مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

تطوير تمويل نظام التعليم الثانوي العام في دولة الكويت
فى ضوء تجارب بعض الدول

إعداد

أ/ حمود ناصر العتيبى
باحث دكتوراة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة طنطا

المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

الملخص:

هدف هذا البحث إلى وضع نموذج مقترح لكيفية تطوير تمويل نظام التعليم الثانوي العام في دولة الكويت، وذلك بالاسترشاد بتجربة كل من ماليزيا وفنلندا، حيث عقد مقارنة بين نظام تمويل التعليم الثانوي في كل من ماليزيا وفنلندا والكويت وصولًا إلى صياغة تصور مقترح لكيفية تمويل نظام التعليم الثانوي العام في دولة الكويت، واستخدم الباحث في دراسته المنهج المقارن الذي ساعده في دراسة نظام التعليم الثانوي في كل من الكويت وماليزيا وفنلندا من منظور مقارن، لوضع تصور لتطوير تمويل نظام التعليم الثانوي العام الكويتي، ويوصي الباحث بضرورة التوسع في اللامركزية والمشاركة المجتمعية من خلال تفويض السلطة لمَنْ هو أكفأ أو على نفس درجة الكفاءة على الأقل، ومراعاة درجة نمو المجتمع المحلي سياسيًا واقتصاديًا واجتماعيًا وثقافيًا، والشراكة الفعَّالة بين المدارس والمجتمعات لتحسين مخرجات التعليم.

الكلمات المفتاحية: *التطوير – النظام– التمويل – التعليم الثانوى.*

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

Developing the financing of the general secondary education system in the State of Kuwait in the light of the experiences of some countries

Abstract

The aim of this research is to develop a proposed model for how to develop the financing of the general secondary education system in the State of Kuwait, by being guided by the experience of Malaysia and Finland, where a comparison was made between the financing system of secondary education in each of Malaysia, Finland and Kuwait, leading to the formulation of a proposed vision for how to finance the secondary education system. The general education system in the State of Kuwait, and the researcher used in his study the comparative approach that helped him study the secondary education system in Kuwait, Malaysia and Finland from a comparative perspective, to develop a vision for the development of financing the Kuwaiti general secondary education system, and the researcher recommends the necessity of expanding decentralization and community participation through the delegation of authority For those who are more competent or at least at the same level of competence, taking into account the degree of development of the local community politically, economically, socially and culturally, and the effective partnership between schools and communities to improve educational outcomes.

Keywords: *development - system - financing - secondary education.*

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

المقدمة:

يعد التعليم من أهم مقومات التقدم فى المجتمعات لكونه يسهم فى إعداد الفرد وتأهيله للحياة، وتطوير كافة المعارف والخبرات لديه، كما يعتبر التعليم بطبيعته وثيق الصلة بالمجتمع، فلا يمكن اعتباره شيئًا قائمًا بذاته ويعمل فى الفراغ، بل يستمد أهدافه، ومادته، وأسلوبه من البيئة المحيطة، وهذا شأن التعليم فى الكويت، حيث اتخذ صورة مستوحاه من المجتمع الكويتى فى الماضى والحاضر، والتعليم يوفر الأساس لإعداد النشء فى وحدة منهجية تضمن تحقيق أهداف الدولة ومبادئها بتنوع فى الأساليب يوفر تعدد الفرص أمام الأفراد والمجتمع، لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتحقيق ذواتهم، وخدمة المجتمع كله.

ويزداد الطلب على التعليم الثانوي في جميع أنحاء العالم، ويبحث عدد متزايد من الطلاب عن فرص لمواصلة التعلم في المدارس الثانوية. حيث يحتاج الاقتصاد الحديث وأسواق العمل الخاصة به إلى أشخاص ذوي معارف ومهارات وكفاءات متطورة لا يمكن تطويرها إلا في المدارس الثانوية، لذلك التعليم الثانوي له دور مهم في تطوير التعليم في جميع أنحاء العالم. (١)

ولكن المتأمل لواقع مؤسسات التعليم الثانوي بدولة الكويت، يجدها تعاني من مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تقف حائلاً دون تحقيق الجودة ومنها: مشكلات ترتبط بإدارة المدرسة مثل ضعف القيادات الإدارية، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، وقصور أنظمة الرقابة واتسامها بالشكلية داخل المؤسسات التعليمية، ومشكلات بالعمليات الإدارية مثل: ضعف عملية التوجيه والتخطيط، وضعف الصلة بين تقييم الأداء والإثابة، وعدم فعالية التنظيم الإداري،ومشكلات مرتبطة بالموارد والإمكانات، ونقص التجهيزات التربوية، وقد نتج عن مثل هذه المعوقات تدني مستوى الأداء داخل المدارس الثانوية. (٢)

1 – Sahlberg, P. (2007). Secondary education in OECD countries: Common challenges, differing solutions. *European Training Foundation*.

٢– أسامة يوسف خالد (٢٠١٧). التجديد التربوي في التعليم الثانوي بدولة الكويت (دراسة تقويمية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

ومن هنا يحاول الباحث التركيز على خبرات بعض الدول الأجنبية في مجال التعليم الثانوي حتى يتسنى الإستفادة من هذه الخبرات في تطوير تمويل نظام التعليم الثانوي بدولة الكويت. وسوف يختار الباحث دولتى ماليزيا وفنلندا.

مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة هذا البحث في أنه بالرغم من أن المرحلة الثانوية تعتبر من أهم المراحل التعليمية بدولة الكويت إلا أنها تعاني من مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تقف حائلاً دون تحقيق أهدافها. حيث أشارت دراسة مبارك البرازى (٢٠١١) [٣] إلى وجود مشكلات ترتبط بالعمليات الإدارية تشمل ضعف عملية التوجيه والتخطيط، وضعف الصلة بين تقييم الأداء والإثابة، وعدم فعالية التنظيم الإداري، ومشكلات مرتبطة بالمناهج مثل مشكلة طول المناهج وصعوبتها، ومشكلات مرتبطة بالموارد والإمكانات مثل مشكلات المبنى المدرسي، ونقص التجهيزات التربوية، وأكدت دراسة أسامة يوسف خالد (٢٠١٧) [٤] إلى وجود مشكلات ترتبط بإدارة المدرسة مثل ضعف القيادات الإدارية، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، وقصور أنظمة الرقابة واتسامها بالشكلية داخل المؤسسات التعليمية وقد نتج عن مثل هذه المشكلات تدني مستوى الأداء داخل المدارس. ومن هنا يحاول هذا البحث الوقوف على المشكلات الإدارية التي تخص التعليم الثانوي والاستفادة من خبرات بعض الدول الأجنبية في تطوير تمويل نظام التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.

وتتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

كيف يمكن الإفادة من دراسة نظام التعليم الثانوي في ماليزيا وفنلندا في تطوير تمويل نظام التعليم الثانوي العام في الكويت؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما ملامح تمويل نظام التعليم الثانوي العام في ماليزيا؟

٣- مبارك البرازى (٢٠١١). تصور مقترح لاعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم قبل الجامعى بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة طنطا.

٤- أسامة يوسف خالد (٢٠١٧). التجديد التربوي في التعليم الثانوي بدولة الكويت (دراسة تقويمية)، مرجع سابق.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

٢. ما ملامح تمويل نظام التعليم الثانوي العام في فنلندا؟
٣. ما ملامح تمويل نظام التعليم الثانوي العام في الكويت؟
٤. ما التصور المقترح لتمويل نظام التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء دراسة نظام التعليم الثانوي في كل من ماليزيا وفنلندا؟

أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطوير تمويل نظام التعليم الثانوي العام في دولة الكويت وذلك بالاسترشاد بتجربة كل من ماليزيا وفنلندا.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث فيما يلي:

١. إمداد المسئولين بوزارة التربية في دولة الكويت بحقائق ومقترحات عن كيفية تطوير تمويل نظام التعليم الثانوي بها في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية.
٢. تزويد المكتبة العربية بدراسة تتناول تطوير إدارة وتمويل التعليم الثانوي في دولة الكويت في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول الأجنبية المتقدمة تعليمياً.

منهج البحث:

استخدم الباحث في دراسته المنهج المقارن الذي ساعده في دراسة تمويل نظام التعليم الثانوي في كل من الكويت وماليزيا وفنلندا من منظور مقارن، لوضع تصور لتطوير تمويل نظام التعليم الثانوي العام الكويتي في ضوء خبرة كل من ماليزيا وفنلندا.

حدود البحث:

التزم الباحث بالحدود الآتية:

١. **الحدود الموضوعية:** سوف تقتصر الدراسة على مرحلة مهمة من مراحل النظام التعليمي بالكويت، وهي مرحلة التعليم الثانوي العام، وذلك لأهمية هذه المرحلة، ولما يكتنف النظام المطبق بها من مشكلات. وسوف يسعى البحث أيضًا لدراسة موضوع تطوير تمويل التعليم الثانوي في الكويت في ضوء خبرة كل من ماليزيا وفنلندا.
٢. **الحدود الجغرافية:** وتتمثل في ماليزيا وفنلندا

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

مصطلحات البحث:

فيما يلي عرض لمصطلحات البحث:

أ- نظام التعليم الثانوي:

يعرف التعليم الثانوي بأنه: "المرحلة الوسطى من التعليم بحيث يسبقه التعليم الإعدادي، ويتلوه التعليم العالي، ويشغل خلال فترة زمنية تمتد من الثالثة عشر حتى الثامنة عشر من العمر، وتمتاز هذه المرحلة باكتساب الطلاب المعرفة والمهارات والمواقف والقيم والاتجاهات المهمة لبقية حياتهم" [٥].

ب- مرحلة التعليم الثانوي في ماليزيا:

يتكون التعليم الثانوي في ماليزيا من حلقتين: التعليم الثانوي الأدنى أو التعليم الإعدادي ويمتد مدة ثلاث سنوات (ولكنه يمتد أربع سنوات بالنسبة للتلاميذ الصينيين والتاميل) وذلك حيث يضاف إليهم عام حتى يساعدهم على اكتساب إتقان اللغة الماليزية حيث إنها لغة التدريس في المدارس الثانوية. وعند إتمام برنامج الدراسة لمدة ثلاث سنوات في المدرسة الإعدادية يتقدم الطلاب للامتحان النهائي الذي يؤهلهم إلى الالتحاق بالمدرسة الثانوية العليا والتي مدتها عامان، وتقدمها مجموعة من المدارس الأكاديمية والفنية والمهنية والدينية. [٦]

ج- مرحلة التعليم الثانوي في فنلندا:

تتمثل مرحلة التعليم الثانوي في ثلاث سنوات وهى المرحلة العمرية من (١٦-١٩ عام) وهذه المرحلة تعد الطلاب لامتحان شهادة الثانوية العامة. [٧]

ويعرف الباحث التعليم الثانوي بأنه: " المرحلة التي تسبق التعليم الجامعي وتمثل هذه المرحلة دور لما لها من أهمية في بناء مواطن كويتي يمكنه من السير نحو المواطنة الكاملة باعتباره شخصاً مسئولاً ومنتجاً في المجتمع الكويتي".

---

5 - Hill, P. (2010). Asia-Pacific secondary education system review series no. 1: Examination systems.

٦ - أحمد عبد الفتاح الزكي (٢٠١٠). التعليم في ماليزيا: خيارات واسعة للطلاب في المرحلة الثانوية.

7- Moore, T. (2008). Finnish education system. *Research Paper*, *46* (08).

