

التعاونيات التعليمية فى مصر وإعادة الهيكلة  
المعاهد القومية نموذجًا

إعداد

د/ بثينة عبد الروؤف رمضان

باحث تربوى



## التعاونيات التعليمية فى مصر وإعادة الهيكلة المعاهد القومية نموذجًا

د/ بثينة عبد الروؤف رمضان\*

### ملخص البحث:

تعتبر مدارس المعاهد القومية نوعًا من مشاركة المجتمع المدنى فى العملية التعليمية، فكل مدرسة تعتبر جمعية تعاونية تعليمية مستقلة، ويسهم أولياء الأمور فى إدارة جمعيتهم، وهى نموذج للتعليم التعاونى الذى لايهدف للربح وتضم المعاهد القومية ٣٩ مدرسة منهم ١٢ مدرسة ذات طبيعة خاصة، وهى المدارس التى تم تأميمها ١٩٦٢، وتواجه جميع المدارس القومية الكثير من المشكلات التشريعية والفنية والمالية والإدارية التى أعاقت حركتها وتطورها. ولقد خلص البحث إلى، فشل الجمعيات التعاونية فى إدارة المؤسسات التعليمية، وبناءً عليه تم وضع آليات لإعادة هيكلة المعاهد القومية، من أهمها تعديل اللوائح والقوانين بحيث يتم الفصل التام بين إدارة الجمعية التعاونية وإدارة المؤسسة التعليمية، وضع تشريع مناسب لإدارة المدارس الكبرى التى تم تأميمها، بعيدا عن فكرة الجمعيات التعاونية وفصلها عن الجمعية العامة للمعاهد القومية باعتبارها تراثًا وطنيًا قومياً.

**كلمات مفتاحية:** المعاهد القومية- جمعيات تعليمية تعاونية- مشاركة

المجتمع المدنى.

\* د/ بثينة عبد الروؤف رمضان: باحث تربوى .

---

## **Educational Cooperatives and Restructuring in Egypt A Model of National Institutes**

### **Summary:**

The schools of the national institutes are considered a kind of participation of the civil society in the educational process. Each school is considered an independent educational cooperative society and the parents participate in the management of their cooperative societies. Each one is considered a model of non-profit cooperative education. The national institutes include 39 schools, of which 12 schools of private nature .They were nationalized in 1962. All national schools face many legislative, technical, financial and administrative problems that impeded their movement and development.

The study concluded that the cooperative societies failed to manage the educational institutions. Consequently, mechanisms were put to restructure the national institutions, the most important of which is to amend the regulations and laws so that the management of the cooperative society is completely separated from the administration of the educational institution. Also, to develop an appropriate legislation for the management of the major schools that have been nationalized away from the idea of cooperative societies and separating them from the General Assembly of National Institutes as a national heritage.

**Keywords:** National Institutes - Cooperative Educational Societies - Civil Society Participation.

## مقدمة:

لقد أصبحت التنمية بالمشاركة هي أكثر الأفكار الاقتصادية رواجًا في الوقت الحاضر، وهذا يعني أن التنمية الأحادية سواء أكانت اعتمادًا على القطاع الخاص وحده، أم القطاع العام وحده هي تنمية قاصرة. وأن التنمية المستدامة هي القائمة على ثلاثة أضلاع الدولة - القطاع الخاص - المجتمع المدني، وتعتبر التعاونيات شكلاً من أشكال مشاركة المجتمع المدني وعاملاً رئيساً من عوامل التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولقد ناشدت الأمم المتحدة الحكومات أن تفسح المجال أمام أشكال المنظمات التعاونية في إطار خطط واستراتيجيات التنمية القومية، وأن تشجع استخدام التعاونيات لضمان اشتراك الجمهور اشتراكاً فعالاً في تخطيط وتنفيذ سياسات التنمية؛ ولذلك أصبحت الحركة التعاونية جزءاً من الخطط الاقتصادية لمعظم الدول كرد فعل لفشل منطق السوق في تحقيق التنمية المرجوة للمجتمع في الدول النامية، ويعتبر خبراء الاقتصاد والاجتماع الحركة التعاونية السبيل الوحيد؛ لتجديد حركة المجتمع من خلال تحفيز المجتمع المدني على المشاركة الفعالة لحل العديد من المشكلات التي تعجز الدولة عن توفير الدعم المناسب لها. ومصر في اشد الحاجة إلى تبني هذا الفكر خاصة في مجال التعليم في ظل فجوة التمويل، التي تعاني منها عملية تطوير التعليم في مصر.

## مشكلة الدراسة:

تشير العديد من الدراسات التربوية إلى أهمية المشاركة المجتمعية في تحمل أعباء التعليم في مصر والدور الذي يجب أن يقوم به المجتمع المدني في هذا المجال، وتعتبر مدارس المعاهد القومية نوعاً من مشاركة المجتمع المدني في العملية التعليمية، فكل مدرسة تعتبر جمعية تعاونية تعليمية مستقلة، يسهم أولياء الأمور في إدارة جمعيتهم، وترجع أهمية التعليم التعاوني إلى أنه تعليم بمصروفات أى أن الدولة لا تتحمل أى أعباء، أو مصروفات مالية، ويعانى النظام التعليم في مصر من تفاوت كبير ما بين التعليم الحكومى المجانى المتمدنى لغير القادرين ومدارس خاصة التي تدار كمؤسسات تجارية، وتتوعد مستوياتها من مدارس مميزة بمصروفات باهظة ومدارس منخفضة المصروفات ذات تعليم متواضع، وهى متاحة للطبقات القادرة كل حسب إمكاناته، فهى مشروعات خاصة تهدف إلى تعظيم الربح. وبين هذا وذاك تأتي المدارس القومية رمانة الميزان، نموذجاً

للتعليم التعاوني الذي لا يهدف إلى الربح حيث يقدم خدمة تعليمية جيدة مع مصروفات منخفضة تتلاءم مع شريحة كبيرة من المجتمع المصري، يستطيع من خلالها القادرين من الطبقة الوسطى تعليم أبنائهم في هذه المدارس وتوفير أماكن في المدرسة الحكومية لأبناء الطبقات غير القادرة.

وتضم المعاهد القومية ٣٩ مدرسة منها ١٢ مدرسة ذات طبيعة خاصة، وهي المدارس التي تم تأميمها ١٩٦٢، ويرجع إنشاء هذه المدارس إلى بداية القرن العشرين، وتم ضمها لهيئة الآثار لمرور أكثر من ١٠٠ عام علي إنشائها، وتعتبر هذه المدارس العريقة قيمة حضارية وتاريخية كبيرة. تضم محافظة الإسكندرية ست من هذه المدارس التي تخرج منها العديد من الرواد والمشاهير، وتعتبر مدرسة «فيكتوريا كوليدج» من أقدم وأعرق المدارس الإنجليزية بالإسكندرية، تم تشييدها على مساحة ١٤ فدانًا، عام ١٩٠٢" بقرار من الحاكم البريطاني، ومدرسة النصر للبنين (EBS) التي أنشئت عام ١٩٢٩، أما مدرسة النصر للبنات (E.G.C.) فهي من المدارس التي لها شهرة واسعة وافتتحت عام ١٩٣٥ وتخرج منها ملوك وأمراء: ملكة أسبانيا وملك الأردن السابق، وغيرهم وتعد مدرسة الليسية ببور سعيد واحدة من هذه المدارس الأثرية تم بنائها ١٩١٠، ومدرسة الليسية باب اللوق والقاهرة ١٩٢٥، على الرغم من أهمية هذه المدارس، وتاريخها لكنها تعرضت للإهمال، كما تواجه مثل جميع المدارس القومية الكثير من المشكلات التشريعية والفنية والمالية والإدارية التي أعاقت حركتها وتطويرها.

ومما دعا الباحثة إلى إجراء البحث الميداني وجود مشكلات أعاققت المهام التي كان يجب أن تقوم بها لتهيئة المدارس لتطبيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد، التي تمثلت في الصراعات بين مجالس الإدارة ومديري المدارس، أو المعلمين، عدم كفاءة القيادات التعليمية (مديرين- وكلاء مراحل) في بعض المدارس، مما أدى إلى قيام الوزارة بتشكيل أكثر من لجنة لدراسة أسباب الفشل الإداري والفساد في المعاهد القومية، والمحاولات المستمرة لتغيير اللوائح والقوانين المنظمة. ولقد أصبحت المعاهد القومية نموذجًا سيئًا للتعاونيات التعليمية؛ ولذلك سعت وزارة التربية والتعليم أكثر من مرة إلى ضمها للحكومة كمدارس تجريبية، بدلًا من دعم هذا النوع من المدارس كأحد آليات مشاركة المجتمع المدني في حل مشكلات التعليم.

وتبرز مشكلة البحث في التساؤل الرئيسى التالى:  
ما الأسباب الرئيسة التى أدت إلى فشل إدارة مدارس المعاهد القومية كجمعيات  
تعاونية تعليمية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما دور التعاونيات فى مجال التعليم؟
٢. ما واقع الجمعيات التعاونية التعليمية فى مصر؟
٣. ما أهم المشكلات التى تواجه مدارس المعاهد القومية كجمعيات تعاونية  
تعليمية؟
٤. كيف يمكن إعادة هيكلة المعاهد القومية؟

### أهمية الدراسة:

تعانى المعاهد القومية منذ إنشائها ١٩٥٧ كشركة مساهمة، ثم التحول إلى النظام التعاونى كثير من المشكلات، وتعددت محاولات الإصلاح إلا أنها لم تتجح فى حل المشكلات الأساسية، فمازات تعانى من التخبط فى الأداء والدليل على ذلك كثرة لجان الدراسة التى تم تشكيلها من قبل الوزارة؛ لدراسة أسباب مشكلات المعاهد القومية، وكثرة قرارات الحل لمجالس الإدارة سواء للجمعية العامة، أو الجمعيات الفرعية بالمدارس؛ مما يدل على اخفاق هذه اللجان للوصول إلى لب المشكلة، وعدم ملاءمة الحلول التى تم طرحها لطبيعة هذه المدارس.

تتمثل أهمية هذا النوع من التعليم فى أن يجسد فكرة المشاركة المجتمعية واللامركزية باعتباره الحل الأنسب؛ للحفاظ على التوازن بين القطاع الخاص والمدارس الحكومية. كما أنه يقدم خدمة تعليمية لحوالى "٩٢٥٤٢" ألف طالب، وعدد العاملين "١٠١٠٥" ألف موظف (احصاء ٢٠١٨)، مما يستوجب معه ضرورة الاهتمام بإصلاح وتطوير الأداء لهذا النظام التعليمى.

ومن هذا المنطلق تاتى أهمية البحث فالاهتمام بتطوير المعاهد القومية، وتحويل الأداء فيها إلى أداء مؤسسى يخلصها من المشكلات التى تعوق تطورها، ضرورة ملحة فى الوقت الحاضر، ليس فقط لما تنتيحه المدارس من تعليم جيد منخفض التكاليف؛ بل لأنها تعتبر ثروة قومية تضم مدارس عريقة والتي يرجع تأسيسها إلى بداية القرن العشرين.

### يهدف البحث إلى:

**الهدف الرئيس:** تقييم أداء المعاهد القومية كجمعيات تعاونية بما تواجهه من مشكلات؛ لإعادة هيكلتها من أجل إحداث نقلة تطويرية نوعية في قدراتها، ومواردها ونظم العمل بها، بما يحقق الكفاءة القصوى في الأداء.

### أهداف البحث:

- توضيح أهمية النظام التعاوني في حل بعض مشكلات التعليم.
- إلقاء الضوء على المشكلات التي تواجه المعاهد القومية كجمعيات تعليمية تعاونية.
- إعادة هيكلة المعاهد القومية كجمعيات تعاونية تعليمية لتطوير الأداء وحل المشكلات.

### الجمعيات التعاونية التعليمية:

- تعتبر جمعية تعاونية تعليمية كل جمعية تعاونية تنشأ بهدف تأسيس المدارس الخاصة وإدارتها طبقاً للقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون التعليم (قانون ١ لسنة ١٩٩٠).

### منهج الدراسة:

يستخدم البحث المنهج الوصفي، الذي يساعد على تحديد طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة، أي البحث عن أوصاف دقيقة للنظام القائم، كما أنه يصور مدى الوضع الراهن (فان دالين ١٩٨٥، ص ٢٩٢)، ويتفق هذا الاتجاه مع طبيعة البحث الذي لا يكتفى بوصف الظاهرة المتمثلة في فشل الأداء بالمدارس القومية، بل يحاول البحث تحليل واقع هذه المؤسسات التعليمية؛ وذلك للوقوف على أهم العوامل التي أدت إلى هذا الفشل والذي يهدد هذه المدارس بالغائها وضمها للدولة، كما اعتمدت الباحثة على المنهج الإثنوجرافي Ethnography الذي يتضمن جمع البيانات من العديد من المتغيرات على فترة ممتدة من الزمن، مثل: الملاحظة المباشرة والمتمثلة في الملاحظة بالمعيشة، الملاحظة بالمشاركة المقابلات الحرة، المقابلات المتعمقة (جمال الدين-٢٠١٥)، ولقد عرف أبو علام البحث الإثنوجرافي بأنه نموذج من نماذج البحوث الكيفية، يتضمن جمعاً مكثفاً للبيانات، أي جمع البيانات عن العديد من المتغيرات على فترة ممتدة من الزمن، وفي وضع طبيعي، ويقصد بمصطلح "وضع طبيعي" أن



متغيرات البحث يجري استقصاؤها في الموضوع، الذي تحدث فيه بشكل طبيعي، وفى أثناء حدوثها. وليس في بيئة وضعها الباحث في ظروف شديدة الضبط (أبو علام، ٢٠٠١م: ٣٤٨) ويتفق هذا مع طبيعة البحث حيث تعمل الباحثة فى المعاهد القومية لأكثر من عشر سنوات، واستمر البحث على مدى أربع سنوات.

### أدوات البحث:

- يتميز البحث الإثنوجرافى بأنه بحث متعدد الأدوات ولقد تم الاستعانة:
- طريقة الملاحظ غير المشارك، والملاحظ المشارك.
- الأساليب اللفظية التفاعل بين الباحث والأشخاص في بيئة البحث، وقد تم استخدام بعض الأدوات مثل والمقابلات.
- فحص السجلات المكتوبة وجمع الوثائق والعينات المادية وغير المادية، لكتابة المذكرات الإثنوجرافية

### عينة البحث:

- العاملون بمقر الجمعية العامة للمعاهد القومية.
- العاملون بالمدارس القومية التابعة للجمعية العامة وعددها ٣٧ مدرسة.
- أعضاء مجالس الإدارة (الجمعية العامة - الجمعيات الفرعية).

### الفترة الزمنية:

- الدراسة الميدانية فى الفترة من (٢٠١٤-٢٠١٨).

### خطوات الدراسة:

١. الحركة التعاونية عالمياً
٢. الجمعيات التعاونية التعليمية فى إنجلترا
٣. الجمعيات التعاونية التعليمية فى مصر (مدارس المعاهد القومية)
٤. مشكلات التى تواجه مدارس المعاهد القومية
٥. مقترح إعادة هيكلة المعاهد القومية.

### الحركة التعاونية العالمية:

تمثل التعاونيات عنصراً ضخماً فى الإقتصاد العالمى فى الوقت الراهن، وتشير التقارير الدولية إلى أن النظام التعاونى أصبح يحتل مكانة لائقة فى معظم دول العالم، والمتتبع لحركة التعاونيات سوف يلاحظ أنها تسعى دائماً لتحويل الاستثمار المشتت المتناثر إلى استثمار كبير قادر على المنافسة وزيادة الإنتاجية من خلال تجميع الجهود المشتركة، وتوحيدها فى وعاء اقتصادى واجتماعى يسمى

جمعية تعاونية، والتي هدفها النهائي ليس تحقيق الأرباح، وإنما تقديم الخدمة الجيدة نوعاً وكماً للأعضاء، وغير الأعضاء، فالتعاونيات تسعى لتحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية في ثوب إنساني من خلال وسائل يستغل فيها الربح المحقق لمصلحة المجتمع. ويجب الإشارة إلى أن التعاون ليس نظاماً وإنما هو أسلوب عمل يقوم على الترابط والتضامن بين مجموعة من الأفراد على أساس من الحقوق والواجبات المتساوية؛ ومن ثم فهو عمل تطوعي لأفراد (لا تجميع أموال) يتكون نتيجة لحاجة المشاركين في الرابطة التعاونية، كما أنها تسهم في القضاء على الفقر وذلك من خلال مشاركة أفراد المجتمع كافة دون تمييز (ica.coop/en)، وأكدت الأمم المتحدة في التقرير الذي يصدره السكرتير العام كل ٢٤ شهراً عن خبرة الأمم التعاونية. على المفاهيم المهمة التالية:

- أن التعاونيات تمثل شكلاً محددًا ومميزًا من التنظيم الاجتماعي والاقتصادي، وهي تؤلف قطاعًا ثالثًا لا يقل عن القطاعين الآخرين العام والخاص.
- أثبتت التعاونيات من خلال تركيزها المتميز على القيم أنها نموذج تجاري مرّن له مقومات البقاء، يمكنه أن يزدهر حتى في الأوقات الصعبة (un.org/ar/events/coopsyear).

