

آلية مقترحة لتفعيل مبدأ مشاركة الجهود المجتمعية
كمدخل لتحسين الإدارة الذاتية للمدرسة المصرية

الدكتور أيمن عايد محمد ممدوح
الأستاذ المساعد بالكلية التربوية
جامعة المدينة العالمية

ملخص البحث:

إن الإصلاح المنظومي لتطوير التعليم وتجويده يتطلب وجوب مشاركة الجهود المجتمعية الفعالة من قبل المربين وأولياء الأمور وكافة المعنيين بالعملية التعليمية -أفرادًا ومؤسسات- على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة؛ تلبية لنداءات الخطاب الرسمي -السياسي والتربوي- وتفعيلًا لنتائج الدراسات السابقة، ومواكبة للتطورات العالمية المعاصرة -المؤكدة على حتمية مشاركة الجهود المجتمعية في الخدمات التعليمية-، ودعمًا لاستقلالية المدرسة المصرية ودفعًا للتحويل بإدارتها من النمط المركزي التابع إلى النمط الذاتي الاستقلالي -اتفاقًا مع معايير الجودة الشاملة ومجالاتها- وإيمانًا بأن تجويد السياق المدرسي -المناخ، الإدارة، التعليم- يقتضي حتمية توسيع قاعدة جهود المشاركة المجتمعية الفعالة في كافة مجالس المدرسة؛ ضمانًا لتفعيل الذاتية في إدارتها؛ لكل ما سبق أمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي: كيف يمكن تنظيم مشاركة الجهود المجتمعية بما يضمن تفعيل مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة المصرية؟

الكلمات الدلالية للبحث:

آلية مقترحة - مشاركة الجهود المجتمعية - الإدارة الذاتية - المدرسة المصرية

مقدمة البحث:

تشهد الدول المتقدمة والنامية على السواء - منذ الربع الأخير للقرن العشرين وحتى الآن - موجات متتالية من حركة الإصلاح والتطوير التربوي، ولعل من أحدثها ما أطلق عليه - مؤخرًا - إعادة هيكلة المدرسة "School Restructuring" " " كاتجاه عالمي معاصر ظهرت تطبيقاته في كل من: الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا وأستراليا ونيوزيلندا، بهدف تحسين الفعالية المدرسية "School Effectiveness"، وذلك من خلال سعي هذه الدول لمزيد من اللامركزية في إدارة تعليمها، وجعل المدرسة وحدة إدارية قائمة بذاتها؛ تعمل تحت قيادة واعية تصنع قراراتها بحرية واستقلالية، وتعزز من قدرات معلميها، وتشارك في إعداد مقاييس جديدة لتقويم أداء كافة العاملين فيها ومساءلتهم، وتأخذ بأراء المشاركين لها في تحقيق التقدم الدراسي وتجويد مخرجاتها التعليمية.

ويتفق هذا التوجه مع الكتابات المعاصرة في الفكر الإداري لكل من: Candoli, C.I (83) & Murphy, J (83) Beck, L. G. 1995) (69) (1995)، DavidJ, J.I. (1996)، (71)، (76) (1998)، (Gaziel, Haim, (72) (2002)، (David, k. (71) (Volansky, A.& (91) (2003) وضياء الدين زاهر (2005م) (35) حيث أكدت معًا على أن الإدارة الجديدة تتجه إلى النمط القائم على إيجاد علاقة عمل دائمة بين الفرد والمنظمة إلى الدرجة التي يصبح فيها العمل حقًا من حقوق الملكية، ومن ثم يجب أن تستجيب لرغبات المستهلكين والعاملين فيها.

ولعل من أهم المداخل الإدارية الحديثة والمستخدمة في تحقيق هذا التوجه هو ما يعرف الآن بمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة "School - Based Management"، ومع تعدد مسمياته من دولة لأخرى، فقد استهدفت تحسين قدرة المدرسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها، بل وقدرتها على تطوير أهدافها بما يجعلها تتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية، وفي هذا الصدد تشير دراسة (**)(70 : 66 - 72) Cheng, Y. C. ()

1996، ودراسة (72) (David, K (2002)، إلى أن مُدخل الإدارة الذاتية يمنح المدرسة المزيد من الفاعلية والتي تكسب بدورها المدرسة الفرصة لمواجهة التحديات البيئية المتغيرة من حولها ؛ فتجعلها قادرة على التماسك الداخلي وتحسين أداؤها ومن ثم تحقيق أهدافها وتطويرها باستمرار.

والمدرسة في ظل مُدخل الإدارة الذاتية، تُعد الوحدة الرئيسة لاتخاذ القرار التربوي، بمعنى أن اتخاذ القرار يتم في حدود وظيفية المدرسة؛ لذا تتزايد سلطة المدرسة وذاتيتها في إدارة نفسها بنفسها وفي توفير مصادر تمويلها، كما يهيمن الشعور بالملكية على كافة العاملين بها والمعنيين بأمور التعليم من الوسط المحلي المحيط بها، وقد أكد ذلك (David, J. L. (1996) 174-176 : 71)) بقوله "إن الإدارة الذاتية للمدرسة تعني أن مهام إدارة المدرسة يتم تحديدها في ضوء احتياجات وخصائص المدرسة نفسها، لذلك فإن أعضاء المجالس الإدارية للمدرسة -بما فيهم التلاميذ- لديهم ذاتية أكبر ومسؤولية أكبر في استخدام كافة مصادر المجتمع ومشاركة أفراد ومؤسساته لحل مشكلات المدرسة وتفعيل أنشطة التعليم الفعالة ضمناً لتطويرها وجودة مخرجاتها".

وكان (201 : 67) (Allan, R. Oddem. (1995) قد أشار لهذا المعنى بقوله "إن تفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم، والإحساس بملكية المؤسسات التعليمية، وتبادل الثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، وممارسة المساءلة التعليمية كل هذه الآليات كانت نتاجاً لانتهاج اللامركزية في إدارة المدرسة"؛ حيث إن المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التربوية داخل المدرسة، يصاحبها شعور الناس بملكية هذه المؤسسات التعليمية وإبراز روح التعاون وقبول تنفيذهم لهذه القرارات وبرضا تام، ويترتب عليها تمرکز السلطة داخل المدرسة ؛ فتستطيع إدارة شؤونها وتُصبح مسؤولة عن القرارات الخاصة بالتمويل والمحتوى الدراسي والتنظيم الداخلي ومواعيد الدراسة والاختبارات وتنفيذ البرامج المفيدة لتلاميذها، هذا بجانب تشجيعها للابتكار والإبداع والاستجابة لاحتياجات تلاميذها وتلبية ميولهم التعليمية. وهكذا يتضح أن الإدارة الذاتية للمدرسة أصبح ينظر إليها باعتبارها عملية تشاركية

تعاونية بين كافة العاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بها ومؤسساته، ولعل ما يدعم هذه الحقيقة هو اتفاق دراسة (77) (Golarz, R. J. & Golarz, M. J. (1995)، ودراسة (71) (David, J. L. (1996) ودراسة (70) (Cheng, Y. C. (1996) ودراسة Fullan, M (74) (David, K. (2002) ودراسة (74) (Walson, N. (2000) ودراسة Volansky, (91) (A. & Friemon, I. A. (2003)، معاً على أن ثمة خمسة أسس تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة -ضماناً لتحقيق أهدافها- ألا وهي: المشاركة المجتمعية الفعالة في صناعة القرارات التربوية بالمدرسة، ولا مركزية السلطة والمسؤولية والمساءلة عن النتائج، والتمركز حول إثراء مستوى التلميذ، بجانب التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين وجميع أعضاء المجالس المدرسية.

فالتحول إلى الذاتية في إدارة المدرسة يخلق فرصاً أكبر للمشاركة المجتمعية ويدعم التجاوب بين المدرسة والمجتمع المحلي، ويهيئ البيئة التعليمية للتكيف مع هذه الظروف، كما يُريد من فاعلية المدرسة ومستوى جودة العملية التعليمية بها، وحيال ذلك فقد أشارت التقارير الصادرة عن البنك الدولي عام 1999م⁽⁸⁷⁾ إلى أن أي تحسينات في نوعية التعليم المدرسي لا تتأتى إلا بتفعيل أدوار التنظيمات المجتمعية في قضايا التعليم. كما أكد المنتدى الاجتماعي العالمي الذي عقدته اليونسكو في السنغال عام 2002م⁽⁸⁹⁾ على وجوب مشاركة المجتمع -أفراداً ومؤسسات- في تطوير التعليم وإدارته وبناء أنظمة لمحاسبة الإدارة التعليمية، بجانب تقديم الخدمات والاشتراك في صياغة السياسة التعليمية، حيث أن التعليم موضوع اجتماعي يهم كل مواطن.

مشكلة البحث:

لم يعد يُنظر للمدرسة كمصدر للمعرفة فحسب، بل تعدت ذلك إلى صقل شخصية التلميذ من كافة جوانبها، وتتطلع اليوم لتنهض بدور أهم وأشمل يحمل في ثناياه تحديات متلاحقة في ظل التسارع الكبير للتطورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة، ولا يمكن للمدرسة

أن تواكب هذا التسارع العلمي والتكنولوجي إلا إذا تمتعت بديناميكية في الإدارة وانفتاح على المجتمع المحلي؛ بحيث تبعد عن التقوقع والجمود.

وفي الكثير من دول العالم تمنح المشاركة المجتمعية الفعالة في التعلم فرصة إثراء العملية التعليمية، وذلك من خلال صياغة الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المدرسة؛ إيماناً من المشاركين بأن نجاح تلاميذهم مسؤولية مشتركة ينهض خلالها كافة المشاركين بأدوار هامة لدعم وتجويد عملية تعليمهم، وفي نفس الوقت يتحمل كل شريك على عاتقه مسؤوليات محددة لتفعيل آليات عملية المشاركة وبما يضمن الحوار المثمر بين المشاركين ويولد لديهم الرغبة لتحمل مسؤولية تعليم أطفالهم ونجاحهم، وفي هذا الصدد فقد رأى Funkhouser, J. (1997) ⁷⁵، أن تقاسم متخذو القرار والجماعات المختلفة بالمجتمع المحلي ورجال الأعمال، أهداف المدرسة وإسهامهم بفاعلية في تحقيق هذه الأهداف، هو السبيل الرئيس لوضع المشاركة المجتمعية في التعليم موضع التنفيذ.

وعلى صعيد المجتمع المصري، فمع ما شهده ويشهده من تجديد وتجويد في سياسة التعليم وتطوير في نظام الإدارة المحلية، وانتهاج إجراءات فعلية نحو الخصخصة والتوجه نحو اقتصاد السوق الحر -الذي أصبح ضرورة ملحة في ظل المتغيرات المعاصرة- إلا أن كل هذه التغيير لم يواكبها تغييرات مماثلة -رغم حتميتها- في نمط إدارة المدرسة المصرية؛ حيث ترى دراسة سعيد إسماعيل (1996م) ⁽²⁷⁾ ودراسة خالد قدرى (1999م) ⁽²³⁾ ودراسة عادل عبد الفتاح سلامة (2000م) ⁽³⁷⁾ ودراسة حسين كامل بهاء الدين (2003م) ⁽²¹⁾، أن هذا المستوى الإداري ما زال يعاني من اللا تغيير المتمثل في: التوازن المفقود بين المسؤوليات والسلطات، والتبعية المركزية، وهيمنة أمراض البيروقراطية الحكومية على الممارسات الإدارية، والتعدد في أجهزة الرقابة على الأداء المدرسي، ومازالت إدارة المدرسة المصرية أسيرة لقيود المركزية وضعيفة المبادرة والمشاركة والتعاون مع مجتمعها المحلي المحيط بها، وبشكل لا يُمكنها من تنفيذ التوجهات الجديدة للسياسة التعليمية والتي تستوجب -في

الحقيقة- صحة إدارية هائلة في منظومة التعليم قبل الجامعي.

وعلى الرغم من الخطاب الرسمي -السياسي والتربوي- المعلن نحو ضرورة انتهاز اللامركزية في إدارة التعليم، وعلى الرغم من محاولات تطبيقها -منذ قبيل ثورة 23 يوليو عام 1952 وحتى الآن- ومع ما تضمنته ورقة العمل التي صيغت حول التجربة المصرية الرائدة في مجال المشاركة المجتمعية في التعليم في عام (2003)⁽²¹⁾، من إنجازات وزارة التربية والتعليم وكان أبرزها: تطبيق اللامركزية من خلال مشروع تحسين التعليم الأساسي، والسماح للجمعيات الأهلية والشركات الخاصة وكافة أبناء المجتمع ومجالسه المحلية بالمشاركة في العملية التعليمية وإدارتها، وبالرغم من الاهتمام بتطوير نظام الإدارة المحلية، إلا أن الواقع يُشير إلى استمرار هيمنة وزارة التربية والتعليم في القاهرة ومباشرة سلطاتها التنفيذية على مديريات وإدارات التربية بمحافظات ومدن الجمهورية، كما أن احتفاظ الوزارة مركزياً بالسلطات والخبرات والكفاءات الوظيفية -التعليمية والتربوية-، حرم المخرجات التربوية من العناصر القادرة على قيادة العمل التنفيذي؛ لذا فإن محاولات الإصلاح والتطوير طلباً لتحقيق التنمية المحلية التربوية باءت بالفشل ولم تحقق النجاح المنشود في رفع كفاءة الإدارة اللامركزية مما يؤكد قصور (بل عدم) جدتها⁽¹²⁾.

وحيال ما سبق: تُشير دراسة نجده إبراهيم سليمان (1998م)⁽⁶⁴⁾ ودراسة إميل فهمي (2001م)⁽¹²⁾ ودراسة محمد غازي بيومي (2002م)⁽⁶⁰⁾ ودراسة نوال نُصير (2003م)⁽⁶⁵⁾ ودراسة مجدى صلاح (2004م)⁽⁵²⁾ ودراسة سعدية الشرقاوي (2005م)⁽²⁶⁾ إلى: أن الإدارة المدرسية: ما زالت -بحكم موقعها في السلم الإداري- تتلقى الأوامر بشكل مركزي عبر النشرات والتعليمات من السلطة العليا -أياً كان مصدرها؛ وعليها التنفيذ دون مناقشة أو تبرير، وما زالت بعيدة عن آليات السوق والمبادرات والمنافسة، وما زالت مثقلة بتراث كبير من المشكلات الناتجة عن: هيمنة المركزية على اتخاذ القرارات بجانب عدم رغبة أولياء الأمور وأفراد المجتمع ومؤسساته في التعاون مع إدارة المدرسة وضعف ثقة

المستويات الإدارية العليا -وزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية و التعليم، والإدارات التعليمية بالمدن- في إدارة المدرسة، وبالتالي عدم منحهم لمزيد من السلطات، وتعدد لجان المتابعة وتنوع مصادرها بين: الإدارة التعليمية، مديرية التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم.

وإذا كان التعليم الجيد هو مسؤولية كل فرد -كما عبر عن ذلك حسين كامل بهاء الدين وزير التربية والتعليم الأسبق (2003م)⁽²¹⁾-؛ فإن الحرص على دعم وتقوية أواصر المشاركة بين إدارة المدرسة باعتبارها الأساس -والأسرة وافراد ومؤسسات المجتمع المحلي المحيط بها وجمعياته الأهلية ومجالسه المحلية قد أصبح ضرورة عصرية؛ ضماناً لشعور الجميع بأن المدرسة هي امتداد طبيعي للأسرة، وأنها تسعى لتحقيق طموحات كل فرد بالمجتمع، فيسعى -هو الآخر- إلى إنجاح رسالتها؛ فيتابع المجتمع المحلي - بأفراده ومؤسساته الأهلية - ميزانية المدرسة ومشاريعها وينهض بمسؤولية تمويل ما تحتاجه لتنفيذ برامجها وتفعيل أنشطتها، ويتعاون معها للحد مما يجابهها من مشكلات، وفي هذا الصدد يرى رسمي عيد عبد الملك ومنى صادق (2003م)⁽²⁵⁾ أن شكل المدرسة الذي نرغب فيه، يتواجد: حيث يعمل التلاميذ بجد ويكونوا ناجحين أكاديمياً، فيشعروا شعور طيب تجاه أنفسهم، وحيث يعمل المعلمون بحماس مع بعضهم ومع الإداريين وكافة العاملين بالمدرسة؛ فيشكلوا أطرافاً جديدة للوصول إلى جميع التلاميذ، وحيث يتعهد الآباء بالعمل مع المربين لتحقيق مهمة مشتركة، ويشارك المهتمون بالتعليم من أبناء المجتمع المحلي ومؤسساته في المجالس في المجالس الإدارية للمدرسة، وحيث تثري مصادر المجتمع المحلي منهج المدرسة؛ فتكون محور اهتمام الأنشطة المدرسية، وتقدم الدعم للمدرسة وكافة العاملين بها.

فالمرمى الرئيس في نموذج المشاركة المجتمعية الفعالة، هو أن يعمل الآباء والمربون وأعضاء المجتمع المحلي وهيئاته غير الحكومية معاً لتحقيق مهمة مشتركة وعامة لجميع التلاميذ؛ ضماناً لنجاحهم وتفوقهم، إلا أن دراسة سعيد سليمان ورسمي عيد عبد الملك (1996م)⁽²⁸⁾ ودراسة أحمد كامل الرشيد (1998م)⁽⁶⁾ ودراسة رسمي عيد عبد الملك ونادية عبد

المنعم (1999)⁽²⁴⁾ ودراسة عايدة أبو غريب (2002م)⁽³⁹⁾ تؤكد على أن تلك المهمة باتت تمثل تحديًا خطيرًا في ظل: قصور وعى أجهزة التخطيط بدور المدرسة في التنمية المحلية، وانفصال العلاقات الاجتماعية بين المدرسة والأسرة وبينهما وبين المؤسسات المجتمعية الأخرى؛ فلا يذهب الآباء إلى المدرسة إلا بدافع شخصي منهم، ولا تشارك الجمعيات الأهلية في إثراء العملية التعليمية وتجويدها، نتيجة عدم إعلان المسؤولين عن تطوير التعليم والمخططون لسياسته عن براجمهم وخططهم أو احتياجهم من الجهود التطوعية - من ناحية - والقصور الذي ينتاب التشريعات الحاكمة لمجال العمل الأهلي في مصر والتشكيك في العمل الجماعي - من ناحية أخرى -.

ويقينا من الحكومة بأهمية التعليم ودوره في تطوير المجتمع المصري المعاصر؛ واتفاقًا مع مبادئ الديمقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية والتعليم للتميز والتميز للجميع التي تتبناها، ومحاولة لتحقيق معايير الجودة الشاملة في التعليم بما يتفق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة؛ بدأت الحكومة المصرية في تطبيق المشاركة المجتمعية في التعليم - مع بداية القرن الحادي والعشرين - وذلك ضمن ما أطلقت عليه " وثيقة المعايير للتعليم " والتي تمثل النقلة النوعية للتعليم؛ وقد تضمنت هذه الوثيقة خمس مجالات أساسية تمثلت في (2003م)^(66: 136 - 151): المدرسة الفعالة، المعلم، الإدارة المتميزة، المنهج ونواتج التعلم، والمشاركة المجتمعية.

وحيث إن الإصلاح المنظومي لتطوير التعليم وتجويده يتطلب وجوب المشاركة المجتمعية الفعالة من قبل المربين وأولياء الأمور وكافة المعنيين بالعملية التعليمية - أفرادًا ومؤسسات - على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة؛ تلبية لنداءات الخطاب الرسمي - السياسي والتربوي - وتفعيلًا لنتائج الدراسات السابقة، ومواكبة للتطورات العالمية المعاصرة - المؤكدة على حتمية المشاركة المجتمعية في الخدمات التعليمية -، ودعمًا لاستقلالية المدرسة ودفعاً للتحويل بإدارتها من النمط المركزي التابع إلى النمط الذاتي الاستقلالي - اتفاقًا مع معايير الجودة الشاملة ومجالاتها - وإيمانًا بأن تجويد السياق المدرسي - المناخ، الإدارة، التعليم - يقتضي حتمية توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية الفعالة في كافة مجالس المدرسة؛ ضمانًا لتفعيل الذاتية

في إدارتها؛ لكل ما سبق: أمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي:
كيف يمكن تنظيم مشاركة الجهود المجتمعية بما يضمن تفعيل مُدخل الإدارة الذاتية
للمدرسة المصرية؟ ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- (1) ما طبيعة مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة المصرية؟
- (2) ما الإطار المفاهيمي للجهود المجتمعية في التعليم المصري؟
- (3) ما أهمّ اليات تنظيم الجهود المجتمعية المطلوبة لضمان تفعيل مُدخل
الإدارة الذاتية للمدارس المصرية؟

أهداف البحث:

لم يُعد تطوير التعليم المصري والخروج به من أزمتة الراهنة مسؤولية وزير أو وزارة أو متخصصين فحسب، وإنما أصبح عملاً قومياً يجب أن تُشارك فيه كافة مؤسسات المجتمع وهيئاته وأفراده، ويعكس آمال الرأي العام وتطلعاته، ولم تعد قضايا التعليم قاصرة على المتخصصين، بل أصبحت مسؤولية قومية يتحملها الجميع – ولما لا وبين كل أسرة تلميذ أو أكثر مقيد بالمدرسة؟ – من خلال إعلامهم بتلك القضايا وإتاحة الفرصة لمشاركتهم جميعاً لإثراء المناخ المدرسي وتجويد العملية التعليمية وإدارتها؛ ضماناً للحد من عشوائية الجهود المبذولة للاتجاه نحو اللامركزية وشكليتها.

وعلى الرغم من حرص القيادة السياسية والتربوية على خلق حوار مجتمعي حول القضايا التربوية ذات الصلة بالنظام التعليمي وبفلسفة العملية التعليمية وسعي القيادة التعليمية لزيادة دائرة الديمقراطية والمشاركة في إدارة النظام التعليمي بالمدرسة المصرية؛ إلا أن الواقع يُشير إلى عزلة المدارس المصرية في علاقتها بمؤسسات المجتمع المحلي بما وهيئاته، وعلى نطاق كافة الأنشطة التعليمية، لذا تبدو أبرز أهداف الدراسة الحالية ممثلة في محاولة:

- (1) تحديد طبيعة مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة؛ من حيث: المفهوم، المهام الوظيفية، الأهداف، الأسس والمبادئ.

