

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق
أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر
العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠م (دراسة استشرافية)

المؤلف

د محمد حمدي زكي محمد

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية، جامعة المنيا .

جامعة سوهاج
Faculty of Education
كلية التربية

المجلة التربوية - العدد التاسع والأربعون - يوليو ٢٠١٧م

Print:(ISSN 1687-2649)

Online:(ISSN 2536-9091)

مقدمة:

زاد وضع الخطط الاستراتيجية كثيراً في الدول المتقدمة والنامية في فترة التسعينيات من القرن العشرين، وركزت في الأساس على زيادة الاهتمام بتطوير التعليم، وهذا تزامن مع الأزمة الاقتصادية التي تعرضت لها البلاد في تلك الفترة، والتي نتج عنها تقليل الإنفاق الحكومي الموجه للتعليم، مع مطالبة التعليم بأن يكون لا مركزي - بدرجة كبيرة - نحو تلبية متطلبات عملائه من الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وهذا ما دعي إلى استحداث أشكال تنظيمية تمكنه من الاستفادة من أعضاء المجتمع المحلي بالمشاركة في صنع القرار، والتمويل، والمحاسبية أو المساءلة.

ولكن بعد عام ٢٠٠٥ بسنوات قليلة بدأت مصر خطوات حثيثة في مجال الخطط الاستراتيجية الحديثة من خلال فعاليات محلية وإقليمية ولجان مشكلة اهتمت بالخطط الاستراتيجية، وتوجت تلك الجهود بالخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (١٤٦:١-١٨٨)* امتداداً لخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر السابقة ٢٠٠٧-٢٠١١ م (٣٣:١-٣٨٧) وتجسيدا لإيجابياتها.

وتقوم الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي على إطار طويل المدى لتغطية متطلبات التعليم في الفترة من ٢٠١٤-٢٠٣٠ م، وهذه الخطة تأخذ في الاعتبار الأبعاد القومية والإقليمية والدولية؛ حيث يعتبر التعليم البؤرة المهمة لتنمية المجتمع المصري.

وثمة إيمان راسخ بأن جوهر أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي يتمثل في إصلاح وتحسين أنماط التنظيم والإدارة من خلال برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة؛ وفقاً لأحد المبادئ التنظيمية وهو مبدأ الإدارة المتمركزة حول المدرسة، ويرى جراوي Grauwe (٢٧٥:٦٤) وبشبانهاام Pushpanadham (٨١:٤١-٨٨) أن هناك علاقة وطيدة بين الإدارة المتمركزة حول المدرسة ونجاح الخطط التعليمية والإستراتيجية، وتشرح هذه العلاقة كما يلي تضع الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي الإدارة المتمركزة حول المدرسة كبرنامج أساسي في عملية بناء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي؛ بحيث تصبح هذه

* يشير الرقم الأول إلي رقم المرجع في قائمة المراجع، بينما يشير الرقم الثاني إلي رقم الصفحة في المرجع .

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

الإدارة المتمركزة حول المدرسة ليس نهاية في حد ذاتها وإنما هي أقوى أداة لتحقيق التغيير والتطوير المطلوب للحصول على ضمان الجودة والاعتماد، وآلية مفتاحيه لإعطاء مزيد من المرونة للمدرسة لتوجيه مواردها، وتحقيق مشاركة فعالة بين الحكومة والمدرسة والمجتمع المدني في إطار دعم اللامركزية (٣٣:١٣١).

وهكذا لا تربط الخطة الاستراتيجية واللامركزية عموماً فقط بل تربط بينها وبين الإدارة المتمركزة حول المدرسة بصفة خاصة. يضاف إلى ما سبق اهتمام الأمم المتحدة ممثلة في اليونسكو بالإدارة المتمركزة حول المدرسة **School based Management**؛ حيث أعلنت أن الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٤ عقد للعمل على تحقيق هذا المبدأ. فضلاً عن أنها أصبحت اتجاهاً عالمياً لدى التربويين وصناع السياسة ومتخذي القرار ورجال التعليم والدول.

مما سبق تتعاظم أهمية الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ويتطلب ذلك إدارة متمركزة حول المدرسة مانحةً مدرستها صلاحية واسعة من حيث الإدارة وتخصيص الموارد وتبديرها في مقابل محاسبتها عما تحقق من إنجازات تعليمية في ظل معايير مفصلة للأداء لتصبح إضافة حقيقية للمدرسة؛ مما يتيح لمصر وخطتها المستقبلية أرضاً خصبة لحل كثير من المشاكل التي تعاني منها المدرسة.

مشكلة البحث:

بالرغم من التوجه الجاد في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ م وما سجلته من برامج وأنشطة ذات الأولوية في مصر، حيث تنتقل مصر من خلالها من التطوير القائم على المدخلات إلى الإصلاح المتكامل لكل مدرسة على حدة؛ مما ييسر ويدعم أيضاً سياسة التحول نحو اللامركزية .

إلا من الملاحظ أن هناك شكوكاً في مستوى المدرسة وخاصة الإدارة المدرسية؛ وذلك لافتقار المدارس المصرية إلى الاستقلالية في صنع واتخاذ القرار بسبب وقوعها تحت السيطرة المركزية للمديريات والإدارات التعليمية، واعتبر عديد من المشاركين ذلك العامل هو العائق الرئيس أمام تطبيق أسلوب اتخاذ القرار بالمشاركة في المدارس (٦٥:٣٠). وأشار "يوسف عبد المعطي" إلى أن المدرسة مقيدة باللوائح والقوانين والنشرات والقرارات الوزارية المنظمة

للعمل داخل المدرسة مما يتنافى مع المرونة والديناميكية التي يجب أن يتسم بها العمل المدرسي (١٥٣:٤٩).

وأشار " خميس فهم عبد الفتاح" إلى افتقار المدارس إلى الشفافية فى نشر المعلومات المرتبطة بأداء المدرسة وأداء العاملين بها، كما يتم حجب هذه المعلومات عن العاملين بالمدرسة، وعن العاملين بالمستويات الإدارية العليا، وعن الآباء وأفراد المجتمع (٢٥٢:١٢). وأسفرت نتائج دراسة " ياسر فتحي" أن المدرسة المصرية عامة والإدارة المدرسية بها خاصة تعاني من عوائق تعرقل قدرة المدرسة على التحسين المستمر ولها آثارها السلبية المباشرة على المناهج والبرامج، والمعلمين (٣٩٦:٤٨-٣٩٧). وأكدت ذلك دراسة " حماد". وذكرت دراسة " عزة أحمد، وإيمان راغب" غياب الثقافة التنظيمية، التي تسمح بتفويض السلطات، وتمكين العاملين، ومشاركتهم فى الإدارة وصنع القرارات المدرسية، إلى جانب الافتقار إلى قيادة مدرسية فعالة تسهم فى توفير المناخ المدرسي الجيد، بالإضافة إلى صعوبة الاتصال بين المستويات كافة، واحتكار المعلومات وحجبها عن العاملين، ومنع نشرها وتداولها فيما بينهم (٩٣:١٩).

وأظهرت دراسة " حماد" أن الجهود الحثيثة التي تُبذل فى مجال اللامركزية منذ عام ٢٠٠٢ ظلت حبراً على ورق ولم يحدث شئ يذكر على أرض الواقع سوى تطبيق معدلات التمويل بنمط اللامركزية المالية دون الشروع فى تطبيق النمطين الآخرين (اللامركزية الإدارية واللامركزية السياسية)، كما أن تنفيذها لا يأتي بالعائد المنتظر منه إلا إذا تم تحقيق اللامركزية بأنماطها الثلاثة، بمعنى لا يمكن تطبيق بعضها دون الآخر (٤٥:٦٧). وأكد المستوى الرسمي لوزارة التربية والتعليم على وجود ملاحظات عديدة فى تطبيق اللامركزية، وأن التطبيق الفعلي لا يزال محدوداً (٦٥:٤٦-٦٧).

كل العوامل السابقة تزيد الفجوة بين المدارس والاستفادة من جهود التحسين وخطط التطوير، مما يؤثر سلباً فى تحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، وهذا يتطلب وضع إطار عملي لتعظيم فرص إسهامات الإدارة المتمركزة حول المدرسة فى ضوء الخطة الاستراتيجية.

أسئلة البحث:

تحدد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- ١ - ما الإطار المفاهيمي للإدارة المتمركزة حول المدرسة في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٢ - ما الركائز الأساسية التي تقوم عليها الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي؟ وما موقع الإدارة المتمركزة حول المدرسة؟
- ٣ - ما واقع إسهام الإدارة المتمركزة حول المدرسة في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي؟
- ٤ - ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي حتى عام ٢٠٣٠م؟

أهداف البحث: يمكن تحديد هذه الأهداف فيما يلي:

- ١ - تحديد تطور مفهوم الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وأسسها النظرية.
- ٢ - عرض ركائز الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي وبرامجها ودور الإدارة المتمركزة حول المدرسة خاصة في تحقيقها.
- ٣ - التعرف على واقع إسهام الإدارة المتمركزة حول المدرسة في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي.
- ٤ - تحديد السيناريوهات المقترحة لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة بجمهورية مصر العربية في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث فيما يلي:

- ١ - يأتي متزامناً مع رؤية مصر ٢٠٣٠م ومع الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م ومع توجه الوزارة في الآونة الأخيرة نحو جعل المدرسة وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها، ونحو لامركزية الإدارة في التعليم، وهذا في حد ذاته إضافة جديدة للبنية المعرفية.
- ٢ - يقدم تصوراً مقترحاً لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية.

٣- تمثل استجابة للجهود المبذولة لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة فى مدارس التعليم قبل الجامعي، حيث يلقى هذا البحث المزيد من الضوء على الإدارة المتمركزة حول المدرسة وتطبيقاته فى التعليم قبل الجامعي.

٤- يفيد البحث الحالي التالي:

- المسئولون عن التعليم قبل الجامعي ومتخذو القرارات فى جمهورية مصر العربية.
- القيادات التربوية والتعليمية بمختلف المدارس فى جمهورية مصر العربية.
- كافة المعنيين والمهتمين بتطوير العملية التعليمية وتحسينها وجودتها.

منهج البحث :

استخدم البحث المنهج الوصفي، وأسلوب الاستشراف كما يأتي:

١ - اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وذلك لمناسبته لطبيعة البحث. وقد ظهر ذلك فى التنظيم لتطور مفهوم الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وجمع معلومات وبيانات حول الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي برامجها، ثم جمع بيانات ومعلومات حول واقع إسهام الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وذلك بالاعتماد على تفسير وتحليل البيانات والمعلومات والإحصائيات والتقارير فى هذا المجال، مع الاعتماد على المقابلات الشخصية لبعض المديرين والمعلمين.

٢ - أسلوب الاستشراف (٧٧-٧٠٩-٧٢٢): وفى هذا الأسلوب يتجه البحث إلى تقصى مستقبل الإدارة المرتكزة حول المدرسة، وذلك بالتعرف على كيفية الانتقال من الحالة الحاضرة إلى حالة أفضل فى المستقبل المنظور للمدرسة، وفى هذا الأسلوب يتم تعظيم نقاط القوة فى متطلبات الإدارة المتمركزة حول المدرسة والتي كشف عنها تحليل الواقع، ثم محاولة التغلب على المعوقات واستثمار الفرص المتاحة، وبحيث تمكن الإدارة المتمركزة حول المدرسة من الإسهام الفعال فى تحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي .

حدود البحث ومبرراته :

يتقيد البحث بالحدود الآتية:

أ- يدرس الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بمصر ٢٠١٤-٢٠٣٠ م لكل من برامجها وموقع الإدارة المتمركزة حول المدرسة، حيث أنها تمثل التوجه المستقبلي للحكومة المصرية

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

فى تبنى اللامركزية، ولذلك المسارات المستقبلية تمهد التطبيق للإدارة المتمركزة حول المدرسة فى ضوء الظروف المجتمعية المستقبلية، فضلا عن صعوبة تطبيقها على مرة واحدة وبطريقة مباشرة- حد موضوعي.

والترزم الباحث بمصطلح الإدارة المتمركزة حول المدرسة School Based Management، والمبرر من وراء الاختصار على هذا المصطلح هو: أنه أكثر وروداً فى الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ م.

اقتصرت متطلبات الإدارة المتمركزة حول المدرسة على المتطلبات الستة التالية: لامركزية السلطة، المشاركة فى صنع القرار، القيادة المدرسية، والمحاسبية على النتائج والإنجازات، وتمكين العاملين بالمدرسة، والتمويل.

وسبب الاختصار على هذه المتطلبات؛ هو ارتباطها الوثيق ببرامج الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، وأهدافها التنفيذية.

ب- تم تناول جميع مدارس التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية متمثلة فى مدارس المرحلة الابتدائية، ومدارس المرحلة الإعدادية، ومدارس المرحلة الثانوية العامة، لأن الخطة الاستراتيجية تتضمن المراحل الثلاثة، وهذه المراحل كل متكامل يصعب الفصل بينها.

ج- تم إجراء البحث فى الأعوام ٢٠١٤-٢٠١٧ م.

مصطلحات البحث: أن المصطلح الرئيسي فى هذا البحث هو الإدارة المتمركزة حول المدرسة School Based Management، وقد قام بتعريفها العديد من المتخصصين مثل:

١- تعريف أحمد زكي بدوي: هي قيام العاملين بإدارة المنشأة عن طريق لجنة ينتخب أعضاؤها من بينهم" (٣:٢٤).

٢- تعريف نجوى حسين المسيري: هي تحسين نظام المساعلة والرقابة لأداء المدارس، والمشاركة فى صنع واتخاذ القرارات فى المدارس، ومشاركة المجتمع فى إدارة وتحسين العملية التعليمية، وتحسين إدارة العملية التعليمية، والإسراع فى تنفيذ عمليات التجديد، والتوزيع الأمثل للموارد المادية والبشرية وتعزيزها بشكل مستمر، وتقديم الخدمات التعليمية المتنوعة عالية الجودة، مما يرفع مستوى جودة العملية التعليمية (٣٣:١٠٠).

٤- تعريف مايرز وستونهيل Myers & Stonehill: استراتيجية تهدف إلى تحسين التعليم وجودته بواسطة نقل سلطة اتخاذ القرارات المهمة من المستويات المركزية إلى المدارس، وتمكين كل من المدراء والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور من السيطرة على عملية التعليم بإعطائهم مسئولية اتخاذ القرارات حول الميزانية والموظفين، ومشاركة المعلمين وأولياء الأمور والمهتمين بالتعليم في القرارات الرئيسية لإيجاد بيئة أكثر فاعلية للمتعلمين. (٧٥:٤)

٥- تعريف البنك الدولي World Bank: استراتيجية لمحاولة تطبيق اللامركزية في صناعة القرارات التعليمية وذلك بتفعيل مشاركة المعلمين والآباء وأفراد المجتمع المحلي في المدرسة (٨٧:١).

وبناء على ما سبق عرضه فإن البحث الحالي يتبنى التعريف الإجرائي التالي " أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تفويض السلطات والاختصاصات الرئيسية إلى المدرسة في نشر السلطة وتوزيعها، المشاركة في صنع القرارات، القيادة المدرسية تمكين العاملين، المحاسبية، والتمويل لتحقيق الخطة الاستراتيجية وتحقيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة".

الدراسات السابقة:

تجدر الإشارة إلى أنه عن طريق الرجوع إلى البحوث السابقة في التربية نجدها لم تتعرض للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ م بشكل صريح.

ولدعم مشكلة البحث والوقوف علي جميع أبعاده، كان من المجدي استعراض بعض البحوث السابقة ذات الصلة بالإدارة المتمركزة حول المدرسة، ونظراً لزخم البحوث السابقة العربية في هذا المجال؛ سيتم فقط استعراض البحوث الحديثة ذات الطابع المستقبلي. أما فيما يتعلق بالبحوث الأجنبية فقد تم التركيز أيضاً علي بحوث الحالة في الإدارة المتمركزة حول المدرسة. ومن خلال مراجعة البحوث السابقة يمكن استعراض بعضها علي نحو مختصر.

أولاً- الدراسات السابقة العربية:

ويعرضها الباحث من الأقدم إلي الأحدث وذلك علي النحو التالي:

١- بحث خميس فهم عبد الفتاح، (سنة ٢٠٠٥)، بعنوان: "الإدارة الذاتية للمدرسة في الفكر الإداري المعاصر ومتطلبات تطبيقها في المدارس الثانوية بمصر" دراسة تحليلية (١٢:٢-٢٥٩).

استهدفت البحث التعرف على الأسس الفكرية التي تستند إليها الإدارة الذاتية للمدرسة في الفكر الإداري المعاصر، ودراسة واقع خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، والوقوف على متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس الثانوية العامة بمصر.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى مجموعة من المتطلبات لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية العامة منها خفض مقاومة التغيير، وجود رؤية واضحة، استحداث بعض الهياكل الإدارية التي تساعد على تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، واتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة لتحقيق لامركزية السلطة، المشاركة في صنع القرار، ونشر المعلومات، والمحاسبية التعليمية.

٢- بحث ناصر محمد عامر، (سنة ٢٠٠٥)، بعنوان: "الإدارة من الموقع: استراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس توجهات مصر ودروس من نيوزيلندا" (٣٠: ١٧-٥٧).

هدف البحث إلى التعرف على الأساس النظري الذي تقوم عليه استراتيجية الإدارة من الموقع والكشف عن بعض جوانب تجربة نيوزيلندا في تطبيق هذه الاستراتيجية ثم الاستفادة منهما في طرح بعض الرؤى لترشيد التوجهات نحو اللامركزية في مصر.

استخدم هذا البحث المنهج الفينومينولوجي، وطرحت الدراسة بعض المقترحات المناسبة لمعطيات الواقع في مصر مما قد تساهم في ترشيد التوجهات نحو اللامركزية في إدارة التعليم وهي، ترسيخ الهوية الثقافية، تغيير إدارة ثم إدارة تغيير، تحديث أدوار المديرين، توفير البنية التحتية والدعم المالي، الإرادة السياسية، تشكيل مجالس أمناء المدارس، مزيد من السلطات والصلاحيات للمعلم، آليات للرقابة على أداء القيادات الإدارية، التنمية المهنية المتواصلة، المسؤولية الثلاثية، وتهيئة المدارس لتطبيق اللامركزية.

٣- بحث عمر نصير مهران، (سنة ٢٠٠٧)، بعنوان: "تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية" (٢١: ١-٣٣٣).

هدفت البحث التوصل إلى تصور مقترح لإدارة مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، والتعرف على الأسس النظرية لمدخل الإدارة الذاتية، وتحديد البدائل المقترحة لتطوير إدارة مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية في

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

ضوء مدخل الإدارة الذاتية، والتوصل إلى البديل الأكثر ملائمة لتطوير إدارة مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.

واعتمد البحث على مدخل النظم، وعرضت الدراسة أربعة بدائل مقترحة لتطوير إدارة مدارس التربية الخاصة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية وهي: بديل نمط التنازل عن السلطة، وبديل نمط التفويض، وبديل نمط تخفيف العبء، وبديل الخصخصة. وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لإدارة مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، وللبدل المقترح وهو بديل تفويض السلطة.

٤- بحث حشمت عبدالحكم محمد، (سنة ٢٠١٠)، بعنوان: "رؤية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية" (١١: ٤٦٧-٥١٢).

هدفت البحث التعرف إلى الأسس النظرية لمدخل الإدارة الذاتية في ضوء أدبيات الفكر الإداري المعاصر، والتوصل إلى متطلبات تطوير الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.

تم استخدام المنهج الوصفي، وقدم البحث رؤية مقترحة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة وفقاً للخطوات التالية: أهداف الرؤية المقترحة، ومنطلقاتها، وتحديد متطلباتها، وآليات تطبيقها، والمعوقات التي قد تواجه تطبيق الرؤية المقترحة وكيفية التغلب عليها.

٥- بحث نبيل سعد خليل، عبد الباسط محمد دياب، (سنة ٢٠١٣)، بعنوان: "الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية" (٣٢: ٩-١٨٩).

استهدفت الدراسة التعرف على ماهية الإدارة الذاتية للمدرسة ومداخل دراستها في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة، والتعرف على ملامح الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا، ومقارنة أوجه الشبه والاختلاف بين الإدارة الذاتية للمدرسة في هذه الدول في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها، وتقديم تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات وتجارب كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا.

واستخدم الباحث المنهج المقارن، وخرج البحث بتصور مقترح لإمكانية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية فى المدارس المصرية، تمثلت محاوره فى أهداف التصور المقترح، الأسس التى يقوم عليها، قضايا التصور المقترح، وسائل تنفيذه، ومعوقات التصور المقترح.

ثانياً- الدراسات السابقة الأجنبية:

ويعرضها الباحث من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي :

١- بحث نيود Nenyod: تعلم إصلاح المدرسة من أجل جودة التطوير (الإدارة المتمركزة حول المدرسة: أساليب وطرق تايلاند) "٢٠٠٢" (١٥-١:٧٦).

هدف البحث إلى تحديد الكفايات الأساسية لمديري المدارس فى الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق متطلبات إصلاح التعليم، وتحديد خصائص استراتيجية الإدارة المتمركزة حول المدرسة قبل تنفيذ الدراسة.

وتكونت عينة البحث من ٢٥٠ مدرسة فى تايلندا، وكان الأشخاص المسئولين داخل المدرسة عن تنفيذ هذه الاستراتيجية هما المدير وأحد المعلمين الذي يعمل كمنسق للمشروع. واعتمد البحث على تشكيل فريق يتكون من ٤ باحثاً لتزويد المدارس بالنصح والمراقبة، كما اعتمد على مصادر متعددة للمعلومات أهمها، التقارير الذاتية من المدارس المشاركة، والتقارير النهائية من المدارس المشاركة، وتقارير نهائية المعدة من قبل الفريق، وزيارات إلى المدارس، وحلقات دراسية لمشروع مدراء المدارس، ومناقشات غير رسمية مع المدراء والمعلمين، وأعضاء آخرين فى المدرسة والطلاب وممثلين عن المجتمع وقيادات من المجتمع المحلي، وقيادات دينية: بوذييين، مسيحيين، مسلمين.

وكشفت نتائج البحث عن أهم القدرات الأساسية للمديرين فى ظل الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق متطلبات إصلاح التعليم وهى، الإيمان بقدرات الزملاء، القدرة على العمل ضمن فريق، القيادة الإبداعية، الرؤية، القدرة على التفكير الناقد، العلاقات الإنسانية الجيدة، الاندماج والشفافية، النظرة الديمقراطية، توجهات لدعم الآخرين، والعمل كقدوة. وأشار البحث إلى صعوبة تنظيم الجوانب المالية بشكل فعال لعدم وضوح المصادر المالية وتنوعها فى هذه المدارس.

٢- بحث مهاليزي وعاشقان Mehralizadeh & Atashfeshan: لامركزية وعولمة الإدارة: دراسة جدوى تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة في المدارس الثانوية بإيران". سنة ٢٠٠٤" (٧٣: ٨٤-٩٨).

استهدف البحث التعرف على المعوقات الرئيسية للتنفيذ الناجح للإدارة المتمركزة حول المدرسة في المدارس الإيرانية بشكل عام، وفي المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة الأحفار Ahvaz بشكل خاص، والتعرف على خصائص الإدارة المتمركزة حول المدرسة بهذه المدارس، والوقوف على مدى تعرف مديريها ومعلميها بالإدارة المتمركزة حول المدرسة، والوقوف على مدى موافقة المديرون والمعلمون والسلطات التعليمية على تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وأخيراً، الوقوف على مدى ملائمة ومناسبة الإدارة المتمركزة حول المدرسة للمدارس الثانوية بإيران من وجهة نظر المديرين والسلطات التعليمية المحلية.

واعتمد البحث على الاستبانة على عينة شملت ٤٠ مديراً، و ٢٠٠ معلماً، و ٤٠ من مسؤولي سلطات التعليم المحلية بمدينة الأحفار، كما استخدم البحث المقابلات الشخصية مع اثنين من المديرين، واثنين من المعلمين، وواحد من مسؤولي السلطات المحلية.