من هذا المنطلق أعلنت الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها الرابعة والستين ٢٠٠٩ أن سنة ٢٠١٢ سنة دولية للتعاونيات ودعت الدول الأعضاء إلى اتخاذ مزيد من الإجراءات لتشجيع نمو التعاونيات كمؤسسات تجارية، واجتماعية قادرة على أن تسهم في تحقيق التنمية المستدامة، كما دعت الحكومات والمنظمات الدولية والمعنية والمنظمات التعاونية المحلية والوطنية والدولية إلى مواصلة الاحتفال سنويًا باليوم الدولي للتعاونيات في أول سبت من شهر يوليو. (General Assembly, Sixty-fourth session, December 2009).

ووضع الحلف التعاوني الدولي ٢٠٠٩ (ICA) International cooperative Alliance مجموعة جديدة من المبادئ التعاونية والمتعارف عليها دولياً تحت عنوان (New Cooperative Principles) تمثلت في: (http://www.ica.coop/coop/principles.html)

١. التطوعية والعضوية المفتوحة (Voluntary and Open Membership).
٢. الرقابة الديمقراطية للأعضاء (Democratic Member Control).

٣. المساهمة الاقتصادية للأعضاء (Member Economic Participation).
٤. الاستقلال والإدارة الذاتية (Autonomy and Independence).
٥. التعليم والتدريب والمعلومات ( Education, Training and ) (Information).
٦. التعاون بين التعاونيات (Co-operation among Co-operatives).
٧. الاهتمام بالمجتمع المحلي (Concern for Community).

### موقف التعاونيات في دول العالم:

تدل الإحصاءات العالمية الأخيرة للحركة التعاونية (تقرير المرصد التعاوني العالمي أبريل ٢٠١٨) إلى أن التعاونيات تسهم في النمو الاقتصادي العالمي والاستقرار. بالنسبة لمشاركة السكان في التعاونيات تأتي فرنسا في المقدمة (٣٢ مليون فرد أعضاء في جمعيات تعاونية، ثم فنلندا ١.٤ مليون عضو يمثلون ٦٢% من السكان بالنسبة للبلدين، تأتي الولايات المتحدة في المركز الثالث ٤٠% من عدد السكان أعضاء في جمعيات تعاونية، وتحل اليابان وكندا وسنغافورة المركز الرابع ٣٢% من جملة السكان، وتحل كينيا المركز الأول افريقيا ٢٠% من السكان اعضاء في جمعيات تعاونية.

من الملاحظ أن الدول الرأسمالية تنصدر المراكز الأولى في عدد السكان المشاركين في منظمات تعاونية، وأن دل ذلك على شئ إنما يدل على الدور الإيجابي الذي تقوم به التعاونيات في مواجهة سلبيات اقتصاد السوق وسط طوفان العولمة، الذي يهدف إلي مزيد من الأرباح علي حساب الفقراء. وهذه الظاهرة نقطة الوصول التي شهدت التحول التدريجي؛ لتركيز التعاونيات للعمل لمصلحة المجتمع ككل، في حين أن التعاونيات السابقة كانت تلبى في المقام الأول احتياجات فئات محدودة (عمال - فلاحين) داخل المجتمع غالبا ما تتسم بوظائفها الاقتصادية فإن التعاونيات الحديثة تلبى معظم احتياجات المجتمع المحلي (Mori- 2014- pp324-330).

### الجمعيات التعاونية التعليمية:

المتتبع لتاريخ الحركة التعاونية في العالم سوف يلاحظ اقتصار هذه الجمعيات التعاونية على مجالات الزراعة والتعاون الاستهلاكي والاسكان، والصناعات الحرفية والإنتاجية والثروة المائية في المقام الأول. أما فكرة تكوين جمعيات تعاونية لإنشاء مؤسسات تعليمية على غرار الجمعيات التعاونية الزراعية

والمالية والاستهلاكية لم تكن موجودة حتى بداية القرن الحادى والعشرين، حين أصبح للمدارس التعاونية وجودًا في المشهد التعليمي الإنجليزي منذ عام ٢٠٠٦. (وان كانت مصر قد اعلنت ١٩٦٨ تأسيس أول جمعية تعاونية تعليمية تضم المدارس القومية ولكنها غير مثبتة دوليًا)، ويشير المرصد الدولي للتعاونيات إلى أن العديد من دول العالم بدأت فى تبني فكرة المدارس التعاونية بعد التجربة الانجليزية، ففي أمريكا أيد الاتحاد الأمريكى للمعلمين فكرة المدارس التعاونية ٢٠١٠. كما أنشئ عدد من المدارس فى كندا واستراليا واسبانيا.

### المدارس التعاونية بأنجلتر Co -operative schools :

تزامن بداية ظهور فكرة المدارس التعاونية فى إنجلترا مع خطة إصلاح المدارس فى ظل حكومة حزب العمال فى التسعينيات، والتي بلغت ذروتها فى قانون التعليم لعام ٢٠٠٢ الذى سمح للمدارس بحرية أكبر فى إدارة شئونهم الخاصة والتقليل من دور السلطات المحلية. وساعد هذا النموذج من التنظيم فى إحداث تغييرات فى البيئة القانونية والسياسية؛ مما أدى إلى خلق فرص لظهور Trust school "صناديق الائتمان المدرسية" وهى منظمة أهلية تطوعية لا تهدف للربح تقوم على مساهمة عدد من الشركاء الذين يصبحون جزءًا من المؤسسة، وعادة ما تضم منظمات المجتمع المدنى والمنظمات الاخرى ذات الأهتمام بالتعليم، وأصحاب المصلحة.

### العوامل التى اسهمت فى ظهور وانتشار المدارس التعاونية فى إنجلترا .

أشار "Woodin" أن الاتجاه النيولبيرالى فى التعليم الذى ظهر فى حكومة "تانتشر" حيث كان ينظر للتعليم على أنه أعمال تجارية، وأن المتعلمين هم العملاء. وعدم المساواة فى الفرص المتاحة بالنسبة للطلاب ذوى الخلفيات المحرومة، وعدم تكافؤ الفرص التعليمية، وعجز حزب المحافظين والحزب الديمقراطى عن طرح بدائل " كان بمثابة التربة الخصبة؛ لنمو الافكار التعاونية فى التعليم، ووتكوين الجمعيات التعاونية التعليمية (2012,p120 125). بالإضافة إلى التحولات العالمية والضغوط المضادة، وزيادة أعداد القوى الراضة للبيرالية الجديدة من العوامل، التى اسهمت فى تحفيز التعاونيات للعب دورًا أكبر فى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وزيادة عددها، ولقد شهدت هذه الفترة أكبر نمو فى المدارس التعاونية (وكانت هذه المبادرات موضع

ترحيب من قبل حكومة حزب العمل- آنذاك- ولقد وضح في الخطاب السياسي للحكومة في ذلك الوقت تركيز الاهتمام على دور المجتمع المدني، والمنظمات التطوعية والتعاونية. في التعليم (Keri, 2012, pp332-330)، ولقد قوبلت فكرة التعاونيات بترحيب رئيس الوزراء ديفيد كاميرون؛ حيث أشار في كلمته (أمام مؤتمر اطلاق الحركة التعاونية ٢٠٠٧) إلى أهمية مشاركة أولياء الأمور ليس فقط في إدارة المدرسة "، وليس مجرد اصحاب مصلحة بل شركاء في مدارسهم من خلال شركات تعاونية بنيت حول احتياج الأطفال في المجتمع المحلي، وليس من أجل الربح؟ في إشارة واضحة إلى أهمية النموذج التعاوني الذي لا يتعلق بخصصة التعليم بل بأعطاء دور أكبر للسكان المحليين في إدارة مدارسهم، (Thorpe, 2011 pp61,60)، وأيد "بولز" وزير الدولة للتعليم (١٩٩٧-٢٠١٠)، الذي وافق على تمويل إضافي للمساعدة في تطوير Trust school (Keri, 2012, p331) وتم افتتاح عدد من المدارس الدينية التابعة للجاليات الأجنبية في إنجلترا.

وفي الفترة الزمنية نفسه بدأ الأهتمام داخل الحركة التعاونية حول العمل في المدارس، وتطوير عدد من المبادرات الجديدة. ودعم إنشاء "التعاونيات الشابة" لإنتاج مجموعة من البرامج المعتمدة، ومواد المناهج الدراسية لدعم، وإدخال الدراسات التعاونية فيها. وبدأت في الظهور سلسلة من المواد التعليمية والمناهج الدراسية للتعاونيات في بعض المدارس. (Julie Thorpe, p58).

### الإطار التشريعي:

سبقت الإشارة إلى أن قانون التعليم لسنة ٢٠٠٢ في إنجلترا كان نقطة البداية لظهور صناديق الائتمان المدرسية "Trust school"، وفي عام ٢٠٠٦ صدر قانون التعليم، الذي منح صلاحيات أكثر لمدارس Trust school. فلقد مكن هذا القانون المدرسة من امتلاك أصولها الخاصة، وتوظيف الموظفين مباشرة من خلال مجالس الإدارت ومشاركة المجتمع المدني في الإدارة، وكانوا في ذلك يجسدون اعتقاد "بلير" بأن جلب "العظماء والصالحين" للمساعدة في إدارة المدارس سيكون معالجة للمشاكل المستمرة للمعايير، التي فشلت فيها المبادرات السابقة، وتم وضع المزيد من التشريعات للسماح للمدارس بفصل نفسها تماما عن سيطرة السلطة المحلية، وبناء شراكات جديدة مع منظمات خارجية، وتقديم التقارير مباشرة إلى وزارة التربية والتعليم. ولقد أدى ذلك إلى تشجيع التحول إلى النموذج التعاوني،

وبدأت المدارس في تشكيل أمانة مستقلة حيث أنشئت أول أمانة تعاونية في عام ٢٠٠٨، وقد حكمها قانون التعليم والتفتيش لعام ٢٠٠٦. وافتتحت كلية Reddish Vale Technology، في فبراير ٢٠٠٨، ومنذ ذلك الحين نمت الأرقام بسرعة حتى وصلت إلى "٨١١" مدرسة تابعة للجمعيات التعاونية بحلول عام ٢٠١٧، كرد فعل للمشكلات التي تواجه التعليم في إنجلترا. (Wikins,2017,p12)

ويوجد نموذجان قانونيان للمدارس التعاونية: Co-operative Academies, Co-operative Trust school يستخدم كلاهما نموذجا تعاونيا بمشاركة أصحاب المصلحة المتعددين- الموظفين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع الأوسع، وتشمل حتى التلاميذ الأصغر سنا. (shaw 2015 p5) المدارس التعاونية، مثل جميع المدارس Trust "صناديق الانتمان" تتلقى تمويلاً عاماً من الحكومة، ولقد سمحت التشريعات والقوانين في إنجلترا ٢٠٠٦ بالتوسع في المدارس التعاونية والكليات ومنحتها مزيداً من الحرية في تعيين المعلمين، واختيار الإدارة، وأصبحت هذه المدارس تتبع وزارة التربية والتعليم مباشرة بعيدة عن السلطة المحلية، وإن كانت أصول هذه المدارس مازالت ملكية للمحليات في بعض المناطق، كما يوجد تأييد سياسى واضح للنظام التعاونى فى التعليم من قبل مجلس النواب (Rudd, 2017,p118).

### نشأة نماذج حوكمة تعاونية جديدة في التعليم الإنجليزي.

تحتاج المدارس إلى إعداد نفسها كإدارة مستقلة، وأمانة مستقلة (صندوق انتمان) Trust school. حتى تتحول إلى مدرسة تعاونية، أو مدرسة أمانة تعاونية يتم حيث تشكيل مجلس إدارة من جميع المتعاملين مع المدرسة (أصحاب المصلحة)، وأعضاء من المجتمع المحلى ويلعب هذا المجلس دورًا محوريًا في تحقيق أهداف الثقة وفقاً للقيم التعاونية الأساسية.

- بالنسبة للقيادة: فإن ما يعنى "أن تصبح مدرسة تعاونية" يقصد به فى المقام الأول تطوير ما يسميه وودن "الهوية المعرفية المشتركة". فى المدرسة التعاونية حول تكوين ثقافة التعاون والمعاملة بالمثل بين الجميع " المعلمون الذين يساعدون بعضهم البعض، أعضاء مجالس إدارة الطلاب، أولياء الأمور، و أعضاء المجتمع المحلى ". (Thorbe,2011, p58)

- من الناحية القانونية: فإن الحالة معقدة. عندما تعتمد المدرسة بشكل قانوني النموذج الجديد يتم تمرير ملكية أصول المدرسة من السلطة المحلية للمدرسة نفسها، (ولكن ليس في حالة الأكاديميات المحولة)؛ حيث سمحت القوانين في إنجلترا بتمليك أصول المدارس للجمعيات التعاونية، ويتم وضع عدد من القيود بالنسبة لحقوق الملكية، مثل: عدم التصرف في الأصول التي لا يمكن بيعها (Shaw, 2015,p5)، ومدارس صناديق الائتمان هي مدرسة تحتفظ بها السلطة المحلية وستستمر في تمويلها في الطريقة نفسها التي تتبعها المدارس الحكومية الأخرى ((Keri , 2012p331).
- حصلت الأكاديميات التعاونية على موافقة الحكومة في عام ٢٠١١. وتوجد كليات تعاونية ترعى الأكاديميات، و هي مدارس حكومية مستقلة تخضع لاتفاقيات تمويل تعاقدية مع الحكومة المركزية، وتجدد كل سبع سنوات. وتتمتع الأكاديميات باستقلالية متزايدة من حيث: الأجور، والشروط، والمناهج الدراسية، والقبول، وتنظيم اليوم الدراسي والتمويل، فإنهم يخضعون للمساءلة المباشرة وغير المباشرة من خلال عملية تنظيم العلاقة بين الوزارة وهيئة الاعتماد. ولقد بلغ عدد الأكاديميات الثانوية في إنجلترا حتى عام ٢٠١٨ (٤١ أكاديمية) ([www.co-op.as.uk/schools](http://www.co-op.as.uk/schools)). تعمل المدارس التعاونية تحت الكيان القانوني "Trust schools" (صناديق الائتمان) تتمتع هذه المدارس بسمعة تعليمية جيدة، وتتفوق على المدارس الحكومية في بعض المناطق. يمكن أن يشمل صندوق الائتمان Trust مدرسة واحدة، أو يشارك في عضويته عدة مدارس. ولكل مدرسة جمعية تعاونية مستقلة، ويمتلك أعضاء التعاونية الأصول، التي يمكن أن تكون كبيرة (قد تصل إلى ٥٠ مليون جنيه استرليني) (Shaw, 2015,p5)، يتم التعاقد مع هذه المدارس من قبل الحكومة المحلية والوطنية؛ لتوفير التعليم الرسمي وهو مجاني عند إتمام عملية التسليم على المستوى الوطني. ولقد تم إنشاء منظمة لمساعدة المدارس التعاونية ٢٠١١ وتساعد المدارس التعاونية على تحسين معايير، ورفع كفاءة الأداء، ودعم العلاقات الخارجية بين المدارس التعاونية، وحل مشكلاتها (CIM) وتتخذت الهيئة شعار "التعاونيات في مجال التعليم تعتبر خط دفاع أمام اهتمام القطاع الخاص بالربح" ([www.school.coop](http://www.school.coop)). كما تم تأسيس هيئة عليا للمدارس التعاونية، وهي جمعية المدارس التعاونية (SCS)، وهي هيئة تمثيلية وطنية

للمدارس الممولة من القطاع العام، ولها روح تعاونية، تقوم بتنسيق ودعم ومساندة المئات من المدارس الاستثنائية التعاونية والأكاديميات التعاونية؛ لتوفير الخدمات، ويتضمن نموذج الأمانة التعاوني القيم والمبادئ التعاونية في المدارس، والتي تشمل العضوية المفتوحة والمشاركة الديمقراطية المتساوية (عضو واحد وصوت واحد)، ووضع معايير المساءلة من أولئك الذين يديرون المدارس إلى أولئك الذين يستخدمونها.

