

أبعاد السيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية: دراسة تحليلية ملخص

تزايد الاهتمام من قبل المؤسسات، وخصوصًا مؤسسات الأعمال في السنوات الأخيرة، بمفهوم السيادة الاستراتيجية وتحقيقها من خلال بلورة وتبني مدخل استراتيجي يوائم التغيير في بيئات الأعمال المختلفة من بيئة مستقرة إلى بيئة سريعة التغيير، وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية تتسم بعدم التأكد العالي، وضرورة الاستجابة للتغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسة لاسيما تقليل الضغط التنافسي لكي تصل إلى حالة من التوازن والاستقرار.

اهتم البحث الحالي بدراسة كيف تتمكن المدارس الدولية الحكومية المصرية من تحقيق السيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة لاحتواء المنافسين لهذه المدارس، والتفاعل معهم بشكل استباقي من أجل الحفاظ على ميزان القوى لصالح هذه المدارس الدولية الحكومية واعتلاء الصدارة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها.

وتمثل السؤال الرئيس للبحث في السؤال التالي: كيف يمكن تفعيل أبعاد

السيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية؟

وهدف البحث إلى الوقوف على الأسس الفكرية للسيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية من منظور الأدبيات الإدارية التربوية، والوقوف على واقع المدارس الدولية الحكومية المصرية في ضوء أبعاد السيادة الاستراتيجية، ثم التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل أبعاد السيادة الاستراتيجية بتلك المدارس.

واستخدم البحث في سبيل تحقيق أهدافه المنهج الوصفي.

وقدم البحث في نهايته مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل أبعاد السيادة

الاستراتيجية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية.

الكلمات المفتاحية:

السيادة الاستراتيجية - المدارس الدولية - المدارس الدولية الحكومية.

Dimensions of Strategic Supremacy in the Egyptian Public International Schools: An analytical Study

Abstract

Increasing interest by institutions, especially business institutions in recent years, in the concept of strategic Supremacy and achieving it through crystallizing and adopting a strategic approach that adapts the change in the different business environments from a stable environment to a rapidly changing one, and what it includes of high competition and environmental conditions characterized by high uncertainty, and the necessity Responding to the environmental changes that the institution faces, especially reducing competitive pressure in order to reach a state of balance and stability.

The current research aimed at studying how the Egyptian public international schools can achieve strategic supremacy in its various dimensions to contain the competitors of these schools, and interact with them proactively in order to maintain the balance of power in favor of these public international schools and take the lead and achieve a sustainable competitive advantage for them.

The main question of the research was the following:
How can the dimensions of strategic supremacy be activated in the Egyptian public international schools?

The aim of the research is to stand on the intellectual foundations of strategic supremacy in international schools from the perspective of educational administrative literature, and to stand on the reality of the Egyptian governmental international schools in light of the dimensions of strategic supremacy. The research also aimed to present a set of proposed procedures to activate the dimensions of strategic supremacy in those schools.

The research used the Descriptive Methodology to achieve its objectives.

At the end of the research, the research presented a set of proposed procedures to activate the dimensions of strategic supremacy in the Egyptian governmental international schools.

key words:

Strategic Supremacy - International Schools - Public International Schools.

أبعاد السيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية دراسة تحليلية

إعداد

أ.م.د. شريف عبد الله سليمان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة عين شمس

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات والتحويلات المتسارعة في مختلف المجالات، ومنها مجال التنافس بين المؤسسات في الأسواق المختلفة، وتنوع المنتجات والخدمات التي تقدمها، وتنوع عملائها واختلاف احتياجاتهم ورغباتهم، خاصة مع الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسات الصناعية والإنتاجية المختلفة بكسب المزيد من العملاء والاحتفاظ بهم لفترة طويلة، وهو ما أوجب على تلك المؤسسات بالمجتمعات ضرورة البحث عن آليات أو استراتيجيات مختلفة تمنحها التفوق على منافسيها.

في ضوء تلك التحديات والظروف التي تمر بها المؤسسات المختلفة، ظهرت مفاهيم واستراتيجيات جديدة ذات أهمية بالغة في مستقبل المؤسسات، ومن أبرز تلك المفاهيم السيادة الاستراتيجية، "والتي أضحت هدفًا استراتيجيًا مشروعًا لجميع المؤسسات لتحسين موقعها التنافسي وفرض نفسها اللاعب الوحيد في منطقة نفوذها للتغلب على الضغوط التنافسية والبيئية"^(١).

ففي ظل ظروف الدينامية البيئية التي أحدثت تحولًا كبيرًا في كل نواحي الحياة، كان من الطبيعي أن تبحث المؤسسات عن طريقة ما، للتعامل مع البيئة، والسيطرة على الوضع الجديد الذي فرض نفسه كأمر حتمي مستمر، وتهديد وجودي متنامي، كان من نتاجه تقرير جاء تحت عنوان "استراتيجية شركات التصنيع في القرن الحادي والعشرين"، والذي رددت من خلاله جامعة بنسلفانيا على بيئة الأعمال المتغيرة باعتماد مفهوم خفة الحركة (Agility). لحقها (D'Aveni) بعد سنتين بمفهوم السيادة الاستراتيجية أو

التفوق الاستراتيجي، الذي ضرب جذوره في تاريخ يزيد عمره على ثمانية عقود من مفاهيم التنافس، في امتزاج متناغم، يتماشى مع الأيديولوجية الغربية التي تجسدت في جوهر المفهوم، والذي تشابهت استراتيجياته مع استراتيجيات الحروب. وقد كان من معطيات هذا المشهد، أن أنتج ما يمكن تسميته بـ "مؤسسات التفوق"، وهي المؤسسات القادرة على ممارسة السلطة والنفوذ ليس فقط في المنطقة الخاصة بها، ولكن على مناطق نفوذ المؤسسات الأخرى، وخصوصاً المؤسسات الأصغر حجماً، تحت مُسمى الازدهار العظيم. (ii)

وفي هذا السياق، اتجهت أنظار المؤسسات إلى النمو والحفاظ على الكفاءة الإنتاجية والأرباح، وهو ما لا يكفي لتحقيق السيادة الاستراتيجية، وخاصة في ظل التغيرات التكنولوجية والبيئية والتنافسية، وبسبب تعقد البيئة التنافسية والاضطرابات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي وضع المؤسسات أمام تحديات كبيرة من أجل كسب الزبائن، وتقديم منتجات وخدمات جديدة، والبحث عن اسواق جديدة، ومحاولة السيطرة عليها وفرض نفوذها، والتي تعد مناطق الإنتاج الجغرافية ضمن مجالها التنافسي، مما تطلب منها تبني مفاهيم وأساليب تساعد على استكشاف موارد وقدرات جديدة فضلاً عن استثمار مواردها الحالية، وتشكيل وبناء محفظة استثمارية لمنتجاتها ضمن مجموعة تنافسية تكثر فيها النوايا الاستراتيجية، فضلاً عن التفكير في التحالفات والشراكات الاستراتيجية مع القوى الكبرى في مجال الصناعة لتعزيز موقعها التنافسي والتغلب على الضغوط التنافسية لضمان السيادة الاستراتيجية. (iii)

ولذا تزايد الاهتمام من قبل المؤسسات، وخصوصاً مؤسسات الأعمال في السنوات الأخيرة، بمفهوم السيادة الاستراتيجية وتحقيقها من خلال بلورة وتبني مدخل استراتيجي يواءم التغيير في بيئات الأعمال المختلفة من بيئة مستقرة إلى بيئة سريعة التغير، وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية تتسم بعدم التأكد العالي، وضرورة الاستجابة للتغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسة لاسيما تقليل الضغط التنافسي لكي تصل إلى حالة من التوازن والاستقرار. (iv)

حيث تسعى المؤسسات إلى توسيع قاعدة نفوذها عن طريق عملية التطور والنمو المستمر، ويزداد هذا النمو بشكل عام بزيادة القوة والنفوذ، وهما المفتاح لتحقيق السيادة

الاستراتيجية، فالشركات الكبيرة تسعى دائما إلى النمو والتنوع لكي تصبح القائدة في صناعاتها، وهو ما يتطلب من المديرين ضرورة الفهم والتعاون وإدامة العلاقات مع الزبائن وعدم النظر إلى الوراء واعتماد أفضل الاتجاهات الاستراتيجية أثناء العمل ولا سيما استراتيجيات تنافسية فيها كثير من الأرباح لفرض هيمنتها وسيادتها وتجنب النظر إلى الخلف أو التخلي عن نقاط قوتها الحالية، ومحاولة القفز باستمرار للحالة الجديدة؛ لكنها تحمل الكثير من المخاطر. لذلك يجب مساعدة المديرين في معالجة هذه التحديات الرئيسية التي تواجههم كل يوم، وتخصيص الموارد، وتحقيق رؤية جديدة في بناء علاقات مع القوى الكبرى، لذلك فإن الهدف هو السيادة الاستراتيجية. (v)

ويُعد مفهوم السيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة القديمة التي تناولها عدد من المجالات المعرفية، منها الاقتصادية والسياسية والقانونية، لذا فإن السيادة الاستراتيجية تعد ظاهرة اجتماعية جديدة الفكر والسلطة، كما أنها غير مقيدة؛ فهي قادرة على تطوير العلاقات التنافسية التعاونية بين العديد من المجالات التنافسية. لذا عُرفت السيادة الاستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة في سيطرتها على تغيير قواعد اللعبة واحتمال تغيير اللعبة ذاتها. كما عرفها البعض بأنها شبكة من القرارات في البيئة المضطربة وغير المتوقعة، وتعنى بعملية التفكير استراتيجيا عن طريق التوسع في الأعمال في الشركات. (vi)

ويعتمد المفهوم الأساسي للسيادة الاستراتيجية على مجموعة من القوى المحركة لاتخاذ القرارات، والتي تُعد من أساسيات نجاح المدير التنفيذي لبناء التفاهم والاعتراف من قبل جميع فرق ومستويات الإدارة، وهذه القوى من أهم العناصر التي تسمح بصياغة استراتيجية للمؤسسة وبناء ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تحقيق السيادة على منافسيها وهي ليست مهمة سهلة. حيث تشير السيادة الاستراتيجية إلى قوة المؤسسة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين من خلال التكامل الاستراتيجي وفرض نفسها كلاعب وحيد في مجال الصناعة. كما عبر عنها (Daveni) بأنها قوة المؤسسة وقدرتها على الهيمنة على مساحات تنافسية واسعة وقدرتها على التأثير في تلك المناطق التي تخضع لتأثيرات القوى المتنافسة الأخرى. (vii)

وعليه، فقد اعتبرت السيادة الاستراتيجية عملية ديناميكية لخلق الثروة وإيجاد قوة سوقية وقيمة حقيقية مضافة للعملاء في الشركة، وكل ذلك من أجل إنشاء محفظة استثمارية لمنتجات الشركة قائمة على تحقيق علاقات تعاونية تنافسية ضمن المجال التنافسي لمناطق نفوذها. وتتضح أهمية السيادة الاستراتيجية في مساهمتها في بناء مزايا تنافسية مبتكرة وجديدة، والعمل على تطوير رؤية تؤسس لمحفظة استثمارية قوية للشركة وفق منطق استراتيجي قائم على تصميم قدرات ديناميكية وتنظيمية، وإقامة توازن بين القوى الصناعية من أجل تحقيق النفوذ وتشكيل الاتجاهات بشكل لا يتعارض مع طموح المنافسين الآخرين وتحويل الموارد ضد المنافسين. كما تتضح أهميتها أيضًا في قدرتها على تحليل السوق التنافسية بالاعتماد على بُعدين: أولهما العمليات الأساسية في الشركة ومدى التأثير فيها من خلال اتباع منهج الإبداع، أما الثاني فيتعلق بضرورة الاهتمام بالأنشطة التسويقية والبيعية ومدى تأثير ذلك على السوق التنافسية. (viii)

وفي سياق المؤسسات التعليمية، لم يبتعد التربويون كثيرًا في فهمهم للتنافسية في التعليم عن مفهومها في المؤسسات الاقتصادية، باعتبار أن المدرسة مؤسسة تعليمية تتعلق منتجاتها بقدرات ومهارات البشر، وكذلك تتعلق باحتياجات المجتمع ومتطلباته، ويرون أن التنافسية في التعليم عبارة عن "قدرة المؤسسة على تزويد الطالب بمهارات وقدرات علمية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، حيث تعد الاستجابة لمتطلبات السوق المحلية والعالمية من خلال الخريجين المتميزين الخطوة الأساسية لتحقيق القدرة التنافسية العالمية. وهكذا يمكن القول إن التنافسية في مجال التعليم هي "صراع بين المؤسسات التعليمية المختلفة لكسب أكبر عدد ممكن من الطلاب من خلال تقديم خدمة تعليمية تتسم بالجودة والتميز كبديل للخدمة التعليمية القائمة". (ix)

وانطلاقًا مما سبق، يمكن القول أنه إذا كانت المدارس الدولية قادرة على النمو المستمر والتوسع نتيجة جذب الطلاب وترغيب أولياء الأمور في تحقيق مستوى تعليمي أفضل لأبنائهم، فإن هذا يعني أنها تمتلك ميزة تنافسية بما تقدمه من خدمة تعليمية تمكنها من تخريج أجيال قادرة على المنافسة في الوفاء باحتياجات سوق العمل المحلي والدولي. (x)

وفي مصر، يُعد "بناء الإنسان والشخصية المصرية"، الرؤية التي انطلقت منها وزارة التربية والتعليم و التعليم الفني، وعملت من خلالها على تحسين وتطوير المنظومة التعليمية في مصر بما يتوافق مع المعايير الدولية، ويُسهم في تخريج جيل جديد من الطلاب والشباب القادر على تحقيق أهداف التنمية المستدامة و "رؤية مصر ٢٠٣٠"؛ ولتحقيق هذه الرؤية، بذلت الدولة جهودًا لرعاية الموهوبين والمتفوقين، عبر إطلاق العديد من المشروعات الإنشائية والفنية التي تُسهم في تنمية مهاراتهم، وتطوير المنظومة التعليمية تمثلت أبرز جهود الدولة في هذا المجال في إنشاء مجموعة من المدارس المتخصصة بمصرفات دراسية مدعمة، وذلك للارتقاء بمنظومة التعليم، حيث تنوعت هذه المدارس بين مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا، والمدارس اليابانية، والمدارس المصرية الدولية،... وغيرها. (xi)