وأشارت النتائج أن هناك اختلافاً كبيراً في خصائص الإدارة المتمركزة حول المدرسة عن النظام التقليدي للإدارة في ثلاثة وهي: الشؤون الإدارية، ومجلس المدرسة، وتمويل وتحديد ميزانية المدرسة من صلاحيات ومسؤوليات مجلس المدرسة. وأن هناك خمسة معوقات لتنفيذ الإدارة المتمركزة حول المدرسة وهي، معوقات إدارية، معوقات معرفية ومعلوماتية، ومعوقات بنيوية وتنظيمية، معوقات ثقافية، ومعوقات تتعلق بالسياسات والسلطة. وأن التحسن في الإدارة المتمركزة حول المدرسة يرتبط بالتوافق مع البنية الهيكلية للمدارس وسلطات التعليم في الإقليم وسلطات التعليم المحلي ووزارة التربية والتعليم.

٣- بحث جيمج وسوميترا Gamage & Sooksomchitra: تطبيق نظام الإدارة المتمركزة حول المدرسة في اندونيسيا. " ٢٠٠٤" (٦٣: ٢٨٩-٣٠٥).

بدأ تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة في تايلاند عام ١٩٩٧ في إطار عملية الإصلاح الهادفة إلى التغلب على الأزمة العميقة للنظام التعليمي.

حاول البحث تقديم تقرير عن بدايات تبني اللامركزية الإدارية كمدخل للإصلاح، وتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة، ودعم المشاركة المجتمعية في عملية الإصلاح التعليمي في

تايلاند. وباستخدام المسح الإمبريقي تم اختيار عينة من ١٠٠٠ عضو من أعضاء المجتمع المدرسي ببانكوك Bangkok بطريقة عشوائية طبقية من الريف والحضر، مع الاعتماد على ٤٥ مقابلة شخصية مع المستفيدين من الخدمة التعليمية.

وأُسفرت نتائج البحث عن العديد من المشكلات والتحديات التي تُعاني منها المدارس التي تجعلها غير قادرة على تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمعدلات مرتفعة، وأوصى البحث إعادة الإصلاح في المدارس في ظل الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وأن هناك الحاجة الماسة إلى دعم هذه الجهود من قبل مديري المدارس وأعضاء المجتمع المدرسي، وأن هناك حاجة ماسة إلى تدريب المديرين وأعضاء المجتمع المدرسي والقيادات التعليمية على مهارات هذه الاستراتيجية.

٤- بحث بوذا Botha: القيادة في الإدارة المتمركزة حول المدرسة: دراسة حالة في مدارس مختارة. "٢٠٠٦" (١:٥٥:٣٤-٣٥٣).

طبقت جنوب إفريقيا الإدارة المتمركزة حول المدرسة منذ قانون ٨٤ لسنة ١٩٩٦، ومنذ هذا التاريخ، وأصبحت واقعا ملموسا في التعليم والتشريعات والوثائق التعليمية. وباستخدام المنهج الوصفي تم الاعتماد على دراسة الحالة لمدارس مختارة بطريقة عشوائية بمقاطعة Gaouting.

ويبحث عن الدور القيادي لمديري المدارس في جنوب إفريقيا في ضمان تحسين الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وأسفرت نتائج البحث عن أن الدور القيادي لمدير المدرسة أحدث تأثيرا إيجابيا في وجود علاقة ناجحة ما بين الإدارة المتمركزة حول المدرسة وتحسينها، وبذلك تم اعتبار مدير المدرسة بعداً أساسياً من أبعاد الإدارة المتمركزة حول المدرسة.

٥- بحث هيوارد وكانون وسارنجو Heyward, Cannon & Sarjono : تنفيذ نظام الإدارة المتمركزة حول المدرسة في اندونيسيا. "٢٠١١" (١:٦٩-١٥).

تعتبر اندونيسيا رابع دولة في العالم من حيث عدد السكان، وطبقت اللامركزية في قطاع التعليم في العقود الثلاثة الماضية، أن الإدارة المتمركزة حول المدرسة ضرورة وأساسية في ضمان جودة التعليم. وبعد استخدام التعددية المنهجية والتي تجمع بين المنحي الكمي والمنح الكيفي وتطبيق استبانة على أعضاء المدرسة والمديرين لتقييم استراتيجية الإدارة المتمركزة حول المدرسة- أسفرت النتائج عن التأثير الكبير للإدارة المتمركزة حول المدرسة على

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

المدارس الحكومية والخاصة والإسلامية يفوق تأثيرها في المدارس التقليدية في اندونيسيا حيث أن العوامل التالية متعلقة بهذا التأثير:

- استناد البرنامج بصراحة على سياسات الحكومة.
- تقديم المساعدات التقنية والفنية والإدارية بدلاً عن التمويل.
- تقوية البرنامج بالأنظمة المحلية والمؤسسات المختلفة، كما أنه مبنية على الالتزام من المستويات الإقليمية والمحلية.
- مشاركة أعضاء المجتمع المدرسة بأكمله: مديري المدارس، المعلمين العاملين، أولياء الأمور، ومشاركة أعضاء المجتمع المحلي.
- تقديم التدريبات على شكل عنقودية ومستمرة ومستدامة بالمدارس، وشمل الموجهين بالمدارس، كما تم دعم التطبيق الفعلي.
- تقديم الاستشارات والخبرات الإدارية والمساعدات الحكومية والخبراء التربويين ووكالات المعونة الأجنبية.

كما أسفرت عن أن جودة المدارس ترجع إلى الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وهى أسلوب فعال فى تقوية المشاركة فى صنع القرار والشفافية فى الميزانية والمشاركة المجتمعية.

٦- بحث الجيفيلي والجهنى Al-Ghefeili & Ghani : الإدارة حول المدرسة فى عمان: تصورات المديرين ورؤاهم. "٢٠١٣" (٥١:٥٥-٦٧).

رصد البحث واقع الإدارة المتمركزة حول المدرسة بعمان ومدى التزامها بتطبيق اللامركزية فى التعليم. واستخدم المدخل الكيفي على حالات متعددة، وتحليل المقابلات والملاحظة والوثائق. وتطبيق استبانة على المديرين، والنظار، والمعلمين الأوائل، والمعلمين. وأسفرت نتائج البحث عن أن نظام الإدارة المتمركزة حول المدرسة معقد ومركب من عديد العناصر.

التعليق على الدراسات السابقة:

صنفت تلك الدراسات إلى محورين رئيسيين واختلفا من حيث الأهداف والبيئة التى أجريت فيها وكذلك اختلفت ما بين دراسات نظرية وأخرى ميدانية، إلا أنها اتفقت جميعاً من حيث

اهتمامها بموضوع الإدارة المتمركزة حول المدرسة. ويمكن إجمال هذا التعليق في النقاط الآتية:

١- اهتمت بحوث المحور الأول بوضع مقترحات لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة، فمنها ما اهتم بالمقترحات بصفة عامة، أو متطلب أو أكثر من متطلبات الإدارة المتمركزة حول المدرسة... وهكذا، وركزت هذه البحوث على الجهود والخبرات الدولية للإدارة المتمركزة حول المدرسة في جميع أنحاء العالم. وقد استفاد الباحث من هذه البحوث في كل أجزاء البحث سواء الخلفية النظرية أو صياغة توصيات كل سيناريو للبحث الحالي، إلا أن بحوث هذا المحور لم تهتم بتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠-٢٠١٤م، ولا بدور الوزارة في تطبيقها، ولا استشراف مستقبل تطبيقها، كما أنها أجريت بمنهج مقارن أو منهج وصفي أو منهج الفينومينولوجي، ولهذا أنه من الواضح أن بحوث هذا المحور تختلف جميعها تماماً عن البحث الحالي.

٢- تكون المحور الثاني من العديد من البحوث السابقة، ولكنها كانت جميعها بحوث أجنبية مثل بحث نيواد Nenyod ٢٠٠٢، وبحث مهاليزي وعاشقان Mehralizadeh & Atashfeshan ٢٠٠٤، وبحث علي وهوكو Ali & Hoque ٢٠١٣، وبحث هيوارد وكانون وسارنجو Heyward, Cannon & Sarjono ٢٠١١، وبحث بوذا Botha ٢٠٠٦، وبحث جيمج وسوميترا Gamage & Sooksomchitra ٢٠٠٤. (ويلاحظ أن كل هذه البحوث أجريت في بيئة أجنبية)، وقد استفاد الباحث من هذه البحوث في تكوين الخلفية النظرية، وتعرف آليات ومتطلبات تنفيذ وتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة.

ويتضح مما سبق أن هناك بحوث أجنبية وعربية كثيرة جداً حول موضوع الإدارة المتمركزة حول المدرسة بينما لا توجد دراسة عربية- على حد علم الباحث- اهتمت بهذا الموضوع- دراسة استشرافية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م، وكان هذا دافعاً قوياً جعل الباحث يقوم بهذا البحث لسد الفجوة العلمية في الدراسات العربية.

خطة السير في البحث:

- وفقاً للمنهج الذي أتبّع في هذا البحث، فقد سار البحث في الخطوات الآتية:
- القسم الأول: الإطار العام للبحث وتتضمن: مقدمة البحث، المشكلة تحديدها، أهداف البحث وأهميته، حدوده، مصطلحات البحث، البحوث السابقة، وخطوات السير في البحث.
 - القسم الثاني: الإطار النظري للبحث.
 - يتضمن ثلاثة محاور أساسية هي:
 - المحور الأول- الإطار المفاهيمي للإدارة المتمركزة حول المدرسة:
 - أولاً- تطور مفهوم الإدارة المتمركزة حول المدرسة.
 - ثانياً- أسس الإدارة المتمركزة حول المدرسة.
 - المحور الثاني- الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤: ٢٠٣٠م، وموقع الإدارة المتمركزة حول المدرسة منها.
 - المحور الثالث- إسهامات الإدارة المتمركزة حول المدرسة في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بمصر:
 - أولاً- المبررات الداعية للأخذ بالإدارة المتمركزة حول المدرسة.
 - ثانياً- أهداف الإدارة المتمركزة حول المدرسة.
 - ثالثاً- ملامح الإدارة المتمركزة حول المدرسة في تشريعات التعليم قبل الجامعي.
 - رابعاً- تقييم الإدارة المدرسية على الإدارة المتمركزة حول المدرسة.
 - القسم الثالث- أهم المسارات النوعية لمستقبل الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمصر حتى عام ٢٠٣٠م.
 - القسم الرابع- نحو إطار عملي تنفيذي لتعظيم إسهامات الإدارة المتمركزة حول المدرسة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي.
 - وأخيراً مراجع البحث ثم الملاحق .

القسم الثاني - الإطار النظري للبحث.

ويتضمن ثلاثة محاور أساسية هي:

المحور الأول- الإطار المفاهيمي للإدارة المتمركزة حول المدرسة:

ويتضمن التالي:

أولاً- تطور مفهوم الإدارة المتمركزة حول المدرسة:

إن أول نداء رسمي للإدارة المتمركزة على المدرسة في أمريكا كان عندما بدأت حركة المدرسة الفعالة في عام ١٩٧٠م، إذ نادت بأهمية شراكة وتدخل الآباء والمجتمع في إدارة المدرسة، ومن شأنها تقود إلي الإحساس بالملكية الذاتية في السياسات وشعور الأفراد بدرجة أعلى من الالتزام في تنفيذها، ومن شأنه يصبحون المصدر الرئيسي للسلطة (٢:٦٢)، وطبقت بشكل تدريجي على مرحلتين: أولها المشاركة في القرارات، ونشر الثقافة المتعلقة بها، وتشكيل مجلس محلي لتحسين المدرسة، أما المرحلة الثانية طبقت بعدما وصلت الخبرات والتخطيط عند المستوى المطلوب (٨٩:٥-٦).

ولعل أول ظهور للإدارة المتمركزة على المدرسة كقضية رئيسية في التعليم قد بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية عام ١٩٦٠م، ثم انتقلت إلى المملكة المتحدة البريطانية، وكان نتائج الورقة الخضراء، وتقرير تايلور عام ١٩٨٤، ١٩٨٦، وسبتمبر عام ١٩٨٨ بصدر قانون إصلاح التعليم، وأبريل عام ١٩٩٣ منح الاستقلال الذاتي للمدرسة، وإيجاد ميزانية للمدرسة خلال صيغة عالمية موحدة لميزانية المدرسة تقوم على عدد التلاميذ في المدرسة. ويؤكد جميع تاريخ مصطلح الإدارة المتمركزة على المدرسة في السياقات التربوية في أواخر الستينات في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن التقليد الذي اشتق منه هذا المصطلح أكثر قدماً من ذلك (٨٩:٥-٢٠).

ثم انتقلت إلي استراليا عام ١٩٦٦ حيث أوصت إحدى اللجان بنموذج بديل لإدارة المدرسة بعيداً عن النموذج البيروقراطي السائد بالمدارس. كما انتقلت إلى كوريا حيث أوصي التقرير الكوري عام ١٩٦٧ بإنشاء مجلس إلزامي لإدارة المدرسة، وضرورة إشراك المجتمع في البرامج التعليمية.

وقد وصف تقرير للإدارة سنة ١٩٧٦م في نيوزيلندا العلاقات بين المدارس ومجتمعاتها بأنها مسألة تستحق الاهتمام. وبدأت الضغوط تتزايد منذ أوائل السبعينيات في اتجاه توفير مشاركة أكبر لأولياء الأمور في إدارة المدرسة، وإقامة مزيد من علاقات العمل بين المدارس ومجتمعاتها. وفي سنة ١٩٨٧ أنشأ حزب العمل مجموعة "لمراجعة إدارة التعليم" وكانت هي الأرضية التي انطلقت منها نيوزيلندا في حركتها نحو القضاء على مركزية السيادة على المدارس الحكومية، وطبقاً لخطة عرفت باسم "إصلاحات مدارس الغد" قام البرلمان بإلغاء إدارة التعليم التي تولت الإشراف على مدارس الدولة، وخولت السلطات الإدارية بالمدرسة الابتدائية والثانوية إلي مجالس أمناء، يختارهم ويشرف عليهم أولياء أمور التلاميذ في كل مدرسة، مع استمرار الحكومة المركزية في تمويل المدارس، والإشراف علي عمل المعلمين بالمدارس الحكومية من خلال وزارة جديدة للتعليم تدور مسئولياتها حول السياسات وليس السلطات الإدارية (٦: ٦٦٩-٦٧٢).

أما في المكسيك منذ تأسيس وزارة التربية عام ١٩٢١م بدأ التوجه نحو زيادة استقلالية المدرسة، وأن تجربة تطبيقه يجب أن تتم بحذر وتدرج ويبدأ بالمرحلة الابتدائية، وتجب أن تبدأ ببناء جسر يسمح لتطوير جودة المدرسة في المستقبل، وأن التغيير الذي يبدأ من المدرسة ممكن حدوثه. وتبنت المدارس مشروعين لهما أثرهما في زيادة الاستقلالية بالمدرسة: المشروع القومي لإدارة المدرسة، ومشروع المدرسة. وبناء على ذلك يمكن بسهولة تغيير المدرسة وتنفيذ أنشطة المدرسية، ومناقشة القضايا الأكاديمية، وتلبية الحاجات المادية باعتبار أنهما منتج لعمل جماعي لمجتمع المدرسة تحت قيادة مديري المدارس واستشاراتهم. وحققت هذه المشروعات ثلاثة اتجاهات وهي: النشاط الجوهري للمدرسة يجب أن يدور حول تعليم الطلاب، واكتشاف قيمة العمل الجماعي وروح الفريق، وتقارب المدرسة بالمجتمع (١٦: ٧٢١-٧٢٧).

أما في طهران (٤٤٢: ٤٤٦) ظهرت الإدارة المتمركزة حول المدرسة عام ٢٠٠٠، وبدأ تطبيقها في الخطة الخمسة والثلاثون ٢٠٠٠-٢٠٠٤ على كافة المدارس، ولم يكتب لهذه الخطة النجاح بسبب مجموعة من المعوقات وهي، المعوقات السياسية، والتنظيم المركزي، والبيروقراطية، وعدم استقرار الإدارة، والمعوقات التشريعية، والميزانية غير كفاية للمدارس، ونقص القوانين والتشريعات والسياسات، وسيطرة النظام الإداري، وبعد عقد المجلس الأعلى

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

للتعليم ٧٠٦ اجتماع أوصى بتجربة "مجلس مدارس الثقة"، وتعتبر النواة الحقيقية للإدارة المتمركزة حول المدرسة. ويبين الجدول التالي تطور مفهوم الإدارة المتمركزة على المدرسة في طهران.

يشير الجدول التالي أن بداية التطبيق الحقيقي للمفهوم كان عام ٢٠٠٤، وطُبقت في ثلاثة مراحل، أولها النموذج الأول وقد تركزت أهداف الإصلاح على مشاركة المجتمع المحلي والآباء على الإشراف على اتخاذ القرارات، والمحاسبية والاختيار. في النموذج الثاني وحصل المعلمين على سلطات أكبر، وقد تركزت معظم الإصلاحات في هذا النموذج على تمكين المعلمين باعتباره الهدف الأساسي. والنموذج الثالث ركز على مدير المدرسة باعتباره متخذ القرارات، وزيادة مسئولية الحكومة المركزية والمحلية، وتحسين كفاءة استخدام مصادر المدرسة، ويعرفها المجلس الأعلى للتعليم بقوله "خطوط إرشادية تسهل تحقيق أهداف التعليم خلال نقل جزء من سلطات صنع القرار إلى قاعدة المدرسة، والتأكيد على مشاركة المديرين، والمعلمين، والطلاب، والآباء في صنع القرار".

جدول (١) مراحل تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة بطهران

سنوات البرامج	وصف البرامج	نتائج البرامج
١٩٩٧	ناقشت وزارة التعليم لأول مرة مفهوم الإدارة المتمركزة حول المدرسة. وكان الهدف الأساسي تمكين المديرين والمعلمين، ونقل بعض السلطات من الحكومة المركزية إلى المدرسة.	ولم تحقق المدرسة أي إنجاز يذكر في هذا العام.
٢٠٠٠	بناء على خطة التطوير الخمسة والثلاثون وافق المجلس الأعلى للتعليم على التطبيق بالمدارس، وأن التنفيذ لم يتم لبعض الصعوبات حتى عام ٢٠٠٤.	في هذه العام لم يتحقق المفهوم في المدارس.
٢٠٠٤	وافق المجلس الأعلى للتعليم على تطبيق مفهوم الإدارة المتمركزة حول المدرسة في بعض المدارس الحكومية تحت اسم مجلس مدارس الثقة	في هذا العام طبقت الإدارة المتمركزة على المدرسة في ٥٠٠ مدرسة بكافة الدولة.
٢٠٠٩	المجلس الأعلى للتعليم في الخطة الرابعة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية أكد على تعميم هذا المفهوم في كافة أرجاء البلاد	في هذه العام طبقت الإدارة المتمركزة حول المدرسة في ١٠٠٠ مدرسة بنواحي الدولة.

يظهر الجدول السابق أن تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة بطهران تم على مراحل متعددة وبشكل تدريجي، وعلى عينات من المدارس، للتعرف على المعوقات وتقديم الحلول المقترحة لها.

لقد أكد البنك الدولي على أن الإدارة المتمركزة حول المدرسة ظهرت في الوقت الحاضر استجابة لسياسية مباشرة، وأن الدول توفر خيارات متنوعة أمام أولياء الأمور للمشاركة والتعرف على آرائهم في البرامج والمناهج المقدمة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المتقدمة، لتقدم المدرسة برامج متميزة أكثر اختلافاً عن المدارس المجاورة لها (١٤:٨٧).

وعلى الرغم من وجود عدد كبير لتعريفات مصطلح الإدارة المتمركزة حول المدرسة في التعليم فإن المعنى الشائع هو أن تكون المدرسة مسئولة عن نتائجها، وتحديد المدرسة كوحدة، وظروف المدرسة، واتخاذ القرار داخل المدرسة- وزيادة في الاستقلالية، وتكون المسؤولية المهنية بدلاً عن التنظيم البيروقراطي، وهي تساوي حاصل الجمع بين الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار، وبدون هذين العنصرين يصبح معنى الإدارة المتمركزة حول المدرسة ضئيل جداً، ويكمن الهدف الجوهرى في تمكين العاملين بالمدرسة من خلال توفير السلطة، والمرونة، والموارد؛ لحل المشكلات التربوية بمدارسهم (١:٧٤).

لقد استعير مفهوم الإدارة المتمركزة على المدرسة من مجال إدارة الأعمال، وعلى الرغم من أن الأغراض في المؤسسات الصناعية تختلف في بعض الحالات عن الأهداف بمدارس التعليم، فإن كثيراً من المدارس بدأت في تطبيق أسلوب الإدارة والسياسات المطورة في الصناعة في عملية التعليم، والاستخدام المتزايد لخطط الإدارة المتمركزة على المدرسة هو أحد الانعكاسات لهذا الاتجاه. وعند تطبيق مصطلح الإدارة المتمركزة في مجال التربية يكون المقصود به جعل المعلمين ومديري المدارس، وبعض الوكالات مثل مجلس التعليم، قسم الولاية للتعليم، وبعض المنظمات سواء أكانت مجموعة عامة أو شركة خاصة مسئولة عن الأداء طبقاً للمعايير المتفق عليها.

ويرى كالدويل Caldwell أحد الخبراء في مجال الإدارة المتمركزة حول المدرسة أنها تشير إلى نقل منهجية اللامركزية من المستويات العليا إلى مستوى المدرسة للسلطة والمسؤولية بحيث يمكن اتخاذ القرارات في الأمور الهامة المتعلقة بعمليات المدرسة من الأهداف والسياسات، والمنهج، والمعايير والمحاسبية في إطار محدد مركزياً (١:٥٦).

أما جيمج David Gamage يعد من أكثر الباحثين إسهاماً في الأدب المتعلق بنظرية الإدارة المتمركزة حول المدرسة في المجال التربوي ؛ حيث نشر في هذا المجال ما يزيد على خمس عشرة كتاباً وبحثاً، ويقدم تفسيراً أكثر نضجاً للإدارة المتمركزة حول المدرسة في مجال الإدارة المدرسة، وأنها نهج عملي لتحويل النمط البيروقراطي والمركزي في إدارة المدرسة إلى نمط أكثر ديمقراطية. وتحدد المدرسة كحالة فردية باعتبارها وحدة أساسية للتحسين بواسطة الاعتماد على إعادة توزيع سلطة اتخاذ القرار. في هذا السياق يتخذ التحسين في المدرسة كحالة فردية باعتبارها مدخل ناجح لإصلاح التعليم. وهذا المدخل أثبت نجاحه وفقاً للرأي العام والبحوث العلمية. وعلي سبيل المثال أفاد التربويين في المملكة المتحدة أن مجلس إدارة المدرسة في إنجلترا وويلز تم منحه صلاحيات أكبر من خلال خطوط مركزية واضحة المعالم. ويصبح مدير المدرسة مسئول عن المدرسة، وتمكين الآباء من الأمور المالية (٦١:٦٨).

تجدر الإشارة إلي أن التوازن بين الإدارة المتمركزة حول المدرسة وسيطرة الحكومة المركزية أمر يوصي به بدون شك، حيث يوضح جوناثان د. يانسن Jansen أستاذ التربية وعميد كلية التربية في جامعة بريستوريا بجنوب أفريقيا أن المدرسة ستمنح مزيداً من الاستقلال الذاتي لتقرر مدى تقدمها الخاص، خطط وأولويات التحسين المدرسي، وبعد كل شيء، المدرسة هي التي تقيم نفسها ذاتياً، وهذا يعني أن المدير وهيئة التدريس يلعبون دوراً أساسياً فهم أقرب نقطة للمدرسة. زد على ذلك أن كل أعمال التقييم يجب أن تتسم بالانفتاح والتعاون، ويجب أن يكون معلناً، وعن طريق المسؤوليات القانونية الممنوحة لوزير التعليم، فإن المراقبين المفوضين لهم الحق في دخول أي مدرسة، وإجراء التقييم الشامل، كما أن وزير التعليم يظل هو الحكم النهائي علي مجريات أي شكوى، ويولى الإجراءات قيمة أعلى من النتائج (١٠:٦٩٦-٧٠٠).

ولم تقتصر الإدارة المتمركزة حول المدرسة في التعليم على أستراليا ونيوزيلندا فقط، ولكن أخذت بعض الدول تطبيق هذا النظام مثل بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، واندونيسيا، وهونج كونج وتايلاند والمكسيك وكندا، وأسبانيا، وألمانيا وفيما بعد الصين واليابان وسنغافورة (٥٣:٣٣-٤٧).