على الرغم من توفر العديد من النماذج المختلفة، تتبنى صناديق المؤسسة التعاونية نموذجًا تعاونيًا لهياكلها وحوكمتها وتشمل:

- الحصول على أساس أرض وممتلكات، نقل المدرسة من السلطة المحلية إلى صندوق خيارات تديره محليًا.
- تبني القيم والمبادئ التعاونية. تحتفظ المدارس التعاونية باستقلاليتها، ولكنها تكتسب مزايا من العمل كجزء من مجموعة أوسع. (co-. SCS) [operativeschools.coop/about/co-operative-trust-schools](http://operativeschools.coop/about/co-operative-trust-schools)

### نماذج الحوكمة:

الحوكمة في التعاونيات هي اللوائح الداخلية والسياسات والمبادئ التوجيهية المتبعة داخل التعاونية، وتتميز المدارس التعاونية بالإدارة الذاتية بمناهجها وطرق تدريسها التي تعتمد على استخدام القيم التعاونية مصدرًا للتعلم والاعتماد على النهج التعاوني في التدريس والتعلم، وتعمل منظمة (CIM) على تبادل الخبرات بين المدارس التعاونية، كما أنها تمنح اعتمادًا خاصًا بالمدارس التعاونية للتأكد من ترسيخ القيم التعاونية في الممارسة اليومية، كما توفر الهيئة إطارًا للجودة والتطوير المستمر (Shaw1, 2015,p8)، ويلعب أصحاب المصلحة من معلمين، وطلاب وأعضاء المجتمع المحلي دورًا استراتيجيًا وأساسيًا في تطوير التعليم داخل المدارس التعاونية، كما تقوم المدارس بعمل شراكة مع جميع مؤسسات المجتمع المحلي، فهي تعد نموذجًا حي للمشاركة المجتمعية التي تعمل لصالح المجتمع المحلي. ويتم التدريب المستمر للمعلمين؛ لضمان فهمهم لتطبيق القيم التعاونية، وتدريب الطلاب على الاعتماد على الذات (Thorpe,2011, p59). وتدار المدرسة بواسطة مجلس إدارة يضم عشرة أعضاء حدًا أدنى، يشمل الموظفين، أولياء الأمور أعضاء من المجتمع، السلطة المحلية، ممثل التعاونية، ممثلين من



الكلية فى حالة الأكاديميات، ممثلين من المنظمات الشريكة، مدير المدرسة والأعضاء المشاركين. ويعتبر مجلس الإدارة المسئول عن روح المدرسة وتحديد الاتجاه الاستراتيجى، على أن يكون بعض الأعضاء من خارج أصحاب المصلحة (Shaw, 2015,p6). يقوم أولياء الأمور بدفع مبالغ رمزية من أجل بعض الإصلاحات أو تجديد المدرسة.

لا يوجد نموذج واحد يناسب الجميع لكن توجد أيولوجية مشتركة، واتفق على بناء روح القيم والمبادئ التى وضعتها الحركة التعاونية الدولية، كما يوجد تبادل خبرات بين المدارس التعاونية ليس فى إنجلترا فقط بل يوجد تبادل بين التعاونية فى إنجلترا، واسبانيا، وجنوب افريقيا. (Thorpe,2011 p61).

المبادئ الأساسية للمدارس التعاونية فى إنجلترا:

١. عضوية أصحاب المصلحة.
٢. الديمقراطية والمشاركة فى الحوكمة المدرسية.
٣. مشاركة المجتمع القيم التعاونية وهياكل التعليم التعاونى.
٤. تضمين نموذج التعاونيات كشكل من اشكال منظمة اقتصادية واجتماعية، داخل المناهج المدرسية. (Thorpe,2011, p60)

كما هو مطلوب من جميع المدارس التى تمولها الدولة، يخضع أعضاء مجلس الأمناء للمساءلة أمام الحكومة المركزية مقابل اتفاقية التمويل؛ حيث تشمل مسؤوليتهم الإدارة العامة فى شكل العمالة، والقضايا التعاقدية وإدارة المباني، وكذلك الإشراف على الأداء المالى والتربوي للمدرسة (Thorpe, 2011)، وتحصر المدارس على الحفاظ على الهوية التعاونية داخل هياكل الدولة دون فصلها عن التيار التعليمى الرئيس، كما تسعى المدارس التعاونية لمواجهة المدارس الخاصة التجارية. فالمدارس التعاونية الأنجليزية مجانية.

**نموذج لأعلان إحدى المدارس التعاونية الابتدائية فى إنجلترا يتضمن أسلوب الإدارة:**

"تبحث المدرسة عن الأشخاص، الذين يرغبون فى المساهمة فى مجتمعهم، واستخدام مهاراتهم، والاستمتاع بالعمل جزءاً من فريق، وهم متحمسون، وملتزمون بمدرسة لينهام الابتدائية.

- يعقد مجلس إدارة مدرسة Lyneham ست اجتماعات فى السنة (تعرف باسم اجتماعات هيئة الإدارة الكاملة). تعقد الاجتماعات فى المدرسة من الساعة ٦

مساءً. (بعد انتهاء اليوم الدراسي) كما أن الزيارات إلى المدرسة خلال النهار تكون مطلوبة مرتين فقط في السنة .

يتكون مجلس الإدارة من مدير المدرسة مع مشاركة:

- الآباء - ينتخبهم الآباء الآخرون في المدرسة.
  - طاقم المدرسة - يتم انتخابه من قِبَل زملائهم.
  - الأشخاص المستفيدين من المجتمع الأوسع، الذين لديهم اهتمام بالتعليم ومساهمة مفيدة في تحقيقه؛ قد يشمل ذلك رجال الأعمال، أو ممثلي مجموعات المجتمع المحلي، أو الهيئات الدينية.
- (<http://www.lynehamprimary.co.uk>).

**من المشكلات التي تواجه المدارس التعاونية: (Show-2015-pp 14-16)**

- مقاومة أصحاب المدارس الخاصة.
- عدم وجود نموذج موحد لهذه المدارس.
- مشكلة ملكية المدارس "حيث أن معظم الأراضى والمباني فى هذه المدارس تابعة للمحليات.
- محدودية فهم الأعضاء للفكر التعاونى كما أن الوعى العام بالمدارس التعاونية محدود، ويوجد سوء فهم حتى فى الصحافة التعليمية.

### **الحركة التعاونية والجمعيات التعاونية التعليمية فى مصر:**

وصل مفهوم التعاون إلى مصر فى بداية القرن العشرين على يد المثقف التعاونى عمر لطفى القادم من أوروبا فى ذلك الوقت؛ حيث طرح الأفكار التعاونية؛ لتحقيق العدالة الاجتماعية فى الجماعات ذات الأهداف الاقتصادية المشتركة، وتأسست أول جمعية استهلاكية عام ١٩٠٩، ومع تزايد عدد الجمعيات التعاونية وانتشارها وتنوع أنشطتها وضعت الحكومة أول قانون للتعاون عام ١٩١٤، وقد هدف هذا القانون إلى إنشاء جمعيات تعاونية استهلاكية وخدمية، وبعد انتهاء الحرب العالمية الأولى زادت ضغوط الفلاحين المصريين للمطالبة بقانون تعاون خاص لهم؛ فصدر قانون رقم ٢٧ لسنة ١٩٢٣ (أبو الخير- ٢٠٠٣ صص ٩٥-١١٢).

ولقد شهدت الفترة التى أعقبت ثورة ٢٣ يوليو تغييرًا جوهريًا فى علاقة الدولة بالتعاونيات حيث اعتبرتها الدولة المؤسسة، التى تعتمد عليها فى الإصلاح

الزراعي، وقامت بتأميم الجمعيات التعاونية فى إطار حركة التأميمات الكبرى (١٩٦١-١٩٦٢)، ومنذ تلك الفترة حدث التباس فى إدراك المنظمات التعاونية كمنظمات أهلية، وصارت تصنف شعبياً ورسمياً على أنها منظمات حكومية، واستمر الالتباس قائماً حتى يومنا هذا (المؤتمر التعاونى الثانى ٢٠٠٨) .

وتعتبر مصر من البلدان التى تنتظر للتعاون نظرة غير راضية نظراً للفترة التى مرت بها حيث كانت العضوية غير طوعية، والسيطرة على التعاونيات يتم من خلال المسؤولين الحكوميين (Hans- 2017-P18)، وعلى الرغم من أن الدستور المصرى ينص على الأهتمام بالتعاونيات، إلا أنها ظلت تعاني من مشكلات مختلفة، فوفقاً لآخر التقارير الصادرة عن منظمة العمل الدولية (٢٠١٥) فإن التعاونيات فى مصر تعاني ضعف هياكلها، وسوء استغلالها وإدارتها، وتحتاج إلى إعادة النظر من قبل الحكومة من خلال التشريعات والقوانين وفرص الدعم التى ستقدمها لها. ([www.un.org/e/international-labor-organization](http://www.un.org/e/international-labor-organization))

ونص الدستور المصرى ٢٠١٤ مادة ٣٧ "على أن الملكية التعاونية مصنونة. وترعى الدولة التعاونيات، ويكفل القانون حمايتها، ودعمها، ويضمن استقلالها. ولايجوز حلها أو حل مجالس إدارتها إلا بحكم قضائى"، وهذا يعنى حرص الدولة على دعم النظام التعاونى، والحفاظ عليه باعتباره أحد أعمدة الاقتصاد المصرى فى جميع المجالات.

على الرغم من انتشار الحركة التعاونية فى مصر فى وقت مبكر بداية القرن العشرين إلا أنه لم تظهر فى مجال التعليم إلا فى وقت متأخر، وربما يرجع ذلك إلى تبنى المؤسسات الخيرية إنشاء المدارس والمستشفيات فى الفترة قبل قيام ثورة يوليه ١٩٥٢، مثل جمعية المساعى المشكورة والإرساليات الدينية المسيحية، وجمعية الشبان المسلمين، كما ظهرت المدارس الأهلية والجامعة الأهلية فيما بعد التى ارتبطت بالوعى القومى فى عهد اسماعيل، ولقد افتتحت مئات المدارس خلال العقد الأول من القرن العشرين عن طريق التبرعات العامة والجمعيات الخيرية الإسلامية والقبطية وبعض الأثرياء. كرد فعل لسيطرة الاحتلال البريطانى على التعليم (الجمعيات الأهلية معهد التخطيط القومى ٢٠٠١، صص ٦- ٧) ولكن كانت جهود المجتمع المدنى من خلال التبرعات ولم يضم أى منها فى شكل جمعيات تعاونية تشبه الجمعيات التعاونية الزراعية أو العمالية فى ذلك

الوقت. وتعتبر مجموعة المدارس التي تسمى المعاهد القومية هي النموذج الأول عام ١٩٦٨.

### الجمعيات التعاونية التعليمية "المعاهد القومية" :

في عام ١٩٦٨ قامت وزارة التربية والتعليم بتأسيس أول جمعية تعاونية تعليمية تخضع لقانون التعاونيات رقم (٣١٧) لسنة ١٩٥٦، تضم مدارس شركة المعاهد القومية التي تم تصفيتها بتاريخ ١٩٦٨/٨/٤ على أن تحل محلها الجمعية التعاونية التعليمية للمعاهد القومية، والتي كانت تضم ٤٠ مدرسة في ذلك الوقت. وقد صدر في عهد حكومة عاطف عبيد، القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٨٦ بشأن الجمعيات التعاونية والذي تم السماح بمقتضاه بتأسيس مدارس بواسطة مجموعة من المساهمين وتم إنشاء "٨" مدارس في عام ١٩٨٧ - ١٩٩٠ (بالإضافة لمدارس المعاهد القومية). وظهرت على ساحة التعليم مدارس خاصة بمصروفات باهظة شأنها في ذلك شأن أي شركة استثمارية هادفة للربح، ربما كانت أبرزها مدارس مصر للغات. ومدارس تعاونية أنشأتها جمعيات تعاونية، مثل: (جمعية منار العلم التعاونية بذكرنس) التي أسست مؤسسة تعليمية من رياض الأطفال حتى المرحلة الإعدادية، من خلال عضوية ٢٠ من رجال الأعمال وأطباء ومهندسين ومهتمين بالعملية التعليمية (أصحاب المدرسة شخصية اعتبارية تتمثل في الأعضاء المؤسسين للجمعية، وتم فرض مبلغ ٥٠٠ جنيه مصرياً ثمناً للسهم يدفعه ولي الأمر عند التحاق ابنه بالمدرسة، ويسترده في نهاية المرحلة. وهو نموذج جيد للنظام التعاوني (بدير - ٢٠٠٥ ص ٢٨٤).

في سنة ١٩٨٨ أحال مجلس الشعب مشروع قانون بشأن الجمعيات التعاونية، وصدر قانون "١" لسنة ١٩٩٠ لتنظيم المدارس التي تنشأ الجمعيات التعاونية، ويعتبر هذا أول قانون يخص الجمعيات التعاونية التعليمية في مصر بعد تخطيط دام أكثر من عشرين عامًا منذ صدور القرار الوزاري بتأسيس أول جمعية تعاونية تعليمية في مصر سنة ١٩٦٨. وقد أشار كل من لجنة البحث العلمي ومكتب لجنة الشؤون التشريعية للدستور بشأن مشروع قانون الجمعيات التعاونية التعليمية "إن مشروع القانون ينظم فقط المدارس، التي تنشأ الجمعيات التعاونية، أما ما عداها من مدارس خاصة أيًا كان شكلها فتظل خاضعة لأحكام

قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ فى إشارة واضحة للتفرقة بين المدارس الخاصة ومدارس الجمعيات التعاونية (اللجنة المشتركة ٢٠٠٣ ص ٨) **المعاهد القومية النشأة والتطور "من شركة مساهمة إلى جمعيات تعاونية":**

حتى عام ١٩٥٦ لم يكن هناك أى إشارة إلى ما يطلق عليها المعاهد القومية، وكانت البداية فى ١١/١١/١٩٥٦، عندما عقدت نقابة المهن التعليمية جلسة لتحديد العقد الابتدائى بين مجموعة رجال أعمال ونقابة المهن التعليمية، وصندوق إيداع معلمى ونظار المدارس الابتدائية لإنشاء شركة مساهمة فى مجال التربية والتعليم، وبناء عليه صدر القرار الجمهورى رقم ٧٠ لسنة ١٩٥٧، بشأن تأسيس شركة مساهمة مصرية تحت اسم (المعاهد القومية للتربية والتعليم)، تشرف على المدارس التى قامت الحكومة بوضعها تحت الحراسة، وكانت البداية تملك ثلاث مدارس خاصة كانت تحت الإشراف المالى والإدارى لوزارة التربية والتعليم (مدرسة المنيل - مدرسة مصر الجديدة- مدرسة العجوزة) (محضر اجتماع ٢٣/ ١/ ١٩٥٧) ملحق (١).

وبعد العدوان الثلاثى على مصر ١٩٥٦ صدر الأمر العسكرى رقم (٥) بفرض الحراسة على المدارس التى كان يمتلكها أفراد، أو جاليات أجنبية وكانت تضم فى ذلك الوقت مدارس الليسيه التى أنشأتها الجالية الفرنسية والمدارس الإنجليزية (كلية النصر وفروعها بالقاهرة والإسكندرية - والمدرسة الإنجليزية مصر الجديدة)، وبعض المدارس التبشيرية والمدارس المملوكة لأفراد، ولم تنشأ الدولة أن تضم هذه المدارس ذات الطابع المميز إلى المدارس الحكومية ولذلك صدر خطاب من وزارة المالية بتاريخ ٢٨/٤/١٩٥٧ بموافقة الوزارة على بيع هذه المدارس لشركة المعاهد القومية. (محضر اجتماع ٨/٥/١٩٥٧) ملحق (٢). وكانت الشركة تضم فى ذلك الوقت ١٤ مدرسة، وأصبحت تمتلك هذه المدارس عقارات منقولة، وفقا لقرار رئيس الجمهورية رقم (٦٩) لسنة ١٩٥٧ الذى يخول لوزارة التربية والتعليم نقل ملكية بعض المدارس، التى ترى الوزارة ترك الإشراف عليها لشركة المعاهد القومية حتى يتمشى مع الدولة فى اتجاه مجانية التعليم. كما قامت وزارة التربية والتعليم بضم عدد كبير من المدارس الخاصة، التى كانت تعاني من مشكلات مالية وإدارية إلى شركة المعاهد القومية التى وصل عددها إلى ٤١ مدرسة.

