

خبرة سنغافورة في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة وإمكانية الاستفادة منها بجمهورية مصر العربية

إعداد

خالد محمد سيد خليفة

مستخلص

تحتل سنغافورة مركزاً متقدماً بين دول العالم، حيث تمثل قوة اقتصادية وسياسية وعالمية لا يستهان بها، كما أنها تتميز بامتلاك نظام تعليمي أحدث قفزة بين الأنظمة التعليمية على مستوى العالم، وعلى الرغم من كل هذا واجه النظام التعليمي بسنغافورة مجموعة من التحديات التعليمية، حيث كانت تعاني سنغافورة من المركزية في نظامها التعليمي، مما استلزم إحداث تغييرات واضحة في النظام التعليمي القائم وذلك بإعادة هيكلة مؤسساته وتبنى أساليب إدارية أكثر مرونة تمثلت في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة. هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل خبرة سنغافورة في مجال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة وتحديد إمكانية الاستفادة منها بجمهورية مصر العربية، وفي ضوء هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج المقارن القائم على وصف الظواهر التربوية وتفسيرها وتحليلها بالرجوع إلى خلفياتها الثقافية وسياقاتها المجتمعية، وذلك للتنبؤ بإمكان نجاحها أو إخفاقها في سياقات مجتمعية أخرى، ومن ثم تكونت الدراسة من أربعة محاور بالإضافة إلى الجزء المتعلق بتحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها ومنهجها، حيث تضمن المحور الأول عرض لطبيعة الإدارة الذاتية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، بينما تضمن المحور الثاني عرض ملامح الإدارة الذاتية بسنغافورة من خلال معالجة أسسه وأهدافه وأبعاده، بينما اشتمل المحور الثالث على تحليل مدخل الإدارة الذاتية بسنغافورة في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية)، وتضمن المحور الرابع عرض لأوجه الاستفادة من خبرة سنغافورة في مجال الإدارة الذاتية للاستفادة منها في تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس جمهورية مصر العربية.

الكلمات المفتاحية : الإدارة ، الإدارة الذاتية للمدرسة، خبرة سنغافورة

**Singapore's experience in implementing school-based
management and the possibility of benefiting from it in the
Arab Republic of Egypt**

Khalid Mohamed Syed Khalifa

Abstract:

Singapore occupies an advanced position among the countries of the world, as it represents an economic, political and global power to be reckoned with, as it is characterized by having an educational system that is the latest leap between educational systems in the world, and despite all this, the educational system in Singapore faced a set of educational challenges, as it was suffering centralization in its educational system, which necessitated making clear changes in the existing educational system by restructuring its institutions and adopting more flexible administrative methods represented in implementing school-based management approach.

The present study aimed to analyze Singapore's experience in the field of implementing school-based management, and determine the possibility of benefiting from it in the Arab Republic of Egypt. For that purpose, this study used the comparative methodology by describing the educational phenomena, and interpreting and analyzing the culture background and social context, in order to predict the success or failure of adopting this phenomena in the Egyptian context, Then the study consisted of

four sections in addition to the part related to defining the study problem, its questions and its approach, where the first section included a presentation of the nature of school-based management in contemporary administrative literature, while the second section included presenting the features of school-based management in Singapore by addressing its foundations, objectives and dimensions, while the third section included the analyzing of school-based management approach in Singapore in the light of economic, political and social factors, the fourth section included a presentation of ways to benefit from Singapore's experience in the field of school-based management and how to benefit from it in the implementation of school-based management in the Arab Republic of Egypt.

Keys words: Management, School-based management, Singapore's experience

مقدمة

يُوصف العصر الذي نعيشه بعصر الثورة العلمية والتكنولوجية، فقد أجمعت دول العالم بأن كافة المؤسسات تواجه تحديات كثيرة نتيجة للتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بكل عملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة؛ الأمر الذي يُحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يُتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تُمكنها من تحقيق أهدافها.

فالإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية نظراً للدور الحيوي المهم الذي تلعبه في تحقيق الأهداف التعليمية التي تسعى إليها المدرسة، ونظراً لما نعيشه من تطور في شتى مناحي الحياة تواجه المدرسة عديداً من التحديات والتي تشكل واقعاً جديداً يفرض ضرورة إعادة النظر في كافة مكوناتها وأساليب ممارستها (أحمد إسماعيل حجي، 2005، 187)، وتُعد المركزية من أبرز التحديات التي تواجه المدرسة وذلك لعدم قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة نتيجة البيروقراطية والروتين واللامبالاة (عاصم أحمد أبو عيطة، 2009، 5)

ولقد اتجهت حكومات الدول نحو تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم وصنع القرارات ودعم المشاركة المجتمعية في رسم السياسة التعليمية وإدارتها على مستوى المجتمع المحلي وإعلاء نظم المحاسبية (أحمد عبد النبي عبد العال، عبد العاطي حلقان، 2011، 111)، حيث صاحب هذا التحول ظهور نمط إداري يهدف إلى إصلاح التعليم وجعل إدارته لامركزية في اتخاذ وصنع القرار بحرية واستقلالية وبمشاركة جميع الأطراف وهو مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة.

فالمدرسة في ظل مدخل الإدارة الذاتية، تُعد الوحدة الرئيسية لصنع القرار التربوي، كما يهيمن الشعور بالملكية على كافة العاملين بها والمعنيين بأمور التعليم من الوسط المحلي المحيط بها (محمد حسنين العجمي، 2005، 5)، كما تقوم بتنظيم استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال العاملين في المدرسة ومن خلال المجتمع المحلي، حيث أنهم الأكثر دراية باحتياجات المدرسة ويمكنهم تنسيق الجهود لتحقيقها عن طريق المشاركة في صنع القرار

التربوي لتنفيذ البرامج الدراسية بالمدرسة؛ مما يؤدي إلى تحسين نوعية التعليم والتعلم (أسامة محمد سيد، 2010، 154).

ونظراً لأهمية هذا المدخل الإداري الإصلاحي سعت الحكومة المصرية متمثلة في وزارة التربية والتعليم إلى تطبيق الإدارة الذاتية من خلال العديد من المشروعات والمبادرات، والتي بدأت بصدور مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم في سبتمبر عام 2003م، والتي تم وضعها في خمس مجالات رئيسية هي: المدرسة الفعالة، الإدارة التربوية، المعلم، المشاركة المجتمعية، المنهج ونواتج التعلم، حيث حفزت هذه المعايير عملية التوجه نحو تطبيق الإدارة الذاتية وإعتبار المدرسة وحدة للفعل والتغيير (إيمان عبد الفتاح محمد، 2013، 181).

ومن الجدير بالذكر أن الوزارة قد أصدرت مجموعة من القرارات الداعمة للتحويل نحو تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس المصرية والتي كان من أهمها القرار الوزاري رقم 334 لسنة 2006م الخاص باستبدال مجالس الآباء بالمدارس الحكومية المصرية إلى ما يُسمى بمجالس الأمناء (Boards of Trustees) وذلك كأحد الاستراتيجيات التي انتهجتها الحكومة المصرية لارتقاء بالعملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 2006، 4-5)، كما قامت بإنشاء وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي لنشر ثقافة اللامركزية وتعميق أصولها المؤسسية وتقديم الدعم الفني للمحافظات لتتمكن من مباشرة أدوارها في ممارسة الإدارة والتخطيط اللامركزي (وزارة التربية والتعليم، 2007، 63).

وعلى الرغم من كثرة المشروعات والمبادرات والخطط التي تمت بمصر لتفعيل اللامركزية والاستقلال الذاتي للمؤسسات التعليمية، إلا أنها لم تؤتي أي منها ثمارها من أجل تفعيلها بجميع المدارس (ابتسام محمد محمد، 2019، 316)، وإنطلاقاً من التدايعات السابقة راودت الباحث فكرة دراسة خبرة سنغافورة في مجال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة والاستفادة منها والاسترشاد بها في تطبيقها بمدارس جمهورية مصر العربية؛ حيث قامت سنغافورة بإعداد نموذج للإدارة الذاتية، يقوم على فلسفة إدارية تتسم بالعقلانية الاقتصادية والسوقية والاستهلاكية وتعزيز الأداء من خلال المنافسة والمحاسبية القائمة على الموقع والتقييم المستمر وتقليل مشاركة الحكومة المباشرة في العمليات التنفيذية مع الاحتفاظ بالسيطرة الاستراتيجية (Tee, Chan, 2008, 489).

وفي ضوء هذا النموذج حققت سنغافورة نجاحات باهرة؛ تمثلت في تحقيق التميز في التعليم وزيادة المنافسة بين المدارس، كما أصبح نظامها التعليمي أكثر قدرة على المنافسة في السوق العالمية، لذا كان لزاماً على الدراسة الحالية تحليل هذه الخبرة ومحاولة تحديد أوجه الاستفادة والاسترشاد بها لتيسير عملية تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس جمهورية مصر العربية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة لتحقيق النقلة النوعية في التعليم المصرى والعمل على تطوير الإدارة المدرسية وذلك من خلال المحاولات الحثيثة نحو تطبيق المداخل الإدارية الحديثة بالإضافة إلى السعى نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة والوصول بالتعليم إلى الجودة والاعتماد، إلا أنه بملاحظة أوضاع التعليم المصرى الحالية واستقراء نتائج الدراسات السابقة يُلاحظ أن هناك مجموعة من أوجه القصور والإشكاليات والتي تُعانى منها الإدارة المدرسية وذلك على النحو التالى: (محمد محمود محمد، 2019، 5)، (ابتسام محمد محمد، 2019، 316)، (نبيل سعد خليل، عبد الباسط محمد دياب، 2013، 9)، (محمد شحتان أحمد، 2013، 6-7)، (إيمان محمد طلعت، 2011، 6).

- الافتقار إلى الرؤية والرسالة والتقويم الذاتي وخطة للتطوير في كل مدرسة.
- ضعف مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في إدارة المدرسة.
- نقص المعلومات المتاحة عن المدرسة في المجتمع.
- ضعف كفاءة وفعالية القيادة المدرسية لتفي بمتطلبات الإصلاح.
- الافتقار إلى السلطة المتاحة للمدرسة لتمكينها من إصلاح العملية التعليمية.
- مقاومة التغيير من أعضاء المجتمع المدرسي.
- سيطرة النمط المركزي في الإدارة التعليمية، مع وجود محاولات حثيثة للتقليل منها وذلك من خلال لامركزية التنفيذ.
- القصور الواضح في تنفيذ القرارات المدرسية مما يعرقل أداء العمل.

وعلى الرغم أن الخطاب الرسمى التربوى المعطن في مصر عن طريق وزارة التربية والتعليم اتجه نحو ضرورة انتهاج اللامركزية في التعليم، ومع ما تضمنته ورقة العمل التى

صيغت حول التجربة المصرية الرائدة في مجال المشاركة المجتمعية في التعليم عام 2003م، إلا أن الواقع يُشير إلى استمرار هيمنة وزارة التربية والتعليم في القاهرة ومباشرة سلطاتها التنفيذية على مديريات وإدارات التربية بمحافظات ومدن الجمهورية، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (نبيل سعد خليل، عبد الباسط محمد دياب، 2013)، كما أظهرت دراسة (وحيد حماد، 2010) أن الجهود الحديثة التي تُبذل في مجال اللامركزية منذ عام 2002 ظلت حبراً على ورق ولم يحدث شئ يُذكر على أرض الواقع، إذ يمكن القول أن الوضع لم يحدث به أى تغيير يُذكر خلال العقدين الأول والثاني من القرن الحادي والعشرين.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أن مؤسسات التعليم قبل الجامعي في حاجة ماسة إلى التطوير وذلك من خلال تطوير البنية المؤسسية لإدارة قطاع التعليم من منظومة تقوم على توفير المدخلات إلى منظومة تقوم على النتائج، تُعظم من الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية في تحقيق العوائد في إطار متوازن بين المركزية واللامركزية عن طريق الاستعانة بالإدارة الذاتية (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2015، 33)، (وزارة التربية والتعليم، 2014، 90).