وقد أثير الجدل حول مفهوم الإدارة المتمركزة حول المدرسة، ففي الأدبيات التربوية لا يوجد تعريف سهل وواضح للإدارة المتمركزة حول المدرسة، وتختلف التعريفات باختلاف الإطار

الفكري لتطبيقه، وغالباً ما تركز التعريفات على خصائص الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وتجمع التعريفات على أربعة أشكال وهي، استقلالية المدرسة بشكل كامل، إدارة موارد المدرسة بشكل مستقل، المشاركة في اتخاذ القرارات، وأهمية إدارة المدرسة ذاتياً (٥١:٥٥-٦٧).

وثمة رأي لجميع Gamage فقد عمل لمدة عشرين عام في مجال الإدارة المتمركزة حول المدرسة في استراليا تمثل استقصاء كمياً للإدارة المتمركزة حول المدرسة؛ حيث أكد على أن توافر نظرية تتضمن سبعة افتراضات جوهرية وواقعية بالمؤسسة التعليمية، ينظر إليها كل من المعلمين والطلاب على أساس أنها عامل مساعد في نجاح لتطبيقها، وتعد دليلاً على أن هناك إدارة متمركزة حول المدرسة في إدارة هذه المؤسسة، وانتهى إلى أن الإدارة المتمركزة حول المدرسة تتوافر فيها سبعة افتراضات، وهي: (٦٠:٩-١٤)

١- تشكيل مجلس للمدرسة منتخب من المعنيين بالتعليم: مدير المدرسة، المعلمين، الإداريين، العمال، أولياء الأمور، المجتمع المحلي، والطلاب.

٢- سن التشريعات اللازمة لنقل وتحويل السلطة والمسئولية معاً.

٣- المشاركة التطوعية للآباء، والمجتمع، وممثلين الطلاب في صياغة السياسات وإدارة المدرسة، وتزداد الدافعية لتحسين المدرسة.

٤- تمهيد وتدريب البيئة المدرسية والمعنيين بالمدرسة للتعرف على والدعوة للتأييد والدعوة للمشاركة في كل أنشطة الإدارة المتمركزة حول المدرسة.

٥- تمارس المدارس عملها من خلال طرق ووسائل لتحسين صورتها وزيادة تسجيل الطلاب.

٦- الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة وتقليل البيروقراطية، والاعتماد على موارد المجتمع غير المستغلة في السابق.

٧- الرقابة الصارمة والمحاسبية على الأمور المالية التي وُضعت تحت تصرف المدرسة، وأن المدير مسئول ومحاسب أمام الحكومة وسلطات التعليم المحلية والمجتمع المحلي عن طريق تقديم تقارير بصفة منتظمة وسنوية عن المدرسة.

وفي نهاية العرض لتطور مفهوم الإدارة المتمركزة على المدرسة نورد في الجدول التالي مقارنة معتمدة على ما عرضه تشينغ Cheng وزملاؤه عند عرضه لنموذجي الإدارة في

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

القرنين العشرين والحادي والعشرين. وقام ببناء أداة الهدف منها التعرف على مدى اتجاه المدرسة نحو الإدارة المرتكزة حول المدرسة في بعض المدارس، وتكونت الأداة من ١١ بعداً سيتم ذكره آنفاً، ولحساب الصدق والثبات قام بعرضها على ٢٤١ مدرسة ثانوية، ١٢٧ مشرف، ٢٠٤ مدير مدرسة، وأكثر ٦٣٠٠ معلم (٥٢٠:٥٧).

جدول (٢) خصائص النموذج التقليدي والإدارة المتمركزة حول المدرسة في المسح الذي أجراه "

تشينغ" و "موك"

محور المقارنة	النموذج التقليدي في الإدارة	النموذج المعاصر في الإدارة المتمركزة على المدرسة
رسالة المدرسة	تبني الرسالة بواسطة فريق الإدارة بدون مشاركة جميع أعضاء المدرسة، وغير مسئولين عن تطويرها	تبني الرسالة بمشاركة أعضاء المدرسة ويلتزمون بتحقيقها.
أنشطة المدرسة	محتوي وأساليب الإدارة والتعليم موجه خلال عوامل خارجية	الإدارة والتعليم موجه خلال خصائص واحتياجات الخاصة بالمدرسة .
التنظيم	المدرسة مكان وظيفي، أعضائها موظفون يمكنون بالمدرسة بدون فائدة	المدرسة مكان للنمو حيث تهئ للأعضاء فرص للتطوير.
اتخاذ القرار	تتخذ القرارات بواسطة فريق الإدارة، أي مركزية السلطة.	يشارك المعلمون والآباء والطلاب في صنع واتخاذ القرار، أي مركزية السلطة.
استخدام الموارد	تنظم الحكومة بدقة استخدام الموارد، ومن الصعوبة تلبية احتياجات المدرسة، وحل المشاكل في الوقت المحدد، وإيجاد موارد جديدة	تكون المدرسة ذات استقلالية في استخدام الموارد وفقاً لاحتياجاتها، وحل المشاكل في الوقت المحدد، وإيجاد مصادر جديدة للتعليم.
دور المدرسة	تنفذ المدرسة المهام الموكلة إليها من الحكومة بواسطة إجراءات إدارية وتجنب الأخطاء	التطوير وأن تجعل المدرسة فريدة من نوعها للطلاب، المعلمين، والمدرسة.
دور المدير	محافظ على الهدف، مشرف على العاملين، ومسيطر على الموارد .	مطور للهدف وقائد، وسائق ومنسق للموارد، ومطور للموارد
دور المعلم	موظفين سلبي ومنفذ	شريك ونشط ومطور
دور الآباء	سلبي، وغير مشارك وغير متعاون مع المدرسة	شريك وداعم ومتعاون بفاعلية مع المدرسة
العلاقات الإنسانية	مناخ هرمي وخلافات بين الأعضاء، وتنوع المصالح	يسود روح الفريق، والتعاون المفتوح، وتقاسم المسؤوليات
مؤشرات الفعالية	- استخدام الامتحانات النهائية . - التقويم هنا يقصد به مدى إشراف الإدارة . - تتجاهل عمليات وتطوير التعليم .	- يؤكد تقويم المدرسة جوانب ومؤشرات متعددة - التركيز على التحصيل الأكاديمي مؤشر وحيد - التقويم عملية تعلم ووسيلة للتحسين.

ومن خلال النظر إلى الجدول السابق يتضح اختلاف خصائص الإدارة المتمركزة حول المدرسة عن خصائص الإدارة التقليدية في أنها:

- تأخذ بفكرة الطبيعة الإنسانية المتكاملة، وتهتم بعملية المشاركة والتنمية.
- تنفذ الأنشطة تبعاً لخصائص واحتياجات المدرسة.
- تعتمد في تقويم الأداء على مدخل الفعالية متعددة المستويات الذي ينظر إلى التحصيل الدراسي على أنه أحد المخرجات، وإلى التقويم على أنه عملية مستمرة لتطوير المدرسة.
- تنظر إلى المدرسة على اعتبار أنها مكان الحياة للطلاب والمعلمين والإداريين ولكل منهم الحق في المشاركة وإبداء الرأي.
- تتخذ من اللامركزية نمطاً سائداً في صنع قراراتها اعتماداً على مبدأ المشاركة بين المدير والمعلمين والآباء وفي بعض الأوقات الطلاب.
- تتميز بأن قيادتها إنسانية تربوية متعددة المستويات ويمتلك مديرها المعرفة وفنيات الإدارة الحديثة ويستمر في التعلم والتنمية المهنية.
- تقوم بحل مشكلات المدرسة أولاً بأول على ضوء احتياجاتها وإمكانياتها ومواردها الذاتية.
- يتطلب تطبيقها حدوث تغيرات في دور المدير والمعلمين والآباء نحو العمل المتعاون والهادف إلى تحقيق النفع للطلاب.

ثانياً - أسس الإدارة المتمركزة حول المدرسة:

تعتمد الإدارة المتمركزة حول المدرسة - كأحد التوجهات الحديثة في عمليات التطوير الإداري - على عدة أسس حتى تحقق المدرسة أهدافها، وسيتناول الباحث هذه الأسس بالتحليل لاشتقاقها من الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بمصر، وتحديد الواقع، ويمكن استعراض هذه الأسس بالتفصيل كالآتي:

١- لامركزية السلطة:

يقصد بها نقل سلطات اتخاذ القرار المركزي إلى مستويات تقديم الخدمة، مما يؤدي إلى إعطاء مزيد من صلاحيات اتخاذ القرار على مستوى المدرسة وتفريغ الإدارات العليا من المهام التنفيذية مع تعاظم دورهم الرقابي والمنهجي والتخطيطي (٢٤:٥٠-٢٥).

وتتنوع أشكال اللامركزية التي يمكن أن تتبناها الحكومات، ولهذا يجب أن تمنع الحكومة التفكير، وأن تختار من بينها ما تناسبها، ويمكن إجمال هذه الأشكال في التالي: (٣٥:٣٤)

- الشكل الأول- عم التمرکز، ويدور حول نقل المهام والعمل إلى وحدات أخرى بالمنظمة، ولكن بدون السلطة.

- الشكل الثاني- التفويض، ويتعلق بنقل سلطة اتخاذ القرارات من وحدات المستوى الأعلى إلى الأقل في التدرج الهرمي، ولكن السلطة الأعلى تستطيع سحب أو إلغاء هذه السلطات وفقاً لتقدير جهة التفويض.

- الشكل الثالث- نقل السلطة، ويركز على نقل السلطة إلى وحدة مستقلة يمكن أن تعمل بشكل مستقل، أو الوحدة التي يمكن أن تعمل بدون أن يطلب الحصول علي تسريح.

وهنا يشير (جميع) إلى أن الشكل الثاني- التفويض- هو البديل الأنسب للتطبيق بالمدارس؛ حيث كان سبباً أساسياً في نجاح المدارس باعتباره يتضمن أساساً تشريعياً لنقل السلطات إلى المدرسة، ويوفر هيكلاً إدارياً أكثر استقراراً. كما يؤدي التفويض إلى إفراز كوادرات قيادية فعالة بالمدرسة يمكنها أن تحسن وتطور من مستوى أداء العاملين بها، ويفتح المجال بأن تكون الوظائف العليا ليست مقصورة على فئة دون الأخرى، ويعفي الرئيس من ممارسة الأعمال الروتينية وتمنحه وقتاً للقيام بالمهام الكلية، ويتيح الفرصة للتجديد والابتكار (١٨:٤٨).

وتفوض السلطات في ظل الإدارة المتمركزة حول المدرسة من المستويات المركزية إلى مجالس بموقع المدرسة School-Site Council، أو مجالس على مستوى المدرسة School-Level Council، وسواء تم تأسيس المجلس من قبل الإدارات التعليمية أو على مستوى المدرسة فهو يتكون من المديرين، والمعلمين، وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي، والطلاب. وتختلف هذه المجالس في تشكيلها والسلطات المفوضة إليها،

ويرجع الاختلاف إلى أن هناك أربع نماذج رئيسية لتحديد لمن تفوض إليه السلطات بالمدارس وهي: (٢٨٥-٢٣٣:٧٢)

- نموذج السيطرة الإدارية **Administrative Control**، وفيه تفوض السلطات إلى مديري المدارس، فهو المتخذ الأساسي للقرار، وصاحب السلطة النهائية، ويكون مسئولاً عن نتائجها. أما الآباء والمعلمين لا يكون لهم سلطة حقيقية على القرارات، ويمكنهم فقط تقديم المشورة.
- نموذج الرقابة المهنية **Professional Control**، وفيه تفوض السلطات إلى المعلمين في اتخاذ القرار وقيادة المدرسة .
- نموذج الرقابة المجتمعية **Community Control**، وفيه يكون للآباء أو مجموعة محلية أو لجنة السلطات الأكبر على قرارات المدرسة.
- نموذج الرقابة المتوازنة **Balanced Control**، ويتطلب مشاركة الآباء والمهنيين (المعلمين ومدير المدرسة) بالتساوي في السلطة.

٢- المشاركة في صنع القرار .

وتعني المشاركة إتاحة الفرصة لكافة العاملين لإبداء آرائهم فيما يتعلق بالأمور المدرسية وعدم قصرها على المدير والوكلاء، وتفويض السلطة لهم ووضع رأيهم موضع التطبيق .
وقد قام دي جروبيل **Di Gropello** في دراسة بعمل مسح للدراسات المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الإدارة المتمركزة حول المدرسة بأمريكا، وقد تم تناول هذه الدراسات بالتحليل لتحديد المجالات والمهام الخاصة بالمشاركة في صنع القرارات على مستوى المدرسة، وتوصل إلى خمسة مجالات أساسية وذلك على النحو التالي: (١٧:٥٨)

- إدارة شئون العاملين.
- إدارة التدريس والتعليم.
- إدارة الميزانية.
- الصيانة والبنية التحتية.
- الإشراف والتقييم.

وتتمثل صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة شئون العاملين على مستوى المدرسة في المجالات الآتية، اختيار وتعيين المعلمين والإداريين، وتحديد نظام للحوافز لهم، الإشراف

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

والتقويم لأدائهم، ووضع برامج للتنمية المهنية لهم، والإشراف عليها وتقييمها (٢٨٩:٦٣-٣٠٥).

وترتكز اتخاذ القرارات الخاصة بالمهام التدريسية والتعليم على مستوى المدرسة في تحديد الساعات التدريسية للمادة الدراسية، اختيار المناهج والكتب الدراسية، تحديد طرق التدريس، التقويم المدرسي، إجراءات المنهج والامتحانات والتقييم، إجراءات تقدير درجات الطالب، تطوير بيئة التعليم والتعلم المتعلقة باحتياجاتهم، الإشراف وتقويم التعليم، عمليات التعليم والتعلم، وإثراء عمليات التعليم والتعلم (١٧:٥٨).

وأشار ثيدا وجوي Thida & Joy (٢٠١٢) إلى القرارات الخاصة بإدارة الميزانية على مستوى المدرسة تتمثل بصفة أساسية على الإشراف على الميزانية، توفير الاعتمادات المالية، تحديد الرسوم المدرسية. ويحدد هذا المجال بثلاث مجالات فرعية وهي مرتبات العاملين، تحديد ميزانية المباني، وتحديد نفقات بناء الميزانية مثل اللوازم والأجهزة، تطوير العاملين، الأنشطة اللاصفية، الصيانة، المواصلات، والواجبات الغذائية (٨٢:١٠٣٠).

وتشمل سلطات اتخاذ القرارات المتعلقة بالصيانة والبنية التحتية على مستوى المدرسة عدة مجالات: صيانة المدرسة، شراء المواد التعليمية، وتحديد البنية التحتية واحتياجاتها (١١٧:٨٩). أما في مجال الإشراف والتقويم يتمثل اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة في الأنشطة الإدارية والتربوية، خاصة في مجال العاملين، التعليم، الميزانية، المناهج الدراسية، والبنية التحتية (٨٢:١٠٣١).

وتتوقف درجة ممارسة الإدارة المدرسية للمشاركة وفعاليتها على درجة مستوى المشاركة التي تمارسها، فهناك أنواع للمشاركة منها: (٨٠:٢٠)

■ المشاركة الأسمية: وتتمثل في توصيل المعلومات إلى المشاركين ليطلب منهم تقديم العون للنشاط إلي يتم تقديمه بالفعل، ومن ثم تكون مسئولية الأفراد المشاركين جمع بيانات ومعلومات عن الموضوع المشاركون فيه.

■ المشاركة الاستشارية: وتتمثل في التماس النصيحة والعون من المشاركين وإبداء الرأي وإيضاح الأسباب التي دعتهم إلى هذا الرأي مع الاحتفاظ في النهاية بمسئولية اتخاذ القرار للرئيس.

■ المشاركة بالمسئولية: وتتمثل في قيام حوار يستطيع المشاركون من خلاله أن يؤثروا على القرارات الرئيسية التي تتصل بالتقييم المطلوب إحداثه، وفي هذا النوع يكون كل الأفراد المشاركين مسئولين عن القرار الذي تم اتخاذه.

وتعمل الإدارة المتمركزة حول المدرسة من خلال النوع الثالث وهو المشاركة بالمسئولية؛ حيث يصبح من حق كل الأفراد المشاركين تغيير أو تعديل القرار المطلوب مع معرفتهم بمسئوليتهم الكاملة عن نتائج القرار وآثاره على العملية التعليمية.

٣- القيادة المدرسية:

تعد القيادة المدرسية والنمط القيادي الملائم من أهم العوامل التنفيذية التي تضمن تحقيق مزيد من سياسات وبرامج الإدارة المتمركزة على المدرسة (٦٦٩:٧٠-٦٨٤). وتعتبر القيادة أحد المقومات المهمة للإدارة المتمركزة حول المدرسة. ومن الافتراضات الأساسية أن الإدارة المتمركزة حول المدرسة تتطلب قدرات قيادية تختلف عن تلك المطلوبة من المدارس التقليدية؛ حيث يتطلب تقديم تقارير سنوية للحسابات المدرسية أمام المجتمع والجهات الحكومية، تسويق صورة جيدة عن المدرسة، تنافسية المدرسة مع المدارس الأخرى، تعزيز الإنجاز الأكاديمي والرياضي، والأنشطة اللاصفية (١٢٢:٦٠). فضلاً عن توفير نظام للاتصال مع فئات المجتمع (الصناعة، التجارة، الشرطة)، تطوير برامج المختلفة لخطة تحسين المدرسة، تعزيز المشاركة في صنع القرارات، إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، التخطيط الاستراتيجي، التقييم الذاتي، التسويق، المفاوضات، وتسوية الصراعات (١٩:٧٩).

هذا وتؤكد كثير من البحوث النظرية والتجريبية على وجود أنماط من القيادة الإدارية ملائمة لسياسات الإدارة المتمركزة حول المدرسة، تتحدد في كل من أنماط القيادة التشاركية، القيادة التحولية القيادة الإبداعية، والقيادة الموزعة على أساس أن القادة في ظل الأنماط السابقة يمارسون سلوكيات تلائم لأداء الأفراد لسياسات الإدارة المتمركزة حول المدرسة. ويعتبر نمط القيادة التشاركية ملائم لأداء الأفراد لسياسات الإدارة المتمركزة حول المدرسة على أساس أن القادة التشاركيين يمارسون ما يلي: (٥٤:٢٢)

■ القدرة على استشارة أفراد الجماعة التي تعمل معه.

■ إدراك أهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.

- قدرة القائد على اختيار عدد من العاملين معه لتفويضهم فى استخدام بعض سلطاته لأداء بعض المسئوليات فى العمل التى تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم.
- كما يعتبر نمط القيادة التحويلية ملائم لأداء الأفراد لسياسات الإدارة المتمركزة حول المدرسة على أساس أن القادة التحويليين يمارسون ما يلي (٥٥:٢٢)
- جعل مرؤوسهم يفعلون أكثر مما هو متوقع منهم.
- حفز المرؤوس للأداء فى مستوى معين، علاوة على طاعة التوجيهات الرسمية للمنظمة.
- تشكيل وتنشيط دوافع وأهداف المرؤوسين.
- تغيير فى قيم ومعتقدات واتجاهات المرؤوسين الأساسية، لدرجة أنهم يكونون مستعدين لإنجاز ما هو أبعد من الحد الأدنى من المسئوليات التى حددتها المدرسة.
- الارتقاء بمستوى الأفراد العاملين إلى أفراد بمستويات أعلى من المستويات العادية.
- ويعتبر نمط القيادة الإبداعية ملائم لأداء الأفراد لسياسات الإدارة المتمركزة حول المدرسة على أساس أن القادة الإبداعيين يمارسون ما يلي: (٥٥:٢٢)
- توليد الحلول المبتكرة لمشكلات العمل والتى يمكن ترجمتها إلى قرارات فعالة.
- إعطاء أعضاء المجتمع المدرسي المزيد من الاستقلالية والحرية التى تمكنهم من تغيير بنية المنظمة وتطوير الأداء.
- تزويد المعلمين بالأنشطة المختلفة التى تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية واتخاذ القرارات.
- حل المشكلات بطريقة أكثر سهولة.
- تقديم حلول مبتكرة.
- ويعتبر نمط القيادة الموزعة ملائم لأداء الأفراد لسياسات الإدارة المتمركزة حول المدرسة على أساس أن القادة الموزعين يمارسون ما يلي: (٥٥:٢٢)
- الإثابة الفورية لأي عمل إبداعي.
- إذكاء التفكير الجماعي وتلاقح الأفكار.
- تشجيع الاختلاف فى الرأي.
- الانتقال من الهرمية الفوقية إلى القيادة الجماعية والأفقية.

- توزيع الصلاحيات في ظل شروط المساءلة الدائمة.
 - يمارس كافة العاملين بالمدرسة عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية.
 - ومن الملاحظ أن الأنماط سابقة الذكر وما تتضمنه من خصائص، يعتبر مكملاً لما ترمي إليه بعضها البعض، من حيث اهتمامهم بالمرؤوسين ودفعهم نحو الإبداع والتجديد.
- ٤- المحاسبية على النتائج والإنجازات:

يعد تطبيق المحاسبية في المدارس التي تطبق الإدارة المتمركزة حول المدرسة شرطاً ضرورياً لنجاحها، ولقد ذكر جيمج Gamage (٢٠٠٣) أنه في ظل الإدارة المتمركزة حول المدرسة تقع محاسبية المدرسة على ثلاثة أطراف أساسية وهي، السلطات المركزية، أعضاء المجتمع المدرسي نفسه، والمجتمع المحلي (٢٠:٢٢). مما يعنى أن الإدارة المتمركزة حول المدرسة تحتاج إلى محاسبية أكبر، وذلك حتى يمكنها تحقيق أهدافها، فعندما يترك للمدرسة حرية الإدارة والاستقلال بنفسها في عملها، كان ولا بد وأن يكون هناك نظام دقيق من المحاسبة والمساءلة على المدرسة يبدأ عند اختيار العاملين بالمدرسة، وسير العملية التعليمية بها، وينتهي بالحكم على مخرجات العملية التعليمية.

ويقصد بالمحاسبية في الإدارة المتمركزة على المدرسة" العمليات أو الإجراءات التي من خلالها يمكن اعتبار منظمة مسئولة عن أدائها والتي تستلزم التعرف على أهداف المنظمة، وقياس أدائها ومقارنته بالمقاييس الداخلية والخارجية، ومن خلال هذا التقييم تحدد المكافآت أو العقوبات والتي تطبق على أساس أداء المنظمة (٤:٢٥٨). أوهي" محاولة لتحميل المدرسة مسؤولية عن التصرفات التي يترتب عليها بوضوح مسؤولية مشتركة في الحد الأدنى" (٧١:١٢٠٨).

ويرافق مفهوم تحويل المدارس إلى إدارة متمركزة حول المدرسة، التحول من مفهوم المحاسبية والمساءلة من مجرد نموذج تقليدي للرقابة على الأداء إلى نموذج يعد التفاوض فيه عقداً أساسياً يهدف إلى توفير الظروف المساعدة للمدارس على تحسين أدائها، ومساعدة قادة المدارس في الارتقاء بأداء مدارسهم. والتحول من التركيز إلى إصدار أحكام نهائية على الأداء إلى المساعدة التكوينية المستمرة التي يتم تقديمها لقادة المدارس (٧٨:١-٢). الأمر الذي يتطلب مراجعة أدوار السلطات التعليمية الأعلى (الوزارة، المديريات والإدارات التعليمية) من التركيز على التشريع ووضع السياسات والقواعد إلى دور الميسر ومقدم الخدمة

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

والمستجيب لحاجات المديرين ومطالبهم، ومساعدة المدرسة فى وضع خطة للتحسين مع وضع المدرسة تحت الإشراف، كتابة تقرير عن الإجراءات التى تتخذها لدعم جهود الإدارة المدرسية فى تحسين أدائها وأداء طلابها، كما يتعين على إدارة المدرسة تقديم تقرير للمجتمع المحلي والإدارة التعليمية يبين تقدمها فى تحقيق أهدافها والتحديات التى تواجهها. وهناك عدة قواعد هامة لتطبيق نظام محاسبية مدرسية حقيقية حددتها إحدى الدراسات فى النقاط التالية:(٩٨:١)

- التركيز على نتائج تقدم المستوى الطلابي الذي من الممكن قياسه.
 - الحاجة الملحة إلى تطوير تقدم الطلاب.
 - وضوح النمو المستمر فى مستوى تقدم الطلاب على مستوى كل المدارس.
 - على كل الطلاب أن يتعلموا كيفية الوصول إلى المستويات الأعلى من التعليم.
 - إشراك كل من الآباء والمتعلمين وأعضاء المجتمع فى تلبية حاجة التطور والمراجعة والخطط لتحسين مستوى التعليم لديهم.
 - مشاركة صانعي السياسة فى نظام المحاسبية وعدم تراجع المستويات العليا الموجودة.
 - تعاون كل من الطلاب والآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع لتحقيق أهداف التعليم.
 - وضع نظام للمحاسبية بطريقة بسيطة.
 - وضع الجهود بصفة أساسية ضمن عملية المحاسبية الإدارية.
- ٥- تمكين العاملين بالمدرسة:

يعد تمكين العاملين مدخل أساسي للإدارة المتمركزة حول المدرسة، حيث يساعد على تعزيز دور كافة العاملين بالمدارس للشروع والبدء فى تنفيذ الأفكار الجديدة، والتى تسمح بتوليد فرص جديدة لزيادة التعليم والتعلم للطلاب، حيث لا يكتفى بالمشاركة فى صنع القرارات فقط، وإنما لابد أن يصحب ذلك الاستقلالية، الفعالية الذاتية، التنمية المهنية المستدامة، والمعلومات(٧٤:٤٤).