في ١٩٦٢ تم تأميم المدارس الفرنسية والانجليزية بالإضافة لعدد من المدارس الخاصة، وقامت الشركة بشرائها من الوزارة (محضر اجتماع ١٩٦٣/٣/٢٨) ملحق (٣). ولقد وصل عدد مدارس الشركة في عام ١٩٦٨ إلى ٥٠ مدرسة (رستم، ١٩٩٥). وكانت هذه المدارس خاضعة لقانون ٢٦ لسنة ١٩٥٤ المنظم للشركات "باعتبارها شركة مساهمة" وقانون ١٦ لسنة ١٩٥٨ المنظم للمدارس الخاصة، وبذلك أصبحت تحت إشراف وزارتي الاقتصاد والتربية والتعليم.

### مشكلات الشركة المساهمة للمعاهد القومية:

في عام ١٩٦٨ قام العضو المنتدب للمعاهد القومية بتقديم مذكرة لدراسة مشكلات الشركة نظراً لوجود أزمة مالية (الفنجرى - ١٩٦٨)؛ وبناء عليه أصدر وزير التربية والتعليم القرار الوزاري رقم (٣٩) لدراسة مشكلات المدارس التابعة لشركة المعاهد القومية في ١٩٦٨/٤/٢٨، ولقد خلصت اللجنة إلى وجود العديد من المشكلات أهمها:

- **مشكلات مالية:** سوء الموقف المالي نظراً للإسراف وتضخم العمالة الزائدة. وارتفاع مرتبات المعارين من وزارة التربية والتعليم؛ حيث حققت الشركة خسارة بلغت ٧٥% من رأس المال الاصلى على الرغم من أن الشركة كانت معفاة من الضرائب، ومدعومة مادياً من وزارة التربية والتعليم.

- **مشكلات قانونية:** ازدواج الإشراف من قبل وزارتي الإقتصاد، والتربية والتعليم . ونتيجة لذلك قررت الجمعية العمومية لشركة المعاهد القومية ١٩٦٨ /٨/٤ حل الشركة وتصفيتها، وإنشاء جمعية تعاونية تتولى هذه المدارس، وتمت تصفية الشركة ونقلت ملكيتها إلى الجمعية التعاونية التعليمية للمعاهد القومية. (محضر اجتماع ١٩٦٨). ملحق (٤)

ويتضح مما سبق أن بداية المعاهد القومية بعيدة كل البعد عن فكرة التعاونيات.

### الجمعية التعاونية ١٩٦٨ إلى ١٩٧٣:

تم إنشاء الجمعية التعاونية التعليمية في ١٩٦٨ /٩/٢٥ أول جمعية تعاونية تعليمية في مصر. بعد حل شركة المعاهد القومية، وقبلت الجمعية التعاونية شراء صافي أصول الشركة المصفاة بمبلغ قدره (٢٠٠٠٠٠) مائتى ألف جنيه مصري؛ وذلك تفادياً لخسارة المساهمين في الشركة حيث قاموا بتحويل أسهمهم في الشركة

إلى أسهم فى الجمعية التعاونية الجديدة.(تقرير لجنة التصفية ١٩٦٨) ولقد ورد بعقد تأسيس الجمعية التعليمية للمعاهد القومية أن الغرض من تأسيس الجمعية - المعاونة فى مجال التعليم العام والفنى وفق خطط وزارة التربية والتعليم ومناهجها.

- التوسع فى دراسة اللغات الأجنبية بجانب المناهج الرسمية.  
- إنشاء دراسات خاصة لتعليم الوافدين فى نطاق أحكام قانون التعليم الخاص.  
والملفت للنظر أن المؤسسين الجدد للجمعية التعاونية شخصيات اعتبارية تتمثل فى:

١. وزارة التربية والتعليم. ٢. الهيئة العامة للتأمينات. ٣. نقابة المهن التعليمية.  
- بالإضافة إلى ٧ أفراد شخصيات عامة من المهتمين بالتعليم.  
ومما سبق يمكن القول إن هذه الجمعية التعاونية لا ينطبق عليها أى من مبادئ التعاونيات وأهدافها من حيث النشأ والقوانين المنظمة.

تعرضت الجمعية لكثير من المشكلات منذ البداية، فقد أعترض مجلس الدولة فى ذلك الوقت على دخول وزارة التربية والتعليم كأحد المساهمين فى جمعية المعاهد القومية والتي من أهدافها إنشاء مدارس خاصة تتقاضى مصروفات، وهذا يتعارض بدوره مع مبادئ الدستور المصرى الذى أقر مجانية التعليم فى جميع مراحلها. وبناءً عليه تم إلغاء مجلس إدارة الجمعية فى ٢٥ / ٩ / ١٩٧١ ووضعت الجمعية العامة للمعاهد القومية تحت التصفية فى الفترة ٢٥ / ٩ / ١٩٧١ حتى نهاية سنة ١٩٧٢ (عقد تفاسخ تقرير المصطفى القانونى ١٩٧٢)، وصدر القرار الوزارى "٢٦١" ٢٤ / ١٠ / ١٩٧٢ بتشكيل مجلس مؤقت لإدارة الجمعية التعاونية للمعاهد القومية لمدة عام. (تقرير حبيب ١٩٨٠)

ورثت الجمعية مشكلات الشركة المالية والإدارية التى سعت لحلها، ولكن الجمعية عجزت عن حل هذه المشكلات (دراسة رستم ١٩٩٠).

-صدر القرار الوزارى ٢٦٦ بتاريخ ١١/٥ / ١٩٧٣ بإلغاء الجمعية العامة، وتأسيس جمعيات تعاونية مستقلة من أولياء أمور الطلاب والمهتمين بالعملية التعليمية لكل مدرسة مجلس إدارة خاص بها وعددها ٤١ جمعية تعاونية (جريدة الوقائع المصرية ١٩٧٣/٦/٢٥)، "كانت هذه الخطوة مخالفة قانونية حيث إن تشكيل جمعيات فرعية تعارض مع قانون التعاونيات ٣١٧ لسنة ١٩٥٧ والذى ينص فى مادتين (٤٣-٤٤) أن يكون لكل جمعيتين أو أكثر جمعية تعاونية

مشتركة وللجمعيات المشتركة أن يكون لها "جمعية عامة" وصدر قرار بإنهاء وضع شركة المعاهد القومية والجمعية التعاونية للمعاهد القومية وتم بيع جميع أصول المدارس إلى وزارة التربية والتعليم، وعادت ملكية المدارس القومية عقاراً منقولاً إلى الوزارة بتاريخ ١٩٧٣/١١/٨ ، وصدر قرار وزارى بإنشاء إدارة المعاهد القومية بديوان عام الوزارة لتختص بشئون المدارس القومية كما صدر القرار الوزارى رقم ٢٥٣ لسنة ١٩٧٥ بشأن تنظيم الإشراف على مدارس المعاهد القومية متضمناً إنشاء مجلس أعلى للمدارس للمدارس القومية ١٩٧٥ - ١٩٧٦. إلا أن المستشار القانونى للوزارة فى ذلك الوقت قام بعرض دراسة على مجلس وكلاء الوزارة وخلص فيها بعدم مشروعية بعض الإجراءات، التى اتخذها المجلس الأعلى للمدارس القومية؛ ومن ثم أشار سيادته بإلغائه واستكمال نظام الجمعيات التعاونية، كما أشار سيادته إلى إعادة النظر فى إمكانية تحويل المدارس القومية إلى مدارس تجريبية تشرف عليها الوزارة. (رستم ١٩٩٠)

**تأسيس الجمعية العامة للمعاهد القومية:**

صدر القرار الوزارى ٢٥٨ لسنة ١٩٧٦ بشأن تأسيس جمعية تعاونية عامة تضم الجمعيات التعاونية المستقلة، وترعى مصالحها (وذلك وفقاً لقانون الجمعيات التعاونية لسنة ١٩٥٧)، وكان من أهم أهدافها وجود نظام موحد للجمعيات والمدارس التابعة لها، وتأسست الجمعية التعاونية العامة بتاريخ ١٩٧٩ / ١/ ٢١ (الوقائع المصرية - العدد ٨٧ فى ١٤ ابريل ١٩٧٩، عقد تأسيس الجمعية التعاونية التعليمية للمعاهد القومية).

#### **الجمعية التعاونية العامة للمعاهد القومية من ١٩٧٩ - ١٩٩٠:**

ظلت المدارس القومية تعاني من المشكلات السابقة والتي من أهمها وجود عجز مالى والعمالة الزائدة، بالإضافة لوجود مشكلات من قبل أعضاء مجالس إدارات بعض المدارس؛ سعياً لتطوير أداء الجمعية العامة دعا "رئيس مجلس الإدارة فى ذلك الوقت" لعقد مؤتمر لدراسة أحوال المعاهد القومية، وعقد المؤتمر فى أكتوبر ١٩٨٨؛ لدراسة مشكلات مدارس المعاهد القومية ووسائل علاجها .

#### **المؤتمر الأول للمعاهد القومية ١٩٨٨.** من أهم توصيات المؤتمر:

- إن النظام القانونى الأمثل للمعاهد القومية ومدارسها هو النظام التعاونى (فهو نظام كفلة الدستور كأسلوب من أساليب الملكية، كما إنه أحد الصور



الاعتبارية البعيدة عن منظومة الريح والاستغلال ،ووسيلة لتحقيق الإدارة الذاتية في مجال التعليم.

"وبناء عليه قدم مشروع قانون الجمعيات التعاونية التعليمية لمجلس الشعب عام ١٩٨٩" كما أوصى المؤتمر بتأكيد مسئولية الجمعية العامة للمعاهد القومية في الإشراف على الجمعيات الفرعية حل مشكلة المعلمين من حيث عدم التخصص والعمالة الزائدة.

**القانون رقم ١ لسنة ١٩٩٠، ولائحته التنفيذية "هذا القانون ينظم فقط المدارس التي تنشئها الجمعيات التعاونية". (الجريدة الرسمية العدد ٢ ١١ يناير ١٩٩٠) أول قانون للجمعيات التعاونية التعليمية:**

- تعتبر جمعية تعاونية تعليمية تنشأ؛ بهدف تأسيس المدارس الخاصة وإدارتها طبقاً للقانون ١٣٩ لسنة ١٩٨١. وتسرى في شأن الجمعيات التعاونية التعليمية فيما لم يرد بشأنه نص خاص في قانون ١ لسنة ١٩٩٠ ولائحته التنفيذية أحكام قانون الجمعيات التعاونية.

- قرار وزير التربية والتعليم رقم ٨٣ لسنة ١٩٩٠ بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١ لسنة ١٩٩٠ التي تنظم العمل في الجمعيات التعاونية التعليمية **أهم البنود:**

- القوميات مدارس تعاونية خاصة، تدار من خلال مجالس إدارات للجمعيات التعاونية المنتخبين من أعضاء الجمعية التعاونية التعليمية.

**يشترط في عضو مجلس الإدارة :**

• أن يكون ولى أمر ( أبناؤه فى المدرسة)، وينطبق ذلك على الأب والأم، وألاً يكون هو أو أحد أقاربه من الدرجة الأولى عاملاً بالمدرسة، أو المدارس التابعة للجمعية، أو في جهة رسمية أو أهلية لها اتصال بنواحى الإدارة، أو الإشراف أو التوجيه، أو التمويل أو التحصيل بالنسبة إلى الجمعية. أو الذين يزاولون لحسابهم أو لحساب غيرهم عملاً من الأعمال التي تزاولها الجمعية وتتعارض مع مصالحها.

- يكون لكل جمعية مشتركة أو عامة مجلس إدارة يدير شئونها. ويؤلف من خمسة عشر عضواً تنتخب الجمعية العمومية ثمانية من بين أعضاء الجمعيات التعاونية. ويعين الوزير باقى الأعضاء من بين المهتمين بشئون التربية والتعليم. كما يعين الوزير رئيس مجلس الإدارة من بين أعضائه.

-تقوم الجمعية العامة بأداء الخدمات المتصلة برسالة الجمعيات التعاونية التي تضمها

### الجمعية العامة للمعاهد القومية ١٩٩٠ - ٢٠٠٤:

ظلت الجمعية العامة لا تتدخل في الشؤون الداخلية للجمعيات التعاونية الفرعية بالمدارس إلا فيما ندر. أو بسبب وجود مشكلات، وتميزت هذه الفترة بالثبات النسبي سواء بالنسبة للمديرين أو رؤساء مجالس الإدارات. وحتى عام ١٩٩٩ لم يكن لمقر الجمعية أى دور محوري في التعامل مع المدارس. وكان عدد الموظفين أربعة فقط، وفي عام ٢٠٠٠ كانت بداية التحول بالنسبة لدور الجمعية العامة حيث قام رئيس مجلس الإدارة بزيادة عدد العاملين حتى وصل إلى ثلاثين موظفًا، ولقد أتاح له قربه من وزير التربية والتعليم في ذلك الوقت اتخاذ كثير من الإجراءات والقرارات التي تخالف القوانين، كما استعان بعشرات من الأفراد المحليين للمعاش من جهات مختلفة سواء وزارة التربية والتعليم. أم الإدارات التعليمية، ورأى البعض أن معظم من تم الاستعانة بهم كانوا يشغلون مناصب وهمية، وكثرت في هذه الفترة علاقات المصالح بين العاملين بوزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية والمعاهد القومية؛ حيث تم تعيين أعداد كبيرة من أبناء وأقارب العاملين بالوزارة والإدارات التعليمية، خاصة في مقر الجمعية العامة للمعاهد القومية. ومنذ ذلك الوقت أصبحت المعاهد القومية ومدارسها يمارس عليها مساعدو وزير التربية والتعليم وبعض العاملين بالوزارة سلطة غير معلومة، وانتهت فترة إدارته بقضية فساد كبرى وتم حل مجلس الإدارة. (تقرير لجنة وزارة التربية والتعليم ٢٠٠٤). وكانت هذه هي المرة الأولى التي يتم حل مجلس إدارة المعاهد القومية كجمعية تعاونية بسبب الفساد، والجدير بالذكر أنه صدرت أربعة قرارات لحل مجلس الإدارة ما بين ٢٠٠٣ - ٢٠١٨ لأسباب مختلفة.

في ٢٠٠٣ قام رئيس مجلس الإدارة في ذلك الوقت بتقديم دراسة عن مشكلات المعاهد القومية، بالإضافة إلى زيادة العمالة، وعدم تخصص المعلمين؛ حيث أشار إلى عدة نقاط أخرى أهمها (الطيب ٢٠٠٤ - صص ٣-٤)

- تواجه المعاهد القومية مجموعة من المشكلات التشريعية، والمالية والإدارية. لم تعد القوانين المنظمة لأعمال هذه المدارس قادرة على استيعاب واقعها.

- عدم وضوح الملكية الحقيقية لمباني ومنشآت مدارس المعاهد القومية ومقوماتها كافة.

وصدر القرار الوزاى رقم ٢٢٩ " لسنة ٢٠٠٤ ) بشأن تشكيل لجنة لدراسة أوضاع المعاهد القومية برئاسة د/ أحمد عبد الكريم سلامة نائب رئيس جامعة حلوان وتضم ١٢ عضواً من مختلف التخصصات. خلصت اللجنة إلى ما يلى:

وجود العديد من المشكلات المالية والإدارية والقانونية التى تعرقل تقدم المدارس القومية وفيما يلى عرض تلك المشكلات:

أولاً- المشكلات الإدارية والتي تتمثل فى التدخل والصراع بين مجلس إدارة الجمعية التعاونية وإدارة المدرسة. وجود صراعات وتدخلات حقيقية حتى فى الشئون اليومية.

ثانياً- عدم وجود معايير محددة فى الاختيار، وضعف أداء بعض مديرى المدارس يرجع إلى:

- وجود بعض الشخصيات العامة وأصحاب النفوذ فى مجالس إدارات الجمعيات التعاونية وتتدخل الجمعية التعاونية فى الترشيح لمنصب المدير؛ مما يجعل ولاء المدير لأعضاء مجلس الإدارة.

ثالثاً- مشكلة المركزية وضرورة تعزيز دور المحليات:

- شعور الجمعية التعاونية، التى تتبعها تلك المدارس بالاستقلال عن أية جهة رسمية، وعدم وضوح مدى تبعية المدارس للمديريات التعليمية.