- (2) التعرف على الإطار المفاهيمي للجهود المجتمعية في العملية التعليمية؛ من حيث: المفهوم، الأهداف، الأسس والمبادئ، أطراف تلك الجهود.
- (3) تحديد المعالم الرئيسة للجهود المجتمعية المطلوبة لتفعيل مُدخل الإدارة الذاتية للمدارس المصرية -الأهداف- أطراف تلك الجهود ومجالات كل طرف، آليات تفعيل مجالات تلك الجهود.

أهمية البحث:

يُشير واقع الإدارة التعليمية إلى أن البناء التنظيمي - بشقيه الهيكلي والمناحي - الذي تعمل من خلاله المدارس المصرية لا يوفر إطار عمل مشترك للربط العضوي بين المدرسة ومؤسسات المجتمع وأفراده للمشاركة في مجالس إدارتها؛ لذا فإن ضمان مشاركة الجهود المجتمعية الفعالة في التعليم تتطلب إعادة هيكلة إدارة المدارس المصرية، كما تقتض وجوب إعادة الهيكلة التنظيمية بين: المستويات الإدارية الثلاث -المركزي، اللامركزي، الإجمالي- والجهات الحكومية المعنية بشؤون التنمية الاجتماعية على مستوى المحافظات، وبهذا لا يتماشى محور مشاركة الجهود المجتمعية مع محور اللامركزية ودعم السلطات المحلية للإدارات التعليمية، وهذا يؤكد أن توسيع مجالات مشاركة الجهود المجتمعية قد أصبح من أهم لوازم مواجهة قضايا كل أسرة في المجتمع المصري؛ لذا تبدو أهمية الدراسة الحالية من خلال:

- (1) أهمية الموضوع الذى نتناوله ألا وهو تحديد المعلم الرئيسة للصورة المأمولة لمشاركة الجهود المجتمعية التي نرنو إليها لتفعيل مُدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة المصرية، ضماناً لاستقلاليتها لا مركزياً.

- (2) كون هذه الدراسة - بأهدافها - محاولة بكرة في ميدان ربط شكل من أشكال الإدارة، يتناول المدرسة المصرية كوحدة رئيسية لصناعة القرار وتفعيله بعيداً عن تحكم السلطات التعليمية المركزية، وفي ظل مناخ يهيمن عليه الشعور بالملكية وروح الفريق وهو الإدارة الذاتية بمشاركة الجهود التعليمية المأمولة؛ ضماناً: للتفويض -سلطة ومسؤولية- وعدم التمركز والمرونة والشفافية والمساءلة.

(3) تأتي هذه الدراسة في وقت تتعاضم فيه دعوة القيادة السياسية والتربوية على صعيد جمهورية مصر العربية، بوجود مشاركة الجهود المجتمعية في التعليم -باعتبارها السبيل للتخفيف من حدة المركزية- لتدق ناقوس الخطر وبشدة في آذان القائمين على تطوير التعليم والمخططين لسياسته "بأن غياب مشاركة الجهود الاجتماعية الفعالة في التعليم مرجعه: غياب ثقافة المشاركة وغياب التنظيم الذي يُتيح فرص المشاركة وينميها".

(4) يُتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة أطراف المشاركة الأربعة؛ وهي:

- الأسرة (أولياء الأمور). بتعريفهم بمجالات مشاركتهم في إثراء المدرسة المصرية - إدارة وتعليمًا ومناخًا - وآليات تفعيل وإنجاز تلك المجالات.
- أعضاء الجمعيات الأهلية، بتعريفهم بمجالات مشاركتهم في توفير الاحتياجات المادية والعينية للمدارس؛ ضمانًا لتجويدها وجودة مخرجاتها، وآليات تفعيل تلك المجالات.
- أعضاء المجالس المحلية، بتعريفهم بمجالات مشاركتهم في الرقابة على المدارس ومتطلبات تطويرها، وآليات تفعيل المساءلة التعليمية؛ ضمانًا للشفافية والوضوح.
- المدرسة، بتعريف مجالس إدارتها بمجالات مشاركتها في إثراء المجتمع المحلي المحيط بها وسبل تيسير فرص المشاركة لأفراده ومؤسساته وهيئاته، وآليات تفعيل تلك المجالات وهذه السبل.

منهج البحث وأطره الرئيسية:

استهل الباحث دراسته-بعد الإطار العام لها- بالتعرف على طبيعة مُدخل الإدارة الذاتية - المفهوم، الوظيفة، الأهداف والأسس والمبادئ-، مع تحليل موقع إدارة المدرسة في جمهورية مصر العربية من هذا المدخل الإصلاحي -خلال المحور الأول- وتضمن المحور الثاني إطارًا مفاهيميًا للجهود المجتمعية للمشاركة في التعليم -المفهوم، الأهداف، أسس ومبادئ المشاركة الفعالة وأهم أطرافها - . واستدعت المعالجة البحثية لمشكلة الدراسة، استقراء المعالم الرئيسية لواقع مشاركة الجهود المجتمعية في التعليم بجمهورية مصر العربية. وُحتم بإدراك مجموعة من الحقائق ظهرت إثر استقراء معالم هذا الواقع، لعل أبرزها: "وجوب إعادة تنظيم مشاركة

الجهود المجتمعية من حيث أهدافها، ومجالات مشاركة كل طرف من أطرافها بجانب آليات تفعيل كل طرف لمجالات المشاركة في التعليم؛ ضماناً لتفعيل مُدخل الإدارة الذاتية في المدرسة المصرية. لكل ما سبق كان المنهج الوصفي هو المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية.

وفي إطار الحدود العلمية للدراسة ومنهجها الحالي، وسعيًا حيال تحقيق أهدافها، سوف تتضمن الدراسة المحورين التاليين:

▪ **المحور الأول:** طبيعة مُدخل الإدارة الذاتية.

▪ **المحور الثاني:** الإطار المفاهيمي للجهود المجتمعية للمشاركة في التعليم.

المحور الأول: طبيعة مُدخل الإدارة الذاتية:

مدخل تمهيدى:

تعددت مظاهر الشكوى من سلبيات المركزية الشديدة على التعليم؛ حيث حالت المركزية دون قيام مدير المدرسة بواجباته، وأدت إلى تأجيل البت في الكثير من الأمور وتعطيل العمل أو تأجيله لحين موافقة الجهات المسؤولة، وأثرت التعقيدات المالية على إمكانية تزويد المدرسة بالأجهزة والأدوات ومن ثم على حسن سير العمل ومستوى الأداء بالمدرسة. وصحّب التداخل الواضح بين اختصاصات كل من المستوى المركزي والمحلي كثرة اللوائح والقرارات المؤثرة سلبًا على كفاءة العمل الإداري وتيسير إجراءاته على صعيد المدرسة؛ فما زال الاعتماد على السلطات التعليمية المحلية والمركزية في تلقي الأوامر بسبب تاريخنا الطويل في مركزية الإدارة التعليمية، وفشل معظم المحاولات والتجارب السابقة لتطبيق اللامركزية فيها، وما زال أسلوب الإدارة المدرسية يهتم بمفهوم الرقابة وال ضبط والتفتيش والعمل تحت ضغط، أكثر من اهتمامه بمفهوم التوجيه والمشاركة في المسؤولية، مما يدعم الانفصال بين المدرسة والإدارة التعليمية وبين الإدارة والمديرية التابعة لها.

وتحولت الإدارة المدرسية في مصر من فكرة التحريك والفاعلية - التي تتضمنها كلمة

إدارة- إلى نظام فكرة التثبيت واستمرار الحال على ما هو عليه، لا إخلاصاً لوضع قائم ولكن خوفاً من التعامل مع الوضع الجديد الذى تحدته الحركة للأيام وتغيير ما هو قائم. وهيمن أسلوب التجميل على العمل الإداري في المدرسة، للتخفيف أكثر من المكاشفة ومواجهة المشكلات التي تتاب العمل الإداري، ناهيك عما صاحب ذلك من ضعف المرونة وكسور التحديد ومقاومة التغيير وارتفاع تكلفة التعليم المدرسي دون مردود يعكس بشكل واضح على تحسين نوعية مخرجاته، ومن ثم انخفاض كفاءة وفاعلية العملية التعليمية.

ومنذ العقدين الآخرين من الألفية الثانية ومع بروز النظام العالمي الجديد والاهتمام العالمي بجودة التعليم في تزايد مستمر. وقد فرض ذلك على النظام التعليمي تحدياً كبيراً تمثل في: حتمية تحسين جودة ونوعية التعليم الذى تقدمه المؤسسات التعليمية - من ناحية - وضرورة الإيمان بحقيقة مؤداها " أن ما يُشاهد اليوم ليس نهاية وبداية قرن أو ألفية فحسب، وإنما هو خاتمة وافتتاحية عصر يحفظ للثروات البشرية مكانة متميزة لم تصل لم تصل إليها من قبل ".

ومع بداية العقد الأخير للألفية الثانية تحول الصراع التقليدي بين الدول إلى منافسة على الأفكار المبتكرة والأداء المبدع وصولاً إلى التميز والنجومية بين بنى البشر. وفي هذا الصدد يؤكد كل من: على الدين هلال (1994م)^(3 : 44) وتقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا (1997م)^(10 : 28-30) وشاكر فتحي وآخرون (1998م)^(104:31)، ومحمد على نصر (1999م)^(65:59) وفؤاد أبو حطب (1999م)^(3 : 49) وإجلال عبد المنعم وآخرون (2000م)^(126:2) وشبل بدران (2002م)^(64:32) على أن الثروات البشرية لن تصل إلى هذه المكانة المتميزة إذا انفصلت رسالة التعليم عن التغيرات العالمية المعاصرة وأبرزها:

1. التضخم المعرفي والانفجار المعلوماتي: حيث زاد حجم المعلومات المنتجة في

العُقود الثلاثة الأخيرة عن كافة المعلومات المتراكمة خلال الخمسة آلاف سنة التي سبقت

تلك العقود في ظل التحولات الكبرى والتغير الذي فرض نفسه واحدًا من أهم المعتقدات الثابتة في هذا القرن.

2. العولمة التكنولوجية. حيث بدأت الثورة التقنية الثالثة في تشكيل واقع العالم ومستقبله، ولم تعد الثروة هي ما تملكه الدول من ذهب أو مواد خام وموارد طبيعية بقدر ما أصبحت الثروة ممثلة في قدرة العقل البشري على الإبداع والاختراع وامتلاك المعلومات، وأصبح الإنتاج الصناعي في الدول المتقدمة - في مرحلة ما بعد الصناعة أو الحدائة - يعتمد على كثافة المعرفة أكثر من اعتماده على كثافة الأيدي العاملة أو رأس المال أو المواد الخام، وصارت السمة الرئيسة لبنية التعليم في عالم اليوم ممثلة في سرعة التغير، مما يفرض على القائمين بتطوير التعليم والمخططين لسياسته وتحديد أهدافها، حتمية الإيمان بتغيير وظيفة التعليم ومركزها حول إعداد وتطوير الإنسان المبدع القادر على التعامل التقنيات المعاصرة، وأن التعليم الإبداعي صار ضرورة لمواجهة مطالب اليوم والغد القريب.

3. العولمة الاقتصادية. أي تداخل اقتصاديات دول العالم وتوحيد أسواقه ومناطق الإنتاج فيه، وتدويل معايير الأداء ومفاهيم الإدارة الاقتصادية وسهولة انتقال رؤوس الأموال وشبكات المعلومات عبر الحدود السياسية، فأصبح العالم يعيش على كامل ساحة السوق العالمية، حيث سقطت الحواجز والقيود الاقتصادية والسياسية بين أسواقه فقامت تكتلات اقتصادية سياسية دولية وعالمية على كافة الأصعدة الأوروبية والأمريكية، والآسيوية، بجانب تكتلات كبيرة بين شركات عملاقة.

4. معايير الجودة العالمية. فقد ظهر مصطلح الجودة الشاملة "Total Quality" في التعليم، وأصبح أبرز العوامل الجوهرية للحكم على فاعلية النظام التعليمي وتزويده بنواتج أو مخرجات تعليمية تتسم بالكفاءة والفاعلية، وتستطيع الالتحاق بسوق العمل في اقتصاد ما بعد الصناعة - المعلوماتية والحدائة -.

5. ما تؤكده التوجهات الاقتصادية الجديدة: من أن الإدارة البيروقراطية التي نمت في

ظل سيطرة الدول على وسائل الإنتاج ومركزية صنع القرار واتخاذها كانت وراء ضعف أداء الاقتصاد الوطني وزيادة المديونية وتدهور البنى التحتية وضعف كفاءتها، كما أن هذه التوجهات الاقتصادية الجديدة والمثثلة في عمليات الخصخصة تحتاج إلى نمط إداري جديد قادر على مواجهة سلبيات الإدارة البيروقراطية، ورفع الكفاءة الإدارية والارتقاء بمستواها مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد والمؤسسات ونمو الدخل القومي ونصيب الفرد منه.

كما شهدت السنوات الأخيرة من القرن السابق اهتمامًا كبيرًا من قبل علماء الإدارة والمهتمين بتطوير أساليبها، بحثًا عن أساليب إدارية متطورة تصلح للتعامل مع التحديات التي تواجهها الإدارة في تلك الآونة والمثثلة في: البحث عن حلول جذرية لأزمة الإنتاجية، وتحسين الجودة التي انتقلت بدورها إلى التعليم، ولعل من أبرز هذه الأساليب الإدارية حلقات الجودة "quality Circles" والإدارة الذاتية للمدرسة "School - Based Management" (7 : 100)، (680 - 665 : 13 : 101 : 15 : 49).

والآن - وبعد مرور قرابة الخمس سنوات من العقد الثاني للألفية الثالثة - لم يعد خافيًا على أحد، ما حققته وتحققه بعض الدول من تقدم، إلا أن الإنسان كان وسيظل رأس المال لهذا التقدم، وقدراته الخلاقة ستظل كامنة إذ لم تجد البيئة المناسبة لتفعيلها. وحيال ذلك فقد رأت كل من دراسة إجلال عبد المنعم (2000م) (2 : 102)، ونادية عبد المنعم (2000م) (63 - 32)، ومحمد العجمي (2003م) (55 : 167)، أن البيئة الاجتماعية وما يسودها من قوى وعوامل وخصائص - سواء التنظيم المدرسي أو المجتمع المحلي المحيط بها - تؤثر على سلوكيات مدير المدرسة في أداء وظائفه وعلى أنماط العلاقات بين أعضاء المجتمع التعليمي - حيث يعملون معًا ويتفاعلون معًا وعلى ذلك فإن سلوك مدير المدرسة لا يتوقف على قدراته ومهاراته الفنية والإدارية والتصورية فحسب بل يتأثر أيضًا بمهارات وقدرات الآخرين سواء المتواجدين معه على صعيد المدرسة، أو في المجتمع المحلي المحيط بها.

لقد أصبح يُنظر للمدرسة الفعالة باعتبارها وحدة صنع القرار التربوي ونواة التخطيط

للمشروعات التعليمية علاوة على مسؤوليتها الفعلية عن تحقيق جودة التعليم “ educational Quality “، وصار ينظر لمدير المدرسة الفعال، بأنه هو الذى يخطط تخطيطاً سليماً لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه، فلا يعتمد على الفردية، بل ينتهج العمل ضمن فريق، فيحدد ما يأمله من الفريق ويشجع التعاون ويحفز التفاعل فيما بين أعضاء الفريق، ويجعل من مدرسته منظومة مجتمعية مفتوحة على بيئتها، وذلك من خلال تقديم فريق العمل لبرامج تخدم البيئة وتساعد في تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويجية المقدمة لتوطيد صلة مدرسته بأعضاء ومؤسسات المجتمع المحلي المحيط بها، وإيجاد مصادر متنوعة لتمويل عملية تطوير المدرسة وتحسين العملية التعليمية بها، ومن ثم حل الكثير مما تعانيه المدرسة من مشكلات، مع إثارة الوعي نحو مشكلات البيئة المحلية وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ولكن رصد واقع الدور الوظيفي لمدير المدرسة على صعيد المجتمع المصري يُشير إلى تعدد الاختصاصات والمسؤوليات الفنية والإدارية والمالية الملقاة على عاتقه، مما دفع بالكثير من مديري المدارس إلى الاعتقاد بأن دورهم -في الأعم الأغلب- قاصر على مجرد إعطاء أوامر لمرؤوسيه، اعتماداً على ما يمتلكونه من سلطة ويتوقف نجاحهم على إجبارهم على تنفيذ ما يصدر عنهم من قرارات، ودوناً اعتبار لقيم روح التعاون والمشاركة وبث الثقة بين العاملين معه من معلمين، معاونين، إداريين، مستخدمين (63 : 92).

وإذا كان كل من على الشخبي وبيومي ضحاوي (1990م) (45 : 30) وصلاح الدين جوهر (1994م) (33 : 310) وعادل الجندي (2000م) (36 : 195) يرون في مدير المدرسة الكفاءة: القدرة على الحد من البيروقراطية والروتين الإداري مع اتساع مساحة المشاركة في صناعة القرارات المدرسية ومقدرة فعالة في التفويض ونقل السلطات، بجانب الدراية الشاملة بأساليب الإدارة الحديثة، وبخاصة النمط الإداري الذي يتضمن: تنظيم وإدارة المدرسة في ظل أنظمة قائمة معتمدة على أساسيات الجودة بغية تفعيل دور كافة العاملين بالمدرسة، وتوحيد ظروف التعليم عند التلاميذ ببذل المزيد من الجهد لتفتيت المركزية وتوزيع الأعباء والخدمات بين كافة العاملين، وتبادل أدوار السلطة للمساهمة في حل مشكلات

التلاميذ وتحفيز العاملين بالمدرسة لتحسين قدراتهم وتشجيعهم على تقديم أفكار مبتكرة ومبدعة نحو العملية التعليمية.

ومن هذا المنطلق: أصبح محتوماً على مدير المدرسة - خاصة - أن يصبح مؤهلاً بكافة المهارات التي تمكنه من توظيف أحد المداخل الإدارية وتفعيله لآلياتها، وبخاصة المدخل الإداري الذي يتم في ظله: توثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط وتحقيق المشاركة المجتمعية في إدارة وتمويل العملية التعليمية، بجانب تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بهدف ضمان نوعية متميزة من المخرجات التعليمية (التلاميذ)، هذا بالإضافة إلى بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمدرسة، وجعل التلاميذ أكثر فاعلية ونشاطاً ومشاركة في العملية التعليمية، ألا وهو مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، فما طبيعة هذا المدخل؟.

أولاً: طبيعة مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة “School – Based Management”

لقد شهد العالم خلال عقدي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين العديد من الإصلاحات التربوية والتي ركزت بدورها على تطوير المناهج الدراسية وتجويد أساليب تدريسها، إلا أن النتائج المرجوة كانت غير مرضية في معظم دول العالم، ومع بداية عقد الثمانينيات حدثت تطورات أكثر أهمية في مجالات الفكر الإداري وتطبيقاته - خاصة في المنظمات التجارية والصناعية -، لمواكبة تزايد الاتجاه نحو: العولمة التكنولوجية والاقتصادية، والخصخصة والتوجهات الاقتصادية الجديدة، والتضخم المعرفي، والانفجار المعلوماتي، وهيمنة الجودة الشاملة في التعليم، وكان طبيعياً أن تتأثر المنظمات التعليمية بهذه التطورات، فأصبح من المؤكد أن تحسين الجودة التعليمية يتطلب ضرورة القفز من الاهتمام بمستوى التعليم داخل الفصل بحسب إلى الاهتمام بتنظيم المدرسة وإدارتها ككل وإعادة هيكلتها بما يسمح بتطوير وظائفها وعملياتها، ويُحسن من مخرجاتها التعليمية، وفي هذا الإطار كان التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة باعتبارها تُمثل مُدخلاً للإصلاح الإداري في مجال التعليم في معظم دول العالم، حيث رأى كل من: أحمد إبراهيم أحمد (2001م) (3 : 56) وأحمد سيد مصطفى (2001م) (4 : 87) وإسماعيل محمد دياب

(2001م) (8 : 37) والسيد سلامة الخميسي (2001م) (9 : 117) وميادة الباسل (2001م) (62 : 17) وأحمد إبراهيم أحمد (2002م) (3 : 36) وعبد الودود مكرم (2002م) (42 : 113) حسن حسان وآخرون (2005م) (18 : 299 - 300) أنها تكفل للمدرسة مزيداً من الاستقلالية وصلاحيات اتخاذ القرارات وزيادة المشاركة في صناعتها، كما أنها تشجع التفوق بالمنافسة بين المدارس، وتزيد من دعم وتعزيز سلطة الآباء في مجلس إدارة المدرسة، وتسهم بدور فعال في ترشيد وتحسين كفاءة استخدام الموارد المادية، ومن ثم تفعيل مبدأ المساءلة التعليمية -مالية كانت أو إدارية أو فنية- وقد بدا كل ذلك واضحاً على صعيد دول العالم المتقدم مثل إنجلترا وويلز والولايات المتحدة الأمريكية ونيوزيلندا وهولندا وشيلي والمكسيك وكندا، وأستراليا على وجه الخصوص.

