استراتيجية مقترحة لمتطلبات الاستقلال الذاتي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية

إعـــداد

د/ محمد جاد أحمد عبد النعيم

مدير الإدارة العامة للتراخيص

ومزاولة مهنة التعليم

الأكاديمية المهنية للمعلمين

محمد منصور أحمد عبداللاه

عضو الإدارة العامة للتراخيص

ومزاولة مهنة التعليم

الأكاديمية المهنية للمعلمين

استراتيجية مقترحة لمتطلبات الاستقلال الذاتي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية

د/ محمد جاد أحمد عبد النعيم ومحمد منصور أحمد عبداللاه*

مقدمـــة:

تعدّ عملية إعداد الفرد وتربيته عملية مشتركة ومتكاملـــة بـــين المؤســـسات التربوية والمؤسسات المجتمعية الأخرى؛ بهدف مساعدة الفـــرد علـــى اكتـــساب المهارات اللازمة لمواجهة متطلبات الحياة، بما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع، ونتيجة للدور الحيوي الذي يلعبه التعليم فى النهـــوض بالمجتمعـــات ومواجهـــة التغيرات المتعاقبة، كان لزاماً وضع ذلك فى الحسبان عند التخطيط لتطوير العملية التعليمية.

لذلك كان التعليم على رأس أولويات المجتمع المصرى، وذلك في ظل وجود مجموعة من العقبات التي تحول دون ترجمة هذه الأولوية إلـــى إنجـــاز تعليمـــى ملموس، ومن هذه العقبات انخفاض مستوى الدخل الأسرى والارتفـــاع النـــسبى للتكاليف التعليمية التى تتحملها الأسرة، وانخفاض القدرة الاستيعابية لنظام التعليم، وتواضع النوعية والافتقار للبيئة التعليمية الجذابة، وعدم ملاءمة المباني المدرسية، مما يجعل الإصلاح ضرورة حتمية على جميع المستويات، بما فى ذلـــك تـــوفير فرص التنمية المهنية للمعلمين، وتوفير التمويل اللازم لعمليات الإصلاح، وصيانة المبانى والمرافق وتطوير المناهج، ودعم استخدام التكنولوجيا الحديثة.

ويتطلب الإصلاح المنظومى للتعليم وتجويده المشاركة المجتمعية الفعالة من قبل المربين وأولياء الأمور والمعنيين بالعملية التعليمية أفراداً ومؤســـسات علـــى صعيد المجتمع المحلى المحيط بالمدرسة؛ تلبيةً لنـــداءات الخطـــاب الرســـمى - السياسى والتربوى -، وتفعيلاً لنتائج دراسات إصلاح وتطوير التعليم، ومواكبـــة للتطورات العالمية المعاصرة المؤكدة على ضرورة وأهمية المشاركة المجتمعيـــة

* - **د/ محمد جاد أحمد عبد النعيم**: مدير الإدارة العامة للتراخيص ومزاولة مهنـــة التعلـــيم الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- **محمد منصور أحمد عبداللاه**: عضو الإدارة العامة للتراخيص ومزاولة مهنـــة التعلـــيم الأكاديمية المهنية للمعلمين.

فى الخدمات التعليمية، ودعماً للاستقلال الذاتي للمدرسة *Self Autonomy*، ودفعاً للتحول بإدارتها من النمط المركزي إلى النمط الذاتي الاستقلالي، وإيمانًا بأن تجويد السياق المدرسى "المناخ، الإدارة، التعليم" يقتضى حتمية توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية *Community Participation* الفعالة فى التعليم.

(محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٥م، ص٨)

وتسهم المشاركة المجتمعية في دعم جهود تحسين التعليم وزيادة فاعلية المؤسسات التعليمية وتمكينها من تحقيق وظيفتها، حيث تعدّ المشاركة المجتمعية صياغة جديدة للعلاقة بين المدرسة والمجتمع تتواصل وتتكامل فيها مسئولية الدولة عن التعليم مع مسئولية أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني، ولذلك كان توجّه وزارة التربية والتعليم نحو تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم باعتبارها مدخلاً للإصلاح المؤسسي المتمركز حول المدرسة، حيث إنها تكفل للمدرسة مزيداً من الاستقلالية وصلاحية اتخاذ القرارات، وزيادة المشاركة فى صناعتها، كما أنها تشجّع المنافسة بين المدارس، وتزيد من دعم أولياء الأمور لعملية تعليم أبنائهم، وتسهم فى ترشيد وتحسين استخدام الموارد المادية وتشجيع الإدارة الذاتية، وتفعيل المحاسبية والمساءلة الذاتية.

وبرغم حرص وزارة التربية والتعليم فى مصر على تفعيل المشاركة المجتمعية فى إصلاح وتطوير منظومة التعليم، إلا أن الواقع يشير إلى عزلة المؤسسات التعليمية فى علاقتها بالمؤسسات المجتمعية، وضعف المبادرة والمشاركة والتعاون مع المجتمع المحيط بها.

وهذا ما أكدته كثير من الدراسات السابقة، منها: دراسة رسمى عبدالملك (٢٠٠٥م)، ودراسة عايدة أبوغريب (٢٠٠٥م) على قصور وعى أجهزة التخطيط بدور المدرسة فى التنمية المحلية، وانفصال العلاقات الاجتماعية بين المدرسة والأسرة وبينهما وبين المؤسسات المجتمعية الأخرى، فلا يذهب الآباء إلى المدرسة إلا بدافع شخصى منهم، ولا تشارك مؤسسات المجتمع فى مبادرات إصلاح التعليم؛ نتيجة عدم إعلان المسئولين عن تطوير التعليم والمخططين لسياسته عن برامجهم أو خططهم أو احتياجاتهم من الجهود المجتمعية التطوعية.

وجاءت دراسة إقبال الأمير السمالوطى وآخرون (٢٠٠٤م)، ودراسة أحمد حسين وعماد حمدى (٢٠٠٤م)، للتأكيد على ضرورة تفعيل المشاركة الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلى، وأن من أهم معوقات مشاركة المجتمع المدني في

تطوير وإصلاح منظومة التعليم إتباع أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والتشريعات.

كما أكدت دراسة محمد جودة التهامى (٢٠٠٤م)، ودراسة فوزي رزق شحاته (٢٠٠٥م) على أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلى فى مصر هامشية، ولم تأخذ دورها الفعال وفسرت ذلك بالمركزية التي يدار بها نظام التعليم.

وفى ظل ضعف النظم الإدارية المركزية القائمة وضعف قدرتها على الاستجابة لمشكلات ومتطلبات التعليم خرج عدد من المفكرين في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين بفكرة دعم مدخل المدرسة المستقلة؛ كوسيلة لتحقيق الإصلاح المنظومي للتعليم، والتغلب على المشكلات التعليمية في ظل التعاون الوثيق مع المجتمعات المحلية. (سيسيليا براسلافسكي، ٢٠٠١م، ص٥٧٣)

ويجسّد الاستقلال الذاتي *Self Autonomy* نموذجاً حديثاً لإصلاح التعليم الأساسي من حيث تحقق عناصر الاستقلالية والمسئولية والتنويع والاختيار، فاستقلال المدرسة يسمح للمدارس والمعلمين أن يبتكروا في أساليبهم؛ لتلبية حاجات الطلاب والمجتمع المحلى من خلال مناهج مبنية على الاحتياجات المجتمعية وسوق العمل، وتتحقق المسئولية من خلال نظام تقييم موضوعي يقيس جودة الأداء المدرسي وحسن اتخاذ القرار وتحمل مسئولية النتائج والمحاسبة عليها، في حين يشجع التنويع على إعداد أنواع مختلفة من البرامج التعليمية والأنشطة المدرسية التي تراعى احتياجات الطلاب، وبالتالي فإن أولياء الأمور يستطيعون اختيار المدرسة التي تناسب احتياجات أولادهم بشكل أمثل.

وقد أشارت الدراسات التربوية والخبرات العالمية إلى أن المدرسة المستقلة هى التى تتبنى علاقات مجتمعية جيدة، حيث إن مشاركة الأسرة والمجتمع تؤدى إلى تحسين وتجويد العملية التعليمية. ومن هذه الدراسات التربوية دراسة كوك أنجيلا (Cook, Angela Paige, 2002) التى تشير إلى أنه تمّ إنشاء المدارس المستقلة فى المجتمعات المحلية؛ نتيجة لعدم الرضا عن نوعية التعليم فى المدارس العامة، حيث يتمركز التعليم فى المدارس المستقلة حول المجتمع وجوانبه اللغوية والثقافية والفلسفية، وأكدت الدراسة أيضاً على أن حركة الإصلاح المدرسى تتطلب أن تصبح هذه المدارس بديلاً عملياً للمدارس العامة.

ويعتمد الاستقلال الذاتي للمدرسة على المشاركة الفعالة لأولياء الأمور والمجتمع المحلى فى اتخاذ القرارات حول المنهج والتعليم والتقييم، حيث إن الإدارة المرتكزة إلى المدرسة تجعل السلطة لا مركزية، بحيث تنقل السلطة من قبضة المديريات والإدارات التعليمية إلى المدارس؛ كوسيلة لإتاحة مزيد من المشاركة وتفويض السلطة للمهتمين بالعملية التعليمية فى المدرسة، مثل: المدير، المعلمين، أولياء الأمور، أعضاء المجتمع المحلى، كما أن زيادة فاعلية هذه المشاركة سوف يزيد من قدرة المدرسة على الإصلاح والتحسين نتيجة للمسئولية والمحاسبية *Accountability*.

وفي دراسة (*Leroy, Rein Carmel 2002*) توصلت إلى أن أولياء أمور الطلاب كانوا أكثر رضا عن العملية التعليمية فى ظل الاستقلال الذاتي للمدرسة، وأنهم كانوا يشعرون بالرغبة فى تحقيق تغييرات وإصلاحات بالمدارس، وتوفير فرص دعم ومساندة مجتمعية فعالة لجميع العاملين بالمدرسة.

ويتطلب الاستقلال الذاتي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي العمل على تحقيق مشاركة مجتمعية على مستوى المدرسة؛ بغية صناعة القرارات المنظمة لطبيعة العمل وضمان فاعليته على صعيد المدرسة والمجتمع المحلى، وهذا يؤكد على حتمية تركيز مجلس الإدارة الكفء على أهداف المدرسة بجانب المراجعة المستمرة والمنتظمة لآليات تحقيق هذه الأهداف، درءاً لأي مشكلات يمكن أن تعوق تحقيق هذه الأهداف، وهذا يقتضى تحوّل التنظيم الإداري داخل المدرسة من التنظيم الهرمي إلى تنظيم يعتمد المشاركة الفعالة منهجاً وأسلوباً، مع تدريب المشاركين كافة على المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرار.

ونتيجة لما سبق فإن الأمر يتطلب ضرورة وضع إستراتيجية قومية شاملة ومتكاملة طويلة المدى لإصلاح التعليم الأساسى بما يساير الاتجاهات والممارسات العالمية المعاصرة والمستقبلية، يتمّ من خلال تطبيقها توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية وتحقيق الصلة وتفعيل التعاون مع المجتمع المحلى، بما يعمل على تحقيق جودة العملية التعليمية فى ظل الاتجاه نحو تدعيم الديمقراطية وترسيخ اللامركزية فى التعليم وتحقيق مبدأ الاستقلالية والإدارة الذاتية للمدرسة، حيث أصبحت الاستقلالية المدرسية مطلباً ضرورياً؛ لتحقيق الجودة التعليمية، والتأكيد على أن تكون مسئولية المدرسة كاملة أمام المجتمع المحلى فى حالة عدم تحقيق المدرسة لأهدافها ترسيخاً لمبدأ المساءلة والمحاسبة الذاتية.

ولذلك تحاول الدراسة الحالية وضع استراتيجية يتمّ من خلال تطبيقها تبني مدخل الاستقلال الذاتي بمدارس التعليم الأساسي فى مصر؛ من أجل الوصول إلى صورة أفضل لتحقيق مزيد من الاستقلالية للمدارس تخطيطاً وتمويلاً وإدارة ومنهجاً وتنمية مهنية للمعلمين، وربط المدرسة بالمجتمع المحلى، من أجل تفعيل المشاركة المجتمعية فى صناعة القرار وتنفيذه ومتابعته وتدعيم المساءلة والمحاسبة الذاتية.

مشكلة الدراسة:

تعدّ عملية تطوير التعليم قضية جوهرية من قضايا الإصلاح الاجتماعى؛ وذلك لمحورية التعليم فى التنمية البشرية والمجتمعية المستدامة وفى تحقيق التقدم والرفاهية المنشودة للمجتمعات وفى ظل المتغيرات العالمية والتوجهات للعولمة *Globalization*، والاقتصاد والمجتمع القائم على المعرفة *Knowledge-Based Economy and Community*، أصبح من الضرورى إعادة النظر فى نظام التعليم المصرى؛ لمواجهة التحديات المستجدة وتلبية الاحتياجات المجتمعية التى نتجت عنها.

ولقد سعت الدولة لتطوير وإصلاح التعليم من خلال مجموعة من الجهود التربوية التى حددت ملامح السياسة التعليمية التي أكدت جميعها على ضرورة توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية *Community Participation* فى صنع واتخاذ القرارات التربوية.

ومن ناحية أخرى فقد أكدت الكثير من الدراسات التى أجريت على المجتمع المصرى، كدراسة رسمى عبدالملك (٢٠٠٥م)، ودراسة عوض توفيق عوض (٢٠٠٧م)، ودراسة عبدالكريم محمد (٢٠٠٨م) على أن الإصلاح المنظومى لتطوير التعليم وتجويده يقتضى حتمية وجوب المشاركة المجتمعية، وأن الحكومة وحدها مهما رصدت من مبالغ ضخمة لإصلاح التعليم لا يمكنها أن تصل إلى الإصلاحات المنشودة، وأن على الوزارة الاتجاه نحو تفويض السلطة والمشاركة فى توزيع المسئولية والمساءلة؛ بهدف تحقيق اللامركزية والإدارة من موقع المدرسة *School-Based Management* هذا بجانب إعطاء المدارس مزيداً من الاستقلالية فى التخطيط والتقويم واتخاذ القرارات اليومية.

وعلي الرغم من حرص وزارة التعليم علي إصلاح منظومة التعليم الأساسي وتفعيل المشاركة مع المجتمع المحلى في عمليات الاصلاح بدءاً من التخطيط وصنع القرارات وتنفيذها والرقابة ومتابعة النتائج، إلا أن الواقع الراهن يشير إلي مجموعة من التحديات وأوجه النقص في عمليات الإصلاح المنظومي للتعليم وتفعيل مشاركة المجتمع المحلي.

حيث توصلت دراسة محمد توفيق سلام (٢٠٠٧م) إلي أن الإدارة المدرسية الضعيفة والتمويل غير الكافي والدعم المجتمعي الضعيف والمعلمين غير المدربين والمناهج غير الملائمة تؤدي إلي إعاقة جهود الإصلاح وتفعيل اللامركزية والمشاركة المجتمعية، كما أشارت الدراسة إلى أن الإصلاح المؤسسي أصبح ضرورة حتمية فرضتها مجموعة من التحديات والمتغيرات التي أصبح معها من الضروري تفعيل اللامركزية والإدارة الذاتية للمدرسة، وأصبحت الاستقلالية المدرسية مطلباً ضرورياً لتحقيق جودة التعليم.

كذلك من المعوقات التي تواجه عملية الاصلاح المؤسسي للتعليم صعوبة وجود مشاركة حقيقة وفعالة بين صناع القرار والمجتمع المحلي، مما يؤدي إلي ضعف المساندة والتأييد المجتمعي لإصلاح التعليم، وكذلك خضوع النظم التعليمية لدعم السلطات المختصة بالأساليب المركزية التقليدية، هذا بالإضافة إلي معوق أساسي وهو الفجوة بين ما هو مخطط لإصلاحه وبين ما يتمّ تنفيذه فعلياً علي أرض الواقع.

وقد أكدت دراسة نادية عبد المنعم (١٩٩٩م)، ودراسة ناصر محمد عامر (٢٠٠٥م)، ودراسة محمد السيد حسونة (٢٠٠٥م)، ودراسة لمياء دسوقي (٢٠٠٧م) علي افتقاد المؤسسات التعليمية لحق امتلاك القرار والإيرادات والميزانيات، ومن ثمَّ فهي عاجزة عن العمل باستقلال ذاتي *Self Autonomy* الأمر الذي يؤكد علي شكلية اللامركزية والمشاركة المجتمعية في التعليم في مصر، والتأكيد علي جعل عملية الإصلاح متمركزة علي المدرسة ذاتها، وهو ما تفتقده جهود الإصلاح المركزية المتبعة حالياً، واقتصار جهود تخطيط وتنفيذ وتقويم المناهج المدرسية علي وزارة التربية والتعليم دون إعطاء فرصة للمشاركة الفعالة في هذا المجال للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمعات المحلية التي تتواجد بها المدارس، وقلة وعي كل من الآباء والمعلمين باختصاصات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، والعزوف عن حضور جلساتها وتنفيذ قرارتها ومتابعة

نتائجها، كما أن مشاركة الأحزاب السياسية في إصلاح وتطوير التعليم في مصر تعتبر أقل تأثيراً وفاعلية من مثيلاتها في الدول الأخرى.

ويؤكد محمد توفيق سلام (٢٠٠٧م) فى دراسته على أن الإصلاح الحقيقى هو الإصلاح النابع من المدرسة ذاتها، فهى نواة التخطيط ووحدة صنع القرار، حيث يعدّ صنع واتخاذ القرار النابع من المدرسة من أهم ملامح الإصلاح المدرسى ومدخلاً لتطوير المدارس فى جميع شئونها من حيث: الإدارة والتمويل والتنمية المهنية والمنهج؛ وذلك للتأكيد على جودة المخرجات التعليمية.

إن عملية تفويض السلطة والمشاركة فى صنع القرار من قبل المعلمين من أهم المبادئ التى يقوم عليها مدخل الاستقلال الذاتي للمدرسة، وأن إتاحة الفرصة لهم لقيادة عملية الإصلاح وتحديد الاحتياجات اللازمة لعملية الإصلاح يولّد لديهم الشعور بالمسئولية والمحاسبة. (هيك أر إتش،براندن بي أر،١٩٩٥م)

ويركّز مدخل الاستقلال الذاتي للمدرسة على تحقيق الجودة الشاملة فى التعليم من خلال مرتكزات رئيسة، من أهمها: التأكيد على اللامركزية، وتوسيع دائرة المشاركة المجتمعية، وتحفيز دور القطاع الخاص للمشاركة الايجابية، مما يعبئ الموارد المجتمعية لخدمة العملية التعليمية.

إلا أنه في ظل دعوة الدراسة الحالية لتبني مدخل المدرسة المستقلة في تفعيل المشاركة المجتمعية، فهناك العديد من المشكلات التي تواجه مدارس التعليم الأساسي في مصر، ومن هذه المشكلات:

١. قلة الوعي المجتمعي بأهمية الإصلاح وضرورته وتفعيل إدارة الإصلاح المتمركز علي المدرسة.
٢. قضية المحاسبية علي أداء ونتائج الطلاب، ومدى قدرة القيادة المدرسية على تولى زمام الأمور.
٣. قضية التنمية المهنية للمعلمين، والعجز في بعض تخصصات المعلمين وزيادة البعض الآخر.
٤. ضعف انفتاح المؤسسة التعليمية على المجتمع وتقصيرها في تقديم الخدمات غير التعليمية.
٥. نقص الموارد المالية، حيث إن التعليم مسئولية جميع أفراد المجتمع وليست مقتصرة على الحكومة.

يتضح مما تقدم وما أثبتته الدراسات السابقة وفي ضوء الوضع الراهن لمنظومة التعليم الأساسي في مصر يمكن القول: بضعف المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية في ظل الجهود الإصلاحية التي تتسم بالمركزية وغياب النزعة التشاركية، مما يؤكد على ضرورة تبني إستراتيجية قومية شاملة ومتكاملة يتمّ من خلالها تطبيق مدخل الاستقلال الذاتي لتفعيل المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الأساسي وتحوّلها من النمط المركزي التابع إلى النمط الذاتي الاستقلالي.

وتتحدد مشكلة الدراسة الحالية في تحديد متطلبات تطبيق مدخل الاستقلال الذاتي بمدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية.

أسئلة الدراسة:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مفهوم الاستقلال الذاتي للمدرسة؟ وما أهم مبررات تطبيقه بمدارس التعليم الأساسي في مصر؟
٢. ما أهم مجالات الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الأساسي في مصر؟
٣. ما دور المشاركة المجتمعية في تحقيق الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الأساسي في مصر؟
٤. ما أهم متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الأساسي في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
٥. ما الإستراتيجية المقترحة لتطبيق مدخل الاستقلال الذاتي بمدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية ؟

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

١. تعرف مفهوم الاستقلال الذاتي للمدرسة، وأهم مبررات تطبيقه بمدارس التعليم الأساسي في مصر.
٢. تحديد أهم مجالات الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الأساسي في مصر.
٣. تعرف دور المشاركة المجتمعية في تحقيق الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الأساسي في مصر.
٤. تحديد أهم متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الأساسي في مصر من وجهة نظر عينة الدراسة.
٥. صياغة الإستراتيجية المقترحة لتطبيق مدخل الاستقلال الذاتي بمدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية.