ويعرف جوش وستانلي Goetsch & Stanley (٢٠٠٠) التمكين بأنه "القرار الذي يزود العاملين بالسلطة، والمعرفة، والمصادر لتحقيق الأهداف" كما عرفه جاري وأندرسون Gary & Anderson بأنه "الطريقة التى يتم بها تزويد العاملين بالمهارات التى تؤهلهم للاستقلالية فى اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسئولية والمحاسبة". كما عرفه فتحي(٢٠٠٣)

بأنه "التمكين للعاملين وتشجيعهم لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أداءهم للوظيفة(١٨:٢٥-١٩).

وهناك ثلاثة أنواع أساسية من المعارف والمهارات اللازمة لكافة العاملين بالمدارس عند الأخذ بالإدارة المتمركزة حول المدرسة، أولها توفير التدريب اللازم للعاملين لزيادة مهاراتهم في العمل، ويشمل تشكيل فرق العمل، المشاركة في السلطة، المبادأة، الشجاعة، تفعيل نظام الاتصال، جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، واتساع وجهات النظر. ثانياً توفير مهارات العمل في فريق للمشاركة في الإدارة وحل المشكلات مثل حل المشكلات، صنع القرارات، مهارات الاتصال، إدارة الوقت، وإدارة الصراعات. وأخيراً تدريب العاملين على المعرفة التنظيمية، وتشمل الميزانية، وأساليب التحسين والتطوير المدرسي، كتابة التقارير السنوية، وبناء الاستراتيجيات، إدارة التغيير، وإدارة الجودة(٨٥:٦-٨).

وعليه يمكن القول بأنه أن الإدارة المتمركزة حول المدرسة تتطلب تنمية مهنية مستمرة لكافة العاملين بالمدرسة، وإكسابهم العديد من المهارات والمفاهيم مثل مهارات العمل التعاوني، ومهارات الاتصال والتواصل مع بعضهم ومع المجتمع المحلي. والمهارات الإدارية مثل إعداد الميزانية، وكتابة التقارير، والعلاقات الإنسانية. والمهارات الفنية التي تمكن الأفراد من القيام بالوظيفة وتقديم الخدمة، وإكساب العاملين الثقافة التنظيمية اللازمة لتقبل التغيير والمشاركة فيه.

٦- التمويل:

يتمثل التحدي الحقيقي الذي يواجه المدارس وذلك من خلال التحول إلى الإدارة المتمركزة حول المدرسة في التمويل، وهو تغيير جوهري يتعامل مع المدرسة كوحدة للتكلفة ونقل الميزانية مباشرة إلى مستويات المدرسة والإدارة، الأمر الذي يتطلب أن تأخذ المدارس على عاتقها وجود مجلس الأمناء في كل مدرسة للمشاركة في مسئولية الرقابة على أوجه الإنفاق المتعلق بالميزانية.

وتتنوع مصادر تمويل المدرسة من هذه المصادر المصاريف Fees التي يدفعها أولياء الأمور مقابل تعليم أبنائهم، والتبرعات Donations، والاتفاقات Covenants، والمبيعات Sales المدرسية، فضلاً عن أجور Rents الخدمات الإضافية التي تقدمها المدرسة لمختلف المؤسسات، والتعليم الإضافي(١٧:٤١).

وهناك اتجاه عالمي لتقديم حزمة برامج لمساعدة المدارس مالياً، حيث تقوم الحكومة المركزية بالتخصيص الإداري للموارد للمدارس عن طريق تبني معادلة تخصيص الموارد Resource Allocation Formula لميزانية المدرسة بشكل إجمالي عن طريق عدد التلاميذ المقيدين بالمدرسة (١١٧:٥٩). وانتشر هذا الاتجاه في بلاد كثيرة، وأدخلت بعض الدول النقل المباشر للميزانية إلى المدرسة باستخدام نموذج الميزانية "صندوق احتياجات الطلاب" "transferred directly to the school using the "students' basket budgeting model"، ومعظم هذه البرامج تدعمها الحكومات سواء دعماً مؤسسياً أو مالياً (٢٠٣:٥٢). ويحتاج الحصول على التمويل اللازم إلى تقديم خطة تحسين المدرسة معتمدة من مجلس الآباء بالمدرسة. ويتميز هذا التمويل بالسهولة واليسر والمرونة في استخدامه، فمثلاً قد تقوم المدرسة بنقل الأموال بين البنود المختلفة حسب احتياجاتها، ولكن النقل يكون نوعي أي يركز على: الطلاب المتفوقين أكاديمياً، المواد واللوازم التعليمية، دعم العاملين، الكتب المدرسية، المباني المدرسية، تنمية الأعضاء، صعوبات التعلم (٨٠:٨). ولم تقتصر الكثير من دول العالم على مجرد تخصيص الحكومات مبالغ إجمالية للمدارس، ولكنها تخطت هذه المرحلة إلى محاولة أن تتصف المرونة في صرف المبالغ الإجمالية، حيث أن هناك اتجاهاً عالمياً نحو تقديم الكثير من التسهيلات الإدارية والقانونية والمرونة بتشريعات الدولة التي يمكن أن تستفيد بها المدارس ومنها: منح القائمون على إدارة المدرسة من الناظر والوكيل والمدرس الأول سلطة اتخاذ القرار بزيادة مصادر التمويل للمدرسة، سلطة التصرف في أموال التأمين المدرسي الذي يدفعه التلاميذ، سلطة بيع المنتجات المدرسية، سلطة الإفادة من الأموال السائلة واستثمارها، سلطة تعليم التكنولوجيا واللغات، فتح مدارس الحضانة، وإدخال نظام الضمائم أو الكفلاء للأطفال في سن الحضانة (١٠٧:٤١-٤٤). وبالتالي تصبح الأموال التي تحصل عليها المدرسة ملكاً لها، وتحدد المدرسة صرف الاعتمادات المالية على ظروف المدرسة، وخصائصها واحتياجاتها.

المحور الثاني- رؤية تحليلية للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤- ٢٠٣٠م،

وموقع الإدارة المتمركزة حول المدرسة منها:

بدءاً من القرن العشرين اتجهت سياسة التعليم فى مصر نحو أن التعليم قضية أمن قومي، وفى الوقت نفسه التوجه نحو النوعية والجودة، وقد أتاح ذلك الفرصة فى التفكير فى تطبيق اللامركزية كأحد السياسات الرئيسية منذ عام ٢٠٠٣، وذلك ظهر فى الخطة الاستراتيجية الأولى لإصلاح قطاع التعليم قبل الجامعي فى مصر، حيث انتهت فى عام ٢٠٠٧-٢٠١٣، والخطة الاستراتيجية الثانية للتعليم قبل الجامعي للأعوام ٢٠١٤-٢٠٣٠م.

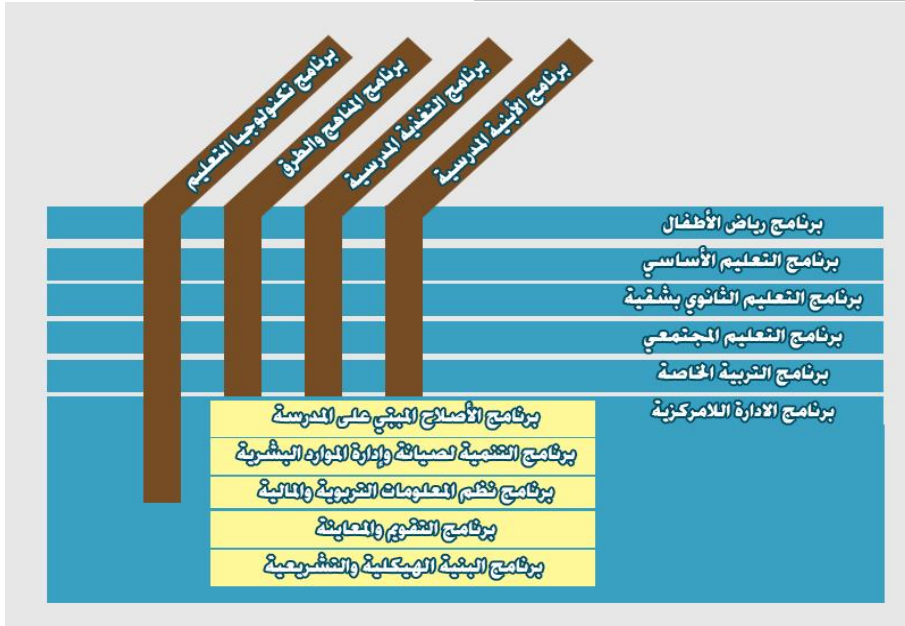
وعلى ذلك سوف يركز الباحث على الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي نشرتها وزارة التربية والتعليم" تحت عنوان: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤- ٢٠٣٠: التعليم المشروع القومي لمصر- معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل فى عام ٢٠١٤(١:٤٦-١٨٨)، وأيضاً الخطة والبرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي للأعوام ٢٠١٤- ٢٠٣٠م.

تساير الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م الاستراتيجية الوطنية للإصلاح الشامل على مستوى الدولة- استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م والتي حددت رؤيتها فى " إتاحة التعليم للجميع بجودة عالية دون التمييز فى إطار نظام مؤسسي، وكفاءة وعادل، ومستدام، ومرن، وأن يكون مرتكزاً على المتعلم، قادراً على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية"(٨:١٢).

لقد بدأ فريق بناء الخطة الاستراتيجية بشرح لمنهجية العمل، ومبادئ بناء الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم فى مصر ٢٠١٤/٢٠٣٠، فهم يقدمون منهجية محكمة للخطة ثم يوضحون بعد ذلك المبادئ الأساسية وهى، التكاملية- التشاركية الواسعة- الواقعية والطموح المتزن- التكاملية والتوازن- الدعم الكامل. ويؤكدون أن الجهد الذى قدمته الخطة الاستراتيجية الأولى يمثل الأساس المفاهيمي الذي يتم الانطلاق من خلاله لتأسيس خطة استراتيجية تنتهي فى العام ٢٠٣٠م.

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

- حددت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ثلاث سياسات للإصلاح والتحسين لكل برنامج من البرامج المختلفة للخطة، هي الإتاحة، والجودة، والإدارة. ولقد ارتكزت البرامج في صورتها الكلية على عدد من الركائز فيما يتعلق بالإدارة واللامركزية هي: (٩٦:٨٥-٨٦)
- متابعة وتقييم نمو/ أداء المتعلم في ضوء مؤشرات الإنجاز لقياس مهارات التفكير الناقد والتحليلي والمهارات الحياتية والبحثية.
- متابعة وتقييم الأداء المدرسي في ضوء المعايير القومية لضمان الجودة.
- إعداد المدارس لممارسة الإدارة القائمة على المدرسة.
- ضمان الحوكمة من خلال المشاركة المجتمعية ومشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية في عملية دعم واتخاذ القرار داخل المدارس.
- التوسع في تطبيقات نظام المعلومات والاتصال في التخطيط والمتابعة والتقييم واتخاذ القرار.
- استثمار المرافق والمنشآت والمدارس كمصادر للدخل.
- تبني نظام للتقويم والمتابعة والمحاسبية يتصف بالشمولية والاستمرارية.
- التوسع في صلاحيات المدرسة كوحدة مستقلة مسؤولة عن إدارة عملياتها التعليمية، وإعادة النظر في البيئة التشريعية والتنظيمية لها.
- تفعيل اختيار القيادات المدرسية وفقاً لمعايير الكفاءة لا الأقدمية.
- تفعيل دور مجالس الأمناء في ضبط أداء الإدارة المدرسية بالمدارس.
- وضع حزمة تحفيزية تضمن التنمية المهنية بناء على تقويم منظم مبنى على النتائج.
- **برامج الخطة الاستراتيجية:**
- تحتوى الخطة الاستراتيجية على خمس عشر برنامجاً، يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات، وهي: (٨٦:٤٦)



شكل رقم (١) يوضح برامج الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي

- المجموعة الأولى: وتدور حول البرامج المتعلقة بالمراحل التعليمية، وتتضمن ستة برامج: برنامج تطوير مرحلة رياض الأطفال، وبرنامج إصلاح التعليم الأساسي، وبرنامج تطوير مرحلة التعليم الثانوي، وبرنامج التربية الخاصة للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، وبرنامج التعليم المجتمعي للفتيات والأطفال خارج نظام التعليم، وبرنامج الإدارة واللامركزية.
- المجموعة الثانية: وتتعلق البرامج الفرعية لبرنامج الإدارة والمركزية- التطوير المؤسسي، وتتضمن خمسة برامج وهي: برنامج الإصلاح المبني على المدرسة، وبرنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية، وبرنامج نظم المعلومات التربوية والمالية، وبرنامج التقييم والمتابعة، وبرنامج البنية الهيكلية والتشريعية.
- المجموعة الثالثة: ويركز على البرامج المتقاطعة، تتضمن أربعة برامج، وهي: وبرنامج تكنولوجيا المعلومات، وبرنامج المناهج والطرق، وبرنامج التغذية المدرسية، وبرنامج الأبنية المدرسية.

وتجدر الإشارة إلى أن الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ذهبت إلى إن برنامج الإدارة واللامركزية يتضمن خمسة برامج أساسية منها برنامج الإصلاح المبني على المدرسة

وهو من البرامج الرائدة على مستوى العالم؛ حيث يعتبر مدخلا لتطوير التعليم، بالإضافة إلى كونه برنامجاً محورياً ضمن برامج الخطة الاستراتيجية؛ حيث يؤكد على أن المدرسة وحدة يتم فيها التغيير والتطوير والتحليل والتقويم، وإرساء مبدأ المسؤولية والمساءلة في إطار ما يسمى بالإدارة المتمركزة حول المدرسة، وتعزيز وتفعيل المشاركة المجتمعية في جهود إصلاح وتطوير المدرسة، وترسيخ مبدأ استمرارية التطوير المدرسي وبناء القدرة الذاتية للمدرسة بصفتها الوحدة الأولى في خط الإنتاج التعليمي (١٤: ٣-٥).

ومن ثم فإن المدرسة هي وحدة الفعل الأولى في النظام التعليمي وتمثل محوراً أساسياً لجميع برامج الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، وأثبتت تجارب وخبرات العالم المتقدم أن الإدارة المتمركزة حول المدرسة هي المدخل الصحيح لتطوير المدرسة، حيث تهدف إلى التحول من تحسين التعليم القائم على المدخلات إلى تحسين التعليم القائم على المخرجات والنتائج في إطار اللامركزية والمشاركة المجتمعية على مستوى المدرسة (٣٨: ٩٠). وتسهم بشكل إيجابي في مواجهة مشكلات المناهج الدراسية، والأنشطة التعليمية، وطرق التقويم، وكذلك إصلاح نظم إدارة العملية التعليمية، والممارسات الإدارية، وبعد تنفيذ هذه الإصلاحات تحصل المدارس على قدر كبير من الاستقلالية في إدارة شئونها، وتكون مسئولة عن النتائج التي تحققها، وتخضع جميع المدارس للاعتماد التربوي، وتحصل على شهادة بجودة أدائها العام، وهو ما سيزيد من مستوى المنافسة بين المدارس، وبالتالي تتحقق أهداف الاستراتيجية ويرفع من جودة التعليم في مصر (٣٨: ٩٠).

وعليه يمكن القول بأن الإدارة المتمركزة حول المدرسة هي الأساس في تحقيق كثيراً من أهداف الاستراتيجيات بصفة عامة والخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ م بصفة خاصة.

حيث تضمنت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي خطة تنفيذية (١٤٧: ١-٢٩٢) تضم ثلاثة برامج للإدارة والمركزية هي: برنامج اللامركزية، وبرنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية، وبرنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة.

وتطمح الخطة الاستراتيجية في البرامج سابقة الذكر بصفة أساسية إلى تطوير المدرسة في إطار اللامركزية الإصلاح المتمركز على المدرسة بعد تحقيق ثلاثون هدفاً ممثلة لستة محاور رئيسية، وتمثل هذه المحاور ما يشار إليه في الوقت الحاضر بأسس الإدارة المتمركزة

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

حول المدرسة، وسيتناول الباحث هذه الأسس بالتحليل لتحديد الواقع وتقديم توصيات لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة.

والجدول التالي يتضمن تلك البرامج التي ركزت عليها الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي والأهداف المنبثقة التي توصلت إليها فيما يتعلق بإسهام كل برنامج في الإدارة المتمركزة حول المدرسة من وجهة نظر الباحث.

جدول (٣) محاور وأهداف الإدارة المتمركزة حول المدرسة المنبثقة عن

الخطة الاستراتيجية للتعليم ٢٠١٤-٢٠٣٠ م

البرنامج	تعريف البرنامج	الأهداف المنبثقة	الإسهام في
الأول تعديل البيئة التشريعية	إعادة النظر في التشريعات والقوانين والقرارات وتنقيتها والإضافة إليها	١- وضع إجراءات التعيين والفصل، وتنقلات العاملين. ٢- وضع معدلات تكاليف التشغيل ومعدلات توظيف العمالة. ٣- القضاء على كافة أشكال التكرار الوظيفي والازدواجية التنظيمية.	تمكين العاملين تمكين العاملين تمكين العاملين
الثالث التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية	برامج للتنمية المهنية مبرمجة زمنياً ومصادر للتدريب لجميع التخصصات متضمنة لوائح للحوافز المرتبطة بالنمو المهني.	٤- توفير موارد بشرية موزعة وموظفة لاستغلال كامل طاقاتها. ٥- التزام جمعي لدى العاملين بالقطاع باحترام مواقيت العمل بتفعيل الحكومة الإلكترونية. ٦- بناء وتفعيل دور محوري للتوجيه الفني، لدعم القيادة المدرسية لضبط أداء المعلمين. ٧- توفير بيئة تدريب ثرية تفاعلية وداعمة للتميز ٨- توجيه مسارات تنمية الموارد البشرية وفقاً للمعدلات العالمية للإدارة المدرسية والتدريس والتوجيه والأخصائيين والإداريين والعمال. ٩- إعداد برامج متكاملة للتنمية المهنية، وخرائط زمنية لخطط ومواقع التدريب وفتح المجال لاعتماد التنمية المهنية الذاتية. ١٠- وضع قواعد تربط التنمية المهنية في مختلف المواقع بمنظومة من الحوافز المادية والأدبية. ١١- وضع آلية للتقويم المنتظم لكفاءة وعوائد برامج التدريب. ١٢- تفعيل آليات المساءلة والمحاسبية الرأسية والأفقية على نواتج التعلم ومعايير جودة الأداء.	تمكين العاملين تمكين العاملين تمكين العاملين تمكين العاملين تمكين العاملين المحاسبية المحاسبية
الرابع المتابعة والتقويم	يدور حول بناء منظومة للمتابعة والتقويم مبنية على النتائج تقوم	١٣- بناء مصفوفة مؤشرات الأداء والنتائج ودورة جمع وتحليل البيانات وتوزيع التقارير. ١٤- دمج المصفوفة بمنظومة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والحصول على التقارير الفورية من أي نقطة	المشاركة في صنع القرار المشاركة في

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية

مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

صنع القرار تمكن العاملين المحاسبية المحاسبية المحاسبية	إدارية. ١٥- التنمية المهنية لكوادر المتابعة والتقييم. ١٦- وضع دليل لنظام المتابعة والتقييم وإتاحته. ١٧- وضع التشريعات اللازمة لإنشاء وتفعيل النظام. ١٨- نشر ثقافة للتقييم الذاتي وتعديل الأداء في ضوء النتائج	على أداء مؤشرات وعوائد متفق عليها.	
لامركزية السلطة القيادة المدرسية تمكن العاملين لامركزية السلطة التمويل التمويل المحاسبية لامركزية السلطة المشاركة صنع القرار لامركزية السلطة المشاركة صنع القرار القيادة المدرسية	١٩- بناء البيئة التشريعية والقانونية الداعمة لعملية الإصلاح على المدرسة. ٢٠- وضع وتطبيق معايير وأسس موضوعية لاختيار قيادات المدرسة . ٢١- بناء قدرات وحدات التدريب وفرق التحسين ومسؤولي المتابعة والتقييم المدرسي. ٢٢- بناء ومأسسة كيانات وآليات للتنسيق والتكامل بين المستويات المركزية واللامركزية . ٢٣- التوسع في تطبيقات معادلة التمويل وربطها بأداء المدرسة ونقل السلطات الإدارية والمالية إلى المستويات الأدنى. ٢٤- تأهيل ودعم المؤسسات التعليمية لتعبئة الموارد المحلية وتنويع مصادر التمويل . ٢٥- استحداث آليات للتقويم والمتابعة والمساءلة والمحاسبية الرأسية والأفقية والتحفيز. ٢٦- وضع وتطبيق آليات للتنسيق والتكامل بين كيانات منظومة الإصلاح في جميع المدارس . ٢٧- وضع وتطبيق نظم لتشبيك المدارس في تجمعات للمشاركة في الموارد والتنمية المهنية وتبادل الخبرات. ٢٨- مراجعة القرارات واللوائح المنظمة لمجالس الأمناء والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والمدني، وتمكين مجلس الأمناء بالمدرسة من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار بالمدرسة ومتابعة تنفيذه. ٢٩- وضع وتطبيق آليات التواصل المستمر بين المدرسة وأولياء الأمور ولتحفيز المجتمع المحلي والمدني والقطاع الخاص للمشاركة في توفير وإدارة الموارد المادية والبشرية اللازمة للمدرسة . ٣٠- بناء قدرات القيادات لمباشرة اتخاذ القرار اللامركزي وإدارة الموارد وتزويدهم بمهارات التواصل الفعال والمهارات التكنولوجية وإدارة التغيير والتنمية المهنية الذاتية.	يدور حول تطوير المدرسة باعتبارها وحدة الفعل في النظام التعليمي.	الخامس الإصلاح المتمركز حول المدرسة

الجدول من إعداد الباحث بعد الاستعانة بالمرجع التالي: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل

الجامعي والخطة التنفيذية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م، مرجع سابق.

يتضح من الجدول السابق أن العمود الثاني يقدم تعريفات للبرنامج، أما العمود الثالث فيوضح الأهداف المنبثقة عن البرنامج، أما العمود الرابع فيوضح وجهة نظر الباحث فيما يتعلق بما إذا كان الهدف المنبثق موضع الاهتمام يساهم في الإدارة المتمركزة حول المدرسة. يمكن تلخيص ما سبق في أن الإدارة المتمركزة حول المدرسة في مجال الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي تقوم على ست محاور وهي، لامركزية السلطة، المشاركة في صنع القرار، القيادة المدرسية، تمكين العاملين، المحاسبية، والتمويل. ومن الملاحظ أن هذه المحاور هي نفس أسس الإدارة المتمركزة في الأدبيات التربوية المعاصرة كما سبق الإشارة إليها، ولكنها تأخذ الطابع الثقافي للدولة وتتلون بلونه عند ترجمتها إلى توصيات، كما تربطها علاقة وثيقة بالخطة الاستراتيجية لأنها يجب أن تكون مناسبة لها.