ويمكن تحديد طبيعة مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من خلال التعرف على: مفهوم الإدارة الذاتية والمهام الوظيفية لها، وما لها من أهداف بجانب الأسس والمبادئ التي تقوم عليها لضمان تحقيقها لهذه الأهداف: وذلك على النحو التحليلي الموجز التالي:

أ) مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة “School – Based Management”

لقد أصبحت الإدارة الذاتية للمدرسة مُدخلًا أكثر تداولاً على صعيد الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية (1995م) (69 : 31)، وهولندا (1998م) (86 : 631 - 640)، وجنيف (2000م) (15 : 649 - 651) وغيرهما من الدول المتقدمة؛ حيث أدى الصراع التقليدي بين دول العالم إلى المنافسة على الأفكار المبتكرة كما أكدت الحوارات المحلية والقومية على ضرورة تطبيق مُدخل الإدارة الذاتية في العديد من المدارس والإدارات التعليمية على صعيد تلك الدول المتقدمة، وذلك كرد فعل طبيعي -بل ومنطقي- لإيمان العديد من الباحثين والممارسين في مجال التربية ومنهم⁽⁸⁵⁾ (Sergiovanni, T. J. (1990): بأنه في تطبيق هذا المدخل حلولاً منطقية لكثير من المشكلات والقضايا التربوية المعاصرة؛ ففي ظل الإدارة الذاتية للمدرسة: تصبح المدرسة هي وحدة الحكم الذاتي الأساسية، بل ولها القدرة على حل

مشكلاتها الخاصة بها، وتقوم بتنمية التعاون بين كافة المشاركين في الحياة المدرسية، كما تتمتع المدرسة بالاستقلالية المقرونة بالمساءلة، وتحدد قوام قوة العمل بها من المعلمين والإداريين والمعاونين، وتنهض المدرسة بمسؤولية دعم العمل بروح الفريق، وذلك بتقوية المشاركة داخل المدرسة وتعدد أنماطها.

بينما لا يتمتع مديرو المدارس وما بها من معلمين وتلاميذ وأولياء أمور بمشاركة إيجابية وفعالة في قيادة تلك المدارس وإدارتها، فإن مُدخل الإدارة الذاتية هو الحل الأنسب لهذه المشكلة؛ حيث إن المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية تُعد المدخل المناسب لضمان الإدارة الذاتية للمدارس في المجتمعات الديمقراطية كما يتضمن تطبيق مُدخل الإدارة الذاتية إنتاجية فعالة وزائدة من قبل كافة أعضاء الهيئة التدريسية بالمدرسة، ومن ثم ضمان جودة المخرج وفعاليته -التلاميذ والطلاب- الذي هو هدف كل إصلاح تربوي وغايته.

وللإدارة الذاتية -كمدخل- تعريفات متعددة: فبينما عرفها (David, J. 160 : 71)

(L. 1996) بأنها "طريقة صياغة مهام المدرسة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء مجلس إدارة المدرسة أكثر استقلالية ومسؤولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة التربوية الفاعلة لتطوير المدرسة على المدى البعيد". وينظر إليها (Cheng, Y. C. 1996 158 : 70) باعتبارها "عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخطططة والمُنظمة التي يُنفذها كافة العاملين بالمدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة، ولتفعيل دور العاملين فيها من أجل أداء أفضل"، كما يُعرفها (Gaziel, H. 1998 76 : 320) بأنها مُدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل التحديث والتطوير والتنمية المهنية المستدامة، ومن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل لتنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وتأسيس مهامها طبقاً لظروف احتياجاتها، وبذلك يُصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية ومسؤولية في اتخاذ

القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتنمية المهنية وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المدرسة".
ومما سبق: يتضح أن القاسم المشترك الأعظم بين المفاهيم السابقة التي صيغت للتعريف
بمدخل الإدارة الذاتية تتمثل في أن هيمنة درجة من حرية العمل والاختيار يُصاحبها توفير
مدى واسع من البرامج التعليمية المناسبة لإمكانيات التلاميذ والطلاب، يقتضى بذل المزيد
من الجهد لتفتيت المركزية - بصفة عامة - وتوزيع الأعباء والمسؤوليات بين كافة العاملين،
بجانب تبادل أدوار السلطة للمساهمة في حل مشكلات التلاميذ، وتحفيز العاملين بالمدرسة
نحو ضرورة تحسين قدراتهم، بتشجيعهم على تقديم أفكار مبتكرة ومبدعة نحو العملية
التعليمية وبشكل يُساهم في تحقيق وتلبية رغبات واحتياجات التلاميذ والطلاب.

وبناءً على ما تضمنه القاسم المشترك بين المفاهيم التي صيغت للتعريف بمدخل الإدارة
الذاتية من آليات - حرية العمل، المشاركة التعاونية، تفتيت المركزية، تبادل الأدوار، تحفيز
العاملين، تحسين المناخ التعليمي، زيادة مساحة المسؤولية والمساءلة - أمكن تعريف الدراسة
الحالية بمدخل الإدارة الذاتية باعتباره "مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة
وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو
مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من
المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها - التلاميذ والطلاب".
ولكن ما أهم السمات المميزة لهذا المدخل الإداري للمدرسة؟

ب) مميزات مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة:

وحيث إن الهدف الرئيس من المدرسة في اتجاهها نحو الإدارة الذاتية هو "تفعيل قدرة
المدرسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها، بل وقدرتها على تطوير أهدافها بما
يجعلها تتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية، وقادرة على التماسك الداخلي فيها
وتحسين أدائها وتجويد مخرجاتها"؛ لذا فقد أكدت دراسة: نجدة إبراهيم سليمان ()
1998م (64 : 286 - 289) ودراسة عادل عبد الفتاح سلامة (2000م) (37 : 13 - 14)

على أن: الاستقلالية والمشاركة المجتمعية والتفويض والعمل بروح الفريق والمناخ التعاوني والانفتاح البيئي والإحساس بالمجتمع والالتزام المشترك وحل المشكلات في وقتها والاهتمام بالتنمية المتواصلة لكافة العاملين بالمدرسة والتمركز حول تجويد مستوى التلميذ وإثراء إمكاناته وقدراته بجانب المساءلة- تمثل معاً أهم مميزات الإدارة الذاتية للمدرسة، ويمكن للدراسة الحالية - بناءً على ما أكدت عليه الدراسات السابقة - تحديد أبرز سمات وخصائص "الإدارة الذاتية للمدرسة" في كونها:

- تُعد نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال التعليم، يقوم على مبدأ المشاركة والحرية والاستقلالية واللامركزية والمساءلة؛ ومن ثم تتمكن المدرسة في ظل هذا المدخل من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فعالية.
- تُعد بمثابة الاستراتيجية التي تقوم برسم السياسات ووضع الأهداف وتصميم خطط وبرامج العمل المدرسي، لتنفيذها من قبل المجالس الإدارية بالمدرسة؛ ضمناً لتحقيق رسالة مدرسية تعليمية واضحة ومتطورة ومعلومة لكافة الأعضاء وقابلة لإسهاماتهم جميعاً.
- تسعى لتحقيق الأهداف العامة والخاصة التي تخطط لها المدرسة في ضوء عملية التحليل البيئي، وتقويمها في ضوء عملية التنفيذ وبذلك تضمن قوة نموذج الأهداف.
- تستطيع -بما تتمتع به من حرية واستقلالية- أن تستخدم مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فاعلية في ضوء عمليات التحليل البيئي خاصة وعمليات التخطيط الاستراتيجي عامة.
- تقوم بإجراء تحليلات شاملة ومتراصة، تتضمن عمليات تقويم الأداء للفرد والمجموعة والمدرسة ككل، بهدف إحكام الضبط وتحسين الأداء المدرسي وتجويده بشكل عام.
- تتخذ من اللامركزية نمطاً إجرائياً في صنع قراراتها التي تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين المدير والمعلمين والآباء وحتى التلاميذ، لذا فهي تُنظم المدرسة باعتبارها مكاناً لحياتهم جميعاً وتعترف بحق كل منهم في التنمية.
- تُوصف بأن قيادتها إنسانية تربوية فنية متعددة المستويات، ومديرها يمتلك المعرفة

وفنيات الإدارة الحديثة، ومؤمن بقيمة العمل من أجل رضا وإشباع كافة المعنيين بأمور التعليم من الآباء والتلاميذ وأبناء المجتمع المحلي ورجال الأعمال، وذلك من خلال تفعيل مبدأ المشاركة في صنع القرارات التعليمية والاستجابة لمبادرات المشاركين.

▪ تُكسب المدرسة الشرعية في اتخاذ القرارات، وتطبيق مبدأ المساءلة؛ ضمناً لمزيد من الفعالية والإنتاجية وذلك من خلال ضبط ومراجعة وتقويم كافة العمليات الداخلية في المدرسة وما تساهم به في تصميم نظام المساءلة التعليمية.

▪ تعتمد في تقويم الأداء على مُدخل الفعالية متعدد المستويات والمحليات، والذي ينظر إلى التحصيل الدراسي) على أنه مجرد أحد هذه المخرجات، وإلى التقويم أنه عملية مستمرة لتطوير المدرسة؛ ومن ثم تركز على عمليات الضبط والمراجعة والتقويم، بهدف تصحيح المسار وتجنب الممارسات غير الفعالة في أداء المدرسة، الأمر الذي يُزيد من فعالية المدرسة وجودة مخرجاتها.

▪ تهتم بالمتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية والتدريبية، كما تُحث على معرفة الضغوط الخارجية والمعوقات الداخلية، ووسائل التغلب عليها لتحسين الأداء المدرسي، ومن ثم تُصبح المدرسة في عملية تعلم مستمر وتطوير تنظيمي دائم، يُزيد من فعاليتها ويضمن توافقها مع ظروف السوق، ويُشجع مبادراتها الفردية والجماعية والتنافسية، بما يعود على المدرسة في النهاية بمكاسب مادية تحقق من خلالها جودة تعليمية وقوة تنافسية متميزة.

▪ تُزيد من مستوى فعالية الإدارة المدرسية لأنها تدفع القرارات إلى من لديهم المعرفة والواقعية الأكبر لإدارة شؤون المدرسة، وتمنح السلطة للمعلمين والآباء والمواطنين وأعضاء المجتمع المحلي وأصحاب الأعمال وتُشركهم في صنع القرارات التربوية بالمدرسة.

▪ تسمح بحُسن إدارة الوقت واستثماره، فهي تقوم بتحديد المدى الزمني لليوم الدراسي بشكل أكثر فعالية وكفاءة، مما ينعكس ذلك بآثره على العائد في استثمار رأس المال؛ حيث: ترتيبات طرق التدريس والتعلم وحسن الاستفادة القصوى من الأبنية التعليمية والأجهزة والمعدات، مع زيادة وقت التعلم وإتاحة الفرصة لمعرفة، ومقارنة تكاليف طرق التعلم البديلة

مثل التعلم الإلكتروني، والتعليم المبرمج والتعليم عن بعد.

▪ تتيح الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية في المدرسة بسهولة ويُسر نتيجة: وجود المرونة الإدارية وتقليل السلطات الفردية وتفويض السلطات وتنمية روح التعاون بين كافة العاملين بالمدرسة وأفراد المجتمع المحلي بها.

ومما سبق يتضح: أن مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة عملية صياغة المهام الموكولة لمجالس المدرسة الإدارية وفق ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها بما يدفع كافة العاملين بالمدرسة إلى تحمل مسؤولية ما يحدث للتلاميذ تحت رعايتهم؛ فهي شكل من أشكال الإدارة بالمشاركة، يتناول المدرسة كوحدة رئيسة لصناعة القرار وتفعيله بعيداً عن تحكم السلطات التعليمية المركزية، وفي ظل مُناخ يُهيمن عليه الشعور بالملكية وروح الفريق؛ ومن ثم اعتماد مشاركة كافة المعنيين بالتعليم على المستوى المدرسي في صنع القرار، أكثر من الاعتماد على الأوامر الصادرة من السلطات التعليمية المحلية المركزية؛ فماذا عن أهداف مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة؟

ج) أهداف مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة:

يُعد مُدخل الإدارة الذاتية عملية لا مركزية تعاونية لصناعة القرار على مستوى الموقع المدرسي، وهذه العملية مُصممة لتحسين ظروف التعلم لدى التلاميذ وكافة العاملين وأعضاء المجتمع المحلي المشتركين، وتتم إدارة المدرسة في ظل هذا المدخل من خلال عملية إدارية يشترك فيها المدير والمعلمون وأولياء الأمور وكافة أصحاب المصالح، في ظل صناعة القرارات المتعلقة بالمهام الوظيفية الحالية لائحياً لذات المدرسة، وفي هذا الصدد فقد رأى كل من.⁽³⁶⁾

(David, J. L. (1996⁽⁷¹⁾) و (Condoli, C. I. (1995⁽⁶⁹⁾ : 37) أن مُدخل الإدارة الذاتية يُعد من أهم أشكال الإصلاح الإداري منذ العقد الأخير بالقرن العشرين؛ حيث يمثل طاقة كامنة لتحفيز العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها، نحو الإبداع التربوي، كما أن معظم أشكال هذا المدخل الإداري تتضمن نمطاً من المجالس المكونة من أصحاب المصالح في المدرسة، وأحياناً تُشارك هذه المجالس مدير المدرسة في السلطة؛ فتساعده في صناعة

القرارات، وأحياناً أخرى يكون رأى هذه المجالس استشارياً فحسب، كما يُنظر للمدرسة ذاتية الإدارة باعتبارها وحدة صناعة القرارات وتنفيذها، كما يتم تحديد المهام الرئيسة لإدارة المدرسة في ضوء خصائص واحتياجات المدرسة نفسها.

وحيال بيان ما لمدخل الإدارة الذاتية من أهداف فقد حدد كل من: (164 :
 69) Condoli, C. I. (1990) و (85 : 199) Sergiovanni, T. J. (1995) و إدوارد ب
 فسك (2001) (7 : 687 - 688) أبرز ما يمكن أن تحققه الإدارة الذاتية من أهداف على
 صعيد المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها في:

- ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة، ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية.
- تدعيم الروابط بين فريق إدارة المدرسة وأولياء الأمور وكذا المهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، مما يُتيح فرصة تحديد العوامل المسهمة في خفض الأداء بالمدرسة وتفسيرها بموضوعية كبيرة، ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الإبتكارية للقضاء على هذه العوامل وبما يُسهم في تطوير الأداء بالمدرسة وزيادة فعاليتها.
- توفير الرعاية الكافية لجميع تلاميذ المدرسة بما يضمن تفوقهم ويؤثر -بالإيجابية- على مستوى تعليمهم وهذا يشجع -بدوره- على التفوق والمنافسة بين المدارس، ومن ثم حرية اختيار أفراد المجتمع للأنسب من بينها وإمكانيات وأهداف كل أسرة على صعيد هذا المجتمع لتعليم أبنائهم.
- يمنح مدخل الإدارة الذاتية كافة أصحاب المصالح المدرسية الفرصة والتشجيع الضروريين لدعم مشاركتهم في مسؤولية وسلطة صناعة القرارات المتعلقة بالعمليات المدرسية واتخاذها.
- تفعيل آليات المشاركة بين كافة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي المحيط ومؤسساته ضمناً لتطبيق اللامركزية في إدارة المدرسة.
- تفويض مجلس إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين أداؤها وجودتها.

- تشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة، وذلك من خلال الاتفاق معًا على مواصفات الأداء الفعال لكل منهم وربط الحوافز بمستويات أدائهم.
- تشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة، وذلك من خلال الاتفاق معًا على مواصفات الأداء الفعال لكل منهم وربط الحوافز بمستويات أدائهم.
- وترى الدراسة الحالية -بناء على ما حددته الدراسات سالفة الذكر- إمكانية تحديد أبرز ما يمكن أن تحققه الإدارة الذاتية للمدرسة من أهداف في:
 - تهيئة البيئة المدرسية المجتمعية، القائمة على المشاركة والالتزام، مما يزيد من الإحساس بالاعتقاد والجدارة والشعور بالملكية والالتزام بين المشاركين.
 - تحسين جودة العملية التدريسية والمهارات الإدارية، في ظل شمول برامج التنمية المهنية والإدارية كافة الكوادر العاملة بالمدرسة.
 - تغير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي يضمن التفاعل البناء بين مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور ويكون لديهم دافعية والتزام وقدرة فائقة على الإنجاز، ويُتيح للمدرسة فرصة تبني أدوارًا جديدة تدعم اللامركزية وتضمن مزيدًا من العلاقات الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها.
 - توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، بما يضمن تحقيق المشاركة المجتمعية في إدارة وتمويل العملية التعليمية.
 - تحسين عملية صنع القرار المدرسي، في ظل تفعيل المرونة المقننة في تطبيق التشريعات المنظمة لحسن سير العمل المدرسي، مما يضمن التوصل إلى برامج عمل فائق الجودة.
 - ترشيد استخدام الموارد المالية للمدرسة، بما يضمن تحسين المساءلة التعليمية حول توظيف الموارد المالية للمدرسة -المساءلة من أجل التنمية.
 - النظر للمراجعة باعتبارها جزءًا رئيسًا من المساءلة العامة واعتبارها -كذلك- مقياسًا لمدى تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة ومؤشرًا لها.
 - بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمدرسة، وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي

- داخل المدرسة بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو حتمية التجويد والإصلاح التربوي.
- زيادة وعي العاملين بالمدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم، وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب لضمان التطابق بين التعليم الفعال وسير العمل اليومي بالمدرسة.
 - إعادة هيكلة إدارة المدرسة بالشكل الذى يُتيح الفرصة للمعلمين والمعاونين للمشاركة في إدارة المدرسة، وصناعة القرارات المرتبطة بحفظ النظام وحسن سير العمل على مستوى مدرستهم، ويمنح اولياء الأمور حق المشاركة في التخطيط التعاوني التعليمي؛ كل ذلك ضماناً لتوسيع دائرة اللامركزية في إدارة المدرسة.
 - إثراء فعالية إدارة المدرسة نحو التعرف على احتياجات التلاميذ المسؤولة عنهم، وتحميل مدير المدرسة كقائد تربوي مسؤولية توجيه التخطيط، بما يدعم مسؤولية إدارة المدرسة نحو تجويد مخرجاتها من التلاميذ.
 - تقليل البيروقراطية وزيادة قاعدة المشاركة في صناعة القرارات المدرسية على مستوى المدرسة، وذلك بنقل سلطات معينة من الإدارة التعليمية إلى مدير المدرسة.
 - تفعيل آليات الممارسة العملية للديمقراطية في التعليم على صعيد المدرسة وذلك بمنح المجتمع المحلي دوراً للمشاركة في العملية التعليمية، حتى تؤتي آليات الإصلاح والتطوير في منظومة التعليم ثمارها.
 - تدعيم دور المشاركة المجتمعية في تمويل التعليم، لدعم الأنشطة المدرسية وإعطاء المدارس الشكل الجمالى الذي يليق بالعملية التعليمية، خاصة في وقت تزايدت فيه المناذاة بحتمية التوسع في قاعدة المشاركة المجتمعية في إدارة المدارس.
 - تعزيز شعبية وثقة الآباء والمهتمين بقضايا المجتمع المحلي ومؤسساته بمكانة المدرسة؛ لأنه السبيل الوحيد لزيادة إقبال التلاميذ عليها، ومن ثم زيادة الدعم المالى والحكومي المخصص لها.
 - تتيح المزيد من المرونة والحرية للمدارس؛ فتنهض باتخاذ الإجراءات السريعة والمناسبة

لتحقيق الربط بين الأنشطة المدرسية ومتطلبات البيئة المحلية، ومن ثم حل العديد مما يواجهها من مشكلات على نحو مستقل دون تدخل من حانب الإدارة التعليمية.

وعلى ضوء ما يمكن لمداخل الإدارة الذاتية أن يحققه من أهداف على صعيد المدرسة، كان من الطبيعي أن يطبق مبدأ المساءلة على كافة العاملين بتلك المدرسة وذلك بوضعهم تحت مجهر المراقبة الجماهيرية، فالمنافس المتحرر المرن الذى كفل حرية الحركة والانطلاق للمدرسة، يستتبعه بالضرورة تحديد المسؤوليات، والمساءلة من قبل الآباء وأعضاء المجتمع المحلي بشكل أوسع، وهذا ما يطلق عليه المساءلة الخارجية والتي يُنظر إليها على مستوى الفرد باعتبارها "عملية تتضمن حكماً معيناً يستند إلى قوانين تنظيمية فعلية، مثل: حق التأثير على المرتب والعلاوات وربط فرص الترفيع والترقى بمدى ما يحققه العاملون من إنجازات"، بينما ينظر إليها على المستوى المؤسسي باعتبارها "العملية أو العمليات التي تتأكد عن طريقها الإدارات التعليمية من تحقيق المدارس لأهدافها".

وهكذا يتضح: أن التطبيق الفعال لمدخل الإدارة الذاتية، يضمن تحقيق الكثير من الأهداف على مستوى المدرسة، لعل أهمها: إتاحة الفرصة أمام مجلس إدارة المدرسة للنهوض بحل العديد من مشكلاتها على نحو مستقل -دون التدخل من جانب الإدارة التعليمية-؛ مما يُسهم بدوره في تجويد وتحسين مستوى العملية التعليمية على مستوى المدرسة، وبالتالي يضمن جودة مخرجاتها من التلاميذ وتحسين مستواهم على الدوام، ولكن ما الأسس والمبادئ التي يجب أن تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة لضمان تحقيقها لأهدافها؟

(د) الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة:

لقد أصبح يُنظر للإدارة الذاتية للمدرسة، باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين العاملين بالمدرسة -المدير والمعلمين والمعاونين وتلاميذها- وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المهتمين بالتعليم، ومؤسسات المجتمع، لصناعة قرارات لا مركزية على مستوى المدرسة -وبخاصة المرتبطة بالأدوار الوظيفية للمدرسة- تستهدف تحسين ظروف التعليم للتلاميذ والكبار، وذلك من خلال المسؤولية المناسبة والمساءلة المناسبة، حيال

ما حول لإدارة المدرسة من مهام وأدوار من قبل الإدارة التعليمية.