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

الإطار النظرى للبحث:

أولاً: نظام التعليم الثانوى بماليزيا:

تعد التجربة الماليزية من التجارب التنموية الجديرة بالاهتمام والدراسة لما حققته من إنجازات كبيرة يمكن أن تستفيد منها الدول النامية عامة والدول العربية بخاصة كي تنهض من التخلف والجمود والتبعية. ولقد استفادت ماليزيا من الانفتاح الاقتصادي الكبير على الخارج عبر اندماجها في اقتصاديات العولمة مع الحفاظ على ركائز تنمية اقتصادها الوطني.[٨]

إن الحديث عن نظام التعليم في ماليزيا، يمثل قصة النجاح التي عاشها هذا البلد الآسيوي، على اختلاف المشارب المشكلة له، معتمداً في ذلك على الإرادة القوية والتخطيط الدقيق المنظم، فبعد أن كان هذا البلد يعاني من تبعات الصراعات العرقية، ومخلفات سنوات الاستعمار، استطاع بفضل نظامه التعليمي المتميز أن يحقق الوحدة الوطنية، والنمو الاقتصادي الكبير، من خلال الاستثمار أساسا في العنصر البشري، الذي يعد أغلى وأهم ثروات الأمم. فقد نجحت ماليزيا في تأسيس نظام تعليمي قوي، ساعد على تلبية حاجاتها من القوة العاملة عالية التكوين، من خلال المساهمة في عملية التحول الاقتصادي من قطاع زراعي تقليدي إلى قطاع صناعي حديث. [٩]

وقد اتجهت ماليزيا إلى رفع جودة التعليم الثانوي وخلق قاعدة صلبة من الموارد *البشرية المتميزة تدعم إنشاء الاقتصاد القائم على المعرفة، واعتمدت عملية تحسين جودة التعليم الثانوي على إنشاء المزيد من المدارس الثانوية وذلك بسبب زيادة أعداد الطلاب وإقبالهم على التعليم الثانوي، كما ركزت تقليل الفجوة في التحصيل الدراسي بين المدارس الثانوية الواقعة في المناطق الريفية والمناطق الحضرية، والتوسع في إنشاء*

٨- علي احمد درج (٢٠١٥). التجربة التنموية الماليزية والدروس المستفادة منها عربياً، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، ٣ (٢٣)، ١٣٦١-١٣٨٦.

٩- محمد محاسيني. (٢٠٢١). تجربة ماليزيا لإصلاح التعليم العالي: دعوة للاقتداء، مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، (٤)، ٤٠-١٢.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

معامل الحاسبات الآلية في المدارس الثانوية، وضع خطة لتحويل جميع المدارس الثانوية إلى مدارس ذكية. [١٠]

تمويل نظام التعليم الثانوي بماليزيا:

تمويل التعليم أو وضع ميزانية له يُقدِّم العديد من الوظائف. حيث يمكن أن تستخدمه المدرسة للتخطيط طويل المدى أو المتوسط ولتنسيق الأنشطة وإبلاغ الخطط لأعضاء المدرسة المعنيين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدامه لتحفيز الموظفين وإعطاء السلطة للنفقات ولتنفيذ الخطة ومواصلة تقييم الأداء في تلك السنة بالذات. على وجه التحديد، فإن أهداف إدارة الموازنة كما قدمته الإدارة القومية لمراجعة الحسابات في ماليزيا (Malaysia's National Audit Department, 2008) هي: [١١]

- الاستعداد للإيرادات والمصروفات المقدرة للمنظمة في وثيقة رسمية واحدة.
- توجيه الهدف من خطة المنظمة من أجل تحقيق أهدافه.
- ضمان تخصيص منهجي للأموال لتلبية الاحتياجات التنظيمية.
- ضمان السيطرة على التخصيص من أجل تجنب أي زيادة في النفقات.
- إجراء تقييم للنفقات المخصصة التي تم إنفاقها والأهداف التنظيمية الشاملة.
- ضمان المساءلة في التعامل مع أموال المنظمة عند إعداد تقرير الميزانية للسلطات وأصحاب المصلحة المعنيين.

ومرت طريقة الميزانية التي اعتمدها القطاع العام الماليزي بأربعة أنواع مختلفة من الأساليب منذ الاستقلال المبكر لماليزيا في عام ١٩٥٧. الطريقة الأولى المتبعة هي الميزانية التقليدية للبند الذي يقدر النفقات حسب اسم عنصر الميزانية دون معالجة الغرض. وبعد العديد من التحسينات المقترحة التي خططت لتصحيح بعض المخاوف في ميزانية البنود، تحولت حكومة ماليزيا إلى تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء (PPBS) ابتداء من عام ١٩٦٩ حتى عام ١٩٨٩. وقد أكدت موازنة البرامج والأداء على إنشاء هياكل برنامجية تتيح مطابقة الموارد والنواتج وأيضًا تقييم الأداء استنادًا إلى الهدف لكل

10 − Unit, E. P. (2010). Tenth Malaysia Plan 2011-2015. *Malaysia: Economic Planning Unit*.

11 − Mohd Radzi, N. (2014). Development of effective school-based financial management profile in Malaysia/Norfariza Binti Mohd Radzi (Doctoral dissertation, University Malaya).

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

مكون من مكونات البرنامج. ثم، في عام ١٩٩٠، بدأ تطبيق نظام الموازنة المعدلة (MBS) في جميع الإدارات الحكومية الماليزية مع بعض أوجه القصور في نظام موازنة البرامج والأداء والتحول في نموذج إدارة القطاع العام من الإدارة العامة التقدمية إلى الإدارة العامة الجديدة. تم ممارسة نظام الموازنة المعدلة (MBS) بواسطة الحكومة الماليزية مع أهداف تحسين التخصيص الرشيد للموارد وتحقيق إدارة برنامج أفضل وخاضعة للمساءلة.[١٢]

وبالرغم من ذلك، أعلنت الحكومة في ماليزيا مؤخرًا أنه سيتم تطبيق طريقة الموازنة القائمة على النتائج (OBB) على جميع الوزارات والإدارات الحكومية. وتم اختباره في وزارات مختارة في عام ٢٠١٢ وانتشر بشكل أكبر في القطاع العام اعتبارًا من عام ٢٠١٣ فصاعدًا. وفي المقام الأول، يتمثل الغرض من الموازنة القائمة على النتائج (OBB) في زيادة جودة العمليات الحكومية من خلال مفهوم القيمة مقابل المال في كل إدارة نفقات الميزانية. وهذا يتماشى مع طموح الحكومة ورؤيتها لجعل ماليزيا دولة ذات دخل مرتفع بحلول عام ٢٠٢٠ من خلال عمليات فعَّالة واقتصادية. وتتضمن الموازنة القائمة على النتائج (OBB) ثلاثة مكونات رئيسية هي الميزنة القائمة على النتائج (RBB)، وتقييم الأداء القائم على النتائج ونظام معلومات الإدارة القائمة على النتائج. جميع هذه المكونات ستضمن أن الموارد المخصصة قادرة على تحقيق أهداف وغايات محددة ونتائج محسوبة.[١٣]

وبشكل عام، تتضمن إدارة الميزانية مجموعة خطوات تعرف باسم دورة الميزانية والتي تشمل مرحلة التخطيط، والتطوير، والتنفيذ، والمراقبة، والتحكم، والتقييم. وفي مرحلة التخطيط، الفريق المسؤول عن القيام بالميزانية سيحدد أهداف الميزانية والأهداف التي ترتبط فعليًا بهدف المدرسة ورسالتها. وبعد ذلك، فإن تطوير الميزانية هو المرحلة التي سيتم فيها إجراء التقدير وسيتم فيها تسليم مقترح الميزانية من قِبَل الأطراف المعنية

12 – Xavier, J. A. (2002). *Understanding MBS (The Modified Budgeting System)*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara Malaysia.

13– KPMG. (2011). Making the transition, outcome-based budgeting: A six nation study K. I. Co-operative (Ed.)

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

المُشَارِكة في تجهيز الميزانية. وبعد التوصل إلى اتفاق، سيتم تنفيذ الميزانية ومراقبتها للتأكد من أن كل معاملة مالية تندرج ضمن الميزانية المقترحة. وسيتم تحديد أي تباينات وسيتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في مرحلة التحكم للرد على أي تغييرات للإيرادات أو النفقات غير المتوقعة. وأخيرًا ، تعتبر مرحلة التقييم مهمة لقياس أداء الميزانية ومساعدة المدارس في تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك، تم الاتفاق على أن الموازنة القائمة على المدارس (SBB) تأتي بهدف زيادة الأموال التي تسيطر عليها سلطات المدرسة لتغطية نفقات التعليم المدرسي ولكن لا يتم توجيهها فعليًا إلى الإنتاجية التعليمية.[١٤] في الواقع، تحتاج المدرسة إلى مناقشة أهدافها وأولوياتها بشكل أكثر صراحة إذا كانت ترغب في تطبيق أشكال أكثر شمولًا للميزانية. [١٥] ملخص ذلك يتم ترتيب الميزانية في موقع المدرسة بهدف رئيسي هو مساعدة المدارس على توجيه مواردها إلى الطريقة المناسبة في تحسين جودة التعليم. ومع ذلك، يجب تنفيذها بكفاءة كبيرة وتنفيذ جيد من خلال الأطراف المسؤولة المدربة بشكل صحيح وجهود المراقبة الفعَّالة من قِبَل المدرسة نفسها. [١٦]

- تنامي الجهود الوزارية نحو تجويد البنى التحتية للمدارس الماليزية تقنيًا، إذ أنفقت الحكومة الماليزية ما يزيد عن (٢٠) بليون رنجيت للتطوير التقني (٤٠٠) مدرسة في الفترة من (٢٠٠٦-٢٠١٠)؛ لدعم شبكات الإنترنت، وتوفير الأجهزة الإلكترونية، وهذا التوجه كان الأساس في ظهور نمط المدارس الذكية في ماليزيا، وتم تخصيص مبلغ (٦٠٠) بليون رنجيت لتطوير بقية المدارس الماليزية، وهذا ما تم تطبيقه من خلال اعتماد معيار مشترك للبنية التحتية للمدارس عبر ثلاث موجات متعاقبة اعتبارًا من عام (٢٠١٣-٢٠٢٥).

14 - Chan, L. (1997). School-based budgeting: A cost-benefit model. Retrieved from http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/.

15 - Edwards, P., Ezzamel, M., & Robson, K. (1999). Connecting accounting and education in the UK: Discourses and rationalities of education reform. *Critical Perspectives on Accounting*, 10, 469-500.

16 – Tooley, S., & Guthrie, J. (2003). Devolved school-based financial management in New Zealand: Observations on the confirmity patterns of school organisations to change. *Discussion Paper Series 216*. Auckland: Massey University.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

- فيما يتعلق بالاستثمارات الكبيرة والمستدامة في التعليم، يعد إنفاق ماليزيا على التعليم الابتدائي والثانوي كنسبة مئوية من إجمالي الناتج المحلي هو أعلى المعدلات في شرق آسيا؛ ففي عام ٢٠١١، كان إنفاق ماليزيا بنسبة ٣.٨ %، وهو أعلى من المتوسط في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية البالغ نسبة ٣.٤ %، وفي عام ٢٠١٢، مع الميزانية المخصصة للتعليم البالغة ٣٧ بليون، واصلت الحكومة تخصيص أكبر نسبة من ميزانيتها لوزارة التربية والتعليم بنسبة ١٦ %، وهذا يبرهن على كون التعليم الماليزي يعد أولوية وطنية لدى الحكومة. (١٧)

وبدأ إصلاح اللامركزية المالية في ماليزيا داخل القطاعات العامة، ولاسيما الإدارات والوكالات الحكومية، مع الأخذ بمركزية المسؤولية في عام ١٩٨٩. وكان الغرض منه محاولة الحكم الذاتي للإدارة ذات المستوى المنخفض في إدارة الموارد المالية المخصصة من النمط التقليدي للبيروقراطية في الإدارة الحكومية. وابتداءً من عام ٢٠٠١، وجهت وزارة التعليم رسميًا نحو (٢٠٠) مدرسة سنويًا (ابتدائي وثانوي) للترقية إلى مدارس بها مركزية المسؤولية مع (٢٣٠) مدرسة معترف بها كمدارس بها مركزية المسؤولية في عام٢٠٠٣. وبشكل عام، تتمتع مدارس مركزية المسؤولية في ماليزيا بالحكم الذاتي على مواردها المالية المخصصة ضمن حدود معينة من اللوائح التي تفرضها عليها الحكومة. ويجب عليهم استخدام الأموال وفقًا للمبادئ التوجيهية للكتاب الإداري والمحاسبي للمدرسة التي تصدرها وزارة التعليم (قواعد الحسابات والمراجعة) لعام ١٩٦٢، والتي تم إنتاجها بموجب قانون التعليم لعام ١٩٩٦، القانون المالي لعام ١٩٥٧ وتوجيه وزارة المالية. (١٨)

ثم تم تعزيز إصلاح اللامركزية المالية المدرسية في ماليزيا من خلال الخطة الرئيسة لتطوير التعليم، والتي تسمى أيضًا "بيلان إيندوك بيمبانجونان بينديكان" Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010)، تم تأسيس المدارس العنقودية (Cluster Schools) لأول مرة في ماليزيا. وتم منح هذا التصميم

17 – Inderjit, S. (2014). Reading trends and improving reading skills among students in Malaysia. *International Journal of Research in Social Sciences*, *3*(5), 70-81.