واقتناعًا منها بأهمية التواصل مع العالم كله باختلاف ثقافته وتنوعها، سمحت الدولة بإنشاء المدارس الدولية بها والتي تنتشر على نطاق واسع، وتنوع ما بين مدارس دولية مستقلة، ومدارس لغات تحتوي على أقسام دولية فرنسية وألمانية وإنجليزية أيضاً. وتنوع المدارس الدولية بمصر إلى مدارس تقدم المنهج الإنجليزي، ومدارس تقدم المنهج الأمريكي، وأيضاً مدارس تقدم المنهج الفرنسي، بالإضافة إلى مدارس تقدم المنهج الكندي ومدرسة واحدة تقدم المنهج الألماني (١٩) وبناء على قرار رئيس الجمهورية رقم (٢٩٠) لسنة ٢٠٠٤ بإنشاء صندوق تطوير التعليم وتعديلاته، وعلى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٣٣٥) لسنة ٢٠١٥ بشأن إنشاء وحدة شهادة النيل الدولية، وعلى القرارات الوزارية أرقام (١٩٩)، و(٢٠٣)، و(٢٠٤)، و(٢٠٥)، و(٢٠٦) لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء مدارس النيل المصرية، وعلى الاتفاقية المبرمة بين صندوق تطوير التعليم وهيئة الامتحانات الدولية بجامعة كامبريدج البريطانية في أبريل سنة ٢٠٠٩، تم صدور القرار الوزاري رقم (١٢١) بتاريخ ٢ أبريل ٢٠١٦، مشيراً في مادته الأولى إلى أن شهادة النيل الدولية هي شهادة مصرية مصممة طبقاً للمعايير الدولية تحت إشراف وحدة شهادة النيل الدولية بصندوق تطوير التعليم بالشراكة مع هيئة الامتحانات الدولية بجامعة كامبريدج البريطانية. (xii)

وكذلك وفي الاتجاه نفسه، وتوافقاً مع التغيرات والمتغيرات الدولية اتجهت مصر إلى تطبيق المدرسة المصرية الدولية، التي تقدم البكالوريا الدولية باللغة العربية لتكون مدرسة نموذجية دولية للطلبة النابغين والمتفوقين تعليمياً وملتزمين أخلاقياً وتربوياً، وقد تأسست المدرسة بناء على بروتوكول تعاون ثلاثي بين وزارة التربية والتعليم المصرية منظمة البكالوريا الدولية، ومؤسسة جرين لاند التعليمية تطبق المدرسة برامج البكالوريا الدولية باللغة العربية مع تدريس اللغة الإنجليزية مستوى رفيع، كما تقوم الوزارة بالتنسيق مع مؤسسة جرين لاند في اختيار وتعيين ناظر المدرستين، وتعيين منسق لكل برنامج في كل مدرسة، وتقوم المؤسسة بتدريبه. ويتولى إدارة العملية التعليمية لكل مرحلة في المدارس. ويتم التنسيق بينهما لتحديد معايير اختيار المعلمين والإداريين وقواعد قبول الطلاب في كلتا المدرستين، والنظم واللوائح المنظمة للعملية التعليمية والإدارية بهما.^(xiii)

مشكلة البحث

على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم المصرية في مجال التعليم الدولي والمدارس الدولية، واقتحامها لهذا القطاع -الذي يشهد تنافساً شرساً بين مدارس- بإنشائها العديد من المدارس الدولية بحيث تتبع ديوان عام وزارة التربية والتعليم مباشرة، وذلك في إطار حرص الوزارة على تقديم خدمة تعليمية متميزة بمستوى عالٍ من الجودة يضاهي ما تقدمه المدارس التي تطبق مناهج دولية ولكن بمصروفات دراسية أقل، إلا أن الواقع يشير إلى أن هناك مجموعة من المعوقات وأوجه القصور التي تواجه هذه النوعية من المدارس، وتحد من قدرتها على منافسة المدارس الدولية الخاصة، ومن ثم بسط سيطرتها ونفوذها على المناطق التي تتواجد بها، وتتمثل أهم تلك المعوقات وأوجه القصور فيما يلي:^(xiv)

١. تعدد، وأحياناً تداخل، اللوائح المنظمة لعمل المدارس الدولية الحكومية المصرية.
٢. تباين اللوائح الخاصة بشروط قبول الطلبة في كل صيغة من المدارس الدولية الحكومية المصرية.
٣. قلة تضمين التشريعات واللوائح المنظمة للعمل بالمدارس الدولية الحكومية المصرية ما يتعلق بمصير خريجي تلك النوعية من المدارس؛ خاصة في

- حالة المدارس الرسمية الدولية، مما يشير لضبابية مستقبل خريجي المدارس الحكومية الدولية بالتعليم الجامعي.
٤. ضعف اتساق نظم اعتماد المدارس الدولية الحكومية المصرية؛ في ظل اختلاف المناهج الدولية التي تدرس بكل نوعية من هذه المدارس، فتختلف معايير اعتماد المدارس التي تدرس مناهج البكالوريا الدولية - كالمدراس المصرية الدولية - عن معايير اعتماد المدارس التي تدرس مناهج IG كالمدراس الرسمية الدولية.
٥. ضعف تحقق أهداف المدارس الدولية الحكومية المصرية؛ فبالرغم من كون المناهج دولية؛ إلا أن ذلك لم يضمن تقديم تعليمًا جيدًا نتيجة ضعف أداء المعلم، وضعف البنية التحتية بالعديد من المدارس، وغيرها من عوامل أعاق تحقيق هذه الأهداف.
٦. تأخر المستوى التعليمي بالمدارس الدولية الحكومية المصرية؛ نتيجة قلة الاهتمام بمتابعة مستوى الأداء التدريسي، وضعف قياس جودة التعليم المقدم فيها، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بالجانب الترفيهي للطالب.
٧. ضعف مستوى المعلمين بالمدارس الدولية الحكومية المصرية وكفاءاتهم التدريسية في المواد التخصصية، حيث يقل مستواهم عن معلمي المدارس الدولية الخاصة ممن اكتسبوا الخبرة في تدريس المناهج الدولية، وتلقوا العديد من التدريبات المتخصصة.
٨. مركزية نظم الإدارة والإشراف على المدارس الدولية الحكومية المصرية بشكل عام، كما أن هناك تعدد في جهات الإشراف لكل صيغة من صيغ تلك المدارس.
٩. معاناة معظم المدارس الدولية الحكومية المصرية من ضعف التمويل المقدم لها من وزارة التربية والتعليم، كما أن مصادر التمويل غير الحكومي بها محدودة؛ وبالتالي فالبنية التحتية لمعظم المدارس ضعيفة.
١٠. ارتفاع الرسوم الدراسية بالنسبة لمتوسط دخل العديد من الأسر؛ والتي عادة ما يكون لديها أكثر من طفل يريد الالتحاق بهذا النوع من التعليم الدولي.

وتُعد أوجه القصور السابقة، والتي تعاني منها المدارس الدولية الحكومية المصرية، من معوقات تحقيق السيادة الاستراتيجية بها واحتواء المنافسين لها، والتفاعل معهم بشكل استباقي من أجل الحفاظ على ميزان القوى لصالح هذه المدارس الدولية الحكومية واعتلاء الصدارة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وعليه يمكن بلورة مشكلة البحث في طرح السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل أبعاد السيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية؟

وينتفع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس الفكرية للسيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية من منظور الأدبيات الإدارية التربوية؟

٢- ما واقع المدارس الدولية الحكومية المصرية في ضوء أبعاد السيادة الاستراتيجية من الوثائق والتقارير الرسمية؟

٣- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل أبعاد السيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الزاهن إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. الوقوف على الأسس الفكرية للسيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية من منظور الأدبيات الإدارية التربوية.

٢. الوقوف على واقع المدارس الدولية الحكومية المصرية في ضوء أبعاد السيادة الاستراتيجية من الوثائق والتقارير الرسمية.

٣. الوصول إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل أبعاد السيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية.

أهمية البحث: تنبع أهمية البحث مما يلي:

١. الإضافة التي قد يحققها بالنسبة للرصيد الأكاديمي المعرفي للتنافسية والتطور الذي حدث في هذا المجال من تطور الفكرة التنافسية، ثم الاسبقية التنافسية، وصولاً إلى السيادة الاستراتيجية.

٢. أهمية موضوع البحث، والذي يتناول السيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية، حيث تمثل السيادة الاستراتيجية في العصر الحالي أهمية كبيرة جدًا للمؤسسات المختلفة، ومن ضمنها المؤسسات التعليمية، وخاصة المدارس الدولية الحكومية المصرية بوصفها مؤسسات تعليمية حكومية تتنافس مع العديد من مثيلاتها من المدارس الدولية الخاصة، وتسعى إلى بسط نفوذها في عدة مناطق، ومن ثم دورها في تحقيق التفوق الاستراتيجي لتلك المدارس، مما دفع العديد من الباحثين والدارسين إلى دراسة الموضوع، ورغبة في التوصل إلى طرق ووسائل يمكن من خلالها تفعيل ممارسات السيادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية، وخاصة المدارس الدولية الحكومية.

٣. التزامن مع التوجهات المصرية نحو تطوير المنظومة التعليمية والارتقاء بها وتشجيع المدارس على تحقيق التنافسية فيما بينهم.

٤. قد يساعد القيادات بالمدارس الدولية الحكومية المصرية في الوقوف على مدى قدرة هذه المدارس على إجراء التعديلات اللازمة لتحقيق السيادة الاستراتيجية بها، ورغبتها في تحديد نطاق نفوذها، وبسط نفوذها والتفوق على مثيلاتها من المدارس الدولية الخاصة.

٥. أنه يقدم إجراءات مقترحة قد تقيد المسؤولين بوزارة التربية والتعليم في اتخاذ الإجراءات المناسبة التي تزيد من قدرة المدارس الدولية الحكومية المصرية على إجراء التعديلات اللازمة لتطبيق السيادة الاستراتيجية بها؛ من خلال توفير المستلزمات للتفوق على نظرائها من المدارس الدولية الخاصة.

حدود البحث:

اقتصر البحث في تناوله لأبعاد السيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية على الأبعاد التالية:

١. نطاق النفوذ : The sphere of influence
٢. التكوين التنافسي: Competitive Configuration
٣. الضغط التنافسي: Competitive Compression

منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، حيث يُستخدم المنهج الوصفي في جمع البيانات وتبويبها للإجابة على الوضع الراهن والاستقصاء عن ظاهرة من الظواهر كما في الواقع بقصد تشخيصها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقة بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى، والتعرف على الاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور. (xv)

مصطلحات البحث:

تضمن البحث الراهن المصطلحات التالية:

١- السيادة الاستراتيجية: (Strategic Supremacy)

تعد السيادة إحدى مبادئ القانون الدولي، والتي ظهرت في القرنين السادس عشر والسابع عشر كنتيجة لتطور الدول الحديثة. والسيادة (Supremacy) هي كلمة انجليزية تم اشتقاقها من الكلمة اللاتينية (Supremus) والتي تعني أعلى مراتب السلطة والنفوذ. (xvi)

يُعد (Richard D'Aveni) أول من استخدم مصطلح السيادة الاستراتيجية في مجال إدارة الأعمال، ويرى أن الفوز بالمنافسة يتطلب أنماطاً خاصة من القوة والمناورة، لها تأثير في المواقع والمناورة وتبرز المساحة الخاصة بها، هذه القوة تعطي المؤسسة أو القائمين عليها القدرة على تحديد مجال المنافسة بوصفها وسيلة للتغلب على الفوضى، تسمى هذه القوة السيادة الاستراتيجية. حيث تعبر السيادة الاستراتيجية عن "قوة تأثير المؤسسة وقدرتها في التأثير في سلوك المنافسين عن طريق مزيج من الاستراتيجيات التنافسية، وبناء مزايا جديدة، وابتكار منتجات وخدمات لمواكبة النظام العالمي الجديد، ورسم هياكل نفوذ جغرافية للمؤسسة والمحاولة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة والسيطرة على الآخرين". (xvii)

ويصف البعض السيادة الاستراتيجية بالقوة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين من خلال التكامل الاستراتيجي وفرض نفسها كلاعب وحيد في الصناعة. (xviii)

وتعرف السيادة الاستراتيجية على أنها تمثل "هياكل عملية لتحديد نطاق نفوذ المؤسسة من خلال تبنيها الاستراتيجية المناسبة لكل جزء من نطاقات النفوذ المحددة". كما تعرف بأنها "قدرة المؤسسة على رسم نطاق نفوذها بالأسواق وإدراك متطلبات ورغبات الزبائن وجذبهم والاحتفاظ بهم في هذه الأسواق والسيطرة على مضامين المنافسة".^(xix)

كما يشير مفهوم السيادة الاستراتيجية إلى "بناء مزايا جديدة لتحل محل القديمة من أجل تحريك المنافسين ودفعهم على استمرارية المنافسة وتوسيع نفوذهم عن طريق توفير قيمة لمتلقي الخدمة أو السلعة في الاتجاهات التي لا تتعارض مع طموحاتهم لكي يتمكنوا من تحويل مواردهم ضد المنافسين الآخرين".^(xx)

بينما يذهب البعض ليعرف السيادة الاستراتيجية بأنها "قدرة المؤسسة في السيطرة على تغيير قواعد اللعبة، بل تغيير اللعبة نفسها"، كما عرفت أيضًا بأنها "شبكة من القرارات في البيئة المضطربة وغير المتوقعة، وتعنى بعملية التفكير الاستراتيجي عن طريق التوسع في الأعمال التجارية". أو هي "مجموعة من العمليات المعقدة لتحقيق الامتداد الجغرافي والتكنولوجي والمعلوماتي، وأنها طريقة لتنظيم الأنشطة الكمية والنوعية".^(xxi)

كما تعرف السيادة الاستراتيجية على أنها "هياكل خاصة بعملية رسم نطاق النفوذ للمؤسسة، والتي تقرر وتحسن قوتها النسبية، بالإضافة إلى تأسيس النية الاستراتيجية للمؤسسة لكل جزء من نطاق عملها".^(xxii)

ويرى البعض السيادة الاستراتيجية بأنها "الفضاء التنافسي الذي تفرضه المؤسسة لاحتواء المنافسين والتفاعل معهم على نحو استباقي من أجل الحفاظ على مكانتها داخل بيئة الصناعة، والاستمرار في إعادة اختراع حقائق استراتيجية جديدة للهيمنة على عقول وقلوب وأرواح الزبائن ضمن القطاع التنافسي الخاص بها". كما أنها تعبر عن "المكانة المهيمنة للمؤسسة في السوق، وتتحقق عن طريق صياغة استراتيجيات القوة التي تمكن المؤسسة من تحديد مجال المنافسة، والسيطرة عليها بوضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية".^(xxiii)

في ضوء التعريفات السابقة، يمكن تعريف السيادة الاستراتيجية إجرائيًا بأنها "قدرة المدارس الدولية الحكومية الاقتصادية والتكنولوجية على التأثير في المنافسين والسيطرة عليهم من خلال تطبيق استراتيجيات تواكب النظام العالمي الجديد، وتقديم خدمات متميزة لجذب المستفيدين والاحتفاظ بهم بتلبية متطلباتهم بما يضمن الحفاظ على مكانتها في السوق المصري، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة".