- المشكلات المالية:

- وجود عجز فى ميزانية بعض المدارس، ومن أهم أسبابها زيادة العمالة مع ضعف المصروفات، ضعف نظام المراجعة لحسابات الجمعيات التعاونية التعليمية.

- مشكلات قانونية:

- مشكلة طبيعة أموال الجمعيات التعاونية التعليمية. هل هى أموال عامة أم أموال خاصة؟

- مشكلة الجهل بأحكام القانون، وعدم وجود نصوص تبين مدى خضوع مجالس إدارات الجمعيات للجهات الرقابية المختصة، وخاصة أن معظم هؤلاء الأعضاء من الشخصيات العامة والمرموقة بالدولة. وعدم إلمام من يقوم بتطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بالتعليم التعاونى بأحكام تلك

القوانين، وبالتالي عدم معرفة كل مسئول لواجباته، وحقوقه، ونطاق اختصاصاته؛ مما أدى إلى وجود تجاوزات .

- مشكلة زيادة صلاحيات الجمعية في الإشراف على الجمعيات الفرعية فالجمعية العامة تقف أحيانًا عاجزة عن ممارسة اختصاصاتها؛ حيث تتجاهلها الجمعيات الفرعية، وتتعدى على اختصاصاتها.

من أهم توصيات اللجنة:

- تعديل اللائحة التنفيذية للقانون رقم (١) لسنة ٩٠ بشأن الجمعيات التعاونية.

- رفع قيمة أسهم الجمعية؛ لتصل إلى ١٠٠ جنيه، بدلاً من عشرة جنيهات.  
- إبعاد الشخصيات العامة، أو من في حكمها عن تولى وظيفة مدير، أو نائب أو نظار في المدارس - عدم الجمع بين رئاسة، أو عضوية مجلس إدارة الجمعية العامة، وعضوية مجلس إدارة المدارس.

لم يتسن تنفيذ هذه الإصلاحات نظراً للتغيير الوزاري.

تم تخصيص عدد "٥" قطع أراضى من قبل الدولة للمعاهد القومية لإنشاء مدارس قومية في الفترة من ٢٠٠٥ - ٢٠٠٧:

- ١- في القاهرة مدينة نصر وفي ٦ أكتوبر.
- ٢- في محافظة البحر الأحمر.
- ٣- عدد ٣ قطع أرض بأبيس بالإسكندرية .
- ٤- استعراض لمشكلات المعاهد القومية منذ نشأتها كشركة مساهمة حتى

عام ٢٠٠٩.

بناء على ما سبق عرضه تلاحظ أن هناك مشكلات أساسية منذ إنشاء

المعاهد القومية على الرغم من تغيير اللوائح والقوانين المنظمة، واتخاذ الجمعيات التعاونية إطاراً نهائياً منظماً للمدارس القومية، وتغيير الإدارة على مدى تاريخ المعاهد القومية ظلت بعض المشكلات قائمة والتي تتمثل فيما يلي:

١- مشكلات مادية: تتمثل في تحقيق خسائر على الرغم من اعفائها من الضرائب نظراً لتضخم العمالة والفشل الإداري.

٢- مشكلات قانونية: التخبط في تحديد هوية المدارس القومية منذ بدايتها كشركة مساهمة ثم تحويلها إلى جمعيات تعاونية ثم جمعية عامة، ثم مجلس

أعلى، حتى صدور قانون ١٩٩٠ الذى أعتبر المدارس القومية جمعيات تعاونية خاصة، تشرف عليها جمعية عامة. ظهور مشكلات قانونية للتعاونيات، تتمثل فى تحديد مهام رئيس مجلس إدارة الجمعية (الذى كان يعتبر نفسه بمثابة صاحب المدرسة) ومدير المدرسة؛ مما أدى إلى تفاقم الصراعات بالمدارس. "وهذا ما تم الإشارة إليه (تقرير الطيب ٢٠٠٣)" حيث يقول لا يمكن أن يكون مقبولاً ملكية بضع أفراد دفع كل منهم سهماً بعشرة جنيهات لمؤسسة تقدر قيمتها بمئات الملايين من الجنيهات"

٣- **بالنسبة للمناصب القيادية:** على مدى تاريخ المعاهد القومية لوحظ أن هناك دائماً فشلاً إدارياً على المستويات كافة؛ وذلك بسبب سوء اختيار قيادات المدارس نظراً لغياب المعايير التى تحكم الاختيار، لقد اعتمد الاختيار على المحسوبية السياسية والاجتماعية، لفترات طويلة، وظلت المناصب الإدارية حكرًا على فئة معينة والتى كان معظمها لا يمت بالكفاءة بصلة. "سلامة ٢٠٠٤"

٤- **بالنسبة لمجلس إدارة الجمعية العامة:** عدم وجود معايير واضحة فى اختيار رؤساء مجالس إدارة الجمعية العامة للمعاهد القومية (منذ تأسيسها سنة ١٩٧٩ أبو صالح الالفى موجه تربية فنية (١٩٧٦-١٩٩٩)، اللواء سفير نور ضابط شرطة، ورئيس مصلحة السجون (١٩٩٩-٢٠٠٣) د. الطيب استاذ علم التربية (٢٠٠٣-٢٠٠٥) اللواء سمير يوسف لواء جيش متقاعد ورئيس سابق لهيئة الأبنية التعليمية (٢٠٠٥-٢٠٠٧) محمد نجيب، وعبد السميع حمزة، وكلاء وزارة بالتربية والتعليم على المعاش (٢٠٠٧-٢٠١٠).

٥- **بالنسبة لمجالس إدارت المدارس:** على الرغم من أن الانتخاب أسلوب ديمقراطى تأخذ به الجمعيات التعاونية إلا أنه ظلت قيادات معينة تسيطر على هذه المناصب؛ ويرجع ذلك إلى ما يمارسه هؤلاء من نفوذ وقدرات مالية، وما كانوا يتمتعون به من علاقات وروابط وثيقة مع أجهزة الدولة أو البرلمان؛ مما أدى إلى وجود غموض فى مدى خضوع هؤلاء للجهات الرقابية المختصة. تقرير سلامة ٢٠٠٤ (حيث كان عضو مجلس الشورى يجمع بين وظيفتى مدير المدرسة ورئيس مجلس إدارة المدرسة فى الوقت نفسه، وعضو مجلس إدارة بالجمعية العامة، وعلى الرغم من أن هذا مخالف للقوانين، إلا أنه تم بموجب قرار من وزير التربية والتعليم فى ذلك الوقت (٢٠٠٩ رئيس حزب الجيل).

### الجمعية العامة في الفترة بين ٢٠٠٩ - ٢٠١٨:

#### هذه الفترة تولت الباحثة وظيفة مدير إدارة الجودة.

(٢٠٠٩-٢٠١٠) محاولة تصفية المعاهد القومية: كثرة الصراعات بين

أعضاء مجالس الإدارة، ومديري المدارس بالإضافة لمشكلات أعضاء مجلس إدارة الجمعية العامة في ذلك الوقت؛ مما دعا وزير التربية والتعليم في ذلك الوقت إلى إصدار قرار بحل مجلس إدارة الجمعية العامة وتشكيل لجنة لدراسة أحوال المعاهد القومية (مشيراً إلى "أن الفساد الذي كُشف في هذه المدارس سيعرقل العملية التعليمية، وبالتالي كان تحويلها لمدارس تجريبية هو الحل".) (الاهرام ٢٧ - ١٢ - ٢٠١٠) وبناءً عليه أصدر القرار الوزاري ٤٧٥ لسنة ٢٠١٠ بتحويل مدرسة ٦ أكتوبر القومية، ومدرسة كلية النصر للبنات، وكلية النصر للبنين بالشاطبي، وليسية الحرية، ومدرسة جمال عبد الناصر إلى مدارس تجريبية، على أن تضم للمشروع، الذي كانت تتبناه السيدة سوزان مبارك في ذلك الوقت تحت مسمى (مدارس المستقبل)، ولقد رفضت مجالس إدارات جميع المدارس وقامت برفع قضايا أمام القضاء الإداري، وحكم القضاء الإداري بإلغاء القرار وعزل وزير التربية وبناء عليه تم وقف القرار مع استمرار عمل اللجنة، وذلك باستثناء مدرسة جمال عبد الناصر\* وتم تسليم المدرسة للوزارة تحت مسمى (مدرسة المستقبل ١٣)، كما تم الاستيلاء على الأراضي التي منحت للمعاهد القومية في الغردقة ومدينة نصر.

### تعديل اللائحة التنفيذية لقانون ١ لسنة ١٩٩٠ القرار الوزاري بتاريخ ٢٨

٢٠١١/٦/:

- رأت اللجنة ضرور تعديل اللائحة التنفيذية؛ للحد من الصراع بين مجالس إدارة الجمعيات التعاونية وبين المجالس التعليمية بالمدارس قرار رقم (٢٤٧) من أهم البنود التي تم تغييرها: بالنسبة لعضوية مجلس إدارة المدرسة:  
- تكون مدة العضوية في مجلس الإدارة سنتين، ولا يجوز إعادة انتخاب، أو إعادة تعيين عضو مجلس الإدارة إلا لمرة واحدة.

**بالنسبة للتعيينات:**

- تتم التعيينات عن طريق إعلان ومسابقة رسمية سواء بالنسبة للمعلمين، أو القيادات (المديرين والنظار). وضرورة الالتزام بمعايير حددتها اللائحة من حيث التخصص والكفاءة.

**الجمعية العامة:**

- عدد أعضاء مجلس إدارة الجمعية العامة "٩" أعضاء فقط بدلاً من "١٥" عضواً، ثلاثة معينون و ٦ أعضاء يتم انتخابهم من الجمعية العمومية.  
- إشراف ومتابعة الجمعية العامة على الجمعيات الفرعية بالمدارس.  
وعلى الرغم من صدور اللائحة التنفيذية لسنة ٢٠١١ والتي قلصت من نفوذ أعضاء مجالس إدارات المدارس، ووضعت ضوابط لاختيار القيادات، إلا أنها لم تسهم في حل كثير من مشكلات المعاهد القومية ؛ نظرا لوجود تضارب في بعض بنودها، كما أن علاقة الجمعية العامة بالمدارس ظلت مقيدة في الكثير من الأحيان ؛ نظراً لسيطرة بعض الشخصيات من ذوى النفوذ على مجالس الإدارة. والجدير بالذكر أن أحد أعضاء مجالس الإدارة (مدرسة الإقبال بالإسكندرية) رفع قضية على وزير التربية والتعليم بعدم قانونية المادة رقم ٢٦ من اللائحة التنفيذية ٢٤٨" والتي تنص على "عدم السماح بإعادة انتخاب أو إعادة تعيين عضو مجلس الإدارة إلا مرة واحدة"، ولقد كسب القضية التي حكمت بالغاء القرار الوزاري رقم ٢٤٨ كاملاً، وعلى أساسه استمر رئيساً لمجلس إدارة المدرسة حتى الآن ؛ وذلك لأكثر من "ثمانية وعشرين عاماً". (رقم الدعوة ١٧٧٧٠٥ لسنة ٦٩ ق قضاء ادارى.حكم صدر فى جلسة ٢٧ / ١٢ / ٢٠١٥)؛ مما أدى إلى تجاهل أعضاء مجالس الإدارة للضوابط، التي حددتها اللائحة بالنسبة لوظيفة مجلس الإدارة.

**الدراسة الميدانية:**

**مشكلات المعاهد القومية فى الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٨ اعتمادا على المنهج الإثنوجرافى، وتقارير إدارة المتابعة بالجمعية العامة للمعاهد القومية.**  
بعد أن تناول البحث تاريخ المعاهد القومية والمشكلات، التي تعرضت لها على مدى ستين عامًا كمدارس قومية وخمسين عامًا كجمعيات تعاونية. وفى هذا الجزء من البحث سوف يتم تناول الجانب الميدانى، ثم تقييم الوضع الراهن والمقارنة بين المشكلات التي سبقت الإشارة إليها من خلال التقارير ولجان الوزارة

ومشكلات الوقت الراهن؛ للوقوف على الأسباب الحقيقية وراء استمرار هذه المشكلات على الرغم من تغيير الإدارات والقوانين المنظم.

تلاحظ أن أهم المشكلات التى تعوق عمل الباحثة بالنسبة لإدارة الجودة على أرض الواقع هى:

- ١- الصراعات بين مجالس الإدارة، ومديرى المدارس، أو المعلمين، وتدخل أعضاء مجالس الإدارة فى أعمال الجودة، وعدم الالتزام بأحكام القوانين واللوائح المنظمة لأعمالهم سواء كان الأمر عن جهل، أو رغبة فى الهيمنة.
- ٢- عدم كفاءة القيادات التعليمية (مديرين - وكلاء مراحل)؛ بسبب عدم الالتزام بمعايير الجودة فى الاختيار.
- ٣- زيادة العمالة فى كثير من المدارس، وعدم تخصص معظم المعلمين؛ مما أدى إلى انخفاض المستوى التعليمى بالمدارس (عدم تحقق نواتج التعلم).
- ٤- عدم وجود رؤية واستراتيجية واضحة للجمعية العامة للمعاهد القومية، والتغيير المستمر فى الخطط والاحرازات مع كل قيادة جديدة، وضبابية الرؤية بالنسبة لدور الجمعية العامة، وإشرافها على الجمعيات الفرعية.
- ٥- عدم الوعى بمفهوم التعاونيات، والدور الذى يجب أن تقوم به، من جميع الأطراف (أعضاء مجالس إدارة - عاملين بالمدارس - القيادات التربوية - الإدارات التعليمية المشرفة على المدارس القومية).

ومن الملاحظ أن هذه المشكلات تتطابق مع ما توصلت إليه لجان دراسة المعاهد القومية وتقارير رؤساء مجالس الإدارة فى الفترة من ٢٠٠٤-٢٠٠٩، كما أن مشكلة العمالة الزائدة، وعدم التخصص والفشل الإدارى ممتدة منذ إنشاء شركة المعاهد القومية ١٩٥٧.

على الرغم من كثرة التعديل والتغيير فى اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمعاهد القومية إلا أنها مازالت تعاني من تخبط فى الاداء. بدأت الباحثة البحث الميدانى انطلاقاً من الأسباب سابقة الذكر (ملحق ٥).

#### أهداف البحث الميدانى:

- ١- تعرف أسباب مشكلات رؤساء مجالس الإدارة فى المدارس، وصراعاتها مع الإدارة المدرسية، ومدى التزام أعضاء مجالس الإدارات بمفهوم التعاونيات، والمبادئ الأساسية للعمل التعاونى، والإلتزام باللوائح والقوانين المنظمة.



- ٢- الوقوف على نقاط القوة والضعف فى إدارة جمعية المعاهد القومية كجمعية عامة، وعلاقتها بالجمعيات الفرعية للمدارس القومية.
- ٣- التوصل إلى مقترح لإعادة هيكلة المعاهد القومية لإصلاحها، والاستفادة من إمكانات المؤسسات التعليمية العريقة التابعة لها، وتقديم نموذج جيد للمدارس التعاونية كأحد حلول مشكلة التعليم فى مصر.

#### أدوات البحث الميدانى:

- ١- الملاحظة والمعاشية وفقا للمنهج الإثنوجرافى من خلال عمل الباحثة مديراً لإدارة الجودة بمقر الجمعية العامة، وهذه الوظيفة تتطلب زيارات ميدانية للمدارس، ولقاءات مستمرة مع مجالس الإدارة والمجلس التعليمى للمدرسة؛ مما أتاح إجراء الملاحظة بالمشاركة والمعاشية فى أثناء اليوم الدراسى.
- ٢- المقابلات المتعمقة والمقابلات غير المقننة مع أعضاء مجالس الإدارة والمديرين، والعاملين بالجمعية العامة.
- ٣- التقارير الدورية التى تقدمها الباحثة كعضو فى لجان المتابعة، وهى تعتبر مذكرات إثنوجرافية (بيانات ميدانية) ذلك لأنها تشمل وصف لواقع المدارس فى أثناء المتابعة، وتحديد المشكلات، ونقاط الضعف فى الأداء المدرسى مع وضع مقترحات للحل.