المحور الثالث - واقع إسهام الإدارة المتمركزة حول المدرسة في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بمصر ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ م:

يتناول هذا القسم المبررات الداعية للأخذ بالإدارة المتمركزة حول المدرسة، وأهداف الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وتحليل الوثائق والتشريعات والقرارات الرسمية المتعلقة بالإدارة المتمركزة حول المدرسة، وتقييم قدرتها على التحول إلى الإدارة المتمركزة حول المدرسة في ضوء تحليل نتائج التقارير والبحوث الميدانية السابقة وذلك على النحو التالي:

أولاً - المبررات الداعية للأخذ بالإدارة المتمركزة حول المدرسة:

التعليم قبل الجامعي يتأثر بالتجديد في الإدارة المدرسية، وأحد أبرز هذا التجديد الإدارة المتمركزة على المدرسة، فقد حرصت الدولة ووزارة التربية والتعليم علي تبني الإدارة المتمركزة على المدرسة حيث تهدف إلي التحول من تحسين التعليم القائم على المدخلات إلي تحسين التعليم القائم على المخرجات والنتائج في إطار اللامركزية والمشاركة المجتمعية على مستوى المدرسة (٩٠:٣٨).

وفي الآونة الأخيرة من القرن العشرين نجد أن الإدارة المتمركزة حول المدرسة فرضت نفسها بوصفها ظاهرة عصرية وهي في الوقت ذاته تحسن الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية، من حيث تحصل المدرسة علي قدر كبير من الاستقلالية في إدارة شئونها وبالتالي سوف تكون مسؤولة عن النتائج التي تحققها في نهاية العام الدراسي، وستخضع جميع

المدارس للاعتماد التربوي، وستحصل المدارس علي شهادة بجودة أدائها العام، وبالتالي سيزيد من مستوى المنافسة بين المدارس، وبالتالي يرفع من جودة التعليم في مصر (٩٠:٣٨). وتمكن المدرسة من استخدام الموارد والمساعدات المختلفة بما يضمن لها تحقيق أهدافها وأولوياتها.

وتعد الإدارة المتمركزة حول المدرسة من أبرز التوجهات الإصلاحية الرامية لإصلاح المدرسة، والتي تؤكد على اللامركزية، ويمكن تعريفها بأنها "ذلك الشكل الجديد من اللامركزية الذي يقوم على نقل سلطة صنع القرار من الإدارة العليا إلى المدرسة بمفردها حيث يتم تشكيل مجالس الأمناء من الفريق الإداري بالمدرسة والطلاب والآباء والمعنيين بالتربية في المجتمع وممثلين من المحليات ورجال الأعمال، هذه المجالس تملك صلاحيات اتخاذ القرارات ذات صلة بنواحي متعددة في العملية التعليمية منها الميزانية والتوظيف واختيار الكتب المدرسية والنمو والتدريب المهني وصيانة المدارس" (٢٠:٣٠).

وهناك مبررات للاهتمام بالإدارة المتمركزة حول المدرسة في المدرسة المصرية، وفي المقابل هناك وجهات نظر معارضة، فمن المبررات التي تؤيد الإدارة المتمركزة حول المدرسة يمكن إيجازها فيما يأتي :

١- التناقض التدريجي للميزانية المخصصة للتعليم قبل الجامعي من الميزانية العامة، فقد وضع مشروع موازنة الدولة لعام ٢٠١٦-٢٠١٧ نسبة قطاع التعليم الفعلية حوالي ٢,٣٪ أي نصف ما هو ملزم به دستورياً، وهذا يوضح عدم التزام الحكومة بما هو عليها من استحقاقات دستورية بالمرة، كما توضح تفاصيل موازنة قطاع التعليم لنفس العام اهتمام الحكومة برفع نسبة الاستثمار في بناء المنشآت، على حساب خفض المخصصات المالية للأبواب المسؤولة عن الجودة مثل، خفض نسبة أجور المعلمين وخفض السلع والخدمات المتمثلة في بنود عديدة منها الكتب والتغذية المدرسية والصيانة (٢٩:٣٥-٤٣).

٢- تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي بجنيف في سويسرا بعنوان "تقرير التنافسية العالمي ٢٠١٥-٢٠١٦"، الذي صدر عام ٢٠١٥، والذي تضمن قائمة بأفضل ١٤٠ دولة على مستوى العالم، معتمداً في تصنيفه على عدد من المعايير منها ما يتعلق بمؤشر جودة التعليم، حيث احتلت مصر المرتبة قبل الأخيرة ١٣٩، وتأتي مصر في المرتبة رقم ١٢٩ بالنسبة لمؤشر تدريب العاملين، حيث تحتل مصر المرتبة قبل الأخيرة ضمن

١٥ دولة تتعرض لظروف وأوضاع مماثلة (٨٨:٨٩). ويعد هذا التقرير أو غيره بمثابة إنذار خطير لمدارسنا، لكي تصحح أوضاعها وتعمل جاهدة على تطوير أداء جميع عناصرها.

٣- دلت الوثيقة الرئيسية لوزارة التربية والتعليم في مصر عام ٢٠٠٧ على ضعف الجودة النوعية في التعليم قبل الجامعي بأن: أكثر من ٣٥٪ من تلاميذ المرحلة الإعدادية لا يجيدون القراءة والكتابة، وفي الاختبار القومي SAT عام ٢٠١٠ كان متوسط تحصيل التلاميذ أقل من ٥٠٪ في مواد اللغة العربية، والعلوم والرياضيات، وأن مصر حققت في المسابقة العالمية TIMSS المرتبة ٣٨ بين ٤٨ دولة في الرياضيات، والمرتبة ٤١ في العلوم (٤٦:٦٣-٦٥).

٤- نصت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد على ضالة نسب عدد المدارس التي استطاعت أن تحصل على الاعتماد التربوي، فنجد مثلاً محافظة المنيا يوجد بها أكثر من ١٧٢٤ مدرسة للتعليم قبل الجامعي، إلا أنه تم اعتماد سبعة وعشرين مدرسة فقط، تسع عشرة في المرحلة الابتدائية- خمس في المرحلة الإعدادية، وثلاثة في المرحلة الثانوية (٣٥).

٥- أكدت إحدى الدراسات على غياب مفهوم المحاسبية ونظم المحاسبية وعدم استهداف النتائج أو مفهوم الإدارة القائمة على الأداء، بحيث يتم تتم المكافأة والعقاب بناء على ما تحقق من أهداف (١٤:١١٢). واقترحت دراسة مرفت صالح ناصف إشراك العديد من الجهات المسؤولة عن محاسبية المدارس وهي، وزارة التربية والتعليم، المديريات والإدارات التعليمية، المجالس المدرسية، رجال الأعمال والنقابات، وهيئة ضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٧:١٨٩-٢٠٠).

٦- أقرت التقارير الدولية المهمة بشأن التعليم المصري أنه ما زال هناك العديد من القضايا والتحديات المؤثرة على جهود إصلاح التعليم أهمها كثافة الفصول ومواجهة تدنى مستويات الأداء للطلاب، وخفض نسبة الرسوب والتسرب والغياب، ومواجهة ظاهرة الغش، والاهتمام بممارسة الأنشطة المدرسية واستخدام التكنولوجيا، وتطبيق التعلم النشط والتقويم الشامل، وتأهيل المدارس والمعلمين والموجهين (٤٦:٦٥)، وتفشي مشكلة الدروس الخصوصية والسناتر التعليمية.

٧- أشار قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ الصادر عام ٢٠١٦ إلى أن المعلمين سيخضعون لقانون الخدمة المدنية في تلك الأحكام التي لم يرد بشأنها نص خاص في قانون الكادر وقانون التعليم (١:٩-٤٠)، وبمراجعة المواد المتعلقة بالقانون اتضح للباحث أن هناك عدم إشارة بنص أو تلميح من قريب أو بعيد عن دور إدارة المدرسة ممثلة في مديرها في محاسبة المعلمين أو ما شابه ذلك، وقد يتم الإشارة إلى ذلك بصورة أكثر تفصيلاً في اللائحة التنفيذية للقانون.

كل ما سبق يؤكد أن الإدارة المتمركزة حول المدرسة يمكن أن يكون لها دور فعال في تحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، وبالتالي تحقيق جودة واعتماد التعليم قبل الجامعي، وحل الكثير من مشكلاته.

أما مبررات رفض الإدارة المتمركزة حول المدرسة فيمكن إيجازها فيما يلي:

- إهدار مبدأ تكافؤ الفرص وعدم قدرة الإدارة المتمركزة حول المدرسة على سد فجوات العدالة، والإنصاف في فرص التعليم (٥٦:٢٣).
- تؤثر سلباً على المساواة والعدالة التربوية من زاويتين، أفقياً تحديد ميزانية المدرسة يعتمد على عدد التلاميذ بالمدرسة، ومن ثم سوف تزيد ميزانية المدرسة الأكبر عدداً بينما ستتناقص المدرسة الأقل عدداً، ويؤثر ذلك على جودة العمليات التربوية بالمدرسة. ورأسياً حيث اختلاف قدرات المدرسة في الحصول على الموارد المدارة ذاتياً (١١٧:٥٩).
- تؤثر سلباً على الإنجاز ومتطلبات الإصلاح لاختلاف الموارد الإضافية للمدارس باختلاف البيئات الاقتصادية والاجتماعية.

- إن المدرسة ستصبح مشروع استثماري هدفه الربح وليس تطوير التعليم.

ثانياً- أهداف الإدارة المتمركزة حول المدرسة:

تسعى الإدارة المتمركزة حول المدرسة إلى تحقيق عدد من الأهداف، منها: (٨٧:١٧)

- استيعاب التعليم مفاهيم العولمة واتجاهاتها الإيجابية وتوظيف كل ذلك لبناء جيل متطور من المتعلمين يمتلك مكونات المرونة والمنافسة على الساحة الدولية .
- زيادة وعي العاملين بالمدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب لضمان التطابق بين التعليم الفعال وسير العمل اليومي بالمدرسة .

- تحقيق المشاركة بين المديرين والمجالس المدرسية والنقابات والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمعات المحلية لتطوير عمليتي التعليم والتعلم.
 - تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي بما يضمن التفاعل البناء بين إدارة المدرسة والمعلمين ويكون لديهم دافعية والتزام وقدرة فائقة على الإنجاز.
 - إثراء فعالية إدارة المدرسة نحو التعرف على احتياجات التلاميذ المسؤولة عنهم، وتحميل مدير المدرسة كقائد تربوي مسؤولية توجيه التخطيط بما يدعم مسؤولية إدارة المدرسة نحو تجويد مخرجاتها.
 - ترشيد استخدام الموارد المالية للمدرسة بما يضمن تحسين المساءلة التعليمية.
- ويضيف البعض أنها تهدف إلى: (٢٩٠:٥٤)
- تهيئة المدارس للتطوير واستخدامها كمداخل حديثة في التخطيط والتنفيذ وتوفير كافة البيانات الأساسية عن احتياجات الطلاب، ومتطلبات الأداء والظروف الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة.
 - تحقيق مكاسب محلية للمدارس مثل زيادة المساهمات المالية لدعم التمويل المدرسي، واستخدام المدرسة للموارد المالية بمرونة كافية.
 - تلبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومعلميها من خلال أنشطة التنمية المهنية المنفذة على المستوى المدرسي.
 - الالتزام بتحسين الفعالية المدرسية والتركيز على المخرجات التعليمية من خلال التحديد الدقيق للأهداف والأنشطة ووضعها ووضعها على المستوى المدرسي.
 - تكوين ثقافة جديدة للإدارة المتمركزة حول المدرسة تعتمد في مقوماتها على المعرفة التامة بالطالب الناجح وجودة المخرجات المدرسية.
- ويتضح مما سبق أن الإدارة المتمركزة حول المدرسة تحظى بتأييد كبير من صناع ومتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم، كما يتضح من أهدافها الإسهام الفعال في الخطط الاستراتيجية والوفاء بحاجات الطلاب بشكل أفضل، وتمكين المديرين والمعلمين وتدريبهم لاتخاذ قرارات مرتبطة بالإدارة والأداء.
- ثالثاً - ملامح الإدارة المتمركزة حول المدرسة في تشريعات التعليم قبل الجامعي بمصر.**

بذلت العديد من الجهود للتحويل إلى الإدارة المتمركزة حول المدرسة في التعليم قبل الجامعي على المستوى القومي، ويستعرض ويحلل البحث الحالي التشريعات والقرارات الرسمية للتعرف على اتجاه وزارة التربية والتعليم نحو التحويل إلى الإدارة المتمركزة على المدرسة، وتقييم قدرتها على تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة.

حيث يعتبر نظام التعليم في مصر أحد أشد النظم مركزية في العالم منذ بداية التعليم بها، وأن هذا أدى إلى البطء في اتخاذ القرارات وسبب الفجوات في نظام التعليم، وعدم الرضا عن النتائج والإنجاز، وغموض المسؤولية (٨٣:٣٣-٨٤).

وتتجه وزارة التربية والتعليم المصرية لإصلاح التعليم، والتزمت بإتباع مداخل من شأنها تحقق مزيداً من اللامركزية. وبدأت بها مبكراً محاولات اللامركزية: (٨٣:٦٩-٧٠)

- فوض قانون الإدارة المحلية عام ١٩٧٩ المحافظين بسلطة وزير التربية والتعليم داخل محافظاتهم، منها بناء وتجهيز المدارس وكذلك إدارتها، بدلاً عن إعطائها للمدارس.

- فوض قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ (٥:٣٦) السلطات المحلية في تنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات التعليمية للوزارة وإدارة المدارس وفقاً للمبادئ التوجيهية الوطنية وتخصيص الموارد، كما حدد مسؤوليات كل من وزارة التربية والتعليم والسلطات المحلية في إطار اللامركزية.

- أطلقت وزارة التربية والتعليم بالشراكة بين المحافظين والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في أوائل التسعينيات برنامج إصلاح التعليم، وتجارب اللامركزية في الإسكندرية، القاهرة، والمنيا، والفيوم، وبني سويف، وقنا، وأسوان على الترتيب. وكانت هذه التجارب ناجحة في تعزيز اللامركزية وصنع القرار وتمكين أفراد المجتمع المحلي، وتحسين جودة التعليم، وتشجيع والدعم لأعضاء المجتمع في إدارة المدرسة، نقل مزيد من المسؤوليات والسلطات لمديري المدارس، في صنع القرار (٨٣:٦٩-٧٠).

- عام ٢٠٠٣ أطلقت وزارة التربية والتعليم مشروع المعايير القومية للتعليم في مصر بهدف وضع معايير الجودة الشاملة للتعليم، والنهوض بالوعي حول تعليم عالي الجودة، وتشمل خمسة مجالات تمثل أركان العملية التعليمية، اثنين منها تمثل الإدارة التربوية المتميزة والمشاركة المجتمعية التي تؤكد على لامركزية التعليم ودور المهتمين على المستوى المحلي بعمليات اتخاذ القرار. ويتخلص الهدف الأساسي لمعايير الإدارة المتميزة في "ترسيخ قيم

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

الشفافية والمحاسبية والتنافسية واللامركزية داخل المؤسسة التعليمية، مما يقود إلى تعميق الانتماء المؤسسي لدى العاملين بها (٩٨:٣٧). وتشمل معايير المشاركة المجتمعية " مشاركة أولياء الأمور فى صنع القرار التربوي وإسهامهم بشكل فعال فى رسم رؤية المدرسة المستقبلية وتنفيذ برامجها المختلفة" الحصول على الدعم المادي للمؤسسة التعليمية والمدارس من المجتمع المحلي والشركات ورجال الأعمال" و" توافر آليات لتنظيم أولياء الأمور والمواطنين لدعم الأنشطة التربوية والاجتماعية فى المدرسة" (١٣٦:٣٧-١٥٣). وتزيد المعايير القومية للتعليم فى مصر من سلطات الوزارة فى وضع الأهداف والمعايير للمحاسبية، وتوفير الدعم للإصلاح، وأتاحت للمدرسة السلطات لتحديد الطرق الخاصة لتحقيق وتنفيذ المعايير والأهداف (١١:٨٤).

- عام ٢٠٠٤ طرح مفهوم الإصلاح المتمركز على المدرسة، والمستند إلى المعايير القومية للتعليم، من خلال عدد من المشروعات التجريبية للجهات المانحة، ومن أبرزها مشروع المدرسة الجديدة، مشروع تعميم التعلم النشط، وبرنامج تطوير التعليم، ومشروع المدرسة الفعالة، ومبادرة تطوير ١٠٠ مدرسة بالقاهرة، وبرنامج جائزة تميز فريق المدرسة. كان من ضمن أهدافها التطبيق الحقيقي لمبدأ لامركزية الإدارة المدرسية، وأن المدرسة الوحدة التى يتم فيها التطوير والتغيير والتحليل والتقييم، وتفعيل المشاركة المجتمعية فى جهود إصلاح وتطوير المدرسة، وترسيخ مبدأ استمرارية المدرسي (١٣٤:١٤).

- أصدرت وزارة التربية والتعليم حزمة من القرارات الوزارية بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، كان منها القرار الوزاري رقم ٢٥٨ لعام ٢٠٠٥ وتعديله بقرار ٣٣٤ لعام ٢٠٠٦، قرار رقم ٢٢٠ لسنة ٢٠٠٩، وأحدثها القرار الوزاري رقم ٢٨٩ لعام ٢٠١١ بشأن مجلس الأمناء بالمدارس، الآباء والمعلمين (٤١)، ويهدف إلى:

- تحقيق اللامركزية فى الإدارة والتقييم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار.
- متابعة التقييم الذاتي لأداء المدرسة.
- الموافقة على القرارات المتعلقة بالميزانية.
- تشجيع المشاركة التطوعية لأعضاء المجتمع المحلى فى تطوير العملية التعليمية.
- تقييم أداء المعلم ومدير المدرسة.

وفقا للقرار الوزاري ٢٨٩ لعام ٢٠١١، يشكل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين للمدرسة من ثلاثة عشر عضواً وهم مدير المدرسة، خمسة أولياء أمور، أربعة أعضاء من المجتمع المحلي يختارهم المحافظ، ثلاثة من معلمي المدرسة ينتخبهم المعلمون، وأقدم الأخصائيين الاجتماعيين. وينص القرار على يتم انتخاب رئيس المجلس، ونائبا له من بين أعضاء المجلس عد مدير المدرسة والمعلمين بها. وقد أعطى للمجلس الحق فى جمع وقبول التبرعات المالية والعينية. ويشرف على أنشطة المجلس لجان التنسيق على مستوى المديرية التعليمية ولجان التنسيق على مستوى وزارة التربية والتعليم، وتتخذ القرارات بالغالبية من الأصوات، بشرط لا يقل عن سبعة .

- أصدرت الوزارة قرارات وزارية بعدد من الكيانات الجديدة لدعم الإدارة المتمركزة حول المدرسة مثل القرار الوزاري رقم ١٣٧ لسنة ٢٠١٢ الخاص بإنشاء وحدات للتدريب والجودة بكل مدرسة، وفقا لهذا القرار يصدر بتشكيلها قرار من مجلس إدارة المدرسة، وتهدف إلى: (٤١)

- وضع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة بالتعاون مع الإدارة المدرسية ومجلس الأمناء.
- وضع خطط تنفيذية لتحسين المدرسة وتطويرها باستمرار، ومتابعة تنفيذها وتقويمها بالتعاون مع مجلس الأمناء.
- التقويم الذاتي لجميع جوانب المنظومة التعليمية وفقا لمعايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد وتشمل أداء الطلاب ونتائجهم، أداء القيادات التربوية، أداء الإدارة المالية، المناخ المدرسي، فاعلية المشاركة المجتمعية، الآليات المناسبة لصيانة كل من المبنى المدرسي، والمعامل، والتجهيزات، واحتياجات العاملين بالمدرسة.
- إعداد تقرير عن حالة جودة التعليم بالمدرسة.
- تأهيل المدرسة للاعتماد ونيل شهادته.
- إنشاء الوحدة المنتجة بالمدارس، وذلك فى القرار الوزاري رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٣ والقرار رقم ٣٥٦ لسنة ٢٠٠٦ .
- تشكيل لجنة للصحة والبيئة بكل مدرسة، تتكون من مدير المدرسة، رئيس مجلس أمناء المدرسة، وطبيب المدرسة، الزائرة الصحية، أخصائي اجتماعي، مسئول الحاسب الآلي

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

بالمدرسة، مشرف التربية والسكانية بالمدرسة، وتختص بالمراجعة البيئية والصحية المستمرة للمدرسة، وذلك كما نص القرار الوزاري رقم ٧٤ لسنة ٢٠١٤ (٤٤).

- تشكيل لجنة لإدارة الأزمات بكل مدرسة، ويمثل مدير المدرسة رئيس لجنة إدارة الأزمات كما نص القرار الوزاري رقم ٢٦٢ لسنة ٢٠١٤ (٤٥).

- تحديد الرسوم والغرامات والاشتراكات ومقابل الخدمات الإضافية وأثمان أدلة التقويم التي تحصل من طلبة وطالبات المدارس بمختلف مراحل التعليم للعام ٢٠١٣/٢٠١٤ (المصروفات نظير الأنشطة المدرسية) والذي يسمح بإبقاء نسبة ٨٥٪ من تلك المصروفات في المدرسة للصرف على احتياجاتها والصرف منها على العملية التعليمية دون اللجوء إلى سلطة خارج المدرسة كما نص القرار الوزاري رقم ٢١٦ لسنة ٢٠١٣ (٤٠).

- تنفيذ اللامركزية على بعض بنود الباب الثاني على المستوى القومي وهى الصيانة البسيطة والشاملة والعاجلة والتغذية، وكذلك على مشاريع ضمن الباب السادس وهى مشروع تطوير التعليم (١٢:٤٣-١٣)، وطبقت اللامركزية المالية بشكل جزئي على الصيانة البسيطة. وقدمت فكرة الإدارة المتمركزة على المدرسة لأول مرة فى مصر فى بواسطة وزارة التربية والتعليم - الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي- فى عام ٢٠٠٦ (٨٤:٣٨). ومنذ ذلك الحين لم تتخذ الحكومة حتى الآن إجراءات بإشارة البدء فى التنفيذ والتطبيق بالرغم من أن لقيت قبولا واسعا دولياً وبحثياً، ويعد تقديم تصور مقترح لصورة تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة هو الموضوع الأساسي لهذا البحث.

رابعاً - تقييم قدرة الإدارة المدرسية على الإدارة المتمركزة حول المدرسة.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة فى التحول إلى الإدارة المتمركزة حول المدرسة إلا أنه وجدت العديد من المشكلات وأوجه القصور التى تؤدى إلى عرقلة جهود الوزارة فى التحول إلى الإدارة المتمركزة حول المدرسة وتدنى مستواه حيث أثبتت البحوث والدراسات العلمية والوثائق الرسمية أوجه القصور على النحو التالي:

١ - بالنسبة لبُعد لامركزية السلطة.

تواجه الإدارة المدرسية عدة صعوبات ترتبط بالمركزية، حيث لا يزال شعار مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ هو الشعار السائد حتى الآن، إضافة إلى أن أسلوب التخطيط لا يزال يتسم

باستناده إلى الفوقية والفردية والاستمرارية. وعلى الرغم من توزيع المسؤوليات الإدارية التعليمية بين وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية ومجالس المدن، إلا أن الواقع يشير إلى أن هذا التوزيع يخضع للبيروقراطية ورقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى، واتخاذ القرارات في المستويات العليا بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين (١٠٣٨:٣١).

بينما أشارت إحدى الدراسات إلى إحجام الإدارة المدرسية متمثلة في المدير عن تفويض السلطات، بل عدم تفويض المدير لأي جزء من السلطة مما يعوق العمل الإداري حالة غيابه، وغموض مفهوم التفويض لديها، والخلط بين التفويض وبين مفاهيم التمكين والإنابة وتقسيم العمل، وعدم تشجيعها له والرغبة في تركيز معظم الاختصاصات (١٠٤٢:٣٠).

إضافة إلى ما سبق، كشفت إحدى الدراسات عن العديد من المعوقات التي تعوق أداء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة المصرية منها طريقة تشكيل مجلس الأمناء، لأنه قد يتم اختيار بعض الشخصيات التي ليس لديها خبرة بالعمل العام، أو ممن ليس لديهم رغبة في العمل العام، أو من الشخصيات التي ليس لديها الوقت الذي يمكن أن تخصصه للعمل العام، أو من الشخصيات التي لها أجندات ومصالح شخصية، وعزوف عدد كبير من أولياء الأمور وإحجامهم عن تلبية دعوة المجلس للمشاركة في الأنشطة التربوية والمدرسية للطلاب، وضعف دور المجالس في التعاون مع إدارة المدرسة في التطوير والتحسين، إضافة إلى نقص السلطات الممنوحة إلى مجالس الأمناء فيما يتعلق ببعض الأمور الهامة، وأنها عاجزة، تافهة وسطحية شكلية، وروتينية (٦٧: ٣٧٨٧-٣٧٩١). وأن وصف مجالس الأمناء بهذا القدر أفقد المجالس ذاتها أحد أهم صفاتها وهي أنها صيغة مناسبة بين سياسات المركزية واللامركزية.

