كلية التربية
كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)
=======

الإدارة الذاتية مدخل للارتقاء بكفاءة المدرسة المنتجة في ضوء خبرات بعض الدول : دراسة تحليلية

إعـداد

د / نعمات عبد الناصر أحمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية بأسيوط – جامعة أسيوط

﴿ المجلد الحادي والثلاثون – العدد الأول– يناير ٢٠١٥م ﴾

مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تغييرات ومستجدات متسارعة ومعقدة في ذات الوقت في جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها، ولعل من أهم هذه التغيرات هو تعاظم موجات التطور العلمي والتكنولوجي وتسارع تطبيقاته في الفكر الاقتصادي وأساليب العمل والإنتاج، وأدي ذلك إلى ظهور التكتلات الاقتصادية، واقتصاد المعرفة، وتزايد فرص الإنتاج كثيف المعرفة، وهذا يشكل بدوره تحدياً ضخماً أمام النظم التربوية، من هنا كانت أهمية إعداد رأس المال البشري وتحقيق الهدف الإنمائي للنظم التربوية لتستجيب لمتغيرات هذا العصر.

والتعليم هو المدخل الحاكم لتقدم المجتمعات، كما أنه يتأثر بدرجة كبيرة بالظروف الاقتصادية التى يعيشها المجتمع، حيث ينعكس ذلك على تمويل التعليم وبصفة خاصة في الدول النامية حيث يواجه الإنفاق على التعليم في المجتمع المصري العديد من المشكلات التى تؤثر على قدرته على تقديم مخرجات تعليمية ملائمة لسوق العمل وتظهر مؤشرات تمويل التعليم في مصر عجز الموارد المالية عن تلبية متطلبات إصلاح التعليم حيث بلغت ميزانية التعليم في الموازنة العامة للدولة في العام ٢٠١٠م / ٢٠١١م حوالي ٨.٤٦ مليار جنيه بنسبة ٤.٣% من الإنفاق العام (١.١% للتعليم العالي، ٣.٢% للتعليم العام) [(١)]، والاعتماد على مصدر وحيد للتمويل وهو التمويل الحكومي دون الاستعانة بموارد المحليات أو آية موارد أخري، فمخرجات التعليم منتج تتطلب جودته وتواجده على ساحة المنافسة العالمية الإنفاق عليه فالتمويل واحد من أهم التحديات التى تواجه التعليم، وعامل أساسي لضمان جودته وتأهيله ليتلائم مع متطلبات سوق العمل.

وعلى ذلك كان الاهتمام بتنويع مصادر تمويل التعليم وبصفة خاصة في الدول النامية، وضرورة البحث عن مصادر تمويل أخري تدعم مخصصات التعليم في الموازنة العامة للدولة، وأصبحت الدول المتقدمة تعتمد على تعدد مصادر التمويل للتعليم، والبحث عن آليات أخري تهتم بإعداد الإنسان المنتج الذي يجمع المعرفة والإنتاج معاً.

من هنا ظهرت فكرة المدرسة المنتجة (Productive School) كصيغة تربوية جديدة تستجيب لتغيرات العصر التنموية، وتسهم في إعداد القوي البشرية المنتجة اللازمة للطموحات التنموية الجديدة "التنمية المستدامة" (Sustainable Development)، وتعاظمت فكرة الدور التنموي للمؤسسات التعليمية، من اكتساب ثقافة العمل والإنتاج وتأهيله للتعامل بكفاءة مع متطلبات سوق العمل والإنتاج سريعة التغير.

وأصبح ينظر إلى المدرسة على أنها وحدة تعليمية إنتاجية تعمل على اكتساب المتعلم ثقافة العمل والإنتاج بجوار العلم والتعلم، وتؤهله للتعامل بكفاءة مع متطلبات سوق العمل وتحدياته المتغيرة[٢]، بمعني أن المدرسة تتحول إلى كيان فاعل في الاقتصاد القومي من خلال بناء الشخصية المنتجة التى تمتلك مهارات العمل المنتج والحياة العملية.

فالمدرسة المنتجة تجديد تربوي يستوجب إعادة صياغة العملية التعليمية لتتحول من تعليم ينمي ثقافة الاستهلاك إلى تعليم يرسخ ثقافة الإنتاج والادخار واكتساب مهارات الإبداع والابتكار والتميز، وهى فكرة تتناغم مع معطيات العصر ومتطلباته.

وخطت الدول المتقدمة خطوات ملموسة على الطريق لبناء الشخصية المنتجة، واتخذتها هدفاً أساسياً في سياستها التعليمية على مستوي مراحل التعليم المختلفة منها على سبيل المثال التجربة الصينية التى أنشئت العديد من المدارس الريفية في الولايات المترامية التى تقف وراء نهضتها الصناعية، وتجربة تركيا التى خصصت (٣٤٧) مدرسة من إجمالي (١٤٧٣) مدرسة ثانوية فنية لتصبح مدارس منتجة يتعلم فيها الطالب، وينتج، ويربح في آن واحد بالتعاون مع البنك الدولي[٣]، وتجربة نيوزيلندا التى خصصت المدارس المنتجة في التعليم الأساسي وأطلقت عليها المدرسة الفعالة (Effecting Schools)[٤] وكذلك تجارب كوريا، والهند، وسنغافورة، وكندا، والولايات المتحدة الأمريكية.

وتمشياً مع المستجدات التربوية، وانطلاقاً من الرؤية المستقبلية للوزارة التى تؤكد على مبدأ "التعليم للتميز، والتميز للجميع" أصبح بناء الشخصية المنتجة هدفاً أساسياً في

جميع مراحل التعليم وبصفة خاصة في ظل تزايد الطلب المجتمعي على التعليم وحققت مخصصات الدعم الحكومي لتمويل التعليم، وحرصت وزارة التربية والتعليم على تطبيق مشروع المدارس المنتجة لإرساء منطق التنمية في التعليم، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال الشراكة في مشروعات استثمارية صغيرة ترتبط بالبيئة المحلية والتى توفر موارد ذاتية للإنفاق على أنشطة المدرسة، وتخفيف أعباء الدعم الحكومي للتعليم. وصدر القرار الوزاري رقم (٣٥) لسنة ٢٠٠٣م بإنشاء الإدارة العامة للمدرسة المنتجة وتتبع التعليم الفنى ثم نقلت تبعية هذه المدارس إلى التعليم العام بالقرار الوزاري رقم (٣٥٦) لسنة ٢٠٠٦م.[٥]

وهدفت الوزارة من إنشاء هذه المدارس إلى أن تصبح المدرسة وحدة إنتاجية مدرة للدخل تمكن المتعلم من اكتساب مهارات العمل والإنتاج، وأن تكون قادرة على تقديم خدماتها للبيئة المحلية، وأن تكون أكثر ارتباطاً وتفاعلاً واندماجاً مع مواقع العمل والإنتاج بما يحقق المساهمة الفعالة في تحقيق المواطنة المنتجة، وتنمية المجتمع.

وفكرة المدرسة المنتجة من أبرز الاتجاهات الحديثة في تمويل التعليم فمن خلالها يتم التحول من النمط الأحادي للتمويل إلى النمط المتنوع المصادر للتمويل، حيث تمثل المدرسة المنتجة مصدر تمويل ذاتي بجوار التمويل الحكومي، فعلى افتراض أن استخدام المدرسة لإمكاناتها المادية والبشرية وتحويلها إلى مواقع إنتاج مع استمرارها في تقديم خدماتها التعليمية، يوفر بعض المصادر المالية التى يعجز التمويل الحكومي عن تغطيته، وهذا ما أكده خبراء اقتصاديات التعليم على أن التعليم يقوم على ركيزتين هما أن التعليم إنتاج واستثمار[٦]، هذا يعني بالضرورة أن المؤسسة التعليمية يجب أن تتضمن مقوماتها القدرة على الإنتاج، وأن تتوفر في مخرجاتها الكفاءة والإتقان، وبذلك تصبح المدرسة المنتجة مساراً جديداً من مسارات تمويل التعليم، فمهما تعاظم الدعم الحكومي للتعليم، فلن تتواكب مع معدلات الزيادة السكانية وانعكاساتها على الطلب المجتمعي للتعليم.

وتعد الإدارة الذاتية للمدرسة مفتاح النجاح للمدرسة المنتجة فمن خلالها تستطيع المدرسة المنتجة أن تحقق عائد مادي، ومردود تربوي اقتصادي واجتماعي وثقافي يسهم في بناء الشخصية المنتجة، وتنمية الموارد الذاتية للمدرسة وتدعيم فكرة الاقتصاد الحر،

والمواءمة مع متطلبات سوق العمل المتغيرة، بحيث تصبح المدرسة وحدة إنتاجية مدرة للدخل، ومؤسسة تعليمية تؤهل الدارس للتفاعل بكفاءة مع التحديات التى فرضتها متغيرات العصر.

ولكي تحقق المدرسة المنتجة أهدافها، فلابد لها من إدارة على قدر كبير من الاستقلال الذاتي والذي يسمح بالمرونة الإدارية، ومنحها الصلاحيات اللازمة للقيام بالمشروعات والأنشطة الإنتاجية، والفاعلية، والشراكة مع المجتمع المحلي، والاندماج مع مواقع العمل والإنتاج.

ومع بداية التسعينات ظهر التوجه بين أنظمة التعليم في الدول المتقدمة بالإدارة الذاتية (School Based Management) (SBM) كمدخل لإصلاح المؤسسة التعليمية من اجل تمكين (Empowerment) المربين والمديرين وأولياء الأمور وجميع المعنيين بالعملية التعليمية في المدارس لإحداث نقلة حضارية شاملة بالمؤسسة التعليمية، وتحسين جودة العمل التعليمي التربوي ومخرجاته، وهذا ينعكس بدوره على التمويل وأسلوب الإنفاق، ويجعل التعليم في المدرسة أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات العصرية، ويسمح لجميع المعنيين بالعملية التعليمية بالمشاركة في صنع القرار، والسياسة التعليمية وخلق واقع تربوي جديد يجعل من المدرسة وحدة إنتاجية تتمتع بمزيد من الاستقلال، وتقوم على مبادئ: تفويض السلطة، والمشاركة في توزيع المسئولية، والمساءلة.(٧)

من ثم يتبين لنا أن الإدارة الذاتية وتوسيع قاعدة اللامركزية فى المؤسسات التعليمية هى المدخل للارتقاء بفاعلية المدرسة المنتجة، ومطلباً أساسياً لتحقيق إنتاجية المدرسة، وقد أخذت بهذا العديد من الدول بتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة منها: الولايات المتحدة الأمريكية، ونيوزيلندا، وكندا، واستراليا، وانجلترا.(٨)

ونظراً لأن المدرسة المنتجة لا تقتصر على مرحلة تعليمية بعينها، فان الدراسة الحالية ترى أن التعليم الفني هو المناخ الملائم لتحقيق فاعلية المدرسة المنتجة على اعتبار أن مدارس التعليم الفني (الصناعي والتجاري والزراعي) هى مدارس منتجة بحكم طبيعتها التعليمية والفنية وارتباطها بالمجتمع المحلي فالإدارة الذاتية تعتبر توظيف واستثمار

الإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية الموجودة بالمدرسة وتحولها إلى عمل منتج يحقق مردود تربوي وإنتاجي معاً.

وعلى الرغم من الخطوات الملموسة التى اتخذتها الوزارة في تبني مشروع المدرسة المنتجة واتخاذ الإجراءات التشريعية لتطبيقها في مراحل التعليم المختلفة منذ عام ٢٠٠٣م، إلا أن الواقع الحالي يشير إلى بعض المعوقات التى تواجه تطبيق فلسفة المدرسة المنتجة ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب التى من أهمها البنية الإدارية الهرمية البيروقراطية التى تهيمن على النظام التعليمي المصري على الرغم من بعض الإجراءات التى اتخذت لتوسيع قاعدة صلاحية اتخاذ القرار في بعض جوانب العملية الإدارية.

هذا بالإضافة إلى الافتقار إلى دراسة جدوي المشروعات الإنتاجية الصغيرة، وتأهيل المعلمين بمستوي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة المنتجة.

وهذا ما دفع الباحثة إلى التفكير في دراسة احدي المداخل الإصلاحية للارتقاء بكفاءة المدرسة المنتجة في ضوء خبرات بعض الدول، وهو مدخل الإدارة الذاتية الذي يمنح إدارة المدرسة المنتجة مزيداً من الاستقلالية والحرية في تحديد أوجه الإنفاق والصرف، وتفعيل الصلاحيات ونقل المسئوليات، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق فعالية وكفاءة المدرسة المنتجة.

مشكلة الدراسة:

تتعاظم يوماً بعد يوم العلاقة الارتباطية بين التعليم والعمل لمواجهة تحديات العصر الاقتصادية وأثرها على تمويل التعليم مما أدي إلى ضرورة تبني آليات ومداخل حديثة سيتم من خلالها إعداد الفرد بالعلم والعمل الإنتاجي، وأن تصبح المدرسة وحدة تعليمية إنتاجية في آن واحد، وكيان فاعل في الاقتصاد الوطني.

من هذا المنطلق، طبقت وزارة التربية والتعليم في مصر مشروع المدرسة المنتجة منذ عام ٢٠٠٣م، ولم يقتصر تطبيقها على مرحلة تعليمية بعينها، وهدفت من إنشاء هذه المدارس إلى بناء الشخصية المنتجة، والمساهمة بصيغة جديدة في زيادة الموارد المالية للمدرسة من خلال أنشطة إنتاجية لها مرود مادي على الطلاب والمعلمين والعاملين والمدرسة ككل.

إن عملية الازدواج بين التعليم والعمل المنتج، وتحسين إنتاجية مخرجات النظام التعليمي، وتخفيف أعباء الإنفاق على البرامج التعليمية الملقاة على عاتق الموازنة العامة للدولة، إنما يتطلب بنية إدارية لا مركزية تمكن المدرسة من تحقيق أنشطتها الإنتاجية، في إطار الأهداف التنموية للمجتمع المحلي والقومي.

ويعكس الواقع الحالي لفكرة تطبيق المدرسة المنتجة، الافتقار إلى جدية التطبيق على الرغم من التشريعات التى صدرت لإدارة وتنظيم المدرسة المنتجة، وظهور بعض المعوقات التى تحول دون تطبيقها، ضعف ثقافة السلوك الإنتاجي لدي العاملين بالمؤسسات التعليمية وضعف استقلالية مدارس التعليم الثانوي الفني ومركزية اتخاذ القرارات، حيث أوضحت دراسة نادية حسن السيد (٢٠٠٤)، وجود قصور واضح في تطبيق مشروع المدرسة المنتجة، واقترحت ثلاث سيناريوهات مستقبلية لزيادة فاعلية المدرسة المنتجة لتحقيق الهدف منها [٩]، كما أشارت دراسة فاطمة محمد السيد (٢٠٠٢) إلى غياب الرؤية الواضحة عن مفهوم المدرسة المنتجة وأهدافها التربوية، وقدمت تصوراً مقترحاً لتطبيق المدرسة المنتجة في ضوء تجربة الصين الشعبية.[١٠]

وفى ضوء ما يكشفه الواقع الحالي من تحديات تواجه تطبيق المدرسة المنتجة، وما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة فان الدراسة الحالية تحاول تحليل الواقع الحالي لتشريعات الوزارة الخاص بتطبيق المدرسة المنتجة، وإمكانية الإفادة من تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في الارتقاء بفاعلية وكفاءة المدرسة المنتجة.

من هنا تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدي تحقق الإدارة الذاتية الارتقاء بكفاءة وفعالية المدرسة المنتجة في ضوء خبرات بعض الدول ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما فلسفة وأهداف المدرسة المنتجة ومتطلبات تطبيقها في نظام التعليم المصري؟.

٢- ما خبرات بعض الدول فى تطبيق صيغةالمدرسة المنتجة ممثلة في: الصين الشعبية ، والولايات المتحدة الأمريكية ، والدنمارك ، ونيوزيلندا ، وتركيا ؟

٣- ما فلسفة وأهداف مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ومتطلبات تطبيقه فى الفكر الإدارى المعاصر؟

٤- ما خبرات بعض الدول فى تطبيق مدخل الإدارة الذاتية ممثلة في: الولايات المتحدة الأمريكية، ونيوزيلندا ، وكندا ، وانجلترا ، واستراليا ، وهونج كونج ؟

٥- ما دلالات النجاح فى العلاقة الارتباطية بين مدخل الإدارة الذاتية وكفاءة المدرسة المنتجة ؟

٦- ما التصور المقترح لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة فى التنظيم الإدارى للمدرسة المنتجة للارتقاء بكفاءتها وفعاليتها ؟

أهداف البحث:

يسعي البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

١ – تحليل فلسفة وأهداف ومقومات المدرسة المنتجة في نظام التعليم المصري، والوقوف على الدور التنموي المأمول لها في ضوء المتغيرات الاقتصادية المعاصرة.

٢ – التعرف على الخبرات الناجحة لبعض الدول في استخدامها مدخل الإدارة الذاتية في المدرسة المنتجة وإمكانية الإفادة منها في نظام التعليم المصري.

٣ – التعرف على أهم متطلبات التنظيم الإداري اللازمة لتحقيق الإدارة الذاتية في المدرسة المنتجة.

٤ – تقديم تصور مقترح للارتقاء بكفاءة المدرسة المنتجة باستخدام مدخل الإدارة الذاتية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

١- أهمية نظرية تتمثل في تحليل أدبيات أحد مداخل الإصلاح والتجديد التربوى التى تسهم في إعداد الشخصية المنتجة اللازمة لمتطلبات عصر اقتصاد المعرفة ، وهو مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة وإمكانية استخدامه فى تحقيق كفاءة وفعالية المدرسة المنتجة .

٢- أهمية تطبيقه، تتمثل في تعرف خبرات بعض الدول في تطبيقها لفكرة المدرسة المنتجة، والوقوف على أهم المداخل الإصلاحية للارتقاء بكفاءتها.

٣- قد تفيد تحليلات الدراسة لخبرات بعض الدول في تبصير المسئولين وصانعي القرار التربوي بأهم الممارسات التى تسهم في رفع كفاءة المدرسة المنتجة، وتعميق ارتباطها بالتنمية والاقتصاد الوطني.

٤- قد تفيد الدراسة المسئولين في الوقوف على بعض المداخل الإصلاحية التى تزيد من فاعلية المدرسة المنتجة مثل مدخل الإدارة الذاتية.

منهج البحث:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث حيث تم وصف وتحليل فلسفة وأهداف المدرسة المنتجة في مصر وفى خبرات بعض الدول موضوع الدراسة، من خلال الأدبيات المرتبطة بفكرة المدرسة المنتجة، والتشريعات الصادرة من وزارة التربية والتعليم في مصر عن المدرسة المنتجة، وكذلك التحليل الوصفي للإدارة الذاتية ودواعي الأخذ بها للارتقاء بكفاءة وفعالية المدرسة المنتجة، والتوصل إلى تصور مقترح لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية فى المدرسة المنتجةفي نظام التعليم المصرى .

حدود البحث:

حددت الدراسة تحليل خبرات بعض الدول التى تطبق فكرة المدرسة المنتجة فى نظمها التعليمية متمثلة فى : الصين الشعبية، والولايات المتحدة الأمريكية ، والدنمارك ، ونيوزيلندا ، وتركيا.

كما حددت تحليل خبرات بعض الدول التى تطبق مدخل الإدارة الذاتية فى نظمها التعليمية على المستوى المحلى متمثلة فى : الولايات المتحدة الأمريكية ، ونيوزيلندا ، وكندا ، وانجلترا ، واستراليا ، وهونج كونج . ولقد تم اختيار خبرات هذه الدول لما تعكسه من عوامل نجاح ، ودلالات ارتباط قوية بين مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ، وتحقيق كفاءة وفعالية فكرة المدرسة المنتجة .

الدراسات السابقة:

أولا: دراسات تناولت المدرسة المنتجة:

أ – دراسات العربية:

١ – دراسة عبد العظيم السعيد مصطفي: (٢٠٠٠م)[١١]:

تناولت هذه الدراسة دور التعليم المصري فى الوفاء بمتطلبات الاستثمار وعلاقته بنجاح المشروعات الصغيرة ودورها فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكيف يمكن تفعيل دور المؤسسات التعليمية والتربوية فى نجاح المشروعات الصغيرة والمشاركة فى تنمية الإقتصاد الوطني استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

إن هناك مجموعة من العوامل التى تساعد على تجويد العملية التربوية المهنية وهى: التدريب داخل المؤسسات التربوية، القاعات الدراسية، الورش والمعامل، والآلات والأدوات، المنهج الدراسي، عدد الطلاب فى الورشة، عدد المشرفين والمدربين، الزمن اللازم لتدريب الطلاب، ويجب التركيز على هذه العوامل بهدف العلاج والتغلب على أوجه القصور بكل منها. وقدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التى تدعو لتفعيل دور التعليم فى الوفاء باحتياجات التنمية .

٢ – دراسة فاطمة محمد السيد على (٢٠٠٢م) [١٢] :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشروع المدارس المنتجة الذي تم تنفيذه بمرحلة التعليم الأساسي فى جمهورية الصين الشعبية وكيف يمكن الاستفادة منها ومعرفة أهم متطلبات تطبيق المدرسة المنتجة بمرحلة التعليم الأساسي فى مصر، وذلك من خلال إجراء تحليل مقارن للوصول إلى أوجه التشابه والاختلاف بين المدارس المنتجة والذي اشتمل على (مرحلة تحديد الأهداف، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقويم) . وقد استخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها :

التأكيد على دور المعلمين فى انجاز المشاريع الإنتاجية، واتساع مشاركة الطلاب فى تنفيذ العديد من المشاريع الإنتاجية المتنوعة، تخصيص جزء من الأرباح لإصلاح المرافق بالمدرسة . كما توصلت الدراسة لمجموعة من التحديات: أهمها: قلة خبرة المعلمين بهذه المشروعات، غياب الرؤية الواضحة عن مفهوم المدرسة المنتجة وأهدافها التربوية .

٣- دراسة عزت عرفه عيسي، عبد السلام كاشف (٢٠٠٢م)[١٣] :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأنشطة التربوية فى إنجاح مشروع المدرسة المنتجة من خلال الأنشطة (الاجتماعية، الرياضية، الثقافية) وأن فلسفة الأنشطة الاجتماعية تتفق ومشروع المدرسة المنتجة الذي يقوم على توظيف واستثمار كل الإمكانات المادية والبشرية والتقنية والتكنولوجية الموجودة بالمدرسة وتحويلها إلى عمل منتج .

وقد حددت الدراسة أنشطة الوحدة الإنتاجية فى نوعين أساسيين من الإنتاج وهما (الإنتاج السلعي مثل المنتجات الغذائية والزراعية والتى يحتاجها مقصف المدرسة)، (الإنتاج الخدمي وهى التى تقدم للبيئة المحيطة بالمدرسة بواسطة الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وعناصر من خارج المدرسة وأن الأنشطة الرياضية مهيأة لان تقدم إنتاجا خدميا للمدرسة، وأن الأنشطة الثقافية بالمدرسة تتيح الفرصة للطلاب لإكتساب مجموعة من المهارات الفنية والعملية واليدوية وتعمل على توعية الطلاب ببعض القضايا المجتمعية والتخطيط لخدمة المجتمع المحلي والمتمثل فى المدرسة المنتجة .

٤- دراسة نادية محمد عبد المنعم حفني، ومحمد فتحي قاسم(٢٠٠٢م) [١٤] :

هدفت هذه الدراسة التعرف على خصائص وسمات البيئة التنظيمية للمدرسة الابتكارية والدور الذي يمكن أن تلعبه فى دعم المدرسة الثانوية كوحدة منتجة . اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي مستعينا بالاستبانة كأداة طبقت على مديري المدارس والوكلاء المسئولين عن الوحدة المنتجة وعدد من المدرسين الذين شاركوا فى المشاريع الإنتاجية بالمدارس فى بعض المحافظات مثال (القاهرة – بين سويف – الشرقية – القليوبية) . وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها :

افتقار المدرسة الثانوية العامة إلى وجود مناخ تنظيمي مشجع على الإبداع والابتكار، ضعف العلاقة بين المدرسة وبين البيئة المحيطة وأولياء الأمور، غياب الاهتمام بالأنشطة المدرسية، وذلك يجعل نشر ثقافة المدرسة المنتجة من الأمور الصعبة عدم اشتراك جميع الطلاب فى المشروعات المنتجة واقتصارها على فئة محدودة منهم، وكذلك ضعف الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ مشروع المدرسة المنتجة، وغموض الأهداف التربوية الخاصة بالمدرسة المنتجة بين مديري المدارس أو المعلمين أو الطلاب، والفصل الواضح بين الأنشطة المنتجة المقترحة، والأنشطة المنهجية فى كل مناهج المدرسة الثانوية .

٥- دراسة بدري أبو الحسن (٢٠٠٣م)[١٥] :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع المدرسة المصرية ومدي مناسبتها لتطبيق فكرة المدرسة كوحدة منتجة وطبيعتها من حيث المفهوم والفلسفة، وأهدافها ومبررات الأخذ بها والهيكل الإداري والتنظيمي لها والوصول إلى شكل جديد من المدارس تتسم بالانفتاح على المجتمع الخارجي والمرونة كما هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات عمل الوحدة المنتجة بالمدارس وكيفية التغلب عليها . واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت لبعض النتائج منها :

- ضرورة الأخذ بفلسفة المدرسة كوحدة منتجة وتحويل المدرسة إلى خلية فاعلة فى تزويد المتعلم بالقدرات التى تؤهله للانتقال من ثقافة الاستهلاك إلى ثقافة الإنتاج .

- افتقار المدارس للأماكن اللازمة والمناسبة للقيام بالمشروعات الإنتاجية، وافتقار العاملين للوعي الثقافي والاجتماعي لدور المدرسة كوحدة منتجة، وعدم توفر الوقت المناسب لقيام الطلاب بالمشروعات الإنتاجية . وأوصت الدراسة ببعض التوصيات أهمها :

– زيادة الوعي لتقبل فكرة المدرسة المنتجة والمشاركة فى المشروعات الإنتاجية .

– الإهتمام بعقد الدورات التدريبية لمنسوبي المدارس للتعرف على المشروعات الإنتاجية.

– إعادة هيكلة الإدارة المدرسية بما يضمن زيادة الصلاحيات الإدارية والمالية للمدرسة.

– تطوير المنهج الدراسي وتزويده بمتطلبات التعليم المنتج داخل المدرسة .

– نشر ثقافة المدرسة المنتجة لدي الرأي العام عن طريق الندوات وأجهزة الإعلام المختلفة .

٦– دراسة نادية حسن السيد على (٢٠٠٤م) [١٦] :

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مستقبلي لتفعيل مشروع المدرسة المنتجة فى مصر فى ضوء مجموعة بدائل أو سيناريوهات مقترحة، بهدف زيادة جودة المشروع لكي ينجح فى تحقيق أهدافه وفى مواجهة المتطلبات التنموية المتوقعة منه . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل الواقع بأبعاده المختلفة، وكذلك منهج التحليل المستقبلي والذي يسهم فى استشراف المستقبل . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : وجود مجموعة من التحديات تواجه واقع مشروع المدرسة المنتجة وتحول دون تنفيذه بالأسلوب الأمثل وأن الدراسة الحالية سوف تقترح مجموعة من السيناريوهات المستقبلية بفرض تفعيل مشروع المدرسة المنتجة فى مصر وهى (السيناريو الامتدادي، السيناريو الإصلاحي، السيناريو التطويري) .

٧– دراسة عبد المعين سعد الدين (٢٠٠٥م)[١٧] :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم المدرسة المنتجة وأهدافها ودراسة الواقع ومدي نجاحها فى تحقيق أهدافها، والتعرف على أبعادها فى المراحل التعليمية المختلفة والوقوف على معوقاتها وسلبياتها ومبررات الاهتمام بها، ووضع تصوير مقترح لإنجاحها فى الحاضر والمستقبل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

إن أهداف المدرسة المنتجة تعد جزءاً لا يتجزأ من أهداف التعليم بصفة عامة فى جميع المراحل التعليمية من حيث إسهامها فى الاستفادة من الطاقات المادية والبشرية الموجودة بها، ومساعدة الطلاب فى التعامل مع سوق العمل ومتطلباته ومجالاته المختلفة، كما تسهم المدرسة المنتجة فى تكوين الاتجاهات الايجابية لدي المتعلمين نحو العمل اليدوي والعمل الحرفي، وتربية المتعلم تربية شاملة لجميع جوانب شخصيته . والمدرسة المنتجة فى حاجة لعمل دورات تدريبية للعاملين بها لتوضيح فكرتها، وتوعية القائمين عليها بقواعد الإنتاج وأهمية الابتكار لإدارة المشروعات، والحاجة لوضع إستراتيجية محددة لكيفية تنفيذ المشروعات .وأوصت الدراسة ببعض التوصيات منها :

ضرورة تطبيق المدرسة المنتجة فى جميع مراحل التعليم، والتخطيط الجيد لكيفية تطبيقها لإنجاح التجربة والتغلب على المشكلات التى تعوقها ، وصياغة سياسة تعليمية مبنية على التعليم المنتج وربطه باحتياجات المجتمع وسوق العمل .

٨- دراسة أروي بنت على بن عبد الله أخضر (٢٠١٢م) [١٨] :

هدفت الدراسة إلى تبني مقترح تطبيقي وهو فكرة المدرسة المنتجة فى التعليم العام بالمملكة العربية السعودي والتى تعتبر من ابرز الاتجاهات الحديثة فى تمويل التعليم وأن المدرسة يمكن أن تجد كفايتها المالية لسد بعض النفقات وذلك عند استخدامها لإمكانياتها المادية والبشرية وتحويلها إلى مواقع إنتاج حقيقة مع استمرارها فى تقديم الخدمات التعليمية وإن من أهداف المقترح التطبيقي الذي تبنته الدراسة هو المساهمة فى تنويع مصادر تمويل مدارس التعليم العام فى المملكة العربية السعودية ورفع إنتاجيتها وكذلك تحقيق الشراكة المجتمعية بين المدرسة والبيئة المحيطة بها .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها:

١- تبني وزارة التربية والتعليم مفهوم المدرسة المنتجة في جميع مراحل التعليم ، وإقرار نظام التمويل الذاتي وتنمية الموارد الذاتية بمدارس التعليم العام .

٢- منح المدارس الصلاحيات اللازمة لتطبيق المدرسة المنتجة فى التعليم العام .

٣- تطبيق فكرة المدرسة المنتجة فى تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة .

ب- دراسات أجنبية:

٩- دراسة (Johnson & Snyder , 1990) [١٩]:

استهدفت الدراسة التعرف على أهم سمات وخصائص المدير الناجح للمدرسة المنتجة ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة : أن المدير الناجح هو الذي يقوم بدور هام فى العملية التعليمية من خلال تغيير أساليب العمل داخل مدرسته بما يساعد على زيادة التحصيل الدراسي لتلاميذه كما أن دور المدير غير قاصر على إدارة المدرسة فقط، بل له ادوار قيادية أخري مرتبطة بالعملية التعليمية كأن يقوم بصياغة رؤية واضحة للأهداف بعيدة المدي للعملية التعليمية ومن ثم توجيه المدرسة بجميع إمكانياتها المادية والبشرية لتحقيقها، وكذلك تغير دور المدير التعليمي من مجرد موظف تنفيذي وأصبح مشاركا فى فرق عمل مع المعلمين داخل المدرسة، وأن من أهم سمات إدارة المدرسة المنتجة أن يعمل المدير والمعلمون معا كزملاء فى فريق عمل واحد مما يؤدي إلى الاشتراك فى التخطيط واتخاذ القرارات وتبادل الأفكار بين المعلمين بشكل منتظم، وتتسع هذه العملية لتشمل جميع جوانب الحياة المدرسة .

١٠- دراسة ستيرن (Stern 1994)[٢٠]:

هدفت الدراسة إلى التركيز على فكرة المشروعات المدرسية كإستراتيجية لإعداد طلاب المدارس الثانوية للتعليم الجامعي أو العمل مع التركيز على المشروعات المدرسية فى التعليم الأمريكي وهى أي نشاط مدرسي ينخرط الطلاب به فى إنتاج سلع أو خدمات للبيع أو الإستخدام لأشخاص آخرين من الطلاب المشاركين أنفسهم، ويري ستيرن أن فكرة المشروعات المدرسية ساهمت فى تحقيق الإيرادات لتغطية تكاليف التعليم فى المدارس. توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها:

أن المشاركة فى الإنتاج جنباً إلى جنب مع الدراسة تكون ايجابية وقيمتها التعليمية اكبر بالنسبة للطلاب، وأن المشروعات المدرسية لها مزايا أكثر من الأنشطة التعليمية العادية، ومعظم المشروعات كانت جزء من المناهج الدراسية أن هناك مشروعات مدرسية يقوم برعايتها الطلاب أنفسهم ومن المهم أن يشرف عليها معلم لديه خبرة وأن هذه المشروعات ارتبطت بخطط الطلاب المستقبلية، تتنوع المشروعات المدرسية بحيث تراعي جميع الفئات من الطلاب فمنها ما هو مرتبط بالمعاقين أو الموهوبين، والمدرة للدخل مرتبطة بالأبحاث العلمية للطلاب والمعلمين والتقنية والمختبرات.

وأن فوائد المشروعات المدرسية تتنوع ما بين تعليمية واقتصادية فتعلم الطلاب إدارة الوقت، ومنعهم من التسرب، وكسب المال ودمج التعليم مع الإنتاج.

١١- دراسة (1996lochword) [٢١]:

هدفت الدراسة إلى كيف يمكن جعل المدارس لتكون أكثر إنتاجية، والطرق التى يمكن للمدارس من خلالها أن تدعم تحصيل الطالب وتطوير الإنفاق المهني بين طاقم العمل وتنشيط الاستخدام الإبداعي للموارد، وكشفت الدراسة عن مفهوم المدرسة المنتجة، والمفهوم العام للإنتاجية التربوية. وتوصلت الدراسة لبعض النتائج منها: أن المدرسة المنتجة هى التى تكون أهدافها التربوية محددة وذات أولوية ومدي تأكيدها على القيادة التعاونية المشتركة، وعلى البرامج التربوية التى تطبقها، وقدرة المدرسة على الإدارة الذاتية من خلال توجيه القرارات التى تخص العملية التعليمية والمناهج الدراسية وغيرها. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

ضرورة الحصول على الموارد المالية المتاحة، وجعل البيئة المدرسية داعمة لابتكارات الطلاب.

وضرورة إعادة التفكير فى الموارد وتغيير الميزانيات لتحقيق الإنتاجية التربوية.

١٢- دراسة (Denny 2000)[٢٢]:

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم متطلبات القيادة للمدرسة المنتجة فى مدينة شيكاغو، وقد اعتمدت فى منهجها على أسلوب تحليل الوثائق والأدبيات المتعلقة بالموضوع كما أجرت مقابلات شخصية مع عدد من مديري المدارس. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن هناك سمات مشتركة بين نظار المدارس المنتجة سواء فى نمط القيادة أو فى أساليب العمل داخل المدرسة.

فمن حيث نمط القيادة فأهم ما يميز مديري المدارس المنتجة أن قيادتهم تتميز بالمرونة والاحتواء وتركيز الاهتمام على رفع كفاءة المدرسة وتعلم الطلاب وتحفيز الجميع على العمل ومشاركة المعلمين والآباء والعاملين بالمدرسة فى صياغة فلسفة المدرسة، وقيادة العمل بها حتى يمكنهم إحداث التغيير المطلوب والذي يتطلب طاقة وجهد جميع العاملين بها.

كما يقوم المدير بوضع معايير عالية للتدريس واستخدام طرق حديثة فى التدريس، ومتابعة مستمرة لسير العملية التعليمية داخل الفصول الدراسية، ومن حيث الأساليب فان المدير يستخدم أساليب واستراتيجيات حديثة كأسلوب حل المشكلات وقت وقوعها واستخدام أساليب مناسبة لتحسين انجاز الطلاب ومستوي أدائهم.

١٣- دراسة مكتب الولايات المتحدة للمحاسبة العامة (2000) [٢٣] :

United states general accounting office (GAO):

هدفت الدراسة إلى تعرف الأنشطة التجارية بالمدارس العامة (ابتدائي، ثانوي) فى الولايات المتحدة الأمريكية والوقوف على القوانين واللوائح والسياسات التى تحكم الأنشطة التجارية وطبيعة هذه الأنشطة ونوعيتها. وتوصلت إلى بعض النتائج من منها:

تتنوع الأنشطة التى تقوم بها المدارس، وتعد الأنشطة التجارية من أكثر الأنشطة التي تتميز بها المدارس الثانوية عن باقي مراحل التعليم ، ولقد تم تفويض السلطة لمديري المدارس باختيار الأنشطة التجارية. وأشارت الدراسة إلى فوائد الأنشطة التجارية بالمدارس تمثلت فى: كسب الأموال لصالح المدارس والطلاب، وأن عائدات الأنشطة التجارية تؤيد الأنشطة التعليمية الأساسية وأنها ساعدت على دعم العديد من البرامج التعليمية بما فيها الرحلات الميدانية، وحوافز الطلاب وتدريب المعلمين.

١٤- دراسة شاندان (chandan 2004) [٢٤]:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة التمويل المحلي بتحسين إنتاجية التعليم وتحسين نتائج الطلاب وتحسين مستوي الطلاب بأفضل الطرق، واستخدم الباحث المنهج التجريبي لقياس الاختلافات بين المدارس والنفقات التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: أن التعليم يعد منتجا إذا وجدت قيمة مضافة إلى المدارس من خلال تحصيل طلابها، وأن نتائج التحصيل سترتفع وبالتالي تتحسن نوعية المدارس بالإنفاق الإضافي على موارد المدرسة، وأن الاستثمارات فى المدارس تساعد على التقليل من تكلفة التعليم. واقترحت الدراسة أن يتم تقييم المدارس من قبل المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة من خلال استمارات توزع عليهم للحكم على مدي كفاءتها وإنتاجيتها.