#### نتائج البحث الميدانى:

- المقابلات: مقابلات غير مقننة فى المدارس مع القيادات التعليمية وبعض العاملين، ومقابلات مقننة، ومتعمقة مع السادة أعضاء مجالس الإدارة، والعاملين بالجمعية العامة للمعاهد القومية. (ملحق ٦)
- تم طرح مجموعة من الأسئلة على عدد ثلاثين عضواً من أعضاء مجلس إدارة الجمعيات التعاونية التعليمية تختص بما يلى :
- مدى الوعى بمفهوم التعاونيات والمبادئ العامة .
  - مفهوم العمل التطوعى ودور أعضاء مجالس الإدارة .
  - سلبيات وإيجابيات القوانين المنظمة.
  - رؤية أعضاء مجالس الإدارة لتطوير أداء المدارس القومية.
- وقد تم حوار مباشر متعمق مع السادة أعضاء مجالس الإدارة وأعضاء الإدارة المدرسية؛ مما سهل جمع البيانات. وقد خلصت الباحثة إلى:

- بالنسبة للمجموعة الأولى عدد الإجابات عن مفهوم التعاونيات ٢٠% أجابوا بنص قانون ١ التعاونيات ١٩٩٠ و ٣٠% أشاروا إلى أنهم يعرفون القانون دون الاطلاع على بنوده و ٥٠% أشاروا إلى اللائحة التنفيذية على أنها تعريف التعاونيات أما بالنسبة بمدى معرفتهم بوجود حلف دولي للتعاونيات، والمبادئ التي تحكم التعاونيات في العالم أجاب عضو واحد بمعرفة بوجود حلف دولي، وبالنسبة للمبادئ العامة للتعاونيات صفر% لم يجب أى من أعضاء العينة عن السؤال. "أحد الأعضاء أشار إلى أنه يعرف الحلف الدولي التعاوني، ومقره ش أحمد عربى عند منزّل الكوبرى الدائرى".

- وحول دور مجالس الإدارات وفق اللائحة التنفيذية أشار ١٠% أنهم ملتزمون بضوابط اللائحة التنفيذية فهم لا يتواجدون فى أثناء اليوم الدراسى إلا للضرورة، وحضور الاجتماعات، كما أنهم لا يتدخلون فى أعمال المجلس التعليمى، و ٩٠% أشاروا إلى أن عمل رئيس مجلس الإدارة على أرض الواقع يتطلب منه التواجد المستمر بالمدرسة، ومتابعة جميع التفاصيل حتى أن أحد الأعضاء خصص مكتبًا داخل المدرسة يحضر إليه بصورة شبه يومية، وآخر حدد يوم الخميس من كل أسبوع للحضور إلى المدرسة؛ لإنهاء الأعمال وحل المشكلات.

- وبالنسبة للقوانين المنظمة اعترض ٩٥% من الأعضاء على القوانين المنظمة للمعاهد القومية لما فيها من تضارب فى بعض المواد، وقصور فى مواد أخرى كما اعترض البعض على تعدد جهات الإشراف على المدارس القومية (الإدارات التعليمية - إدارة التعليم الخاص بالمديرية - وزارة التربية والتعليم "حيث تخضع المدارس مباشرة لإشراف وزارة التربية والتعليم وفق اللائحة التنفيذية" بالإضافة لإشراف الجمعية العامة للمعاهد القومية وفق قانون التعاونيات. وأشار ٥% إلى عدم إطلاعهم على اللائحة التنفيذية نظرًا لحدثة توليهم العضوية. (العام الأول)

**وعن أهم المشكلات التي تواجه أعضاء مجالس الإدارة :**

- وجود خلاف بين الإدارة المدرسية ومجلس الإدارة، رفض بعض المديرين أخذ رأى أعضاء مجالس الإدارة فى كثير من الموضوعات والانفراد بإدارة المدرسة - انحياز موظفى الجمعية العامة للمعاهد القومية للمديرين - الجمع بين

عضوية مجلس إدارة الجمعية العامة للمعاهد القومية، ورئاسة مجلس إدارة مدرسة؛ مما يؤدي إلى تميز بعض المدارس. عدم وجود شفافية في الانتخابات حيث يتم انتقاء بعض أولياء الأمور من قبل إدارة المدرسة أحياناً أو المعلمين أحيان أخرى وحثهم على الترشح وضمّان نجاحهم. سيطرة فكرة الشلية في الانتخابات، وعادة تكون لأشخاص غير مؤهلين للعمل التطوعي. عدم فهم بعض الأعضاء للعمل التطوعي، ويوجد عدد من الأعضاء يدخلون من أجل مصالح خاصة سواء مادية " أو تميز لأبنائهم. وأفاد عضو واحد أن من أهم المشكلات عدم وجود محاسبة لأعضاء مجالس الإدارات في حالة الخطأ نظراً لأنهم يقومون بعمل تطوعي؛ مما أدى إلى كثير من قضايا الفساد.

- وفي سؤال عن فكرة عمل دورات تدريبية للمتقدمين لعضوية مجالس الإدارة وافق ٩٧% من الأعضاء على الالتحاق بدورات تدريبية.

**بالنسبة للتوصيات ورؤية أعضاء مجالس الإدارة لتطوير مدارس المعاهد القومية:**

- أوصى ١٣% من أعضاء مجالس الإدارات بعدم التوسع في اختصاصات مجلس الإدارة، وضرورة الفصل التام بين السلطة التنفيذية للمدرسة (المجلس التعليمي والمدير) وبين مجلس إدارة الجمعية.

- أشار ٨٧% من أعضاء مجالس الإدارة بضرورة التوسع في اختصاصات المجلس خاصة فيما يخص اختيار المديرين والوكلاء، وجود مكتب خاص لأعضاء المجلس داخل المدرسة - السماح بتواجد الأعضاء في أثناء اليوم الدراسي، تمكين أعضاء مجلس الإدارة من اتخاذ القرارات اللازمة للعملية التعليمية كافة.

- أفاد عضو واحد بضرورة وجود محاسبة لأعضاء مجالس الإدارة؛ بحيث تخضع للرقابة الإدارية مباشرة على أن تخضع التعاملات المالية إلى الجهاز المركزي للمحاسبات.

- يرى البعض أن النظام التعاوني في المؤسسات التعليمية لا يصلح في مصر؛ بسبب سوء استخدام السلطة عند البعض، فمن المفترض أن يعمل أعضاء مجالس الإدارات في شكل تطوعي لخدمة العملية التعليمية، لكن يوجد استغلال للسلطات ومصالح شخصية، وعدم فهم للعمل التطوعي وتحقيق ربح مادي

- وفائض ميزانية، بعض أعضاء مجالس الإدارات يتعاملون مع القوميات على أنها مدارس خاصة ملك أعضاء مجلس الإدارة.
- عدم وجود معايير جيدة في اختيار المدرسين والوكلاء، وسوء الاختيار أدى إلى وجود عدد كبير من المديرين ضعاف الشخصية، وكثرة الصراعات مع مجالس الإدارة. وطالب معظم المبحوثين تعديل اللائحة التنفيذية ٢٤٧ لإزالة التضارب، وإلغاء المادة الخاصة بالسماح للمؤهلات المتوسطة بالترشح لمجالس الإدارة.
  - عدم الجمع بين عضوية مجلس إدارة الجمعية العامة، وعضوية مجلس إدارة المدرسة.
  - وافق ٩٥% من أعضاء مجالس الإدارة على حضور دورات تدريبية.
  - اقترح عضو واحد زيادة المقابل المادى لأعضاء مجالس الإدارة تشجيعاً للمشاركة بفاعلية في المدرسة.

#### ثانياً: الملاحظة والتقارير الدورية والمقابلات غير المقننة "مذكرات اثنوجرافية".

##### ١- الجمعية العامة للمعاهد القومية (مجلس إدارة - عاملين)

- عدد أعضاء مجلس إدارة الجمعية العامة تسعة أعضاء، ستة يتم إنتخابهم من قبل الجمعيات الفرعية، وثلاثة يتم تعيينهم من قبل وزير التربية والتعليم من بينهم رئيس مجلس الإدارة،
- منصب رئيس مجلس الإدارة: تناوب على رئاسة مجلس إدارة الجمعية العامة منذ عام ٢٠٠٩ إلى عام ٢٠١٨ تسعة رؤساء، مما يعنى أن متوسط مدة توليهم المنصب لا تتجاوز العام ولقد اعتمد جميع رؤساء مجالس الإدارة على رؤية شخصية في الإدارة، فالمناخ السائد يحدده رئيس مجلس الإدارة، وكانت سلطات رئيس مجلس الإدارة سوء على موظفى الجمعية العامة، أو على الجمعيات الفرعية تعتمد إلى حد كبير على مدى علاقته بالوزير، وبعض الموظفين ذوى النفوذ بالوزارة. وأدى كثرة تغيير رؤساء مجالس الإدارة إلى عدم الاستقرار؛ ولذلك يلعب موظفو الجمعية العامة دورًا محوريًا وأساسيًا في إدارة المعاهد؛ نظرًا لخبرتهم بالقوانين المنظمة، وعلاقتهم بأعضاء مجالس إدارات المدارس، وبعض المديرين من ذوى المكانة السياسية والاجتماعية، وفى ذلك يشير عبد الرازق؛ نظرًا لعدم فهم بعض أعضاء مجالس الإدارة لقواعد العمل،

والقوانين المنظمة فإنهم لا يستطيعون تفويم رؤسيتهم، وعادة ما يبلغ المرؤسين الرئيس بماهية المهام المنوط به، ويحددون له الأدوار المطلوبه لأداء الوظيفة، وعادة ما يضطر الرئيس لتفويض كثير من المهام إلى الموظفين؛ لإتجازها دون مشاركة واضحة منه (عبد الرزاق - ٢٠٠٨)؛ ولذلك يحرص معظم العاملين بالمدارس، وبعض أعضاء مجالس الإدارة على إقامة علاقات جيدة مع العاملين بالجمعية العامة

- **الأعضاء المعينون وعددهم** اثنان من المفترض أن يتم اختيارهم من المهتمين بالعملية التعليمية، ولكن اختيارات وزراء التربية والتعليم متفاوتة فأحياناً يتم تعيين أعضاء من العاملين بالإدارة التعليمية، وأحياناً أخرى يتم اختيار بعض الشخصيات العامة، وأعضاء بالحزب الوطني (سابقاً) ؛ مما يؤكد غياب المعايير والأسس السليمة لاختيار أعضاء مجالس الإدارة المعينين.
- **الأعضاء المنتخبون** من الجمعيات الفرعية وعددهم ستة أعضاء، عادة ما يقوم بعض موظفي الجمعية العامة بالاتفاق مع شخصيات بعينها يقومون بترشيح أنفسهم؛ ومن ثم يتم توجيه أعضاء الجمعية العمومية لاختيار هؤلاء الأعضاء؛ مما يؤدي إلى وجود علاقات مصالح بين أعضاء مجلس الإدارة، وبعض العاملين بالجمعية العامة .

والجدير بالذكر أنه قد تم صدور أربع قرارات وزارية لحل مجلس إدارة الجمعية العامة للمعاهد القومية منذ عام ٢٠٠٩ - ٢٠١٨ بسبب وجود فساد، أو صراعات بين الأعضاء.

#### العاملون بالجمعية العامة:

عدد العاملين وفق إحصائيات يونيه ٢٠١٨ (٤٠ موظفًا) منهم ١٢ منتدبون من مدارس "لأسباب مختلفة سواء بناء على طلبهم، أم بسبب مشكلات مع إدارة المدرسة، أم نظرًا لاحتياج العمل إليهم، وثمانية وعشرون موظفًا معينون، "١٢" منهم أقارب من الدرجة الأولى لموظفين بالوزارة والإدارات التعليمية، والباقي تم تعيينهم من خلال العلاقات الشخصية والوساطة من قِبل رؤساء مجالس الإدارة. وهذا يعني أنه لم يتم الاختيار على أساس الكفاءة والمؤهلات، أو حتى احتياج العمل "كثيرًا ما يتم التعيين لأحد الأشخاص ثم يتم البحث عن مسمى وظيفي" مما أدى إلى ضعف فى الأداء، وقد نتج عن ذلك عدم احترام المدارس لكثير من قرارات الجمعية العامة. وكما سبقت الإشارة إلى أن العاملين بالمعاهد

القومية نظرًا لطريقة توظيفهم لا يملكون النضج المهني، والمهارات والخبرات، التي تتواءم مع المهام التي من المفترض القيام بها.

ولقد نتج عن الوضع السابق:

١- عدم الشفافية والوضوح في معالجة كثير من المشكلات، التي يتم تحويلها للشئون القانونية. محاباة بعض الموظفين لبعض مديري المدارس أو أعضاء مجلس الإدارة.

٢- وجود علاقات مصالح بين بعض العاملين بالمعاهد القومية، والعاملين بالوزارة، مما أدى إلى عدم الموضوعية والحيادية في الإشراف المالي والإداري على الجمعية العامة من قبل موظفي الوزارة في كثير من المواقف.

٣- الجمع بين عضوية مجلس إدارة الجمعية العامة، وبين مجلس إدارة المدرسة أدى إلى عدم خضوع بعض المدارس لقرارات الجمعية العامة، أو العكس إصدار قرارات خاصة بهذه المدارس (حسب العلاقة بين مدير المدرسة ومجلس الإدارة).

سبقت الإشارة إلى أن التعاون ليس نظامًا وإنما هو أسلوب عمل يقوم على الترابط والتضامن بين مجموعة من الأفراد على أساس من الحقوق والواجبات المتساوية؛ ومن ثم فهو عمل تطوعي لأفراد. وهذا ما يفتقده جميع العاملين والمتعاملين مع المعاهد القومية وأعضاء مجالس الإدارة.

ثانيًا- الجمعيات التعاونية الفرعية "المدارس" (قيادات تعليمية - وأعضاء مجالس الإدارة):

- القيادات التعليمية (مديرون - وكلاء مراحل) لقد سبقت الإشارة إلى أن من أهم المشكلات التي تواجه المدارس عدم كفاءه القيادات التعليمية؛ نظرا لسوء الاختيار، وعدم تطبيق معايير موحدة على المتقدمين، وتدخل أعضاء مجالس الإدارة في الاختيارات، وغلبة المحسوبية والوساطة على اختيارات المديرين والوكلاء. يرى "حسن" أن من أهم المشكلات الإدارية عدم توافر الكوادر القيادية ذات الكفاءة، وعدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات؛ حيث يخضع اختيار القادة بصفة عامة في الدول النامية، ومنها مصر إلى العوامل الشخصية، التي تشكل أساسًا غالبًا لاختيار المتقدمين للوظائف، وعدم الاهتمام باختيار الأفراد ذوي التأهيل العلمي والتخصص والقدرات المناسبة؛ لشغل الوظائف، ويضيف أن هذه

الممارسات الخاطئة سبب في كثير من السلبيات: كنفشى المحسوبة، والتسيب، وتردى الأداء وضعف الإنتاج واستغلال النفوذ (محمد حسن ٢٠٠٦ ص ص ١٩٩ - ٢١٨)، وينطبق ما سبق على المعاهد القومية من حيث اختيار القيادات التربوية. فتعيينات رؤساء مجالس الإدارة من قِبَل الوزير بدون معايير، أو ضوابط، واختيار معظم مديري المدارس يعتمد في الأساس على العوامل الشخصية.

**- أعضاء مجلس إدارة المدرسة:**

المجلس مكون من ٩ أعضاء (٦ أعضاء منتخبون من قبل الجمعية العمومية + المدير والناظر المكلف بإدارة المدرسة + اثنان من المهتمين بشئون التعليم يختارهما الوزير).

هناك العديد من الشكاوى المقدمة من أولياء الأمور من عدم تمكنهم من سحب استمارة اكتتاب الجمعية من إدارة المدرسة للمشاركة في الجمعية العمومية (قيمة السهم ١٠ جنيهات)، ولا يتم الإعلان عن فتح باب الاشتراك في الجمعية العمومية؛ وذلك بالاتفاق بين مدير المدرسة ومجلس الإدارة، وعادة يتم اختيار اشخاص بعينهم للعضوية؛ وذلك لضمان السيطرة، وسهولة توجيههم لاختياراتهم في انتخابات مجالس الإدارة، على سبيل المثال (عدد الجمعية العمومية لكلية البنات بالشاطبي ٢٠٠٦ "١٥٠٠" عضو وسنة ٢٠١٨ "٥٠" عضواً فقط (شبل بدران).

ويتفق هذا مع ما أشار إليه بعض موظفو الجمعية العامة، وأعضاء مجالس الإدارة في المقابلات.

"عدم وجود شفافية في الانتخابات؛ حيث يتم انتقاء بعض أولياء الأمور من قِبَل إدارة المدرسة أحياناً أو المعلمين أحياناً أخرى وحثهم على الترشح، وضمان نجاحهم. سيطرة فكرة الشللية في الانتخابات.