أهمية الدراسة:

تتبلور أهمية الدراسة فى النقاط التالية:

١. أهمية المشاركة المجتمعية كاتجاه عالمى ونمط إدارى للإصلاح بصفة عامة والإصلاح المؤسسى فى التعليم بصفة خاصة، واتجاه المجتمع نحو التعليم من كونه قضية تهم وزارة التربية والتعليم وحدها إلى كونه قضية مجتمعية ومسئولية قومية تهم المجتمع بهيئاته ومؤسساته الحكومية وغير الحكومية.
٢. يتزامن الدراسة الحالية مع المبادرة التى أطلقتها وزارة التربية والتعليم التى تؤكد على وجوب تفعيل المشاركة فى التعليم باعتبارها السبيل الأمثل للإصلاح، ومراجعة النمط التقليدي فى التخطيط والمركزى فى الإدارة، وضعف دورها فى تحقيق المشاركة الفعالة بين المدرسة والمجتمع المحلى.
٣. يعدّ تحقيق الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الأساسي في مصر لتفعيل المشاركة المجتمعية من الموضوعات المهمة لذاتها؛ بسبب ضعف الصلة بين المجتمع المحلى والمدرسة وتنامى الدعوى إلى الإصلاح المؤسسى للتعليم من خلال تفعيل المشاركة المجتمعية.
٤. يستحوذ موضوع الدراسة على اهتمام مسؤولي التخطيط التربوى والإدارة التعليمية وجميع القائمين على العملية التعليمية، وذلك بإعادة تخطيط واقع المدرسة، حيث يقدم البحث نموذجاً علمياً تخطيطياً؛ لتفعيل المشاركة المجتمعية للوصول إلى أفضل التوجهات الحديثة فى التخطيط والإدارة؛ لمواكبة ومواجهة التغيرات والتحديات التى تواجه التعليم الأساسي في مصر في ظل تبنى مدخل الاستقلال الذاتي.
٥. يستحوذ موضوع الدراسة على اهتمام أولياء الأمور والطلاب والمجتمع المحلى، حيث يسعى هؤلاء المستفيدون إلى المشاركة الفعالة فى صنع القرار داخل المدارس والحصول على أفضل خدمة بأعلى كفاءة وجودة.

حدود الدراسة:

تلتزم الدراسة بالحدود التالية:

١. **الحدود المكانية:** تقتصر الحدود المكانية على مدارس التعليم الأساسي والإدارات التعليمية فى محافظات (سوهاج والمنيا والقاهرة)؛ لأن تغطية مناطق متفرقة من أنحاء الجمهورية يؤدي للوصول إلى عينة ممثّلة للتوصل إلى بيانات واقعية ومعبرة عن محافظات الجمهورية.

٢. **الحدود البشرية**: تمّ تطبيق الاستبانة على عينة من مديرى ونظـــار ووكـــلاء مدارس التعليم الأساسي بالمحافظات الثلاث، وكذلك مديري الإدارات التعليمية ووكلائها ورؤساء الأقسام بنفس المحافظات.
٣. **الحدود الموضوعية**: تتناول الدراسة مدخل الاستقلال الذاتي لمدارس التعلـــيم الأساسي في مصر ومميزاته ومجالات وإجراءات تطبيقه والمتطلبات اللازمة لعملية التطبيق ودور المشاركة المجتمعية في إنجاحه وذلك من أجل تطـــوير العملية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي فى مصر.

منهج الدراسة:

يستخدم البحث المنهج الوصفي حيث إنه من المناهج البحثية التي تخـــتص بعملية البحث والتقصي حول الظواهر المجتمعية والتربوية والتعليمية كمـــا هـــي قائمة فى الحاضر ووصفها وتشخيصها وتحليلها وتفـــسيرها؛ بهـــدف اكتـــشاف العلاقات بين عناصرها والتوصّل من خلال ذلك إلى تعميمات ذات معنى بالنسبة لهذه الظواهر.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي فى هذا البحث فى:

١. جمع وتحليل الدراسات والبيانات التي تناولت المشاركة المجتمعية فى التعلـــيم والمعوقات التي تعترض تفعيلها.
٢. إعداد أدوات الدراسة الميدانية التي يمكن من خلالها معرفة معوقات المشاركة المجتمعية فى التعليم وكيفية تفعيلها من خلال مدخل الاستقلال الذاتي وإجـــراء عمليات التحليل الإحصائي اللازمة للتوصل إلى النتائج وتفسيرها.

مصطلحات الدراسة:

§ **الاستقلال الذاتي** Self Autonomy:

تعرف الدراسة الحالية الاستقلال الذاتي بأنه منح مدارس التعليم الأساســـي صلاحيات واسعة في تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإســـتراتيجية والتخطـــيط لبرامجها وأنشطتها وتمويل احتياجاتها ومتطلباتها واتخـــاذ القـــرارات المتعلقـــة بتوظيف وترقية العاملين بها وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين والتفاعل المباشر مع بيئتها ومجتمعها المحلي.

§ **المشاركة المجتمعية** Community Participation:

تعرف الدراسة الحالية المشاركة المجتمعية فى التعليم بأنها العملية التى يتمّ من خلالها اشتراك المجتمع المحلى بجميع مؤسساته وأعضائه وأولياء الأمور فى

دعم وصنع القرارات الخاصة بالعملية فى المدارس فى جميع مراحلها وتحمّل تبعات هذه المشاركة؛ للمساهمة فى حل المشكلات التعليمية وتحقيق الإصلاح المنظومى للمؤسسات التعليمية للوصول بها إلى الجودة والاعتماد.

الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول: الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الأساسي في مصر:

تمهيد:

في ظل التوجّه نحو إصلاح وتطوير التعليم الأساسي فإن ذلك لابد وأن يتبعه إجراء بعض التحسينات والتعديلات التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التعليمية، وذلك من خلال منح المدارس مزيداً من الاستقلالية في إدارة شئونها وإعادة تقييم الأساليب التي تستخدم في صنع القرار، وتفعيل المشاركة المجتمعية وتفويض السلطة للمدرسة في صنع القرارات الخاصة بإصلاح المناهج، وتدبير الميزانية والإدارة الذاتية والتنمية المهنية للمعلمين وتقييم الأداء المدرسي.

ويجسّد الاستقلال الذاتي *Self Autonomy* نموذجاً حديثاً لإصلاح التعليم الأساسي من حيث تحقق عناصر الاستقلالية والمسئولية والتنويع والاختيار، فاستقلال المدرسة يسمح للمدارس والمعلمين أن يبتكروا في أساليبهم؛ لتلبية حاجات الطلاب والمجتمع المحلى من خلال مناهج مبنية على الاحتياجات المجتمعية وسوق العمل، وتتحقق المسئولية من خلال نظام تقييم موضوعي يقيس جودة الأداء المدرسي وحسن اتخاذ القرار وتحمّل مسئولية النتائج والمحاسبة عليها، في حين يشجّع التنويع على إعداد أنواع مختلفة من البرامج التعليمية والأنشطة المدرسية التي تراعى احتياجات الطلاب، وبالتالي فإن أولياء الأمور يستطيعون اختيار المدرسة التي تناسب احتياجات أولادهم بشكلٍ أمثل.

وتجدر الإشارة إلى أنه من أكثر المداخل التي تعبّر عن تحقيق استقلالية المدرسة ما يعرف بمدخل الإدارة القائمة على المدرسة *(School-based Management) (SBM)*، وهو يتضمّن إحداث تغييرات رسمية في هياكل الإدارة المدرسية تؤدي إلى مدخل إداري أكثر مرونة وديمقراطية يتم فيه نقل عملية تخطيط وصنع قرار الإصلاح والتطوير إلى المدرسة، ويأخذ مدخل الإدارة القائمة على المدرسة مسميات عديدة، منها: الإدارة القائمة على الموقع *Site-based management* والمدرسة ذاتية الإدارة *Self-Managing school*

والإدارة الذاتية للمدرسة *Self-governance* والإدارة المحلية للمدرسة *Local School Management* والإدارة التشاركية للمدرسة *Collaborative Management* وكل هذه المسميات تتضمّن عنصراً مشتركاً ورئيسًا في تنفيذها وهو استقلالية التخطيط والممارسة واستقلالية القرارات المرتبطة بالإدارة المدرسية.

وقد أكد تقرير جاك ديلور على أن الاستقلال الذاتي للمدرسة يتجلّى في إدارة الموارد واتخاذ القرار بشأن تحديد المجالات المخصصة لها، وكذلك إنشاء لجان الآباء والمعلمين ودورها الفعّال في إدارة المدرسة ووضع المناهج الدراسية، وكذلك وضع الإجراءات التي تحدد دور مختلف الأطراف المعنية، وتشجع التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، فضلاً عن تشجيع الديمقراطية في إدارة المدرسة والحياة المدرسية، كما أن الاستقلال الذاتي للمدرسة يحفّز بشدة على التجديد والإصلاح المستمر. (جاك ديلور، ١٩٩٩م، ص١٣٩)

أولا- مفهوم الاستقلال الذاتي *Self Autonomy*:

يعرف الاستقلال الذاتي بأنه منح المدرسة من خلال مجالسها الحرية في اتخاذ قراراتها وإدارة شئونها دون فرض صور من الإشراف أو الرقابة الخارجية الصارمة من قبل السلطات المركزية العليا، وبطريقة تجعل المسئولين في المجالس المدرسية بمثابة قيادات طبيعية للمدرسة المنوط بهم إدارتها مع وضع المعايير التي يتمّ باستخدامها تقييم هذه القيادات.(أحمد يوسف سعد، ٢٠٠٩ م،ص ص١٥٥-١٥٦)

ويؤكد التعريف السابق على أهمية مفهوم التمكين *Empowerment* الذي يعنى الشعور بالقدرة على التصرّف بحرية وتحمّل المسئولية المتعلقة بالنتائج المتفق عليها، وتوسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والهياكل التنظيمية المسطحة بدلاً من الهرمية أي إلى إجراء تغييرات هيكلية في المدرسة كمنظمة.

ويعرف أيضا بأنه مدخل إصلاحي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية ويوفّر لهم مناخ المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستمرة، وبهذا تنتقل السلطة المدرسية من السلطات المركزية إلى المدرسة في اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات والأولويات وبذلك تصبح المدرسة أكثر استقلالية ومسئولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتنمية المهنية وتوزيع

الموارد البشرية والمادية وتفعيل المشاركة المجتمعية. (سهير عبد اللطيف، ٢٠٠٨م، ص١١٣)

كما يعرف بأنه نقل السلطة من إدارة التعليم بالمحافظة إلى المدرسة كوسيلة لإعطاء المديرين والمدرسين وأولياء الأمور والمجتمع المحلى المزيد من الحرية والاستقلالية في وضع خطط تحسين وتطوير المدرسة بما يتوافق مع الاحتياجات الخاصة للطلاب والمجتمع ويتحسّن معه أداء المدرسة. (أسامة محمد السيد، ٢٠٠٩م، ص١٥٩)

وقد أكد جوناثان د.يانسن *Jonathan D. Jansen* على أن الاستقلال الذاتي للمدرسة يتمثّل فى منح المدرسة الحرية لتقرر مدى تقدمها الخاص وتحديد خطط وأولويات التحسين المدرسي، بالإضافة إلى تقييم المدرسة لنفسها ذاتياً، وذلك في ظل انفتاح المدرسة على المجتمع الخارجي وتعاونها معه ويترتب على ذلك زيادة مستوى المسئولية عن النتائج المدرسية.*(Jonathan D. Jansen, 2001 ,p696)*

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن الاستقلال الذاتي للمدرسة يتمثّل في تفويض السلطة لمدارس التعليم الأساسي ومنحها صلاحيات واسعة في تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية والتخطيط لبرامجها وأنشطتها وتمويل احتياجاتها ومتطلباتها واتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيف وترقية العاملين بها وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين والتفاعل المباشر مع بيئتها ومجتمعها المحلي.

ثانيا- مبررات الأخذ باستقلالية المدرسة في إصلاح التعليم الأساسي:

تعطى الاستقلالية المدرسية مزيداً من الصلاحية في اتخاذ القرار وتفويض السلطة للإدارة المدرسية، في القيام بشئونها، وهذا يعنى المرونة والسرعة في صنع القرارات المدرسية هذا إلى جانب زيادة الرغبة والدافعية لدى المعلمين والإدارة والمجتمع المحلى في تحسين وتطوير التعليم بالمدرسة.

ومن أهم دواعي ومبررات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة كما أوردتها الدراسات ما يلي: (محمد توفيق سلام، ٢٠٠٧م، ص ص٤٤٦-٤٤٧) (أحمد يوسف سعد، ٢٠٠٩م، ص ص٤٥-٤٧) (أسامة محمد السيد، ٢٠٠٩، ص ص٨٦-٨٩) (عاصم أبو عطية، ٢٠٠٩م، ص ص٤٥-٤٧)

- تحقيق جودة وفاعلية الخدمة التعليمية وربط عملية التحسين بعملية صنع القرار داخل جدران المدرسة.

- تحقيق الاستقلالية في إدارة المدرسة وترك الحرية لأولياء الأمور في اختيار المدرسة التي تناسب أولادهم.
- زيادة مشاركة المجتمع المحلى المحيط بالمدرسة في عملية الإصلاح من خلال تفعيل المشاركة المجتمعية.
- زيادة مصادر تمويل التعليم وتخفيف الأعباء الحكومية وتحمّل المجتمعات المحلية لأعباء تلك النفقات.
- زيادة الإبداع داخل المدرسة من المعلمين وتمكين الطلاب من المنافسة في ظل العولمة واقتصاديات المعرفة.
- إعادة توزيع السلطة وتفويضها للمدرسة والمجتمع المحلى وتحمّل المسئولية والمحاسبية على النتائج.
- الأخذ بهذا المدخل يعمل على إعادة الثقة المفقودة من جانب المجتمع تجاه مدارس التعليم الأساسي.
- تعد استقلالية المدرسة أكثر ملائمة إذ يكون القائمون على قرار الإصلاح والتطوير أكثر إلماما بطبيعة المشكلات المدرسية مما يؤدي إلى وضع خطط واستراتيجيات أكثر مناسبة لطبيعة هذه المشكلات.
- ضرورة اعتبار المدرسة وحدة ومنبعا للإصلاح والتطوير وجعل المدرسة بؤرة الاهتمام والتركيز.
- نشر ثقافة المحاسبية والمساءلة الذاتية داخل المدرسة يؤدي إلى جودة المنتج التعليمي في ظل الرقابة المجتمعية.
- تحقيق الاستخدام الأمثل والفعال للميزانية وتحديد أوجه الصرف والمجالات والمشكلات ذات الأولوية.

ومن خلال ما تقدم من مبررات فان الاتجاه إلى تحقيق استقلالية مدارس التعليم الأساسي يعدّ مطلبا لكسب التأييد المجتمعي في ضوء توظيف المدخلات التعليمية بما يتفق مع الظروف المدرسية المجتمعية المتغيرة مما يتطلب امتلاك المدرسة للسلطة الكافية لتوزيع مواردها المالية وتهيئة البيئة التعليمية للتكيف مع هذه الظروف.

ثالثا- مميزات الاستقلال الذاتي للمدرسة:

في ظل الدعوة إلى تحقيق جودة العملية التعليمية، فقد ظهرت الحاجة إلى ضرورة تفويض السلطة وتحقيق الاستقلالية المدرسية في عملية صنع القرار

وإعادة توزيع الموارد وتخصيصها حسب الأولويات وفق خطة إستراتيجية مدرسية تراعى المتطلبات المجتمعية وبالتالي تتحقق الاستقلالية في تحمّل المسئولية الكاملة وتحمّل تبعات عملية صنع القرار.

وقد ثبت من خلال الدراسات التربوية أنه كلما زادت درجة الاستقلالية الممنوحة للإدارة المدرسية كلما كان أداء الإدارة أفضل، وذلك من خلال نقل مسئولية صنع القرار إلى المدارس وإعادة توزيع السلطة من المديريات والإدارات التعليمية إلى مديري المدارس والمعلمين والآباء، مما يجعل التعليم أكثر استجابة لاحتياجات المجتمعات المحلية، وهذا ما أكد عليه (عبدالله بيومي، ٢٠٠٩م، ص٣٨)، و (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٦م، ص١٠٧)، و(عاصم أبو عطية، ٢٠٠٩، ص٥٢) في دراساتهم من تحقق العديد من المزايا في حالة استقلال مدارس التعليم الأساسي، وهي:

- إن مدخل استقلالية المدرسة يجعل عملية إحداث التطوير والإصلاح محددة في وحدة يمكن قياسها وضبطها وملاحظتها وهى المدرسة، فالمدرسة هي وحدة الفعل ووحدة التغيير ووحدة التقويم.
- زيادة عدد المشاركين في عملية صنع القرار وزيادة التعاون والتواصل بينهم، حيث يتم تفويض كل فرد بالسلطة اللازمة للتدخل في عمليات صنع القرار وعمليات توزيع وإدارة الموارد المادية والبشرية.
- إن هذا المدخل يهيئ المدرسة لأن تصبح مدرسة قادرة ذاتياً ومهنياً على تحمّل المسئولية والمساءلة ويجعلها قادرة على التقويم الذاتي وبناء خطط الإصلاح والتطوير لنفسها.
- إن التطوير الذي يتخذ من المدرسة وحدة للفعل والتنفيذ يجعل من المدرسة الميدان الذي نضمن أن تتفاعل فيه كل المدخلات، ومن ثَمَّ يتعاظم تأثيرها في إحداث الإصلاح المطلوب.
- تولد الشعور بالملكية الخاصة لدى المجتمع المدرسي والمحلى، فالإصلاح الفعال ينبثق من داخل المدرسة لإيمان الأفراد برسالة المدرسة وأهدافها ولايقوم على الإجراءات الخارجية التي تفرضها السلطات العليا.
- تشجيع الإبداع والابتكار لدى المجتمع المدرسي لتطوير المدرسة وتحقيق استقلالها المالي والإداري؛ ليصبح للمدرسة نظاماً مستقلاً لديه القدرة على الانطلاق الذاتي وروح المبادأة في حل المشكلات.

- يعدّ تحقيق استقلالية المدرسة وتفعيل المشاركة المجتمعية بها أحد الدعائم الأساسية الموصلة لتحقيق الجودة والاعتماد بالمدرسة المصرية وتحقيق جودة الخدمة والمنتج التعليمي على أعلى مستوى.

رابعا- متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة:

إن المؤسسات التعليمية التي تتجه نحو تحقيق استقلاليتها كمدخل للتطوير والإصلاح بها، وتسعى إلى تطبيق مبادئها وأهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها لابد أن تحقق عدة متطلبات يمكن إيجازها على النحو التالي: (مجدي صلاح طه، ٢٠٠٥م، ص ص٣٣٠-٣٣١)، (مصطفى عبد السميع، ٢٠٠٨م، ص ص٦٦-٧٨)، (أحمد يوسف سعد، ٢٠٠٩م، ص ص١٣٧-١٣٨)، (أسامة محمد السيد، ٢٠٠٩م، ص ص١٧٣-١٧٦)

- المشاركة المجتمعية: وذلك وفق إطار ديمقراطي يستوعب جميع الأطراف، ذلك أن أية إستراتيجية لتحقيق الاستقلال المدرسي تتطلّب مشاركة المجتمع المحلى بجميع فئاته ومؤسساته.
- ضرورة اقتناع الإدارة المدرسية ودعمها لمدخل استقلالية المدرسة، في ظل ثقافة مدرسية مستنيرة ومستقلة تدعم توجّه المدرسة وهيئاتها التدريسية والإدارية نحو تحقيق الجودة والتميز بالمدرسة.
- إصدار التشريعات والقرارات الوزارية التي تتيح بالفعل تحقيق الاستقلالية المدرسية ونقل الصلاحيات وتفويض السلطة وتحمّل المسئولية كاملة من جانب أفراد المجتمع المدرسي والمحلى.
- التمويل الذاتي من خلال المجتمع لتوفير احتياجات المدرسة.
- وجود قيادة إستراتيجية لها القدرة على التخطيط المستقبلي والتحليل البيئي للمدرسة والتخطيط للأنشطة المدرسية وتنمية هيئة التدريس، والتوجيه والضبط والتقويم لإنجازات المدرسة.
- الاهتمام بتحفيز العاملين بالمدرسة وتقدير جهودهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وتحقيق أعلى معدلات الإنجاز وتقديم أفضل خدمة تعليمية لتحقيق أعلى قدرة تنافسية للمدرسة.
- أن تمتلك المدرسة السلطة الكافية لتوزيع مواردها وتهيئة البيئة التعليمية للتكيّف مع هذه الظروف والاستقلالية في اختيار العاملين وإدارتهم وصياغة المنهج التعليمي وإدارة الموارد المالية.

- توفير نظم فعالة للمعلومات والبيانات والاتصالات المدرسية ترشّد في عملية اتخاذ القرارات داخل المدرسة، وتسهم كذلك في لفت الانتباه لجوانب الخلل والقصور التي تنتاب عمليات الإصلاح والتطوير.

