مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

دراسة مقارنة للإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي في كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر

إعداد

أ/ مصطفى عبد الحميد ابو الريش

المجلد (٨٥) العدد (الأول) الجزء (الأول) يناير ٢٠٢٢م

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

الملخص

هدف البحث الحالي إلى تحسين التعليم الأساسي في مصر باستخدام مدخل الإدارة الذاتية حيث يعد مفهوم الإدارة الذاتية من أهم المفاهيم المعاصرة التى تساند توجه التعليم بهدف الحصول على مخرجات تعليمية عالية الجودة، وإن الهدف من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة زيادة الفاعلية للمدرسة ومن ثم الحصول على الخدمات التعليمية الجيدة والمميزة للطلاب، وتعد الإدارة الذاتية نوعا من الإصلاح الإداري في مجال التعليم، يقوم على المشاركة والحرية والاستقلالية واللامركزية والمساءلة، ومن ثم تتمكن المدرسة من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فاعلية من خلال تصور مقترح في ضوء خبرة أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية.استخدم الباحثان المنهج المقارن. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج المستمدة من الاطار النظري ومنها نشر الوعي بثقافة الاستقلال الذاتي والإدارة الذاتية للمدرسة وأهميتها في تحسين جودة التعليم وجودة المخرجات التعليمية ، وتماشيا مع الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤م – ٢٠٣٠م ، الوعى بأهمية المشاركة المجتمعية في صناعة القرار داخل المؤسسة التعليمية واطلاع المجتمع المحلي بالدور التربوي للمدرسة وكذلك الدور التعليمي واشراك الأسرة في وضع الخطط والاستراتيجيات التعليمية والمشاركة في وضع المناهج وتقيمها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة ، الذاتيـة، مدارس ،التعليم ،الأساسي

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

Abstract

The study aims at developing general education in Egypt School – based Management the concept of school-based management is one of the most important contemporary concepts that support the direction of education in order to obtain high-quality educational outputs، as the goal of the application of school-based management to increase the effectiveness of the school and then to obtain good and distinctive educational services for students، and school-based management is a kind of administrative reform in Based on the principle of participation، freedom، independence، decentralization and accountability، the school is able to use its available resources well and effectively through proposed procedures in light of the experience of Australia and the United States،The researcher used the comparative approach، by analyzing and interpreting the similarities and differences in the management of public education by using School – based Management approach in the light of cultural forces and factors in the United States and Australia.Spreading awareness of the culture of autonomy and self-management of the school، and its importance in improving the quality of education and the quality of educational outputs، in line with the strategic plan for pre-university education in the Arab Republic of Egypt 2014-2030. Awareness of the importance of community participation in decision-making within the educational institution and inform the local community of the educational role of the school as well as the educational role and the involvement of the family in the development of educational plans and strategies and participation in the development and evaluation of curricula.

Key words: School – based Management / Basic education schools

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

مقدمة

تمثل الإدارة المدرسية المستوى الإجرائي والتنفيذي للسياسة التعليمية ، فهي تمثل المستوى الأخير – قاعدة الهرم – في الإدارة التعليمية الذي يتم فيه ممارسة العمل التربوي بطريقة مباشرة مع قطاعات واسعة من التلاميذ والمعلمين وأولياء أمور التلاميذ وغيرهم من أفراد المجتمع المحلي، الذين لهم علاقة ومصلحة مباشرة بالعمل المدرسي، الأمر الذي أدى إلى تنوع مجالات عمل الإدارة المدرسية. وفي ظل التحديات العالمية التي يواجهها العالم من ثورة معلوماتية ومعرفية وتكنولوجية، وبما أن الدول لا تنمو ولا تتطور إلا من خلال بوابة العلم والمعرفة، فإن المدرسة تعد اللبنة الأولى والحقيقية للانطلاق إلى عالم المعرفة والخروج من عنق الزجاجة، وذلك بالتخلي عن الطرق التقليدية في إدارة المدرسة واستخدام الطرق والاستراتيجيات المعاصرة فى الإدارة.(فاتن محمد عدلي ٢٠١٨م ، ص ١١٩)

ويمثل التعليم الأساسي بحلقتيه الابتدائية والإعدادية قاعدة المنظومة التعليمية ككل وركيزة التعليم قبل الجامعي وقد تقرر في قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ الهدف من التعليم الأساسي وهو تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف العملية والمهنية من أجل إعداد الفرد ليكون مواطنا منتجا في بيئته ومجتمعه وربط التعليم بحياة الناشئين والتكامل بين النواحي النظرية والعملية في مقررات الدراسة ومناهجها (نصر محمد محمود ، ٢٠٠٧، ص٥)

يعد مفهوم الإدارة الذاتية من أهم المفاهيم المعاصرة التي تساند توجه التعليم بهدف الحصول على مخرجات تعليمية عالية الجودة ، حيث إن الهدف من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة هو زيادة الفعالية للمدرسة ومن ثم الحصول على الخدمات التعليمية الجيدة والمميزة للطلاب (سلامة عبد العظيم حسين ٢٠١٣م ، ص ص ٢٤٠– ٢٤١). تعد الإدارة الذاتية من أبرز التوجهات الإصلاحية الداعية 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 والتعليم فى المجتمع

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

وممثلين من المحليات رجال 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.

(Gamage ،D. 2009 ،p7)

وتتجلي أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم الأساسي في أن السعى إلى تحقيق استقلالية المدارس وتطويرها يتطلب تحقيق شراكة فعالة مع المجتمع المدني بجميع فئاته ومنظماته للحصول علي الدعم والمساندة اللازمين لتحقيق ذلك، فبدون مؤازرة المجتمع بمؤسساته وجميع فئاته لا يمكن إحداث التطوير المستهدف للتعليم، وأن المشاركة المجتمعية ضرورة قصوى للرقابة على العملية التعليمية في المدارس من أجل تحقيق الجودة النوعية بها في ظل مجتمع المعرفة ، مما يتطلب تغييرا شاملاً في ثقافة المجتمع بجميع فئاته ومنظماته نحو المشاركة المجتمعية لدعم ومساندة تطوير التعليم في مصر. (محمد جاد أحمد عبد العظيم ، محمد منصور أحمد عبداللاه ،٢٠١٦م ، ص٣٢.)

ومن الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المتمركزة على المدرسة المشاركة المجتمعية في التعليم حيث تعد من ركائز تطوير منظومة التعليم وتحقيق فاعلية المؤسسات التعليمية، فمن خلال المشاركة المجتمعية تتجلى أهمية إعادة هندسة النظام التعليمي والبيئة التنظيمية للمؤسسات التعليمية، لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبناء القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية في ظل العولمة ومجتمع المعرفة، وأنها صياغة جديدة للعلاقة بين المدرسة والمجتمع، تتكامل فيها مسئولية الدولة عن التعليم مع مسئولية أولياء الأمور وغيرهم من المواطنين ومؤسسات المجتمع ومنظماته من أجل إصلاح وتطوير نظام التعليم .

ومن أبرز الدول تطبيقاً للإدارة الذاتية المدرسية أستراليا حيث تعمل الإدارة الذاتية في أستراليا على تحسين مخرجات العملية التعليمية وزيادة فرص صنع واتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة، وزيادة سيطرة المجتمع المحلي على عمليات التعليم داخل المدرسة، وتتمتع إدارة المدرسة بأستراليا بقدر كبير من المستوليات والصلاحيات الخاصة بالشؤون الإدارية والتعليمية، وصنع واتخاذ القرار التعليمي على مستوى المدرسة ، ووضع ملامح المناهج الدراسية.

(Northern Territory Department of Education and Training،2018،p7)

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

وتعد اللامركزية والمشاركة المجتمعية في إدارة نظم المدرسة على المستوى المحلي من المفاهيم التي ظهرت في بادئ الأمر بالولايات المتحدة الأمريكية ، فتعد الخبرة الأمريكية إحدى النماذج الرائدة في هذا المجال ، حيث يسود بها النظام اللامركزي في التعليم ، وأنه وفقاً للدستور استبعدت الحكومة الفيدرالية عن ضبط التعليم وتكلفت بهذه المهمة حكومة كل ولاية من خلال المجالس التربوية ، ولكل منطقة مدرسية داخل الولاية مجلس خاص له مطلق الإستقلال فى إدارة شئون المدارس التابعة له.

(Hopkins David et al. 2011، p4.)

ولهذا جاء البحث الحالي للإستفادة من الخبرات الناجحة المتميزة في تطبيق الإدارة المرتكزة إلى المدرسة ودعمها للمحاسبية في كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية بهدف الإستفادة من هذه الخبرات في تحسين وتطوير نظام الإدارة المدرسية وضمان جودة الفاعلية والمحاسبية المدرسية في مصر .

مشكلة البحث :

نظرا لأهمية مرحلة التعليم الأساسي لكونها قاعدة الهرم التعليمي وهي مرحلة يبدؤها الطفل من سن السادسة ويستمر فيها لمدة تسع سنوات، فكلما كانت القاعدة قوية كلما كان النظام التعليمي جيد ويحقق الأهداف المناط به تحقيقها، إلا أن الواقع يشير إلى أن مرحلة التعليم الأساسي تعاني من بعض المشكلات الأمر الذي ترتب عليه ضعف كفاءة النظام التعليمي في تحقيق أهدافه (إبراهيم أحمد غنيمة ، ٢٠١٤، ص ص ١٠-١١)

أظهرت كثير من الدراسات ضعف مشاركة أهل الاختصاص في سياسة التعليم الأساسي وقلة الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطوير سياسة التعليم الأساسي.(رباب عبدالسلام محمود زيدان ، ٢٠٢٠ ، ص٢٣١.)

دعت الحاجة إلى ضرورة إجراء بعض التحسينات والتطورات التي تساعد على حسن سير العملية التعليمية بصورة تحقق الهدف الذي أنشئت المدارس من أجله ويمكن تحقيق ذلك من خلال التوجه نحو اللامركزية وإعادة تقييم الأساليب والأدوات التي تستخدم في عملية صنع واتخاذ القرار وهذا ما أوصت به العديد من الدراسات من أبرزها دراسة (فاطمة محمد

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

محمود،٢٠١٧م) ودراسة محمد حمدي زكي محمد،٢٠١٧) و دراسة (هايدى مصطفى سيد ،٢٠١٨م) و توصلت الدراسات السابقة إلى ما يلي :

– مازالت هناك مركزية قوية في اتخاذ القرار، فالتطبيق الفعلي لا يزال محدودا، فعلى سبيل المثال توضع السياسات العامة للبناء والأولويات، ومواصفات المبني المدرسي والنماذج الهندسية مركزيا.

– ضعف الموارد المخصصة للعملية التعليمية من قبل الدولة، وعدم توجه الوحدات المحلية للمساعدة في تطوير العملية التعليمية وغياب ثقافة المشاركات المجتمعية لصالح العملية التعليمية عند الكثيرين.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في التحول إلى الإدارة الذاتية إلا أنه وجدت العديد من المشكلات وأوجه القصور التى تؤدي إلى عرقلة جهود الوزارة فى التحول إلى الإدارة الذاتية وتدني مستواه حيث أثبتت البحوث والدراسات العلمية والوثائق الرسمية أوجه القصور على النحو التالي:

بالنسبة لبعد 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 المسئوليات 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 فى المستويات العليا بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين. (ناصر محمد عامر، ص ١٠٣٨)

بالنسبة لبعد المشاركة في صنع القرار.

توجد كثير من المشكلات التى ترتبط بالمشاركة فى الإدارة وصنع القرارات بالمدرسة المصرية، حيث أوضحت إحدى الأدبيات أسباب ضعف مشاركة الأطراف المعنية في صنع واتخاذ القرارات في النقاط التالية: (عبد السلام الشبراوى عباس،٢٠٠٩ ، ص٧٧.)

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

أ- ضعف أنماط الثقافة المدرسية السائدة على مستوى المدرسة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية وتعددها.

ب- ضعف مشاركة الأطراف المعنية فى صنع القرارات المتعلقة بإدارة شئون العاملين، التى تسمح باختيار العاملين، وتعيينهم، وقلة الحوافز المادية للمعلمين.

جـ- ضعف مشاركة الأطراف المعنية فى صنع القرارات المتعلقة بإدارة التدريس والتعليم المتعلقة وتتمثل فى النقص فى بعض هيئات التدريس، وتنوع سلوكيات المعلمين، والضعف العام في مستوى الطلاب فى جميع المراحل.

٣- بالنسبة لبعد القيادة المدرسية

بينت إحدى الأدبيات أسباب القصور الإداري بالنسبة لقيادات المدارس فى أن الترقية لوظيفة أعلى فى القيادات التعليمية على أساس الأقدمية والمحسوبية، بالرغم من استحداث قرار وزاري- قانون الكادر- منذ عدة سنوات لتعيين القيادات عن طريق التنمية المهنية والكفاءة. (نهلة عبد القادر هاشم، ٢٠١٨ ، ص٣١٣.)