٢- المدارس الدولية: (International Schools)

برغم التباين الواضح بين المدارس الدولية وصعوبة وضع تعريف واضح ومحدد لها، كانت هناك بعض المحاولات لتعريف المصطلح، لعل من أبرزها تعريف وزارة التعليم في هونج كونج لهذه المدارس بأنها "تلك المدارس التي تتبع منهجًا غير محلي ولا يؤدي طلابها الامتحانات المحلية، وهي تطبق منهجًا مصممًا لكي يفي باحتياجات جماعة ثقافية، أو عرقية، أو لغوية معينة، أو للطلاب الراغبين في مواصلة دراستهم في الخارج".^(xxiv)

كما يشير مصطلح المدارس الدولية إلى "مؤسسات تعليمية تقع خارج البلد الأصلي لمن تقدم لهم خدماتها التعليمية، وتتمثل المهمة الأساسية لهذه المدارس في تقديم منهج باللغة الإنجليزية، بناءً على التقاليد الغربية، للأطفال المغتربين من الولايات المتحدة أو مجموعات المغتربين الوطنية الأخرى، بما في ذلك المواطنين المحليين".^(xxv)

كما تُعرف المدارس الدولية بأنها "تلك المدارس المستقلة عن النظم التعليمية القومية، أو هي المدارس التي تقدم منهجًا مختلفًا عن ذلك المنهج الذي يقدم في البلد المضيف لها".^(xxvi)

كما يقصد بالمدرسة الدولية "تلك المؤسسة التعليمية التي تضم طلابًا وأعضاء هيئة تدريس من ثقافات متعددة، وتقدم مناهج دولية، وهي بذلك تتميز عن باقي المؤسسات التعليمية بقدرتها على منح طلابها شهادة دولية تمكنهم من إكمال الدراسة بأي مكان بالعالم، ومن ثم تشجيع الحراك الطلابي بين أجزاء العالم".^(xxvii)

كما تعرف المدرسة الدولية بأنها "مؤسسة تقدم لطلابها تعليمًا دوليًا من خلال وسيلة محددة تتمثل في مناهجها، أي التعلم المخطط له؛ فالمنهج الدولي هو الخيط الذي يربط بين أنواع مختلفة من المدارس الدولية سواء كانت مرتبطة رسميًا بالأمم المتحدة؛ أو كانت

ممولة من الدولة أو من القطاع الخاص، أو ربحية أو غير هادفة للربح؛ وهي أيضًا متعددة الثقافات من حيث الموظفين والطلاب؛ سواء كانت موجودة في نصف الكرة الشمالي أو الجنوبي، أو في قلعة من العصور الوسطى، أو في حرم جامعي من الخرسانة والزجاج. ومثلما يمكن وصف العناصر الأساسية لتعليم علمي جيد، أو تعليم موسيقي، أو تعليم شامل، أو تعليم مونتيسوري، فمن المؤكد أنه من الممكن وصف العناصر الأساسية للتعليم الدولي". (xxviii)

وتعرف المدارس الدولية كذلك بأنها "مدارس" تنتشر عبر العالم تتسم بالرقى وارتفاع التكلفة، وتقدم تعليمًا يبدأ من مرحلة رياض الأطفال حتى المرحلة الثانوية، كما تحظى بعضوية إحدى الهيئات التي تعمل في إطار تقييم المناهج، ومؤسسات الاعتماد التي تسعى لتحقيق المستويات المعيارية لضمان جودة هذه المدارس". (xxix)

في ضوء التعريفات السابقة، يمكن تعريف المدارس الدولية إجرائيًا بأنها "مدارس تقدم تعليمًا يبدأ من مرحلة رياض الأطفال حتى المرحلة الثانوية مقابل رسوم مرتفعة من خلال منهج يختلف عن المنهج المطبق في المدارس الأخرى بالبلد المضيف، حيث تضم طلابًا ومعلمين من ثقافات متعددة، وتمنح شهادة دولية تتيح لطلابها استكمال الدراسة بأي مكان في العالم".

٣- المدارس الدولية الحكومية: (Public International Schools)

نص القرار رقم (٢٨٩) بتاريخ ٢١/٩/٢٠١٦ م، بشأن لائحة المدارس المصرية الدولية بنظام البكالوريا الدولية، على أنها "مدارس رسمية نموذجية دولية تطبق مناهج ذات طبيعة خاصة ودولية باللغة العربية، وتتبع رئيس قطاع التعليم العام مباشرة بديوان عام وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ضمن مشروعات الوزارة الرائدة، وتمنح طلابها شهادات متعارف عليها دوليًا". (xxx)

خطوات البحث:

في ضوء ما تقدم سار البحث وفقًا للخطوات التالية:

١- تحديد الإطار العام للبحث متضمنًا: مقدمة البحث، ومشكلته وأسئلته، وأهداف البحث، وأهميته، وحدود البحث، ومنهج البحث وأدواته، ومصطلحات البحث، وخطواته.

- ٢- وضع إطار نظري يدور حول الأسس الفكرية للسيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية من منظور الأدبيات الإدارية التربوية.
- ٣- رصد وتحليل واقع المدارس الدولية الحكومية المصرية في ضوء أبعاد السيادة الاستراتيجية من الوثائق والتقارير الرسمية.
- ٤- طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة لتنفيذ أبعاد السيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية.

القسم الثاني

السيادة الاستراتيجية للمدارس الدولية من منظور الأدبيات الإدارية التربوية: إطار نظري

يدور هذا القسم حول المنظور الفكري للسيادة الاستراتيجية للمدارس الدولية من منظور الأدبيات الإدارية التربوية؛ وذلك من خلال إلقاء الضوء على ثلاثة محاور رئيسية؛ أولها: محور المدارس الدولية من حيث نشأتها وتطورها، ومفهومها وأنواعها وخصائصها، وفلسفتها وأهدافها، وأخيرًا إدارتها، وثانيها: محور السيادة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية من حيث مفهوم السيادة الاستراتيجية وخصائصها، وأهميتها، ومبادئها، وأبعادها، وثالثها محور السيادة الاستراتيجية للمدارس الدولية.

وفيما يلي بيان تفصيلي لهذه المحاور:

المحور الأول: المدارس الدولية في الأدبيات التربوية

أنشئت المدارس الدولية في الأساس بغرض تقديم الخدمة التعليمية للطلاب من الثقافات المختلفة، التي تختلف ثقافتهم عن البلد المضيف، وغالبًا ما يعمل أولياء أمور هؤلاء الطلاب في العمل الدولي؛ كالعامل بالسفارات والمؤسسات ذات الطابع الدولي، أو القيام بمهام مختلفة في دول أخرى. وبمرور الوقت بدأت هذه المدارس تفتح أبوابها لأبناء البلد المضيف ممن يرغب أولياء أمورهم في الارتقاء بالقدرات اللغوية الأجنبية لأولادهم. وقد صيغت مسميات كثيرة لوصف هؤلاء الطلاب المتقنين على المستوى الدولي أي ما يسمون بـ "أطفال الثقافة الثالثة" (Third Culture Kids)، أو "الرحالة العالميين" (Global Nomads)، أو "العابرين للثقافات" (Transcultural)، أو

"المراهقين المتنقلين دوليًا" (Internationally Mobile Adolescents)، التي تكرر استخدامها للإشارة إلى أي شخص من أية جنسية أو فئة عمرية عاش الجانب الأكبر من سنوات نشأته في واحدة أو أكثر من الدول خارج موطنه الأم؛ نظرًا لطبيعة عمل الوالدين. (xxxi).

أولاً: نشأة المدارس الدولية وتطورها

نظرًا للتنوع الواسع الذي يمكن العثور عليه في المدارس الدولية، وحقيقة أنه لا تستخدم جميع هذه المدارس مصطلح (الدولية) في عناوينها، فليس من الصعب فقط حساب أعدادها بدقة؛ بل أنه من الصعب (إن لم يكن من المستحيل) تحديد متى نشأت بدقة. ورغم ذلك، يمكن تحديد عدد من الجهود السابقة في سياق العصر الحديث للمدارس الدولية، والتي يمكن اعتبارها على سبيل المثال، من بين أقدم هذه المدارس؛ مدرسة ماسيرو الإعدادية الإنجليزية المتوسطة التي لا تزال قائمة في ليسوتو بجنوب أفريقيا، والتي تأسست مع مدرس واحد في عام ١٨٩٠ لأطفال المبشرين الناطقين بالإنجليزية، والتجار، وموظفي الإدارة البريطانية في باسوتولاند آنذاك. (xxxii)

بينما تشير بعض الأدبيات إلى أن أول مدرسة دولية ظهرت في ستينيات القرن التاسع عشر في سان جرمان أونلاي في فرنسا، وكان الغرض منها تزويد الطلاب بنوع من التعليم يتناسب مع مجتمع متعدد الثقافات كانوا يعيشون فيه، ومع ذلك لم تدم هذه التجربة طويلاً، حيث تم التخلي عنها بسبب اندلاع الحرب الفرنسية البروسية في عام ١٨٧٠، وبالتزامن مع مدرسة سان جرمان أونلاي ظهرت مدرسة سبرينج جروف الدولية (Spring Grove School) والتي تأسست عام ١٨٦٦ في لندن، وهي مدرسة داخلية تسعى إلى توفير نوع جديد من التعليم من شأنه أن يُمكن طلاب البلدان المختلفة من أن يصبحوا سفراءً دوليين، حيث كان مؤسسو المدرسة من السياسيين والعلماء وأنصار التجارة الحرة ونزع السلاح الدولي، وكانوا يأملون في تحقيق الوئام الدولي عن طريق التعليم الدولي في هذه المدارس. (xxxiii)

وفي هذا السياق، يبرهن البعض على أن الكلية الدولية في سبرينج جروف، لندن، كان من الممكن أن تكون أول مدرسة دولية موجودة بين عامي ١٨٦٦ و ١٨٨٩. حيث نشأت الكلية وتطورت من اهتمام مجموعة من الأفراد (بما في ذلك الروائي تشارلز

ديكنز) الذين اقترحوا أن عددًا من المدارس الدولية في أوروبا يمكنها تلبية احتياجات الطلاب من مختلف البلدان بطريقة تجعل "مرور الطلاب وانتقالهم من لغة وأمة واحدة إلى أخرى، لن يواجه أي تغيير ملحوظ في مسار الدراسة لتأخير تقدم تعليمهم. وفي الواقع، وقبل افتتاح مدرسة سيرينج جروف، ركزت مسابقة مقال في معرض لندن الدولي لعام ١٨٦٢ على إنشاء مدارس دولية، كما ركزت مسابقة مقال في معرض باريس لعام ١٨٥٥ حول موضوع "مزايا تعليم الأطفال من جنسيات مختلفة معًا".^(xxxiv)

وتوالى إنشاء المدارس الدولية بجميع أنحاء العالم، وربما كان الأمر الأكثر شيوعًا فيما يتعلق بنشأة العديد من المدارس الدولية هو إنشاء مدرسة جنيف الدولية ثنائية اللغة (الفرنسية / الإنجليزية) (Geneva International School) بسويسرا في عام ١٩٢٤، مع ثلاثة معلمين وثمانية أطفال، لتلبية احتياجات أطفال الموظفين المغتربين في الحكومة التي قام بتشكيلها آنذاك مكتب العمل الدولي ورابطة الدول. كما شهد عام ١٩٢٤ أيضًا إنشاء مدرسة يوكوهاما الدولية (Yokohama International School) باليابان مع ستة أطفال ومعلم واحد، لتلبية احتياجات أطفال الجالية "الأجنبية" في المدينة، بينما في عام ١٩٤٦، تم إنشاء مدرسة أليس سميث (Alice Smith) في كوالالمبور من قبل أليس سميث، التي كانت هي نفسها المعلمة الوحيدة لطفلين مغتربين، أحدهما كانت ابنتها. كما أن المبادرة التي اتخذت في كثير من الحالات من قبل الآباء المغتربين لتوفير التعليم المناسب لأطفالهم وضعت بلا شك بذور التأثير الثقيل للوالدين في مجالس إدارة العديد من المدارس الدولية.^(xxxv)

