" الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر "

د/ إيمان عبد الفتاح محمد إبراهيم

- **مستخلص الدراسة**:

لقد ازداد التوجه القومي والعالمي مع بدايات القرن الحادي والعشرين نحو اللا مركزية، ونقل وتوزيع السلطة وذاتية الادارة للمؤسسة التعليمية، في نظام التعليم العام، وذلك بهدف تحسين جودة و نوعية التعليم ،ويعتبر مدخل الادارة الذاتية للمدرسة من اهم المداخل الحديثة المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللا مركزية. وقد استهدف البحث الحالي تطوير الادارة الذاتية للمدرسة في مصر، في ضوء خبرة الولايات المتحدة الامريكية ، بما يتفق والظروف المجتمعية في مصر، ووضع اجراءات مقترحة تساعد علي نجاح تطبيق مدخل الادارة الذاتية للمدرسة المصرية، بما يتفق مع الواقع المصرى. ومن أهم ما توصل اليه البحث الحالى من نتائج:أن اللامركزية قد تدعمت في الولايات المتحدة الامريكية في ظل نمو مفاهيم الديمقراطية ، واعلاء قيمة الفرد والقضاء على الحكم المطلق ، والحرية والاستقلال الذاتي والشراكة المجتمعية. بينما مازال مناخ المركزية يخيم علي المنظومة التعليمية في مصر ، وقد تدعمت المركزية في مصر، نتيجة لأسباب تاريخية وجغرافية و سياسية ، لقد تم اختزال سياسة اللا مركزية في مصر فى مجرد اصدار قوانين بمنأى عن الواقع ، وبعيدة عن التطبيق و المتابعة . ان المجالس المدرسية قد لعبت دورا مهما في تنفيذ الاصلاحات التعليمية في الولايات المتحدة الامريكية و حققت نجاحا كبيرا في زيادة فعالية المدارس وتوسيع فرص المشاركة المجتمعية ،أما فى مصر فلم تمنح مجالس الأمناء الصلاحيات والمسؤليات التى تحقق لها الاستقلال الذاتي، و تم تحجيم انشطتها علي ارض الواقع ، واخذت شكلا صوريا لايمتد الي مستوى التنفيذ، والمشاركة الفعلية. وقد تم تقديم اجراءات مقترحة تساعد علي نجاح تطبيق مدخل الادارة الذاتية للمدرسة المصرية بما يتفق مع الواقع المصرى.

" School-based management in United States and the possibility of benefiting from it in Egypt "

Abstract:

With the beginning of Atheist-first century, there is national and global trend towards decentralization, distribution of power and emphasis on school-based management (SBM) in order to improve quality of public education system. The current research has targeted to development of school- based management (SBM) in Egypt, in light of the United States experience, through proposing measures that help successful application of school-based management (SBM) in the Egyptian School,taking in consideration the societal conditions of Egypt. The most important findings of the present research: Decentralization has been strengthened in the United States in light of the concepts of democracy, uphold of the individual value,eradication of absolute rule, freedom, autonomy and community partnership. While in Egypt centralization is still hanging over the education system,and this has been attributed to the prevailing historical, geographical and political reasons. Decentralization policies in Egypt have just involved issuing laws that are far away from reality and the education reforms.The

school boards have played an important role in the implementation of educational reforms in the United States, resulting great improvement in community participation and schools performance. In Egypt, boards of trustees have not yet given the powers and responsibilities, which are prerequisites of autonomy. Intended activities of the school board trustees have been scaled. The school boards have become figurehead, that does not extend to the level of participation and actual implementation. Proposed measures for educational reforms in Egypt to ensure successful implementation of school-based management (SBM) were portrayed.

- **المقدمة** :

تعد لامركزية التعليم من القضايا المسلم بها في الوقت الراهن علي المستوى القومى والعالمى، نظرا لتعدد المحاولات التى تقوم بها دول العالم علي إختلاف مستوياتها بهدف تفعيل عملية توزيع السلطة داخل النظام التعليمى(٢١: ٢٤٧).

واللامركزية فلسفة وأداة تنموية تمكن البشر من المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية مجتمعاتهم بما يعود عليهم بالفائدة، فاللامركزية معنية أساسا بنقل السلطات والصلاحيات من المستويات المركزية الأعلي إلى المستويات المحلية الأدنى(٣١: ١١)، وقد شهدت السنوات الماضية توجها واضحا نحو اللامركزية بأبعادها المختلفة علي مستوى العديد من دول العالم. ومن أحدث حركات الإصلاح والتطوير التربوى ماأطلق علية مصطلح إعادة هيكلة المدرسة School Restructuring كإتجاه عالمى معاصر ظهرت تطبيقاته في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا ونيوزيلندا، بهدف تحسين الفاعلية المدرسية ، وذلك من خلال سعى هذه الدول لمزيد من اللامركزية في إدارة تعليمها وجعل المدرسة وحدة إدارية قائمة بذاتها(٣٤: ١٢٨).

وقد إزداد التوجه الدولي مع بدايات القرن الحادى و العشرين نحو اللامركزية ونقل وتوزيع السلطة ، وذاتية أكبر للمؤسسة التعليمية في نظام التعليم العام، وذلك بهدف تحسين جودة ونوعية التعليم(٥١: ٨)، حيث تشير الأدبيات إلى أن مخرجات المدرسة ونتائجها تتسم بالجودة عندما يوجد إرتباط بين قيادة المؤسسة التعليمية وعملية صنع القرار التى يشعر فيها المعلمون بأنهم ذوى أهمية في إجراءات العمل (٩: ٣٢٢)، وأن المدرسة المدارة ذاتيا تستطيع تحقيق مستوى عالى من الأداء التنظيمى، وتجعل العاملين مسئولين عن تحديد الوسائل الجيدة التى يستطيعون من خلالها إحتواء مشكلات الأداء الأكاديمى إذا مُنحوا السلطة والمسئولية التى تساعدهم في تحقيق ذلك (٩: ٢٤٨ . ٢٥٠).

ويعتبر مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة School-based Management (SBM) **من أهم المداخل الحديثة المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية، حيث ينصب إهتمامها علي المدرسة من حيث كونها وحدة إدارية تتمتع بمزيد من الإستقلالية الذاتية في إدارة شئونها المختلفة وتيسير العمل علي أساس من اللامركزية في مختلف العمليات والوظائف الإدارية وخضوعها في نفس الوقت للتقييم الداخلي والخارجى(٣١: ١٣).**

وقد إعتمدت قضية إصلاح التعليم وتطويره في مصر علي التحول إلى اللامركزية ومسايرة الإتجاهات العالمية نتيجة لظهور عيوب المركزية في التعليم المصري، بل أصبحت اللامركزية سياسة جديدة للاصلاح المؤسسى في التعليم المصرى، ورفع مستوى جودة أداء المؤسسة التعليمية بصفة عامة وجودة المخرجات التعليمية بصفة خاصة (١٣: ١)، وقد تبنت الحكومة المصرية اللامركزية في إتخاذ القرار كإستراتيجية أساسية لعملية الإصلاح التعليمى، وكأحد أوجه الإصلاح الإدارى بالدولة، وذلك عندما أصدرت قانون الإدارة المحلية لعام١٩٧٩م ، والذى أعطى المحافظ صلاحيات متعددة في إدارة المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم، وذلك داخل نطاق المحافظة، وقد شملت هذه الصلاحيات بناء المدارس وتجهيزها والإشراف علي إدارتها(٥٧: ٤٧)، وقد اعقب ذلك مجموعة من القرارات الوزارية التى من شأنها تفعيل المشاركة المجتمعية ، التى صارت ضرورة حتمية لزيادة كفاءة النظام التعليمى وتحقيق جودته(١٣: ٢)، وقد شهد عام٢٠٠٦م نقلة نوعية نحو المدرسة ذاتية الإدارة في مصر(SBM)، وذلك بصدور القرار الوزارى رقم (٣٣٤) لسنة ٢٠٠٦م، والخاص بإستبدال مجالس الآباء بالمدارس الحكومية إلى ما يسمى مجالس الأمناء (Boards of Trustees) ، وذلك كأحد الإستراتيجيات التى أنتهجتها الحكومة المصرية للإرتقاء بالعملية التعليمية والذى من بين إختصاصاته: تطوير العملية التعليمية بمصادر تمويل غير تقليدية ، ومشاركة إدارة المدرسة بتقديم الخبرة والرأى في مختلف المجالات التربوية والتعليمية(٤٥: ٤- ٥)، وقد إعتمدت فلسفة إنشاء مجالس الأمناء إلى توسيع المشاركة المجتمعية في الإدارة المدرسية ، خاصة وإن تجربة مجالس الآباء قد فشلت في تقديم الدعم والمساندة للمدرسة في القيام بواجباتها المنوطة بها (٥٢: ١١٠).

وتعد اللامركزية والمشاركة المجتمعية في إدارة نظم المدرسة على المستوى المحلي من المفاهيم التى ظهرت في بادئ الأمر بالولايات المتحدة الأمريكية، فتعد الخبرة الأمريكية إحدى النماذج الرائدة في هذا المجال ، حيث يسود بها النظام اللامركزى في التعليم، وأنه وفقا للدستور إستبعدت الحكومة الفيدرالية عن ضبط التعليم وتكفلت بهذه المهمة حكومة كل ولاية من خلال المجالس التربوية، ولكل منطقة مدرسية داخل الولاية مجلس خاص له مطلق الإستقلال في إدارة شؤون المدارس التابعة له (٢١: ٢٤٣)، فالولايات المتحدة الأمريكية تؤمن بأن التعليم من مسئوليات المجتمع ، لذلك فإن شئون التعليم يهيمن عليها الشعب مباشرة إلى حد لا يوجد له نظير في أي نظام تعليمي آخر (٢: ٧٩).

- **مشكلة البحث**:

علي الرغم من الجهود المبذولة لتحقيق النقلة النوعية في التعليم المصرى والعمل علي تطوير الإدارة المدرسية وذلك من خلال تطبيق المداخل الإدارية ، الحديثة مثل الإدارة الذاتية للمدرسة، إلا أن إستقراء أوضاع التعليم المصرى من خلال التقارير الرسمية والدراسات التربوية يشير إلى عدد من الإشكاليات وأوجه القصور التى قد تحول دون تحقيق النتائج المنشودة من الجهود المبذولة،

والمشروعات الطموحة الساعية لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث يمكن رصد العديد من أوجه القصور ومن أهمها:

- قلة السلطات الممنوحة لمديري المدارس.
- قلة إشراك العاملين في الأنشطة التخطيطية للنظام التعليمى وخطط الدراسة (١١: ٨٤- ٩١).
- ضعف المشاركة المجتمعية في الإدارة المدرسية وضعف مخرجاتها علي المستوى التطبيقى(١٧: ٨٠)، وذلك لعدم نضوج مفهوم القيمة الإيجابية للمشاركة المجتمعية في الثقافة العامة(٢٩: ١٤٦).
- قصور نظم المشاركة المجتمعية في إصلاح التعليم.
- عدم فعالية نقل سلطة إتخاذ القرارات إلى المدارس.
- هيمنة المركزية علي أمور التعليم في المجتمع المصري(١٢: ٤٧).

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن مجالس الأمناء ليس لديها الصلاحيات الفعلية التى تمكنها من إتخاذ القرارات الفاعلة للإرتقاء بالأداء التعليمى داخل المدرسة، وأن الصلاحيات الممنوحة للمدارس هي صلاحيات شكلية، وأن المدارس ما تزال تدار مركزيا (٥٩: ٦٠- ٧٣)، (٥٨: ٣٧٨٧- ٣٧٩١) وأن ما تم من إنجاز نحو إعطاء صلاحيات للسلطات الإقليمية المحلية لإدارة التعليم وتوجيه تطوره ما هو إلا محاولات للإقتراب من اللامركزية وليس تحقيقا لها(١٢: ٦٢)، هذا بالإضافة إلى توصيات مؤتمر تطوير التعليم في مصر عام ٢٠٠٤م، والذى أشار إلى أنه من ضمن إحتياجات التطوير في مصر التوسع في تطبيق اللامركزية في إدارة العملية التعليمية وتعميق النظرة لتطوير التعليم علي أنها عملية مجتمعية(٤١).

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالى: **ما واقع خبرة الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر؟**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية لمفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة من حيث الفلسفة، المبادئ، الأسس الأهداف، والأهمية؟
- ما أبعاد خبرة وتجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة؟
- ما الجهود المصرية المبذولة لتحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة؟
- ما أوجه التشابه والاختلاف، بين كل من الولايات المتحدة الأمريكية ومصر، في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة؟
- ما الآليات المقترحة لتطوير الإدارة الذاتية للمدرسة، في مصر في ضوء الإفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟

- **أهمية البحث** :

- يتواكب هذا البحث مع التطورات التى يشهدها المجتمع المصرى والعالمى للتحول إلى اللامركزية ، وإعادة النظر في كثير من الممارسات المركزية في إدارة التعليم والتى إتسم بها نمط الإدارة التعليمية في مصر.

- يتناول البحث مدخلاً هاماً من أهم مداخل الإصلاح الإدارى في مجال الإدارة التعليمية ، وهو مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة.
- قد يسهم هذا البحث في تطوير الإدارة المدرسية في مصر، والتغلب علي كثير من نواحى القصور بها وذلك من خلال الإجراءات المقترحة، والتى قد تساعد علي نجاح تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مصر.

- **أهداف البحث** :

يستهدف البحث بصفة أساسية تطوير الإدارة الذاتية للمدرسة في مصر في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، بما يتفق والظروف المجتمعية في مصر.

ووصولاً لهذا الهدف يمكن عرض الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف علي الأسس النظرية لمفهوم الإدارة الذاتية في ضوء الأدبيات وثيقة الصلة بالموضوع من حيث: الفلسفة، المبادئ، الأسس، الأهداف، والأهمية.
- التعرف علي خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في الإدارة الذاتية للمدرسة.
- عرض الجهود المصرية المبذولة في الإدارة الذاتية للمدرسة.
- محاولة الإستفادة من خبرة وتجربة الولايات المتحدة الأمريكية، ووضع إجراءات مقترحة تساعد علي نجاح تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة المصرية بما يتفق مع الواقع المصرى.

- **منهج البحث وخطواته** :

يعتمد البحث الحالي في تحقيق أهدافه على المنهج المقارن، حيث يتناسب مع طبيعة المشكلة، ويعد أكثر دلالةٍ على التربية المقارنة، وأكثر احتواء للمناهج الفرعية المستخدمة فيها، واتساقا مع هذه المنهجية يسير البحث وفقا للخطوات التالية (٢٤: ٩٣ ـ ٩٧).

- دراسة الظاهرة التعليمية في وضعها المعياري ، ويعني ذلك دراسة أبعاد ومتغيرات مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من حيث: الفلسفة، المبادئ، الأسس، الأهداف، والأهمية.
- تحليل الظاهرة موضوع الدراسة تحليلاً ثقافياً (خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في الإدارة الذاتية للمدرسة . الجهود المبذولة في مصر لتحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة)، وذلك في ضوء القوى والعوامل الثقافية المسئولة عن الوضع الراهن للظاهرة في دولتى البحث.
- تحليل مقارن: لإظهار وتحديد أوجه التشابه والاختلاف في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في دولتى، البحث وتفسيرها في ضوء مفاهيم بعض العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالظاهرة التعليمية.
- إصلاح الظاهرة التعليمية: وذلك من خلال التوصل إلى بعض جوانب الإفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية ، والتى يمكن أن تسهم في تطوير الإدارة الذاتية للمدرسة في مصر.

- **حدود البحث** :

يقتصر البحث الحالى علي الحدود التالية:

- **الحدود المكانية** :

إقتصر البحث علي دراسة مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية بإعتبارها رائدة في هذا المجال.

- **الحدود الموضوعية** :

حيث إقتصر البحث علي دراسة مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من حيث نشأة الإدارة الذاتية وواقع تطبيقها والعوامل التى تعوق تطبيقها وعوامل نجاحها.

- **الحدود الزمانية** :

- يتزامن هذا البحث مع السياسة الجديدة التى إنتهجتها مصر في التحول إلى اللامركزية والإصلاح المؤسسي في التعليم المصرى ورفع مستوى جودة أداء المؤسسة التعليمية.
- كما يتزامن هذا البحث مع التحول المجتمعي الذي يشهده المجتمع المصري بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١م.

- **مصطلحات الدراسة** :

- **الإدارة الذاتية للمدرسة**:

ويعرفها العجمي بأنها مدخل إدارى معاصر يقوم علي إعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شؤنها، من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها ، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم علي جودة المخرجات التعليمية بها (٣٥: ١٦).

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها نظام إدراي يقوم على اعتبارِ المدرسةِ وحدة إدارية مستقلة بذاتها ، لها حرية تصريف شئونها إداريا وماليا وتربويا، مع إتاحة الفرصة للمشاركة المجتمعية في تنظيم إدارة المدرسة، وفي صنع القرارات التربوية على مستوى المدرسة، وذلك في إطار المعايير والسياسات الوطنية ونظم للمحاسبية.

- **الدراسات السابقة** :

- **الدراسات العربية** :

- **دراسة عادل عبد الفتاح سلامة (٢٠٠٠م) (٢٦) بعنوان: "دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا واستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية".**

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيقات الإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من انجلترا واستراليا وهونج كونج والتعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين دول المقارنة، من حيث عمليات التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتقويم للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية. واستخدمت الدراسة أسلوب حل المشكلة، وحددت الدراسة مجموعة من الصعوبات تتعلق بطبيعة المدرسة المصرية، والتى تعوق تطبيق الإدارة الذاتية ومنها جمود التشريعات المدرسية، في ظل العمل بأسلوب البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، والاعتماد على السلطات المركزية في تلقى التعليمات، وأكدت الدراسة على أنه يجب مراجعة هيكلة إدارة المدرسة المصرية وفتح قنوات اتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي.

- **دراسة فؤاد أحمد حلمي (٢٠٠٣م) (٣٢) بعنوان: "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر بإستخدام مدخل إعادة الهندسة".**

هدفت الدراسة إلى تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر بإستخدام مدخل إعادة هيكلة المدرسة، وعرض نموذج مقترح لإعادة هيكلة بعض العمليات الرئيسية لتحسين أداء المدرسة الثانوية العامة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأظهرت نتائج الدراسة وجود بعض نواحي القصور والضعف، مثل افتقار المدرسة لقنوات اتصال فعالة بين الطلاب والآباء والمجتمع وعدم كفاية المعلمين المؤهلين للقيام بعملية التحسين المطلوبة، وافتقار القيادات للابداع وغياب القرار الحكيم.