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى شيوع الروتين الوظيفي، واتباع الإدارة المدرسية للمداخل التقليدية فى الإدارة، وتدني القدرة الإدارية لدى بعض مديري المدارس وغلبة التقديرات الشخصية أكثر من الموضوعية، والعمل تحت مظلة الروتين واللوائح الجامدة دون النظر إلى حاجة العمل نفسه، إضافة إلى انحصار معظم مهامها فى الأمور الإدارية والمالية والكتابية الروتينية(**عبدالخالق فؤاد محمد ،٢٠١٧ ، ص١٤١.**) وتنقصهم مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة، ويعانون من غياب البعد التسويقي والتنافسي والاستراتيجي في تفكيرهم؛ حيث إنهم لا يضعون خطط أو برامج تحقق تطلعات العاملين المستقبلية.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث الحالي في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي :

كيف يمكن الإفادة من واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي في كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية لتحسين تطبيقها بمصر؟

ويندرج تحت هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي :

ما الإطار النظري لمدخل الإدارة الذاتية بمدار التعليم الأساسي ؟

ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي في أستراليا ؟

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي في الولايات المتحدة الأمريكية ؟

ما التحليل المقارن للإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي في كل من أستراليا و أمريكا في ضوء القوى والعوامل الثقافية التي تقف وراءها ؟

ما التصور المقترح لتحسين تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء الإستفادة من خبرة كل من أستراليا وأمريكا ؟

أهداف البحث :

هدف البحث الحالي إلى تحسين مرحلة التعليم الأساسي في مصر باستخدام الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة من خلال تصور مقترح في ضوء خبرة أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية ، ويتحقق ذلك من خلال تحقق عدد من الأهداف الفرعية التالية :

١- التعرف على الاطار النظري للإدارة الذاتية بالمؤسسات التعليمية من حيث مفهومها، أهدافها، وأهميتها بهدف تطوير نظام الإدارة التعليمية والمدرسية في مصر.

٢-التعرف على واقع الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء الأدبيات التربوية.

٣-التعرف على واقع الإدارة الذاتية للمدرسة في أستراليا وأمريكا .

٤- إلقاء الضوء على أوجه التشابه والاختلاف في ضوء خبرة أستراليا وأمريكا و القوى والعوامل الثقافية التى تقف وراءها.

٥- صياغة تصور مقترح لتحسين الإدارة الذاتية بمصر في ضوء خبرة كل من أستراليا وأمريكا وفي ضوء ما تسمح به ظروفها وإمكاناتها.

أهمية البحث :

نبعت أهمية البحث الحالي من محاولة وضع توصيات مقترحة تساهم في تحسين تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء الإستفادة من خبرة أستراليا وأمريكا وذلك من خلال ما يلي:

١- مساهمة مدخل الإدارة الذاتية كمدخل معاصر في تحسين مستوى فاعلية الإدارة المدرسية لدفع القرارات من أسفل لمن لديهم معرفة وواقعية أكبر لإدارة شئون المدرسة،

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

وتمنح السلطة للمعلمين والآباء والمواطنين وأعضاء المجتمع وأصحاب الأعمال وتشاركهم في صنع القرارات التربوية بالمدرسة.

٢- مساهمة مدخل الإدارة الذاتية في تقويم الأداء على مدخل فعال متعدد المستويات والمخرجات، والذي ينظر إلى التحصيل المدرسي على أنه مجرد أحد هذه المخرجات، وإلى التقويم على أنه عملية مستمرة لتطوير المدرسة، ومن ثم تحرص على عمليات الضبط والمراجعة والتقويم، بهدف تصحيح المسار وتجنب الممارسات غير الفعالة في أداء المدرسة، الأمر الذي يزيد من فاعلية المدرسة وجودة إداراتها من خلال وضع إجراءات مقترحة في ضوء خبرة أمريكا وأستراليا.

٣- حدود البحث :

الحدود الموضوعية : اقتصر البحث الحالي على مقارنة الإدارة الذاتية في كل من أستراليا وأمريكا وإمكانية تحسين تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي في مصر من خلال تحسين واقع المجالس المدرسية وتحسين واقع المشاركة الواسعة في صنع القرار و تحسين واقع المساءلة التعليمية نظرا لكونه مدخل إداري معاصر لاقى صدا واسعا في الدول المتقدمة وأحدث طفرة علمية وتكنولوجية بها من خلال تطوير الجانب الإداري بها وفي مقدمة تلك الدول أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية واللتان يعدا في صدارة الدول المتقدمة والمتميزه بجودة نظامها التعليمي والذي يعد من أفضل الأنظمة التعليمية وأكثرها ابتكارا في العالم بتطبيق مدخل الإدارة الذاتية واقتصر البحث الحالي على مدخل الإدارة الذاتية في الدولتين محل البحث وهما أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية وامكانية الإفادة منه في مصر.

منهج البحث :

استخدم البحث الحا لي المنهج المقارن كمسار منهجي شامل يتضمن مداخل متعددة للمعالجة التربوية المقارنة ويسير المنهج متبعا خطوات جورج برداي وهي :

الوصف Description : وذلك بوصف الإدارة الذاتية في كل من أمريكا وأستراليا.

التفسير Interpretation : وذلك بالاستعانة بالقوى والعوامل الثقافية المؤثرة فى دولتي المقارنة.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

المناظرة Juxtaposition: بمعنى وضع أسس المقارنة بين الدولتين في ضوء الأفكار الرئيسية ومحاولة إيجاد أوجه التشابه والاختلاف.

المقارنة Comparison : وذلك للتعرف على أهم خصائص الإدارة الذاتية فى دولتي المقارنة وتحديد كيفية الإفادة منها في مصر.

مصطلحات البحث :

الإدارة الذاتية : School Based Management

تباينت تعريفات ومفاهيم الإدارة الذاتية للمدرسة ، ولعل سبب هذا التبيان قد يرجع إلى الحد من هيمنة الإدارة المركزية بتوزيع المهام والمسئوليات على العاملين لتذليل الصعوبات وتحقيق الأهداف وتوظيف الجهد والوقت والمال الاستغلال الحسن في سبيل تحسين العملية التعليمية الإدارة الذاتية School– Based Management، وقد يرجع إلى اختلاف العوامل الثقافية المؤثرة فى أنظمة التعليم بتلك الدول.

وتعرف الإدارة لغويا:

اسم إدارة مصدر أَدار فعل(أدار يُدير، أَدِرْ، إدارة، فهو مدير، والمفعول مدار أَدار حول الشيء: دار أَدار على الأَمر: طلب منه أَن يفعله أدار الشَّيء: جعل حركاته تتواتر بعضها في إثر بعض، جعله يدور أدار الآلة.(مجمع اللغة العربية،٢٠١١م ، صَ ٦٨.)

وتعرف الإدارة الذاتية اصطلاحيا :

هي مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شئونها من خلال التوجه نحو اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المحاسبية بالحكم على جودة المخرجات التعليمية بها. (محمد حسنين العجمى ،٢٠٠٧م ، ص١٧) **وبإستقراء التعريفات السابقة عرفها الباحثان إجرائيا:**

بأنها استراتيجية تستند على أسس اللامركزية والمشاركة المجتمعية في ظل المساءلة والتقويم المستمر من جهات متخصصة داخل المجتمع الواحد ، وذلك بمنح الأعضاء المشاركين في العملية التعليمية سلطة واستقلالية وحرية في صناعة القرارات واتخاذها، بما يتفق مع احتياجات المدرسة وامكاناتها المتاحة، بما يمكنها من أداء مهامها بكفاءة وفاعلية.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

الدراسات السابقة :

يعد مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة أحد المداخل المعاصرة في علوم الإدارة التعليمية والتي تهدف من خلاله إلى التعاون والمشاركة لرفع مستوى المدرسة وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة، ولقد تناولت عديد من الدراسات جوانب متعددة من الإدارة الذاتية للمدرسة وفيما يلي عرض لبعض أهم الدراسات التي تتعلق بالإدارة الذاتية للمدرسة، وقسم الباحثان الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية وسوف يعرض الباحثان الدراسات العربية والأجنبية من الأحدث إلى الأقدم .

أولًا : الدراسات العربية :

١- **رباب عبدالسلام محمود زيدان ٢٠٢٠:** هدفت الدراسة إلى الاستفادة من خبرة كوريا الجنوبية وفنلندا في مجال السياسة التعليمية للتعليم الأساسي واستخراج ما يساعد على تطوير السياسات التعليمية بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء خبرة الدولتين، واستخدمت الباحثة المنهج المقارن كمسار منهجي شامل يتضمن مداخل متعددة للمعالجة التربوية المقارنة، وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها وجود سياسة مجتمعية عامة للدولة إلا أن السياسة التعليمية لا تحقق طموحها، وأن الفلسفة التربوية في مصر غير واضحة المعالم، ضعف مشاركة أهل الاختصاص في سياسة التعليم وقلة الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطوير سياسة التعليم، وأن السياسة التعليمية معظمها نقل حرفي لتجارب سابقة لبعض الدول وقد لا تناسب البيئة والمجتمع المصري .

٢- **دراسة هايدى مصطفى سيد٢٠١٨ :**هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المشاركة المجتمعية في التعليم قبل الجامعي، وكذلك التعرف على أهم التغيرات المجتمعية المعاصرة على التعليم الأساسي بالإضافة إلى أهم معوقات المشاركة المجتمعية بتلك الصلة، ووضع تصور مقترح لتفعيل دور المشاركة المجتمعية في دعم التعليم الأساسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، ضعف ثقافة العمل الاجتماعي وعدم وضوح رسالة التعليم عند معظم القيادات المجتمعية والمؤسسات الإقتصادية وانخفاض المردود من المشاركة مقارنة بتكلفتها .

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

٣- دراسة فاطمة محمد محمود٢٠١٧ : هدفت الدراسة إلى إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية كمدخل لتطوير المدرسة الابتدائية في ضوء خبرة المكسيك وإنجلترا وماليزيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : بعد إجراء الدراسة الميدانية بمحافظة قنا إمكانية تطبيق المدخل داخل المدارس الابتدائية لتغيير الفكر المركزي والارتقاء بالإدارة التعليمية بالمرحلة الابتدائية من خلال تنمية وتطوير الفكر الإداري داخل المرحلة بتطبيق المحاسبية واشتراك جميع الجهات المحلية مع العاملين والطلاب .

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

١- دراسة Riswanti Rini (2019) : هدفت الدراسة إلى كشف ايجابيات القرارات المتميزة بواسطة الإدارة المدرسية في المدارس المتمركزة على المدرسة ونوعية المشكلات التي يمكن مواجهتها في المدارس الذاتية الإدارة والاستراتيجيات التي تؤدي إلى ممارسات للتعامل مع هذه المشكلات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدارسة إلى أن التعليم المتمركز على المدرسة يمكن أن يسهل الممارسة من خلال المجتمعات المدرسية متضمنا مهارات اتخاذ القرارات لمهام المدرسة ورؤيتها وأهدافها وإعادة بناء المدرسة والفصول وعملية التعلم والتدريس والبرمجة وتسهيل سلوكيات الطلبة والتحكم في الدخل واختيار المعلمين والمتعلمين والجهاز الإداري واختيار الكتب والمناهج الدراسية وتطويرها وحل المشكلات من خلال مشاركات أولياء الأمور والتنسيق فيما بين المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي وتطوير القيادة المدرسية والتطبيقات المدرسية .

٢- دراسة Brent Edwards. Jr (2018) : هدفت الدراسة إلى مدى نجاح تنفيذ المهام الإدارية لمدير المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور في المجالس المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تزويد المدارس والمجتمعات بسلطة اتخاذ القرار وزيادة الموارد التي تجعل الإدارة الذاتية أكثر استجابة لاحتياجات الطلاب وإعطاء قادة المدارس المحلية وأولياء الأمور المزيد من التأثير المباشر على المعلمين، كما توصلت الدراسة إلى أن لدى المدارس معلومات أفضل عن

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

الاحتياجات المحلية بما يساعد على الوصول إلى الموارد التقديرية المتاحة التي تساعد على تلبية تلك الاحتياجات المحلية بشكل كبير.

٣- دراسة **The World Bank(2017)**: وقد هدفت الدراسة إلى توفير بدائل لنظام المدارس العامة التقليدية، وجرى الترويج على نطاق واسع للنهج الراديكالي لتوسيع نطاق المساءلة المدرسية. في حين أن هناك حاجة إلى مقاربات جذرية – نظرا للحالة اليائسة لمعظم أنظمة التعليم العام؛ بالنظر إلى النتائج الضعيفة لمعظم البلدان المتوسطة الدخل في التقييمات الدولية مثل PISA و TIMSS – لقد تم استخدام المدارس العامة في اتخاذ القرارات المناسبة ، وإخضاعهم للمساءلة من خلال نشر نتائج المدارس – باختصار الحكم الذاتي المدرسي – في بلدان حول العالم منذ منتصف الستينات. لقد جرب نهج الإدارة الذاتية للمدرسة – والمعروف باسم الإدارة المدرسية، أو التطوير المدرسي ككل، أو الإصلاح المدرسي الشامل، أو مشاركة الوالدين والمجتمعات – وتم تقييمه، وتوصلت الدراسة إلي نجاح الإدارة الذاتية في تحقيق مجموعة من الأهداف التعليمية في العديد من السياقات المختلفة .