٢ - بالنسبة لبُعد المشاركة في صنع القرار.

توجد مجموعة من المشكلات التي ترتبط بالمشاركة في الإدارة وصنع القرارات بالمدرسة المصرية، حيث أوضحت إحدى الأدبيات أسباب ضعف مشاركة الأطراف المعنية في صنع واتخاذ القرارات في النقاط التالية:

- أنماط الثقافة المدرسية السائدة على مستوى المدرسة (٩٧:٦٧-١١٠).
- المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية وتعددتها (٦٥:٦٠-٧٣).

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف مشاركة الأطراف المعنية فى صنع القرارات المتعلقة بإدارة شئون العاملين، التى تسمح باختيار العاملين، وتعيينهم، وقلة الحوافز المادية للمعلمين (٧٧:١٨). بينما أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف مشاركة الأطراف المعنية فى صنع القرارات المتعلقة بإدارة التدريس والتعليم المتعلقة وتتمثل فى النقص فى بعض هيئات التدريس، وتنوع سلوكيات المعلمين، والضعف العام فى مستوى الطلاب فى جميع المراحل، ووجود بعض الطلاب غير الأسوياء، وضعف التفاعل بين أولياء الأمور والمدرسة، وزيادة أعداد الطلاب فى الفصل الواحد، وعدم وضوح فلسفة النشاطات التعليمية، وتفشى ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي، وعدم التشجيع على التجديد والتجريب والأفكار الجديدة (٩٨٧-٩٧١:٢٦). إضافة إلى ضعف القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بإضافة فصول دراسية جديدة، وضعف القدرة على تحديد احتياجات المدرسة من سبورات وشبائيك ومروحات، وضعف القدرة على ترميم المباني المدرسة أو تغطية سور المدرسة، والصيانة المستمرة للمعامل المختلفة بالمدرسة.

إضافة إلى ما سبق، كشفت المقابلات الشخصية عن جوانب ضعف المشاركة فى صنع القرارات المتعلقة بالتمويل داخل المدرسة، حيث يشير واقع المدارس إلى ضعف دور الإدارة المدرسية فى عملية التمويل، حيث لا يزال شعار مركزية التمويل، إضافة إلى قصور تطبيق اللامركزية المالية على الصيانة البسيطة، كما لا تستطيع المدرسة التصرف دون الرجوع إلى المديرية والإدارات التعليمية.

وكشفت إحدى الدراسات عن ضعف المشاركة فى صنع القرارات المتعلقة بالبنية التحتية والإشراف والتقويم على مستوى المدرسة، وعدم توفير التسهيلات والموارد اللازمة، وضعف الصلة بين تقييم الأداء والإثابة، وضعف عملية التوجيه، والاتصال غير الفعال، وضعف عملية الاتصال بين المدير والعاملين، وبين الأفراد العاملين وبعضهم البعض، وصعوبة القيام بعمليات التوجيه والإشراف داخل المدرسة، وعدم إتباع الأساليب الحديثة فى تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة، واحتكار المعلومات وحجبها عن العاملين، ومنع نشرها وتداولها فيما بينهم، وإذا نُشرت لا تكون فى الوقت المناسب (١٠١٧:٣١).

٣- بالنسبة لبُعد القيادة المدرسية.

أوضحت إحدى الأدبيات أسباب القصور الإداري بالنسبة لقيادات المدارس في أن الترقية لوظيفة أعلى في القيادات التعليمية على أساس الأقدمية والمحسوبية، بالرغم من استحداث قرار وزاري- قانون الكادر - (٣٤) منذ عدة سنوات لتعيين القيادات عن طريق التنمية المهنية والكفاءة.

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى شيوع الروتين الوظيفي، وإتباع الإدارة المدرسية للمداخل التقليدية في الإدارة، وتدنى القدرة الإدارية لدى بعض مديري المدارس كالقدرة على تقويم المعلمين، وغلبة التقديرات الشخصية أكثر من الموضوعية، والعمل تحت مظلة الروتين واللوائح الجامدة دون النظر إلى حاجة العمل نفسه، إضافة إلى انحصار معظم مهامها في الأمور الإدارية والمالية والكتابية الروتينية (١٨٩:٢٤). كما تنقصهم مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة، ويعانون من غياب البعد التسويقي والتنافسي والاستراتيجي في تفكيرهم؛ حيث إنهم لا يضعون خطط أو برامج تحقق تطلعات العاملين المستقبلية.

وأُسفرت نتائج دراسة " يحيى إسماعيل" عن عدم تفويض بعض مديري المدارس السلطات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم أثناء القيام بالمهام والواجبات المفوضة إليهم، وعدم تشجيعهم على طرح الحلول البديلة للمشكلات المدرسية، أو إشراكهم في تقويم عملية تنفيذ القرار ومتابعته، ودراسة آثاره الإيجابية والسلبية على الأداء بوجه عام، وأداء العاملين بوجه خاص، وافتقاد الإدارة المدرسية للقدرة على توظيف خبرات العاملين وتجاربهم في العمل المدرسي، وعدم تشجيعهم للعاملين على حضور المؤتمرات والندوات (٢٨:٣٦١-٣٦٢). الأمر الذي يؤثر سلبياً على ظهور صف ثان من القيادات.

٤ - بالنسبة لبُعد المحاسبية على النتائج والإنجازات.

يشير الواقع على المستوى الرسمي أن المدارس تخضع للمحاسبية فقط من السلطات المركزية متمثلة في أجهزة المتابعة والتوجيه ثم المركز القومي لامتحانات والتقويم التربوي ثم الإدارة المركزية للتفتيش والمتابعة ثم الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد (١٣:٦٢-٦٣). وأكدت نتائج إحدى الدراسات على تدنى سلطات المدرسة وأعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي في ممارسة المحاسبية وبأي شكل، وتنحصر المحاسبية في تقييم الأداء وكتابة التقارير، ولا تمتد إلى فرض عقوبات أو إثابة مكافآت (٣٤:٧٢).

بل وكشفت الدراسات عن افتقاد القدرة على استخدام أساليب متنوعة لتحقيق المحاسبية مثل التفتيش، البيانات الإحصائية، التوجيه والملاحظة، والتظلمات، والمراجعة الداخلية (٩٧:١٥). وبينت دراسة "مرفت صالح" غياب المحاسبية المجتمعية بكافة صورها مثل مشاركة رجال الأعمال وبعض أفراد المجتمع المدني ومجالس الآباء وغيرهم في التعليم المصري (٢٤٤:٢٧).

بينما أشارت إحدى الدراسات التي تناولت المحاسبية في مصر إلى غياب ثقافة المحاسبية، وغياب المعايير والإجراءات الواضحة للمحاسبية، إضافة إلى تعدد أطراف المحاسبية سواء على المستوى المركزي أم الإقليمي أم المحلي، كما أن أسلوب المحاسبية لا يزال يتسم باستناده إلى الفوقية والفردية (٢٧١:٤).

٥ - بالنسبة لبُعد تمكين العاملين بالمدرسة.

تواجه المدرسة عدة صعوبات ترتبط بعدم وجود تطوير ملموس في الأفراد العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، والابتعاد عن التحديث والتجديد التربوي في المهارات المهنية والإدارية، وجفاف قنوات التواصل المهني بين المعلمين، والمناخ المدرسي ملئ بالمشاحنات، وافتقاد أعضاء المجتمع المدرسي إلى مهارات التعلم التعاوني والثقة المتبادلة (١٧٨:٢-١٨٤).

بينما أشارت إحدى الدراسات إلى غياب مهارات إدارة الفريق لدى المعلمين، وضعف رغبتهم في العمل الجماعي أو الفريق، واتسام العمل بالفردية، وقلة الرغبة في التنسيق مع الآخرين، وضعف المشاركة، وصعوبة الحصول على المعلومات، وصعوبة تقبل الأعضاء للنقد البناء والتغذية المرتدة، والبطء الشديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، وغياب التنوع، وضعف الاهتمام بالمعلمين سواء من ناحية اختياره أم إعداده وتدريبه، أم توفير الإمكانيات اللازمة لنموه المهني، وقصور الدورات التي قدمتها وزارة التربية والتعليم (٣٤٠:٢٨-٣٦٣).

وتتفق هذه النتائج مع ما كشفت عنه وزارة التربية والتعليم من ضعف برامج التنمية المهنية للعاملين على مستوى المدرسة، واقتصار عملية التنمية المهنية للعاملين على الأساليب التقليدية، وإغفال الأساليب الحديثة مثل التعلم الذاتي، والتعلم من خلال الزملاء، والمشاركة مع المؤسسات الأخرى في المجتمع (٥٨:٤٦).

٦- بالنسبة لبُعد التمويل.

أوضحت إحدى الدراسات الحديثة غياب الأداء المالي من المدارس، إضافة إلى غياب أهمية المدرسة في تحقيق عائد مادي على المستوى المطلوب (١٩٢:٥-١٩٣). وقد تم استخدام المقابلات الفردية والمقابلات الجماعية بهدف مناقشة طبيعة ميزانية المدرسة في ظل تطبيق اللامركزية المالية في مصر وما سجلته من استخدام معادلة التمويل للصيانة البسيطة على القيد المدرسي ومستوى الفقر وعدد الفصول وخطة التحسين. وكشفت نتائج المقابلات عن أن تطبيق اللامركزية المالية لم يكن بالقدر المطلوب ولم يصل إلى المستوى الذى يتمناه القائمون على هذه المؤسسات، إذ يطغى على ذلك الجمود وعدم الكفاية، ولا يمكن نقل أو ترحيل الميزانية على البنود والسنين، وما زالت محددة سلفاً من قبل الوزارة، وأن تتفاوض المدرسة في الحصول عليها ولا تصبح ملكاً لها وتقدم على دفعات عديدة للصيانة البسيطة، وهذا أدى بطبيعة الحال إلى عدم تخصيص ميزانية للطلاب المتفوقين أو الطلاب ذوي صعوبات تعلم أو تحفيز العاملين، ولا تسمح التشريعات الممنوحة للمدرسة بالحصول على موارد إضافية واستخدام إمكانياتها.

يتضح من هذه المناقشة التحليلية لواقع أسس الإدارة المدرسية وجود حاجة ماسة إلى تطبيق اللامركزية بالمدرسة المصرية ومن أهم تلك المداخل الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وحتى تجد المدارس بوضعها الحالي بيئة مواتية تسمح لها بالنمو والازدهار، وحتى ينجح هذه المدخل في المدارس فلا بد من توافر بعض الظروف والمتطلبات المؤسسية والثقافية الملائمة، وفي الجزء التالي من البحث سيوضح البحث المتطلبات التى يحتاج إليها تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة فى المدرسة المصرية.

القسم الثالث- المسارات النوعية لمستقبل الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمصر حتى عام ٢٠٣٠م.

من تحليل واقع الإدارة المتمركزة حول المدرسة في إطار الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م، فقد وضح جوانب ايجابية في الموقف الرسمي للإدارة المتمركزة حول المدرسة، ولكن ليس بالقدر المأمول تبعاً لما تتوخاه الخطة الاستراتيجية، وحيث قد مضى علي بداية هذه الخطة قرابة ثلاثة أعوام، فقد لزم إجراء فحص لمنجزات هذه الفترة

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

المنصرفه، إضافة إلى محاولة التغلب على العقبات، وتحسب مخاطر الفترة المقبلة وحتى عام ٢٠٣٠ م أي قرابة عقد من الزمان.

وفيما يأتي عدد من المسارات المحتملة :

أولاً- استمرارية الأوضاع الراهنة (السيناريو المحافظ) :

يفترض هذا السيناريو أن تظل الأوضاع السياسية في مصر مستقرة وساكنة إلى حد كبير، وذلك من حيث إشراف الدولة والتزام المدارس بالسياسات التعليمية لها، مع استمرار رغبة العاملين بالوزارة في تحقيق الجودة والاعتماد. وتظل الأوضاع الاقتصادية ساكنة إلى حد كبير، وذلك من حيث ضعف المخصصات المالية لقطاع التعليم كنتيجة لموارد الدولة المحدودة، وزيادة مرتبات العاملين بها، وتضاعف الأسعار، مع توقع زيادة تدريجية تعود لانخفاض قيمة عملة الجنيه المصري. ومن حيث الأوضاع المجتمعية تزايد أعداد الطلاب المقيدون بالمدارس، مع استمرار توجه الفقراء إلى المدارس الرسمية، وانخفاض التكافؤ في الفرص التعليمية.

وفي ظل الأوضاع السكونية تصبح علاقة الإدارة المتمركزة حول المدرسة باللامركزية هي العلاقة التقليدية التي لا تعدو أن تكون نظاماً محافظاً، وليس لها تأثير كبير في الخطة الاستراتيجية، وفي إحداث تغيير إداري مقصود، أو في تحقيق حراك اجتماعي موجب لدي الأفراد.

وعلى ذلك فسوف تستمر الإدارة المتمركزة حول المدرسة بالأوضاع نفسها القائمة حالياً تطبيقاً لسياسة اللامركزية التي بدأتها الدولة، بحيث تكون الإدارة المتمركزة حول المدرسة رديفاً للإدارة المدرسية التقليدية.

ومن حيث نوعية المتطلبات من لامركزية السلطة فإن نظام السلطة الحالية سوف يستمر، وهو الذي يفسح المجال لوزارة التربية والتعليم أن تكون صاحبة السلطات الرئيسة ليس بالضرورة هي التي تسمح بالتطوير والشفافية في المدرسة، وستظل مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالصورة الشكلية، وستستمر الإدارة المتركزة حول المدرسة شعار استراتيجي .

وبالنسبة لما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات فلن يطرأ عليه أي تغييرات تذكر، فالسلطة واتخاذ القرارات يكون في يد الوزارة ويتسم بالثبات أيضاً دون ارتباط كبير باللامركزية، دون ارتباط بالتغيرات في مجال الإدارة على مستوى العالم المتقدم، وستظل الإدارة

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

نمطية لا تخدم الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية التي تنشدها الخطة الاستراتيجية، ولن تتغير المدرسة كثيراً عن ظروف النشأة الأولى؛ فإدارة شئون العاملين، وإدارة العملية التعليمية، وإدارة الميزانية، والصيانة والبنية التحتية، والإشراف والتقويم كل تتسم بالتقليدية والروتينية بحكم عدم الاستقرار والاستمرار لوضع المعلمين والمديرين.

أما القيادة المدرسية فلن يطرأ عليها أي تغييرات تذكر، فستظل أساليب اختيار وإعداد وتدريب القيادات المدرسية تقليدية مبنية على الأقدمية، وسيظل أدوارهم في الأمور الإدارية والمالية والكتابية الروتينية دون غيرها من الأدوار مثل تكوين صف ثانٍ، وتسويق المدرسة، والتنافسية والاتصال وغيرها.

وسوف يستمر خضوع المدرسة للمحاسبية من السلطات المركزية دون غيرها من مجالس المدرسة، كما سيظل الوضع عما هو عليه من عدم وجود إجراءات ومعايير واضحة للمحاسبية.

أما تمكين العاملين بالمدرسة فلن يطرأ عليه أي تغييرات، فالدورات التدريبية ستظل عما هي عليه الآن، وتستمر عزلة المعلمين، وسيادة العمل الفردي والانعزالي، والمناخ المدرسي ملئ بالمشاحنات، وأن موقع المدرسة على الانترنت غير مفعّل بالقدر الكاف، وستظل وحدة التدريب والجودة تطفئ علي ممارساتها في كثير من الأحيان الشكلية والورقية.

وسوف يستمر التمويل مركزياً من حيث تخصيص المرتبات والأنشطة والمباني كذلك، توجد أموال مخصصة بدون إمكانية نقل أو ترحيل المبالغ على بنود الصيانة البسيطة، وأن المدرسة مسئولة مالياً أمام السلطات المركزية. وستظل الوحدة المنتجة مجرد حبر على ورق. مجمل القول في هذا السيناريو أن الأوضاع الحالية للإدارة المتمركزة حول المدرسة سوف تستمر على ما هي عليه دون إحداث أي تغيير في هيكلها ومحتواها، وسوف تستمر مجرد آلية للامركزية بالدرجة الأولى، ومن ثم فلن يكون للإدارة المتمركزة حول المدرسة إسهام يعتد به في برامج وأهداف الخطة الاستراتيجية.

ثانياً- السيناريو التقدمي (الديناميكي) :

وهو الذي يحمل في طياته عوامل قوة وتقدم من حالة الحراك السياسي الناجمة عن مطالب حقيقية يفرضها الرئيس المنتخب استجابة لبرنامج الانتخابي الذي يبدأ في ٢٠١٨م، وتزايد اهتمام الأحزاب بقضايا التعليم في برامجها وسياساتها، وأن التعليم شأن مجتمعي

خالص، وستظل جهود ساعية نحو اللامركزية في التعليم، وبتزايد ضغط أولياء الأمور على تحسين التعليم، وزيادة الطلب الاجتماعي عليه، كما يتزايد دور المحليات وانتخابات المجالس المحلية، والمجالس الشعبية، وتمكين الشباب والمرأة نحو ذلك.

ومشهد آخر يحمل في طياته عوامل قوة وتقدم من جراء الحراك الاقتصادي للمجتمع المصري، وذلك من حيث زيادة المخصصات المالية لقطاع التعليم كنتيجة لتحسن الأوضاع الاقتصادية والصناعية إلى حد كبير، وتحقيق التوازن المالي، وضبط الإنفاق من أجل دفع المجتمع إلى الأمام، وزيادة قدرة الاقتصاد المحلي، وإنجاز عدد كبير من المشروعات الإنتاجية والكبرى، وتحديث البنية التحتية من طرق ومواصلات، وبالتالي زيادة مرتبات العاملين بها، مع توقع بزيادة تدريجية تعود لارتفاع قيمة عملة الجنيه المصري

وثمة مشاهد مؤثرة على أرضية الواقع المجتمعي، وضمنها التأثير الإيجابي للتعليم على حياة الأفراد والمجتمع، وبخاصة من حيث الاهتمام بجودة التعليم في المدرسة الرسمية، وأن تحقيق الجودة النوعية هي الطريق إلى التقدم والتطور، ودفع الأفراد نحو الفعالية في العمل، وذلك بسبب التغيرات الجوهرية في المنظومة التعليمية، والعلاقة التفاعلية بين المجتمع المدني مع المدارس، وتقوم الإدارة المدرسية بدور مؤثر في جودة مخرجات التعليم.

ومشهد آخر يتعلق بدور الإدارة المدرسية بوجه خاص في تحقيق أهداف التعليم وذلك فسوف تمنح المدرسة مزيد من السلطات وتجري الإدارة المتمركزة حول المدرسة، تعديلاً وتغييراً في مهامها وأدوارها، ويبرز دورها بخاصة في مجال الوفاء بحاجات الطلاب بشكل أفضل حيث المعلمين مؤهلة لهذه المهمة. ومن المتوقع أن يشارك في إدارتها قيادات من أصحاب الأعمال والمستفيدين من المدرسة.

وعلى سبيل المثال فإن تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة من شأنه أن يمكن المدرسة من الوفاء بحاجات الطلاب بشكل أفضل، حيث يتم تمكين المديرين والمعلمين وفقاً لهذا الاتجاه، وتدريبهم لاتخاذ قرارات مرتبطة بالإدارة والأداء، وتتاح لهم المعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات كما يتم مكافأة إنجازاتهم، وتعطى للمدارس في ظل هذا الاتجاه سلطة أكبر في ظل هذا الاتجاه، وكلها تتفق مع متطلبات الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ م.

ويأتي التغيير المرتقب في الإدارة المتمركزة حول المدرسة شاملاً لنشر السلطة وتوزيعها، والمشاركة في صنع القرار، والقيادة المدرسية، والمحاسبية على النتائج والإنجازات، وتمكين العاملين، والتمويل.

وضمن هذا السيناريو التقدمي سوف تزداد أعداد المدارس التي تتبنى الإدارة المتمركزة حول المدرسة وتنتشر في جميع مدن ومراكز الجمهورية، وتنشئ وحدات جديدة في الوزارة والمديريات والإدارات والمدارس، وذلك لتلبية الطلب المتزايد، ونظراً لتصاعد حاجة المدارس إلى الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وهو ما يوجه أنظار الطلاب والأهالي نحو الاستراتيجية لتنفيذها، وتجنباً لضعف الجودة الذي بدأ يلتصق بالتعليم في جميع أنحاء مصر، وكذلك سيسهم تصاعد الطلاب والأهالي في تحقيق ما تنشده الخطة الاستراتيجية، وهو زيادة اللامركزية وتحقيق الجودة والتنافسية لتصل إلى ٨٠٪ مدارس في نهاية ٢٠٣٠م.

كذلك ضمن هذا السيناريو تبدأ نظم إدارة الجودة الشاملة والاعتماد تهيمن على عمل الإدارة المتمركزة حول المدرسة، نتيجة الرغبة المتزايدة في تحسين نوعية المخرجات، ونظراً لتصاعد المنافسة بين المدارس ونظيراتها الحكومية والخاصة وهو ما يجعل هذه الإدارة المتمركزة حول المدرسة تتسابق في طلب اعتماد مدارسها من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؛ لاعتماد وجوده التعليم.

أيضاً سوف تقدم الإدارة المتمركزة حول المدرسة على خطوة مهمة تضمن بها لامركزية السلطة، حيث ستقوم السلطات المركزية بدفع سلطة اتخاذ القرارات فقط من قبل السلطات التعليمية إلى المدرسة دون نقل الاختصاصات، وتظل السلطة التعليمية المركزية مسئولة عن مهام التخطيط والإشراف والمحاسبية، ومن ثم تعين هذه الخطوة على ضمان تخريج نوعية جيدة من المخرجات تختلف عن النوعية السابقة.

ومن المتوقع أن يبرز اتجاه جديد حيال المشاركة في صنع القرار، حيث تفسح المدرسة فرصاً لفرق لصنع القرار وجماعات العمل في المشاركة في صنع القرار وتنفيذ الأنشطة المختلفة بالمدرسة، ومن ثم يتغير ميزان المدرسة نظراً لشغل الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور والتلاميذ ورجال الأعمال في بعض الأحيان جزءاً من المشاركة النهائية في صنع القرار.

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

ويتصل هذا السيناريو بالقيادة المدرسية بإعداد المديرين ثقافياً وأكاديمياً ومهنياً وإدارياً، والتخطيط لبرامج إعداد المديرين كما ونوعاً على أسس علمية سليمة، ويشترط لتولى القيادة المدرسية رخصة العمل بالقيادة.

أما المحاسبية التعليمية يبرز اتجاه جديد وهو تشاركية الأطراف الثلاثة: وزارة التربية والتعليم، والمجتمع، والمدرسة نفسها، وتطبيق مقاييس موضوعية سليمة تضمن تطبيق معايير الجودة والاعتماد لتشمل كافة مجالات المرتبطة بالعملية التعليمية وضمان تحققها واستمرارها.

كما تتضمن الإدارة المتمركزة حول المدرسة إقراراً بأن جميع العاملين يمكنهم التعلم، وتوفير فرص متعددة للتنمية المهنية، والحرص على أن يتعلم جميع أعضاء المدرسة مهارات العمل في فريق والحوار المثمر والتفاعل والتعاون، ومناخ يرفع شعار "نحن". ويبرز في هذا السياق دور وحدات التدريب والجودة في تمكين العاملين للعمل بالمدرسة من خلال تضمين البرامج والأنشطة والمعارف وجعلها محورا للتفكير والعمل والبحث والنشاط. وهذا التدريب وثيق الصلة بدور وحدة التدريب ووظيفتها، كما أن الوحدة تمتلك من القدرات والموارد البشرية والمادية التي تجعلها قادرة على نشر التدريب ليس في محيطها المدرسي فقط، بل بالنسبة للمحيط الاجتماعي كذلك، فهي مؤسسة تدريبية ترعى العاملين في أعلى مستوياتها، كما أنها مؤسسة مجتمعية تقدم خدماتها للبيئة والمجتمع المحلي، وبإل للمجتمع الإنساني أيضاً.