18 - Radzi, N. M., Ghani, M. F. A., & Siraj, S. (2015). Development of an effective school-based financial management profile in Malaysia: The Delphi method application. *Educational Research and Reviews*, *10*(12), 1679-1694.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

لمجموعة من المدارس عالية الإنجاز. وتعتبر المدارس العنقودية علامة تجارية تُعطى للمدارس التي تم تحديدها على أنها ممتازة في مجموعتها بالنسبة للجوانب المختلفة من الأداء بما في ذلك الإدارة المدرسية والأنشطة الأكاديمية والرياضية والأنشطة غير الدراسية. وكان من بين الأهداف الرئيسة لإنشاء المدارس العنقودية الإسراع في تميز المدارس في نظام التعليم الماليزي. وقد أدى مفهوم اللامركزية إلى تمكين المدارس العنقودية من تحسين التمكين من خلال توفير الحكم الذاتي الموجه في خمسة مجالات رئيسة، هي إدارة المدارس، وإدارة الموارد البشرية، والموارد المالية وإدارة الموارد المادية، وإدارة المناهج الدراسية وإدارة المناهج الدراسية المشتركة وتنفيذها.

لأكثر من عقد من تطبيق الإدارة المالية القائمة على المدارس (SBFM) للكثير من التطوير في قطاع التعليم في ماليزيا، لا تزال هناك نقاط ضعف كبيرة تتطلب تطوير وتحسين الجودة على مستوى المدرسة. على الرغم من منح الاستقلال المالي للمدارس المختارة التي أظهرت أداءً ماليًا ممتازًا، إلا أن الأبحاث أظهرت أن بعض المدارس لا تزال تعاني من تقارير تدقيق عدم الامتثال، ومشاكل سوء تخصيص الأموال ومديري المدارس غير المهرة والمدرسين في تنظيم الإدارة المالية للمدرسة. وكانت هناك مشكلة أخرى هي فشل بعض مديري المدارس في تخصيص الموارد بناءً على أهداف المدرسة وأولوياتها. وأفاد قسم التدقيق المدرسي الماليزي أن بعض مديري المدارس فشلوا في سرد أهدافهم المدرسية وفقًا للأولويات وتقديم خطة استراتيجية مناسبة (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2007)

ويعتمد نظام التعليم الماليزي على نموذج دورة الإدارة المالية وإدارة الموارد والذي يقوم على أربع عمليات رئيسة هى (١) الحصول على الموارد؛ (٢) تخصيص الموارد؛ (٣) استخدام الموارد؛ و (٤) تقييم الاستخدام السابق للموارد وتعليقات هذه المعلومات لاتخاذ القرارات في المستقبل. وتتضمن عملية الحصول على الموارد في كثير من الأحيان الأموال التي يتم تلقيها من الحكومة وأيضًا التبرعات، وجمع الأموال، والرسوم المفروضة على الخدمات التعليمية وأي مصادر ثانوية أخرى. سيتم استخدام الأموال التي تم تلقيها

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

لتوفير الموارد اللازمة للبيئة التعليمية في شكل مدفوعات مباشرة للأنشطة التعليمية أو أدوات الدعم للتعليم التي تحدث. [١٩]

وفي البداية، سيحدد التخطيط والميزانية الطريقة التي تخصص بها المدارس مواردها المالية والمادية. ويعتبر جزءًا مهمًا في عملية الإدارة بالمدرسة حيث أن القادة مسؤولون عن استخدام استقلالهم المالي للوصول إلى الإدارة الفعَّالة. ثم، يتم استخدام الأموال والموارد لإنتاج المخرجات الوسيطة مثل البيئة المادية والخدمات الإدارية وغيرها من الخدمات مباشرة للمخرجات والنتائج التعليمية من خلال الأنشطة التعليمية. المفهوم الأخير في العملية هو التقييم والتغذية الراجعة حول الاستخدام السابق للموارد المالية والمادية. ستحدد هذه العملية قدرة المدارس على تحقيق الأهداف التعليمية إما في مخرجات قابلة للقياس أو غير ملموسة. بالإضافة إلى ذلك، تحدد عملية التقييم أيضًا فعالية المدارس وكفاءتها وحصصها وقيمتها مقابل المال من أجل أن يكون لديها تخطيط أفضل لدورة الإدارة المالية والموارد التالية. كل هذه المفاهيم الأربعة تصبح بعد ذلك دورة متتابعة تتكرر طوال فترة الحياة المدرسية والعملية. [٢٠]

ويعد الإصلاح التربوي الأخير في النظام التعليمي الماليزي الذي تضمنته خطتها الأخيرة (٢٠٢٠م) أهم الإصلاحات التربوية على الإطلاق في القرن العشرين والذي تطّلع إلى تكوين نظام تعليمي على مستوى عالمي يفي بمتطلبات وتطلعات الشعب الماليزي, وجعل التعليم قطاعًا إنتاجيًا خلاقًا لأجيال كثيرة والوصول بماليزيا إلى مجتمع المعلوماتية. وانطلقت ماليزيا في إصلاحها للتعليم من السياسة التعليمية للبلاد حيث ترجمت تلك التطلعات إلى فلسفة التعليم التي نصت على «إعداد المواطنين بصورة أكثر ديناميكية وإنتاجية لمواجهة تحديات القرن القادم في عملية التنمية الوطنية نحو تحقيق وضع صناعي جديد. وإعداد الأفراد إعدادًا عقليًا وروحيًا وجسميًا وعاطفيًا قائمًاعلى الإيمان بالله وطاعته, وتزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات ليتحملوا المسئولية والقدرة على المساهمة في وحدة ورخاء الأسرة والمجتمع والوطن ككل, وتكوين نظام تعليمي على

19 - Anderson, L., Briggs, A. R., & Burton, N. (2001). *Managing finance, resources and stakeholders in education*. London, UK: Paul Chapman.

20 - Levacic, R. (2000). Linking resources to learning outcomes. In M. Coleman & L. Anderson (Eds.), *Managing finance and resources in education*. London, UK: Paul Chapman.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

مستوى عالمي يفي بمتطلبات وتطلعات الشعب الماليزي ويحقق مبدأ تكافؤ الفرص من خلال إتاحة فرصة التعليم لجميع الماليزيين». [٢١]

وتميزت التجربة الماليزية بعناصر قوة أكدت نجاحها، وهذه العناصر هي: [٢٢]

- وضوح أهداف السياسة الاجتماعية وتحديدها، وتزايد التمويل الحكومي، في الفترات التي كانت تحتاج مزيداً من المساندة الحكومية والدعم من جانب الحكومة.
- رغم تزايد الدعم الحكومي، إلا أنه كان وقتما تقتضي الضرورة، بينما الأصل عو تكامل الشراكة المجتمعية، بين كافة الأطراف الفاعلة في المجتمع: (الحكومة، والقطاع الخاص، والأفراد) بما يحقق السياسة المستهدفة.
- عدالة التوزيع لثمار النمو على كافة أفراد المجتمع، خاصة الجماعات العرقية، والفقراء منذ عام١٩٧٠م.
- بناء إطار مؤسسي لتطبيق سياسات اقتصادية وخطط تنموية، مثل؛ تخفيض الفقر، والخطط الخمسية، وتزايد مشروعات "الصحة، والتعليم، والتشغيل، والأمن الاجتماعي، ووجود مجلس يجمع منظمات متعددة على شكل هرمي؛ في قمته المجلس القومي للتنمية، وفي القاعدة مجالس تنمية المقاطعات، وبين المستويين مجلس للتنمية على مستوى كل وزارة، ووحدات للتنسيق بين الوزارات.
- الحفاظ على ميزانية التعليم دون تخفيض، في وقت الأزمة الاقتصادية.
- تدعيم الحكومة للتعليم الأساسي والثانوي والمنح الدراسية.
- قامت الحكومة الماليزية بإدراج "استراتيجيات التنمية الوطنية" في جميع مراحل التعليم، لحشد التأييد الشعبي للتنمية الوطنية في الريف والحضر، وفقا لرؤية ٢٠٢٠م.
- اعتمدت (رؤية ٢٠٢٠م)، على تبني صناعات كثيرة "متوسطة وعالية" التقنية، وما كانت هذه الصناعات لتنجح لولا التعليم والتدريب المستمر على المستحدثات التكنولوجية.

٢١ – حمدي دخيل العياضي (٢٠١٣). التعليم في العالم الاسلامي: التعليم الماليزي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية.

٢٢ – أمل عبد الفتاح شمس (٢٠١٥). تجربة ماليزيا في التعلم والتنمية، كلية التربية، جامعة عين شمس..

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

تطوير البنية التحتية

تضمن وزارة التربية والتعليم في ماليزيا أن جميع المدارس توفر بيئة تعليمية مناسبة لجميع الطلاب. وقد اعتمدت معيارًا مشتركًا للبنية التحتية للمدرسة مع توفير المرونة الكافية بحيث يمكن تكييف المرافق وفقًا للاحتياجات المحلية وتم تطبيق الإجراءات التالية: (٢٣)

- التأكد من أن جميع المدارس لديها مستوى أدنى من البنية التحتية المقبولة، وتكييفها مع احتياجات المدارس الفردية بطريقة فعَّالة من حيث التكلفة.
- إجراء صيانة فورية فيما يتعلق بجميع المدارس التي تحتاج إلى إصلاحات؛ وتحسين المرافق والمعدات في جميع المدارس لدعم متطلبات التعلم المتطورة للطلاب مع مرور الوقت.

زيادة الكفاءة

خصصت الوزارة الكثير من الموارد لتطوير نظام التعليم. وهذا الالتزام بتوفير التعليم لجميع الطلاب الماليزيين قد مكَّن الأمة من تحقيق العديد من النجاحات. وفي أوائل عام ١٩٨٠، ومن أجل ضمان مواكبة ماليزيا ونظام التعليم الماليزي مع نظرائها في هذا القرن الحادي والعشرين الذي يشهد عولمة سريعة، تلتزم الوزارة مرة أخرى بزيادة مواردها إلى الحد الأقصى من أجل تزويد شباب ماليزيا بالأفضل.