مما سبق يتضح: أن ثمة أسس خمسة يجب أن تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة؛ ضماناً لتحقيق ما لها من أهداف، ألا وهي: المشاركة في صناعة القرار، لا مركزية السلطة، المساءلة عن النتائج، تحسين ظروف تعليم التلاميذ، تدريب كافة العاملين بالمدرسة على التقويم الذاتي، ويمكن تناول تلك الأسس من منظور تحليلي موجز على النحو التالي:

(1) المشاركة في صناعة القرار: تركز فلسفة المشاركة في صناعة القرار

التربوي على الإحساس بالملكية وشعور هيئة التدريس بها، مما ينعكس بدوره على زيادة فعالية المدرسة، ومن ثم فإن إعداد أسلوب أو آلية للمشاركة في صناعة القرارات المدرسية من شأنه أن يدعم الملكية الذاتية للمدرسة، ويمكن تفعيل هذه الآلية بتأسيس مجلس إدارة المدرسة، يمنح المعلمين والآباء فرصة المشاركة في إدارتها بالتوازي مع السلطة الشرعية لإدارة المدرسة.

فالمشاركة في صناعة القرار تُعد الأساس الأول لضمان تفعيل مدخل الإدارة الذاتية على صعيد المدرسة؛ حيث تنمي عملية المشاركة في صناعة القرارات المدرسية الشعور بالملكية الجماعية والالتزام بين المشاركين، وحيال ذلك فقد أكدت بعض الدراسات والتي من بينها دراسة (184 : 82) (Michael, p. & Dale Ballo, (2001) على أهمية وضرورة المشاركة في عملية صناعة القرار على مستوى المدرسة يتمثل في: "بناء قدرات الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور وكافة المشاركين في صناعة القرار المدرسي، وتأهيلهم لتحمل مسؤولية ضمان توفير البيئة التعليمية المناسبة لعملية التعليم، وإكساب التلاميذ المهارات وأنماط السلوك والقيم التي تخدم مجتمعهم"، وذلك اعتقاداً منهم بأنهم هم أنفسهم الأكثر فهماً لطبيعة السياق المحلي والثقافة المجتمعية التي تعمل في إطارها المدرسة، لذا يصعب - إن لم يكن يستحيل - تدعيم جودة العمل التربوي وذاتيته بدون مبادراتهم الابتكارية.

ويشارك أولياء الأمور وبعض أفراد المجتمع المحلي ومؤسساته، مدير المدرسة ومعلميها وممثلين عن تلاميذها في عملية صناعة القرارات المنظمة لحسن سير العمل وضبط النظام

داخل المدرسة وفصولها، وذلك من خلال مجلس إدارة المدرسة، التي يجب أن يقودها قائداً أكثر كفاءة وفعالية، وفي هذا الصدد يقول (Cheng, Y. C. (1996: 159)⁷⁰) " أن المجالس القوية يقودها -عادة- ولا يرأسها مديرون أقوياء يمارسون القيادة من خلال تحريكهم للآخرين؛ حيث يُشجع هؤلاء القادة كافة الحضور على المشاركة الإيجابية بهدف: خلق ملكية واسعة لمجهودات التحسين؛ ضمناً لتركيز المجلس على ما هو أفضل للتلاميذ"، أي: أن الأولوية القصوى للمجلس يجب أن تتمركز حول خلق ظروف مجتمعية من شأنها تحسين بيئة وبرامج التعليم لتلاميذ المدرسة.

لقد بات من الضروري -لضمان تفعيل مُدخل الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة- تحقيق مشاركة مجتمعية -بصورة مصغرة- في مجال إدارة المدرسة؛ بغية صناعة القرارات المنظمة لطبيعة العمل وضمان فعاليته على صعيد المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها، وهنا يؤكد (9) :⁷¹ (David, J. L. (1996) على حتمية تركيز مجلس الإدارة الكفاء على أهداف المدرسة، بجانب المراجعة المستمرة والمتظمة لآليات تحقيق هذه الأهداف، درءاً لأي مشكلات يمكن أن تعوق تحقيق المدرسة للأهداف، وهذا يقتضي: تحول التنظيم الإداري داخل المدرسة من التنظيم الهرمي إلى تنظيم يعتمد المشاركة منهجاً وأسلوباً، مع تدريب كافة المشاركين في مجلس إدارة المدرسة على المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرار.

(2) لا مركزية السلطة. يُنظر إلى اللامركزية الإقليمية باعتبارها شكلاً من أشكال الحرية يُمكن أعضاء المؤسسة أو أهالي القرية أو المدينة أو الإقليم من المشاركة في إدارة شؤونهم أو مؤسساتهم بأنفسهم في ظل مُناخ ديمقراطي؛ فاللامركزية -كنمط إداري- تؤدي إلى تخفيف الأعباء عن الإدارة المركزية (الوزارة) -مع مراعاة الأسس العامة لسياسة الإدارة- كما يُصاحب انتهاج تفعيل الإدارة اللامركزية نمطاً إدارياً قوامه تبسيط الإجراءات الإدارية؛ ومن ثم تبسيط الجهود والمكاتب التي غالباً ما يتم القيام بها، لو ظل دولا العمل مركزاً في الإدارة الأم (الوزارة). وحيال ذلك فقد أشار كل من **فؤاد العطار (1984م)** (50 : 203)

وسليمان الطماوي (1992م) (29 : 80) ومحمد سعد أمين (1997م) (58 : 281 - 285)

إلى ما تكتسبه المؤسسات المطبقة للنمط اللامركزي في الإدارة المنظمة للعمل من: قوة على مواجهة الأزمات واستقلالية في إدارة شؤونها الخاصة، ومرونة في تطبيق التشريعات المنظمة للعمل، وتفويض في اتخاذ القرارات التي تضمن حسن سير العمل وجودة الأداء ومشاركة في تحمل المسؤولية، والسلطة التي تحميها، كل هذا مع مراعاة الأسس العامة لسياسة الوزارة الأم التي تتبعها هذه المؤسسة تنظيمياً، وبينما يُشير كريستيان بورتمان (2003م) (51 : 16 - 19) إلى أن المنظرين قد قسموا المركزية إلى أربعة أشكال عامة هي: التنازل والتفويض وعدم التمرکز والتجريد؛ حيث يُنظر: للتنازل باعتباره نقل السلطة إلى هيئات محلية مستقلة ذاتياً أو شبه مستقلة، وللتفاوض على أنه عملية نقل المسؤوليات والخدمات والإدارة إلى السلطات والمؤسسات المحلية، عدم التمرکز بمعنى توكيل تنفيذ البرامج الوطنية إلى الفروع الأدنى من المؤسسة الحكومية، والتجريد ويقصد به نقل الخدمات والمؤسسات الحكومية إلى الشركات والمؤسسات الخاصة، فإن التطبيق العملي لهذا المبدأ يؤكد على حقيقة مؤداها "أن اللامركزية قد تكون غير ملائمة في بعض الظروف، بل ويمكن أن تؤدي إلى تدني نمط الإدارة وقصوره دون تحقيق أهداف المؤسسة".

ويؤكد الحقيقة السابقة ما حدده برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2003م) (90 : 67) من متطلبات ضمان الإدارة الذاتية الفعالة التي من بينها: مشاركة الدولة والمجتمع المدني بكافة مؤسساته وشركاته الخاصة؛ إيماناً بأنه بدون المشاركة الفعالة من أدنى إلى أعلى، لن تتمكن الإدارات المحلية من إدارة الخدمات العامة بشكل دقيق؛ فالمشاركة المجتمعية ضرورة لإيجاد المساءلة داخل مؤسسات المجتمع المحلي، كما يُزيد الحوار والنقاش بين مؤسسات القطاع ومديري الإدارات المحلية من درجة الشفافية والتنسيق بين القطاعين العام والخاص في إدارة وتمويل مؤسسات التعليم على المستوى المحلي.

ويعكس انتهاج اللامركزية - كنمط إداري - على مستوى المدرسة نتائج أكثر أهمية لعل

أبرزها: تعزيز صلة المدرسة - ممثلة في مديرها ومعلميها وتلاميذها - بالمجتمع المحلي بها - ممثلاً في أولياء الأمور، وأفراد هذا المجتمع المهتمين بالتعليم، ورجال الأعمال وكافة مؤسسات المجتمع - ومن ثم تُصبح المدرسة أكثر استقلالية وتكون قاعدة المشاركة والمسؤولية عن تعليم التلاميذ ونتائج هذا التعليم أكثر اتساعاً. وفي هذا الصدد فقد رأى كل من (25 : 81) McIntire, R. G & Fessenden, J. T. (1994) وإيميل فهمي (2001م) (12 : 75)

أن التطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية - كنمط إداري - على صعيد المدرسة من شأنه أن: يمنح السلطات المحلية وأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته وأولياء الأمور دوراً أكبر في إثراء العملية التعليمية، ويضمن جودة مخرجاتها من التلاميذ، ويزيد من دعم المهارات الإدارية لكافة المشاركين حتى يحققوا التوازن بين المسؤوليات والسلطات، خاصة إذا أدركنا أن المسؤولية الزائدة - التي يمنحها التفعيل الكفء لمبدأ اللامركزية في إدارة المدرسة - يُصاحبها مُساءلة زائدة، كما يُصاحبها - أيضاً - أعباء عمل زائدة والتزام من قِبل كافة المشاركين وخصوصاً أعضاء مجلس إدارة المدرسة.

لقد صاحب التطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية في صناعة القرارات التربوية، الممارسة العملية للديمقراطية والإحساس بملكية المدرسة وتبادل الثقة والمشاركة في صناعة القرارات المدرسية؛ ومن ثم المساءلة التعليمية وحيال ذلك فقد رأى (308 : 67) Allan, R. Oddem & (Lawrence, O. P. (1995) أن:

- المشاركة الجماعية في صنع القرارات التربوية من كافة المعنيين بأمور التعليم داخل المدرسة يؤدي إلى الشعور بملكيتهم لهذه المدرسة، ومن ثم التعاون والقبول في تنفيذ هذه القرارات وبرضا تام.
- أن تركز السلطة عن نطاق المدرسة يُصاحبه تشجيع الابتكار والإبداع والاستجابة لاحتياجات تلاميذ المدرسة، وتنظيم البرامج المفيدة لهم.
- أن الإدارة الذاتية للمدرسة تُدعم ثقة الآباء في الممارسات التربوية التي تتم داخل المدرسة، خاصة وأنها تتيح الفرصة لجميع المعنيين بأمور التعليم بأن يكونوا على دراية تامة

بتكاليف البرامج والأنشطة ومصادر تمويلها وحدود إنفاقها.

وهكذا يتضح أن التحول إلى اللامركزية يقتضى تعزيز المشاركة والشفافية والمساءلة، وإن كان هذا التحول (في حد ذاته) لا يضمن إدارة ذاتية أفضل للمدرسة؛ حيث تخلق اللامركزية غير الفاعلة أو غير الملائمة من المعوقات والمشكلات أكثر مما تحل، لذا فإن التطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية على صعيد المدرسة يتطلب الكثير من الآليات المدعومة لاتساع قاعدة المشاركة بجانب التفويض والمرونة والشفافية والمساءلة.

ولضمان تفعيل مُدخل الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة يجب أن يكون لدى الإدارة التعليمية وإدارة المدرسة الرغبة في نقل بعض السلطات والتفويض فيها، ويتطلب ذلك وجود مجلس إدارة مدرسة ومدير مدرسة ومدير إدارة تعليمية مساندين صبورين ومتفهمين. وقد أكد على ذلك (66 : 88) (Tony Townsend, 1997) بقوله "إن التطبيق الناجح لمدخل الذاتية في إدارة المدرسة يتطلب وجوب إلتزام كافة المشاركين في مجلس الإدارة بتقديم كافة الخدمات للتلاميذ للإسهام -ولو بصياغة الخطوط العريضة- في إنجاح البرامج المقدمة لهم، ويفرض هذا الإلتزام حتمية إقامة علاقة جيدة قائمة على المرونة والمساءلة بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية؛ فاعتماد المدارس على الإدارة التعليمية سوف يقل تدريجيًا حينما تتزايد مسؤولية هذه المدارس عن التخطيط والتنفيذ وتقديم الخدمات والإشراف والتقييم"، ولعل هذا ما يُحققه التطبيق الكفء لمبدأ اللامركزية على صعيد المدرسة ناهيك عما يُصاحب هذا التطبيق من تمتع المدرسة باستقلالية تعليمية خاصة في مجال تصميم وتنفيذ الأنشطة العلمية والعملية والصفية واللاصفية بجانب الأداء التعليمي وإطلاق الابتكارات والإبداعات في مجال طرق التدريس والتفاعل الصفّي، كل هذه الآليات من شأنها تنشيط الإدارة الذاتية المهنية للمدرسة.

3) المساءلة عن النتائج: المساءلة والشفافية مفهومان مرتبطان أشد الارتباط بمفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم وبخاصة في ظل تطبيق مُدخل الإدارة الذاتية على صعيد المدرسة، ورغم أن المساءلة والفساد مصطلحان متنافران، إلا أنهما مترابطان؛ لأنه يصعب الحديث عن

أحدهما دون الحديث عن الآخر فعلاقتهم تكاد تكون عكسية ما دام وجود أحدهما على الأقل يقلل من فرص وجود الآخر، ولا يخفى على أحد أنه بهيمنة الديمقراطية والمشاركة المجتمعية الفعالة تفتتح السبل أمام المساءلة.

وتُعد المساءلة عن النتائج من أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية ولاسيما في مجال عملية صنع القرار على صعيد المدرسة، حيث يُنظر للمساءلة باعتبارها حق من حقوق المواطن تجاه السلطة -المدير أو مجلس الإدارة- كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية وتكريسها على صعيد المجتمع.

وعلى صعيد دول العالم المتقدمة، فقد أصبح تحديد مسؤولية كل فرد عن النهوض بأعمال ومهام بعينها، وكذا تحديد من سيقوم بمساءلته تمثل مفهوماً رئيساً في التعليم العام، وحيال ذلك فقد رأى (117 : 72) (David, K. (2002) أنه مع تعدد الآراء -في السنوات الأخيرة- حول كيفية تقدير وتقييم الإنجازات فقد أصبحت الحاجة ماسة لتطوير نمط الإدارة في المدارس، وقد مثل ذلك دافعاً قوياً لتبني نظم مساءلة جديدة من أجل تحديد جوانب القوة والضعف في عناصر المساءلة التقليدية، وكيفية اعتماد طرق جديدة للمساءلة على مستوى المدرسة.

فالمساءلة يجب أن تسير جنباً إلى جنب مع أي جهد للإصلاح الإداري على مستوى المدرسة، فبينما يرى (14 - 16 : 73) (Etheridge, C. P. et al. (1997) إمكانية الاستفادة من الخبرة الأمريكية؛ حيث يُعد مجلس إدارة المدرسة في الكثير من الإدارات التعليمية مسؤولاً عن صياغة بعض المعايير التي توضع على أساسها مقاييس الأداء وكيفية الوفاء بها، وغالباً ما تكون مقاييس المساءلة مرتبطة بمكافآت أو بعقوبات يحددها مجلس إدارة المدرسة أو المجلس المحلي للمدارس أو حكومة الولاية أو الحكومة الفيدرالية.

ويؤمن العديد من المهتمين بتفعيل آليات مُدخل الإدارة الذاتية على صعيد المدرسة - أمثال (69) (Candoli, C. I. (1995) ، (71) David, J. L. (1996) ، (78) (Goldstein, H. (1997) - بأنه قبيل تطبيق آليات المساءلة على مستوى المدرسة، يجب بيان المعايير المستخدمة

في هذه المسألة، بجانب تحديد أهداف تحسين الإدارة الذاتية للمدرسة سواء بالنسبة للتلاميذ أو المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، بالإضافة إلى بيان كيفية اعتماد طرق جديدة للمساءلة على مستوى المدرسة سواء: سياسياً وبيروقراطياً، ووظيفياً على النحو التالي:

▪ **سياسياً “ Political ”**. يجب أن يُساند أعضاء مجلس إدارة المدرسة، المجالس القانونية والسلطات التشريعية ويمكن للمحكمة أن تستمع للشكاوي حول المدارس.

▪ **بيروقراطياً “Bureaucratic”**. تضع أقسام التربية -على مستوى الولايات والمقاطعات- قواعد وتعليمات تضمن تحقيق المدرسة للمعايير واتباع الإجراءات.

▪ **وظيفياً “Professional”**. على المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة اكتساب معرفة متخصصة واجتياز اختبارات شهادة الاختيار (الترخيص بمزاولة المهنة)، وعلى مستوى السوق يُمكن لأولياء الأمور اختيار البرامج والمدارس التي يعتقدون أنها ملائمة لحاجاتهم.

وهكذا يتضح مدى أهمية المسألة كمبدأ من أهم مبادئ تحقيق مُدخل الإدارة الذاتية لأهدافه على صعيد المدرسة؛ حيث تتأكد الإدارة التعليمية -بناء على هذا المبدأ- من مدى تحقيق المدارس أو الإدارات المدرسية -التابعة لها تنظيمياً لأهدافها، وذلك من خلال تسجيل وتلخيص البيانات والأحداث التعليمية، بهدف إنتاج معلومات كمية تُسهّم بدورها في تحديد المركز التربوي للمدرسة في نهاية العام.

4) تحسين ظروف التلاميذ أو تبادل المعلومات وتوزيعها: يُعد "التركيز على تعليم

التلاميذ منذ الوهلة الأولى لدخولهم الفصل" من أهم الأسس والمبادئ التي يهتم بتفعيلها مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة؛ حيث يرى (9: 71⁷¹ David, j. L. (1996) أن المعيار الرئيس للحكم على فعالية مجلس إدارة المدرسة يتمثل في قدرته على ربط القضايا غير الصفية - كالمسابقات الرياضية والأنشطة اللاصفية- وما يجب أن يصاحبها من بث الوعي بقيمة النظام والضبط والدقة في الأداء تحت أية ظروف، بالمناخ المدعم لعملية تعليم التلاميذ، وبهذا الأسلوب لا يبتعد المجلس عن الهدف الأساس لمُدخل الإدارة الذاتية، ألا وهو تحقيق الحد

الأقصى لتعليم وإنجاز التلاميذ.

وفي ظل شعور المعلمين بملكيتهم للمدرسة؛ إثر مشاركتهم في إدارتها ذاتياً يتزايد حماسهم باضطراد للتدريس فيها والتزامهم بتجويد مستوى أدائهم وحل كافة المشكلات التي يمكن أن تجابههم، وحيال ذلك فقد رأى (162 : 70) Cheng, Y. C. (1996) أن المعلمين بالمدارس المطبقة لمُدخل الإدارة الذاتية لديهم استجابة وحماس قوى لحل كافة المشكلات التي تواجههم، بدلاً من تحويلها لأفراد آخرين، كما أن لديهم رغبة أكيدة في التجريب والتجديد والإضافة؛ دعماً لاتساع دائرة مشاركتهم في إدارة مدرستهم.

وتركز المدارس المعتمِدة لمُدخل الإدارة الذاتية جل نشاطها حول تعليم التلاميذ والتدريس الفعال لهم، فالمعلم الفعال -الذي يفهم آلية إدارة صفه- يسعى جاهداً بأسلوب بناء نحو تخطيط أي شيء -داخل الصف- قبل أن ينهجه؛ ضماناً لتحفيز تلاميذه وانضباطهم وهما سبباً لجودتهم، وفي سبيل ذلك أشار (101 : 85) Sergiovanni, T. J. (1990) إلى أن التفويض جزء من السلطة للمعلمين، ويتناسب مع مدى مسؤوليتهم عن إدارة صفهم، يُعد الصواب بعينه؛ حيث يدفع ذلك هؤلاء المعلمين نحو العمل بجد وبشكل أفضل، فتكون النتيجة تعليم التلاميذ بشكل أحسن.

وحيال تفعيل المبدأ الرابع من مبادئ ضمان تحقيق مُدخل الإدارة الذاتية على صعيد المدرسة، فقد أكد كل من (16:68) Caldwell, B. J & Sprinks, J, M. (1998) و**ضياء الدين زاهر (2005م)** (35 : 68 - 69) على ضرورة تحديد مجلس إدارة المدرسة لأنماط السلوك غير المقبولة وتوضيحها لتلاميذ المدرسة، مع بيان نتائج الإخلال بالقواعد، على أن يتم إعداد كُتيبات إرشادية لتعريف التلاميذ وأولياء أمورهم، وكافة المهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، بالتشريعات المنظمة للعمل المدرسي وقواعد الانضباط المعمول بها داخل المدرسة -من ناحية- وتزويدهم بقاعدة بيانات متجددة تقف بهم على معالم التطوير والتحسين المستمرين وما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع

المحلي. وقد أضاف البعض، وجوب الاتفاق بين كافة المتعاملين مع المدرسة من: تلاميذ وأولياء أمور وعاملين بالمدرسة على قواعد حفظ النظام والانضباط المدرسي، ومشاركتهم في إعدادها بأسلوب مبسط إجرائي (افعل ولا تفعل) ومن ثم يسهل تفعيلها وتنفيذها بيسر ونظام، على أن يتم تعزيز سياسة مجلس إدارة المدرسة، سواء من قبل الإدارة التعليمية التابعة لها - وذلك بإتاحة الفرصة أمام معلميه وإداريها للالتحاق ببرامج تدريبية تحقق التنمية المتواصلة لهم-، أو من قبل الإدارة المركزية، وذلك بتقديم الدعم الكامل لكافة الإجراءات التي تنتهجها المدرسة طالما أن قواعد الانضباط الممارس لا تتعارض مع اللوائح والقوانين والسياسة العامة للتعليم.

وترى الدراسة الحالية -بناء على ما أكدته الدراسات السابقة- أن ضمان تفعيل مبدأ تحسين ظروف تعليم التلاميذ بتبادل المعلومات وتوزيعها فيما بينهم يقتضي -بجانب ما حددته الدراسات السابقة- حتمية ربط حوافز كافة العاملين بالمدرسة بمستويات أدائهم على أن يتم ترقيتهم للدرجة الأعلى على أساس الكفاءة وليس الأقدمية المطلقة، بجانب الاعتماد على مؤشرات ترتبط بالأداء الكلي للمدرسة، وليس نتائج التلاميذ فحسب، وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب لجميع العاملين بالمدرسة والتلاميذ والمتعاملين معها؛ فذلك كله يمثل السبيل لضمان تفعيل مبدأ تحسين ظروف تعلم التلاميذ، ومن ثم تحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة لأهدافها بفاعلية.

5) التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين وجميع أعضاء المجالس المدرسية. حيث

يُنظر لمبدأ التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين بالمدرسة، وجميع أعضاء المجالس المدرسية، باعتباره من أهم المبادئ والأسس التي يصعب تحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة لأهدافها بدون تفعيل آلياته. وفي هذا الصدد فقد حدد ضياء الدين زاهر (2005م) (35 : 226) أبرز آليات تفعيل مبدأ التنمية المتواصلة لكافة العاملين بالمدرسة من وكلاء ومعلمين وإداريين ومعاونين ومستخدمين، مع شمول برامج التنمية المهنية لجميع الكوادر العاملة بالمدرسة،

وإتاحة الفرصة للمدرسة لتنظيم هذه البرامج بداخلها ودعم التعاون بين المدرسة وكليات التربية ومراكز التدريب عن بُعد لإعداد وتنفيذ تلك البرامج، هذا بجانب إسهام أفراد المجتمع المحلي في دعم وتمويل برامج التنمية المتواصلة ضمناً لتنظيمها أكثر من مرة خلال كل فصل دراسي، وتوفير المراجع اللازمة للنمو المهني لهؤلاء العاملين بالمدرسة وفي مكتبتها، إضافة إلى تدريب أفراد الجهاز الإداري بالمدرسة على مهارات استخدام التكنولوجيا المعاصرة في إدارتها. هذا وقد أكد (77 : 84) Richardson, M. D. et. Al. (1995) -من قبل- على أهمية

التدريب المستمر والمنظم لكافة العاملين بالمدرسة وأعضاء جميع المجالس المدرسية، على عمليات صناعة القرارات التعاونية الناجحة قبيل البدء في أي تطوير؛ وهذا إيماناً منه بأن النمو المهني المتواصل والمنظم للعاملين بالمدرسة مبدأ رئيس لضمان تحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة لأهدافها، كما أنه بدون التدريب والنمو المصاحب له قد ينجح أصحاب المصالح المدرسية كمقاومين لأي تحديث أو تغيير، خاصة وأن مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة يُمثل تحولاً واضحاً في النسق الفكري "paradigm" بالنسبة للعديد من الأفراد غير المعتادين على المشاركة في صناعة القرارات المدرسية.

ولعل هذا التحول في الأدوار -إثر المشاركة في صناعة القرار- وما يترتب عليه من زيادة في المسؤوليات، والتي يجب أن يُصاحبها زيادة في مدى السلطة الممنوحة لهؤلاء المشاركين في صناعة القرارات على صعيد المدرسة، يمكن أن يُقابل بالرضا والقبول كما يُمكن أن يقابل بالرفض والمقاومة؛ حيث يتوقف القبول والرفض والرضا والمقاومة على مدير المدرسة ومقوماته الشخصية، وهل هذه المقومات الشخصية تفرز لنا مديراً أوتوقراطياً دكتاتورياً يرفض أي تجديد أو تغيير -حتى وإن كان للأفضل- ويقاومه؟ أم ديمقراطياً تشاركياً يعمل من خلال الترغيب والحث والاستمالة وضرب المثل، فيشجع على المشاركة في صناعة القرارات المدرسية، ويستثير مرؤوسيه ويأخذ بأرائهم ويفوض بكثير من سلطاته إليهم معتبراً ذلك وسيلة عملية لتدريبهم وتنمية قدراتهم؟.

ويؤكد (26 : 80) Jesson, D. (2003) ما سبق بقوله "إن أولياء الأمور وأفراد المجتمع

المحلي قد يشعرون بعدم الراحة عند تقديم أفكارهم الخاصة بتحسين وتطوير المدرسة لهيئة المدرسة ومديريها الذين يرون أنفسهم خبراء ؛ فلا يقبلوا أي نقد ولا يرضوا بأى تغيير ولا يجذبوا المشاركة في صناعة القرارات المنظمة لسير العمل على صعيد مدرستهم". ويدعم محمد العجمي (2004م) (57 : 44) ما تضمنته هذه المقولة بما أورده من مقومات شخصية لمدير المدرسة التسلطي، والذي يحجم عن المشاركة والتفويض ويركز على كافة السلطات في يده بحيث تنتهي عنده جميع العمليات الإدارية، فيجعل مرءوسيه يتصرفون وفقاً لرغبته، ودون أن يمنحهم أي مجال للتأثير، مستخدماً أسلوب التخويف والتهديد والعقاب، وفرض سلطته في فرض توجيهاته على مرءوسيه.

وترى الدراسة الحالية: أن ثمة آليات أخرى يجب انتهاجها -بجانب ما حددته الدراسات السابقة من آليات- لضمان تفعيل مبدأ التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين وجميع أعضاء المجالس المدرسية، ومن ثم تحقيق مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة لأهدافه، لعل أهمها: ضرورة الاتفاق -ومن البداية- على مستويات متنوعة -مادية، معنوية- لمكافحة هؤلاء العاملين، بجانب تشجيع أسلوب التقويم الذاتي بداخل المدرسة، وتركيز المسؤولين عن متابعة العملية التعليمية بالمدرسة على جوهرها، وتشجيع الرقابة الذاتية لدى كافة العاملين بالمدرسة لدعم وتعزيز مسؤوليتهم عن العملية التعليمية بمدرستهم وتحقيق التوازن بين مسؤوليتهم وسلطاتهم.

وبعد أن تناول البعد الأول من المحور الأول للدراسة الحالية "طبيعة مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من حيث: مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وأبرز السمات المميزة لها وما تسعى لتحقيقه من أهداف، بجانب أهم الأسس والمبادئ الواجب مراعاتها لضمان تحقيق مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة وأهدافها، والتي قصرتها الدراسة الحالية، على خمسة مبادئ وأسس، وأكدت -من خلال التحليل الموجز لكل مبدأ- على حتمية تفعيلها ضمناً لتحقيق ما لمُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من أهداف؛ حيث انتهى التحليل الموجز لتلك الأسس والمبادئ الخمس -على الترتيب- إلى:

▪ ضرورة تحقيق المشاركة المجتمعية -بصورة مصغرة- في مجلس إدارة المدرسة لصناعة قرارات مدرسية يتحمل مسؤوليتها قاعدة عريضة من المشاركين ضماناً للشفافية؛ ومن ثم المساءلة.

▪ حتمية التفويض والتحديد والتنازل وعدم التمركز؛ وذلك ضماناً لمشاركة فعالة من القاعدة إلى القمة؛ تؤتي ثمارها حينما يُشارك المجتمع المحلي في إدارة المدرسة الكائنة به، في صناعة القرارات المنظمة لطبيعة العمل على مستوى كل مدرسة، مع مراعاتها للأسس العامة للسياسة التعليمية.

▪ وجوب المساءلة التعليمية الموضوعية الشاملة لكافة الأطراف المشاركة في العمل التعليمي على صعيد المدرسة؛ ضماناً لتفعيل التقويم في العمل التربوي والإداري وتجويدته، وتحقيق الانضباط التعليمي وتنمية الاستقلالية وإثراء ديمقراطية التعليم، هذا بهدف تحسين وتجويد كافة عناصر العملية التعليمية مدرسياً؛ إيماناً بأن المساءلة -أولاً وأخيراً- عبارة عن فلسفة وقناعة ذات طبيعة خُلقية ودينية واجتماعية وعلمية وفنية وعلاجية ووقائية -معاً- يؤمن بها المحاسب والمحاسب معاً.

▪ ضرورة تفويض مدير المدرسة ولو بجزء من سلطاته للمعلمين، يتناسب مع مدى مسؤوليتهم عن إدارة صفوف المدرسة والمشاركة في إدارتها، مع تعريف كافة العاملين في المدرسة وجميع المتعاملين معها -تأثيراً وتأثراً- بالتشريعات المنظمة للعمل المدرسي وقواعد الانضباط المعمول بها داخل المدرسة ومشاركتهم في إعدادها -في ضوء السياسة العامة للتعليم؛ ضماناً لتحقيق التوازن بين المسؤولية والسلطة ودعمًا لمبادرة مشاركة الجميع واهتمامه بكل ما من شأنه إثراء جودة مخرجات المدرسة إلى المجتمع المحلي المحيط بها، ألا وهم التلاميذ.

▪ تفعيل مبدأ التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين بالمدرسة وجميع المشاركين في المجالس المدرسية؛ ضماناً لتشجيع التغيرات الإيجابية الحادثة بالمدرسة، ودعم المدرسة بما تحتاجه من إمكانيات مادية من خلال التعاون مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي ومنحهم حرية انتقاء المدرسة التي يفضلونها لتعليم أبنائهم.

حقيقة: أن تحقيق مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة لأهدافه يقتضي -بجانب تفعيل الأسس والمبادئ الخمس السابقة- تضمين هذا المدخل مجموعة من العمليات الحيوية والضرورية في إدارة المدرسة، ألا وهي التخطيط والتنسيق وصناعة القرار واتخاذ وتنفيذه ومتابعة تنفيذه، بجانب الوفاء بالتمويل المادي وتفعيل آليات كل عملية على مستوى المدرسة في مُناخ قوامه: المشاركة الإيجابية الفعالة والمساءلة والتوازن بين مسؤوليات المعلمين وواجباتهم، على أن يكون التلميذ هو مركز الاهتمام في كافة هذه العمليات وتلك المبادئ.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لمشاركة الجهود المجتمعية في التعليم

مدخل تمهيدى:

يُنظر للمشاركة المجتمعية باعتبارها التعبير الصادق عن حق إنساني أكدته وتؤكدته كافة المواثيق والدساتير الدولية المرتبطة بحقوق الإنسان، والتي تؤكد على أن للإنسان الحق الكامل في المشاركة في قضايا مجتمعه عن طريق: إبداء الرأي وتقديم المعرفة للأخرين والاشتراك في الشؤون العامة لمجتمعه -بطريقة مباشرة أو غير مباشرة-، بجانب حقه في المشاركة بحرية في الحركة الثقافية والتعليمية لهذا المجتمع؛ فالمشاركة -كمبدأ إنساني وديمقراطي- تمنح الإنسان الحق في إخضاع كافة المسائل والموضوعات المؤثرة في حياته وحياته مجتمعه للمناقشة وإبداء الرأي (5 : 21 - 22).

وتُعد المشاركة المجتمعية أهم المراكز الأساسية لكافة التوجهات والاستراتيجيات التنموية الفعالة، فالتنمية الحقيقية والجادة لا تقوم إلا على جهود المجتمع كله، وليس على جهود عدد قليل من أفراد؛ حيث تُتيح الفرصة للمواطن لكي يباشر حقه في صنع القرار المتعلق به ومجتمعه، ومن ثم يتعمق انتماءه لهذا المجتمع، كما أن المشاركة -بهذا النهج- تُصبح أداة لتحفيز الجماهير على المساهمة الاجتماعية المخططة والمنبثقة عن دوافع الإيثار والرغبة الحقيقية في العطاء الواعي المتفهم لمغزى الأمر الذي يفجر الطاقات الإبداعية لدى أفراد المجتمع ويقودهم للبحث عن صيغ وأساليب جديدة ومتنوعة لبقاء مجتمعاتهم وتقديمه ودعم الجهود الحكومية في هذا

الإتجاه؛" فالمشاركة المجتمعية تنمي الشعور القومي بالانتماء، وتقضي على مظاهر السلبية والاتكالية، وتُعد قيمة اجتماعية في حد ذاتها" (5 : 22).

والمشاركة المجتمعية في العملية التعليمية ليست عملية بسيطة؛ إذ تتضمن خطوات وآليات تتسم بالشمولية والمرونة الكافية لقبول مبدأ تقاسم المسؤولية والسلطة والموارد مع منظمات وهيئات المجتمع المحلي؛ لذا فالمشاركة هي أحد الآليات التي تعكس عملية إعادة صياغة العلاقات بين جميع المعنيين بالعملية التعليمية، وهي رؤية جديدة لتوزيع الأدوار بين مؤسسات التعليم وبين أفراد المجتمع أو بينها وبين المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص؛ حيث رأى كل من رسمي عبد الملك ومنى صادق (2003م) (25 : 3) أن المشاركة المجتمعية تنطوي على عملية إعادة الهيكلة التنظيمية بين المستويات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، بجانب ابتكار الأشكال التنظيمية التي تربط بين وزارة التربية والتعليم من جهة وبين الجهات الحكومية المعنية بشؤون التنمية الاجتماعية على مستوى المحافظات من الجهة الأخرى، وبهذا يتماشى محور المشاركة المجتمعية مع محور اللامركزية ودعم السلطات المحلية للإدارة التعليمية، ومع محور تفعيل دور السلطات المحلية للمحافظات ودور المجتمع بمختلف فئاته وأفراده حتى يتحقق إصلاح التعليم وتطويره؛ لذا يستأثر هذا المحور بالتعرف على الإطار المفاهيمي للمشاركة المجتمعية في العملية التعليمية - المفهوم، الأهداف، المهام الوظيفية، أسس ومبادئ المشاركة الفعالة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الإطار المفاهيمي للمشاركة المجتمعية في التعليم:

تُعد عملية توسيع مجالات المشاركة المجتمعية من أهم لوازم مواجهة قضايا التعليم، خاصة وأن الموارد الحكومية - مهما تضاعفت - لا تستطيع بمفردها أن تواجه قضايا التعليم ومشروعات إصلاحه وتطويره؛ لذا أصبح تضافر الجهود الذاتية للجماهير مع الجهود الرسمية ضرورة حتمية فرضتها الحاجة إلى تطوير التعليم ومواجهة قضاياها التي هي - في حقيقة الأمر - قضية القضايا في أي مجتمع، وقد أكد ذلك المنتدى الاجتماعي العالمي الذي عقده منظمة اليونسكو في السنغال (2002م) (90) والذي انتهى إلى ضرورة مشاركة المجتمع في تطوير التعليم وإدارته وبناء أنظمة لمحاسبة الإدارة التعليمية، كما أكد على دور المنظمات غير

الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني في تقديم الخدمات والاشتراك في وضع السياسة التعليمية وصياغتها، هذا ويمكن تناول الإطار المفاهيمي للمشاركة المجتمعية في العملية التعليمية من خلال: مفهوم المشاركة التعليمية المجتمعية، وما لها من أهداف على صعيد العملية التعليمية، الأسس والمبادئ الواجب مراعاتها لتحقيق المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية لأهدافها، بجانب وسائل المشاركة ومجالات مشاركة كل وسيط في العملية التعليمية، وذلك على النحو التالي:

أ) الإطار المفاهيمي للمشاركة المجتمعية في التعليم "Societal Participation"

ربما يبدو للبعض أن مفهوم المشاركة مفهوم حديث في أدبيات العلوم الإنسانية والاجتماعية، إلا أنه -في حقيقة الأمر- له جذوره التاريخية العميقة، سواء في الفكر التربوي أو الفكر الإنساني، والدليل على ذلك كما ذكر علي الشحيبي (2004م) (46 : 270) "أن ظهور التربية الاجتماعية في عصر ما قبل التاريخ، باعتبارها عملية إعداد للفرد لكي يكون عضوًا في مجتمع يشاركه في مجالاته وأنشطته المختلفة، بهدف المحافظة على ذاته وعضويته في المجتمع، وفي نفس الوقت على تماسك المجتمع واستمراره".

ويُعد مفهوم المشاركة من المفاهيم التي لم تحظ بالتحديد القاطع، شأنها في ذلك شأن معظم -إن لم يكن كل- المفاهيم في مجال العلوم الإنسانية، وغالبًا ما يكون مرتبطًا بمجال آخر من مجالات المعرفة؛ ففي ارتباط المشاركة بمجال السياسة يعرفها على خليفة (2001م) (48 : 115) بأنها: "الأنشطة الإدارية التي يشارك بمقتضاها أفراد المجتمع في اختيار الحاكم وفي صياغة السياسة العامة بشكل مباشر أو غير مباشر، أي تعني اشتراك الفرد في مختلف مستويات النظام السياسي" وفي إطار ارتباطها بالمجال الاجتماعي يعرفها حسين جميل (1986م) (20 : 53) بأنها "الوجه الآخر لحرية الرأي والتعبير التي هي من أهم الحريات الأساسية، والتي هي حق من حقوق الإنسان المعاصر والذي تقر به الهيئات العالمية لحقوق الإنسان". وفي مجال ارتباط المشاركة بالمجالين السياسي والاجتماعي معًا، يُعرفها صلاح

الفوال (1982م) (34 : 216) بأنها "عملية تمكين الأفراد من أن يكون لهم دور، سواء أكان ذلك من خلال صنع القرار السياسى، أو في توجيه السياسة الاجتماعية للمجتمع الذي يعيشون فيه، وذلك بالمشاركة في: وضع الأهداف العامة لهذا المجتمع وانتفاء أفضل الوسائل لتحقيق هذه الأهداف".

فالمشاركة - في ارتباطها بالمجال الاجتماعي - تُعد هدفاً ووسيلة في آن واحد؛ فهي هدف لأن الحياة الديمقراطية السليمة تركز على اشتراك المواطنين في مسؤوليات التفكير والعمل من أجل مجتمعهم، وهي وسيلة لأنه عن طريق مجالات المشاركة، يتذوق أفراد المجتمع أهميتها ويمارسون طرقها وأساليبها، وتتأصل فيهم عاداتها ومسالكتها فتصبح جزءاً من ثقافتهم وسلوكهم.

وجيال ذلك فقد رأى كل من عبد الهادي الجوهري (1978م) (41 : 85) وسيد عثمان (1979م) (30 : 271) أن مفهوم المشاركة في ارتباطه بالمجال الاجتماعي، يتضمن ثلاثة جوانب أولها تقبل الفرد لدوره وما يرتبط به من أنماط سلوكية وتوقعات اجتماعية، وثانيها المشاركة المنفذة، أي المشاركة في العمل الفعلي لإخراج فكرة أو خطة تتفق عليها الجماعة إلى عالم الواقع -ويطلق على هذا النمط المشاركة المسيرة المتقبلة-، ثالثها هو المشاركة المقومة، وهي نوع من المشاركة الموجهة الناقدة.

وبينما يُعرف المعجم الوجيز (2002م) (53 : 341 : 342) الفعل أدخل، فيقال "أشرك بالله" أي "جعل له شريكاً في ملكه". والشركة تعني عقد بين إثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك، أما عن "الشريك" فهو مشاركة غيره في شئ ما، فالمشاركة -إذن- شكل من أشكال التعبير عن وجود الإنسان وشعوره بأنه يُمثل قيمة في مجتمعه، وهو ما يشعره بالانتماء لوطنه ويولد لديه الرغبة -دائماً- في أن يقدم كل ما لديه من جهد ووقت لتحقيق التقدم والرفي لمجتمعه ووطنه.

أما مفهوم المشاركة المجتمعية فيشير إلى "ما يقوم به أعضاء المجتمع من أنشطة لخدمة

مجتمعهم في كافة مجالاته - السياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية-، وقد يكون هؤلاء الأعضاء أفرادًا أو جماعات أو مؤسسات، وتعتمد سلوكيات هؤلاء الأعضاء على التطوعية والالتزام - وليس على الجبر والإلزام-، والوعي والنزوع والوجدان والشفافية، وقد تكون هذه الأنشطة نظرية أو عملية تمارس بطرق مباشرة أو غير مباشرة.

فالمشاركة المجتمعية تُعد تعبيرًا تطبيقيًا لمسؤولية اجتماعية من جانب الفرد والجماعة نحو المجتمع الذي ينتمون إليه؛ ففي المشاركة يتولى الفرد مسؤوليته المجتمعية عن نفسه وعن الآخرين ويشاورهم في مناقشة كل ما يهمهم من موضوعات، ويُسهّم معهم فكريًا وماليًا وفتيًا في حركة نمو ذاتي وجهد تطوعي مُثمر لحل قضايا المجتمع، كما أن المشاركة المجتمعية في حقيقتها الاجتماعية تنمي الشعور القومي بالانتماء، وتقضي على مظاهر السلبية والالتكالية وكافة المعوقات السلوكية والاجتماعية الموروثة والوافدة، ولعل هذا يؤكد أن المشاركة المجتمعية تُعد قيمة اجتماعية في ذاتها ونهجًا اجتماعيًا يحقق الكثير من المزايا. فماذا عن أهداف المشاركة الاجتماعية في التعليم؟

ب) أهداف المشاركة المجتمعية في التعليم:

أصبح يُنظر إلى التفاعل الإيجابي بين المدرسة - من ناحية- وبين المجتمع المحلي بمؤسساته وأعضائه - من ناحية أخرى-، بأنه السبيل الأنسب لتكوين الشخصية المتكاملة للتلميذ من جميع جوانبها -العقلية والمهارية والوجدانية- وقد أكد ذلك ما انتهت إليه دراسة رسمي عبد الملك ونادية عبد المنعم (1999م) (24 : 148 - 152) ودراسة علي الشحيبي (2004م) (46 : 78) ودراسة حنان عثمان (2004م) (22 : 24) من بيان ما يمكن للمشاركة المجتمعية في التعليم أن تحقّقه من أهداف؛ وترى الدراسة الحالية -بناء على ما انتهت إليه الدراسات السابقة- جيل ما يمكن أن تحقّقه المشاركة المجتمعية من أهداف - أن أهم أهداف المشاركة المجتمعية في التعليم يمكن تحديدها في:

▪ توفير الموارد المالية والمادية اللازمة لتجويد التعليم، كرد فعل طبيعي للحاجة إلى مدارس جديدة -لتخفيض كثافة الفصول- وإدخال التكنولوجيات المعاصرة، وتكوين

- الكفايات والمهارات العقلية والعملية لمعلميه وفصوله.
- توفير التمويل الكافي لمدخلات النظام التعليمي - كتدريب وتأهيل المعلمين، وبناء المناهج المتطورة والملائمة وروح العصر، وتطوير إدارة التعليم وتشريعاته، وتجويد نوعية التلميذ - وتجويدها بغية إصلاحه وتطويره.
 - توفير الدعم المالي والمادي للمدرسة بما يكفل تفعيل كافة أنشطتها، ومن ثم الحد من بعض المشكلات التي يعاني منها التلاميذ وتؤثر - بدورها - سلبًا على أدائهم الأكاديمي (الارتباط من خلال المساهمة بالموارد المالية والبشرية).
 - تحقيق الدعم المتبادل بما يضمن زيادة المجموع الكلي للموارد، سواء أكانت بشرية أم مادية ويدعم من إمكانية تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها.
 - تحسين جودة المنتج التعليمي، بما يكفل إيجاد مواطنين صالحين لديهم وعي بواجباتهم وحقوقهم نحو مجتمعهم - من ناحية -، وبما يتفق ومعايير الجودة الشاملة والمعايير القومية للتعليم - من ناحية أخرى -.
 - تعزيز الشعور بالملكية "Ownership" فالأفراد عندما يعملون معًا في مهمة واحدة، تزيد فرصة الشعور بالملكية أكثر من عمل الفرد بمفرده؛ فالتعاون يسمح للشركاء بتركيز مهامهم، تحقيقًا للأفضل.
 - تبادل الأفكار والخبرات بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بما يسهم في دعم الكفايات الداخلية والخارجية للتعليم، ويضمن بدوره تحقيق التطور والتنمية لكل من المدرسة والمجتمع وربطهما معًا، (الارتباط من خلال المشورة في القضايا الخاصة بالمدرسة).
 - تعميق جهود مجالس الآباء في المدارس، ومساندتها بما يقوي العلاقة بين البيت والمدرسة ويعزز قيم المشاركة الاجتماعية والمسؤولية والانتماء للوطن، ويدعم الاتجاه الإيجابي نحو المدرسة والمجتمع، (الارتباط من خلال الاستجابة للأفكار).
 - تعميق روح التعاون بين الأطراف المشاركة في إدارة التعليم، سواء كان ذلك على المستوى الداخلي للنظام التعليمي، ويعنى بالتعاون في إنجاز وتحقيق الأهداف التعليمية

وغيرها، أو على المستوى الخارجي للنظام، ويعنى بإقامة جسور من التعاون الفعال مع مؤسسات المجتمع وأفراده؛ فالتعليم يهتم جميع فئات المجتمع ولخدمة المجتمع.