٤- **دراسة مركز بحوث التعليم فى جامعة إستانفورد (2017) بعنوان " منظمات إدارة الميثاق ستانفورد ، كاليفورنيا.** وهدفت الدراسة إلى مدى تأثير هياكل إدارة المدرسة المختلفة على النمو الأكاديمي لدى الطلاب مدارس الميثاق، ويحدد تدابير فعالية مقياس "أ" والممارسات التجارية عبر قطاع الميثاق في USA. وتظهر النتائج في هذه الدراسة أن حضور مدرسة الميثاق هو جزء من شبكة أكبر من المدارس ترتبط بتحسين النتائج التعليمية للطلاب. ومع ذلك فإن الإدارة تقدم ترتيبات مزود الشبكة على المكاسب النموذجية التي يحققها الطلاب "حيث قال الدكتور جيمس وودورث محلل أبحاث كمي أقدم لكريدو في جامعة ستانفورد. إن النتائج الرئيسية لهذه الدراسة – والتى استخدمت البيانات من عام ٢٠١١م إلى ٢٠١٤م من سن ١٢–١٥ سنة دراسية في مدينة نيويورك وواشنطن العاصمة – تعد نتائجها في أحسن الأحوال لدى مشغلي الربح بالمقارنة بين طلاب المدارس العامة التقليدية في القراءة والرياضيات .

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

٥- دراسة Arthur Tattnall،Christopher Tattnall(2014) : بعنوان" تأثير **العمليات المدرسية على استخدام برنامج إدارة المدرسة في فيكتوريا**".استهدفت هذه الدراسة التأثيرات على المدارس في فيكتوريا بأستراليا لاستخدام أنظمة إدارة المدارس الذاتية المختلفة التي تقدمها إدارة التعليم، والفرق الذي استخدمه هذا البرنامج في العمليات المدرسية لتقدير ذلك بشكل أفضل، باستخدام منهجية دراسة الحالة، بيد أن الهدف من هذه الدراسة هو تحليل الاختلاف الذي أحدثته أنظمة الإدارة الذاتية هذه في تشغيل المدرسة– دراسة الحالة – والمدارس الأخرى في فيكتوريا.

المحور الأول الإطار النظري لمدخل الإدارة الذاتية بمدار التعليم الأساسي

تتلازم إدارة التعليم في أي مجتمع بنظام الإدارة العامة في هذا المجتمع وبنظامه السياسي والاقتصادي، وتعكس الإدارة التعليمية في المجتمع الاستراتيجية والأيدلوجية لهذا المجتمع ، ولهذا تنقسم الدول وفقاً لذلك إما دول مركزية في إدارة التعليم يتم من خلالها السيطرة من قبل الدولة علي كافة شئون التعليم، ولا يسمح بتفويض سلطات واسعة للإدارات التعليمية علي مستوياتها الأدنى إلا في نطاق محدود وإما دول لامركزية تسمح بتفويض سلطات واسعة للإدارات التعليمية علي مستوياتها الأدنى من خلال المشاركات المجتمعية المحلية ومجالس إدارتها.

ومن بين الطرق الرئيسة التي تم إبرازها للتحسينات التعليمية في تقرير البنك الدولي عن التنمية في العالم عام ٢٠١٨هو الإدارة المدرسية (SBM). وهذا ليس مفاجئًا حيث كانت واحدة من الإصلاحات المفضلة لحكم التعليم في البنك الدولي منذ تسعينات القرن الماضي.

(BrentEdwards، Jr ،2018،p84).

مفهوم الإدارة الذاتية وأهدافها وأهميتها.

يعرفها كالدويل Caldwell بأنها نظام لامركزي تكون فيه المدرسة صاحبة السلطة والمسئولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئونها وذلك في إطار الأهداف والسياسات والمساءلة.

(Caldwell، B. J. 2016،p67.)

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

تتنوع أشكال اللامركزية التى يمكن أن تتبناها الحكومات، ولهذا يجب أن تمعن الحكومة التفكير، وأن تختار من بينها ما تناسبها .(الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٧) وتساعد المدرسة على مزيد من الاستقلال المالي والإدارى لتحسين الخدمة التربوية وإتاحة الفرصة للمدرسة لتحديد ميزانيتها واستثمار هذه الميزانية لصالح جودة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة .

(Briggs، K ، Wohlistetter، P. 2013،p245).

١- مساعدة المدارس بأن تصبح أكثر ديمقراطية وذلك من خلال التوجه نحو اللامركزية .

٢- تفعيل المساءلة التعليمية .

٣- تشجيع التفوق والامتياز للمنافسة بين المدرسة والمدارس الأخرى في المجتمع المحلي.

٤- تحويل المدرسة إلي بيئة ملائمة ومناخ مناسب لعمليات تقييم أداء الطلاب وتقييم نتائجهم ومناقشة أفضل الوسائل لتلبية احتياجات الطلاب والمدرسة داخل موقع العمل في المدرسة .

ويمكن النظر إلي الإدارة الذاتية للمدرسة علي أنها عبارة عن عملية دائرية تتكون من المراحل التالية: (صلاح الدين عبد العزيز غنيم ،٢٠١٢، ص٣٠.)

مرحلة التحليل البيئي

يتم تحليل البيئات الداخلية والخارجية في هذه المرحلة والتى يمكن أن تؤثر في المدرسة من خلال جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات ، وتعكس الظروف البيئية الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة بالمدرسة ، وترتكز علي نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة أمام المدرسة.

مرحلة التخطيط والتنظيم والبناء

ويتم فيها بناء رسالة وأهداف المدرسة وتطوير سياستها وتأسيس البرامج التعليمية والمهنية ووضع الميزانية وتخصيص الموارد وبناء العملية التنظيمية، وتأسيس مستويات الإنجاز والتركيز علي القضايا البنائية مثل مشاكل الميزانية والمواقع والموارد المتاحة .

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

مرحلة الإختيار والتطوير والتوجيه

ويتم فيها التركيز علي إختبار وتعيين الأفراد والقيادة القادرة علي إحداث التغيير المطلوب وتشمل هذه المرحلة بناء قدرات المدرسة وتأهيل وتطوير وتدريب المدرسين والعاملين بالمدرسة، الفرصة لنموهم المهني ويتطلب ذلك التوجيه وتفويض المسئوليات والسلطات للعاملين بالمدرسة.

(Hanson، M.E، 2009،p3 .)

ويتم في هذه المرحلة العمل على تحديث المدرسة، والتركيز علي الموارد البشرية للإدارة، وإدارة الصراعات داخل المدرسة.

مرحلة التنفيذ

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة التعليمية ككل بتطبيق البرامج المخططة مع التركيز علي توفير المصادر الضرورية وتوفير الدعم والإرشاد للتنفيذ الفعال لبرامج العملية التعليمية وتتضمن هذه المرحلة تطبيق جميع البرامج الفعالة والمتوافقة مع سياسات وأهداف المؤسسة التعليمية. (بيومى محمد ضحاوى ، رضا إبراهيم المليجى ،٢٠١٠م ، ص٣٣٩.) ويتم فيها التأكد من وجود الموارد الضرورية والدعم والإرشاد والتركيز علي قضايا متعلقة بإنشاء مختلف البرامج.

مرحلة الاشراف والرقابة والتقويم

ويتم فيها تقويم أداء المدرسة ككل لضمان التقدم نحو تحقيق الإنجاز والأهداف وفقا للخطة الإستراتيجية، وتؤسس المدرسة أنظمة تقويم داخلية لتقويم كافة مجالات العمل بها في ضوء مستويات معيارية ومؤشرات أداء ونظام حوافز متميز لهيئة العاملين، ثم يكتب تقرير عن برنامج التقويم والحياة المدرسية، ثم يلى ذلك إجراءات تصحيحية وتخطيط للتطوير والتحسين وإعادة المظر في إتجاه المدرسة وإعادة تنظيم السياسات أي بداية دورة إستراتيجية جديدة ،وذلك من خلال وضع نظم للسيطرة والإشراف علي المجموعات والبرامج وتقويم الأداء في المدرسة ، واستخدام المعلومات المتاحة لإدارة عملية الإدارة الذاتية . (صلاح الدين عبد العزيز غنيم ،٢٠١٢، ص٣١.)

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

الفنيات الأساسية لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة

١- تدعيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع

يصير المجتمع في ظل الإدارة الذاتية شريكًا أساسيا في كافة العمليات بالمدرسة بدءا من التخطيط ومرورا بالمتابعة وانتهاء بالتقويم لأنه ببساطة يدخل ضمن المجالس الإدارية بالمدرسة فمجلس إدارة المدرسة لم يعد يضم الهيئة الإدارية والتدريسية فيها بل يصير ولي الأمر والمهتمون بالتعليم إضافة إلى الطلاب أعضاء أساسيين فيه ، لذا فإن مدير المدرسة عليه القيام بدور فعال في التواصل المستمر مع هذا المجتمع من أجل الاستفادة من خبراته وإشراكه في تحمل تبعات كافة القرارات بالمدرسة(محمد حسنين العجمي ،٢٠٠٨ ، ص٤٤.)

٢- تغيير ثقافة العاملين بالمدرسة

تعد هذه المهارة من أهم المهارات وأكثرها تعقيدا ؛ لأنها تعمل على تغيير عادات العمل بالمدرسة وقناعات ترسخت لدى العاملين بالمدرسة ، لذا يحتاج مدير المدرسة إلى جهود كبيرة وقدرات قيادية عالية لكي يعمل على إقناعهم بالمتغيرات الجديدة وخاصة إذا كانت التغيرات تضيف أعباء جديدة.

(Caldwell، B. J. 2016،p،11).

٣- توجيه المعلمين والطلاب إلى المشاركة الفاعلة في صنع القرارات

وذلك باعتبار عملية صنع القرار لم تعد حكرا على المدير بل أصبحت عملية يشارك فيها الطلاب أنفسهم ، فإن مدير المدرسة عليه مسئولية توظيف مهارات وقدرات المعلمين والطلاب وتحفيزهم على تحمل المسئولية المشتركة في قرارات المدرسة

(p11.، B. J.2016،Caldwell)

٦-توجيه المعلمين والطلاب على الابتكار

على الرغم من أن هذه المهارة مطلوبة من المدير سواء أكانت مدرسته تدار ذاتيا أم بصورة تقليدية فإنه في ظل الإدارة الذاتية تتضاعف مسئولياته في هذا الشأن ، وذلك لأن المدرسة تدخل ضمن منافسة مع المدارس الأخرى لجذب الطلاب إليها وأحيانا لتجاوز المساءلة المجتمعية والرسمية.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

(Moradi،S، Aminbidohkti، A، Barzegar، N.& Hussin، B.S. 2013،p441) .

٥- استخدام الموارد المالية الاستخدام الأمثل

يكون في ظل الإدارة الذاتية تكون كافة الأمور المالية رأسها من مسئولية المدرسة وعلى المدير الصرف على كافة الأنشطة بالمدرسة ومنها رواتب المعلمين والعاملين والأنشطة الطلابية وغيرها حيث أنها من مسئولية المدير ؛ وأن الإدارة المركزية عليها توفير الإنفاق كله أو بعضه وليس عليها تحديد أوجه الصرف بل عليها في نهاية العام مسئولية مساءلة المدرسة عن كيفية توظيف الأموال في تحقيق أهداف العملية التعليمية (محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٨ ، ص٤٣.)

إن البيئة العالمية تتطور في اتجاه تحقيق أفضل وسائل لإدارة نظمها التعليمية وأهم هذه الإتجاهات تطبيق اللامركزية مما مكن هذه النظم من تحقيق مستوى جودة عالمي وأن البيئة المجتمعية تتباين بها الفرص الداعمة لتطبيق اللامركزية المالية في إدارة النظم التعليمية لتحقيق الكفاءة والفاعلية . (فوزي رزق شحاته ، ٢٠١٧، ص١٤٢.)

٦- المساءلة

وهو نظام لمراقبة الأداء المدرسي بهدف تحقيق الجودة التعليمية ، ويتم في هذا النظام تقييم أداء المدرسة من قبل السلطات التعليمية بمشاركة أولياء الأمور بصورة دورية وفق معايير محدد ، ودور المدير هنا فهم جوانب المساءلة التي سوف تخضع لها مدرسته والاستعداد لها لضمان النجاح .(برانت دافيز، لندا إليسون، ٢٠٠٤ ، ص١٥٣ .)

٧- انتقاء الكفاءات العلمية للعمل بالمدرسة

تعطي الإدارة الذاتية المدرسة مسئولية اختيار كافة العاملين بها وعلى رأسهم المعلمون فمجلس إدارة المدرسة هو الذي يتولى مسئولية تحديد الوظائف المطلوبة والإعلان عنها ثم الاختيار الأنسب منها للعمل بالمدرسة وليس للإدارة المركزية الحق في التدخل، ولهذا فإن مدير المدرسة مع مجلس الإدارة عليهم إتقان مهارة الاختيار السليم. (محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٨ ، ص٤٤.)

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

يتم تحديد العناصر الأساسية اللازمة لنجاح الإدارة الذاتية للمدرسة فيما يلي : (محسن عبد الستار عزب ،٢٠١٥ ، ص٤٥.)

١- الرؤية الواضحة لعمليتي التعليم والتعلم في ضوء المعايير المحددة لأداء الطلاب.

٢- سلطة اتخاذ القرار فيما يخص عملية التمويل والمناهج والاستفادة من تلك السلطة في إحداث تغيير ذو مغزى في عمليتي التدريس والتعليم.

٣- ضرورة تحديد المعارف والمهارات الخاصة بقدرة المدارس على إحداث التغيير واستيعابه.