وعلى الرغم من الصعوبات سألقة الذكر التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المصرية إلا أن الدراسة الحالية تأمل الاستفادة والاسترشاد بخبرة سنغافورة للمساعدة في تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس المصرية وذلك لما حققته سنغافورة من نجاحات ملموسة عند تطبيقها للإدارة الذاتية بنظامها التعليمي.

وتأسيساً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الاستفادة من خبرة سنغافورة في تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة المصرية؟

وينفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما الأسس النظرية لمدخل الإدارة الذاتية للمدارس في الفكر الإداري المعاصر؟
- 2- ما ملامح مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة بسنغافورة؟ وما القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على نجاح تطبيقها؟
- 3- ما واقع الجهود المبذولة لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة المصرية والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة عليها؟

4- ما الإجراءات المقترحة لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة في جمهورية مصر العربية على ضوء الاستفادة من خبرة سنغافورة ؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

- 1- التعرف على الأسس النظرية لمدخل الإدارة الذاتية للمدارس في الفكر الإداري المعاصر.
- 2- التعرف على ملامح مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة بسنغافورة وكذلك القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على نجاح تطبيقها.
- 3- دراسة واقع الجهود المبذولة في سبيل تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة المصرية والقوى والعوامل الثقافية المؤثرة عليها.
- 4- وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة في جمهورية مصر العربية على ضوء الاستفادة من خبرة سنغافورة.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة الحالية من خلال المبررات النظرية الآتية:

- 1- أهمية الإدارة الذاتية كمدخل اصلاحي يساعد في تطوير الإدارة المدرسية للمدارس، حيث أنه باستقراء الدراسات السابقة تبين ما أحدثه هذا المدخل من نقلة نوعية في إدارة التعليم.
- 2- تأتي هذه الدراسة كاستجابة لتوصيات الدراسات السابقة والتي دعت إلى نشر ثقافة الإدارة الذاتية والعمل على التحرر من قيود المركزية، وإعطاء المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة للتصرف وفقاً لما يتناسب مع احتياجات المدرسة.
- 3- قد تُساهم في توعية مؤسسات المجتمع المحلي بأهمية مشاركتها في إدارة المدرسة وتطويرها.

بينما تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- يمكن أن تُفيد هذه الدراسة في رسم معالم الطريق نحو تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس المعتمدة ومن ثم المساعدة في توعية القائمين على العملية التعليمية بكيفية تطبيق الإدارة الذاتية بجميع مدارس جمهورية مصر العربية.

2- رغم معالجة واستخدام مدخل الإدارة الذاتية خلال الدراسات السابقة إلا أن الدراسة الحالية تُعد من الدراسات التي تتناول خبرة سنغافورة في مجال تطبيق الإدارة الذاتية للاستفادة في تطبيق الإدارة الذاتية بجمهورية مصر العربية.

3- يستفيد من الدراسة الحالية ونتائجها كلاً من :-

(أ) - وزارة التربية والتعليم والأجهزة المسؤولة عن تطوير التعليم، حيث ستمدهم بالمعلومات والخبرات اللازمة لتطوير الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء مدخل الإدارة الذاتية.

(ب) - المدارس المختلفة بجمهورية مصر العربية: حيث قد تساعد الدراسة الحالية هذه المدارس في معرفة الأسس والمتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية بها.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

(1) - الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة الإدارة الذاتية بسنغافورة؛ وذلك من حيث الأبعاد

التالية:

أ - المشاركة المجتمعية.

ب - التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة.

ج - محاسبية المدرسة.

مع تحديد القوى والعوامل الثقافية المؤثرة والتي ساهمت في نجاح تطبيقها، واختتمت

الدراسة بوضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة في جمهورية مصر العربية على ضوء الاستفادة من هذه الخبرة.

(2) - الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة خبرة سنغافورة في مجال تطبيق الإدارة الذاتية

للمدرسة؛ وذلك باعتبارها أحد الدول الرائدة في مجال تطبيقها.

(3) - الحدود الزمانية

التزمت الدراسة بتتبع وتحليل ملامح الإدارة الذاتية بسنغافورة منذ بداية تطبيقها حتى

الآن.

مصطلحات الدراسة

تتناول مصطلحات الدراسة بعض المفاهيم الرئيسة بغية تحديد دلالاتها؛ وفيما يلي عرض لهذه المصطلحات:-

1 - الإدارة الذاتية (School-Based Management)

تتعدد مسميات هذا المدخل فنجد منها على سبيل المثال لا الحصر الإدارة المتمركزة حول المدرسة School-Based Management واستقلالية المدرسة School Autonomy، الإدارة المحلية للمدرسة Local Management of School، الإدارة من موقع المدرسة School Site Management (شبل بدران، فاروق البوهي، 2001، 109).

وبالتالي تعددت مفاهيم الإدارة الذاتية، ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

- تعرف الإدارة الذاتية للمدرسة على أنها: نمط إداري يهدف إلى ضمان مزيد من الفعالية عن طريق استخدام المدرسة- وليس الإدارة التعليمية في منطقة معينة- كوحدة رئيسية لصنع القرار التعليمي وذلك فيما يختص بالمنهج والأفراد عن طريق وجود مجلس منتخب يدير المدرسة فنياً في ضوء مراقبة السلطة المحلية (حسن شحاتة، زينب النجار، 2003، 30).
- كما يُشار إلى الإدارة الذاتية للمدرسة على أنها: عملية قيام العاملين بإدارة المنشأة عن طريق لجنة يُنتخب أعضاؤها من بينهم (أحمد زكي بدوي، 1984، 24).
- تُعرف الإدارة الذاتية للمدرسة على أنها: اللامركزية المنظمة والثابتة على مستوى المدرسة لصنع القرارات بشأن الأمور المتعلقة بعمليات المدرسة ضمن إطار محدد من الأهداف، والسياسات، والمناهج، والمعايير، والمحاسبية (Caldwell, 2011, 12).
- كما يمكن تعريفها على أنها استراتيجية لمحاولة تطبيق اللامركزية في صناعة القرارات التعليمية وذلك بتفعيل مشاركة المعلمين والآباء وأفراد المجتمع المحلي في المدرسة (World Bank, 2008, 1).
- كما تُوصف بأنها: مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة، والتي يقوم بها كافة العاملين في المدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية بهدف حل المشكلات المدرسية،

وتفعيل دور العاملين فيها من أجل الارتقاء بمستوى الأداء المدرسي (Cotton, 2001, 105).

ومما سبق يمكن تعريف الإدارة الذاتية إجرائياً على أنها: مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تقوم بها المدرسة كوحدة إدارية مستقلة بذاتها لها الحرية في صنع القرارات المتعلقة بعمليات المدرسة واتخاذها بمشاركة جميع أطراف العملية التعليمية من المدرء والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي بهدف حل مشكلاتها والارتقاء بمستوى أداء المدرسة.

منهج الدراسة وخطواتها

في ضوء طبيعة الدراسة ومشكلتها وأهدافها وحدودها، استخدم الباحث المنهج المقارن كمسار منهجي شامل يتضمن مداخل متعددة للمعالجة التربوية المقارنة للظواهر والمشكلات، فهو يسعى إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها وموازنة ومقابلة عناصرها ثم المقارنة بينها؛ لاستنتاج وتحديد أوجه الشبه والاختلاف واستخلاص أوجه الاستفادة والخروج برؤى ومقترحات ونتائج موضوعية تثبت صحة فروض الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة للدراسة المقارنة (فاروق البوهي، 2014، 28-29)، وقد تم توظيف المنهج المقارن في الدراسة الحالية وفق الخطوات الآتية:

1- مدخل عام للدراسة: شمل مقدمتها وأسئلتها وأهدافها والمنهج الملائم لدراساتها. الخطوة الأولى: الإطار النظري للدراسة ويدور حول طبيعة الإدارة الذاتية في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

الخطوة الثانية: دراسة وصفية تحليلية لمدخل الإدارة الذاتية بسنغافورة في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية) المميزة للمجتمع السنغافوري بوجه عام وذات التأثير على نظام التعليم وتطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدارس السنغافورية بوجه خاص.

الخطوة الثالثة: الجهود المبذولة لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس المصرية في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.

الخطوة الرابعة: وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة في جمهورية مصر العربية على ضوء الاستفادة من خبرة سنغافورة.

الدراسات السابقة

اهتمت العديد من الدراسات العربية والأجنبية بتناول مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة محمد حمدي زكي (2017)

هدفت الدراسة إلى وضع تصورات مقترحة لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتدعيم أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة كما تم الاعتماد على أسلوب الإستشراق، وتوصلت إلى وضع تصور عملي تنفيذي لتعظيم فرص الاستفادة من السيناريو الإبداعي وذلك عن طريق مرحلتين (المرحلة التأسيسية للإدارة المتمركزة حول المدرسة، المرحلة التطبيقية للإدارة المتمركزة حول المدرسة).

2- دراسة أحمد عبد النبي عبد العال (2017)

هدفت الدراسة إلى دراسة مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والمحاسبية في كل من استراليا والولايات المتحدة الأمريكية رغبة في وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطبيقهما بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المنهج المقارن، وأكدت الدراسة على ضرورة نشر الوعي بثقافة الاستقلال الذاتي والمشاركة المجتمعية بالمدارس السعودية، مع ضرورة العمل على التخلص من ثقافة البيروقراطية في إدارة التعليم.

3- دراسة رانيا عبد الرحمن دسوقي (2018).

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات جودة المعلومات والاتصال التي يمكنها تحقيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الإبتدائي، كما هدفت إلى تحديد دور المعلوماتية والاتصالية في تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الإبتدائي، واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي،

واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (60) خبيراً تربوياً من المراكز البحثية المتنوعة، وتوصلت إلى ضرورة وضع خطط تدريبية شاملة للهيئة الإدارية والتعليمية بالمدارس لنشر الثقافة المعلوماتية، مع إعداد العاملين وتهيئتهم نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

4- دراسة ابتسام محمد محمد (2019)

هدفت الدراسة إلى الاستفادة من خبرة سنغافورة في تفعيل التدريب والتنمية المهنية المستدامة على مستوى المدرسة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن بمدخله الوصفي والتحليلي، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل وحدات التدريب داخل المدارس، وإنشاء مجتمعات تعلم بالتعاون بين المدارس، والاهتمام بتنمية القدرات القيادية لدى العاملين بها.

5- دراسة حازم إبراهيم الألفي (2019)

هدفت الدراسة إلى محاولة تحديد معالم التصور الأنسب لتطوير سبل اختيار قيادات مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية على ضوء مبادئ الإدارة الذاتية، واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (367) من مديري ووكلاء مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01) لاستجابات عينة الدراسة حول المتطلبات اللازمة لاختيار القيادات التعليمية، وأوصت الدراسة بضرورة وضع مجموعة من القوانين والتشريعات التي تساعد في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة Al Ghefeli & Ghani (2014)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الذاتية بعمان ومدى التزامها بتطبيق اللامركزية في التعليم، وتم استخدام المدخل الكيفي على حالات متعددة وتحليل المقابلات والملاحظة والوثائق، حيث تم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقت على المديرين والمعلمين الأوائل والمعلمين والنظار، وتوصلت الدراسة إلى أن نظام الإدارة الذاتية معقد ومركب من مجموعة من العناصر.

2- دراسة Etai (2014).