▪ تقليل السلبيات التي يعاني منها التعليم المدرسي، وبخاصة الناجمة عن اتباع أسلوب المركزية الشديدة في إدارته، والتي يُصاحبها تحويل الإدارة المدرسية إلى مجرد أداة للتنفيذ والتصديق؛ فالمشاركة المجتمعية هي جوهر تخطيط التعليم في إطار من اللامركزية.

▪ توقع المزيد من المشاركة في: التخطيط للعملية التعليمية، ورسم سياستها وصياغة أهدافها المحلية وبناء المناهج المحققة لهذه الأهداف، بجانب إثراء وتنوع أشكال المشاركة المجتمعية في المزيد من عمليات التقويم والمتابعة المستمرة والمنتظمة، بما يكفل تجويد العملية التعليمية والحد من سلبياتها ومشكلاتها؛ ومن ثم زيادة فعاليتها.

▪ تنمية الوعي الإداري والسياسي لأطراف المشاركة، وتعميق أهمية العمل الجماعي خاصة بين المدرسة بجميع عناصرها البشرية وغير البشرية -من ناحية- والأسرة، والمؤسسات والمنظمات غير الحكومية ووسائل الإعلام بنوعياتها ورجال الأعمال ذوي المعرفة والخبرة في مجال التعليم -من ناحية أخرى- بما يضمن شمولية المعالجة.

ومع اختلاف الاستراتيجيات الفعالة للمشاركة المجتمعية في التعليم من مجتمع إلى آخر، إلا أن دراسة رسمي عبد الملك ومنى صادق (2003م) (54 : 28) ترى أن أهداف استراتيجية المشاركة المجتمعية في التعليم على صعيد المجتمع المصري تتمركز حول: التغلب على عقبات نقص الموارد المالية وتنمية قيم المشاركة بين المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي ومؤسساته، وتعزيز التواصل بينهم، وتعميق دور المجتمع المدني في الرقابة على التعليم تفعيلاً للديمقراطية التعليم، وتحسين وتطوير جودة المنتج التعليمي، بما يضمن مخرجات متميزة للمؤسسات التعليمية قادرة على العطاء ومواجهة التطورات المستمرة والمتلاحقة، والتي لا يتم إلا بتكامل جهود المجتمع ككل، ولكن كيف يمكن ضمان تحقيق المشاركة المجتمعية في التعليم لتلك

الأهداف؟

(ج) أسس ومبادئ ضمان تحقيق المشاركة المجتمعية في التعليم لأهدافها:

- لضمان تحقيق المشاركة المجتمعية في التعليم لأهدافها بكفاءة، سواء على المستوى المؤسسي أو الفردي اقترحت دراسة سيد عثمان (1979م) (30 : 271) ودراسة رسمي عبد الملك ومنى صادق (2003م) (25 : 133 - 138) ودراسة علي الشخبي (2004م) (46 : 279) بعضًا من الأسس والمبادئ التي يجب انتهاجها؛ وترى الدراسة الحالية -بناءً على ما انتهت إليه الدراسات الثلاث السابقة من مقترحات- أنه لكي تحقق المشاركة المجتمعية في التعليم (أهدافها وبكفاءة عالية)، وجب مراعاة الأسس والمبادئ التالية:
- الإيمان بأن الإصلاح التعليمي بحاجة إلى الدعم المتطور وارتباط المعنيين في هذه العملية الديناميكية، مما يتطلب الفهم الراسخ لأهمية تزايد التعاون والمشاركة الإيجابية للتغلب على معوقات الإصلاح والتطوير.
 - إن نجاح المشاركة الفعالة يتطلب تفكيرًا عميقًا لتحديد الرؤية والأهداف وآليات التنفيذ؛ لذا يجب أن نعرف بأن: نقص المعلومات والشفافية، بجانب هيمنة قيم العزوف عن العمل الجماعي لدى الفرد. والتعالي في العمل الوطني هي السبيل وراء فشل عملية المشاركة من بدايتها.
 - احترام المسؤول في الإدارة التعليمية لرؤية شركاؤه في صناعة القرار وتقديره لهم، حتى ولو لم يكن لهم تمثيل قانوني في إدارة المدرسة.
 - تعديل القوانين والقرارات التي تعوق تفعيل المشاركة المجتمعية، وبما يتفق ومنح فرصة المشاركة لمؤسسات المجتمع وأفراده لخدمة التعليم وتجويده.
 - التنسيق بين مديريات التربية والجمعيات الأهلية والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية -على صعيد كل محافظة- لعقد الندوات والمؤتمرات، الهادفة إلى تطوير التعليم مع توجيه أفراد المجتمع لأهمية وضرورة مشاركتهم الفعالة، للحد من مشكلات العملية التعليمية محليًا.
 - تبنى وزارة التربية والتعليم لسياسة اللامركزية في إدارة التعليم، فتمكن كل إدارة تعليمية ومدرسية من تحقيق التفاعل الإيجابي، ومدرسية من تحقيق التفاعل الإيجابي مع

- مجتمعتها وبيئتها المحلية المحيطة، خاصة وأن لكل مجتمع وبيئة محلية خصوصياته وإمكاناتها.
- توفير قدرًا من المرونة في القوانين والتعليمات، ومنح مدير المدرسة الدور الأكبر في حرية التصرف وصناعة القرارات واتخاذها، وبخاصة تلك المتمركزة حول النهوض بالعملية التعليمية بالمدرسة وتوفير كافة احتياجات المعلمين والتلاميذ لتفعيل ممارسة كافة الأنشطة الهادفة وإيجاد المدرسة المنتجة.
 - تقدير الآراء والخبرات المشاركة ووضعها موضع التنفيذ، فهذا أفضل السبل لجذب أولياء الأمور وحثهم على حضور مجالس الآباء؛ فيتحقق التكامل والتعاون المثمر بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها، بدلاً من الاختلاف والصراع.
 - تشجيع المدرسة على الانفتاح على المجتمع المحلي المحيط بها حتى تستطيع أن تُفيد وتستفيد من إمكاناته المادية والبشرية، مع ضرورة مراعاة ربط المناهج -وخاصة الأنشطة المصاحبة لها- بطبيعة المجتمع المحلي وإمكانياته.
 - تحديد المجالات والأنشطة التعليمية التي يُمكن أن تتم فيها المشاركة المجتمعية، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسة، مع حتمية توزيع المهام والمسؤوليات التي يجب أن تنهض بها المدرسة والمؤسسات المجتمعية المحيطة بها.
 - تطبيق مبدأ الاستفادة من الأفكار والممارسات، التي تساعد في تطوير التعليم وحل مشكلاته، وذلك بربط المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط، من خلال مجالس الآباء وأصحاب الفكر ورجال الأعمال.
 - دعم السياسة التعليمية القائمة على تفعيل مبدأ المشاركة المجتمعية مع استمرارية تداولها على المدى القصير والطويل، وذلك بتخفيض الضرائب المربوطة على رجال الأعمال ليدفعهم ذلك على استمرارية مشاركتهم.
- تلك هي أبرز الأسس والمبادئ الواجب مراعاتها لضمان تحقيق المشاركة المجتمعية الفعالة في العملية التعليمية لأهدافها، ولعل تحديد هذه المبادئ -بتلك الصورة الإجرائية-، يؤكد على أن تفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم ليست عملية بسيطة، وإنما يتطلب ذلك آليات

تتسم بالشمولية والمرونة الكافية لقبول مبدأ تقاسم المسؤولية والسلطة والموارد مع مؤسسات وهيئات المجتمع المحلي؛ مما يقتضي وجوب إعادة صياغة العلاقة بين جميع المعنيين بالتعليم كافة ومنظمات المجتمع الأهلية، وبخاصة رجال السياسة - من خلال مساعدتهم السريعة - ورجال الأعمال والأسرة والجمعيات الأهلية، فعندما يؤدي كل منهم عملاً، فإن التحرك نحو المشاركة يعود بالفائدة الذاتية؛ لأن فوائد الشركاء تُعد في نفس الوقت استجابة مشتركة لاحتياجات الآخرين؛ فما أهم أطراف المشاركة المجتمعية في التعليم؟

(د) أطراف المشاركة المجتمعية في التعليم ومجالاتها:

أشارت وزارة التربية والتعليم (2003م) (66 : 131) إلى أن فكر المشاركة المجتمعية يتناغم مع فكر مؤسس النظريات التربوية الذين آمنوا بالديمقراطية في التربية، وهي معيار تقاس به النظم الديمقراطية؛ وأكد حسن البيلاوي (2003م) (17 : 13 - 14) على ذلك بقوله "إن المشاركة بمفهومها الديمقراطي تُعد حلقات متشابكة، تبدأ شروطها الضرورية من المشاركة في تحديد الهدف وصناعة القرار وما يتلوها من مجالات العمل على تنفيذها ومراقبة تحقيقها، وانتهاء بالمشاركة في الثمرات والعوائد جزاءً عادلاً"، ولهذا أكد هدف "التعليم للجميع" على وجوب المشاركة بين الجانب الوطني والجانب العالمي "Global"، وبين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وغير ذلك من الأطراف المشاركة التي أكدت على أهميتها استراتيجية (جوميتين) فهذه المشاركة ضرورية لتحقيق أهداف التعليم للجميع، والوفاء بالالتزامات الاجتماعية والأخلاقية المؤكدة للحق في التعليم.

وتنطوي المشاركة المجتمعية في التعليم على عملية إعادة الهيكلة التنظيمية بين المستويات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، وبالإضافة إلى ابتكار الأشكال التنظيمية التي تربط بين وزارة التربية والتعليم (من جهة) وبين الجهات الحكومية الأخرى المعنية بشؤون التنمية الاجتماعية على مستوى المحافظات من (الجهة الأخرى)، وبهذا يتوافق محور المشاركة المجتمعية مع أسلوب اللامركزية ودعم المنظمات الحكومية والأهلية للإدارات التعليمية، وحيال ذلك حددت دراسة أحمد كامل الرشيدى (1998م) (6 : 127)، ودراسة محمد جاد الرب وعماد عطية

(1993م) (54 : 420 - 425) ودراسة ممدوح الصديقي ومحمد عبد السميع (1995م) (61 : 38 - 42) ودراسة عاطف بدر وأمل قناوى (2002م) (38 : 56) ودراسة أيمن عبد الوهاب (2004م) (14 : 18) ودراسة جورجيت جورج (2004م) (16 : 293)، أهم أطراف المشاركة المجتمعية في التعليم في: وزارة التربية والتعليم - كوسيط رسمي للدولة لتنفيذ السياسة التعليمية-، القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني ورجال الأعمال والمفكرين وأولياء الأمور والهيئات الدولية والجامعات ومراكز البحث العلمي والمؤسسات الإعلامية، والمجالس الشعبية المنتخبة - بما تمتلكه من حقوق الرقابة والمتابعة لمؤسسات المجتمع المحلي - ومؤسسات التمويل المحلية والأجنبية.

وترى الدراسة الحالية -بناء على ما حددته الدراسات السابقة من أطراف المشاركة المجتمعية في التعليم- أن أهم أطراف المشاركة المجتمعية في التعليم وأبرز مجالاتها تبدو ممثلة في:

1) الأسرة بما تتضمنه من والدين وأولياء أمور: حيث يستمد الآباء وأولياء الأمور أهمية دورهم ومكانتهم من: مسؤولياتهم المباشرة عن تعهد أبنائهم بأساليب النمو والحياة والترفيه، ودورهم الرئيس في التنشئة الاجتماعية، ومن حاجة المؤسسات التعليمية -وبخاصة الأولية منها- لمؤازرة البيت والأسرة لجهودها، من خلال تبادل الآراء والتعاون والمشاركة، للتغلب على ما يواجه العملية التعليمية من صعوبات وما ينتاب مؤسسات التعليم العالي من جوانب قصور.

ولعل أبرز مجالات المشاركة الأسرية في العملية التعليمية تتمثل في: تفعيل مجالس الآباء والمعلمين ومجالس الأمناء والاستفادة من رؤيتها نحو واقع التعليم ومستقبله، مع ضرورة تفعيل معالم هذه الرؤية عند محاولة تحسين التعليم أو تطويره، ذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية، وتنظيم الندوات والمؤتمرات داخل المدرسة وخارجها، مع إتاحة فرصة المشاركة للعلماء والمفكرين والمنتقدين من أبناء المجتمع المحلي أو الزائرين من خارجه، بجانب مشاركة أولياء الأمور في صناعة القرارات التي تتخذها المدرسة وهم مصلحة التلاميذ، سواء على المستوى العقلي أو السلوكي أو المهاري، مع ترحيب إدارة المدرسة بزيارات أولياء الأمور في

الأوقات المحددة لذلك، وتيسير سُبُل التواصل فيما بينهم للتعرف على مستوى أبنائهم وسلوكياتهم، هذا بالإضافة إلى حث أولياء الأمور -للأسر ذات المستوى الاقتصادي المرتفع- على التبرعات المالية والعينية لمساعدة التلاميذ الفقراء على الاستمرار في المدرسة.

ويُضيف علي الشُخبي (2004م) (46 : 280) - حِيال المشاركة الأسرية في العملية

التعليمية - المجالات والمشروعات التالية:

▪ التعاون بين إدارة المدرسة وأولياء أمور بعض الأسر ذات المستوى الاقتصادي والاجتماعي المرتفع في إعداد وتنفيذ برامج يتم خلالها استضافة هذه الأسر لبعض التلاميذ الفقراء خلال عطلة نهاية الأسبوع أو الإجازات الرسمية للترفيه عنهم ورفع جزء من المعاناة النفسية بينهم.

▪ تنفيذ مشروع "أكفل مصروفات طفل فقير"، يتم على أساسه قيام ولي أمر التلميذ القادر مادياً بدفع المصروفات الدراسية لتلميذ فقير زميل لابنه.

▪ تنفيذ برامج التربية الوالدية بالاستفادة من خبرات التربويين وعلماء النفس والاجتماع، ومن بعض أبناء المجتمع المحلي والمعلمين.

2) مؤسسات المجتمع المحلي: وتتضمن مجموعة متنوعة من المؤسسات المحلية وأبرزها: وسائط الإعلام بنوعياتها والمؤسسات النقابية والعمالية والمهنية والأحزاب السياسية وجماعات رجال الأعمال والعُرف التجارية والصناعية، وتكتسب تلك المؤسسات المحلية قوتها من قدرتها على خلق المناخ المناسب والملائم للمشاركة الفعالة والمنتظمة والمستمرة والمؤثرة على فعالية العملية التعليمية على الصعيد المحلي.

وتبدو أهم مجالات مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في العملية التعليمية ممثلة في: تبرع الأفراد والشركات ورجال الأعمال لبناء مدارس حديثة خاصة في المناطق الفقيرة والمزدحمة والنائية، بهدف تخفيف الكثافة العددية بمدارس هذه المناطق والحد مما تعانيه من مشكلات، وتزويد كافة المدارس بالأجهزة والمعدات التعليمية الحديثة، مع مراعاة تقديم التبرعات المالية والعينية للمدارس للاستفادة منها في تنفيذ الأنشطة والاحتفالات التي تقيمها المدرسة، وكذا

الرحلات والمسابقات، بجانب عقد الاتفاقيات بين المدرسة وبعض الشركات والمصانع، والتي يتم بمقتضاها قيام التلاميذ بزيارة هذه المصانع والشركات والتعرف على منتجاتها وآليات العمل بها، مع تقديم هذه الشركات والمصانع لفرص عمل "بعض الوقت" لبعض التلاميذ غير القادرين مادياً لمساعدتهم في الإنفاق على تعليمهم ومتطلبات الحياة، وتفعيل آليات التعاون بين المدارس ومؤسسات المجتمع المحلي -مع تنوعها-، وذلك بتوظيف بعض هذه المؤسسات -والمعلقة أثناء اليوم الدراسي- للاستفادة منها كأماكن للتعليم، مع مصاحبة المعلمين لتلاميذهم إلى هذه الأماكن، مثل: المساجد والكنائس لتكون أماكن يلتحق بها التلاميذ أياماً ومواقيتاً معينة لتعلم اللغة العربية والتربية الدينية، مراكز الشباب لممارسة حصص التربية الرياضية والأنشطة اللاصفية.

وتُضيف دراسة أيمن عبد الوهاب (2004م) (14 : 16) ودراسا على الشُحبيي (2004م) (27 : 46)، (2004م) (47 : 281 - 282) حيال مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في العملية التعليمية المشروعات والمجالات التالية:

- تنفيذ الأفراد ورجال الأعمال والشركات "مشروع كفالة التلميذ اليتيم" والذي بمقتضاه يكفل الفرد أو الشركة عددًا من التلاميذ اليتامى، وذلك بدفع مبالغ مالية ثابتة شهرية أو سنوية تساعدهم على الاستمرار في المدرسة.
- تنفيذ مشروع "جماعة القيم التربوية" ويتم وفقًا لهذا المشروع تكوين جماعة من أفراد المجتمع الناجحين خلقًا وعلماً ومكانة، يكون دورهم الرئيس مراقبة سلوك التلاميذ داخل وخارج المدرسة وإصلاحه، خاصة وأن كثير من التلاميذ (غالبًا) ما يثيرون مشكلات سلوكية مع زملائهم أو مع أفراد مجتمعهم، على أن يكون لأعضاء هذه الجماعة سلطة قضائية تربوية وأن يكونوا موضع احترام وتقدير أفراد المجتمع المدرسي والمحلي.
- تفتح المدرسة أبوابها لأبناء المجتمع أثناء الإجازات والفترات المسائية اليومية؛ لتنفيذ برامج محو الأمية وتعليم الكبار، وتعليم مبادئ اللغة العربية والحساب والصحة العامة، وممارسة الأنشطة الرياضية والهوايات وتعليم الحاسب الآلي والإنترنت، هذا بجانب فتح أبواب

المكتبة المدرسية للبحث والاطلاع، والاستفادة من ورش المدرسة ومختبراتها في إثراء الهوايات وتنميتها، وإقامة المناسبات الاجتماعية والدينية بالمدرسة والإفادة من عوائدها في تطوير المدرسة.

3) الجمعيات الأهلية. وتنظر إليها عزة سليمان وآخرون (2001م) (43 : 20) بأنها "جماعات ذات تنظيم مستمر لمدة محددة أو غير محددة، تتألف من أفراد طبيعيين أو اعتباريين أو منهما معًا، وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي أساسًا لمؤسسيها، وتتسم أنشطتها بكونها نابعة من الرغبة القوية لهؤلاء الأفراد في سد بعض احتياجات الناس، والتوصل إلى حلول عملية لمشكلاتهم، قائمة على الفكر التطوعي والمشاعر الإنسانية الفياضة والبُعد عن الأنانية" بينما يُنظر إليها من قبل أماني قنديل (1997م) (11 : 36) وحسين الجمال (2000م) (19 : 27) ومحمد حسنين هيكل (2000م) (56 : 16) وعبد السلام الصباغ (2001م) (40 : 96) باعتبارها "تنظيمًا اجتماعيًا يضم فئات متعددة من أفراد المجتمع - من كافة طوائفه ومستوياته الاقتصادية والاجتماعية- يُمكنها من المشاركة في النهوض بقضايا المجتمع المختلفة".

وقد وصل عدد الجمعيات الأهلية إلى (16 ألف جمعية أهلية) تدعم هذه الجمعيات بحوالى (65 مليون جنيه) من الحكومة المصرية، كما أن هناك (81 جمعية أهلية) تحصل على إعانات خارجية تصل إلى (100 مليون جنيه)، وقد حدد القانون الجديد للجمعيات الأهلية في مصر والصادر بتاريخ 2002/6/1م كيفية حصول الجمعيات الأهلية على الإعانات الخاجية، بعد الحصول على إذن وزارة الشؤون الاجتماعية.