وسيكون التمويل مركزياً من حيث تخصيص موازنة المراتب والأنشطة والمباني، بينما يتاح للمدرسة سلطات أكبر في استثمار إمكانات المدرسة، وتشارك المدرسة في وضع تصور لاحتياجاتها وترسله للجهات العليا بحيث يؤخذ ذلك في الاعتبار عن تخصيص الميزانية، كما تفوض السلطات العليا إدارة المدرسة في توزيع الميزانية على أوجه الإنفاق المختلفة، وتكون المدرسة مسئولة مالياً أمام تلك السلطات، وتشجع الإدارات التعليمية المدارس في البحث عن مصادر جديدة للتمويل. وفي هذا السياق يكون للوحدة المنتجة بالمدرسة دور كبير في التمويل من خلال بيع منتجاتها وتفويض المدرسة في الاستفادة من دخلها في تطوير مرافق المدرسة، ودعم الأنشطة.

مجمل هذا السيناريو أنه سوف يتحقق للإدارة المتمركزة حول المدرسة تقدم حقيقي في نشر السلطة وتوزيعها، والمشاركة في صنع القرار، والقيادة المدرسية، والمحاسبية التعليمية، وتمكين العاملين، والتمويل. وسوف يصبح لها دور متميز في إحداث نقلة نوعية في المدرسة وفي التعليم، والتنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ ومن ثم في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية على مدى المستقبل المنظور وحتى عام ٢٠٣٠م وما بعدها.

ثالثاً - السيناريو الإبداعي (المستهدف) :

في إطار هذا السيناريو تحدث تغييرات حقيقية على الجانب الاقتصادي، من حيث الاهتمام بالمشروعات القومية الكبرى الجاري تنفيذها في المجالات المتنوعة، وتوفير مناخ جذاب للاستثمار، والوصول إلى معدلات التنمية المنشودة، ووجود رؤية لتشجيع الاستثمار وتدعيم أنشطة المستثمرين مما يخلق ويوفر فرص جديدة، واستقرار وضع الحكومة ووجود توجهها واضحة لها، والتحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، وتعبئة الموارد اللازمة.

ويطال التحديث جوانب عديدة خاصة المنظومة المجتمعية، والذي يحقق طفرة كبيرة بسبب اعتماده على تشاركية المجتمع المدني Partnership في توفير وتوصيل الخدمات التعليمية المتميزة، والارتقاء بمنظومة التعليم سواء الجامعي أم الأساسي أم الفني، ومواصلة جهود الإصلاح الإداري، واستمرار الوسائل الحديثة في الإدارة، والنهوض بالمحليات وعودة إلى التنمية المحلية.

وفى ظل مجتمع يتمتع بالأمن والاستقرار والوفرة يبرز دور النظام السياسي على وجه خاص باعتباره أحد روافد التحديث والتطوير في المجتمع، من حيث مشاركة الأحزاب السياسية، وأن التعليم قضية قومية، وتنفيذ نصوص الدستور المصري لعام ٢٠١٤م، وتتخذ السياسات بتطبيق اللامركزية في التعليم، فضلاً عن الإرادة السياسية القوية. كما يبرز النظام الثقافي حيث تصبح المدارس بمثابة المؤسسة الرائدة والحافزة لبناء خدمة تعليمية متميزة تتسم بخصائص المعرفة، وتتمكن من الاستجابة لمتطلبات المعلوماتية، فضلاً عن التشبيك بين الأنظمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعنى أن المناخ المشجع الدافع.

وهذا السيناريو هو أفضل نموذج لفاعلية الدور السياسي للإدارة المتمركزة حول المدرسة في مصر، وفى هذا النموذج يتم تجاوز العديد من العقبات والعثرات القائمة حالياً، وتلتزم المدرسة بلامركزية السلطة ويبدو انفتاحها على المجتمع المحلي والعالمي، تتقصى حاجاته

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

وطموحاته وآماله، ويتم مراعاة هذه الحاجات فى الأنشطة المدرسية والمجالات العملية، ويصبح المناخ مشجع ودافع يشعر الطلاب والمعلمين جميعاً بمتعة الدراسة والتعلم والتعليم فى المدرسة، سعياً لتحقيق وإنجاز أهداف الخطة الاستراتيجية والقومية للتعليم قبل الجامعي. وفى هذه الإدارة المتمركزة حول المدرسة تتوزع السلطة والمسئوليات بين السلطات المركزية والمدارس والمجتمع المحلي، وهم يعملون معاً بطريقة فرق العمل، ويتبعون أساليب عالية تتسم بالكفاءة والفاعلية فى عملهم، وإدراكهم بأهداف ومضمون الخطط الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي فى المجالات المختلفة.

وسوف تتم مشاركة حقيقية مع قادة المجتمع المحلي ورجال الأعمال والفكر وأولياء الأمور والطلاب فى المجالات التالية: إدارة شئون العاملين، وإدارة العملية التعليمية، وإدارة الميزانية، والصيانة والبنية التحتية، والإشراف والتقويم. وسوف يوجد المسئولية المجتمعية والحوكمة؛ بغرض تطوير الواقع، وكذلك تطبيق معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

إن بناء الإدارة المتمركزة حول المدرسة يتطلب قيادة مدرسية Leadership، تستند إلى معايير موضوعية وإجراء بعض الاختبارات السيكلوجية الخاصة بالجوانب الشخصية، وليس من بينها امتلاك الأقدمية، وإنما الكفاءة والمقدرة الفعلية على الإدارة والتسويق والتنافسية العالية بنجاح والحرية التامة فى الإدلاء بالآراء والأفكار والترحيب بكل المشاركات وتقديرها، ثم حيابة المهارات والكفايات المؤهلة للإدارة؛ لانتقاء أفضل العناصر القيادية لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية لتنمية التعليم.

وفى مشهد آخر للإدارة المتمركزة حول المدرسة، وجود أطراف كثيرة لها حق الملكية Ownership والمحاسبية والشفافية (الحوكمة)، ويمكن وضعهم على خطوط ثلاث دوائر تقسم عمل التعليم من بيت المدرسة إلى بيت الدولة، يكون الطالب فى مركز الدوائر، والمشاركون فى الدائرة الداخلية هم أقرب إلى الطالب وعليهم مسئولية مباشرة ومرئية أكثر وهم، المعلمون، مديرو المدارس، الآباء، العاملون بالمدرسة، الإدارات التعليمية، مديريات التعليم، أما الدائرة الخارجية فتشمل وزارة التربية والتعليم، المشرعون، الكليات والجامعات المسئولة عن إعداد المعلم، الحاكم نفسه.

وتقدم المدرسة فى الإدارة المتمركزة حول المدرسة جملة من الإجراءات التى تضمن تمكين العاملين بالمدرسة، وتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم، وتتبنى قيم التحرر العقلي التى تجعل أعضاء المدرسة يفكرون بطرق متعددة ويكونوا أكثر انفتاحاً على وجهات نظر الآخرين، وإنشاء منتدى للحوار يلتقي فيه الأعضاء أسبوعياً، وهم يعملون معاً بطريقة الفريق **Team Work**، ويناقشون أهم القضايا بالمدرسة، وكذلك تبادل الزيارات الصفية، ثم الالتقاء فى المنتدى الأسبوعي وتبادل الرأي، كتابة صحف التفكير، وإتباع أسلوب دراسات الفعل **Action Research**. ويقوم مجلس إدارة المدرسة بربط التنمية المهنية بالحوافز والترقيات لتشجيع العاملين على التنمية المهنية.

وفى مشهد الميزانية تخصص بشكل إجمالي، وتوزع المدرسة الميزانية على البنود حسب ظروفها واحتياجاتها بناء على مبرر وسبب يستدعى ذلك، وتراقب المدرسة مالياً من قبل السلطات الأعلى، تتوسع دعم السلطات المركزية للمدرسة بحيث لا تقتصر على معادلة الصيانة بل ستشمل أمور أخرى، وتقوم بنقل وترحيل الميزانية على البنود والشهور، كذلك سيزداد عدد الطلاب، ومن ثم تتحقق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.

ونظراً لتطبيق معايير الجودة التى أصبحت ضرورية وحتمية لأننا أمام تشابكات معقدة فى المنظومة التعليمية الجديدة، فسوف تعزز الإدارة المتمركزة حول المدرسة موقفها بطلب الاعتماد من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وكنتيجة لهذا التطور تصبح هذه المدارس محط أنظار العلماء والأساتذة الخبراء التى ترتبط مع الإدارة المتمركزة حول المدرسة فى بروتوكولات تعاون علمي لتبادل الخبرات، ولدعم مراكز بحوث التميز العلمي التى تتبناها. وبالتالي نحن أمام نموذج تعليمي جديد يتطلب فكر وتخطيط ومعايير ومقاييس جديدة.

القسم الرابع - إطار عملي تنفيذي لتعظيم فرص الاستفادة من السيناريو الإبداعي.

كيف تتحول مدارس التعليم قبل الجامعي إلى الإدارة المتمركزة حول المدرسة؟ وكيف توثق علاقاتها باللامركزية فى التعليم؟ وكيف تتمكن من تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي؟.

تلك هي الأسئلة المثارة في سيناريو الإبداع السابق مباشرة، وتحقيق هذا السيناريو على مدى العقد القادم وحتى عام ٢٠٣٠ م ليس أمراً مستحيلاً، وإنما ثمة استجابات وإجراءات مطلوبة حتى تحدث المقاربة المطلوبة بين هذا السيناريو والواقع الفعلي.

وفي تقدير الدراسة الزاهنة أن هناك نوعين رئيسيين من الاستجابات المطلوبة:

١ - المرحلة التأسيسية للإدارة المتمركزة حول المدرسة.

٢ - المرحلة التطبيقية للإدارة المتمركزة حول المدرسة.

وفيما يأتي عدد من التوصيات الإجرائية المحققة للمطلبين السابقين:

أولاً - المرحلة التأسيسية للإدارة المتمركزة حول المدرسة:

والمقصود هنا تعزيز وتحسين القدرات المؤسسية لتلك الإدارة المتمركزة حول المدرسة، بحيث تتحول جهود المدرسة في هذا المجال من جهود متناثرة إلى منظمة وبينها تنسيق وانسجام، وبدلاً من التركيز على مطلب أو اثنين من متطلبات الإدارة المتمركزة حول المدرسة يتم الاهتمام بكل متطلباتها، وفي هذا تطرح الدراسة التوصيات الآتية:

١ - بالنسبة لامركزية السلطة:

يوصى البحث بما يلي:

- تشكيل مجلس بكل مدرسة من المعلمين، مدير المدرسة، قدامى المديرين، أولياء الأمور، وبعض أعضاء المجتمع المحلي، والطلاب، وطبيب الوحدة، وممثل لأقرب نقطة شرطة. مهمته أربع مهام متزامنة هي:

- هيئة استشارية لتحديد والموافقة على السياسات التعليمية المدرسية.
- هيئة داعمة للمدرسة للأموال المالية وغير المالية على حد سواء.
- هيئة رقابية من أجل الشفافية والمحاسبية على مستوى المدرسة.
- هيئة وسطية بين المدرسة، والحكومة، والمجتمع.

بشرط أن يتسم المجلس بالنزاهة والشفافية، ويتصف الأعضاء بسمعة جيدة في الوسط الأكاديمي والمجتمعي، وعلى علم تام بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك أساليب العمل التي ستتبعها. وتحدد قواعد التعاون والعمل قبل الانتهاء من تحديد الأعضاء المشاركين، وقبول جميع الأطراف لأداء المهام الموكلة إليهم؛ وذلك لدعم الفهم المشترك لديهم.

- تشكيل لجان متخصصة ومنبثقة عن مجلس المدرسة، تغطي مجالات كالميزانية والمناهج والمرافق والتكنولوجيا والعلاقات العامة، يكون أعضاء من المجتمع المحلي عناصر أساسية فيها. مهمتها صنع القرارات داخل المدرسة، وتنفيذ الأنشطة المختلفة، وضمانة وجود قائد لكل لجنة يكون مسئول عن التنسيق بين اللجنة ومجلس المدرسة، وتوضيح الامتيازات المادية والأدبية التي يمكن أن تحقق للعضو من خلال مشاركته فى تلك اللجان.
- بناء علاقات شراكة قوية بين المدرسة والمجتمع المحلي والأسرة، من خلال خطة تؤكد على المنفعة المتبادلة، وتسمح بمشاركة أولياء الأمور، ورجال الأعمال، والجامعات، وغيرها من الجهات والمؤسسات المعنية التي تقدم المساعدات المادية والمعنوية والفنية، وغيرها من الجهود الداعمة.
- الاهتمام بتفويض السلطة فى المدارس مما يساعد على المرونة والديمقراطية واستقلالية المدرسة وتقليل أعباء الضغوط الإدارية الروتينية.

٢- المشاركة فى صنع القرار:

يوصى البحث بما يلى:

- يقوم مجلس المدرسة بإدارة شئون العاملين بالمدرسة فى النواحي التالية: وضع نظام للحوافز، الإشراف والتقويم للأداء، توفير فرص متعددة للتنمية المهنية، والإشراف عليها وتقويمها.
- يقوم مجلس المدرسة بإدارة التدريس والتعليم فى النواحي التالية بالمدرسة، تحديد ساعات التدريس للمادة الدراسية، وتحديد طرق التدريس، وتيسير أعمال الامتحانات وإعلان النتائج، ورصد الغياب، وبناء بيئات صفية للتعليم والتعلم مرتبطة باحتياجات التلاميذ، الإشراف على التعليم وتقويمه.
- يقوم مجلس المدرسة بإدارة الميزانية فى النواحي التالية بالمدرسة، الإشراف على الميزانية، فتح المدارس بعد اليوم الدراسي لتقديم خدمات تربية وتثقيفية وترويحية للأهالي، توفير بنية تحتية قوية فى حجرات الدراسة ومختبرات المدرسة والأجهزة والمواصلات والواجبات الغذائية والأنشطة اللاصفية.
- يقوم مجلس المدرسة بالصيانة والبنية التحتية فى النواحي التالية بالمدرسة، شراء الأجهزة والمواد التعليمية، وإجراء الصيانة بالمدرسة.

- يقوم مجلس المدرسة بالإشراف والتقويم فى النواحي التالية بالمدرسة، حيث يعطى لمجلس المدرسة الحق فى اتخاذ القرارات فى الأنشطة الإدارية والأنشطة التربوية المتعلقة بالطلاب والعاملين.
- احتفاظ كل مدرسة بنظام معلومات للموارد البشرية بها يمثل بوتقة داخلية للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلى من ذوى الكفاءات والأداء المتميز والمهارات المتنوعة بحيث يتم على أساسها اختيار الخبرات المناسبة اللازمة. ويتم استقطابهم لتنفيذ المهام والأهداف واتخاذ القرار.
- إنشاء مننديات وتنظيم مؤتمرات للحوار يلتقي فيه الأعضاء (المعلمين مع أولياء الأمور) ربع سنوية وإعداد نشرات ورسائل إخبارية عن أي مشروع أو معلومات تنوى المدرسة المشاركة فيها، تتضمن معلومات واضحة ودقيقة عن الإنفاق والميزانية وبيانات عن إنجاز الطالب والشراء وتسليم الفواتير إلكترونيا وبرنامج الطالب.
- اعتماد المدرسة على الإدارة الإلكترونية كسبيل لتبسيط الإجراءات الإدارية، واستخدام الأساليب الحديثة مثل الميزانية المبرمجة واستخدام شبكات بنك المعلومات والحاسبات بدلاً من الملفات.
- تشكيل فرق عمل المعلمين المتعددة أفقياً (أي اشتراك المعلمين فى مستوى دراسي معين من المرحلة التعليمية) ورأسياً (اشتراك المعلمين من مستويات دراسية متعددة فى المرحلة التعليمية فى بحث موضوع معين) بجمع وتوزيع المعلومات داخل المدرسة، وإعلام الآباء والمجتمع خارج المدرسة، حيث يكون من المؤلف أن يعمل المعلمون فى لجنيتين أو أكثر، ونتيجة تقاطع كثير من اللجان عبر مجالات المستوى ومجالات الموضوع يكون هناك وعى بحاجات المدرسة ككل. وتضع المدرسة جداول للقاءات القصيرة كل صباح حيث يتبادل أعضاء المدرسة المعلومات.

٣- القيادة المدرسية:

يوصى البحث بما يلي:

- اختيار مدير المدرسة المناسب للإدارة المتمركزة حول المدرسة بالانتخاب من أهم صفاته (محبوب من الجميع والقدرة على الإقناع- ابتكار اقتراحات جديدة لتطوير العمل الفني والإداري- النظرة المستقبلية- روح المبادرة والتجريب- القدرة على وضع أهداف

قريبة وبعيدة المدى - التعامل مع المرؤوسين على أنهم فريق عمل - التحفيز للآخرين - خلق روح العمل - قوة المعرفة والشخصية - تنفيذ الأعمال الصحيحة - التركيز على أولوية المهم في العمل). ويمكن أن يحدث ذلك من خلال ما يلي:

■ زيادة جرعة الإعداد الإداري والقيادي للمعلم في كلية التربية، ثم مرحلة الإعداد التالي بالدراسات العليا (مستوى الدبلومات العليا والماجستير والدكتوراه) في تخصص الإدارة التربوية، وبحيث يتم منح الترخيص لممارسة العمل الإداري بمدارس التعليم العام لل حاصلين على دبلوم عالي في الإدارة أو القيادة المدرسية كحد أدنى، مع إعطاء الأولوية لل حاصلين على الدرجات الأعلى كالماجستير والدكتوراه في القيادة التعليمية.

• استحداث رخصة العمل بالقيادة المدرسية واشتراط حصول مديري المدارس عليها بما يبرهن على قدرتهم القيادية ودعمهم للقدرة القيادية لجميع العاملين بالمجتمع المدرسي، وعدم التقييد بالأقدمية في الاختيار.

• تدريب جميع القيادات على مهارات وكفاءات القيادة.

• وضع نظم لمحاسبة القيادة على نتائجها.

٤- المحاسبية على النتائج والإنجازات:

يوصى البحث بما يلي:

• إصدار التشريعات المناسبة التي تحدد معايير واضحة للتقويم لكل من وزارة التربية والتعليم وأعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي ، يُراعى فيها النظر على مدى أوسع من النتائج من نظرائهم في المدرسة التقليدية، وعقد ورش عمل للأعضاء للتدرب على هذه المعايير، طرق وإجراءات تطبيقها.

• نشر ثقافة المعايير بحيث تصبح جزءا من الممارسات المهنية اليومية التي ترشد الأعضاء إلى مستوى التميز المطلوب بلوغه.

• اشتراك أعضاء المدرسة والمجتمع المحلي ومجلس المدرسة في بناء معايير تحدد بدقة المستويات المختلفة للأداء لكافة مجالات القرارات مثل شئون العاملين، التدريس والتعليم، الميزانية، الصيانة والبنية التحتية، والإشراف والتقويم.

- تأسيس لجان التحقيق للمدرسة والمعلمين بصفة دورية، وذلك لاستجواب المدير والمعلم عن القرارات التي اتخذت، والمهام التي أنجزت، والقضايا التي يجب أن القيام بها ولم تتحقق، والتغلب على الصعوبات التي حجزت دون الاستفادة من الموارد بشكل جيد.
 - إنشاء صندوق للشكاوي، وإجراءات واضحة للتنظيم من أجل تقديم تعليقات واقتراحات جيدة علي كافة شئون المدرسة .
 - وضع ميثاق خاص بالمدرسة يتضمن كيف تحقق المدرسة أهدافها بشكل جيد؟ وكيف تتصرف في موارد؟ وما خططها التي أعدتها للمستقبل؟.
- ٥- تمكين العاملين بالمدرسة (المعرفة):

- يوصى البحث بما يلي:
- توفير الحجرات لكل من أعضاء هيئة التدريس والأنشطة (الموسيقى- الرسم- الاقتصاد المنزلي- مناهل للمعرفة- الكمبيوتر- المجال الزراعي- المجال الصناعي- الوحدة المنتجة- الأخصائي النفسي- الأخصائي الاجتماعي)، والمعامل (الفيزياء- الكيمياء- العلوم)؛ حيث أنهم خادمين للعملية التعليمية، وأن محور اهتمامهم الطلاب أنفسهم.
 - تفعيل صندوق الزمالة يدفع فيه المعلمين شهرياً للقيام بأعمال إنسانية مع المعلمين المرضى وأصحاب مصائب (حوادث وعمليات)، أو المناسبات والمجاملات.
 - الاهتمام بعمال الأمن والنظافة (حمامات- فصول- سلالم وطرق- الحوش- الحديقة- الكنتين) في المناسبات العامة كالأعياد، وعمل حوافز إضافية ومسابقات، حيث أنهم يرسمون الصورة المشرفة للمدرسة.
 - إيجاد مكاتب ولجان لتقديم الاستشارات والإرشاد والتطوير للمدارس وهيئة العاملين، وقد يكون تقليدي أو إلكتروني عن طريق شبكة الانترنت، يكون مفيد للمدرسة.
 - التدريب لجميع أعضاء المجتمع المدرسي والطلاب والأهل والمجتمع المحلي على الشكل الجديد من الإدارة المتمركزة حول المدرسة وطرق تنفيذها، ومهارات العلاقات الشخصية، مهارات العمل الفريقي، ومهارات حل المشاكل وصنع القرار، والمهارات العملية، ومهارات إعداد الميزانية، ومهارات تمكن الأفراد من الاستجابة للتغيرات في المدرسة والبيئة.

- غرس الثقة بين أعضاء مجلس المدرسة وأعضاء الفرق والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي من خلال علم كل عضو بخبرات وكفايات زملائه، وتنظيم لقاءات بصفة دورية، ووضع أهداف واضحة للعمل.
- توضيح الامتيازات المادية والأدبية التي يمكن أن تحقق من خلال مشاركته في مثل تلك الإدارة، وتخصيص مكافآت على مستوى الفريق ككل يكون مفيد جداً لحفز الفرق على تحمل مسؤولية حل المشكلات التي تعترض مسار تقدم الفريق.
- التدريب للعاملين بوزارة التربية والتعليم على الدور الإشرافي والرقابي على التمويل، وعلى الأدوار التربوية بدلا عن بند الصيانة البسيطة.

٦- التمويل:

يوصى البحث بما يلي:

- اعتماد موارد المدرسة على المجال الزراعي والصناعي والاقتصاد المنزلي والتربية الفنية والوحدة المنتجة.
- يكون المجتمع المدني مصدر الموارد والتبرعات والقرارات مثل مجلس الأمناء والجمعيات الأهلية وأشخاص ذو سلطات في الريف (العمدة، شيخ البلد، المتعلمون وذوي مركز، معلم، محامي، طبيب، أستاذ جامعة، أحد أفراد الأمن)، أو في المدينة (أطباء، مسلم، مسيحي، محامي، أستاذ جامعة، مدير نادي).
- تخصيص وزارة التربية والتعليم الموارد المالية للمدرسة بشكل مبلغ إجمالي.
- التوسع في استخدام الصيغ التعويضية للتمويل Compensating Formula فضلا عن معادلة تخصيص التمويل، وتُحسب على المدفوعات التي يدفعها أولياء الأمور للمدرسة وليس فقط على الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، وإمكانية الترحيل بين البنود المختلفة.
- تخصص المدرسة الميزانية لها بما يتناسب مع صندوق احتياجات الطالب Basket of Student Needs ترتبط بالعدالة وتخدم الشفافية للناس.
- يضع مجلس المدرسة خطة لتفعيل مشروعات الوحدة المنتجة لتوفير جزء من العائد المالي اللازم كمرحلة أولى، وبعد فترة توفير عائد مادي كامل. ويمكن أن يحدث ذلك من خلال ما يلي:

- استغلال حصص المجال الزراعي فى عمل شتلات وزهور عتريه ونباتات ظل ومحلات ومربى وأشجار الزينة وفتح منافذ للبيع فى المدرسة، ويقسم العائد المادي إلى ثلاثة أجزاء هي: المزرعة واحتياجاتها، والعمال والطلاب، وإدارة المدرسة.
- استغلال حصص الاقتصاد المنزلي فى عمل تطريز وأكياس مخدات وبعض الجيبات للنبات والبنطلونات والمأكولات الشعبية (فول - طعمية - كشري) والبسكويت صنع حلويات أو واجبات مطبوخة أو تجهيز الخضروات، ويبيع هذه المنتجات على مستوى المدرسة أو المجتمع المحلي فى القرية والأحياء الشعبية.
- استغلال حصص التربية الفنية فى عمل أشغال يدوية ورقية، أو بخامات أخرى مثل إكسسوارات بسيطة وإجوارات الخ، ويتم بيعه على مستوى المدرسة والمجتمع المدني المحيط بالمدرسة.
- الإثابة للمعلمين والطلاب المعاونين والعمال عن الأنشطة المختلفة، قد تكون بالعائد المادي أو الإجازات أو بالدرجات حسب رغبته.
- الأخذ بفكرة الجمعية التعاونية التى يشترك بها الطلاب والمعلمين وإشراك أولياء الأمور ورجال الأعمال والتجار المحيطين بالمدرسة.