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية إعطاء إستقلالية وإدارة ذاتية أكثر للمدير في خلق مدارس أفضل من حيث الأداء الإداري والتحصيل الأكاديمي وجودة الأداء الإداري والوظيفي للمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية لاقى قبولاً من قبل المدراء وأنه سيؤدي إلى مستوى أداء إيجابي ومرضى لدى المعلمين والهيئة الإدارية والطلاب، وأنه جارى السعى بالفعل لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية والحكم الذاتي نظراً لنتائجه وانخفاض تكلفته.

3- دراسة Shaw (2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات الإداريين والمعلمين عن الإدارة الذاتية ومدى تأثيرها على تحصيل الطلاب مع التعرف على مدى العلاقة بين الإدارة الذاتية وإنجاز الطلاب، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقت على (72) مدير ومعلم في (18) مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين والمعلمين قدموا تصورات إيجابية عن الإدارة الذاتية للمدرسة.

4- دراسة Tai (2015)

للمساعدة في تطبيق الإدارة الذاتية، وتهدف هذه الدراسة إلى رسم صورة شاملة لنجاح المدرسة الثانوية المدعومة في تحقيق الأهداف الأساسية، تم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقت على (103) مدير ومعلم تم اختيارهم، كما تم إجراء مقابلات مع (20) فرد من ذوى الخبرة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الذاتية لم تكن وحدها العامل الفريد المساهم في نجاح المدرسة ولكنها تنتج آثار إيجابية.

5- دراسة Sai (2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف عما إذا كان تطبيق الإدارة الذاتية يؤدي إلى مزيد من الإستقلالية والمزيد من عمليات اتخاذ القرارات التعاونية بين مديري المدارس والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس التعاقدية يدركون أن لديهم مستويات أعلى من الإستقلال الوظيفي من مديري المدارس الحكومية ، كما توصلت أيضاً إلى وجود مزيد من التعاون في عمليات صنع القرار في المدارس التعاقدية عن المدارس الحكومية.

تعليق عام على الدراسات السابقة:-

من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال الإدارة الذاتية ،
تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات وتختلف معها في أخرى، ويمكن الاستفادة من هذه
الدراسات في جوانب أخرى وهذا ما سوف يتم عرضه على النحو التالي:-
أولاً: أوجه التشابه

1- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة الذاتية، حيث
ستهدف الدراسة الحالية إلى تحليل خبرة سنغافورة في مجال تطبيق الإدارة الذاتية ومحاولة
الاسترشاد بها لتطبيق الإدارة الذاتية بجمهورية مصر العربية، ومن الدراسات التي اتفقت مع
الهدف السابق ذكره دراسة (ابتسام محمد محمد، 2019).

2- وتتشابه الدراسة الحالية في محاولتها الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال تطبيق
الإدارة الذاتية بالمدارس كدراسة (ابتسام محمد محمد، 2019)، (أحمد عبد النبي عبد
العال، 2017)، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج المقارن
المناسب لطبيعة دراستها كدراسة (ابتسام محمد محمد، 2019)، (أحمد عبد النبي عبد
العال، 2017).

ثانياً: أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في الهدف الرئيس، حيث أن الدراسة
الحالية ستسعى إلى دراسة خبرة سنغافورة في مجال تطبيق الإدارة الذاتية من أجل الاستفادة
والاسترشاد بها في تطبيقها بجمهورية مصر العربية، والتي لم يتم التطرق إليها في الدراسات
السابقة مع العلم أن جميع الدراسات السابقة قد تناولت الإدارة الذاتية، لكن هذه الدراسة
ستكون اللبنة الأولى التي تناولت هذه الخبرة والتي تأمل من عرضها مساعدة القائمين على
العملية التعليمية في تيسير عملية تطبيق هذا المدخل الاصلاحى بجمهورية مصر العربية.

ثالثاً : أوجه الاستفادة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على العديد من الأفكار والرؤى
والتصورات في مجال تطبيق الإدارة الذاتية، حيث استفادت الدراسة من الخلفيات النظرية
المختلفة والمتعددة في مجال الإدارة الذاتية.

الخطوة الأولى: الإدارة الذاتية للمدارس في الفكر الإداري المعاصر - إطار نظري

يتناول المحور الأول من الدراسة الحالية مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، من خلال مفهومه وأهدافه ومعالجة أبرز أبعاده التي تناولتها الأدبيات العربية والأجنبية.

أولاً: مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وأهدافها

تعددت الكتابات العربية والأجنبية حول مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، وفيما يلي استقراء لما جاء بهذه الكتابات على النحو التالي:

- حيث عرف (محمد حسنين العجمي) الإدارة الذاتية للمدرسة على أنها: مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المحاسبية عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية (محمد حسنين العجمي، 2011، 130).

- ويضيف (Indriyanto) أن الإدارة الذاتية للمدرسة عبارة عن عملية تتضمن ترتيب وتنظيم المهام الإدارية داخل المدرسة تبعاً لخصائصها واحتياجاتها؛ وبالتالي تزداد مسؤولية كل الأفراد العاملين في المدرسة من معلمين ومديرين ومشرفين وآباء وطلاب تجاه كيفية الاستفادة من الموارد البشرية والمالية المتاحة وكذلك حل المشكلات، وأيضاً في تنفيذ فعاليات العملية التعليمية بنجاح مما يؤدي إلى نجاح المدرسة في تطوير وإدارة نفسها بنفسها مما يُحقق لها التطور على المدى الطويل (Indriyanto, 2004, 115).

- كما تُضيف (نعمة عبد الناصر أحمد) أن الإدارة الذاتية للمدرسة عبارة عن العملية التي تصبح المدرسة من خلالها وحدة إدارية مستقلة ذاتياً من حيث التصرف في إدارة شؤونها، وتفويض السلطات والصلاحيات لإدارة شؤونها المالية والإدارية، وكذلك الأكاديمية والسياسية، مع خضوعها للمحاسبية في ضوء المعايير القومية لجودة التعليم (نعمة عبد الناصر، 2015، 424).

- ومن خلال العرض السابق يمكن استخلاص الملامح المشتركة المميزة لمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة على النحو التالي:

1- إتاحة الفرصة للمدارس لإتخاذ القرارات المناسبة في ظل إمكانياتها وقدراتها دون الحاجة إلى الرجوع للسلطات العليا.

2- تفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرارات بين كافة أطراف العملية التعليمية (المدير - المعلم - أولياء الأمور - أعضاء المجتمع المحلي) وذلك بهدف المشاركة في صنع القرارات من خلال مجالس الأمناء، وتعزيز التواصل المستمر بين الأسرة والمدرسة والمجتمع المحلي.
3- وجود نظام للمحاسبية فعال يساعد على إثابة المجتهد وعقاب المقصر، مع توافر الرغبة للتحسين والتطوير في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

4- الاستفادة من الموارد البشرية والمالية المتاحة للتغلب على كافة المشكلات والعقبات التي تقف في طريق تحقيق الأهداف المدرسية وذلك من خلال وضع حلول جذرية لها.
كما يسعى النظام التعليمي في كافة دول العالم إلى تطوير أدائه الإداري، وتوفير كافة السبل لإنجاح النظام، مع تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم وتجويد المخرجات التعليمية، ويتم ذلك من خلال مدخل الإدارة الذاتية، والذي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، والتي تنبثق من الأهداف العامة للتعليم.

حيث يشير (محمد فالح راشد وآخرون، 2018، 168) إلى أن الإدارة الذاتية للمدرسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على النحو التالي:

- 1- تهيئة البيئة المجتمعية وإشعارها بالملكية والالتزام والمشاركة في التمويل، وتحقيق الربط بين الأنشطة المدرسية ومتطلبات هذه البيئة.
- 2- دعم مسئولية إدارة المدرسة نحو تجويد مخرجاتها من الطلاب، وتحميل مدير المدرسة كقائد تربوي مسئولية توجيه التخطيط؛ لتحسين النواتج التعليمية عند الطلاب.
- 3- ربط الآباء والمعلمين بقضايا المجتمع المحلي ومؤسساته وتهيئة المناخ المدرسي؛ لأنه السبيل لزيادة إقبال الطلاب.
- 4- تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي، يضمن التفاعل بين مديري المدارس والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور ويكون لديهم الدافعية والالتزام والقدرة على الانجاز الأكاديمي والتميز.
- 5- جعل المدرسة أكثر حيوية وفعالية واعتبارها وحدة تنظيمية قائمة بذاتها، توفر فرص التنمية المهنية لكافة أفرادها، مما يكسبها القدرة على تقليل الأضرار المالي الداخلي ومواجهة التحديات.

6- تفعيل آليات ممارسة الديمقراطية في التعليم على صعيد المدرسة، بما يتيح الفرصة لتحديد العوامل التي تعيق أداء المدرسة وتحليلها، ووضع مجموعة من الحلول الابتكارية للتغلب على هذه العوامل.

7- إحداث تغيير جذري بنقل سلطات معينة من الإدارة التعليمية إلى مدير المدرسة.

8- توفير الرعاية الكافية لجميع الطلاب مما يضمن تفوقهم ويساعد في تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.

وبناءً على ما سبق يتضح أن التطبيق الفعال لمدخل الإدارة الذاتية، يضمن تحقيق كثير من الأهداف على مستوى المدرسة ولعل أهمها إتاحة الفرص أمام مجلس إدارة المدرسة للنهوض والارتقاء بأدائها، وذلك بحل العديد من مشكلاتها على نحو مستقل دون الحاجة إلى اللجوء إلى الإدارة التعليمية.

ثانياً: أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة

تأتي أهمية تطبيق الإدارة الذاتية من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والتي ذكرت أنفاً، فيتضح أهمية تحقيق هذا المدخل لإرتباطه بفعالية المدرسة وكوسيلة للتطوير والتحسين المستمر في الأداء، فهي مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالمدرسة (إيمان عبد الفتاح، 2013، 177).

وقد حدد (أسامة محمد سيد، 2010، 190-192) أهمية الإدارة الذاتية على النحو

التالي:

- 1- الربط بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط، وتشجيع المهتمين بالتعليم على المشاركة في صنع القرار التربوي في المدرسة.
- 2- إتاحة الفرصة للمدرسة لمعرفة حساباتها من حيث تكلفة العائد وقدرتها على استثمار ميزانيتها ذاتياً بشكل أمثل لصالح تحسين مخرجاتها التعليمية.
- 3- جعل المدرسة وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها تمولياً وإدارياً ووحدة صنع القرار.
- 4- شعور العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي بملكيتهم لها؛ مما يؤدي إلى الإصلاح الفعال الذي ينتج من داخل المدرسة والمجتمع لايمانهم بها وبرسالتها وأهدافها.

5- تحسين أداء الطالب والمدرسة حيث تتيح حرية التطوير في البرامج التعليمية وتصميم أخرى طبقاً للمعايير القومية والعالمية للتعليم، ومسايرة التطورات الحادثة في المجتمعات المحلية والعالمية.

6- تزايد من فعالية الإدارة لأنها تدفع القرارات إلى أسفل لمن لديهم معرفة ودافعية أكبر لإدارة شؤون المدرسة.

7- منح السلطة للمعلمين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي وأصحاب الأعمال ومشاركتهم في صنع القرارات التربوية بالمدرسة.

ويتضح مما سبق مدى أهمية مدخل الإدارة الذاتية كأحد المداخل الإدارية المعاصرة، حيث أنه إذا تم التطبيق الفعال لهذا المدخل في الميدان التربوي، سوف يؤدي إلى تطوير مستوى الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف المنشودة.

ثالثاً: أبعاد الإدارة الذاتية للمدرسة

تعتبر الإدارة الذاتية استراتيجية لتحسين التعليم من خلال نقل سلطة صنع القرار من المستويات العليا إلى مستوى المدرسة، فلامح الإدارة الذاتية للمدرسة تتشكل من خلال أبعادها والتي لوحظ وجود اختلاف وتعدد في تناول، حيث سيتم تناول الأبعاد الأكثر شيوعاً في سبيل تحديد ورسم معالم الطريق نحو تطبيق هذا المدخل.