٤- توزيع السلطة بصورة متوازية بين وحدات المدرسة.

وتقوم فلسفة الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة علي أساس أن تطوير التعليم وإصلاحة لم يعد مسؤلية الدولة فقط ، بل سار قضية مجتمعية وعملاً قوميا ، ولذلك أصبحت المشاركة المجتمعية ركيزة رئيسية ومحورية في بيئة مجتمع المعرفة لدعم إصلاح وتطوير التعليم لبناء المعرفة. (محمد صبري حافظ والسيد السيد محمود،٢٠٠٩ ، ص ٢٦١.)

وهناك أسس وسمات للإدارة المدرسية منها تحقيق اللامركزية ، الكيان الرئيسى ، قدرة المدرسة على إدارة نفسها ذاتيا وبحرية حتى تتمكن من حل مشاكلها ، وتواجد هياكل إدارية مساعدة وداعمة للمدرسة وخاصة في المجالات المتعلقة بالميزانية والمقررات والتدريب والتخطيط وتكنولوجيا المعلومات والمراقبة والتقييم الذاتى و تحسين القدرات التنظيمية .(محسن عبد الستار عزب ،٢٠١٥ ، ص٤٧.)

كما توجد مستويات للإدارة الذاتية المدرسية ومراحل تطبيقها ، مثل الإدارة الذاتية على مستوى الجماعة ، مرحلة الاختيار و التوجيه يشمل الاختيار تعيين الأفراد الأكفاء في المراكز المناسبة ، إقناع العاملين الجدد بظروف العمل ، التوجيه تفويض المسئوليات للأفراد العاملين ، مرحلة التنفيذ ، مرحلة القيادة والمشاركة .

المحور الثانى واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي في أستراليا

أظهرت نتائج الأبحاث أنه من خلال تنفيذ مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة تم تمكين أصحاب المصلحة في المدرسة من عملية صنع القرار، مما ساعد على إبتكار

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

مستويات عالية من مشاركة الوالدين والمجتمع الأمر الذي انعكس في النهاية وأكده بعض العلماء أن مشاركة الوالدين والمجتمع في المدارس قد أنشأ مدارس أكثر فعالية ساعدت في تحسين إنجازات الطلاب، فضلاً عن تمكين المدارس من أجل تطوير العملية التعليمية وتحسين نوعية وصحة بيئات التعليم ونتائج تحسن الطلاب

. (Caldwell،B.J،2016،p11.)

في أستراليا أولًا : مفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة

ارتبط مفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة Management School–Based في أستراليا بمفهوم التفويض الإداري والمالي للمؤسسات التعليمية منذ عام ١٩٨٣م عندما اتجهت الحكومة الأسترالية لتفويض المدارس بجميع الولايات الأسترالية بإدارة شؤونها المالية والإدارية بذاتها وأصبحت بموجب جملة من القوانين التعليمية المدارس مناط بها مسؤولية التخطيط الإستراتيجي، إدارة الميزانية، صنع القرارات التعليمية، فتح آفاق المشاركة المجتمعية ومد جسورها للمدارس، ودعم المحاسبية التعليمية في ظل الرقابة المجتمعية. (Gammage ،David T ،2008 ،p65.)

ثانيا: فلسفة الإدارة الذاتية المدرسية في أستراليا ومبادئها

إن فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة في أستراليا تقوم على أساس أن قضية التعليم قضية مجتمعية وعملاً قوميا يشترك فيه الجميع لتطوير التعليم وإصلاحه وأنه لم يعد مسؤلية الدولة فقط ، مما يقضي بالضرورة دعم المجتمع كافة للمؤسسات التعليمية في صورة مشاركة مجتمعية، من كافة الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية والمجتمع المدني بتنظيماته وجمعياته الأهلية وأصحاب الأموال ورجال الأعمال وأولياء الأمور القادرين وغيرهم، ولذلك أصبحت المشاركة المجتمعية ركيزة رئيسية ومحورية في بيئة مجتمع المعرفة لدعم إصلاح وتطوير التعليم وتقوم هذه الفلسفة على سبعة أسس أساسية لنجاح تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة الأسترالية وهي كالتالي:

(Agustinus Bandur 2018،p30) .

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

الأساس الأول: هو أن يتكون مجلس المدرسة من جميع أصحاب المصلحة مثل مدير المدرسة وممثلي الموظفين، والآباء وممثلي المجتمع والطلاب.

الأساس الثاني: تفويض أو نقل السلطة للمدرسة بشكل قانوني.

الأساس الثالث: الإعتماد على المشاركة أولياء الأمور وممثلي المجتمع المحلي والطلاب في عملية صياغة السياسات في إدارة المدرسة.

الأساس الرابع : أن المجالس المدرسية تساعد على اكتساب المعرفة الكافية للعمل كشركاء على قدم المساواة، وتدعم استيفاء احتياجات المدارس.

الأساس الخامس: فعالية المدرسة وتحسين الأداء فيها سيسهم في جذب مستويات عالية من الالتحاق بالمدارس

الأساس السادس: هو أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة سيؤدي إلى التقليل من التكاليف وتحسين الاستفادة من الموارد المحدودة نتيجة لتقليص حجم البيروقراطية التعليمية.

الأساس السابع: تفعيل المحاسبية وتشديد الرقابة لضمان محاسبة المسئولين عن الشؤون المالية وتفعيل التقارير الدورية والسنوية للسلطات الأخرى ذات الصلة والمجتمع المدرسي.

ثالثًا: أهداف الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في أستراليا

شهد المجتمع الأسترالي في السبعينات من القرن العشرين تحولًا إصلاحيا ملحوظًا في تطبيق اللامركزية في جميع المجالات ومن أهمها الإدارة التعليمية سعيا لتحقيق موجة من الإصلاحات التعليمية واعتمدت فى ذلك على تطبيق مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة (الإدارة الذاتية للمدرسة) بجميع الولايات والأقاليم الأسترالية وذلك بآليات التفويض ونقل الصلاحيات من المستويات الهرمية المركزية والإقليمية والمحلية إلى المستوى المدرسي بغية تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها ما يلي:

(Agustinus Bandur ،2018،p30).

١- نقل الصلاحيات والمسؤوليات والمهام الإدارية والمالية من المستويات الإدارية العليا إلى المستوى المدرسي.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

٢- توسيع صلاحيات مديري المدارس وتمكينهم من تحقيق الإصلاح الحقيقي ورفع مستوى الأداء المدرسي وإدارة الشؤون التعليمية والمالية بشكل مستقل دون قيود.

٣- منح المشاركة المجتمعية فرصا أكبر في صناعة واتخاذ القرارات التعليمية وذلك بتمكين أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم فى إدارة التعليم على المستوى المدرسي (أولياء الأمور، المعلمين، مديري المدارس، أفراد المجتمع المحلي) بغية تحقيق المشاركة الشعبية فى إدارة التعليم.

رابعا: المجالس المدرسية في المدارس ذاتية الإدارة في أستراليا

مما لا شك فيه أن استحداث مدخل إداري جديد يسعى إلى التخلص من النظام المركزي والتخلص من قيود التبعية الإدارية تمثل في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة وما تبعه من ضرورة تشكيل مجالس مدرسية تضمن التخلص من العيوب السابقة وتضمن تفعيل المشاركة المجتمعية وزيادة صلاحيات مديري المدارس والمجالس المدرسية والتي استندت على أساس تشريعي قانوني بجميع الولايات الأسترالية فصدرت في هذا الشأن عدة قوانين مستقلة بكل ولاية أسترالية تنظم تشكيل هذه المجالس المدرسية وتحدد مهامها وصلاحياتها، وتعتبر القيادة الإدارية الفعالة عاملاً مهما وحيويا للغاية في نجاح استقلالية المدرسة، و تحتاج المدرسة إلي قائد يفهم عمليات القيادة بكل أبعادها وممارستها ومرتكزاتها، حيث إنه المسئول عن بناء وتأسيس ثقافة وفلسفة المدرسة ورسالتها، ووضع الرؤية المناسبة لها، ويدعم القيم المشتركة مثل التعاون والاحترام والالتزام والتقدير، وهذه أمور تحتاج إليها عمليات التقويم الذاتي للمدرسة وتدعمها، و يقوم مدير المدرسة بإشراك هيئة العاملين بالمدرسة في العمليات الإدارية، ويوفر لهم برامج التنمية المهنية للارتقاء بمعارفهم ومهارتهم وقدراتهم (Training The ACT Department of Education، 2014، p3.)

خامسا: المشاركة المجتمعية في المدارس ذاتية الإدارة فى أستراليا

بدءت المشاكات الجادة والفعالة في المجتمع الأسترالي مبكرا حيث أنشئت مجالس (روابط) أولياء الأمور والمواطنين بجميع الولايات والأقاليم لم لها من أهمية بالغة في صنع القرار التعليمى، ويعد هذا الاتحاد من المنظمات المهمة التي تمثل أولياء أمور التلاميذ وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة ومن أهم أهدافها رفع جودة التعليم بالمدارس

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

وزيادة وتشجيع مشاركة أولياء الأمور في إدارة شئون المدارس واستثمار موارد المجتمع المحلي في تمويل المدارس الحكومية وتقديم خدمات تعليمية مناسبة لكل التلاميذ، ويضم هذا الاتحاد كل من: (Department of Education،2018،pp1-2)

١- والد أحد التلاميذ المقيدين بالمدرسة وعضو هيئة تدريس بالمدرسة مراجع حسابات ومدير المدرسة.

٢- مجلس الآباء والمواطنين بإقليم العاصمة الأسترالية

٣- مجلس الآباء والمواطنين بكوينزلاند.

٤- اتحاد أولياء أمور التلاميذ بنيوساوث ويلز.

٥- رابطة ولاية جنوب أستراليا للآباء والمدارس وتم إنشائها عام ١٩٢٣م.

٦- رابطة المعلمين بشمال سيدني.

٧- رابطة الآباء وأصحاب المصلحة بمدارس الولاية بتسمانيا.

سادسا: المحاسبية و المساءلة التعليمية في المدارس ذاتية الإدارة فى أستراليا

تدعم الإدارة الذاتية تفعيل المساءلة التعليمية والتي تسمح للجمهور من أفراد المجتمع المحلي والجهات الحكومية من مراقبة وتقييم أداء المدرسة وإنجازات الطلاب وتقدمهم دراسيا وهذا ما يعرف بالمساءلة العامة

(Kimber، Megan & Ehrich، Lisa C. (2011):،p4).

وفي هذا السياق جاء إطار المساءلة المدرسية الصادر عن وزارة التربية والتعليم بغرب أستراليا ٢٠٠٨م ضرورة تفعيل آليات المحاسبية التعليمية.

ودعما لتفعيل المساءلة المدرسية في مدارس ولاية غرب أستراليا أكدت وزارة التربية والتعليم بالولاية أنه يجب أن تتضمن الخطة الإستراتيجية للمدرسة أهداف المدرسة والأولويات والمبادرات الرئيسة والتدابير التي يمكن استخدامها في تقييم التقدم المحرز، حيث تحتاج إلى إجراءات التقييم لتزويد أفراد المجتمع المدرسي مع المعلومات ذات الصلة وذات المغزى.

(Western Australia Department of Education، 2018،pp7-6.)

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

وفى المقابل يتبلور دور مجلس المدرسة في المراجعة بانتظام للتقدم المحرز نحو تحقيق أهداف المدرسة والمعلومات التى تم جمعها من خلال إعداد تقرير عن الأداء المدرسي السنوي. وفي فيكتوريا أكد قانون الإصلاح التعليمي الصادر في عام ٢٠١٦م على ترسيخ ركائز المحاسبية على النحو التالي:

(Victorian State Government،Education and Training،2016،pp9-11.)

١- من مهام مجلس المدرسة إعداد التقارير الخاصة بالمساءلة (المحاسبية التعليمية) وكذلك إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة وتحديد أهداف المدرسة وغاياتها لمدة أربع سنوات مستقبلية ومن ثم اعتماد هذه الخطة من مدير المدرسة ومجلس إدارة المدرسة.

٢- ومن بين أهم مهام مجلس المدرسة لتفعيل المحاسبية إعداد التقرير السنوي School council to prepare annual report الذي يضم بين ثناياه الأنشطة المالية خطة المدرسة وأي قضايا تعليمية أخرى تتعلق بالأنشطة التعليمية، ومن ثم نشرها وإتاحتها للمجتمع المحلي والمدارس الأخرى دعما للشفافية والمحاسبية المجتمعية ، وصلاحيات المجلس فيما يتعلق بحسابات المراجع العام وما يتعلق بالأموال قيد تصرف المجلس، والمجالس المدرسية مسئولة ومحاسبة أمام المجتمع المحلي ووزارة التربية والتعليم عن أدائها.

المجالس التي تدعم تفعيل المحاسبية التعليمية للمدارس في أستراليا.

تأكيدا على تطبيق ثقافة المحاسبية التعليمية تم إنشاء مجموعة من المجالس من بينها:

(Western Australia Department of Education ، 2018،p5.)

مجالس حماية الحقوق (الاستحقاق) : لحماية الحقوق ومن بين مهامه تقديم المشورة حول مبادئ الحماية والإنصاف ليتم تطبيقها في خدمة التعليم وفحص ومراجعة الطعون .