وفي ظل هذا المناخ المواتي لمشاركة فاعلة بين الجمعيات الأهلية وبقية التنظيمات الاجتماعية والمهنية في المجتمع المصري تعالت الصيحات منادية باستنهاض المبادرة لدعم قضايا التعليم سواء بالتبرع بالمال أو الأراضي من أجل رفع كفاءة المدارس، وتحسين البيئات المدرسية، ورفع كفاءة الهيئات المدرسية، فأصبحت الجمعيات الأهلية موضع اهتمام الرأي العام، وصارت كافة وسائل الإعلام تنادي بمنح المزيد من الحريات لهذه الجمعيات، فكانت

- أبرز مجالات مشاركة الجمعيات الأهلية في التعليم والعملية التعليمية ممثلة في:
- إسهام الجمعيات الأهلية في تحصيل نفقات تمويل التعليم وأجور العاملين بالمدارس، بجانب إنشاء الفصول التعليمية وإصلاح الأبنية وتوصيل المياه والكهرباء وكافة المرافق بهدف توفير بيئة تعليمية صحية.
 - مشاركة الجمعيات الأهلية في تدير الاعتمادات المالية -بجانب الاعتمادات القادمة من السلطة المركزية ووزارة التربية والتعليم-، اللازمة لسداد رسوم التلاميذ وتوفير الأدوات المدرسية والزي المدرسي.
 - توفير فرص تعليمية بديلة للأطفال في سن التعليم والذين أصبحوا خارج المدرسة النظامية لسبب أو لآخر، وذلك بالمساهمة في إنشاء مؤسسات للتعليم الموازي - كمدارس المجتمع، ومدارس الفصل الواحد -.
 - دعم الجمعيات الأهلية للمدارس الحكومية القائمة بالفعل لرفع مستوى كفاءة العملية التعليمية بما مع شمول هذا الدعم لعمليات الإصلاح والترميم والتزويد بالأثاث والتجهيزات، وتدريب المعلمين على توظيف أساليب التعليم غير التقليدية وتمويل الأنشطة المدرسية الفعالة.
 - توفير فرص وبرامج تعليمية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة والظروف الصعبة وبخاصة أصحاب الإعاقات الذهنية والحركية؛ سعياً لضمان حق التعليم للجميع، وبنفس الدرجة من الكفاءة والفعالية.
 - اهتمام الجمعيات الأهلية بالسعي الدءوب نحو فك أسوار العزلة بين المدرسة ومجتمعها المحلي المحيط بها، وذلك من خلال إنشاء لجان من أولياء أمور التلاميذ والمعلمين والإداريين في محاولة للعمل على مساهمة المؤسسات المحلية في الحد من مشكلات المدارس.
 - زيادة روح الانتماء لدى جميع فئات المجتمع وشرائحه الاجتماعية، وذلك من خلال: المشاركة الفعالة في العملية التعليمية وعقد ندوات لأولياء الأمور في المدارس وتفعيل دور مجالس الآباء كوسائط لربط المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط بها.

وبعد أن تناول المحور الثاني للدراسة الحالية طبيعة المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية من حيث المفهوم وما تسعى لتحقيقه من أهداف، والأسس والمبادئ الواجب مراعاتها لتحقيق المشاركة المجتمعية أهدافها، بجانب أطراف المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية، والتي قصرتها الدراسة الحالية على ثلاثة أطراف وهي: الأسرة - بما تتضمنه من والدين وأولياء أمور - ومؤسسات المجتمع المحلي - كالمؤسسات النقابية والمهنية والأحزاب السياسية وجماعات رجال الأعمال والغرف التجارية والصناعية ووسائل الإعلام بنوعياتها - والجمعيات الأهلية - باعتبارها تنظيمًا اجتماعيًا يضم فئات متعددة من كافة مستويات أبناء المجتمع وطوائفه، تستهدف الارتقاء بقضايا المجتمع والنهوض بها -.

وهكذا فقد صار يُنظر للمشاركة المجتمعية في العملية التعليمية باعتبارها إحدى المنطلقات الأساسية لتطوير التعليم، كما أنها تقوم على فلسفة توضح أنه لكي تكون المدرسة ذات فعالية حقيقية يجب أن تندرج في إطار جماعة؛ حيث تتضمن عملية المشاركة: الشعور المشترك بالهدف والاهتمام المتبادل والتعاون والتفاعل وتنوع مجالاتها بين: المشاركة في تخطيط البرامج وتحسين التعليم وتقوم النتائج والدعم المتبادل، والمشاركة في الإدارة وصنع القرارات ومتابعة التنفيذ.

النتائج العامة للدراسة: باستقراء محوري الدراسة الحالية أمكن التحقق من النتائج التالية:

1. صار يُنظر لمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة باعتباره السبيل لصياغة الحلول المنطقية للكثير من المشكلات والقضايا التربوية المعاصرة؛ ففي ظل هذا المدخل تصبح المدرسة هي وحدة التحكم الذاتي الأساسية؛ بل ولها القدرة على حل مشكلاتها الخاصة بها، وتقوم بتنمية التعاون واقتسام المسؤوليات بين كافة العاملين فيها، كما تتمتع المدرسة بالاستقلالية المقرونة بالمساءلة، وتحدد قوام قوة العمل بها من العاملين بالمدرسة، مع تحمل كافة العاملين مسؤولية ما يحدث للتلاميذ تحت رعايتهم داخل المدرسة، ومشاركة كافة المعنيين بأمور التعليم - كالأباء والمعلمين والتلاميذ والإداريين وأعضاء المجتمع المحلي ورجال الأعمال - في صناعة

القرارات المرتبطة بالأدوار الوظيفية للمدرسة وتنفيذها.

2. إن تعدد مظاهر الشكوى من سلبيات المركزية الشديدة على التعليم، والتداخل الواضح بين اختصاصات كل من المستوى المركزي والمحلي، وكثرة اللوائح والقرارات المؤثرة سلباً على كفاءة العمل الإداري وتيسير إجراءاته؛ كل ذلك -معاً- حال دون قيام مدير المدرسة بواجباته، وتأجيل البت في الكثير من الأمور، وتعطيل العمل أو تأجيله لحين موافقة الجهات المسؤولة مركزياً. كما أثرت التعقيدات المالية على إمكانية تزويد المدرسة بالأجهزة والأدوات والتقنيات المعاصرة؛ ومن ثم على حسن سير العمل ومستوى الأداء.

3. أصبح يُنظر للمدرسة الفعالة باعتبارها وحدة صنع القرار التربوي ونواة التخطيط للمشروعات التعليمية، بجانب مسؤوليتها الفعلية عن تجويد العملية التعليمية ومخرجاتها. كما صار يُنظر لمدير المدرسة الكفاء بأنه هو الذي يُخطط تخطيطاً سليماً لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه؛ فلا يعتمد على الفردية، بل ينتهج العمل ضمن فريق؛ فيحدد ما يأمله من الفريق ويشجع التعاون ويحفز التفاعل فيما بين أعضاء الفريق، ويجعل من مدرسته منظومة مجتمعية مفتوحة على بيئتها.

4. إن التطبيق الفعال المدخل الإدارة الذاتية يضمن تحقيق الكثير من الأهداف على مستوى المدرسة، لعل أهمها: إتاحة الفرصة أمام مجلس إدارة المؤسسة للنهوض بحل العديد من مشكلاتها على نحو مستقل ودون التدخل من جانب الإدارة التعليمية، مما يسهم بدوره في تجويد مستوى العملية التعليمية مدرسياً، ومن ثم يضمن جودة مخرجاتها من التلاميذ على الدوام؛ خاصة وأن إدارة المدرسة - في ظل هذا المدخل - ينظر إليها باعتبارها "عملية تشاركية تعاونية بين كافة العاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بها".

5. إن تطوير المدرسة المصرية وتجويدها يقتضي حتمية التحول بإدارة المدرسة المصرية من النمط المركزي إلى النمط الاستقلالي الذاتي، ويتطلب هذا التحول وجوب مراجعة هيكلية إدارة المدرسة بشكل: يسمح بدعم مجالس الآباء والمعلمين؛ ويزيد من مساحة الدور الإداري للمعلم في الصف والمدرسة، ويعزز المشاركة المجتمعية من قبل أعضاء المجتمع ومؤسساته في كافة المجالس

الإدارية للمدرسة، بجانب اعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التربوي مدرسياً مع الحفاظ على ديمومة اتساع قاعدة المشاركة، هذا بالإضافة إلى منح إدارة المدرسة سلطات واسعة تناسب مع ما يجب أن تفوض فيه من مسؤوليات متحددة.

6. إن تحقيق مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة لأهدافه يقتضي - بجانب تفعيل الأسس والمبادئ التي يقوم عليها - تضمين هذا المدخل مجموعة من العمليات الحيوية والضرورية في إدارة المدرسة ألا وهي: التخطيط والتنسيق، وصناعة القرار، واتخاذ، وتنفيذه، ومتابعة تنفيذه بجانب الوفاء بالتمويل المادي، وتفعيل آليات كل عملية على مستوى المدرسة في ظل مناخ: المشاركة الإيجابية الفعالة والشفافية والمساءلة والتوازن بين مسؤوليات المعلمين وواجباتهم، على أن يكون التلميذ هو مركز الاهتمام في جميع هذه العمليات وتلك المبادئ.

توصيات الدراسة وأهم مقترحاتها:

بناءً على ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج؛ فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية والمرتبطة ارتباطاً مباشراً بمحاورها الرئيسة:

أولاً: إعداد وتأهيل القيادات المدرسية المؤمنة بمبدأ المشاركة المجتمعية، المدركة لطبيعة وقيمة الإدارة الذاتية لمدارسهم و الواعية بالنتائج الإيجابية لتطبيقها. ومنحهم السلطات المناسبة ومدى مسؤولياتهم حيال مجالات تطوير وتنفيذ المناهج الدراسية والأنشطة التربوية المصاحبة لها، والتنمية المهنية للمعلمين، والتواصل الدينامي بالمجتمع المحلي -أفراداً ومؤسسات- والعمل ضمن فريق الضبط والمراجعة والتقويم المستمر والشامل لجميع أعمال المدرسة، ويقتضي ذلك وجوب مشاركة المدرسة مجتمعياً من خلال المجالات التالية:

1. أن توفر المدرسة لروادها من التلاميذ وأبناء المجتمع المحلي: حق ممارسة الأنشطة والهوايات وفرص تعلم الحاسب الآلي واكتساب بعض الحرف المهنية، وفتح باب المكتبة للاطلاع طوال العام، بجانب رعاية كافة التلاميذ من خلال فصول التقوية.

2. توفير البيئة الصديقة للمدرسة من خلال تقديم تربية غير تقليدية تقوم على أساس: روح التعاون ومشاركة كافة أطراف العملية التعليمية والوعي الكامل بمتطلباتها واحتياجات

المجتمع المحلي من المدرسة، وإتاحة الفرصة للتلاميذ للتعبير وبوضوح عن احتياجاتهم الخاصة عند التخطيط للمناهج التعليمية والأنشطة المصاحبة والتي تستهدف تنمية المهارات الحياتية لديهم.

3. أن تتخذ من المناسبات الدينية والسياسية وسيطاً لتوطيد صلتها بالمجتمع المحلي المحيط؛ فتقيم المناسبات الاجتماعية بداخلها وتمنح الشباب وأصحاب المشروعات الصغيرة فرصة إقامة معارضهم الخاصة.

4. أن تتبنى المدرسة استراتيجيات وإجراءات لتشجيع التواصل بين كافة العاملين فيها وجميع مؤسسات المجتمع المحلي، وتضمن استمراره بما يحقق الوضوح والشفافية في أداؤها.

5. ممارسة عمليات تفويض السلطة في المدرسة، وبما يضمن تحقيق المرونة والحرية والاستقلالية في الأداء المدرسي، ويخفف من الأعباء الروتينية وضغوط العمل الإداري.

6. إحياء فكرة الحكم الذاتي في المدرسة، وتطويرها لأساليب تدريب التلاميذ وكافة العاملين بالمدرسة على المشاركة في عمليات الإدارة المدرسية وصنع القرار التربوي مدرسياً، مع صياغة نظام للحفز والمكافأة للكشف عن أصحاب الكفاءة والمبادرة في هذا المجال.

ثانياً: تأسيس إدارة أولية خاصة بتفعيل المشاركة المجتمعية وتصميم عملياتها والتنسيق فيما بينها، مع حتمية ارتباطها بالبيئة المحيطة ودمج وتفعيل موارد الأطراف الفاعلة معاً، على أن تكون لهذه الإدارة أو الآلية سلطات مناسبة لمتابعة التنفيذ وحل المشكلات المحتملة وقوعها، وتوفير المناخ الأنسب لتفعيل المشاركة المجتمعية ويقتضي ذلك:

1. يجب أن تبني الدولة -على أعلى مستوى سياسي- وضع سياسة واضحة المعالم تقرر حتمية المشاركة المجتمعية للوفاء بمتطلبات المدارس.

2. إعادة صياغة التشريعات -قوانين وقرارات- التي تعوق مؤسسات المجتمع المدني عن تحقيق الأدوار المطلوبة لتفعيل مشاركتها في إدارة مؤسسات التعليم، وإذابة التضارب بينهما، وإزالة الفجوة بين التشريعات وأساليب التنفيذ.

3. صياغة أنماط من العلاقات الإيجابية بين المدارس وكافة المؤسسات المجتمعية ومواقع

العمل والإنتاج، لإيجاد جسور من التعاون بينهما، مع تشجيع كافة المبادرات المقدمة من المؤسسات والشركات والبنوك للحد من مشكلات التعليم.

4. هيمنة الشفافية والوضوح على أساليب عمل المشاركة المجتمعية، بحيث تكون أعمالها وميزانياتها معلنة لكافة الأطراف المشاركة معاً؛ ضماناً لحسن استخدام الموارد المالية والمادية وعدم سيطرة فرد أو مؤسسة أو مجموعة من الأفراد دون باقي هؤلاء الأطراف.

ثالثاً: اقتران مشاركة المجتمع المحلي -أفراد ومؤسسات- في التعليم بمسؤولية الدولة وتدخل حازم من جانبها، فإذا أرادت الدولة أن تتكافأ فرص كافة المجتمعات المحلية بها - فيما يتعلق بانتفاع أبنائها بتعليم جيد وفعال- وأن تُتاح للكبار فرص التنمية المتواصلة من أجل رفع مستوى نشاطهم المهني وتحسين نوعية ومستوى حياتهم على السواء، فعليها أن تنهض بدورها حيال تنسيق وتحقيق التفاعل الأصيل والمستمر بين أطراف المشاركة (المدرسة، والأسرة، الجمعيات الأهلية). ويتطلب ذلك ان تتمركز أهداف المشاركة بين تلك الأطراف حول:

1. تدبير موارد إضافية لتمويل أنشطة المدارس وتزويدها بكافة احتياجاتها من الخدمات والصيانة الدورية ودعمها بيئياً، وبما يضمن فعاليتها، وتحسين أوضاع كافة العاملين بالمدارس مادياً ومهنيًا.

2. ترسيخ ثقافة المشاركة والتشاور داخل مجتمع المدرسة؛ تيسيراً لتفعيل القرارات التي تتخذها المجالس الإدارية بها، وإثراء قيم الانتماء للمجتمع الصغير والكبير وتلبية احتياجاته التربوية؛ تفعيلًا لدور التعليم في نهضته.

3. التخفيف من حدة المركزية وتشجيع التطبيق التدريجي للامركزية في إدارة المدرسة؛ دعمًا للرقابة المجتمعية على العملية التعليمية والإدارية بها، وتعميقًا للعلاقة بين المدرسة وكافة الفئات المستنيرة داخل المجتمع المحلي المحيط.

4. إصلاح الجوانب الرئيسة لتطوير التعليم وخاصة: البرامج والمقررات الدراسية، أحوال

المعلم وما يتعلق بتكوينه وتدريبه وراتبه وحوافزه، الأبنية المدرسية من حيث اشتغالها على كافة الوسائل العلمية والمعملية والرياضية وأجهزة الحاسب الآلي والمبتنظر توافرها في كل مدرسة عصرية.

5. تهيئة المناخ المدرسي المناسب لصقل قدرات النلاميذ وتفعيل آليات التطوير الشامل لهم، والحد من المشكلات المؤثرة سلبيًا على أدائهم الأكاديمي؛ ضمانًا لتحسين جودة المنتج التعليمي - التلميذ - وبما يتفق ومعايير الجودة الشاملة للتعليم.

رابعًا: اعتماد مبدأ المشاركة في إثراء العملية التعليمية والإدارية أساسًا للعمل في المدرسة، وبما ينمي الإحساس بالملكية الذاتية للمدرسة لدى كافة أطراف العملية التعليمية - مدير، معلمين، إداريين، مستخدمين، تلاميذ، وآباء ومسؤولين وأفراد المجتمع المحلي وجمعياته الأهلية ومجالسه المحلية - وبما ينعكس في ذات الوقت على فعالية المدرسة، ويتطلب ذلك ضرورة انتهاج إدارة المدرسة لآليات العمل التالية:

1. أن تتبنى وزارة التربية والتعليم سياسة اللامركزية في إدارة التعليم، فتمكن كل إدارة تعليمية ومدرسية من التفاعل مع مجتمعها بطريقة إيجابية وفعالة، وتتيح لمدير المدرسة حرية التصرف واتخاذ القرارات الميسرة للعمل المدرسي مع مراعاة المبادئ العامة للسياسة التعليمية.

2. تشجيع مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة وتفعيله؛ ضمانًا لإحداث التطوير والتجويد وبما يُمكن المدرسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها وأداء الأنشطة الصفية واللاصفية وفقًا لمبادئ اللامركزية وأسس انتهاجها.

3. مراجعة التشريعات المدرسية وتعديلها بما يتفق وأسس تطبيق مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة.

4. تنفيذ برامج ترويج العمل التطوعي داخل المدرسة والمجتمع المحيط بها، وتأهيل المتطوعين للمشاركة في مشروعات المدرسة؛ ضمانًا لتعبئة منظمات المجتمع المدني بضرورة المساهمة في أنشطة التعليم واستثمار قدرات مؤسساته في دفع العمليات التعليمية لزيادة فاعلية الأداء التعليمي.

5. صبغ التعليم الابتدائي بالصبغة المحلية وتشجيع المدرسة على الانفتاح على المجتمع المحلي المحيط بها، مع منح مجلس إدارتها السلطات اللازمة لإعداد ميزانيتها السنوية المناسبة، وتحديد المجالات والأنشطة التي يُمكن أن تتم فيها المشاركة المجتمعية.

خامساً: صياغة خطة قومية للتعليم وترجمة عناصرها إلى إجراءات عمل محددة، مع تيسير سُبل مشاركة الجمعيات الأهلية في تجويد العملية التعليمية بالمدارس في:

1. صناعة القرارات: المرتبطة بتخطيط وتطوير البرامج التعليمية، وتلك المتمركزة حول إثراء مستوى التلميذ، بجانب القرارات المرتبطة بنقل أو مكافآت المعلمين وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم، مع تقديم الدعم المادي المناسب وتشجيع التقويم الذاتي والرقابة الذاتية لدى كافة العاملين بالمدرسة.

2. بناء مدارس جديدة في المناطق المحرومة تعليمياً، مع تدبير الاعتمادات المالية التي تتطلبها عملية الصيانة الدورية المنتظمة لأبنيتها وتوفير مستلزمات المدارس، ضماناً لإثراء العملية التعليمية وتجويد مخرجاتها.

3. إسهم كل جمعية بكفالة عدد من التلاميذ اليتامي، وذلك بدفع مبالغ ثابتة شهرية أو سنوية تساعدهم على الاستمرار في الدراسة، بجانب الإسهم في تفعيل التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين بالمدرسة ضماناً لتجويد مستوى المخرجات -التلاميذ-.

سادساً: بث الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية في إدارة المدارس التعليمية وضرورتها، وذلك من خلال وسائط الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة؛ ضماناً لتحفيز الهمم واستنفار القيم المدعومة للمشاركة المجتمعية وتوعية المجتمع -بمختلف أفراد ومؤسساته- ولعل ذلك يقتضي:

1. إقامة احتفال سنوي ليكن في عيد العلم أو في بداية كل عام دراسي؛ لتكريم القيادات والأفراد والمؤسسات والجمعيات الأهلية التي ساهمت -بجهد مادي أو معنوي- في سبيل إزالة العقبات وحل المشكلات؛ ضماناً لتحقيق الدور المنشود للمدرسة في المجتمع المحلي المحيط بها.

2. تخصيص مساحات في الصحف القومية والحزبية وكافة الجملات الصادرة على كافة

الأصعدة المحلية لتبصير أفراد المجتمع ومؤسساته بقضايا التعليم وحثهم على التبرع وبذل ما يستطيعون من جهود ذاتية لمواجهة هذه القضايا، مع ضرورة تثبيت عنوان ومكان محدد لنشر هذه الموضوعات بتلك الصحف والمجلات.

3. تصميم بعض الإعلانات في الإذاعة والتلفزيون بهدف إثارة وعي أبناء المجتمع ببعض قضايا التعليم وتحفيزهم على وجوب الإسهام والمشاركة في مواجهة هذه القضايا.

4. أن تنهض أجهزة الإعلام المركزية والمحلية بمسؤولية إعداد حملة واسعة -على الأقل- في بداية كل عام دراسي، تستهدف توعية أبناء المجتمع ومسؤولية المهتمين بقضايا التعليم فيه، وتثير اهتمامهم نحو ضرورة مشاركتهم في إدارة المدارس وجمعها مادياً وعينياً.

سابعاً: ضمان مشاركة أعضاء الجمعيات الأهلية في تحديد ما يمكن أن تنهض به من مشروعات تعليمية عن طريق الجهود الأهلية والتخطيط لها، ويقتضي ذلك تفعيل الجمعيات الأهلية لآليات العمل التالية:

1. رصد جزء من ميزانية الجمعيات الأهلية لدعم الخدمات المدرسية مقابل الضرائب المفروضة عليها، مع صياغة التشريعات المحلية المنظمة للجوانب المالية، وبخاصة ما يضمن تحقيق الرقابة المالية وتسيير الأمور المالية للمدارس التعليمية.