وبمراجعة الأدبيات الإدارية المعاصرة يُلاحظ أن الإدارة الذاتية للمدرسة تتحدد ملامحها من خلال مجموعة من الأبعاد على النحو التالي:

1- المشاركة في صنع القرار

تعد المشاركة في صنع القرار من الركائز الأساسية للإدارة الذاتية، حيث يستند هذا البعد على تمكين العاملين من المشاركة بفاعلية في جميع الأمور الإدارية والتعليمية بما يضمن تكوين بيئة مدرسية قائمة على الاحساس بالاحترام، وخلق أفكار إيجابية تصب في مصلحة الأهداف التعليمية بالمدرسة (عمار على الوليدى، 2016، 296).

حيث يؤكد (جمال بدير عوض، 2011، 455) أن عملية المشاركة في صنع القرار إذا تم تطبيقها بالصورة المثلى سوف تُجني ثمارها وذلك على النحو التالي:

- زيادة عدد المشاركين في عمليات صنع القرار وزيادة التعاون.
- التشارك بين المديرين والمعلمين والآباء والطلاب وتطوير قنوات التواصل بينهم.
- شعور كل فرد بالمساواة، حيث يتم تفويض كل فرد بالسلطة اللازمة للمشاركة في عملية صنع القرار، وعمليات توزيع وإدارة الموارد البشرية.
- ترك المجال مفتوحاً أمام جميع الأفراد للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بأى مشكلة تطرأ على الساحة.

وبناءً على ما سبق تتضح مدى أهمية المشاركة في صنع القرار لضمان تفعيل مدخل الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة، ويتم ذلك من خلال مجالس الأمناء وذلك بهدف القضاء على أى مشكلات تعوق تحقيق الأهداف المنشودة، ولكن ذلك يتطلب توفير المناخ الداعم لعملية المشاركة في صنع القرار، مع ضرورة التحول من التنظيم الهرمي إلى تنظيم يعتمد المشاركة منهجاً وأسلوباً، مع وضع آراء كافة أطراف العملية التعليمية موضع التطبيق وتطوير قنوات الاتصال بينهم.

2- المحاسبية على النتائج والإنجازات

تعد المحاسبية من أهم أبعاد هذا المدخل ولا سيما في مجال صنع القرار على صعيد المدرسة، كما أنها شرطاً ضرورياً لنجاحها، حيث يشير (Gamage,2003) أنه في ظل الإدارة الذاتية تقع محاسبية المدرسة على ثلاثة أطراف أساسية وهي السلطات المركزية، أعضاء المجتمع المحلي والمدرسي (Gamage, 2003, 20)، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الإدارة الذاتية والمحاسبية حلقتان متصلتان لا يمكن الفصل بينهما حتى تحقق الإدارة الذاتية أهدافها، ويكون هذا النظام منذ بدء التفكير في تطبيق الإدارة الذاتية وصولاً إلى الحكم على مدى تحقيق الإدارة الذاتية لأهدافها.

حيث تُعرف المحاسبية التعليمية على أنها إخضاع نظام المدرسة للمحاسبية والمراقبة من قبل أصحاب المصلحة من التعليم (أولياء الأمور - المعلمين - أفراد المجتمع المحلي - صناع القرار على المستوى المدرسي) من أجل ضمان تحقيق الجودة في الأداء التعليمي من خلال جمع وتنظيم وإعداد التقارير والمعلومات التي تصف الأداء التعليمي والمهني للمؤسسات التعليمية واتخاذ القرارات الرشيدة في ضوء مؤشرات المحاسبية (Volante, 2007,26).

وقد حدد (إبراهيم عباس الزهيري، 2002، 98) مجموعة من القواعد والتي تساعد في تطبيق محاسبية مدرسية حقيقية وذلك على النحو التالي:-
- التركيز على نتائج تقدم المستوى الطلابي الذي يمكن قياسه.
- إشراك كل من الآباء والمتعلمين وأعضاء المجتمع في تلبية حاجات التطور ومراجعة خطط التحسين.

- مشاركة صانعي السياسة في نظام المحاسبية وعدم تراجع المستويات العليا الموجودة.
- تعاون كل من الطلاب والآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع لتحقيق أهداف التعليم.
- وضع نظام للمحاسبية بطريقة بسيطة.
- وضع الجهود بصفة أساسية ضمن عملية المحاسبية الإدارية.
وهكذا يتضح مدى أهمية المحاسبية كأحد أبعاد مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث تعتبر الأداة التي تتأكد من خلالها الإدارات التعليمية من مدى تحقيق المدارس للأهداف المنشودة، ويتم ذلك من خلال المعلومات التي تم تجميعها عن تلك المدارس بهدف تحديد المركز التربوي لكل مدرسة في نهاية العام.

3- التنمية المهنية المستدامة

يُنظر للتنمية المهنية المستدامة على أنها الأداة التي يمكن للإدارة الذاتية للمدرسة تحقيق أهدافها من خلال تفعيل آلياتها، وينصب التركيز في الوقت الحاضر على دور التنمية المهنية في وضع الاستراتيجيات المطلوبة لخروج النظم التعليمية من أزمتها، والاستجابة لمتطلبات ثورة المعلومات ومتابعة الجديد في مجال التكنولوجيا والمعرفة (محمد صبرى حافظ، السيد السيد محمود، 2009، 286).

وتُعرف التنمية المهنية على أنها عملية تنموية بنائية تشاركية مستمرة تستهدف المعلمين وسائر العاملين في الحقل التربوي لتغيير وتطوير أدائهم وممارستهم ومهاراتهم، وكفاياتهم المعرفية والتربوية والتقنية والإدارية والأخلاقية (أحمد حسين عبد المعطى، أحمد زارع أحمد، 2012، 298)، بينما يرى الباحث أن التنمية المهنية عبارة عن عمليات مستمرة يتم من خلالها إكساب جميع العاملين بالمدرسة الخبرات والمعارف التي يحتاجونها بهدف

تطوير أدائهم والارتقاء بمستوياتهم بما يلبي احتياجات العاملين ومتطلبات العملية التعليمية ومستجدات العصر.

ويؤكد (أسامة محمد سيد، 2010، 171) على أن التحول إلى الإدارة الذاتية للمدرسة يتضمن تغييرات شاملة في أدوار المدراء والمعلمين والآباء والمجتمع المحلي وكافة المشاركين، وهذا يحتاج إلى تنمية شاملة للمهارات والقدرات والكفاءات لتناسب مع الأدوار الجديدة لتحقيق أهداف المدرسة والارتقاء بها.

وبناءً على ما سبق تُعد التنمية المهنية أحد أهم أبعاد الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث تسعى لتحقيق أهداف تتمثل في تحسين وتطوير العملية التعليمية، ولكي يتحقق ذلك التطوير لابد أن تسعى السلطات العليا إلى تطوير برامج التنمية المهنية، وكذلك انتقاء البرامج الفاعلة من برامج التنمية المهنية بما يساعد في تلبية احتياجات الأفراد ومتطلبات العملية التعليمية ومستجدات العصر.

4- الأسلوب القيادي المتبع

يُعد الأسلوب القيادي المتبع داخل المدرسة من أهم الأسس التي تساعد في تحقيق الإدارة الذاتية لأهدافها، حيث أن الإدارة الذاتية تتطلب قدرات قيادية تختلف عن تلك المطلوبة من المدارس التقليدية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث النظرية والتجريبية على وجود أنماط من القيادة الإدارية ملائمة لسياسات الإدارة الذاتية، وتتحدد هذه الأنماط في القيادة التشاركية، القيادة التحويلية، القيادة الإبداعية، القيادة الموزعة (محمد حمدي زكي، 2017، 484).

وتُعتبر القيادة التشاركية ملائمة لأداء الأفراد لتطبيق سياسات الإدارة الذاتية، حيث تسعى إلى استثارة أفراد الجماعة المشاركة في العمل، مع اختيار بعض منهم لتفويضهم في استخدام بعض السلطات لأداء بعض المسؤوليات في العمل والتي تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم، مع التأكيد على أهمية مشاركتهم في صنع القرارات المرتبطة بعملهم (نصير مهران، أسامة عبد السلام، 2016، 54).

بينما تسعى القيادة التحويلية إلى تشكيل وتنشيط دوافع المرؤوسين وجعلهم يفعلوا أكثر ما هو متوقع منهم، مع العمل على تغيير قيم ومعتقدات واتجاهات المرؤوسين لدرجة

أنهم يكونوا مستعدين لإنجاز ما هو أبعد من الحد الأدنى من المسؤوليات التي حددتها المدرسة (عمر نصير مهران، أسامة عبد السلام على، 2016، 55).

أما بالنسبة للقيادة الابداعية فهي تسعى إلى توليد وتقديم الحلول المبتكرة لمشكلات العمل والتي يمكن ترجمتها إلى قرارات فعالة، كما أنها تُعطي أعضاء المجتمع المدرسي المزيد من الاستقلالية والحرية التي تُمكنهم من تغيير بنية المنظمة وتطوير الأداء، بالإضافة إلى تزويد المتعلمين بالأنشطة التعليمية التي تمكنهم لتحقيق أهدافهم التعليمية (عمر نصير مهران، أسامة عبد السلام على، 2016، 55).

ونهاية تسعى القيادة الموزعة إلى الإثابة الفورية لأي عمل إبداعي، مع تشجيع الانتقال من القيادة الهرمية إلى القيادة الجماعية الأفقية، بالإضافة إلى تشجيع المشاركة في صنع القرار مع تشجيع الاختلاف في الرأي، مع توزيع الصلاحيات في ظل شروط المحاسبية (عمر نصير مهران، أسامة عبد السلام على، 2016، 55).

وبناءً على ما سبق يُلاحظ أن هذه الأنماط السابقة عبارة عن حلقات مترابطة مكملتها لبعضها البعض، حيث تسعى إلى تطوير أداء الأفراد ودفعم نحو التطوير والابداع والتجديد في سبيل بداية الطريق نحو تطبيق الإدارة الذاتية.

الخطوة الثانية: الإدارة الذاتية بسنغافورة - دراسة وصفية تحليلية

لعبت العولمة دوراً كبيراً في حدوث تغييرات مختلفة في كافة المجالات ومنها التعليم في كل دول العالم وفي مقدمتها سنغافورة، ففي أوائل عام 1985م قدم نائب رئيس الوزراء (Goh Chok Tong) مبادرة هدفت إلى منح المدارس مزيد من الاستقلالية والحرية من خلال نقل مزيد من السلطات إلى المستوى المدرسي، ومنحها الفرصة في اختيار موظفيها، ووضع مناهجها الدراسية واختيار الكتب المدرسية الخاصة بها؛ وذلك في سبيل تطوير جودة العملية التعليمية وزيادة المنافسة بين المدارس السنغافورية (Mok,2003,355).

أولاً: أسس الإدارة الذاتية للمدرسة وأهدافها بسنغافورة

تُوصف الحكومة السنغافورية بأنها براجماتية (Neo&Chan,2007,3)، أي تسعى إلى التطبيق العملي من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة (Ng,2005,80)، ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال التعليم، حيث تقوم الحكومة متمثلة في وزارة التربية والتعليم بتوفير كل

سبل الإصلاح والتطوير للنظام التعليمي على كافة المستويات، ويتم ذلك بمنح المدارس مزيداً من الاستقلالية ودعم تطبيق الإدارة الذاتية بها، وعلى الرغم من كل هذا الدعم إلا أن المدارس مازالت مرتبطة بالنظام المركزي بالوزارة (Huat,et al,2019,7).