سابعا: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في أستراليا

١- العامل الجغرافي

أستراليا أصغر قارة في العالم وسادس أكبر بلدان العالم تقع بين بين دائرتي عرض ٢٩ْ ، ٤٥ْ جنوبا وبين خطي طول ١١٣ْ - ١٥٣ شرقاً، وتقع في الجزء الجنوبي

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

من الكرة الأرضية، مساحتها٧.٦١٧.٩٣٠ كيلو متر مربع، يحدها المحيط الهندى غربا والهادى شرقاً ويفصلها عن آسيا بحر تيمور وعن نيوزيلندا بحر تسمان.

(Australian Government ،2015،p13 .)

٢- العامل الاقتصادي

تمتلك أستراليا نموذجا ناجحا من الاقتصاد الرأسمالي الغربي، ولهذا تَعد من الدول المتقدمة، التي أخذت المركز الثالث عشر في التقدم الاقتصادي وتحتل المركز السادس في تصنيف مؤشر التنافس العالمي عام ٢٠١٧م للمنتدى الاقتصادي العالمي. (World Economic Forum،2017، pp63-64.) فضلاً عن تصنيف أستراليا في مراكز عالية فى العديد من التصنيفات العالمية مثل : التنمية البشرية وجودة الحياة والرعاية الصحية والعمر المتوقع والتعليم العام والحرية الاقتصادية وحماية الحريات المدنية والحقوق السياسية .

٤- العامل الاجتماعي

تَعد أستراليا مجتمع متباين يتألف من مواطنين ذوي خلفيات متعددة، فأستراليا مجتمع متعدد الثقافات وهي مجتمع منسجم متطور مفتوح على العالم الخارجي بحكم تكوينه، لذا فهو مجتمع متعدد العرقيات، حيث يرجع أصل السكان إلى السكان الأصليون الأبورجنيال والذي وصل عددهم٣.٥%من مجموع السكان وفقاً لإحصاء عام ٢٠١١م إلى ٦٦٩.٩٠٠ نسمة تقريبا من جملة السكان .

(Australian Bureau of Statistics ، 2011،pp1-2.)

ويرجع التباين الثقافي واللغوي والعرقي الذي في أستراليا حاليا إلى الهجرات المتتالية إلى القارة الأسترالية منذ اكتشافها من إندونيسيا وإيطاليا واليابان وآسيا وتركيا والصين وبريطانيا وأيرلندا؛ حيث شهدت أستراليا التوسع في الهجرات إليها من بلدان العالم المختلفة خاصة بعد تخليها عن سياسات التميز العنصري في منتصف السبعينيات من القرن العشرين، الأمر الذي ساعد على تعدد الأجناس واللغات والديانات والذي كان له أثر مباشر على التعليم الأسترالي .

(David Hampshire ،2015،p174.)

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

المحور الثالث واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي فى الولايات المتحدة الأمريكية

اتجهت السياسة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى استحداث مبدأ التعليم مسئولية الولاية مما أتاح الفرصة لربط عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية بظروف وإمكانات كل ولاية على حدة ، وذلك باعتبار أن لكل ولاية سلطتها التعليمية المحلية ، إلا أن الدستور الأمريكى أعطى الحكومة الفيدرالية الصلاحية التي يمكن أن تساعد على إحداث تغييرات في السياسة التعليمية وفقاً للاعتبارات القومية، حيث يسود النظام اللامركزي في التعليم، ووفقا للدستور استبعدت الحكومة الفيدرالية عن ضبط التعليم، وتكفّلت بهذه المهمة، حكومة كل ولاية، من خلال المجالس التربوية، ولكل منطقة مدرسية، داخل الولاية مجلس خاص له مطلق الاستقلال في إدارة شؤون المدارس التابعة له، وتمتد صلاحياته إلى فرض ضرائب محلّية للإنفاق على المدارس وفقا لاحتياجاتها المالية. (Di Gropllo، E، 2016، pp.(5.-3

فلسفة الإدارة الذاتية المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية

تنبسق فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية من فلسفة المجتمع الأمريكي التى تؤمن بالديمقراطية والشراكة المجتمعية والإيمان المطلق بدور الآباء والأمهات في تعليم أبنائهم وتفعيل دور أعضاء المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة الحقيقية من التعل يم أمثال مديري المدارس والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي والطلاب أحيانا وأولياء الأمور ، في تحسين جودة الخدمات التعليمية والإرتقاء بأداء المعلمين ورفع كفاءة التدريس ورفع مستوى أداء الطلاب وضمان جودة مخرجات التعليم ومنح المدرسة السلطة الكاملة في إدارة نفسها إدارة ذاتية ومزيدا من الرقابة الذاتية على أداء المدرسة والمعلمين وتقييم أداء وتحصيل الطلاب .

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

أهداف الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية

تعد من أبرز أهداف المدارس الأمريكية المدارة ذاتيا مايلي :

(Cook، T. D. 2016،p42.)

١- إتاحة الفرصة للسلطات المحلية والمدارس للحكم الذاتي لتحديد محتوى مناهجها وتخصيص إدارتها للموارد والارتقاء بمستوى أداء الطلاب .

٢- زيادة إنجاز التلميذ بالحصول على معدلات كبيرة في اختبار الأداء .

٣- نقل المسئولية والسلطة لمديري المدارس والمعلمين .

٤- الارتقاء بجودة العملية التعليمية في المدارس والارتقاء بمستوى أداء المعلمين والطلاب.

٥- تحسين الإدارة المدرسية والقيادة التعليمية.

٦- التمكين للمعلمين وإشراك جميع أعضاء المجتمع الخارجي في إدارة شؤن المدرسة.

المجالس المدرسية في المدارس ذاتية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية

المجالس المدرسية الأمريكية هي هيئة منتخبة ديمقراطيا وتهدف إلى تمثيل مصالح المجتمع فيما يتعلق بقضايا وشئون التعليم ومجلس المدرسة الأمريكية هو رمز للسيطرة المحلية على التعليم الأساسي من خلال توفير منتدى للوصول لمناقشة قضايا التعليم التي تؤثر على المجتمعات المحلية وتعتبر المجالس المدرسية سمة وجزء لا يتجزأ من نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية منذ مايقرب من مائة عام، وتعد المجالس المدرسية من الهيئات الديمقراطية القادرة على تمثيل المواطنين في اتخاذ القرارات التعليمية المحلية وعلى المستوى المدرسي. وقد وصفت المجالس المدرسية المحلية باعتبارها الركيزة الأساسية التاريخية لإدارة التعليم الأمريكي في مجتمع متنوع الثقافات.

(The World Bank ، 2018،pp،11-12.)

المشاركة المجتمعية في المدارس ذاتية الإدارة فى الولايات المتحدة الأمريكية

تعالت الأصوات بعد تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة للتأكيد على دور المشاركة المجتمعية المحلية في إدارة التعليم وصنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي وذلك بإشراك أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم بما في ذلك أفراد المجتمع المحلي والآباء

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

والأمهات والمعلمين ومديري المدارس وقادة المجتمع وأحيانا الطلاب .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 شهدت عملية ا لإصلاح التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية تقدما ملحوظاً خاصة بعد انتشار تقرير أمة في خطر Nation at Risk عام ١٩٨٣م وساعد على ذلك انتشار البحوث والدراسات التربوية عن خصائص المدارس الفعالة .

المحاسبية والمساءلة في المدارس ذاتية الإدارة فى الولايات المتحدة الأمريكية

أن صانعي السياسة الأمريكيين يحتاجون إلى إحداث تحول كبير من الاعتماد الكبير على المساءلة الخارجية والحلول الهيكلية (مثل المعايير المهنية للممارسة) على الاستثمار في رأس المال المهني لجميع المعلمين والقادة في جميع أنحاء النظام وبناءه، وأن الأولوية يجب أن تكون لدى صانعي السياسات القيادية مع تهيئة الظروف للمساءلة الداخلية ، أي المسؤولية الجماعية داخل مهنة التدريس للتحسين المستمر ونجاح جميع الطلاب. ويستند هذا النهج إلى تطوير وتداول رأس المال المهني الذي يتكون من ثلاثة عناصر: رأس المال البشري الفردي، رأس المال الاجتماعي (حيث يتعلم المعلمون من بعضهم البعض)، ورأس المال الأساسي (تطوير الخبرة مع مرور الوقت). في نموذج المساءلة المهني الجديد هذا، فإن المساءلة الخارجية التي تطمئن الجمهور بأن أداء النظام يتماشى مع التوقعات المجتمعية ما زالت تلعب دورا مهما في النظم التعليمية، ولكنها تتغذى وتستمر من خلال تطوير المساءلة الداخلية القوية

(Michael FullanSantiago،2015،pp.6-7.)

القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية

إن التعرف على النظام التعليمي للدولة وفهم جوانبه المختلفة ، سواء كانت ظاهرة أم كامنة ، إنما يتأتى بالتعرف على القوى والعوامل التي تؤثر فيه وتشكل عناصره المختلفة . وبما أن النظام التعليمي بكافة مستوياته جزء من المجتمع الذي يحوي عددا من العناصر (الجغرافية – والتاريخية – والاجتماعية – والاقتصادية – والسياسية وغيرها) تكون في

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

حالة تفاعل دائم ومستمر مع بعضها البعض، لذلك فهو يتأثر بهذه العناصر ويؤثر فيها، وهو الأمر الذى ينطبق على الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وسوف يتم فيما يلي عرض لأهم القوى والعوامل الثقافية التي تؤثر فيه .

١- العامل الجغرافي

تتميز الولايات المتحدة الأمريكية بموقع متفرد، حيث تحيط بها المحيطات في الغرب والشرق والبحار من الجنوب، ويوجد بها نهر المسيسيبي وتقع الولايات المتحدة الأمريكية بين خطي طول ٦٩ْ ، ١٢٥ْ غربا، وبين خطي عرض ٢٥ْ ، ٤٩ْ شمالاً. وتوجد بها العديد من الظواهر الجغرافية من سهول وأنهار وبحيرات وجبال ووديان، وتتميز بتنوع المناخ من منطقة لأخرى، وذلك بسبب مساحتها الجغرافية الهائلة مما يترتب عليه تنوع في النشاط الصناعي والزراعي وتوجد بها عدة أقاليم مناخية تبدأ بالإقليم شبه المداري جنوبا، وحتى الإقليم البارد شمالاً مارا بعدة أقاليم مناخية أخرى، كالصحراوي والبحر المتوسط. (U.S. Census Bureau، 2016، pp، 15-16).تتميز الولايات المتحدة الأمريكية بمساحة كبيرة ، فهي تبلغ حوالي ٩.٤مليون كم٢ ، وهي بذلك تقترب من كونها قارة بأكملها ، وتأتي في المركز الرابع بين دول العالم من حيث المساحة بعد دول الكومنولث السوفيتى والصين وكندا

(U.S. Department of Education ، 2017، pp، 1-3)

٢- العامل التاريخي

ترتبط النشأة الأولى للتعليم الأمريكي بالتراث الأوروبي الذي حمله المهاجرون الأوائل الذين استوطنوا العالم الجديد، فقد حمل هؤلاء المستوطنون – الذين يمثلون أكبر عدد من المهاجرين في تاريخ البشرية – على ترك بلادهم والفرار من الفقر والاضطهاد والسخط على الظلم وعدم تكافؤ الفرص وكانت هناك اختلافات كبيرة بينهم في اللغة والدين والثقافة والأصول السياسية والخلفية العرقية والمكانة الاجتماعية والاقتصادية، وحمل أولئك الرواد من المستوطنين معهم من بلادهم آراءهم السياسية ومعتقداتهم الدينية وقيمهم الاجتماعية.

(Bureau of Economic Analysis ، 2018،p22.)

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

وبالتالي قد كان لزاما على النظام التعليمي ذي النشأة الحديثة أن يراعي كل هذه التباينات الثقافية والاجتماعية واللغوية والدينية ،وأن يتيح الفرصة أمام الجميع للالتحاق بمؤسساته المختلفة ، وأن يكون هذا التعليم ملكاً للشعب بجميع طوائفه معبرا عن تدخل الدولة ،وقد ساعد ذلك على تفعيل المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم على المستوى المحلي فيما بعد.(محمد منير مرسي،٢٠٠٥ ، ص١٣٨.)

٣- العامل الإجتماعي

إذا ما نظرنا للتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يعد عملية اجتماعية تستمد أهدافها من فلسفة المجتمع الذي توجد فيه ، لذلك فالنظام التعليمي يتأثر بالأوضاع الاجتماعية السائدة في المجتمع . وقد أدي النظام الديمقراطي في المجتمع الأمريكي إلى إتاحة الفرصة أمام أفراد المجتمع وأولياء الأمور للمشاركة في إدارة التعليم وصنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي.