- **دراسة محمد حسنين العجمي (٢٠٠٥م) (٣٦) بعنوان: "المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية".**

هدفت الدراسة إلى تحديد المعالم الرئيسية للمشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت استبانة وزعت على عينة شملت ٢٢٥ فردا (١٢٤ من أولياء الأمور – ٤٣ من أعضاء الجميعات الأهلية – ٢٥ من أعضاء المجالس المحلية – ٣٣ من مديري مدارس التعليم الإبتدائي) .وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، كان أهمها: المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية إحدى المنطلقات الرئيسية لتطوير التعليم ـ تؤدى اللامركزية دور إيجابي في زيادة قدرات الإدارة المدرسية على تلبية المتطلبات الأكاديمية والمهنية للمدرسين ـ المركزية تؤثر سلباً على كفاءة العمل الإداري وتسيير اجراءاته.

- **دراسة أحمد محمد شوقي علي (٢٠٠٦م) (٦) بعنوان: "الإدارة الذاتية مدخل لتدعيم مقومات المدرسة الفعالة في ضوء المعايير القومية للتعليم".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية المدرسة الفعالة، وأهم الخصائص المميزة لها والوقوف على العلاقة بين مدخل الإدارة الذاتية وتفعيل دور المدرسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأدواته لوصف الواقع والمتغيرات فيه، وصمم الباحث استبانة مقدمة إلى مديري ومعلمي المدارس الفعالة وأعضاء مجالس الأمناء بها لمعرفة آرائهم في إمكانية تدعيم مقومات المدرسة الفعالة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود ارتباط بين مدخل الإدارة الذاتية وتفعيل دور المدرسة – غياب الرؤية والرسالة الواضحة للمدرسة – الثقافة المقاومة للتغيير وتخوف بعض المسئولين من تقلص صلاحيتهم – غياب الفهم الكامل لمعنى الجودة الشاملة في التعليم.

- **دراسة سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٦م) (٢٠) بعنوان: "الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة في ضوء لامركزية التعليم – دراسة ميدانية لاتجاهات مديري المدارس".**

هدفت الدراسة التعرف على اتجاهات مديري المدارس نحو اللامركزية، والتعرف على مفهوم لامركزية التعليم والإدارة المتمركزة في موقع المدرسة وكذلك وضع تصور لتحسين جودة العمل المدرسي، ورفع كفاءته في موقع المدرسة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت

الدراسة استبانة كأداة أساسية للدراسة الميدانية، وقد طبقت هذه الاستبانة على عينة قوامها ١٠٥من مديري التعليم العام بمحافظة القليوبية، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمها: عدم إعداد المديرين وتجهيزهم للقيام بالأدوار والمسئوليات الجديدة . تلعب وزارة التربية والتعليم الدور الرئيسي في وضع السياسات وفي صنع القرارات وتنفيذ المسئوليات الإدارية والمالية.

- **دراسة سليمان عبد ربه محمد** (٢٠٠٧م) (٢٢) **بعنوان**: "**القيادة التربوية لمدرسة المستقبل في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري رؤية تربوية**".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مفهوم مدرسة المستقبل، وفلسفتها وأهدافها ومبادئها ومناهجها والتقنيات الحديثة المستخدمة فيها، كما هدفت الدراسة الوقوف على أبعاد القيادة الفاعلة في المدرسة العصرية، والتعرف على واقع القيادة التربوية في المدارس العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن القيادة التربوية القوية هى أحد أهم خصائص مدرسة المستقبل – وأن القيادة الناجحة تكمن في مشاركة العاملين بالمدرسة في عملية اتخاذ القرار – وأن مدرسة المستقبل تعد الفرد للحياة وترفع مستوى معيشة الفرد وتحافظ على التماسك الاجتماعي وتهدف إلى تحسين المخرجات التعليمية من خلال جودة العمليات التعليمية.

- **دراسة صلاح الدين عبد العزيز غنيم** (٢٠١٢م) (٢٥) **بعنوان**: "**استراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر**".

وهدفت الدراسة إلى وضع ملامح استراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية في مصر، من خلال تعرف مفهوم الاستقلال الذاتي للمدارس ومعوقات تحقيقه، من وجهة نظر القيادات التعليمية والمدرسية، واستخدم الباحث المنهج الفينو مينولوجي Phenomenology والذي من خلاله يمكن معالجة الربط بين التحليلات السسيولوجية التربوية لإمكانية تحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر.وأكدت نتائج الدراسة أن الإستقلال الذاتي للمدارس يعزز من انتماء الطلاب والعاملين للمؤسسة التعليمية، ويوفر مناخا تعليميا أفضل للطلاب ولجميع العاملين بالمدرسة.

- **الدراسات الأجنبية** :

- **دراسة ملفورد وآخرون** (٢٠٠١م) (٦٣) **بعنوان**: "**صنع القرار في المدارس الثانوية الاسترالية**".

هدفت الدراسة إلى التنظير لعملية صنع القرار الفعال داخل المدرسة الثانوية باعتباره هو العامل الأساسى لتطبيق أي إصلاح تعليمي للمدارس، كماهدفت الدراسة إلى الوقوف على آراء المديرين والمعلمين وأعضاء المجالس المدرسية حول عملية صنع القرار داخل المدارس، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة من المدارس الثانوية في استراليا توزيعها كالآتي (١٢٢ مدير . ٨٣٣ معلم . ٨٨٩ أعضاء المجالس المدرسية . ١٠٣٦ من أولياء الأمور)، وذلك بهدف تقييم فعالية مدخل الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة في صنع القرار التعليمي، وكان من أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة :الدور الهام والضروري للمجالس المدرسية في تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة . وأن المشاركة في صنع القرار التعليمي داخل المدرسة من أهم عوامل نجاح مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة.

• **دراسة تشينج و تشونج(٢٠٠٣م) (٥٠) بعنوان: "أشكال الإدارة الذاتية متعددة المستويات".**

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة ومفهوم وخصائص الإدارة الذاتية للمدرسة، وكيفية تطبيبق أسلوب الإدارة الذاتية داخل المدرسة، بالإضافة إلى دور الإدارة الذاتية في تطوير الأداء المدرسي، وشملت عينة الدراسة ٨٢ مدرسة ابتدائية في هونج كونج بنسبة ٩.١٪ من إجمالي عدد المدارس في هونج كونج والبالغ عددها ٩٠٢ مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الذاتية للمدرسة تلعب دورا مؤثرا وتساهم في رفع مستوى العوامل الآتية: الالتزام الوظيفي- تطوير الكفاءة التنظيمية للمدرسة – تطوير معدلات الكفاءة في عملية صنع القرار التعليمي.

• **دراسة نادية ناصر (٢٠٠٦) (٦٤) بعنوان: "ما مدى تأثير اللامركزية على نتائج التحصيل الدراسي للطلاب".**

هدفت الدراسة إلى مقارنة فاعلية نموذج الإدارة القائم على "مجلس الآباء" والذي تم تطبيقه في محافظات المنيا والفيوم وبني سويف مقارنة بنموذج الإدارة الذاتية للمدرسة والقائم على "مجلس الأمناء والآباء والمعلمين" والذي تم تطبيقه في محافظة الإسكندرية وذلك بعد مرور ثلاث سنوات من بداية التطبيق. وقد اعتمدت الدراسة على مقارنة معدلات الحضور Attendance rates ومعدلات التسرب Net attendance rates ومعدلات الرسوب Repetition rates وذلك في المحافظات الأربعة التى أجريت فيها الدراسة. وكانت البيانات مقتصرة على الأطفال في المرحلة العمرية من ٦- ١٠ سنوات، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المحافظات الأربعة، وقد أعزت الباحثة هذه النتائج إلى عدم فاعلية تجربة الإدارة الذاتية للمدرسة، وقد أشارت الدراسة إلى أنه ربما نحتاج إلى مزيدا من الوقت للحكم على هذه التجربة خاصة وأن هذه الدراسة قد أجريت بعد ثلاث سنوات من بداية تطبيق تجربة الإدارة الذاتية للمدرسة.

• **دراسة حماد ونورس (٢٠٠٩م) (٥٩) بعنوان: "المركزية كمعوق في اتخاذ القرار التربوي في المدارس الثانوية المصرية".**

هدفت هذه الدراسة التعرف على المعوقات، التى تواجه المشاركة في صنع القرار في الإدارة اللامركزية للمدارس الثانوية المصرية في محافظة دمياط ، وقد قام الباحثان بدراسة ميدانية تم من خلالها إجراء المقابلات الشخصية مع ممثلين لمجالس الأمناء في المدارس الثانوية المصرية وأيضا مقابلات مع أولياء الأمور والمدرسين وممثلين للمجتمع المحلي، وقد أظهرت النتائج أن مجالس الأمناء ليس لديها الصلاحيات الفعلية والتى تمكنها من اتخاذ القرارات الفاعلة للارتقاء بالأداء التعليمي بالمدرسة، وأن الصلاحيات الممنوحة لهذه المجالس هى صلاحيات شكلية لمجالات هامشية، وأن المدارس ماتزال تدار مركزيا من خلال المستويات الأعلى متمثلة في المدريات التعليمية ووزارة التربية والتعليم مما يؤدي إلى عرقلة نجاح وتطور تجربة الإدارة الذاتية للمدرسة في مصر. وأشارت الدراسة إلى وجود تناقض واضح وفجوة كبيرة، بين ماتصدره الحكومة من قرارات وتوصيات تتعلق بتشجيع الإدارة الذاتية للمدرسة ومايتم فعلا على أرض الواقع

داخل المدارس، حيث أظهرت الدراسة الميدانية أن مجالس الأمناء لم تكن لديها الصلاحيات لإدارة شئونها، حيث أنه مازالت كثيرا من الصلاحيات والمسئوليات تابعة لمديري الإدارات بالمحافظة ، مما يعني أن نقل الصلاحيات والمسئوليات من المستوى الأعلى إلى مستوى المدرسة لم يتم فعليا على أرض الواقع، وأن اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة مازالت في أيدي الإداريين بالإدارة العليا في المديرية والمحافظة.

- **دراسة البرادي وأمين (٢٠١٠) (٥٢) بعنوان: "المشاركة المجتمعية في التعليم- دراسة حالة لمجالس الأمناء في محافظة الفيوم في مصر".**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة حالة لمجالس الأمناء في محافظة الفيوم في مصر وذلك لمعرفة مدى المشاركة المجتمعية في الإدارة الذاتية للمدرسة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الصلاحيات المعطاه لمجالس الأمناء هى صلاحيات شكلية، فليس لهذه المجالس صلاحيات في المجالات المتعلقة بالعملية التعليمية ومنها: وضع السياسة التعليمية للمدرسة – خطة الدراسة – تطوير المقررات.

- **دراسة حماد (٢٠١٠م) (٥٨) بعنوان: "فعالية مجالس الأمناء في اتخاذ القرار التربوي في المدارس الثانوية المصرية".**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية مجالس الأمناء في تنشيط المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية داخل المدارس الثانوية المصرية ، وذلك بمحافظة دمياط ، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أنه بالرغم من أن السياسة التعليمية المعلنة والتى تدعم مبدأ الإدارة اللامركزية للمدارس، وتؤكد على أهمية مشاركة المجتمع المحلي في الإدارة الذاتية للمدارس، من خلال تشجيع مشاركة أولياء الأمور وممثلي المجتمع المدني، إلا أنه يوجد تحجيم لدور مجالس الأمناء للقيام بدورها للنهوض بالعملية التعليمية ، وأن الدور الفعلي لهذه المجالس قد تم اختزاله في جمع التبرعات والمساعدات المالية من المجتمع المحلي، لتحسين وصيانة المباني المدرسية، والإشراف على الأنشطة المدرسية، وخلصت الدراسة إلى أن مشاركة مجالس الأمناء في الإدارة المدرسية هى مشاركة شكلية.

- **دراسة مركز بحوث التعليم (CREDO) في جامعة استانفورد (٢٠١٢م)(٤٨) بعنوان: "إنجاز مدارس الميثاق في ولاية نيو جيرسي".**

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة متوسط التحصيل الدراسي في مدارس الميثاق المدارة ذاتيا مقارنة بالمدارس الحكومية وذلك في مادتي القراءة والرياضيات وقد أجريت هذه الدراسة في ولاية نيو جيرسي New Jersey من خلال مركز بحوث التعليم الملحق بجامعة ستانفورد Stanford University بالولايات المتحدة الامريكية، وقد تم متابعة التحصيل الدراسي للطلاب خلال خمس سنوات من (٢٠٠٧م إلى ٢٠١١م) في المراحل الدراسية من المستوى الثالث وحتى المستوى الثامن، وذلك في ٦٠ مدرسة من مدارس الميثاق في ولاية نيو جيرسي، وبلغ عدد التلاميذ الذين تم متابعة تحصيلهم الدراسي ١٠.٧٧٢ طالبا. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه في ٣٠٪ من مدارس الميثاق كان تحصيل الطلاب أعلى من مثيله

في المدارس الحكومية ، وأنه في ١١٪ من مدارس الميثاق كان تحصيل الطلاب أقل من المدارس الحكومية وذلك بالنسبة لقدرة الطلاب على القراءة. أما بالنسبة لمادة الرياضيات فقد أظهرت نتائج الدراسة أنه في ٤٠٪ من مدارس الميثاق كان تحصيل الطلاب أعلى من مثيله في المدارس الحكومية ، وأن التحصيل كان أقل في ١٣٪ من مدارس الميثاق مقارنة بالمدارس الحكومية ، وكان تحصيل الطلاب في مادتي القراءة والرياضيات في مدارس الميثاق الواقعة في المناطق الحضرية أعلى من المدارس الحكومية، وكان الفرق ذات دلالة إحصائية، كذلك أظهرت الدراسة أن نتائج تحصيل الطلاب في مدارس الميثاق الواقعة في المناطق الريفية في ولاية نيو جيرسي أقل من مثيلتها الحكومية، وكان الفرق ذات دلالة إحصائية أيضا.

- **دراسة وايت جون وآخرون (٢٠١٢م) (٦٩) بعنوان: "التحصيل الدراسي لمدارس الميثاق المستقلة".**

هدفت الدراسة إلى مقارنة التحصيل الدراسي للطلاب في مدارس الميثاق المستقلة ذاتيا مقارنة بنظائرهم في المدارس الحكومية، وذلك في مادتي القراءة والرياضيات، وقد استمرت هذه الدراسة لمدة ثلاث سنوات، تم فيها متابعة التحصيل الدراسي للطلاب في مدارس الميثاق المستقلة ذاتيا، ومقارنته بالتحصيل الدراسي للطلاب في المدارس الحكومية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في التحصيل الدرسي بين الطلاب في مجموعتي الدراسة وذلك في نهاية السنة الأولى والثانية، أما في نهاية السنة الثالثة فقد أظهرت النتائج وجود ارتفاع في المستوى التحصيلي لطلاب مدارس الميثاق عن نظائرهم في المدارس الحكومية وذلك بناء على تقديرات الطلاب.

- **تعقيب على الدراسات السابقة** :

- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، والتى هدفت جميعها إلى الاصلاح الإداري على مستوى المدرسة من خلال المداخل الإدارية الحديثة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة وهو محاولة تطوير الإدارة الذاتية للمدرسة في جمهورية مصر العربية.
- كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استفادتها من خبرات بعض الدول في مجال الإدارة الذاتية للمدرسة، إلا أن الدراسة الحالية اختلفت عنها في أنها تناولت خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم حيث استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي أما الدراسة الحالية فقد استخدمت المنهج المقارن، وفي هذا الصدد تشابهت مع دراسة عادل عبد الفتاح سلامة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة، وفي بناء بعض محاور الإطار النظري وتدعيمه.

- **أولاً: الإطار النظري للدراسة** :

يعرض هذا الجزء من الدراسة الحالية المنظور الفلسفي للإدارة الذاتية للمدرسة من حيث (المفهوم . المبادئ . الأهداف . الأهمية . المراحل . الأسس والسمات)، وسوف يتم تناول كل عنصر من العناصر السابقة بالشرح والتحليل كما يلي:

- **مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة**:

تعددت تعريفات الإدراة الذاتية للمدرسة فمنها من يرى أنها تطبيقاً منظماً للامركزية على مستوى المدرسة وبناء عليه تتحمل الإدراة المدرسية مسئوليةٍ اتخاذ القرار في الموضوعات الحيوية المرتبطة بعمليات إدراة المدرسة مالياً وتربوياً في ظل أهداف وسياسات ومناهج ومعايير ونظم للمحاسبية (١٢: ١٤).

ويعرفها جاك هالاك Hallak Jacques بأنها نظام إدراي يتميز بأنه لكل مدرسة حرية إتخاذ القرار في المجالات المتعلقة بالميزانية والمقررات وإدراة شئون المدرسين والعاملين في إطار المعايير والسياسات الوطنية (٥٦: ٥)، ويعرفها كالدويل Caldwell بأنها نظام لا مركزي تكون فيه المدرسة صاحبة السلطة والمسئولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئونها وذلك في إطار الأهداف والسياسات والمساءلة(٤٧: ٣).وقد اتخذ هذا المفهوم مسميات عديدة منها:

- الإصلاح الإداري المتمركز حول المؤسسة التعليمية School-Based management Reform .
- والإدارة المحلية للمؤسسات التعليمية Local management of schools .
- والمؤسسات التعليمية المدارة ذاتيا ونقل السلطة Self- Managing school & Devolution .
- والحكم الذاتي للمدرسة Autonomous schools .

وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة الذاتية للمدرسة تختلف عن عملية تفويض المدرسة بالسلطة الكاملة لصنع القرار، حيث أن عملية التفويض تنص على أن المدرسة تكون لها المسئولية في صنع القرار، ولكن ترجع بعد ذلك إلى المستوى الأعلى للإشراف على عملية صنع القرار، وعلى العكس من ذلك فإن الإدارة الذاتية للمدرسة تنص على أن المؤسسة التعليمية تكون مسئولة مسئولية كاملة عن عملية صنع القرار، وعن النتائج المترتبة على تلك العملية، وليس للمستوى الأعلى أي سلطة على المؤسسة التعليمية في تلك العملية أو في إدارتها للعمل بما يتناسب مع احتياجات وقدرات المؤسسة التعليمية وبما يتناسب مع طبيعتها وطبيعة البيئة المحيطة بها. (٩: ٣٢٢- ٣٢٧).