2. الضغط المجتمعي للمطالبة باستقرار السياسة التعليمية المعتمدة للمشاركة المجتمعية، مع تيسير سبل التواصل بين المدرسة وجميع أطراف المشاركة المجتمعية؛ بإعطاء التصاريح اللازمة لتيسير عمل الجمعيات الأهلية في مجال خدمة العملية التعليمية وتطوير المجتمع المحلي.

3. استصدار فتوى شرعية يتم بمقتضاها السماح للجمعيات الأهلية والأعضاء العاملين بها، بدفع جزء من صندوق جمع الزكاة بتلك الجمعيات أو زكاة الأعضاء العاملين بها، في رقم حساب معين ببنك محدد على أن تتولى لجنة مكونة من بعض أهل الثقة -يمثلون الأطراف المشاركة- توزيعها على التلاميذ الفقراء ومدارس المناطق النائية والفقيرة للوفاء بالتزاماتها التعليمية.

ثامناً: تنسيق الجهود والأنشطة بين مديريات التربية والتعليم بالمحافظات ووحدات الحكم

المحلي - بكافة مستوياتها-؛ ضماناً لتفعيل التكامل إدارات كل مديرية من مديريات التربية والتعليم على صعيد محافظات جمهورية مصر العربية، وترشيد التكاليف وتحقيق الأهداف في إطار خطة زمنية شاملة. ويقتضي ذلك وجوب تفعيل أعضاء المجالس المحلية -على مستوى: القرية، المدينة- للآليات التالية:

1. فض النزاع القائم بين بعض القوانين حول السلطات والمسؤوليات المرتبطة بالمشاركة، وتحديد أدوار كل شريك ومدى السلطات المناسبة لتفعيل مسؤولياته؛ ضماناً لتحقيق توازن حقيقى بين الجهود المبذولة والأهداف والنتائج.
 2. الزيارات الدورية المنتظمة لأعضاء المجالس المحلية ومتابعتهم لتنفيذ القرارات المتخذة بالمشاركة؛ ضماناً لتنشيط العملية التعليمية بالمدرسة وإثراءها وتفعيلاً لدور المشارك.
 3. تبسيط إجراءات تفعيل المشاركة حتى لا يمل المشارك من تعقد الإجراءات، مع إشعار الأطراف المشاركة بقيمة ما يقدمونه من آراء بناءه.
 4. استصدار تشريعات جديدة لصياغة العلاقات التشاركية وتشجيع العمل الجماعى واستنفار القيم المرتبطة بتفعيل المشاركة المجتمعية -قيم الديمقراطية، قيم الشفافية، قيم المساءلة- الفعالة وصياغة خططها بناء على تحديد احتياجات المجتمع من قبل المدرسة.
- تاسعاً: منح سلطات واسعة للمحافظين وأعضاء المجالس المحلية -بكافة مستوياتها- لتوسيع قاعدة المشاركة، وإعادة صياغة مواد قانون الحليات الخاصة بصلاحيته فيما يتعلق بالتعليم في كل محافظة؛ ضماناً لتحقيق التفاعل الإيجابي والحركة الواعية حول قضايا التعليم ومقترحات تطويره، ويتطلب ذلك تحديد مجالات مشاركة المجالس المحلية في إثراء العملية التعليمية بالمدارس التعليمية في:

1. النهوض بمسؤولية الرقيب على العملية التعليمية ونتائج المدارس التعليمية، وتقديم كافة التيسيرات والدعم بصورة المختلفة -أجهزة، تقنيات- تحت إشراف أعضاء المجالس المحلية.
2. عقد اجتماعات دورية لتفعيل التواصل بين القيادات التثقيفية وأبناء المجتمع المحلي

وعضوية لجان التعليم بالمجالس المحلية، وذلك لتقديم الحلول التنفيذية للمشكلات التي يتعرض لها تلاميذ المدارس ومعلميها.

3. توجيه نظر كل من: أولياء الأمور ورجال الأعمال وأعضاء الجمعيات الأهلية، إلى أن في دعم المدارس (مادياً - عينياً) حلاً للكثير من المشكلات التعليمية بتلك المدارس.

4. تخطيط وتنفيذ برامج محددة تستهدف ضمان تحقيق المشاركة المجتمعية الفعالة في التعليم على كافة المستويات الجغرافية - مدينة، قرية، منطقة نائية- مع توجيه جهاز الشرطة إلى ضرورة الحفاظ على انضباط الشوارع المحيطة بتلك المدارس.

وبعد وصول الدراسة إلى نهايتها -وقبل أن يتركها الباحث لتكون ملكاً للبحث العلمي- يود أن يعترف بانه قدم كل ما عنده من فكر وجهد في هذه الدراسة المتواضعة ليضعها -بكل صدق وصراحة ووضوح- أمام القارئ على تطوير التعليم والمخططين لتجويد سياسته بجمهورية مصر العربية، مع الإيمان الكامل بأن في البحث العلمي والدراسة والاجتهاد احتمالات الخطأ والنسيان، ويرجو الباحث في النهاية أن ينال -على الأقل- ثواب الاجتهاد.

إِنْ أُريدُ إِلَّا الإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ ۖ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ۗ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ
(88) صدق الله العظيم (سورة هود من الآية 88)

قائمة المراجع والمصادر

1. إبراهيم عصمت مطاوع: التجديد التربوي - أوراق عربية وعالمية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1997م.
2. إجلال عبد المنعم وآخرون: الإدارة - ط (1) - القاهرة، جامعة عين شمس، 2000م.
3. أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية، دار المعارف الحديثة، 2001م.
4. أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولة - إدارة جديدة لعالم جديد، القاهرة، دار النهضة المصرية، 2001م.
5. أحمد شوقي وضياء الدين زاهر: " دور المشاركة الشعبية في إصلاح التعليم في مصر " ورقة عمل - الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية 25 / فبراير / 1992م.
6. أحمد كامل الرشيدي: " دور المشاركة الشعبية في حل المشكلات المدرسية - دراسة ميدانية " مجلة كلية التربية بأسوان، كلية التربية - جامعة أسيوط، ع (2)، ديسمبر 1998م.
7. إدوارد ب. فسك وهيلين ف لاد: استقلالية المدارس والتقييم - " المدارس ذاتية الإدارة في نيوزيلندا والمساءلة " مستقبلات (120)، القاهرة، مركز مطبوعات اليونسكو، م (31) مج (31)، ع (4) ديسمبر 2001م.
8. إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2001م.
9. السيد سلامة الخميس: قراءات في الإدارة المدرسية - أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، الإسكندرية، الوفاء للطباعة والنشر، 2001م.
10. المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي

- والتكنولوجيا، الدورة الرابعة والعشرون، القاهرة، 1996 / 1997.
11. أماني قنديل: سياسة الإصلاح الاقتصادي وانعكاساتها على الجمعيات الأهلية في مصر من منظور مقارنة لبعض الدول الليبرالية الجديدة، جامعة القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1997م.
12. إميل فهمي شنودة: "فعالية المشاركة الشعبية في التنمية المحلية التربوية في جمهورية مصر العربية - دراسة مستقبلية". دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي التاسع للتربية وتنمية ثقافة المشاركة وسلوكياتها في الوطن العربي، كلية التربية - جامعة حلوان، 2 - 3 مايو، 2001م.
13. إنجيير وودز وأمريتا نارليكار: "الإدارة السلمية وحدود المساءلة" المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، القاهرة، مركز مطبوعات اليونسكو، م (31)، ع (4)، ديسمبر 2001م.
14. أيمن عبد الوهاب: دليل الجمعيات الأهلية التنموية في محافظة القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، 2004م.
15. برنارد فافر: استقلالية المدارس والتقييم - "تحليل أداء المدرس والتقييم الذاتي. المدرسة الابتدائية في جنيف" "مستقبلات (120) 2000م.
16. جورجيت جورج: "المشاركة المجتمعية مطلب أساسي لمواجهة بعض قضايا التعليم - بين أصالة الماضي وواقع الحاضر" المؤتمر العلمي السنوي بكلية التربية - جامعة المنصورة بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، آفاق الإصلاح التربوي في مصر 2-3 أكتوبر، 2004م.
17. حسن حسين البيلاوي: معايير جودة العمليات التعليمية وسبل التعاون بين الوزارة والجمعيات الأهلية، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، مطبعة الوزارة، 2003م.
18. حسن محمد حسان وآخرون: الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده،

- القاهرة، العالمية للنشر والتوزيع، 2005م.
19. حسين الجمال: "دور الصندوق الاجتماعي للتنمية في دعم الجمعيات الأهلية في ظل العولمة"، مؤتمر الجمعيات الأهلية وتحديات القرن الحادى والعشرين 22-24 يناير، القاهرة، 2000م.
20. حسين جميل: حقوق الإنسان في الوطن العربى، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1986م.
21. حسين كامل بهاء الدين : مفترق الطرق، القاهرة، دار المعارف، 2003م.
22. حنان إسماعيل أحمد: "رؤية مقترحة لتفعيل دور التعليم المجتمعى للفتيات في مصر" مجلة التربية - جامعة عين شمس ع (28)، ج (4)، 2004م.
23. خالد قدرى: "الإدارة الذاتية والمحاسبة مُدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية - دراسة مستقبلية"، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 1999م.
24. رسمي عبد الملك رستم ونادية عبد المنعم: تفعيل الشراكة المجتمعية في إدارة النُظم التعليمية - دراسة مستقبلية على التعليم الثانوى المصرى في ضوء بعض الخبرات المعاصرة، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 1999م.
25. رسمي عيد عبد الملك ومنى صادق: تفعيل دور الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية وسلطات المحافظات في إدارة التعليم، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2003م.
26. سعدية الشرقاوي: "إدارة الموقع المدرسي مُدخل لتحقيق الرضا الوظيفي" في: حسن محمد حسان وآخرون: الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده، القاهرة، العالمية للنشر والتوزيع، 2005م.
27. سعيد إسماعيل علي: " التعليم والخصخصة " كتاب الأهرام الاقتصادى "، ع (105)، القاهرة، مؤسسة الأهرام، أكتوبر، 1996م.

28. سعيد جميل سليمان ورسمي عبد الملك رستم: مجالس الآباء كصيغة لربط المدرسة بالمجتمع دراسة ميدانية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 1996م.
29. سليمان الطماوي: الوجيز في القانون الإداري - دراسة مقارنة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1992م.
30. سيد أحمد عثمان: "المسؤولية الاجتماعية والشخصية المسلمة" - دراسة نفسية تربوية، القاهرة، الأنجلو المصرية، 1979م.
31. شاکر محمد فتحي وآخرون: الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي، القاهرة، النهضة العربية، 1998م.
32. شبل بدران: "التعليم وتحدي الثورة المعرفية"، ورقة عمل قُدمت إلى المؤتمر العلمي السابع، جودة التعليم في المدرسة المصرية، التحديات، المعايير، الفرص، كلية التربية - جامعة طنطا، 28 - 29 إبريل، 2002م.
33. صلاح الدين جوهر: "نظرة مستقبلية إلى دور الإدارة التعليمية" نقابة المهن التعليمية، اجتماع المجلس التنفيذي لاتحاد المحامين العرب، الندوة التربوية التي عُقدت بجامعة الدول العربية - خلال الفترة من 10 - 15 ديسمبر، 1994م.
34. صلاح مصطفى الفوال: "علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية"، القاهرة، عالم الكتب، 1987م.
35. ضياء الدين زاهر: إدارة النُظم التعليمية للجودة الشاملة، القاهرة، السحاب للنشر والتوزيع، 2005م.
36. عادل السيد الجندي: "مدى حاجة كليات إعداد المعلم في مصر إلى الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة"، مجلة التربية والتنمية، السنة (8)، ع (20)، مايو 2000م.
37. عادل عبد الفتاح سلامة: "دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل

من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية"، **مجلة التربية التربية والتنمية،** س (8)، ع (20)، القاهرة، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، 2000م.

38. عاطف بدر أبو زينة، وأمل مختار قناوي: "الدور التربوي للجمعيات الأهلية بمحافظة بني سويف - دراسة ميدانية"، **مجلة البحث في التربية وعلم النفس،** كلية التربية - جامعة المنيا، المجلد (17)، ع (2)، أكتوبر 2002م.

39. عايدة أبو عريب: "المشاركة المجتمعية وتحسين جودة التعليم في الدول النامية"، ورقة عمل قدمت للمؤتمر العلمي السنوى الأول عن مستقبل التعليم في مصر بين الجهود الحكومية والخاصة، 25 - 26 يونيو، كلية البنات - جامعة عين شمس، 2002م.

40. عبد السلام محمد الصباغ: " تفعيل دور الجمعيات الأهلية المصرية في التعليم في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة " دكتوراه - غير منشورة - قسم أصول التربية - معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، 2001م.

41. عبد الهادى الجوهري: " المشاركة الشعبية والتنمية الاجتماعية "، **المجلة الاجتماعية القومية،** ع (1)، م (15)، يناير 1978م.

42. عبد الودود مكروم: **قراءات في التربية - دراسات وبحوث (1)،** المنصورة، الشافعي للطباعة والنشر، 2002م.

43. عزة عبد العزيز سليمان وآخرون: **الجمعيات الأهلية وأولويات التنمية بمحافظات جمهورية مصر العربية - سلسلة قضايا التخطيط والتنمية - رقم (136)،** القاهرة، معهد التخطيط القومي، يناير 2001م.

44. علي الدين هلال: "التحولات العالمية المعاصرة وأثرها على مستقبل التعليم في الوطن العربي" دراسة قدمت إلى الندوة التربوية في الفترة من 10 - 15 ديسمبر

- 1994م، نقابة المهن التعليمية مع اجتماع المجلس التنفيذي لاتحاد المعلمين العرب بمبنى جامعة الدول العربية، القاهرة، 1994م.
45. علي السيد الشخبي وبيومي ضحاوي: "النمط القيادي لناظر المدرسة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات -دراسة ميدانية-"، المؤتمر الدولي الخامس للإحصاء والحاسبات العلمية والبحوث الاجتماعية والسكانية 17 - 22 مارس 1990م، القاهرة، جامعة عين شمس - شعبة البحوث الاجتماعية والتربوية.
46. علي السيد الشخبي: "تفعيل المعايير القومية للتعليم في مصر - مجال خدمة المجتمع المحلي" ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر الجمعيات الأهلية ونشر ثقافة المعايير القومية في للتعليم، جمعية حواء المستقبل، القاهرة، مايو 2004م.
47. علي السيد الشخبي: "المشاركة المجتمعية في التعليم. الطموح والتحديات" ورقة بحثية قُدمت إلى المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية جامعة المنصورة بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، آفاق الإصلاح التربوي في مصر 3 - 3 أكتوبر 2004م.
48. علي خليفة الكواري: "مفهوم المواطنة في الدول الديمقراطية"، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ع (264)، فبراير 2001.
49. فؤاد أبو حطب: "العولمة والتعليم بين عولمة التعليم وتعليم العولمة" من أوراق المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، 20 - 22 يوليو 1999م، القاهرة.
50. فؤاد العطار: القانون الإداري - ط (5) - القاهرة، دار النهضة العربية، 1984م.
51. كريستيان بورتمان: تحسين نظام إدارة الحكم، الإمارات العربية المتحدة، جوهر معلومات الشرق الأوسط التجارية، سبتمبر 2003م.
52. مجدي صلاح: " المساءلة التعليمية في مصر بين إشكاليات التنظير وممارسات

- التطبيق في ضوء خبرات بعض الدول" مجلة كلية التربية بالمنصورة - جامعة المنصورة، ع (55)، ج (1)، مايو 2004م.
53. مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، القاهرة، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، 2002م.
54. محمد جاد الرب عطا الله، وعماد محمد عطية: " أنماط التعاون بين المدرسة والأسرة ودورها في حل بعض المشكلات المدرسية بالمرحلة الابتدائية"، مجلة كلية التربية بأسوان - جامعة أسيوط، ع (8) مارس 1993م.
55. محمد حسنين العجمي: "متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية في ضوء أسلوب الاعتماد المؤسسي / الأكاديمي" مجلة الثقافة والتنمية، كلية التربية بسوهاج، ع (7)، يوليو 2003م.
56. محمد حسنين هيكل: "حديث عن السياسة الداخلية" مجلة وجهات نظر في الثقافة والسياسة والفكر، ع (17)، م (2)، القاهرة، المصرية للنشر العربي والدولي، يونيو 2000م.
57. محمد حسين العجمي: الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، القاهرة، العالمية للنشر والتوزيع، 2004م.
58. محمد سعيد حسين أمين: مبادئ القانون الإداري - دراسة في أسس التنظيم الإداري، القاهرة، دار الثقافة الجامعية، 1997م.
59. محمد علي نصر: "إعداد المعلم وتدريبه بين العولمة والهوية القومية"، من أوراق المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس 20 - 22 يوليو 1999م، القاهرة.
60. محمد غازي بيومي: "مؤشرات الجودة المدرسية في بعض الدول المتقدمة والنامية - مُدخل لتطوير المدرسة المصرية"، المؤتمر العلمي السابع، جودة التعليم في المدرسة المصرية

- **التحديات والمعايير – الفرص، كلية التربية – جامعة طنطا، 2002م.**
61. ممدوح الصديفي ومحمد عبد السميع: "دور بعض المنظمات الاجتماعية في مواجهة مشكلات المجتمعات العشوائية – دراسة سسيو تربوية لدور جمعيات تنمية المجتمع المحلي" *مجلة التربية، كلية التربية – جامعة الأزهر، ع (51)، أغسطس 1995م.*
62. ميادة محمد فوزي الباسل: "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة 9000 برياض الأطفال ومدارس التعليم في بمصر – دراسة ميدانية" *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، ع (47)، ج (2)، ديسمبر 2011م.*
63. نادية عبد المنعم: *المتطلبات الفنية لمدير المدرسة المصري في ضوء المتغيرات العالمية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية – شعبة بحوث التخطيط التربوي، يونيو 2000م.*
64. نجدة إبراهيم سليمان: "الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية المحلية في بعض الدول المتقدمة" *مجلة العلوم التربوية، ع (10)، إبريل 1998م.*
65. نوال أحمد إبراهيم نصر: "تكافؤ الفرص التعليمية بين الريف والحضر بمرحلة التعليم الأساسي في مصر" *مجلة التربية وعلم النفس، كلية التربية – جامعة عين شمس، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، ع (27)، ج (1)، 2003م.*
66. وزارة التربية والتعليم : *مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم في مصر- م (1) – القاهرة، قطاع الكتب، 2003م.*

-
-
67. Allan, R. Oddem, & Lawrence, O. Picus., “ Site – Based Management and School – Based Decision Making “ in: School Finance – A policy Perspective , Mc Grow- Hill, inc.New York, 1995 .
68. Caldwell, B. J. & Spinks, J. M., beyond the self – Management School, London, NASSP. Press, 1998 .
69. Candoli, C. L., Site – Based Management in Education – How to make it work in your school , Lancaster , P.A: Technomic Publishing,Co.1995 .
70. Cheng, Y. C., School Effectiveness and school – Based Management, Bristol, P. A. Falmer, Press, 1996 .
71. David, J. L., “ The Who , What , and why of site – Based Management “, Educational Leadership, No (53-54), 1996 .
72. David, Kostinchuk., School of tomorrow – Accelerated Christian Education , Australia Education Creation Style , 2002 .
73. Etheridge, C. P. et. Al., Challenge to Change – Memphis Experience with School- Based Decision Making , Memphis, NT: National Education Association, 1997 .
74. Fullan, M &Watson , N., “ School Self – Management – Reconceptualising to improve Learning out comes “, School Effectiveness and school improvement (4) , 2000 .
75. Funkhouser, J. E. & Gonzales , M., Family involvement in children’s Education – Successful Local Approaches, Washington, Dc- US. Department of education October 1997, Executive Summary .
76. Gaziel, Haim., “ School – Based Management As A Factor in school Effectiveness “, International Review of Education , vol. (44), No. (4). 1998 .
77. Golarz, R. J. & Golarz, M. J., The Power of Participation – improving school in A democratic society , Sebastopol , CA: National training Associates , 1995 .
78. Goldstein. H., “Methods in School Effectiveness research, School effectiveness and school improvement “, Liss Netherland, Vol. (8), No. (4)
-
-

, 1997 .

79. <http://www.unesco.org/most/wsf/english/atelier,3.shtm/2002>,page1 of3.

80. Jesson, D., Educational outcomes and value Added by specialist schools, London , Specialist Schools Trust, 2003 .

81. McIntire, R. G. & Fessenden, J. T., The Self – Directed School – Empowering the Stakeholders, New York, Scholastic. Inc- 1994.

82. Michael, Podgursky & Dale, Ballou., Personal Policy in Charter School,,U.S.A. Washington, Dc. 2001 .

83. Murphy, J. & Beck, L. G., School – Based Management as school Reform. Thousand oaks, (CA) Corwin press, inc. 1995 .

84. Richardson, M. D. et. Al., School Empowerment, Lancaster, P. A. technomic, Publishing Co.1995 .

85. Sergiovanni, T. j., Value – Added Leadership. Orlando, Florida: Harcourt Brace Jovanovic, inc. 1990 .

86. “The Education System in the Nether Land 1997 “ “ Eurydice Eurypase 1998”. [http://www.Eurydic.org.Brochure /](http://www.Eurydic.org.Brochure/) English. Htm.

87. The World Bank., World Development Report: The State in A changing World, Washington, D.C: The World Bank, 1999.

88. Tony Townsend, (Ed)., The Restructuring and quality system – issues for tomorrows school. – First published- by Routledge, London & New York, 1997.

89. U.N.E.C.O., “The World Social Forum 2002” <http://www.unesco.org/most/wsf/english/atelier,3.shtm/2002>,page1of3.

90. United Nations., Unite Nations Development Programme, Programme An governace, in the Arab Region, 2003 .

91. Volansky , A. & Friedman, I. A., School Self – Management – An International Perspective, Israel – Ministry of Education , 2003 .