١٥- دراسة بيجوت (pig got, 2008)[٢٥] :

هدفت الدراسة إلى تعرف "حالة ناجحة" للخطط الفعالة والتى استخدمتها ثلاث هيئات (مجالس الأمناء) لتوجيه المدرسة الابتدائية فى نيوزيلندا، وقد تم منح هذه الهيئات مسئولية الإدارة الذاتية المحلية وصنع القرار المالي فى المدارس. وتوصلت الدراسة إلى أن الإصلاح المدرسي من خلال تبني الإدارة الذاتية طريق للوصول إلى المدارس المنتجة كما أن الطريق للوصول إلى المدارس المنتجة هو تبني مدير المدرسة للمعايير التالية وهى متجه للتطوير والتنمية، فكرة منفتح للتغيير، ويفكر فى الخطط المنتجة من خلال علاقاته وتفاعلاته مع الآخرين – حريص على تبني القيم المنتجة).

١٦- دراسة ليه (2009Leigh , Ryan,)[٢٦] :

هدفت الدراسة إلى تعرف فلسفة المدرسة المنتجة في أستراليا ، ، وتحليل الاتجاهات المستقبلية للمدرسة المنتجة فى استراليا ، ومقارنة نتائج الأختبارات في معلومات تخص معدل الإنفاق لكل طالب. وأشارت بعض نتائج الدراسة إلى صعوبة تصنيف الإنفاق فى المدرسة الثانوية والابتدائية، وأن معدل الإنفاق على تلميذ المرحلة الثانوية أعلى منه في المدرسة الابتدائية. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: إن الموارد المادية بمفردها ليست الحل فى تطوير أداء المدرسة والمساهمة فى رفع إنتاجيتها، وعلى صناع القرار أن يقيموا بدقة البرامج التربوية التى تركز على أداء الطالب ، وزيادة الإنفاق على جودة التعليم الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين إنتاجية المدرسة.

ثانياً: دراسات التى تناولت الإدارة الذاتية للمدرسة:

أ – دراسات عربية

١٧– دراسة خالد قدري إبراهيم (١٩٩٩م)[٢٧]:

هدفت تلك الدراسة إلى تعرف الأدبيات التربوية المرتبطة بالإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية، والتعرف على أسس المحاسبية التعليمية والتى تختص بتقييم هذه المدارس واعتبارها مرتكزات رئيسية عند بناء وتقييم السيناريو الإبتكاري لإدارة المدرسة الثانوية فى مصر حتى ٢٠٢٠م وكذلك التعرف على خبرات بعض الدول المتقدمة والتى لها السبق فى تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة الثانوية واعتبار هذه الخبرات بمثابة خطوط عريضة وإرشادية عند تصميم السيناريو الإبتكاري لإدارة المدرسة الثانوية فى مصر.واستخدم الباحث المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها : أن المدرسة الثانوية وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها تمويليا وإداريا وأن تصبح وحدة صنع واتخاذ القرار التربوي ، ووحدة لتدريب للمعلمين. وضرورة تشكيل مجلس إدارة للمدرسة يكون مسئول عن تقويم أداء جميع العاملين داخل المدرسة وتفعيل المحاسبية .

١٨– دراسة عادل عبد الفتاح سلامة (٢٠٠٠م)[٢٨]:

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الذاتية والفعالية المدرسية من خلال التعرف على واقع تطبيقات الإدارة الذاتية للمدرسة فى كل من انجلترا واستراليا وهونج كونج، والوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين هذه التطبيقات وتفسيرها فى ضوء القوي والعوامل الثقافية، وذلك بهدف الوصول إلى إجراءات مقترحة لتطبيق الإدارة الذاتية فى المدرسة المصرية وتحسين فاعليتها، ومن أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود ارتباط بين تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، وتحقيق الفعالية المدرسية فى دول المقارنة وأن الإدارة الذاتية مدخل قابل للتطبيق فى مصر.

واقترحت الدراسة مجموعة من الإجراءات التطويرية لتطبيق الإدارة الذاتية فى مصر من اجل تحسين فعالية المدارس المصرية وهذه المقترحات هى:

- منح المدرسة سلطات واسعة تناسب مع مسئولياتها.

- إعادة هيكلة الإدارة المدرسية وإعداد قيادة مدرسية واعية بعمليات الإدارة الذاتية.
- اعتماد مبدأ المشاركة فى اتخاذ القرار التربوي، وتحقيق المرونة فى توزيع الموارد المادية والبشرية، وتأسيس وحدات لتنمية المعلمين مهنيا.

١٩- دراسة سعيد جميل سليمان (٢٠٠٤م)[٢٩]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الذاتية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء بالمدرسة الابتدائية والارتقاء بكفاءتها. واستخدمت الدراسة منهج المشكلات ، وتوصلت إلى بعض النتائج المفيدة كان من أهمها :

- ضعف قدرة الإدارة المدرسية لقبول التجديد والتغيير والمرونة وعدم استغلال القدرات الابتكارية لدي المعلمين والعاملين بالمدرسة.
- قصور فى تفويض السلطة واتخاذ القرار للمعلمين والعاملين بالمدرسة ولكن تركزت العمليات الإدارية فى يد مدير المدرسة.
- قصور إدارة المدرسة فى إكساب العاملين المهارات المهنية والإدارية اللازمة لأداء العمل بكفاءة.
- قصور وضعف فى قنوات الاتصال بين المسئوليات الإدارية العليا، وكذلك بين المدرسة والمجتمع المحيط بها وادي ذلك إلى إعاقة مشاركة الأطراف المعنية فى رفع كفاءة وفعالية المدرسة.

٢٠- دراسة احمد محمد شوقي، وعلى حسين (٢٠٠٦م)[٣٠]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية المدرسة الفعالة، واهم الخصائص المميزة لها، وما مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وإلقاء الضوء على أهم الخبرات والتجارب الناجحة

فى تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة وكيف يمكن الاستفادة منها لإصلاح واقع الإدارة فى المدارس المصرية، وكذلك رصد بعض الصعوبات التى تحول دون قيام المدرسة الفعالة لدورها المنوط به وكيف يمكن التغلب على تلك الصعوبات من خلال تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية، وكيف يمكن التوصل إلى بعض الإجراءات التى تضمن التطبيق الناجح لأسلوب الإدارة الذاتية وبذلك يتم تفعيل دور الإدارة المدرسية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي: وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- التخطيط لتطوير المدرسة المتجة واعتبارها وحدة مستقلة بذاتها .
- إعادة هيكلة إدارة المدرسة بالشكل الشبكي الذي يسمح بالقيادة التشاركية .
- تأسيس نظام للمحاسبية التعليمية يساعد فى تقييم الأداء المدرسي على أساس اشتراك المدرسة فى وضع المعايير اللازمة لذلك.

٢١- دراسة عاصم احمد حسين محمد (٢٠٠٨م)[٣١]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق اللامركزية فى إدارة نظام التعليم قبل الجامعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ومدخل التحليل المقارن وتوصلت الدراسة إلى أن هناك متطلبات لتطبيق اللامركزية فى التعليم قبل الجامعي وتنوع تلك المتطلبات بين تشريعية وتنظيمية ومادية وبشرية ومجتمعية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات وهى إصدار قانون جديد للمحليات ينتقل بنظام الإدارة المصري إلى نظام الحكم المحلي، وإصدار قانون جديد للتعليم يحتوي على جميع المتطلبات التشريعية اللازمة لتطبيق اللامركزية وتنفيذ متطلبات تطبيقها على مراحل، والتعاون الجاد بين القيادة السياسية والقيادات التعليمية وأفراد المجتمع ومؤسساته.

٢٢- دراسة نجوي حسين عبد الفتاح المسيري (٢٠٠٩م)[٣٢]:

استهدفت الدراسة رصد الواقع الحالي للإدارة فى المدرسة الثانوية فى مصر والمشكلات التى نفوق تطويرها وتحديد دواعي تطويرها فى ضوء اتجاهات العصر

واحتياجات المجتمع المصري من خلال الإدارة الذاتية والتعرف على خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة فى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية فى المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها:

- أن الإدارة المدرسية لا تستطيع اتخاذ القرارات المدرسية دون الرجوع إلى الإدارات العليا .
- غياب المشاركة المجتمعية فى المنظومة التعليمية وسيادة المركزية على كافة المستويات.
- عدم وضوح المسئولية والأدوار التى يقوم بها الجهاز الإداري نظرا لتعدد القيادة فى المدرسة الثانوية من مدير، ونائب مدير ووكيل وناظر، وكثرة عدد الوكلاء دون تحديد مهام وظيفته.

٢٣- دراسة إيمان محمد طلعت (٢٠١١م)[٣٣]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الإدارة الحديثة وخاصة اللامركزية، وواقع إدارة المدارس التجريبية الرسمية للغات، والوصول إلى تصور مقترح لتطوير إدارة المدارس التجريبية الرسمية للغات فى ضوء مدخل اللامركزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي: وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ضعف المشاركة الايجابية والفعالة من قبل العاملين بالمدارس التجريبية فى اتخاذ القرارات الخاصة بتنظيم العمل داخل المدرسة وبالتنسيق مع الإدارة العليا، وأن التخطيط لا يتم وفق أدبيات الإدارة الحديثة مما يترتب عليه القصور الواضح فى تنفيذ القرارات المدرسية ويعرقل أداء العمل كما يوجد قصور فى تطبيق قواعد ولوائح المحاسبية بالمدارس التجريبية.

٢٤- دراسة أحمد عبد الغنى عبد العال، وعبد العاطى حلقان أحمد (٢٠١١)[٣٤]:

هدفت الدراسة إلى تعر ف دور مدخل الإدارة الذاتية فى تحقيق الإصلاح الإدارى والتعليمى ودعم المشاركة المجتمعية فى صناعة القرارات التعليمية على المستوى المدرسى فى كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية ، ومحاولة الإفادة من خبرات هاتين الدولتين فى تطبيق مدخل الإدارة الذاتية فى المدرسة المصرية من خلال نتائج المقارنة. وفى ضوء التحليل المقارن لتجربتى كندا والولايات المتحدة الأمريكية قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطبيق الإدارة الذاتية فى المدرسة المصرية تمثل فى مجموعة من الإجراءات التى تؤكد على ترسيخ ثقافة اللامركزية ، واتخاذ التشريعات اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية وزيادة صلاحيات المدرسة مادياً وإدارياً وتربوياً ، وتفعيل مجالس الأمناء والمجالس المحلية صلاحيات واسعة فى صناعة القرار التعليمى .

ب- دراسات أجنبية :

٢٥- دراسة : (1997Jack &Amylase)[٣٥]:

وعنوان الدراسة المدارس تصنع القرار: تأثير الإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة، وأشارت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة للإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة لكي تعظم فاعلية صنع واتخاذ القرار التربوي على مستوي الوحدة المدرسية وهذه المتطلبات متمثلة فى المساندة المطلقة من السلطات المحلية بأحقية المدرسة فى صنع واتخاذ قرارها واعتبارها وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها، وتقدم السلطات المحلية فقط النصح والتوجيه والإرشاد، والتفكير الجماعي من اجل الوصول إلى تحقيق أفضل النتائج من خلال جودة مخرجات العملية التعليمية والتى تقدمها المدرسة على مستوي المناطق المحلية والمجتمع ككل.

٢٦- دراسة (1998Phillips) [٣٦]:

وعنوان هذه الدراسة هو "مدي نجاح المدارس فى تحقيق المخرجات المتوقفة والمرجوة من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة": وهدفت إلى تحديد مدي نجاح المدارس فى تحقيق المخرجات المتوقفة والمرجوة من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، وتقديم الأدلة التى تبرهن على أن نقل السلطة إلى موقع المدرسة يجعلها قادرة على التصرف فى شئونها والعمل باستقلالية وذاتية. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: أن نجاح المدارس فى تحقيق المخرجات المتوقعة والمرجوة تتم فى ضوء الإدارة الذاتية للمدرسة وأن الأساليب والطرق والوسائل والأنشطة المستخدمة والتى تؤدى للوصول إلى الأهداف المنشودة التى تتحقق من قبل المدرسة ذاتية الإدارة.

٢٧- دراسة شيونج، شيخ (1999cheung & cheng) [٣٧]:

"وعنوانها نحو إدارة ذاتية للمدارس" والتوجه نحو تطبيق الإدارة الذاتية فى مدارس هونج كونج، وتم تطبيق المنهج المسحي فى الدراسة على عدد كبير من المدارس الثانوية فى هونج كونج وتوصلت الدراسة إلى أن تحسين نوعية التعليم والارتقاء بمنتجاته تكمن فى مبادرة الحكومة تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس.

٢٨- دراسة (2000Vazquez Marti) [٣٨]:

وجاءت هذه الدراسة بعنوان "تأثير اللامركزية والإدارة الذاتية فى بيرتوريكو دراسة حالة" استهدفت الدراسة استقصاء مدي تحقيق اللامركزية فى التعليم من تقييد ووجود عقبات فى المرحلة الابتدائية وتحليل الحياة المدرسية ومدي ما حققته البيئة المدرسية خلال العام الدراسي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي: وتوصلت الدراسة لبعض النتائج منها: إنه على الرغم من توافر سلطة المدرسة فى اختيار العاملين واستخدام الميزانية إلا أن الإصلاح لم يتم بفعالية، ولم تستطيع المدرسة استخدام سلطتها فى الميزانية واختيار المناهج ولا زالت السلطة مركزية، ويعد ذلك قصور فى تطبيق وتنفيذ اللامركزية بفعالية وايجابية. وقد عللت الدراسة ذلك للأسباب التالية:

- أن التغيير قد تم من أعلى لأسفل(Top – Button) أي إلزام من قبل الإدارة العليا دون بحث المدخلات التى يتم دمجها من داخل المدرسة.

- قصور وصفت استخدام السلطة المفوضة داخل المدرسة.
- أن وضع السياسة الأكاديمية لا تعبر عن حاجات الطلاب والمعلمين.

٢٩- دراسة (2001Gil sehmerler) [٣٩]:

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع إستقلالية مدرسة نادلسيترن والتى تضم طلابا من ٤٠ دولة مختلفي الجنسيات واللغات والثقافات ، وكيفية مواجهة مدير المدرسة للتحديات التى يفرضها الوضع الحالي. وقد تم تحديد مجموعة عوامل لتحقيق استقلال المدرسة من أهمها :

- تمكين المدرسة من اختيار العاملين وممارسة حق تعيين واختيار العاملين واستخدام حق استقطاب القائمين على تنفيذ سياسة المدرسة واختيار من هم أكثر كفاءة وفعالية .
- تحديد الموارد والميزانية واستخدام حق التعيين والاستغناء عن بعض الأفراد.
- تنظيم العمل داخل المدرسة من خلال وضع جدول الأعمال وتحديد المسئوليات والأدوار.
- إعداد الطلاب لمواجهة تحديات العصر.

٣٠- دراسة (2003Todd) [٤٠] :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مردود تطبيق المدرسة للإدارة الذاتية من خلال آراء المعلمين عن ثلاثة عناصر أساسية فى الإدارة الذاتية للمدرسة وهى : (المشاركة فى صنع القرار، المناخ المدرسي، نجاح الطلاب) ، وقد أوضحت النتائج أن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ادي إلى نتائج ايجابية كما كشفت استجابات المعلمين عن أن المشاركة فى صنع القرار تعد إستراتيجية فعالة فى تحسين المدرسة، كما ساعد المناخ المدرسي الذي يوفره هذا المدخل على تحسين التدريس والتعليم وأدي إلى نجاح الطلاب كما نجحت المدرسة فى أن تكون مجتمعا مهنيا يعمل فيه المديرون والمعلمون بتعاون من اجل تطوير رؤية المدرسة ورسالتها، ووضع خطة لتحسينها.

٣١- دراسة (Calduell 2005) [٤١]:

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين تطبيق اللامركزية فى التعليم وجودة العملية التعليمية، ومحاولة التعرف على تأثير تطبيق اللامركزية على جودة التعليم ونواتج التعلم المستهدفة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

وجود روابط مباشرة وغير مباشرة بين صنع القرار على المستوي المحلي ونواتج التعليم لدي التلاميذ . خاصة القرارات المتعلقة بالتنمية المهنية وبناء قدرات أعضاء هيئات التدريس فى مجال تصميم المناهج وتدريسها، وطرق التدريس التى تلبي احتياجات التلاميذ، وأن القرارات التى تصنع على المستوي المحلي تأخذ فى الإعتبار الظروف والأوضاع المحلية التى تختلف من مجتمع إلى آخر ، والقدرة على تحديد الاحتياجات ، ومراقبة نواتج التعلم .

٣٢- دراسة زهاو (2009Zhao) [٤٢]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض المشكلات التى تنشأ عن اللامركزية وكيفية علاجها، وكذلك علاج بعض المشكلات التى قد تنشا عن تبني اللامركزية فى التعليم. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: إن الفجوة بين الريف والحضر تناقصت وأن هناك تفاوت في الفروق الإجمالية فى الإنفاق على التعليم لكل تلميذ بين الأقاليم . وأنها تناقصت بشكل أسرع على مستوى التعليم الابتدائي منها عن التعليم الثانوي.

تعليق عام على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية سواء تلك التي تناولت المدرسة المنتجة أو التى اختصت بالإدارة الذاتية تبين للباحثة أن بعض الدراسات تشابهت مع الدراسة الحالية فى بعض الجوانب ولكن البعض الآخر اختلف عن هذه الدراسة خاصة فى الربط بين دور الإدارة الذاتية فى رفع كفاءة وفعالية المدرسة المنتجة والذي يمثل المحور الرئيس للدراسة الحالية .

وهنا نشير إلى أوجه الشبه والاختلاف الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

- بعض الدراسات تناولت دور التعليم فى الوفاء باحتياجات التنمية وتفعيل دور المؤسسات التعليمية فى إنجاح المشروعات الصغيرة كدراسة عبد العظيم مصطفي ٢٠٠٠م.
- ركزت بعض الدراسات على فكرة المدرسة كوحدة منتجة تتمتع بهيكل إداري وتنظيمي يتسم بالمرونة والانفتاح على المجتمع الخارجي تشجع على الإبداع والابتكار من خلال مد برنامج يقوم بدور هام فى العملية التعليمية كدراسة Johnson Williams 1990 ، فاطمة على ٢٠٠٢م، حنفي قاسم ٢٠٠٢م.
- أكدت بعض الدراسات على أن هناك علاقة ارتباطية بين المدرسة المنتجة والمجتمع المحيط وأن من سمات نجاحها هو انفتاحها على المجتمع الخارجي فهو الذي يسهم فى نجاحها إلى حد بيعد كدراسة أبو الحسن ٢٠٠٣م.
- أكدت بعض الدراسات أن الإدارة الذاتية مدخل أساسي للمدرسة المنتجة وأن رفع كفاءة المدرسة المنتجة يأتي من استقلاليتها الإدارية، كدراسة خالد قدري ١٩٩٩م، ودراسة بيجوت ٢٠٠٨م Pig got، سلامة ٢٠٠٠م، سليمان ٢٠٠٤م ، وهوما تتفق عليه الدراسة الحالية .
- بعض الدراسات أوصت بتقليص المركزية مع زيادة الصلاحيات الإدارة والمالية للإدارة المدرسية كدراسة بدري أبو الحسن ٢٠٠٣م، حنفي، وقاسم ٢٠٠٣م، ودراسة ليه وريان ٢٠٠٩م Ryan ,Leigh، عاصم احمد حسين ٢٠٠٨م، jack 1997.
- أوصت بعض الدراسات بأن يتم تطبيق المدرسة المنتجة فى جميع مراحل التعليم والتخطيط الجيد لإنجاحها والتوجيه نحو التعليم المنتج وربط باحتياجات المجتمع دراسة سعد الدين ٢٠٠٥م، ودراسة بيجوت ٢٠٠٨م، وهذا ما تتفق معه الدراسة الحالية.
- أكدت بعض الدراسات على تنمية الإنتاجية والموارد الذاتية للمدارس ومنحها الصلاحيات اللازمة لتطبيق المدرسة المنتجة فى جميع مراحل التعليم العام كدراسة

أروي، أخضر ٢٠١٢م، دراسة لوكورد ١٩٩٦م Lochword، دراسة شاندان ٢٠٠٤م chandan، وتتفق الدراسة الحالية فى ذلك .

- ركزت بعض الدراسات على الدور القيادي لمدير المدرسة المنتجة والذي يدير المدرسة من خلال فريق عمل يشارك فى التخطيط واتخاذ القرارات كدراسة wrlliom (1995)، ودراسة (Penny 2000) وتتفق الدراسة الحالية مع نتائج هذه الدراسات.

- أشارت بعض الدراسات إلى تأسيس نظام للمحاسبية التعليمية يساعد فى تقييم الأداء المدرسي وتحسين الأداء ، كما في دراسة شوقي، حسين ٢٠٠٦م. مع الأخذ فى الاعتبار أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة فى بعض الجوانب منها:

- أفادت فى تكوين خلفية علمية ساعدت فى إثراء الإطار النظري فى مجال الدراسة كمفهوم المدرسة المنتجة وفلسفتها ومتطلباتها وكذلك مفهوم الإدارة الذاتية وأن استقلالية المدرسة تمكنها من اختيار من هم أكثر مهارة وخبرة،إدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة واقتدار.

- أفادت الدراسة الحالية فى توضيح العلاقة الارتباطية بين الإدارة الذاتية للمدرسة والمدرسة المنتجة الفعالة.

- وجهت الدراسة الحالية إلى أن اهتمام الدولة بالتعليم جعلها أكثر تركيزاً على تنويع مصادر التمويل وتفعيل دور المدرسة كوحدة منتجة والسعي لإنجاح المشروعات الصغيرة والتى تساهم فى التنمية الاقتصادية .

- تبين من الدراسات السابقة أهمية مدخل الإدارة الذاتية كأحد المداخل الإصلاحية التى ترتقى بكفاءة وفعالية المدرسة المنتجة .

المصطلحات الإجرائية للدراسة:

الإدارة الذاتية للمدرسة: School Based Management (ABM)

هي المدرسة التي تصبح وحدة إدارية مستقلة ذاتياً من حيث حرية التصرف فى إدارة شئونها ، وتفويض السلطات والصلاحيات لإدارة شئونها المالية ، والإدارية ، والأكاديمية ، والسياسية ، مع خضوع المدرسة للمحاسبية والمساءلة فى ضوء المعايير القومية لجودة التعليم ، وتعد الإدارة الذاتية أحد مداخل الإصلاح التعليمى فى الفكر الإدارى الحديث .

المدرسة المنتجة: Productive School

مشروع تعليمي يهدف إلى إكساب المتعلم ثقافة العمل والإنتاج والإتقان، والجودة، وتمثل دوراً محورياً في التنمية وتؤكد النظرة التربوية الحديثة والمتطورة للدور التنموي للمؤسسة التعليمية وربطها بالمجتمع المحلي من خلال التدريب على المشروعات الإنتاجية الصغيرة المدرة للربح وترسيخ قيم العمل والإنتاج، أى أن رسالة المدرسة المنتجة تتضمن بعدين معاً تعليمى وإنتاجى .

كفاءة المدرسة المنتجة: Sufficiency of Productive School

قدرة المدرسة على تأهيل مخرجات تعليمية، تمتلك مهارات العمل والإنتاج والإتقان مثل: إدارة الوقت، والتخطيط الاستراتيجي، ودراسة الجدوي للمشروعات، والاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد الذاتية من اجل بناء الشخصية المنتجة التى تستجيب لمتطلبات سوق العمل المتغيرة.

خطوات السير في البحث:

تتناول الدراسة المحاور التالية:

- **المحور الأول:** فلسفة وأهداف المدرسة المنتجة، وبنيتها الإدارية في مصر، وخبرات بعض الدول
- **المحور الثاني:** الإدارة الذاتية كمدخل إصلاحي في المؤسسات التعليمية، وخبرات بعض الدول.
- **المحور الثالث:** عوامل النجاح فى العلاقة الارتباطية بين الإدارة الذاتية وكفاءة المدرسة المنتجة .
- **المحور الرابع:** التصور المقترح لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية فى التنظيم الإدارى للمدرسة المنتجة

المحور الأول: فلسفة وأهداف المدرسة المنتجة وبنيتها الإدارية في مصر وخبرات بعض الدول

إن المتغيرات السريعة والمتلاحقة التى يشهدها عالمنا المعاصر فرضت العديد من التحديات التى تواجه منظومة التعليم، مما أدي إلى ظهور توجهات عالمية لتطوير رسالة المدرسة تمثلت في صيغ جديدة، وتجديدات تربوية ترتقي بأهداف المدرسة للوصول إلى منظومة التنمية المستدامة.

وتعد المدرسة المنتجة احدي الصيغ التربوية الحديثة التى يتم من خلالها تنمية ثقافة الإنتاج والاستثمار والادخار، وربط التربية بالعمل المنتج، وترسيخ العلاقة الارتباطية بين المدرسة والمجتمع المحلي فى إطار متطلبات سوق العمل والتنمية البشرية.

فلسفة المدرسة المنتجة:

تنطلق فلسفة المدرسة المنتجة من عدة مبادئ وأسس من أهمها:

- **أن العملية التعليمية في المدرسة هى عملية اقتصادية بالدرجة الأولي، فالمنظور الاقتصادي للتعليم هو الذي يوجه سير الدراسة في المنظومة التعليمية أي من الاستثمار، والإنتاج، وإتقان العمل هى معايير قياسية لمخرجات المدرسة المنتجة والتكامل بين التعليم والإنتاج هى القاعدة الأساسية التى تنطلق منها أهداف المدرسة المنتجة. وهذا ما أكدت عليه التوجهات الحديثة في مجال التنمية البشرية في الألفية الثالثة، فالتنمية لا تتحقق بالثروات الطبيعية، أو التقدم العلمي وإنما تتحقق بنمط التعليم القادر على تأهيل الكوادر البشرية المدربة القادرة على المشاركة في الأنشطة الاقتصادية والتنموية بفاعلية وكفاءة.**

- **أن التعليم إنتاج واستثمار له عوائده المباشرة وغير المباشرة وليس خدمة استهلاكية تقدم للفرد، وهذا يعني أن تكون المؤسسة التعليمية وحدة تعليمية إنتاجية في آن واحد، لذا ظهر الاهتمام أخيرا باقتصاديات المدرسة (** Economics of School**) (٤٣)التى تنظر إلى المدرسة على أنها مصنفا له طاقته الإنتاجية، وأن الفصل الدراسي وحدة إنتاجية وأن العملية التعليمية ينبغي أن توظف الإمكانيات المتاحة للاستثمار الأمثل ورفع الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية وتوفير الموارد الذاتية ومصادر أخري للتمويل المدرسي.**

- **تحقيق القيمة الإنتاجية المضافة للمؤسسة التعليمية (– Productive Value added) حيث تؤكد معظم مداخل الإصلاح التربوي على إنتاجية المخرجات التعليمية للمؤسسة التعليمية في الدول المتقدمة والنامية على السواء، وإنتاجية المدرسة Productivity of school تنفي العلاقة الإرتباطية بين مدخلاتها ومخرجاتها فى إطار تحقيق الأهداف المنشودة منها(٤٤)، وتتمثل في كفاءة الإدارة وفاعليتها في توظيف الموارد والإمكانات المتاحة واستثمارها لتحقيق رضا المجتمع، والإنتاجية هى محصلة الكفاءة بنوعيها الداخلية والخارجية، أما القيمة الإنتاجية المضافة فتعني التوظيف الأمثل الموارد المدرسية المتاحة البشرية والمادية للحصول على اكبر عائد ممكن من خلال الأنشطة المنتجة، والموجهة إلى مواقع الإنتاج في سوق العمل. وقد أكدت توصيات المؤتمر الدولي السادس عشر للشبكة الدولية للمدارس المنتجة**

(INEPS) المنعقد في عام ٢٠٠٤م على ضرورة إدخال التعليم المنتج في التعليم العام لرفع كفاءة القيمة الإنتاجية المضافة للمدرسة[٤٥] ، وتعد مدرسة بياجية (J.Piaget) نموذجاً للمدرسة التى تقوم على التعلم المنتج في ألمانيا.

- **التمويل الذاتي للمدرسة**، حيث تقوم إدارة المدرسة المنتجة على توفير مقومات التمويل الذاتي، فمن المعروف أن التمويل الذاتي للمدرسة يعد من أهم الاتجاهات الحديثة في تمويل التعليم، واحد تطبيقات الإدارة الذاتية للمدرسة، فتحويل المدرسة إلى وحدات إنتاجية ذاتية التمويل يوفر بعض المصادر المالية اللازمة لنفقات العملية التعليمية من خلال الأنشطة الإنتاجية والخدمات التى تقدمها المدرسة للمجتمع المحلي، والتمويل الذاتي للمدرسة المنتجة هذا احد المصادر المالية الناتج عن الأنشطة والمشروعات الإنتاجية الصغيرة والخدمات التى ترتبط بعائد مادي يمثل مورداً مالياً إضافياً يعود على المعلم والمتعلم والمدرسة بصفة عامة في إطار علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي[٤٦]، وعليه فان المدرسة المنتجة تشارك في تمويل التعليم وتعد استراتيجية جديدة لتحقيق تنوع مصادر تمويل التعليم، لتوفير بعض نفقات المدرسة بجوار الدعم الحكومي للتعليم.

- **تعزيز القدرة التنافسية للمتعلم في ضوء التغيرات الاقتصادية المعاصرة**، فمن المعروف أن مجتمع اقتصاد المعرفة وما صاحبه من تطور في الأنشطة الاقتصادية، وتدويل رأس المال، وظهور الاتفاقيات الدولية وغيرها فرضت على التعليم تحديات من أهمها ضرورة بناء الشخصية المنتجة الفاعلة في الاقتصاد القومي من اجل تعزيز القدرة التنافسية، للمجتمع أمام المنافسة العالمية، ويتطلب ذلك تأهيل المتعلم وتزويده بالمهارات الحياتية وخاصة مهارات العمل والإنتاج التى تلبي احتياجات سوق العمل سريعة التغير، مما يتطلب إعادة النظر في رسالة المدرسة لتعميق مفهوم الإنتاجية اللازمة لتحقيق القدرة التنافسية على المستوي القومي والعالمي.

مفهوم المدرسة المنتجة:

تزخر أدبيات الفكر الإداري الحديث بالعديد من التعريفات للمدرسة المنتجة إلا أن جميعها تشير إلى أن هناك محور استراتيجي تقوم عليه هذه المدرسة وهو بناء الشخصية المنتجة فى إطار التعلم المنتج على مستوي مراحل التعليم المختلفة وهنا تشير إلى بعض التعريفات والتى يمكن أن تستخلص منها تعريفاً إجرائياً يعرفها ستيرن (Stern) بأنها المؤسسة التعليمية القادرة على توظيف مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية لبناء الشخصية المتعلمة والمنتجة، وتحقيق مصادر تمويل ذاتية لها في إطار التعليم المنتج، فالمتعلم في المدرسة المنتجة يكتسب مهارات الإنتاج والتسويق، والمهارات الحياتية التى تتناغم مع متطلبات العصر.(٤٧)

ويعرفها (Joseph Murphy) بأنها المدرسة التى تعزز ثقافة العمل والإنتاج، وتدرب المتعلمين على العمل القابل للتسويق من خلال المشروعات الإنتاجية الصغيرة، وتعمل على غرس قيم العمل والإنتاج وتتميز بدرجة كبيرة من الاستقلالية في تمويلها الذاتي.(٤٨) ويشير كل من (Schneider & Bohm) إلى أن التعليم المنتج (Productive learning) هو الأسلوب الأمثل للتعليم فى هذه المدارس، فالتعليم فى هذه المدارس يقوم على الأنشطة والمشروعات الإنتاجية كما تؤكد مناهجها الدراسية على قيم العمل، ويتوقف نجاحها على تطبيق التعلم المنتج. (٤٩)

مما سبق يتبين لنا أن مفهوم المدرسة المنتجة يرتبط بكفاءة المدرسة لتحقيق مخرجات تمتلك مهارات العمل والإنتاج والإتقان، وتساهم بفاعلية في مجالات التنمية باعتبارها قوة عاملة منتجة، بالإضافة إلى أن هذا المفهوم يتضمن بعداً إستشرافياً للمستقبل، حيث يتم اكتساب المتعلم في هذه المدرسة المهارات الحياتية المستقبلية من اجل الاستجابة لمتطلبات سوق العمل سريعة التغير وهى لا تقتصر على مرحلة تعليمية معينة، وإنما يمكن أن تطبق في جميع مراحل التعليم، وتكون احدي تطبيقها على التعليم الفني تكون مدارس التعليم الفني وحدات إنتاجية يحكم طبيعة الدراسة فيها ويقترن بنجاح المدرسة المنتجة بتطبيق الإدارة الذاتية في بنيتها الإدارية.

وعليه يمكن أن تضع تعريفاً إجرائياً للمدرسة المنتجة في الأتي:

هى المدرسة التى يتم فيها ربط العملية التعليمية بالإنتاج من خلال المناهج والأنشطة والفعاليات التى ترتبط بالتسويق وثقافة العمل والإنتاج لتحقيق مخرجات منتجة قادرة على دخول المنافسة في سوق العمل، وتحقيق موارد ذاتية للمساهمة في دعم وتمويل التعليم.

مبررات الأخذ بفكرة المدرسة المنتجة:

يعد مفهوم المدرسة المنتجة من أبرز الصيغ والتجديدات التربوية التى تعمق العلاقة الارتباطية بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال استثمار موارد المدرسة المادية والبشرية المتاحة، والإفادة من موارد المجتمع المحلي وإمكاناته في إطار التعلم المنتج. ولقد سبقت الدول المتقدمة والصناعية الكبري في تطبيق فكرة المدرسة المنتجة لقناعتها بالمردود التربوي والاجتماعي والاقتصادي والمهني لهذه المدرسة وفيما يلي نشير إلى أهم مبررات الأخذ بفكرة المدرسة المنتجة.

أولاً: التحديات التى فرضتها المتغيرات المحلية والعالمية المعاصرة:

فالتحولات الاقتصادية وما ترتب عليها من تزايد المنافسة وظهور مجتمع اقتصاد المعرفة، والخلل الواضح في المواءمة بين مخرجات النظام التعليمي ومتطلبات سوق العمل المتغيرة، والتغيرات الجوهرية التى حدثت في بنية المهن والوظائف كل ذلك يشكل تحدياً على المدرسة، فلم تعد مخرجاتها قادرة على التكيف مع متطلبات سوق العمل المستقبلية. من هنا كانت أهمية ربط التعليم بالعمل المنتج من خلال صيغة تربوية جديدة تتضمنها رسالة المدرسة لتمكين المتعلم من التعامل مع متطلبات سوق العمل بكل متغيراته وتحدياته.

فالمدرسة المنتجة تربط المتعلم بحركة السوق المتغيرة، وتشجعه بعد انتهاء تعليمه على الاعتماد على ذاته في كسب عيشه بالعمل وإدارة المشروعات الصغيرة، واستغلال إمكانيات البيئة المحلية، لإنتاج صناعات محلية [٥٠]، ولهذا تعد المدرسة المنتجة نموذجاً تربوياً لمواجهة هذه التحديات.

ثانياً: البعد التنموي للمدرسة:

فقد تزايدت في الآونة الأخيرة توجهات الاهتمام باقتصاديات المدرسة في أنظمة التعليم المتقدمة لمواجهة التحديات الناتجة عن مجتمع اقتصاد المعرفة وأصبحت صياغة بيئة التعليم ليكون أكثر فاعلية في مجالات التنمية احد مقاييس جودة مخرجات المدرسة. ففى النظام التعليمي الألماني، أصبح العمل المنتج محوراً استراتيجياً في المدرسة في جميع مراحل التعليم المختلفة، فإعداد المتعلم للحياة في المجتمع كقوة عاملة منتجة ضرورة تنموية وبعد مستقبلي للتعليم يوفر فرص عمل حقيقية تسهم في تنمية المجتمع، وتعمق ولاء المتعلم وانتمائه لوطنه والمدرسة المنتجة توفر الشراكة الفاعلة بين التعليم ومجالات التنمية المختلفة في المجتمع، بل لا تعمل على دمج المتعلم في مشكلات مجتمعه، وتطبيق ما يتعلمه من خلال عمل منتج للمساهمة في رفع معدلات التنمية من منطلق أن التعليم والاقتصاد وجهي عملة واحدة، وعليه فان المدرسة المنتجة لها بعد تنموي يتمثل في:[٥١]

- تنمية الاقتصاد القومي.
- توفير أهم عناصر الإبداع والإنتاج فى المتعلم.
- تحقيق التنمية المستدامة.
- بناء مجتمع قوي مترابط.
- الارتقاء بإنتاجية المتعلم وبناء قدراته التنافسية.

ثالثاً: تنوع مصادر التمويل:

يعد تمويل التعليم من أهم القضايا الحاكمة لمستوي منظومة التعليم من حيث مدي فعالية تأثيره على أوجه الإتقان المختلفة للمنظومة التعليمية من ناحية، ومن ناحية أخري مدي توفيره لمصادر تمويلية، متنوعة تضاف إلى المصدر الرئيسي وهو التمويل الحكومي.

فمن المعروف أن جودة النظم التعليمية يصعب تحقيقها في إطار تمويل حقيقي، وأن التعليم مسئولية مشتركة بين الدولة والمجتمع، وعليه يعد تنوع مصادر تمويل التعليم ضرورة حتمية تقتضيها ظروف العصر ومتغيراته، وهذا ما أكد عليه البيان العالمي عن

التعليم في القرن الحادي والعشرين حيث أشار إلى "أهمية دعم المجتمع بمختلف فئاته لتمويل التعليم، وضرورة تعدد مصادره". (٥٢)

وتشير بيانات البنك الدولي إلى أن متوسط الإنفاق العام على التعليم في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في عام ٢٠١٠/ ٢٠١١م بلغ (٢.٥%) مما يؤكد تدني مستوي الإنفاق العام على التعليم في مصر(٥٣)، مما ترتب عليه عجز الموارد المالية عن تلبية متطلبات إصلاح التعليم وتضاءل مرور التعليم بحكم أنه لا يخدم احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية بشكل عام.