المحور الرابع التحليل المقارن للإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي في كل من أمريكا وأستراليا مقابلة الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية

الإدارة الذاتية في أستراليا	الإدارة الذاتية في أمريكا
مفهوم الإدارة الذاتية في أستراليا ارتبط مفهوم الإدارة الذاتية في أستراليا بالتزامن مع إنشاء المجالس المدرسية الفعالة بهدف زيادة قوة ونفوذ أصحاب المصلحة المدرسية وتشجيع مشاركتهم، لتحقيق قدر أكبر من الابتكار، والروح المعنوية العالية، وزيادة الالتزام والإنتاجية، وتحسين النتائج التعليمية للطلاب ، وتوسيع نطاق صنع القرار وإدارة الموارد على مستوى المدارس ، وارتبط المفهوم بتوسيع نطاق صنع القرار وإدارة الموارد على مستوى المدارس لتنفيذ أفضل ما يمكن لضمان جودة التعليم. نشأة وتطور الإدارة الذاتية في أستراليا مع بداية السبعينيات من القرن ١٩حدث تحول كبير في نقل السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المدارس وتفعيل مشاركة أصحاب المصلحة من التعليم في إدارة شئونه رسميًا من خلال التشريعات القانونية خاصة بعد نتائج لجنة تقصي الحقائق لتقييم التعليم بالمدارس. وفى فيكتوريا حاليًا تسعى إلى تنفيذ النظم الأكثر تطورًا مما أدى إلى إدخال تحسينات على نتائج الطلاب ويدعى أن مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة تم دعمه من خلال برامج مدارس المستقبل والتي تمثل واحدة من الاستراتيجيات الأكثر شمولاً في اللامركزية المدرسية لتحسين أداء الطالب. وأصدرت حكومة فيكتوريا قوانين إصلاح التعليم والتدريب في المجالس المدرسية وتقديم أهداف ووظائف المجالس المدرسية على أساس قانوني. فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة في أستراليا	مفهوم الإدارة الذاتية في أمريكا برزت ملامح ومفاهيم الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية لتتضمن مفاهيم الإدارة الذاتية المدرسية والتي تعني بتسليم بعض السلطة الإدارية أو المسئولية إلى مستويات أدنى للتحول من البيروقراطية والديكتاتورية إلى الديمقراطية وتوسيع اختصاصات سلطات الحكم المحلي والمدارس و منح المدارس المزيد من الاستقلال الذاتي في إدارة مواردها وتفعيل المساءلة عن نتائج الطلاب من جانب المعلمين والنظام المدرسي وشكلًا من أشكال اللامركزية تكون فيها المدرسة الوحدة الأساسية للتحسين التى تعتمد على إعادة توزيع السلطة وصنع القرار التعليمي نشأة وتطور الإدارة الذاتية ا في أمريكا شهدت في الولايات المتحدة

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

تقوم فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة في أستراليا على أساس أن قضية التعليم قضية مجتمعية وعملًا قوميًا يشترك فيها الجميع لتطوير التعليم وإصلاحة وأنه لم يعد مسؤلية الدولة فقط ، مما يقضي بالضرورة دعم المجتمع كافة للمؤسسات التعليمية في صورة مشاركة مجتمعية ، من كافة الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية والمجتمع المدني بتنظيماته وجمعياته الأهلية وأصحاب الأموال ورجال الأعمال والأحزاب وأولياء الأمور القادرين وغيرهم ، ولذلك أصبحت المشاركة المجتمعية ركيزة رئيسية ومحورية في بيئة مجتمع المعرفة لدعم إصلاح وتطوير التعليم وتقوم هذه الفلسفة على سبعة مبادئ أساسية لنجاح تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة الأسترالية.

أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في أستراليا

هدفت الإدارة الذاتية في أستراليا إلى نقل الصلاحيات والمسؤليات والمهام من المستويات الإدارية العليا إلى المستوى المدرسي و توسيع صلاحيات مديري المدارس ورفع مستوى الأداء المدرسي وإدارة الشؤون التعليمية والمالية بشكل مستقل دون قيود ومنح المشاركة المجتمعية فرصًا أكبر في صناعة واتخاذ القرارات التعليمية وذلك بتمكين أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم فى إدارة التعليم على المستوى المدرسي بُغية تحقيق المشاركة الشعبية فى إدارة التعليم و تشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدارس من خلال نظم تقييم الأداء.

المجالس المدرسية في أستراليا

المجالس المدرسية الأسترالية هيئة منتخبة أيضًا وتهدف إلى تمثيل مصالح المجتمع فيما يتعلق بقضايا وشئون التعليم ومجلس المدرسة وقد حدد قانون سلطة المدارس فى أستراليا مهام المجالس المدرسية ذاتية الإدارة، والذي بموجبه تحولت المجالس المدرسية إلى هيئات حاكمة إلزامية،على أن يكون من بين مهامها تحديد السياسات التعليمية وتقييم احتياجات المباني والمرافق والمعدات والأموال، والمعلمين، وغيرهم من الموظفين وتحديد أوجه الإنفاق والصرف من الميزانية.

المشاركة المجتمعية في أستراليا

يضم إطار الشراكة المجتمعية في أستراليا الممثل في المجالس المدرسية كل من الآباء والأمهات، والمعلمين، وأفراد القطاع الخاص وأرباب العمل المحليين وتتبلور مهام هذه الشراكة في تقديم الدعم للمجالس المدرسية من خلال عرض وجهات النظر المختلفة عند مناقشة قضايا التعليم من خلال لقاءات ومجالس اجتماعات مفتوحة على المجتمع المحلى الأمر الذى يُسهم فى صناعة واتخاذ قرارات تعليمية رشيدة تلبي الاحتياجات الفعلية للمتعلمين المجتمع المحلي المحيط في جو تسوده الديمقراطية وشفافية وموضوعية الحوار والمناقشة التي تساعد على صدور قرار مستنير بناءً على رؤية مشتركة وخطة تعكس قيم المجتمع المدرسي والمحلي.

المحاسبية للمدرسة في أستراليا تتميز أستراليا بانتشار المجالس التي تدعم تفعيل المحاسبية التعليمية للمدارس في جميع الولايات والأقاليم الأسترالية من بينها مجالس حماية الحقوق أو الاستحقاق لحماية الحقوق من بين مهامه تقديم المشورة حول مبادئ الحماية والإنصاف ليتم تطبيقها في خدمة التعليم وفحص ومراجعة الطعون والشكاوى ، وتقييم المناهج الدراسية وتتابع باهتمام جودة المناهج الدراسية وتقييم المنتجات والخدمات وتقييم إنجازات الطلاب فيم يختص بالمناهج الدراسية الأمريكية توسعًا ملحوظًا لتعميم ونشر مفهوم وفلسفة الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة في معظم الولايات وأصدرت ولايات أخرى مبادرة تعميم مدارس الميثاق التي تطبق مدخل الإدارة المدرسية المتمركز على المدرسة ، ولهذا تزايدت المطالبة بتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية كاستراتيجية للإصلاح، ثم تبعته حركات إصلاح وتطوير لمدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة وصولًا إلى الرئيس أوباما الذي أكد في خطابه إطلاق مسابقة وطنية لتحسين المدارس وإصلاحها.

فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة في أمريكا

تشتق فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية من فلسفة المجتمع الأمريكي التى تؤمن بالديمقراطية والشراكة المجتمعية والإيمان المطلق بدور الآباء والأمهات في تعليم أبنائهم وتفعيل دور أعضاء المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم أمثال مديري المدارس والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي والطلاب أحيانًا وأولياء الأمور ، في تحسين جودة الخدمات التعليمية والإرتقاء بأداء المعلمين ورفع كفاءة التدريس ورفع مستوى أداء الطلاب وضمان جودة مخرجات التعليم ومنح المدرسة السلطة الكاملة في إدارة نفسها إدارة ذاتية ومزيدًا من الرقابة الذاتية على أداء المدرسة والمعلمين وتقييم أداء وتحصيل الطلاب .

أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في أمريكا

هدفت الإدارة الذاتية في أمريكا إلى زيادة كفاءة الإدارة وذلك من خلال هيكل تنظيمي غير مركزي و زيادة إنجاز التلميذ بالحصول على معدلات كبيرة في اختبار الأداء والارتقاء بجودة العملية التعليمية في المدارس والارتقاء بمستوى أداء الطلاب و

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

ومراجعة وفحص مراكز الاختبارات وغلقها إذا خالفت التشريعات وإجراء التحقيقات . القوى والعوامل الثقافية في أستراليا انعكس التقسيم الجغرافي للولايات والأقاليم الأسترالية على أن أصبح التعليم في أستراليا مسئولية الولايات الأسترالية كل في حدودها، حيث لا توجد سيطرة للحكومة الفيدرالية المركزية على إدارة وتنظيم التعليم بأستراليا، ويقتصر دورها في تقديم بعض الإعانات المالية للولايات على هيئة منح حتى تتمكن الولايات من تنفيذ برامجها التعليمية بصورة أفضل، ولتحقيق تكافؤ الفرص بين الولايات في توزيع الخدمات ومنها التعليمية ولهذا فأستراليا ليس لها نظامًا تعليميًا واحدًا. ساعد الانتعاش الاقتصادي الأسترالي على تقدم التعليم الذي أدى بدوره إلى الإسهام بفاعلية في إدارة عجلة التنمية الاقتصادية والاتجاه نحو توسيع قادة الشراكة المجتمعية في التعليم التي تساعد بدورها في التعرف على احتياجات ومتطلبات سوق العمل من التعليم و صناعة القرارات التعليمية التي تخدم النمو الاقتصادي الأسترالي يتسم المجتمع الأسترالي بالتحضر والتميز ويسعى دائمًا إلى تكثيف الجهود لرفع جودة التعليم وتحقيق الفرص التعليمية المتكافئة أمام أفراد المجتمع بغض النظر عن الخلفية الثقافية أو الدينية أو العرقية للأفراد وينعكس ذلك في الدعم الذي تقدمه الحكومة للولايات لتحقيق تكافؤ الفرص .	تحسين الإدارة المدرسية والقيادة التعليمية ودعم تطبيق مدخل المساءلة(المحاسبية) التعليمية لقياس أداء المدارس من خلال المراقبة المجتمعية وإتاحة الفرصة لأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في تحسين الخدمات التعليمية وصنع القرار التعليمي وإدارة المدارس . المجالس المدرسية في أمريكا المجالس المدرسية الأمريكية هيئة منتخبة ديمقراطيًا وتهدف إلى تمثيل مصالح المجتمع فيما يتعلق بقضايا وشئون التعليم ومجلس المدرسة الأمريكية هو رمز للسيطرة المحلية على التعليم الأساسي من خلال توفير منتدى للوصول لمناقشة قضايا التعليم التي تؤثر على المجتمعات المحلية . وقد وصفت المجالس المدرسية المحلية باعتبارها الركيزة الأساسية التاريخية لإدارة التعليم الأمريكي في مجتمع متنوع الثقافات.وازدادت أدوار وسلطات المجالس المدرسية المحلية بعد الأخذ بتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية. المشاركة المجتمعية في أمريكيا شملت إصلاحات الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية توسيع المشاركة المجتمعية فيما يتعلق بإدارة المدرسة من أجل تحقيق ديمقراطية عملية صنع القرار ومشاركة أولياء الأمور وممثلي الطلاب والمديرين والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي وقادة المجتمع المحلي كأعضاء في المجالس المدرسية ولاسيما فيما يتعلق بالمناهج الدراسية والتعاون، فساعدت المجالس واللجان المدرسية في دعم المشاركة المجتمعية وضمان صوت المجتمع المحلي في رسم السياسة التعليمية وإدارة التعليم وصنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي جعل المجالس المدرسية أكثر انخراطًا في عملية صنع القرر التعليمي ورسم السياسات التعليمية في مدارسهم . المحاسبية

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

	للمدرسة في أمريكا تتميز الولايات المتحدة الأمريكية بتوافر ثلاثة أنواع للمساءلة وهي المساءلة عن الالتزام بالقوانين أمام سلطات التعليم ، والمساءلة عن الالتزام بالمعايير والمساءلة عن أداء وتعليم الطلاب أمام المجتمع الخارجى. إن تطبيق المدخل ساعد على تفعيل نظام المساءلة كنظام للتقييم يسمح للمدارس بتجربة المناهج والبرامج المبتكرة ، ووسيلة للتقييم وقياس نتائج الأداء وبصفة دورية والهدف منها قياس أداء المدارس على ضوء المؤشرات التي وضعت كمعايير للجودة والإصلاح ومكافأة الأداء الجيد ، تعد المساءلة أداة جيدة لتحسين فاعلية وجودة الأداء المدرسي. القوى والعوامل الثقافية في أمريكا أدى التنوع فى أصول سكان الولايات المتحدة إلى التنوع في أشكال التعليم الأمريكي ، وتوفير الفرص التعليمية للجميع في ظل النمط الديمقراطي واللامركزية فرضتها التوسع الجغرافي وانتشار الولايات في مساحة كبيرة مما يلزم تطبيق اللامركزية ومن ثم الإدارة الذاتية للمدارس الفريدة إلى إدارة التعليم والتي شجعت على الاستقلال الذاتى للولايات والمؤسسات التعليمية وتطبيق إصلاحات التعليم . كان لزاما على النظام التعليمي ذي النشأة الحديثة أن يراعي التباينات الثقافية والاجتماعية واللغوية والدينية ، وأن يتيح الفرصة أمام الجميع للالتحاق بمؤسساته المختلفة ، وأن يكون هذا التعليم ملكًا للشعب بجميع طوائفه معبرًا عن تدخل الدولة ، وقد ساعد ذلك على تفعيل المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم على المستوى المحلي فيما بعد . يؤمن المجتمع الأمريكي بالتغير السريع ، وبأهمية التعليم في إحداث هذا التغيير ، وإرساء قواعد الديمقراطية الأمريكية ، والدفاع عنها ولذا جاءت الفلسفة البرجماتية كتعبير مناسب للعقلية الأمريكية ويتضح أثر

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

	العامل الاجتماعي في إنجاز تطبيق وتعميم مدخل الإدارة الذاتية للمدارس الأمريكية وإعلاء دور المسئولية الجماعية والمشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية ودعم المساءلة التعليمية ووضع الأداء التعليمي بالمدارس تحت الرقابة المجتمعية .