تلعب الموارد والدعم الذي يوفره النظام للمدارس دورًا مهمًا في أداء المدارس، من خلال تمكين المعلمين ومديري المدارس من التركيز على أنشطتهم الأساسية المتمثلة في توفير التعليم والتعلم الفعَّال. لذلك، فإن قدرة أي نظام على تخصيص أمواله واستخدامها وإدارتها بشكل فعَّال أمر ضروري لقدرته على دعم المدارس في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

23- Kuttappan, S. (2017). Education Reform in Malaysia: An Overview and Sustainability towards a Developed Nation. Parliamentary Institute of Cambodia.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

ثانيًا: نظام التعليم الثانوى بفنلدا:

أما فنلندا فقد أدركت منذ الخطوة الأولى في مسيرة النهضة الشاملة أهمية قيمة عنصر التعليم في تغيير مسار دولة أصبحت تتربع على قمة التصنيف العالمي في جودة التعليم، وعرفت أنه أساس عملية التنمية، وآمن الفنلنديون بأن التعليم سوف يرفع من درجات المعرفة التي ستؤثر في زيادة إنتاجية العمل، وأن تدفق هذه المعرفة سوف يؤدي بدوره إلى زيادة رأس المال الثقافي والعلمي للجميع، لذا تبنت الدولة عملية تطوير منظمة وناجحة لمختلف مراحل التعليم من الطفولة المبكرة إلى أعلى الدرجات الجامعية. وأثمر هذا التغيير عن نمو طبقة متوسطة قوية وفاعلة نمت وفي عقلها انطباع مؤكد بأن التعليم هو المدخل الوحيد للتحرك نحو الأعلى داخل المجتمع وهو الذي سيؤدي في النهاية إلى تحقيق المساواة الاجتماعية. كل هذا من خلال إستراتيجية محددة الأهداف وخطة تتجدد حاليًا كل أربع سنوات بغرض تقييم ما فات وتغيير الأولويات وفقا للمتغيرات العالمية المستمرة. (٢٤)

وتظهر جودة التعليم الثانوي العام في وجود تنظيم مرن حيث يتم تنظيم عملية التدريس في شكل وحدات لا ترتبط بالفصول الدراسية ويتمتع الطلاب بقدر من الحرية لاتخاذ القرار بشأن جداول الدراسة الفردية. ويتم تقييم كل دورة عند إتمامها، وعندما يستكمل الطالب عدد الدورات اللازمة التي تشمل دراسات إلزامية واختيارية، فإنه يتلقى شهادة الثانوية العامة المرحلة الثانية. والتعليم الثانوي في فنلندا لا يتم في صورة صفوف لكل سنة دراسية، بل يختار كل طالب المواد التي يرغب في دراستها أثناء فترة التعليم الثانوي، علمًا بأن هناك مواد إجبارية، وأخرى اختيارية، ويعني عدم وجود الصفوف الدراسية، أن الطالب هو صاحب القرار في تنظيم جدوله الدراسي. (٢٥)

٢٤ – مها خليل الزعبي (٢٠١١). فنلندا: تجربة تعليم تستحق التأمل، رسالة المعلم – الاردن، ٤٩ (٣)، ٩٨-١٠١.

٢٥ – عزام بن محمد الدخيل (٢٠١٥). تعلومهم: نظرة في تعليم الدول العشر الأوائل في مجال التعليم عبر تعليمهم الأساسي، لبنان، الدار العربية للعلوم، ٤٧.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

ويُعد نظام التعليم الثانوي في فنلندا مثالاً يوضح كيف يمكن تحقيق الأداء التعليمي الجيد بتكلفة معقولة باستخدام سياسات التعليم التي تؤكد على المساواة والتدخل المبكر ومهنية المعلمين واستقلالية المدرسة والثقة على عكس العديد من البلدان الأخرى في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. ويتطلب تحسين جودة التعليم الثانوي وجود قيادة مستدامة وسياسات مشتركة بين القطاعات تتصدى لأهمية خلق معارف ومهارات جيدة بالفعل في المدارس الابتدائية لجميع التلاميذ. ويوضح النموذج الفنلندي أيضًا كيف يمكن إعداد التلاميذ بشكل جيد للانتقال من المدرسة الأساسية إلى المرحلة الثانوية والذي بدوره يزيد من معدل القرارات المهنية الناجحة ومن ثم يقلل من فشل الطلاب في المدرسة الثانوية العليا. [٢٦]

تمويل نظام التعليم الثانوي بفنلندا:

نظام التعليم الفنلندي مركزي يتم بتمويل أساسي من الحكومة، ومع ذلك كثير من السلطات المحلية توفر قدرًا من التمويل الذاتي في التعليم ما قبل الابتدائي والتعليم الأساسي والعلوي والتعليم الثانوي العام والمهني، فالتعليم العام والمهني يكون التدريب فيه بتمويل مشترك من الحكومة والسلطات المحلية. وتكاليف التعليم الثانوي والمهني لا تغطيها الإعانات الحكومية فيسهم صندوق البلديات ب ٤٣٪ من ميزانية التعليم الثانوي أو المهني بينما تمول الدولة ٥٧٪، ولا توجد رسوم يدفعها الطلاب ويتم تقديم كل من الغداء والرعاية الصحية المجانية.

التعليم في فنلندا مجاني منذ مرحلة التعليم ما قبل الأساسي، أو ما قبل المرحلة الإبتدائية وحتى المرحلة الثانوية، ولكن يمكن للطلاب دفع رسوم مقابل بعض الأنشطة التي تمارس في المدرسة.

وتنقسم مسئوليات التمويل بين الحكومة الإتحادية والحكومات المحلية بنسبة ٥٧% لصالح الإتحادية و ٤٣% للمحلية وبلغ مجموع الإنفاق من الناتج المحلي على التعليم نسبة ٦.٥%، ولا يوجد عدد كبير من المدارس الخاصة والتي تستخدم نفس معايير القبول

26 – Sahlberg, P. (2007). Secondary education in OECD countries: Common challenges, differing solutions Op. cit.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

وتقدم نفس الخدمات التي يتم تقديمها في المدارس الحكومية، أغلب هذه المدارس الخاصة هي مدارس دينية.

وتقوم وزارة التربية والتعليم والثقافة بالإشراف على القطاع العام الممول للتعليم، والذي يشمل تطوير المناهج الدراسية الأساسية من خلال المجلس الوطني الفنلندي للتعليم وإعتماد برامج تدريب المعلمين. بالإضافة لوجود وكالات تابعة للإدارات الإقليمية ومراكز للتنمية الاقتصادية تقوم بالإشراف على التعليم، الحكومة المحلية مسؤولة عن توفير التعليم الأساسي أي الصفوف (١-٩) في ٣١٠٠ مدرسة، ٤٥% منها تتولى تعليم أقل من ١٠٠ طالب وطالبة، وعلى الرغم من وجود عدد كبير من المدارس والتي تتسع لعدد أكبر من الطلبة، قدمت وزارة التعليم والثقافة تراخيص للسلطات المحلية، والسلطات البلدية والجمعيات المسجلة لإنشاء عدد أكبر من المدارس[٢٧].

أنفقت الحكومة الفنلندية في الفترة من عام ٢٠٠٨ إلى عام ٢٠٢٠ على التعليم قبل الجامعي ما قيمته ٣.٨% من ناتجها المحلي في عام ٢٠٠٨، في حين خصصت دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية متوسط قيمته ٣.٨% من ناتجها المحلي الإجمالي لتمويل قطاع التعليم قبل الجامعي بها في نفس العام؛ وتشمل هذه النسبة الإنفاق الحكومي والإنفاق الأسري الخاص على قطاع التعليم قبل الجامعي. وفي حين خصصت فنلندا ٣.٨% من ناتجها المحلي الإجمالي لتمويل التعليم قبل الجامعي بمها في عام ٢٠٠٨، وخصصت إيسلندا والنرويج ونيوزيلاندا وبلجيكا والدنمارك ٥.١% و٥% و٤.٥% و٤.٤% و٤.٣% على الترتيب من ناتجها المحلي الإجمالي لتمويل التعليم قبل الجامعي في نفس العام؛ وبهذا احتلت فنلندا المرتبة السادسة عشر من بين ٣٣ دولة متقدمة في مؤشر نصيب التعلم قبل الجامعي منسوبًا إلى الناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠٠٨[٢٨].

وفي عام ٢٠١٢ خصصت فنلندا ٧.٤% من الناتج المحلي الإجمالي بها لتمويل التعليم قبل الجامعي، وتقل قيمة التعليم قبل الجامعي منسوبًا إلى الناتج المحلي الإجمالي

27- Elasmay Mahrouse, M. (2022). Finland's experiences in financing education. *Sohag University International Journal of Educational Research*, *5*(5), 1-7.

28- Morgan, W., & White, I. (2018). The OECD and "Education at a Glance": providing educational data for policy making. *Weiterbildung*, *2018*(4), 34-37.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

في فنلندا في عام ٢٠١٢ عن متوسط ما خصصته دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتمويل التعليم قبل الجامعي بها قد بلغ ٨.٤% من قيم الناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠١٢. وتوضح الإحصاءات أن فنلندا قد احتلت المرتبة الثانية والعشرين مكرر من بين ٣٤ دولة صناعية متقدمة في مؤشر نصيب التعليم قبل الجامعي منسوبًا إلى الناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠١٢. وبالتالي فقد زاد نصيب التعليم قبل الجامعي من جملة الناتج المحلي الإجمالي في فنلندا من ٣.٨% في عام ٢٠٠٨ إلى ٧.٤% في عام ٢٠١٢. ويوضح الجدول (١) نصيب قطاع التعليم قبل الجامعي والتعليم العالي منسوبًا إلى إجمالي ميزانية دولة فنلندا في الفترة من عام ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٤:

جدول (١) ميزانية التعليم قبل الجامعي والتعليم العالي منسوبًا إلى إجمالي ميزانية دولة فنلندا في الفترة من عام ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٤

٢٠٠٨	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤
نسبة ميزانية التعليم قبل الجامعي والتعليم العالي معًا منسوبًا إلى إجمالي ميزانية الدولة.	%١١.٤	%١١.٣	%١١.٢	%١٠.٥	%١٠.٤

وبلغت ميزانية قطاع التعليم قبل الجامعي والتعليم العالي في فنلندا ١٢.٣ مليار يورو في عام ٢٠١٩، وقد كان عام ٢٠١٣ وعام ٢٠١٩ هما العامان الأعلى من حيث ميزانية التعليم قبل الجامعي في الفترة من عام ١٩٩٥ – ٢٠١٩. ففي عام ٢٠١٣ وصلت هذه الميزانية في فنلندا إلى مبلغ ١٢.٣ مليار يورو؛ وبعد عام ٢٠١٣ انخفضت ميزانية التعليم قبل الجامعي والتعليم العالي لتصل إلى ١٢.٢ مليار يورو في عام ٢٠١٤، وواصلت الانخفاض بعد ذلك لتصل إلى ١١.٨ مليار يورو في عام ٢٠١٧، ثم زادت قليلاً إلى ١١.٩ مليار يورو في عام ٢٠١٨ [٢٩].

ثالثًا: نظام التعليم الثانوى بالكويت:

تمثل المدرسة الثانوية العامة بالكويت مكانة كبيرة في النظام التعليمي، ومرجع ذلك إلى كون هذه المؤسسة التعليمية من أخطر المؤسسات لأنها تقع في مرحلة لها أهميتها

29- Statista (2021). Expenditure on Education system in Finland in selected years from 1995 to 2019. New York.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

وتأثيرها الفعَّال في النظام التعليمي الكويتي إذ أنها تتوجه إلي الشباب في كل المجتمعات فتترك أثرًا في نفوسهم وتعمل على أن يكون لديهم إطارًا فكريًا معينًا يلازمهم طوال حياتهم وأهم ما يميز المدرسة الثانوية عن غيرها من المراحل الأخرى هو توافر استمرارية التعليم فيواصل طلابها المرحلة التالية من التعليم سواء التعليم الجامعي أو العالي وقد ارتبط وجود جهاز إداري مركزي بالتعليم الثانوي يتسم بدرجة كبيرة من البيروقراطية والتعقيد الإداري مما يعيق العديد من محاولات الإصلاح والتجديد وهدم كثير من تجارب التطوير قبل أن تكتمل [٣٠].

