد والأنظمة المتعلقة بتنسيق الشبكة وإدارتها وعضويتها (الجدول الزمنى لإدارة العضوية وإصدار الشهادات، خطة عمل منظمة لأنشطة التعاون المشترك بين القطاعات)، ودعم العمل البرنامجى (على سبيل المثال، الخطوط التوجيهية المبتكرة ذات الوقت المحدد، والممارسات الجيدة للمشاركة فى الاجتماعات والمؤتمرات الدولية، والنظر فى تغيير العلامات التجارية (اسم وشعار المدرسة المنتسبة) لتوضيح ماهية المدارس المنتسبة لليونسكو للعاملين وللمجتمع الخارجى.

- زيادة التركيز على تنفيذ القواعد والأنظمة المنقحة وذلك بتصميم البرامج التدريبية بأنواعها المختلفة، بحيث تحدد أهداف هذه البرامج من المعارف والمهارات والقيم المطلوب تحقيقها للعاملين بالإدارة، وكذلك الأساليب التدريبية والتقويمية لهذه البرامج بشأن العضوية وإصدار الشهادات، وبشأن تنفيذ العمل البرنامجى للمنسقين الوطنيين.
- دعم تقديم الهبات والتبرعات للمدارس المنتسبة مع وضع آلية لقبول مثل هذه الهبات.
- التأكيد على أن تتم كافة الأنشطة تحت ريادة إدارات المدارس المنتسبة لليونسكو بالتعاون مع عدة هيئات مثل: وزارة التعليم، ووزارة الصحة، ووزارة البيئة.

٣. سيناريو إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو الرائدة:

- هذا السيناريو قائم على فرضية مؤداها؛ إطلاق طاقات الإبداع والابتكار الكامنة فى المجتمع من أجل التنمية المستدامة فى جميع المجالات، ويفترض إعادة هيكلة إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر لتعزيز تنافسية المدارس المنتسبة لليونسكو والوصول بها للريادة والاستدامة كالتالى:
- تهيئة إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو لمرحلة التكيف الهيكلى: وهى مرحلة البداية فى النشاط وتعتبر أصعب المراحل ويجب على إدارة المدرسة التكيف مع المجتمع والواقع بما فيه البيئة التنافسية، فضلاً عن التكيف مع طبيعة البنية التحتية، والافادة من الفرص البديلة التى تمنحها البيئة الخارجية للمدرسة المنتسبة.
 - الاهتمام بالتفاعل الاجتماعى لإدارة المدرسة المنتسبة: على ضوء المعطيات المذكورة فى المرحلة الأولى تبدأ إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو عملية التفاعل، من خلال دراسة استراتيجية المدارس المنتسبة لليونسكو للفترة من ٢٠١٤-٢٠٢١م التى تعالج التحديات العالمية والاستفادة منها فى معالجة القصور بالمدارس المنتسبة لليونسكو ومحاولة وضع حلول ملائمة للبيئة التنافسية المحلية والعالمية، مع تعزيز مجال للعمل عن طريق تفعيل فرق العمل الخاصة الداخلية والخارجية، ومن خلالها تتولد لدى إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو القدرة على التكيف مع المجتمع مما يعطيها القدرة على الريادة والاستدامة.
 - مرحلة الهيكل المُحكّم: ويمكن القول أن للمدرسة المنتسبة هيكل مُحكّم إذا كانت النتائج؛ ترضى العاملين بالمدرسة والمجتمع الخارجى، ويكون الهيكل حضارى يتوافق مع متطلبات التنافسية المحلية والعالمية، كما يلائم التطور التقنى والتنظيمى الخاص بالبيئة التى تنشط فيها المدرسة المنتسبة.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية: بتوفير الوزارة واللجان الوطنية المحلية لليونسكو لعدد من الأفراد لتسجيل الاحتياجات التدريبية الفعلية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو للوصول إلى الأسباب الحقيقية وراء ضعف الأداء، وتصميم البرامج على أساسها، فضلاً عن احتياج العامل نفسه لترقية مهاراته من خلال برامج تصمم خصيصاً لإشباع احتياجه التدريبى.

الأبحاث المقترحة:

١. دور الإدارة التعليمية فى تعزيز تنافسية إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر.
٢. تفعيل دور وزارة التربية والتعليم لتعزيز تنافسية إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر.
٣. دور الإبداع التكنولوجى فى تعزيز القدرة التنافسية إدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أمل محمد بسيونى السيد (٢٠١١). بعض صيغ التربية الدولية ودورها فى تحقيق أهداف اليونسكو مع الاشارة بصفة خاصة إلى مشروع المدارس المنتسبة لليونسكو، رسالة ماجستير، جامعة الاسكندرية، القاهرة.
٢. أول باتشيرجى (٢٠١٥). بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات، ترجمة خالد ناصر آل حيان ، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. إدارة التعليم الثانوى (٢٠١٦). المدارس المصرية المنتسبة لليونسكو، مطبوعات وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
٤. الإدارة العامة للعلاقات الثقافية والوافدين (٢٠١٦). شروط الإنضمام لشبكة المدارس المصرية المنتسبة لليونسكو، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
٥. _____ (٢٠١٦). دور مصر فى المشاركة الفعالة فى عدة مبادرات، وندوات، وورش عمل محلياً وعالمياً ، مطبوعات وزارة التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
٦. _____ (٢٠١٦). بيان إحصائى للمدارس المصرية المنتسبة لليونسكو على مستوى الجمهورية، مطبوعات وزارة التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
٧. جمال محمد أبو الوفا، ومحمد حسن رسمى (٢٠١٢). تأثير الميزة التنافسية على إدارة الموارد البشرية بمنظومة التعليم المفتوح "دراسة تحليلية ورؤية عصرية"، مؤتمر التعليم المفتوح الواقع والمأمول، فى الفترة من (٢-٣ يوليو)، جامعة بنها، القاهرة.
٨. جودت عزت عطوى (٢٠١٦). الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. دولت خالد حرب (٢٠١٣). دور الإدارة المدرسية فى نشر ثقافة السلام وتطبيقها فى المدارس الثانوية الأردنية المنتسبة لمنظمة اليونسكو فى محافظة أربد، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
١٠. رقية عيد محمد درباله (٢٠١٣). تفعيل دور المدارس المنتسبة لليونسكو فى تحقيق أهداف التربية الدولية فى ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير، جامعة المنيا، القاهرة.
١١. شيرين محمد وسيم محمود (٢٠١٧). إدارة رأس المال الفكرى : مدخل لتعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية بجامعة المنصورة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، القاهرة.
١٢. عثمان عبد الله الصالح (٢٠١٢). تنافسية مؤسسات التعليم العالى- إطار مقترح، مجلة الباحث، ع(١٠)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
١٣. غنى دحام تنانى الزبيدى، حسين وليد حسين عباس (٢٠١٤). المقدرات الجوهرية للمورد البشرى الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
١٤. فريق المرصد الوطنى للتنافسية (٢٠١٢). التقرير الوطنى لتنافسية الاقتصاد السورى، المرصد الوطنى للتنافسية، دمشق، سوريا.
١٥. فارة حسن محمد (٢٠١٠). أدوار المدارس المنتسبة وأندية اليونسكو فى دعم التقارب العربى، المؤتمر القومى السنوى السابع عشر، والعربى التاسع بعنوان: التقارب العربى فى برامج التعليم الجامعى وقبل الجامعى، فى الفترة من (١٠-١١ نوفمبر)، مركز تطوير التعليم الجامعى، جامعة عين شمس وجامعة الدول العربية، القاهرة.
١٦. كريستوفر ميرفى (٢٠٠٧). فن إدارة التنافس، ترجمة: خالد العمرى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٧. مصنوعة أحمد (٢٠١٢). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأمينى، الملتقى الدولى السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملى وأفاق التطوير – تجارب الدول، فى الفترة من ٣-٤ ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بو على، الشلف، الجزائر.
١٨. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) (٢٠١٦). إعلان إنشيوون وإطار العمل لتحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة – التعليم بحلول عام ٢٠٣٠، منشورات اليونسكو، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، باريس، فرنسا.