المحور الخامس نتائج البحث و التصور المقترح لتحسين تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء الإستفادة من خبرة كل من أمريكا وأستراليا

نتائج البحث

نتائج خاصة بالإطار النظري:

١- تتطلب الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية قيامها بمسئولياتها في تنمية الأفراد العاملين بها استنادا على التنمية المهنية في موقع المؤسسة التعليمية ، من حيث زيادة معارفهم في مجالات مهنة التعليم.

٢- ضرورة أن يشترك جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية في الإدارة الذاتية من أولياء أمور ومجتمع محلي ومعلمين ، ويجب الإشارة إلي أن مشاركة الآباء تعتمد إلي حد كبير علي المستوى التعليمي والحالة المادية ومدى إقتناع أولياء الأمور بأهمية هذه المشاركة.

٣- نشأة الإدارة الذاتية للمدرسة ، بإعتبارها أحد آليات تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم من خلال نقل السلطات والصلاحيات إلى المستوى المدرسي و يلاحظ ارتباط نشأتها بحالة الإنتقال بين المركزية واللامركزية من قبل النظم التعليمية .

٤- تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة جاء متوافقاً مع توجه عالمي نحو اللامركزية بدرجة أو بأخرى ، وفي المقابل يلاحظ أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية لم يقتصر على إقليم أو ثقافة بعينها حيث تبنته دول من قارات العالم .

٥- أن عملية الإدارة الذاتية للمدرسة ترتبط إرتباطاً وثيقاً بعملية نقل السلطة والتى تعتبر مفهوما جوهريا في الإدارة الذاتية للمدرسة.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

نتائج خاصة بمصر:

١- يتطلب الإصلاح المنظومي للتعليم في مصر وتجويده المشاركة المجتمعية الفعالة من قبل المربين وأولياء الأمور والمعنيين بالعملية التعليمية أفرادا ومؤسسات علي صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة ، تلبية لنداءات الخطاب الرسمي السياسي والتربوي وتفعيلا لنتائج دراسات إصلاح وتطوير التعليم .

٢- وجود مبررات للاهتمام بالإدارة الذاتية في المدرسة المصرية مثل التناقص التدريجي للميزانية المخصصة للتعليم قبل الجامعي من الميزانية العامة و ضآلة نسب عدد المدارس التي استطاعت أن تحصل على الاعتماد التربوي و ضعف مفهوم المحاسبية ونظم المحاسبية وعدم استهداف النتائج أو مفهوم الإدارة القائمة على الأداء، بحيث يتم تتم المكافأة والعقاب بناء على ما تحقق من أهداف .

٣- التأكيد على أن الإدارة الذاتية يمكن أن يكون لها دور فعال فى تحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، وبالتالي تحقيق جودة واعتماد التعليم قبل الجامعي، وحل الكثير من مشكلاته.

نتائج خاصة بدولتي المقارنة:

١- انتشار ثقافة الاستقلال الذاتي والوعي بالإدارة الذاتية للمدرسة ، وأهميتها في تحسين جودة التعليم وجودة المخرجات التعليمية في كلتا الدولتين.

٢- تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في كلتا الدولتين جعل المدرسة هي وحدة الحكم الذاتي الأساسية بل ولها القدرة على حل مشكلاتها الخاصة بها ، وتقوم بتنمية التعاون وتوزيع المسئوليات بين كافة العاملين فيها ، وتتمتع بالاستقلالية المصحوبة بالمساءلة ، وتدعم المدرسة روح الفريق ومشاركة كافة المعنيين بأمور التعليم وأصحاب المصالح في صناعة القرارات التربوية .

٣- تعدد أدوار الإدارة المدرسية فلم تعد الإدارة المدرسية هي المتحكمة في كافة أمور المدرسة بل أصبح مجلس إدارة المدرسة ومعه الإدارة المدرسية والمعلمون وأولياء الأمور مسئولين عن جودة المنتج التعليمي

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

٤- زيادة وعي الطلاب والمعلمين والمديرين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي بأهمية أن تنبع المناهج وطرق التدريس من حاجات الطلاب والمجتمع المحلي .

٥- التوجه العلمي والعملي والحقيقي نحو تحسين تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي في كلتا الدولتين.

٦- وضوح الأهداف المحددة للإدارة الذاتية والتي من خلالها تم تفعيل المدخل بما يتلائم والبيئة المجتمعية وبما يساعد على تفعيل المشاركة المجتمعية للمدرسة في كلتا الدولتين .

تصور مقترح لتحسين تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء الإستفادة من خبرة كل من أمريكا وأستراليا

بعد عرض الباحثان للتحليل المقارن لتجربة الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا، سعي الباحثان إلى وضع تصور مقترح يمكن أن يساعد على تحسين تطبيق النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة إلى المدرسة من خلال اتباع مجموعة من الإجراءات التالية:

فلسفة التصور المقترح وأهميته وأهدافة :

يقصد بالتصور المقترح وضع إطار عام ونموذج عام ، يوضح إمكانية تحسين تطبيق الإدارة الذاتية في مصر من خلال الإستفادة من خبرات أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية بهدف تحقيق أهداف العملية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي

وتستند فلسفة التصور المقترح إلى نظرة شاملة ومتكاملة حول النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة وتحقيق أهداف المجتمع بوجه عام وأهداف التعليم بوجه خاص ، ويتم ذلك وفق منظومة من المعارف والمعلومات والمهارات والقيم والاتجاهات التعليمية المتكاملة المطورة التي يجب على القيادات الإدارية المسئولة عن إدارة مدارس التعليم الأساسي والمعلمين والعاملين وأصحاب المصلحة أن يمتلكوها ويمارسونها تطبيقاً أثناء تطبيق النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة .

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

أهمية التصور المقترح تتمثل فيما يلي:

١- استخدامه لعرض وتقديم المتغيرات والتحديات التي تعوق تحسين تطبيق النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة .

٢- يعد بمثابة أداة فعالة لتوضيح السياسات والإجراءات للمجالس المدرسية والمشاركة المجتمعية ونظم المساءلة (المحاسبية) .

٣- يمثل أداة مساعدة في تكوين إطار منهجي يساعد في تحسين تطبيق النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة.

٤- يمكن استخدامه للكشف عن العوامل والقوى المؤثرة في تحسين تطبيق النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة .

٥- يساعد التصور في عملية التنبؤ بواقع النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية

أهداف التصور المقترح فتتمثل فيما يلي :

١- تطوير فلسفة مكتوبة في النمط اللامركزي في التعليم الأساسي في مصر من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة بحيث تكون متوافقة مع قيم المجتمع المصري.

٢- الاستفادة من خبرات دولتي المقارنة لتحسين تطبيق النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية .

٣- وضع رؤية مقترحة ومتكاملة للنمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية من خلال المجالس والمشاركات المجتمعية والمحاسبية .

منطلقات التصور المقترح :

١- التوجهات العالمية وتشمل ما يسود العالم من تغيرات وتطورات عالمية تتمثل في العولمة والثورة الرقمية .

٢- نتائج البحث النظرية لواقع النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة في مصر وما كشفته من معوقات لتحسين تطبيقها .

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

٣- شمولية عملية التطوير والتحسين لكافة عناصر المنظومة المدرسية وما تتضمنه من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة.

٤- الاهتمام بتطوير الإدارة المدرسية من خلال مدخل إداري معاصر لاقى صدى واسع في معظم دول العالم ونتج عن تطبيقة تجويد وتحسين وتطوير العملية التعليمية.

٥- تجارب أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية وما نتج عنها من تطور في نظام التعليم في الدولة بصفة عامة وداخل كل ولاية أو مقاطعة بصفة خاصة.

آليات تنفيذ التصور المقترح

وتتمثل إجراءات وآليات تنفيذ التصور المقترح فيما يلي :

(أ) آليات تتعلق بمفهوم وأهمية الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بمصر

١- لابد أن تسبق برامج اللامركزية والمشاركة المجتمعية حملات توعية مكثفة تؤكد على أهمية وفاعلية الاستقلال المدرسي والمشاركة المجتمعية في توصيل الخدمة التعليمية.

٢- أن يتحقق مفهوم تفويض السلطة ، بحيث تفوض سلطة اتخاذ القرار التربوي للمستويات التنظيمية المناسبة، وذلك على ضوء الإطار العام للسياسة التعليمية القومية، واستراتيجية شاملة ومرنة للعمل التربوي القومي.

٣- أن يتم تدعيم اللامركزية كمفهوم وتطبيق عملي في صياغة السياسة التعليمية، ويتم منح السلطات التعليمية المحلية حق المشاركة الإيجابية في هذه الصياغة، وتقديم مقترحاتها بهذا الشأن.

(ب) آليات تتعلق بفلسفة وأهداف الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بمصر

١- التقليل من حدة التدخل المباشر للجهات العليا في تحديد إجراءات العمل الميداني للخطط التعليمية، والتقدم بحلول لمشكلات العمل التنفيذي بالمدارس، وأن تمنح درجة أكبر من تفويض السلطة للقيادات الإدارية في هذه المدارس لحل مشكلاتها وتنفيذ الخطط التعليمية وفق مقتضيات العمل نفسه، والظروف والأوضاع المحلية.

٢- تعديل اختصاصات الأجهزة المركزية المسئولة عن إدارة التعليم، وتفويض بعضها إلى السلطات التعليمية الأدنى، لتشارك في صياغة السياسة التعليمية وصنع القرار التربوي واتخاذه. فلا يصح أن تحتفظ هذه الجهات بكل الصلاحيات، فيما لا يسمح

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

للجهات المحلية إلا بممارسة سلطات محدودة جدا. هذا في الوقت الذي تتجه فيه معظم دول العالم نحو تطبيق النمط اللامركزي في إدارة التعليم، من أجل توزيع السلطات والاختصاصات بشكل واسع، ومنح كل مؤسسة تعليمية سلطات تجيز لها تكييف نظامها التعليمي ليتلاءم مع متطلبات ظروفها وبيئتها الخاصة.

(ج) آليات تتعلق بالمجالس المدرسية في الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي في مصر

١- تعديل تشكيل مجلس مديري التربية والتعليم، والذي يختص ببحث المشكلات التي قد تعترض تنفيذ الخطة التعليمية، وكذلك بحث المشكلات التطبيقية للعمل الميداني، واقتراح الحلول المناسبة أو أساليب التغلب على هذه المشكلات، وهو ما يحقق عدم تركيز السلطة وازدواجية العمل الإداري الإشرافي من ناحية، والإجراءات التنفيذية العملية التي تتغير يوميا وفق متغيرات بيئية ومحلية مختلفة من ناحية أخرى.

٢- إعادة النظر في اختصاصات مجلس رؤساء القطاعات والإدارات المركزية" بوزارة التربية والتعليم بحيث تتيح قدرا من الحرية في اتخاذ القرارات اللازمة في الجوانب الفنية (التنفيذية) للسلطات التعليمية المحلية دون الرجوع إلى هذا المجلس المركزي باعتباره هيئة قومية مهمتها الأساسية تخطيطية وليست تنفيذية.

(د) آليات تتعلق بالمشاركة المجتمعية في الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي في مصر

١- النظر إلى توفير مشاركة وتعاون بناء بين الأجهزة التخطيطية والأجهزة التنفيذية عند وضع الخطط التعليمية، وبالتالي اتخاذ القرارات التربوية والتعليمية السليمة.

٢- أن يتحقق مفهوم المشاركة وديمقراطية الإدارة، بحيث يتاح للسلطات التعليمية الإقليمية والمحلية التعبير عن وجهات نظرها الخاصة بها في قبول أو رفض أو تعديل استراتيجيات العمل التربوي القادمة إليها من السلطة المركزية، وذلك وفق ظروفها وإمكانياتها المتاحة.

٣- ضرورة تفويض مدير المدرسة ولو بجزء من سلطاته للمعلمين يتناسب مع مدى مسئولياتهم عن إدارة صفوف المدرسة والمشاركة في إدارتها .

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

(هـ) آليات تتعلق بالمحاسبية والمساءلة التعليمية في الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي بمصر

١- إعطاء إدارة المدرسة الفرصة لاستخدام الموارد المالية والمساعدات المختلفة بما يضمن للمدرسة تحقيق أهدافها وأولوياتها.

٢- تعزيز المؤسسية والعمل الجماعي والتنسيق المشترك في الإدارة التعليمية، وترسيخ مبدأ المساءلة لضمان الإنجاز المتميز.

٣- ضرورة العمل على وضع قواعد مالية دقيقة للإنفاق في مجال الإدارة التعليمية، بما يكفل القضاء على مظاهر الإسراف في الإنفاق، واستنزاف موارد الدولة وتبديد طاقاتها. وكذلك ترشيد أسلوب إعداد وتنفيذ موازنات الأجهزة الإدارية ، ووضع معايير أدائية واضحة للاعتمادات والاستثمارات والإيرادات.