ولقد حاولت سنغافورة الجمع بين نمطي المركزية واللامركزية والتي تُعد محاولة متميزة، من أجل الحفاظ على تماسك ووحدة النظام التعليمي، ويتم ذلك من خلال إعطاء المدارس الحرية لتطبيق الإدارة الذاتية واستخدام كافة الإصلاحات لتسيير شئونها المختلفة بدون أي قيود مع ضرورة وجود تواصل بين كافة المستويات الإدارية.

وتسعى الإدارة الذاتية للمدرسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بسنغافورة، وذلك على النحو التالي: (Gopinathan, (Ministry of Education,Singapore,2016):Deng,2006,93)

- 1- إعطاء المدارس الفرصة في إدارة ميزانيتها وتسيير شئونها المالية كيفما تريد.
 - 2- ترك الحرية للمدارس في تحديد المناهج وطرائق التقييم المناسبة لطلابها.
 - 3- منح مديري المدارس فرصة تسيير شئون المدرسة مع تفويض بعض السلطات التي تساعد على إدارتها وفق رؤيتهم والإمكانات المتاحة.
 - 4- منح الطلاب مساحة للتعبير عن أفكارهم والمساهمة في صنع القرار المدرسي.
 - 5- إعطاء المدرسة الإستقلالية في تحديد نسبة الطلاب الملتحقين بها وذلك وفقاً لرؤيتها.
- ثانياً: أبعاد الإدارة الذاتية للمدرسة في سنغافورة، وتشمل ما يلي:

1- المشاركة المجتمعية

تشجع وزارة التعليم في سنغافورة فعلياً الآباء وأعضاء المجتمع المحلي على المشاركة في مبادرات التعليم العام بالتعاون مع المدارس، ويهتم الآباء على نحو واضح بأداء أبنائهم؛ لأن التعليم يحظى بإهتمام الجميع بسنغافورة، حيث تقوم جميع المدارس بتزويد أولياء الأمور بتقارير كتابية عن مستوى أبنائهم، كما تقوم المدرسة بعقد اجتماعات مع أولياء الأمور حول التطورات الجديدة وذلك للاستفادة من خبراتهم وآرائهم في كيفية التغلب عليها، كما تشجعهم على المشاركة في جمع التبرعات وفي دعم الأنشطة الاجتماعية لمدارس أبنائهم (عزام بن محمد الدخيل، 2015، 173).

مما سبق يتضح مدى النجاح الذي حققته الإدارة الذاتية للمدرسة بسنغافورة في تفعيل المشاركة المجتمعية، حيث تؤكد على مدى قوة العلاقة والترابط بين المجتمع والمدرسة بالإضافة إلى الدور البارز الذي تبذله الحكومة لتوثيق هذه العلاقة رغبة في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

2- التنمية المهنية

تلتزم وزارة التعليم ببناء القوى العاملة من المعلمين والقادة بوصفهم قوة مهنية عالية الجودة، ففي ظل الإدارة الذاتية للمدرسة يعهد المعهد الوطني للتعليم National Institute of Education (NIE) بتدريب المعلمين في سنغافورة، كما أن الوزارة والمعهد الوطني للتعليم يقدمان مجموعة من المنح الدراسية للمعلمين الذين يسعون نحو الحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه داخل سنغافورة أو الخارج بوقت كامل أو جزئي، كما يستطيع المعلم المشاركة فيما يصل إلى نحو 100 ساعة من برامج التنمية المهنية سنوياً، كما أنه يتم مراقبة المعلمين لمدة ثلاث سنوات؛ لكي يتم تحديد أي مسار مهني سيناسبهم، حيث يجري التعرف على الموهبة مبكراً، وعندئذ يتم تأهيل المعلمين لأدوار قيادية مستقبلية، حيث يتم اختيار مجموعة من المعلمين وإخضاعهم لمجموعة من الدورات والتدريبات في القيادة والإدارة من خلال المعهد الوطني للتعليم (عزام بن محمد الدخيل، 176، 2015).

وبذلك يمكن القول أن سنغافورة تولى اهتمام كبير بتوفير سبل التنمية المهنية للمعلمين والمديرين في ظل مناخ يتسم بالاستقلالية والحرية بمدارسها، كما أنها تولى العناية في اختيار مديري المدارس وذلك لمعرفةهم بمدى الدور البارز لهم.

3- المحاسبية في المدرسة بسنغافورة

تخضع جميع المدارس بسنغافورة للمحاسبية من قبل الحكومة ممثلة في وزارة التعليم (Ng, 2010, 169-170)، وقد حددت وزارة التعليم في سنغافورة نموذجاً للمحاسبية وهو النموذج الذي تبناه (ليفين)، حيث تتم المحاسبية من خلال ما يلي: (نكري عبد الله محمد، 2018، 169-170):

أ- محاسبية تقارير الأداء

وتعنى الإبلاغ عن أداء المدارس بواسطة إعداد تقارير عن نتائج الطلاب في الإمتحانات الوطنية وكذلك القيمة المضافة للمدرسة وذلك بمقارنة أداء الطلاب في الإمتحانات منذ التحاقهم بالمدرسة؛ وذلك من أجل تقييم فعالية المدرسة وفقاً لمعايير تشمل ترتيب المدرسة ونموذج التميز المدرسي، ونظام جوائز المدرسة.

ب- محاسبية تقنية

حيث يكون الهدف الرئيس من محاسبية المدرسة هو هدف تقني يركز على قيود الميزانية، والموارد البشرية، كما يعتمد أساساً على ضمان جودة العملية التعليمية.

ج- محاسبية سياسية

وتعنى إخضاع المدارس للمتابعة للتأكد من تحقيقهم للأهداف التي وضعها في الخطة المدرسية، وبناء عليها يتم مكافأة المدارس المتميزة ومعاينة المدارس المقصرة مع وضع حلول علاجية لمشكلاتها.

د- محاسبية مؤسسية

وتعنى إخضاع المدارس إلى المتابعة من قبل مؤسسات ومنظمات تعليمية للتأكد من نجاح المدرسة بكافة عناصرها في إخراج المنتج التعليمي السليم وذلك لكون التعليم يقود إلى مجتمع أفضل.

يتضح مما سبق مدى شمولية عملية المحاسبية بسنغافورة لجميع عناصر المدرسة ومكوناتها وذلك لمعرفة مدى تحقق الأهداف المحددة مسبقاً ومدى التقدم الذي أحرزه الطلاب منذ التحاقهم بالمدرسة، وكذلك معرفة القيمة المضافة لهم ورسم صورة واضحة المعالم عن كل مدرسة أمام الجميع وبخاصة أولياء الأمور في سبيل تسهيل مهمة اختيار المدرسة لأبنائهم.

ثالثاً: أدوار أعضاء المجتمع المدرسي في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة بسنغافورة
تساهم الإدارة الذاتية في إحداث طفرة إدارية وتعليمية بالمدارس بسنغافورة، وفي ضوء ذلك حدثت مجموعة من التغيرات في أدوار المديرين والمعلمين بالمدارس التي تم تطبيق الإدارة الذاتية بها، وذلك على النحو التالي:

1- بالنسبة لمديري المدارس

يواجه المديرون بسنغافورة تحدياً كبيراً في ضوء التعقيدات المتزايدة للمجتمع المعاصر، فقد أصبحت لديه العديد من الأدوار الجديدة، وذلك على النحو التالي: (Chew, Andrews,2010,66) (Ng,2015,523)

أ- قيادة المجتمع المدرسي: حيث يضم هذا المجتمع المدرسي (المعلمين وغير المعلمين كالهيئة الإدارية)، فالمدير يعتبر محاسب عن توجيه المجتمع المدرسي بكافة عناصره، كما أن له دور كبير في تكوين سلوكيات وأخلاقيات ونتائج الطلاب الأكاديمية.

ب- تحقيق إلتزام المعلمين وتطويرهم: أكدت الدراسات وجود دور كبير للمدير في تحقيق إلتزام المعلمين وتنميتهم؛ حيث يشعر المعلمون بالرضا عندما يوجد اهتمام بمدى إلتزامهم وتنميتهم، بينما يشعروا بالضغط عندما لا يوجد أى اهتمام أو متابعة لمستوياتهم وحل مشكلاتهم.

ج- الاهتمام بمشاركة المعلمين في عملية صنع القرار والتغيرات المدرسية: يعمل هذا الاهتمام على تحقيق الإلتزام الوظيفي للمعلمين، وكذلك تحقيق رضائهم، كما يساهم في الكشف عن قادة المستقبل لاختيارهم للعمل بهذه المدارس.

د- الاهتمام بعملية التنمية المهنية للمعلمين: حيث يجب أن يشجع مديرو المدارس المعلمين أن يصبحوا قادة تربويين، مع منحهم مزيد من الوقت والمسئولية والمساحة بالإضافة إلى الحرية الأكاديمية لاتخاذ القرارات حول الأساليب التربوية والقضايا والمناهج الدراسية، على أن يتم مساءلتهم للتأكد من مدى توافق هذه القرارات مع الرؤية والأهداف المدرسية.

هـ- تعلم الطلاب وتطويرهم: يلعب مدير المدرسة بصورة غير مباشرة دوراً كبيراً في تعلم الطلاب وتطويرهم؛ وذلك من خلال متابعة عملية تعلم الطلاب وتطوير مستوياتهم وأدوارهم داخل الصف.

2- بالنسبة للمعلمين

لقد صاحب تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة بسنغافورة حدوث مجموعة من التغيرات في أدوار المعلمين بالمدارس، حيث شملت الأدوار التالية: (Hairon,2017,173-176-179) (Chew,Andrews,2010,61-62)-

أ- المشاركة في صنع القرارات المدرسية: أصبح المعلمون بسنغافورة أكثر مشاركة وتأثيراً في عملية صنع القرارات بالمدرسة، حيث أتيحت لهم الفرصة للمشاركة في هذه العملية من أجل اكتشاف المعلمين الأكثر تأثيراً وجدارة ليكونوا هم قادة المستقبل لإدارة المؤسسات التعليمية بسنغافورة.

ب- المشاركة في وضع الخطة المدرسية: نتيجة للحرية التي يتمتع بها المعلمون نتيجة تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة فقد أصبحوا أعضاء لا غنى عنهم عند وضع الخطة المدرسية؛ حيث أنهم الأكثر دراية باحتياجات الطلاب فيتم مراعاة ذلك عند وضع الخطة.

ج- المشاركة في تخطيط المناهج وتقويمها: تُعطى الحرية للمعلمين في تخطيط المناهج وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنهج مع متابعة ما تم تحقيقه من أهداف.

د- دعم وتقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع: تُعتبر من أهم أدوار المعلمين في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة بسنغافورة، حيث على المعلمين أن يكونوا على تواصل دائم مع الأسرة والمجتمع لإمدادهم بكافة المعلومات عن مستوى الطلاب والرد على جميع التساؤلات التي يتم طرحها من قبلهم.

هـ- البحث عن فرص التنمية المهنية: تفرض الإدارة الذاتية للمدرسة على المعلمين أن يبحثوا عن فرص للتنمية المهنية في مجال تخصصهم وأيضاً في المجال الإداري، مع التأكيد على وجود الدعم المستمر من مدير المدرسة لتوفير سبل التنمية المهنية لهم.

و- متابعة مستويات الطلاب ومدى تقدمهم: على المعلمين أن يتابعوا مستويات الطلاب ومدى تقدمهم للتأكد من تحقق الأهداف المحددة سلفاً، مع وضع حلول علاجية لمشكلات الطلاب.

خلاصة ما سبق يُلاحظ مدى التغير في أدوار المديرين والمعلمين في ظل تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث أصبحوا أكثر فعالية وحرية واستقلالية ومشاركة في العملية التعليمية والإدارية بها مما ينعكس إيجابياً على جودة العملية التعليمية.