وأدركت وزارة التربية والتعليم أهمية تنوع مصادر تمويل التعليم، حيث تضمنت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤م – ٢٠٣٠م) استراتيجية تمويل التعليم، وحددت ثلاثة مصادر لتمويل التعليم تتمثل في الدولة كممول رئيسي، والمساهمات المجتمعية والقطاع الخاص، والجهات المانحة، والموارد الذاتية للمدرسة. (٥٤)

وبناء على ذلك أصبح تعدد مصادر التمويل ضرورة للوفاء بمتطلبات جودة التعليم وكفاءته ودعم مخصصاته، فالتمويل الذاتي للمدرسة يعد احد المصادر الإستراتيجية لدعم التمويل الحكومي للتعليم الذي يتمثل في المدرسة المنتجة، حيث يشير الواقع الحالي أن الدعم الحكومي لتمويل التعليم لا يمكنه الوفاء بمتطلبات تمويل الأنشطة التربوية والتعليمية المستهدفة، ويحقق معدلات الكفاءة والفاعلية المطلوبة للمدرسة، وهناك الكثير من الدراسات التى أشارت إلى انعدام القيمة المضافة للمدرسة بسبب ضعف التمويل، فتحويل المدرسة إلى وحدة إنتاجية يوفر موارد ذاتية للإنفاق على الأنشطة التربوية المختلفة، وصيانة المدرسة، وتحقيق معدل ربح من المشروعات الإنتاجية الصغيرة يعود على المعلم والطلاب والعاملين بالمدرسة، هذا بالإضافة إلى أن اكتساب مهارات العمل والإنتاج يعد في حد ذاته ربحاً كبيراً يعود على شخصية المتعلم.

رابعاً: مواجهة بعض المشكلات الاجتماعية والتربوية:

يعد تزايد الطلب المجتمعي على التعليم من أهم التحديات التى تواجه نظام التعليم المصرى في الآونة الأخيرة نتيجة الزيادة السكانية بمعدلات غير مسبوقة وبصفة خاصة في

شرائح العمر الموازية لسن التعليم، وقد بلغت نسبة الاستيعاب للشريحة العمرية في سن التعليم الأساسي (٩٠%) وهذا يشكل تحدياً لتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية. (٥٥)

كما يشير واقع التعليم في مصر إلى ازدياد معدلات التسرب فى مرحلة التعليم الأساسي (الابتدائي والإعدادي) حيث بلغ عدد المتسربين من حلقة التعليم الابتدائي في عام ٢٠١١م حوالي ٢٨.٨٤١ تلميذاً وتلميذة، ومن حلقة التعليم الإعدادي ١٣٠.٥٦٤ تلميذاً وتلميذة ويترتب على مشكلة التسرب من التعليم زيادة في حجم مشكلة الأمية، حيث تشير الإحصائيات إلى أن حجم مشكلة الأمية في مصر بلغ ٢٤.٩% في عام ٢٠١٤م. (٥٦) ويرتبط بمشكلات الاستيعاب والتسرب والأمية مشكلة أخري تمثل تهديداً مباشراً للاستقرار الاجتماعي والسياسي للمجتمع المصري وهى مشكلة البطالة التى ارتفعت معدلاتها إلى (١٣.٦%) من قوة العمل في عام ٢٠١٣م (٥٧) فمن المعروف أن مخرجات التعليم هى مدخلات التنمية، وأن نقص مهارات العمل والإنتاج وضعف كفاءة الخريجين لها دوراً أساسي في بطء معدلات النمو الاقتصادي، والاستجابة للتحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة يتطلب من النظام التعليمي المصري إعادة النظر في رسالة المدرسة لتصبح المدرسة وحدة إنتاجية تدير مواردها البشرية باستقلالية وتساهم بفاعلية في تنمية الاقتصاد القومي ورفع الكفاءة الإنتاجية للمتعلمين، فالأخذ بصيغة المدرسة المنتجة يواجه تحديات المشكلات الاجتماعية والتربوية التى يعاني منها المجتمع المصري.

خامساً:الارتقاء بإنتاجية المؤسسة التعليمية :

ففى إطار اعتماد جودة التعليم في التعليم قبل الجامعي يشير الواقع إلى ضعف إنتاجية المدارس، بمعني انخفاض الكفاءة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتتمثل ضعف الكفاءة الداخلية في ارتفاع نسبة الفاقد التعليمي المتمثلة في الرسوب والتسرب وغيره. أما ضعف الكفاءة الخارجية فيتمثل في ضعف قدرة المدرسة على تحقيق الأهداف المنشودة منها في علاقتها بالمجتمع المحلي والتى من بينها ضعف توافق مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل المتغيرة، ومجتمع اقتصاد المعرفة فإنتاجية المدرسة تعني الفاعلية والتجاوب مع متطلبات التنمية وقد أشار (Hadderman) إلى أهمية إنتاجية المدرسة في عالمنا المعاصر وأوضح أن من أهم أسباب ضعف إنتاجية المدرسة يرجع إلى الإدارة البيروقراطية، وعدم توظيف الموارد المتاحة في المدرسة بطريقة مثلى، وعجز موازنة المدرسة وعدم توافر

المشاريع الإنتاجية الصغيرة. [٥٨] من هنا كانت المدرسة المنتجة مدخلاً للارتقاء بإنتاجية المؤسسة التعليمية.

يتبين لنا مما سبق أن المدرسة المنتجة نقلة نوعية لربط التعليم بالتنمية وبمتغيرات سوق العمل، وآلية جديدة لتطبيق الإدارة الذاتية، وتوسيع مجال التجديد التربوي، بل واستجابة لمتطلبات عصر اقتصاد المعرفة لذا، ينبغي الاهتمام بتطبيقها في جميع مراحل التعليم على اعتبار أن مخرجات كل مرحلة تمثل مدخلات للمرحلة التالية، وبالتالي تطبيق المدرسة المنتجة يتطلب التواصل والاستمرارية في السلم التعليمي بمراحله المختلفة.

مقومات وخصائص المدرسة المنتجة:

المدرسة المنتجة مشروع تربوي يرتقي بالعملية التعليمية إلى مستوي الإنتاجية التى تحقق دوراً فاعلاً للفرد والمجتمع، ولها مردود تربوي واجتماعي واقتصادي، وثقافي، وسياسي، وتلعب دوراً بارزاً في التنمية، وفيما يلي نشير إلى أهم مقومات وخصائص المدرسة المنتجة.

١- تحقق العلاقة التكاملية بين التعليم والتنمية :

فالمدرسة المنتجة تعمل على تسليح المتعلم بالمهارات والخبرات العملية التى تمكنهم من أن يكونوا رجال أعمال ناجحين في بيئتهم المحلية، كما تعمل على سد الفجوة بين التعليم الأكاديمي وارتباطه بسوق العمل وتوجيه طاقات وإمكانات المدرسة للارتقاء بالمجتمع المدرسي والمحلي وتزيد من دور المشاركة المجتمعية، وينعكس ذلك على العلاقة الارتباطية بين التعليم والتنمية[٥٩] مما تسهم في رفع معدلات التنمية على المستوي المحلي والقومي، فالإنسان المنتج هو القوة الدافعة للتقدم الاقتصادي والمصدر الأساسي لتمويل التعليم ذاته.

٢- تقوم على التعلم المنتج :

فالمدرسة وحدة إنتاجية أو مصنع صغير لإنتاج سلعة ما، وللمصنع مدخلات ومخرجات وعمليات، والمدرسة على اعتبار أنها مصنع صغير تتكون من مدخلات ، وعمليات ، والناتج النهائي هو الشخصية المنتجة التى تستجيب للوضع الاقتصادى ، وتساهم فى رفع معدلات التنمية.فالعملية التعليمية تهتم بإكساب المتعلم مهارات التسويق،

والتفاوض، ودراسة السوق، ودراسة جدوي المشروعات وكيفية تقصي آراء المستفيدين أو المستهلكين، والتخطيط الجيد، وإدارة الوقت، والمسئولية والنظرة المستقبلية والاستشراقية، ولاستخدام الأمثل للإمكانيات وللموارد الذاتية وغيرها من مهارات العمل والإنتاج، فالتعلم المنتج يدعم ثقة المتعلم بذاته، ويكسبه مهارات رجل الأعمال الصغير، ويعظم طموحاته، ويغير نظرته للوظيفة الحكومية كهدف نهائي للتعليم، فالتعلم المنتج يفرز لنا إنساناً منتجاً يتميز بروح العمل والابتكار والإبداع، ويمثل قيمة اقتصادية، مضافة إلى الاقتصاد القومي والتنمية المستدامة (Sustainable Development).

٣- المرونة فى تسيير شئونها :

فالبنية البيروقراطية والروتين المالي والإداري من معوقات تنفيذ فعاليات المدرسة المنتجة، ورسالة المدرسة الإنتاجية لا تتعارض مع رسالتها التعليمية، وعليه، فان المدرسة المنتجة تحكمها تشريعات وقوانين ولوائح تسمح لها بالتوسع في الاستقلالية والصلاحيات المضبوطة بالمحاسبية، ولهذا يصبح مبدأ المرونة من عوامل نجاحها، كما أن تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة يرتقي بفاعليتها وكفاءتها، ويتضح ذلك من خلال العائد المادي للمشروعات الإنتاجية والخدمة التى تقوم بها المدرسة، بالشراكة مع المجتمع المحلي والتى يمكن من خلالها توفير جزء كبير من نفقاتها من خلال عائد هذه المشروعات، وطبقاً للوائح المدرسة المنتجة فان عائد الأنشطة الإنتاجية يعود بالنفع على جميع أطراف العملية التعليمية بما فيهم المتعلم نفسه.

٤- النظرة المستقبلية والتخطيط الجيد:

تحرص المدرسة المنتجة على توجيه المتعلمين للقيام بأدوارهم المستقبلية من خلال إكسابهم مهارات استشراف المستقبل والتعامل مع وقائع حياتية حقيقية تفرضها متغيرات العصر وتحدياته، كما تعمل على إكسابهم الخبرات الأكاديمية والمهنية والتطبيقية اللازمة لتمكينهم من دخول سوق العمل وهم مسلحون بالآليات الحياتية العلمية للقيام بوظائفهم في هذا الشأن بفاعلية واقتدار[٦٠]، هذا بالإضافة إلى أن المتعلم يكتسب مهارات

التخطيط الاستراتيجي التى تمكنه من القيام بالاستثمار الأمثل للموارد المادية والإمكانات البشرية في تحقيق إنتاجيته لصالحه ولصالح المجتمع المحلي، كما تمكنه من مواجهة مشكلاته في حياته اليومية، وتعوده على الاعتماد على نفسه، مما يجعله قوة عاملة منتجة في حاضره ومستقبله، قادرة على التعامل مع عالم الغد بتحدياته وتنافسيته.

٥- ارتباط الحوافز بالانجازات:

فالمشروعات الإنتاجية التى تقوم بها المدرسة المنتجة تحقق عائداً مادياً ومعنوياً يتم توزيعه على جميع أطراف العملية التعليمية، وفى نفس الوقت يكتسب المتعلم مهارات العمل المنتج، وقيم الإبداع والابتكار والانجاز، وهنا تتأهل لدي المتعلم العلاقة الارتباطية بين الحوافز والانجازات، حيث تتكون لدي المتعلم قناعة بارتباط الحافز (سواء كان مادياً أو معنوياً) بالإتقان، وجودة الأداء، والكفاءة[٦١]، ويتحول ذلك إلى سلوك وقيم توجه إنتاجية الفرد في علاقته بوطنه ومجتمعه المحلي ومدرسته.

٦- تنوع مصادر التمويل وتخفيف الأعباء المالية:

فالعائد المادي الناتج عن الأنشطة والمشروعات الإنتاجية، وما تقدمه من خدمات للمجتمع المحلي يمثل مصدر تمويل إضافي لمصدر التمويل الحكومي، ومصدر التمويل الخاص بمؤسسات المجتمع المحلي وفى إطار الإدارة الذاتية، سوف يساعد ذلك على توفير التمويل اللازم لشراء التجهيزات وورش العمل والمواد الخام اللازمة لإقامة الأنشطة والمشروعات الإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يتطلب أن تتمتع المدرسة المنتجة بحرية التخطيط لمستقبلها، وإدارتها، وتدبير مواردها المالية حتى يتمكن من القيام بمسئوليتها الإنتاجية، وتؤكد دراسة لوار (Lauer) وآخرون إن البرامج والمشروعات الإنتاجية التى يشارك فيها الطلاب تعزز ثقتهم بأنفسهم وتزيد من دافعيتهم للانجاز والتحصيل الأكاديمي.[٦٢]

يتبين لنا مما سبق أن مقومات وخصائص المدرسة المنتجة تؤكد على الوظيفة الإنتاجية والدور التنموي للمدرسة وأنها مصدر تمويل إضافي يساعد على تخفيف أعباء الإنفاق على العملية التعليمية الملقاة على عاتق ميزانية الدولة في ظل التحديات الاقتصادية المحلية والعالمية.

وأن وظيفتها تتعدي الدور التقليدي للمدرسة الذي يتمثل في ثقافة الاستهلاك، إلى عدة أدوار أخري تربوية، واجتماعية، واقتصادية، وثقافية، وسياسية من شانها أن تحقق

الشخصية المنتجة الفعالة في مجتمعها المدرسي والمحلي والقومي. وعليه يمكن أن نحدد مميزات المدرسة المنتجة بمقارنتها بالمدرسة العامة في النقاط التالية:

- تعد جيل مبدع ومبتكر قادر على المبادرة والاعتماد على الذات.
- تحقق شراكة فاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي(٦٣).
- تساعد في القضاء على الفجوة بين التعليم النظري والعملي.
- تعزز ثقافة العمل المنتج القابل لتسويق وتحقيق الربح.
- تغرس قيم العمل والإنتاج والإتقان.
- المتعلم فيها يبحث عن المعرفة وينتجها ولا يكون مستهلكا لها.
- يتم التعلم فيها عن طريق الأنشطة والمشروعات وتراعي الفروق الفردية.
- تحقق تمويل ذاتي.
- تؤهل مجتمع من المستثمرين الصغار الذي يسهم في نمو الاقتصاد القومي.
- توظف الموارد المادية والمالية والطاقات البشرية في المدرسة لتحقيق عائد مادي وتربوي.
- تنمي مهارات وقدرات المتعلم على استشراق المستقبل.
- تشجع أولياء الأمور على دعم الأنشطة والمشروعات الإنتاجية.
- توجه المتعلم وفقاً لميوله المهنية في وقت مبكر.
- تدعم ثقة المتعلم بنفسه من خلال الخبرة العملية في المشروعات الإنتاجية.
- تتمتع بدرجة من الحرية والاستقلالية في إطار تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
- تحقق أداء أفضل نتيجة لاستخدامها موارد المدرسة بكفاءة.

الإطار التشريعى للمدرسة المنتجة في مصر:

ولقد أدركت وزارة التربية والتعليم في مصر أهمية بناء الشخصية المنتجة لمواجهة متغيرات العصر وتحدياته التنموية، وتحقيقاً لتوجيهاتها وسعيها نحو تحقيق مبدأ "التعليم للتميز، والتميز للجميع" فأخذت بفكرة المدرسة المنتجة كصيغة تربوية جديدة تحقق الشخصية المنتجة الفاعلة التى تمتلك مهارات العمل والإنتاج، ومواجهة تحديات ومشكلات المستقبل. فصدر بشان تطبيق مشروع المدرسة المنتجة القرار رقم (١٢) بتاريخ ٢٠٠٢/١/٢٣م لتشكيل اللجنة العليا للمدرسة المنتجة والقرار رقم (٣٥) بتاريخ ٢٠٠٣/٢/١٩م بإنشاء الإدارة العامة للمدرسة المنتجة وتتبع التعليم الفني، والقرار رقم (٣٥٦) بتاريخ ٢٠٠٦/١٠/٤م لنقل تبعية المدرسة المنتجة إلى التعليم العام واعتبرت المدرسة المنتجة مدخلاً لإصلاح وتطوير التعليم.[٦٤]

وحددت الوزارة أهداف المدرسة المنتجة فى الأتي:

١- مضاعفة روح الابتكار والإبداع لدي الطلاب بدءاً من مرحلة الطفولة المبكرة.

٢- مضاعفة القدرة التنافسية بين الطلاب.

٣- تعزيز ثقة الشباب بأنفسهم من خلال قدرتهم على المنافسة الشريفة كلا في مجال تخصصه.

٤- تعميق روح المشاركة المجتمعية لدي أولياء الأمور في تحقيق منتج يدعم الاقتصاد القومي.

٥- تعميق روح الانتماء وحب الوطن القائم على الإدراك الواعي للتوازن بين الحقوق والواجبات.

٦- تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة في فرص التعليم وجودته.

٧- خلق حياة طلابية فاعلة عن طريق كامل كافة الأنشطة المختلفة.

٨- خلق أجيال جديدة قادرة على الاندماج في المجتمع المحيط.

٩- إعطاء فرصة للتحاور والتواصل لخدمة المجتمع المدرسي والبيئة المحيطة.

١٠- المساهمة في حل مشكلة البطالة.

١١- إعداد جيل من رجال الأعمال الصغار يعتمدون على أنفسهم ولا ينتظرون الوظائف الحكومية.

١٢- إكساب الطلاب المهارات المختلفة التى يحتاجها سوق العمل.

١٣- إكساب الطلاب مهارة عمل مشروع مربح.

١٤- تنمية المهارات العملية والعلمية والاستفادة من الطاقات البشرية والمادية.

١٥- إكساب الطلاب قيم التخطيط، والدقة، والأمانة، ومهارات العمل المنتج .

يتبين لنا من هذه الأهداف أن المدرسة المنتجة لها مردود اقتصادي، وتربوي، واجتماعي، وثقافي، وسياسي، تعمل على ترسيخ ثقافة الإنتاج بدلاً من ثقافة الاستهلاك، وربط التعليم بالعمل والبيئة المحلية، وتكسب المتعلم مهارات التجارة والتسويق والتعامل مع ديناميات العرض والطلب التى تمكنه من إدارة مشروعات صغيرة بعد تخرجه، كما تنمي في المتعلم قيم الإتقان، وتحمل المسئولية، والتخطيط والتنظيم واحترام العمل اليدوي، والتعاون ومهارات وقدرات استشراق المستقبل، وحل المشكلات بطريقة واقعية، والمبادرة والاعتماد على الذات، والتفكير في النتائج والعواقب، وتقبل الربح والخسارة أي أن هذه الأهداف تجتمع معاً لتأهيل وإعداد شخصية منتجة فاعلة في المجتمع المدرسي والمحلي، وتصبح المدرسة ذاتها كيان فعال في التنمية والاقتصاد القومي، هذا بالإضافة إلى أن أهداف المدرسة المنتجة توفر بعض الآليات التى تواجه مشكلات الرسوب، والتسرب، والبطالة بطريقة عملية غير تقليدية، وتدعم مجتمع اقتصاد المعرفة، وتوفر بعض مصادر التمويل اللازمة لتطوير ذاتها.

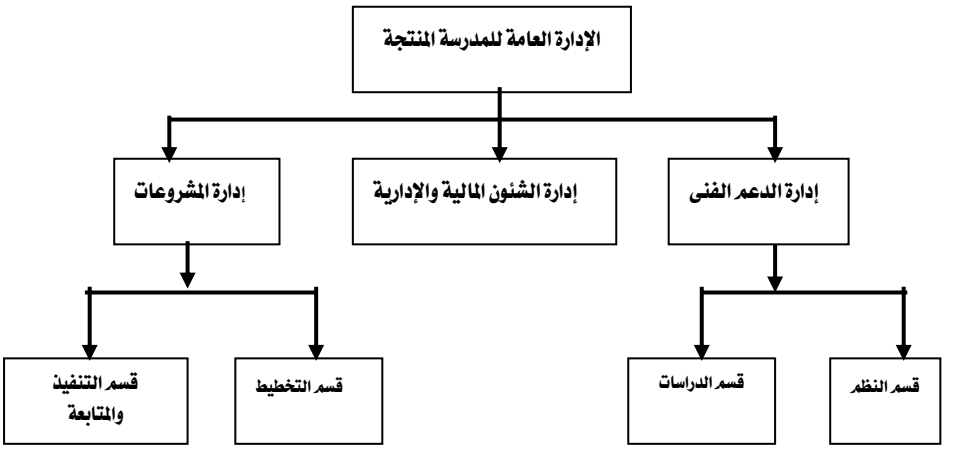
البنية الإدارية للمدرسة المنتجة في مصر:

تتطلب فلسفة المدرسة المنتجة مناخاً إدارياً جديداً، تستند إلى رؤي واستراتيجيات وسياسات تستجيب لمتغيرات المستقبل وهذا يتطلب بدوره أن تصبح عناصر العملية التعليمية لها تأثيرها المباشر والفعال في تحقيق إنتاجية المدرسة. وتستند الرؤية

المستقبلية للتعليم قبل الجامعي في مصر إلى ستة محاور من أهمها توفير إدارة تربوية متميزة تعتمد على المعلوماتية والشفافية والمحاسبية والقيادة المسئولة في إطار التوجه القومي نحو اللامركزية، ومشاركة مجتمعية تطلق الطاقات الفعالة للمجتمع المدني لدعم جودة التعليم، وخلق ثقافة المجتمع الديمقراطي، ومدرسة فعالة غير نمطية تقدم تعليماً عالي الجودة. وهذا يؤكد ضرورة توافر بنية إدارية يعمل فيها المعلم والمتعلم والأنشطة التربوية والمقررات الدراسية والعاملين، والمجتمع المحلي، فى ضوء استراتيجية واضحة المعالم والأهداف لتحقيق أهداف المدرسة المنتجة.

وبناء على الرؤية المستقبلية والسياسة التعليمة للتعليم قبل الجامعي أصبحت المدرسة المنتجة تطور جديد لدور المدرسة في المجتمع، يتم من خلاله ربط ودمج المدرسة بالمجتمع، وتعميق دور الطلاب وانتمائهم لوطنهم، وعليه أصدرت وزارة التربية والتعليم قرارها رقم (٣٥) بتاريخ ٢٠٠٣/٣/١٩م بإنشاء إدارة تربوية تسير عمل هذا المشروع الجديد على المستوي القومي (الوزارة) والإقليمي (الإدارة والمديرية) والمحلي (المدرسة)، وفيما يلي تفصيلاً لهذه الإدارات.[٦٥]

الهيكل التنظيمى للإدارة العامة للمدرسة المنتجة



شكل رقم (١)

الهيكل التنظيمى للإدارة العامة للمدرسة المنتجة

أ – إدارة المدرسة المنتجة على المستوي القومي:

صدر القرار الوزاري رقم (٣٥) بتاريخ ٢٠٠٣/٣/١٩م بإنشاء الإدارة العامة للمدرسة المنتجة بقطاع التعليم الفني بمقر وزارة التربية والتعليم في القاهرة، ثم نقلت تنظيمها إلى التعليم العام بالقرار الوزاري رقم (٣٥٦) بتاريخ ٢٠٠٦/١٠/٤م وتنص في مادته الأولي على أهداف المدرسة المنتجة التى تركزت على نشر الوعي بمشروع المدرسة المنتجة وأهدافها على المستوي القومي والربط بين المنهج واحتياجات البيئة المحلية، والتأكيد على اكتساب الطلاب مهارات تخطيط وتنفيذ مشروع صغير إنتاجي أو خدمي أو تسويقي أو برمجيات، ونشر ثقافة العمل الحر على المستوي القومي.

وتشكل لجنة الإدارة العامة للمدرسة المنتجة من: مدير عام الإدارة (رئيساً)، ووكيل الإدارة (عضواً)، ومديرو إدارات: التعليم العام، والفني، والشئون المالية والإدارية، والشئون القانونية، والمتابعة، والتوريدات، والموجهون الأوائل لمواد: العلوم، والمجال الصناعي، والتربية الفنية، والتربية الزراعية، والاقتصاد المنزلي، والحاسب الآلي، والتطوير التكنولوجي (أعضاء). كما نصت المادة الثالثة والرابعة والخامسة من القرار الوزاري (٣٥) لسنة ٢٠٠٣م على إجراءات تنفيذ المشروع، وعمل ومهام اللجان واختصاصات لجنة الإدارة العامة كما هو موضح فيما يلي:

اختصاصات لجنة الإدارة العامة للمدرسة المنتجة:

١- تجتمع اللجة كل شهر لدراسة معوقات العمل بالوحدة المنتجة بالمدارس.

٢- تقديم العون والمشورة الفنية للمدارس في ضوء تفاعلات العمل اليومي.

٣- نشر ثقافة المدرسة المنتجة لدي الرأي العام.

٤- استثمار كافة الإمكانيات المالية لدي الإدارة لدعم المشروعات.

٥- تضع الخطة العامة للمدرسة المنتجة واليات تنفيذها.

٦- فحص دراسات الجدوي المقدمة لها واختيار انسبها.

وعلى المستوي الإقليمي (الإدارة والمديرية):

بناء على القرار الوزاري رقم (٣٥) بتاريخ ٢٠٠٣/٢/١٩م ثم إنشاء إدارة المدرسة المنتجة في كل إدارة ومديرية تعليمية تكون همزة وصل بين إدارة المدرسة المنتجة على مستوي المدرسة وبين الإدارة العامة للمدرسة المنتجة في وزارة التربية والتعليم على المستوي القومي، وتشرف إدارياً ومالياً وفنياً على أساليب العمل الإجرائي للمشروع على مستوي المدرسة.

وتشكل لجنة الإدارة والمديرية من:

- مدير عام الإدارة التعليمة أو المديرية.
- مدير الشئون المالية والإدارية أو مدير عام الشئون المالية.
- مدير إدارة المدرسة المنتجة.
- موظف إداري.

وتخضع جميع أعمال الإدارة على المستوي الإقليمي لرقابة التوجيه المالي والإداري العام للوزارة.

وعلى المستوي المحلي (المدرسة).

نص القرار الوزاري رقم (٣٥) لعام ٢٠٠٣م في مادته الثانية على أن تشكل بكل مدرسة لجنة للإشراف على المشروعات المدرسية المنتجة من:

- **مدير المدرسة أو من ينوب عنه مشرفاً عاماً.**
- **وكيل النشاط رئيساً للمشروعات.**
- **الأخصائي الاجتماعي أميناً.**
- **سكرتير المدرسة مشرف مالي.**
- **المدرسين القائمين بالمشروع أعضاء**

ونصت المادة الرابعة من القرار الوزاري على أن يتم السحب من حساب المدرسة المنتجة بمعرفة سكرتير المدرسة، ومدير المدرسة على أن يسبق السحب تقديم مذكرة لمدير المدرسة وبتوقيع وكيل النشاط، واحد المدرسين القائمين بالإشراف على المشروع. وتخضع جميع أعمال المدرسة المنتجة لرقابة التوجيه المالي والإداري بالمديرية والإدارات التعليمية، وفى نهاية العام الدراسي يتم عمل حساب ختامي، ويعتمد من المديرية.

وتنص المادة الخامسة من القرار الوزاري على أن يقوم سكرتير المدرسة بفتح ملف لكل مشروع بالمدرسة يحتوي على السجلات المالية والإدارية وكافة المستندات المتعلقة بالمشروع، ويساعده في ذلك المسئول عن المشروع، كما ينشأ في المدرسة دفاتر مخزنيه مستقلة تقيد المشروعات حسب حجم المشروع، وقيد العهد، وحساب التكلفة ونوعياتها.

وتحدد تكلفة السلعة أو الخدمة التى ينتجها المشروع طبقاً للقيمة الفعلية للشراء، والأجور للمتخصصين المستعان بهم من خارج المدرسة لتدريب الطلاب على الإنتاج، ويتحدد الأجر والصيانة، والاستهلاك، والمصروفات طبقاً لنظيره في السوق مع هامش ربح مناسب، مع مراعاة أسعار السوق التنافسية، وطبقاً لدراسة الجدوي المعتمدة من قبل الإدارة أو المديرية لكل مشروع على حدة.

وتنص المادة السادسة من القرار الوزاري على عرض منتجات مشروع المدرسة المنتجة في معرض للمدرسة أو عن طريق المقصف المدرسي أو الجمعية التعاونية المدرسية أو عن طريق أماكن مطلة على البيئة المحيطة بالمدرسة دون الإخلال بالمبني المدرسي بعد موافقة الجهات المعنية مثل الأبنية التعليمية أو الحي.

وتنص المادتين الثامنة والتاسعة على أن تبدأ السنة المالية من أول سبتمبر وتنتهي آخر أغسطس من كل عام، ويقدم الحساب الختامي إلى المديرية ثم الإدارة العامة بديوان عام الوزارة.

وتنص اللائحة المالية على أن يوزع صافي الربح بالمدرسة كالآتي:

- ٣٥% للقائمين على المشروع (المعلمين المشرفين على المشروع).
- ١٥% حوافز للطلاب المشاركين.
- ١٥% للجنة المشرفة (مدير المدرسة – وكيل النشاط – الأخصائي – السكرتير).
- ١٥% للصرف على احتياجات المدرسة (صيانة – ترميمات).
- ١٢% تطوير المشروع (تجديد الآثاثات الثابتة والأجهزة).
- ٥% (٢% للإدارة – ٢% للمديرية – ١% للوزارة).
- ٣% موجه المالي بالمدرسة.

(فإذا قام المعلم بالتدريب في المشروع تحجب نسبة ٣٥% وتضاف صيانة المدرسة).

وتنص المادة الثامنة عشر على ضرورة أن تتم دراسة جدوي المشروعات على أسس علمية سليمة قبل بداية المشروع، ولا يتم توزيع الأرباح إلا بعد الانتهاء من بيع كافة المنتجات الخاصة بصافي الربح، ويمكن للمشروع شراء ما يحتاجه من أصول ثابتة (آلات، ومعدات، وماكينات، وأجهزة مختلفة)، ويحظر إصدار أسهم لتجميع رأس مال للمدرسة المنتجة، كما يحظر تجميع أسهم من الطلبة أو غيرهم وأن تكون مشروعات المدرسة لتنمية الإبداع وتطوير إمكانيات المدرسة.

١- كما نص القرار الوزاري على الأدوار والمسئوليات التى ينبغي أن يضطلع بها المعنيون بالمدرسة المنتجة، وهم (مدير المدرسة – وكيل النشاط – الأخصائي الاجتماعي – سكرتير المدرسة – الموجه المالي – مدرس التربية الفنية – مدرس التربية الرياضية – مدرس الاقتصاد المنزلي) .

وهنا يمكن أن نشير إلى دور كل من المعلم والمتعلم في إطار الوظيفة الإنتاجية للمدرسة .

الدور الإنتاجي للمعلم:

تتطلب فلسفة المدرسة المنتجة أن يكون المعلم موجهاً للمعرفة، وليس مصدراً وحيداً لها، حيث يقوم بمساعدة المتعلم على اكتشاف المعرفة في المشروعات التى يطبق على البيئة، كما يأخذ بيد المتعلم لإنتاج معرفة جديدة من خلال العلاقات والارتباطات التى تحكم متغيرات المشروع الإنتاجي أو الخدمة المقدمة للبيئة المحلية، وبصفة خاصة في مشروعات دمج التنظيم بالعمل المنتج، ومواجهة مشكلات سوق العمل وديناميا ته الجديدة، أي أن الوظيفة الإنتاجية للمدرسة تتطلب من المعلم أدواراً جديدةتوجزها في: منسق – مخطط، مقيم، موجه، مروج للمشروعات والبرامج[٦٦]. فالمعلم الإنتاجي هو القادر على توليد العناصر الفعالة في المتعلم التى تحقق عمليات الإنتاج المعرفي وتطبيقها في الحياة العملية في مستقبله المهني فى ضوء الإمكانات المتاحة[٦٧].

الدور الإنتاجي للمتعلم:

إن بناء الفكر والعمل المنتج ضرورة تربوية للإنسان لتحقيق أهداف وطموحاته، والتفاعل بكفاءة مع متغيرات عصر اقتصاد المعرفة وهذا البناء لا يتحقق إلا بفاعلية المتعلم فى المدرسة.

وقد أكد (فروم) أهمية الإنتاجية بأوسع معانيها عند المتعلم وهى قدرته على استخدام إمكانياته العقلية والجسمية في العمل التطبيقي لصالحه، ولصالح المدرسة والمجتمع، مما يتطلب أن يشارك المتعلم في كل أنشطة المدرسة لتحقيق مفهوم المدرسة المنتجة، والذي ترتب عليها تحقيق المجتمع المنتج على اعتبار أن الفرد المتعلم هو جزء من المجتمع، والمواطنة المنتجة هى عصب الحياة ووسيلة التقدم الاقتصادي.

مشروعات المدرسة المنتجة وإجراءات تنفيذها:

حددت اللائحة التنفيذية للمدرسة المنتجة إجراءات تنفيذ المشروعات على النحو التالى: (٦٨)

إعداد دراسة لتحديد احتياجات البيئة المدرسية والمحيطة من منتجات حقيقية ذات طبيعة تنافسية.

- حصر الإمكانيات والموارد المتاحة والخبرات المتوفرة بالمدرسة والبيئة المحيطة.
- إعداد استمارة استطلاع رأي لتحديد المشروعات المناسبة للمدرسة.
- إجراء دراسات جدوي للمشروعات المختارة واعتمادها من الجهة المختصة.
- إعداد منتج تجريبي وتقييمه في ضوء احتياجات السوق.
- البدء فى تنفيذ المشروع وتسويقه.
- المتابعة المستمرة للمنتج، والعمل على تطويره لمواكبة احتياجات السوق.

أما عن طبيعة المشروعات التى يمكن أن تنفذ في المدرسة المنتجة، فهناك العديد من المشروعات التى يمكن استثمارها وتحقق الوظيفة التنموية للمدرسة، ويمكن من خلالها تحقيق أرباح وعائدات، وقد أشارت دراسة (Gelwwe) إلى أن استثمارات التعليم داخل المدرسة تعد مدخلاً للتنمية الشاملة، وأن تفصيلها بأي صيغة من صيغ التجديد التربوي ضرورة تتطلبها متغيرات المستقبل، فالاستثمار في موارد المدرسة البشرية والمالية والمادية هى المنطلق لتحقيق أهداف المدرسة المنتجة. (٦٩)

وتتنوع مجالات المشروعات في المدرسة المنتجة لتشمل:

- **مشروعات إنتاجية**: تهدف إلى تقديم صناعات ذات الطابع المصري الأصيل مثل: الحرف اليدوية التى تشتهر بها البيئة المحيطة، والاستعانة بخبرات الفنيين والمتخصصين لنقل خبراتهم بمساعدة مجلس الأمناء ورجال الأعمال المتواجدين في البيئة المحيطة.

- **مشروعات تسويقية**: تهدف إلى التعاون مع تجار الجملة والتجزئة لبيع منتجاتهم بالمدرسة مثل: توفير احتياجات العاملين بالمدرسة والبيئة المحيطة، والطلاب من السلع، ويمكن عمل سوق شهري بالمدرسة.
- **مشروعات خدمية**: تهدف إلى الاستفادة من كافة إمكانيات المدرسة ومرافقها لخدمة الطلاب، والبيئة المحيطة، وتدريب الطلاب على المهن والحرف، والحاسب، واللغات، والتدريبات الرياضية.
- **مشروعات برمجيات** : تهدف إلى استغلال إمكانيات المدرسة في عمل برمجيات معاونة حسب الهدف المراد تحقيقه مثل: برامج تعليم حرف، وبرامج أعمال الكنترول، وبرامج تعليمية، وبرامج الألعاب والتسلية. هذه المشروعات يستفيد منها ومن عوائدها، الطلاب، والمدرسون، والمدرسة، والمديريات والوزارة، هذا بالإضافة إلى فرص العمل التى توفرها هذه المشروعات مثل: تدريب الطلاب وإكسابهم المهارات المختلفة، وزيادة خبرات ومهارات المعلمين من خلال إعدادهم لدراسات الجدوي المختلفة، وتنفيذهم للمشروعات الخدمية.

وأشارت فاطمة الزهراء إلى أن مشروعات المدرسة المنتجة تعد من أهم السيناريوهات المستقبلية لإصلاح التعليم، وتوفير مصدر تمويل ذاتي للمدرسة، مما يتطلب التوسع في تطبيق فكرة المدرسة المنتجة والمشروعات الإنتاجية في الجامعات(٧٠)، فمن المعروف أن مشاركة الطلاب في تنفيذ فعاليات المشروعات الإنتاجية والخدمية والتسويقية تعزز فيهم القدرة على الإبداع والابتكار والمنافسة مما يساعد على إعداد رجال أعمال صغار تمكنهم من المشاركة بفاعلية في برامج التنمية.

وجدير بالذكر أنه في ضوء هذا الواقع لمشروع المدرسة المنتجة في مصر يتبين لنا أن صيغة المدرسة المنتجة لا تقتصر على مرحلة تعليمية معينة، وأنها ملزمة لجميع مراحل التعليم، وذلك لان مخرجات كل مرحلة هى مدخلات للمرحلة التالية، فإنتاجية التعليم عملية متواصلة وإعداد الشخصية المنتجة بناء متراكم ومتواصل بين مراحل التعليم المختلفة هذا بالإضافة إلى أن المدرسة المنتجة مصدر تمويل ذاتي للمدرسة، وآلية لمواجهة ببعض المشكلات التربوية مثل التسرب، والرسوب، والبطالة، لكن هناك بعض التوجهات التى تشير

إلى جدوي تطبيق هذه الصيغة في مدارس التعليم الثانوي الفني، على اعتبار أن استراتيجية وتطوير المدارس الفنية يعتمد على المشروعات الإنتاجية، لكن هذا لا يعني خصوصية في العلاقة الارتباطية بين المدرسة المنتجة والتعليم الفني بل يعني توقع نجاح المدرسة المنتجة فى التعليم الفني بدرجة اكبر من مدارس التعليم الثانوي العام من حيث الأداء والكفاءة. ولقد حرصت وزارة التربية والتعليم في سياستها لتطوير التعليم الفني على تحويل المدارس الفنية إلى وحدات إنتاجية تعليمية تعمل فى إطار مشروع رأس المال للمساهمة الفعلية في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية.