- **فلسفة ومبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة**:

تقوم فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسةعلي أساس أن تطوير التعليم وإصلاحه لم يعد مسؤلية الدولة فقط ، بل صار قضية مجتمعية وعملا قوميا، مما يقتضي بالضرورة دعم المجتمع كافة للمؤسسة التعليمية في صورة مشاركة مجتمعية، من كافة الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية والمجتمع

المدني بتنظيماته وجمعياته الأهلية، وأصحاب الأموال ورجال الأعمال والأحزاب وأولياء الأمور القادرين وغيرهم، ولذلك أصبحت المشاركة المجتمعية ركيزة رئسية ومحورية في بيئة مجتمع المعرفة لدعم إصلاح وتطوير التعليم لبناء المعرفة (١٣: ١ ـ ٢).

إن عملية الإدارة الذاتية للمدرسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية نقل السلطة، والتي تعتبر مفهوماً جوهرياً في الادارة الذاتية للمدرسة، حيث يتم نقل السلطة والنفوذ من المستوي الأعلي إلي مستوي المدرسة ، وطبقاً لهذا المفهوم لا يكون للحكومة المركزية نفس السلطة والنفوذ فوق المدارس، كما كان من قبل، حيث يتم إسناد المهام الإدارية الخاصة بالتخطيط وتطبيق الخطط والرقابة والإشراف والتوجيه والمتابعة إلي إدارة المدارس الداخلية (٢١: ٢٥٢).

وتعتمد فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة على مجموعةٍ من المبادئ من أهمها:

- الاستقلال الذاتي: يمثل الإستقلال الذاتي مدخلاً أساسياً للإدارة الذاتية، من حيث كونه يجمع بين قدرة الفرد علي الأداء والإنجاز، وبين إدارة الذات، فهو يعبر عن قدرة الفرد علي تحرير أدائه وإنجازه من المعوقات التنظيمية والبيروقراطية(٢٥: ٢٢) ، فهو نظام إداري يعزز ذاتية الأعضاء في موقع العمل في خلق ظروف مناسبة للمشاركة الفعالة والتحسين والمحاسبية والتنمية المهنية المستدامة(٩: ٣٢٣).
- وجود رؤية واضحة للعمل: حيث تساعد هذه الرؤية في تحديد المسار الصحيح لتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة، كما تحدد أفضل التوقعات الخاصة بعملية الإستيعاب التعليمي بين الطلاب، وتسهم ايضاً في الوقوف علي وضع ومكانة المؤسسة التعليمية بالإضافة إلي تحديد أهدافها المستقبلية (٩: ٣٣٣).
- تفعيل صنع القرار التشاركي: حيث تؤكد الإدارة الذاتية علي ضرورة أن يشترك جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية في الإدارة الذاتية من أولياء أمور ومجتمع محلي ومعلمين.

ويجب الإشارة إلى أن مشاركة الأباء والأمهات تعتمد إلي حد كبير علي المستوي التعليمي والحالة المادية ومدي إقتناع أولياء الأمور بأهمية هذه المشاركة ، وبالرغم من أن مشاغل الحياة قد تحول دون مشاركه الأباء والأمهات في الأنشطة الإجتماعية بالمدرسة، إلا أن غالباً ما يكون لديهم الإستعداد لتقديم الدعم المادي للمدرسة (٥٦: ٩).

بالنسبة لمشاركة المجتمع المحلي في الإدارة الذاتية للمدرسة، فيعتمد إلي حد كبير علي النظم والعلاقات الإجتماعية السائدة في المجتمع، فعلي سبيل المثال تكون المشاركة المجتمعية في الإدارة المدرسية ضعيفة في المجتمعات التي تأخذ بالنظم الهرمية في الإدارة، حيث يعتبر السكان المدرسة الحكومية مؤسسة تابعة للدولة، وذلك بعكس الوضع في المجتمعات الديمقراطية غير المنغلقة حيث يكون فيها التفاعل بين المجتمع المحلي والمدرسة ذات فائدة وعائد علي المدرسة.

أما مشاركة المدرسين مع مدير المدرسة في إتخاذ وصنع القرار وتبادل المعلومات يساعد علي تحسين العملية التعليمية، إلا أنه يجب الإشاره إلي أن زيادة مشاركة المدرسين في الإدارة المدرسية يمكن أن يكون لها نتائج سلبية علي جودة التعليم والأداء الأكاديمي في حالة نقص الوقت المخصص للأنشطة الأكاديمية بالمدرسة (٥٦: ٩ . ١٠).

- تفعيل صنع القرار التشاركي: حيث تؤكد الإدارة الذاتية علي ضرورة أن يشترك جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية في الإدارة الذاتية من أولياء أمور ومجتمع محلي ومعلمين.

ويجب الإشارة إلى أن مشاركة الأباء والأمهات تعتمد إلي حد كبير علي المستوي التعليمي والحالة المادية ومدي إقتناع أولياء الأمور بأهمية هذه المشاركة ، وبالرغم من أن مشاغل الحياة قد تحول دون مشاركه الأباء والأمهات في الأنشطة الإجتماعية بالمدرسة، إلا أن غالبا ما يكون لديهم الإستعداد لتقديم الدعم المادي للمدرسة (٥٦: ٩).

أما مشاركة المدرسين مع مدير المدرسة في إتخاذ وصنع القرار وتبادل المعلومات يساعد علي تحسين العملية التعليمية، إلا أنه يجب الإشاره إلي أن زيادة مشاركة المدرسين في الإدارة المدرسية يمكن أن يكون لها نتائج سلبية علي جودة التعليم والأداء الأكاديمي في حالة نقص الوقت المخصص للأنشطة الأكاديمية بالمدرسة (٥٦: ٩ . ١٠).

- ديمقراطية العملية التعليمية: تعد الديمقراطية مطلباً أساسياً لكل فرد ، لكي يتمكن من المشاركة الفعالة في بناء مجتمعه ، وصنع حضارته على أساسٍ من الوعي والفهم، فالديمقراطية ثقافة مجتمع أكثر من كونها شكلاً من أشكال الحكم، وهى من أهم المفاهيم التى يمكن للتعليم أن يرسخها في نفوس وعقول المتعلمين والمعلمين على حد سواء، فهى مطلب وتوجه اجتماعي يحتاجه كافة الأفراد والقوى المجتمعية (٤٠: ٩٩)، فتطبيق اللامركزية في صنع القرار يعد أهم الإتجاهات نحو الديمقراطية، حيث يمكن من خلال تطبيق اللامركزية تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية، وتطوير الإدارة والرقابة والإشراف التربوي علي العملية التعليمية ذاتيا داخل المؤسسات التعليمية، وتطوير نظم التمويل والإنفاق علي الموارد داخل النظام التعليمي للمؤسسات التعليمية(٩: ٣٣٤).
- مرونة عمليتي التدريس والتعليم: ولتحقيق هذه المرونة يجب أن تكون اللامركزية موجهه لتحقيق التطور الأكاديمي، والتربوي في جودة الخدمات التربوية التي تقدمها المؤسسات التعليمية، وضرورة التحول من النموذج التقليدي في التعليم الذي يكرس الحفظ والتلقين، إلى نموذج التعلم النشط والتقويم الشامل المستمر ودمج تكنولوجيا المعلومات (٢٨: ١٣٩).
- تغير دور مدير المؤسسة التعليمية: حيث يتغير دور مدير المؤسسة التعليمية من دور الرئيس إلي دور المسئول التنفيذي الرئيسي، ويعمل وفقاً لروح الفريق

مع المشاركين في السلطة وبذلك تتحول السلطة والمسئولية إلى موقع المؤسسة التعليمية (٩: ٣٣٥).

- **أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة:**

تهدف الإدارة الذاتية للمدرسة إلي :

- أن الهدف الأساسي من تبني فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة هو تشجيع أولياء الأمور والمجتمع المحلي للتفاعل مع إدارة المدرسة، بهدف تحسين العملية التعليمية وجودة التعليم والأداء الأكاديمي للطلاب.
- تهدف الإدارة الذاتية إلى زيادة كفاءة الموارد التعليمية، وذلك من خلال التخلص من الإجراءات البيروقراطية Bureaucracy والروتين الإداري والأعباء المادية المرتبطة به داخل الإدارات التعليمية.
- إعطاء المدرسة مزيداً من الإستقلال الإداري والمالي، وإدارة مصادر التمويل علي مستوي المدرسة، فإذا كانت فلسفة الإدارة الذاتية تقوم أساسا علي أن المجالس المدرسية لديها صلاحيات لدراسة الإحتياجات التعليمية، ووضع الحلول المناسبة لسد هذه الإحتياجات، فإن من البديهي أن يكون لهذه المجالس صلاحيات تحديد الأولويات في توزيع الموارد المادية المتاحة للمدرسة (٤٧: ٣ ـ ٤).
- رفع الروح المعنوية لدي الأفراد العاملين في مجتمع المدرسة، وتشجيعهم وتعزيز دافعيتهم للعمل.
- تعمل الإدارة الذاتية للمدرسة علي الإرتقاء بمستوي الجوده في شتي عناصر المنظومة المدرسية.
- رفع المستوي المهني للمدرسين والإداريين(٤٧: ٤).
- تسهم الإدارة الذاتية للمدرسة في تطوير جودة عمليتي التدريس والتعليم، من خلال تقريب عملية صنع القرارات إلى الأماكن التى تطبق فيها تلك القرارات عن طريق ما يسمي الإدارة في موقع العمل، وصنع القرار في موقع العمل. ويساهم ذلك في زيادة الدافع لدي المديرين والمدرسين في تنفيذ المهام والمسؤليات المطلوبة منهم علي أفضل وجه.

ويري البعض أن الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية تهدف إلي تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين وتطوير نظام المحاسبة التعليمية، حول إستخدام وتوزيع الموارد البشرية والمادية.
- جعل المؤسسة التعليمية وحدة تنظيمية قائمة بذاتها ، تتمتع بقدرة تنظيمية وفردية عالية، قادرة علي التنمية المهنية لأفرادها، من خلال التدريب علي مهارات العمل بروح الفريق.
- إعاده هيكلة الإدارة المدرسية، بشكل يسمح بمزيد من الحرية والإستقلال في صنع القرار ودعم اتصلاتها بالآباء والمجتمع المحلي.
- نشر الوعي برسالة المؤسسة التعليمية، وأهدافها لتحقيق أقصي فاعلية في استثمار الإمكانات المتاحة (٩: ٣٣٠).

- **أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة**:

تأتي أهمية تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة من الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها، والتى ذكرت آنفا، فيتضح أهمية تحقيق هذا المدخل لإرتباطه بفعالية المدرسة وكوسيلة للتطوير والتحسين المستمر في الأداء، فهو مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالمدرسة حيث يركز مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة على اللامركزية، وتفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار التربوي والعمل الجماعي والتعاوني لتحقيق التميز وتحسين جودة المخرجات التعليمية، وتتمثل أهمية هذا المدخل فيما يلي:

- الربط بين المدرسة والمجتمع المحلي، فهى تساعد على تحسين الاتصال الفعال والإيجابي بين أعضاء المدرسة، وبين أفراد المجتمع، وإقامة علاقات جديدة بين المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، وتفعيل دور المدرسة في خدمة المجتمع.
- تكفل للمدرسة مزيداً من الاستقلالية وصلاحية اتخاذ القرارات وزيادة المشاركة في صناعتها.
- شعور المدير والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي بأن المدرسة ملكية خاصة بهم، مما يعزز ويحسن معنوياتهم ودافعيتهم للعمل.
- تساعد المدرسة على مزيد من الاستقلال المالي والإداري، لتحسين الخدمة التربوية وإتاحة الفرصة للمدرسة لتحديد ميزانيتها واستثمار هذه الميزانية لصالح جودة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.
- مساعدة المدارس بأن تصبح أكثر ديمقراطية، وذلك من خلال التوجه نحو اللامركزية.
- تشجيع التفوق والامتياز، للمنافسة بين المدرسة والمدارس الأخرى في المجتمع المحلي.
- تفعيل المساءلة التعليمية.
- تحويل المدرسة إلى بيئة ملائمة، ومناخ مناسب لعمليات تقييم أداء الطلاب وتقييم نتائجهم، و مناقشة أفضل الوسائل لتلبية احتياجات الطلاب والمدرسة داخل موقع العمل في المدرسة.
- القضاء على بيروقراطية العمل الإداري، والالتزام بتمكين المجتمع وتحد من المركزية الإدارية.
- تعد آلية مفيدة في تحقيق التنمية المهنية للأفراد العاملين بالمدرسة، والتغيير التربوي وزيادة فاعلية العمل على المستوى المؤسسي بما توفره من سلطات وصلاحيات واسعة للإدارة المدرسية(٢١: ٢٤٧. ٢٥٢)، (٩: ٣٣٠ . ٣٣٢).

- **مراحل تحسين أداء الإدارة الذاتية للمدرسة** :

يمكن النظر إلى الإدارة الذاتية على إنها عبارة عن عملية دائرية تتكون من المراحل الآتية:

- التحليل البيئي: ويتم في هذه المرحلة تحليل البيئات الداخليه والخارجيه، التي يمكن أن تؤثر في المدرسة، من خلال جوانب القوة وجوانب الضعف والفرص والتهديدات .

- التخطيط والتنظيم: يتم في هذه المرحلة بناء رسالة وأهداف المدرسة، وتطوير سياستها، وتأسيس البرامج التعليمية والمهنية، ووضع الميزانية وتخصيص الموارد وبناء العملية التنظيمية(٢٥: ٣٠).
- الإختيار والتوجيه: ويشمل التركيز علي إختيار وتعيين الأفراد، والقيادة القادرة علي إحداث التغيير المطلوب، وتشمل هذه المرحلة بناء قدرات المدرسة وتأهيل وتدريب وتطوير المدرسين والعاملين بالمدرسة ، الفرصة لنموهم المهني ويتطلب ذلك التوجيه وتفويض المسؤليات والسلطات للعاملين بالمدرسة (٦١: ٢).
- التنفيذ: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة التعليمية ككل بتطبيق البرامج المخططة، مع التركيز علي توفير المصادر الضرورية وتوفير الدعم والإرشاد للتنفيذ الفعال لبرامج العملية التعليمية، وتتضمن هذه المرحلة تطبيق جميع البرامج الفعالة والمتوافقة مع سياسات وأهداف المؤسسة التعليمية(٩: ٣٣٩).
- الرقابة والتقويم: ويتم فيها تقويم أداء المدرسة ككل، لضمان التقدم نحو تحقيق الإنجازوالأهداف وفقاً للخطة الإستراتيجية، وتُؤسس المدرسة أنظمة تقويم داخلية لتقويم كافة مجالات العمل بها، في ضوء مستويات معيارية ومؤشرات أداء ونظام حوافز متميز لهيئة العاملين، ثم يكتب تقرير عن برنامج التقويم والحياة المدرسية، ثم يلي ذلك إجراءات تصحيحية وتخطيط للتطوير والتحسين وإعادة النظر في إتجاه المدرسة وإعاده تنظيم السياسات أي بداية دورة إستراتيجية جديدة(٢٥: ٣٠)، (٦١: ٢).

- **أسس وسمات الإدارة الذاتية للمدرسة**:

أشار Hallak Jacques (٥٦: ٥ ـ ٧) إلي أن هناك أسس للإدارة الذاتية للمدرسة وتتمثل في عشر نقاط هي:

- تحقيق اللامركزية Decentralization وهذا يعني إعادة توزيع السلطة بحيث تصبح المدرسة هي الكيان الرئيسي Principal entity لاحداث التغيير في النظام.
- قدرة المدرسة علي إداره نفسها ذاتياً وبحرية Autonomy حتي تتمكن من حل مشاكلها وتحسين العملية التعليمية بها.
- تحمل القائمين علي الإدارة المدرسية مزيداً من المسؤليات Responsibilities والمساءلة Accountability من خلال التقييم الذاتي للمدرسة والتقييم الخارجي من المستويات العليا.
- الشراكة والمشاركة Partnership and participation في إدارة العملية التعليمية، من خلال مشاركة أولياء الأمور والمدرسيين وممثلين للمجتمع المحلي والطلاب، وذلك من خلال تكوين مجالس الأمناء والأباء والمعلمين.
- تواجد هياكل إدارية مساعدة وداعمة للمدرسة، وخاصة في المجالات المتعلقة بالميزانية والمقررات والتدريب والتخطيط وتكنولوجيا المعلومات والمراقبة والتقييم الذاتي.

- تحسين في القدرات التنظيمية Organizational capacity لكل مدرسة بما يضمن تحقيق اتصال فعال بين الأطراف المختلفة المشاركة في العملية التعليمية والعمل بروح الفريق Team work spirit من خلال توزيع الصلاحيات والمسئوليات.
- يجب أن يسبق الإدارة الذاتية للمدرسة إصلاح مدرسي School restructuring يشمل النواحي المختلفه التي تمكن المدرسة من القيام بوظيفتها علي الوجه الأمثل.
- التقويم المستمر Continous evaluation لأداء القائمين علي إدارة المدرسة بهدف التحسين المستمر والذي هو سمة من سمات الإدارة الذاتية للمدرسة.
- أن يكون المناخ المدرسي داعم لمبادئ الشفافية Transparency وتقبل التغيير.
- وأخيراً أن نجاح أو فشل الإدارة الذاتية للمدرسة يعتمد إلي حد كبير علي الثقافة السائدة والأوضاع داخل المدرسة. فانتقال الصلاحيات والمسئوليات في الإدارة الذاتية للمدرسة غالباً ماتتم هذه المبادرة من المستوى الأعلى (وزارة التعليم) إلى المستوى الأدنى (المدارس)، إلا أن سرعان ماتقابل تلك المبادرة بمقاومة التغيير من القيادات التعليمية في الإدارات العليا نتيجه لتخوفهم من فقدان نفوذهم وسيطرتهم على مجريات الأمور، مما يتطلب التأكيد على الاهتمام بنشر ثقافة التغيير، قبل نقل الصلاحيات والمسئوليات، حيث أن فشل المدارس في إحداث التغيير المنشود، قد يؤدي إلى ارتفاع أصوات بعض القيادات في الإدارة العليا والتى لديها الرغبة في السيطرة على عملية اتخاذ القرارات (٤٧: ٦).