وقد أشارت سيلفيا شميلكيس *Sylvia Schmelkes* إلى ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات التي تتحقق معها استقلالية المدرسة منها: *(Sylvia Schmelkes,2001,pp720-723)*

- توافر قاعدة عامة للمعلومات والبيانات والإعلان المستمر عن نتائج خطط التحسين.
- وضع إستراتيجية لتدريب المعلمين وتدعيم العمل الجماعي داخل المدرسة.
- إعلام الجمهور بنتائج التقييم الذاتي مما يحسن من كفاءة وجودة التعليم.
- تفعيل دور إدارة المدرسة في تدعيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع وحثّ الأفراد على المشاركة.
- التركيز على الطلاب وربط موضوعات التعلّم بالمشكلات المجتمعية.
- مشاركة المعلمين والإدارة المدرسية في مشروع إصلاح المناهج الدراسية.

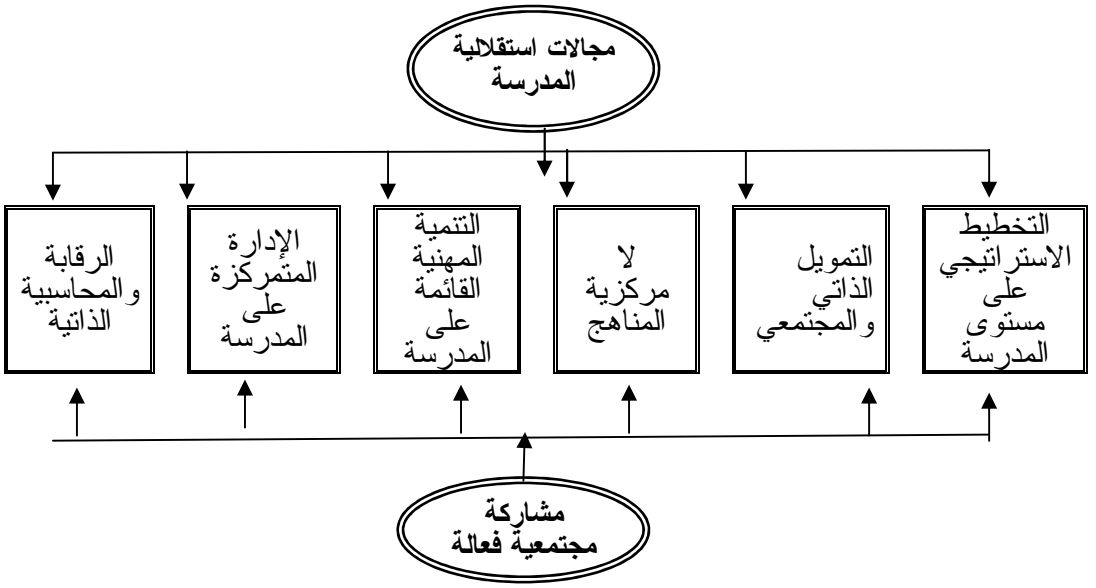
ويرى أنتون دى جرو وكاندى لوجاز ٢٠٠٧م *Anton De Grauwe & Candy Lugaz* أن منح الاستقلال الذاتي للمدارس ينبغي أن تصحبه تنمية مهنية من ناحية وأن تتم معادلة توازنه من خلال إطار واضح لمبدأ المساءلة والمحاسبية من ناحية أخرى، وذلك من خلال إعطاء سلطة أكبر في صنع القرار للإدارات المدرسية في ظل مشاركة فعالة للسلطات المحلية المنتخبة وكذلك منح المدارس استقلال ذاتي أكبر في مجال إدارة الموارد المالية والبشرية من جانب مديري المدارس.

خامسا- مجالات تحقيق الاستقلال الذاتي بمدارس التعليم الأساسي:

تعد عملية تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة من الدعوات الإصلاحية الحديثة والداعية لتحقيق الجودة والتميّز وذلك في إطار من المشاركة المجتمعية الفعالة، ولذلك فإن استقلالية المدرسة تتطلب معها حدوث بعض التغيرات الرئيسية في الإدارة وعملية صنع القرار وصنع السياسات وفى معدل النفقات والرقابة وإصلاح المناهج وتدريب المعلمين وغيرها من المجالات التي تتطلب مزيداً من الإبداع والاستقلالية.

وعلى ذلك تعطى الاستقلالية المدرسية مزيدا من الحرية للإدارة المدرسية وصلاحيات أكبر في تفويض السلطة وتغيير البرنامج الدراسي وفقاً لظروف المدرسة مما يترتب عليه المرونة في صنع القرارات المدرسية، كما تكون الاتصالات مباشرة وسريعة داخل نطاق المدرسة هذا إلى جانب توافر الاستعداد والرغبة لدى العاملين وأعضاء هيئة التدريس في تحسين وتطوير العملية التعليمية بصفة مستمرة.

ويوضح الشكل التالي أهم مجالات تحقيق استقلالية مدارس التعليم الأساسي:



شكل (١) مجالات استقلالية المدرسة في ظل المشاركة المجتمعية الفعالة

١ - التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة:

تأتى أهمية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة لتركيزه على الظروف البيئية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، ولهذا فإن كل مدرسة لابد لها من وجود خطة إستراتيجية لتحسين التعليم بها وتحقيق جودة الخدمة والمنتج التعليمي، وذلك باعتبار أن المدرسة نواة التخطيط وحجر الأساس في عملية الإصلاح.

ويتطلّب التخطيط الإستراتيجي على مستوى المدرسة مشاركة واسعة وفعالة من المجتمع المحلى بأفراده ومؤسساته وأعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين

والطلاب، والتعاون الكامل في جميع مراحل الخطة من إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقويم وتحمّل مسئولية النتائج (عاصم أبو عطية، ٢٠٠٩م، ص٩٠).

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة ودوره في تحقيق استقلاليتها في النقاط التالية: (أسامه محمد السيد، ٢٠٠٩م، ص ص١٨٩-١٩٠)

- تحديد القضايا الواقعية التي تشكّل جوهر العمل المدرسي.
- وضع تصور مستقبلي للمدرسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات وموارد المدرسة المتاحة.
- الوصول بالمدرسة إلى مستوى عال نحو تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.
- تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة.
- التوصل إلى قرارات إستراتيجية لمواجهة التحديات الداخلية أو الخارجية الحالية أو المحتملة في المستقبل.
- تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية.
- تحديد الوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المدرسة.
- وضع إدارة المدرسة في موقف نشط يتلاءم مع التغيّرات المجتمعية والعالمية.
- يسهم في تحسين وضع المدرسة باستمرار ويعمل على تحقيق الجودة بها بما يساعد في زيادة قدرة المدرسة على النجاح في القيام بعملها مستقبلا.
- يساعد القيادة المدرسية على تحمّل المسئولية الكاملة عن نتائج خطة الإصلاح والتطوير المدرسي.
- يضمن المشاركة الفعالة للجميع في تنفيذ خطة الإصلاح بما يسهم في تنمية العمل الجماعي وروح الفريق.
- يزيد من درجة الإبداع والتميز لدى الإدارة المدرسية المعلمين وأولياء الأمور نتيجة لإحساسهم بأهمية دورهم في صياغة وتنفيذ ومراقبة خطة الإصلاح والتطوير.

٢- التمويل الذاتي واستقلالية مدارس التعليم الأساسي:

تعتمد فكرة إصلاح التعليم الأساسي من خلال المدارس المستقلة على تعزيز الاستقلال المالي والإداري للمدرسة وإعطاء مديرها الصلاحيات المالية والإدارية

الكاملة لصنع القرار واتخاذه ذاتياً ووضع الأولويات وإدارة الموارد، وذلك من خلال إعطاء دور أكبر للمشاركة المجتمعية في تمويل التعليم وعمليات الإصلاح، وتعدّ الميزانية اللامركزية على مستوى المدرسة من المصادر الفريدة لمواجهة احتياجات التلاميذ التعليمية وتنظيم كيفية توزيع هذه الميزانية على التجهيزات والخدمات المدرسية المتنوعة.

ولذلك تتجّه جهود إصلاح النظم التعليمية إلى تنمية القدرات الذاتية للمدرسة وزيادة الاعتماد على الموارد المالية الذاتية لها، ويعنى هذا أن تكون المدرسة ذاتها مصدراً لتمويل العملية التعليمية الأمر الذي فرض إعادة هيكلة البنية الأساسية للمدرسة وضرورة انتهاجها لأساليب ووسائل تجمع بين التعليم والعمل أو التعليم من خلال العمل، ولذلك يمثّل التمويل الذاتي للمدرسة بعداً حيوياً ومساعداً من أبعاد تحقيق استقلالية المدرسة وبالتالي إحداث نقلة نوعية في صنع القرار التعليمي على مستوى المدرسة، وهذا ما أكدت عليه سهير عبد اللطيف (٢٠٠٨) أن الاستقلالية المدرسية في عملية التمويل الذاتي توفّر العديد من المميزات، منها: (سهير عبد اللطيف أبو العلا، ٢٠٠٨، ص١٢٨)

- السرعة في تلبية احتياجات المدرسة دون انتظار الاستجابة من الجهات المركزية.
- السهولة في الانتقال من بند إلى آخر في الميزانية إذا ما نفدت ميزانية أحد البنود.
- السهولة في تلبية أي احتياجات أو ظروف طارئة على المدرسة.
- وجود نوع من الرقابة والشفافية في الميزانية.
- تحقيق مزيد من الدعم من قبل المجتمع المحلى للمدرسة.

ويؤدى الاستقلال المالي للمدرسة إلى تعبئة الموارد من المجتمع المحلى والمرونة في الإنفاق ويكون هناك تلبية للأولويات، ويؤدى كذلك إلى تأسيس علاقات جيدة بين مقدمي الخدمة التعليمية والمنتفعين بها ويكون أيضاً هناك منافسة وإبداع مشجع بين مقدمي الخدمة التعليمية، ويتمّ ذلك من خلال المشاركة المجتمعية الفعالة عن طريق مساهمات أولياء الأمور والجهود الذاتية لهم ومساهمات القطاع الخاص والمجتمع المحلى بأفراده ومؤسساته، إما بالإسهام المباشر في التمويل المالي أو عن طريق التبرع لبناء المدارس وتجهيزها وصيانتها ورعاية الأنشطة الطلابية أو المساهمة بالجهد.

٣- لامركزية المناهج واستقلالية مدارس التعليم الأساسي:

في ظل تحقيق استقلالية المدرسة وانتقال مسئولية وسلطة صنع القرار للمدرسة فقد زادت الدعوة إلى أن تتولى المدرسة بالتعاون مع المجتمع المحلى مهمة تخطيط المنهج وصياغته وفقاً لظروف المجتمع واحتياجات سوق العمل، وأن يشترك المعلمون ومدير المدرسة والمجتمع المحلى والطلاب في تحديد مواد التعليم وطرائق التدريس المناسبة لكل مقرر من المقررات الدراسية.

إن عملية صياغة ووضع المناهج في ظل استقلالية المدرسة تتطلب جعل المناهج وطرائق التدريس متمركزة حول المتعلم وتأخذ في اعتبارها المعارف والاتجاهات الشخصية والاجتماعية والعادات والقيم التي يجب أن يكتسبها المتعلم التي تتفق مع عادات وتقاليد وثقافة المجتمع المحلى، وفى نفس الوقت لابد وأن تساعده على الانخراط والمنافسة في سوق العمل. (محمد توفيق سلام، ٢٠٠٧م، ص٥٥)

وتري الدراسة أنه لكي تحقق المناهج الدراسية الهدف الذي وضعت من أجله في ظل استقلالية المدرسة فلابد من توافر مجموعة من المتطلبات منها:

- إعطاء إدارة المدرسة ومجلس الأمناء وأولياء الأمور ومعلمي المواد الدراسية المزيد من الحرية في اختيار محتوى المناهج الدراسية والأنشطة التعليمية بما يتوافق مع طبيعة المجتمع المحلي.
- اعتماد المناهج الدراسية على التعلّم النشط وارتباطها باحتياجات وقضايا المجتمع المحلي ودعمها للتفكير الناقد وحل المشكلات والتعلّم مدى الحياة وقيم المواطنة والانتماء.
- أن تنطلق المناهج الدراسية من الواقع الفعلي للمجتمع المحلي وتدعم مبدأ استمرارية التعلّم والتعلّم الذاتي.
- أن تؤكد المناهج الدراسية على أهمية المشاركة والتعاون مع الآخرين وأهمية الحوار في إقامة علاقات اجتماعية قوية والتأكيد على قيم التسامح ونبذ العنف والتطرف.
- استخدام طرائق واستراتيجيات تدريس ووسائل تعليمية من واقع المجتمع المحلي بما يخدم تحقيق المناهج الدراسية لأهدافها في سهولة ويسر.
- اعتماد عملية تنفيذ المناهج الدراسية على مشاركة جميع المعنيين بالتعليم داخل المدرسة والمجتمع المحلي.

- التقويم المستمر لمحتوى المناهج الدراسية ومتابعة التطورات المعرفية والمعلوماتية وتقديم التغذية الراجعة.

٤ - التنمية المهنية القائمة على المدرسة:

يعد الا٩تجاه للتنمية المهنية القائمة على المدرسة *School-Based Professional Development* كمفهوم جديد وإستراتيجية لتدريب المعلمين وتنميتهم مهنياً فى أثناء الخدمة مطلباً ضرورياً لتحقيق استقلالية المدرسة، مما يتطلب معه إعادة هيكلة المدرسة وإعادة النظر في برامج تدريب المعلمين وكذلك إعادة النظر في محتوى وإدارة هذه البرامج على أن يكون التدريب داخل المدارس مع التقليل من الاعتماد على والجامعات في هذا المجال، حتى يتمركز التدريب على ما يتم داخل المدرسة ويكون التدريب داخل المدرسة على أنها مجتمعاً معلماً ومتعلماً في وقت واحد قادر على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.

(أسامة محمد السيد، ٢٠٠٩م، ص ٢١٢)

ومن خلال مدخل استقلالية المدرسة تزداد المسئولية المهنية للمعلمين والمديرين، حيث يصبح عليهم مسئولية تنمية أنفسهم مهنياً وكذلك تنمية زملائهم فضلاً عن تنمية من يرأسونهم في ضوء مفهوم المدارس كمؤسسات تعلّم وذلك من خلال إتاحة المدرسة لعملية التعلّم لكل أفرادها من طلاب ومعلمين وعاملين بهدف تنمية القدرات وتحديث المعارف باستمرار وفقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة.

(أحمد يوسف سعد، ٢٠٠٩، ص٢٥٩)

وفى ضوء استقلالية المدرسة تتمّ عملية إعادة هندسة التنمية المهنية بأن تصبح المدرسة منظمة تعلّم من خلال تبنى قواعد جديدة تركّز على الزمالة وتحفيز الهيئة المدرسية على تبنى أفكار إبداعية جديدة والسعي الجاد نحو تحقيق السيادة الشخصية للمدرسة، إلى جانب استخدام مجموعة من النماذج التي تساعد المدرسة على النظر للمستقبل وذلك عن طريق أساليب التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وفى إطار ذلك تركّز المدرسة على ملائمة مواردها مع الأوضاع المتغيرة لمجتمعها بما يحقق توقعات المشاركين في المدرسة.

(هالة عبد المنعم، ٢٠٠٧م، ص١٠١)

ويمكن القول بأن الاتجاه لجعل عملية التنمية المهنية للمعلمين قائمة على المدرسة قد ظهر نتيجة لضعف برامج التدريب والتنمية المهنية التي تقدم على المستوى المركزي أو المحلي، حيث إنها لم تقدم للمعلمين الدعم والخبرات المهنية

الكافية لمسايرة المستجدات المتلاحقة في مجالات التخصص؛ نتيجة لضعف هذه البرامج من حيث موضوعاتها وجودة محتواها وعددها والمدة الزمنية اللازمة لتنفيذها وفي بعض الأحيان عدم كفاءة القائمين على تقديم هذه البرامج ، هذا بالإضافة إلى افتقاد النظام الحالي للتدريب عن بعد (فيديوكونفرانس) لوجود برامج عملية وتطبيقية وورش عمل ولقاءات مباشرة مع المختصين واقتصار دور المعلمين على مجرد الاستماع والتلقي، هذا بالإضافة إلى سوء اختيار الفترات الزمنية للتدريب مما يؤدي إلى تعطل سير المناهج الدراسية بالشكل المخطط له نتيجة لانقطاع المعلمين عن المدرسة وتفرغهم لتلقي هذه البرامج.

وبناء على ما تقدم فإن قيام المدرسة بشؤون عملية التنمية المهنية للمعلمين بداخلها من حيث تخطيط وإعداد وتنفيذ برامج التدريب وتقييم الأداء بعدها ومراقبة نتائجها بما يخدم واقع وإمكانيات المدرسة يؤدي إلى خلق جو من المنافسة والإبداع بين المعلمين وتبادل المعلومات والمهارات والخبرات فيما بينهم، والاعتماد على المعلمين أصحاب المؤهلات العليا والقدامى والعائدين من البعثات التعليمية بالخارج في القيام بتنفيذ البرامج التدريبية لزملائهم بما يعود بالنفع على جودة المنتج التعليمي في النهاية.

٥ - الإدارة المتمركزة على المدرسة:

تعدّ الإدارة المتمركزة على المدرسة *School- Based Management* نموذجاً تنظيمياً يهدف إلى توسيع وزيادة مسئولية المدرسة في إدارة العملية التعليمية داخل المدرسة وتطوير ورفع مستوى الأداء الكلى للمدرسين والمدرسة، وذلك من خلال مشاركة فعالة من المجتمع المحلى ومساهمته في تقليل حجم الضغوط والأعباء الواقعة على الحكومة والوزارة؛ ولذلك أصبح من الضروري في ظل المتغيرات المجتمعية المحيطة بالمدرسة تحقيق استقلالية المدرسة بعملية صنع القرار عن الإدارات المركزية. (سلامة عبد العظيم، ٢٠٠٦، ص٨٧)

وتعدّ استراتيجية الإدارة المتمركزة على المدرسة مدخلاً مناسباً للإصلاح الذي يتخذّ من المدرسة وحدة للعمل والتطوير، حيث تجعل من المدرسة ميداناً تتفاعل فيه كل المدخلات بناءً على خطة شاملة لتحسين وإصلاح المدرسة، حيث يحدث تآزر بين كل المدخلات فيتعاظم تأثير هذه المدخلات وفق خطة الإصلاح، وبهذا تنتقل عملية إصلاح التعليم من تحسين التعليم القائم على المدخلات *Inputs-*

Based Reform إلى نموذج الإصلاح الشامل المتمركز على المدرسة *School Based Reform* – في إطار من اللامركزية والمشاركة المجتمعية. (رسمي عبد الملك، ٢٠٠٧م، ص ص٣٩-٤١)

ومن هنا كان التوجّه نحو تشجيع الإدارة الذاتية في موقع المدرسة *Site-Based Management*، حيث يعدّ ذلك بمثابة اتجاه عالمي نحو تشجيع المشاركة المجتمعية والربط بين الإدارة المدرسية والمجتمع، التي تجعل التعليم أكثر استجابة للمطالب المحلية وأقرب إلى الواقع، وانطلاقاً من أن البناء التنظيمي الذي تعمل من خلاله مدارس التعليم الأساسي في مصر ينبغي أن يخلق ويوفر آليات فعالة تحدد إطار عمل مشترك للربط العضوي بين مؤسسات المجتمع ومؤسسات التعليم الأساسي للمشاركة في تطوير التعليم الأساسي؛ لذلك فإن مفاهيم المشاركة المجتمعية ترتبط بالإدارة المحلية للمدارس، وطبقاً لمنظور المشاركة المجتمعية فإن الإدارة المتمركزة على المدرسة تتضمّن العلاقات الفعالة مع المجتمع وتشمل بعض العناصر مثل جودة المناخ والبيئة المدرسية والقيادة الفعالة، والتفاعل بين الممثلين المختلفين مثل أولياء الأمور والمعلمين والمديرين.

ونتيجة لما تقدم فإن أول ما تهدف إليه الإدارة المرتكزة إلى المدرسة هو إتاحة الفرصة للمسئولين وأعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب والآباء وأعضاء المجتمع المحلى للمشاركة في اتخاذ القرارات الإصلاحية؛ وذلك من أجل بذل مزيد من الجهد والطاقة واستثمارها في تحقيق جودة العملية التعليمية على مستوى المدرسة، وكذلك إعادة هيكلة الإدارة المدرسية بشكلٍ يسمح بمزيد من الحرية والاستقلال في صنع القرار، ودعم اتصالها بالآباء والمجتمع المحلى، وتفعيل المشاركة المجتمعية، كما أن الإدارة المرتكزة إلى المدرسة توفّر المرونة اللازمة لتحقيق مطالب المجتمع بما يؤدي إلى استجابة المدرسة بصورة جيدة وسريعة لاحتياجات ومطالب المجتمع المحلي.