١٩. _____ (٢٠١٥). عرض تفصيلى الهدف الرابع للتنمية المستدامة – التعليم لعام ٢٠٣٠م، منشورات اليونسكو، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، باريس، فرنسا.
٢٠. _____ (٢٠١٥). عرض تفصيلى الهدف الرابع للتنمية المستدامة – التعليم ٢٠٣٠، منشورات اليونسكو، باريس، فرنسا.
٢١. موسى قاسم القريوتى، وآخرون (٢٠١٤). دور المسؤولية الاجتماعية فى تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة فى شركة زين للاتصالات الخلوية، *مجلة العلوم الإدارية*، مج (٤١)، ع (١)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٢٢. نوال أحمد نصر (٢٠١٤). مستقبل الدراسات التربوية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
٢٣. نهاية عبد الهادى التلبانى، وآخرون (٢٠١٥). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفى - دراسة ميدانية على موظفى البنوك الإسلامية بقطاع غزة، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، مج (١)، ع (٢)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
٢٤. هديل التلى (٢٠١٦). تقرير حول المدارس المنتسبة لليونسكو، ملتقى تفعيل المدارس المنتسبة لليونسكو فى دولة الإمارات العربية المتحدة، فى الفترة من (٢٧-٢٩ أغسطس)، وزارة التربية والتعليم، الإمارات العربية المتحدة.
٢٥. هناء أحمد محمود عبد العال (٢٠١٠). دراسة مقارنة للمدارس المنتسبة فى بعض الخبرات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها فى مصر، *مجلة التربية*، مج (١٣)، ع (٢٩)، جامعة عين شمس، القاهرة.
٢٦. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦). معوقات المدارس المصرية المنتسبة لليونسكو على مستوى الجمهورية، إدارة التعليم الثانوى، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Development United Nations Department of Economic and Social Affairs in Collaboration with Partners (2016). Partnerships for Sustainable Development Goals, Division for Sustainable, Retrieved: September 24th 2017, from: <https://sustainabledevelopment.un.org>.
2. Gholamhossein Mehralian & Hosein Shabaninejad (2014). The Importance of Competitiveness in New Internationalized and Competitive Environment of Pharmaceutical Industry, *Iranian Journal of Pharmaceutical Research*, Vol.3, No.2, School of Pharmacy, Shaheed Beheshti University of Medical Sciences and Health Services, Tehran, Iran.
3. Jane Singer & Others (2017). *Educating for Sustainability in Japan: Fostering Resilient Communities after the Triple Disaster*, Routledge, New York, U.S.A.
4. Lyndon Bird FBCI (2012). *Dictionary of Business Continuity Management Terms*, Ver. 2, Business Continuity Institute, Newton, Massachusetts, U.S.A.
5. Lynn Davies (2008). UNESCO Associated Schools Project Network (ASP net) and Peace Education, Review in *Encyclopedia of Peace Education*, Teachers College, Columbia University, UK.
6. Lynette Shultz (2010). The Impact of Becoming a UNESCO ASP net School in Alberta and Manitoba, Review of Alberta Education, Research Project, Alberta Teacher's Association (ATA), Southern Alberta, Canada, U.S.A.
7. Michele Schweisfurth (2005). *Learning to Live Together: A Review of UNESCO'S Associated Schools Project Network*, International Review of Education, Vol.51, Springer, Netherlands.

8. Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (2014). UNESCO Associated Schools ESD Good Practices in Japan – in Commemoration of UNESCO ASPnet International ESD Events, The Asia Pacific Cultural Centre fo UNESCO, Tokyo.
9. Natalie Gibb (2015). Getting Climate-Ready: A Guide for Schools on Climate Action, UNESCO Section of Education for Sustainable, climate change, 7 - 8 December, UNESCO Publishing, Paris, France.
10. Porter, Michael E.(2002). Competition and Antitrust: A Productivity Based Approach, Retrived: January 24th 2017, from: www.academia. Edu.
11. Sabah Agha (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1, January, Toronto, Ontario, Canada.
12. School Administration Research Association (2007). Promote the Administration of UNESCO Association Schools to Ensure Educational Quality, The 50th School Administration Forum, International Conference on Education Evaluation: Accounting, Policy Learning and Capacity Building, from (4-9 February 2007), School Administrative Bimonthly, Xinyi District, Taipei, Japan.
13. UNESCO (2010). Tomorrow Today, Tudor Rose, UK.
14. ————— (2013). Follow-Up to Decisions and Resolutions, the Excutive Board and the General Conference, 192nd session, from (24 September - 11 October), UNESCO Publishing, Paris, France.
15. ————— (2014). Programme and Budget for 2014-2017 (37 C /5), Roadmap Approved by the General Conference, 38th session, UNESCO workshops, 12-14 November, Place de Fontenoy, Paris, France.
16. ————— (2014). Programme and Budget for 2014-2017 (37 M/5), Roadmap Approved by the General Conference, 38th session, UNESCO workshops, Place de Fontenoy, Paris, France.
17. ————— (2015). National Commision for UNESCO, Annual Report, UNESCO Publishing, Paris, France.
18. ————— (2016). Evaluation of the UNESCO Associated Schools Project Network (ASPnet), UNESCO Publishing, Paris, France.
19. ————— & Others (2003). Global Review of UNESCO's Associated Schools Project Network (ASP net), Centre for International Education and Research University of Birmingham, August, UK.
20. ————— & UNESCO Associated Schools (2017). The Role of Education, International Conference of the UNESCO Associated Schools Network: Contributing Effectively to the implementation of SDG 4 and Education 2030, 8-10 April, Sanya, Hainan Province, China.
21. ————— (2013). Interkultureller Dialog, UNESCO-Verlag, Paris, Frankreich.
22. UNESCO & UNESCO Associated Schools (2016). Schools in Action-Global Citizens for Sustainable Development, UNESCO Publishing, Paris, France.

23. UNESCO Associated Schools (2008). First Collection of Good Practices for Quality Education, UNESCO Publishing, Paris, France.
24. United Nations (2015). Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, Retrieved: January 18th 2017, from: <https://sustainabledevelopment.un.org/.pdf>.
25. Rajip Shaw, Yukihiro Oikawa (2014). Education for Sustainable Development and Disaster Risk Reduction, Library of Congress, Springer, U.S.A.
26. United Nations (2015). Review of the Implementation of the United Nations Decade of Education for Sustainable Development (2005-2014), Report of the Director-General of the United Nations Educational, 70th Session, General Assembly, Scientific and Cultural Organization , UNESCO, Paris, France.