وفي عام ١٩٦٤، كان هناك ٥٠ مدرسة دولية فقط حول العالم. وفي عام ١٩٩٧ كان هناك ١٧٢٤ مدرسة دولية في ١٧٤ دولة، تتبع ما لا يقل عن ١١ نظامًا مختلفًا وتخدم أكثر من مليون طالب. ويرجع ذلك إلى عدد من العوامل مثل السفر الرخيص بشكل متزايد، والنمو السريع للشركات متعددة الجنسيات، والاتجاه نحو إبقاء الأطفال مع الأسرة بدلًا من إرسالهم إلى مدرسة داخلية. وكان هذا النمو سريعًا وغير مخطط له إلى حد كبير، وأدى إلى وجود مجموعة كبيرة ومتنوعة من ١٧ مدرسة في بعض المواقع مثل لندن. وهو ما اعتبره البعض أحد المشكلات الرئيسية التي تؤثر على تخطيط وإدارة التنمية في المدارس الدولية.^(xxxvi)

وتُعدُّ الولايات المتحدة الأمريكية، صاحبة النصيب الأكبر في قطاع المدارس الدولية المنتشرة في معظم دول العالم، حيث بدأ تأسيس المدارس الدولية الأمريكية في الستينيات من القرن العشرين، وكان هدفها الأول: مقابلة الحاجات التعليمية للأطفال الأمريكيين، الرحل، من أبناء العاملين بالسفارات الأمريكية، والمستعمرات العسكرية، وأبناء رجال التجارة والأعمال، وجماعات التبشير وقد تم تأسيس هيئة لتقديم المساعدات للمدارس الدولية الابتدائية والثانوية غير العسكرية (Nonmilitary Elementary and Secondary Over Seas Schools)، وقد تأسست من خلال قانون المساعدات الأجنبية (Foreign Assistance Act) والصادر عام ١٩٦١. وتتمتع هذه المدارس بإدارة مستقلة؛ حيث تديرها هيئات تضم لعضويتها عددًا من أولياء أمور طلاب تلك المدارس. وتعتمد تلك المدارس على التعليم باللغة الإنجليزية، وتختلف فيما بينها فيما يتعلق بفلسفتها وأهدافها وثقافتها التنظيمية باختلاف المفاهيم التربوية والسياقات الاجتماعية والاقتصادية للدول المضيفة لتلك المدارس. وهكذا تنامي قطاع المدارس الدولية في العالم، مع نمو حركة الأفراد عبر العالم، ومع زيادة الحراك العالمي للقطاعات التجارية والمهنية والدبلوماسية، ومع زيادة رغبة أولياء أمور الطلاب المحليين (أبناء الدول) المضيفة في إلحاق أبنائهم بتلك المدارس. وليس هناك اتفاق بين الكثير من البحوث ذات العلاقة بالمدارس الدولية حول أعداد تلك المدارس، وحول أعداد الدول المضيفة لها، لكن المؤكد من فحص تلك البحوث أنها تصل إلى عدة آلاف من المدارس، تنتشر فيما يزيد عن ١٥٠ دولة عبر العالم. (xxxvii)

فلقد لوحظ بالفعل أنه بسبب عدم وجود تعريف واضح متفق عليه للمدارس الدولية، وحقيقة أن المسمى ليس مفيدًا بالضرورة، فمن المستحيل تحديد عدد المدارس الدولية الموجودة في أي دولة على وجه اليقين، أو مرة واحدة. ومع ذلك، فما هو واضح، أن عدد هذه المدارس قد نما خلال القرن العشرين والأعوام الأولى من القرن الحادي والعشرين، مع بعض التقديرات التي تشير إلى أن العدد يصل إلى ٤٠٠٠ مدرسة. ومن الواضح أن هذا النمو لم يكن خطيًا، مع زيادات ملحوظة في النصف الثاني من القرن العشرين وتسارع واضح في السنوات الأخيرة. (xxxviii)

لقد كان نمو قطاع المدارس الدولية كبيراً ولم يكن متوقعاً إلى حد كبير. فمنذ أكثر من ١٥ عامًا، كان هناك حوالي ١٠٠٠ مدرسة دولية. ومع ذلك، فإن البيانات التي تم جمعها ونشرها في التقرير العالمي للمجموعة الاستشارية للمدارس الدولية للبحث (The International School Consultancy Research (ISCR) ومقرها أوكسفورد شاير، وهي جزء من المجموعة الاستشارية للمدارس الدولية (The International School Consultancy Group (ISCG)، كشفت عن نمو هائل في المدارس الدولية على مدار العشرين عامًا الماضية: ٨٢٥٧ مدرسة دولية متوسطة اللغة الإنجليزية اعتبارًا من مارس ٢٠١٦، مُسجل بها أكثر من ٤.٣٧ مليون طالب. وحسب المنطقة، تمتلك آسيا (بما في ذلك غرب آسيا والشرق الأوسط) الغالبية حوالي (٥٤ بالمائة) من المدارس الدولية، مُسجلة ٦٠ % من جميع الطلاب اعتبارًا من مارس ٢٠١٦. وحسب الدولة، تنصدر الإمارات العربية المتحدة والصين العالم من حيث عدد المدارس، في حين أن الإمارات العربية المتحدة لديها أكبر عدد من الطلاب المسجلين. حيث تشكل الإمارات العربية المتحدة (خاصة دبي) مركزًا جديدًا للنشاط المدرسي الدولي. (xxxix)

وفي هذا السياق، تشير الدراسات المتعلقة بالمدارس الدولية إلى أنه من أهم الأسباب التي أدت إلى انتشارها ما يعرف بظاهرة الحراك العالمي (Global Mobility)، والتي من أهم مظاهرها النمو المطرد في أعداد الموظفين العاملين في الشركات متعددة الجنسيات (Multinational Companies)، أو منسوبي المؤسسات الدولية الذين تضطروهم ظروف العمل للترحال عبر الدول المختلفة بصحبة عائلاتهم وأطفالهم، ومن ثم يحتاجون لإلحاق أبنائهم بمؤسسات تربوية ملائمة تلبي احتياجاتهم التربوية والثقافية، ولاسيما عندما تعجز نظم التعليم بالدول المضيفة عن الوفاء بهذه الاحتياجات؛ فكما تشير إحدى الدراسات هناك عوامل عديدة قد تحول دون إلحاق أبناء المهاجرين بالمدارس المحلية، منها أن لغة التعليم في هذه المدارس قد لا تكون مناسبة لهم، أو أن نظام التعليم المحلي قد لا يُعد الأطفال بشكل ملائم للالتحاق بالتعليم العالي لدى عودتهم إلى بلدانهم، أو بسبب ما قد يرونه من فرق في مستوى التعليم بين بلدانهم الأصلية والبلدان المضيفة، ومن ثم ظهرت المدارس الدولية كبديل مناسب لتلبية الاحتياجات التربوية لأبناء هؤلاء المهاجرين. (xi)

كما تشير دراسة أخرى إلى عامل آخر من عوامل انتشار المدارس الدولية، وهو ما يتعلق بالتغيرات في التركيبة السكانية للمدرسة (School Demographics)؛ فالمدارس الدولية لم تعد تخدم فقط أبناء النخبة المغتربة، بل اتسعت خدماتها لتشمل مجتمعًا طلابيًا أكثر تنوعًا يضم أعدادًا متزايدة من الطلاب المحليين من أبناء البلد المضيف، ومن بين أسباب هذه الظاهرة ما ذكره هايدن وطومسون من رغبة أولياء الأمور في حصول أبنائهم على شهادات ثانوية تمكنهم من الحصول على قبول في الجامعات العالمية في الدول المختلفة مثل شهادة الثانوية البريطانية (The International General Certificate of Secondary Education) (IGCSE) أو شهادة البكالوريا الدولية (International Baccalaureate) (IB)، كما تشير دراسة أخرى إلى ضعف ثقة أولياء الأمور في جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها نظم التعليم الوطنية، والرغبة في الحصول على تعليم عالي الجودة باللغة الإنجليزية يمكن الأبناء من الحصول على وظائف مناسبة في المستقبل كعاملين إضافيين للإقبال على المدارس الدولية.^(xii) ويمكن القول بأن مزيجًا من القوى والعوامل المحلية والعالمية يؤثر بدرجات متفاوتة على مدى انتشار المدارس الدولية في البلدان المختلفة.

وفي نفس السياق، أشارت إحدى الدراسات إلى مجموعة من الأسباب التي أدت إلى ظاهرة انتشار المدارس الدولية، كان من بينها:^(xiii)

١. وجود مبان مدرسية على مستوى عال من الإعداد والتجهيز مما يهيئ بيئة تعليمية أفضل.
٢. الاهتمام بالأنشطة الصفية واللاصفية التي تشجع ميول الطلاب واستعداداتهم وتحقق رغباتهم.
٣. وجود هيئة تعليمية على مستوى عال من الإعداد ولديهم قدرة على مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، وعلى استخدام استراتيجيات متنوعة وحديثة في التدريس.
٤. محدودية المقررات في هذه المدارس مما يسمح للطلاب بأوقات لممارسة الأنشطة.

٥. انخفاض كثافة الفصول مما يسمح بالتلقي الجيد وفرص الحوار وتشكيل المهارات بشكل أكثر تركيزًا.
٦. تكامل التجهيزات الخاصة بهذه المدارس من حيث توظيف التكنولوجيا، وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية والرياضية للطلاب.
٧. الاهتمام الكبير بالطالب سواء داخل المدرسة أو خارجها.
٨. تنمية طرق البحث والتفكير لدى الطلاب وقلّة الاعتماد على الحفظ وسرد المعلومات وإتاحة الفرصة للطالب لكي يعبر عن ذاته.
٩. اكتساب اللغة الأجنبية بطريقة صحيحة وبشكل مميز.
١٠. قلّة الاعتماد على الكتب المدرسية كمصدر رئيس للتعليم والتعلم، حيث تعتمد هذه المدارس على مصادر أخرى مساعدة في اكتساب المفاهيم العلمية والمهارات الحياتية.

وعلى الرغم من أن المدارس الحكومية هي الأكثر عددًا في جميع أنحاء العالم إلا أن المدارس الدولية تمثل تصحيحًا للتعليم المحلي، وتعوض المنفعة الأقل - غالبًا - الموجودة في التعليم المقدم في المدارس الحكومية، كما أنها تعد وسيلة فعالة لإكساب مواطني البلد مؤهلات مقبولة عالميًا، وكذلك زيادة الفرص المتاحة أمامهم لاختيار مدارس ذات جودة عالية، لا يوجد مثل لها في المدارس الحكومية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإنفاق من قبل الدولة المضيفة على مدارسها. (xliii)

ومع ذلك، يمكن النظر إلى المدارس الدولية، مثل جميع نماذج المدارس، على أنها ساحة أو "ميدان" حيث يمكن للوكلاء أو الممثلين لها استخدام الاستراتيجيات أو "الألعاب" لحماية مواقعها وتحسينها. علاوة على ذلك، غالبًا ما يكون لدى المدارس الدولية على وجه الخصوص، نظرًا لتنوع الثقافات التي تعمل في هذا المجال، مجموعة معقدة من الافتراضات فيما يتعلق بالروتين الخاص بها، بالإضافة إلى معايير مقبولة للسلوك الاجتماعي (العادات)، والتي تؤثر على العلاقات والوكالة وهوية المدرسة ومكانتها. (xliiv)

يتضح مما سبق، أن من أهم أسباب انتشار المدارس الدولية زيادة الحراك العالمي للقطاعات التجارية والمهنية والدبلوماسية، والتي من أهم مظاهرها النمو المطرد في أعداد

الموظفين العاملين في الشركات متعددة الجنسيات أو منسوبي المؤسسات الدولية الذين تضطروهم ظروف العمل للترحال عبر الدول المختلفة بصحبة عائلاتهم وأطفالهم، بالإضافة إلى زيادة رغبة أولياء أمور الطلاب المحليين (أبناء الدول) المضيفة في إلحاق أبنائهم بتلك المدارس، لإتقان اللغة الأجنبية بطريقة صحيحة، بجانب الطموحات المهنية والأكاديمية للأبناء باستكمال دراستهم الجامعية، والاعتراف بهذه المدارس وبمخرجاتها على المستوى الدولي، بالإضافة إلى أوجه النقد الموجهة للمدارس الحكومية في الدولة المضيفة، نتيجة ضعف الإنفاق على تلك المدارس.

ثانياً: مفهوم المدارس الدولية وأنواعها وخصائصها

تشير الأدبيات ذات العلاقة إلى أن ثمة جدال كبير حول تعريف مصطلح "المدارس الدولية"، حتى أن البعض وصفه بأنه مصطلح يستعصى على التعريف بشكل واضح ومحدد، معللاً ذلك بالتباين الشديد في المدارس الدولية، وبكثرة عدد المؤسسات التربوية التي تصف نفسها بأنها "دولية" لأسباب مختلفة تتعلق بطبيعة الطلاب الذين يلتحقون بها، وطبيعة المناهج التي تتبناها، والتسويق والمنافسة مع المدارس الأخرى، بالإضافة إلى رسالة المدرسة وطبيعة الثقافة السائدة فيها؛ فعلى سبيل المثال هناك مدارس دولية تخدم مجتمعاً طلابياً متنوعاً ثقافياً، ومن ثم تقدم برامج تعليم دولية مثل برنامج الثانوية العامة البريطانية الدولية (IGCSE)، أو برنامج البكالوريا الدولية (IB)، في حين أن هناك مدارس أخرى تقوم الحكومات الوطنية بإنشائها خارج السياق الوطني لخدمة أبنائها في الخارج (مثل المدرسة البريطانية التي تخدم أبناء البريطانيين في الخارج، أو المدرسة الفرنسية التي تخدم أبناء الفرنسيين في الخارج وهكذا)، وتقوم هذه المدارس بتدريس المناهج الوطنية للطلاب الذين ينتهون الالتحاق بالجامعات في بلدانهم الأصلية، ولا شك أن هذا التباين سينعكس بطبيعة الحال على الفلسفة التربوية التي تتبناها المدارس الدولية، حيث يؤكد ماكينزي وزملاؤه أن مصطلح "مدرسة دولية" في حد ذاته لا يشير بالضرورة إلى فلسفة أو ثقافة تربوية بعينها تتبناها هذه المدارس، إذ من الممكن أن تتشابه هذه المدارس أو تختلف في فلسفتها التربوية بحسب ظروفها والسياق الاجتماعي والثقافي الذي تنشأ فيه. (xiv)