ثالثاً: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة بسنغافورة التربية عملية اجتماعية بمعنى أنها تعد صورة لحياة المجتمع تعكس فلسفته، وتدل على تاريخه ودرجة نموه وتطوره، وتشير إلى آماله المستقبلية وتحدد درجة طموحه وتطلعه

وألوان النشاط التي يقوم بها أبنائه، فنظام التعليم لا يعمل في الفراغ، وإنما هو جزء من مجتمع أنشأه وطبعه بطباعه وترك عليه بصماته التي شكلتها مختلف الظروف والعوامل التي مرت بهذا المجتمع، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو جغرافية أو دينية. (محمد عمر على، 2017، 52)

حيث تتعدد القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على نجاح تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس السنغافورية، ومنها ما يلي:

1- العامل السياسي

منذ إستقلال سنغافورة عن الحكم البريطاني عام 1965، عمل رئيس الوزراء (لى كوان يو) والمقربين إليه في حزب التجمع الشعبي على تشكيل النظام السياسي في سنغافورة، مع وجود قناعة كبيرة بأن نموذج الديمقراطية الغربي سيؤدي إلى اضطرابات وصراعات داخل المجتمع السنغافوري متعدد العرقيات والثقافات، ومن هذا المنطلق سعت الحكومة إلى الحفاظ على قوتها ووحدتها لكي تتمكن من قيادة المجتمع نحو تحقيق التقدم والرفاهية، فسنغافورة جمهورية ذات نظام برلماني على غرار نموذج ويستمنستر البريطاني، وتتعدد السلطات في سنغافورة؛ فتوجد السلطة التنفيذية والتي تشكل من رئيس الدولة ومجلس الوزراء، أما بالنسبة للسلطة التشريعية والتي تتمثل في البرلمان والذي يتم انتخابه كل خمس سنوات من خلال إنتخابات عامة، كما توجد السلطة القضائية والتي تتمثل في المحكمة العليا والمحاكم الفرعية والتي تتمتع باستقلالية عن السلطة التنفيذية والتشريعية بموجب الدستور. (رضوى سيد أحمد، 2009، 6-7)

مما سبق يتضح أهمية العامل السياسي في الحفاظ على وحدة وقوة سنغافورة نتيجة الصراعات التي عانت منها طوال الفترات الماضية قبل الإستقلال، كما أثر هذا العامل على التعليم حيث أنه نظراً لتعدد القوميات والأجناس بسنغافورة وبسبب رغبتها في الحفاظ على وحدتها بعيداً عن الإضطراب والصراعات، اهتمت سنغافورة بالتعليم باعتباره الأداة الوحيدة لاستثمار الثروة البشرية وتحقيق الأهداف المنشودة، كما سعت إلى الحفاظ على وحدتها من خلال الجمع بين المركزية واللامركزية، بإعطاء المدارس الحرية لتطبيق الإدارة الذاتية وتطبيق

كافة الإصلاحات وتسيير شئونها المختلفة بدون أى قيود مع وجود تواصل بين كافة المستويات الإدارية.

2- العامل الاقتصادي

يُعتبر الاقتصاد السنغافوري إقتصاد متقدم يعتمد نظام السوق الحر، حيث أنه قبل الستينيات من القرن العشرين كانت سنغافورة دولة تجارية إلا أنه منذ ذلك الوقت تطور الاقتصاد وأصبح أكثر تنوعاً كما أصبحت سنغافورة مركزاً مالياً وتجارياً هاماً (رضوى سيد أحمد، 2009، 7)، وبناءً على استراتيجيات وخطط التنمية المتبعة في سنغافورة وصل الدخل القومي الاجمالي GNI في عام 2007 إلى حوالى 51.100.32 دولار سنغافوري، كما وصل مبلغ دخل الفرد من الناتج الوطني الإجمالي سنوياً حوالى 17.598 دولار أمريكي والذي يُعد من أعلى معدلات دخل الفرد السنوى في آسيا، وبالإضافة إلى ذلك فقد احتلت سنغافورة المرتبة الثانية عالمياً بعد سويسرا من حيث القدرة التنافسية الاقتصادية على الصعيد العالمي وذلك بحسب تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي (دافوس) لعام 2016-2017 (International trade center, 2016).

يتضح الاهتمام المتزايد في سنغافورة بالانسان باعتباره المورد الوحيد للدولة فيما يأتى:

1- تنطلق رؤية سنغافورة التنموية من التعليم باعتباره أساس الاستثمار في رأس المال البشري لدفع عجلة النمو الاقتصادي، حيث نجحت الحكومة في تحقيق التوازن بين العرض والطلب على التعليم وبناء المهارات.

2- دفعت الأزمة المالية الآسيوية في التسعينيات مشرعي السياسة إلى إعادة التفكير في مدى كفاءة النظام التعليمي المتبع، وعمّا إذا كان مناسباً لإعداد الشباب لمواجهة متطلبات العولمة وإتقان المهارات الاقتصادية للألفية الجديدة، فركزت على تعليم الطلاب من خلال سياسة تعليمية جديدة أطلقتها كان مبدأها (تدريس أقل - تعليم أكثر)، كما عملت على زيادة الميزانية المخصصة لتدريب المعلمين.

3- تزايد الاهتمام بالأبحاث التعليمية؛ حيث خصصت 159 مليون دولار لهذا الغرض ما بين 2013، 2017، كما اهتمت برفع كفاءة العاملين بنظام التعليم من خلال تقديم برامج التدريب والتنمية المهنية لمعلمي ومديري المدارس.

4- أتاحت لمديري المدارس مساحة من الإستقلالية والحرية في صنع القرارات المختلفة سواء كانت متعلقة بالمناهج أو مراجعتها أو بإجراءات التقويم وذلك بالتعاون مع مجالس التعليم بالمنطقة.

يُلاحظ مما سبق تأثير العامل الاقتصادي على التعليم في سنغافورة، نتيجة للتقدم الاقتصادي الذي أحرزته، والذي انعكس بالتأكيد على جودة العملية التعليمية، نتيجة الاهتمام باستثمار الانسان باعتباره المورد الوحيد للدولة.

3- العامل الاجتماعي

يُقدر عدد سكان سنغافورة بحوالي 5.703.569 نسمة حسب الإحصاء الصادر من البنك الدولي في عام 2019، حيث يتكون المجتمع السنغافوري من 80% من الصينيين، 14% من المالايين، 8% من الهنود، 1% من الأعراق الأخرى(البنك الدولي، 2019)، وفي ضوء هذا العدد الهائل من القوميات يُوجد تعدد في الديانات، حيث تُقر سنغافورة بحرية الإعتقاد وفصل الدين عن الدولة، فتوجد الديانة البوذية والتي تُعد أكبر الأديان والتي يعود أصول معتنقيها إلى الصين وتايوان، كما توجد المسيحية والتي تُعتبر من الأديان الحديثة في الدولة ومع ذلك تُعتبر من الأديان الأربع الرئيسية فيها، ويوجد الإسلام والذي يعود أصول معتنقيه إلى ماليزيا والهند والذي تبلغ نسبتهم 14.9% من مجموع السكان، هذا بالإضافة إلى الطاوية، كما توجد ديانات أخرى مثل الهندوسية والبهائية واليهودية، وفي ضوء هذه التعددية القومية والدينية، يُلاحظ وجود تعدد في اللغات فتوجد أربع لغات رسمية بسنغافورة تتمثل في؛ المالاي والماندارين والتاميل والانجليزية، فاللغة الانجليزية هي لغة الأعمال والإدارة وتستخدم بشكل واسع، حيث أن معظم السنغافوريين ثنائيو اللغة إذ يتحدثون اللغة الانجليزية إلى جانب لغتهم الوطنية (المالاي)(مركز دراسات الصين وآسيا، 2020).

وتأسيساً على ما سبق يتضح مدى تأثير العامل الاجتماعي والتعدد العرقي الذي دفع الحكومة السنغافورية إلى العمل على توفير فرص التعليم إلى كافة فئات المجتمع بدون تمييز أو تفرقة على أساس النوع أو الدين أو اللغة أو العرق أو اللون، كما أن سنغافورة حاولت الحفاظ على وحدتها وقوتها والتي تم تمزيقها بسبب الحروب والصراعات التي مرت بها، لذا لجأت للجمع بين النمطين المركزي واللامركزي، وذلك عن طريق منح الحرية والاستقلالية لكافة المؤسسات التعليمية مع وجود حلقة وصل وتفاعل وترابط بين مستوياتها الإدارية.

رابعاً: جوانب الاستفادة من سنغافورة في مجال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة

1- تميزت المدارس السنغافورية بوجود خطة محددة لكل مدرسة في بداية كل عام، يتم فيها تحديد الأهداف والمسئوليات والأدوار، بالإضافة إلى الأنشطة والميزانية المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة، كما يجب أن تمتلك المدرسة خطة متوافقة مع الأهداف المعلنة من قبل وزارة التربية والتعليم في خطتها السنوية.

2- استفادت الدراسة الحالية من أنه لا بد أن يُراعى عند تطبيق أى مدخل إداري حديث مثل الإدارة الذاتية للمدرسة أن يكون هناك استعداد ورغبة لدى العاملين في التغيير وإصلاح الوضع الراهن، بالإضافة إلى إمتلاك المدرسة لبعض مقومات تطبيق هذا المدخل كالثقافة والبنية الإدارية.

3- الدعم المستمر لمشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في العملية التعليمية وذلك من خلال الأحزاب والمجالس المدرسية.

4- توفير سبل التنمية المهنية لكافة أعضاء المدرسة من مديرين ومعلمين وإداريين؛ وذلك من خلال توفير الدورات والبرامج التدريبية.

5- إتاحة الفرصة لمدارسها لإدارة ذاتها وصنع القرارات التعليمية بما يتناسب مع احتياجاتها ومساعدتها على تصريف شئونها المالية والإدارية.

6- وجود ضوابط صارمة عند إختيار مديري المدارس؛ وذلك لمعرفةهم بمدى الدور الهام الذي يقومون به، حيث تُحدد لهم مقررات عليها أن تُجتاز من أجل الحصول على الوظيفة.

7- تفعيل مبدأ المحاسبية بصورة متميزة، حيث أنه يتم تطبيق المحاسبية منذ البداية حتى النهاية وعلى جميع المراحل التعليمية، كما أن كل من يشارك في العملية التعليمية ويسعى

لتحقيق أهداف معينة في النظام التعليمي يكون مُعرض للتقييم بهدف الكشف عن نقاط القوة وأوجه القصور والضعف.

8- تعمل سنغافورة على إلزام مدارسها بنشر إنجازاتها لكل عام بداية من مستويات الطلاب ونسبة تحقيقها للأهداف المحددة سلفاً، ويأتى هذا كله تحقيقاً لمبدأ الشفافية.

الخطوة الثالثة: واقع الجهود المبذولة لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس المصرية
خلال العقدين الماضيين شغلت الإدارة الذاتية للمدرسة اهتمام الباحثين كما شغلت حيزاً ملحوظاً بالأدبيات الإدارية المعاصرة إيماناً بأن منح المدارس قدراً من الاستقلالية بشأن صنع القرار التربوي والإداري والمالي؛ سيحقق عوائد إيجابية على أدائها الأكاديمي وتفعيل الشراكة الهادفة مع المجتمع المدني وأولياء الأمور، والمساهمة في تنمية المحيط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي؛ حيث تدعم الإدارة الذاتية المشاركة المجتمعية، وتعمل على توسيع نطاق الديمقراطية في إدارة المدرسة؛ وتشجيع اندماج المجتمع المحلي بشكل فعال في جهود إصلاح المدرسة وتطويرها (أمل أحمد حسن، 2016، 645).