تمويل نظام التعليم الثانوي بالكويت:

حين وضعت دولة الكويت دستورها بعد استقلالها في مطلع الستينات، نصت المادة (٤٠) منه على أن" التعليم حق للكويتيين، تكلفة الدولة وفقًا للقانون وفي حدود النظام العام والآداب، والتعليم إلزامي مجاني في مراحله الأولى وفقًا للقانون". ومنذ ذلك الحين والتعليم مكفول لمن تنطبق عليه الشروط من كويتيين وغيرهم وفقًا للقانون واللوائح الصادرة في ضوئه من رياض الأطفال حتى التعلم الجامعي. وقد أوضح الحوات (٢٠٠٤) [٣١] في بحثه عن التربية في الوطن العربي أن الكويت من الدول التي تنفق بسخاء على تمويل العملية التعليمية (> ١٠ % من إجمالي الدخل القومي)، إلا أن الإنفاق على التعليم فيها وفي باقي أجزاء الوطن العربي هو من أحد المشاكل التي تواجه خطط تنمية العملية التعليمية، والسبب الرئيس هو أن التزايد المستمر في نسبة المواليد (من سنة الطفولة حتى الرابعة عشر) قد أحدث ولا يزال تزايدًا كميًا في التعليم، وبالتالي ازديادًا في نسبة الإنفاق على التعليم[٣٢].

٣٠- وزارة التربية. (٢٠٠٨). الوثيقة الأساسية للمرحلة الثانوية في دولة الكويت، دولة الكويت.

٣١- علي الحوات (٢٠٠٤). التربية في الوطن العربي – رؤية لمجتمع القرن الحادي والعشرين. ليبيا: اللجنة الوطنية الليبية للتربية والثقافة والعلوم

٣٢- عزيزة المانع (٢٠٠٣). هل تلبي الخصخصة احتياجات التعليم؟ اتجاهات القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية نحو تخصيص التعليم فيها. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، ١٩، ٩٩-١٤٠

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

وبالنظر إلى طبيعة المشاكل التي تواجه الإنفاق على التعليم في الكويت ومثيلاتها من الدول، يمكننا أن ننتهي إلى ما يلي:

١. التعليم مسؤولية الدولة، إنفاقًا وتخطيطًا وإدارة.
٢. المصدر الرئيس، إن لم يكن الأوحد، للدخل هو النفط.
٣. أن الكويت باعتبارها دولة نفطية في المقام الأول، فإن تمويل التعليم فيها يتأثر، كأي قطاع آخر من قطاعات الخدمات العامة مثل الصحة، بأسعار النفط والطلب عليه [٣٣]؛ ولعل عبارة "وفي حدود النظام العام" من المادة (٤٠) من الدستور تشير ضمنًا إلى أن الإنفاق الكلي على التعليم أمر مربوط بعوامل خارجية ولعل أهمها دخل البلاد من النفط.
٤. أوضحت إحصائيات اليونسكو أن ما نسبته ١٧,٤% من إجمالي الإنفاق الحكومي في دولة الكويت يصرف في القطاع التعليمي؛ وأن التعليم يستنفذ ما مقداره ٨,٢% من إجمالي الناتج المحلي لدولة الكويت على أن مصروفات الرواتب والأجور تمثل ما نسبته ٩١% من إجمالي المصروفات العامة في موازنة وزارة التربية [٣٤]. وفي آخر إحصائيات ظلت رواتب المعلمين لها نصيب الأسد في موازنة وزارة التربية؛ فقد بلغت بالمصروفات الجارية ٣٨٧,٣٠٩,٧٤ دينار كويتي في حين بلغ ما تبقى من كل بنود المصروفات في وزارة التربية ٢٩١,٧٠٢,٥٩٦ دينار كويتي. [٣٥]
٥. علاوة على هذا، أشارت عدة تقارير دولية أن آلية توزيع أوجه الإنفاق السائدة في الدول النامية تضع عائقًا أمام القادة التربويين في إعادة التوزيع حسب الحاجة بشكل يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للتعليم؛ فمعظم الميزانيات مخصصة

٣٣- منير العتيبي (٢٠٠٤). تمويل مؤسسات التعليم العالي في دول الخليج العربية بين الجهود الذاتية والالتزام المجتمعي. المجلة السعودية للتعليم العالي، ٢، ٣٩-١٠٠.

٣٤- اللجنة الوطنية الكويتية لليونسكو (٢٠٠٤). التقرير الوطني حول تطور التربية بدولة الكويت، الكويت: وزارة التربية، اللجنة الوطنية الكويتية لليونسكو.

٣٥- وزارة التربية (٢٠٠٦). المجموعة الإحصائية للتعليم ٢٠٠٥/٢٠٠٦. بالكويت: وزارة التربية، قطاع التخطيط والمعلومات، إدارة التخطيط.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

للرواتب بحيث لا يتبقى إلا النزر اليسير المخصص لبقية عناصر العملية التعليمية [٣٦]؛ وهذا النزر اليسير تحيط به عدد من القيود الإدارية والفنية التي لا تمكن القادة التربويين من المساهمة في دفع العملية التعليمية نحو آفاق أرحب.

٦. أن التعليم العالي له نصيب الأسد في موازنات التعليم على حساب مراحل التعليم العام. [٣٧]

والتعليم في الكويت تموله الدولة، ويمثلها وزارة التربية كطرف أساسي، هذا بالإضافة إلى مشاركة عدد من القطاعات الحكومية الأخرى أهمها: بلدية الكويت، وزارة الأشغال، ومؤسسة الرعاية السكنية، والقطاع الخاص الكويتي، هذا وتضم المدارس الخاصة العربية والأجنبية ٧,٥ % من إجمالي الطلبة الكويتيين في التعليم قبل الجامعي في الكويت، ويتوزع هذا العدد بين مدارس التعليم الخاص العربية بنسبة (٣٥%) والخاص الأجنبية بنسبة (٦٥) %، ويلعب المجتمع المدني دورًا ذا شقين: الأول تمويلي وفيه يدعم أنشطة متعددة لوزارة التربية مثل: إدخال مادة الحاسوب بالتعليم العام، ورياض الأطفال مؤسسة الكويت للتقدم العلمي)، إنشاء مختبرات، وتطوير مكتبات، ومختبرات حاسوب (اللجنة الوطنية لدعم التعليم)، والثاني مباشر مثل: المبادرات الفردية، والشخصية، والصندوق المالي للمدرسة والذي يلعب دورًا مهمًا في تلبية المصروفات العاجلة، والبسيطة في المدرسة مثل: الصيانة البسيطة وشراء بعض مستلزمات التشغيل. [٣٨]

٣٦- أحمد الكواز (٢٠٠٢). السياسات الاقتصادية ورأس المال البشري. الكويت: المعهد العربي للتخطيط

٣٧- منير العتيبي (٢٠٠٤). تمويل مؤسسات التعليم العالي في دول الخليج العربية بين الجهود الذاتية والالتزام المجتمعي. المجلة السعودية للتعليم العالي، ٢، ٣٩-١٠٠

٣٨- عدنان عز الدين الرفاعي (٢٠٠٢). محددات الإنفاق الحكومي على التعليم العام والنوعي – دروس الماضي والحاضر وخيارات المستقبل، وزارة التخطيط، المؤتمر الوطني لتطوير التعليم العام في دولة الكويت، ٢١-٢٤ أبريل ٢٠٠٢، وزارة التربية، الكويت، ص ٢٣٨

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

مقابلة تمويل التعليم الثانوي في كل من ماليزيا وفنلندا والكويت

أ- ماليزيا

بالنسبة لتمويل التعليم الثانوي أو وضع ميزانية له يُقدِّم العديد من الوظائف. حيث يمكن أن تستخدمه المدرسة للتخطيط طويل المدى أو المتوسط ولتنسيق الأنشطة وإبلاغ الخطط لأعضاء المدرسة المعنيين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدامه لتحفيز الموظفين وإعطاء السلطة للنفقات ولتنفيذ الخطة ومواصلة تقييم الأداء في تلك السنة بالذات. على وجه التحديد، فإن أهداف إدارة الموازنة كما قدمته الإدارة القومية لمراجعة الحسابات في ماليزيا هي:

- الاستعداد للإيرادات والمصروفات المقدرة للمنظمة في وثيقة رسمية واحدة.
- توجيه الهدف من خطة المنظمة من أجل تحقيق أهدافه.
- ضمان تخصيص منهجي للأموال لتلبية الاحتياجات التنظيمية.
- ضمان السيطرة على التخصيص من أجل تجنب أي زيادة في النفقات.
- إجراء تقييم للنفقات المخصصة التي تم إنفاقها والأهداف التنظيمية الشاملة.
- ضمان المساءلة في التعامل مع أموال المنظمة عند إعداد تقرير الميزانية للسلطات وأصحاب المصلحة المعنيين.

وبالرغم من ذلك، أعلنت الحكومة في ماليزيا مؤخرًا أنه سيتم تطبيق طريقة الموازنة القائمة على النتائج (OBB) على جميع الوزارات والإدارات الحكومية. وتم اختباره في وزارات مختارة في عام ٢٠١٢ وانتشر بشكل أكبر في القطاع العام اعتبارًا من عام ٢٠١٣ فصاعدًا. وفي المقام الأول، يتمثل الغرض من الموازنة القائمة على النتائج (OBB) في زيادة جودة العمليات الحكومية من خلال مفهوم القيمة مقابل المال في كل إدارة نفقات الميزانية. وهذا يتماشى مع طموح الحكومة ورؤيتها لجعل ماليزيا دولة ذات دخل مرتفع بحلول عام ٢٠٢٠ من خلال عمليات فعَّالة واقتصادية. وتتضمن الموازنة القائمة على النتائج (OBB) ثلاثة مكونات رئيسية هي الميزنة القائمة على النتائج (RBB)، وتقييم الأداء القائم على النتائج ونظام معلومات الإدارة القائمة على النتائج. جميع هذه المكونات ستضمن أن الموارد المخصصة قادرة على تحقيق أهداف وغايات محددة ونتائج محسوبة.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

ب- فنلندا

نظام التعليم الفنلندي مركزي يتم بتمويل أساسي من الحكومة، ومع ذلك كثير من السلطات المحلية توفر قدرًا من التمويل الذاتي في التعليم التعليم الثانوي العام، فالتعليم العام يكون التدريب فيه بتمويل مشترك من الحكومة والسلطات المحلية. وتكاليف التعليم الثانوي لا تغطيها الإعانات الحكومية فيسهم صندوق البلديات ب ٤٣٪ من ميزانية التعليم الثانوي بينما تمول الدولة ٥٧٪، ولا توجد رسوم يدفعها الطلاب ويتم تقديم كل من الغداء والرعاية الصحية المجانية.

وتنقسم مسئوليات التمويل بين الحكومة الإتحادية والحكومات المحلية بنسبة ٥٧% لصالح الإتحادية و٤٣% للمحلية وبلغ مجموع الإنفاق من الناتج المحلي على التعليم نسبة ٦.٥%، ولا يوجد عدد كبير من المدارس الخاصة والتي تستخدم نفس معايير القبول وتقدم نفس الخدمات التي يتم تقديمها في المدارس الحكومية، أغلب هذه المدارس الخاصة هي مدارس دينية.

وتقوم وزارة التربية والتعليم والثقافة بالإشراف على القطاع العام الممول للتعليم، والذي يشمل تطوير المناهج الدراسية الأساسية من خلال المجلس الوطني الفنلندي للتعليم وإعتماد برامج تدريب المعلمين. بالإضافة لوجود وكالات تابعة للإدارات الإقليمية ومراكز للتنمية الاقتصادية تقوم بالإشراف على التعليم، الحكومة المحلية مسؤولة عن توفير التعليم الأساسي أي الصفوف (١-٩) في ٣١٠٠ مدرسة، ٤٥% منها تتولى تعليم أقل من ١٠٠ طالب وطالبة، وعلى الرغم من وجود عدد كبير من المدارس والتي تتسع لعدد أكبر من الطلبة، قدمت وزارة التعليم والثقافة تراخيص للسلطات المحلية، والسلطات البلدية والجمعيات المسجلة لإنشاء عدد أكبر من المدارس.