ورغم هذا التباين الواضح بين المدارس الدولية وصعوبة وضع تعريف واضح ومحدد لها، كانت هناك بعض المحاولات لتعريف المصطلح، منها: أن المدرسة الدولية تشير إلى "مؤسسة تعليمية تقع خارج البلد الأصلي لمن تقدم لهم خدماتها التعليمية، وتتمثل المهمة الأساسية لهذه المدارس في تقديم منهج باللغة الإنجليزية، بناءً على التقاليد الغربية، للأطفال المغتربين من الولايات المتحدة أو مجموعات المغتربين الوطنية الأخرى، بما في ذلك المواطنين المحليين".^(xvi)

ويشير مصطلح المدرسة الدولية إلى "المدرسة التي تُركز على برنامج التعليم الدولي مع هيئة طلابية وهيئة تدريس في الغالب متنوعة ثقافيًا ولغويًا. وهي مدرسة مستقلة عن أي نظام تعليمي وطني، وتقدم منهجًا يختلف عن منهج البلد المضيف، حيث يركز المنهج على التعليم الدولي، مع الاستجابة لمتطلبات وزارة التعليم في البلد المضيف. وتقع المدرسة عادةً، وليس دائمًا، في الخارج بعيدًا عن بلد جنسية الطالب، كما تتضمن المدرسة هيئة طلابية متعددة الجنسيات ومتعددة اللغات، حيث تكون اللغة الإنجليزية أو ثنائية اللغة هي لغة التدريس. كما يوجد في بعض المدارس الدولية طلاب محليون من الدولة المضيفة يدفع آباؤهم رسومًا دراسية عالية حتى يتعلم أطفالهم التعليم الدولي ويتعلمون بلغة المدرسة الدولية ويحصلون على المؤهلات اللازمة للتقدم لدراسات التعليم العالي في الخارج. كما تمنح المدرسة الأولوية لتطوير "العقلية الدولية" بين طلابها.^(xlvii)

كما تُعرف المدرسة الدولية بأنها مؤسسة تقدم لطلابها تعليمًا دوليًا من خلال وسيلة معينة تتمثل في مناهجها، أي التعلم المخطط لها؛ فالمنهج الدولي هو الخيط الذي يربط بين أنواع مختلفة من المدارس الدولية سواء كانت مرتبطة رسميًا بالأمم المتحدة؛ أو كانت ممولة من الدولة أو من القطاع الخاص، أو ربحية أو غير هادفة للربح؛ وأن تكون أيضًا متعددة الثقافات من حيث الموظفين والطلاب؛ سواء كانت موجودة في نصف الكرة الشمالي أو الجنوبي، أو في قلعة من العصور الوسطى، أو في حرم جامعي من الخرسانة والزجاج. ومثلما يمكن وصف العناصر الأساسية لتعليم علمي جيد، أو تعليم موسيقي، أو تعليم شامل، أو تعليم مونتيسوري، فمن المؤكد أنه من الممكن وصف العناصر الأساسية للتعليم الدولي.^(xlviii)

في ضوء التعريفات السابقة، يمكن القول بأن المدارس الدولية هي مدارس تقدم تعليمًا يبدأ من مرحلة رياض الأطفال حتى المرحلة الثانوية مقابل رسوم مرتفعة من خلال منهج يختلف عن المنهج المطبق في المدارس الأخرى بالبلد المضيف، حيث تضم طلابًا ومعلمين من ثقافات متعددة، وتمنح شهادة دولية تتيح لطلابها استكمال الدراسة بأي مكان في العالم.

وفي هذا السياق، حاول العديد من المتخصصين تحديد طبيعة المدرسة الدولية، حيث ميزها البعض على أساس: طبيعة الطلاب متعددي الجنسيات، والجهة التي أنشأتها، أو من يملك المدرسة أفراد أو أولياء أمور الطلاب أو حكومة أجنبية؟ وما إذا كانت المدرسة تنتمي أو تستحق الانتماء إلى جمعية المدارس الدولية (International Schools Association) (ISA). وبالنسبة إلى البعض الآخر، تضم المدارس الدولية: عددًا كبيرًا من طلاب البلدان غير المضيفة، وهيئة تدريس متنوعة، ومنهج مركب من أفضل عناصر العديد من النظم الوطنية، ومجلس إدارة يعكس طبيعة الهيكل الطلابي. كما حدد البعض نوعين من المدارس الدولية هما: "المدفوعة بالسوق" و"المدفوعة بالأيديولوجية". حيث نشأت المجموعة "المدفوعة بالسوق" من احتياجات مجتمعات المغتربين المعينة" ورغبة في الاستجابة لتلك الاحتياجات. أما تلك التي كانت "مدفوعة بالأيديولوجيا" فقد تأسست لغرض صريح وهو "تعزيز التفاهم والتعاون الدوليين"، وهي مفاهيم تدعم الغرض من التعليم الدولي. كما تُعد طبيعة المنهج أمرًا أساسيًا في التصنيف؛ بحيث يلبي المنهج احتياجات الطلاب المغتربين، وربما المتنقلين دوليًا بدرجة عالية و/ أو يعزز الوعي والتعاون الدوليين. ولذا تكون هذه المناهج ذات الطابع الدولي الواضح، مثل منهج البكالوريا الدولية، سمة مميزة للمدارس الدولية. ومع ذلك، فإن العديد من المدارس التي تصف نفسها بأنها "دولية" تقدم مناهج مقرها الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة. ولقد أدى هذا التناقض الواضح إلى تطوير مصطلحات مثل "العقلية الدولية" لوصف المدارس الدولية. (xlix)

ولذا كان فهم التعليم الذي تمت صياغته في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان لليونسكو في عام ١٩٤٨ هو مثال على الدافع المعياري لتأسيس هذه المدارس: "يجب أن يستهدف التعليم التنمية الكاملة لشخصية الإنسان وتعزيز احترام حقوق الإنسان والحريات

الأساسية. كما يجب أن يعزز التفاهم والتسامح والصداقة بين جميع الأمم والجماعات العرقية أو الدينية، ويعزز أنشطة الأمم المتحدة لحفظ السلام". فلقد كان هناك تأثير كبير لليونسكو في مجال التعليم الدولي وعملية تأسيس المدارس الدولية، حيث شاركت اليونسكو في تحديد أهداف التعليم الدولي ووضعت وصفاً مفصلاً لخصائص الشخص "ذي العقلية الدولية"⁽ⁱ⁾.

يتضح مما سبق، إن الأمر الأساسي لفهم مجال المدارس الدولية هو حقيقة أن هناك عددًا من المؤسسات الدولية المعترف بها جزئيًا كمؤسسات غير ربحية تعمل في سياق المدارس الدولية، مثل جمعية المدارس الدولية، ومنظمة البكالوريا الدولية، والمجلس الأوروبي للمدارس الدولية (the European Council of International Schools) (ECIS). ويتمثل أحد أهداف تأسيس هذه المؤسسات في الجهد المبذول لتوحيد المدارس الدولية نظرًا لتنوعها، مثل إدخال منهج دولي أو مؤهلات دخول للتعليم العالي متوافقة دوليًا. وفي عام ١٩٥٣، أسست اليونسكو أيضًا ما يسمى بالمدارس المنتسبة لليونسكو، والتي يمكن فهمها على أنها نموذج مدرسة دولية تهدف صراحة إلى تعزيز الفهم الدولي للتعليم.⁽ⁱⁱ⁾

وبما أن التعليم الدولي اتخذ مناهج مختلفة. قُسمت المدارس الدولية إلى ثلاث فئات من الدولية: (١) أحادية الجانب (مثل المدارس البريطانية والأمريكية)، (٢) ثنائية (مثل اتفاقيات تبادل الطلاب/ المعلمين)، (٣) ومتعددة الأطراف (مثل مدارس الأمم المتحدة).⁽ⁱⁱⁱ⁾

ويمكن تصنيف المدارس الدولية على النحو التالي:⁽ⁱⁱⁱ⁾

١. المدرسة الدولية التقليدية من النوع (أ): هي "مدرسة تم إنشاؤها لتقديم التعليم للأطفال من الآباء المتنقلين عالميًا"، ولديها "مزيج ثقافي كبير من الأطفال". ويشار إلى المدارس من هذا النوع أحيانًا باسم "النوع القياسي"، أو "النوع المثالي". عادة ما يتم تمويلها من القطاع الخاص، مع دفع الآباء للرسوم، لكن لا يتم إدارتها تجاريًا على أساس الربح. غالبًا ما يتم إنشاؤها في المواقع التي يأخذ فيها الوالدين (أو أحد الوالدين) مهمة عمل لمدة عام أو أكثر. هذه المدارس بشكل عام صغيرة وذات موارد محدودة، أو كانت كذلك في البداية. وغالبية الطلاب

الملتحقين بالمدارس من النوع (أ) هم من المغتربين، عادةً من الدول الغربية وليس من المنطقة المحلية، واللغة الإنجليزية هي وسيلة الاتصال المنطوقة والمكتوبة. غالبًا ما تُدار هذه المدارس كتعاونيات بين أولياء الأمور، أو بدأت بهذه الطريقة، وغالبًا ما تكون مشاركة الوالدين كبيرة. كما شكلت مدارس النوع (أ) جمعيات عضوية طويلة الأمد، مثل المجلس الأوروبي للمدارس الدولية (ECIS) ، الذي تأسس في عام ١٩٦٥.

٢. **المدارس الأيديولوجية الدولية من النوع (ب):** هي تلك المدارس الملتزمة بالتعليم من أجل السلام العالمي، وهي قليلة العدد نسبيًا. وتشمل الأمثلة كليات العالم المتحد، مثل أتلانتيك كوليدج، في ويلز في المملكة المتحدة، والمدرسة الدولية في جنيف. المدارس من هذا النوع، التي حددها البعض على أنها مدارس "رائدة"، لها شكل أيديولوجي فريد من أشكال الأممية الدولية. ويقع في قلب هذا التصنيف مفهوم العقلية الدولية. وتسعى هذه المدارس إلى ضمان منظور دولي من خلال مناهجها، على سبيل المثال من خلال مناهج البكالوريا الدولية.

٣. **المدارس الدولية غير التقليدية من النوع (ج):** تم إعادة تشكيل تصنيف المدرسة الدولية الذي يشتمل على النموذج التقليدي من النوع (أ) الذي يخدم السوق العالمية بشكل عملي، والشكل الأيديولوجي من النوع (ب) الذي يخدم السلام العالمي والعالمية، من خلال النمو السريع لنوع جديد من المدارس الدولية المصنفة على أنها النوع (ج) غير التقليدية. وتتمثل إحدى السمات الرئيسية والواضحة جدًا لهذه المدارس في أنها عادةً ما تكون مملوكة للقطاع الخاص، ويتم تشغيلها لتحقيق ربح للمالكين، على الرغم من الإقرار بأن مفاهيم العمليات الربحية والعملية التجارية والدوافع الأساسية يمكن أن يتم تكوينه بشكل مختلف. فلقد ظهرت هذه المدارس عندما حدد المستثمرون مثل هذه المدارس على أنها استثمار مربح. فمع رغبة الآباء المحليين/ الأصليين في أن يلتحق أطفالهم بالمدارس الدولية ومطالب الآباء لدفع الرسوم، في عام ٢٠٠٧، كان من المتوقع أن يهيمن على النمو المستقبلي للمدارس الدولية اهتمامات ومطالب الآباء الأثرياء المحليين. وبعد ذلك، تحقق هذا التوقع. حيث إن أغنى ٥٪ من الآباء

المحليين غير الناطقين باللغة الإنجليزية الذين يبحثون عن أماكن في المدارس الدولية لأطفالهم يُعد الآن عاملاً مهماً، إن لم يكن العامل المهيمن، في التحاق الطلاب بالمدارس الدولية. وفي ذات السياق، ترافق العدد المتزايد من المدارس الدولية الهادفة للربح مع ظهور سلاسل من هذه المدارس التي تديرها شركات تجارية مثل شركة أنظمة إدارة التعليم العالمية (Global Education Management Systems (GEMS) ومقرها دبي، والتي يمكن القول إن هذه السلاسل من المدارس الدولية هي الأكثر طموحاً وإعلاناً عن الوافدين الجدد إلى هذا المجال.

ولقد ميزت إحدى الدراسات الأنواع التالية من المدارس الدولية: (iv)

١. مدارس دولية على شكل مدارس في الخارج بها عناصر من المدارس الخاصة، أسستها دولة في بلد آخر بالخارج، وتقدم منهج ودرجة الدولة المؤسسة.
٢. المدارس الدولية في شكل مدارس خاصة تقدم المناهج الدراسية ودرجة الدولة المضيفة، والتي تقدم واحدة أو عدة مناهج أو درجات أجنبية.
٣. مدارس دولية في شكل مدارس خاصة تقدم مناهج أو شهادات دولية أو أجنبية (مثل البكالوريا الدولية).
٤. المدارس الحكومية التي تقدم لطلابها فروعاً دولية، بالإضافة إلى المناهج والدرجات الوطنية.

ومن ناحية أخرى، ظهر نهج بديل لفهم القائمة المتزايدة للمدارس الدولية، والذي

ذكر أربعة شروط أساسية لتصنيف المدرسة كمدرسة دولية هي: (iv)

١. تسجيل عدد كبير من الطلاب الذين ليسوا من مواطني الدولة التي تقع بها المدرسة.
٢. يتألف مجلس الإدارة بشكل مثالي من أجنبي ومواطنين بنفس النسب تقريباً مثل الهيكل الطلابي.
٣. سياسة الموظفين، حيث يتم تعيين المعلمين الذين مروا بأنفسهم بفترة من التكيف الثقافي؛ وبالتالي سيكونون أكثر قدرة على تقديم المشورة للطلاب الذين تعتبر هذه التجارب جديدة بالنسبة لهم.

٤. منهج دراسي يجب أن يكون "خلاصة لأفضل محتوى وأكثر الممارسات التعليمية فاعلية لكل الأنظمة الوطنية".