جدول (٤) ميزانية المدرسة ومصادر صرفها

الميزانية	بنود/ مصادر الصرف
المصروفات المدرسية	القيام بالإصلاحات وإعادة تأهيل الأجهزة المستهلكة وتطوير المدرسة.
مكاسب الوحدة المنتجة (منتجات زراعية-مجال صناعي- اقتصاد منزلي...الخ) المعارض	حافز للمشرفين على الوحدة المنتجة. حافز للمعلمين القائمين على فصول التقوية. تسديد المصروفات. إعانات مادية لغير القادرين.
التبرعات	إحضار بروجكتور فى بعض الفصول أو كليهما على حسب الإمكانيات
فصول تقوية بمبالغ رمزية	وسائل تعليمية من لوحات مجلات، اسطوانات كمبيوتر كتب خارجية لبعض الطلاب الضعاف.
القرية والأحياء الشعبية	مساعدة ذوى الاحتياجات الخاصة.

- عمل مشاريع مدرسية تخاطب الأولويات الأكاديمية الأساسية، وتتبنى العمل الجماعي، ويشترك فيها المعلمون، وأولياء الأمور، والطلاب.

ثانياً - المرحلة التطبيقية للإدارة المتمركزة حول المدرسة .

حيث يبدأ فى تحويل المدرسة إلى الإدارة المتمركزة حول المدرسة تتصف بكل صفات المؤسسة ذات الإدارة المتمركزة حول المدرسة بحيث تحقق من خلال أنشطتها والعمليات التى تتم بها الإدارة المتمركزة حول المدرسة لكل من طلابها والمجتمع المحلى وكذلك تقديم برامج تدريب للمعلمين أثناء الخدمة تساعد فى تحقيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة.

وفى هذا المجال يطرح البحث التوصيات الآتية :

١- أن يتم الانتقال لهذا الشكل من الإدارة بشكل تدريجي يبدأ من المحافظات الست التى طبقت اللامركزية أو المدارس التابعة لمشروع تطوير التعليم، وتخضع للتقويم المستمر، وتكون بصورة مخططة ومدرسة، كما يتراوح التدرج بداية من حكم ذاتي محدود على عمليات المدرسة إلى الحكم الذاتي الكامل للمدرسة فى كافة الأمور التربوية والمالية والأفراد.

٢- تعيين هيئة استشارية فى المدارس تكون السند الموجه للإدارة المدرسية، وأن تقدم المشورة والتوجيه عند الحاجة، وأن تقدم تدريبات ومتابعة للمستشار المالي والتنظيمي.

٣- مشاركة المعلمين والمديرين والأهالي والوزارة والمديريات والإدارات التعليمية فى التوعية بأهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي والتصدي لمشكلاتها، وذلك عن طريق:

- مشاركة الجميع (العاملين - مجلس الأمناء - ممثلين عن المجتمع المحلى) فى وضع خطة للتوعية بالخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي وأهدافها ومتطلباتها من المدرسة، مع وضع آليات لتفعيل الخطة عن طريق المؤتمرات والنشرات والإعلام فى الصحف والتلفزيون والملصقات، ورش عمل، محاضرات وندوات، وهكذا...

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل الإذاعة - التلفزيون - الفكس - المواقع الإلكترونية - الإنترنت؛ لتحقيق الاتصال والتواصل بين المدرسة والوزارة.

- إجراء دراسات استطلاعية لمعرفة آراء المعنيين والمهتمين عن وضع المدارس ومدى تحققها لأهدافها المنشودة في خدمة قضايا الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ومدى تلبية احتياجات الخطة الاستراتيجية للتعليم .
- ابتكار أشكال متنوعة من نظم إسهام فئات المجتمع المستفيدة من تحمل أعباء التعليم ونفقات التطوير والتحديث.
- توفير وسائل للحث والتحفيز على المشاركة في البرامج التطوعية لدعم خطط التحسين للخطة الاستراتيجية للتعليم.
- ٤- وضع خطة لتوظيف الموارد المالية والبشرية لخدمة المجتمع المحلي، وذلك عن طريق:
 - تلتن المدرسة كافة إمكاناتها المتاحة لخدمة قضايا التنمية المجتمعية على المواقع الإلكترونية الخاصة بها.
 - تتيح كافة إمكاناتها من معامل وأجهزة وورش عمل وملاعب لخدمة قضايا التنمية بالمجتمع المحلي.
- ٥- تعديل اللوائح التنظيمية للتعليم العام بطريقة تمكن المدرء يلعبون دورا أكثر عملية اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة، وتشمل مهارات إعداد الميزانية ومهارات تمكن الأفراد من الاستجابة للتغيرات في المدرسة والبيئة.
- ٦- تعزيز المدرسة المتفوقة في الإدارة المتمركزة حول المدرسة ونشر ذلك على مستوى الإدارة التعليمية.
- ٧- وجود استراتيجية إعلامية شاملة تغطي جميع أفراد المجتمع بما فيهم الطلاب وأولياء الأمور والمسئولون تعمل على إقناعهم بأهمية المشاركة في هذا التوجه وضرورة إقناعهم به ويجدواه وفاعليته.
- وبتقديم التصور المقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة، يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأخير وهو: ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي حتى عام ٢٠٣٠؟، وكذلك حقق الهدف الأخير وهو يحمل نفس المعنى.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- ١- إبراهيم عباس الزهيري (٢٠٠٢). أبعاد الإشراف التربوي لدى مدير المدرسة في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة. مجلة كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، ٣٩، ٩٨.
- ٢- أحمد حسين الصغير (٢٠٠٩). الإصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل" دراسة ميدانية في دولة الإمارات العربية". المجلة التربوية، جامعة سوهاج، (٢٥)، ٢٦٣-٣١٩.
- ٣- أحمد زكي بدوي (١٩٨٤). معجم مصطلحات العلوم الإدارية. القاهرة: دار الكتاب المصري.
- ٤- أحمد شحاتة محمد (٢٠٠٥). تصور مقترح لآليات المحاسبية التعليمية الشاملة، مدخل لجودة التعليم المصري. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، ١٧ (٣)، ٢٤٩-٢٨٨.
- ٥- أحمد محمد محمد (٢٠١٤). توظيف بطاقة الأداء المتوازن BSC في بناء نموذج رباعي المسارات للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوي العام. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٦ (٤٧)، ١٠٠-٢٣٧.
- ٦- إدوارد ب. فسك، هيلين ف. لاد (٢٠٠١). المدارس ذاتية الإدارة في نيوزيلندا، والمساءلة. (ترجمة، عثمان مصطفى عثمان)، مستقبلات، القاهرة: مركز مطبوعات اليونسكو، ٣١ (٤)، ٦٦٨-٦٨٨.
- ٧- برانت دافيز، لندا إليسون (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين. (ترجمة، عبد العزيز البهواشي)، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- ٨- جمهورية مصر العربية (٢٠١٤). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠. تم استرجاعها من <http://sdsegypt2030.com>
- ٩- جمهورية مصر العربية (٢٠١٦). قانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ بإصدار قانون الخدمة المدنية. الجريدة الرسمية، ٥٩ (٤٣)، ١-٤٠.
- ١٠- جوناثان د. يانسن (٢٠٠١). حول سياسات الأداء بجنوب أفريقيا: الاستقلالية، والمساءلة، والتقييم. (ترجمة، محمد كمال لطفي)، مستقبلات، القاهرة: مركز مطبوعات اليونسكو، ٣١ (٤)، ٦٩١-٧٠٤.
- ١١- حشمت عبدالحكم محمد (٢٠١٠). رؤية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٧ (١٤٤)، ٤٦٧-٥١٢.

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

١٢- خميس فهم عبد الفتاح (٢٠٠٥). الإدارة الذاتية للمدرسة في الفكر الإداري المعاصر ومتطلبات تطبيقها في المدارس الثانوية بمصر: دراسة تحليلية. رسالة ماجستير، كلية التربية بدمنهور، جامعة الإسكندرية.

١٣- رانيا عبد المعز الجمال (٢٠٠٨). دراسة مقارنة لنظم المحاسبية التعليمية في كل من أستراليا وإنجلترا ونيوزيلندا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١١ (٢٣)، ١٥-٨٣.

١٤- سعيد أحمد سليمان، صفاء محمود عبد العزيز (٢٠٠٦). دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم. القاهرة: برنامج جوائز الامتياز المدرسي بوزارة التربية والتعليم.

١٥- سهير عبد اللطيف أبو العلا (٢٠١٣). المحاسبية التعليمية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بأسوان. مجلة الثقافة والتنمية، جامعة سوهاج، ١٤ (٧٢)، ٤٥-١١٧.

١٦- سيلفيا شميلكيس (٢٠٠١). استقلالية المدرسة والتقييم في المكسيك. (ترجمة، مجدي مهدي علي)، مستقبلات، القاهرة: مركز مطبوعات اليونسكو، ٣١ (٤)، ٧٢٠-٧٣١.

١٧- عادل عبد الفتاح سلامة (٢٠٠٠). دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونغ كونج وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة التربية والتنمية، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، ٨ (٢٠)، ٧٢-١١٩.

١٨- عبد السلام الشبراوي عباس (٢٠٠٩). الإدارة في مجال التعليم بين ثراء الفكر وفقر الممارسة. المنيا: دار فرحة للنشر والتوزيع.

١٩- عزة أحمد محمد، إيمان زغلول راغب (٢٠٠٥). الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٨ (١٧)، ٢١-٩٥.

٢٠- عزة جلال مصطفى (٢٠٠٢). التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء أدوارهم المستقبلية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.

٢١- عمر نصير مهران (٢٠٠٧). تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.

٢٢- عمر نصير مهران، أسامة عبد السلام علي (٢٠١٦). الإدارة والقيادة التربوية. مركز التميز التربوي: كلية التربية جامعة عين شمس.

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

٢٣- فيرناندو ريمرز، سيرجيو كارديناس (٢٠٠٧). من المستفيد من الإدارة على مستوى المدرسة في المكسيك؟. (ترجمة، شويكار محمد زكي)، مستقبلات، القاهرة: مركز مطبوعات اليونسكو ٣٧ (١٠)، ٥٥-٨٠.

٢٤- محمد جودة التهامي (٢٠٠٤). تفعيل المسئوليات المجتمعية والإدارية والفنية لمدير المدرسة في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (١٣)، ١٣٩-٢١٢.

٢٥- محمد محمود الفاضل (٢٠١٠). تجديلات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

٢٦- محمود أبو النور عبد الرسول (٢٠٠٥). تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر. المؤتمر السنوي الثالث عشر (الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف جامعة القاهرة.

٢٧- مرفت صالح ناصف (٢٠٠٨). المحاسبية وتطوير الأداء بالمدرسة الثانوية دراسة مقارنة في مصر وإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٣ (٣٢)، ٢٢١-٣١٤.

٢٨- ميجي إسماعيل محمود (٢٠١٥). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢ (٧)، ٢٨٩-٣٨٥.

٢٩- المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية (٢٠١٦). مشروع موازنة ٢٠١٦-٢٠١٧ زيادة في الاستثمار وتساؤلات حول تحقيق العدالة الاجتماعية. القاهرة: المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية.

٣٠- ناصر محمد عامر (٢٠٠٥). الإدارة من الموقع: استراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس توجهات مصر ودروس من نيوزيلندا. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٨ (١٥)، ١٧-٥٧.

٣١- ناصر محمد عامر (٢٠٠٥). معوقات تأهيل الإدارة المدرسية في مصر للأيزو، وإمكانية الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة للتغلب على هذه المعوقات. المؤتمر السنوي الثالث عشر (الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف جامعة القاهرة.

- تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).
- ٣٢- نبيل سعد خليل، عبد الباسط محمد دياب (٢٠١٣). الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية. *مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ١٦ (٤٦)، ٩-، ١٨٩.
- ٣٣- نجوى حسين المسيري (٢٠١٣). *الإدارة الذاتية للمدرسة بين النظرية والتطبيق*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- ٣٤- نهلة عبد القادر هاشم (٢٠٠١). نظام مقترح للمحاسبية المدرسية في جمهورية مصر العربية. *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، ٥ (٢٥)، ٣٣-٨٣.
- ٣٥- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٧). *المؤسسات المعتمدة قبل الجامعي*. تم استرجاعها من http://naqaae.eg/?page_id=961.
- ٣٦- وزارة التربية والتعليم (١٩٨٦). *قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون التعليم*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٣٧- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣). *المعايير القومية للتعليم في مصر*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٣٨- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧). *الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر: نحو نقلة نوعية في التعليم ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٣٩- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧). *قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٤٠- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩). *قرار وزاري رقم (٢١٦) بتاريخ ٢٠٠٩/٨/٣١ بشأن تحديد الرسوم والغرامات والاشتراكات ومقابل الخدمات الإضافية وأثمان أدلة التقويم التي تحصل من طلبة وطالبات المدارس بمختلف مراحل التعليم للعام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٤١- وزارة التربية والتعليم (٢٠١١). *قرار وزاري رقم ٢٨٩ بتاريخ ٢٠١١/٨/٢٤ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٤٢- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). *قرار وزاري رقم (١٣٧) بتاريخ ٢٠١٢/٣/١١*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٤٣- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣). *دليل اللامركزية المالية في التعليم الباب الثاني والباب السادس*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية).

٤٤- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). قرار وزاري رقم (٧٤) بتاريخ ٢٠١٤/٢/١٧ بشأن تشكيل لجنة للصحة والبيئة بكل مدرسة وإدارة ومديرية تعليمية. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

٤٥- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). قرار وزاري رقم (٢٦٢) بتاريخ ٢٠١٤/٦/٣ بشأن تشكيل لجنة لإدارة الأزمات بكل مدرسة وإدارة تعليمية. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

٤٦- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠: التعليم المشروع القومي لمصر، معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

٤٧- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي: التعليم المشروع القومي لمصر. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

٤٨- ياسر فتحي الهنداوي المهدي (٢٠١٢). بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية في مصر. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٣١، ٣٦٢، ٤٠٧.

٤٩- يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢). أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٥(٧)، ١٣٩-٢٠٢.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- 50- Abu-Duhou, I.(1999). *School-based management: Fundamentals of educational planning*. Paris: UNESCO/ Internationality Institute for Educational Planning.
- 51- Al Ghefeili, A. & Ghani, M.(2014). School-based management in Oman: school community's views and understanding. *Global Business and Economics Research Journal*, 3(1), 55-67.
- 52- Arar, K.& Abu-Romi, A.(2016). School-based management: Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration*, 2(54), 191-208.
- 53- Bandur, A.(2012). Decentralization and School-Based Management in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Educational Development*, National Academy for Educational Research, 1(1), 33-47.
- 54- Barcon, A.(2000). *Self-Management Institute School: Four Models*. National Observer Summer.
- 55- Botha, N.(2006). Leadership in school-based management: a case study in selected schools. *South African Journal of Education*, 3(26), 341-353.

- 56- Caldwell, B. J.(2005). *School-based management. Education Policy Series(3)*. Paris: UNESCO/International Institute for Educational Planning, International Academy of Education.
- 57- Cheng, C.& Mok, M.(2007). School-based management and paradigm shift in education: an empirical study. *International Journal of Educational Management*, 6(21), 517- 542
- 58- Di Gropello, E.(2006). *A comparative analysis of school-based management in Central America*. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- 59- E.Nir, A.& Miran, M.(2006). The equity consequences of school-based management. *International Journal of Educational Management*, 2(20), 116 – 126.
- 60- Gamage, D.(1996). *School-based management: Theory, research, and practice*. Sri Lanka: Karunaratne & Sons Ltd.
- 61- Gamage, D.(1996). The impact of school-based management and new challenges to school leaders. *Perspective in Education*, 12(2), 63-74.
- 62- Gamage, D.(2003). School-Based Management Leads to Shared Responsibility and Quality in Education. *Annual Conference of the CIES, New Orleans, LA*.
- 63- Gamage, T. D.& Sooksomchitra, P.(2004). Decentralization And School-Based Management In Thailand. *International Review of Education*, 4(50), 289–305.
- 64- Grauwe, A.D.(2005). Improving the Quality of Education Through School-Based Management, Learning From International Experience. *International Review of Education*, 51(4), 269-287.
- 65- Hammad, W.& Norris, N.(2009). Centralised Control: A Barrier to Shared Decision-making in Egyptian Secondary Schools. *International Studies in Educational Administration*, 37(2), 60-73.
- 66- Hammad, W.(2010). Boards of trustees (BOTs) as avenues for shared decision-making in Egyptian Schools: Teachers' Perceptions. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3787–3791.
- 67- Hammad, W.(2010). Teacher's Perceptions of school culture as a Barrier to shared Decision-making(SDM) in Egypt's Secondary Schools. *Journal of Comparative and International Education*, 40(1), 97-110.
- 68- Hammad, W.(2012). Exploring The Gap Between Rhetoric And Reality In School Based Management In Egyptian Schools. *Journal Of Educational, Instructional Studies in The World*, 3(2), 2146-7463.

- 79- Heyward, M., Cannon, R.A.,& Sarjono.(2011). *Implementing school-based management in Indonesia*. RTI Press publication No. OP-0006-1109. Research Triangle Park, NC: RTI Press. Retrieved from <http://www.rti.org/rtipress>.
- 70- Huber, G.(2004). School leadership and leadership development. *Journal of Educational Administration*, 6(42), 669-684
- 71- Ko, J., Cheng, C.& Lee, H.(2016). The development of school autonomy and accountability in Hong Kong. *International Journal of Educational Management*, 7(30),1207-1230.
- 72- Leithwood, K.& Teresa, M.(1998). A Review of Research Concerning the Implementation of Site-based Management. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(33), 233–285.
- 73- Mehralizadeh, Y., Atashfeshan, F.(2006). Globalization and Decentralization of Management: A Study of the Feasibility of Application of School-Based Management in Iran's Secondary Schools. *The Alberta Journal of Educational Research*, 1(52), 84-98.
- 74- Moradi, S., Aminbidohkti, A., Barzegar, N.& Hussin, B.S.(2013). The Implementation of School-Based Management Concept in Tehran Schools. *Journal of Educational and Management Studies*, 3(4), 442-446.
- 75- Myers, D.& Stonehill, R.(1993). *School-Based Management*. USA: Office of Educational Research and Improvement.
- 76- Nenyod, B.(2002). Learning Reform Schools for Developing Quality of Learners(School-Based Management) Thai Ways and Methods. *Office of national Education Commission, office of the prime minister*.
- 77- O'Brien, F.A(2004). Scenario Planning- lessons for practice from Teaching and Learning. *European Journal of Operational Research*, 3(152), 709-722.
- 78- Oswald, L.(2001). School-Based Management: Rationale and Implementation Guidelines. *Oregon School Study Council*, 7(38),1-78.
- 79- Pang, I.(2008). School-based management in Hong Kong: centralizing or decentralizing. *Educational Research for Policy and Practice*, 1(7), 17-33. DOI 10.1007/s10671-007-9041-y
- 80- Public Schools of North Carolina(2004). *School-Based Management And Accountability Procedures Manual*. Carolina: North Carolina Department of Public Instruction Curriculum and School Reform Services.

- 81- Pushpanadham, K.(2006). Educational Leadership For School Based Management. *ABAC Journal*, 26(1), 41-48.
- 82- Thida, K.& Joy. C.(2012). Exploring the Implementation of School-Based Management in Selected Public Schools in Cambodia: A Multiple Case Study. *The Asian Conference on Education, Official Conference Proceedings, The International Academic Forum*, Osaka, Japan.
- 83- United Nations Development Programme, Institute of National.(2004). *Egypt Human Development Report 2004: choosing decentralization for good governance*. Kalyoub: author.
- 84- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization(UNESCO)(2006). *Decentralization of education in Egypt*. (Country report at the UNESCO seminar on EFA Implementation, Hyderabad, India 6-8 January 2005). Retrieved from: unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147086e.pdf.
- 85- Wohlstetter, P.& Mohrman, A.(1993). *School-Based Management: Strategies for Success*. Finance Center of CPRE, Reporting on issues and research in education finance.
- 86- World Bank. (2007). *What is school-Based management*. Education Human Development Network. Washington: International Bank for Reconstruction and Development
- 87- World Bank. (2008). *What Do We Know About School-Based Management?*. Washington: The World Bank.
- 88- World Economic Forum.(2015). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Switzerland: World Economic Forum.
- 89- Zajda, J.& Gamage, T.(2009). *Decentralization, School-Based Management, and Quality*. New York: Springer.

ملخص البحث

تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل

الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ م (دراسة استشرافية)

إعداد: د. محمد حمدي زكي محمد

يهتم البحث الحالي بوضع تصورات لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتدعيم أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، والمقرر الانتهاء منها في عام ٢٠٣٠ م؛ وذلك لإسهام هذه الإدارة في تحقيق أهداف التعليم قبل الجامعي، عن طريق لامركزية السلطة بالمدرسة والمشاركة في صنع القرار والقيادة المدرسية والمحاسبية على النتائج والإنجازات، التمكين، والتمويل.

وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته لطبيعة البحث، حيث تم تحليل واقع أسس الإدارة المتمركزة حول المدرسة بجمهورية مصر العربية، ومدى تحققها لأهداف الخطة الاستراتيجية، وذلك بالاعتماد على تفسير وتحليل البيانات والمعلومات والإحصائيات والتقارير في هذا المجال، مع الاعتماد على المقابلات الشخصية لبعض المعلمين والمديرين في برنامج التأهيل غير التربويين.

وتم الاعتماد أيضاً على أسلوب الاستشراف عن طريق تقصى مستقبل الإدارة المتمركزة حول المدرسة بتعرف كيفية الانتقال من الحالة الحاضرة إلى حالة أفضل في المستقبل المنظور بنهاية عام ٢٠٣٠ م.

وقد اشتمل البحث على الإطار العام للبحث، وعرض تطور مفهوم الإدارة المتمركزة حول المدرسة عالمياً، ومحلياً، وأسسها النظرية، كذلك عرض العناصر الأساسية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، وموقع الإدارة المتمركزة حول المدرسة منها، ثم بيان مدى إسهام الإدارة المتمركزة حول المدرسة في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي.

وقدم البحث - بناء على التحليل السابق - أهم المسارات النوعية لمستقبل الإدارة المتمركزة حول المدرسة حتى عام ٢٠٣٠ م، ممثلة في السيناريو المحافظ، والسيناريو التقدمي (الديناميكي)، والسيناريو الإبداعي (المستهدف).

وانتهى البحث بتصور عملي تنفيذي لتعظيم فرص الاستفادة من السيناريو الإبداعي، وذلك عن طريق مرحلتين هما: المرحلة التأسيسية للإدارة المتمركزة حول المدرسة، المرحلة التطبيقية للإدارة المتمركزة حول المدرسة.

Abstract

A Proposed Perspective for Applying School-Based Management for Achieving the Aims of the National Strategic Plan for Pre-University Education 2014-2030

(Supervision Study)

By Dr. Mohamed Hamdy Zaky Mohamed

The Present research aims at presenting a perspective to applying school-based management(SBM) for achieving aims of national strategic plan for pre-university education. It will be finished in2030. That is considered a contribution of this management to achieve aims of pre-university education by authority decentralization, shared decision making, School Leadership, accountability of results, empowerment of principals and teachers, and schools' budgets.

The present research is based on the descriptive method that is Adequate for the real situation of SBM at Egypt. Data analysis, information statistical data, reports were used field besides using personal interviews for some teachers, principals of qualifying non-educational teachers. It also relies on the supervision scenarios be investigating the future of SBM so as to move from the status quo to a better condition in the future for Egypt by the end of 2030.

The research included general frame, and presentation of development of the concept of SBM, Transition to SBM in Egypt: the concept and its realization, and presentation of main elements, national strategic plan for pre-university education (2014-2030) and the position of SBM and the contribution of this SBM in national strategic plan for pre-university education.

The research presented the important qualitative ways for the future of SBM in Egypt until 2030. represented in progressive and creative scenario. The research concluded with practical frame to make use of the creative scenario. It consists of the foundation stage of SBM and the application stage.