٦- الرقابة والمحاسبية والتقويم الذاتي:

تتمثّل وظيفة الرقابة في ظل استقلالية المدرسة في الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض العملية التعليمية بالمدرسة والتأكد من أن الميزانية يتمّ التصرّف فيها وفقاً للخطة الموضوعة، والتحقق من أن سلوك المعلمين والعاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها، كما أن الاستقلالية تقلل من الرقابة على المدارس من جانب مديريات التربية والتعليم وتحقق لها مستوى مرتفع من

الرقابة الذاتية على أدائها، وفى نفس الوقت تخضعها لنظام فعال من المحاسبية، يقدم لها العلاج اللازم لتلافى جوانب القصور ويساعدها على تحقيق أهدافها من خلال تقويم أداء المدرسة وقياس نتائج العملية التعليمية عن طريق استخدام معايير موضوعية يمكن من خلالها تحقيق مخرجات تربوية مرغوب فيها في فترة زمنية معينة. (عاصم أبو عطية، ٢٠٠٩م، ص٧٠)

إن الهدف الرئيس من تفعيل المحاسبية بمدارس التعليم الأساسي لا يقتصر على مجرد تصيد الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها بل تسعى إلى قياس مدى تحقق الأهداف المدرسية المخطط لها ومحاولة اكتشاف الأخطاء وجوانب القصور في الأداء المتحقق لها ووضع الحلول اللازمة والعمل على عدم تكرارها مستقبلاً لرفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المدرسية لخطة الإصلاح والتطوير بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة.

- يجب ألا تكون المراقبة مجرد تجميع للبيانات وتحليلها حول الاعتمادات المالية ومدى تأثيرها أو جودة الإشراف أو مدى التقدم الذي تحرزه المدرسة، ولكن الأهم من ذلك أن تؤدى المراقبة إلى مزيد من التحسن والتقدم في الأداء.
- تمثّل المساءلة التعاقدية شكلاً من أشكال المراجعة الداخلية وهى تعبير عن إمكانية المساءلة المهنية حول التقدم في الأداء.
- في ظل الاستقلالية تعتمد المدارس على التمويل المحلى وبالتالي تنشئ علاقة اعتمادية على المجتمع المحلى مما يترتب عليه المساءلة عن جدوى هذا التمويل أمام الآباء والمجتمع المحلى.
- إن تحقيق التوازن بين الاستقلال الذاتي والمهنية وإمكانية المساءلة والمحاسبية لن يتطلّب موارد أكبر ولكن يقتضى تفكيراً شاملاً في أسلوب إدارة المدرسة ووضع الإجراءات الملائمة للتوظيف والتشغيل وتوفير الموارد والربط بين التقييم المهني والتنمية المهنية، وكذلك تغيير في طبيعة العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلى نحو التعاون والمشاركة.

وفي ظل استقلالية المدرسة تبرز أهمية التقويم الذاتي باعتباره عملية منظمة ومستمرة ومخطط لها مسبقاً بصورة جيدة وبمبادرة ذاتية من المدرسة ويتولى مسئوليتها فريق عمل منظم يضم جميع المهتمين بالعملية التعليمية من الإدارة المدرسية والمعلمين والعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور والتلاميذ وأعضاء المجتمع

المحلي يقومون بتقويم جميع مجالات العمل المدرسي باستخدام معايير محددة وأدوات مقننة مسبقاً لجمع المعلومات والبيانات للكشف عن جوانب القوة في الأداء المدرسي وتدعيمها وجوانب الضعف والقصور وعلاجها من خلال عمليات التحسين والتطوير التي تتمّ في المدرسة بصورة مستمرة.

(حسام الدين السيد، ٢٠٠٨م، ص١٥)

٧- استقلالية المدرسة في اختيار وتعيين المعلمين:

ويتم ذلك من خلال منح المدرسة سلطة اتخاذ القرار بشأن وضع معايير وشروط اختيار المعلمين وتعيينهم وفقاً للاحتياجات المدرسية والمتطلبات التربوية اللازمة لإنجاح العملية التعليمية داخل المدرسة، وكذلك منح المدرسة سلطة تحديد المرتبات والحوافز وفقا لمعايير الكفاءة والفاعلية والالتزام بمعايير الجودة الشاملة.

المحور الثاني- المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الأساسي:

يحظى التعليم الأساسي بأهمية بالغة من جميع المجتمعات وعلى جميع الأصعدة انطلاقاً من أهميته في إعداد الناشئة؛ للتوافق مع المجتمع ومتطلباته وتزداد فاعليته إذا ارتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجيات وخطط التنمية.ونظراً للتوجّه الإصلاحي في مصر نحو تطوير التعليم الأساسي وتعميمه للجميع وتحقيق الاستيعاب الكامل لجميع الأطفال في سن (٦-١٤) وتحقيق العدالة في إتاحة الفرص التعليمية عالية الجودة للجميع وخفض معدلات الرسوب والتسرب، يصبح من الضروري الوقوف على طبيعة الجهود المبذولة لتطوير التعليم الأساسي؛ لإحداث التحول الاستراتيجي الشامل وتغيير ثقافة العاملين بمؤسسات التعليم الأساسي، ونشر ثقافة الإصلاح وتبنى مفاهيم الجودة والتميّز وتطوير أنظمة العمل والإدارة المدرسية ونقل بؤرة الارتكاز من التعليم إلى التعلّم ومن المعلم إلى المتعلم والتحوّل من الإدارة المركزية النمطية إلى الإدارة الذاتية، ومن ثَمَّ تتحقق استقلالية مدارس التعليم الأساسي.

ويعدّ الاستقلال الذاتي نقلة نوعية في العملية الإدارية بالمدارس، حيث يؤثّر على النظام المدرسي ككل، والعلاقات المتبادلة بين المعلم والمتعلّم والإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، حيث يمثّل تحولاً نحو الملكية الخاصة، بتعميق الإحساس لدى المعلم والمتعلّم والمدير وأولياء الأمور بملكية المدرسة، بما يمكّن من البحث عن مصادر جديدة للتمويل الذاتي وتحويل المدرسة إلى منظمة تعليمية *An Educational Organization* مفتوحة أمام الجميع للمشاركة، وذلك بتنفيذ

مشروعات بالتعاون مع القطاع الخاص وبعض المؤسسات لدعم وتمويل المدرسة، وإنشاء صناديق خاصة لتمويل التعليم على مستوى المدرسة.

ومواكبة للتطورات العالمية المعاصرة التي تؤكد على المشاركة المجتمعية- أفرادا ومؤسسات - في تطوير العملية التعليمية وتمشياً مع متطلبات الجودة الشاملة وانعكاساً للوضع الحالي لنظامنا التعليمي سواء في مدخلاته أو عملياته أو نواتجه، فإن الحاجة ماسة إلى تفعيل المشاركة المجتمعية في إصلاح وتطوير التعليم بعامة والأساسي بخاصة؛ حتى يستطيع تحقيق أهدافه وفى نفس الوقت يفي بالمتطلبات المجتمعية.

ولأن المشاركة المجتمعية لا تتمثّل فقط في المساهمة بالموارد ولكنها تتعدى ذلك إلى صياغة الفكر وتشكيل الثقافة المجتمعية، فإنها تعتبر ركيزة أساسية في دعم جهود تحسين التعليم وزيادة فاعلية المؤسسات التعليمية وتمكينها من تحقيق وظيفتها، وبذلك فقد أصبحت ضرورة بقاء تستطيع أن تمدنا بالطاقة المضافة والمدد الذي تستطيع من خلالهما أن تتغلب مدارس التعليم الأساسي على المشكلات التي تواجهها، وأن تقضى على الفجوة بين الموارد المتاحة والطموحات الهائلة التي يجب أن تسعى إليها حتى يتحقق التعليم للتميّز والتعليم للجميع.

ولذلك كان توجّه وزارة التربية والتعليم نحو تفعيل المشاركة المجتمعية باعتبارها مدخلاً لتحقيق الاستقلالية المدرسية، حيث إن ها تكفل للمدرسة مزيداً من الاستقلالية وصلاحية اتخاذ القرارات وزيادة المشاركة في صناعتها، كما تشجّع المنافسة بين المدارس وتزيد من دعم أولياء الأمور لعملية تعليم أبنائهم وتسهم في ترشيد استخدام الموارد المادية وتشجيع الإدارة الذاتية ومن ثَمَّ تفعيل المحاسبية والمساءلة الذاتية.

أولا: مفهوم المشاركة المجتمعية *Community Participation*:

تعرف المشاركة المجتمعية على أنها ما يقوم به أعضاء المجتمع من أنشطة لخدمة مجتمعهم في جميع المجالات السياسية والاجتماعية والثقافية، وقد يكون هؤلاء الأعضاء أفراداً أو جماعات أو مؤسسات، وتعتمد سلوكيات هؤلاء الأعضاء على التطوعية والالتزام وليس على الجبر والإلزام وقد تكون هذه الأنشطة نظرية أو عملية تمارس بطرائق مباشرة أو غير مباشرة.

(محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٥م، ص ٤٠).

ويشار إلى المشاركة المجتمعية في التعليم بأنها تلك الجهود التي تبذلها المدرسة والقائمون على إدارتها في التعاون والتلاحم مع قوى المجتمع والبيئة المحيطة بالمدرسة في العملية التعليمية (أولياء الأمور والأطراف الخارجية)؛ وذلك لبناء جسور من العلاقات والثقافات والمفاهيم المشتركة والتبادلية التي تهتم بالارتقاء والنهوض بالتعليم كمؤسسة وكعمليات مترابطة وإجراءات؛ بغرض تفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسات التعليمية في المجتمع.

(مجدي عبد النبي هلال، ٢٠٠٥م، ص ٢٨٨)

ويركّز هذا التعريف على كيفية بناء جسور التواصل وإحداث حالة من الترابط بين المدرسة والمجتمع المحلى دون أن يتطرق إلى المجالات التي تحدث فيها عملية المشاركة وكذلك تحمّل مسئولية النتائج المترتبة على هذه المشاركة.

ويعرف سلامة عبد العظيم حسين المشاركة المجتمعية في التعليم بأنها ذلك الارتباط الكامل للمجتمع المدني بجميع منظماته في التعليم ويتضمّن التفاوض والمشاركة المسئولة في صنع القرار والتخطيط المشترك والتنفيذ والمتابعة والمساءلة عن الأداء والتقويم. (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٦م، ص ٢١١)

ويمكن القول بأن المشاركة المجتمعية في التعليم هي ذلك الإسهام والتعاون المسئول من جميع فئات المجتمع ومنظماته في جميع مراحل القرار التعليمي؛ من أجل تطوير وإصلاح منظومة التعليم حتى يحقق التعليم أهدافه ويؤتى ثماره التنموية.

ثانيًا- أهمية المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الأساسي:

تتجلى أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم الأساسي في أن السعي إلى تحقيق استقلالية مدارس التعليم الأساسي وتطويرها يتطلب تحقيق شراكة فعالة مع المجتمع المدني بجميع فئاته ومنظماته؛ للحصول على الدعم والمساندة اللازمين لتحقيق ذلك، فبدون مؤازرة المجتمع بمؤسساته وجميع فئاته لا يمكن إحداث التطوير المستهدف للتعليم؛ كما أن المشاركة المجتمعية ضرورة قصوى للرقابة على العملية التعليمية في المدارس من أجل تحقيق الجودة النوعية بها في ظل مجتمع المعرفة، مما يتطلب تغييراً شاملاً في ثقافة المجتمع بجميع فئاته ومنظماته نحو المشاركة المجتمعية لدعم ومساندة تطوير التعليم الأساسي في مصر.

وقد أكدت بعض الدراسات التربوية على أهمية وضرورة المشاركة المجتمعية في دعم ومساندة الاتجاه نحو تحقيق استقلالية مدارس التعليم الأساسي

ومنها دراسة (ضياء الدين زاهر، ٢٠٠٣، ص٤٠٩) ودراسة لمياء إبراهيم الدسوقي (٢٠٠٧م) ودراسة سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٦م) ويمكن إيجاز ما خرجت به هذه الدراسات فيما يلي:

- إن ارتباط المدرسة الحديثة كمجتمع محدود بالمجتمع الكبير أصبح ضرورياً حيث تعدّ المدرسة أداة المجتمع في تنشئة الأبناء بما يتواءم مع قيمه واحتياجاته، ولذلك فالتعلّم الذي يفتقد النظرة المجتمعية يجعل المدرسة منعزلة عن المجتمع. كما أن المشكلات المدرسية تعبّر عن انعكاسات لقضايا مجتمعية.
- الإدارة اللامركزية في مجال التعليم تستطيع أن تقوى وتكمل إجراءات توسيع المشاركة المجتمعية وبذلك يتحقق التآزر الاجتماعي.
- تتميّز السلطة المحلية بقدرتها على الحصول على المعلومات بدقة وبسرعة وبصورة أكثر ارتباطاً بمشكلات واحتياجات المجتمع والأفراد، كما تؤدى إلى تشجيع المزيد من الرقابة على عملية اتخاذ القرار.
- ضرورة وضع ترتيبات جديدة بين المدرسة والمجتمع المحلي لتفعيل المشاركة المجتمعية في علاج المشكلات التعليمية مثل نقص التمويل وانخفاض معدلات التحصيل وارتفاع معدلات التسرب وغيرها.
- أهمية دور المجتمع في المشاركة في تطوير التعليم وإنشاء مدارس جديدة والمشاركة في إدارة المدارس وذلك لضعف موارد الدولة، وظهور مشكلات التمويل وارتفاع تكاليف التعليم.بالإضافة إلى زيادة حجم الطلب عليه.

ثالثـــاً- أهداف المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الأساسي:

تعدّ المشاركة المجتمعية في التعليم ركيزة أساسية من ركائز تطوير منظومة التعليم وتحقيق فاعلية المؤسسات التعليمية، فمن خلال المشاركة المجتمعية تتجلّى أهمية إعادة هندسة النظام التعليمي والبيئة التنظيمية للمؤسسات التعليمية؛ لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبناء القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية في ظل العولمة ومجتمع المعرفة، كما أنها صياغة جديدة للعلاقة بين المدرسة والمجتمع، تتكامل فيها مسئولية الدولة عن التعليم مع مسئولية أولياء الأمور وغيرهم من المواطنين ومؤسسات المجتمع ومنظماته من أجل إصلاح وتطوير نظام التعليم.

ومن خلال الدراسات التي تناولت المشاركة المجتمعية في التعليم فإنها تهدف إلى تحقيق ما يلي: (معهد التخطيط القومي، ٢٠٠٣م، ص ٥٤) (محمد توفيق سلام ٢٠٠٥م، ص ص١٧٠ -١٧٢) (أشرف عبده حسن الألفي ٢٠٠٧م، ص ١٦) (محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٥ م، ص ص٤٠-٤١) (صفاء شحاتة، ٢٠٠٨ م، ص ص٢٢٦- ٢٢٩).

- تحمّل المجتمع المدني المسئولية في دعم المدارس لتحقيق جودة المنتج التعليمي.
- إدراك المجتمع للمشكلات التي يعانى منها التعليم وتكاتف الجهود لحلها بالتعاون مع الدولة.
- تحقيق رقابة أفضل وأكثر استمرارية على النظام التعليمي وذلك بتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية.
- تعمل المشاركة المجتمعية على تكملة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطة الإصلاح المنظومي للتعليم.
- المشاركة في رسم السياسات وصياغة الأهداف ووضع المناهج المحققة لهذه الأهداف والمشاركة في عمليات التقويم والمتابعة، بما يكفل تجويد العملية التعليمية والحدّ من سلبياتها ومشكلاتها، ومن ثَمَّ زيادة فاعليتها.
- تبادل الأفكار والخبرات بين المدرسة والمجتمع المحلى بما يسهم في دعم الكفايات الداخلية والخارجية للتعليم، الذي يضمن بدوره تحقيق الإصلاح لكل من المدرسة والمجتمع وربطهما معاً.
- خلق توجهات إيجابية للتلاميذ وأولياء أمورهم نحو المدرسة مما يعمل على عودة الثقة المفقودة إلى المدرسة.
- تحفيز المعلمين لتحسين جودة التعليم والتعلّم ورفع روحهم المعنوية وتحقيق رضاهم الوظيفي.
- تعميق جهود مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس ومساندتها بما يدعم العلاقة بين المدرسة والبيت ويعزز قيمة المشاركة المجتمعية والمسئولية.
- حل المشكلات المدرسية ودعم ما يقره مجلس الأمناء فيما يخصّ الأنشطة المدرسية.
- تقديم المساعدة للطلاب المحتاجين وذوى الاحتياجات الخاصة والاهتمام بصحة التلاميذ.

- توفير الدعم المالي والمادي للمدرسة بما يكفل تفعيل جميع أنشطتها، وتحقيق الدعم المتبادل بما يضمن زيادة المجموع الكلى للموارد، مما يدعم تحقيق المدارس لأهدافها واستقلاليتها.
- توفير الموارد المالية والمادية اللازمة لتطوير المدارس، لخفض كثافة الفصول وإدخال التكنولوجيا الحديثة، وتدريب وتأهيل المعلمين وإعداد المناهج المتطورة وتطوير الإدارة المدرسية وتجويد نوعية الخريجين.

رابعًا- متطلبات المشاركة المجتمعية في التعليم الأساسي:

تعكس المشاركة المجتمعية في التعليم رغبة واستعداد المجتمع أفرادًا وجماعات ومؤسسات في المشاركة الفعالة في جهود تطوير التعليم،والعمل على زيادة فاعلية المدرسة وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية المنشودة والمخطط لها مسبقاً، إلا أن تفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم يتوقف على تحقق مجموعة من المتطلبات ومن هذه المتطلبات ما يلي: (رسمي عبد الملك، ٢٠٠٥م، ص ص٥-٦) (عفت محمد الشرقاوي، ٢٠٠٧م، ص ص١٨٠ – ١٨١) (أحمد يوسف سعد، ٢٠٠٩م، ص ١٨٧).

- رفع مستوى وعى أفراد المجتمع بأن التغيير والإصلاح المطلوب إحداثه بالتعليم الأساسي يتطلب تضافر جهود الفرد والجماعة ووضع آليات لتنظيم هذه الجهود.
- مشاركة المجتمع بجميع فئاته وهيئاته في وضع وصياغة خطة إصلاحية لدعم جودة التعليم بمدارس التعليم الأساسي، مع معرفة مسئولياتهم الكاملة عن مخرجات هذا التخطيط المشترك.
- عدم اقتصار دور الفرد على مجرد إبداء الرأي في صياغة الأهداف العامة للمجتمع من التعليم الأساسي، بل السماح له بالمشاركة الجادة في وضع الأهداف موضع التنفيذ ومتابعة نتائج التنفيذ وتحمّل مسئوليتها.
- دعم آليات اللامركزية والمشاركة المجتمعية في التعليم بتفويض للإدارات التعليمية في النواحي الفنية والمالية، وتفويض السلطة للمدارس وجعلها أكثر استقلالية في اتخاذ القرار وتنفيذه.
- النظر للتعليم على أنه قضية أمن قومي،واعتباره مسئولية مجتمعية على المجتمع كله المشاركة في تطويره.

- الإعلان المسبق عن استراتيجيات الإصلاح المزمع تنفيذها بمدارس التعليم الأساسي حتى يتسنى للأطراف المشاركة القيام بأدوارهم في عملية التنفيذ.
- تحديد المشكلات التعليمية النابعة من داخل المدرسة أو من المجتمع المحلي التي تتطلب تفعيل المشاركة المجتمعية من أجل حلها والتصدي لها.
- تطبيق معايير المحاسبية والتقويم المستمر للمشاركة المجتمعية في التعليم الأساسي، وذلك من خلال تحمّل أطراف المشاركة المسئولية عن النتائج الصادرة عن مشاركتهم.
- وضع استراتيجيات الدعم المادي والتمويل المجتمعي للتعليم الأساسي، بما يعمل على تدعيم استقلالية المدارس وتحقيق الإصلاح المطلوب.

وتؤكد أنا بينافينتى *Ana Benavente* على مجموعة من المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق فاعلية المشاركة المجتمعية في التعليم، ومنها: *(Ana Benavente, 2006, pp38-39)*

- التعليم مهمة كل فرد، ولذلك فهناك حاجة إلى توسيع مفهوم الأطراف المشاركة في التعليم.
- أن الهدف الحيوي للتعليم هو التطوير والتنمية والتدريب الكامل للجميع وهذا يحتاج إلى المساواة وتجاهل جميع أنواع عدم التجانس وعمليات الاستبعاد.
- العلاقة بين الدولة والتعليم والمجتمع في حاجة إلى إعادة تعريف يسمح بوجود مشاركة أكبر للجميع والمشاركة في المسئولية الاجتماعية في تشكيل نظام التعليم.
- دعم الاستقلالية المدرسية يشكّل جوهر التعليم داخل المدرسة.

خامسًا- فوائد المشاركة المجتمعية في التعليم الأساسي:

تعدّ المشاركة المجتمعية المنطلق الرئيس لكل التوجهات الإصلاحية والتنموية المعاصرة، فالتنمية المعاصرة لا تقوم إلا على جهود المجتمع بجميع أفراده ومنظماته مما يخلق حالة من التكاتف والتلاحم من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الجودة والإتقان في جميع مجالات التنمية.