ويمكن إيجاز الأسس التى تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة، المتكاملة معاً والمعتمدة على بعضها البعض اعتمادا متبادلاً وهى:

- لامركزية السلطة.
- التمركز حول إثراء مستوى التلميذ.
- المشاركة المجتمعية الفعالة في صناعة القرارات التربوية بالمدرسة.
- التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين وجميع أعضاء مجالس المدرسة(٢١: ٢٥٣)، (٣٤: ١٢٨).
- الشفافية وإتاحة المعلومات للجميع: حيث تقوم الإدارة الذاتية للمدرسة على الشفافية من ناحية ، والاهتمام بحرية تداول المعلومات وإطلاع الجميع عليها وإيجاد آلية لنشر المعلومات وإتاحتها.
- المحاسبية: والمحاسبية مكون رئيس للإدارة الذاتية للمدرسة، يرتبط بالشفافية ويؤكد على أن هناك مستويات للأداء، وربط التحفيز بها ويرتبط بذلك قيام هيئات مستقلة بمراقبة الأداء ومتابعة العملية التعليمية (٥: ١٢٢- ١٢٣).

- **ثانياً: الإدارة الذاتية للمدرسة في مصر:**

سوف يتم تناول الإدراة الذاتية للمدرسة في مصر من حيث النقاط التالية:

- نشأة وتطور الإدارة الذاتية للمدرسة في مصر.

- الجهود المبذولة لتحقيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في مصر.
- التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مصر.
- رؤية تحليلية تفسيرية لواقع الإدارة الذاتية للمدرسة في مصر.

- **نشأة وتطور الإدارة الذاتية في مصر**:

إن مشاركة الآباء في مصر في العملية التعليمية بدأت حينما تولي علي مبارك ديوان المدارس . وزارة التربية والتعليم . في ٢٠ سبتمبر ١٨٧٠م ، وقدم تقريره الشهير المعروف بمشروع علي مبارك، والذي دعا فيه إلي وجوب دعوة الأباء إلي حضور إمتحانات آخر العام الشفهية ، كي يستمعوا إلي أبنائهم، وكان الغرض من هذه الدعوة كسر حاجز العزلة القائم آنذاك بين المدرسة والمجتمع. أما أول مجلس رسمي يجمع بين الأباء والمعلمين كان في ٩ يوليو ١٩٥٥م، وتوالي صدور مجموعة من القرارات الوزارية والمنشوراتٍ العامة من وزارة التربية والتعليم لتطوير تلك المجالس لتصبح أكثر تنظيماً وفاعلية.

وقد تبنت الحكومة المصرية "اللامركزية في إتخاذ القرار" كأحد أوجه الإصلاح الإداري في العملية التعليمية وذلك منذ عام ١٩٧٩م، عندما اصدرت قانون الإدارة المحلية، هذا القانون الذي أعطي المحافظ صلاحيات متعدده في إدارة المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم، وذلك داخل نطاق المحافظة، وقد شملت هذه الصلاحيات بناء المدارس وتجهيزها والعمل علي إدارتها(٥٧: ٤٧). وقد أعقب ذلك القرار رقم ١٣٩ لعام ١٩٨١م ، والذي حدد الأدوار المنوطة بوزارة التربية والتعليم من ناحية والسلطات المحلية بالمحافظات من ناحية أخري، في إدارة العملية التعليمية، إلا أن هذه المحاولات لم تحقق أهدافها ، في تحقيق الإدارة اللامركزية علي مستوي المدارس، حيث يمكن أن نوجز ماحدث هو إنتقال بعض الصلاحيات والمسؤليات من وزارة التربية والتعليم إلي المديريات والإدارات المحلية (١٦: ٥). وعادت الحكومة المصرية محاولتها، لتحقيق مزيداً من اللامركزية في وزارة التربية والتعليم وذلك عندما وضعت الحكومة "برنامج إصلاح التعليم" في بداية التسعينيات، وذلك تحت ضغوط محلية من النخب السياسية التي نادت بضرورة تحقيق اللامركزية للارتقاء بالعملية التعليمية داخل المدارس، وضغوط دولية من البنك الدولي وهيئة المعونة الأمريكية، وأيضا إدراكاً من واضعي السياسات التعليمية بأهمية تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية في المدارس (٥٧: ٤٧- ٤٨).

وقد شهد عام ٢٠٠٥م نقلة نوعية نحو المدرسة ذاتيه الإدارة (SBM) في مصر وذلك بصدور القرار الوزاري رقم ٢٥٨/ ٢٠٠٥م، والذي تم تعديله بعد ذلك بالقرار رقم ٢٠٠٦/٣٣٤م، والخاص بإستبدال مجالس الأباء بالمدارس الحكومية إلي مايسمي مجالس الأمناء Board of Trustees كأحد الإستراتيجيات التي إنتهجتها الحكومة المصرية للإرتقاء بالعملية التعليمة (٤٥: ٤ . ٥)، وقد أعتمدت فلسفة إنشاء مجالس الأمناء إلي توسيع المشاركة المجتمعية في الإدارة المدرسية (٥٨: ٣٧٨٨).

- **الجهود المبذولة لتحقيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في مصر:**

وسوف يتم عرض هذه الجهود ، من خلال القرارت الوزاريه الداعمة للتحول إلي اللامركزية والإصلاح المتمركز علي المدرسة، وتجارب الإدارة الذاتية للمدرسة، واضعين في الإعتبار أن هذه القرارت والتشريعات تعبر عما ينبغي أن يكون عليه الواقع أكثر من تعبيرها عن الواقع نفسه.

وقدعملت الحكومة المصرية علي تدعيم اللامركزية، في التعليم بهدف، تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي:

- تحسين جودة التعليم.
- ومشاركة المجتمع المحلي في العملية التعليمية.
- خفض معدلات التسرب والرسوب.(٦٤: ٥)

كان صدور مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم في مصر في سبتمبر عام٢٠٠٣م البداية الحقيقية،لإهتمام وزارة التربية والتعليم بتحسين جودة العملية التعليمية، وفي ضوء الأساس الفكري للمشروع تم وضع المعايير والمؤشرات في خمس مجالات رئيسية هي: المدرسة الفعالة، الإدارة التربوية، المعلم، المشاركة المجتمعية، المنهج ونواتج التعليم، كما حفزت المعايير القومية للتعليم علي تفعيل جهود الإصلاح في مصر، والتحول من التركيز علي مبدأ المدخلات إلي التوجه للإصلاح المتمركز علي المدرسة وإعتبار المدرسة وحدة للفعل والتغيير من خلال مجالات المدرسة الفعالة والمشاركة المجتمعية ومؤشرات جودة إدارة الموارد المالية داخل المدرسة.

وقد جاءت النقلة الثانية نحو الإهتمام بالجودة مع صدور القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦م، بشأن إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، وبذلك أصبح الإصلاح المتمركز علي المدرسة هو الطريق نحو الوصول إلي الإعتماد التربوي وفقا للقانون الجديد(٤٦: ١٧).

وقد قامت وزارة التربية والتعليم بمجموعة من المشروعات التجريبية، التي إتخذت مدخل تحسين المدرسة علي أساس المعايير، حيث قامت بتنفيذ أربعة مشروعات رئيسية هي:

- مشروع تعميم التعليم النشط Mainstreaming interactive learning والذي تم تنفيذه في٩٠ مدرسة بالتعاون مع هيئة اليونسيف في ثلاث محافظات هي: الفيوم، وقنا وأسيوط ، ومن إنجازات هذا المشروع وضع أطر لائحية لتفعيل الإدارة الذاتية.
- مشروع المدراس الجديدة بالتعاون مع الوكالة الأمريكية للتنميه الدولية USA1D ، وتم تنفيذه فى١٠٠ مدرسة ، وقد بدأ المشروع مع بداية العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥م في ثلاث محافظات هي: الفيوم والمنيا وبني سويف وقد انضمت الاسكندرية لهذه المحافظات.
- مشروع المدرسة الفعالة: Effective school project وهو أحد المشروعات التي نفذتها وزارة التربية والتعليم في عدد من المدارس الإبتدائية والإعدادية

بمحافظات قنا وكفر الشيخ والإسماعيلية والشرقية والدقهلية، بهدف تحقيق نموذج المدرسة الفعالة، بداية من الرؤية والرسالة، ومرورا بالمناخ الإجتماعي للمدرسة وأساليب التدريس وبيئة التعلم، وإعتمد المشروع علي انشاء حلقة وصل بين عدد من المدارس المتجاورة، يتبادل تلاميذها فيما بينهم الآراء والمعلومات حول الموضوعات المختلفة، كما أتاح هذا المشروع تحول إدارة المدرسة إلي إدارة لامركزية يشارك فيها المعلمون والأباء من أجل تحويل جميع مدارس التعليم الأساسي إلي مدارس فعالة وفق المعايير القومية للتعليم في مصر.

- برنامج تطوير التعليم : Educational reform program والذي تم تنفيذه بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في سبع محافظات بواقع ٣٠ مدرسة في كل محافظة(١٢: ٤٤).

ومن التجارب التي قامت بها وزارة التربية والتعليم، والتي تدعم بها اللامركزية، هي تجربة "لامركزية التعليم بالأسكندرية"، حيث بدأت هذه التجربة في شهر ديسمبر ٢٠٠١م بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية، واستمر البرنامج حتي ٢٠٠٥م وغطي ٣٠ مدرسة إبتدائية وإعدادية وثانوية، وتمثل تجربة الأسكندرية أحد العلامات القوية في الإنتقال من مدخل تحسين التعليم القائم علي المدخلات ، إلي مدخل الإصلاح الشامل المتمركز علي المدرسة في إطار اللامركزية والمشاركة المجتمعية، ويعمل هذا المدخل علي بناء القدرة الذاتية للمدرسة بصفتها الوحدة الاولي في خط الإنتاج التعليمي وتمكين المدرسة من تطوير أدائها وفقا للمعايير القومية تمهيدا لمرحلة الإعتماد التربوي(١: ١٣٤).

ومن المبادرات الإيجابية للتحول إلي اللامركزية إنشاء "وحدة السياسات والتخطيط الإستراتيجي" في وزارة التربية والتعليم، والتي يناط بها نشر ثقافة اللامركزية وتعميق أصولها المؤسسية وتقديم الدعم الفني للمحافظات، لتتمكن من مباشرة أدوارها في ممارسة الإدارة والتخطيط اللامركزي(١٢: ٦٣)، ويعتبر صدور القرار الوزاري رقم ١٤٠ لسنة ٢٠٠٢م خطوة نحو دعم الإستقلال المالي للمدرسة، فبعد أن كانت المدرسة لاتحصل إلا علي ٢٥٪ من جملة ماتحصله من التلاميذ من رسوم وغرامات وغيرها أصبحت بفضل هذا القرار تحصل علي نسبة ٦٤٪ من جمله ماتحصله من رسوم (١٢: ٨٢).

وإيماناً بأهمية المشاركة المجتمعية وربط المدرسة بالمجتمع، فقد صدر القرار الوزاري رقم (٣٣٤) لسنة ٢٠٠٦م ، بشأن إنشاء مجالس الأمناء في كل المدارس الإبتدائية والإعدادية والثانوية، وطبقا لهذا القرار التربوي فإن مجلس الأمناء لكل مدرسة يتكون من ١٥ عضوا ويشمل: خمسة منهم يمثلون أولياء الأمور من غير المعلمين والعاملين بالمدرسة، وخمسة أعضاء من المجتمع المدني (الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم ويختارهم المحافظ المختص)، وثلاثة أعضاء من معلمي المدرسة ينتخبهم المعلمون في إجتماع الجمعية العمومية، ممن ليس لهم أبناء بالمدرسة إلي جانب مدير المدرسة والأخصائي الإجتماعي، وتخضع أعمال

وأنشطة مجلس الأمناء لإشراف المجالس التنسيقية علي مستوي المديرية والوزارة(٥٧: ٤٩). ويتم إنتخاب رئيس المجلس ونائبه من بين أعضاء المجلس عدا مدير المدرسة والمعلمين بها، كما يتم إختيار المراقب المالي من أعضاء المجلس، ويجتمع المجلس مرة كل شهر أو عند الضرورة بناءا علي دعوة من رئيسه أو بطلب كتابي من ثلثي أعضائه، ولا يكون الإجتماع صحيحا إلا إذا حضره عشرة أعضاء علي الأقل، وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة لعدد الحاضرين، وفي حالة التساوي يرجح الجانب الذي منه الرئيس(٤٤: ١٢).

وتقوم فلسفة مجلس الأمناء والأباء والمعلمين علي قاعدة أساسية من منطلق تكامل الأدوار بين الأسرة والمدرسة والمجتمع في تحقيق التنشئة الإجتماعية للنشئ وإشباع الحاجات النفسية والإجتماعية للطلاب، وتوطيد أواصر التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، وهو الأمر الذي يمثل أحد اساسيات النهوض بالمجتمع ومن ثم يجب أن يتسم بالحيوية والفعالية. وتمثل المشاركة المجتمعية واللامركزية أساس نجاح المؤسسة التعليمية في أداء رسالتها علي الوجه الأكمل (٤٤: ٢٥). ويهدف مجلس الأمناء إلي تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في:

- توثيق الصلات والتعاون المشترك بين الأباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المدني، في جو يسوده الإحترام المتبادل من أجل دعم العملية التعليمية ورعاية الأبناء.
- العمل علي تأصيل الديمقراطية في نفوس الطلاب ، وإكسابهم المعلومات والمعارف والقيم الأخلاقية والإتجاهات السليمة، التى تساعد على تعميق روح الإنتماء للمجتمع والوطن.
- تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقويم والمتابعة وصنع وإتخاذ القرار.
- تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لإعضاء المجتمع المدني، لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية والتعاون في دعم العملية التعليمية.
- تعبئة جهود المجتمع المحلي من أجل توفير الرعاية المتكاملة للطلاب بصفه عامة، ورعاية الفئات الخاصة منهم (معوقين/فائقين/موهوبين) بصفة خاصة.
- إبداء الرأي بين المدرسة وأعضاء المجتمع المدني، حول أساليب الأرتقاء بالعملية التعليمية والتغلب علي المشكلات والمعوقات التي قد تعترضها.
- تقرير أوجه الصرف والمتابعة علي ميزانية المجلس، وعلي الموارد الذاتية للمؤسسة التعليمية والتصرف فيها بما يدعم العملية التعليمية والتربوية ويحقق الرعاية المتكاملة لأبنائها الطلاب.
- تعظيم دور المدرسة في خدمة البيئة والمجتمع المحلي، والعمل علي التغلب علي مشاكلها وتحقيق طموحاتها.

ويمكن للمجلس أن ينشأ لجان تساعده علي إنجاز أهداف وبرامج ونشاطات، قد لايتاح للمجلس الوقت الكافي لإنجازها، كذلك تساعد هذه اللجان المجلس في تغطية تخصص معين غير متوفر لدي المجلس، ويمكن للمجلس أن يحدد لهذه

اللجان مهام محددة وواضحة، ومن أهم أدوار اللجان تنفيذ قرارات مجلس الأمناء ووضع خطط العمل التي تحقق تنفيذ المهام المنوط بها ، وتقديم المقترحات التطويرية ومتابعة أعمال المجلس ونشاطاته(٤٤: ٢٣)، وتُشكل هذه اللجان من أعضاء المجلس بالإضافة إلي أعضاء من الجمعية العمومية أو المجتمع المحلي ذوي الخبرة.

ويتضح مما سبق أن مجلس الأمناء هو تنظيم تربوي يضم في عضويته ممثلين عن أولياء الأمور منتخبين بشكل ديموقراطي حر، من قبل الجمعية العمومية لأولياء الأمور، وممثلين عن المعلمين منتخبين بشكل ديمقراطي حر، من قبل الجمعية العمومية للمعلمين بالمدرسة، كما يضم ممثلين من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم في المجتمع المحلي، بالإضافة لمدير المدرسة والأخصائي الإجتماعي بحكم وظائفهم. وتتركز مهمة هذه المجالس في المشاركة مع إدارة المدرسة في دعم وإدارة العملية التعليمية وتوزيع الميزانية، والعمل علي تدبير موارد إضافية للتمويل، وربط المدرسة بالمجتمع، وتحقيق مزيدا من الرقابة المجتمعية علي العملية التعليمية مما يجعل هذه المجالس تتمتع بسلطات إدارية ومالية واسعة تخدم تطوير العملية التعليمية.

- **التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مصر**:

برغم الجهود التي بذلت وتبذل من أجل تفعيل المحليات لتمسك بزمام أمورها، تظل المركزية طابعاً مهيمناً علي أمور التعليم بصفه عامة في مصر،حيث أشارت إحدى الدراسات أن سياسة لامركزية التعليم لم تحقق المفهوم والأهداف التى نصت عليها الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧/٢٠٠٨م– ٢٠١١/٢٠١٢م).

ومن مؤشرات هيمنة المركزية علي نظام التعليم قبل الجامعي:

- لا يزال تحديد المقررات الدراسية وكذلك جهود تطويرها عملاً مركزياً، برغم مايقال من مشاركة المحليات، فالكتاب المدرسي واحد في كل أنحاء مصر يقدم للمتعلمين نفس الموضوعات، مهما تباينت بيئاتهم وإختلفت مشاكلهم وطموحاتهم، والتطوير يتم بشكل مركزي دون إعتبار للخصوصيات الثقافية والإجتماعية والإقتصادية لمحافظات مصر(١٠: ٦٥).
- يتم تعيين المعلمين من خلال الوزارة المركزية، كما يتم تخطيط وتصميم البرامج التدريبية للمعلمين والإداريين مركزيا.
- تحتفظ الوزارة المركزية بحق تحديد أهداف التعليم ووضع الخطط الدراسية وتخطيطها وتصميم برامج تحقيق هذه الأهداف، دون مراعاة لحق الأقاليم في أن يكون لها أهداف خاصة تتسق مع أوضاعها الإقتصادية والإجتماعية وظروق الحياة فيها(٤٢: ١٤١– ١٤٢).
- تصطدم جهود التحول نحو اللامركزية بإرث من البيروقراطية والعلاقات المتحجرة مما يبدد هذه الجهود (٢١: ٦٢).
- يقتصر دور مدير المدرسة علي تطبيق القواعد المركزية المنظمة للشؤن المالية والإدارية والفنية بما يحقق رضا المتابعين له من المفتشين والإداريين والماليين (١: ٧٣– ٧٧).