في ضوء العرض السابق، يتضح أنه من الصعب تحديد ماهية المدرسة الدولية، نظرًا لوجود تنوع كبير في خصائص هذه المدارس؛ حيث تصنف المدارس نفسها على أنها مدارس دولية لمجموعة متنوعة من الأسباب بما في ذلك طبيعة عدد الطلاب والمناهج الدراسية المقدمة والتسويق والمنافسة مع المدارس الأخرى في المنطقة، وروح المدرسة العامة ورسالتها.

وهناك بعض القواسم المشتركة بين المدارس الدولية؛ أولها، أنها تعتمد، كليًا أو جزئيًا، منهجًا أمريكيًا، وثانيها، أنها توظف العديد من المعلمين الناطقين باللغة الإنجليزية والذين يحملون أوراق اعتماد التدريس في بلدانهم الأصلية، وثالثها، يتكون طلابها من أبناء مواطني البلدان المضيفة، وكذلك أطفال الطلاب السابقين الذين يعملون في الشركات الدولية الواقعة بالقرب من هذه المدارس، ورابعها، أنها كمدارس معتمدة، لديها السلطة لمنح دبلوم المدرسة الثانوية الأمريكية للطلاب الذين يستوفون متطلبات المناهج الدراسية. (vi)

وفي نفس السياق، أشارت الرابطة الدولية للمكتبات المدرسية (International Association of School Librarianship (IASL) إلى مجموعة من الخصائص التي تميز المدارس الدولية عن غيرها، وتتمثل فيما يلي: (vii)

١. تسمح للطلاب بالتحويل عبر المدارس الدولية.
٢. تيسر لأولياء الأمور عملية الحراك التعليمي لأبنائهم بمرونة أكثر مما يحدث بالمدارس الحكومية التقليدية.
٣. تتسم بتنوع جنسيات طلابها وتنوع لغاتهم القومية.
٤. تقدم منهجًا دوليًا.
٥. تكون معتمدة دوليًا، من قبل العديد من الهيئات الدولية، مثل مجلس المدارس البريطانية الدولية (Council of British International Schools) (COBIS)، أو مجلس المدارس الدولية (Council of International Schools) (CIS).

٦. مفتوحة لجميع الطلبة، بمعنى أنها غير انتقائية Non-Selective.

٧. تعتمد على اللغة الإنجليزية كلغة رئيسية، أو تكون مدارس دولية ثنائية اللغة

.Bilingual

وفي استطلاع لرأي أولياء أمور طلاب المدارس الدولية، أعلن موقع قاعدة بيانات المدارس الدولية على مستوى العالم (International School Database) (ISD) أهم الخصائص والمزايا التي يبحث عنها أولياء الأمور عند اختيار المدرسة الدولية المناسبة لأبنائهم، وتمثلت تلك الخصائص في أهمية وجود معلمين أصليين (Native Teachers)، حيث حدد ٩١٪ من الآباء الذين يستخدمون هذا الموقع، أنهم عند اختيار المدرسة المناسبة يهتمون بتوافر هذا الشرط، ثم توافر أنشطة إضافية (Extra Curricular Activities) خاصة بالمناهج، ثم توافر شرط وجود لغات أكثر (Extra Languages) بالمدارس الدولية، حيث تبين أن ٣٩٪ من أولياء الأمور أكدوا على أهمية ذلك، ثم أن يكون حجم الفصل مناسباً، ومدى توافر وسيلة انتقال للمدرسة، ومدى الاهتمام بمساعدة الطلبة عند تعلمهم للغات، ومناسبة كلفة التعليم لمستوى وخلفية أولياء الأمور، ومستوى جودة التعليم المقدم بالمدرسة، وأخيراً وجود دعم من المدرسة لذوى الاحتياجات الخاصة في حالة وجودهم بالمدرسة. (viii)

من خلال العرض السابق لمفهوم المدارس الدولية وخصائصها، يتضح أنه توجد بعض الخصائص التي تشترك فيها هذه المدارس على المستوى الدولي وعلى المستوى المحلي، أبرزها أنها دولية، حيث تمنح طلابها شهادة دولية تمكنهم من إكمال الدراسة بأي مكان في العالم، بالإضافة إلى أنها تدعم الحراك الدولي للطلاب في جميع أنحاء العالم حيث تيسر لأولياء الأمور عملية الحراك التعليمي لأبنائهم بمرونة، كما أن من خصائصها أيضاً أنها تقدم منهجاً دولياً، ومن أشهر المناهج الدولية وأوسعها انتشاراً، مناهج البكالوريا الدولية، والمناهج البريطانية، والأمريكية American Diploma. كما أنها تعتمد على اللغة الإنجليزية كلغة رئيسية، أو تكون مدارس دولية ثنائية اللغة. كما تتسم المدارس الدولية بالتنوع، بمعنى أنها تتسم بتنوع جنسيات طلابها وتنوع لغاتهم القومية، وبها معلمون متنوعون؛ فمنهم معلمون من ذات الدولة الموجود بها تلك المدارس، بالإضافة لمعلمين أجانب. وأخيراً تكون المدارس الدولية معتمدة دولياً، من قبل

العديد من الهيئات الدولية، مثل مجلس المدارس البريطانية الدولية (COBIS)، أو مجلس المدارس الدولية (CIS)؛ لأن ذلك هو ما يسمح بحدوث الحراك التعليمي لطلابها.

ثالثاً: فلسفة المدارس الدولية وأهدافها:

تتميز فلسفة معظم المدارس الدولية بأنها فلسفة نبيلة، مدفوعة بالقيم، وتهتم بالتأثير الاجتماعي. وهي تتألف من التأكيدات التالية: (lix)

١. أن التنوع قوة.
٢. أن الغرض من التعليم هو عالم أفضل.
٣. أن التعليم يكون مدفوعاً بالقيم.
٤. أن يكون التعليم شاملاً.
٥. مشاركة الطلاب في خدمة المجتمع.
٦. أن يكون الطلاب منفتحين.
٧. أن مهمة المدرسة الدولية هي احترام الاختلافات.

كما تقدم المدارس الدولية ميزة اجتماعية، ولكن ثقافية بشكل أساسي، حيث يستوعب الطلاب تفاصيل العادات والتقاليد المجتمعية مثل (طرق العيش، واللباس، والذوق) واللغة، ولغة الجسد، والموقف، واللهجة) التي لا يمكن تعلمها بطريقة أخرى. (lx)

ومن جهة أخرى، يشير البعض إلى أنه لا يوجد اتفاق حول الأهداف التي تسعى المدارس الدولية إلى تحقيقها، إذ تختلف هذه الأهداف باختلاف جنسية المدرسة وطبيعة السياق الثقافي الذي تنشأ فيه، ومع ذلك فإن العديد من المدارس الدولية تستشعر مسئولية كبرى تتمثل في تعظيم استفادتها من السياق الثقافي الذي تعمل فيه لكي تقوم بتعليم أطفال من خلفيات قومية وثقافية ولغوية سوية، من خلال العمل بنشاط على تعزيز قيم مثل التسامح والتعاطف ونشر التفاهم الدولي. وبصفة عامة، يتوقع أن تقوم المدارس الدولية في إطار التربية الدولية بدور حيوي في تعميق الفهم الثقافي، ودعم التكافل الاقتصادي والمعرفي والتكنولوجي بين الأمم، ما يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الشعوب، ويتطلب ذلك من المدارس الدولية أن تسعى إلى نقل الأفراد خارج الأطر الثقافية والسياسية لمجتمعاتهم، لما لهذا النقل من أهمية في تحقيق وتطوير الانسجام بين

الثقافات، إلى جانب توعية الطلاب بمشكلات الشعوب الأخرى، وتنمية الإحساس الإنساني لديهم. (lxi)

وفي نفس السياق، لا توجد ثمة أهداف متفق عليها وموحدة لتلك المدارس جميعاً؛ حيث إن هناك اختلافات في رؤى تلك المدارس ورسالتها، ومن ثم أهدافها، وغالبًا ما تسعى المدارس الدولية- عمومًا- لتحقيق ما يلي: (lxii)

١. الوعي بتزايد التكافل بين الشعوب والأمم على الصعيد العالمي.
٢. عدم اقتصار الوعي على الحقوق وحدها، بل شموله واجبات الأفراد والفئات الاجتماعية.
٣. تعزيز التنمية الفكرية والوجدانية للفرد على النحو المناسب، بالجمع بين التعلم والتدريب والعمل.
٤. تنمية الصفات والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من تفهم المشكلات تفهما نقديا على الصعيدين الوطني والدولي، وفهم الحقائق والأفكار والآراء.
٥. تشجيع العمل مع الجماعة، والمناقشات الحرة والإسهام فيها ومراعاة القواعد الأولية التي ينبغي مراعاتها في كل مناقشة، والتحليل الرشيد للحقائق والعوامل المتصلة بموضوع المناقشة.

كما أكدت إحدى الدراسات على أنه غالبًا ما تسعى المدارس الدولية لتحقيق ما يلي: (lxiii)

١. تقديم برامج دراسية تختلف عن تلك المقدمة بالبلد المضيف.
٢. مقابلة الاحتياجات التعليمية للطلاب المقيدين بتلك المدارس.
٣. تقديم الخدمة التعليمية للطلاب الدوليين المنتمين لمجتمعات مغايرة، جنبًا إلى جنب مع أبناء البلاد الأصليين؛ الراغبين في الالتحاق بتلك المدارس.
٤. احترام التنوع الثقافي والاختلاف بين الجنسيات والثقافات المختلفة.
٥. العمل على تحقيق المساواة في تقديم الفرص التعليمية، وتقدير واحترام الطلاب كافة، بغض النظر عن عرقياتهم، ودياناتهم، وأفكارهم، وألوانهم، وجنسياتهم.
٦. تأهيل الطلاب لاستخدام الوسائط التكنولوجية المعاصرة؛ ليكونوا مواطنين منتجين عالميين.

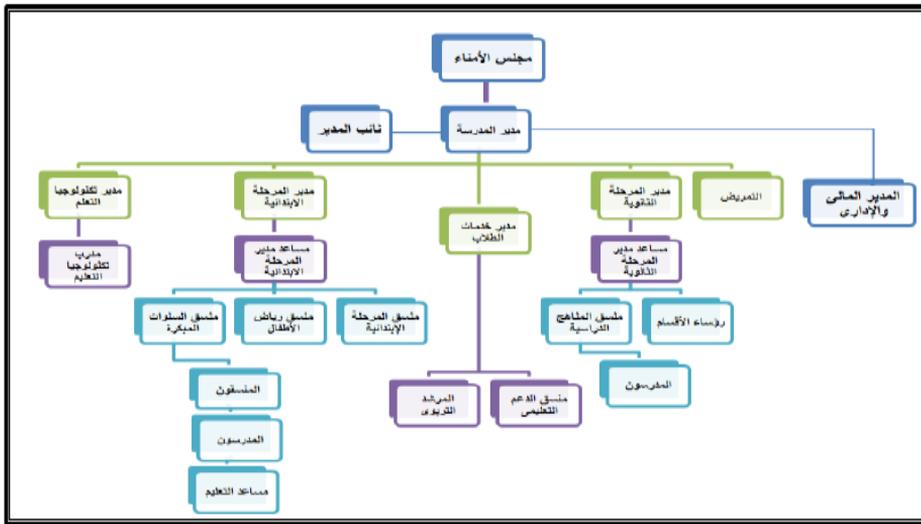
وعلى الرغم من أن المدارس الدولية تختلف فيما بينها بشكل كبير، إلا أنها جميعاً تلعب دوراً مهماً في تشكيل حياة الشباب بطريقة تسهم في تشكيل مجتمع عالمي أفضل؛ فالكيان الأكبر للمدارس الدولية والمعروف بمنظمة عضويتها نحو ١٣٠٠ مدرسة دولية، قد حددت رسالتها الأساسية في تنمية شباب ذوي معرفة واهتمام ليساعدوا في بناء عالم أفضل وأكثر سلاماً من خلال فهم واحترام الثقافات الأخرى..."، وتدور الأهداف العامة لمستويات الدراسة الثلاثة بمدارس البكالوريا الدولية الابتدائي والمتوسط والدبلوم) حول تمكين الطلاب من الحصول على معرفة متخصصة في العلوم الطبيعية والرياضيات والعلوم الإنسانية والفنون واللغات، وتشجيع الطلاب على تعلم اللغات الأجنبية كوسيلة للتواصل مع أفراد من ثقافات أخرى، وتدعيم قيم الحوار وقبول الآخر من خلال الاهتمام بإعداد المواطن العالمي، وتعريف الطلاب بالقيم العالمية الجديدة، وتمكينهم من مهارات العمل الجماعي والبحث، إلى جانب إلى تمكينهم من لغتهم الأم ودعم اعتزازهم بثقافتهم القومية. أما مدارس العالم المتحدة (UWC) (United World Colleges) وهي مجموعة تتألف من عشر مدارس، فقد حددت هدفها الرئيس في تمكين الشباب من خلال التربية الدولية والخبرة وخدمة المجتمع ليكونوا مواطنين مسؤولين لديهم وعى سياسي وبيئي وملتزمين بقيم العدل والسلام والتفاهم والتعاون مع السعي إلى تطبيق هذه القيم من خلال الفعل والقوة الشخصية. (ixiv)

يتضح مما سبق، أن أهداف المدارس الدولية تركز في مجملها على إعداد الطلاب ليكونوا مواطنين عالميين من خلال تعزيز قيم مثل التسامح والتعاطف ونشر التفاهم الدولي واحترام التنوع الثقافي، وتعميق الفهم المتبادل بين الشعوب، وتوعية الطلاب بمشكلات الشعوب الأخرى، وبتزايد التكافل بين الشعوب والأمم على الصعيد العالمي، وتنمية الإحساس الإنساني لديهم، وتنمية الصفات والمهارات والقدرات التي تمكنهم من الشعور بالمسئولية الاجتماعية، وتهمم المشكلات على الصعيدين الوطني والدولي، وتشجيع العمل مع الجماعة، والمناقشات الحرة.