وقد أشارت الأدبيات التربوية إلى أهم المنافع التي تعود من تفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم الأساسي، ومنها: (مجدي عبد النبي هلال، ٢٠٠٥م، ص ص٣٠١-٣٠٢) (محمد خيري محمود، ٢٠٠٥م، ص ص٣٤١-٣٤٢) (حامد عمار، ٢٠٠٦م، ص ص٤٨-٤٩) (معهد التخطيط القومي، ٢٠٠٣م، ص ٥٤):

- تتيح المشاركة المجتمعية ربط الحياة المدرسية بالحياة الاجتماعية المحيطة، وذلك من خلال الأنشطة التي تهدف إلى تعرف المؤسسات المجتمعية وسبل الاشتراك أو المساعدة في النهوض بالمجتمع.
- تسهم المشاركة في تربية التلاميذ تربية ديمقراطية وتنشئة التلاميذ على قيم الحرية والديمقراطية وغرس قيم لمواطنة الصالحة من خلال تعريفهم بواجباتهم ومسئولياتهم تجاه مجتمعهم.
- إتاحة الفرصة للمجتمع بجميع أفراده ومنظماته للمشاركة في عملية تطوير وإصلاح التعليم بالمدرسة، يوفّر الشعور بالاطمئنان النفسي للطلاب حتى لا يشعروا بأنهم في مكان مغلق أو منعزل.
- فهم وتفعيل السياسات من خلال مشاركة الأسر ومؤسسات المجتمع في صنع القرارات التعليمية الخاصة بإصلاح التعليم الأساسي بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع وسوق العمل.
- تتيح المشاركة المجتمعية الفرصة لوزارة التربية والتعليم للتركيز على عمليات التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات العامة ومتابعة تنفيذها وتحفيز المحليات على القيام بدورها في عمليات إصلاح وتطوير التعليم.
- تنمية القدرات الفنية والإدارية للقيادات المحلية بالتعليم الأساسي ورفع كفاءتها وما ينتج عن ذلك من سرعة اتخاذ القرار بعيد عن القنوات البيروقراطية المركزية.
- مساندة الدولة لتحقيق مبدأ الجودة الشاملة للخدمة التعليمية بالتعليم الأساسي، مما يتطلّب إنشاء مؤسسات رقابية مستقلة عن وزارة التربية والتعليم ومقدمي الخدمة.
- تشجيع تمويل التعليم من خلال الجهود الذاتية والتعاون مع المدرسة لصيانة المباني والمرافق المدرسية.

ويرى إتش. دين نيلسن *H. Dean Nielsen* أن تفعيل دور المجتمع المحلى في تطوير التعليم يؤدى إلى نتائج عديدة منها تحسين فرص الحصول على نتائج تعليمية أفضل، وخلق إحساس قوي بملكية المدرسة والارتباط بها لدى الوالدين وأعضاء المجتمع المحلى، وزيادة الرغبة في التعاون مع المدرسة ودعم نشاطاتها المدرسية، وزيادة المشاركة في القرارات الخاصة بالتمويل ومدى

ملاءمته للظروف والاحتياجات، وزيادة معدلات القيد بالمدارس والمواظبة من المدرسين والطلاب. (*H. Dean Nielsen, 2007, pp115-116*)

سادسا- مبررات المشاركة المجتمعية في التعليم الأساسي:

فى ظل الظروف المجتمعية المتغيرة وما يعانيه التعليم الأساسي من مشكلات تحول دون تحقيق الإصلاح المدرسي وتجويد التعليم، تبرز أهمية وضرورة تفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم الأساسي، وذلك للعديد من المبررات والدواعي، ومنها: (طارق على العاني وآخران، ٢٠٠٣م، ص ١٩) (زينب على الجبر، ٢٠٠٧ م، ص ص١٥-١٧) سعيد محمود مرسى، ٢٠٠٦م، ص٥٢) (شافع النيادى، ٢٠٠٩م، ص ٢٤)

- ارتفاع الوعي لدى الأسر بأهمية التعليم وازدياد حجم الطلب عليه وضعف قدرة الدولة على توفير فرص تعليمية كافية لهذه الأعداد مع الحفاظ على جودة هذه الفرص.
- التضخم الذي أدى إلى تآكل الدخول وإحساس الكثير من الأفراد بعدم قدرتهم على مواجهة تكاليف الحياة بعامة والتعليم بخاصة، يوضح مدى الحاجة إلى مشاركة مجتمعية من جانب القادرين لرفع أعباء التعليم عن كاهل غير القادرين.
- على الرغم من التزام الدولة بالتعليم والحرص على تمويله، إلا أنه من الواضح أن تلك الالتزامات أصبحت غير قادرة على مواجهة التحديات المتسارعة مما جعل الحاجة ماسة وملحة؛ لتفعيل المشاركة المجتمعية.
- الاستجابة للتيارات المجتمعية المتصاعدة والمعبرة عن عدم الرضا وعدم الثقة في مدارس التعليم الأساسي وضعف جودة مخرجاتها.
- تحقيق استقلالية مدارس التعليم الأساسي في تصريف شئونها الفنية والإدارية واتخاذ القرارات وتنفيذها وتحمّل مسئولية النتائج في ظل المشاركة المجتمعية.
- إيمان مؤسسات المجتمع وسوق العمل بدورها المهم في تنمية الموارد البشرية وأهمية مساهمتها في تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة وعلى رأسها إصلاح منظومة التعليم الأساسي في مصر.

وتعدّ المشاركة المجتمعية في تطوير التعليم الأساسي في مصر ضرورة فرضها واقع المدرسة المصرية وما تمرّ به من أزمات ومشكلات كما أنها ضرورة فرضها سعي المدرسة نحو تطبيق مدخل الجودة والاعتماد على أساس أن مخرجات التعليم الجيدة يستفيد منها المجتمع والأسرة والمدرسة، وكذلك أيضا مدى

النجاح الذي حققته تجارب الدول المتقدمة في المشاركة المجتمعية في تطوير وإصلاح منظومة التعليم بها.

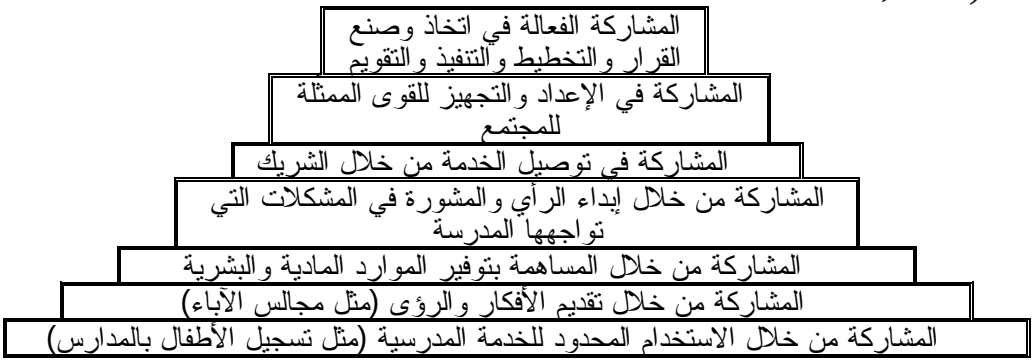
سابعا: مجالات المشاركة المجتمعية في مجال التعليم الأساسي:

تستند المشاركة المجتمعية في مجال التعليم على ركيزة أساسية وهى اشتراك مختلف الأفراد والمنظمات في المجتمع المحلى في عملية إصلاح وتحسين منظومة التعليم الأساسي في جميع مجالاته وجوانبه وفي جميع مراحل الإصلاح والتطوير، من خلال تكوين مشاركات ذات قاعدة عريضة تصبح المدرسة من خلالها محور عملية الإصلاح والتطوير، كما أن المشاركة بهذه الصورة سوف تجتذب إليها الكثير من الشركاء مما يجعلها تشكل مصدرًا دائما لاستمرار الدعم المجتمعي للتعليم وكذلك استمرار عمليات الإصلاح والتطوير.

وتؤكد فريال خان *Faryal Khan 2007* على أن أهم مجالات المشاركة المجتمعية في التعليم تتمثّل في المشاركة في القرارات الخاصة بالصيانة والموارد والقرارات الخاصة بالطلبة والموظفين، والتأكيد على الاستخدام الأمثل للموارد المالية طبقا للأولويات الموضوعة لخطط الإصلاح والتطوير والمشاركة في تنظيم بعض الدورات التدريبية؛ لتمكين أعضاء المجالس المدرسية من اتخاذ قرارات تحسن نوعية التعليم في المدارس مع ضرورة استمرار هذا التدريب.

(*Faryal Khan 2007, pp. 107-109*)

ويقترح شايفر *Shaeffer* نظاماً يتكون من سبعة مستويات أو درجات مختلفة من المشاركة المجتمعية في التعليم وهى كالتالي: *(HDNED, The world Bank , 1999)*



شكل (٢)

نظام شايفر الهرمي متعدد المستويات للمشاركة المجتمعية في التعليم

وكما جاء في الدراسات التربوية التي تناولت موضوع المشاركة المجتمعية بالدراسة وذلك كما جاء في وثيقة المعايير القومية ٢٠٠٣م أنه يمكن رصد أهم مجالات المشاركة المجتمعية في النقاط التالية: (على السيد الشخيبي، ٢٠٠٤م، ٢٧٩ - ٢٨٢) (مصطفى عبد السميع، ٢٠٠٦م،ص ص١٠٥- ١٠٦) (عبد الرحمن رضوان وناجى هلال، ٢٠٠٧م، ص ص٧٨١-٧٨٢)

- الشراكة مع الأسر عن طريق مشاركة أولياء الأمور في صنع القرار التربوي والإسهام بشكلٍ فعال في رسم رؤية المدرسة المستقبلية وتنفيذ برامجها المختلفة.
- تعبئة موارد المجتمع المحلى من خلال استخدام المدرسة للموارد المتاحة في المجتمع لتنفيذ برامجها وأنشطتها التربوية. وتقديم المجتمع المحلى والشركات ورجال الأعمال للدعم المادي للمؤسسة التعليمية.
- خدمة المجتمع من خلال استخدام مباني ومرافق المدرسة في تقديم خدمات وأنشطة مجتمعية. ومشاركة المدرسة في تنفيذ برامج ومشروعات اجتماعية في المجتمع المحلى.
- العمل التطوعي من خلال تنفيذ برامج العمل التطوعي داخل وخارج المدرسة، وتوافر آليات لتنظيم تطوع أولياء الأمور وغيرهم من المواطنين لدعم الأنشطة التربوية والاجتماعية التي تقوم بها المدرسة.
- العلاقات العامة والاتصال بالمجتمع من خلال تبنى استراتيجيات وإجراءات تشجع التواصل بين جميع العاملين فيها والقطاعات المختلفة في المجتمع.

إجراءات الدراسة الميدانية:

تتضمن إجراءات الدراسة الميدانية عرض أداة الدراسة، وعينتها، وتطبيق الأداة وحساب صدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية المتبعة لتحديد نتائج الدراسة وتفسيرها.

تصميم أداة الدراسة:

لتحديد متطلبات الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الأساسي في مصر فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية"، كان من الضروري تعرف آراء عينة من (مدير/ناظر/وكيل) مدارس التعليم الأساسى، و(مدير إدارة/ وكيل إدارة/ رئيس قسم) بالإدارات التعليمية بمحافظات (القاهرة / المنيا / سوهاج) من خلال وضع استبانة لجمع بيانات الدراسة الميدانية لكونها تتفق مع مشكلة الدراسة وأهدافها

وباعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات والبيانات وتشخيص الواقع القائم بمدارس التعليم الأساسي، وتكونت الاستبانة من:

١. **بيانات أساسية**: وقد تضمّنت، المحافظة، الوظيفة.

٢. **محاور الاستبانة**: وقد شمل هذا الجزء من الاستبانة خمسة محاور تضمّنت (٥٢) عبارة وهى كالتالي:

المحور الأول: "متطلبات استقلال الإدارة المدرسية ودور المشاركة المجتمعية فيها: "وتضمّن (٢٥) عبارة هدفت إلي تحديد أهم متطلبات تحقيق استقلال الإدارة المدرسية ودور المشاركة المجتمعية فيها.

المحور الثاني: "متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها: وتضمّن (١٥)عبارة هدفت الوقوف على متطلبات استقلال التنمية المهنية ودور المشاركة المجتمعية فيها.

المحور الثالث: "متطلبات استقلال الإنفاق على مدارس التعليم الأساسي ودور المشاركة المجتمعية: وتضمّن (١٢)عبارة هدفت الكشف عن متطلبات استقلال التمويل الذاتي ودورالمشاركة المجتمعية فيها.

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحثان بحساب معامل الثبات عن طريق معامل الارتباط (ر)، باستخدام المعادلة العامة للارتباط معادلة (سبيرمان)، كما يأتي:

$$\text{معادلة سبيرمان للارتباط (ر)} = \frac{\text{ن مجـ س ص} - \text{مجـ س} \times \text{مجـ ص}}{\sqrt{[\text{ن مجـ س}^{٢} - (\text{مجـ س})^{٢}]\,[\text{ن مجـ ص}^{٢} - (\text{مجـ ص})^{٢}]}}$$

وبتطبيق المعادلة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تبيّن أن معامل الارتباط لأدوات الدراسة كالتالي:

ر= (٠,٨٥) وهو دال إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١) وهي درجة مناسبة تدل علي تمتع الاستبانة بمستوى ثبات مرتفع.

كما استخدم الباحثان معامل "ألفا كرونباخ Alpha-Crombach" لقياس معامل الثبات لأداة الدراسة، تبعا لفئات العينة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (١) قيم معامل الثبات لأداة الدراسة

الاستبانة					
معامل الثبات "ألفا"	رئيس قسم	مدير إدارة تعليمية	مدير مدرسة	ناظر مدرسة	وكيل مدرسة
	٠,٨٧	٠,٩١	٠,٨٩	٠,٩٠	٠,٩٢

كما استخدم الباحثان معامل " ألفا كرونباخ *Alpha-Crombach* " لقياس معامل الثبات لأداة الدراسة.

جدول (٢) قيم معامل الثبات ألفا

الاستبانة	
معامل الثبات " ألفا"	العينة الكلية
	٠,٩١

وتبيّن أن معامل الثبات٠,٩١ مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

صدق أداة الدراسة:

١- **صدق المحكمين**: للتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحثان بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية علي بعض من أساتذة كليات التربية ببعض الجامعات المصرية بغرض التحكيم"، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي أعدت من أجله، وما إذا كانت العبارات واضحة وتنتمي إلى المحور المحدد لها، وإضافة المناسب لكل محور.

٢- **الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي)**: اعتمد الباحثان في حساب صدق أداة الدراسة على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف تعرف مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال معامل بيرسون الداخلي *"Pearson Correlation"* بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لباقي العبارات في فقرات الاستبانة التي تنتمي إليها؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة الدراسة بمعنى "صدق المضمون" وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من محاور الاستبانة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول "متطلبات استقلال الإدارة المدرسية ودور المشاركة المجتمعية فيها" بالدرجة الكلية

م	ر	الدلالة	م	ر	الدلالة
١	٠,٨٠	٠,٠١	١٤	٠,٧٩	٠,٠١
٢	٠,٧٩	٠,٠١	١٥	٠,٨٢	٠,٠١
٣	٠,٨٤	٠,٠١	١٦	٠,٨٢	٠,٠١
٤	٠,٨٠	٠,٠١	١٧	٠,٨١	٠,٠١
٥	٠,٧٨	٠,٠١	١٨	٠,٨١	٠,٠١
٦	٠,٨٥	٠,٠١	١٩	٠,٧٣	٠,٠١
٧	٠,٨٠	٠,٠١	٢٠	٠,٧٧	٠,٠١
٨	٠,٨٣	٠,٠١	٢١	٠,٨٥	٠,٠١
٩	٠,٨١	٠,٠١	٢٢	٠,٧٩	٠,٠١
١٠	٠,٨٠	٠,٠١	٢٣	٠,٨٣	٠,٠١
١١	٠,٨٣	٠,٠١	٢٤	٠,٨١	٠,٠١
١٢	٠,٨٦	٠,٠١	٢٥	٠,٨١	٠,٠١
١٣	٠,٨٤	٠,٠١			

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات المحور الأول للاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) مما يعني أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني "متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها " بالدرجة الكلية

م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة
١	٠,٨٤	٠,٠١	٩	٠,٨٦	٠,٠١
٢	٠,٧٦	٠,٠١	١٠	٠,٨٠	٠,٠١
٣	٠,٨٠	٠,٠١	١١	٠,٧٨	٠,٠١
٤	٠,٧٦	٠,٠١	١٢	٠,٧٨	٠,٠١
٥	٠,٨٠	٠,٠١	١٣	٠,٨١	٠,٠١
٦	٠,٨٣	٠,٠١	١٤	٠,٧٥	٠,٠١
٧	٠,٧٦	٠,٠١	١٥	٠,٨١	٠,٠١
٨	٠,٨٤	٠,٠١			

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات المحور الثانى للاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) مما يعني ان جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث "متطلبات استقلال الإنفاق على مدارس التعليم الأساسي ودور المشاركة المجتمعية بالدرجة الكلية

م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة
١	٠,٨٣	٠,٠١	٧	٠,٧٨	٠,٠١
٢	٠,٨٤	٠,٠١	٨	٠,٨١	٠,٠١
٣	٠,٧٠	٠,٠١	٩	٠,٧٠	٠,٠١
٤	٠,٨٢	٠,٠١	١٠	٠,٧٢	٠,٠١
٥	٠,٦٢	٠,٠١	١١	٠,٧٥	٠,٠١
٦	٠,٧٩	٠,٠١	١٢	٠,٨٣	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق ارتباط عبارات المحور الثالث للاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) مما يعني أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

كما قام الباحثان بحساب مدى الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للاستبانة ودرجة كل محور من محاور الاستبانة كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١.	متطلبات استقلال الإدارة المدرسية ودور المشاركة المجتمعية فيها.	٠,٩٠	٠,٠١
٢.	متطلبات التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها.	٠,٨٩	٠,٠١
٣.	متطلبات التمويل الذاتي ودور المشاركة المجتمعية.	٠,٩٢	٠,٠١

ويتضح من الجدول السابق ارتباط المحاور الخمسة للاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة بارتباطات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١)، فأقل مما يعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الاستبانة.

تطبيق الاستبيان:

في ضوء العدد الكلى لعينة الدراسة (٤٥٠)، حيث اعتمد الباحثان في تطبيق صحيفة الاستبيان المستخدمة في الدراسة الميدانية بطريقة الاتصال المباشر والمقابلة الشخصية بأفراد العينة، وهى طريقة تساعد الباحثان في شرح الغرض من صحيفة الاستبانة ومغزاها والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يبديها أفراد العينة في أثناء عملية التطبيق فضلا عن أهمية هذه الطريقة في استثارة دوافع المبحوثين للإجابة عن عبارات صحيفة الاستبانة، وكان الباحثان يحرص

على جمع الاستبانات من المفحوصين فور الانتهاء من الإجابة عليها، وهذا قلل من نسبة الفقد حيث بلغ عدد الاستبانات التي قام الباحثان بتصحيحها وعمل المعالجة الإحصائية عليها (٤٥٠) استبانة.

مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

يرتبط تحقيق أهداف الدراسة الميدانية لأهدافها إلى حد كبير بحسن اختيار العينة الممثّلة للمجتمع الأصلي لذلك حاول الباحثان اختيار عينة ممثّلة للمجتمع الأصلي حتى يمكن الحصول على نتائج صحيحة وصادقة ، والمجتمع الأصلي لهذه الدراسة يتمثّل في (مدير/ناظر/وكيل) مدارس التعليم الأساسى، و(مدير إدارة / وكيل إدارة / رئيس قسم) بالإدارة التعليمية حيث تكونت العينة من (٤٥٠) من إجمالي العدد الكلي للعينة بالمحافظات الثلاث وهي (القاهرة / المنيا / سوهاج)، وقد تم اختيار العينة بطريقة قصدية بحيث تغطي أعلى نسبة من إجمالي العدد الكلي للإدارات.

وتمثّل عينة الدراسة نسبة (٨,٦%) من نسبة المجتمع الأصلي للدراسة الذي يبلغ ٥٢٤٩ فردًا.

وصف عينة الدراسة: فيما يلي وصف عينة الدراسة:

أ- توزيع عينة الدراسة الكلية من حيث الفئة، وتتضح من الجدول التالي:

جدول (٧) توزيع عينة الدراسة الكلية حسب طبيعة العمل

الصفة	المجتمع الأصلي	العينة	النسبة	النسبة المئوية لهم من العينة
رئيس قسم	٣٨٦	٩٠	٧,٨%	٢٠%
وكيل/مدير إدارة	١١٢	٩٠	٢٦,٨%	٢٠%
مدير مدرسة	١٢٦٢	٩٠	٢,٨%	٢٠%
ناظر مدرسة	١١٤٧	٩٠	٢,٦%	٢٠%
وكيل مدرسة	٢٣٤٢	٩٠	١,٣%	٢٠%
الإجمالي	٥٢٤٩	٤٥٠	٨,٦%	١٠٠%

يتضح من الجدول كبر حجم مجتمع الدراسة وتعدد فئاته وقد اقتصر الباحثان علي اختيار عينة ممثّلة منه مكونة من عدد (٤٥٠) فردًا وهي تمثّل نسبة (٨,٦%) من نسبة المجتمع الأصلي للدراسة كما تشير نتائج الجدول رقم (٧).