- مازالت وزارة التربية والتعليم تعتقد أن مديريات التربية والتعليم فروع لها في المحافظات، تتلقي أوامرها وتعليماتها وليس لها حق التشريع والتقرير والتغيير، بل تقتصر وظيفتها علي تنفيذ القرارت المركزية (٤٢: ١٤٢).
- إن مقاومة التغيير سمة من سمات ثقافة المدرسة المصرية، حيث تلعب الثقافة السائدة والبناء التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية دوراً مقاوماً للتغيير، خاصة وأن مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة يستلزم تغير في البناء التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية (٥٧: ٤٨).
- ضعف الوعي المجتمعي بماهية اللامركزية إلي جانب ضعف ثقافة المشاركة المجتمعية(١٩: ١٤٥).
- غياب الثقافة التنظيمية التى تسمح بتفويض السلطات وتمكين العاملين ومشاركتهم في الإدارة وصنع القرارات المدرسية، إلى جانب الافتقار إلى قيادة مدرسية فعالة، تُسهم في توفير المناخ المدرسي الجيد، بالإضافة إلى صعوبة الاتصال بين المستويات كافة، واحتكار المعلومات وحجبها عن العاملين ومنع نشرها وتداولها فيما بينهم(٣٠: ٩٣)، (١: ٧٣)
- اتباع الإدارة المدرسية في مصر للمداخل التقليدية في الإدارة، وضعف تشجيعها للتجديد والإبداع والابتكار داخل المدرسة، مما أدى إلى ضعف مستوى التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة(٣٩: ٢٣٤).
- عدم ملائمة بعض القيادات الإدارية من حيث المعرفة الحديثة والمهارات المطلوبة، بالإضافة إلى أن العاملين في الحقل التعليمي تنقصهم مهارات استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة (١: ٢٤٥) (٣٣: ٢٨٥).
- عدم تحديد الإختصاصات والمسؤليات، فما زالت العلاقة غير واضحة بين ممثلي الإدارة المحلية (رئيس المجلس الشعبي المحلي للمحافظة) ومدير التربية والتعليم بالمحافظة، حيث تتعارض الآراء ويحدث إزدواج في المسؤليات بين رئيس المجلس الشعبي المحلي للمحافظة ومدير التربية لا٨٤).
- الافتقار إلى الشفافية والأسلوب العلمي في إختيار القيادات، والتي تخضع في المقام الأول لأهواء المحافظين، والتي تكون إختياراتهم إنطباعية وليست علمية، فالمحافظ صاحب سلطة الإختيار، ومن هنا جاءت القيادات الضعيفة التي تنفذ للمحافظ مايريده دون نقاش، فكثرت المشاكل وإنهارت العملية التعليمية، وأثر فساد المحليات على إنهيار النظام العام في الدولة وأصبحت القاعدة هشة ورخوة(٢٣).
- عدم تحمس القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم لسياسة اللامركزية، وربما معارضتها لهذه السياسة، فإتباع هذه السياسات سوف ينقل بعض الموارد المالية والإختصاصات الإدارية وسلطة إتخاذ القرار، من الديوان العام بالوزارة إلي المستويات الإدارية الأدني، وفي كل تجارب العالم حدثت مقاومة واعتراض علي ذلك(٣١: ١٥).

وقد أثبتت الدراسات (٥٢)،(٥٨)،(٥٩) فشل تجربة "مجالس الأمناء" في تقديم الدعم والمساندة للمدرسة، وأنها لاتزال في منأي عن الدور المرسوم لها، وأن هناك

تناقض واضح وفجوة كبيرة بين ماتصدره الحكومة من القرارات الوزارية الداعمة للإدارة الذاتية للمدرسة ، وبين مايتم فعلا علي أرض الواقع، حيث أكدت هذه الدراسات من خلال المقابلات مع ممثلين بمجالس الأمناء ،أشاروا فيها أن الصالحيات الممنوحة لهم هي صلاحيات شكلية لمجالات هامشية وإن مشاركتهم شكلية وزائفة Pseudo participation ، فليس لهذه المجالس صلاحيات في المجالات المتعلقة بالعملية التعليمة، مثل وضع السياسة التعليمية للمدرسة، وصياغة خطة تطوير العملية التعليمية وتطوير المقررات وطرق التدريس(٥٢: ١١١). وقد أشار أعضاء مجالس أمناء لمجموعة من الإدارات المختلفة في تحقيق أجرته جريدة الأهرام، إلي أن السبب الاول في عدم نجاح تجربة مجالس الأمناء هو عدم وجود مؤسسة في مصر تهتم بالتربية الوالدية للأباء والأمهات، لتعريفهم أهمية التنسيق فيما بينهم وبين المدرسة لصالح الأبناء، وأهمية إيجاد لغة مشتركة فيما بين الطرفين لتحسين مستوي المنتج التعليمي، وعدم الإهتمام بآراء أولياء الأمور في معالجة المشكلات التعليمية والتربوية، وعدم وعي أولياء الأمور برسالة المجلس، وعدم وجود لائحة توضح لهم حقوقهم وواجبتهم، كما أكدو علي أن الواقع يشير إلي استمرار الإنفصال بين المدرسة والأسرة وإنهما مجتمعان تربويان طاردان وغير جاذبين، وإنه في خضم التركيز علي الدرجات التي يقوم الطالب بتحصيلها، وهذا المارثون الضخم للإلتحاق بالجامعات، ضاع االتنسيق بين الأسرة والمدرسة وغابت التربية الوالدية. وقد وصف أعضاء مجالس الأمناء – ومعظمهم خبراء تربويين- مجالس الأمناء بأنها " ديكور تنظيمي داخل المدرسة" أو أنها "حبر على ورق"(٧). وفي تجربة الاسكندرية تم تفويض محافظ الاسكندرية في صلاحيات وزير التعليم، دون حدوث إنتقال فعلي للصلاحيات والمسؤليات إلي مستوي المدرسة(٥٧:٤٩).

ويمكن أن يعزى فشل تجربة مجالس الأمناء في مصر إلي العوامل الاتية:

- لم تمنح مجالس الأمناء الفرصة لإدارة شؤنها وإتخاذ القرارت اللازمة لتحسين العملية التعليمة، حيث أنه مازالت كثيرا من الصلاحيات والمسؤليات تابعه لمديري الإدارات بالمحافظة وذلك طبقا للقانون ١٣٩ لسنة١٩٨١م، مما يعني أن نقل الصلاحيات والمسؤليات من المستوى الأعلي إلي مستوي المدرسة لم يتم فعليا علي أرض الواقع، وأن إتخاذ القرارت المتعلقة بإدارة المدرسة مازالت في أيدي الإداريين بالإدارة العليا في المديرية والمحافظة (٥٧: ٤٩).
- تحجيم دور مجالس الأمناء في القيام بالنهوض بالعملية التعليمية، وإن الدور الفعلي لهذه المجالس قد تم إختزاله في جمع التبرعات المالية من المجتمع المحلي، لتحسين وصيانة المباني المدرسية والإشراف على الأنشطة المدرسية، وإن مشاركة مجالس الأمناء في الإدارة المدرسية هي مشاركة شكلية (٥٧: ٥٠).
- العائد المادي الذي يصرف للمعلمين لايغطي إحتياجاتهم المعيشية مما يدفعهم إلي ممارسة أعمال حرة خارج نطاق المدرسة بعد إنتهاء اليوم

الدراسي، وهذا من شأنه أن يضعف رغبتهم Commitment في تحسين العملية التعليمية وانتمائهم loyalty للمدرسة(٥٧: ٥١).

- تخوف الحكومة المصرية في التوسع في الإدارة اللامركزية علي مستوي المدرسة ويمكن أن يُعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل منها:
  - ✓ ضعف الموارد البشرية والبنية التحتية بالمدارس، فنجاح أية مؤسسة في عملها يعتمد على الموارد البشرية، فالموارد البشرية وتنميتها مهنيا هى التى تجعل للمدرسة قيمتها، فالأفراد هم الذين يصنعون المؤسسات ويمهدون لها (٣٧: ٥٨١- ٥٨٥).
  - ✓ البيئة التنظيمية والثقافة السائدة غير مواتية.
  - ✓ مجالس الأمناء والأباء والمعلمين غير مؤهلين لخطوة كبيرة في الإدارة اللامركزية علي مستوي المدرسة.
  - ✓ مخاطر التلاعب والمحسوبية في المدارس ذاتية الإدارة.
  - ✓ التخوف من أن تؤدي الإدارة اللامركزية للمدارس إلي إضعاف النسيج الإجتماعي المصري والهوية المصرية والتنشئة الإجتماعية وهذا يمس الأمن القومي.(٦٤: ٥- ٦).

- **تحديات العلاقة بين مجلس الأمناء والإدارة المدرسية** :

هناك تحديات ومعوقات بين مجالس الأمناء والإدارة المدرسية تعوق قيام كل منهما بالتعاون المستمر من أجل مصلحة الطلاب وترجع إلي :

- فهم الإدارة المدرسية لدور مجالس الأمناء فهما خاطئا.
- الإعتقاد الخاطئ لدى بعض أولياء الأمور بربط حضورهم للمدرسة بجمع تبرعات منهم.
- ضعف إهتمام إدارة المدرسة . وخاصة مدير المدرسة . بتنفيذ قرارت المجلس.
- إتخاذ بعض أعضاء مجلس الأمناء مناصبهم في المجلس كسلطة وليس عمل تطوعي.
- سوء التنسيق بين جهود مجالس الأمناء وجهود الإدارة المدرسية مما يؤدي إلي تضارب القرارات.
- الإعتقاد الخاطئ من بعض الشخصيات العامة بأن حضورهم للإجتماعات للمجالس مضيعة للوقت وليست لخدمة المجتمع.
- عدم وضوح رسالة وأهداف المجلس لدى المجتمع.
- وجود صراعات بين أعضاء مجلس الأمناء من المدرسة مما يعوق رسالة المجلس.
- ضعف قنوات الإتصال بين مجلس الأمناء والأباء والإدارة المدرسية من جهة، وبين الجهات والقيادات المحلية من جهة أخري(٤٤: ٢٨- ٢٩).

- **رؤية تحليلية تفسيرية لواقع الإدارة الذاتية في مصر**:

إن تاريخ تطور الدولة في مصر يؤكد أن المركزية في مصر قد تدعمت لأسباب جغرافيه وسياسيه، تعود إلي طبيعه العملية الإنتاجية التي يلعب نظام الري النهري فيها دورا كبيرا، فقد كان مصدر الحياة في مصر واحدا هو النيل

ومايجلبه من رزق وخير، فقد تحتم توثيق الروابط بين الأقاليم المنتشرة في وادي النيل، وعلي ضفافه، وإستلزم ذلك قيام حكومة مركزية سيطرت على أنحاء البلاد، والحاكم الإله أو إبن الإله هو المتحكم في مياه النهر والمالك للاراضي الزراعية ولذلك فهو المتصرف الأول في كل شئون الحياة ، والدولة مربوطة بشخصه لا يُسأل عما يفعل وإرادته نافذة حتي لو خالفه الشعب كله، وربما يفسر ذلك صعوبة التحول الديموقراطي في مصر(٣١: ١٣)، فالمواطن ينظر للدولة بإعتبارها القوة الفاعلة ولا يشعر بأهمية مشاركته، وقد خَلف ذلك حالة من التبعية والتواكل والتشوه في البنية الإقتصادية والديموقراطية المصرية، والأكثر فداحة كان في البنية السياسية، حيث برز تناقض موضوعي بين الديموقراطية والدولة شديدة المركزية، فقضية الديمقراطية قضية هامةٍ في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، فالديمقراطية تنبع من المجتمع أصلا وتنعكس على التعليم، وثمة أزمة للديمقراطية في مصر وسائر العالم العربي، حيث يسود النظام الأبوي في المجتمع العربي الذي ينزع إلى السلطوية، ورفض النقد وعدم تقبل الحوار، فعقلية النظام الأبوي تَدعى امتلاك الحقيقة التى لاتعرف الشك أو المراجعة أو التفاعل المثمر بين الأفراد والجماعات، فهذا التفاعل حتى إن وجد فإن هدفه هو إظهار وتوكيد الحقيقة الواحدة والرأي الواحد، الذي هو رأي السلطة الحاكمة، وعلى ذلك فإن أغلبية سياسات التعليم في مصر والعالم العربي في فترات سابقة قد وقعت في تناقض خطير، بين نصوص ترفع شعارات وفلسفة وقيم الديمقراطية وواقع تعليمي مغاير، والأصل في هذا التناقض هو غياب الديمقراطية عن الواقع المجتمعي المعيش بدرجة كبيرة، وثمة معنى مهم للديمقراطية، أنها ليست مجرد شكل للحكومة وإنما هى في الأساس أسلوب من الحياة المجتمعية والخبرة المشتركة المتبادلة بين الناس، فلا يمكن أن تُعلم المدرسة الديمقراطية في مجتمع بعيد عن السلوك الديمقراطي(٤٠: ٩٨- ٩٩).

ولذلك يجب إعادة النظر في الشكل السياسي في اللامركزية في مصر، ويجب أن تكون الديمقراطية قرينة ومصاحبة للاصلاحات التربوية، هذه الاصلاحات التى تحتاج في السياق المعاصر إلى مشاركة كافة أعضاء المجتمع وإلى رقابة ونقد مجتمعي يتفهم التعليم باعتباره المشروع الوطني الذي يتحلق حوله المجتمع بكامله(٤٠: ١٠٣)، حيث تشير التجربة العالمية إلي انه مالم ترتبط اللامركزية بالديموقراطية فإن الفساد يكون قريناً لها(٣١: ١٥).

ويرى "مصطفى زيادة" أن من أهم أسباب فشل الإصلاح التعليمي في مصر هو أن القائمين على الإصلاح يستهدفون علاج مشكلات التعليم من خلال تقديم وصفات جزئية لكل جانب من جوانب الخلل فيه، مثل تطوير المناهج أو تطوير برامج إعداد المعلم إلى آخر هذه الجوانب، وتكمن المشكلة في أن هذه الوصفات تفتقد الرؤية الفلسفية الشاملة التى توحد بينها، كما أنها تُوضع عادة منعزلة عن سياقها التاريخي والاقتصادي والاجتماعي والسياسي، فضلاً عن كونها تصاغ وتعتمد وتنفذ بطريقة فنية، تتجاهل مشاركة أصحاب المصلحة

الحقيقيين في عمليات التطوير،هذا بالإضافة إلى سبب آخر من أسباب فشل برامج الإصلاح التربوي، ألا وهو تلك القطيعة المعرفية التى تفصل بين برامج الإصلاح التربوي والمستفيدين منها، قطيعة يعززها تجاهلهم عند صنع القرار وإتخاذه، كما يعززها – أيضا – تنامي عدم الثقة الناجم عن تكرار فشل برامج الإصلاح التعليمي، وعن ضغوط الواقع الذي تتجلى فيه بشكل ملموس نتائج الجهد التعليمي الضائع (٤٠: ٩٨).

- **ثالثاً: الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية:**

سوف يتم تناول الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية من حيث النقاط التالية:

- السياق الثقافي المجتمعي الأمريكي.
- نشأة وتطور الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية.
- أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية.
- مراحل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية.
- مسئوليات وأدوار المجالس المدرسية في المدارس ذاتية الإدارة.
- أدوار مدير المدرسة.
- مدارس الميثاق (نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية).

- **السياق الثقافي المجتمعى الأمريكى:**

تقع الولايات المتحدة الأمريكية في أمريكا الشمالية وتمثل ثالث أكبر دول العالم بعد روسيا وكندا من حيث المساحة، أما من حيث السكان، فتعد من الدول كثيفة السكان فقد بلغ عدد سكانها ٣٠٧.٢١٢.١٢٣ نسمة عام ٢٠١١م حيث تتميز بأنها واحدة من أكبر دول العالم تنوعاً من حيث العرق والثقافة، ويعتبر الإقتصاد الأمريكى أكبر إقتصاد وطنى في العالم حيث يقدر إجمالى الناتج المحلى لعام ٢٠١١م بنحو ١٦.٠٢ تريليون دولار أمريكى (٤٩: ١- ٨).

وترتبط إدارة التعليم في أى مجتمع بالنظام السياسى والإقتصادى ونظام الإدارة العامة فى هذا المجتمع كما تعكس الإدارة التعليمية أيدولوجية المجتمع، وقد إتسم التعليم الأمريكى بالتعدد والتنوع والإختلاف .

والأمريكيون ليس لهم ماضى بعيد أو حضارةٍ عريقة، ولذلك فإنهم لا يؤمنون بالماضى ولا ينظرون إليه، وهم يتطلعون دائما إلى المستقبل، إيمانا منهم بأنه أحسن من الحاضر، ومن هنا كان إيمان المجتمع الأمريكى بالتغيير السريع وإيمانهم أيضا بأهمية التعليم في إحداث هذا التغيير وإرساء قواعد الديمقراطية الأمريكية والدفاع عنها، وقد أدرك الأمريكيون أن التعليم مفتاح الحرية وأعتبروا إنتشار التعليم ضمانا أساسيا للحرية والمساواة والحكم الذاتى، وهى المبادئ التى أكتسبها الشعب الأمريكى خلال الحروب والصراعات التى خاضها من أجل الإستقلال (٣: ١١٠).

ويمثل النظام السياسى في الولايات المتحدة الأمريكية جمهورية فيدرالية، ترتكز إلى الدستور ولديها ديمقراطية قوية، ويؤمن الأمريكيون بأن الديمقراطية

تعني تفويض السلطات ، لذلك كان تمسكهم باللامركزية ومعارضتهم للمركزية من البداية تعبيرا واضحا عن رغبتهم الأكيدة في إرساء قواعد الديمقراطية والحرية علي أساس سليم (٣٨: ١٩١). وقد إنعكس هذا السياق المجتمعى علي نظام التعليم قبل الجامعى وإدارته الذى أكد علي ترسيخ مبادئ الديمقراطية وتكافؤ الفرص وهو ما يتضح من خلال الإدارة الذاتية للمدرسة التى هى أساس للديمقراطية بما تعنيه من مسئولية ومحاسبية في نفس الوقت (٤: ٣٠).

- **نشأة وتطور الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية**:

تعد الولايات المتحدة الأمريكية من أهم الدول التى تأخذ بإتجاه اللامركزية في الإدارة ، وذلك منذ التعديل العاشر للدستور سنة ١٧٩١م الذى ينص علي أن السلطات التى لم ترد أو لم ينوه عنها في الدستور علي أنها من إختصاص الحكومة الفيدرالية، تصبح تلقائيا من اختصاص الولايات المحلية، ونظرا لانه لم يرد ذكر للتعليم في الدستور فقد أصبحت مسئولية التعليم من حيث إدارته وتمويله وتنظيمه من إختصاص الولايات، بحكم نص الدستور، ورغم ذلك تقدم الحكومة الفيدرالية مساعدات مالية للولايات المحلية، رغم وجود تخوف من جانب الولايات في قبول المساعدات المالية الفيدرالية، لاعتقادهم بأن هذه المساعدات ستجعل للحكومة الفيدرالية تدخلا في شئون الولايات، وهو ما يناقض مبادىء الحكم المحلي التى يحرص عليها الأمريكيون(٣٨: ١٩١). فمسئولية تمويل التعليم في الولايات الأمريكية يضطلع بها ثلاثة مصادر رئيسية الأول: هو الحكومة الفيدرالية التى تشارك في تمويل التعليم بنسبة ٤٪، والمصدر الثانى: هو تمويل حكومة الولاية التى تشارك بحوالى ٣٩٪، أما المصدر الثالث: فيتمثل في السلطات المحلية التى تتحمل الجانب الأكبر وهو ٥٧٪، ومن ثم يقع العبء الأكبر في تمويل التعليم الأمريكى علي عاتق السلطات المحلية وحكومات الولايات، وذلك لأن التعديل العاشر لدستور الولايات المتحدة الأمريكية قد منح كل ولاية سلطة تنظيم مؤسساتها التعليمية و تيسير أمورها التعليمية(٢: ٧٤).

وقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية منذ الستينيات من القرن العشرين محاولات عديدة لدعم مبادئ الديمقراطية ،وتوسيع مساحة المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمى علي مستوى المدرسة، وقد صدرت العديد من التقارير كان أهمها التقرير الرئاسى في عهد الرئيس ريجان "أمة في خطر" A nation at risk" عام١٩٨٣م والذى دعي إلى سياسة تعليمية شاملة لإنقاذ التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك نتيجة لإنتشار الظواهر المرتبطة بالعنف والمخدرات والانحرافات بين التلاميذ في المدارس، وإنخفاض أداء التلاميذ في مادتى الرياضيات والعلوم، مما دعا إلى ضرورة تحسين الفعالية في المدارس والإرتقاء بمستوى الأداء التحصيلى للطلاب (١٥: ٥٣).

وقد أعقب تقرير "أمة في خطر" ، صدور مجموعة من القوانين، والتى أثرت في تحسين التعليم وإصلاحه ، مثل قانون تحسين التعليم عام ١٩٤٨م The education improvement Act وقانون الإصلاح التعليمى School Reform Act.

وقد أقر الكونجرس الأمريكى عام١٩٩١م أهدافاً للإصلاح القائم علي المخرجات، بإصدار وثيقة بعنوان "أمريكا عام٢٠٠٠م إستراتيجية للتربية"، وتُؤسس أهداف ٢٠٠٠م لإطار عمل يحدد مستويات معيارية عالمية لقياس مدى تقدم التلاميذ في التحصيل التعليمي ، وتقديم الدعم لهم لتلبية هذه المستويات المعيارية وتحقيقها، بهدف أن يصل جميع الطلاب إلى أعلي مستويات التحصيل، وطالبت الوثيقة كل مدرسة أن تعزز الشراكة التى تزيد مشاركة الآباء في تدعيم الأطفال والإرتقاء بنموهم إجتماعياً وعاطفياً وأكاديمياً(٤: ٣٨٥ . ٣٨٦).

وقد ارتبطت المستويات المعيارية لمنظومة التعليم ارتباطاً وثيقاً بما يلي:

- المحاسبية/ المساءلة Accountability من خلال تحديد مخرجات Products التعليم والتعلم ومؤشرات الأداء Performances بالمدارس.
- التقويم المؤسسي Organizational evaluation لمكونات المنظومة التعليمية.
- الجودة الشاملة للتعليم Total quality.
- الاعتماد التربوي Educational accreditation للمؤسسات التعليمية (١٥: ٥٣ . ٥٤).

ورغم إتفاق الحكومة علي تعليم الأطفال وبخاصة ذوى الظروف السيئة، فإن التقييم الوطنى للتقدم التعليمى في القراءة قد أظهر أن أقل من ثلث تلاميذ الصف الرابع في مستويات جيدة أو متقدمة والباقون أقل من ذلك، كما أظهر التقييم وجود فروق بين تحصيل التلاميذ البيض والتلاميذ من الأقليات وأن هذه الفروق أو الفجوات غير مقبولة، ولذلك وافق الكونجرس الأمريكى عام ٢٠٠١ علي قانون التعليم (No child left behind) "لا يهمل طفل" والذى وقعه الرئيس الأمريكى في يناير ٢٠٠٢م، ويُعد هذا القانون علامة علي طريق الإصلاح التربوى وتحسين التحصيل الطلابى وتغيير ثقافة المدارس الأمريكية، حيث يُعد قفزة بالجهود الفيدرالية لدعم التعليم قبل الجامعى في الولايات المتحدة، وحدد القانون هدفا يتمثل في أن يحقق كل طفل الكفاءة ، وألزم القانون كل ولاية بأن تضع نظاما للمحاسبية يضمن أن التمويل المقدم يستخدم لتحسين جودة التعليم ،الذى يتلقاه كل طفل في الولاية(٤: ٣٨٧،٣٨٨).

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية في حقيقة الأمر رائدة في تطبيق نظم المحاسبية والشفافية لتحسين الأداء التعليمى، وقد اتضح ذلك في قانون "لا يهمل طفل" والذي يتضمن دعما للجودة التعليمية ويؤكد مفهوم المحاسبية والشفافية والمشاركة المجتمعية في التعليم (٤٠: ١٠٤).

وفي ضوء هذه القوانين والإصلاحات التعليمية ظهرت تطبيقات لمداخل حديثة بالولايات المتحدة الأمريكية، أكدت علي منح المدارس مزيدا من الحرية والإستقلالية في إدارة شئونها منها: مدخل إعادة هيكلة المدرسة Schoo-restructuring والإصلاح المدرسي الشامل Comprehensive school reform والإصلاح المتمركز علي المدرسة School-based reform والقرارات المتمركزة إلى المدرسة School based decision making، وذلك بهدف تحسين الفعالية

المدرسية، وجعل المدرسة وحدة إدارية، قائمة بذاتها ، وتضع قرارتها بحرية وإستقلالية وتعزز من قدرات معلميها وتشارك في إعداد مقاييس جديدة لتقويم أداء كافة العاملين فيها ومساءلتهم، وتأخذ بآراء المشاركين لها في تحقيق التقدم الدراسى، وتجويد مخرجاتها التعليمية (١٨: ٦٠)، وتستند هذه المفاهيم إلى أن:

- المدرسة هى الوحدة الأولى لصناعة القرار وتتابعاته، وبالتالى فإن القرارات ينبغى أن تُصنع داخل المدرسة.
- التغيير ينبغي أن يأتى من خلال مشاركة المدرسة والمجتمع المحلى، ولا يكون ناتجا مباشرا لإجراءات تُفرض من خارج المدرسة(٤: ٤٩- ٥٠).

وقد تزايدت المطالبة بتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، في الولايات المتحدة الأمريكية، كإستراتيجية للإصلاح التعليمى، إلى أن أصبح هناك أكثر من أربعة وأربعين ولاية أمريكية، تمارس شكلا من أشكال الإدارة الذاتية للمدرسة، وبدأ هذا المدخل يحظى بشعبية كبيرة في الولايات المتحدة ، منذ ثمانينيات القرن العشرين، وتم تعزيز ودعم المدرسة ذاتية الإدارة علي صعيد الكثير من المدارس – ضمانا لإستقلاليتها من قبل جماعات متنوعة مثل الجمعية القومية للتربية وجمعية الإداريين والمعلمين، وجمعية الإشراف وتطوير المناهج ، والجمعية القومية للعاملين في التربية، والإتحاد الأمريكى للمعلمين، ومؤسسة كارينجى Carnegie لتطوير التدريس، حتى تم تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في ثلث مدارس الإدارات التعليمية بالولايات المتحدة عام ١٩٩٠م، ومن ذلك العام بدأ الإنتشار الواضح في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة علي صعيد الغالبية العظمى من الولايات المتحدة الأمريكية، إعتقادا من القائمين علي تطبيقه بأنه السبيل لتجويد وتحسين العملية التعليمية علي مستوى المدرسة، ومن ثم ضمان مخرج (تلميذ) أكثر جودة وفعالية مما يدعم من رفاهية كافة المواطنين علي مستوى جميع الولايات المتحدة الأمريكية(٣٦: ٢٤- ٢٥).

- **أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية**:

تشتق أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة من فلسفة المجتمع الأمريكى، التى تؤمن بالحرية والديمقراطية والشراكة المجتمعية، والديمقراطية تعنى لديهم تفويض السلطات لذلك كان تمسكهم باللامركزية، ومعارضتهم للمركزية من البداية تعييرا واضحا عن رغبتهم الأكيدة في إرساء قواعد الديمقراطية ، والحرية علي أساس سليم كما أتضح سابقا، وفى ضوء ذلك تسعى المدارس ذاتية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية لتحقيق الأهداف التالية: (٥٤: ٢٠١)، (٦٨: ١١)

- تفويض السلطة ونقل المسئولية لمديرى المدارس والمعلمين.
- تحسين العملية التعليمية والأداء الأكاديمى للطلاب.
- توفير نوعية متميزة من التعليم الحكومى قبل الجامعى بأعلي جودة ممكنة.
- تشجيع الإدارة الذاتية للمدرسة لكى تتخلص المدارس من الإدارة البيروقراطية.

- تعزيز سلطة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في صنع وإتخاذ القرارات التعليمية علي مستوى المدرسة.
- خلق ثقافة إيجابية في المجتمع نحو المدارس ذاتية الإدارة.
- تحسين جودة أداء التدريس والتعليم لضمان جودة المخرجات التعليمية لجميع الطلاب، والطلاب ذوى الإحتياجات الخاصة.
- إتاحة الفرصة للسلطات المحلية والمدارس للإستقلال الذاتى.
- خلق بيئة داعمة للتعاون المهنى والجماعى بين المعلمين والعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور.
- تطبيق مبدأ المحاسبية التعليمية، لقياس أداء المدرسة، وذلك من خلال مراقبة المجتمع، لما أنجزته المدرسة من أهداف.
- الإستغلال الأمثل والفعال في إدارة الموارد ، علي مستوى المدرسة وإتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية.
- التدريب المهنى للمدرسين والإداريين والعاملين بالمدرسة، بصورة مستمرة، لأن ذلك سوف يجعلهم قادرين علي إبتكار حلول غير تقليدية.
- إتاحة الفرصة للعاملين في المدرسة ، للمشاركة في صنع القرار، وهذا من شأنه أن يجعلهم داعمين للتغيير.
- توزيع الأدوار والمسئوليات علي العاملين بالمدرسة.
- تشجيع المعلمين علي تطوير طرق وأساليب التعليم والتعلم.

ويتم تقييم المدارس ذاتية الإدارة في الولايات المتحدة ، في ضوء الأهداف التى حددت لها مسبقا من قبل المديرين والمعلمين وأولياء الأمور، وتم التصديق عليها من قبل إدارة ومجلس التعليم، فالمدارس ذاتية الإدارة لا تعطى فرصة للإبداع . فحسب . بل تشجع الإبداع والتحسين وذلك من خلال رصد المكافآت والتحفيز المستمر(٣٦: ٢٧)، والمدرسة ذاتية الإدارة تحتاج لتحقيق أهدافها وتغيير هياكلها الإدارية إلى كثير من الموارد البشرية والمالية الإضافية، لذلك تحتاج المدرسة ذاتية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى دعم خارجى يتمثل في :

- الآباء الذين يتطوعون بالوقت أو يتبرعون بالمال للمدرسة.
- دعم رجال الأعمال، ليس فقط بأموالهم ولكن بتقديم مساعدات وخدمات غير عينية للمدرسة.
- تقديم الدعم من منظمات المجتمع المدنى (٦٨: ١٠).

وتظهر العلاقة بين الأسرة والمدرسة في مشاركة أولياء، الأمور خلال العمل التطوعي حيث تتطلب هذه المشاركة:

- أن تهيئ المدرسة أماكن لإستقبال الآباء وبرامج لإشراكهم التطوعي في العمل المدرسي، والاستجابة لمطالب أولياء الأمور.
- يجب على أولياء الأمور الإستجابة لمطالب المدرسة حتى وإن ظهرت كمناقضة لثقافتهم، لأن هدف المدرسة هو تكوين مواطن أمريكي يؤمن بأن التعدد الثقافي يدعم ولا يدمر الوحدة القومية (٢٧: ٢٣٥).

- **مراحل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية:**

حدد كالدويل (Caldwell) (٤٧: ٧) المراحل التى مرت بها الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الثلاثة عقود الماضية بثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: تم التركيز فيها علي البيئة التنظيمية للمدرسة المدارة ذاتياً Capacity building وذلك من خلال :
  - ✓ التدريب المستمر للمدرسين والإداريين بالمدرسة Professional development لإكسابهم المهارات اللازمة التى تمكنهم من الإدارة الذاتية للمدرسة، لتحقيق الأهداف المنشودة في تحسين الأداء التحصيلى للطلاب، وتركز البرامج التدريبية بالنسبة للمعلمين علي: تصميم المقررات، طرق تقييم الطلاب، طرق التدريس الفعال، ومهارات التعامل مع الطلاب. أما بالنسبة لمديرى المدارس ومساعديهم فيتم تدريبهم علي طرق التخطيط الإستراتيجى، القيادة والعمل الجماعى وإدارة الموارد البشرية والمادية.
  - ✓ تهيئة البيئة التنظيمية بالمدرسة من خلال إدارة المعرفة Knowledge management ويتطلب ذلك أن يكون للقائمين علي إدارة المدرسة القدرة، علي إنتاج وإستخدام المعلومات والعمل علي نشر المعلومات والإستفادة منها، ويتطلب ذلك أن تكون المدرسة مزودة بشبكة تكنولوجيا الإتصال (إنترنت)، تُمكن العاملين من متابعة التطورات المعلوماتية، المتعلقة بالنواحى التعليمية والثقافية والإجتماعية والإقتصادية فى المجتمع المحلي.
- المرحلة الثانية: وتميزت هذه المرحلة بالتركيز، علي تقييم مدى قدرة المدرسة المدارة ذاتياً على تحسين جودة المخرجات التعليمية للمدرسة، متمثلة في الأداء الأكاديمى للتلاميذ ونتائج إختباراتهم.
- المرحلة الثالثة: تم خلالها التركيز علي مدى قدرة المدرسة ذاتية الإدارة، في المشاركة في بناء مجتمع المعرفة، من خلال إنتاج المعلومات، والعمل علي نشرها في المجتمع المحلي.

- **مسئوليات وأدوار مجالس الأمناء (Boards of Trustees) في المدارس ذاتية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية:**

تلعب المجالس المدرسية(مجالس الأمناء) دوراً هاماً في سياسة وإدارة التعليم الأمريكى قبل الجامعى، فهى هيئة منتخبة ديمقراطيا، وتمثل المواطنين في إتخاذ القرارات التعليمية، علي المستوى المحلى والمدرسى، وتتحدد مسئوليات وأدوار المجالس المدرسية بالولايات المتحدة الأمريكية علي النحو الآتى:

- تحديد رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها ورسم خطة تحسين المدرسة.
- توفير القيادة الإدارية الناجحة.
- تقييم أداء مدير المدرسة.
- مشاركة العاملين في المدرسة في وضع السياسات والخطط التنظيمية.
- التأكد من توافر الموارد اللازمة لكى تتمكن المدرسة من تحقيق أهدافها.
- التأكد من حسن إدارة الموارد المتاحة للمدرسة.
- مراقبة عمليات تقييم أداء وتحصيل الطلاب.

- التقييم الدورى لأداء المدرسة وإنجازاتها وتحديد أوجه القصور التى يجب علاجها.
- إقامة شراكات مع المجتمع المحلى والتأكيد علي ضرورة المشاركة المجتمعية في دعم المدرسة ومراقبة الأداء المدرسى.
- الإلتزام بالمعايير القانونية والشفافية.
- دعم وتطبيق نظام المساءلة.
- التحكم في ميزانية المدرسة وفقاً لخطط التحسين ورؤية المدرسة (٦٧).

ويختلف عدد أعضاء المجالس المدرسية من ولاية لأخرى، ففي ولاية شيكاغو (Chicago) يتكون مجلس المدرسة من ستة من أولياء الأمور، واثنين من المعلمين، واثنين ممثلين للمجتمع المحلي، ومدير المدرسة، بالإضافة إلى أحد الطلاب في حالة المدارس الثانوية، وذلك بهدف تدريب الطلاب على المواطنة السليمة، إلا أن الطلاب كأعضاء في المجالس المدرسية ليس لهم حق التصويت. وتعتبر المدارس الحكومية في مدينة شيكاغو هى الأسوأ في الولايات المتحدة الأمريكية من حيث المستوى التعليمي للطلاب وأداء المعلمين، لذلك فقد تبنت الولاية إصدار قانون لإصلاح التعليم على مستوى المدارس وذلك من خلال تفعيل دور المجالس المدرسية وذلك في ٥٤٠ مدرسة (٦٠: ٥٢٣)، وبالرغم من أن نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة في ولاية شيكاغو قد اشتمل على نقل السلطة والصلاحيات Devolution of authority من الإدارة العليا إلى إدارة المدرسة، إلا أن هذا النموذج لم يثمر عن إحداث التغييرات الإيجابية المتوقعة على مستوى المدرسة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الكتلة التصويتية لأولياء الأمور كانت أكثر من ٥٠٪ من أعضاء المجلس مما جعل لهم النصيب الأكبر في التصويت، وتقلص نصيب مدير المدرسة والمعلمين.

أما في نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة في ولاية لوس أنجلوس Los Angeles State فيتراوح عدد أعضاء مجلس المدرسة من ٦ إلى ١٦ عضواً من المعلمين ومدير المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلى(٦٠: ٥٢٣).

- **أدوار مدير المدرسة**:

إن مدير المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية لايعمل بمفرده، بل في إطار فريق عمل جماعي وتعاوني، فصنع القرار بالمدرسة لم يعد من مسئولية المدير في المدرسة ذاتية الإدارة ، بل هو بمشاركة جميع العاملين بالمدرسة، لذلك أصبح لمدير المدرسة أدوار جديدة في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة تتمثل في:

- تقويةٍ العلاقةٍ بين المدرسة والمجتمع، فالمجتمع في ظل الإدارة الذاتية يعد شريكاً أساسياً في كافة العمليات بالمدرسة، لذلك فعلى مدير المدرسة القيام بدور فاعل في التواصل المستمر، مع المجتمع من أجل الاستفادة من خبراته واشراكه في تحمل تبعات كافة القرارات بالمدرسة.
- تحفيز المعلمين والطلاب على المشاركة الفاعلة في صنع القرارات.
- تحفيز المعلمين والطلاب على الابتكار، من منطلق أن المدرسة المدارة ذاتياً تدخل ضمن منافسة مع المدارس الأخرى لجذب الطلاب إليها.