خبرات وتجارب بعض الدول فى تطبيق المدرسة المنتجة

أولاً: خبرة الصين الشعبية:

أدركت جمهورية الصين الشعبية منذ زمن بعيد أن التربية هى السبيل الأول لتشكيل وعى الأفراد وتنوير عقولهم وهى طريق الوصول بالأفراد إلى تحقيق التقدم والتنمية الشاملة والتى تسهم فى تحويل المجتمع من مجتمع نام إلى مجتمع متقدم، ولذلك سعت جمهورية الصين إلى تطوير التعليم الصينى وإصلاحه والعمل على تنمية مدارس التعليم العام والتوجيه المهنى وأن يكون الإصلاح الشامل لجميع المجالات بما فى ذلك عمليات الإنتاج والتصنيع حتى تصل إلى مستوى الدول المتقدمة وتحقق ذلك للصين التى أصبحت الدولة الأقوى اقتصاداً فى العالم وغزت منتجاتها جميع أسواق العالم ، وبذلك قدمت الصين الشعبية للعالم الثالث نموذجاً فريداً من نماذج التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ولقد كان لتأثير فلسفة رئيس الصين " ماوتس تونج" أثر كبير على توجيه الخبرة الصينية الوجهة السليمة ، وهذه الفلسفة قائمة على أنه لا يمكن أن تستند المعرفة على الفهم النظرى فقط ولكن يجب أن تبدأ المعرفة بالتطبيق العملى والتجربة المباشرة وخاصة فى مجال الإنتاج وأن أى تعلم يأتى فقط من الكتب والمحاضرات تعلم غير مكتمل ولفهم شئ ما يجب على الطالب أن يخرج إلى ميدان العمل ويجرب ويأخذ الخبرة من الواقع ويشارك فى تغييرها.(٧١)

تهتم السياسة التعليمية للصين بالمجالات العملية عن ميول الطلاب وقدراتهم واستعداداتهم وتؤكد على تحسين أفكارهم وابتكاراتهم التقنية فى الإنتاج الفعلى لكى يستطيع التلميذ مواصلة حياته العملية بنجاح حيث أن نظام التعليم الصينى يعتبر الطالب الذى ليس لديه حرفة عاطلاً ويشكل عاله على المجتمع وعائق للتنمية الشاملة ولابد من الأخذ بيده وتحويله إلى طاقة عاملة منتجة بناءه تشارك بفاعلية فى تقدم المجتمع وتطويره. (٧٢)

وتهدف المدارس الصينية إلى تنشئة طلابها تنشئة سليمة يحرصون على خدمة مجتمعهم بإخلاص وتفانى ، ولذلك قامت الحكومة الصينية فى شهر مايو ١٩٥٨م بإجراء أصلاحاً تربوياً شاملاً ووضع سياسة تعليمية تقوم على الربط بين التعليم المدرسى وبين العمل اليدوى المنتج، وربط المدارس بالمزارع والمصانع وإقامة المصانع والورش فى المدارس ، وتخفيف التركيز على التعليم للتعلم ذاته كما أدرج العمل المنتج رسمياً فى جميع المناهج الدراسية من الروضة حتى الجامعة ، ولذلك تعتبر العملية التعليمية القائمة على العمل داخل المؤسسة التعليمية وسيلة إيجابية لتطويرها وجعلها تحقق أكبر وأسرع وأفضل النتائج الاقتصادية وشمل التطوير إطالة العام الدراسى فهو يمتد لمدة تسعة أشهر ونصف الشهر، وتتضمن هذه المدة نصف شهر فى أعمال بدنية داخل المصانع أو المزارع الصغيرة حيث يتاحللمعلمين والمتعلمين العمل فيها. (٧٣)

فسياسة إصلاح التعليم فى الصين أتت بنتائج حيث إتاحة الفرصة للمجتمع المحلى لأن يكون شريك فى إدارة الإنتاج المدرسى أدى ذلك إلى القيام بتعبئة الموارد المحلية التى تسهم فى الارتقاء بالمدرسة ، وأن المدرسة أصبحت أكثر تلبية لاحتياجات المجتمع المحلى وأكثر مرونة وأدى ذلك إلى التخفيف من سلبيات الإدارة البيروقراطية والتركيز على التنمية المهنية للمعلمين، والحرص على إلحاقهم ببرامج التدريب المستمر لتأهيلهم فى المجالات المختلفة على كل المستويات وبذلك أدركت الحكومة الصينية أن التعليم له أثر كبير على الإنتاج والإنتاجية فى الاقتصاد الصينى لذا يحرص نظام التعليم الصينى على تعليم مهارات العمل فى مدارس التعليم العام والتعليم العالى(٧٤).

وبذلك يتضح أن التعليم فى المؤسسات التعليمية الصينية ليس بمعزل عن البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة فهو غير مقصور على حجرات الدراسة ولكنه مرتبط بالمصانع والمزارع وأن كثير من المدارس الصينية مدارس منتجة تشارك فى إدارة المصانع حيث تؤكد مناهج التعليم على أهمية العمل والإنتاج ، وأن سياسة التعليم تؤكد على العمل المنتج ورفع كفاءة المعلم والمتعلم، وذلك يحسن أداء المدارس ويجعلها تحقق أهدافها وتحقق التنمية الاقتصادية حيث تتضمن المناهج الدراسية أهداف محددة الدقة فى العمل والمهارة فى الأداء والكفاءة والسرعة فى الإنتاج .

ثانياً : خبرة الولايات المتحدة الأمريكية:

تشير كثير من الدراسات أن النشاط التجارى فى المدارس نشأ من الولايات المتحدة الأمريكية، وأن هذه الأنشطة التجارية بدأت فى التزايد منذ بداية التسعينيات، وقد بادرت المدارس الأمريكية بتطبيق ذلك لما له من فوائد جمة لكل من المدرسة والشركات المتعاونة معها، وتمثلت الفوائد التى تعود على المدارس فى تحسين الموارد التعليمية، وزيادة فرص اكتساب الطلاب لخبرات العمل وأن المدارس تحصل على المشورة الإيجابية فى إدارة أنشطتها أما الفوائد التى تعود على الشركات فتمثلت فى زيادة فرص مبيعات منتجات هذه الشركات .

وفى عام ١٩٩١م كشفت بعض الدراسات أن (٩٠%) من المدارس الثانوية فى الولايات المتحدة الأمريكية كانت تقوم بتشغيل نوع من المشاريع فى إنتاج بعض السلع بمشاركة المتعلمين، ويمثل ذلك جزء من أنشطتهم المدرسية، ويوجد العديد من المشاريع والأعمال التجارية التى تعمل على مساعدة المتعلمين منها على سبيل المثال برنامج " جونير أشيفمنت " Junior Achievement فى الولايات المتحدة الأمريكية وبدأ هذا البرنامج مبكراً فى عام ١٩١٩م وترعاه الغرفة التجارية والتى تشارك بمتطوعين بالغين للقيام بدورهم كمستشارين يقومون بتقديم المواد التربوية ، وقد احتوى هذا البرنامج الملايين من المتعلمين فى المشاريع الصغيرة ، كما تقوم مؤسسة (ريل REAL) بتقديم منهج خاص بالمشاريع والأعمال التجارية لمساعدة المتعلمين فى المناطق النائية والراقية وتكبر هذه المشاريع مع المتعلم وتصبح جزء من القاعدة الاقتصادية المحلية.[٧٥] وفى عام ١٩٩٤م صدر قانون " فرص الدراسة من أجل العمل " لإدخال التعليم العملى على نطاق واسع فى المدارس الأمريكية الثانوية العليا، وقد عبر المتعلمون عن المشاريع القائمة فى المدارس على أنها قامت بتطوير وتعزيز التعليم لديهم وأكسبتهم مهارات وخبرات أكبر بكثير من تلك الوظائف التى يجدونها بأنفسهم. [٧٦]

وفى نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية تم تطبيق المدرسة المنتجة من خلال مشروع التعليم المنتج والذى يسمى "City-as-school"، وتم التركيز فى هذه المدارس على الطلاب الذين بدءوا يتسربون من الدراسة على وجه الخصوص ، وتقوم المشاريع فى المدارس المنتجة فى نيويورك على أساس النشاط المنتج والتعلم على أساس الخبرة ، وبذلك يشارك الطلاب فى أنشطة مهنية مبتكرة، وتعتمد هذه المدارس على دعم المشاريع والأعمال التجارية وهى قادرة على توفير تمويلاتها الخاصة بها. (٧٧)

وفى كاليفورنيا الجنوبية فى الولايات المتحدة الأمريكية تجربة رائدة وهى تجربة مدرسة باسندا الثانوية (Phs) وهى تقع بالقرب من (روزباول Rose Bourl) ، وتركز هذه المدرسة فى برامجها التعليمية على إعداد المتعلمين لإشباع ميولهم ورغباتهم التعليمية، وتنمية مهاراتهم الفنية اللازمة لمتطلبات سوق العمل ورفع مستوياتهم التحصيلية فى المواد الدراسية وتسعى هذه المدرسة لإعداد الأفراد للحياة العملية المنتجة من خلال:- (٧٨)

- الربط بين المعرفة الأكاديمية والتطبيقية وتجريبها بطرق عملية وأن يكون لدى المتعلمين عادات المبادرة والمسئولية وأن يمتلك المتعلم الأساس الأكاديمى المبنى على التفكير العلمى ومهارات الاتصال المطلوبة للتعليم المستمر مدى الحياة .
- مشاركة جميع الأطراف المعنية بأمور التعليم فى اتخاذ القرارات التربوية والاهتمام بجودة المخرجات .
- ارتباط المدرسة بالنتائج والانجازات والتى تركز على المتعلم والربط بين المعرفة والتطبيق وتقوم هذه المدرسة باستثمار كافة الموارد المتاحة لها استثماراً أمثل من خلال إدارة مستقلة تتمتع باللامركزية ، والمشاركة الجماعية فى اتخاذ القرارات ، وعرض الميزانية المتاحة أمام الجميع وتحديد بنود الاتفاق ذات الأولوية ، وبذلك تستطيع المدرسة تنفيذ برامجها التعليمية ورفع كفاءة العاملين والمعلمين والمتعلمين بها وتحقيق الأهداف التى أنشأت من أجلها .

وفى ولاية متشجيان توجد على مستوى المدارس مشروعات إنتاجية صغيرة School-Based-Enterprises ، وهى عبارة عن برامج يتعاون فيها مجموعة من المتعلمين لإنتاج بضائع أو خدمات للبيع، ويمكن أن يشارك أصحاب الأعمال فى ربط المدرسة بالتعلم القائم على العمل وإكساب الخبرات المهيئة وتحقيق النفع للمدرسة وأصحاب الأعمال فى نفس الوقت . (٧٩)

ثالثاً: خبرة الدانمارك:

تم تأسيس بعض المدارس الثانوية فى الدانمارك كآلية للتدريب والعمل للشباب ، وسميت هذه المدارس "بالمدارس الثانوية المنتجة" حيث تم تطوير المشاريع القائمة فى المدرسة والتى تقدم من خلالها خبرة العمل حيث تم ربط التعليم بالمواد الدراسية والمهنية بخطوط إنتاج لمنتجات أساسية مثال إنتاج الملابس والأثاث وغيرها، وينصب الهدف الأساسى لهذا النوع من المدارس فى بناء بيئة تعلم عملية تستطيع تدريب وتأهيل المتعلمين وتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية والاجتماعية من خلال التدريب العملى التطبيقى على أرض الواقع فى ورش العمل وخطوط الإنتاج فى أعمال المعادن والنجارة والمنسوجات وغيرها .

وقد تطورت المدارس المنتجة فى الدانمارك فى عام ١٩٧٨م ، وأصبحت مدارس مستقلة ذاتية الإدارة لها شرعيتها الخاصة بها فى إدارة أمورها قائمة على أساس المشاركة المجتمعية المحلية وساعد ذلك على عقد اتفاقيات تعاون متعددة تعقدها المدارس المنتجة مع المشاريع المحلية لإنتاج السلع والخدمات وإرسال طلابها فى فترات التدريب إلى المصانع والشركات العامة والخاصة ويتقاضى الدارسون قدراً من المال مقابل إسهامهم فى ورش العمل وخطوط الإنتاج. وفى عام ٢٠٠٦م ركزت المدارس المنتجة فى الدانمارك على تحقيق أهدافها من خلال التعليم التقنى والمهنى وتقديم البرامج الدراسية والعملية التى تدعم عملية التعليم والتعلم وكان عدد المدارس المنتجة فى هذه الفترة فى الدانمارك (٩٩) مدرسة ذات قدرة إجمالية على استيعاب (٦٠٠٠) طالب . (٨٠)

ويتضح من ذلك أن المدارس المنتجة تساهم فى إعداد المتعلمين وتعمل على تطوير قدراتهم الدراسية من الناحية الأكاديمية وتنمية مهاراتهم فى الجانب العملى التطبيقى بما فى ذلك المتعلمين من غير الدارسين (الكبار – المعاقين) واثبتت المدارس المنتجة أن مخرجاتها مطلوبة حيث أن رجال الأعمال وأصحاب المؤسسات والشركات يفضلوهم عن غيرهم من خريجى المدارس العادية حيث أن خريجى المدارس المنتجة تم تأهيلهم وتدريبهم التدريب العملى الكافى فى مدارسهم فى ظل إدارة ذاتية فى مدرسة مستقلة ودعم من المجتمع المحيط وشراكة من أصحاب الأعمال لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاج.

رابعاً: خبرة نيوزيلندا:

تمثل تجربة المدرسة المنتجة فى نيوزيلندا تجربة متميزة يقتدى بها وذلك من منطلق أن هذه المدرسة مستقلة تم منحها مسئولية الإدارة الذاتية المحلية وصنع القرار المالى حيث تتحمل إدارة المدرسة مسئولية رسم السياسات والقرارات الاستراتيجية ، وكذلك عملية التمويل ، وبذلك أصبحت المدرسة المنتجة مدرسة فعالة عالية الكفاءة . (٨١) فالمدرسة المنتجة فى نيوزيلندا تشجع طلابها على التعلم الذاتى وتعده لحياة عملية وتعلم مستمر مدى الحياة ، حيث تم تزويد هذه المدارس بأحدث التقنيات والشراكة مع المجتمع المحيط والتعاون مع المصانع والمؤسسات. وأن تبنى الإدارة الذاتية هو أساس الإصلاح المدرسى وهو طريق الوصول إلى المدرسة المنتجة الفعالة نظراً لتبنى إدارة المدرسة لمجموعة من المعايير التى تقود إلى النجاح والتقدم وجعل المدرسة المنتجة عالية الكفاءة ، وهذه المعايير هى إدارة منفتحة متقبلة للتغيير ، تفكر فى الخطط المنتجة ، متجهة للتنمية والتطوير، علاقاتها وتفاعلاتها مع ألآخرين منتجة.

خامساً: خبرة تركيا:

يحتل قطاع الصناعة فى تركيا نسبة عالية من الناتج المحلى لهذه الدولة، وتعمل الدولة دائماً على الارتقاء بهذا القطاع من خلال مزيد من المخصصات المالية سواءً من الحكومة أو القطاع الخاص. وتشير الإحصاءات أن قطاع التعليم الفنى التابع لوزارة التعليم بلغ حجم إنتاج المدارس الصناعية الثانوية لعام ٢٠٠٤م، ما قيمته ٦٥ مليون دولار وحقق أرباحاً بلغت قيمتها ٧ ملايين دولار، ورغم ضعف المخصصات المالية الحكومية لهذه المدارس فى العقد السابق إلا أن هذه المدارس نجحت فى الاستمرار بسبب مصادر أخرى للتمويل ويرجع الفضل للمعلمين والمتعلمين والذين تعاونوا فى تمويل مشاريع إنتاجية داخل المدارس الصناعية ، ولعبت هذه المدارس دور هام فى إنعاش صناعة الملابس والمنسوجات. (٨٢)

وفى بداية عام ١٩٨٤م حاولت تركيا تطبيق المدارس المنتجة من خلال عقد اتفاق مع البنك الدولى، والتى يتعلم فيها المتعلمون وينتجون ويتسلمون رواتب فى أول كل شهر نتيجة بيع المنتجات والتى تحقق ربح صاف فى نهاية العام يتم توزيعه على الأطراف العاملة (المعلم ، المتعلم) ويرتكز إنتاج هذه المدارس المنتجة والتى يصل عددها إلى ٣٤٧ مدرسة منتجة من إجمالى ١٤٧٣ ثانوية صناعية فى قطاعات الأثاث المنزلى والمكتبى القائمة على الأخشاب والبلاستيك والملابس والمنسوجات والديكور وقطع الأجهزة الالكترونية وغيرها. (٨٣)

ومن مزايا هذا النوع من التعليم المنتج أنه يشجع الطلاب على الدراسة والعمل والإنتاج ، ويخفف الأعباء المادية عن الأسرة مع عدم وجود تعارض بين حصص الدراسة النظرية وبين التطبيق العملى بورش الإنتاج ، وبذلك تعد هذه المدارس المنتجة فى تركيا مدارس فعالة ذات قيمة عالية لأنها تقدم لسوق العمل سواعد فنية وفتية ماهرة ومدربة على درجة عالية من الكفاءة تستفيد بها الشركات والمصانع وتسهم فى التنمية وتشكل قوة اقتصادية عالية .

يتبين لنا من تحليل خبرات وتجارب بعض الدول فى تطبيقها للمدرسة المنتجة أن هناك تنامى فى التوجهات العالمية للاهتمام بالتعلم المنتج ، وربط العمل بالإنتاج ، والتوسع فى الاستقلالية المالية للمدرسة لتوفير التمويل الذاتى للمدرسة اللازم لدعم المشروعات الصغيرة، وربط مخرجات المدرسة بمتطلبات سوق العمل ، ومن الملاحظ أن معظم النظم التعليمية التى طبقت فكرة المدارس المنتجة كانت تأخذ فى اعتبارها أولاً زيادة صلاحيات الإدارة واستقلالها الذاتى على المستوى المحلى (المدرسة) فى إدارة شئونها المالية والإدارية لتحقيق أقصى درجة من الكفاءة والفعالية .

إلا أن هناك بعض المعوقات والصعوبات التى تواجه تطبيق المدرسة المنتجة فى مجتمعنا المصرى بصفة خاصة والمجتمعات النامية بصفة عامة .

المحور الثانى: الإدارة الذاتية كمدخل إصلاحى فى المؤسسات التعليمية وخبرات بعض الدول :

تتعاظم فى السنوات الأخيرة الاتجاهات العالمية حول استخدام مدخل الإدارة الذاتية فى المدرسة كأحد المداخل الإصلاحية لتحقيق تميز الأداء المدرسي، وتمكين الإدارة المدرسية لإحداث نقلة نوعية فى إنتاجية المدرسة، وجعلها أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات سوق العمل باعتبار المدرسة وحدة إنتاجية. فقد ثبت بما يدع مجالاً للشك، أن إدارة العملية التعليمية بمركزية مطلقة فى إطار بنية إدارية هرمية بيروقراطية ينعكس سلباً على الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية.

من هنا كان التوجه نحو تطبيق الإدارة الذاتية فى التعليم والتى تكفل للمدرسة مزيداً من الاستقلالية، وصلاحية اتخاذ القرار والمشاركة فى توزيع المسئولية، وإعادة التجديد الذاتي للمدرسة ويتبين ذلك واضحاً فى خبرات بعض الدول مثل: انجلترا، وأمريكا، ونيوزيلندا، وكندا، واستراليا(٨٤)، أي أن الهدف الرئيسي من تطبيق مدخل الإدارة الذاتية فى المدرسة هو تفعيل قدرة المدرسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها، وتطور أهدافها بما يجعلها تتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية لمتغيرات سوق العمل وتحسين إنتاجيتها.

فلسفة ومرتكزات الإدارة الذاتية للمدرسة:

إذا نظرنا إلى الإدارة الذاتية للمدرسة على أنها احد المداخل الإصلاحية للتنظيم الإداري التربوي، فهذا يعني أن الإدارة الذاتية للمدرسة وسيلة وليست غاية فى حد ذاتها، فهى وسيلة لتحسين الأداء المؤسسي للمدرسة، وتحقيق جودة مخرجاتها، وإنتاجيتها بصفة خاصة، كما أنها قد تساعد فى تحسين مدخلات العملية التعليمية.

وتشير أدبيات الفكر الإداري الحديث إلى أن مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة ((School Based Management (SBM) يعني التوسع فى سلطة اتخاذ القرار ومنح الصلاحيات لتصبح على المستوي الإجرائي (المدرسي) مما يسهل تفويض السلطات للمعلمين والإداريين وأولياء الأمور فى صنع القرار المناسب من اجل تحقيق الأهداف المنشودة. (٨٥)كما يشير (Jarge) إلى أن الإدارة الذاتية للمدرسة هى إستراتيجية تتضمن نقل سلطة اتخاذ القرار والمسئوليات من المستويات الإدارية العليا (على مستوي الحكومة) إلى المستويات الإدارية الدنيا (على مستوي المدرسة). (86)بمعني اتساع درجة الصلاحيات والتفويض ونقلها إلى المستوي المدرسي بحيث تتم العملية التعليمية بفاعلية، فزيادة سلطة المدرسة فى صنع القرار يساعد إلى حد كبير فى جعل المدرسة وحدة إنتاجية تتحمل المسئولية والمحاسبية من اجل تحقيق مخرجات على مستوي عال من الكفاءة والجودة والملائمة لمتطلبات المجتمع المحلي.

ويعرف (Kathleen, K. 1988) الإدارة الذاتية بأنها نمط من الإدارة التربوية يتم فيه نقل الصلاحيات من المستويات العليا لاتخاذ القرار إلى مستويات تقديم الخدمة وفقاً للقطاع الجغرافي التى تقع فيه الإدارة الخدمية والتى تمثل فيه المدرسة الوحدة الخدمية والإنتاجية فى نفس الوقت، وإن أهم الصلاحيات التى يتم نقلها يرتبط بالتمويل، والمناهج والمعلم والمتعلم.(٨٧) وهذا يعني أن الإدارة الذاتية تعطي المدرسة مزيداً من الاستقلال الإداري والمالي وإدارة مصادر التمويل والاستثمار لمواردها الذاتية، كما توفر مشاركة اكبر لأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي فى إدارة المدرسة وإحداث تغيير جذري فى عملية صنع واتخاذ القرارات التربوية فى ضوء الصلاحيات الممنوحة لعناصر الإدارة المدرسية والمجتمع وبذلك تساعد الإدارة الذاتية على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي وتقلل من بيروقراطية الإدارة بين المدرسة والمستويات الإدارية العليا.

وعليه يمكن تحديد تعريفاً إجرائياً للإدارة الذاتية للمدرسة فى أنها نمط إداري على مستوي المدرسة يقوم على أساس نقل بعض الصلاحيات وتفويض السلطة من المستويات العليا لاتخاذ القرار، إلى مستوي تقديم الخدمة بما يحقق الاستقلالية فى إدارة ذاتها، والتصرف فى ممتلكاتها ومواردها بحرية، فى إطار الرقابة والمسائلة والمحاسبية، مع التأكيد على الشراكة الفاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي فى اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة.

ولعل هذا التعريف يبرز لنا مدي الارتباط بين الإدارة الذاتية والمدرسة المنتجة، فالحرية والاستقلالية فى التصرف فى موارد المدرسة واستثمارها لتحقيق عائد مادي، يوفر المناخ الإبداعي والإبتكاري اللازم للعمل والإنتاج والانفتاح على المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية الإنتاجية.

وهو ما يحقق المناخ الملائم للمدرسة المنتجة، والذي نود أن نؤكد عليه أن استقلالية المدرسة فى إدارة مواردها الذاتية يمكن اعتبارها نسبية ولا يمكن تحقيقها بصورة مطلقة لأنها ترتبط ارتباطا وثيقاً بالمحاسبية (Accountabilily) وتتفاوت الأنظمة التعليمية على مستوي العالم بين تحقيق الاستقلال الذاتي الكامل للمدرسة فى إطار لا مركزية التعليم، والاستقلال الجزئي، وبدرجات متفاوتة، ويتوقف هذا التفاوت على طبيعة النظم السياسية للدول ومدي تطبيقها للديموقراطية، ولكن تشير معظم خبرات الدول إلى أن علاقة الإدارة الذاتية للمدرسة بالسلطة المركزية هى علاقة استقلال وتبعية فى ذات الوقت، فهى مستقلة من ناحية، ومن ناحية أخري تخضع للرقابة والمحاسبة من قبل الإدارة العليا، وهذا يضيف صلاحيات جديدة للمدرسة، حيث تصبح المدرسة فى موقع المسئولية لجذب الاستثمارات، والبحث عن إيرادات ومصادر تمويل أخري مع تفعيل الدور الرقابي لمجلس الأمناء بالمدرسة، والمجتمع المحلي والمستويات الإدارية العليا. (٨٨)

مبررات الأخذ بمدخل الإدارة الذاتية:

يتبين لنا من خبرات بعض الدول التى طبقت مدخل الإدارة الذاتية أن مبررات التوسع فى تطبيق الاستقلال الذاتي للمدرسة من أهمها:

- تحسين جودة مخرجات المدرسة وزيادة قدرتها التنافسية. (٨٩)
- تحقيق شراكة فاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- تمكين أعضاء المجتمع المدرسي وأولياء الأمور من المشاركة فى اتخاذ القرار التربوية.
- تعظيم دور المشاركة المجتمعية والمعنيين فى صنع واتخاذ القرار التربوي .
- تنظيم وإدارة الموارد المالية وفقاً لمتطلبات التطوير والأهداف المنشودة.
- شعور المجتمع المحلي بملكية المدرسة.
- الرغبة فى مواجهة وتخفيف العجز المالي.
- السعي لإدخال درجة أكبر من المرونة والإبداع لتمكين المخرجات من المنافسة العالمية .
- تعظيم الاستفادة من المنح والمساعدات المقدمة من الهيئات الدولية المانحة.
- تمشياً مع التوجهات العالمية نحو تعميق نظم الحكم الديموقراطي.
- توجهات السياسة التعليمية والخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي.
- توفير الثقة المتبادلة بين المجتمع المدرسي والمحلي.

مبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة ومستوياتها :

تقوم الإدارة الذاتية للمدرسة على عدة مبادئ هي(٩٠):

(لا مركزية السلطة –توزيع المعلومات– التنمية المهنية لأعضاء المجتمع المدرسي– المكافأت)

كما تتمثل مستويات الإدارة الذاتية للمدرسة فى ثلاثة مستويات هى :

- **الإدارة الذاتيـة علـى مستوي المدرسـة (School Level) (مرحلـة التحليـل البينـي ، التخطيط البناء ، الاختيار ، التنمية ، التوجيه، التنفيذ، المراجعة ، الرقابة والتقويم).**
- **الإدارة الذاتية على مستوي المجموعة (Group Level).**
- **الإدارة الذاتية على المستوي الفردي (Individual Level).**

وبالنظر إلى هذه المبررات نجد أن مجمل هذه المستويات تحقق أهداف المدرسة المنتجة بكفاءة وفاعلية، كما أنها تعمق التوجه نحو الديموقراطية، وتدعم الشعور بالملكية وتعزز قيم الانتماء والعمل لدي أولياء الأمور والتلاميذ وعناصر المجتمع المحلي.

أنماط اللامركزية فى الإدارة الذاتية للمدرسة:

تشير أدبيات الفكر الإداري الحديث إلى وجود أربعة أنماط أو أشكال للاستقلال الذاتي للمدرسة، وترتبط هذه الأنماط بعوامل سياسية وثقافية واجتماعية واقتصادية للمجتمع، وهى:

١ – اللامركزية الإدارية:

ويقصد بها نقل الوظائف والاختصاصات إلى المستوى المدرسي ، وتتمثل فى الأبعاد التالية:

أ – نقل السلطة (Devolution) :

أي نقل السلطة فى الأمور المالية أو الإدارية أو التربوية من المستوي الإداري الأعلي (الوزارة، المديرية، الإدارة) إلى المستوي الإداري الأدني (المدرسة) باعتبارها وحدة إدارية قائمة بذاتها ولها سلطاتها الذاتية، بحيث تصبح المدرسة صاحبة القرار بدون تدخل من سلطات فوقية على أن تتحمل المدرسة مسئولية الرقابة والمحاسبة وفق الأهداف المنشودة.(٩١)

ب – التفويض (Delegation) :

أي نقل مؤقت لبعض الصلاحيات من المستوي الإداري الأعلى إلى المستوي الإداري الأدني (المدرسة) مع ضرورة الالتزام بالسياسات والتوجيهات الإدارية العليا وفى هذا النمط تظل السلطة الإدارية العليا هى المسئولة عن مهمة التخطيط وعن مخرجات المدرسة ومراقبة جودتها ويمكن سحب هذه الصلاحيات فى أي وقت[٩٢]، وتتوقف درجة اللامركزية على درجة التفويض، ومدي توزيع المسئوليات.

ج – اللاتمركز (Dcocentration) :

أي نقل سلطة تنفيذ القرارات وليس صناعتها من المستوي الإداري الأعلي إلى المستوي الإداري الأدني بما يتيح للإدارات الدنيا (المدرسة) اتخاذ بعض القرارات بصفة مستقلة عن الإدارة العليا مع احتفاظ الإدارة العليا بسلطة صنع القرار والرقابة على المستويات الإدارية الدنيا. [٩٣]

د – الخصخصة (Privatization) :

أي نقل السلطة إلى القطاع الخاص، وتتضمن بيع الأصول أو منح امتيازات محددة للقطاع الخاص، أو عقد تحالفات بين القطاعين العام والخاص لتقديم الخدمة التعليمية. [٩٤]

تستخلص لما سبق أن أبعاد اللامركزية الإدارية تشير إلى نقل وتفويض بعض السلطات واتخاذ القرارات التى تتعلق بالجوانب الإدارية وتكون فى شكل صلاحيات بهدف سرعة انجاز المهام، حيث يتم نقلها من المستوي الإداري الأعلي إلى المستوي الإداري المحلي (مستوي المدرسة).

٢– اللامركزية المالية :

ويقصد بها أن تتمتع المستويات الإدارية الدنيا بمزيد من الصلاحيات التى يتيح لها فرصة جمع الأموال والاحتفاظ بها، واتخاذ القرارات بشان كيفية إنفاق هذه الأموال طبقاً لاحتياجاتها فالمدرسة فى إطار اللامركزية المالية لها الصلاحية فى الاحتفاظ بحقها فى اتفاق المخصصات المنقولة إليها، واتخاذ قرار حول كيفية التصرف فيها، واتفاقها بما يتمشي مع خطة تحسين المدرسة، وتتمثل اللامركزية المالية فى الأبعاد التالية:

- السماح بفرض ضرائب التمويل التعليم على مستوي كل محافظة.
- إنشاء صناديق على مستوي المحافظات.
- تمويل جانب الطلب على التعليم.

وهذا يعني أن اللامركزية المالية تهدف فى النهاية إلى منح الصلاحيات المالية للمدرسة من تحصيل ضرائب، ورسوم مقابل خدمات تقدم للمجتمع المحلي، وإنشاء صناديق خاصة لتحقيق عائد مادي بسهم فى تنفيذ خطة التحسين للمدرسة، والمشاركة فى دعم الاقتصاد القومي. ومن الجهود التى اتخذتها وزارة التربية والتعليم فى مصر لتطبيق لامركزية التمويل صدرت توجيهات الوزارة إلى مديريات التربية والتعليم خلال العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١م بتطبيق اللامركزية فى إطار بنود الصرف التالية، المتضمنة فى الباب الثاني على مستوي المديريات التعليمية على النحو التالي: (٩٥)

- الباب الثاني – أعمال الصيانة الخاصة بالأبنية المدرسة ٢١٠ مليون جنيه.
- الباب الثاني – مدارس الفصل الواحد ٤ مليون جنيه.
- الباب الثاني – خامات التعليم الفني ٥ مليون جنيه.
- الباب الثاني – احتياطي التغذية ٦.١٦٨ مليون جنيه.

٣- اللامركزية السياسية:

ويقصد بها نقل السلطات إلى الممثلين المنتخبين على المستوي المحلي للمشاركة فى صنع القرارات المتعلقة بالتعليم على المستوي المدرسي بمعني مشاركة رجال الأعمال، والقادة السياسيين، وأعضاء المجالس الشعبية المحلية، وأعضاء مجالس الأمناء، وبعض الشخصيات العامة ذات الخبرات فى إدارة العملية التعليمية فى المدرسة وبالتالي يقترب متخذ القرار من موقع التنفيذ فى المدرسة، وتتحقق الاستفادة من خبرات أعضاء المجتمع المحلي فى صنع القرارات المناسبة وتحمل المسئولية من اجل الارتقاء بأداء المدرسة، وتعد المجالس الشعبية المحلية، ومجالس الأمناء مثالاً للامركزية السياسية فى مصر.

يتبين مما سبق إن إستراتيجية الإدارة الذاتية للمدرسة تعتمد على قدر كبير من الاستقلالية فى إدارة شئونها من الجوانب السياسة، والإدارية والمالية بهدف نقل السلطات

والصلاحيات إلى جميع أطراف العملية التعليمية لمساعدة المدرسة على أن تصبح وحدة أساسية للتحسين والتطوير، وكيان فاعل فى الاقتصاد القومي، وانه فى ظل هذه الاستقلالية تتميز المدرسة بعدة خصائص مثل: المرونة، والسلطة الذاتية، والتنظيم، والاستثمار الأمثل للموارد، والتمويل الذاتي، والتماسك الداخلي، والتصرف بحرية تامة فى كافة أمورها الإدارية والتمويلية ومع درجة الاستقلالية التى تتمتع بها المدرسة المستقلة ذاتياً. إلا أن هذه المدارس يحكمها نظام دقيق وشامل ومتكامل من المحاسبة للعاملين فى المدرسة ومحاسبتها أمام السلطات التعليمية العليا والمجتمع المحلي.

وتهدف المحاسبية إلى مساعدة المدرسة على إدارة الأداء بكفاءة وفعالية، وبتنمية الإبداع والابتكار للعاملين فيها، ويعد المجتمع المحلي والمستويات الإدارية العليا للتعليم هى المسئولة عن الرقابة والمحاسبية، وبالتالي فالمدرسة المستقلة ذاتيا تشارك فى صنع القرار، كما أن التقويم الذاتي يعد وظيفة مفتاحيه لتحسين أداء المدرسة وتحقيق شراكة مجتمعية فاعلة ،فالمحاسبية والتقويم الذاتي من أبرز حقائق المدرسة المستقلة ذاتياً [٩٦] ، وأيا كانت درجة الاستقلالية التى تمنح للمدرسة فإنها تمثل مناخاً فاعلاً لتحقيق أهداف المدرسة المنتجة.

أشكال الاستقلال الذاتى للمدرسة:

تتعدد أشكال الاستقلال الذاتى للمدرسة من حيث درجة سلطة صنع واتخاذ القرار التربوي على مستوي المدرسة، وفى ضوء درجة الاستقلالية لهذه الأشكال من حيث (القوة، والاعتدال، والضعف) تتحدد فعالية الاستقلال الذاتي للمدرسة، وتختلف هذه الفعالية من مجتمع إلى آخر، حيث تصبح الإدارة الذاتية للمدرسة قوية فى بلدها، معتدلة فى بلد آخر، وضعيفة فى بلد ثالث. ولهذا فان فلسفة المدرسة المنتجة كمدخل إصلاحي للتعليم يتطلب نمطاً قوياً من فعالية الاستقلال الذاتي للمدرسة تتسع فيه نقل السلطات والمسئوليات لتشمل أكثر من شكل لأنشطة الإدارة المدرسية لكي تتمكن من تنفيذ المشروعات المنتجة (الإنتاجية، والتسويقية، والخدمية، والبرمجيات)، ومضاعفة القدرة التنافسية للمدرسة وإكساب الطلاب المهارات التى يتطلبها سوق العمل. وتشير دراسة البنك الدولي حول تجارب الدول التى طبقت أشكال الاستقلال الذاتي للمدرسة، أن تقل السلطات من الإدارة العليا إلى الإدارة المدرسية يتم فى واحد أو أكثر من المسئوليات الإدارية التالية:[٩٧]

١- توزيع الميزانية.

٢- تعيين العاملين بالمدرسة (المديرين، والمعلمين، والموظفين).

٣- تطوير المناهج وطرق التدريس.

٤- تدبير الكتب الدراسية والمواد التعليمية.

٥- تحسين البنية التحتية.

٦- تقويم ومتابعة أداء المعلمين ومخرجات التعليم.

٧- وضع خطة تحسين المدرسة.

فعلى سبيل المثال تعد المدرسة المستقلة ذاتياً فى نيكاراجوا من أكثر المدارس التى منحت سلطات واسعة على مستوي العالم فى إدارة ميزانية المدرسة، وتحديد الرسوم التطوعية، وفرض رسوم إضافية لرفع دخول المعلمين، وفصل وتعيين المعلمين والمديرين مما ساعد على تحسين أداء المتعلمين. كما منحت المدارس أيضاً سلطة تغيير المناهج الدراسية، واختيار الكتب الدراسية بشرط موافقة الوزارة، ومن الدول التى تميزت بصلاحيات أكثر فى أشكال الاستقلال المدرسي، الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، واستراليا، ونيوزيلندا.