رابعاً: إدارة المدارس الدولية والإشراف عليها

تتمتع المدارس الدولية عادةً بدرجة عالية من الاستقلالية في إدارتها عن بقية مدارس التعليم الوطني، وبالتالي فهي تشبه المدارس الخاصة. ومع ذلك؛ لا تعمل المدارس الدولية، كما هو الحال مع المدارس الخاصة بشكل عام، بشكل مستقل تماماً عن النظم الوطنية للتعليم. علاوة على ذلك، تتعرض المدارس الدولية لقوى السوق التي تُقيد أو تُحد من استقلاليتها لأنها تعتمد عادةً في دخلها على الرسوم الدراسية، والذي من المحتمل أن يكون مرتبطاً بوضعها ونجاحها في هذا السوق. وكما هو الحال مع المدارس في العديد من النظم الوطنية للتعليم، عادة ما يكون للمدارس الدولية هيئة إدارية، حيث تعتبر ترتيبات الحوكمة الآمنة مهمة ليس فقط لضمان حسن سير العمل بالمدرسة؛ ولكن أيضاً في اعتماد المدارس الدولية، والذي بدوره مهم للمدارس نفسها، حيث يؤكد الاعتماد أيضاً أن المدرسة مكان شرعي للطلاب لإجراء الاختبارات المحددة خارجياً للمؤهلات التي تُمكنهم من التقدم إلى مؤسسات تعليمية عليا أخرى، وبالتالي؛ فإن حصول المدارس الدولية على الاعتماد يُمكنها من جذب الطلاب من عائلات مغتربة. (ixv)

ويوضح الهيكل التنظيمي للمدارس الدولية كيف تدار هذه المدارس، وكذلك توزيع الأعمال الإدارية والمسئوليات داخل المدرسة، ويتضح ذلك من الشكل التالي: (ixvi)



شكل (١) الهيكل التنظيمي للمدارس الدولية

ويتضح من الشكل السابق المستويات الإدارية داخل المدرسة الدولية، وكيف تُدار من قبل مدير المدرسة وعدد من المديرين سواء للمراحل التعليمية أو الأقسام المتنوعة داخل المدرسة، ويقع على قمة الهيكل التنظيمي مجلس الأمناء، وهو السلطة الرقابية والإشرافية العليا على المدرسة، ويلى مجلس الأمناء في الهيكل التنظيمي مدير المدرسة، ويُعد حلقة الوصل بين المجلس والمدرسة والمسئول الأول عن التشغيل اليومي للمدرسة، ويعاونه في ذلك مجموعة من المدراء، ويُعد مجلس الأمناء هو السلطة العليا في الهيكل التنظيمي، ويقع على عاتقه مراقبة المدرسة والإشراف عليها من أجل التأكد من امتثال جميع العاملين في المدرسة للسياسات والإجراءات المتفق عليها والمحددة من قبل المجلس والصلاحيات الواسعة في التعامل مع المشكلات الكبرى التي تتعمق بثقافة المدرسة وقيمها وتقدم له التقارير من قبل الإدارة العليا بالمدرسة، ولا يشمل عمل المجلس المسائل المتعلقة بتوظيف المعلمين والكتب الدراسية وكذلك القضايا المتعلقة باليوم الدراسي والشكاوى التي ترد إلى المدرسة، ويُعد مجلس الأمناء مسئول مسؤولية كاملة عما يلي: (lxvii)

١. تحديد أهداف المدرسة وسياساتها والرؤية والرسالة والخطة الاستراتيجية.
٢. التأكد من أن المدرسة تقدم منهاجاً يحقق الأهداف المنشودة، ويمنح الطلاب حرية الاختيار لمواصلة تعليمهم ضمن نظام تعليمي دولي آخر.
٣. الموافقة على السياسة الأكاديمية للمدرسة، ونظام التعويض المالي لموظفي المدرسة.
٤. ضمان أن المدرسة لديها القوة المالية لمواصلة الوفاء بمهمتها والغرض منها.
٥. الموافقة على خطة إدارة المدرسة للعمل، وميزانيات التشغيل والاستثمار والنفقات.
٦. الموافقة على التقارير المالية السنوية للمدرسة.
٧. تقييم أداء المدرسة. وتعيين وتقييم مدير المدرسة.

٨. ضمان جودة القيادة وأعضاء هيئة التدريس والتخطيط والمراقبة والعمليات والهيكل التنظيمية والمعايير اللازمة لتحقيق الأهداف.

٩. ضمان أن المدرسة رائدة في مجال التعليم الدولي، وقادرة على تطوير المناهج، وملتزمة بضمن مفهوم التعليم مدى الحياة.

يتضح مما سبق، أن المدارس الدولية تتمتع عادةً بدرجة عالية من الاستقلالية في إدارتها عن بقية مدارس التعليم الوطني، ومع ذلك؛ لا تعمل المدارس الدولية، بشكل مستقل تمامًا عن النظم الوطنية للتعليم. كما تتعرض هذه المدارس لقوى السوق التي قد تُحد من استقلاليتها لأنها تعتمد عادةً في دخلها على الرسوم الدراسية، والذي من المحتمل أن يكون مرتبطاً بوضعها ونجاحها في هذا السوق.

وفي نفس السياق، تميل بنية مجالس إدارة المدارس الدولية إلى التوافق مع واحد من ثلاثة أنواع رئيسية هي: المجلس الذاتي الدائم، أو المجلس المنتخب، أو المجلس المعين أو الهجين من الأنواع الثلاثة. ويُعد معدل دوران مجلس الإدارة هو الأدنى في المدارس التي يتم فيها تعيين مجلس الإدارة ومعظم الأمناء (أعضاء مجلس الإدارة) من قادة المجتمع، والآباء و/ أو الخريجين السابقين. في حين أن معدل دوران المديرين هو الأعلى في المدارس التي بها مجالس تضم جميع الآباء. (lxviii).

وعلى المستوى الدولي، كتب الكثير حول دور مدير المدرسة في تحديد فعالية المدرسة. حيث ظهرت في الأدبيات الخاصة بمجال فاعلية المدرسة أو تحسينها، رسائل متسقة حول الدور الأساسي للمدير في توفير القيادة المهنية. حيث يُتوقع من المديرين عمومًا توفير القيادة، ولكن من المتوقع أيضًا أن يكونوا مديرين؛ حيث نما مصطلح القيادة ليصبح أكثر استخدامًا، مع الإشارة في العديد من المدارس إلى التغيير من فرق الإدارة العليا إلى فرق القيادة العليا، وفي بعض الأحيان يبرز عدم الوضوح فيما يتعلق بالتمييز الذي يتم إجراؤه بين المفهومين. ويقدم البعض تمييزًا مفيدًا بينهما من خلال القول بأن "القادة هم من وضعوا مسار المؤسسة؛ بينما يتأكد المديرون من اتباع المسار. فالقادة يضعون الخطط الاستراتيجية؛ ويقوم المديرون بتصميم أنظمة تشغيلية لتنفيذ الخطط. والقادة يحفزون ويلهمون؛ ويستخدم المديرون نفوذهم وسلطتهم الشخصية لترجمة تلك القوة إلى عمل منتج. وبالتالي، قد يحتاج مدير المدرسة إلى أن يكون قائدًا ومديرًا في نفس الوقت، تمامًا مثل أولئك الذين يعملون فيما يمكن تسميته بأدوار "الإدارة الوسطى" في المدرسة (مثل رؤساء الأقسام) سيحتاجون أيضًا إلى إظهار سمات القيادة في جوانب مختلفة من عملهم. (Ixix)

وبالنسبة لقيادة المدرسة الدولية، فإنه، وفي إطار التوجه نحو التنافسية والتميز، يقوم مدير المدرسة باعتباره القائد المسئول بوضع الخطط الاستراتيجية وتصميم الأنشطة التشغيلية لتنفيذها. وعادةً ما يتم وصف الشخص المسئول عن قيادة العمليات اليومية في مدرسة دولية والإشراف عليها (في المملكة المتحدة، على سبيل المثال)، بعبارات عامة كمدير أو قائد، مع لقب محدد لرئيس أو مدير المدرسة، بينما في المدارس الدولية (بخلاف تلك التي لها روح بريطانية خاصة)، عادةً ما يوصف مثل هذا الشخص بأنه مسئول. ويتم استخدام عدد لا يُحصى من الألقاب لوصف هذا الدور، بما في ذلك، الرئيس، أو مدير المدرسة، أو الناظر، أو المدير التنفيذي، أو المشرف، أو المدير العام، أو المدير. وعلى الرغم من أنه يتم استخدام هذا اللقب الأخير (المدير) أحيانًا للإشارة إلى الرئيس، إلا أنه في حالات أخرى، يتم استخدامه لوصف المسؤولين عن إدارة مرحلة تعليمية معينة من المدرسة (مثل مدير المرحلة الثانوية ومدير المرحلة الابتدائية)، الذين يقدمون تقاريرهم إلى المدير العام.^(lxx)

يتضح مما سبق، أن المدارس الدولية عادة ما يكون لها هيئة إدارية، تتولى ترتيبات الحوكمة الآمنة للمدرسة، والتي تعد مهمة ليس فقط لضمان حسن سير العمل بها؛ ولكن أيضًا في اعتمادها، والذي يُمكنها من جذب المزيد من الطلاب. وفي جميع الأحوال، تُعد قيادة المدارس الدولية هي حجر الأساس في تحقيق النجاح المتواصل بهذه المدارس في بيئة تعليمية تتميز بالتنافسية والتطور السريع، ويتوقف نجاح الممارسات الإدارية ومبادرات تحسين المدارس الدولية على فعالية قيادتها، ويتحمل مدير المدرسة المسئولية العامة عن التشغيل اليومي للمدرسة وإدارتها من أجل تعليم الطلاب وتحقيق الرفاهية لهم، والمحافظة على التواصل الفعال مع جميع أعضاء المجتمع المدرسي من خلال مجموعة من الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة الدولية، والتي تتمثل في الآتي:^(lxxi)

١. تنفيذ قرارات مجلس الأمناء، والتأكد من أن ممارسات المدرسة تتوافق مع سياستها.
٢. التأكد من أن سياسات وإجراءات المدرسة تتوافق مع قانون التعليم وقوانين بيئة العمل.
٣. الموافقة على النفقات اللازمة في حدود الميزانية المعتمدة.
٤. حضور اجتماعات مجلس الأمناء، وتقديم المعلومات إلى المجلس على النحو المطلوب.
٥. الإشراف على جميع الجوانب التي تتعلق بالطلاب ورعايتهم ورفاهيتهم.
٦. جمع المعلومات الضرورية المتعلقة بالطلاب وتخزينها، والتأكد من مراقبة حضورهم.
٧. وضع الجداول الزمنية المناسبة، ومراقبة توزيع أعباء العمل بين المعلمين والموظفين الآخرين.
٨. التأكد من أن المعلمين ومساعدتي الفصول الدراسية يؤدون واجباتهم بشكل فعال.

كما توضح إحدى الدراسات أن قيادة المدارس الدولية تمتلك أبعادًا تجعلها متميزة عن المدارس الأخرى كالأبعاد "الدولية" للعوامل "الواقعية"، و"المثالية" لقيادة المدارس الدولية. كما تم تحديد موضوعات متعلقة بالموارد البشرية مثل توظيف المعلمين، والاحتفاظ بهم، والتحفيز، وتشكيل فرق عمل فعالة، ومشاركة المجتمع. كل موضوع من هذه الموضوعات له بُعد دولي فريد، وغالبًا ما يتعلق بمخاوف المغتربين. فمن السهل تخيل كيف أن الفئات الأخرى من الاهتمامات العملية لها أبعاد دولية أيضًا، مثل تنقل الطلاب، وتسجيل الأسرة، وشراء المواد، والامتنال للقواعد التنظيمية بالمدرسة، وغيرها. وبالنسبة للبعد المثالي للتعليم الدولي، فإنه يشمل تطوير الوثائق المدرسية مثل الرؤية والرسالة، وبناء الإجماع، والحفاظ على الاستمرارية نحو رؤية تركز على قيم الأممية، والتفاهم الثقافي، والمفاهيم ذات الصلة. (lxii)

كما أن قادة المدارس الدولية يسعون جاهدين للاحتفاظ بمعلمين جيدين من أجل الاستمرارية، وتحسين تحصيل الطلاب بشكل نهائي، مما يستلزم أن يكونوا على دراية بتأثيرهم وتفاعلهم مع المعلمين على أساس يومي وأثره على نجاح مدارسهم. (lxxiii)

ويشير تصنيف المدارس الدولية على أنها "مدفوعة بالسوق" أو "مدفوعة بالأيدولوجية" - كما سبق ذكره من قبل - إلى قضيتين أساسيتين في مجال حوكمتها؛ يتعلق الأول بمسائل الملكية الخاصة، والثاني بمن يستجيب للسوق من خلال إنشاء مدرسة دولية والمحافظة عليها؛ حيث تشير فئة مدارس "الأيدولوجية" إلى الأفكار التي تعكس الهدف الأساسي للمدرسة؛ بينما يقدم البعض منظورًا تعليميًا حول الأيدولوجية الأساسية للمدارس الدولية، فقد يكون ماليًا في المقام الأول على سبيل المثال، لتوليد الأرباح للمالكين. وقد تؤثر الملكية على عملية صنع القرارات، خاصة ذات الطبيعة الإستراتيجية، وبالتالي فهي مرتبطة بشكل مباشر بالحوكمة. كما قد تكون المدارس الدولية مملوكة (كعمل تجاري) من قبل مالك واحد أو مجموعة من أصحاب الأسهم. وستكون مثل هذه المدارس في فئة الملكية الخاصة. كما قد تكون المدارس الدولية مملوكة من قبل هيئة أو مؤسسة، وفي هذه الحالة لن تكون المدرسة مملوكة ملكية خاصة لفرد أو مساهمين، بل ستكون هذه المدارس في فئة ملكية المجتمع. ومن خلال التمييز بينها، يتم إنشاء أربع مجموعات من المدارس الدولية هي: خاصة هادفة للربح؛ خاصة غير هادفة للربح؛ مجتمعية (community) (مجموعة، ملكية مشتركة، وحدة) غير هادفة للربح؛ وأخرى مجتمعية (community) من أجل الربح. مع الإقرار بأن المدارس في هذه الفئة الأخيرة من المحتمل أن تكون نادرة عمليًا. لذا من المحتمل أن تختلف طبيعة إدارة مدرسة دولية ما وفقًا لموقعها في منطقة معينة من شبكة تلك المدارس. (lxxiv)