- فهم جوانب المساءلة التى سوف تخضع لها مدرسته، والاستعداد لها لضمان النجاح.
- أن يكون على دراية واسعة بالمجتمع المحيط بالمدرسة وبالنظام التعليمي داخل مدرسته.
- الاستخدام الأمثل للموارد المالية، وتوظيفها في تحقيق أهداف العملية التعليمية.
- اختيار وتعيين الكفاءات العلمية ، للعمل بالمدرسة، فعلى المدير مع مجلس المدرسة تحمل مسئولية تعيين المعلمين، داخل المدرسة وتقديم الدعم لهم.
- تدعيم تعلم الطلاب، ومتابعة نموهم الأكاديمي، ودراسة التقارير الدراسية ونتائج الامتحانات.
- وضع اللوائح المتعلقة بالأداء ونظام العمل بالمدرسة.
- مراقبة الخدمات الداعمة للمدرسة، مثل الخدمات الغذائية ووسائل نقل الطلاب وصيانة المباني المدرسية وتوفير الأجهزة والمعدات.
- تخطيط وتنظيم ومتابعة الأنشطة المدرسية غير الصفية.
- المشاركة في تقييم المقررات الدراسية والعمل على تطويرها.
- وضع وتنفيذ الخطط المتعلقة بحالات الأزمات والطوارئ. (٦٢: ١ . ١٣)

- **مدارس الميثاق** (Charter schools) **نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية**:

تحرص الحكومة الفيدرالية على إتاحة أنواع مختلفة من التعليم المدرسي للشعب الأمريكي، حيث تتيح للآباء إختيار المدارس لأبنائهم، من خلال بدائل متنوعة، بفرص تعليمية متكافئة وتعليم جيد، وتنطلق رؤية هذا الاختيار المدرسي من قانون "لايهمل طفل" No child left behind" بحيث تتعامل المدارس مع كل طالب حسب احتياجاته، ومساعدة جميع الطلاب على التحصيل الدراسي، ولما كان علي أولياء الأمور الإختيار بين مدارس التعليم العام Public Schools أو التعليم الخاص Private Schools والذى يقدم تعليما متميزا ، إلا أن تكاليفه مرتفعة، فكان علي الحكومة الأمريكية التوجه إلى الإرتقاء بالتعليم العام ، وذلك تأكيدا علي مبدأ المساواة في الحصول علي تعليم متميز، وكان ذلك من خلال عملية تحويل المدارس الحكومية التقليدية إلى مدارس مستقلة عرفت بإسم Charter Schools أى مدارس التعاقد أو الميثاق(٤٧: ٨- ٩)، وقد بدأت فكرة هذه المدارس في الولايات المتحدة في ولاية مينسوتا (Minnesota) الأمريكية، حيث تم إفتتاح أول مدرسة عام ١٩٩١م، ثم سرعان ما إنتشرت هذه الفكرة إلى الولايات الأخرى (٦٦: ٤٨٦- ٤٨٧)، ومدارس الميثاق هي مدارس عامة ، غير مقيدة بأية متطلبات تنظيمية، وتلتزم بالمحاسبية لتحسين التحصيل الأكاديمى، حيث يمنح القانون الأمريكى الحق في إدارة مدرسة حكومية، لمجموعة من المعلمين وأولياء الأمور وجماعات محلية أو منظمات خاصة، لديهم رغبة مشتركة لتحسين العملية التعليمية ،وقدرة علي إدارة المدرسة وذلك وفق عقد مكتوب أو ميثاق به تفاصيل تنظيم وإدارة المدرسة(٤: ٢٩٢- ٢٩٣).

وتمثل مدارس الميثاق في الولايات المتحدة الأمريكية أحد أشكال تحرر المدرسة، حيث أن الإدارة المدرسية لديها صلاحيات إختيار وتعيين المدرسين، وتطوير المناهج وطرق التدريس، ووضع المقررات الدراسية وسياسة القبول، وتحديد بنود الميزانية ونظام صرف الرواتب (٦٦: ٤٨٨).

وهناك سمات أساسية تميز مدارس الميثاق وهى:

- **الإدارة:** وتتم عن طريق مجموعة من المعلمين والآباء وجماعات من المجتمع المحلى وهيئات ومنظمات خاصة.
- **الدعم المادى:** لا تلزم مدارس الميثاق أولياءِ الأمور بدفع أية نفقات، حيث أن الحكومة الفيدرالية تتولى دعمها سنويا بناءا علي حالة المدرسة وعدد التلاميذ الملتحقين بها.
- **الحرية:** Autonomy هي مدارس متحررة من العديد من القواعد التى تطبقها المدارس العامة التقليدية.
- **المحاسبية:** أن تلتزم إدارة المدرسة ببنود الترخيص وقواعد المحاسبية والمساءلة Accountability (٦٦: ٤٨٨- ٤٨٩).

وتتحمل مدارس الميثاق مسئولية الدعاية لنفسها، وجذب الطلاب وأولياء الأمور للالتحاق بها، وهى مسئولة أمام الإدارة التعليمية في تحقيق الإصلاح التعليمى بالمدرسة، وتحسين الأداء الأكاديمى للطلاب، وإذا فشلت في ذلك يتم إغلاقها.

مما سبق يتضح أن مدارس الميثاق هى نموذج للإصلاح التعليمى من خلال إعطاء الحرية للمدرسة في إدارة شئونها وتحديد خياراتها وإحتياجاتها وإجراء التغييرات التنظيمية اللازمة لتحسين العملية التعليمية، وذلك بعيدا عن الروتين الإدارى لمديريات التعليم، ويتم إدارة المدرسة في مدارس الميثاق عادة من خلال المجالس المدرسية، ولكن في بعض الولايات الأخري يتم إدارة المدرسة من خلال جهة متخصصة في المجال التعليمى، مثل الجامعات والمؤسسات التى لديها خبرة في المجال التعليمي، وذلك بالتعاون مع مجلس أمناء المدرسة (٦٦: ٤٨٩- ٤٩٠). ويجب الإشارة إلى أنه من المتوقع ، ومع مرور الوقت، فإن مدارس الميثاق سوف تكتسب الخبرة في تطوير مناهجها ، وتحسين طرق التعليم والتعلم، مما ينعكس علي نتائج الطلاب إيجابيا، خاصة وأن إستمرار هذا النوع من المدارس مرتبط بقدرتها علي جذب أولياء الأمور للالتحاق بها. ونظرا لإقبال أولياء الأمور في إلحاق أبنائهم في هذه المدارس، فإن أعداد الطلاب الراغبين في الإلتحاق غالبا ما يتعدى القدرة الإستيعابية لهذه المدارس، مما يدفع إدارة المدرسة لإجراء قرعة Lottery بين الطلاب المتقدمين للالتحاق بها(٥٥:٦- ٧) . وقد كشف استطلاع للرأي أجرى عام ٢٠٠٨م حول مدارس الميثاق عن أن ٥٩٪ من هذه المدارس كانت لديها قائمة انتظار، بمعدل ١٩٨ طالبا (٥٣).

وتشير الإحصاءات إلى زيادة أعداد مدارس الميثاق في الولايات المتحدة الأمريكية من (٣.٦٨٩) مدرسة عام ٢٠٠٥م إلى (٥.٦١٨) مدرسة عام ٢٠١١م ،

وذلك بزيادة مقدارها ٥٢٪ ، أما أعداد الطلاب بهذه المدارس فقد تضاعف من (١.٠١٩.٦٢٠) في عام٢٠٠٥م إلى (٢.٠٤٩.٤٣٨) عام ٢٠١١م، وإذا ما نظرنا إلى أعداد الطلاب المقبولين في المدارس الحكومية التقليدية نجدها قد زادت من (٤٩.٠٢٠.٦١٨) إلى (٤٩.٢٩٤.٦٦٤) خلال نفس الفترة (٢٠٠٥م – ٢٠١١م) وذلك بزيادة قدرها ٠.٦٪، وهذه الأرقام تشير إلى الإقبال المتزايد في الإلتحاق بمدارس الميثاق، حيث أن معدل إلتحاق طلاب التعليم قبل الجامعي بمدارس الميثاق قد ارتفع من ٢.١٪ عام٢٠٠٥م إلى ٤.٢٪ عام ٢٠١١م (٦٥). ونظراً لهذه الزيادة في أعداد مدارس الميثاق وإنتشارها في جميع الولايات المتحدة الأمريكية، وزيادة أعداد الطلاب الملتحقين بها، فقد أجريت عدة دراسات لتقييم مدى فعالية هذه المدارس في الإرتقاء بمستوى الأداء التحصيلي للطلاب، وكان من نتائج بعض الدراسات(٤٨)، (٦٩) التى أجريت لمقارنة نتائج إمتحانات الطلاب في مدارس الميثاق بنظائرهم في المدارس الحكومية التقليدية، أن أداء الطلاب بمدارس الميثاق كان أفضل مقارنة بزملائهم في المدارس الحكومية، ويرى جرين وآخرون Greene et al.(٥٥: ٧- ٨) أن تميز أداء وتحصيل الطلاب في مدارس الميثاق عن نظائرهم في المدارس الحكومية التقليدية يمكن أن يُعزى إلى:

- عامل الإختيار: حيث يتم القبول في مدارس الميثاق بناءاً علي رغبة أولياء الأمور، بينما سياسة القبول في المدارس الحكومية التقليدية يكون علي أساس القرب من سكن الأسرة.
- أن أولياء الأمور الذين يرغبون في إلحاق أولادهم في مدارس الميثاق لديهم تطلعات ، في حصول أطفالهم علي تعليم متميز، يتناسب مع مستوياتهم المادية، ولذلك لايمكن إهمال الدور الذى يمكن أن تلعبه الأسرة في مساعدة أطفالهم في التحصيل والأداء التعليمى.
- يمكن أن يُعزى تفوق طلاب مدارس الميثاق إلى أن هذه المدارس قد تحررت من التبعية للنظام التقليدى، والروتين الإدارى، وأصبح لديها الحرية والقدرة علي تطوير المقررات الدراسية، وطرق التدريس والتعليم التى تتوافق وإحتياجات الطلاب والمجتمع المحلي (٥٥: ٩- ١٠).

إلا أن بعض الدراسات قد أشارت إلى تدنى مستوى تحصيل الطلاب في بعض مدارس الميثاق، وقد أعزى البعض هذا إلى أن المدارس التى حققت نجاحاً كان المدير بها يسعى إلى التغيير ويعطي الاهتمام الأول للبناء التنظيمي في المدرسة، ويوفر بيئة ومناخ مناسب للمشاركة الأكثر فاعلية في صنع القرار، وكان الفشل في الأخرى نتيجة لعدم رغبة المديرين في تقاسم السلطة، خوفاً من فقدان السيطرة، مما أدى إلى وجود معوقات لعملية الاصلاح التعليمي بالمدرسة، فقد تمركز صنع القرار على مسائل ليست بالمستوى من الأهمية في ظل غياب الرؤية الجماعية وتصارع المصالح الشخصية (٥٥: ٨)، مما يؤكد على أن اللامركزية قد تؤدي إلى نتائج عكسية على مستوى جودة التعليم، تتمثل في ضعف الأداء وهبوط المستوى التعليمي للطلاب ،إذا ماتراخت القيادات المدرسية في القيام بمهامها(١٤)، ورغم هذه الاختلافات، إلا أن الاحصائيات تؤكد على نجاح تجربة

مدارس الميثاق في الولايات المتحدة الأمريكية كما اتضح سابقاً من زيادة اقبال أولياء الأمور على هذه المدارس.

- **رابعاً: التحليل المقارن:**

إن مشاركة المجتمع في الإدارة الذاتية للمدرسة يعتمد إلى حد كبير على النظم والعلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع حيث تمثل مصر نموذج التنظيم المغلق للمجتمعات وهذا يفسر ضعف المشاركة المجتمعية في التعليم. فمصر تأخذ بالنظم الهرمية في الإدارة حيث يعتبر السكان المدرسة مؤسسة تابعة للدولة.

أما الولايات المتحدة الأمريكية فهي من الدول الديموقراطية والتي تمثل نموذج التنظيم المفتوح حيث يكون التفاعل بين المجتمع المحلي والمدرسة ذات فائدة وعائد على المدرسة.

إن هناك اختلاف بين تشكل وتطور الدولة في مصر وبين تشكل وتطور الدولة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تدعمت اللامركزية في الولايات المتحدة الأمريكية في ظل نمو مفاهيم الديمقراطية وإعلاء قيمة الفرد والقضاء على الحكم المطلق والحرية والاستقلال الذاتي والشراكة المجتمعية. فقد اتبعت الولايات المتحدة نمط الإدارة اللامركزي وذلك منذ التعديل العاشر للدستور سنة ١٧٩١م حيث أصبحت مسئولية التعليم من حيث إدارته وتمويله وتنظيمه من اختصاص الولايات المحلية. بينما في مصر مازال مناخ المركزية يخيم على المنظومة التعليمية، فقد تأصلت المركزية وتدعمت في مصر لأسباب تاريخية وجغرافية وسياسية. فقد اتبعت مصر المركزية في إدارة التعليم حيث تعد إدارة وتنظيم التعليم من مسئولية الدولة التى تشرف عليه إداريا وماليا وفنيا.

اتفقت الولايات المتحدة الأمريكية مع مصر في التوجه نحو اللامركزية ودعمها عن طريق إصدار القوانين والتقارير والتى كان لها أثر ملموس في تحسين التعليم في الولايات المتحدة، فقد ألزمت هذه القوانين الولايات بوضع نظم للمحاسبية والمساءلة تضمن تحسين جودة التعليم الذي يتلقاه كل طفل في الولايات. وقد أعربت الحكومة المصرية عن مستويات من الإرادة السياسية في تطبيق اللامركزية، وقد تشكلت هذه الإرادة في صياغة أطر قانونية لتطبيق اللامركزية مثل تعديل قانون الإدارة المحلية وإصدار العديد من القرارات الوزارية الداعمة للامركزية، وكان من أهمها القرارات الوزارية المتعلقة بتشكيل مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في المدارس واتخاذ قرارات أخرى هامة مثل نقل جزء من ميزانية التعليم من المستوى المركزي إلى مستوى المدرسة. إلا أن تطبيق اللامركزية يستلزم وجود ثقافة خاصة بالمتابعة والمراقبة والمحاسبية على مستوى المدرسة، وهذا لم يتم بصورة ناجحة في مصر، فقد كانت هذه القوانين والتقارير الوزارية بمنأي عن الواقع وبعيدة عن التطبيق والمتابعة والمحاسبية ولم يتوفر لها الظروف الموضوعية والواقعية لتطبيقها، وتحولت جهود مصر في التحول إلى اللامركزية إلى إصدار القرارات الوزارية فقط ، وتم اختزال سياسة اللامركزية في مجرد إصدار قوانين جديدة.

اتفقت كل من الولايات المتحدة الأمريكية ومصر على أهمية تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة كإستراتيجية من استراتيجيات الإصلاح التعليمي، وقد عملت الولايات المتحدة الأمريكية على تعزيز ودعم المدرسة ذاتية الإدارة بهدف تجويد وتحسين العملية التعليمية على مستوى المدرسة وترجمت ذلك إلى إعطاء المدارس مزيدا من الحرية والاستقلالية في إدارة شئونها وتفويض السلطات والصلاحيات للمستويات التعليمية المحلية والمدرسية، وتوسيع دائرة ومساحة المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية ورسم السياسة التعليمية، وإنشاء المجالس المدرسية المنتخبة ديمقراطيا والقادرة على تمثيل مصالح المجتمع، وقد عملت الولايات المتحدة الأمريكية على زيادةٍ صلاحيات ومسئوليات وأدوار هذه المجالس، وقد لعبت هذه المجالس دورا مهما في تنفيذ الاصلاحات التعليمية وحققت نجاحا كبيرا في زيادة فعالية المدارس وتوسيع فرص المشاركة المجتمعية عن طريق تمثيل كل من مدير المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي والطلاب في صنع واتخاذ القرارات التربوية والمالية التى تصدر من خلال المدرسة.

أما في مصر فلم تمنح مجالس الأمناء الصلاحيات والمسئوليات التى تحقق لها الاستقلال الذاتي مما جعلها تعمل في منأي عن الدور المتوقع والمرسوم لها، وأخذت شكلا صوريا لايمتد إلى مستوى التنفيذ والمشاركة الفعلية. مما أدى إلى ظهور تناقض بين السياسة المعلنة لوزارة التربية والتعليم في مصر والمؤيدة للامركزية على مستوى المدرسة وبين تحجيم أنشطة مجالس الأمناء بالمدارس على أرض الواقع.

اختلفت الولايات المتحدة عن مصر في تعزيز سلطة أولياء الأمور في صنع واتخاذ القرارات التعليمية على مستوى المدرسة، فقد وفرت الولايات المتحدة الأمريكية الفرص الكافية لإشراك أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم أمثال الآباء والأمهات في عملية صنع القرار التعليمي على مستوى المدرسة من أجل تحسين العملية التعليمية والأداء الأكاديمي للطلاب. أما في مصر فيشير الواقع إلى استمرار الانفصال بين المدرسة والمجتمع في ظل غياب التربية الوالدية للتوعية بأهمية التواصل بين المدرسة والأسرة لصالح الأبناء.

في الولايات المتحدة كان من أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة التخلص من البيروقراطية، وقد ظهر ذلك في مدارس الميثاق المدارة ذاتيا، والتى تحررت من التبعية للنظام التقليدي والروتين الإداري. أما في مصر فتصطدم جهود التحول نحو اللامركزية بإرث من البيروقراطية والعلاقات المتحجرة والجمود الإداري مما يبدد هذه الجهود.

اهتمت الولايات المتحدة الأمريكية بتجهيز البيئة التنظيمية للمدارس المدارة ذاتيا، وذلك من خلال التدريب المستمر للمدرسين والإداريين لإكسابهم المهارات التى تمكنهم من الإدارة الذاتية للمدرسة، والتأكيد على قدرة المدرسة ذاتية الإدارة في المشاركة في بناء مجتمع المعرفة. أما في مصر فيشير الواقع إلى غياب

الثقافة التنظيمية التى تسمح بتفويض السلطات وتمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، بالإضافة إلى الافتقار لقيادة مدرسية فعالة وضعف مستوى التنمية المهنية للمعلمين.