وباستقراء الدراسات السابقة وبعض الأدبيات الإدارية المصرية المعاصرة، تبين سيادة النمط المركزي في إدارة التعليم المصري، ولكن وسط المركزية توجد محاولات حثيثة تهدف إلى تطبيق اللامركزية والإدارة الذاتية للمدرسة، ويأتى سعى الحكومة المصرية نحو تدعيم اللامركزية في التعليم رغبةً في تحقيق ثلاث أهداف رسمية تتمثل في: (إيمان عبد الفتاح، 2013، 181)

1- تحسين جودة التعليم.

2- مشاركة المجتمع المحلي في العملية التعليمية.

3- خفض معدلات التسرب والرسوب.

وفيما يلي سيتم استعراض بعض الجهود والمبادرات لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة بالتعليم المصري على النحو التالي:

1- مبادرة لامركزية التعليم بالاسكندرية

تعتبر هذه المبادرة من المبادرات التي قامت بها وزارة التربية والتعليم رغبة منها في دعم اللامركزية، حيث تُعد أحد العلامات البارزة في الانتقال من مدخل تحسين التعليم القائم

على المدخلات إلى مدخل الإصلاح الشامل المتمركز على المدرسة في إطار من اللامركزية والمشاركة المجتمعية، ويعمل هذا المدخل على بناء القدرة الذاتية للمدرسة بصفتها الوحدة الأولى في خط الانتاج التعليمي، مع تمكين المدرسة من تطوير أدائها وفقاً للمعايير القومية تمهيداً لمرحلة الاعتماد (أحمد إبراهيم أحمد، 2011، 134).

حيث بدأت هذه المبادرة في شهر ديسمبر عام 2001م بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية، واستمرت حتى 2005، وغطت 30 مدرسة ابتدائية وإعدادية وثانوية، حيث قامت سياستها على وجود مجلس أمناء يضم 16 عضواً يمثلون أطرافاً حكومية وأهلية، وإدارية وتعليمية، ولتحقيق أهداف المبادرة تشكلت ثلاثة لجان تقوم بالمساعدة على تنفيذ التطوير على النحو التالي: (عاصم أحمد أبو عيطة، 2009، 161-162)

أ- اللجنة الاستشارية للتعليم: وضمت هذه اللجنة في عضويتها وزير التربية والتعليم والمحافظ و16 عضواً من الشخصيات العامة، وسعت هذه اللجنة نحو توفير الموارد الفنية والمالية اللازمة، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة وتقديم المقترحات لتحسين العمل.

ب- الإدارة التعليمية: وضمت عضوين من اللجنة الاستشارية العليا وعضواً من هيئة الأبنية التعليمية، وستة أعضاء يمثلون مجالس أمناء المدارس، وتمثلت مسؤوليتها في متابعة عملية تدريب جميع العاملين، واتخاذ قرارات بشأن مكافأة ونقل المعلمين.

ج- مجلس الأمناء: وتكون هذا المجلس من 16 عضواً، وتتمثل مهمته في وضع خطة زمنية لتحقيق أهداف المدرسة، والبحث عن طرق جديدة للتمويل، والتعاون في وضع خطة تحسين المدرسة ومتابعة تنفيذها.

2- وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي

تعد وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي والتي تم إنشائها بوزارة التربية والتعليم في عام 2002 من المبادرات الايجابية للتحويل نحو اللامركزية، حيث كان الهدف الرئيسي لها هو نشر ثقافة اللامركزية وتعميق أصولها المؤسسية وتقديم الدعم الفني للمحافظات، ويتم تقديم الدعم الفني من أجل تمكين المحافظات من مباشرة أدوارها في ممارسة الإدارة والتخطيط المركزي (وزارة التربية والتعليم، 2007، 63).

وبتحليل هذه المبادرة يُلاحظ أن وزارة التربية والتعليم كانت تسعى خلال هذه الفترة إلى تقليص بعض المسؤوليات الملقاة على عاتقها في الإدارة والتخطيط، مع التقليل من المركزية والتوجه نحو نشر ثقافة اللامركزية ومحاولة إشراك المحافظات في عمليات صنع القرار والإدارة والتخطيط، وتم ذلك من خلال إنشاء وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي بالوزارة لتكون النواة نحو نشر اللامركزية في أرجاء الجمهورية.

3- مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم

تعتبر البداية الحقيقية لتوضيح مدى اهتمام الوزارة بتحسين جودة العملية التعليمية، حيث تم إصدار مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم في مصر في 2003م، وفي ضوء الأساس الفكري للمشروع تم وضع المعايير والمؤشرات في خمس مجالات رئيسية هي: (إيمان عبد الفتاح، 2013، 181)

- المدرسة الفعالة.

- الإدارة التربوية.

- المعلم.

- المشاركة المجتمعية.

- المنهج ونواتج التعليم.

كما حفزت المعايير القومية للتعليم على تفعيل جهود الإصلاح في مصر والتحول من التركيز على المدخلات إلى التوجه نحو الإصلاح المتمركز على المدرسة، واعتبار المدرسة وحدة للفعل والتغيير من خلال مجالات المدرسة الفعالة والمشاركة المجتمعية من مؤشرات جودة إدارة الموارد المالية داخل المدرسة.

4- المجالس المحلية

تُعد المجالس المحلية من مبادرات التوجه نحو اللامركزية، حيث كانت تهدف هذه المجالس إلى تحقيق بعض الأهداف على النحو التالي: (بيومي محمد ضحاوي، 2013، 29)

- توسيع دور الإدارة المحلية في الإشراف على مؤسسات التعليم في نطاقها الجغرافي.

- منح الإدارة المحلية بعض الصلاحيات وحرية صنع القرار المتعلق بمواعيد الاجازات والجدول المدرسي والتراخيص بإنشاء مدارس وفصول جديدة.

5- مجالس الأمناء والآباء والمعلمين

تسعى وزارة التربية والتعليم إلى توفير كافة السبل اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس المصرية من خلال إصدار القرارات التي تنادى بضرورة وجود مجلس للأمناء والآباء والمعلمين بكل مدرسة، بحيث يضم هذا المجلس ممثلين للآباء والمعلمين، وأعضاء من بين أفراد المجتمع المدني المهتمين بالعملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 2011، 1) وتسعى هذه المجالس إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في:- (وزارة التربية والتعليم، 2014، 5)

- المساهمة الفعالة مع المدرسة مع إدارة المدرسة في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف تطوير المدرسة ومتابعة تنفيذها، وتذليل الصعوبات التي قد تواجهها.

- العمل على دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية عن طريق تشجيع الجهود الذاتية للأفراد القادرين ورجال المجتمع المدني.

- العمل على دعم الأنشطة التربوية المدرسية ومتابعة تنفيذها من أجل تنمية شخصية الطلاب، مع مراعاة كافة المستويات التعليمية والاقتصادية والاجتماعية للطلاب.

- توثيق أوامر التعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى كالجامعات ومراكز الشباب والجمعيات الأهلية والإعلام والثقافة لاستغلال ما يوجد بها من إمكانات تستثمر في دعم العملية التعليمية.

ومن خلال العرض السابق يمكن القول أن الحكومة المصرية متمثلة في وزارة التربية والتعليم سعت نحو انتهاج اللامركزية ونشر ثقافة المشاركة المجتمعية في إدارة المدارس، لكن تأصل المركزية والنظم والعلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع وكذلك اليقين الثابت لدى المجتمع بأن إدارة وتنظيم التعليم تعتبر من مسؤولية الدولة قد ساهموا في ضعف المشاركة المجتمعية وبالتالي عدم نجاح الإدارة الذاتية في تحقيق أهدافها بالمدارس المصرية.

حيث أنه لا يمكن إنكار المحاولات سالفة الذكر التي سعت فيها الدولة لتطبيق اللامركزية وانتهاج الإدارة الذاتية بالمدارس المصرية، حيث قامت بإصدار العديد من القرارات

والقوانين الداعمة للامركزية وكان من أهمها القرارات الوزارية المتعلقة بتشكيل مجالس الأمناء والأباء والمعلمين، إلا أن تطبيق اللامركزية يستلزم وجود ثقافة خاصة بالمتابعة والمراقبة والمحاسبية على مستوى المدرسة وهذا لم يتم بصورة ناجحة بجمهورية مصر العربية، كما أن المشروعات والخطط والمبادرات التي تمت لتفعيل اللامركزية والاستقلال الذاتي للمؤسسات التعليمية لم يكتب لها النجاح، فوجد مبادرة دعم لامركزية التعليم بالاسكندرية جاءت بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية، حيث كان ينتهي المشروع بإنهاء الدعم المقدم، وخلاصة القول بأنه لم يكن هناك أى مباداة حقيقية من داخلنا لتفعيل اللامركزية واستقلالية المدرسة سوى بإصدار القوانين والقرارات الوزارية.

الخطوة الرابعة: الإجراءات المقترحة لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة المصرية في ضوء خبرة سنغافورة

انطلاقاً من المشكلات التعليمية التي يُعانى منها قطاع التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية، واستناداً على مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة وخبرة سنغافورة في تطبيقه؛ ومع الوعي التام باختلاف القوى والعوامل المؤثرة في منظومة التعليم وجهود إصلاحه من دولة لأخرى، تُقدم الدراسة الحالية عدداً من الإجراءات المقترحة وذلك على النحو التالي:

- 1- جعل انتهاج اللامركزية وتطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي أحد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحقيقها خلال السنوات القادمة.
- 2- منح المدارس مزيد من الحرية والاستقلالية وذلك بمنح المديرين والمعلمين صلاحيات وسلطات أكبر للمساهمة في جهود التطوير والإصلاح والابداع التربوي، مع وضع مجموعة من الضوابط والإجراءات اللازمة لضمان التزامهم بمسئولية الارتقاء بمستوى الطلاب وتحقيق أهداف المدرسة.
- 3- تفعيل دور مجالس الأمناء بالمدارس المصرية، مع إعادة النظر في اللوائح والقوانين التي تحد من صلاحياتهم للقيام بدورهم في عملية التطوير والإصلاح المدرسي.
- 4- حث القيادات المدرسية على فتح قنوات اتصال مع أولياء الأمور؛ من خلال عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل، مع ضرورة العمل على الاستفادة من خبراتهم في التعامل مع كافة المشكلات التي تواجه المدرسة.

- 5- على وزارة التربية والتعليم مراعاة الدقة في اختيار القيادات المدرسية وذلك من خلال وضع مجموعة من الضوابط الصارمة عند اختيارهم وذلك نظراً لمدى أهمية الدور الذي سيسند إليهم.
- 6- تفعيل المحاسبية التعليمية بالمدارس المصرية بحيث يكون كل من يشارك في العملية التعليمية ويسعى لتحقيق أهداف معينة في النظام التعليمي يكون معرض للتقييم بهدف الكشف عن نقاط القوة وأوجه القصور والضعف.
- 7- أن تعمل وزارة التربية والتعليم على توفير كافة سبل التنمية المهنية لأعضاء المدرسة وذلك من خلال عقد شراكات مع كليات التربية ومراكز التدريب لوضع برامج تدريبية حديثة لتطويرهم وتحسين أدائهم.
- 8- العمل على تحديث البنية التحتية للمدارس المصرية مع إمدادها بأحدث الوسائل التكنولوجية لمواكبة الانفجار المعرفي والثورة العلمية والتكنولوجية.
- 9- العمل على تغيير ثقافة العاملين بالمدارس المصرية والتي تتمثل في الخوف من التغيير وتطبيق أنماط إدارية حديثة بالمدرسة، فلا بد أن يكون هناك استعداد ورغبة لدى العاملين في التغيير وإصلاح الوضع الراهن.
- 10- العمل على تحسين الأوضاع المادية والاجتماعية للعاملين بالمدارس المصرية وذلك من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لهم مما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ابتسام محمد محمد (2019). "مدارس الدعم بانجلترا أنموذج لتطوير المدارس المصرية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية: رؤية مقترحة"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع.11، ج.2، ص. 287-330.