تتمتع السلطات المحلية بقدر كبير من المرونة فيما يتعلق بحجم إتخاذ القرارات التي تقوم بتفويضها إلى المدارس. وعلى مستوى المدرسة، يضم مجلس الإدارة المعلمين والموظفين والتلاميذ وأولياء الأمور. وتشمل وظائفها تطوير التعاون بين المدرسة والمجتمع ويمكن للمدارس المختلفة مشاركة مجلس مشترك.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

ج- الكويت

والتعليم في الكويت تموله الدولة، ويمثلها وزارة التربية كطرف أساسي، هذا بالإضافة إلى مشاركة عدد من القطاعات الحكومية الأخرى أهمها: بلدية الكويت، وزارة الأشغال، ومؤسسة الرعاية السكنية، والقطاع الخاص الكويتي، هذا وتضم المدارس الخاصة العربية والأجنبية ٧,٥ % من إجمالي الطلبة الكويتيين في التعليم قبل الجامعي في الكويت، ويتوزع هذا العدد بين مدارس التعليم الخاص العربية بنسبة (٣٥%) والخاص الأجنبية بنسبة (٦٥) %، ويلعب المجتمع المدني دورًا ذا شقين: الأول تمويلي وفيه يدعم أنشطة متعددة لوزارة التربية مثل: إدخال مادة الحاسوب بالتعليم العام، ورياض الأطفال مؤسسة الكويت للتقدم العلمي)، إنشاء مختبرات، وتطوير مكتبات، ومختبرات حاسوب (اللجنة الوطنية لدعم التعليم)، والثاني مباشر مثل: المبادرات الفردية، والشخصية، والصندوق المالي للمدرسة والذي يلعب دورًا مهمًا في تلبية المصروفات العاجلة، والبسيطة في المدرسة مثل: الصيانة البسيطة وشراء بعض مستلزمات التشغيل.

التصور المقترح لتطوير تمويل نظام التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء خبرة ماليزيا وفنلندا

هدف هذ البحث إلى عقد مقارنة بين نظام التعليم الثانوي في كل من ماليزيا وفنلندا والكويت وصولًا إلى صياغة تصور مقترح لكيفية تطوير تمويل التعليم الثانوي العام في دولة الكويت وذلك بالاسترشاد بتجربة كل من ماليزيا وفنلندا. ويمكن توضيح هذا التصور المقترح فيما يلي:

أولًا: مفهوم التصور المقترح وأهميته:

نعني بالتصور المقترح "مجموعة من الإجراءات والآليات توضح كيفية تطوير تمويل نظام التعليم الثانوي بدولة الكويت من خلال الاستفادة من خبرتي ماليزيا وفنلندا في نظام التعليم الثانوي".

أما عن أهمية هذا التصور فتتمثل فيما يلي:

- يعد أداة فعَّالة في توضيح الإرشادات والقواعد الحاكمة للنظام التعليمي بشكل عام والنظام المدرسي بشكل خاص.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

- يعد أداة مساعدة في تكوين إطار منهجي يساعد في عملية التأصيل للامركزية التعليم أو التجريب في الواقع العملي والتطبيقي.
- يعد أداة لازمة لإحداث التغيير المخطط وذلك من خلال التوضيح الذي يوفره للمؤسسات التعليمية في إحداث التغيير المطلوب نحو تطبيق وتفعيل لامركزية التعليم سواءً كان إداريًا أم ماليًا أم منهجيًا.

ثانيًا: منطلقات التصور المقترح:

- البيئة اللامركزية هي الطريق إلى كفاءة العمليات وفعالية التنظيم فالأفراد المفوضون لصنع القرارات يكونون أكثر قدرة ورقابة ومعرفة وتفاعلًا مع عملاء المؤسسة التعليمية، وأكثر قدرة على إعادة تشكيل الخدمات اعتمادًا على فهمهم لحاجات هؤلاء العملاء.
- في ظل المناخ اللامركزي يكون العاملون أكثر استجابة للقرارات وأقدر على الشعور بالمسئولية وأكثر تقبلًا للمساءلة تجاه قراراتهم وأدق تحديدًا للنتائج المرغوبة بالإضافة إلى أنهم يستطيعون تعديل الخدمة التعليمية لتقابل احتياجات الطلاب والمجتمع الذي يتعامل معهم.
- تساعد اللامركزية على المستوى المدرسي على إطلاق الطاقات الإبداعية وتوفير البيئة المناسبة للنمو المهني المستمر والتحديد والتوزيع العادل للموارد؛ حيث أن مشاركة الأفراد في صنع القرار تجعلهم أكثر وعيًا بالتكاليف، وأكثر قابلية لتقديم خدمة ملائمة للحاجات المحلية.

ثالثًا: ركائز التصور المقترح لتطوير تمويل نظام التعليم الثانوي:

تعتمد العديد من أنماط اللامركزية على مستوى العالم في جزء كبير منها على افتراض يشير إلى أن جودة العملية التعليمية سوف تتحسن بصورة بالغة من خلال نقل عملية صنع القرار ونظم المحاسبية قريبًا من الطلاب بالفصول والمدارس وذلك لأن مسئولية صنع القرار تتضمن إعادة توزيع القوى من البيروقراطية المركزية إلى مديري المدارس والمعلمين والطلاب والذين هم أكثر المتأثرين بالعملية التعليمية سواء في جودتها أو محتوى المناهج المدرسية ومضمونها، ويؤمن واضعو السياسات الخاصة باللامركزية

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

والتي تتمثل في منح تلك السلطة والمسئوليات لهؤلاء الأفراد، سوف يؤدي إلى زيادة فعالية النظم المدرسية لاحتياجات المجتمع المدرسي، وهذه الاصلاحات تضم تقليل حجم سلطات ومسئوليات السلطة المركزية، وتفويض السلطات المالية للمدارس، والإدارة المتمركزة في موقع المدرسة، والتمويل المجتمعي للعملية التعليمية، والإصلاح المنهجي والتمويل الذاتي وفيما يلي تلك الأنماط:

أ- تقليل حجم البيروقراطية المركزية في المدارس:

تؤدي اللامركزية إلى تقليل حجم البيروقراطية واستغلال السلطة في المسئوليات الإدارية داخل المدارس، وبالتالي تحسين فرص عملية صنع القرار وتوفير أفضل خدمات وموارد مالية وبشرية للمدارس ذاتها، وللطلاب والمعلمين، وبالتالي يؤدي إلى توفير العديد من التمويلات المالية المتاحة للمدارس أو القطاعات أو للإدارات التعليمية، ومن المهم تحديد التغيير الجوهري في أدوار مديري المدارس والمديرين المركزيين.

ب- نقل السلطة الكاملة للإدارات المدرسية:

من أهم أشكال اللامركزية نقل السلطة على التمويل والتوظيف والمناهج إلى المدارس، وهذا يعني النقل الكامل لعملية صنع القرار من الوزارات المركزية إلى المستويات الدنيا من الإدارة، وذلك لأن اللامركزية في حد ذاتها تعتبر جزء من النقل الكامل لكافة السلطات الإدارية والمالية من الحكومات المركزية إلى المدارس، وتضم اللامركزية تحديد المستويات المناسبة للإدارة المدرسية، ومن هذا المنطلق تتركز اللامركزية على زيادة السلطة والمرونة المدرسية في عملية صنع القرار للمجالس المدرسية، وضرورة الحث على المشاركة المجتمعية والتأكد من إسهام اللامركزية في تحقيق التعاون والتكامل بين الإدارات المحلية.

ج- الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة:

تعتبر الإدارة الذاتية نمطًا مهمًا من أنماط اللامركزية، والتي يتم تطبيقها بغرض زيادة حجم مرونة المدرسة، ونقل عملية صنع القرار إلى المعلمين، وأحيانًا أولياء الأمور والقادة البارزين في المجتمع، وتكمن الفكرة العامة للإدارة المتمركزة في موقع المدرسة في تفويض السلطة الإدارية وسلطة الإنفاق على العملية التعليمية للإدارة المدرسية، ومديري

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

المدارس هم المسئولون عن عملية توزيع الموارد المالية والبشرية وتطوير المقررات والمناهج التعليمية، ووضع الجداول المدرسية وتحديد عدد ساعات اليوم الدراسي.

د- التمويل المجتمعي للعملية التعليمية:

يعتبر التمويل المجتمعي أحد أهم المتطلبات الرئيسية في اللامركزية وذلك لأن العديد من الدول قد واجهتها الكثير من المشكلات بخصوص توفير الموارد المالية التي تساعد على تفعيل العمليات المدرسية ولذلك نجد أن اللامركزية تعمل على البحث عن العديد من مصادر التمويل التي تضمن نجاح استمرار اللامركزية في الارتقاء بمستوى كفاءة وجودة العملية التعليمية وهناك العديد من أوجه التمويل المجتمعي للعملية التعليمية مثل أن يتم إسناد مسئولية الدعم المالي بالكامل للمجتمع سواء الدعم الخاص بالمباني التعليمية والأثاث وقد تكون تلك العملية في شكل التبرعات التي يتم جمعها من أولياء الأمور الطلاب عن طريق مجالس الآباء والمعلمين لتطوير القرارات المالية والإدارية والتنظيمية للمدرسة.

رابعًا: متطلبات تفعيل التصور المقترح:

١- إزالة عوائق تنفيذ لامركزية التعليم الثانوي وذلك من خلال:

- إعداد هيكل تنظيمي لكل مدرسة توضح به كافة السلطات والمسئوليات المتعلقة بالمستويات التنظيمية المحلية وإعداد الوصف الوظيفي لكل الوظائف التي يتضمنها الهيكل التنظيمي الجديد.
- وضع معايير موضوعية واضحة محددة لاختيار أعضاء مجلس الأمناء لكل مدرسة بمراعاة تمثيل كافة الأطراف ذات الصلة بالعملية التعليمية.
- منح المرونة الكافية للتعامل مع الموارد المالية وتخصيصها على نحو أمثل وتوجيهها وفقًا لأولويات الاحتياجات.
- مشاركة المجتمع المحلي في مسئولية توفير الموارد المالية من خلال التبرعات وغيرها.
- توصية جهات المتابعة بتفاصيل التجربة وكيفية تطبيقها للقضاء على ازدواجية التعامل ومنع تعددها لعدم إعاقة العمل.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

- الاهتمام بتدريب أعضاء مجلس الأمناء والمعلمين على مهارات القيادة والتخطيط والاتصال والعمل الجماعي وفرق العمل والأساليب الحديثة في التدريس وإدارة الوقت وإدارة التغيير وغيرها من المهارات التي تطلبها التجربة، مع تعظيم الاستفادة من التمويل الأجنبي المتاح لهذا الغرض.

٢- تعتبر اللامركزية أحد أهم الأشكال الضرورية للتحديث والتطوير المستمر لقطاع التعليم وإصلاح نظم إدارته، وذلك من خلال إعادة هيكلة الوظائف الإدارية بتحويلها من المستوى المركزي إلى المستويات الإدارية الأخرى مثل المستويات المدرسية والقطاعات المجتمعية، وفي قطاع التعليم فإن المستويات المسئولة عن التأكد جودة وصلاحية لامركزية الإدارة داخل كافة القطاعات التربوية، وتقع على عاتق ذلك المستوى مسئولية توفير الخدمات التعليمية وإدارة المؤسسات التعليمية، ومسئولية تحقيق الأهداف والتوجهات الإجرائية التي تضمها الخطة القومية للتعليم.

٣- تعتبر المستويات القطاعية هى المسئولة عن التأكد من إدارة القطاعات التعليمية الفرعية الأخرى، والتأكد من قدرات المدارس على تنفيذ الخطط والفعاليات التعليمية الخاصة بها، ولكي يتم نجاح تطبيق الخطة القومية للتعليم بعد أن تم تقسيمها إلى خطوات فرعية قطاعية يجب أن تقوم مستويات القطاعات بالاستعداد لتجهيز خططهم الفرعية والخاصة بكل قطاع ويتم تجزئة الأهداف والتوجهات الإجرائية داخل الخطة القومية للتعليم، وتطبيق كل إجراء في موقعه المحدد ووفق ما يراه القطاع المختص وبذلك تتحقق عملية التخطيط اللامركزي.