كذلك يتنوع نمط التمكين من صنع القرار فى المدارس المستقلة ذاتياً حتى فى البلد الواحد، ففى الولايات المتحدة الأمريكية، تتمتع المدرسة المستقلة ذاتياً فى ولاية كنتاكي بسلطة مطلقة فى صنع القرارات المتعلقة بميزانية المدرسة، ورواتب العاملين بالمدرسة، بالإضافة إلى تطوير المناهج الدراسية، أما فى ولاية جورجيا فتتمتع المدرسة المستقلة ذاتياً بسلطة النصح وتقديم التوصيات المتعلقة بسياسة المدرسة، وأن سلطات المدرسة، وأعضاء المجتمع، المحلي هى سلطة استشارية تقدم التوصيات التى من شانها ترتقي بأداء المدرسة، وفى شيكاغو يمنح مجلس إدارة المدرسة حق تعيين وفصل المديرين والمعلمين، واختيار محتوي المنهج الدراسي، وتحديد الجداول الدراسية، وتتمتع باستقلالية تامة فى توزيع بنود الميزانية وتحديد أوجه الاتفاق. (٩٨)

وفى استراليا منحت مجالس المدرسة المستقلة ذاتيا والمجتمع المحلي صلاحيات قانونية فى الجوانب المالية، والإمكانات المدرسية، وتعيين مدير المدرسة، والهيئة

التدريسية، وإدارة ميزانية المدرسة بحرية تامة. وهذا يعني أن الارتقاء وتفعيل الاستقلال الذاتي للمدرسة يؤكد على التوسع فى تطبيق أشكال الاستقلال، كالاستقلال الإداري، والمالي، والسياسي، والأكاديمي، وتمكن المدرسة ومجتمعها المحلي من زيادة كفاءتها، وإنتاجيتها، وتجويد مخرجاتها وتحقيق دورها التربوي فى دعم الاقتصاد القومي. فالاستقلال الذاتي للمدرسة الذي يرتقي بفعالية المدرسة المنتجة يتطلب مشاركة جميع أطراف العملية التعليمية والمجتمع المحلي فى إدارة المدرسة وفقاً لظروف كل مدرسة، وأن تحقق درجة الاستقلال الذاتي للمدرسة المقومات التالية:

- التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية للمدرسة بصيغة الإدارة الذاتية للمدرسة.
- التمكين من فعالية المدرسة فى إطار لا مركزي.
- التوسع فى أشكال الاستقلال الذاتي ليشمل الاستقلال المالي، والإداري، والأكاديمي، والسياسي.
- التوسع فى المسئوليات والأدوار المحددة والداعمة للاستقلال الذاتي لجميع المستويات الإدارية.
- تدعيم آليات المساءلة والمحاسبية على المستوي الأفقي والرأسي .

هذه المقومات تمثل جوهر المناخ التنظيمي للبيئة الفعالة والتى تتطلبها المدرسة المنتجة، وعندما يتاح للمدارس المستقلة ذاتيا صلاحيات توجيه الموارد المالية والبشرية، والمشاركة فى توجيها والمساءلة من جانب المستفيدين من الخدمات التعليمية، وتعيين واستبعاد المعلمين، فان هذه المدارس تقترب من نموذج المدرسة المنتجة، وذلك يمكن اعتبارها مدارس خاصة بتمويل حكومي.

متطلبات تفعيل الإدارة الذاتية للمدرسة:

لكى تصبح المدرسة وحدة تنظيمية مستقلة ذاتياً فى إطار نظم الرقابة والمحاسبية ، وعلى اعتبار أن هناك جهوداً بذلت من وزارة التربية والتعليم لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية فى بعض المدارس ، فإن التنظيم الإدارى للمدرسة المستقلة ذاتياً يتطلب الآتى:-

- **تحديد رؤية ورسالة وإستراتيجية واضحة المعالم للمدرسة** حيث تقوم المدرسة بصياغة وثيقة واضحة ومعلنة عنه لرؤية ورسالة المدرسة بماركة الأطراف المعنية بالمدرسة (المدير، المعلمين، العاملين، الطلاب، أولياء الأمور) وأعضاء المجتمع المحلي ويجب أن تؤكد الرؤية والرسالة على الهدف من منح الصلاحيات والمشاركة فى اتخاذ القرار لتعزيز جودة الأداء وتحسين إنتاجية المدرسة. (٩٩)

- **إعادة هيكلة الإدارة المدرسية**، بمعني أن يتم إعادة هيكلة الإدارة المدرسية، والبعد عن الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي، وتبني إستراتيجية صنع القرار التشاركي على مستوي المدرسة، لتحقيق بيئة مدرسية أكثر فعالية واستجابة لتطوير وإصلاح المدرسة وزيادة إنتاجيتها فى إطار معايير جودة التعليم. كما أن إعادة الهيكلة يتضمن تعزيز بعض الصلاحيات فى مجال المناهج الدراسية، والأنشطة التربوية وكيفية الصرف لميزانية المدرسة، ومواجهة مشكلات المدرسة فى ارتباطها بالمجتمع المحلي. (١٠٠)

- **توفير إطار تشريعي سياسي يحقق الاستقلال الذاتي للمدرسة**، وهنا ينبغي أن يتم إصدار القرارات والقوانين والتشريعات لتوفير مناخ تنظيمي فاعل للاستقلال الذاتي لمبدأ توزيع سلطة صنع القرار والصلاحيات والمسئوليات والمهام، وإعادة توزيع الأدوار والمسئوليات على جميع المستويات الإدارية بدءاً من المستوي المركزي (الوزارة) إلى المستوي المحلي (المدرسة) بحيث يتم تقصير الطريق لتحقيق استقلالية صنع القرارات المدرسية، وتصبح المحافظات هى المسئول الأول عن مخرجات هذه المدارس من خلال مجالس الأمناء، وأجهزة للرقابة والمحاسبية ويتم كل ذلك فى إطار قانوني يتضمنه الدستور وتوجهه السياسة التعليمية التى تصنعها الوزارة بمعني آخر أن يكون هناك التزام سياسي بتطبيق اللامركزية فى التعليم من جميع الجوانب السياسية، والإدارية، والمالية، والأكاديمية بما يتوافق مع المستوي المدرس فى علاقته بالمستويات الإدارية العليا، والمجتمع المحلي.

- **التحديد الدقيق لحدود المشاركة فى صنع القرار التربوي**، حيث يتم تحديد دقيق لحدود المشاركة فى صنع القرار التربوي بين المستويات الإدارية بدءاً من الوزارة إلى المدرسة بما يحقق درجة ما من الاستقلالية للمستوي الإداري يترتب عليه تطور أداؤه بما يتوافق مع احتياجات المجتمع المحيط، والسياسة التربوية العامة للدولة، فدرجة المشاركة فى صنع القرار التربوي على مستوي المدرسة يتمثل فى حجم الصلاحيات الممنوحة للمستوي الإداري المحلي (المدرسة)، والإقليمي (المديرية، والإدارة)، والمركزي (الوزارة)، كما أن حدود هذه الصلاحيات يتحدد فى الإطار التشريعي وفقاً لنظام الحكم الذي تتبناه الدولة وقد أشار (Cheng) إلى أن اللامركزية الحقيقية فى التعليم يتوقف على تطبيقها فى المستوي الإداري المدرسي بدرجة كبيرة، وأوضح أن درجة اللامركزية تتمثل فى المشاركة فى صنع القرار فى تحديد رسالة المدرسة، وتحديد الأنشطة التربوية، واختيار القيادات المدرسية، وتحديد خيارات النظام الإداري، وتوظيف الموارد المتاحة واستثمارها، والشراكة الفاعلة مع المجتمع المحلي ومشاركة أولياء الأمور[١٠١]، بمعني أن حدود المشاركة فى صنع القرار من أطراف العملية التعليمية وأعضاء المجتمع المحلي يحدد المناخ الملائم للاستقلال الذاتي للمدرسة وهنا يجب أن تتضمن تشريعات السياسة التعليمية حدود المشاركة فى صنع القرار بين المدارس والسلطة المركزية.
- **توفير الموارد البشرية وتنميتها مهنياً**، حيث يتم توفير الكوادر والقيادات التربوية المتميزة فى ضوء التوصيف المهني للوظائف الجديدة للمدرسة المستقلة، ومراجعة نظم الاختيار والتعيين والترقية لشغل الوظائف الإدارية، ومراعاة العوامل البيئية والديموجرافية فى المحافظات بحيث تتم الاستفادة من موارد البيئة المحلية، هذا بالإضافة إلى ضرورة توفير برامج التنمية المهنية لأطراف العملية التعليمية على مستوي المدرسة وفق خطة تحسين محددة من اجل إعادة تأهيل هذه العناصر لتحقيق الاستقلال الإداري للمدرسة.
- **التخطيط لشراكة فعالة بين المدرسة والمجتمع المحلي**، ويتطلب ذلك التأكيد على مشاركة المجتمع المحلي فى قيادة العملية التعليمية فى توجهات السياسة التعليمية للدولة، والمشاركة المجتمعية تعني تعظيم المدخلات المجتمعية بكافة أشكالها من المجتمع المحلي بما يساعد على رفع كفاءة عمل المدرسة، وتحسين مخرجاتها، فهى

آلية تقدم للمدرسة لتحقيق هدفين أساسيين[١٠٢]، الهدف الأول، المساهمة فى تحسين مخرجات المدرسة، والهدف الثاني المساهمة فى بناء رأس المال الاجتماعي للمجتمع المحلي، وقد أوضحت نتائج الدراسات أن المشاركة المجتمعية تقدم خيارات أكثر ملائمة للمدرسة بالإضافة إلى أنها آلية للرقابة والمحاسبة باعتبارها احد المستفيدين من الخدمة التعليمية(١٠٣) هذا يؤكد أن التخطيط الدقيق لشراكة فعالة من جانب المجتمع المحلي للمدرسة يضمن تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة والتخطيط الفعال يعني التحديد الدقيق لمعرفة حاجات المجتمع المحليوأولوياته التعليمية، وأبعاده التنموية، وتوجيه البرامج الدراسية والأنشطة التربوية لتلبية حاجات المجتمع المحلي، وتتجدد علاقة الشراكة المجتمعية بالمدرسة على أساس التفاوض والتعاقد المسبق بينهما على شكل خدمات تؤديها المدرسة للمجتمع المحلي، أو تمويل تجهيزات وبنية تحتية، أو تمويل مشروعات من قبل المجتمع المحلي وتعد مجالس الأمناء بوابة الشراكة المجتمعية للمدرسة المستقلة ذاتياً.

- **تعزيز مبدأ الرقابة والمحاسبية وتنوع آليات التقييم**، يعد مبدأ الرقابة والمحاسبية أحد العناصر الأساسية التى تقوم عليها اللامركزية فى التعليم، وهى تمثل أساس قانوني وتشريعي للعلاقة الارتباطية بين المدرسة والسلطة المركزية بمستوياتها المختلفة وإن الهدف من رقابة ومحاسبة الإدارة التربوية على المستوي المحلي (المدرسة) هو تقديم المساعدات الفنية للإدارة المحلية، وتسهيل تدفق المعلومات، وضمان لتحسين الأداء وفق الاستراتيجيات والصلاحيات والمسئوليات المحددة من قبل الوزارة. [١٠٤]

وهذا يعني أن سلطة الرقابة والمحاسبية استثناء فى النظام اللامركزي، ومطلقة فى النظام المركزي، هذا بالإضافة إلى أن مسار الرقابة والمحاسبة فى النظام المركزي أطول منه فى النظام اللامركزي. والمحاسبية تجعل المدرسة المستقلة ذاتيا مسئولة رأسياً أمام سلطات التعليم المركزي عن تحقيق السياسات والخطط والأهداف القومية، ومسئولة أفقياً أمام المستفيدين وأعضاء المجتمع المحلي عن التنفيذ الآمن لتلك السياسات آخذة فى الاعتبار الاحتياجات المحلية. [١٠٥]

وتشير دراسة البنك الدولي إلى أن المحاسبية تتضمن أربعة أبعاد هى: ([١٠٦])

- الصوت (Vice) ويتمثل فى مدي قدرة المواطنين على محاسبة صناع السياسة التعليمية.

- الميثاق (Compact) ويتمثل فى مدي وضوح نقل مسئوليات وأهداف التعليم.
- الإدارة (Management) وتتمثل فى مقدمي الخدمة فى الخط الأمامي.
- العميل (Chientpower) ويتمثل فى مدي إمكانية المواطنين كعملاء فى محاسبة المدارس وإن الاستقلال المدرسي يتضمن الأشكال الأربعة من المحاسبية.

كما تستند فلسفة الاستقلال الذاتي للمدرسة على التقويم الذاتي بجوار المساءلة والمحاسبية، فالتقويم الذاتي للمدرسة المستقلة ذاتيا محوراً جوهرياً لتحقيق الاستقلال الذاتي بمعني المعرفة بمنظومة العمل بالمدرسة من حيث قيمتها، وأنشطتها، وبنيتها التنظيمية، ورؤيتها، ورسالتها، وعلاقتها بالمجتمع المحلي وذلك بهدف تشخيص واقعها وقياس درجة أدائها.فالتقييم الذاتي للمدرسة سلطة تسعي لها، وليست سلطة تخضع لها[١٠٧] ، وتتم عملية التقويم الذاتي من خلال فريق عمل منظم يضم ممثلين جميع عناصر العملية التعليمية باستخدام أدوات مقننة سلفاً لجمع المعلومات والبيانات لتشخيص جوانب القوة والضعف ووضع خطة التحسين والتطوير للمدرسة، ويعد تنوع آليات التقويم يساعد على تحقيق القيمة المضافة لتقويم الأداء المدرسي التى تعد المؤشر الحقيقي لكفاءة وفعالية المدرسة.

من هنا كانت أهمية توفير المساءلة والمحاسبية والتقييم الذاتي لتحقيق أهداف المدرسة المستقلة ذاتياً.

الإطار التشريعي لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة فى مصر:

أدركت القيادة السياسية فى مصر أهمية تطبيق اللامركزية فى العملية التعليمية كمدخل إصلاحي للتعليم، والتوسع فى نقل الصلاحيات من مستويات اتخاذ القرار المركزية إلى مستويات تقديم الخدمة (على مستوي الإدارة المدرسية) للارتقاء بجودة العملية التعليمية. فخطت وزارة التربية والتعليم خطوات جادة وملموسة على طريق اللامركزية التعليمية، وتجسدت أولي خطوات الإدارة الذاتية للمدرسة فى توجهات الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي فى مصر (٢٠٠٧/٢٠٠٨ – ٢٠١١/٢٠١٢)، حيث تضمنت الإستراتيجية اثني عشر برنامجاً لإصلاح وتطوير التعليم فى مصر، وتبنت برنامجاً للإصلاح والتطوير هو التأصيل المؤسسي للامركزية.[١٠٨]

ومن الجهود التشريعية لإصلاح وتطوير التعليم فى إطار التوسع فى تطبيق اللامركزية، صدر القرار الوزاري رقم (٣٣٤) لسنة ٢٠٠٦م بشان تطوير ادوار مسئوليات مجالس الأمناء فى المدارس، والآباء والمعلمين، وإنشاء مجلس أعلى للتعليم فى كل محافظة لمتابعة إدارة العملية التعليمية والتخطيط لها محلياً، وتفعيل الجهود الشعبية لدعم التعليم ذاتياً وتعميق التوجه نحو الديموقراطية، ودعم الشعور بالملكية وإرساء مبادئ المساءلة والمسئولية على المستوي المحلي.

وبدأ التطبيق اللامركزي على المستوي المدرسي كأحد السياسات الرئيسية للدولة فى محافظة الإسكندرية كنموذج لتطبيق اللامركزية (الإصلاح المتمركز حول المدرسة)، بهدف تأهيل المدرسة لكي تصبح قادرة ذاتياً ومهنياً على تحمل المسئولية والمساءلة، وتمكين المدرسة من تطوير أدائها وفقاً للمعايير القومية لجودة التعليم، وذلك من خلال إصدار مجموعة من القرارات الوزارية التى ترتبط بمهام مجالس الأمناء والاتحادات الطلابية والتى بموجبها منحت المدرسة صلاحيات إدارية ومالية واسعة، وكان لهذه التجربة نتائج ايجابية على ارض الواقع. (١٠٩) وتوسعت الوزارة فى التطبيق التجريبي الاسترشادي للامركزية، حيث تم تطبيق التجربة فى محافظات: الإسماعيلية، الفيوم والأقصر فى عام ٢٠٠٨/٢٠٠٩م، ووضعت خطة للتوسع فى دعم اللامركزية فى مدارس التعليم قبل الجامعي فى محافظات: القاهرة، والفيوم، وبني سويف، والمنيا، وقنا، والأقصر، وأسوان.

وفى ضوء التوجه نحو اللامركزية صدر القرار الوزاري رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠٠٣م بإعادة هيكلة الإدارة المدرسية وتحديد معدلات ومستويات وظائفها بالمراحل التعليمية المختلفة، ثم صدر القرار الوزارى رقم (٢٥٠) لسنة ٢٠٠٥م، لتحديد اختصاصات وأدوار ومهام لكل عضو من أعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة وتضمن هذا القرار زيادة فاعلية المدرسة أمام المستويات الإدارية الأعلي، والمجتمع المحلي والعاملين بالمدرسة، وخلق مناخ يشعر فيه كل أطراف العملية التعليمية بالمدرسة بأنهم شركاء فى المسئولية، وزيادة صلاحيات القيادة المدرسية، وزيادة تفويض سلطة المحافظ فى اتخاذ القرارات، وتعزيز المشاركة المجتمعية من خلال مجالس الأمناء والآباء، والمعلمين حيث شكل بكل مدرسة مجلس للأمناء والآباء والمعلمين يتكون من ثلاثة عشر عضواً، وتفوض الإدارة المدرسية،

ومجلس الأمناء فى حرية التصرف فى كافة الحسابات الموجودة بالمدرسة بدون الحصول على موافقات من جهات إدارية عليا فى إطار من المحاسبية والمساءلة. (١١٠)

هذا بالإضافة إلى القرار الوزاري لتحديد الاختصاصات والمهام ألزم المدرسة باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأحد الآليات الضرورية للاستقلال الذاتي للمدرسة، حيث تقوم المدرسة بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية وتوفر المعلومات الدقيقة الخاصة بالتحليل البيئي للمدرسة من حيث نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات، والوعي بالموارد المادية والبشرية المتاحة فى المدرسة، ووضع خطة تحسين للمدرسة وإعداد مشروع ميزانية المدرسة لتحقيق خطتها السنوية ، هذا يعنى أن القرارات الوزارية التى ترتبط بالتوجه نحو تطبيق اللامركزية أكدت على التنمية المهنية المستدامة على مستوي المدرسة من خلال أساليب حديثة، كما تم التأكيد على وجوب قيام جهات الاختصاص المحلية بممارسة مسئولياتها واختصاصاتها وفقاً للقواعد القانونية والقرارات الوزارية فى هذا الشأن، وتم تنفيذ برامج تدريبية للقيادات التعليمية لممارسة المسئوليات واتخاذ القرارات التى تتطلبها اللامركزية.

ومن الآليات التى اتخذتها الوزارة لتفعيل اللامركزية تبني سياسة التأكيد على ديموقراطية الإدارة التربوية، حيث أصدرت الوزارة مجموعة قرارات لإنشاء عدد من المجالس لتوسيع دائرة مشاركة المجتمع المحلي فى قيادة العملية التعليمية، والمساهمة فى صنع القرارات التعليمية، ومن هذه المجالس: مجالس الآباء والمعلمين – مجالس الأمناء – مجالس التعليم على مستوي المحافظة – لجان التعليم بالوحدات المحلية – الإدارة العامة للجمعيات الأهلية – الاتحادات الطلابية – مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص والهيئات والمؤسسات غير الحكومية.

وتوالت جهود الوزارة لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث تضمنت الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي (٢٠٠٧/٢٠٠٨ – ٢٠١١/٢٠١٢) فى الفصل الثاني برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة وإعدادها للاعتماد التربوي باعتبارها الوحدة الرئيسية التى يتم فيها فعل التغيير والتطوير، ويقوم هذا البرنامج على المبادئ التالية. (١١١)

- دعم الصلاحيات الإدارية والمالية والأكاديمية على مستوي المدرسة، حيث تتمكن المدرسة من إدارة عمليات التغيير والتطوير لتحسين الأداء والوصول إلى نواتج تعليمية عالية الجودة.
- ضرورة تحقيق مشاركة فعالة بين الحكومة والمجتمع المحلي.
- دعم مهنية المعلم ومكانته التربوية.
- دعم المدرسة ومجتمعها المحلي من ممارسة الإدارة المتمركزة على المدرسة.
- التأكيد على أن المدرسة هى مؤسسة فرعية ضمن منظومة التعليم تؤثر فى القرار التربوي، وتتأثر بالتشريعات والتغييرات التي تصدرها الوزارة .
- بناء حوكمة رشيدة (good governance) تستند إلى المشاركة المجتمعية الفعالة.
- اعتبار المدرسة وحدة للفعل والتطوير .

وتعاظم الاهتمام بالتوجه نحو تطبيق اللامركزية على مستوي المدرسة كمدخل إصلاحي بجوار مداخل الإصلاح الأخري بعد أن تبنت الوزارة الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى (٢٠١٤- ٢٠٣٠) حيث توالت خطوات ترسيخ اللامركزية من خلال التشريعات ، منها صلاحية المدرسة فى استخدام الرسوم المدرسية، وتطبيق معادلات التمويل، والتغذية المدرسة، وعمليات الصيانة. وتضمنت الخطة الإستراتيجية برنامج تطوير البنية المؤسسية فى إطار مركزي / لا مركزي يهدف إلى تطوير البنية المؤسسية لإدارة قطاع التعليم قبل الجامعي من منظومة تقوم على توفير المدخلات إلى منظومة تقوم على النتائج تعظم من الكفاءة فى استغلال الموارد والفاعلية فى تحقيق العوائد فى إطار متوازن بين المركزية واللامركزية. حيث تؤكد الأهداف الإستراتيجية للخطة على تدعيم الصلاحيات المالية والإدارية للمدارس والمديريات التعليمية فى تنفيذ السياسات والخطط القومية فرضتا بعينها على المستويات المحلية فى إطار المساءلة والمحاسبية، للأسس والإدارة التى تضمن الكفاءة فى استقلال الموارد، والفعالية فى تحقيق النتائج . (١١٢)

كما تضمنت توجهات الخطة الإستراتيجية برنامجاً فرعياً للإصلاح المتمركز حول المدرسة يهدف إلى تطوير إدارة المؤسسة التعليمية فى إطار نظام تعليمي يعمل بنظام

مركـزي / لا مركـزي متـوازن، ويـدعم التنميـة المهنيـة المسـتدامة، والحوكمـة الرشـيدة، والمحاسبية لتوفير بيئة تعليمية داعمة لتحقيق جودة التعليم، وإعداد مواطناً مبدعاً ومبتكراً قادراً على المنافسة فى مجتمع المعرفة، وتحددت الأهداف الإستراتيجية لبرنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة فى دعم قدرات المؤسسات التعليمية على الإدارة الذاتية والشفافية والمحاسبية فى إطار مركزي / لا مركزي، وتفعيل المشاركة بين المدرسة، والمجتمع المحلي .

يتبين لنا مما سبق حرص السياسة التعليمية فى مصر على التوسع فى الإصلاح المتمركز على المدرسة (SBM) بإصدار التشريعات والقرارات الوزارية وتضمينها للفظة الإستراتيجية القومية لتطوير التعليم بهدف التوسع فى منح المزيد من الصلاحيات والمسئوليات التى تمكن المدرسة من أن تدير شئونها المالية والإدارية والأكاديمية بذاتها فى إطار المساءلة والمحاسبية الأفقية والراسية.

وهذه الخطوات الملموسة تتشابه مع التشريعات التى اتخذتها بعض الدول مثل، نيوزيلندا، وكندا، والولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا، واليابان، إلا أن الملاحظ فى خبرات هذه الدول تفاوت الصلاحيات المنوحة لتحقيق الاستقلال الذاتي الكامل للمدرسة فى إطار لا مركزية التعليم.

ومع ذلك يتبين من جميع خبرات هذه الدول أنها تؤكد على إحلال المسئولية والرقابة على مخرجات المدرسة والتعليم بصفة عامة وهذه المنظومة الإدارية تعد مناخاً فعالاً لتحقيق فلسفة المدرسة المنتجة.

معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

على الرغم من الخطوات والجهود الملموسة التى تعكسها خبرات الدول والتوجهات العالمية بشان تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، وكذلك الجهود والتوجهات التى اتخذتها السياسة التعليمية فى مصر بشان التوسع فى تطبيق اللامركزية فى التعليم، إلا أن هناك بعض التحديات التى تواجه تطبيق عملية الاستقلال الذاتي للمدرسة بشان أمورها الإدارية، نشير إلى أهمها فيما يلي:

- الافتقار إلى إستراتيجية واضحة المعالم من قبل السلطة المركزية (الوزارة) لتقبل السلطة والصلاحيات والتفويض من الإدارة المركزية (الوزارة) إلى الإدارة اللامركزية على المستوي المحلي (المدرسة) باستثناء بعض التوجيهات التى صدرت عن الوزارة بشان اللامركزية المالية، والإدارية، والمالية فى شكل تدريبات لبعض المعنيين.
- ضعف قناعة المسئولين بجدوي وفعالية تطبيق الاستقلال الذاتي للمدرسة فى إطار المتغيرات التى يعيشها مجتمعنا المصري وبصفة خاصة الاقتصادية والثقافية.
- افتقار معظم المدارس إلى الرؤية والرسالة والتقويم الذاتي وعدم توافر خطة إستراتيجية لتطوير المدرسة ويتبين ذلك من مؤشرات تقدم المدارس للاعتماد.
- محدودية التمويل واعتمادها على التمويل الحكومي، وضعف المشاركة المجتمعية فى توفير مصادر أخري لدعم القدرة المؤسسية للمدرسة.
- ضعف التنمية المهنية للقائمين بمنظومة العمل الإداري فى المدرسة بسبب نقص تمويل برامج التدريب للعاملين بالمدرسة مما يترتب عليه نقص المهارات اللازمة لضمان تطبيق فلسفة الاستقلال الذاتي فى معظم المدارس.
- ضعف التشريعات والقوانين اللازمة لنقل السلطة والصلاحيات إلى القائمين بإدارة المدرسة حيث تتطلب المدرسة المستقلة ذاتياً بعض الصلاحيات المطلقة لمديري المدارس، والمرونة اللازمة لتحقيق الاستقلال الحقيقي للمدرسة.
- ضعف المساءلة والمحاسبة وغياب الشفافية فى تنفيذ المشروعات وتخصيص الموارد، ودقة التقويم فى إطار معايير الأداء الجيد، ومتطلبات المنافسة المحلية والعالمية.
- ضعف تدفق المعلومات التى توضح الأدوار والمسئوليات ونقل السلطة موضع التفويض والصلاحيات فى منظومة العمل الإداري على مستوي المدرسة، وحضور الدعم والتوجيه الفني لهذه المعلومات.

- الافتقار إلى آليات فعالة للمشاركة المجتمعية مما يجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها التى تتمثل فى المحاسبية، والإسهام فى دعم الدور التنموي للمدرسة.

يتبين لنا مما سبق أن حيثية المدرسة المستقلة ذاتياً تهدف فى النهاية إلى تحسين جودة التعليم وجعل منظومة العمل الإداري فى المدرسة أكثر كفاءة وفعالية نتيجة لتوظيف الموارد المادية والبشرية، بطريقة أفضل، وتمكن المديرين والمعلمين والآباء والطلاب من صنع القرارات التعليمية بطريقة ديمقراطية فى ضوء الاحتياجات المحلية، وتعد الإدارة الذاتية للمدارس مدخلاً فاعلاً لإصلاح التعليم سواء فى الدول النامية أو المتقدمة.

خبرات بعض الدول التى تطبق الإدارة الذاتية فى المدرسة

١- خبرة الولايات المتحدة الأمريكية:

تتبني الولايات المتحدة منذ ستينات القرن العشرين إستراتيجية فعالة لتطوير مدارسها حيث تعتبر أن استقلالية المدرسة وقدرتها على إدارة نفسها ذاتيا هى بمثابة إصلاح عام للتعليم بكافة أوجهه وإن الأفراد الذين لديهم القدرة على صنع القرارات المصيرية والتى تساهم فى تطوير التعليم هم الأكثر قربا للطلاب والأكثر ملامسةً للواقع ويجب أن يمتلكوا سلطة اتخاذ القرار فى شئون التعليم المختلفة داخل المدرسة ذاتها.

وتعد إدارة التعليم فى الولايات المتحدة الأمريكية مثالا حياً للإدارة اللامركزية فى التعليم فمسئولية التعليم من اختصاص حكومة كل ولاية على حدة حيث يؤمن الامريكيون بان الديمقراطية تعني تفويض السلطات، ولقد سارت الولايات المختلفة شوطا طويلا فى تفويض مسئوليات التعليم إلى الهيئات والمجالس المحلية، فإدارة التعليم فى الولايات المتحدة الأمريكية بذلك تعكس مفهوم الرقابة الشعبية على التعليم وتحقق اللامركزية التى يتمتع بها نظام التعليم الأمريكي.[١١٣] وبذلك تختص كل ولاية برسم السياسة التعليمية الخاصة بها وإصدار القوانين والتشريعات، وتحديد الاعتمادات المالية اللازمة للإنفاق وتوفير الخدمات التعليمية وتتولي هيئات التعليم وأقسامه التابعة لكل ولاية وضع المناهج وإعداد المعلمين وتعينهم ومن ثم توجيه التعليم والإشراف عليه.

وفى ظل هذا التفويض للسلطات والمسئوليات أعيدت هيكلة إدارة التعليم وأصبحت المدرسة مستقلة وهو ما يطلق عليه الإدارة الذاتية للمدرسة

(School Based Management) (SBM) والتى تعد احد أشكال اللامركزية والتى تحول سلطة صنع واتخاذ القرار من الإدارة المركزية إلى المدرسة، وهدفت الولايات المتحدة الأمريكية من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة رفع كفاءة مهنة التدريس ومهارات المتعلمين وتحسين مكانة المعلمين والارتقاء والنهوض بالمدرسة . (١١٤)

ومن المعلوم أن التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة يصبح فعال إذا ارتفع مستوي مشاركة الأفراد العاملين من داخل وخارج المدرسة فى إدارتها لما لهذه المشاركة من فوائد عديدة للمدرسة والعملية التعليمية بكل جوانبها حيث تمكنها من صنع القرارات التربوية التى تلبي حاجات المجتمع المحلي وتخدمه ومن ثم تسهل من الاستثمار الفعال للمواد المحدودة المتاحة للمدرسة، كما تسمح بزيادة مدي التوقعات المستقبلية فى عملية صنع القرار المدرسي، وبذلك تستفيد من قدرات وطاقات جميع العاملين بالمدرسة وتساعدهم على التمكين، فيساعدهم ذلك على إدخال التجديدات إلى مدارسهم وتطويرها فيرتفع مستوي الأداء المدرسي ومن ثم تحسين التعليم وجودته ورفع كفاءة الطلاب ومهاراتهم. (١١٥)

وبذلك يقع عبء تحسين العملية التعليمية وتجويد مخرجات التعليم على المدرسة بكل مكوناتها وإن تستطيع أن تكون مدرسة فعالة منتجة تلبي حاجات المجتمع بشرط أن تكيف برامجها وفقا لاحتاجات طلابها وقدراتهم واحتياجات المجتمع المحيط وأن تضع معايير واضحة يحققها طلابها وأن تتمتع بمستوي عال من الاستقلالية الإدارية والمالية، وأن تخضع للمسئولية والمحاسبة المباشرة من قبل أولياء الأمور والمجتمع المحيط، وأن المدارس الناجحة فى تطبيق الإدارة الذاتية هى التى تستطيع الحصول على موارد مالية إضافية من خلال مشاركتها فى النشاط الاستثماري فى مجتمع رجال الأعمال وأصحاب رؤوس الأموال المحلية.

٢ – خبرة نيوزيلندا:

شرعت نيوزيلندا فى القضاء على مركزية السيطرة على نظام المدارس الحكومية فى عام ١٩٨٩م طبقا لخطة عرفت باسم "إصلاحات مدارس الغد" قام البرلمان بإلغاء إدارة التعليم التى تولت الإشراف على مدارس الدولة لفترة طويلة وحولت السلطات الإدارية بالمدارس الابتدائية والثانوية إلى مجالس أمناء يختارهم أو يشرف عليهم أولياء أمور التلاميذ فى كل مدرسة. (١١٦)

ويوجد بكل مدرسة مجلس للأمناء يتكون من مدير المدرسة، وممثل عن هيئة العاملين بالمدرسة وممثل عن الطلاب وخمسة من أولياء أمور الطلاب ولذلك أصبحت المدارس الحكومية وحدات مستقلة بذاتها حيث يتولي مجلس الأمناء تسيير الأمور بالمدرسة بداية من تعيين أعضاء هيئة التدريس وتنمية قدراتهم المهنية مرورا بالميزانية وصيانة الأبنية وتقديم الخدمات التعليمية وغيرها ويقتصر دور وزارة التعليم على تقديم الخطوط العريضة الإرشادية الخاصة بالمناهج. (١١٧)

وبذلك يتضح أن سياسة الإصلاح التعليمي والتوجه نحو اللامركزية فى مدارس نيوزيلندا وتمكن الآباء والمجتمع المحلي من الشراكة فى إدارة المدرسة من خلال مجالس الأمناء وكذلك تفويض السلطات للمدرسة أفضل السبل لرفع كفاءة المدرسة وجعلها أكثر استجابة وأكثر فعالية وتسهل تحديد احتياجات المجتمع المحلي ومن ثم تحديد نوع التعليم المقدم وسبل التعلم والمرونة فى الإدارة تسمح للهيكل الإداري والمعلمين والعاملين فى المدرسة أن يكونوا مبدعين ومبتكرين ومفكرين بما يساهم فى تلبية احتياجات الطلاب ورغباتهم بتقديم برامج فعالة ومفيدة ترفع كفاءة الطلاب ومهاراتهم.

وبناء على ذلك فان تطبيق الإدارة الذاتية فى نيوزيلندا يمنح مديري المدارس مزيدا من الصلاحيات فى الكثير من المجالات وذلك يؤدي إلى رفع كفاءة النظام التعليمي حيث اتخاذ القرارات المهمة الخاصة بالتمويل وتخصيص الموارد الخاصة بالبرامج التعليمية التى تقدم وتحديد السياسات التى تؤثر على الطلاب وعلاقات المدرسة بالمجتمع المحلي واستخدام إمكانات المدرسة ومواردها المتاحة كل ذلك يجعل المدرسة فعالة ومنتجة (١١٨).

وفى ظل الإدارة الذاتية للمدرسة فى نيوزيلندا أصبح من المهام الأساسية لمجلس الأمناء إعداد ميثاق خاص بكل مدرسة يصنع خطاً واضحاً للمحاسبية بين مجالس الأمناء ووزير التعليم حيث أصبحت مجالس الأمناء تتحمل المسئولية الإدارية أمام الوزير فقط من خلال مكتب متابعة مستوي التعليم بدلا من تعدد جهات التفتيش وذلك حقق تأثيرا ايجابيا على المدرسة الأمر الذي أدي إلى مزيد من التطور فى العملية التعليمية وادي إلى رفع كفاءة المدرسة. (١١٩)

وفى ضوء ما سبق يمكن القول أن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة فى نيوزيلندا أدي إلى تلبية حاجات جميع أفراد المجتمع المدرسي من طلاب ومعلمين وعاملين وأدي إلى

تضاعف فرص تنمية العديد من المهارات مما يؤدي إلى رفع كفاءة أداء جميع الأفراد ويسهم فى تحسين جودة العملية التعليمية بما ينعكس بالإيجاب على عمليتي التعليم والتعلم وتصبح المدرسة فعالة ومنتجة.

٣- خبرة كندا:

تتمتع كندا بنظام تعليم قوي وفريد فى تطبيق نمط اللامركزية فى الإدارة التعليمية حيث تمتلك المجالس المدرسية سلطات واسعة فى إدارة العملية التعليمية فى المدارس ويشارك أولياء الأمور وأصحاب المصالح التعليمية والمجتمع المحلي فى إدارة التعليم بالمدرسة وساعد ذلك على تقوية الروابط بين البيت والمدرسة والمجتمع المحلي وهذا يعزز اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة فى كندا حيث الرغبة فى رفع كفاءة المدارس وتدعيم فاعليتها والارتقاء بجودة التعليم وتحسينه.