إبراهيم عباس الزهيري (2002). أبعاد الاشراف التربوي لدى مدير المدرسة في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، مجلة كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، ع.39، ص.40-119.

أحمد إبراهيم أحمد (2011). الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس (الهندسة الإدارية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة)، القاهرة، دار الفكر العربي.
أحمد إسماعيل حجي (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
أحمد حسين عبد المعطى، أحمد زارع أحمد (2012). التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية " دراسة تقييمية" ، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات العربية المتحدة ، ع.31، ص.285-323.

أحمد زكى بدوى (1984). معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة، دار الكتاب المصري.
أحمد عبد النبي عبد العال (2017). دراسة مقارنة لمدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة SBM والمحاسبية في كل من الولايات المتحدة وأستراليا وإمكان الإفادة منها في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج.48، ص.1-129.

أحمد عبد النبي عبد العال ، عبد العاطى حلقان (2011). دراسة مقارنة للإدارة الذاتية للمدرسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في

- مصر، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،
مج.14، ع.33، ص107-218.
- أسامة محمد سيد (2010). الإدارة الذاتية للمدرسة، كفر الشيخ، دار العلم والايمن
للنشر والتوزيع.
- أمل أحمد حسن (2016). دراسة مقارنة لبعض صيغ حركة اختيار المدرسة بالتعليم قبل
الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكان الإفادة منها في جمهورية مصر
العربية ، مجلة التربية المقارنة والدولية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة
والإدارة التعليمية ، س.2، ع.5، ص.541-668.
- إيمان عبد الفتاح (2013). "الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية
الإفادة منها في مصر، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع.4، ج.4،
ص.163-208.
- إيمان محمد طلعت (2011). تطوير إدارة المدارس التجريبية الرسمية للغات في ضوء مدخل
اللامركزية في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد
الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
- البنك الدولي (2019). تعداد السكان في سنغافورة، متاح في
[https://data.albankaldawli.org/indicator/SP.POP.TOTL?
locations=SG](https://data.albankaldawli.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=SG)، تاريخ الدخول 2-10-2020.
- بيومي محمد ضحاوي (2013). نظام التعليم المصري في مقدمة الألفية الثالثة، القاهرة، دار
الفكر العربي.
- جمال بدير عوض (2011). الإدارة الذاتية مدخل لتحقيق المدرسة المنتجة، مجلة كلية
التربية، جامعة المنصورة، ع.77، ج.1، ص.444-476.
- حازم إبراهيم الألفي (2019). متطلبات اختيار قيادات مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة
الدقهلية على ضوء مبادئ الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية
التربية، جامعة المنصورة.

- حسن شحاتة، زينب النجار (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- ذكرى عبد الله محمد (2018). التجربة السنغافورية الرائدة في مجال الإشراف على التعليم وتوصيات مقترحة لتطبيقها في الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع.62، ج.2، ص.159-176.
- رانيا عبد الرحمن دسوقي (2018). متطلبات تحقيق جودة المعلوماتية والاتصالية بمدارس التعليم الأساسي لتحقيق الإدارة الذاتية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع.98، ص.63-126.
- رضوى سيد أحمد (2009). نظام الحكم المحلي في سنغافورة، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بنى سويف، ص.1-31.
- شبل بدران، فاروق شوقي البوهي (2001). نظم التعليم في دول العالم : تحليل مقارن ، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر.
- عاصم أحمد أبو عيطة (2009). تطبيق اللامركزية في التعليم قبل الجامعي، كفر الشيخ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- عزام بن محمد الدخيل (2015). نظرة في تعليم الدول العشرة الأوائل في مجال التعليم عبر تعليمهم الأساسي، بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون، ط.4.
- عمار على الوليدى (2016). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين بمدينة تبوك، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع.171، ج.1، ص.288-319.
- عمر نصير مهران ، أسامة عبد السلام على (2016). الإدارة والقيادة التربوية، مركز التميز التربوي، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- فاروق شوقي البوهي (2014). المرجع في التربية المقارنة: الأطر المنهجية والمداخل الحديثة، تحليل مقارن لنظم التعليم قبل الجامعي والجامعي، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

- محمد حسنين العجمي (2005). "المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة الدقهلية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة ، ع.58، ج.1 ، ص.3-90.
- محمد حسنين العجمي (2011). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- محمد حمدي زكي (2017). تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية 2014-2030م: دراسة استشرافية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج.49، ص.458-536.
- محمد شحتان أحمد (2013). متطلبات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في إدارة التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- محمد صبرى حافظ ، السيد السيد محمود(2009). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، عالم الكتب.
- محمد عمر على العامري (2017). مدخل إلى التربية المقارنة، عمان، الاردن، دار المعترز للنشر والتوزيع.
- محمد فالح راشد، سلامة عبد العظيم حسين، جمال محمد أبو الوفا (2018). "المضامين العلمية للإدارة الذاتية: نظرة عصرية ورؤية تربوية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج.29، ع.115، ص.163-185.
- محمد محمود محمد (2019). دور الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية في المدارس الإعدادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية.
- مركز دراسات الصين وأسيا (2020). سنغافورة، متاح في <http://www.chinaasia-rc.org/index.php?d=22&id=186>، تاريخ الدخول 3-1-2020.
- نبيل سعد خليل ، عبد الباسط محمد دياب (2013). الإدارة الذاتية في كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا وإمكانية الافادة منها في جمهورية مصر العربية ، مجلة التربية،

الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ج.16 ، ع.46 ، ص.9-189.

نعمات عبد الناصر أحمد (2015). الإدارة الذاتية مدخل للإرتقاء بكفاءة المدرسة المنتجة في ضوء خبرات بعض الدول: دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج.31، ع.1، ص.397-531.

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (2015). استراتيجية التنمية المستدامة- مصر 2030، القاهرة: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

وزارة التربية والتعليم (2006). قرار وزاري رقم 334 بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم (2007). الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر: نحو نقلة نوعية في التعليم 2007، 2008-2011، 2012، القاهرة، وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم (2014). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 م : التعليم المشروع القومي لمصر، معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل، القاهرة: وزارة التربية والتعليم، متاح في

<http://portal.moe.gov.eg/AboutMinistry/Pages/Entrance>

[s.aspx](#) ، تاريخ الدخول 2020/10/2.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al Ghefeli , A. & Ghani ,M .(2014). School-Based Management In Oman: School Community's Views and Understanding , Global Business and Economics Research Journal , Vol. 3 , No. 1 , P. 55- 67.

Caldwell, B (2005). School –Based Management, Education Policy Series, International Academy Of Education, International Institute For Educational Planning, UNESCO.

Chan, D, Tan, J (2008). Privatization and the rise of direct subsidy schools and independent schools in Hong Kong and Singapore, International Journal of Educational Management, Vol. 22, No. 6, P.446-486.

- Chew, J.O.A & Andrews, D. (2010).” Enabling teachers become pedagogical leaders: case studies of two ideas in Singapore and Australia”, Educational Research for Policy and Practice, Vol.9, No.1, P.59–74, Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10671-010-9079-0>, accessed on 2-10-2020.
- Cotton, K (2001). School– Based Management, School Improvement Research Series (SIRS), Northwest Regional Educational Laboratory, U.S.
- Etai, M. (2014). Could Principal Autonomy Produce Better Schools? Evidence From the schools and staffing survey, Master thesis, George town,America , Retrieved from <https://repository.library.georgetown.edu/handle/10822/709855>
- Gamage, D. (2003). School–Based Management Leads to Shared Responsibility and Quality in Education, Annual Conference of CIES, New Orleans, LA, P.1–23.
- Gopinathan, S., & Deng, Z (2006). “Fostering school–based curriculum development in the context of new educational initiatives in Singapore”, Planning and Changing, Vol.37, No.1&2, P.93–110, Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ756218.pdf>, accessed on 4-9-2020.
- Hairon, S (2017). “Teacher leadership in Singapore: the next wave of effective leadership”, Research in Educational Administration & Leadership, Vol.2, No.2, P.173–170–194, Retrieved from <https://repository.nie.edu.sg/handle/10497/19569>, accessed on 2-10-2020.
- Hammad, W. (2010). “Teacher's perceptions of school culture as a barrier to shared decision– making (SDM) in Egypt's schools”, Journal of Comparative and International Education, Vol. 40, No. 1, P.97–110.
- Huat, P, et al (2019). Centralised Decentralization in Singapore Education Policymaking, In Hung, D.et al (Ed). Innovation in Educational Change: Cultivating Ecologies for School, Education innovation.

- Indriyanto, B. (2004). "School-based management: Issues and hopes toward decentralization in education in Indonesia", Office of Research and Development, Ministry of national education, Indonesia.
- International trade center (2016). WTO trade policy review- Singapore, Retrieved from <http://www.intracen.org/BB-2012-08-27-WTO-Trade-Policy-Review-Singapore/> , accessed on 2-10-2020.
- Ministry of Education, Singapore (2016a). Direct admissions, Retrieved from <https://www.moe.gov.sg/admissions/direct-admissions>, accessed on 2-10-2020.
- Mok, K (2003). "Decentralization and marketization of education in Singapore: A case study of the school excellence model", Journal of Educational Administration, Vol. 41, No.4, P.348-366, Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578230310481621/full/html>, accessed on 2-10-2020.
- Neo, B. S., & Chen, G (2007). Dynamic governance: Embedding culture, capabilities and change in Singapore, Singapore: World Scientific.
- Ng, D. et al (2015). "A review of Singapore Principals' leadership qualities, styles, and roles", Journal of Educational Administration, Vol.53, No.4, P.512-533, Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEA-08-2013-0085/full/html>, accessed on 2-10-2020
- Ng, P (2010). "The evolution and nature of school accountability in the Singapore Education system", Springer science, P. 275-292, Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11092-010-9105-z>, accessed on 2-10-2020.
- Ng, P. T (2005). "Students' perception of change in the Singapore education system", Educational Research for Policy and Practice, Vol.3, No.1, P.77-92, Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10671-004-3935-8>, Accessed from 2-10-2020.

- Sai , N. (2016). Site –Based Management , Job Autonomy , and Principal Turnover In The Public Education System, Ph.D , Georgia Institute Of Technology , Georgia State University, Retrieved from <http://mplbci.ekb.eg/MuseProxyID=1104/MuseSessionID=0811jrf2b/MuseProtocol=https/MuseHost=search.proquest.com/MusePath/pqdtglobal/docview/1933652892/3E4A65FE895C4F43PQ/1?accountid=178282>.
- Shaw. J. (2015). Impact Of Site – Based Management On the Students Achievement In Urban School Settings , Ph.D , Chicago State University, Retrieved from <http://mplbci.ekb.eg/MuseProxyID=1104/MuseSessionID=0811jrf1w/MuseProtocol=https/MuseHost=search.proquest.com/MusePath/pqdtglobal/docview/1728126699/913C066AC9BE499FPQ/1?accountid=178282>.
- Tai, W. (2015). Investigating School–Based Management In Hong Kong To Validate The Prerequisites For Successful Schools Using an Exploratory Sequential Design , Ph.D , The Hong Kong Institute Of Education , Retrieved from <http://mplbci.ekb.eg/MuseProxyID=1104/MuseSessionID=0811jrf2a/MuseProtocol=https/MuseHost=search.proquest.com/MusePath/pqdtglobal/docview/1734878480/3A683127ACF046C1PQ/1?accountid=178282>.
- Volante, L. (2007). Educational Quality and Accountability in Ontario Past, Present and Future, Canadian Journal of Educational Administration and Policy, No.58, P.1–26.
- World Bank (2008). What do we know about school–based management?, Washington: The World Bank.