٤- امتلاك موارد بشرية مدرسية قادرة على المشاركة في عمليات إتخاذ القرار وحل المشكلات بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات التعليمية المقدمة ويحقق التميز في الأداء، والتطوير المؤسسي.

٥- توفير الموارد البشرية المؤهلة لقيادة الإدارة والتخطيط لها وتعزيز ثقافة التميز لديها بما يمكن من تحقيق رؤية وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت في تطوير الأداء المؤسسي.

٦- إتخاذ خطوات ثابتة يمكن البناء على أساسها مثل:

- تأهيل المجتمع لتقبل فكر اللامركزية.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

- إعداد وبناء وتأهيل كوادر بشرية يناط إليها قيادة وتطبيق التجربة، مع الاستفادة بالتمويل الأجنبي والمحلي، والاستفادة من خبرات القيادات التعليمية العائدة من البعثات العلمية والتدريبية من الخارج والداخل، وذلك لاستدامة التجربة واستدامة التدريب المهني.
- تقييم التجربة أولاً بأول في كافة مراحل التنفيذ لتدارك السلبيات التي تظهر مع التطبيق بما يسمح بالتطوير الذاتي.
- إعداد قاعدة بيانات متكاملة لكل مدرسة مع تحديثها باستمرار يستند إليها في عملية إتخاذ القرار.
- **جعل اللامركزية جزءًا من الثقافة السائدة من خلال:**

أ- التركيز على النماذج الناجحة في مجال تطبيق لامركزية التعليم.

ب- محاربة القصص والأساطير والممارسات والأمثلة الشعبية التي تدعم التمسك بكل ما هو قديم، واستبدالها بما يدعم فكر التغيير (اللامركزية).

إجراءات النموذج المقترح لتطوير تمويل التعليم الثانوي والتحول إلي اللامركزية في الكويت في ضوء خبرة كل من ماليزيا وفنلندا:

أ- بناء هيكل تنظيمي مرن:

يتم بناء هيكل تنظيمي مرن من خلال الإجراءات التالية:

١. تصميم هيكل تنظيمي يوفر مستويات عليا من المشاركة للمستويات الدنيا في التنظيم، يتيح الفرص أمام الأفراد والجماعات للنقاش والحوار، وإتخاذ القرار، والمساهمة في صنع القرارات، ووضع الأهداف، ويسهل مساهمة الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة، وتحقيق اللامركزية إداريًا، وماليًا، وفنيًا.

٢. إعادة بناء التنظيمات الإدارية والتنظيمية، والوظيفية للمؤسسة التعليمية، واستحداث وظائف جديدة في الهيكل، تستوعب متطلبات التطوير، ودعم اللامركزية من خلال تحسين الأداء للكوادر الإدارية، والوظيفية الموجودة بالمدرسة، ووضع معايير، ومؤشرات لتقويم الأداء، والحكم بموضوعية عن هذا الأداء.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

٣. تطوير اللوائح والقوانين لدعم التوجه اللامركزي وتنفيذ السياسات التعليمية، والوفاء بمتطلبات التنسيق، والتعاون في المجال التعليمي والمجتمعي، وتطبيق صيغة المدرسة الشاملة كمرحلة أساسية.

٤. إعادة النظر في التنظيمات المدرسية، ودور المدرسة كمؤسسة تعليمية، والعمل علي توفير كافة احتياجات المدرسة للقيام بدورها التربوي حتى تصبح مؤسسة جاذبة.

٥. إتباع لامركزية التخطيط والرقابة وإعطاء صلاحيات واسعة لإدارات المدارس الثانوية في قيادة التطوير التربوي.

٦. وضع سياسات واضحة مستقرة مع توفير الموارد اللازمة لتشغيل النظام التعليمي.

٧. توفير المؤسسات والآليات والبنى التحتية التي تدعم العمل المشترك.

٨. الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين العملية الإدارية.

٩. تطوير إجراءات وأساليب ومعايير اختيار شاغلي الوظائف الإدارية مع التوسع في برامج تأهيلهم وتدريبهم تربويًا وإداريًا لتنمية الخبرة الوظيفية والكفاءة المهنية والمعرفة العلمية بطبيعة الإدارة وبرمجة الميزانيات ومتطلبات النهوض العملي بأدوارهم الإشرافية والتربوية.

١٠. تحقيق الاستقلالية الإدارية في تسيير الأعمال بحسب ما تنص عليه اللوائح وتشجيع ديمقراطية الإدارة وبث روح التعاون والمشاركة والمبادرة.

١١. اتباع نظام إدارة المدرسة (School Management System) لتخفيف عبء المعلمين ومن أجل تكامل البيانات التعليمية. وهو نوع من نظام المعلومات الإدارية (MIS) ومحوري لإدارة المدارس بكفاءة وفعالية.

ب- المحاسبية:

ويمكن تفعيل المحاسبية من خلال الإجراءات التالية:

١. توافر جهاز إداري فعَّال يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، ويلبي رغبات واحتياجات العاملين في المؤسسات التعليمية، ويمارس الوظائف الإدارية بفعالية ومن أهمها المحاسبية أو الرقابة لتحقيق أهدافها بدقة وكفاءة.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

٢. توفير كوادر بشرية مدربة وقادرة علي تحديد أهداف وخطط وإجراءات لتحقيق الأهداف التربوية.

٣. إيجاد قاعدة للمعلومات والبيانات ووضع آلية للتعامل معها، ووضوح الحدود، والأدوار والمسئوليات للمديرين والمدرسين بالمدارس، مما يدعم المحاسبية والشفافية، وتحمل المسئولية الجماعية لتحقيق أهداف السياسات التعليمية.

سادسًا: الأسس التي يجب توافرها لتطبيق اللامركزية والإصلاح المتمركز على المدرسة:

- يجب أن تقوم الحكومات المركزية بتحقيق النقل الكامل لكل المسئوليات الإدارية إلى واقع المدرسة وخصوصًا فيما يتعلق بالمسئوليات الخاصة بالإنفاق على العملية التعليمية وتحديد المدخلات والمخرجات.
- إشراك القطاعات المختلفة في الدولة في تمويل التعلم (الثانوي) بجانب وزارة التربية والعمل على إنشاء صندوق وطني للدعم التربوي تساهم فيه المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والتبرعات التطوعية والمعونات المتنوعة.
- تنظيم الموازنة وفق الأهداف والخطط والفعاليات التربوية في نظام التعلم الثانوي بما يحقق طواعيتها في تحقيق التطوير التربوي وترشيد الانفاق دون إسراف أو استخدام غير مدروس.
- اعتماد مبدأ حرية التصرف في الموازنة والمرونة في العمل بين بنودها لترتيب احتياجاتهم وفق أولويات العمل المخطط لها أو المستجدة أو التحولات غير المتوقعة.
- يجب أن تحدد الحكومة المركزية المنح التي يتم تقديمها لصندوق الدعم والتمويل للعملية التعليمية داخل المدرسة وتكون تلك المنح بمثابة الباعث على تحقيق الإبداع والتميز في تطبيق اللامركزية.
- يجب أن تقوم الحكومات المركزية بتقييم النظم الإدارية والتعليمية التي تم استخدامها داخل المدارس في ظل اللامركزية وذلك بصفة دورية لتحديد نقاط القوة والضعف وافتراض البدائل المناسبة.
- تهيئة البيئة المناسبة التي تشجع على المشاركة المجتمعية وتوفير البنية التحتية للمدارس.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

- التمكين المالي بحيث يكون لكل إدارة مدرسية موازنة مستقلة تمتلك سلطة إدارتها وترحيل الفائض منها من سنة إلى أخرى والتنقل بين بنودها، والبحث عن مصادر متجددة للموارد المالية.
- تمكين الإدارة المدرسية من وضع معايير قبول للطلاب يمكن من خلالها محاسبتها على مستويات الإنجاز ومدى تحقيق الأهداف.
- تسهيل عمليات تنمية أداء مديري المدارس والمعلمين، وذلك من خلال الإسهام في تدعيم العمليات الإدارية من خلال تمويل البرامج الخاصة بتطوير وتنمية المديرين والمعلمين والتي تسهم في تطوير مستويات المحاسبية على الأداء والتأكد من نجاح أسلوب اللامركزية في تحقيق الإصلاح المتمركز على المدرسة.
- ضرورة تدريب كل المعلمين والمديرين المشتركين في الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة، وهذه مسئولية القيادة المدرسية أثناء فترات التحويل من النظام القديم إلى النظام الحديث للإدارة، ولكن لكي يحدث ذلك لابد أن يكون هناك وعي تام بالمسئوليات الجديدة ويجب أن تتركز عملية التدريب على تسهيل عمليات تنمية المعلم وليس على الرقابة والتحكم في عملهم.
- من الضروري تدريب كافة المشتركين في إدارة المدرسة لامركزيًا على الإجراءات الإدارية الجديدة.

سابعًا: مهام ومسئوليات مدير المدرسة الثانوية في ظل النموذج المقترح:

ولكي يتم هذا على أفضل وجه تحتاج المدرسة إلى قيادة إدارية تفهم وتعي عمليات الأداء الإداري من جميع جوانبه وأبعاده "فمدير المدرسة هو المسئول عن تأسيس ثقافة وفلسفة المدرسة ووضع الرؤية والرسالة المناسبة لها, ويدعم القيم المشتركة مثل التعاون والاحترام المتبادل والالتزام والتقدير, كما يقوم مدير المدرسة بتوفير برامج التنمية المهنية للارتقاء بمعارف ومهارات وقدرات العاملين في تنفيذ خطط التطوير وأنشطة التقويم الذاتي للأداء بما يدعم عمليات التحسين والتطوير المدرسي، وتتعدد مهام ومسئوليات مدير المدرسة، والتي يمكن تحديدها من خلال الجوانب التالية:

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

١. **التخطيط الإستراتيجي:** وفيها يقوم مدير المدرسة بإعداد ما يسمى بالخطة السنوية التي يقصد بها إعطاء صورة عما ينوى تنفيذه على مدار شهور العام الدراسي, وتشتمل عادة على الوقت الذي يتم فيه التنفيذ والأهداف المرجو تحقيقها, وماهية العمل المخطط له مع توصيف مختصر لأساليب التنفيذ, ثم التقييم والتقدير لمدى النجاح في تحقيق الأهداف.

٢. **تطوير جوانب العملية التعليمية:** ويهتم هذا المجال بضرورة ملاحظة أفراد الإدارة المدرسية للتطورات الجديدة في ميدان التربية, وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة وطرق وأساليب مبتكرة من خلال تطوير العملية التعليمية في بعدين؛ هما الأداء والمحتوى, وذلك بتطوير أسلوب الأداء والطريقة التي تعلم بها الطلاب, وكذلك تطوير محتوى ما تعلمه لهؤلاء الطلاب, ويفرض هذا المجال كذلك ضرورة القيام بالتقويم الذاتي المستمر للأداء, وذلك من أجل إتخاذ القرارات التربوية السليمة التي تساعد في تطوير العملية التعليمية.

٣. **تهيئة مناخ تربوي ملائم للطلاب والمعلمين:** ينبغي أن يفتح مدير المدرسة أمامهم أبواب الحوار والتشاور معهم ومع بعضهم البعض, وعليه أيضًا أن يوفر للطلاب الخدمات الإرشادية التي تساعدهم على اختيار ما يدرسون وتحديد أوجه التخصص التي تناسبهم, والأنشطة المدرسية التي تتفق مع ميولهم.

٤. **تطوير الممارسات الإدارية:** ينفرد مدير المدرسة بخاصية أنه يؤدي دور الوسيط بين الطلاب وأولياء الأمور من جهة, وبين المعلمين من جهة أخرى, ثم بين هذه الفئات وبين المسئولين التربويين والإداريين في الإدارات العليا، وكذلك فإن مدير المدرسة مطالب بمتابعة تنفيذ المعلمين لتوجيهات المسئولين في الإدارة العليا.