لقد بدأت الحكومة الكندية بتطبيق مدخل الإدارة الذاتية فى التعليم منذ منتصف سبعينات القرن الماضي ومر ذلك بعدة خطوات وتغيير كثير من اللوائح والتشريعات حيث عرف مدخل الإدارة الذاتية فى بعض الولايات الكندية بالمدرسة المرتكزة على الموازنة أو الميزانية School – Based Budgetin وأن المدرسة هى وحدة صنع القرار، ولتدعيم المشاركة المجتمعية المحلية فى إدارة التعليم ورفع كفاءة المدرسة يجب أن يشارك فى صنع واتخاذ القرارات التعليمية جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية وهم (إدارة المدرسة، المعلمين، الطلاب، أولياء الأمور، أفراد من المجتمع المحلي والمهتمين بشئون التعليم) وأن تعطي المجالس المحلية حق التصرف فى الميزانية المدرسية وعمليات الإنفاق وإيجاد مصادر للتمويل والحق فى فرض ضرائب تعليمية بدلا من الاعتماد على المخصصات المالية التى تأتي من حكومة الولاية. (١٢٠)

وتهدف الإدارة الذاتية للمدارس الكندية إلى دعم الحرية والاستقلالية الإدارية وتوسيع نطاق الصلاحيات للمجالس المدرسية وإعطاءها المرونة المالية لاتخاذ القرارات وفقا لاحتياجاتها المحلية وقيامها بتولي نظم المحاسبية والمساءلة فيما يتعلق بالأمور المالية والأكاديمية وإعطاءها التمويل اللازم وزيادة الموارد التى تساعد على التخطيط للتعليم وتحسين برامجه وجودته والتقليل من البيروقراطية، وتمكين المجالس المدرسية المحلية من التوسع فى المشاريع الإنتاجية بالمدرسة، وتوفير المزيد من الخيارات للبرامج التعليمية التى تتبعها المدرسة وأحداث تنمية شاملة فى المناهج الدراسية، مع منح المدارس الاستقلال الذاتي فى توزيع الموارد المالية وتحديد ميزانية المدرسة وأوجه الصرف والإنفاق

وإعداد برامج تنموية تهدف لاستمرارية النمو المهني للمعلمين ومن ثم تحقيق الفعالية فى العملية التعليمية والإدارة المدرسية . (١٢١)

ويتضح من ذلك أن اتخاذ القرارات فى المدرسة الكندية يتم بصورة جماعية تشاركية من جانب أصحاب المصلحة الحقيقيين والمعنيين بشئون التعليم وبذلك يتم تمكين المجتمع المحلي من الاشتراك فى صنع القرارات التعليمية بجانب إعطاء المزيد من الحرية والمرونة فى الإدارة وبذلك تحقق المدرسة ذاتية الإدارة أهدافها برفع كفاءتها وتحسين فعاليتها والارتقاء بمخرجاتها والتنمية المهنية المستمرة لرفع كفاءة المديرين والمعلمين والعاملين بالمدرسة وبذلك تكون المدرسة وحدة إدارية مستقلة ذاتية الإدارة، قادرة على تحقيق التعليم المنتج وتخريج منتجات على قدر عالى من المهارة والكفاءة فى ظل المسائلة والتقويم الذاتي المستمر.

٤- خبرة انجلترا:

على الرغم من اعتبار السلطات التعليمية المحلية هى صاحبة العمل بالنسبة لكل العاملين فى المدرسة إلا أن تفويض السلطة لمجلس إدارة المدرسة جعلتها وحدة تنظيمية قائمة بذاتها وأن هذا المجلس يضطلع بمسئوليات وسلطات واسعة تختص بشئون العاملين بالمدرسة من المعلمين والفنيين والعاملين وغيرهم وتولي دور هام فى صنع القرارات المتصلة بهذه الموارد البشرية والتى تمثل جانب هام من جوانب العملية التعليمية بالمدرسة ويرتبط ذلك بمبدأ المسائلة والمحاسبية على جميع المدارس ذاتية الإدارة أمام السلطات العليا والمجتمع المحلي وأولياء الأمور من خلال عدد من الآليات منها التفتيش، والتقارير السنوية الخاصة بأداء العاملين والمعلمين، أو بطاقات تقارير الطلاب، ونشر السجلات الخاصة بانجازهم. (١٢٢)

ويتضح من ذلك أن المدارس ذاتية الإدارة فى انجلترا تتميز بأنها توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن جميع جوانب العملية التعليمية مما يسهل مقارنة أداء هذه المدارس والتعرف على جوانب القوة ودعمها وتعزيزها، ومعالجة جوانب الضعف وتعديلها ثم التقييم وتحسين مستوي الأداء ورفع كفاءة هذه المدارس فى ظل نظام المحاسبية التعليمية لمراقبة الأداء وتحسين جودة التعليم.

واتبعت انجلترا مجموعة من الإصلاحات لتحقيق مبدأ إدارة المدارس ذاتيا حيث منحت المدارس الحرية فى تنفيذ مشروعاتها المختلفة واختيار مقرراتها الدراسية التى تلبي

حاجات طلابها وحرية تعيين مديريها والحرص على تنميتهم المهنية المستمرة واقتصرت مهمة السلطات المحلية على التوجيه والتقييم فقط، وتقف وراء هذه الإصلاحات عدة دوافع تهدف إلى تحسين انجاز الطلاب ورفع كفاءتهم، وزيادة الإنتاجية الاقتصادية للتعليم، ولذلك كان تفويض السلطة والمسئولية للمدارس احد الاستراتيجيات الأساسية فى تنفيذ السياسة التعليمية بمنح المدارس المزيد من الاستقلالية والمرونة والحرية فى صنع القرارات مع مزيد من المسائلة والمحاسبية للمدارس من قبل أولياء الأمور والمجتمع المحلي وأصحاب الأعمال. (١٢٣)

وبذلك يتضح أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية فى مدارس انجلترا يحقق الكثير من الأهداف الايجابية لجميع جوانب العملية التعليمية وعلى رأسها تحسين جودة التعليم ورفع الكفاءة الإنتاجية لمخرجاته، وتحسين كفاءة استخدام الموارد فى الخدمة التعليمية والتخطيط السليم لحسن استخدامها فى ظل مسائلة ومحاسبية تعليمية حول استخدام هذه الموارد وتعاون المدارس مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور كل ذلك يحقق صالح العملية التعليمية ورفع كفاءة المدرسة وزيادة فعاليتها.

٥- خبرة استراليا :

مما لاشك فيه أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية فى مدارس استراليا كان له العديد من التأثيرات الايجابية على التعليم المدرسي تمثلت فى زيادة المساهمات المالية التى تدعم التمويل المدرسي وكيفية إدارة الموارد المالية بمرونة وحرية ودعم التنمية المهنية والمعارف الإدارية الأساسية لدي المعلمين والعاملين بالمدرسة والتى تمكنهم من الوصول لأفضل القرارات المتصلة بقضايا التمويل والمناهج الدراسية، وتنمية الوعي والمعرفة لدي أولياء الأمور وتمكنهم ن التعاون مع مجتمع المدرسة والمشاركة فى صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة والعملية التعليمية ومن ثم تحسين الفعالية المدرسية ورفع كفاءة المخرجات التعليمية بما يحقق الأهداف التعليمية ويسهم فى الارتقاء بالإنتاجية الاقتصادية. (١٢٤)

وبذلك يتضح أن استراليا تتمتع بالديمقراطية واللامركزية فى صنع القرارات التعليمية واتخاذها وأن إدارة المدرسة عملية تعاونية قائمة على الشراكة بين مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، ومجتمع المدرسة ممثل فى مجلس المدرسة وهو الفريق

الإداري الذي يشارك فى صنع القرار ومن ثم رسم ملامح السياسة التعليمية فى استراليا ويتكون معظم أعضاءه من أولياء الأمور ويسعي أيضا إلى العمل على زيادة مواردها وتنميتها من خلال التواصل مع المجتمع المحلي والاستفادة من الاستشارات والمقترحات والتى تدعم الأنشطة الإنتاجية والبرامج والمناهج الدراسية التى تلبي احتياجات المجتمع المحلي وتساهم فى زيادة تمويل الخدمات التعليمية المقدمة للمدرسة بما ينعكس بصورة ايجابية على المدرسة ويحسن من كفاءتها ويجعلها مدرسة فعالة تحقق أهدافها.

٦- خبرة هونج كونج :

ظلت إدارة المدارس فى هونج كونج حتى وقت قريب خاضعة للرقابة المركزية ولكن فى عام ١٩٩١م أصدرت شعبة تعليم القوي العاملة وإدارة التعليم (education and manpower branch and the education department) وثيقة رسمية أطلق عليها مبادرة الإدارة المدرسية (school management initiative (SMI. تهدف لوضع سياسة جديدة لإصلاح التعليم خاصة فى الإدارة المدرسية على أن تمنح المدرسة مزيدا من الاستقلال المالي والإداري ويتحدد أدوار المسئولين عن إدارة المدرسة بالتخطيط السليم والمنسق للأنشطة الإنتاجية والبرامج التعليمية وتقويمها والمرونة فى إتاحة الفرصة للمدرسة فى استخدام مواردها بكفاءة، ومنح الفرصة للمعلمين والعاملين والطلاب للمشاركة فى إدارة المدرسة وصنع القرارات والتأكيد على التعاون والمشاركة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي وأصحاب المؤسسات ورجال الأعمال كل ذلك يتم فى إطار عام من المسائلة والمحاسبية بهدف تحسين جودة التعليم فى المدارس وجعلها مدرسة فعالة تنتج مخرجات تعليمية ماهرة عالية الكفاءة.[١٢٥] وبذلك أصبحت المدارس فى هونج كونج تدار ذاتيا وأكثر استقلالية فى تحمل المسئولية والصلاحيات الممنوحة لها فى اتخاذ القرارات وأكثر مرونة وحرية فى إدارة مواردها تحت رقابة ومسائلة لتقييم الأداء المدرسي.

ولمزيد من المرونة لتعزيز قدرة المدارس على الاستقلالية فى إدارة الجانب المالي قامت حكومة هونج كونج فى عام ٢٠٠٠/٢٠٠١م برصد منحة للمدارس لدعمها فى تعيين معلمين إضافيين لتخفيف عبء العمل عن المعلمين وللمساعدة على إنجاز الأنشطة الإنتاجية والتعليمية وتصميم مناهج تلبي احتياجات الطلاب والمجتمع المحلي وتحسين كفاءة اللغة لدي الطلاب ثم تعديل إجراء المناقصات والعطاءات وإجراءات البيع والشراء.

كما تم منح المدارس مزايدا من الاستقلالية فى استخدام المنح والمعونات غير الحكومية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية والتنمية المهنية للمعلمين ورفع كفاءة الجهاز الإداري بالمدرسة وذلك يتناسب مع سلطة الإدارة المالية الممنوحة للمدرسة.(١٢٦)وبهذا يتضح مدي الاستقلالية والحرية التى أصبحت تتمتع بها المدرسة فى هونج كونج خاصة الإدارة المالية واستخدام الموارد المتنوعة بمزيد من المرونة والحرية لما يحقق أهداف المدرسة وانجاز أنشطتها المنشودة وتحقيق التنمية المهنية للجهاز الإداري والمعلمين والعاملين والقدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بشئون الأفراد من تعيينات أو ترقيات أو الاستغناء عن الفائض وكذلك الحرية فى اختيار البرامج الدراسية وتصميم المناهج التى تتناسب مع الظروف المحلية والبيئة لكل مدرسة ويلبي حاجات الطلاب وكذلك حاجات المجتمع المحلي بما يحقق جودة العملية التعليمية ورفع كفاءة الأداء المدرسي.

ونظرا للتحول الذي طرأ على الإدارة المدرسية من إدارة تعمل فى ظل المركزية إلى إدارة ذاتية تتمتع بالاستقلالية فان ادوار مديري هذه المدارس طرأت عليها تغيرات جذرية فأصبحوا يعملون فى ظل مناخ مدرسي أكثر انفتاحا قائم على المشاركة والتعاون فهم فى حاجة إلى تنمية كافية لاكتساب مهارات ومعارف خاصة للقدرة على التعامل مع المجتمع المحيط ورسم صورة ايجابية لمدارسهم ومهارات الإثراء الذاتي وتكون الرأي الجماعي وعلى وعي كبير بالتطورات التربوية المعاصرة محليا وعالميا مما يسهم فى تدعيم أدوارهم وقدراتهم لبناء رؤية وأهداف مشتركة لتحقيق مستقبل وظيفي ناجح وذلك يتناسب مع حجم الجهود التى تبذلها هونج كونج للاهتمام بالتنمية المهنية لمديري المدارس وجميع العاملين بها.(١٢٧)

تحليل خبرات بعض الدول فى تطبيق الإدارة الذاتية

وبعد استعراض خبرات بعض الدول فى تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدارس يتضح أن كل من الولايات المتحدة ونيوزيلندا وكندا وانجلترا وهونج كونج اعتمدت على أن تكون إدارة العملية التعليمية بالمدرسة قائمة على الشراكة والتعاون بين مجتمع المدرسة ممثلا فى مدير المدرسة والمعلمين والعاملين والطلاب والمجتمع الخارجي ممثلا فى أولياء الأمور والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية المحلية مرشدة ومقيمة للعملية التعليمية ويمثل ذلك طلب أساسي للوصول إلى اتخاذ أفضل القرارات الايجابية والتى تحقق نجاح

العملية التعليمية وتساعد على الارتقاء بها، وأيضا كتوجه ديمقراطي يحقق استقلالية المدارس فى إدارتها ذاتيا فى ظل ما تتمتع به من حرية ومرونة تحقق أهداف العملية التعليمية حيث التفويض المالي الذي يتيح للمدرسة كيفية توظيف مواردها المتاحة وتوزيعها التوزيع العادل واستخدامها الاستخدام الأمثل سواء فى الأنشطة الإنتاجية أو مخرجات التعليم عالية الكفاءة والمهارة مما ساهم فى مساعدة المدرسة فى تدبير شئونها المالية من مصادر غير تقليدية من خلال تعاونها مع المجتمع المحلي وأصحاب المؤسسات ورجال الأعمال حيث استطاعت المدرسة فى هذه الدول أن تحقق مكاسب مادية إضافية مكنتها من أن تكون مدارس فعالة عالية الإنتاجية والجودة التعليمية قادرة على المنافسة حيث اقتصاد هذه الدول الصناعية المتقدمة هو اقتصاد السوق الحر القائم على الجودة والقادر على المنافسة العالمية.

المحور الثالث:

عوامل النجاح فى العلاقة الارتباطية بين الإدارة الذاتية وكفاءة وفعالية المدرسة المنتجة

لقد أوضحنا فيما سبق أن المدرسة المنتجة هى احدي الاستراتيجيات التربوية المتجددة لإصلاح التعليم، وهى المسار الحقيقي لربط التعليم بالعمل والإنتاج بكل متغيراته، وهى القادرة على تقديم خدمات ملائمة للبيئة المحلية، وبناء الشخصية المنتجة التى تشارك بفعالية فى بناء الاقتصاد القومي.

ونظراً لأن المدرسة المنتجة تقوم على إستراتيجية التعليم القائم على المشروعات التى توفر مناخاً طبيعياً لتعليم إدارة المشروعات الناجحة، كما توفر للمتعلم فرصة المساهمة فى تطوير مجتمعه، وتحويله من مجتمع استهلاكي إلى مجتمع منتج، وتحقق موارد ذاتية

للإنفاق على أنشطة المدرسة، بل وتعمل على القضاء على الفجوة بين التعليم الأكاديمي وارتباطه بسوق العمل، وتسلح المتعلمين بخبرات عملية تمكنهم من أن يكونوا قوة عاملة إنتاجية فى مجتمعهم، فان هذه المقومات تتطلب مناخاً تنظيمياً تتوافر فيه عوامل النجاح لتحقيق هذه الإستراتيجية.

وتعكس تحليلات الدراسة التى ترتبط بمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، والاتجاهات العالمية التى تسعي إلى إيجاد نموذج متكامل للمدرسة الفعالة التى تستجيب لمتغيرات وتحديات المستقبل، أن مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة يمثل احد عوامل النجاح، والبيئة الملائمة لتطبيق إستراتيجية المدرسة المنتجة فى التعليم بمراحله المختلفة، باعتبار أن المدرسة المنتجة هى المنوطة بإعداد الأجيال التى سوف تقود التنمية فى الحاضر والمستقبل. هذا بالإضافة إلى أن المردود التربوي والتعليمي والإنتاجي للمدرسة المنتجة يحقق الدور الجوهري للمدرسة فى دعمها للمجتمع المحلي.

وهنا سوف نشير إلى عوامل النجاح فى العلاقة الارتباطية بين الإدارة الذاتية والمدرسة المنتجة باعتبارهما من مداخل الإصلاح لنظم التعليم على المستوي العالمي ، مما يؤكد حتمية تلازم المدخلين معاً لتحقيق الكفاءة والفعالية للمدرسة، فلكي تصبح المدرسة وحدة إنتاجية، ومؤسسة قادرة على تحقيق مخرجات تستجيب بكفاءة لمتطلبات سوق العمل والإنتاج المتغيرة والمتسارعة، لابد لها من تنظيم إداري وبيئية مؤسسية تتمركز حول المدرسة وتمكن عناصر البيئة المدرسية والمجتمع المحلي من المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بإنتاجية المدرسة وتنمية المجتمع المحلي أي يمكن القول بأن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة دالة لنجاح إستراتيجية المدرسة المنتجة فى أي مرحلة من مراحل التعليم ولهذا حرصت وزارة التربية والتعليم فى مصر فى توجيهها لسياسات الإصلاح والتحسين للتعليم على ضرورة تطوير البنية التنظيمية للمدرسة لتفعيل دور المدرسة كوحدة أساسية فى التنظيم قادرة على إدارة ذاتها فى إطار نظام متكامل للمحاسبية يقوم على المسئولية والالتزام والشفافية. وتتضح عوامل نجاح العلاقة الارتباطية بين المدرسة المنتجة، والإدارة الذاتية للمدرسة من خلال الأبعاد التالية:

- متطلبات تحقيق المدرسة المنتجة.

- المناخ التنظيمي للإدارة الذاتية للمدرسة فى علاقته بالمدرسة المنتجة.
- نتائج تحليلات خبرات بعض الدول فى تطبيقها لمداخل الإصلاح التعليمية.

أولا: متطلبات تحقيق المدرسة المنتجة (Productive Learning) :

أصبح التعلم المنتج هدفاً استراتيجياً تسعى إلى تحقيقه الدول المتقدمة والنامية على السواء، حيث تشكل مخرجاته قيمة اقتصادية مضافة للاقتصاد الوطنى ورفع معدلات التنمية بصفة عامة ، هذا بالإضافة إلى القيمة التربوية للإنسان المتعلم الذى يحترم ويقدر قيم العمل والإنتاج .

وتتطلب فلسفة المدرسة المنتجة تعبيراً شاملاً فى أدوار ومسئوليات الإدارة المدرسية وجميع القائمين بالعملية التعليمية بما يحقق رسالة المدرسة التعليمية والتنموية فالكفاءة والفعالية للمدرسة المنتجة لم تتحقق إلا من خلال مناخ تنظيمى يتمتع بالاستقلال الذى يمكن المدرسة من إدارة شئونها الإدارية والمالية والتعليمية بما يتوافق مع مواردها المادية والبشرية وظروف المجتمع المحلى الذى تنتمى إليه ، وعليه فإن من أهم عوامل النجاح لتحقيق فلسفة المدرسة المنتجة هى:

- التشريع السياسى للاستقلال الذاتى على المستوى المحلى (المدرسة) .
- الحرية والمرونة فى توفير الموارد المالية من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة .
- تطوير البرامج الدراسية لتتضمن البعد الإنتاجى فى التعليم .
- الشراكة الفعالة بين المدرسة والمجتمع المحلى .
- توفير المناخ الإدارى الذى يشجع على الإبداع والابتكار .

وقد تبين لنا ذلك من تحليلنا لأدبيات الفكر الإدارى المعاصر ومبادرات الإصلاح التعليمى، أن الإدارة الذاتية للمدرسة دالة لتحقيق كفاءة وفعالية المدرسة المنتجة .

ثانياً: المناخ التنظيمي لمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة فى علاقته بالمدرسة المنتجة:

تشير أدبيات الفكر الإداري الحديث أن النظام المركزي فى إدارة التعليم لم يعد الطريق الأفضل للحصول على نظام إداري فعال، أو مدرسة فعالة تستجيب لمتطلبات عصر المعرفة، واقتصادياته المتغيرة، ولهذا شهدت السنوات الماضية – منذ الثمانينيات – توجهاً ملموساً نحو تطبيق لا مركزية التعليم بأبعادها المختلفة على مستوي العالم كإحدي أساليب التنظيم الإداري الذي يتحقق معه الإصلاح المؤسسي للتعليم، ورفع مستوي كفاءة المناخ التنظيمي للمدرسة، وتجويد المنتج التعليمي.

ويشير (Gaynor) إلى انه لا يوجد دولة فى العالم تطبق المركزية المطلقة، أو اللامركزية المطلقة، فالقضية الأساسية تتمثل فى تحديد المهام والمسئوليات التى يمكن أن تتم بصورة أفضل فى إطار اللامركزية [١٢٨]، وهذا يعني أن تطبيق للامركزية فى التعليم يتطلب مجموعة من الإجراءات، والتدابير مثل إعادة هيكلة، المدرسة، ودعم عملية اتخاذ القرار على المستوي المحلي (المدرسي)، أي يتم توفير المناخ التنظيمي الذي يساعد على القيام بالإجراءات التصحيحية على المستوي المحلي.

وتزايد الاتجاه فى السنوات الأخيرة وبخطوات ملموسة على مستوي النظم التعليمية، والوكالات، والمنظمات الدولية، للتأكيد على أهمية تطبيق اللامركزية فى التعليم بإعادة توزيع الصلاحيات والمسئوليات، ونقل السلطات إلى المستوي المحلي (المدرسة) لتحقيق الإصلاح التعليمي، ومن أبرز الدول التى خطت خطوات واسعة فى هذا المجال: الولايات المتحدة الأمريكية، وانجلترا، ونيوزيلندا، وهولندا، واستراليا، وهونج كونج وغيرها من الدول.

لكن الأمر يختلف بالنسبة للدول النامية، فالتحدي الذي يواجه معظم دول العالم الثالث هو إيجاد مناخ تنظيمي مدرسي يمكن أطراف العملية التعليمية والمعنيين من إدارة المدرسة ذاتيا، والتصرف فى إدارة شئونها المالية، والإدارية، والسياسية مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المحاسبية والمساءلة على المستوي المركزي فلا زال المناخ

التنظيمي على مستوي المدرسي يتسم بضيق القدرات الإدارية، والافتقار إلى الصلاحيات التى تهدف إلى ضمان وضع الموازنات والخطط.

ومع ذلك فجدير بالذكر أن اللامركزية فى التعليم ليست هدفاً فى حد ذاته وإنما هى وسيلة قد تؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية فى مخرجات العملية التعليمية، بالإضافة إلى أنها قد يساعد فى تحسين مدخلات العملية التعليمية وتحسين العمليات التى تتم داخلها إذا ما أحسن استخدامها وتلاءمت مع الظروف المجتمعية والثقافية . [١٢٩] فالاتجاه نحو تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة يعد من أنجح النظم الإدارية وأعمقها فى تحقيق الإصلاح المدرسي، وإحداث نقلة حضارية شاملة بالمؤسسات التعليمية وتحسين جودة مخرجاتها. وهنا سوف نشير إلى مقومات المناخ التنظيمي للإدارة الذاتية للمدرسة وعلاقتها بنجاح إستراتيجية المدرسة المنتجة، فى ضوء خبرات بعض الدول التى تم تحليلها وهى:

مقومات المناخ التنظيمي للإدارة الذاتية للمدرسة:

إن جوهر المناخ التنظيمي للإدارة الذاتية يتمثل فى تمكين المدرسة والمجتمع المحلي من المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الإصلاح والتميز وتحسين جودة المخرجات التعليمية، هذا بالإضافة إلى منح المدرسة سلطات وقدر من الحرية فى تصريف شئونها وفق ظروفها الخاصة .

وفيما يلي نشير إلى أهم مقومات المناخ التنظيمي للإدارة الذاتية للمدرسة:

١ – لا مركزية السلطة:

تعد المدرسة التى تعمل بنظام الإدارة الذاتية أكثر فعالية وقدرة على تنظيم شئونها الإدارية والمالية والسياسية فى حدود الوظيفة التربوية للمدرسة، والاعتراف بشخصيتها القانونية، مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية، بمعني نقل سلطة اتخاذ القرارات التعليمية من الإدارة المركزية (على مستوي الوزارة) إلى الإدارة المحلية (المدرسة) التى تضم المعلم والمتعلم، والعاملين، والآباء، وأفراد المجتمع المحلي، وتتولي هذه العناصر مسئولية صنع واتخاذ القرار المناسب الذي يرتبط بمستقبل المدرسة وإنتاجيتها فى ضوء الموارد المادية (البشرية المتاحة للمدرسة).

هذا يعني أن سلطة اتخاذ القرار التربوي على مستوي المدرسة ليست مركزية، لان صناعة القرار فى المدرسة ينبع من عناصر مقدمي ومتلقي الخدمة التعليمية، مما يجعل هذه القرارات أكثر فاعلية ونجاحاً فى الارتقاء بكفاءة المدرسة، وهذا ما تتطلبه مسئوليات المدرسة المنتجة.

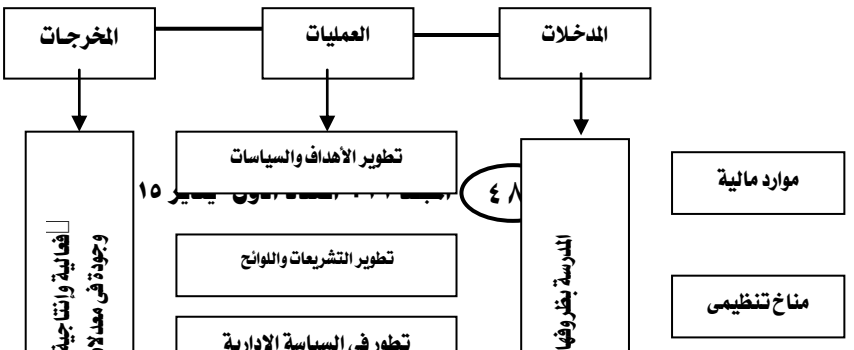
فعلى سبيل المثال فى ضوء الصلاحيات والاختصاصات لممارسة اللامركزية المالية التى منحت لمحافظات الإسكندرية، والفيوم، والإسماعيلية، والأقصر فيما يتعلق بجوانب الإنفاق والصرف استطاعت المدرسة أن تتحكم فى حزمة الإنفاق والصرف التى تساهم بأقصي درجة ممكنة فى تعزيز بيئة التعليم داخل المدرسة مما أدى إلى رفع كفاءة إنتاجية المدرسة، وتحسين مخرجاتها التعليمية وهذا هو المناخ الملائم للمدرسة المنتجة.(١٣٠)

٢ – إعادة الهيكلة:

بمعني إحداث تغيير تنظيمي فى البنية الإدارية للمدرسة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لعناصر العملية التعليمية، وتعظيم فعالية المدرسة فى إطار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمدرسة والتطوير فى البنية الإدارية للمدرسة يعني التأصيل المؤسسي لدعم قدرات العاملين فيها، وترسيخ الممارسات المتميزة فيها فالتأهيل المؤسسي للمدرسة يؤكد على توزيع السلطات، وإتاحة حرية صنع واتخاذ القرار أمام العاملين، وأولياء الأمور، وقيادات المجتمع المدني للتوصل إلى حل المشكلات التى تواجه المدرسة، كما تبحث فى كيفية زيادة وتوفير موارد التعليم، وتعظيم استثمار الموارد المتاحة لرفع كفاءة وإنتاجية المدرسة(١٣١)، مما يترتب عليه إعادة بناء الأدوار والمسئوليات فى إطار مناخ تنظيمي منتج، ويشمل التأهيل المؤسسي اللامركزى فى الجوانب التالية:

(الجوانب الأكاديمية ، الجوانب الإدارية ، الجوانب المالية ، الجوانب الثقافية)

والشكل التالي المناخ التنظيمي للمدرسة، فى الإطار الإدارة الذاتية (الاستقلال الإداري). (١٣٢)



شكل (١)
هيكل التنظيم الإداري فى المدرسة المستقلة ذاتياً

يتبين لنا من الشكل السابق أن تطوير المناخ التنظيمي للمدرسة فى ضوء الاستقلال الذاتي إدارياً يتطلب التغير فى الإطار الفكري والتشريعي، والسلوكي فى كافة أطراف العملية التعليمية بالمدرسة بما يتوافق مع نقل السلطة والصلاحيات بما يحقق فى النهاية زيادة الفاعلية التنظيمية، وزيادة فاعلية العاملين فى المدرسة، وترسيخ الشراكة المجتمعية فى إطار التطوير المنظومي للمدرسة.

وأشار (Micheal & peter) إلى أن الفاعلية التنظيمية للمدرسة فى ظل الإدارة الذاتية تتحقق بشكل أفضل فى ضوء العناصر التالية[١٣٣]: النظم (الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التى توجه الأنشطة اليومية) ، و الأسلوب (كيفية وطريقة العمل) ، والمهارات (الممارسات والكفايات المطلوبة) ، والأهداف العليا (التى توجه المدرسة فى أدائها) ،والعاملين (الموارد البشرية الموجودة بالفعل) ،والهيكل التنظيمي (البنية الإدارية) ، الإستراتيجية (الرؤية والرسالة التى توجه المدرسة).

وبتحليل هذه التوجهات يتبين لنا أن إعادة الهيكلة للمدرسة يعني إعادة تنظيمها وأحداث تعديلات وتغيرات جوهرية فى بنيتها الإدارية من حيث العلاقات بينها وبين المجتمع المحلي، وتوزيع السلطات والاختصاصات إصدار التشريعات، وتغير طرق العمل، ومسارات التنفيذ، والتغيير فى الأنماط السلوكية، وفى رؤية ورسالة المدرسة، لتصبح فى وضع يمكنها من تحقيق الكفاءة والفاعلية وزيادة الإنتاجية، وهذا هو المناخ الملائم للمدرسة المنتجة.

٣- تدفق المعلومات بين المعنيين:

تؤكد فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة على إتاحة المعارف والمعلومات التفصيلية التى ترتبط بواقع المدرسة أمام المعنيين بالعملية التعليمية والمجتمع المحلي حتى يتم اتخاذ القرار الملائم لواقع إمكانيات المدرسة من حيث مواردها المادية والبشرية وعلاقتها بالمجتمع المحلي.

فالوعي بموارد المدرسة وواقعها من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات مطلوب لأفراد المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي حتي يتحقق التعاون الفعال بين المدرسة والمجتمع المحلي.

فتدفق المعلومات ونشرها بين جميع المعنيين بالعملية التعليمية، والمجتمع المحلي وعدم قصرها على القيادات المدرسية، وتداولها بين العاملين وأولياء الأمور ومجالس الآباء والأمناء يساعد فى اتخاذ القرارات التربوية الرشيدة، وبدون الوعي بالجوانب المالية والإدارية والأكاديمية للمدرسة يصعب الوصول إلى حلول عملية لمشكلات المدرسة، هذا بالإضافة إلى أن البحث عن مصادر تمويل جديدة لن يتم إلا بالإدراك الحقيقي لموارد المدرسة، وتمكين جميع المعنيين من العمل الجماعي لزيادة موارد جديدة والتخطيط لزيادة إنتاجيتها.

ولهذا فإن فلسفة الاستقلال الذاتي للمدرسة تؤكد على قيمة المعلومات والمعرفة بشئون المدرسة، وتوفير هذه المعلومات لجميع المعنيين والمجتمع المحلي لاتخاذ القرارات التربوية الملائمة وجعل المدرسة وحدة إنتاجية، يؤمن كل أفرادها بالملكية الخاصة لها من اجل الإصلاح والتطوير، ولعل ذلك يؤكد أيضا على العلاقة التكاملية بين متطلبات تحقيق

المدرسة المنتجة، والمناخ التنظيمي للإدارة الذاتية للمدرسة، فتوافر نظام معلوماتي يستند إلى التقنيات الحديثة فى نظم المعلومات باستخدام (SMS)، والإدارة الالكترونية للمدرسة يساعد على استمرار تدفق هذه المعلومات إلى جميع أطراف المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي مما يؤدي إلى المشاركة الفعالة لجميع الأطراف لتحقيق فعالية المدرسة وتحسين إنتاجيتها.

٤- المسئولية مقابل المحاسبية:

ومن المبادئ الأساسية التى تؤكد عليها فلسفة المدرسة المستقلة ذاتيا توزيع الأدوار والمسئوليات، وإخضاعها للرقابة والمحاسبية حيث يؤكد المناخ التنظيمي لاستقلالية المدرسة على تعميق التوجه نحو الديموقراطية، ودعم الشعور بالملكية، وتعزيز قيم الانتماء والعمل، مما يترتب عليه ترسيخ مفهوم الحوكمة الرشيدة ووضع أساس قوي لثقافة المسئولية والمسائلة. ففى الإدارة الذاتية للمدرسة يتم توزيع الأدوار والمسئوليات على أفراد المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي وعلى ضوء هذه الأدوار تتحدد نظم المحاسبية (Accountability) والتقييم الذاتي. وتتم المسائلة والمحاسبية من المستويات الإدارية العليا، ومن المستفيدين بالخدمة التعليمية، فالمدرسة تتحمل المسئولية والمحاسبة على النتائج والانجازات وفق معايير محددة.

فإذا كان للمدرسة الحرية فى وضع رؤية ورسالة خاصة بها، ولديها القدرة على وضع نظام سياسي وإداري ومالي، ولها الحرية فى اختيار المناهج وطرق التدريس، والتنمية المهنية للعاملين، وتشجيع المشاركة المجتمعية، ووضع أساليب التقييم الذاتي ووضع نظام لتنمية مواردها، فان كل ذلك يصاحبه المساءلة والمحاسبية، فالدور الرقابي والمحاسبي هو الإطار الذي تقدم فيه الخدمة التعليمية للمدرسة المستقلة ذاتياً. وتشير خبرات بعض الدول إلى تفاوت المسئوليات والاختصاصات من دولة إلى أخري، ففى فرنسا يتم نقل المسئوليات والاختصاصات كاملة من المستوى القومي إلى المستوي المحلي (المدرسي) حيث يتوفر لمدير المدرسة الحق فى أن يبرم العقود، والاتفاقيات، ويعين المعلمين بتفويض سابق من مجلس الإدارة، وفى نيوزيلندا واستراليا تفوض المدرسة فى إدارة شئونها الداخلية. ومع ذلك فالمدرسة تخضع للمحاسبة أمام السلطات المركزية على ما تقدمه من خدمات للمجتمع المحلي . (١٣٤)

فالمدرسة المستقلة ذاتياً تتضمن نظاماً مالياً مستقلاً يقوم على الشفافية والرقابة والمحاسبة فى مصر بنص القرار الوزاري رقم (٢٥٨) لعام ٢٠٠٥م على أن يقوم أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بإعداد سجلات مالية بالمجلس يسجل بها حساباته، ويكون الموظف المالي المختص مسئولاً عنها وتراقب الإدارة التعليمية أعمال التحصيل والصرف من ميزانية المجلس، وتعد أموال المدرسة بمثابة أموال عامة . [١٣٥] والهدف من توزيع الأدوار والمسئوليات هو تمكين إدارة المدرسة من المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات التربوية المرتبطة برؤية المدرسة ورسالتها وحرية التصرف فى شئونها، إلا أنها فى ذات الوقت هى محاسبية من السلطة المركزية، والعلاقة بين المسئولية والمحاسبية هى علاقة تحكمها مبادئ الالتزام والجودة.

والمحاسبية آلية من آليات الاستقلال الذاتي للمدرسة، لضمان الشفافية والحفاظ على جودة الأداء، والكشف عن نقاط القوة والضعف فى أداء العاملين فى المجتمع المدرسي.[١٣٦] وهذا يعني أن المدرسة التى تحظي بالاستقلال الذاتي فى إدارة شئونها، يجعلها مسئولة عن نتائج الأداء الذي تقوم به، كما أنها تصنع أساساً قوياً لثقافة تحمل المسئولية، والمساءلة، والمحاسبية، مما يترتب عليه تعميق الشعور بالملكية والمسئولية عن جودة الأداء.

والمساءلة والمحاسبة تتم فى مستويين، المستوي الأفقي، والمستوي الرأسي فى إطار اتجاه المساءلة بين المستويات الإدارية المختلفة، فعلى سبيل المثال عندما يقوم مجلس الأمناء على مستوي المدرسة بمساءلة الإدارة المدرسية على مستوي الأداء التعليمي للطلاب فهذه مساءلة على المستوي الأفقي، وعندما تقوم الإدارة على مستوي المديرية بمحاسبة الإدارة المدرسية فى تنفيذ المنهج الدراسي، فهذه مساءلة على المستوي الرأسي، والمدرسة التى تحظي بالاستقلال الذاتي تسعي إلى تدعيم وترسيخ المساءلة والمحاسبية الأفقية مع المحافظة على المساءلة والمحاسبية الرأسية لضمان كفاءة وفعالية المدرسة على اعتبار أن المدرسة هى وحدة الفعل الأولي من وحدات نظام التعليم الذي يقدم الخدمة التعليمية لأفراد المجتمع. أي انه فى ظل نظام تعليم لا مركزي تتحقق العلاقة القوية للمحاسبية الأفقية على كل المستويات الإدارية، مما يترتب عليه سرعة واتخاذ القرار التربوي عنه فى النظام المركزي.

فكلما اقتربت سلطة اتخاذ القرار من المدرسة وجعل الخدمة التعليمية فى نطاق محاسبة متلقي الخدمة (المواطنين) كلما كانت الاستجابة إلى متطلبات التطوير والتحسين أسرع وأكثر فعالية، وهذا ما أكد عليه (Caldwell) فى دراسته عن تفويض السلطات، حيث يشير إلى أن تفويض المزيد من السلطات للمجالس المدرسية المنتخبة، والتى تمثل أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

حيث يشير إلى تنامي التوجهات العالمية، إلى تفويض المزيد من السلطات للمجالس المدرسة المنتخبة، التى يتمثل فيها أولياء الأمور والمجتمع المحلي والمجتمع المدرسي. وهذا سوف يؤثر حتماً على تحسين نوعية التعليم ومخرجاته [١٣٧]، من هنا يمكن القول بان مبادئ المسئولية والمساءلة والمحاسبية والشفافية تمثل عناصر نجاح المدرسة المنتجة، وقد تبين هذا من تجارب بعض الدول التى كانت موضع اهتمام المدارس.

٥- التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية:

إن الاستقلال الذاتي للمدرسة باعتبارها وحدة أساسية فى صنع واتخاذ القرار يقتضي تمكين العاملين والمعنيين بالعملية التعليمية من المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات التى توجه عمل المدرسة فى علاقتها بالمجتمع المحلي، وجعلها وحدة أساسية للتحسين والتطوير، بمعني أن فلسفة الاستقلال الذاتي للمدرسة تؤكد على أهمية الموارد البشرية وطاقاتها، واستقلالها الذاتي لتحقيق الموارد المادية الداعمة للعملية التعليمية.