- وجود صراع بين مجلس إدارة الجمعية التعاونية، وإدارة المدرسة في كثير من الأحيان أدى تفاقم كثير من المشكلات الإدارية بسبب تداخل في السلطات، وتحكم رئيس مجلس الإدارة في النواحي المالية بالمدرسة (المرتبات - المنح - الحوافز).

وفيما يلي عرض بعض نماذج عدم التزام مجالس الإدارة باللوائح والقوانين المنظمة. من خلال تقارير المتابعة:

١- معظم أعضاء مجالس الإدارات بالمدارس يتحكمون في كل العمليات التعليمية، وقيمون بالمدرسة حتى أن أحدهم لديه مكتب شديد الفخامة، يستقبل فيه زواره من خارج المدرسة.

٢- يستغل بعض أعضاء مجالس الإدارة تحكهم في النواحي المالية في السيطرة على المديرين وبعض المعلمين عن طريق منحهم زيادة في المرتبات دون وجه حق (إحدى المديرات كانت تحصل على بدل دكتوارة بقرار من رئيس المجلس، وبعد تغيير المجلس تم اكتشاف عدم حصولها على أى درجة) .وفى بعض الأحيان عدم الموافقة على صرف المستحقات المالية لبعض العاملين

٣- المدارس التى يكون رئيس مجلس إدارتها عضوًا فى مجلس إدارة الجمعية يتم حفظ جميع الشكاوى المقدمة ضد المدرسة، ولا تخضع للمتابعة الحقيقية من قِبل المعاهد.

٤- الاستعانة بأعضاء مجلس النواب فى مجالس إدارة مدرسة فكتوريا بنين "تعيين من قبل الوزير ٢٠١٨"؛ مما أدى إلى الكثير من المشكلات بين إدارة المدرسة، ومجلس الإدارة حيث قام رئيس مجلس الإدارة ببناء مبانى مخالفة فى مدرسة فكتوريا، وهى مدرسة تقع فى حكم الآثار وعندما اعترضت مديرية التربية والتعليم والأبنية التعليمية، وتحول للتحقيق تم حفظ الشكاوى نظرًا لكون رئيس مجلس الإدارة عضوًا فى البرلمان.

٥- تدخل مجلس الإدارة فى الأعمال اليومية للعملية التعليمية بالإشراف على الالتحاق بالمدارس، ووصل الحد إلى رفع القضايا من قبل مجلس إدارة مدرسة على بعض المعلمين، وتهديد بعض المعلمين بعدم صرف رواتبهم؛ مما دعا المعلمون لرفع قضايا على المجلس، وتم حل المجلس ثم تمت إعادته، وورد بمذكرة مستشار الوزير بأسباب إعادة المجلس "إن من حق رئيس مجلس الإدارة طلب جدول حصص المعلمين من مدير المدرسة؛ باعتباره رب العمل ومسئول عن التعيينات" (تقرير المستشار القانونى ٢٠١٨/٥/١٥). "لا يوجد فى التعاونيات مفهوم رب العمل" .

٦- وعلى الجانب الآخر استطاع بعض مديرى المدارس إلغاء الدور الأساسى لمجلس الإدارة وأصبح وجودهم صوريًا حتى أن رئيس مجلس إدارة المدرسة قام



بتفويض مديرة المدرسة بالقيام بمهام رئيس المجلس، والتوقيع على شيكات الصرف، وهو حق أصيل لرئيس مجلس الإدارة.

**ومما سبق خلصت الباحثة من خلال البحث الميداني إلى النتائج التالية:**

يشير الموقع الرسمي للاتحاد التعاوني الدولي إلى أن أهم ما يدعم الهوية التعاونية التأسيس الجيد السليم للتعاونيات في مرحلة ما قبل التأسيس (التوعية والتثقيف بالمشروع التعاوني) مرحلة التأسيس (الإجراءات القانونية والفنية لتأسيس المنظمة التعاونية)، ومرحلة ما بعد التأسيس (الرقابة والمتابعة والإشراف. وهذا ما تفتقده المعاهد القومية.

**بالنسبة للجمعيات التعليمية التعاونية الفرعية :**

- تفتقد الجمعيات إلى أهم مبدأ من مبادئ التعاونيات، وهو التأسيس المدني والديمقراطي الذي يعتبر الشرط الأساسي للعمل التعاوني السليم، فعلى الرغم من المظهر الديمقراطي في الانتخابات إلا أن الواقع يشير إلى سيطرة فئات معينة على الجمعيات التعاونية الفرعية، بالإضافة إلى التدخل الواضح من مديريات التربية والتعليم، والعاملين بالوزارة؛ لتحقيق مصالح شخصية، وليس من أجل الصالح العام، أو مصالح الجمعيات؛ مما أدى إلى فشل محاولات الإصلاح المستمرة. (وهذا ما أشار إليه جميع المبحوثين من عدم شفافية الانتخابات، وسيطرة فئة معينة على مجالس الإدارة في المدارس).

- ما زالت المشكلات الرئيسية المتمثلة في زيادة العمالة وعدم التخصص وسوء الإدارة الذي أدى إلى وجود عجز مالي تتسحب على معظم مدارس المعاهد القومية.

- أكدت المقابلات على أن المشكلات الرئيسية المرتبطة بالنظام التعاوني في الإدارة انحصرت في الصراع بين مجالس الإدارة والمديرين، وضعف الإدارة بسبب تحكم مجلس الإدارة في ميزانية المدرسة، والافتقار إلى فهم العمل التعاوني وتنفيذ مبادئه.

- عدم وجود نصوص تبين مدى خضوع مجالس إدارات الجمعيات التعاونية بالمدارس للجهات الرقابية المختصة وخاصة أن معظم هؤلاء الأعضاء من الشخصيات العامة، والمرموقة بالدولة.

- مشكلة الجهل بأحكام القانون، وعدم إلمام من يقوم بتطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بالتعليم التعاوني بأحكام تلك القوانين، وبالتالي عدم معرفة كل مسئول

لواجباته وحقوقه، ونطاق اختصاصاته؛ مما أدى إلى وجود تجاوزات وهذا ما أشار إليه " تقرير د / سلامة ٢٠٠٤ " والذي أوصى بضرورة تحديد دور مجالس الإدارة، ووضع معايير لاختيار القيادات.

- هناك ضعف في إدراك غالبية قيادات العمل الأهلي لطبيعة العمل التطوعي، بل ينظر كثير من الأعضاء إليه بمنظور الحاجة الشخصية المباشرة، أو المنفعة المباشرة الآتية منه. ويظهر ذلك بوضوح في إجابات بعض أعضاء مجالس الإدارات سواء أكان رئيسًا أو عضوًا؛ حيث يعتبر أنه احتل منصبًا ذا سلطة ومكاسب، أو جاه أو مال (مطالبة أحد الأعضاء بمقابل مادي نظير وجوده في مجلس إدارة المدرسة) وليس مسئولية، أو خدمة وواجب تطوعي، ويتضح ذلك في الصراع من أجل الحصول على عضوية مجلس الإدارة، ومحاربة البعض من أجل الاستمرار في العضوية، والتي وصلت إلى ثمانية وعشرين عامًا لبعض الأعضاء بالتحايل على القوانين التي ترتبط بالعضوية، وهو "أن يكون ولي أمر أحد تلاميذ المدرسة".

- غلبة المصالح الفردية، وتركيز سلطة أكبر في أيدي أشخاص غير مناسبين خاصة النواحي المالية، وهي إحدى مساوئ مشاركة المجتمع المدني.

- قلة الكوادر القيادية التي تتميز بالكفاءة، ويعتمد الكثير منهم على علاقات المصالح بينهم، وبين الإدارات التعليمية والمديريات وموظفي الوزارة. (من خلال تعيين أبنائهم، أو الإستعانة بهم في أي مهام ومنحهم مكافآت مجزية).

**الجمعية العامة للمعاهد القومية منذ ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٨ توصل البحث إلى النتائج التالية:**

١- عدم وجود معايير واضحة لاختيار رؤساء مجالس إدارة الجمعية العامة للمعاهد القومية من قبل الوزير، والبعض يرى أن الترشيح لهذا المنصب عادة ما يتم من قبل موظفي وزارة التربية والتعليم، وفق علاقات شخصية أو مصالح خاصة "نظرًا للمردود المالي لهذه الوظيفة" ثم يعرض على الوزير للموافقة. ويجب الإشارة إلى أن جميع رؤساء مجالس الإدارة هم وكلاء وزارة على المعاش، وذلك باستثناء فترة حكم الإخوان (٢٠١٣)؛ حيث تم تعيين ناظر مدرسة خاصة رئيس لمجلس الإدارة - وبعد ثورة ٣٠ يونية، تم عزله وتولية نائب رئيس المجلس في ذلك الوقت وكان رجل أعمال "ولي أمر

"منتخب ورئيساً لمجلس إدارة مدرسة بقرار وزير،" و كان ذلك مخالفاً للوائح والقوانين"

٢- عدم وجود رؤية واستراتيجية واضحة للجمعية العامة؛ مما أدى إلى تخبط الأداء والتغيير المستمر في القرارات التنظيمية للعمل مع تغيير رئيس مجلس الإدارة. وبالتالي لا يوجد أى تطوير حقيقى بل أن كل رئيس مجلس إدارة يلغى كل القرارات السابقة ويبدأ من جديد. وافتقار معظم رؤساء مجلس الإدارة إلى المهارة والكفاءة الادارية أدى لخضوعهم لأهواء ذوى النفوذ لتسيير الأعمال بما يتفق ومصالحهم الشخصية.

٣- لا تقوم الجمعية بالواجبات المنوطة بها، ويرجع ذلك لقلّة الكفاءات الإدارية) جميع المعنيين بالمعاهد لم يتم اختيارهم بشكل سليم، بل تم تعيينهم من خلال (الواسطة).

٤- عدم وعى جميع العاملين بالجمعية العامة بمفهوم التعاونيات، وطبيعة الجمعيات التعاونية

٥- عدم توحيد القرارات المالية والإدارية بين المدارس، وحفظ بعض التقارير دون اتخاذ الإجراءات اللازمة فى حالة وجود مخالفات ؛ مما أدى إلى ضياع هبة إدارة الجمعية العامة كإدارة أم، وضعف قراراتها. (تقرير إدارة المتابعة المالية ٢٠١٧).

٦- وجود شبكة من علاقات المصالح بين موظفى المعاهد، والعاملين بوزارة التربية والتعليم بسبب القرابة، أو تبادل المصالح أدى إلى ضياع الكثير من حقوق بعض العاملين بالمدارس عند تقديم شكاوى بالوزارة، وحفظ الكثير من المخالفات لبعض المديرين، أو أعضاء مجالس الإدارة، أو الموظفين ذوى النفوذ.

**وبالمقارنة بين مدارس المعاهد القومية وبين مدارس Trust schools Cooperative بإنجلترا.** لوحظ أن هناك تشابها من حيث النشأة، فلم تكن هذه المدارس فى البداية كجمعيات تعاونية؛ مما أدى إلى وجود مشكلات مشتركة بين الجمعيات التعاونية التعليمية فى مصر وإنجلترا

١- مشكلة ملكية المدارس "حيث إن معظم الأراضى والمباني فى هذه المدارس تابعة للمحليات، وفى مصر تابعة لوزارة التربية والتعليم.

٢- محدودية فهم الأعضاء للفكر التعاوني، كما أن الوعي العام بالمدارس التعاونية محدود، ويوجد سوء فهم حتى في الصحافة التعليمية. وينطبق هذا على النموذج المصري ولكن تتميز المدارس بإنجلترا عن المدارس التعاونية في مصر بعنصرين رئيسيين:

١- تختلف مدارس المعاهد القومية عن المدارس التعاونية في إنجلترا اختلافًا جوهريًا كبيرًا فالمدارس القومية في مصر تعامل كمدارس خاصة، والمدارس التعاونية في إنجلترا مدعومة من الدولة، فهي مجانية بالنسبة للطلاب، ويدفع أولياء الأمور مبالغ رمزية من قبل المشاركة المجتمعية كما أن المدارس القومية لا تطبق أي من العناصر الأساسية التي تميز المدارس التعاونية في العالم، والتي تتمثل في:

- مشاركة المجتمع القيم التعاونية وهياكل التعليم التعاوني.
- وضوح نموذج التعاونيات كشكل من أشكال منظمة اقتصادية، واجتماعية داخل المناهج المدرسية.
- لا ترتبط المعاهد القومية ومدارسها بالاتحاد التعاوني في مصر، أو الاتحاد التعاوني الدولي، أو أي هيئة تنتمي للفكر التعاوني.

٢- لا تتبنى المعاهد القومية مبادئ التعاون والفكر التعاوني في مؤسستها سواء في الجمعية التعاونية العامة، أو الجمعيات التعاونية الفرعية بالمدارس.

ومن هنا يمكن القول أن مدارس المعاهد القومية هي مدارس خاصة، تأخذ الشكل التعاوني في الإدارة، لكنها لا تنتمي إلى ما يسمى المدارس التعاونية في دول العالم، كما أن المعاهد القومية فشلت تحت مسمى جمعيات تعاونية، كما فشلت سابقا كشركة مساهمة، فلقد كانت نشأة المعاهد القومية بشكل فوقي، ثم وضع القوانين للتناسب مع هذا الشكل أثره الكبير في كثير من المشكلات وعدم فهم لطبيعة هذه المدارس كجمعيات تعاونية .

#### كيف يمكن إعادة هيكلة المعاهد القومية؟

إن عملية إعادة الهيكلة الإدارية وسيلة رئيسية؛ لتحقيق رفع كفاءة الأداء، وإزالة القيود التي تحد من رفع الإنتاجية، وتغوق حركة التفاعل الطبيعي بين المتغيرات المرتبطة بالإدارة، من خلال إحداث تغييرات جذرية فاعلة في الأوضاع،

والأساليب والمفاهيم الإدارية السائدة، وفي كل ما يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية؛ للوصول الأمثل لحسن إدارة وترشيد استخدام الموارد المتاحة والمحتملة، ورفع معدلات الكفاءة والفعالية في الأجهزة الإدارية ([arado.org/Content.aspx](http://arado.org/Content.aspx))..، للمعاهد القومية؛ لتصحيح المسار. الإجراءات التي يجب اتخاذها من أجل إعادة هيكلة الجمعية العامة للمعاهد القومية:

### السياسة العامة:

لقد أثبتت التقارير والدراسات فشل إدارة هذه المدارس كجمعيات تعاونية، وبناء عليه ترى الباحثة.

١- وضع تشريع مناسب لإدارة المدارس الكبرى التي تم تأميمها (١٩٦٢)، بعيداً عن فكرة الجمعيات التعاونية، وفصلها عن الجمعية العامة للمعاهد القومية، باعتبارها تراث وطني وقومي؛ حيث مر على إنشاء هذه المدارس أكثر من مائة عام وتمثل تراثاً حضارياً وثقافياً مهماً بالنسبة للدولة، وتتجاوز قيمتها المليارات، فيجب ألا تترك لبعض أولياء الأمور غير المتخصصين، أو بعض أعضاء المجتمع المدني للعبث بها باعتبارهم أعضاء مجلس إدارة الجمعية التعاونية. إن هذا التراث الحضاري لا يجوز أن يترك هكذا بل يجب أن تضعه الوزارة في هيئة مستقلة تحت إشراف مجلس الوزراء مباشرة كمدارس ذات طابع خاص نظراً لخصوصيتها التاريخية، ووقيمتها الثقافية والحضارية. وهي (المدارس الإنجليزية بالقاهرة والإسكندرية - والمدارس الفرنسية بالقاهرة والإسكندرية وبور سعيد) .

٢- تعديل قانون الجمعيات التعاونية التعليمية؛ بما يتلاءم وطبيعة العمل التعاوني على أن يراعى طبيعة المؤسسات التعليمية، فلا يجوز أن يطبق قانون الجمعيات التعاونية في مجال الزراعة أو الإسكان أو المجمعات الاستهلاكية على الجمعيات التعاونية التعليمية، كما لا يجوز ألا يتضمن القانون المبادئ الأساسية للتعاونيات.

٣- الدعوة إلى مؤتمر عام يشارك فيه أساتذة التربية، وأساتذة الاقتصاد التعاوني؛ للوقوف على الطريقة المثلى لإدارة المدارس التعاونية .

٤- ارتباط الجمعية العامة بعضوية في الهيئات التعاونية المحلية، والدولية؛ للاستفادة من الدعم اللوجيستي من هذه الهيئات .