متطلبات التصور المقترح :

وتتمثل في توفير بعض المتطلبات اللازمة لتحسين تطبيق النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة إلى المدرسة بمصر وتتضمن ما يلي :

١- المشاركة المجتمعية وذلك وفق إطار ديمقراطي يستوعب جميع الأطراف، ذلك أن أية إستراتيجية لتحقيق الاستقلال المدرسي تتطلب مشاركة المجتمع المحلي بجميع فئاته ومؤسساته .

٢- ضرورة اقتناع الإدارة المدرسية ودعمها لمدخل استقلالية المدرسة في ظل ثقافة مدرسية مستنيرة ومستقلة تدعم توجه المدرسة وهيئاتها التدريسية والإدارية نحو تحقيق الجودة والتميز بالمدرسة .

٣- إصدار التشريعات والقرارات الوزارية التى تتيح بالفعل تحقيق الاستقلالية المدرسية ونقل الصلاحيات وتفويض السلطة وتحمل المسئولية كاملة من جانب أفراد المجتمع المدرسي والمحلي.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها :

تتمثل أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه الإدارة اللامركزية وتحسين تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بمصر وإمكانية التغلب عليها من خلال الإفادة من دولتي المقارنة أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية فيما يلي :

١- مركزية الإدارة التعليمية ولامركزية التنفيذ وتمسك المدارس بكافة الصلاحيات متمثلة في مدير المدرسة والذي يحاول الإحتفاظ بمنصبة بشتى الطرق .

٢- الفردية في اتخاذ القرار وقلة إتاحة الفرصة لمشاركة الأفراد العاملين في عملية التوجه نحو تحسين تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي.

٣- مقاومة بعض القيادات المدرسية الإدارية والأفراد والمعلمين لمحاولات تحسين تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي.

ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال :

١- التمكن من إجراء تحليلات شاملة ومترابطة، تتضمن عمليات تقويم الأداء للفرد والمجموعة والمدرسة ككل، بهدف إحكام الضبط وتحسين الأداء المدرسي وتجويده بشكل عام.

٢- زيادة استقلال المدرسة إداريا وماليا مع تقليل الرقابة عليها من قبل الإدارتين الوسطى والعليا وصولاً إلى تشجيع المدرسة والتفكير الإبداعى للتخلص من المعوقات التنظيمية البيروقراطية .

٣- تفعيل دور المرؤسين وإتاحة الصلاحيات المختلفة بحيث يستطيع ممارسة أدوراهم التنظيمية مع تمتع المؤسسة التعليمية بسلطات عديدة في كافة النواحي المتصلة بالعمل فيها والتطبيق الفعال لمبدأ لامركزية الإدارة يمنح السلطات المحلية و أولياء الأمور دورا كبيرا في إثراء المناخ التربوي بالمدرسة ، وضمان جودة مخرجاتها، ويزيد من دعم المهارات الإدارية لكافة المشاركين حتى يحققوا التوازن بين المسئوليات والسلطات.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

المراجع

أولًا : المراجع العربية.

١-مجمع اللغة العربية (٢٠١١ م):المعجم الوسيط ، الجزء الأول ، الطبعة الخامسة، مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة .

٢-وزارة التربية والتعليم(٢٠١٧م) : قرار وزاري رقم ٣٧٨ بتاريخ ٢٠١٧/١٠/١٠م بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ، وزارة التربية والتعليم ، القاهرة.

٣-أحمد ابراهيم أحمد(٢٠٠١ م): دراسات في التربية المقارنة ونظم التعليم: منظور إداري ط١، مكتبة المعارف الحديثة، الأسكندرية.

٤-أسامة محمد سيد (٢٠٠٩م): الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، دارالعلم والايمان للنشر، كفر الشيخ.

٥-برانت دافيز، لندا إليسون(٢٠٠٤ م): الإدارة المدرسية فى القرن الحادي والعشرين.(ترجمة، عبدالعزيز البهواشي)، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة.

٦- بيومى محمد ضحاوى ، رضا إبراهيم المليجى (٢٠١٠م): توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة ، دار الفكر العربي ، القاهرة .

٧-سلامة عبد العظيم حسين (٢٠١٣م) : الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم ، دارالوفاء للنشر، الإسكندرية .

٨-السيد أحمد عبدالغفار (٢٠١٣م) : الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة ، دار النشرللجامعات ، القاهرة .

٩-عاصم أبو عطية (٢٠١٥م): تطبيق اللامركزية في التعليم قبل الجامعي، دار العلم والإيمان للطبعة والنشر، القاهرة.

١٠- عبد السلام الشبراوى عباس(٢٠٠٩م):الإدارة فى مجال التعليم بين ثراء الفكروفقر الممارسة، دارفرحة للنشروالتوزيع،المنيا.

١١- عزة جلال مصطفى ، أحمد نصر (٢٠١٤م) : إدارة الأصول الفكرية " منظور استراتيجي " ، دار النشر للجامعات ، القاهرة .

١٢-فاتن محمد عدلي (٢٠١٨ م):دراسة تحليلية لسياسات التعليم قبل الجامعي منذ تسعينات القرن العشرين وحتى الآن في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة،المركزالقومى للبحوث التربوية والتنمية،القاهرة.

١٣- المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية(٢٠١٦م): مشروع موازنة ٢٠١٦-٢٠١٧ زيادة فى الاستثمار وتساؤلات حول تحقيق العدالة الاجتماعية ،المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية ، القاهرة.

١٤- محمد حسنين العجمى (٢٠٠٧م): المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة ،المكتبة العصرية للنشروالتوزيع،القاهرة.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

١٥- ـــ (٢٠١١م) : استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.

١٦- محمد صبري حافظ ،السيد السيد محمود (٢٠٠٩م): اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب ، القاهرة.

١٧- 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

١٨- نبيل سعد خليل (٢٠٠٩ م): الإدارة المدرسية الحديثة فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر، الفجالة للنشر والتوزيع، القاهرة.

١٩- ـــ (٢٠١٤) : إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة ، دار الفجر للنشروالتوزيع ، القاهرة.

٢٠- صلاح الدين عبد العزيز غنيم (٢٠١٢م) : " إستراتيجية مقترحة لتحقيق الإستقلال الذاتى لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر " مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد التاسع ،العدد ٧٦ ، المكتب الجامعي الحديث ، الأسكندرية.

٢١- عبدالخالق فؤاد محمد (٢٠١٧م): آليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الأولي من التعليم الأساسى بمصر في ضوء توجهات الإدارة التربوية الفعالة، العدد٣١ ،المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات المتحدة.

٢٢- عزة أحمد الحسينى (٢٠١٤ م) :التفكير الإستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصرى فى ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية ، السنة السادسة عشر ، العدد السابع والأربعون ، فبراير ٢٠١٤م مجلة التربية ، مجلة علمية متخصصة ، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

٢٣- فوزي رزق شحاته (٢٠١٧م): تصور مقترح لتطبيق اللامركزية المالية بنظام التعليم قبل الجامعي ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة .

٢٤- محمد حمدى زكى محمد (٢٠١٧م) : تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤ – ٢٠٣٠ م : دراسة استشرافية ، العدد ٤٩ ، يوليو ٢٠١٧م ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة المنيا.

٢٥- نهلة عبد القادر هاشم(٢٠١٨): نظام مقترح للمحاسبية المدرسية فى جمهورية مصر العربية، مجلد٣ ، العدد٤٢، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس.

٢٦- هايدى مصطفى سيد (٢٠١٨م) : تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم قبل الجامعي في مصر ،المجلد الرابع والثلاثون،العدد الثالث،ج٢، مجلة كلية التربية،جامعة أسيوط .

٢٧- رباب عبدالسلام محمود زيدان (٢٠٢٠م) : تصور مقترح لتطوير السياسات التعليمية لمرحلة التعليم الأساسي بمصر في ضوء خبرة كل من كوريا الجنوبية وفنلندا ، رسالة دكتوراه، كلية التربية ، جامعة طنطا.

٢٨- فاطمة محمد محمود(٢٠١٧م) : تطبيق الإدارة الذاتية كمدخل لتطوير المدرسة الإبتدائية في ضوء خبرات بعض الدول (دراسة ميدانية بمحافظة قنا)، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة جنوب الوادى.

٢٩- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد(٢٠١٧): المؤسسات المعتمدة قبل الجامعي، تم استرجاعها من http://naqaae.eg/?page_id. 961

٣٠- إبراهيم أحمد غنيمة (٢٠١٤) : خواطر حول برامج التنمية المهنية للعاملين في الحقل التعليمي ، الفريضة الغائبة لدى كلية التربية ، المؤتمر الدولي (كليات التربية وإعادةبناء التعليم الفترة من ١٠-١١ مايو ٢٠١٤م ، كلية التربية ، جامعة أسيوط.

٣١- نصر محمد محمود (٢٠٠٧) : دور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في تحقيق بعض متطلبات الجودة بمدارس التعليم الأساسي ، مجلة كلية التربية ،(تصدر عن كلية التربية جامعة أسيوط) ، المجلد ٢٣،العدد٢.

ثانيا : المراجع الأجنبية.

32- Australian Bureau of Statistics (2015): Year Book of Australia 2005، Australia، Canberra: ABS.

33- Australian Bureau of Statistics (2016):Australia's Unemployment Rate in November 2016،Australian Bureau of Statistic.

34-Australian Capital Territory (2017): Department of Education and Training ، Youth & Family Services، Government School Handbook 2006: School Governance، Australia: ACT.

35- Australian Government (2018):Australian Trade Commission. Australia Study Middle East: A Guide to Australian Education Providers for the Middle East، Australia، Canberra: ATC.

36-Australian Bureau of Statistics (2011): Category Australian Aboriginals ، Australian Bureau of Statistics.

37- Bureau of Economic Analysis (2011): National Economic Accounts: Bureau of Economic Analysis ، The U.s. Department of Commerce.

38-————— (2018):National Economic Accounts،What's New: Federal Recovery Programs and Bureau of Economic Analysis ،TheU.S.A Department .

39-Caldwell، B. J.(2016) : School-based management .Education Policy Series(3).Paris: UNESCO /International Institute for Educational Planning، International Academy of Education، Paris and Brussels.

40-Di Gropllo، E.،(2016): A Comparative Analysis of School-Based Management in Central America"، World Bank Working Paper، Washington: D.C.

41- Hopkins David et al.، (2011): "School and system improvement : State of the art review"، paper presented at the 24th International Congress of school effectiveness and school improvement ،Cyprus، January

42- The World Bank ، (2015):What Is School –Based Management ? The World Bank ، Washington، DC، November .

43- TheWorld Bank ، (2017): The development objective of the School Based Management، Washington، DC، July.)

44-The World Bank (2018):What is School-Based Management? The International Bank for Reconstruction and Development Washington :D.C: World Bank.

45- U .S. Department of Labor(2014) : Occupational Outlook Handbook، Washington :D.C Government Printing office.

46- U.S. Census Bureau (2016): The Resident Population of The UnitedStates ،Projected to 6-1-2016، U.S. Census Bureau.

47-David Hampshire (2015): Living and Working in Australia، 3rd edition، London: Survival Book Ltd .

48-U.S. Department of Education (2017): Collaboration with American Association of School Administrations، Advancing Student Achievement Through Labor-Management Collaboration، February.

49- Cheng، J. C.& Lee، H.(2016): The development of school autonomy and accountability in Hong Kong،International Journal of Educational Management، 7(30).

50- Gamage، D.T.(2008): How did School-Based Governance Lead to Distributed Leadership، Partnership and Improved Student Learning، Journal of the Centre for Research in Secondary Schools، search in Secondary Schoolspp.

51-———— (2008): "Three decades of implementation of school-based management in the Australian Capital Territory and Victoria in Australia "،The International Journal of ducational Management.

52-Caldwell B. J. (2017): paper addressed in an invited Executive Keynote، address at a conference of the IPS alliance (Queensland) on the theme of ‘Empowering Leadership، Brisbane Convention and Exhibition Centre، 9 October 2017.

53-———— (2016) : "Achieving an optimal balance of centralization and decentralization education " ، Invited research paper for discussion in a summit on education Reform in the APEC region ، from12 – 14 January، Accessed on june2016.

54-Gamage، D.(2012): School-Based Management Leads to Shared Responsibility and Quality in Education. Annual Conference of the CIES، New Orleans، LA.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٨٥) يناير ٢٠٢٢م

55-Laura، S. Hamilton and Others (2008): Standards-Based Reform in the United Stats، History، Research and Future Directions، Paper Commissioned by the Center on Education Policy، Washington، D.C.for its Project on Rethinking the Federal Role in Education، December.

56-Center for Research on Education Outcomes at Stanford University (2017): "Charter Management Organization Study Stanford، California ."،USA. Accessed .

57-Christopher Tattnall، Arthur Tattnall(2014) ;The Effect on School Operations of the Use of School Management Software in Victoria ، Hurstbridge Primary SchoolMelbourneAustralia ،Victoria University MelbourneAustralia،Conference paper،Part of the IFIP Advances in Information and Communication Technology book series (IFIPAICT، volume 444)، pp 265-277.