٥. **التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة:** يشجع مدير المدرسة المعلمين على أن يعيدوا دائمًا التفكير في ممارساتهم اليومية داخل وخارج حجرة الدراسة, وأن يطرحوا هذه الممارسات للبحث والنقاش مع زملائهم، ويحرص على عملية التقييم المستمر لأداء العاملين معه داخل وخارج هيئة التدريس للتعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء, مما يساعد على إتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء في الوقت الحاضر.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

٦. **تنمية العلاقات الاجتماعية:** إن فعالية الأداء الإداري تتحقق من خلال توفير الظروف التي تساعد على إبراز فردية الطلاب وبناء شبكة من الاتصالات الجيدة بين أفراد النظام المدرسي وكذلك قيام أفراد الإدارة المدرسية بدور إيجابي نحو المجتمع من خلال دراسة مشكلاته والمساهمة في حلها, وتحفيز المجتمع المحلى لتقديم الإمكانات المادية, والمساعدات التي تسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية ورفع مستواها, وتتمثل العلاقات الاجتماعية المرغوب تنميتها في علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى، وعلاقة الطالب بأقرانه، وعلاقة المعلم بالطالب، وعلاقة المعلمين بعضهم ببعض.

٧. **تنمية العناصر البشرية:** ويشير إلى دور مدير المدرسة في توفير التدريب لجميع الأفراد العاملين بالمدرسة وتنظيم العمل الجماعي والتنسيق بين الأفراد, وإشراك العاملين والطلاب في تخطيط أوجه النشاط المختلفة لتنفيذ العملية التعليمية, وإشراكهم كذلك في إتخاذ القرارات التعليمية المتعلقة برسم السياسات الإدارية المنظمة للعمل وتوفير فرص متنوعة لبناء القدرات وتحسين المهارات.

٨. **تطوير الإمكانات المادية:** ويهتم بتوفير المعلومات المتعلقة بالأدوات والمعامل والورش والأجهزة العلمية والوسائل التعليمية والمكتبات المدرسية وأدوات النشاط, وكذلك توفير معلومات عن كيفيه تشغيل الأجهزة العلمية وبرامج صيانتها, وأيضًا توافر معلومات عن مدى صلاحية المباني المدرسية، وعدد الفصول وتوزيعها, وكذلك توفير معلومات عن الشئون المالية، واللوائح والتعليمات المتبعة في العمل, لأن توافر هذه المعلومات بالكم والكيف المطلوب يفيد في تطوير الإمكانات المادية للمدرسة.

٩. **الاستفادة من التكنولوجيا الإدارية المعاصرة؛** حيث ينبغي أن يكون لدى مدير المدرسة القدرة على فهم واستيعاب التقدم المستمر في ميدان التكنولوجيا, وأن يستطيع توظيف هذا التقدم في عمليات التخطيط, والأعمال الإدارية، وأن يحسن الاستفادة من المصادر المتعددة للمعلومات، ومن الموارد التعليمية المتوفرة على موقع شبكة الانترنت, وذلك باستخدامها في أعمال البحث والتنمية المهنية.

١٠. **التقييم الذاتي:** وفيها يقوم مدير المدرسة باستخدام وسيله تقييم يقيس بها مستوى قدراته ومدى نجاحه في القيام بالمسئوليات السابقة ولهذا فإن من واجبات ومهام

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

مدير المدرسة تصميم برامج خاصة بتقييم الأداء الكلي في المدرسة بشكل دوري أولاً ثم تقييم أدائه.

ثامنًا: نتائج وتوصيات خاصة بالتمويل في التعليم الثانوي:

- يتطلب اللامركزية تعديل في أدوار المديرين إذ يتغير دور المدير من قائد تعليمي مباشر إلى قائد فريق صنع القرار، والتفاعل واسع المدى مع أعضاء المجتمع والمعنيين بالعملية التعليمية.
- تمنح اللامركزية المجتمع المدرسي صوتًا في القرارات الأساسية وتقود إلى إبداع أفضل في تصميم البرامج ورصد ميزانية واقعية؛ حيث أصبح الآباء والمعلمون أكثر دراية بأوضاع التمويل وحدود الإنفاق وتكلفة البرامج.
- تحتاج القيادات المدرسية والمعلمين إلى إعداد وتدريب ليتمكنوا من القيام بأداء الأدوار والمسئوليات الجديدة التي تطلبها اللامركزية.
- ضرورة العمل على توفير النظم والوسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، والتي يجب أن تكون وسيلة لا غاية في حد ذاتها، وذلك من خلال تطوير البنية التكنولوجية.
- الاستقرار والاستمرارية في الإدارة المدرسية مهمة جدًا لأن التغيير في القيادات المدرسية يعيق بصورة كبيرة حركات الإصلاح المتمركز على المدرسة.

توصيات البحث:

وفي ضوء ما سبق ومن خلال التصور المقترح يقترح الباحث مجموعة من التوصيات، كما يلي:

١. ضرورة التوسع في اللامركزية والمشاركة المجتمعية.
٢. تدريب مديري المدارس على إعداد ومراجعة ميزانيات المدارس وتصميم الخطط الاستراتيجية ورصد عملية التقدم والإنجاز.
٣. تأسيس نظام للمحاسبية التعليمية يساعد في تقييم الأداء المدرسي.
٤. ضرورة تحديد سياسة متكاملة ومستقلة حول الجهود الجماعية للإصلاح التعليمي المتمركز على المدرسة.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أبريل ٢٠٢٤م

مقترحات لبحوث مستقبلية:

من خلال ما توصل إليه الباحث يقدم مجموعة من المقترحات لبحوث مستقبلية منها:

١. دراسة مقارنة بين تمويل نظام التعليم الجامعي في كل من فنلندا وماليزيا وكيفية الإستفادة منه لتطوير التعليم الجامعي في الكويت.
٢. دراسة مقارنة بين تمويل نظام التعليم قبل الجامعي في عدد من الدول الأجنبية الأخرى.
٣. تطوير التعليم في المرحلة الابتدائية في الكويت في ضوء خبرتي فنلندا وماليزيا.

المراجع

أولاً- قائمة المراجع باللغة العربية:

- أحمد الكواز (٢٠٠٢). السياسات الاقتصادية ورأس المال البشري. الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
- أسامة يوسف خالد (٢٠١٧). التجديد التربوي في التعليم الثانوي بدولة الكويت (دراسة تقويمية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- أمل عبد الفتاح شمس (٢٠١٥). تجربة ماليزيا في التعلم والتنمية، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- حمدي دخيل العياضي (٢٠١٣). التعليم في العالم الاسلامي: التعليم الماليزي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية.
- عدنان عز الدين الرفاعي (٢٠٠٢). محددات الإنفاق الحكومي على التعليم العام والنوعي – دروس الماضي والحاضر وخيارات المستقبل ، وزارة التخطيط ، المؤتمر الوطني لتطوير التعليم العام في دولة الكويت ٢١-٢٤ أبريل ٢٠٠٢، وزارة التربية، الكويت.
- عزام بن محمد الدخيل (٢٠١٥). تعلومهم: نظرة في تعليم الدول العشر الأوائل في مجال التعليم عبر تعليمهم الأساسي، لبنان، الدار العربية للعلوم.
- عزيزة المانع (٢٠٠٣). هل تلبي الخصخصة احتياجات التعليم؟ اتجاهات القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية نحو تخصيص التعليم فيها. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية،١٩، ٩٩-١٤٠.
- علي احمد درج (٢٠١٥). التجربة التنموية الماليزية والدروس المستفادة منها عربياً، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، ٣ (٢٣)، ١٣٦١-١٣٨٦.
- علي الحوات (٢٠٠٤). التربية في الوطن العربي – رؤية لمجتمع القرن الحادي والعشرين. ليبيا: اللجنة الوطنية الليبية للتربية والثقافة والعلوم.
- اللجنة الوطنية الكويتية لليونسكو (٢٠٠٤). التقرير الوطني حول تطور التربية بدولة الكويت، الكويت: وزارة التربية، اللجنة الوطنية الكويتية لليونسكو.
- مبارك البرازى (٢٠١١). تصور مقترح لاعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم قبل الجامعى بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة طنطا.
- محمد محاسيني. (٢٠٢١). تجربة ماليزيا لإصلاح التعليم العالي: دعوة للاقتداء، مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، (٤)، ٤٠-١٢.
- منير العتيبي (٢٠٠٤). تمويل مؤسسات التعليم العالي في دول الخليج العربية بين الجهود الذاتية والالتزام المجتمعي. المجلة السعودية للتعليم العالي، ٢، ٣٩-١٠٠.

- مها خليل الزعبي (٢٠١١). فنلندا: تجربة تعليم تستحق التأمل، رسالة المعلم –الاردن، ٤٩ (٣)، ٩٨–١٠١.
- وزارة التربية (٢٠٠٦). المجموعة الإحصائية للتعليم ٢٠٠٥/٢٠٠٦. بالكويت: وزارة التربية، قطاع التخطيط والمعلومات، إدارة التخطيط.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٨). الوثيقة الأساسية للمرحلة الثانوية في دولة الكويت، دولة الكويت.

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية:

- Anderson, L., Briggs, A. R., & Burton, N. (2001). *Managing finance, resources and stakeholders in education*. London, UK: Paul Chapman.
- Chan, L. (1997). School-based budgeting: A cost-benefit model. Retrieved from http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/.
- Edwards, P., Ezzamel, M., & Robson, K. (1999). Connecting accounting and education in the UK: Discourses and rationalities of education reform. *Critical Perspectives on Accounting*, 10, 469-500.
- Elasmay Mahrouse, M. (2022). Finland's experiences in financing education. *Sohag University International Journal of Educational Research*, *5*(5), 1-7.
- Hill, P. (2010). Asia-Pacific secondary education system review series no. 1: Examination systems.
- Inderjit, S. (2014). Reading trends and improving reading skills among students in Malaysia. *International Journal of Research in Social Sciences*, *3*(5), 70-81.
- KPMG. (2011). Making the transition, outcome-based budgeting: A six nation study K. I. Co-operative (Ed.)
- Kuttappan, S. (2017). Education Reform in Malaysia: An Overview and Sustainability towards a Developed Nation. Parliamentary Institute of Cambodia.
- Levacic, R. (2000). Linking resources to learning outcomes. In M. Coleman & L. Anderson (Eds.), *Managing finance and resources in education*. London, UK: Paul Chapman.
- Mohd Radzi, N. (2014). Development of effective school-based financial management profile in Malaysia/Norfariza Binti Mohd Radzi (Doctoral dissertation, University Malaya).
- Moore, T. (2008). Finnish education system. *Research Paper*, *46*(08).
- Morgan, W., & White, I. (2018). The OECD and "Education at a Glance": providing educational data for policy making. *Weiterbildung*, *2018*(4), 34-37.

- Radzi, N. M., Ghani, M. F. A., & Siraj, S. (2015). Development of an effective school-based financial management profile in Malaysia: The Delphi method application. *Educational Research and Reviews*, *10*(12), 1679-1694.
- Sahlberg, P. (2007). Education policies for raising student learning: The Finnish approach. *Journal of Education Policy*, 22(2), 147-171.
- Sahlberg, P. (2007). Secondary education in OECD countries: Common challenges, differing solutions. *European Training Foundation. Brasilia*, *17*.
- Statista (2021). Expenditure on Education system in Finland in selected years from 1995 to 2019. New York.
- Tooley, S., & Guthrie, J. (2003). Devolved school-based financial management in New Zealand: Observations on the confirmity patterns of school organisations to change. *Discussion Paper Series 216*. Auckland: Massey University.
- Unit, E. P. (2010). Tenth Malaysia Plan 2011-2015. *Malaysia: Economic Planning Unit*.
- Xavier, J. A. (2002). *Understanding MBS (The Modified Budgeting System)*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara Malaysia.