- ٥- إشراف الجهاز المركزي للمحاسبات على مجالس إدارت المدارس.
- ٦- التأكيد على ملكية الدولة لأصول مدارس المعاهد القومية، والمدارس التعاونية التي سوف يتم إنشاؤها.
- ٧- تطبيق نظام إدارة التعاونيات بعد تعديل اللوائح والقوانين المنظمة. على أن تتقدم الجمعية العامة لوزارة التربية والتعليم بطلب استرداد الأراضي، التي كانت مخصصة لبناء مدارس قومية، وتخصيص الأراضي التي سوف تمنحها الوزارة لرجال الأعمال لبناء المدارس (بنظام PPP) لجمعيات تعاونية، وتكون ملكية المدارس للوزارة تطبيق نظام التعاونيات الصحيح على المدارس الجديدة التي تم إنشاؤها حديثًا والتي سوف يتم إنشاؤها فيما بعد، عن طريق رفع قيمة السهم إلى خمسمائة جنيه حدًا أدنى، وخمسة آلاف جنيه حدًا أقصى، ويتم حفظه وديعةً بحساب خاص بالجمعية التعاونية، على أن تستخدمه فائدة في تطوير أداء المدرسة، ويسترده ولى الأمر في نهاية المرحلة الثانوية.

### الحكومة في الجمعية العامة والمدارس القومية:

- ١- تعديل اللوائح والقوانين المنظمة؛ لتمكن من ايجاد إطار قانونى مناسب يوازن بين إدارة الجمعيات التعاونية لرأس المال، وبين إدارة المؤسسات التعليمية من قِبَل المتخصصين وبإشراف من الدولة ووزارة التربية والتعليم، والانفصال التام بين إدارة المدرسة والعملية التعليمية وإدارة الجمعية، وإبعاد مجالس الإدارة عن التحكم فى ميزانية المدرسة الخاصة بمرتبات المعلمين، وجميع العاملين بالمدرسة؛ بحيث تكون الوزارة هى المسئولة عن هذا البند فى الميزانية.
- ٢- تطبيق مبادئ الفكر التعاونى فى الإدارة والنظام التعليمى بالمدارس.
- ٣- إعادة هيكلة الوظائف بالجمعية العامة، ترى الباحثة أنه من الضرورى الفصل بين الأعمال الإدارية بالجمعية العامة، التى تشرف على الجمعيات الفرعية، وبين الوظائف الإشرافية والمتابعة الفنية، والقانونية والمالية للمدارس.
- ٤- إنشاء هيئة مستقلة للمتابعة الفنية للمدارس (على غرار النموذج الانجليزى)، ووضع اللوائح والقوانين المنظمة للتعيينات فى الوظائف الإشرافية على أن يتم الإعلان عنها بالمدارس القومية، وتجرى مسابقة لإختيار الكفاءات القادرة

على تطوير الأداء على أن تتبع هذه الهيئة إدارة الجمعيات الأهلية والمعاهد القومية بالوزارة مباشرة.

٧- يتم اختيار رئيس الجمعية العامة للمعاهد القومية؛ وفقاً لمعايير محددة أهمها: الكفاءة والخبرة على أن يكون الاختيار من خلال مسابقة يتم الاعلان عنها في الجرائد الرسمية، ويشترط أن يقدم رؤية لتطوير أداء المعاهد القومية من منظور تعاوني. وألا تقل فترة عملة عن سنتين ولا تزيد عن أربع سنوات (فلقد أدى كثرة تغيير رؤساء مجالس الإدارة كل عام إلى تحكم صغار الموظفين في كثير من الأمور المتعلقة بالمدارس؛ نظراً لخبرتهم، ومعرفتهم بالقواعد والقوانين المنظمة، وعلاقتهم بالوزارة والإدارات التعليمية، ومديري المدارس.

٨- استغلال رأس مال المعاهد القومية في المساهمة مع أولياء الأمور في إنشاء مدارس تعاونية.

### تطبيق معايير الجودة على المدارس القومية وذلك من خلال:

- أ- نشر ثقافة الفكر التعاوني بين العاملين بالمعاهد القومية، والمؤسسات الإعلامية، والعاملين بوزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية.
  - ب- الالتزام بمعايير التخصص، والكفاءة في اختيار المعلمين والقيادات التربوية بالمدارس على أن يكون ذلك من خلال مسابقات عامة تتسم بالشفافية تحت إشراف وزارة التربية والتعليم.
  - ت- التأكيد على ما وصلت إليه توصيات لجنة دراسة المعاهد القومية (تقريرد/ سلامة، ٢٠٠٤) من ضرورة إبعاد أعضاء مجالس النواب، والقضاة، وأصحاب النفوذ عن مجالس إدارة المدارس فلقد أدى ذلك إلى تدهور العملية التعليمية في عدد كبير من المدارس.
  - ث- لابد من الاعتراف أن أزمة التطبيق التعاوني في مصر تتركز في غياب المنهج العلمي السليم للتنمية البشرية التعاونية، وإعداد الكوادر القادرة علي الإدارة السليمة للمنظمات التعاونية، وبناء على ذلك يجب فرض دورات تدريبية على أعضاء مجالس الإدارات على أن يكون شرطاً أساسياً لدخول الانتخابات.
  - ج- تدريب العاملين بالشئون المالية والقانونية على مفهوم التعاونيات، والهدف منها وتوحيد القوانين المنظمة بالنسبة للمدارس.
- تبادل الخبرات بين المدارس القومية والجمعيات التعاونية الاخرى .

يجب الإشارة إلى أن العمل التعاوني عمل اجتماعي تكافلي ينشأ بجهود المجتمع وأفكاره، فإذا بدأت الحكومة بالقيام بدورها في دعمه وتشجيعه زادت قوة هذا النشاط .

### الخلاصة:

تعتبر مدارس المعاهد القومية رمانة الميزان بين التعليم المجاني بإمكانياته المحدودة والمدارس الخاصة التي تدار كمؤسسات تجارية بمصروفات باهظة، فهي نموذج للتعليم التعاوني الذي لا يهدف إلى الربح حيث يقدم خدمة تعليمية جيدة مع مصروفات منخفضة، تتلاءم مع شريحة كبيرة من المجتمع المصري. ومن المفترض أن يكون النظام التعاوني جيداً؛ لأن المردود المادي لا يعود على الأشخاص، أو إلى الدولة بل يعود على العملية التعليمية، والمعلمين، والعاملين لكن الوضع في القوميات يناقض هذا التوجه؛ حيث يوجد استغلال للسلطات ومصالح شخصية وعدم فهم للعمل التطوعي والسعي؛ لتحقيق ربح مادي، وبعض الأعضاء يتعاملون مع القوميات على أنها مدارس خاصة ملك أعضاء مجلس الإدارة.

- فشلت الجمعيات التعاونية في إدارة المؤسسات التعليمية، وأثبت البحث أن نظام التعليم لا يجوز معه إنشاء جمعيات تعاونية تعليمية غير موجه بل يجب أن توجه تحت إشراف الدولة ووزارة التربية والتعليم.
- على الرغم من أن المعاهد القومية نموذج مشوه للتعليم التعاوني نظراً لنشأتها، وطريقة إدارته، لكنها في الوقت نفسه هي النموذج المتاح للجمعيات التعليمية التعاونية، التي تقع تحت إشراف الدولة نظراً لملكية الأراضي لوزارة التربية والتعليم. وبناء عليه توجب:
- وضع تشريع مناسب لإدارة المدارس الكبرى التي تم تأميمها (١٩٦٢)، بعيداً عن فكرة الجمعيات التعاونية، وفصلها عن الجمعية العامة للمعاهد القومية، باعتبارها تراثاً وطنياً قومياً.
- وضع آليات لتطوير أداء المعاهد القومية وتعديل اللوائح والقوانين؛ بحيث يتم الفصل التام بين إدارة الجمعية التعاونية، وإدارة المؤسسة التعليمية على أن تصبح جميع الجمعيات التعاونية عضو في الاتحادات التعاونية الدولية والمحلية.



## المراجع

### أولاً- القوانين والقرارات الوزارية:

- قانون (٢٧) لسنة بشأن تنظيم الجمعيات التعاونية ١٩٢٣.
- قانون رقم (٣١٧) لسنة ١٩٥٦ بشأن إصدار قانون الجمعيات التعاونية.
- قانون رقم ١٤ لسنة ١٩٨٦ بشأن الجمعيات التعاونية التعليمية.
- قانون رقم (١) لسنة ١٩٩٠ بشأن الجمعيات التعاونية التعليمية.
- قرار جمهورى رقم ٦٩ لسنة ١٩٥٧.
- قرار جمهورى رقم ٧٠ لسنة ١٩٥٧ بشأن تأسيس شركة مساهمة مصرية تحت مسمى المعاهد القومية.
- القرار الوزارى رقم ٢٤١ لسنة ١٩٧١.
- قرار وزارى رقم (٢٦١) بتاريخ ٢٤/١٠/١٩٧٢ بشأن تشكيل مجلس إدارة مؤقت للجمعية التعاونية التعليمية للمعاهد القومية.
- القرار الوزارى رقم ٢٥٨ لسنة ١٩٧٦.
- قرار وزارى رقم ٣٩ لسنة ١٩٦٨.
- قرار وزارى رقم ٢٦٦ لسنة ١٩٧٣.
- القرار الوزارى رقم ٢٥٣ لسنة ١٩٧٥.
- قرار وزارى رقم ٢٥٨ لسنة ١٩٧٦.
- القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١.
- قرار وزارى رقم ٨٣ لسنة ١٩٩٠ بشأن الاثحة التنفيذية لقانون (١) لسنة ١٩٩٠.
- قرار وزارى رقم ٢٢٩ لسنة ٢٠٠٤.
- قرار وزارى رقم ٤٧٥ لسنة ٢٠١٠.
- قرار وزارى رقم ٢٤٧-٢٤٨ لسنة ٢٠١١ بأصدار الاثحة التنفيذية لقانون (١) لسنة ١٩٩٠.

### ثانياً- التقارير:

- تقرير اللجنة المشتركة من لجنة البحث العلمى ومكتب لجنة الشئون الدستورية والتشريعية عن مشروع قانون بشأن الجمعيات التعاونية قانون رقم ١ لسنة ١٩٩٠ القاهرة، ٢٥ يونية ١٩٨٩.
- تقرير بشأن شركة المعاهد القومية الفجرى ١٩٦٨.
- تقرير لجنة التصفية بتاريخ ٤/٨/١٩٦٨.

- تقرير عن المعاهد القومية عبد العزيز حبيب ١٩٨٠ .  
توصيات لجنة بحث مشكلات مدارس المعاهد القومية ١٩٨٤ .  
تقرير دكتور أحمد الطيب ٢٠٠٤ عن مشكلات المعاهد القومية.  
تقرير لجنة دراسة مشكلات المعاهد القومية دكتور/ احمد عبد الكريم سلامة  
وآخرون ٢٠٠٤ .  
تقرير اللواء سمير يوسف رئيس مجلس إدارة المعاهد القومية ٢٠٠٦ للعرض على  
الجمعية العمومية.  
تقرير مهندس / مجدى نجيب رئيس مجلس إدارة المعاهد القومية ٢٠٠٧ للعرض  
على الجمعية العمومية.  
تقرير اللجنة المشتركة من لجنة التعليم والبحث العلمى المطابع الاميرية ٢٠٠٣ .  
تقرير لجنة الوزارة لدراسة اوضاع المعاهد القومية ٢٠١١ .  
تقرير لجنة التوجيه المالى والادارى لمراجعة اعمال الجمعية العامة للمعاهد القومية  
٢٠١٧/١٢/٣ .  
تقرير المستشار القانونى لوزير التربية والتعليم بتاريخ ٢٠١٨/٥/١٥ صادر  
٧٣٥٣ + ٥٥٠٣ مكتب الوزير .  
تقارير لجان المتابعة للجمعية العامة للمعاهد القومية فى الفترة من ٢٠١١ -  
٢٠١٨ .

### ثالثاً - المراجع العربية:

- أبو الخير، كمال، ٢٠٠٣: المنظمات التعاونية بين الأصالة والمعاصرة، مكتبة عين  
شمس.  
أبو الخير، كمال، ١٩٨٦: النظم التعاونية المقارنة واساليب التنمية، مكتبة عين  
شمس.  
أبو علام، رجا. (٢٠٠١م). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة: دار  
النشر للجامعات.  
الألفى، أبو صالح ١٩٨٨: مؤتمر المعاهد القومية - فى الفترة من ١٥ - ١٦ -  
أكتوبر.  
ثابت؛ أحمد، ٢٠٠٩: الدور السياسى والثقافى للقطاع الأهلى، مكتبة الأسرة.

رستم، عبد الملك، ١٩٩٥: اشراف الدولة على التعليم الخاص - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ١٩٩٤-١٩٩٥.

عبد الرازق حسين، ٢٠٠٨: العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، رسالة دكتوراة غير منشورة.معهد الدراسات التربوية جامعة القاهرة. عبيد، عائشة، ٢٠١٠: مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية - الدار الجامعية للنشر الإسكندرية.

فان دالين، ١٩٨٥: مناهج في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نوفل، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

مجدي سعيد: نحو اصلاح الحركة التعاونية في مصر - المؤتمر المصري الأول للنهوض والتنمية ١٦-١٧ يوليو ٢٠١٢ شبكة الإعلام العربية "محيط"، ٧ أغسطس ٢٠١٢، <http://goo.gl/JnXYgo>

محمد، حسن محمد ٢٠٠٦: القيادة التربوية في القرن الجديد، المكتبة الوطنية - عمان.

محمد الفاتح عبد الوهاب العيتبي - مساهمة النظام التعاوني في تفعيل منظمات المجتمع المدني، الحوار المتمدين - العدد ٢٣٣٧ - ٢٠٠٨ - محمد الفاتح عبد الوهاب العيتبي الجمعيات التعاونية وأسس قيام المشروع التعاوني الحوار المتمدن - العدد: ٣١١٩ - ٢٠١٠-

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=470929>

#### رابعاً - المراجع الأجنبية:

E.G. Nadeau, 2012, Cooperative Solution: How the United States can tame recessions, reduce inequality, and protect the Paperback, Publishe by E.G. Nadeau USA

Carl Ratne ,2013 Cooperation, Community, and Co-Ops in a Global Era, Psychology Spring, new York,

E.G. Nadeau , Luc Nadeau,2016, The Cooperative Society: The Next Stage In Human History, Publishe by E.G. Nadeau and Luc Nadeau USA

Hans, Groeneveld,2013,- Doing co-operative, Business, Report.2016 ica.coop/net

Julie Thorpe,2011 Co-operative Schools in the U k, Journal of Co-operative Studies, 44:3, December 2011

Keri, Facer , 2012 ,c-o operative Education and Schools, An old idea for new times , the BERA conference, September 6 Th 2012 London ,UK.

Mori,Pier Angelo,2014,: community and cooperationthe evolution of cooperatives towards new model of citizctin ' democratic pareicipation in public services rovsion, First published, 08 August, **Volume 85, Issue 3** September 2014

show, Linda ,2015,case study – A Quiet Revolution, co - operative schools in the UK .International co- operative Alliance Online library

Tim Rudd- Ivor F.2017, Goodson (Eds.), Negotiating Neoliberalism, Developing Alternative Educational Visions, Sense Publishers For Wisdom and Awareness, studies IN PROFESSIONAL LIFE AND WORK Volume 11, UKPublished by: Sense Publishers,

TOM WOODIN, 2012, Co-operative Schools: building communities in the 21st century, FORUM Volume 54, Number 2 [www.wwwords.co.uk/FORUM](http://www.wwwords.co.uk/FORUM)

#### خامسًا- المواقع الاليكترونية:

<http://www.un.org/ar/development/desa/news/social/cooperatives>  
[www.ica.coop/en](http://www.ica.coop/en)

<http://www.alukah.net/web/abdullah-ibn-mubarak/0/48476>

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=14033>

<http://www.co-oplaw.org/co-op-basics/what-are-cooperatives/>

<https://www.ica.coop/en/the-alliance/about-us>

<http://www.un.org/ar/events/coopsyear/>

<https://www.arado.org>

. **Schools Co-operative Society (SCS)**

<http://co-operativeschools.coop/>

<http://www.lynehamprimary.co.uk/our-school/governors>

<http://co-operativeschools.coop/about/co-operative-trust-schools/>

Annals of Public and Cooperative Economics © 2014

CIRIE<https://doi.org/10.1111/apce.12045>