وعليه، فان الموارد البشرية، والاستفادة منها بكفاءة وفاعلية تعد من أهم عوامل النجاح لتحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة وهذا يتطلب بدوره زيادة فى الاستقلال الذاتي الإداري، والمالي، والأكاديمي، والسياسي، والتشريعي للمدرسة بما يحقق توافر الموارد المادية والبشرية وتنميتها، فعملية نقل أو تحويل سلطة اتخاذ القرار تشريعياً ومالياً وإدارياً

من السلطة المركزية إلى السلطة المدرسية للتوصل إلى حل المشكلات التى تواجه المدرسة، والبحث عن كيفية زيادة الموارد المادية والبشرية، وتعظيم استثمار موارد المدرسة المتاحة يمثل المسار الحقيقي للتوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية.

فالتوظيف الأمثل للموارد المادية البشرية للمدرسة هو الطريق لمضاعفة القدرة التنافسية للمدرسة، وزيادة كفاءتها الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال تبني المدرسة سياسة إعداد أجيال جديدة قادرة على الابتكار والإبداع، وتأصيل رسالة المدرسة الإنتاجية، وتعميق رفع المشاركة فى دعم الاقتصاد القومي، فى إطار الإدارة الإستراتيجية التى تمكن المدرسة من مواجهة التحديات المتغيرة.

ومن النتائج المترتبة على التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية للمدرسة المستقلة ذاتياً ، تحسين المدخلات وتنوعها، وزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وزيادة شعور أفراد المجتمع المدرسي والمحلي بملكية المدرسة، وتأصيل فكرة المدرسة كوحدة منتجة، وتعظيم الموارد المادية والبشرية فى انجاز مشروعات إنتاجية وتسويقية، وخدمية لها عائد مادي يمثل مصدر تمويل إضافي للمدرسة وهذه السمات والخصائص تسهم إلى حد كبير فى نجاح المدرسة المنتجة.

وتبين لنا ذلك من خبرة الصين الشعبية حيث اتجهت السياسة التعليمية إلى ربط التعليم بالعمل المنتج بصفة رسمية فى مراحل التعليم المختلفة، وجعلت تنمية الموارد المادية والبشرية أساسا لتطوير التعليم الذي أطلقت عليه التعليم المنتج، وكذلك الحال بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية فقد أصدرت التشريعات التى تمكن المدرسة الثانوية من الاستقلال الذاتي لتحقيق تنمية حقيقة لموارد المدرسة المادية والبشرية، وتم تطبيق ذلك فى مدارس بنيويورك، وكاليفورنيا، وميتشجان.

٦- القيادة الفعالية والتنمية المهنية:

إن المتغيرات العالمية غير المسبوقة التى كان من أهمها التحول إلى مجتمع اقتصاد المعرفة والتى تقلص فيها دور الدولة، وتعاظم فيها دور الفرد ومؤسسات المجتمع المدني فى تحقيق التنمية الشاملة ترتب عليها ضرورة التوسع فى تطبيق لا مركزية التعليم لتحقيق اكبر قدر من الإصلاح التعليمي، فعلى سبيل المثال، منحت الولايات المتحدة الأمريكية المدرسة السلطات الكافية الإدارة نفسها ذاتياً، وفى فرنسا ثم نقل العديد من

الصلاحيات إلى السلطات المحلية بكافة مستوياتها [١٣٨]، وفى هولندا، واستراليا منحت المدارس كافة الصلاحيات لتسيير شئونها الداخلية تحت الإشراف المباشر للسلطات المحلية، وهذا يتطلب ضرورة توفر القيادة الإدارية الفعالة التى تنفذ عمليات نقل هذه الصلاحيات بكل أبعادها وممارساتها باعتبار أن القيادة هى المسئول الأول عن بنية المدرسة وفلسفتها ورؤيتها ورسالتها، ويتطلب ذلك بدوره توفير برامج للتنمية المهنية للارتقاء بمعارف ومهارات وقدرات العاملين بالمدرسة وقياداتها.

ففى ظل الإدارة الذاتية للمدرسة تعد القيادة الفعالة أمراً ضرورياً لضمان التحسين والتطوير وربط المدرسة بالمجتمع المحيط وهذا يتطلب وضع معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية لان القيادات التربوية هى فن وعلم فى ذات الوقت، أي هناك أدوارا جديدة ينبغى أن تضطلع بها القيادات التربوية، كذلك هناك بعض المتطلبات التى ينبغي أن تتوافر فى المعلم مثل: الثقة بالنفس، والتمكن العلمي، والمهنية، والقدرة على تحمل المسئولية ومواجهة التحديات، وأن يكون مصدر معلومات ومحل احترام بالمجتمع المدرسي . [١٣٩]وهنا يشير (Tomlinson) إلى أهمية تعدد القيادات التربوية فى المؤسسة التعليمية الواحدة، حيث يري أن استقلالية المدرسة ذاتيا يتطلب تعدد القيادات التربوية الفعالة التى يمكنها استثمار وتعظيم قدرات المعلمين لزيادة إنتاجية المدرسة . [١٤٠]

وتمثل التنمية المهنية محوراً استراتيجياً فى الاستقلال الذاتي للمدرسة فمن خلالها يتم رفع مستوي كفاءة القيادات والعاملين بالمدرسة، وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير الأداء إلى الأفضل وتتضمن التنمية المهنية، المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للمديرين لكي يصبحوا أكثر فاعلية فى أدائهم للأعمال الوظيفية، فالمدير فى ظل التنمية المهنية يصبح متجدداً، ومتطوراً فى مهنته، ومتوافقاً مع المتغيرات المحيطة به. [١٤١]

وفى إطار الاستقلال الذاتي للمدرسة تزداد الأدوار والمسئوليات والأعباء المهنية للمديرين والمعلمين ولأعضاء المجتمع المدرسي بصفة عامة مما يتطلب ضرورة تنمية أنفسهم مهنياً فى إطار ما يسمي: بمنظمات التعلم، أي تصبح المدرسة منظمة تعلم (School as Learning Organization)، حيث يتم تغيير ثقافة المدرسة من عادات ومعتقدات وسلوك واتجاهات إلى النمو والتطور والتكيف مع متطلبات مجتمع المعرفة، والمعارف والقيم والسلوكيات الجديدة يتم تعلمها لكافة عناصر العملية التعليمية فى المجتمع المدرسي. ومن أهم خصائص المدرسة كمنظمة تعلم قدرتها على اتخاذ قراراتها باستقلالية

وفقاً لما يتم اكتسابه من معارف [١٤٢]، فالتنمية المهنية المستمرة أصبحت ضرورة لكافة العاملين بالمدرسة كمطلب لتحقيق مفهوم المدرسة كمنظمة تعلم .

تبين لنا مما سبق أن القيادة الفعالة وتنميتها مهنياً هى الطريق إلى الإصلاح والتطوير، وهى فى نفس الوقت مطلباً ضرورياً للاستقلال الذاتي للمدرسة واحد عوامل النجاح لفلسفة المدرسة المنتجة

فمن خلال القيادة الفعالة، والتنمية المهنية المستمرة يتم اكتساب مهارات التعليم المنتج التى تتمثل فى: مهارات صنع القرار، مهارات الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مهارة الإبداع والابتكار، مهارة التخطيط، مهارة المسئولية ومواجهة الصعاب، مهارة دراسة الجدوي، مهارات العمل الجماعي، مهارة إدارة الصراع، مهارة حل المشكلات، مهارة التواصل الاجتماعي، مهارة التقييم الذاتي، مهارة التسويف والإنتاج، وغيرها، من هنا كان الارتباط بين المدرسة المنتجة والإدارة الذاتية ارتباطاً عضوياً، وعاملاً أساسياً من عوامل نجاح المدرسة المنتجة.

٧- تعزيز دور المشاركة المجتمعية:

تلعب السلطات المحلية دوراً مهماً فى تحديد استقلالية المدرسة ذاتياً، وتعد احد الضوابط الرئيسية لتفعيل لا مركزية التعليم على كافة المستويات الإدارية للتعليم. وتبين لنا ذلك من خبرات بعض الدول التى عرضنا لها، أن مستوي المشاركة المجتمعية للمؤسسات التعليمية يعد مؤشراً على مستوي مركزية أو لا مركزية التعليم على كافة المستويات الإدارية ففى الإدارة الذاتية للمدارس تعطي الفرصة لأولياء الأمور، والمجتمع المحلي لتولي المسئوليات والسلطات فى إدارة المدرسة والقيام بعمليات التحسين والتطوير من خلال التفويض المباشر للإدارات التعليمية التابعة لها المدرسة، وأصبح مفهوم المشاركة المجتمعية فى إدارة المدرسة محوراً رئيسياً فى الإصلاح المدرسي. وتؤكد فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة على أهمية وتعزيز المشاركة المجتمعية، فمن خلالها يتم تحسين مدخلات وعمليات ومخرجات المدرسة، كما أنها تعد آلية لتعزيز رأس المال المادي، والثقافي والاجتماعي لأعضاء المجتمع المحلي، هذا بالإضافة إلى أن تعزيز المشاركة المجتمعية يحمل دعوي المحاسبية من متلقي الخدمة التعليمية فى تحمل المسئولية عن تقديم

الخدمات التعليمية، ويشر (Cheng) إلى أن صيغة الإدارة الذاتية للمدرسة ظهرت فى الأصل كإطار لتعظيم وتأصيل مشاركة الآباء والمجتمع المحلي فى إدارة شئون المدرسة، حيث تحل المحاسبية الأفقية أمام المجتمع المحلي بدلاً من المحاسبية الراسية أمام السلطات المركزية . (١٤٣)

فالأفراد على المستوي المحلي (أولياء الأمور، وأفراد المجتمع المحلي، والعاملين بالمدرسة، والطلاب) تكون لديهم معلومات عن المدرسة أكثر من المسئولين على المستوي المركزي، وبالتالي فهم يشاركون فى صنع القرار باختيارات أفضل تكون أكثر ملائمة للمدرسة من المسئولين على المستوي المركزي، وهذا من شانه تحقيق الفعالية الإدارية، والكفاءة المالية فى ذات الوقت وهذا يعني أن المناخ التنظيمي والإداري للإدارة الذاتية للمدرسة يعزز مشاركة المستفيدين من الخدمة التعليمية فى الإدارة والرقابة والمحاسبية لأنهم أكثر حرصاً على تلقي الخدمة التعليمية بكفاءة وجودة عالية، وبالتالي تعد المشاركة المجتمعية احد الضمانات لتحقيق استقلالية المدرسة ذاتياً.

وتعكس خبرات بعض الدول فى تطبيقها للإدارة الذاتية للمدرسة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والصين، وكندا، واستراليا، ونيوزيلندا الارتباط الوثيق بين درجة الاستقلال المدرسي، ودرجة المشاركة المجتمعية، فالعلاقة بينهما علاقة طردية كلما زادت درجة الاستقلال المدرسي كلما ازدادت درجة المشاركة المجتمعية. وهذا المناخ التنظيمي والإداري يحقق بدرجة كبيرة أهداف المدرسة المنتجة وبصفة خاصة فى توفير التمويل اللازم للإنتاج، والمحاسبية لضبط إيقاع العمل بالمدرسة.

يتبين لنا مما سبق أن فلسفة الاستقلال الذاتي للمدارس ترتكز على فكرة صنع واتخاذ القرار التشاركي على المستوي المحلي (المدرسة)، وإحلال الرقابة والمحاسبية، والتقييم الذاتي للمدرسة بما يضمن تحقيق فوائد نظام السوق دون خصخصة المدارس، وبما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات وتعظيم واستثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة، وتوفير الثقة المتبادلة بين المدرسة والبيئة المحلية وكل ذلك يمثل عوامل نجاح لتمكين أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي من تحقيق أهداف المدرسة المنتجة فى جميع مراحل التعليم بدءاً من التعليم الأساسي وحتى التعليم الجامعي.

ثالثـــاً: نتـــائج تحلـــيلات خبـــرات بعـــض الـــدول فـــى تطبيقهـــا لمـــداخل الإصلاح التعليمية :

لقد تبين لنا من نتائج تحليلات المداخل الإصلاحية للتعليم فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ممثلة : الإدارة الذاتية للمدرسة، والمدرسة المنتجة ما يلى :

- تنامى التوجهات العالمية للتوسع فى لامركزية التعليم لضمان تحسين نوعية مخرجاته ، وجعل المدرسة أكثر قدرة وفعالية فى ارتباطها بالمجتمع المحلى.
- تعكس خبرات الدول التى تم تناولها إلى التفاوت فى أشكال ودرجات الاستقلال الذاتى للمدرسة ، وبقدر ما يتوفر للمدرسة من توسع فى أشكال الاستقلال ، ودرجة التمكين من السلطات المخولة بقدر ما يتحقق النجاح والكفاءة والفعالية للمدرسة .
- هناك العديد من الدول التى منحت سلطات مطلقة فى صنع القرار التربوى على مستوى المدرسة ، مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، ونيوزيلندا ، وكندا مما كان له أثره البالغ على الارتقاء بكفاءة وفعالية المدرسة .
- يتنوع نمط التمكين من صنع القرار بمشاركة المجتمع المحلى مما يترتب عليه الاستقلال المالى والإدارى والتشريعى الذى يوفر المناخ الملائم للعمل والإنتاج قبل تجربة نيوزيلندا، وانجلترا ، واستراليا ، حيث يمنح مديرو المدارس صلاحيات واسعة فى نقل وتعيين المعلمين وتنظيم شئون المدرسة .
- تؤكد خبرات الدول أن مناخ الإدارة الذاتية للمدرسة يسهم إلى حد كبير فى زيادة القدرات التنافسية للمدرسة، ويزيد من إيجابية وتفاعل المعلم مع البيئة المحيطة (متلقى الخدمة).
- تشير خبرات الصين، والدنمارك ، واستراليا ، وتركيا إلى أن المدرسة المنتجة تقلل من الفجوة بين التعليم الأكاديمى والمهنى ، وتسهم فى ربط التعليم بالعمل والإنتاج ، وأن الإدارة الذاتية هى المدخل لتحقيق الكفاءة والفعالية المدرسية .

فى ضوء خبرات هذه الدول وغيرها يتأكد أن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة يعد من أهم عوامل النجاح لتحقيق كفاءتها وفعاليتها .

المحور الرابع : التصور المقترح للارتقاء بكفاءة المدرسة المنتجة باستخدام مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة

فى ضوء التحليلات السابقة لمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة فى أدبيات الفكر الحديث كآلية تنظيمية تربوية لإصلاح وتطوير التعليم، وفى ضوء التحليل لفكرة المدرسة المنتجة كمشروع تربوي لتأصيل الدور التنموي لرسالة المدرسة بجوار دورها الأساسي فى التعليم، وفى ضوء خبرات وتجارب بعض الدول التى طبقت مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، ومشروع المدرسة المنتجة تحاول فى هذا الجزء تقديم تصور مقترح للارتقاء بكفاءة المدرسة المنتجة باستخدام مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، وينطلق هذا التطوير من فلسفة ومبادئ يمكن ترجمتها إلى أهداف، واليات لتحقيق هذه الأهداف، والتى من شانها أن تعمل على توفير المناخ التنظيمي المساعد على نجاح المدرسة المنتجة، هذا بالإضافة إلى الإشارة إلى بعض الضمانات الكفيلة بنجاح التصور والتى تمثل مجموعة دلالات فى علاقة النجاح بين الإدارة الذاتية والمدرسة المنتجة. وسوف يتم عرض التصور المقترح من خلال المحاور التالية:

فلسفة ومنطلقات التصور المقترح:

لقد أصبح الاتجاه نحو اللامركزية فى التعليم إستراتيجية عالمية أخذت بها معظم دول العالم فى السنوات الأخيرة بهدف نقل السلطة من الإدارة المركزية إلى الإدارة المحلية (المدرسة)، حيث أكدت تجارب العديد من دول العالم أن الإدارة الذاتية للمدرسة تعمل على تحسين تقديم الخدمة التعليمية، ومن ثم تطوير وتحديث التعليم ولهذا يتعاظم التوجه نحو تطبيق اللامركزية كمدخل وصيغة للإصلاح والتطوير ودعم رسالة المدرسة فى علاقتها بالمجتمع المحلي. وبناء على ذلك ظهرت استراتيجيات ومداخل إدارية وتنظيمية جديدة من شانها أن تحقق الإصلاح المدرسي وترتقي بكفاءة وإنتاجية المدرسة، وتساعد المدرسة على التكيف مع البيئة المحلية وبصفة عامة تحقيق خصائص المناخ التنظيمي الفعال للمدرسة فى إطار الإدارة الذاتية.

وقد تبين لنا من خبرات بعضالدول الأجنبية مثل الولايات المتحدة الأمريكية، ونيوزيلندا، والصين الشعبية، وكندا، واستراليا والتى طبقت استقلالية المدرسة ذاتياً من

حيث أشكال الاستقلال، وحدود الصلاحيات ودرجات الحرية المتاحة للتنظيم الإداري المدرسي، النجاح الكبير فى رسالة المدرسة التعليمية والإنتاجية ومساهمتها فى بناء الاقتصاد القومي لهذه الدول.

ولهذا كانت أهم دلالات النجاح فى المدرسة المنتجة تتمثل فى توفير خصائص المناخ التنظيمي المدرسي الفعال الذي يساعد على منح استقلالية المدرسة ودعم قدرات مجالسها وتمكينها من صنع القرارات المدرسية فى إطار الهياكل التنظيمية المسطحة (المرنة) بدلاً من الهياكل التنظيمية الهرمية الطويلة (الهيراركي)، واستقلالية دور القرار التربوي التشاركي، والشفافية وإتاحة المعلومات للجميع، واستثمار وتوظيف الموارد المادية والبشرية للمدرسة فى إطار الشفافية والمحاسبية الأفقية والرأسية، والتنمية المهنية للعاملين بالمدرسة، وتعد هذه الدلالات هى المنطلق للارتقاء بكفاءة المدرسة المنتجة فى تحقيق رسالتها التعليمية والتنموية. ويمكن تحديد الأسس والمنطلقات التى تحكم التصور فى الأتي:

أولاً: مبادئ ترتبط بفلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة تتمثل فى :

- الاستقلال الذاتي للمدرسة هو المدخل الإدارى الأكثر ديموقراطية.
- يتوقف تحسين وتطوير العملية التعليمية على درجة الاستقلالية الممنوحة للإدارة المدرسية.
- تعزيز درجة التمكين من صنع القرار التشاركي بين الأطراف المعنية بالتعليم والمجتمع المحلي يسهم إلى حد كبير فى التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية للمدرسة.
- منح المدرسة المزيد من الصلاحيات والسلطات لإدارة شئونها الداخلية وفق ظروفها المادية والبشرية، وعلاقتها بالمجتمع المحلي يساعد على تجويد مخرجاتها.
- إن البيئة الإدارية والتنظيمية التى تتسم بالديموقراطية، والمرونة، وتفويض السلطات، والتحرر من الهرمية، والاعتماد على صنع واتخاذ القرار التشاركي توفر مناخ الابتكار والتجديد فى الأداء الوظيفي مما ينعكس بصورة ايجابية على كفاءة وفعالية المدرسة.

- تعد المشاركة المجتمعية من أهم عناصر النجاح فى تحسين وتطوير النظم التعليمية وفى تحقيق التنمية الشاملة، وهذا لن يتحقق إلا بتوفير درجة كبيرة من الحرية للمدرسة لإدارة شئونها وفق احتياجاتها وإمكاناتها فى إطار الاستقلال الذاتي.
- إن الاهتمام بحرية تداول المعلومات واطلاع جميع المعنيين عليها وتوفير الآليات لنشر المعلومات وإتاحتها تأكيداً لمبدأ الشفافية، وتدعيم آليات المساءلة والمحاسبية على المستوي الأفقي والراسي يساعد على تحقيق رسالة المدرسة التعليمية والتنموية بطريقة أفضل.
- إن البنية الإدارية المدرسية الفعالة التى يتم فيها تنظيم العمل على أساس العمليات وليس الوظائف مع التفاعل والاستجابة لمتغيرات البيئة المحلية بدعم الشعور بالملكية وتعزيز قيم الانتماء والعمل العام لدي أولياء الأمور والطلاب، وأفراد المجتمع المحلي، كما يعمق التوجه نحو الديموقراطية بصفة عامة.
- إن توزيع الأدوار بدقة على الإدارة المدرسية مع توفير السلطة الكاملة للمدرسة فى إدارة ذاتها من موقع العمل، مع التوسع فى سلطات صنع القرار المتصلة بالجوانب المالية، والإدارية، والتعليمية، واستثمار الموارد المتاحة فى المدرسة يساعد على خلق مناخ البيئة المنتجة.

ثانياً: مبادئ ترتبط بفلسفة المدرسة المنتجة:

- فى ظل المتغيرات الاقتصادية المعاصرة، والتحولات المتسارعة لسوق العمل أصبحت الوظيفة الإنتاجية محوراً استراتيجياً فى رسالة المدرسة بجوار وظيفتها الأساسية التعليمية على مستوي جميع المراحل التعليمية.
- إن إعداد المواطن المنتج فى إطار المنافسة العالمية التى يتميز بها عصرنا الحالي يتطلب امتلاك الفرد لمهارات الحياة العملية التى تتناغم مع آليات العصر وتحدياته وبصفة خاصة مهارات العمل المنتج والذي يترتب عليه القضاء على الفجوة بين التعليم الأكاديمي والمهني، وربط النظرية بالتطبيق.

- إن التحديات المترتبة على التغيرات المتسارعة فى سوق العمل تتطلب التغيرات فى الوظيفة التربوية للمدرسة من كونها مؤسسة لثقافة استهلاك المعرفة وإيداعها، إلى ثقافة الإنتاج والإبداع الذي يشكل الإنسان المتعلم المنتج المبدع فى بناء واحد.
- إن النظرة الحديثة للمدرسة الفعالة يتحدد فى مدي قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة، وفى كونها كيان فعال فى الاقتصاد الوطني مما يتطلب اكتساب المتعلم مجموعة من المهارات مثل: تحمل المسئولية، والتفاوض، ودراسة الجدوي، والإحساس بقيمة الانجاز، وتقدير العمل، والعمل الجماعي، وإدارة المشروعات الصغيرة، وحسن إدارة الوقت .
- إن حرية التوظيف للموارد المادية والبشرية المتاحة للمدرسة يجعل من المدرسة وحدة إنتاجية لها مردود تربوي وتنموي.
- تؤكد توجهات إصلاح النظم التربوية على تنمية القدرات الذاتية للمدرسة، وزيادة الاعتماد على الموارد المالية الذاتية لها بجانب الموارد المالية الحكومية، أى من خلال إقامة علاقة شراكة فعالة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية فى البيئة المحلية.
- إن تفعيل دور المدرسة فى مجال إعداد المتعلم لسوق العمل يتطلب تنفيذ برامج الوحدة المنتجة، ومشروعات رأس المال المدرسية، وبصفة خاصة فى التعليم الثانوي الفني، بمعني أن تتبني المدرسة مشروعات صغيرة مناظرة لاحتياجات سوق العمل.
- تؤكد اتجاهات الفكر الإداري المعاصر أن اللامركزية التى ترتبط بمدخلات العملية التعليمية المتمثلة فى: الموارد المادية والبشرية، والسلطة، والمعلومات، والمعرفة تسهم فى دعم الفعالية التنظيمية والإنتاجية التعليمية للمدرسة .
- إن التنمية المهنية أداة لتعديل السلوك الوظيفي والمهني، وهى عملية إدارية وفنية، ويترتب عليها رفع كفاءة المدرسة المستقلة ذاتيا فى توظيف واستخدام الموارد المتاحة بما يعود على المدرسة كنقل فى تحسين إنتاجيتها.
- إن التوسع فى أشكال الاستقلال الذاتي للمدرسة، وتعزيز درجة التمكين من صنع واتخاذ القرارات، وإعفاء المشروعات الإنتاجية للمدرسة من الضرائب، وتبني الرقابة

الذاتية للمدرسة، يتطلب سن القوانين واتخاذ القرارات التى تنظم الصلاحيات التشريعية المطلوبة لتفعيل المدرسة كوحدة إنتاجية.

مما سبق يتبين لنا أن هناك علاقة تكاملية بين الإدارة الذاتية للمدرسة كمدخل إصلاحي، وبين إستراتيجية المدرسة المنتجة كتجديد تربوي يتم من خلاله نقل المتعلم من متعلم مستهلك إلى متعلم منتج قادر على المساهمة فى التنمية البشرية ، فالإدارة الذاتية للمدرسة دالة لنجاح المدرسة المنتجة، فمن خلال المناخ التنظيمي للإدارة الذاتية للمدرسة تتوفر الخصائص والسمات اللازمة للارتقاء بكفاءة وفعالية المدرسة المنتجة. فاستقلال المدرسة فى تدبير شئونها، واستقلالية صنع واتخاذ القرارات الملائمة لمواردها المادية والبشرية، وصلاحيات القيام بمشروعات إنتاجية، وإتاحة الفرصة لممارسة التسويق فى المجتمع المحلي، وتوفير الموارد الذاتية للإنفاق على أنشطة المدرسة لتخفيف عبء الدعم الحكومي، كل ذلك يمثل عوامل نجاح لتحقيق فلسفة وأهداف المدرسة المنتجة وترسيخ الوظيفة التنموية لرسالة المدرسة.

وهذا ما أوضحته تحليلات خبرات بعض الدول محل الدراسة ففى الولايات المتحدة الأمريكية، ونيوزيلندا، وكندا وفى المدارس الثانوية بصفة خاصة، التى طبقت فكرة المدرسة المنتجة فى المدارس المستقلة ذاتياً وكان لمدخل الاستقلال الذاتي تاثيرة فى نجاح أهداف المدرسة المنتجة، كذلك تبين من خبرات استراليا وانجلترا، وهونج كونج، وتركيا والصين الشعبية، أن كفاءة المدرسة المنتجة تتوقف على التنظيم الإداري الذي تتبعه المدرسة فى إدارة شئونها، وارتباطها بالمجتمع المحلي.

أهداف التصور المقترح:

١- تمكين المدرسة والمجتمع المحلي من ممارسة الإدارة الذاتية للمدرسة وتحقيق الاستقلال الذاتي لها للارتقاء بكفاءة وفعالية مخرجات المدرسة المنتجة.

٢- التوسع فى أشكال الاستقلال الذاتي للمدرسة (الإداري، والمالي، والأكاديمي، والمجتمعي) بما يحقق الارتقاء بكفاءة وفعالية، المدرسة المنتجة.

٣- تعزيز درجة التمكين من صنع واتخاذ القرارات التى ترتبط بالتعليم والعمل المنتج وتحمل المسئولية وإعطاء صلاحيات اكبر للقيادات التربوية لتغيير البرنامج الدراسي لظروف المدرسة.

٤- تفويض السلطة المدرسية فى توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة للمدرسة، واستثمار مواردها فى مشروعات إنتاجية وتسويقية وخدمية، وتحويل المدرسة إلى وحدة إنتاجية . إعادة هيكلة الإدارة المدرسية بشكل يسمح بالمشاركة فى التخطيط ورسم السياسة التعليمية على المستوي القومي والمحلي.

٥- دعم المشاركة المجتمعية للعملية التعليمية بالمستوي الذي يتحقق معه الشعور بالملكية، وتعزيز قيم الانتماء، وتقدير واحترام قيم العمل وتحقيق الفعالية الإدارية والكفاءة المالية.

٦- تدعيم نظم المحاسبية على المستوي الأفقي والراسي فى إطار آليات التقييم الذاتي.

٧- دعم وتطوير القدرات التنافسية للمدرسة، وتوفير المناخ الايجابي للابتكار والتميز والإنتاجية.

٨- العمل على جعل المدرسة وحدة تنظيمية ذات طبيعة اقتصادية كمصدر للتمويل الذاتي للمدرسة.

٩- التعرف على بعض الخبرات العالمية الناجحة فى مجال التعليم المنتج، وإمكانية الإفادة منها فى الارتقاء بكفاءة وفعالية المدرسة المنتجة فى مصر.

١٠- تقديم التوجيهات اللازمة للاستقلال الذاتي للمدرسة بما يسهم فى الارتقاء بكفاءة المدرسة .

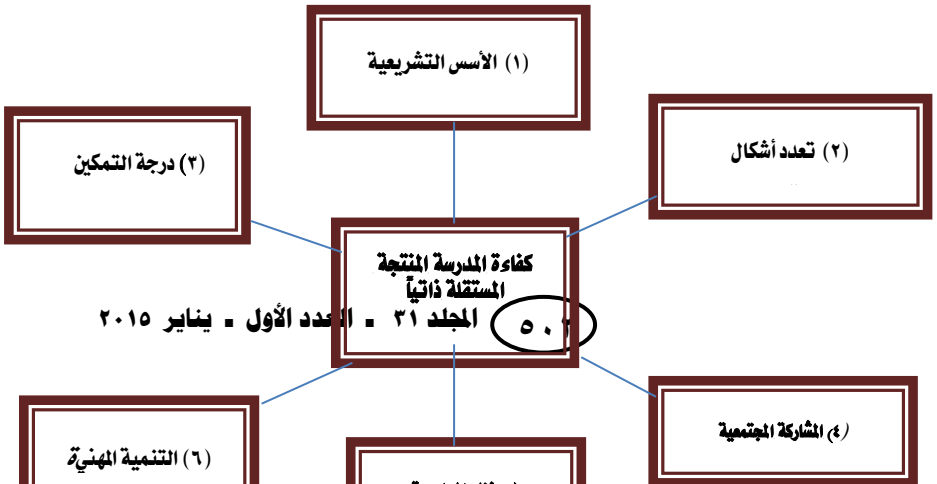
متطلبات تطبيق التصور المقترح:

مع ظهور برامج إصلاح التعليم الأساسي والثانوي فى مصر فى التسعينات، ظهر مفهوم اللامركزية محدوداً بتفويض سلطة وزير التربية والتعليم إلى بعض المحافظات فى مجال الإدارة التربوية واتسع الاهتمام بهذا المفهوم فى عام ٢٠٠٥م، وخطت الوزارة خطوات

ملموسة لترسيخ اللامركزية من خلال بعض التشريعات التى تمنح المدرسة صلاحيات استخدام الرسوم المدرسية، وتطبيق معادلات التمويل، والتغذية المدرسة، وعمليات الصيانة. ورغم هذه الجهود المعلنة إلا أن الواقع الحالي يشير إلى محدودية نقل السلطات ومنح الصلاحيات، والمشاركة فى صنع القرار على المستوي المحلي (المدرسي)، فلا تزال شدة المركزية فى التخطيط، ووضع السياسة العامة، وإعداد المناهج الدراسية، وتصميم البرامج التدريبية وغيرها مما يترتب عليه ضعف الكفاءة والفعالية للمؤسسة النظامية وبصفة خاصة الخلل فى توظيف الموارد المادية والبشرية للمدرسة.

و جاءت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ – ٢٠٣٠) لتؤكد فى توجهاتها على إعادة هندسة النظام التعليمي لتحقيق الفاعلية والانسيابية بين عناصره، وتطوير البيئة التنظيمية للمدرسة كوحدة قادرة على إدارة ذاتها، وتدبير متطلبات التمويل اللازمة لتحقيق برامجها ومشروعاتها مع التأكيد على التوظيف الأمثل للموارد المتاحة، وينبني برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

إلا أن الواقع يشير إلى أن استقلالية القرارات المدرسية لا تزال شكلية وليست على مستوي الطموحات التى تحقق فعالية المدرسة المنتجة، وترتقي بكفاءتها. وهنا سوف نشير إلى متطلبات تطبيق التصور المقترح والتى تتمثل فى بعض الإجراءات التى يمكن اعتبارها جهوداً مقترحة لدعم الاستقلال الذاتي للمدرسة كمدخل للارتقاء بكفاءة وفعالية المدرسة المنتجة، على اعتبار أن المدرسة هى الوحدة الأولي للفعل التعليمي والذي يبدأ منه إصلاح النظم التعليمية، فبناء القدرة الذاتية للمدرسة يتطلب الاستقلال الذاتي للمدرسة إدارياً ، ومالياً ،وأكاديمياً ، وسياسياً ، بمعنى أخر ، أن يجتمع الإستقلال الذاتي ، والتعليم المنتج في كيان مدرسي واحد . والشكل التالي يوضح هذا الكيان المطلوب تفعيله ، والذي يمثل القيمة المضافة للتصور المقترح .



شكل رقم (٢)

مقومات المدرسة المنتجة المستقلة ذاتياً

إجراءات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة المنتجة:

من المعروف أن نجاح المؤسسة التعليمية يقاس بنوعية مخرجاتها ومدي قدرتها على توظيف الخبرات التى اكتسبتها ليكونوا أعضاء منتجين قادرين على المشاركة الفعالة فى الاقتصاد القومي وتحقيق آمال وطموحات المجتمع، وسبق أن أوضحنا من خلال التحليل النظري للإدارة الذاتية للمدرسة، والمدرسة المنتجة فى ضوء خبرات بعض الدول أن المناخ التنظيمي والإداري للاستقلال الذاتي للمدرسة يمثل دالة نجاح لتحقيق فلسفة المدرسة المنتجة والارتقاء بكفاءتها وفعاليتها فى المجتمع المحلي، وهنا نشير إلى مجموعة من الإجراءات لتنفيذ التصور المقترح للارتقاء بكفاءة المدرسة المنتجة فى ضوء مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، وتتمثل هذه الإجراءات فى عدة عناصر رئيسية تؤكد على دعم البنية المؤسسية وبناء القدرة الذاتية للمدرسة لتصبح المدرسة وحدة إنتاجية فعالة تتمثل مقوماتها في الإجراءات التالية :

١ – دعم التشريعات اللازمة للاستقلال الذاتي للمدرسة:

- أن يتم تأصيل لامركزية التعليم على المستوي المحلي (المدرسي) بصفة خاصة فى مواد الدستور، والتأكيد عليها خلال المستويات الإدارية الأخري.
- إصدار التشريعات التى تمنح القيادات المحلية سلطات واسعة للإشراف على العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمدرسة.
- إصدار التشريعات والقرارات الوزارية التى تمنح إدارة المدرسة سلطات واسعة لإدارة شئونها المالية والإدارية والتعليمية.
- إصدار التشريعات والقرارات الوزارية لتغيير الهيكل الإداري للمدرسة ليتضمن وحدات ذات طابع اقتصادي منتج برأس مال عام.
- إصدار التشريعات والقرارات الوزارية اللازمة للاستثمارات الخاصة بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- إصدار التشريعات والقرارات الوزارية اللازمة لتفعيل مصادر تمويل المدرسة، وصياغة العلاقة التمويلية بين المدرسة والبيئة المحلية.
- إصدار التشريعات والقرارات الوزارية اللازمة لجعل المدرسة مصدراً للتمويل التعليمي الذاتي بجواز التمويل التعليمي الحكومي.
- إصدار التشريعات والقرارات الوزارية اللازمة لإنشاء وحدة للمحاسبية الذاتية للمدرسة تتضمن تمثيلاً حقيقياً لمجالس الأمناء والمعلمين والمجتمع المحلي والإدارة المركزية.
- إصدار التشريعات والقرارات الوزارية اللازمة لإعفاء أملاك ومنتجات المدرسة من الضريبة العامة على الأملاك والمبيعات.

٢- التوسع فى أشكال الاستقلال الذاتي للمدرسة:

تتعدد أشكال الاستقلال الذاتي للمدرسة فى خبرات الدول على مستوي العالم والاستقلال الذاتي الحقيقي للمدرسة يتضمن أكثر من نشاط وعليه كلما اتسعت دائرة الاستقلال وتضمنت عدداً من الأنشطة التعليمية كلما ساعد ذلك على توفير المناخ التنظيمي الملائم للارتقاء بفعالية المدرسة المنتجة، وعليه ينبغي أن تتزايد المرونة التى

تمكن المجتمع المدرسي والمحلي من إدارة شئون المدرسة ذاتياً فى الأمور التالية: ميزانية المدرسة، تحسين البنية التحتية للمدرسة، تدبير الكتب الدراسية والمواد التعليمية، تطوير المناهج وملائمتها للمجتمع المحلي، التعاقد مع المعلمين والعاملين، وضع خطة التطوير للمدرسة، المتابعة والتقويم الذاتي، هذه الأنشطة تتطلب إجراءات تطبيقية فى الجوانب التالية:

- **تفعيل اللامركزية السياسية**، وذلك بتوفير درجة أعلى من الديموقراطية للمستويات المحلية لضمان درجة عالية من المشاركة المجتمعية فى صنع القرار التربوي، ووضع رؤية ورسالة المدرسة وخطة التطوير لها من خلال مشاركة المجالس الشعبية، ومجالس الأمناء على المستويات الجغرافية المختلفة بدءاً بالمحافظة حتى المحليات.
- **تفعيل اللامركزية الإدارية**، وذلك بنقل السلطات من الإدارة التعليمية إلى مستوي المدرسة واعتبارها وحدة قائمة بذاتها وهى صاحبة القرار فى كل ما يخص الشئون الإدارية على أن تتحمل المدرسة المسئولية والمحاسبية على الانجاز أمام المجتمع المحلي والإدارة المركزية.
- **تفعيل اللامركزية المالية**، وذلك بالتوسع فى الصلاحيات الممنوحة للمدرسة لتكوين رأس مال عام والاحتفاظ به والإنفاق منه على العملية التعليمية وفقاً لاحتياجات المدرسة فى حدود البنود المصرح بها فى الباب الثاني، وأن يتم ذلك فى ضوء خطة تحسين المدرسة.
- **تفعيل اللامركزية الأكاديمية**، وذلك بنقل السلطة والتفويض وزيادة الصلاحيات لتمكين المدرسة من المشاركة فى تخطيط ورسم سياسة العملية التعليمية على المستوي المدرسي فى إطار ظروف واحتياجات البيئة المحلية، مثل منح سلطة المدرسة لتغيير موضوعات المنهج الدراسي، واختيار الكتب المدرسة والمشاركة فى وضع معايير تقويم الطلاب بشرط موافقة الوزارة.