ب- توزيع أفراد العينة علي المحافظات الثلاث:

جدول (٨) توزيع العينة في المحافظات الثلاث ونسبتها المئوية من العينة ونسبتها المئوية من المجتمع الأصلي:

المحافظة	المجتمع الأصلي	العدد	النسبة	النسبة المئوية لهم من العينة
القاهرة	٢٤٥٢	١٥٠	%٦,١	٣٣,٣٣
المنيا	١٤١٠	١٥٠	%١٠,٦	٣٣,٣٣
سوهاج	١٣٨٧	١٥٠	%١٠,٨	٣٣,٣٣
الإجمالي	٥٢٤٩	٤٥٠	%٨,٦	%١٠٠

حساب حدود الثقة:

أ- حساب حدود الثقة للاستبانة:

تم حساب حدود الثقة بالنسبة للاستبانة، وهي حدود الثقة التي تحصى المدى الذي يحدد وجود متوسطات مجموعات الأفراد فيه حول المتوسط الحقيقي بالنسبة لشدة التحقق، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول (٩) حساب حدود الثقة الاستبانة

العينة	الخطأ المعياري	حدود الثقة	
		الحد الأعلى	الحد الأدنى
٤٥٠	٠,٠٢٢	٠,٧١	٠,٦٣

وتم حساب حدود الثقة من القانون التالي: حدود الثقة حول الوزن النسبي = ٠,٦٧ + الخطأ المعياري × ١,٩٦ وذلك عند حدود ثقة ٠,٩٥ ودرجة شك ٠,٠٥

ثانياً: حساب دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو عبارات **محاور الإستبانة:**

لحساب دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة بالمحافظات الثلاث نحو عبارات محاور لاستبانة الخاصة باستطلاع آراء العينة حول أهم متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الأساسي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية من وجهة نظر عينة الدراسة، استخدمت الدراسة تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطي استجابات العينات الثلاث ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١٠) دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة بالمحافظات الثلاث حول متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الأساسي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية

م	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	ف	
١	متطلبات استقلال الإدارة المدرسية ودور المشاركة المجتمعية فيها.	بين المجموعات	٢٨,٠٤	٢	المحسوبة	١,٠٣
		داخل المجموعات	٣٣٧٣,٧٩		الجدولية	٣,٩٦
٢	متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها.	بين المجموعات	٢٠,٠٦	٢	المحسوبة	٢,٥٢
		داخل المجموعات	١٤١٧,٠٣		الجدولية	٣,٩٦
٣	متطلبات التمويل الذاتي لمدارس التعليم الأساسي ودور المشاركة المجتمعية.	بين المجموعات	٨,٦٧	٢	المحسوبة	١,٤٩
		داخل المجموعات	١٠٣٨,٥٨		الجدولية	٣,٩٦

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين أراء عينة الدراسة حيث إن قيمة (ف) الجدولية أكبر من (ف) المحسوبة، وبذلك فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات العينات الثلاث حول متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الأساسي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين العينات الثلاث،ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أولا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات العينات الثلاث عن عبارات المحور الأول" متطلبات استقلال الإدارة المدرسية ودور المشاركة المجتمعية فيها"، حيث تبين أنه بالبحث في الجداول عن قيمة (ف) لدرجة الحرية (٢) بين المجموعتين ودرجة الحرية (٤٤٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، كانت (ف) الجدولية = (٣,٨٩)، (ف)المحسوبة=(١,٠٣)، ومن هنا فإن قيمة (ف) المحسوبة أقل من (ف) الجدولية، وبذلك فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات العينات الثلاث.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات العينات الثلاث عن عبارات المحور الثانى " متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها حيث تبين أنه بالبحث في الجداول عن قيمة (ف) لدرجة الحرية (٢) بين المجموعتين ودرجة الحرية (٤٤٧)

عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، كانت (ف) الجدولية = (٣,٨٩)، (ف)المحسوبة=(٢,٥٢)، ومن هنا فإن قيمة (ف) المحسوبة أقل من (ف) الجدولية، وبذلك فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات العينات الثلاث.

ثالثا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات العينين عن عبارات المحور الثالث "متطلبات استقلال الإنفاق على مدارس التعليم الأساسي ودورالمشاركة المجتمعية" حيث تبين أنه بالبحث في الجداول عن قيمة (ف) لدرجة الحرية (٢) بين المجموعتين ودرجة الحرية (٤٤٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، كانت (ف) الجدولية = (٣,٨٩)، (ف) المحسوبة= (١,٤٩)، ومن هنا فإن قيمة (ف) المحسوبة أقل من (ف) الجدولية، وبذلك فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات العينات الثلاث.

وقد يرجع ذلك إلي عدة أسباب من أهمها ما يلي:

١- تشابه المشكلات التعليمية التي تعاني منها مدارس التعليم الأساسي في المحافظات الثلاث، بما يعكس أيضا تشابه المشكلات التي تعاني منها مدارس التعليم الأساسي على مستوى الجمهورية، مما أدى إلى اتفاق أراء أفراد العينة الكلية في المحافظات الثلاث.

٢- الرغبة الحقيقة والجادة من قبل القائمين على مدارس التعليم الأساسي في مصر في مختلف المحافظات وكذلك من قبل القائمين على الإدارات التعليمية في تفعيل المشاركة المجتمعية في إصلاح وتطوير منظومة التعليم الأساسي في مصر وذلك إدراكا منهم لأهمية وفاعلية هذا الدور في برامج وخطط الإصلاح والتطوير في ظل التوجّه نحو دعم استقلالية المدرسة ومنحها السلطة الكاملة في إدارة وتصريف أمورها ومعالجة مشكلاتها بالتعاون مع مجتمعها المحلي.

٣- يرجع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أراء أفراد العينة في المحافظات الثلاث وتشابه أرائهم إلى حد كبير إلى مدى دقة عبارات الاستبانة وتعبيرها عن الصورة المثلى لتحقيق استقلالية المدرسة وتفعيل المشاركة المجتمعية وتفويض السلطة وإعطاء المدرسة كل الصلاحيات اللازمة لاتخاذ

القرار وتنفيذها وتحمّل مسئولية نتائجه في ظل مشاركة مجتمعية فاعلة وشفافية ومحاسبية ذاتية.

جدول (١١) نتائج اختبار "توكى" "Tukey Test"
للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة

م	المقارنات	المتوسطات	قيمة الفروق	الدلالة	اتجاه الفروق
١	القاهرة	٣٢,٨	١,٠٣	غير دال	---
	سوهاج	٣١,٥			
٢	القاهرة	٣٢,٨	٠,٦٩	غير دال	---
	المنيا	٣١,٩			
٣	سوهاج	٣١,٥	٠,٨٩	غير دال	---
	المنيا	٣١,٩			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العينات الثلاث، حيث تم استخدام اختبار "توكى" "Tukey Test" للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة.

ملخص النتائج:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج حول أهم متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الأساسي في مصر فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية من وجهة نظر عينة الدراسة بالمحافظات الثلاث (القاهرة – المنيا – سوهاج) وتضمن النتائج ما يلي:

أولا- متطلبات استقلال الإدارة المدرسية ودور المشاركة المجتمعية فيها:

- تضع الإدارة المدرسية رؤية محددة بمشاركة المعلمين وأولياء الأمور والطلاب، متوسط استجابة (٠,٩٢).
- أن تقوم إدارة المدرسة بمراجعة رؤيتها ورسالتها بصفة دورية، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٢).
- تضع إدارة المدرسة رسالة محددة بمشاركة المعلمين وأولياء الأمور والطلاب، متوسط استجابة (٠,٩١).
- تعلن إدارة المدرسة لوائح قبول الطلاب المستجدين وقواعد اختيار المعلمين، متوسط استجابة(٠,٩١).
- تفوض لإدارة المدرسة الصلاحيات اللازمة لمنح مكافات للأداء المتميّز، متوسط استجابة (٠,٩٠).

- وضع إدارة المدرسة المؤشرات الدالة علي تحقيق الرؤية والرسالة، متوسط استجابة (٠,٨٩).
- " وضع لائحة لمحاسبة العاملين بالمدرسة بمشاركة إدارة المدرسة والمعلمين و مجلس الآباء والامناء والمعلمين وممثلي المجتمع المحلي، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨٩).
- تهتم المدرسة بمشاركة أولياء الامور وتدعوهم للمشاركة في أنشطتها المختلفة، متوسط استجابة (٠,٨٩).
- أن تتيح المدرسة وسائل متعددة للاتصال (بريد الكتروني – هاتف – تواصل اجتماعي..) مع جهات من المجتمع المحلي، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨٨).
- يشارك مجلس الآباء والأمناء والمعلمين في في صياغة رؤية ورسالة المدرسة، متوسط استجابة (٠,٨٧)
- تحدد إدارة المدرسة أهم الأفراد والجهات الداعمة لتنفيذ وإنجاح رؤية المدرسة،متوسط استجابة (٠,٨٦).
- أن يشارك مجلس الآباء والأمناء والمعلمين مع ادارة المدرسة في مناقشة الخطط المدرسية والمناهج الدراسية"، متوسط استجابة (٠,٨١).

ثانياً- متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها:

- أن تراعي إدارة المدرسة الظروف البيئية وسير المناهج في تنفيذ أنشطة التنمية المهنية للمعلمين، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٤).
- وجود قاعدة معلومات خاصة بالمدرسة عن أعداد المتدربين وتخصصاتهم ومؤهلاتهم واحتياجاتهم التدريبية ونوعية المدربين، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٢).
- دعم جهات محلية وحدة التدريب بالمدرسة فنيا وماليا، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٢).
- أن يتم تجهيز قاعة التدريب وإمدادها بالأجهزة والأدوات والمواد التدريبية اللازمة بالتعاون مع المختصين في بيئة المدرسة، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩١).
- تخطيط نشاطات التنمية المهنية للمعلمين بالمشاركة بين المدرسة وكليات التربية والتوجيه الفني، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩١).
- توجد معايير واضحة لتدريب المعلمين لضمان الموضوعية وتحقيق الأثر الايجابي(٠,٩١)

- يوجد مكان ملائم لوحدة التدريب في كل مدرسة ومزود بالتجهيزات اللازمة(٠,٩١)،
- تحدد المدرسة أنشطة متخصصة للتنمية المهنية للمعلمين في ضوء احتياجاتهم الفعلية، متوسط استجابة (٠,٩٠).
- أن تسمح المدرسة بالمشاركة المجتمعية في إعداد برامج التنمية المهنية للمعلمين، متوسط استجابة (٠,٩٠).
- ارتباط خطة التنمية المهنية للمعلمين بخطة تحسين المدرسة، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٠).
- إسهام الجهود المجتمعية في دعم وحدة التدريب بالمدرسة وتلبية احتياجاتها، متوسط استجابة (٠,٨٨).

ثالثا- متطلبات التمويل الذاتي لمدارس التعليم الأساسي ودورالمشاركة المجتمعية:

- أن تضع المدرسة اللوائح والتعليمات اللازمة لتنظيم إسهام المجتمع المحلى في الإنفاق على المدرسة، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٤).
- أن تمتلك المدرسة سلطة تحديد ومراقبة مجالات الإنفاق وأوجه الصرف وفقا للاحتياجات المدرسية، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٣)
- أن تعمل المدرسة على جذب مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص للمشاركة في دعم أنشطة التعليم، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٣).
- مشاركة الآباء والطلاب والمعلمين ورجال الأعمال في تنفيذ البرامج المتعلقة بزيادة الميزانية المدرسية، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٣).
- تحديد الاحتياجات التمويلية الفعلية للمدرسة وفق الخطط التنفيذية المقترحة لتحسين المدرسة، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩١).
- أن تضع المدرسة دليلا إجرائيا لأشكال وأساليب الحصول على دعم المجتمع المحلي والمجالات التي يمكن أن يساهم في الإنفاق عليها، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٠)
- وضع الميزانية من خلال التأكيد على استقلالية المدرسية في تحديد مجالات الإنفاق في ظل محاسبية مجتمعية، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨٩).
- أن تنشر المدرسة التقارير الدورية التي تعبر عن مدى تحقيق الإنفاق الخارجي لأهدافه وصعوباته، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨٧).
- اهتمام المدرسة بدراسة الأوضاع المالية لأسر الطلاب لتعرف "قدراتهم التمويلية "بما يوجه نشاطات جمع التبرعات اللازمة للمدرسة، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨٦).

إستراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية.

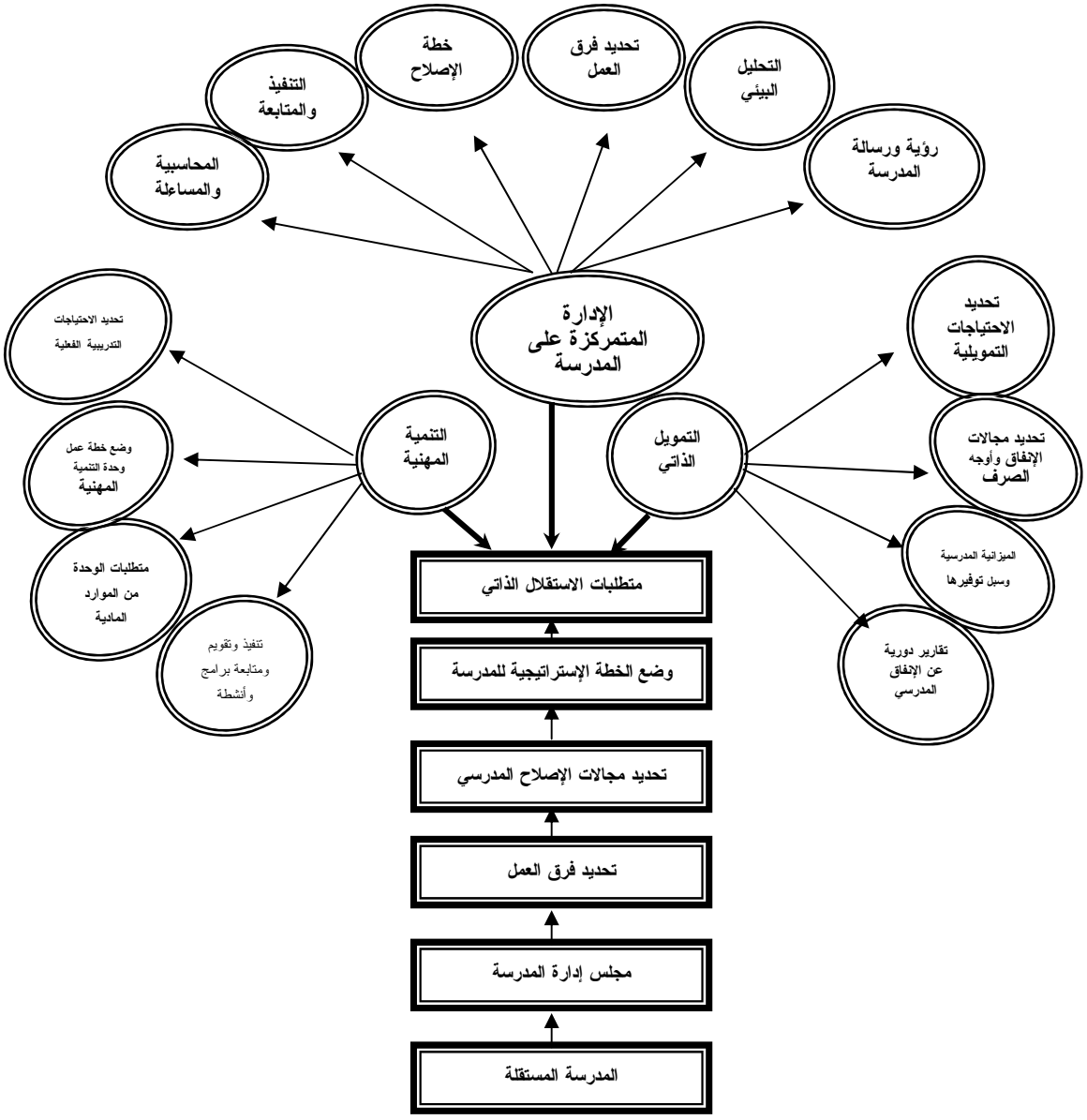
تمهيد:

انطلاقاً مما سبق تأكيده حول أهمية المشاركة المجتمعية ودورها الفعال في العملية التعليمية وعلاقتها بتحقيق اللامركزية على مستوى الإدارات والمدارس، يتضح أن ذلك يتطلّب مزيداً من استقلالية المدارس وتفويض السلطة للقائمين عليها، بمعنى دعم قدرة كل مدرسة على توفير مواردها المالية ذاتياً، وقدرتها على تنمية العاملين بها مهنيا، وتقويم جميع العمليات التي تجري بها ذاتياً، في ظل إدارة متمركزة على المدرسة تشجّع المشاركة المجتمعية والربط بين الإدارة المدرسية والمجتمع، وتجعل التعليم أكثر استجابة للمطالب المجتمعية وأقرب إلى الواقع في النظر إلى المدرسة كوحدة رئيسة لصنع القرار التعليمي وبناءً عليه تتحمّل الإدارة المدرسية المسئولية فيما يختص بعمليات إدارة المدرسة مالياً وإدارياً وتربوياً في ظل وجود أهداف وسياسات ومعايير واضحة ومحددة للمحاسبية وتحمّل مسئولية النتائج.

ونتيجة لذلك وفي ظل سعى وزارة التربية والتعليم نحو توسيع نطاق اللامركزية وتفويض السلطة للمديريات والإدارات التعليمية،تأتي هذه الدراسة لتأكد على ضرورة استقلالية مدارس التعليم الأساسي في مصر، وتفويضها في إدارة جميع شؤونها، للنهوض بالعملية التعليمية في ظل توفير آليات تدعم المشاركة المجتمعية الفاعلة والحقيقة، القائمة على الفهم الواضح لطبيعة هذه المشاركة والعلاقة التكاملية بين المدرسة والمجتمع المحيط بها، والإحساس بقيمة وأهمية الدور الذي تلعبه داخل المدارس.

ويتناول الجزء التالي توضيح كيفية وضع استراتيجية مقترحة هدفها العام تحقيق التكامل بين استقلالية مدارس التعليم الأساسي وتفعيل المشاركة المجتمعية ؛ ونظراً لصعوبة تحقيق ذلك على المدى القصير، فقد تم اعتباره هدفاً استراتيجياً يمكن تحقيقه على المدى البعيد باستخدام التخطيط الاستراتيجي، وخلال الصفحات التالية سيتم إلقاء الضوء على على منطلقات الاستراتيجية المقترحة، وكيفية تحقيقها بالتخطيط الاستراتيجي، بوضع خطة استراتيجية متوسطة المدى (٥ سنوات).

ويوضح الشكل التالي نموذج مقترح لمدخل الاستقلال الذاتي في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية:



شكل(٣)

نموذج مقترح لاستخدام مدخل الاستقلال الذاتي فى تفعيل المشاركة المجتمعية

أولاً- متطلبات عامة لتحقيق الإستراتيجية المقترحة:

تقوم الاستراتيجية المقترحة على فكرة رئيسة مفادها إعطاء مدارس التعليم الأساسي في مصر مزيداً من الصلاحية في اتخاذ القرار وتفويض السلطة للإدارة المدرسية في القيام بشئونها وهذا يعنى المرونة والسرعة في صنع القرارات المدرسية هذا إلى جانب زيادة الرغبة والدافعية لدى المعلمين والإدارة والمجتمع المحلى في تحسين وتطوير التعليم بالمدرسة،ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن مفهوم استقلالية المدرسة ينطوي على مجموعة من الركائز الأساسية التي يقوم عليها وهى:

١ - متطلبات إدارية تتعلق بوزارة التربية والتعليم:

- إصدار التشريعات والقرارات الوزارية التي تتيح بالفعل تحقيق الاستقلالية المدرسية ونقل الصلاحيات وتفويض السلطة وتحمّل المسئولية كاملة من جانب أفراد المجتمع المدرسي والمحلى.
- الاهتمام بدعم التوجه نحو اللامركزية في التعليم،وتفعيل المشاركة المجتمعية واعتبارها متطلباً رئيساً من متطلبات إصلاح وتطوير التعليم.
- تقليل البيروقراطية وتحقيق الديمقراطية وإعطاء دور أكبر للمدرسة والمجتمع المحلى في المساهمة الفعالة في تحقيق جودة الخدمة والمنتج التعليمي وربطهما باحتياجات المجتمع وسوق العمل.
- تعديل القوانين والتشريعات التي تعوق المشاركة المجتمعية في التعليم عن تحقيق الأدوار المطلوبة منها.
- وجود خطة إستراتيجية واضحة للتنمية المهنية للقيادات التعليمية والمعلمين تستند للاحتياجات الفعلية،على عكس ما يتم سنوياً من تقدير الاحتياجات التدريبية بمعرفة الإدارة المركزية للتدريب والمديريات التعليمية دون مراعاة للاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين والمديرين.

٢ - متطلبات الاستقلال الذاتي:

- تفعيل المشاركة المجتمعية وتوطيد الصلة مع المجتمع المحلى.
- تفويض السلطة للمدرسة ومنحها مزيداً من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار وتنفيذه وتقويمه.
- زيادة مصادر تمويل التعليم وتخفيف الأعباء المالية الحكومية وتحمّل المجتمعات المحلية لأعباء تلك النفقات.

- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في وضع خطط التطوير والتحسين.
- التقييم المستمر لخطط التطوير وتحمل مسئولية النتائج.
- المحاسبية المجتمعية وتحمّل المسئولية الكاملة عن نتائج خطط وبرامج التطوير والإصلاح.
- وجود قاعدة عريضة من المعلومات والبيانات التي ترتكز عليها خطة الإصلاح.
- نشر ثقافة التغيير داخل المدرسة وزيادة دافعية العاملين بها نحو الإبداع والتميز.

٣- متطلبات تتعلق بالمجتمع المحلي:

- المشاركة في إدارة المدرسة وتحقيق أهدافها وتنفيذ خطة الإصلاح والتطوير المدرسي.
- المشاركة الفاعلة والمنتظمة في حضور اجتماعات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وأعمال اللجان المدرسية مما يعمل على تقوية وإضفاء الشرعية على هذه الاجتماعات واللقاءات.
- تحفيز الإدارة المدرسية على سرعة اتخاذ القرارات الخاصة بالمشكلات المدرسية والتخلّي عن الروتين والتعقيد والبطء في إصدار القرارات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإتاحة الوقت الكافي لتنفيذ المشروعات والبرامج المدرسية المختلفة.
- المشاركة في دعم صلاحية المدرسة في إدارة الموارد البشرية والمالية لتحقيق الجودة والاعتماد.
- المشاركة في صنع القرار وتوفير أسس المفاضلة بين البدائل من خلال البيانات والمعلومات الدقيقة.
- المشاركة في إدارة عملية التدريب والتنمية المهنية للمعلمين بالمدرسة.
- المشاركة في الإدارة المالية للميزانية وتحديد أوجه الصرف والمجالات ذات الأولوية.
- المشاركة في تحديد التصورات المستقبلية لما ينبغي أن يكون عليه الأداء المدرسي.

٤ - متطلبات تتعلق بمدارس التعليم الأساسي:

- قناعة مديري المدارس والعاملين بها بأهمية وضرورة المشاركة المجتمعية فى تطوير وإصلاح التعليم بالمدارس.
- اقتناع الإدارة المدرسية ودعمها لمدخل استقلالية المدرسة، ووجود ثقافة مدرسية مستنيرة ومتفتحة تدعم توجه المدرسة وهيئاتها التدريسية والإدارية نحو تحقيق الجودة والتميز بالمدرسة وإيجاد مركز تنافسي لها.
- وجود رؤية مستقبلية تدعم استمرارية المشاركة المجتمعية تقوم على الإبداع والمبادأة والتفاعل الإيجابي.
- التأكيد علي أهمية نشر وتفعيل ثقافة المحاسبية والمساءلة الذاتية داخل المدرسة.
- إعطاء الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور المزيد من الحرية والاستقلالية في الوصول إلى اعلي درجة من التميّز والإبداع في قيادة المدرسة نحو تحقيق الجودة والتميّز بها.
- تنمية الاتجاه نحو استقلالية المدرسة في توظيف المدخلات التعليمية بما يتفق ويخدم الظروف المحلية، وأن تمتلك المدرسة السلطة الكافية لتوزيع مواردها وتهيئة البيئة التعليمية للتكيف مع هذه الظروف المتغيرة والاستقلالية في اختيار العاملين وإدارتهم وصياغة المنهج التعليمي وإدارة الموارد المالية.
- توفير نظم فعالة للمعلومات والبيانات والاتصالات المدرسية ترشد في عملية اتخاذ القرارات داخل المدرسة، وتسهم كذلك في لفت الانتباه لجوانب الخلل والقصور التي تنتاب عمليات الإصلاح والتطوير.

ثانيا - تشخيص الواقع الراهن:

تُعدّ عملية الإحاطة بظروف البيئة التى تعمل بها مدارس التعليم الأساسي ومواجهة القضايا التى يمكن أن تؤثّر على استقلالية المدرسة وتفعيل المشاركة المجتمعية بها، أحد أهم الجوانب المهمة فى في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية للإصلاح والتطوير المدرسي، فعملية تفعيل المشاركة المجتمعية في ظل التوجه نحو دعم استقلالية المدرسة ومنحها السلطة الكاملة لإدارة شئونها تتطلّب جمع المعلومات والبيانات ثم تحليلها للتوصل إلى النتائج وتقييمها لتعرف

القوى الدافعة وغيرها من العوامل التى سيكون لها تأثير على البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.

وفي ضوء الملاحظات الميدانية للباحثين بمدارس التعليم الأساسي عينة البحث أمكن التوصل إلى عناصر تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لمدارس التعليم الأساسي في مصر على النحو التالي:

١- **تحليل البيئة الداخلية** *Enternal Environment*:

يهدف تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي تعرف نقاط القوة *Strengths* ونقاط الضعف *Weaknesses*، ونقاط القوة والضعف هي عوامل يمكن التحكم فيها، وتعكس نقاط القوة تلك الإيجابيات الموجودة بالمدرسة أو تلك الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة، أما نقاط الضعف فهي عبارة عن جوانب القصور أو السلبيات الموجودة بالمدرسة أو الأنشطة التي تدار بطريقة غير جيدة.

(أ) **عوامل القوة** *Strengths*:

- وجود بعض القرارات التي تتيح للمدرسة تكوين شراكات فاعلة مع المجتمع المحلي مثل مجالس الأمناء والإدارات الفرعية للجمعيات الأهلية.
- وجود العديد من المعلمين من حملة المؤهلات العليا والماجستير والدكتوراه.
- توافر أعداد الكوادر البشرية المعدة من هيئات التدريس والفئات المعاونة.
- زيادة أعداد الملتحقين كل عام، وارتفاع نسب الاستيعاب.
- استحداث بعض الوحدات الجديدة داخل المدرسة(وحدة التدريب والجودة- الوحدة المنتجة- وحدة تكنولوجيا التعليم- وحدة المعلومات والإحصاء).
- وجود رؤية ورسالة واضحة ومحددة لكل مدرسة.

(ب) **عوامل الضعف** *Weaknesses*:

- تزايد معدلات الرسوب في التعليم الأساسي.
- تدني مهارات القراءة والكتابة بين تلاميذ التعليم الأساسي.
- وجود عجز واضح في معلمي حلقة التعليم الابتدائي، وسوء توزيع المعلمين بين المحافظات.
- الافتقار إلى التنسيق بين تدريب المعلمين والاحتياجات الفعلية لهم بسبب غياب آليات التقويم الذاتي.

- الحاجة إلى مراجعة شاملة للمناهج، وتبني نماذج تربوي حديثة.
- تهميش الوسائط التكنولوجية الحديثة داخل المدرسة وعدم استخدامها الاستخدام الأمثل.
- البطء في اتخاذ القرارات وانعكاساته السالبة على الأداء داخل المدرسة.
- ضعف التشاركية من جانب العاملين بالمدرسة مما يحمل إدارة المدرسة بأعباء فوق طاقتها.
- سيطرة طرق التعليم والتعلم التقليدية المتمركزة على المادة الدراسية.
- افتقار القيادة المدرسية للصلاحيات التي تمكنها من تطوير العملية التعليمية على مستوى المدرسة.
- تضخم الهيكل التنظيمي إلى جانب المركزية السائدة وتداخل الاختصاصات بين المستويات الإدارية.
- نقص الموارد المالية واقتصارها على التمويل الحكومي.
- قدم وتهالك بعض المباني المدرسية وعدم مسايرتها لمتطلبات الجودة.

٢ - تحليل البيئة الخارجية *External Environment*:

وتتوصّل مدارس التعليم الأساسي من خلال دراسة البيئة الخارجية إلى تحديد الفرص المتاحة أمامها والتى تمل الفوائد أو المكاسب الموجودة بالمجتمع المحيط التى يمكن الاستفادة منها فى دعم إجراءات الإصلاح والتطوير المدرسي، وكذلك تتيح دراسة البيئة الخارجية تحديد وحصر التهديدات الموجودة بالمجتمع المحيط التى يجب على المدرسة أن تأخذها فى الحسبان ومحاولة تجنبها أو الإقلال منها.

(أ) - **الفرص** Opportunities:

- رغبة وزارة التربية والتعليم في تحقيق اللامركزية وإعطاء المدارس صلاحيات من شأنها تحقيق الاستقلالية.
- وجود رغبة كبيرة من منظمات المجتمع المدني في مساعدة المدرسة وتكوين شراكات معها بهدف التطوير.
- إنشاء هيئة ضمان الجودة والاعتماد التربوي مما يشجع المدارس على تقويم أدائها ذاتيا.
- انتشار مراكز الشباب التي يمكن استغلالها في عمل معارض للمدرسة المنتجة، أو تكون منافذ لبيع منتجاتها.

- سعى وزارة التربية والتعليم نحو تطبيق الحكومة الالكترونية مما يمكّن المدرسة من تكوين قاعدة بيانات ومعلومات ومسايرة مجتمع المعرفة.
- تقديم العديد من الهيئات الدولية لمنح ومساعدات للمدارس مثل البنك الدولي واليونسكو واليونيسيف.
- اهتمام بعض الجمعيات الأهلية بتقديم بعض الخدمات التعليمية للمدارس.
- وجود بعض الكفاءات المتميزة من أولياء الأمور لخدمة الميدان التربوي.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية وتوفير أجهزتها المختلفة بالمدارس.

(ب) التهديدات Threats:

- عدم مرونة التشريعات الإدارية والمالية التي تنظم العمل المدرسي وجعلها محكومة من ديوان عام الوزارة.
- قصور الشراكة بين مؤسسات التعليم ومؤسسات المجتمع المدني .
- عزوف بعض أولياء الأمور عن المشاركة في تفعيل العمل المدرسي.
- ضعف موارد الدولة ووجود منافسة شديدة عليها، وضعف مواقف التعليم في هذه المنافسة وظهور مشكلات التمويل وارتفاع تكاليف التعليم.
- التضخم السكاني أدى إلى تآكل الدخول وعدم قدرة الأفراد على مواجهة تكاليف الحياة وفى مقدمتها التكاليف التعليمية.
- تخوف المواطنين من المشاركة وما يتبعها من مساءلة وعدم نضوج مفهوم القيمة الإيجابية للمشاركة.
- عدم تقبل الرأي العام لفكرة استقلالية المدرسة وإقامة علاقات مع المجتمع المحلي.
- انتشار الدروس الخصوصية وانشغال الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور بها وإغفالهم لدور المدرسة.

ثالثا - تحديد الرؤية والرسالة:

(أ) - الرؤية:

الرؤية هى أحلام المدرسة وطموحاتها التى لا يمكن تحقيقها فى ظل الامكانات الحالية، ولكن يمكن الوصول إليها فى الأجل الطويل من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس: "ما الذى تهدف المدرسة إلى تحقيقه فى المستقبل؟" ومن ثم

فإن الرؤية التى تكون على درجة عالية من الدقة فى صياغتها تخلق نوع من الالتزام والفهم لدى جميع العاملين بالمدرسة بما يضمن العمل الجماعى من أجل تحقيق هدف الرؤية وما تضمنته من أهداف وتطلعات خاصة بتحقيق استقلالية المدرسة وتفعيل المشاركة المجتمعية بها.

وفي ضوء ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه من أهداف يمكن صياغة الرؤية التالية: "نحو مدرسة مستقلة في خدمة المجتمع في خلال ٥ سنوات".

(ب) - الرسالة:

في ضوء الرؤية السابقة يمكن صياغة الرسالة على النحو التالي:

"مدارس التعليم الأساسي في مصر مؤسسة مجتمعية مستقلة ذاتياً لها القدرة على إدارة شئونها الداخلية وتوفير مواردها المالية وتوفير فرص التنمية المهنية لمعلميها، تعتمد على التقييم الذاتي لمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها في ضوء نظام معلوماتي ذاتي دقيق قائم على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أساسه الشفافية والمحاسبية، في ظل علاقة فعالة مع المجتمع المحلي تفيده وتستفيد منه".

رابعا - اشتقاق الأهداف الإستراتيجية:

يمكن اشتقاق الأهداف الإستراتيجية الخاصة باستقلال مدارس التعليم الأساسي وتفعيل المشاركة المجتمعية بها كالتالي:

- تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى الإدارات والمدارس بالتعاون مع المجتمع المحلي بما يضمن تحمّل مسئولية نتائج هذا التفويض في ظل المحاسبية المجتمعية.
- وجود قاعدة عريضة من المعلومات والبيانات الدقيقة والمتجددة حول المعلمين والعاملين بالمدرسة الميزانية وأداء الطلاب ومستوى تحصيلهم ورضاء المجتمع المحلي وأولياء الأمور عن المدرسة.
- مشاركة المجتمع بجميع فئاته وهيئاته في وضع وصياغة خطة إصلاحية لدعم جودة التعليم بمدارس التعليم الأساسي، مع معرفة مسئولياتهم الكاملة عن مخرجات هذا التخطيط المشترك.
- وضع استراتيجيات الدعم المادي والتمويل المجتمعي، بما يعمل على تدعيم استقلالية المدرسة.
- توفير نظم فعالة للمعلومات والاتصالات المدرسية ترشد في عملية اتخاذ القرارات داخل المدرسة.

- إعداد برامج التنمية المهنية والدورات التدريبية وورش العمل اللازمة لرفع المستوى الأكاديمي والتربوي للمعلمين فى أثناء الخدمة.

خامسا- صياغة الخطة التنفيذية:

١- الأهداف الإجرائية المتعلقة بالإدارة المدرسية:

- إعادة هيكلة الإدارة المدرسية بشكل يسمح بمزيد من الحرية والاستقلال في صنع القرار.
- نشر الوعي برؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الإستراتيجية.
- تحديد أهم الأفراد والجهات الرئيسة الداعمة لتنفيذ وإنجاح رؤية المدرسة.
- تحديد المؤشرات الدالة علي مدي نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية.
- تكوين قاعدة معلومات وبيانات دقيقة تسهم في الوصول إلي أفضل القرارات والتوجهات.
- التحليل البيئي الدقيق والمستمر للبيئة الداخلية للمدرسة ومعرفة نقاط القوة وجوانب الضعف.
- دراسة البيئة الخارجية للمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة واكتشاف الفرص والتهديدات.

٢- الأهداف الإجرائية لوحدة التنمية المهنية المدرسية:

- التحديد الدقيق والواضح لأهداف ومهام وحدة التنمية المهنية.
- تجديد وتنمية معلومات ومعارف المعلم، وتعريفه بأحدث التطورات في تقنيات التعليم والتدريس.
- تنمية الكفايات المهنية والتخصصية والثقافية للمعلمين والعاملين بالمدرسة وبخاصة الجدد منهم.
- إعداد القادة والإداريين على مستوى المدرسة والمجتمع المحلي وتقل مهاراتهم ومعارفهم.
- إعداد كوارد تدريبية من المدربين ممن لديهم المهارات والكفايات اللازمة للقيام بالأنشطة التدريبية.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية للمعلمين نحو مهنة التدريس.

- مساعدة المعلمين العاملين على امتلاك استراتيجيات التعلّم النشط ومهارات التعلّم الذاتي والتفكير العلمي من خلال ما تقدمه الوحدة من مشروعات وبرامج تدريبية.

٣ - الأهداف الإجرائية المتعلقة بالتمويل الذاتي للمدرسة:

- تحديد الاحتياجات التمويلية وفقا للخطط التنفيذية التي تسعى إدارات المدارس إلى تحقيقها.
- مشاركة الآباء والطلاب والمعلمين ورجال الأعمال في تنفيذ برامج التمويل الذاتي للمدرسة.
- جذب مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص للمشاركة في دعم وتمويل أنشطة وبرامج التعليم الأساسي.
- زيادة مرونة الإجراءات الإدارية والمالية والحد من المركزية الإدارية بشكل يحقق المرونة والشفافية.
- وضع دليل إجرائي لمديري المدارس لكيفية الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي لطلب الدعم والمشاركة والمجالات التي يمكن أن يساهم المجتمع في تمويلها.
- إنشاء وحدات مدرسية مهمتها تطوير وتنمية العلاقة بين مدارس التعليم الأساسي والمجتمع المحلي.
- إعداد التقارير الدورية وإعلانها بشكل مستمر عن مدى التقدم في تحقيق الأهداف التمويلية والعقبات التي تواجهها، والإنجازات التي تحققت بشكل مفصل ومدعم بأرقام مالية.

سادسا - تحديد المتطلبات والإمكانات اللازمة للتنفيذ:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية التي تم تنفيذها ولتحقيق الإستراتيجية التي تم وضعها، يمكن تحديد أهم المتطلبات والاحتياجات والإمكانات اللازمة لتنفيذها، ومن أهم هذه المتطلبات:

١ - متطلبات الإدارة المتمركزة على المدرسة:

- تهيئة المناخ المدرسي الملائم للمشاركة في إدارة المدرسة وإطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية.
- توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في إدارة شئون المدرسة وصنع القرار.

- قيادة مدرسية مبدعة ومؤمنة بقدرة المدرسة علي الاستقلال الذاتي وتحمّل مسئولية النتائج.
- إصدار التشريعات اللازمة لنقل السلطة وتفويضها للمدرسة والمجتمع المحلي.
- نظام محاسبي يحاسب علي الأداء والنتائج ويقابل الاستقلالية الممنوحة للإدارة المدرسية.
- التحديد الدقيق لمسئوليات وأدوار كل فرد والمهام المناط به في ظل الإدارة المتمركزة علي المدرسة.
- بناء قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة وواضحة عن المجتمع المدرسي وموارده المادية والبشرية.
- توفير نظم اتصالات فعالة وقنوات إعلام لكل ما يجري داخل المدرسة.
- الاعتماد علي الأساليب المتنوعة والحديثة في التقويم الذاتي للمدرسة.
- نظام للمكافآت المادية والمعنوية لتحفيز العاملين علي تحقيق أهداف الإدارة المتمركزة علي المدرسة.

٢ - متطلبات التنمية المهنية القائمة على المدرسة:

- ربط التنمية المهنية للمعلمين بخطة تحسين المدرسة.
- تخصيص مكان مناسب لهذه الوحدات في كل مدرسة وتزويده بالتجهيزات اللازمة للتدريب.
- معايير واضحة للمحاسبية علي نتائج التدريب ومدي تأثيرها علي مستوي التلاميذ وجودة الأداء المدرسي.
- تحديد ميزانية خاصة للتدريب تخصص للوحدة وتدار هذه الميزانية في ضوء إنجازات الوحدة.
- اختيار الكفاءات من المعلمين الذين ستناط بهم مسئولية الإشراف علي وحدة التدريب وتنفيذ البرامج.
- التوصيف الدقيق للدور المتوقع من وحدة التنمية المهنية وتحديد أهدافها بصورة إجرائية يمكن تحقيقها.

- تنظيم الجدول المدرسي بحيث يسمح بوجود وقت كاف لكل معلم بالتواجد لفترة زمنية كافية داخل وحدة التدريب بالمدرسة دون إخلال بسير المناهج الدراسية في الفصول.
- تخطيط برامج التنمية المهنية للمعلمين على أساس من الاستقراء الواعي والتحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية الفعلية ومراعاة التنوع والتعدد في هذه الاحتياجات والبرامج.
- مشاركة أولياء الأمور في تقديم بعض الدورات والبرامج التدريبية للمعلمين والعاملين بالمدرسة.

٣ - متطلبات التمويل الذاتي للمدرسة:

- تحديد الاحتياجات التمويلية الفعلية للمدرسة وفقاً للخطط التنفيذية التي تسعى إلى تحقيقها.
- جذب مؤسسات المجتمع المحلي للمشاركة في دعم وتمويل أنشطة وبرامج التعليم الأساسي.
- عقد شراكة مع القطاع الخاص ورجال الأعمال بتخصيص جزء من إيراداتهم لدعم وتمويل برامج التعليم والتدريب بمدارس التعليم الأساسي لأن هذا يعود بالفائدة على الجميع مستقبلاً.
- مرونة الإجراءات الإدارية والمالية داخل مدارس التعليم الأساسي والحد من المركزية الإدارية.
- وضع دليل إجرائي لمديري المدارس لكيفية الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي لطلب الدعم والمشاركة والمجالات التي يمكن أن يساهم المجتمع في تمويلها.
- التعرف إلى مؤسسات المجتمع المحلي ورجال الأعمال ومؤسسات القطاع الخاص والتعرف إلى أنشطتها وإمكاناتها واهتماماتها ووضع قائمة بعناوينها ومسئوليها وملاكها.
- إصدار نشرات مدرسية يتم من خلالها إعلان جميع المشاركات التي يقدمها المجتمع المحلي للمدرسة.