اتفقت كل من الولايات المتحدة الأمريكية ومصر في تشكيل المجالس المدرسية، حيث يتم تشكيل هذه المجالس في الدولتين بطريقة منتخبة ديمقراطيا، إلا أن عدد أعضاء مجلس المدرسة يختلف من ولاية إلى أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يتراوح عدد الأعضاءه مابين ٦ و١٢ عضوا بإختلاف الولايات، ويتم تشكيله من (مدير المدرسة . بعض المعلمين . أعضاء من المجتمع المحلي . أولياء الأمور . بالإضافة إلى أحد الطلاب كعضو في حالة المدارس الثانوية). أما في مصر فإن مجلس الأمناء يتكون من ١٥ عضوا لكل مدرسة ويشمل (خمسة أولياء أمور . خمسة من المجتمع المحلي . ثلاثة من المعلمين . مدير المدرسة . الأخصائي الاجتماعي).

وفي حين تتمتع المجالس المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية بالاستقلال الذاتي، فهى تعتبر الركيزة الأساسية لإدارة التعليم بها، بينما تم تحجيم أنشطة مجالس الأمناء في مصر ولم تحقق الدور المتوقع لها.

- **خامساً : بعض جوانب الإفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في الإدارة الذاتية للمدرسة :**

في ضوء الإطار النظري للبحث وعرض خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في الإدارة الذاتية للمدرسة والتحليل المقارن، تقوم الباحثة بوضع مجموعة من الإجراءات المقترحة والتى يمكن أن تساهم في في نجاح تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة المصرية وذلك على النحو الآتي:

- حتمية تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، فتحول المدرسة المصرية من النمط المركزي إلى النمط اللامركزي وتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة أصبح ضرورة حتمية لاجدال فيها، ولكن مايجب التركيز عليه هو البحث عن آليات ونماذج ناجحة لتطبيق هذا المدخل.
- الحاجة إلى إرادة سياسية لإرساء مبادئ الديمقراطية وتدعيم ثقافتها وممارستها في المجتمع وذلك في ظل التحول المجتمعي الراهن نحو مجتمع ديمقراطي بعد ثورة يناير ٢٠١١م.
- العمل على إيجاد مناخ وبيئة إيجابية داخل المدرسة داعمة للممارسة الديمقراطية بما فيها من مفاهيم التعاون والتعبير عن الرأي واحترام الرأي الآخر وتبادل الآراء والخبرات بما يحقق المشاركة الإيجابية لنجاح تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
- التخلص من ثقافة البيروقراطية في إدارة التعليم، فنحن بحاجة إلى ثورة إدارية على الروتين والجمود الإداري.
- الدعوة إلى مشروع قومي بعنوان "التعليم قضية المجتمع"، يعمل هذا المشروع على نشر الوعي بثقافة المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم، وتعميق النظرة لتطوير التعليم على أنها عملية مجتمعية.

- تفعيل نظم المحاسبية وتقييم الأداء والمتابعة ونشر الوعي بثقافة التقييم الذاتي وثقافة الشفافية والمحاسبة.
- مراجعة التشريعات المدرسية وتعديلها بما يتفق وأسس تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
- إنشاء مؤسسة للتربية الوالدية للآباء والأمهات لتعريفهم وتوعيتهم بأهمية التنسيق فيما بينهم وبين المدرسة لصالح الأبناء وتحسين العملية التعليمية وخلق قنوات اتصال بين المدرسة والأسرة.
- نشر الوعي بأهمية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ودوره في تحسين العملية التعليمية.
- تبنى مبادرات المجتمع المدني للتوعية بالمشاركة المجتمعية في التعليم.
- العمل على توسيع الصلاحيات الممنوحة للمدرسة مالياً وإدارياً وتربوياً بما يحقق الاستقلال الذاتي لها.
- دعم التنمية المهنية للمعلمين في المدرسة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة وذلك من خلال برامج تدريبية تركز على: تصميم المقررات، طرق تقييم الطلاب، استراتيجيات التدريس الفعال، مهارات التواصل الفعال، ومهارات العمل الجماعي.
- إعداد وتأهيل القيادات المدرسية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة وذلك من خلال برامج تدريبية تركز على: طرق التخطيط الاستراتيجي، القيادة والعمل الجماعي، وإدارة الموارد البشرية والمادية.
- تفعيل دور مجالس الأمناء بحيث تصبح قادرة على إدارة وتطوير العملية التعليمية بالمدرسة، وذلك من خلال توسيع صلاحيات ومسئوليات هذا المجلس للقيام بدوره المنشود بحيث يصبح هو الركيزة الأساسية في إدارة التعليم قبل الجامعي في مصر، وليس مجرد تنظيم شكلي أو صوري داخل المدرسة.
- إنشاء "مجلس للطلاب" في كل مدرسة أو "برلمان للطلاب" لإتاحة الفرصة للتلاميذ للاشتراك في إدارة شئون المدرسة والاهتمام بمشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات داخل المدرسة وتحقيق عضويتهم في مجالس الأمناء والاهتمام بآرائهم والتعرف على مشكلاتهم التعليمية.
- إيجاد تعديلات تشريعية خاصة بتحديد الأدوار والمسئوليات والإشراف والمساءلة، بما يضمن القضاء على التضارب في الاختصاصات.
- التوسع في تنفيذ مشروع الإدارة الذاتية للمدرسة في مصر والعمل على تطويره وتوفير كافة الامكانيات اللازمة لإنجاحه ومتابعة تطبيقه على أرض الواقع.
- تنويع مصادر تمويل التعليم بالجهود الذاتية من خلال أولياء الأمور القادرين مادياً على دعم المدرسة ورجال الأعمال والجمعيات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني.

- **المراجع**:

- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠١١م): الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس (الهندسة الإدارية. الإدارة بالأهداف. إدارة الجودة الشاملة)، القاهرة، دار الفكر العربي.
- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٠م): دراسات في التربية المقارنة ونظم التعليم منظور إداري، الأسكندرية، المعارف الحديثة.
- أحمد إبراهيم أحمد (١٩٨٨م): التربية المقارنة، الأسكندرية، دار المطبوعات الجديدة.
- أحمد إسماعيل حجي (٢٠١٢م): تدويل التعليم الابتدائي والثانوي في عصر العولمة إعداد النشئ لولوج مجتمع المعرفة، القاهرة، عالم الكتب.
- أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٥م): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- أحمد محمد شوقي علي (٢٠٠٦م): "الإدارة الذاتية مدخل لتدعيم مقومات المدرسة الفعالة في ضوء المعايير القومية للتعليم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- أمل ابراهيم سعد (٢٠٠٧م)" "مجالس الأمناء .. الغائب الحاضر خبراء التقويم التربوي: وجودها ضروري لتفعيل مشاركة الأسرة في العملية التربوية"، جريدة الأهرام، السنة ١٣٢، العدد ٤٤٢١٢، الأثنين، ٢٤ ديسمبر.
- أمل عبدالفتاح محمد (٢٠١٠م): "صنع سياسات التعليم المقارنة باستخدام مدخل السياسة القائمة على الأدلة والإفادة منها في تطوير سياسات التعليم المصري" مجلة التربية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة ١٣، العدد ٣٠.
- بيومي محمد ضحاوي، ورضا إبراهيم المليجي (٢٠١٠ م): توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، القاهرة، دار الفكر العربي.
- تقرير التنمية البشرية (٢٠٠٤م): اللامركزية من أجل الحكم الرشيد، القاهرة، المعهد القومي للتخطيط.
- تقرير اليونسكو (٢٠٠٩ م): التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع- أهمية الحوكمة في تحقيق المساواة في التعليم، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، منشورات اليونسكو.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧م): الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، نحو نقلة نوعية في التعليم ٢٠٠٧، ٢٠٠٨- ٢٠١١، ٢٠١٢، القاهرة.
- جمهورية مصر العربية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (٢٠٠٧م): شعبة بحوث تطوير المناهج، رئيس فريق البحث د. محمد توفيق سلام، "التشريع لضمان جودة التعليم والاعتماد فيي مصر. دراسة تحليلية كيفية".
- حسني عبدالحافظ (٢٠١١م): "اللامركزية في التعليم"، مجلة المعرفة، العدد ٨، مارس. تم الاسترجاع في مارس ٢٠١٢م من الموقع: http://www.almarefh.net
- حسين بشير محمود (٢٠١٢م): "نظرة مستقبلية لخريج التعليم قبل الجامعي في ضوء معايير الجودة"، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، العدد الأول، يناير.
- خالد عبدالفتاح (٢٠١٢م): "واقع الخدمات التعليمية في مصر وإمكانيات ومميزات تطبيق اللامركزية في قطاع التعليم"، ورقة مقدمة لورشة عمل "اللامركزية والخدمات العامة: التعليم، الصحة، والشباب"، مؤسسة ماعت للسلام والتنمية وحقوق الإنسان، ١٩- ٢٠ أكتوبر.
- رئاسة الجمهورية (٢٠٠٣، ٢٠٠٤م): تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الحادية والثلاثون، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة.

- سالم عويس (٢٠٠٥م): "اتجاهات الإصلاح في الفكر التربوي المعاصر"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، الجمعية العلمية لكليات التربية ومعاهدها في الجامعات العربية، كلية التربية، جامعة دمشق، المجلد ٣، العدد ٢.
- سعاد بسيوني عبدالنبي وآخرون (٢٠٠٨ م): نظام التعليم في مصر والاتجاهات العالمية، القاهرة، المنار للطباعة والنشر.
- سلامة عبدالعظيم حسين (٢٠٠٦ م): "الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة في ضوء لامركزية التعليم، دراسة ميدانية لاتجاهات مديري المدارس"، مجلة التربية والتنمية، السنة الرابعة عشر، العدد ٣٧، يونيو.
- سلامة عبدالعظيم حسين (٢٠٠٦م): الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم، الأسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- سليمان عبدربه محمد (٢٠٠٧م): "رؤية مقترحة للقيادة التربوية لمدرسة المستقبل في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري ـ رؤية تربوية"، المؤتمر السنوي الخامس عشر، تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، الجزء الأول، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٧- ٢٨ يناير.
- سيد مصطفى (٢٠١٢م): "لماذا فشلت اللامركيزية في التعليم؟"، الأهرام المسائي، ٢٢ يناير. تم الاسترجاع في مارس ٢٠١٢م من الموقع: http://www.Journalist20663@gmail.com
- شاكر فتحي أحمد وهمام بدراوي زيدان (٢٠٠٣ م): التربية المقارنة ـ المنهج ـ الأساليب ـ التطبيقات، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- صلاح الدين عبدالعزيز غنيم (٢٠١٢م): "إستراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر"، مجلة مستقبل التربية العربية، الأسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، المجلد التاسع عشر، العدد ٧٦، مارس.
- عادل عبدالفتاح سلامة (٢٠٠٠ م): "دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من انجلترا واستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية"، مجلة التربية والتنمية، السنة الثامنة، العدد ٢٠، مايو.
- عايدة عباس أبو غريب وأمل الشحات حافظ (٢٠١٢م): "مقومات التميز المدرسي في ضوء جودة التعليم"، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، العدد الأول، يناير.
- عبدالعزيز البهواشي (٢٠١٢ م): الإدارة المدرسية والصفية بين التجديد والتجويد، القاهرة ، عالم الكتب.
- عبدالفتاح جودة السيد (٢٠٠٥م): "المشاركة المجتمعية وإمكانية الإفادة منها في تطوير نظام التعليم العام، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٥١، سبتمبر .
- عزة أحمد محمد الحسيني وإيمان زغلول راغب أحمد (٢٠٠٥م): "الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية"، مجلة التربية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثامنة، العدد ١٧.
- فتحي سيد فرج (٢٠١٠م): "مجالس الأمناء النموذج الأمثل لتطبيق اللامركزية في مصر"، مؤسسة الحوار المتمدن، العدد ٣١٧٥، نوفمبر . تم الاسترجاع في مارس ٢٠١٢م من الموقع: http://www.ahewar.org
- فؤاد أحمد حلمي (٢٠٠٣م): "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة"، مجلة التربية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد الثامن، يناير.
- محسن عبدالستار محمود عزب (٢٠٠٨ م): تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، الأسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

- محمد حسنين عبده العجمي (٢٠١١ م): استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد حسنين عبده العجمي (٢٠٠٧ م): المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة، المنصورة، المكتبة العصرية.
- محمد حسنين عبده العجمي (٢٠٠٥م): "المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية"، مجلة التربية، جامعة المنصورة، المجلد الأول، العدد ٥٨، مايو.
- محمد عبدالسلام حامد (٢٠٠٧م): "هموم تربوي متخصص نحو القيادات التربوية"، المؤتمر السنوي الخامس عشر، تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، الجزء الثاني، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٧ . ٢٨ يناير.
- محمد منير مرسي (١٩٩٤ م): المرجع في التربية المقارنة، القاهرة، عالم الكتب.
- محمود أبو النور عبدالرسول (٢٠٠٨ م): "تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته"، مجلة التربية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الحادية عشر، العدد ٢٣، سبتمبر.
- مصطفى عبدالقادر زيادة (٢٠١٢م): "نحو رؤية مستقبلية لعملية صنع السياسة التعليمية في مصر"، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، العدد الأول، يناير.
- مؤتمر إصلاح التعليم في مصر (٢٠٠٤ م): منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الأسكندرية، من ٨ . ١٠ ديسمبر، تم الاسترجاع في مارس ٢٠١٢م من الموقع: http://www.bibalex. org/ arf/ar/ Activities/Archive .html
- نبيل سعد خليل وأحمد عبدالنبي عبدالعال (٢٠٠٨م): صنع القرار التعليمي في مصر واستراليا دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، الجزء الثاني، العدد ١٤.
- نبيل سعد خليل (٢٠٠٣ م): "دراسة مقارنة للإدارة التعليمية في كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية، وإمكان الإفادة منها في مصر"، مجلة التربية، القاهرة ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد التاسع، يونية.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨م): البرنامج التدريبي أدوار ومسئوليات مجلس الأمناء، القاهرة. تم الاسترجاع في مابو ٢٠١٢م من الموقع: http://www. knowledge. moe. gov. eg/arabic
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٦ م): قرار وزاري رقم (٣٣٤) بتاريخ ٢٠٠٦/٩/١٤ م بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، القاهرة، مكتب الوزير.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣م): المعايير القومية للتعليم في مصر، القاهرة، قطاع الكتب، المجلد الأول.
- Caldwell, B.J., (2004): "Achieving an optimal balance of centralization and decentralization in education".Invited research paper for discussion in a summit on Education Reform in the APEC Region, Beijing, from 12- 14 January. Accessed on June 2012, from: http://www.apecknowledgebank.org/resources/downloads/Caldwell%20SystemicReform.pdf.
- Center for Research on Education Outcomes at Stanford University (2012): "Charter School performance in New Jersy", USA. Accessed on December, 2012, from:

http://www.credo.stanford.edu/reports/MULTIPLE CHOICE_ CREDO .pdf.

- United States Central Intelligence Agency (2012): the world Fact book.Accessed March, 2012, from: http://www.cia.gov/library/publication/ the world Fact book /fields/2028.html).
- Cheng, Y. and Cheung, W., (2003): profiles of Multi- level-management in schools, the international of education management, Vol. 17, No.3.
- De Grauwe, A., (2005): "School-based management (SBM): does it improve quality?", Education for all Global monitoring Report, UNESCO publication.
- El-Baradi, L. and Amin, K.H., (2010): "Community participation in Education: A case study of the Boards of Trustee s'experience in the Fayoum governorate in Egypt", Africa Education Review, Vol. 7, No.1.
- United States Department of Education (2004):Evaluation of the public Chater Schools program, exective summary the final report, US Department of education.
- New York Department of education (2010): Frequently asked questions on Chater Schools,New York City Department of education (NYCDOE), Chater Schools Office. Accessed on April, 2012, from **:**http://www.p12.nysed.gov/psc/startcharter.html
- Greene, Jay P., et al.,(2003): Apples to Apples: An evaluation of Charter School serving general Student Population, Education Working paper. Accessed on March, 2012, from:
- http://www.manhattan-institute.org/pdf/ewp_01.pdf
- Hallak, Jacques (1992): Managing schools for educational quality and equity: Finding the proper mix to make it work, International Institute for Educational planning, in collaboration with UNESCO. Accessed on April, 2012, from http://www.unesdoc. unesco.org/ images/0009/000944/094467eo.pdf
- Hammad Waheed (2012): "Exploring the Gap between Rhetoric and Reality in School-Based management in Egyptian Schools", Journal of Educational and Instructional Studies in the World, Vol.2, No.3.
- Hammad Waheed (2010): "Boards of trustees (Bots) as Avenues shared decision-making in Egyptian secondary schools, "Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 2, N.2.
- Hammad Waheed and Norris Nigel (2009): "Centralised control: A Barrier to shared decision-making in Egyptian secondary schools", Journal of International Studies in Educational Administration, Vol. 37, No. 2.

- Hanson, M., E., (1990) "School-Based Management and educational reform in United States and Spain" Comparative Education Review, the university of Chicago, Vol. 34, No. 4.
- Hopkins David et al., (2011): "School and system improvement: State of the art review", paper presented at the 24th International Congress of school effectiveness and school improvement, Cyprus, January.
- Lunenburg, C., (2010): The principal and the school: what do PrincipalsDo? National Forum OF Educational Administration and Supervision Journal, Vol. 27, No. 4.
- Mulford, B et al., (2001): "Decision-making in Australian high schools, International Studies in Educational Administration, vol. 29, No.3.
- Nasser-Ghodsi, N., (2006): "what is the effected of educational decentralization on student outcomes in Egypt? An analysis of Egypt's Education reform program. Accessed, on June, 2011, from: http://www.economics.stanford.edu/files/Theses/ Theses_ 2006/ Nasser-Ghodsi.pdf
- National Alliances for Public Charter schools (2012): A comprehensive data resource from the National Alliace for Public charters School. Accessed, on December, 2012, from : http://www.publiccharters.org/category/research/
- Priscilla, W. and Lesley A., (1994): What can U.S. Charter Schools learn from England's grant-maintained schools? Phi Delta Kappan, Vol. 75, No. 6.
- Richard, T., Ingram (2009): The Ten basic responsibilities of nonprofit boards. Bords source, Washington, DC. The book is available online on: http://www. books.google.com.sa/ books?isbn = 1586861069
- The world Bank (2008): What is school-based Management?The International Bank for Reconstruction and Development, Washington, DC.
- Witte John F., et al.,(2012): "Milwaukee independent charter Schools study: Final report on four- year study achievements-school choice demonestration project, university of Arkansas. Accessed on September, 2012, from (http://www .uaedre form. org/downloads/2012/02/report-31-milwaukee-independent-charter-schools-study-final-report-on-four-year-achievement-gains. pdf).

❋❋❋❋❋❋❋