١٣٠- تعزيز درجة التمكين فى صنع واتخاذ القرارات:

يتوقف التمكين فى صنع واتخاذ القرار على درجة السلطة المخولة لصنع القرار، وكذلك على من يمتلك هذه السلطة فى صنع القرار على المستوي المدرسي. وهنا ينبغي أن يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لإقرار المزيد من الصلاحيات لإدارة المدرسة والمجتمع المحلي للسيطرة الكاملة على كل القرارات التعليمية، والمالية والإدارية، وأن تمثل إدارة المدرسة والمجتمع المحلي الكيان القانوني الرسمي الذي يدير المدرسة.

١٣٠-تفعيل المشاركة المجتمعية التبادلية:

وهنا تؤكد التوجهات العالمية أن المشاركة المجتمعية احدي الضمانات لتحقيق الكفاءة المالية، والفعالية الإدارية للمدرسة ولهذا ينبغي أن تتوفر شراكة مجتمعية فاعلة وتبادلية فى نفس الوقت بمعني أن المجتمع المحلي وهى سلطة المستفيدين تقدم للمدرسة بقدر ما تستفيد وأن المدرسة تقدم للمجتمع المحلي بقدر ما تستفيد منه أيضاً، وذلك يتطلب:

- إنشاء صندوق على مستوي المحافظة لتقديم المساعدات اللازمة لرفع كفاءة المدرسة المالية.
- إعطاء المدرسة صلاحيات إقامة مشروعات إنتاجية وتسويقية وخدمية لصالح المجتمع المحلي.
- تفعيل دور الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية كمصادر تمويل لإنتاجية المدرسة.
- استخدام الموارد المادية البشرية المتاحة للمدرسة فى مواجهة مشكلات المجتمع المحلي.
- أن تشارك المدرسة فى وضع خطة لتنمية المجتمع المحلي.

- تفعيل تسويق المشروعات الإنتاجية فى المجتمع المحلي فى ضوء استقلال ذاتي أوسع للمدرسة.

١٣٠-تدعيم نظم المحاسبية فى ضوء التقييم الذاتي للمدرسة:

إن توفير آليات ونظم دقيقة للمحاسبية داخل المدرسة المستقلة ذاتيا يساعد على تحقيق كفاءة وفعالية إدارة المدرسة المنتجة، كما يساعد على تحديد أولويات إنتاجية المدرسة، ويدعم المصداقية والثقة بين العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي، ويتطلب ذلك:

- وضع أسس وقواعد معلنة للمساءلة والمحاسبية بمشاركة العاملين ومجلس الأمناء.
- وضع اللوائح المالية التى تقنن عمل الوحدات الاقتصادية ذات الطابع الإنتاجي فى المدرسة.
- أن تكون للمدرسة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة للجميع تتضمن البعد التنموي لرسالة المدرسة.
- تحديد المهام والمسئوليات للعاملين بالمدرسة فى ضوء التوصيف الوظيفي المهني للعاملين، والمستويات المعيارية والمؤشرات المهنية للأداء.
- أن توفر المدرسة آليات محددة لقياس مؤشرات كفاءة وفعالية المدرسة.
- أن تتولي مجالس الأمناء مسئولية الرقابة وتقويم الأداء بجوار المعنيين بالعملية التعليمية .
- ربط حوافز العاملين بالمدرسة.
- ضرورة قيام المدرسة بالمحاسبية التعليمية للأداء الذاتي لجميع العناصر المشاركة فى العملية التعليمية، على أن يتحمل أعضاء المدرسة المسئولية عن مستوي أدائهم أمام المجتمع المحلي.
- أن تقدم المدرسة مستوي على ضوء التقييم الذاتي لأداء المدرسة.

١٣٠-التنمية المهنية والتقنية للقيادات والعاملين:

التنمية المهنية مقوم أساسي فى الإدارة الذاتية للمدرسة، وهى نشاط حيوي يتجدد فى المدرسة المنتجة، وهى السبيل لتطوير أداء العاملين بالمجتمع المدرسي ونشر ثقافة التعليم المنتج، ونقل السلطة ومنح الصلاحيات بين المستويات الإدارية المختلفة، ويتطلب بعض الإجراءات التى ترتقي بكفاءة المدرسة المنتجة المستقلة ذاتياً من أهمها:

- العمل على ربط المشروعات الإنتاجية والتسويقية، والخدمية، بكفاءات العاملين بالمدرسة .
- تنوع برامج التدريب المهني لتشمل ثقافة الاستهلاك والإنتاج واللامركزية، والتقنيات الحديثة، ومهارات سوق العمل.
- تعزيز التوجه نحو تنوع أساليب التدريب واستخدام آليات حديثة للتنمية المهنية للقيادات والعاملين بالمدرسة مثل التدريب عن بعد ومن خلال الفيديو كونفرنس.
- العمل على إنشاء مركز رئيسي للتدريب والتنمية المهنية بكل محافظة.

متطلبات نجاح التصور:

- سن التشريعات والقوانين والقرارات الوزارية اللازمة للاستقلال الذاتي للمدرسة .
- التخطيط للمؤسسات التعليمية على أن تصبح مؤسسات تعليمية إنتاجية أي تتضمن وظيفتين التعليم والإنتاج معاً وأن يتم تطبيق مشروع المدرسة المنتجة فى جميع مراحل التعليم، على أن يتم تعميمه فى مدارس التعليم الثانوي الفني باعتبار أن هذه المدارس تعد مدارس منتجة.
- المساهمة بفاعلية من قبل الدولة فى تمويل وإدارة المشروعات الإنتاجية والتسويقية الصغيرة والمتوسطة على مستوي المدرسة والتأكيد على الدور التنموي لرسالة المدرسة.

- ترسيخ النظرة الحديثة للدور التنموي لرسالة المدرسة الذي يضمن رابط المدرسة بالمجتمع المحلي، وجعل المدرسة كيان فعال فى الاقتصاد القومي.
- تحقيق شراكة مجتمعية فاعلة من خلال التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية للمدرسة وإمكانات المجتمع المحلي فى الارتقاء بكفاءة وفعالية المدرسة.
- ربط الإدارة الذاتية للمدرسة بمشروع المدرسة المنتجة بحيث يتم تعميم المدرسة المنتجة فى جميع المدارس المستقلة ذاتياً.
- تضمين المدارس المستقلة ذاتياً وحدات إنتاجية وورش عمل وبنية تحتية، تؤهل للأنشطة الاستثمارية فى المجتمع المحلي.

معوقات تطبيق التصور المقترح:

هناك بعض التحديات التى تواجه تطبيق الاستقلال الذاتي للمدرسة لدعم إستراتيجية المدرسة المنتجة ورفع كفاءتها وفعاليتها ومن هذه التحديات التى من المتوقع مواجهتها على المستويات: القومي، الإقليمي، والمحلي (المدرسي) نذكر منها :

- ضعف التشريعات اللازمة لتطوير البيئة المؤسسية للمدرسة، وعدم ملائمة الهيكل الإداري المدرسي لتطبيق اللامركزية فى إطار متوازن.
- محدودية التمويل الحكومي والموارد المالية المجتمعية للمدارس المنتجة لتوفير الأجهزة والمعدات والبنية التحتية اللازمة لتنفيذ المشروعات الإنتاجية والتسويقية الصغيرة.
- ضعف الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، ونقص الوعي بثقافة المدرسة المنتجة ودور الاستقلال الذاتي للإدارة المدرسية فى تحقيق البعد الاقتصادي والتنموي لرسالة المدرسة.

- ضعف كفاءة وفعالية بعض القيادات المدرسية اللازمة لتمكين المدرسة من تحقيق التعليم المنتج فى إطار الاستقلال الذاتي للمدرسة.
- افتقار خطط التطوير والتحسين فى معظم المدارس إلى البعد الإنتاجي فى التعليم، وتبني نظم والآليات المحاسبية التعليمية، وتوظيف موارد المدرسة بفعالية.
- افتقار المناخ التنظيمي السائد فى المدرسة إلى توزيع الأدوار والمسئوليات المتكافئة على العاملين بالمدرسة، وغياب الشفافية، وضعف توافر الثقة المتبادلة بين المجتمع الملحي وإدارة المدرسة مما يؤدي إلى عدم فعالية استخدام الموارد البشرية المتاحة لرفع إنتاجية المدرسة فى إطار لامركزي.
- ضعف نظام حوكمة التعليم على المستوي المدرسي، وقدرته على جذب قيادات المجتمع المحلي للمشاركة فى تسيير شئون المدرسة.
- ضعف فعالية وحدات التدريب والجودة داخل المدرسة مما أدي إلى ضعف التنمية المهنية، ونقص القيادات التربوية المؤهلة لإدارة المشروعات الإنتاجية والتسويقية.

توصيات عامة :

فى ضوء التصور المقترح ونتائج تحليل خبرات بعض العدول وفى إطار التطلع لتطبيق الاستقلال الذاتي للمدرسة كإستراتيجية حاكمة للارتقاء بكفاءة وفعالية المدرسة المنتجة تقدم بعض التوجيهات العامة يحملها فى الأتي:

١- إصدار التشريعات اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة كمناخ تنظيمي للارتقاء بكفاءة وفعالية المدرسة المنتجة فى جميع مستويات المراحل التعليمية، ووضع السياسات التعليمية التى تسمح للمدرسة بزيادة مواردها المالية، وتشجيع المبادرات الإصلاحية والإنتاجية، وإزالة الصعوبات، والعراقيل أمام الجهود الذاتية

على المستوي المدرسي، على أن يتم اتخاذ هذه السياسات والمبادرات فى إطار اللامركزية المتوازنة، بين المستويات الإدارية المختلفة.

٢- العمل على تأصيل البعد الاقتصادي والتنموي فى رسالة المدرسة من خلال ربط التعليم بالإنتاج، والمدرسة بالمدرسة بالمجتمع المحلي، ودمج المجتمع المحلي فى المدرسة، وجعل المدرسة مؤسسة تعليمية وإنتاجية فى آن واحد.

٣- ضرورة التوسع فى أشكال ودرجات الاستقلال المخولة للمدرسة وذلك بالمشاركة فى صنع واتخاذ القرار التربوي من خلال تنظيم إداري مدرسي تتبادل فيه المعلومات والآراء فى الاتجاهين الأفقي والراسي، وتخفيف حدة الواقع البيرقراطي المتمثل فى التنظيم الهرمي.

٤- دعم القدرات المؤسسية لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين، وتفعيل دورها فى دعم المشاركة المجتمعية للقيام بدورها المنشود لإحداث نقلة نوعية فى التوجهات الاقتصادية للمدرسة.

٥- تدعيم الثقة التنظيمية بين الإدارة المدرسية، والمستويات الإدارية العليا، بحيث تصبح العلاقة بينهما تعاونية تقوم على أساس تقديم النصح والإرشاد والتوجيه بدلاً من إصدار الأوامر.

٦- تدعيم العلاقة بين المدرسة ومؤسسات الإنتاج فى المجتمع المحلي من اجل تقليل الفجوة بين مخرجات المدرسة ومتطلبات سوق العمل ومشاركة منظمات المجتمع المدني، والجمعيات الأهلية والنقابات المهنية فى مبادرات وبرامج الإصلاح التعليمي.

٧- العمل على زيادة صلاحيات المدرسة مالياً، وإدارياً، وتربوياً، وسياسياً فى صناعة القرار التعليمي، مع توسيع مساحة المشاركة المجتمعية لتمكين المدرسة من إدارة مواردها المادية والبشرية، وإعداد خطط التطوير والتحسين.

٨- تفعيل نظم المحاسبية التعليمية، وبناء أطر واضحة الشفافية، والمساءلة فى ضوء التقييم الذاتي للمدرسة من جانب أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، وتقييم الأداء الفعلي للمدرسة فى ضوء المعايير القومية لجودة التعليم.

٩- أن تضمن محتوي المناهج والمقررات الدراسية فى مراحل التعليم قبل الجامعي وبصفة خاصة فى التعليم الفني، بعض الموضوعات التى يمكن من خلالها تنمية مهارات العمل والإنتاج مثل: التفاوض، ودراسة الجدوي، والتسويق، والتعامل مع ديناميات السوق، وإدارة المشروعات الصغيرة، وتحمل المسئولية، ومواجهة الصعاب، وتقدير الربح وتقبل الخسارة، والتفكير فى العواقب، والإبداع، والابتكار والتى تسهم فى بناء الإنسان المنتج والمبدع المزود بالمهارات الاستشراقية للمستقبل.

١٠- أن تتأصل فى نواتج التعلم المستهدفة من المدرسة المستقلة ذاتياً وبإعداد رجال الأعمال والمستثمرين الصغار الذي يمكنهم التفاعل بكفاءة مع متغيرات اقتصاديات السوق المتغيرة.

١١- تأصيل البعد الاقتصادي والتنموي للمدرسة فى مؤسسات إعداد المعلم، وتبني استراتيجيات التعليم المنتج، وربط العمل بالإنتاج، وتنمية قدرات الإبداع والابتكار فى المشروعات الإنتاجية، وفى مقابل ذلك تتوافر للمعلمين سلطات واسعة لتغيير خبرات التعلم بما يتوافق مع متطلبات المدرسة المنتجة واحتياجات المجتمع المحلي.

المراجع :-

(1)Available at :http://www.masress.com/alahaly/5063.

(2) Joseph Murphy and baruela torre, (2012) creating productive cuttwre inschools for students, teachers and parents, corwin press: thousand, oaks, CA pp (5-7).

(3) Available at: http://child-trng.blogspot.com /2010/..ttixzz.2x alellyc.

(4) Available at: http://unitec.researchank.ac.nz/bitstre.

(٥) وزارة التربيـــــــة والتعلـــــــيم متـــــــاح علـــــــى الموقـــــــع : http://moe.gov.eg/pages/deloult.aspx

(٦) أحمد على الحاج (٢٠١٢م) ، اقتصاديات المدرسة ، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص٤٥ .

(٧) إبراهيم بن عبد الله الزعيير، والمتولي إسماعيل بدير "الإدارة الذاتية، ودورها فى تميز الأداءالمدرسي" بحث مقدم إلى المؤتمر الثامن بكلية التربية – جامعة اليرمـــــوك فـــــى الفتـــــرة (٢٠-٢٢) ابريـــــل ٢٠١٠م، اربد – الأردن.

(٨) رمضان أحمد عيد، التحولات الكبري فى القرن العشرين وانعكاساتها على الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الأساسي، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٨م، ص ص (٩٨-١٢٠).

(٩) نادية حسن السيد على "تصور مستقبلي لتفصيل مشروع المدرسة المنتجة فى تصوير إشكالية الواقع وسيناريوهات المستقبل" مجلة كلية التربية بنها، العدد (٥٧) ابريل ٢٠٠٤م، ص٣٨.

(١٠) فاطمة محمد السيد على "تصور مقترح لتطبيق المدارس المنتجة بمرحلة التعليم الأساسي فى ج.م.ع فى ضوء تجربة الصين الشعبية، مجلة العلوم التربويـــــة، كليـــــة التربيـــــة – جامعـــــة الفيـــــوم، العـــــدد (٤)، أكتوبر (٢٠٠٢م).

(١١) عبد العظيم السعيد مصطفي: الاستثمار التربوي وعلاقته بالمشروعات الصغيرة فى مصر (دراسة تحليلية) مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد

(٤٢) ينـــــــــــــــــــــــــــــــــــــاير ٢٠٠٠م، ص ص(٣٠ – ٣٦).

(١٢) فاطمة محمد السيد على (٢٠٠٢)، مرجع سابق.

(١٣) عزت عرفه عيسي، عبد السلام كاشف (٢٠٠٢) ، دور الأنشطة التربوية فى إنجاح مشروعالمدرسة المنتجة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث الأنشطة التربوية ورعاية الموهوبين.

(١٤) نادية محمد عبد المنعم حفني، ومحمد فتحي قاسم (٢٠٠٣): الخصائص التنظيمية لبيئة المدرسةالإبتكارية وعلاقتها بدعم المدرسة الثانوية كوحدة منتجة فى ضوء الاتجاهات المعاصرة ، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

(١٥) بدري أبو الحسن (٢٠٠٣)، "تفعيل المدرسة كوحدة منتجة بمصر فى ضوء بعض الجهود العالمية" ، مجلة الثقافة والتنمية ، التي تصدر عن جمعية الثقافة والتنمية ،العدد (٧)، ص ص(٢٤٩-٢٧٢)

(١٦) نادية حسن السيد على (٢٠٠٤)، مرجع سابق.

(١٧) عبد المعين سعد الدين (٢٠٠٥)، تقويم دور المدرسة المنتجة فى المراحل التعليمية المختلفة (دراسة ميدانية) ، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية بني سويف، جامعة القاهرة ، ص ص (٧٦٧-٨٨٥)

(١٨) أروي بنت على بن عبد الله أخضر (٢٠١٢)، المدرسة المنتجة فى التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية – جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية .

(19) Johnson, William, L,Snyder, Karolyn J., (1990),Managing productiveschools, Emic No: ED 316931, Texas, , pp(6-7).

(20) Stern, David,(1994),school – Based Enterprise: productive learning inAmerican High schools, jossey-Bass education series.Available at :

http://www.amarcan.com/school- Based Enterprise- productive learning- education/dp/155425976.

(21) Lochwood, Anne Turnbaugh ,(1996),productive schools: perspectivesform research and proactive, Office of Educational Research and Improvement, new leaders for tomorrow schools, ERIC, ED 426480.Vol (3), Available at : www.ric.ed.gov/er/cweb protal/recocolletail?.

(22) Penny, Oender & Bryh, Anthony,(2000),school Leadership and thebottom line in chicage, Phi Delta Kappan, Vol.(8), No.(6),p.440.

(23) United states General Accounting office (GAO) ,conncrcial Activities inschools, public education, report to congerses ional requesters ,September, 2000.

(24) Chandan, ealan (2004), The production and market valuation of education: essaysin local public finance, unpublished PHD thesis, Florida State University , USA.

(25) Piggot-Irvine, Eileen, (2008) , productive school governance: success case studiens from new zwaland, international journal for research learning, Vol. (12), No. (28).pp(213-245)

(26) Leigh,Anderw, R. (2009),Long-Run trends in school productivity: evidence from australia, education finance and policy centre foreconomic policy research,URL:Available at:http://econrss,anu, edu.aa/pdf/dp6180pdf.

(٢٧) خالد قدري إبراهيم (١٩٦٩)، الإدارة الذاتية والمحاسبية، مدخل لرفع كفاءة إنتاجية المدرسةالثانوية، دراسة مستقبلية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث التخطيط,والسياسات .

(٢٨) عادل عبد الفتاح سلامه ، (٢٠٠٠) ، دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية فى كل من انجلترا، واستراليا، وهونج كونج، وإمكانية الإفادة منها فى مصر، مجلة التربية والتنمية، السنة (٨)، ع (٢٠)، القاهرة ، ص ص (٨٠-١٢١) .

(٢٩) سعيد جميل سليمان (٢٠٠٤)، الإدارة الذاتية مدخل للارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية.

(٣٠) أحمد محمد شوقي ، (٢٠٠٦)، الإدارة الذاتية مدخل لتدعيم مقومات المدرسة الفعالة فى ضوء المعايير القومية للتعليم، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة المنصورة.

(٣١) عاصم أحمد حسين محمد (٢٠٠٨)، متطلبات تطبيق اللامركزية فى إدارة نظام التعليم قبل الجامعي بمصر فى ضوء بعض الخبرات المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية – جامعة بني سويف.

(٣٢) نجوي حسين عبد الفتاح المسيري (٢٠٠٩)، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى ضوء مدخل الإدارة الذاتية، رسالة دكتوراه، كلية التربية ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة.

(٣٣) إيمان محمد طلعت محمد نخيلي عيسوي، (٢٠١١) ، "تطوير إدارة المدارس التجريبية الرسمية للغات فى ضوء مدخل اللامركزية فى جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

(٣٤) أحمد عبد النبى عبد العال ، وعبد العاطى حلقان أحمد (٢٠١١) ،" دراسة مقارنة للإدارة الذاتية للمدرسة فى كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها فى مصر" " مجلةالتربية، التى تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، العدد (٣٣) ÷ ص ص (١١١ – ٢١٨) .

(35) Jack-Amyersi (1997),"school make the decision: the impact of site-based management, Journal citaution school-business- affairs, Vol.(63),No.(10)philadelphia. USA,pp(3-9)

(36) Phillips,Larry(1998) , School-Based management, expectations and outcomes: edmanton public school 15 years after implementation. Unpubliched MA.hesis, university of alberta , Canda

(37) Cheung, W.& cheng, Y(1999),A multi-level frame work for self management school, International journal of Educational Reform , Vol.(8), No(1) .

(38) Vazquez marti, (2000) The jmpact of decentralization and school-based management in portorico "Acase study, Unpublished Ph.D. dissertation, Columbia university , USA .

(39) Gils chmerlr(2001) , One man's continuing "war against recentralization: along struggle for school autonomy"., Phi delta kappan publisher , Vol.(83) , No.(5),p p(3 -374).

(40) Todd , A . ,(2003) ,School improvement through site-basedmanagementpractices. Available at :http://www.lib-vmi-comldissertation.

(41).Caldew ,Brian J.(2005) , "School-based Management, paris: International Institute for educational planning , No.11, p11.

(42)zhao,Litao, (2009) Between local community and central state: financing basic education in china ,International journal of educational development, Vol.(29), No(4), pp(366 – 373).

(٤٣) أحمد على الحاج (٢٠١٢م) مرجع سابق ، ص ٦٧ .

(44) Hoxby, C.minter (2002), School choice and school productivity, Nationalbureau of economic research, Vol (10), No (12), p 281.

(45) INEPS, International network of productive schools, (2004), productive learning for Abetter oultural understanding, (16th), international congressvilafranca del penedies may (9-15), 2004, available at :http://www.incps.org/pdf/report-16-congress.pdf.

(46) Harding, R, (2003) , Global enterprencurship monitor, uniteal kingdom, London Business school,Available at : http://www.gemconsorfium.org/1311507769627/g1 EM-Uk- annual Report-2003pdf.

(47) stern, David. (1994), Op. Cit. p.57

(48) Jospeph , Murphy (2014) Op Cit. P.142.

(49) institute for productive learning in Europe (IPLE) , available at: http://www.iple.de/englisich /what-is-pl-t.htm.

(٥٠) حسن شحاته (٢٠٠٣م)، آفاق تربوية، متجددة نحو تطوير التعليم فى الوطن العربي بين الواقع والمستقبل، ط١، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية)، ص ١٢٣.

(٥١) نادية محمد عبد المنعم، ومحمد فتحي قاسم (٢٠٠٢م)، مرجع سابق، ص٦٥.

(52)Available at: http://www.ahwear.org/adabat/show.art.asp?aid=67746.

(53) Available at: http://www.masress.com/alahaly/5063.

(٥٤) وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) متاح على موقع الوزارة http://moe.gov.eg/pages ص (١١٣).

(٥٥) المرجع السابق. ص٨.

(56) Available at:http://www.emaratalyoum.com/politics/reports-and translation/2014-04-17-1,667895.

(57Available at: http://avitradingeconomics.com/eggyp/unemployment-rate.

(58) Hadderman, Margaret (1998), "school productivity, ERIC digest,Vol (1). No, (119), available at: http://www.ericdigests.org/1999-1/school-html.

(59) Kafka,N. & Stephenson, J.(2006), Self-sufficient schools: fostering entreprencurship to finance sustainable education, paper presented at APEID conference "Learning Together for tomorrow: education for sustainable Development" Bangkok,December 2006, available at: http://zunia,org/uploads/media/knowlegge/entrepreneureship-finance-sustainable-education.pdf.

(٦٠) عزت عرفة احمد عيسي وآخرون (٢٠٠٢م)، "دور الأنشطة التربوية فى إنجاح مشروع المدرسة المنتجة" دراسة نظرية ، القاهرة "المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية – شعبة بحوث الأنشطة التربوية ورعاية الموهوبين، ص(١١).

(61) Levin, H.,M., (1997), Roiising school productivitys anx-efficiency approach, Economics of Education Review, Vol. (16), No.(3), pp.(305-310), available at: http://www.sciencedirect.com/seience/artivle/pri/so272775796000696.

(62) lauer, P.A., et al, (2006) , "Students out-of- school- time programs: ameta-analysis of effects at-risk

students,Review of Educational Research, Vol. (76), No(2), pp. (275-313).

(63) available at: http://portal.moe.gov.eg/aboutministry/policies/pages/politic-vision.

(٦٤) وزارة التربية والتعليم ، التنظيم المالي والإداري للمدرسة المنتجة، متاح على موقع الوزارة.

: http://portal.moe.gov.eg/aboutministry/policies/pages/politic-vision

(٦٥) المرجع السابق .

(٦٦) رشيدة السيد أحمد (٢٠١٠م) "التخطيط لإدارة المؤسسات التعليمية ذاتياً فى ضوء المشاركة المجتمعية، ط١، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ص٣١١

(٦٧) اروي بنت على بن عبد الله أخضر مرجع سابق، ص٤٤.

(٦٨) كمال الدين عيد محمد (٢٠٠٨م) " ركائز المدرسة المنتجة" مطبوعات الإدارة العامة للمدرسة المنتجة قطاع التعليم الفني، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ص ١٥.

Available at: http://www.productive-school@hotmail.com.

(69) glewwe, P. , (2001), Schools, skills,and economic development:education policies, student learning and socioeconomic out comes in developing countries, bulletin economic development center, ed 46338,UD034919.

(٧٠) فاطمة الزهراء سالم (٢٠٠٨م) "نحو إستراتيجية لإصلاح التعليم فى الوطن العربي من أجل تعايش الثقافات: منظور استشرافي مستقبلي" مجلة مستقبل التربية العربية التى تصدر عن المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد) المجلد (١٤)، العدد (٥٢) ص(٢٧٥-٣٠٥).

(71) Shirk, L. Susam, (1978). Work Experience in chines Education,523Compartive Education, Vol. (14)No.(1), pp. (45-76).

(٧٢) سعد الدين الطوى (٢٠٠٧) ، استراتيجية التطبيق فى تجربة المدرسة المنتجة ، دار منصور للطباعة ، ط(١) ، القاهرة ، ص ٧ .

(73) Shirk, L. Susan, Op Cit. No. 1

(74) Fleisher, Betton M. et al ,(2011) , Economic Transition, Migher Education and worker productivity in china. Journal of Development Economic, vol (94) N0. (1) januarypp.(88-94).

(75) Ross. Sophia M. (2002): School Based Enterprise, National Centez for Research in Vocational Education. University of California, Berkely .available at :http://vocserve.bcrkely.edu/abstraccts/MDS-950/MD-950-school-.html.

(76) Wilhin, Anne , Kendall,sally (2005) , Investigating the Extent of Commerical Activity in school, National Foundation for EducationalResearch , scotish Executive social Research , Vol.(18) , No.(3) .p.16

(77) International Nework of productive schools(INEPS) , (2008) , Productive Learning What is it? Available at :

http://www.incops.org/pdf/productive%20Learning.pdf.

(٧٨) خالد قدرى إبراهيم،مرجع سابق.

(٧٩) نادية محمد حنفى، محمد فتحى قاسم ، مرجع سابق.

(80) Ross, Sophia M. (2002): School Based Enterpris, OP.Cit, P2.

(81) Pggot-Irvine, Eileen. (2008): Productive school governance: success case studies from Newzealand,OP..cit. p.81

(٨٢) عبد الله على المقريزى(٢٠١٠): المدرسة المنتجة... تجربة تركيا متاح على: http://childtrng.blogspot.com/2010/05/blogpost_18.htm;

(٨٣) المرجع السابق .

(٨٤) إبراهيم بن عبد الله الزعيبير، والمتولي إسماعيل بدير، مرجع سابق، ص ٣١.

(85) Briggs, K,L and Priscilla wohistetterx, (2003) , key elements of as successful school – based management strategy school effectiveness and school improvement ,International journal of Educational Reform Vol.(14), No (3), pp(350-335).

(86) Jarge, M, (2001), "educational decentralization policies in argentina and brazil Exploring the new trends ", journal of educational policy, vol, (16) No 6, p 560.

(87) Kathleen, K, (1988) "school – based management ,ERIC, 301969. Available at: http://www.ericdigests.org/pre-9210/based.ht.

(٨٨) نصر محمد عامر (٢٠٠٦م) "تفعيل اللامركزية بالمدارس المصرية فى ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية" ، مجلة التربية التى تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة التاسعة، العدد (٢٠) أغسطس ٢٠٠٦م، ص (١٠٧ – ٢٠٥).

(٨٩) أحمد يوسف سعد، وآخرون (٢٠٠٩م) ، اللامركزية فى التعليم: متطلبات الإعداد المؤسسي، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المكتبة العصرية، ص (١٨-٢١).

(٩٠) نبيل سعد خليل ، (٢٠١٤م): "إدارة المؤسسات التربوية فى بدايات الألفيةالثالثة" ط١، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع ص (٤٠-٤٢).

(٩١) عبد الله بيومي، وآخرون (٢٠٠٩م)، متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية فى ضوء اللامركزية، التعليم: دراسة ميدانية، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث السياسات التربوية ص (٣٨-٣٩).

(٩٢) صلاح الدين عبد العزيز، ورشيد أحمد السيد، " تصور مقترح لتحقيق اللامركزية فى مجال التنمية المهنية والتقنية للقيادات التعليمية فى مصر، "مجلة البحث التربوي التى تصدر عن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، السنة الثامنة، العدد (٥) يناير ٢٠٠٩م ص (٢١٣-٢٩٦).

(93) Frederick, K.S, (2004) "educational centralization and decentralization in East Asia paper presented at the APEC educational reform summit, Beijing, china, p. 158.

(٩٤) صلاح الدين عبد العزيز غنيم، ورشيدة أحمد السيد الظاهر، مرجع سابق ، ص ٢٢٣.

(٩٥) وزارة التربية والتعليم، وحدة دعم اللامركزية، دليل المدرسة "اللامركزية المالية للتعليم" (دليل الانضباط المالي) القاهرة ٢٠١٢م، ص٣.

(٩٦) سمير محمد عبد الوهاب (٢٠٠٥م)، التحول إلى اللامركزية فى مصر، الواقع وأفاق المستقبل، القاهرة: المنظمة المصرية لحقوق الإنسان ص٣.

(97) World bank (2008), what is school – based management washingtion, DC, world bank, pp (6-8).

(98) Welsh, T, and Noel.,F, (1999), Decentralization of education: why? When, what, and how?, paris: UNESCO, International, Institute for Educational, planning, p.33.

(٩٩) عبد الله بيومي وآخرون، مرجع سابق، ص ٤٠.

(100) Alireza Jaunshidneja "school based management new structure for schools in globalization Era , available at:

http//www.researchate.net/publication/2286/9809.

(101) Cheng. Yin. C, (1996) ,School effectiveness and school – based management a mechanism for development , Allyn &Bacon, London, p 50.

(102) Banerjee, A, et.al , (2008), pitfalls of participatory programs: evidence from arandomized evaluation of education in India, the world bank, (the

impactevaluation series), No (21) working paper (4584) p 73.

(١٠٣) عبد الله بيومي وآخرون، مرجع سابق ، ص (٩٢-٩٥).

(١٠٤) سلوي شعراوي جمعة (٢٠٠٤م)، الدولة فى عالم متغير ، ط١، القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية ص (٤٠٥).

(١٠٥) عبد الله بيومي وآخرون، مرجع سابق ، ص (٩٩-١٠٠).

(106) World Bank: (2008): what is school – based management,Op .Cit, p. 13.

(١٠٧) نادية عبد المنعم (٢٠٠٤م)، الإدارة الذاتية مدخل للارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية فى مصرفى ضوء بعض الخبرات الأجنبية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ص ١١٧.

(١٠٨) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم "الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليمقبل الجامعي فى مصر – نحو نقلة نوعية فى التعليم (٢٠٠٧/٢٠٠٨ – ٢٠١١/٢٠١٢) ص(١٣١-١٤٤).

(١٠٩) أحمد يوسف سعد، وآخرون، مرجع سابق ، ص (١١٥-١١٧).

(١١٠) وزارة التربية والتعليم ، الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر مرجع سابق، ص ١٣٤.

(١١١) المرجع السابق ، ص (١٤٧-١٤٩)

(١١٢) وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، التعليم المشروع القومي لمصر (٢٠١٤-٢٠٣٠) ص (٩٠-٩١).

(١١٣) نبيل سعد خليل، "دراسة مقارنة للإدارة التعليمة فى كل من فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية، وإمكانية الإفادة منها فى مصر" مجلة التربية، مجلة

تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية لسنة ٦،ع (٩) يونيو ٢٠٠٣م، ص ١١٠.

(114) Iibtisom Abu-duhou, School-based management, (paris: UNESCO, Imtermational institute for educational planning 1999), Available at: http//unesco,org/images/00/0/34/118487e.pdf.p.9.

(115) Robertsn, Priscilla w. and Susan albert M.(1995). "Generating curriculum andinstructionalInnovationsthrough school-based management ,EducationalAdministration Quarterly, No. (31).

(١١٦) ادوراد ب. فسك وهيلين ف. لاد ، (٢٠٠١) ، "استقلالية المدارس والتقييم، المدارس ذاتية الإدارة فى نيوزيلندا والمساءلة" ترجمة: عثمان مصطفي عثمان، مجلة مستقبليات،مج (٣١) ، ع (١٢٠)، ديسمبر ، ص ٦٦٩.

(117) wylie,cathy(1995) , "In newzealand/financing site-based management with balancing acts" educational leadership. Vol. (53), No.(4), decomber

(118) "public management within newzealand state education system, school-based. Management: some observatation on the imposition", available at: http//www.inpume.ne/research/papers/Sydney stuarttooley.html,p.5.

(119, Ip. id,p5.

(120) Ibtisam Abu-duhou ,Op.Cit , p38.

(121)Paquette ,Gerald F. , (2008) ,"Devolution, choice,and Accountability in the provision of public education in Britsh Columbia: agritical analysis of the school amendment act of 2002, bill 43, "carnation journal of educationadministration and policy,No. (75), june , pp(18-20).

(122) kerril, Brigg & Priscilla, wohlstetter,(1999) ,"key elements of successful school-based management strategy "working paper October, available at: www.use.du/dept/education/cagovepublication/briggsand-wohlstetter,

(١٢٣) محمد حسين العجمي "الإدارة المدرسية" القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م ص ٢٧.

(١٢٤) عادل عبد الفتاح سلامة، مرجع سابق ، ص ٨٩

(125) The Hong kong- Institute of education, resrarch program on school-based management 2003, available at :

http//www.ied-edu.hk/apcelsg/newhtm/pro/pro.o/htm.p010.

(126) Yu huen, (2003) ,"Countery report on school-based management in hong SAR", available at: http//worldedreforn.com,indercon3/f-yuhuon.p.4.

(127) Yu huen, Ipid..p2.

(128) Gaunor, cothy ,(1998), Op. Cit. pp (59-60).

(١٢٩) ليلي مصطفي البرادعي،(٢٠٠٥) ، لامركزية التعليم قبل الجامعي في مصر ، جامعة القاهرة ، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة ، ص ١٩٠ .

(١٣٠) وزارة التربية والتعليم –دليل اللامركزية، المالية للتعليم، ص٨، متاح على موقع الوزارة.

(١٣١) رسمى عبد الملك رستم " تأسيس الإدارة المتمركزة على المدرسة كمدخل للإصلاح التعليمى " بحث مقدم إلى المؤتمر العلمى السنوى السابع : الإصلاح المؤسسى للتعليم قبل الجامعى فى الوطن العربى، فى الفترة (٢٦-٢٧) أغسطس ٢٠٦م، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ص ٤٩ .

(١٣٢) أحمد يوسف سعد، مرجع سابق ، ص ١٢ –١٣ .

(133) Micheal Hay, Peter Williamsam (1991) The steategy Handbook, Basil. London, Blackwell Ltd, P. (225) .

(١٣٤) عبد الله بيومى، مرجع سابق ، ص٤٥ .

(١٣٥) وزارة التربية والتعليم القرار الوزارى رقم (٢٥٨) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/١١م، المادة (١٥) ص ١٧٨.

(١٣٦) سعيد جميل سليمان (٢٠٠٤م) "الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية فى مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس ، دراسة فى ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية" ، القاهرة : المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، ص١١٤ .

(137) Caldwell, B.J. (2002), "autonomy and self management: concepts and evidence" in bush, T., B and Bell, L. (eds), The principles and practice of educational management, London : paul chapman publishing pp. (154-160).

(138) Daun. H. (2004), Privoitization, decentralization and governance in education in the Czech republic, England, frace, germany and Sweden, international review of education , Vol. (50) , PP. (325-346).

(139) Harvey, M.J. (1994) , "the Deputy principal ship: retrospect and prospect, International Journal of Educational Management, Vol. (8). No, (3), PP. (15-25).

(140) Tomlinson, H. (2004), Educational leadership personal growth for professional development, SAGE publication Ltd, London, PP. (185-188).

(١٤١) صلاح الدين عبد العزيز ، ورشيدة السيد أحمد ، مرجع سابق ، ص ٢٥٥ .

(142) Mulford, B., "leadership for improving the quality of secondary education: som international bevelopments" avalible at:

http://www.ugr,es/local/recfpro/rev/0/artzing.pdf.

(143) Cheng, Y., E. (1996), school effectiveness and school-based management: a mechanism for development, London: the falmer press, P.43.