٤ - متطلبات تفعيل المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الأساسي في مصر:

تعدّ عملية تفعيل المشاركة المجتمعية لإصلاح التعليم الأساسي في مصر صياغة جديدة للعلاقة بين المدرسة والمجتمع تتكامل فيها مسئولية المدرسة مع

مسئولية أولياء الأمور والمجتمع المحلي ،ولتحقيق فاعلية وجود هذه العلاقة ترى الدراسة الحالية ضرورة تنفيذ الأتي:

- قيام المدرسة بالاتصال بشكل دوري بجميع القطاعات المختلفة في المجتمع وتبني استراتيجيات وإجراءات تشجع التواصل مع وسائل الإعلام المجتمعية مما يحقق الشفافية في أدائها.
- إنشاء وحدة مدرسية مهمتها تحقيق التواصل بين الأسرة والمدرسة والمجتمع المحلي وتدريب المعلمين على التواصل مع أولياء الأمور، و توعية أولياء الأمور بأهمية مشاركتهم مع المعلمين في تعليم وتوجيه أبنائهم.
- تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين والأخذ بالمقترحات التي تقدمها والعمل على تنفيذها، وتكريم المداومين على الحضور وكذلك أصحاب الأفكار والمقترحات الإبداعية والجادة.
- التوعية بأهمية التكامل بين المدرسة والمنزل في تحقيق الاتفاق على أساليب التربية والتنشئة الاجتماعية والنفسية السوية للأبناء، بما يؤدي في النهاية إلى توحيد القيم الأخلاقية السليمة في نفوس التلاميذ.
- إشراك أولياء الأمور في تنظيم وتخطيط بعض الفاعليات المدرسية مثل الإعداد لبعض الأنشطة تنظيم الحفلات والمهرجانات والرحلات التي تنظمها المدرسة.
- إنشاء موقع للمدرسة على الانترنت لتزويد المجتمع بجميع المعلومات والبيانات عما يدور من أحداث وأنشطة داخل المدرسة.
- إرسال نشرات دورية لأولياء الأمور بشأن إنجازات المدرسة وخططها الإصلاحية بالإضافة إلى التقارير الدورية التي يرسلها المعلمون لأولياء الأمور عن أداء التلاميذ وتحصيلهم الأكاديمي.
- تنفيذ بعض برامج خدمة المجتمع مثل برامج محو الأمية وتعليم الكبار وإعطاء دورات في الحاسب الآلي وتنظيم بعض المناسبات الدينية والاجتماعية وتكريم رموز المجتمع وفتح مكتبة المدرسة أمام الجمهور وتنظيم الدورات الرياضية وممارسة الهوايات وتعليم بعض اللغات الأجنبية.

مجالات المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الأساسي في مصر:

١ - المشاركة المجتمعية في التخطيط الاستراتيجي للإصلاح على مستوى المدرسة:

- تخطيط التعليم من خلال المشاركة في مسئوليات التخطيط والتنفيذ والتقويم والمحاسبية، ومشاركة الإدارة المدرسية في صناعة القرار ووضع برامج لربط المدرسة بالمجتمع المحلى.
- التخطيط لتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد المدرسة البشرية والمادية.
- المشاركة في وضع رؤية ورسالة المدرسة وصياغة الأهداف الإستراتيجية.
- تحديد التصورات المستقبلية لما ينبغي أن يكون عليه الأداء المدرسي.
- وضع البدائل الإستراتيجية وخطط التقييم ومتابعة التقدم في الأداء.
- تحديد الاختصاصات والمسئوليات وتوزيع الأدوار وتحديد القواعد والقيم المنظمة للعمل المدرسي.
- المشاركة في تقدير الاحتياجات التمويلية اللازمة لتنفيذ خطة الإصلاح.
- المشاركة في إعداد قاعدة للبيانات والمعلومات التي تقوم عليها خطة الإصلاح المدرسي.

٢ - المشاركة المجتمعية في الإدارة الذاتية للمدرسة:

وتعمل المشاركة المجتمعية من خلال الإدارة الذاتية للمدرسة على ترجمة الخطة الإستراتيجية المدرسية للإصلاح إلى خطط عمل مرحلية بناءً على جداول زمنية تتناسب والإمكانيات البشرية والمادية المتوافرة للمدرسة، وتتسم بالمرونة ومشاركة مجتمع المدرسة في اتخاذ القرار، مع تحديد سقف زمني محدد لتحقيق خطة الإصلاح والتطوير وتوفير التدريب والحوافز التي تشجع على دعم عمليات التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، ويمكن أن تسهم المشاركة المجتمعية في تدعيم وإنجاح الإدارة الذاتية للمدرسة من خلال ما يلي:

- المشاركة في إدارة المدرسة وتحقيق أهدافها وتنفيذ خطة الإصلاح والتطوير المدرسي.
- المشاركة الفاعلة والمنتظمة في حضور اجتماعات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وأعمال اللجان المدرسية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإتاحة الوقت الكافي لتنفيذ المشروعات والبرامج المدرسية المختلفة.

- تحديد المتغيرات والعوامل المؤثرة على عمل الإدارة المدرسية التي تشكل إطار العمل الإداري للمدرسة.
- تعميق مبدأ المحاسبية التربوية والشفافية لتحقيق جودة الإدارة المدرسية.
- المشاركة في الإدارة المالية للميزانية وتحديد أوجه الصرف والمجالات ذات الأولوية.

٣- المشاركة المجتمعية في التمويل الذاتي للمدرسة:

- التبرع بالأراضي لإنشاء المدارس وترميمها وصيانتها وإمدادها بالتجهيزات اللازمة وأجهزة الحاسب الآلي ومستلزمات المعامل والورش، والمساهمة في خفض كثافة الفصول والحد من تعدد الفترات الدراسية.
- توفير احتياجات الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير الرعاية الاقتصادية والصحية والاجتماعية لهم.
- المشاركة في دفع المصروفات المدرسية لغير القادرين وجمع التبرعات وتوفير المتطلبات المالية اللازمة.
- قيام رجال الأعمال والشركات بتوفير الدعم المادي للأنشطة المدرسية والبرامج التعليمية والترفيهية ورعاية الحفلات والمسابقات والرحلات المدرسية.
- البحث عن مصادر غير تقليدية للتمويل الذاتي للمدرسة والدعوة لتفعيل مشروع المدرسة المنتجة.
- تفعيل مشروع " اكفل مصروفات طفل يتيم أو فقير " من القادرين في المجتمع.
- وضع خطة لزيادة فاعلية الجهود الذاتية في تمويل التعليم وتدبير الموارد اللازمة للإنفاق المدرسي.

٤- المشاركة المجتمعية في التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة:

- تفعيل المشاركة بين مدارس التعليم الأساسي وكليات التربية بوصفها إحدى مؤسسات المجتمع من أجل توفير التنمية المهنية اللازمة للمعلمين داخل المدرسة.

- المشاركة في عملية التحفيز والتشجيع ورفع الروح المعنوية لمعلمي المدرسة ودفعهم نحو مزيد من الإبداع والابتكار والتنافس بما يخدم جودة المنتج التعليمي.
- مساعدة المعلمين الجدد في التكيف مع المناخ المدرسي، ومواجهة الصعوبات اليومية التي تواجههم.
- تنمية قدرة المعلمين على تحمّل المسئوليات وتطبيق النظريات والاستراتيجيات الحديثة في التدريس والتخلص من النزعة لمقاومة التغيير والخوف من كل ما هو جديد.
- مساعدة المعلمين على مواصلة التعلّم والبحث في مجال التخصص ومسايرة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

٥- المشاركة المجتمعية في تنفيذ المنهج وتعليم التلاميذ:

- المشاركة في تحسين مستوى أداء التلاميذ الأكاديمي وتحقيق الانضباط السلوكي والمساهمة في تكوين اتجاهات ايجابية للتلاميذ نحو المدرسة وخفض معدلات العنف والانحراف.
- الاشتراك في وضع بعض الموضوعات والأنشطة التعليمية الخاصة بالمنهج الدراسي.
- دعم التعلّم المدرسي من خلال الإسهام في الأنشطة المدرسية ومتابعة تعلم التلاميذ خارج أسوار المدرسة.
- مساعدة المعلمين في عملية تعلّم التلاميذ من خلال التوجيه والتعزيز وتقديم النصح والإرشاد.
- دفع الأبناء إلى الانتظام في الدراسة ومتابعة حضورهم وأنشطتهم ومستوى تحصيلهم.
- مساعدة التلاميذ على التعود على طرائق التعلّم الذاتي والتخطيط لأهدافهم ومراجعة أعمالهم.
- تنظيم رحلات ميدانية للتلاميذ للمواقع ذات العلاقة بدروس المنهج الدراسي.
- رعاية الموهوبين والمتفوقين واكتشاف حالات التأخر الدراسي وصعوبات التعلّم والمساعدة في علاجها.

- حل بعض المشكلات السلوكية التي يعاني منها التلاميذ وتؤثر سلبيا على أدائهم الأكاديمي.

٦- المشاركة المجتمعية في وضع قواعد اختيار وتعيين المعلمين:

يتجسّد هذا النوع من مجالات المشاركة المجتمعية في قيام المتخصصين من أطراف المشاركة المجتمعية من ذوي العلاقة بالمدرسة من أساتذة الجامعات وممن عملوا سابقاً بمجال الإدارة المدرسية بتشكيل لجان لوضع معايير اختيار المعلمين وتعيينهم بالمدارس وفقاً للشروط والمعايير المتفق عليها مسبقاً.

سابعا: المساءلة والرقابة الذاتية:

ويتجسّد ذلك في خضوع المدرسة لعمليات الرقابة والتقييم والمحاسبية المجتمعية للوقوف على الأوضاع التعليمية بالمدرسة لتحقيق الشفافية في توفير معلومات دقيقة عن الواقع التعليمي بالمدرسة وتزويد المجتمع المحلي بهذه المعلومات، وتتخذ المشاركة المجتمعية في عمليات التقييم والرقابة والمحاسبية الأشكال الآتية:

- وضع قواعد وأسس للمساءلة والمحاسبية ومراجعة نتائج الإصلاح المدرسي بما يضمن الشفافية وتطبيق تلك القواعد على جميع العاملين بالمدرسة.
- المشاركة في تقويم أداء الطلاب والمعلمين والإدارة المدرسية.
- تعرف توقعات أولياء الأمور والمجتمع المحلي ومدى رضاهم عن المناخ السائد بالمدرسة.
- تقويم الأداء المدرسي ومدى فاعليته وكفاءته في تحقيق الأهداف المتوقعة.
- مساءلة المدرسة على القرارات التي تم اتخاذها والأدوار المحددة لها من قبل المجتمع وأولياء الأمور.
- وضع المعايير التي يمكن الحكم على الأداء من خلالها ومراجعة الخطة في ضوء الأهداف والمعايير.
- مراقبة عملية الإنفاق ومدى ملاءمته للأولويات والمجالات المتفق عليها.

وتتمثّل وظيفة الرقابة في ظل استقلالية المدرسة في الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض العملية التعليمية بالمدرسة والتأكد من أن الميزانية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة الموضوعة، والتحقق من أن سلوك المعلمين والعاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها، كما أن الاستقلالية تقلل من الرقابة

على المدارس من جانب مديريات التربية والتعليم وتحقق لها مستوى مرتفع من الرقابة الذاتية على أدائها، وفى نفس الوقت تخضعها لنظام فعال من المحاسبية *Accountability*، يقدم لها العلاج اللازم لتلافى جوانب القصور ويساعدها على تحقيق أهدافها من خلال تقويم أداء المدرسة وقياس نتائج العملية التعليمية عن طريق استخدام معايير موضوعية يمكن من خلالها تحقيق مخرجات تربوية مرغوب فيها في فترة زمنية معينة.

المراجـــــع

أولاً- المراجع العربية:

أحمد حسين عبد المعطي (٢٠٠٧): "تصور مقترح لتفعيل دور الجامعة فـي تـدعيم مفهوم المشاركة المجتمعية لدى طلابهـا فـي ضـوء بعـض المتغيـرات المجتمعية المعاصرة"، المؤتمر التربوى السادس، جامعة البحـرين، كليـة التربية، المجلد الثاني.

أحمد يوسف سعد (٢٠٠٩): اللامركزية فى التعليم (متطلبات الإعـداد المؤسـسي)، القاهرة: المكتبة العصرية.

أسامة محمد السيد (٢٠٠٩): الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزيـة، القـاهرة: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

أشرف عبده حسن الألفي(٢٠٠٧): "واقع أداء مجالس الأمنـاء والآبـاء والمعلمـين بمدارس محافظة دمياط، دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية بدمياط، العـدد الثانى والخمسون.

إقبال الأمير السمالوطى(٢٠٠٤) "واقع المشاركة المجتمعية ومقترحات تفعيلهـا فـى ضوء آراء المعلمين فى مجال التعلم والجمعيات الأهليـة"، مجلـة الخدمـة الاجتماعية، العدد ٤٨.

جاك ديلور وآخرون (١٩٩٩): "التعلم ذلك الكنز المكنون"، تقرير قدمته إلى اليونسكو اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادى والعـشرين، القـاهرة: مركـز مطبوعات اليونسكو.

حامد عمار ومحسن يوسف (٢٠٠٦): "إصلاح التعليم فى مصر"، منتـدى الإصـلاح العربي، مكتبة الإسكندرية.

حسن حسين البيلاوي(٢٠٠٤): "المعايير القوميـة للتعلـيم (الطمـوح والتحـديات)"، المؤتمر العلمى السنوي، كلية التربية بالمنـصورة بالتعـاون مـع مركـز الدراسات المعرفية بالقاهرة.

رسمى عبد الملك رستم(٢٠٠٧): "تأسيس الإدارة المتمركزة على المدرسـة كمـدخل للإصلاح التعليمي"، المؤتمر العلمى السنوى السابع، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الأول.

رسمى عبد الملك(٢٠٠٥): "التخطيط للمشاركة المجتمعية ودعم دورها فى العمليـة التربوية من خلال تفعيل التنظيمات المدرسية"، المؤتمر العلمـى الـسنوى السادس، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الثاني.

زينب على الجبر (٢٠٠٧): تفعيل الشراكة المجتمعية بين القطاعين: العام والخـاص فى دولة الكويت، الكويت: لجنة الطليد والتعريب والنشر.

سعيد محمود مرسي (٢٠٠٦): "المجتمع المدنى والتربية المدنية مدخل لتفعيل دور التعليم قبل الجامعى فى تربية المواطنة والمشاركة المجتمعية"، مجلة التربية والتنمية، السنة الرابعة عشر، العدد الثانى والثلاثون.

سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٦): الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

سهير عبد اللطيف أبو العلا (٢٠٠٨): "تحسين أداء المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة (دراسة ميدانية)"، مجلة الثقافة والتنمية، السنة الثامنة، العدد السابع والعشرون.

سيسيليا براسلافسكى (٢٠٠١م): "بعض جوانب ديناميكية التغيير في التعليم: وضع استقلالية المدرسة والتقييم في السياق الصحيح"، مجلة مستقبليات، المجلد الحادي والثلاثون، العدد الرابع.

شافع النيادي (٢٠٠٩): الرؤية التربوية للتطوير المدرسى المنهجى "إمارة أبو ظبى نموذجا"، القاهرة: دار الأفاق العربية.

صفاء أحمد محمد شحاتة (٢٠٠٨): "تطوير كلية التربية فى مجال المشاركة المجتمعية فى ضوء مفاهيم الجودة والاعتماد"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الرابع عشر، العدد الثانى والخمسون.

ضياء الدين زاهر(٢٠٠٤): "مستقبل الشباب والمشاركة المجتمعية: التحديات والإشكاليات"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد العاشر، العد الثانى والثلاثون.

طارق على العانى وآخران (٢٠٠٣): الشراكة بين مؤسسات التعليم والتدريب المهنى وسوق العمل، ليبيا: المركز العربى لتنمية الموارد البشرية.

عاصم أبو عيطة(٢٠٠٩)تطبيق اللامركزية فى إدارة التعليم قبل الجامعي، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

عايدة عباس أبو غريب (٢٠٠٥):"بين المركزية واللامركزية فى مناهج التعليم الثانوى بمصر"، المؤتمر العلمى السنوى السادس، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الثاني.

عبد الخالق يوسف سعد (٢٠٠٥): "المشاركة المجتمعية المستدامة فى التعليم للحد من مشكلات تمويل التعليم المصرى فى ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية"، المؤتمر العلمى السنوى السادس، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الأول.

عبد الرحمن أبو المجد رضوان وناجى هلال (٢٠٠٧): "المشاركة المجتمعية فى التعلم فى ضوء فكرة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين (دراسة ميدانية)"، المؤتمر العلمى الرابع الدولى الأول، كلية التربية بقنا.

عبد الكريم محمد أحمد (٢٠٠٨): "تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الفنى بمصر فى ضوء الشراكة المجتمعية المحلية والدولية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس.

عبدالله بيومي وآخرون (٢٠٠٩): متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية في ضوء لامركزية التعليم"دراسة ميدانية" القاهرة: المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية.

عفت محمد الشرقاوي (٢٠٠٧): المشاركة الشعبية والإصلاح، تأصيل- تفعيل- تجارب واقعية، القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.

على السيد الشخيبي (٢٠٠٤): "المشاركة المجتمعية فى التعليم الطموح والتحديات"، المؤتمر العلمى السنوي، كلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة.

عماد محمد عطية (٢٠٠٤): "دور مؤسسات المجتمع المدنى فى حل بعض المشكلات المدرسية (دراسة ميدانية)"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد الحادى عشر، السنة الخامسة.

عوض توفيق عوض وناجى شنودة (٢٠٠٥): أدوار مؤسسات المجتمع المدنى فى دعم العملية التعليمية، القاهرة: المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية.

فوزى رزق شحاتة(٢٠٠٥) "إستراتيجية مقترحة لتنمية المشاركة المجتمعية فى مصر (رؤية تربوية)"، المؤتمر العلمى السنوى السادس، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الثاني.

لمياء إبراهيم الدسوقي (٢٠٠٧): "تعزيز المشاركة المجتمعية لتطوير التعليم العام بجمهورية مصر العربية، تصور مقترح فى ضوء بعض التجارب المعاصرة"، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

مجدى عبد النبى هلال وآخرون (٢٠٠٥): "المشاركة المجتمعية والأنشطة التربوية بالمدرسة المصرية بين الواقع والمأمول"، المؤتمر العلمى السنوى السادس، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الثاني.

محمد السيد حسونة (٢٠٠٥): "المشاركة المجتمعية وتطوير التعليم"، المؤتمر العلمى السنوى السادس، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الثاني.

محمد توفيق سلام وآخرون (٢٠٠٧): دراسة تحليلية لجوانب إصلاح المدرسة المصرية لتحقيق الجودة والاعتماد، القاهرة: المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية.

محمد توفيق سلام(٢٠٠٧): "اللامركزية رؤية للإصلاح المؤسسى فى التعليم قبل الجامعى فى مصر (إطار نظرى)"، المؤتمر العلمى السنوى السابع، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الثاني.

محمد توفيق سلام (٢٠٠٥): "المشاركة المجتمعية لدعم وتطوير التعليم فى مصر - دراسة تحليلية للأطر التشريعية"، المؤتمر العلمى السنوى السادس، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الأول.

محمد حسنين العجمي (٢٠٠٥): "المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائى بمحافظة الدقهلية" مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد الثامن والخمسون،الجزء الأول.

محمد خيرى محمود (٢٠٠٥): "الشراكة المجتمعية فى إثراء المعرفة لتحسين التعليم (نموذج مقترح)"، المؤتمر العلمى السنوى السادس، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الثاني.

مصطفى عبد السميع (٢٠٠٨): الجودة فى التعليم، نحو مؤسسة تعليمية فاعلة فى عالم متغير، القاهرة: المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ومكتب اليونسكو الإقليمي.

مصطفى عبد السميع (٢٠٠٦): قضايا تربوية معاصرة" رؤية تحليلية، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

معهد التخطيط القومى وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مصر تقرير التنمية البشرية ٢٠٠٣م، القاهرة.

نادية محمد عبد المنعم (٢٠٠٤): الإدارة الذاتية مدخل للارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

ناصر محمد عامر (٢٠٠٥): "الإدارة من الموقع: استراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس توجهات مصر ودروس من نيوزيلندا"، مجلة التربية، السنة الثامنة، العدد الخامس عشر.

هالة عبد المنعم أحمد (٢٠٠٧): إدارة التغيير التربوى وإعادة هندسة المدرسة الثانوية العامة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

ثانيًا - المراجع الأجنبية:

Benavente, Ana(2006):" The Education Charter for the Future: a Strategic Tool for Education Quality in Portugal" Quarterly Review of Comparative Education, Vol.36, No.1

Anton De Grauwe & Candy Lugaz,(2007): "District Education Offices in French-Speaking West Africa: Autonomy, Professionalism and Accountability", Quarterly Review of Comparative Education, Vol. 37, No.1

Cook, Angela Paige (2002): "Acase study of ablak independent school: reflections on cultural resonance in an elementary and pre-school seting" dissertation abstracts international, vol 63, no 3

Leroy, Reine Carmel, (2002): "School-Based Management in Haiti: Committee Members Perception of Benefits, Disadvantages, Constraints and Facil-Rators", Dissertation Abstracts International, Vol. 63, No. 6

Khan, Faryal (2007): "School Management Councils: a Lever for Mobilizing Social Capital in Rural Punjab, Pakistan", Quarterly Review of Comparative Education, Vol.37, No.1

H. Dean Nielsen, (2007): "Empowering Communities for Improved Educational Outcomes: Some Evaluation Findings from the World Bank", Quarterly Review of Comparative Education, Vol. 37, No.1

HDNED, The World Bank ,(1999): "Community Participation in Education: What do we know?"
http//www.ed.gov/databases/ERIC-Digests/ed383649.html.

Jonathan D.Jansen, (2001): "On the Politic of Performance in South African Education: Autonomy, Accountability, Assessment", Quarterly Review of Comparative Education, Vol. 31, No. 4

Schmelkes, Sylvia (2001): "School Autonomy and Assessment in Mexico", Quarterly Review of Comparative Education, Vol.31, No. 4