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن جميع المدارس غالبًا تعمل في حدود إمكانياتها المالية لضمان استمراريتهما في السوق. ومع ذلك، يمكن أيضًا تشغيل المدارس الدولية لتحقيق ربح مالي إما لصالح المالكين أو المساهمين بشكل مباشر، أو لإنشاء موارد لتطوير عمل المدرسة. (lxxv)

وعلى المستوى الدولي، تشرف العديد من المؤسسات والجمعيات الدولية على المدارس الدولية وتقدم لها المساعدات، مثل جمعية المدارس الدولية (ISA)، ومنظمة البكالوريا الدولية (IB)، والمجلس الأوروبي للمدارس الدولية (ECIS)، فعلى سبيل المثال تنتمي العديد من المدارس الدولية إلى جمعية النهوض بالتعليم الدولي (Association for the Advancement of International Education) (AAIE). وتهدف هذه الجمعية إلى دعم أفضل الممارسات القيادية والمهنية في المدارس الدولية. وهي ليست فقط منتدى لقادة هذه المدارس، ولكنها أيضًا تسمح بتطوير الشراكات مع الجمعيات والمؤسسات الأخرى في جميع أنحاء العالم. كما تعقد الجمعية مؤتمراتًا سنويًا تناقش فيه القضايا التي تهم المدارس الدولية وتعزز التكامل من خلال تطوير البحث والمنح الدراسية. كما يتم تعزيز التطوير المهني أيضًا من خلال توفير فرص التدريب المستمر، مثل الدورات التدريبية الصيفية والندوات عبر الإنترنت التي تقدمها الجمعية على مدار العام. بالإضافة إلى الانضمام إلى جمعية النهوض بالتعليم الدولي (AAIE)، تنتمي أيضًا العديد من المدارس الدولية إلى المؤسسات الإقليمية الأصغر. على سبيل المثال، تستقطب رابطة المدارس الأمريكية في أمريكا الجنوبية (AASSA) (Association of American Schools of South America) أعضائها من جميع المدارس الدولية في أمريكا الجنوبية.^(lxvii)

وباستقراء ما سبق، يمكن القول بأن قيادة المدارس الدولية هي حجر الأساس في تحقيق النجاح المتواصل بهذه المدارس في بيئة تعليمية تتميز بالتنافسية والتطور السريع، ويتوقف نجاح تحسين المدارس الدولية على فعالية قيادتها، كما أن قيادة المدارس الدولية قد يكون لها بعض الأبعاد المهمة التي تجعلها متميزة عن المدارس الأخرى. وتتمثل في الأبعاد الدولية كالواقعية والمثالية لواقع هذه المدارس. وتشرف العديد من المؤسسات والجمعيات الدولية على المدارس الدولية وتقدم لها المساعدات، مثل جمعية المدارس الدولية (ISA)، ومنظمة البكالوريا الدولية (IB).

المحور الثاني: السيادة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية

يتضمن هذا المحور الأسس الفكرية للسيادة الاستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم السيادة الاستراتيجية وخصائصها:

تسعى جميع المؤسسات إلى أخذ زمام المبادرة في المشهد التنافسي من خلال إضافة قيمة للعملاء ومحاولة تحقيق احتياجاتهم ورغباتهم، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. والسيادة الاستراتيجية هي نهج جاد وحديث ومتداخل مع بعض العلوم الأخرى (السياسة والاقتصاد والقانون والإعلام والاتصالات). لذا يجب على المؤسسات متابعة التنمية وللحاق بها من خلال موازنة نفسها مع مواردها وقدراتها التنافسية للوصول إلى السيادة الاستراتيجية. (lxxvii)

ولقد ظهر الاهتمام المتزايد بمفهوم السيادة الاستراتيجية من قبل شركات القطاع الخاص في السنوات الأخيرة وسعيها لتمتلك السيادة الاستراتيجية في الأسواق، خاصة، وأن الشركات تحاول دائماً تقليل الضغط التنافسي من أجل الوصول إلى حالة من الاستقرار وتوافر الابتكار الذي تشتد الحاجة إليه في مجال الإدارة الاستراتيجية والوصول إلى مفهوم يكفي لوقت أطول لوضع استراتيجيات الأسواق الناشئة (النامية). (lxxviii)

والسيادة الاستراتيجية ليست مصطلحاً حديثاً أو اختراعاً بشرياً؛ بل هي أساس الصراع البشري منذ بداية الزمان. وأفضل وصف للسيادة في هذا السياق هو "الهيمنة"؛ فالهيمنة هنا أقوى في التعبير مقارنة بالمصطلحات الأخرى المحتملة المتعلقة بها مثل القوة أو النفوذ أو استبعاد المنافسين؛ وذلك على الرغم من أن هذه الشروط كلها متطلبات للهيمنة. باختصار، السيادة الاستراتيجية تعني القدرة على تغيير قواعد اللعبة والتحكم في اتخاذ القرار. وهذا هو بالفعل المحرك الرئيسي للهيمنة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. وبالتالي، منح هذا للشركات الهيمنة النهائية على الحياة الاجتماعية للبشرية بسبب الحصول على الامتيازات القانونية والاقتصادية. (lxxix)

ويُعد (Richard D'Aveni) أول من استخدم مصطلح السيادة الاستراتيجية في مجال الأعمال. ويرى أن الفوز باللعب في مجال الأعمال يتطلب أنماطاً خاصة من القوة، التي لا تعكس فقط إبراز المساحة الخاصة به، وإنما للتأثير في المواقع والمناورة، وهذه القوة تعطي القدرة على تحديد مجال المنافسة كوسيلة للتغلب على الفوضى،

والنماذج العالمية الملائمة، فهذه القوة تسمى بالسيادة الاستراتيجية. ويوفر مفهوم السيادة الاستراتيجية نظرة موحدة عن الاستراتيجية، وكذلك القدرة على تأسيس قواعد اللعبة في أي نقطة معطاة من الزمن، ونشوء السيطرة هي جزء من السيادة الاستراتيجية، وتحدد المؤسسة ذات السيادة الاستراتيجية القواعد باستعمال نماذج مختلفة من الفجوات. (lxxx)

جاءت كلمة سيادة (Supremacy) من أصل إنجليزي، حيث إنها مشتقة من الكلمة اللاتينية (Supremes)، والتي تعني أعلى مستويات القوة والتأثير. وتمنح السيادة القدرة على إنشاء علاقات تنافسية وتعاونية بين مجالات النفوذ، لذلك من الضروري تحقيق توازن بين المنافسة والتعاون بين مختلف المنافسين لتطوير السيادة الاستراتيجية، لأن المؤسسات تسعى إلى توسيع قاعدة قوتها من خلال عملية التطوير المستمرة في النمو لتحقيق فهم واضح لمفهوم التفوق الاستراتيجي. (lxxxii)

ويمكن وصف السيادة الاستراتيجية على أنها "قدرات إدارية ناتجة عن جهود مراقبة المديرين أو استشراف البيئة". وعلى الرغم من أن هذا صحيح؛ ولكنه ليس بشكل قاطع. كما أن السيادة الاستراتيجية "تمط ثقافي تدعمه إدارة المؤسسة، وينتشر على جميع المستويات، كما أنها تخلق ثقافة التفكير الاستراتيجي وتحافظ عليها وتنتشرها بين أكبر عدد ممكن من المستويات الإدارية". وتتمثل مهمة القائد الاستراتيجي في الوصول إلى موظف ومشرف ومدير يعمل ويفكر في القضايا الاستراتيجية؛ فهو يساهم في خلق قيمة استراتيجية، من خلال عملياته اليومية شبه المستمرة نظرًا لأن "هذه هي الطريقة التي تتم بها الأمور". (lxxxii)

وتعرف السيادة الاستراتيجية بأنها "هياكل عملية لرسم نطاق النفوذ للمؤسسة، والتي تم إقرارها لتحسين قوتها النسبية، بالإضافة إلى إنشاء أو تأسيس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة لكل جزء من نطاق عملها وفي كل فروعها". (lxxxiii)

كما يمكن تعريف السيادة الاستراتيجية أيضًا على أنها "بناء مزايا جديدة لتحل محل القديمة من أجل إرباك المنافسين ودفعهم لمواصلة المنافسة، وتوسيع نفوذهم عن طريق توفير قيمة لمتلقي الخدمة أو السلعة في اتجاهات لا تتعارض مع طموحات الآخرين؛ حتى يتمكنوا من تحويل مواردهم ضد المنافسين الآخرين". كما تُعرف أيضًا بأنها "قوة التنظيم وسيطرته على مناطق تنافسية كبيرة وقدرته على التأثير في تلك المجالات

الخاضعة لتأثير المنافسين الآخرين في السوق". علاوة على ذلك، يعرفها البعض بأنها "تقنية تكشف كل ما تفعله المؤسسة وسبب سعيها إلى تحقيق أهدافها المستقبلية". (lxxxiv)

إذاً من الواضح أن السيادة الاستراتيجية تعني "قدرة المؤسسة على تغيير قواعد المنافسة في مجال البيئة الصناعية لصالحها من خلال خلق حقائق إستراتيجية متميزة ومستدامة تختلف عن منافسيها داخل القطاع أو في مجال المنافسة". (lxxxv)

كما عرفها البعض بأنها "شبكة من القرارات في البيئة المضطربة وغير المتوقعة وتعنى بعملية بعيد الأمد من خلال التوسع في الأعمال التجارية"، أو هي "خلق واقع اجتماعي جديد يتم تقاسمه مع المنافسين ضمن مساحة تنافسية معينة". (lxxxvi)

علاوة على ذلك، أشار البعض إلى السيادة الاستراتيجية باعتبارها "أسلوبًا يكشف عن سبب وجود المؤسسات وسبب محاولتها لتحقيق أهدافها في المستقبل"، كما أنها تشير إلى "قوة المؤسسة وهيمنتها على مناطق تنافسية كبيرة، وقدرتها على التأثير في تلك المجالات الخاضعة لتأثير المنافسين الآخرين في السوق". (lxxxvii)

ويعرفها البعض بأنها "مزيج من الاستراتيجيات التنافسية التي تركز على الأسواق المخصصة لها، وهي محاولة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق إنشاء معيار لصناعة ما أو الهيمنة عليها". كما يعرفها آخرون بأنها "عملية تسريع للابتكار لتعزيز قدرة المؤسسة على الاستفادة من الموارد وتحقيق المزيد من الكفاءة في إنشاء أنموذج تنافسي جديد ليصبح المهيمن في الصناعة عن طريق تنفيذ استراتيجيات جديدة للتكيف مع البيئة المعقدة". كما توصف أيضًا "بالقوة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين من خلال التكامل الاستراتيجي وفرض نفسها كلاعب وحيد في الصناعة". (lxxxviii)

في ضوء التعريفات السابقة، يمكن القول بأن السيادة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية تعني "قدرتها الاقتصادية والتكنولوجية على التأثير في المنافسين والسيطرة عليهم من خلال تطبيق استراتيجيات تواكب النظام العالمي الجديد، وتقديم خدمات متميزة لجذب المستفيدين والاحتفاظ بهم بتلبية متطلباتهم بما يضمن الحفاظ على مكانتها في السوق، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة".

ومن خلال هذا التحديد لمفهوم السيادة الاستراتيجية يمكن تحديد بعض الخصائص للسيادة الاستراتيجية على النحو التالي: (lxxxix)

١. مفهوم السيادة الاستراتيجية ليس بديلاً عن المفاهيم الأخرى الموجودة في الإدارة الاستراتيجية؛ حيث ينطوي على سياق أوسع، ويضع المؤسسات على أسس أقوى، ويسمح بتحليل أكثر دقة للسياق فيما يتعلق بالمنافسة.
 ٢. السيادة الاستراتيجية أولاً وقبل كل شيء هي عقلية استراتيجية وأداة قوية لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ليس فقط بالنسبة لزيائنها بل فيما يتعلق بمنافسيها أيضاً.
 ٣. هي طريقة مثلى في مساعدة المدراء الاستراتيجيين على وضع تقييم أدق لنقاط القوة والضعف الداخلية وتقييم أكثر دقة لاقتناص للفرص وتجنب التهديدات الخارجية.
 ٤. تعبر السيادة الاستراتيجية عن الوصول إلى أعلى مراتب السلطة والنفوذ في السوق.
 ٥. يمكن وصف السيادة الاستراتيجية بالسفينة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الإبحار إلى بر الأمان، والوصول إلى منطقة (الحرية الاستراتيجية) حيث تصبح المؤسسة سيدة السوق، هي من تحدد الأسعار وتبادر بالابتكارات في أعمالها أينما شاءت وفي أي وقت أرادت، لأن لديها الحرية التامة في التصرف.
- باستقراء ما سبق، يمكن القول بأن السيادة الاستراتيجية نهج جاد وحديث ومتداخل مع بعض العلوم الأخرى مثل السياسة والاقتصاد والقانون والإعلام والاتصالات؛ يفرض على المؤسسات عامة، والمؤسسات التعليمية خاصة، والمدارس الدولية بصفة أكثر خصوصية، متابعة التنمية واللاحاق بها من خلال مواءمة نفسها مع مواردها وقدراتها التنافسية للوصول إلى هذه السيادة الاستراتيجية. كما تتسم السيادة الاستراتيجية بالعديد من الخصائص أبرزها أنها ليست بديلاً عن المفاهيم الأخرى الموجودة في الإدارة الاستراتيجية، بل هي عقلية استراتيجية وأداة قوية لتقييم الأداء الاستراتيجي للمدرسة الدولية ليس فقط بالنسبة لعملائها؛ بل فيما يتعلق بمنافسيها أيضاً، وهي طريقة مثلى في مساعدة المدراء الاستراتيجيين لهذه المدارس على وضع تقييم أدق لنقاط القوة والضعف

الداخلية وتقييم أكثر دقة لاقتناص للفرص وتجنب التهديدات الخارجية، كما أنها تعبر عن الوصول إلى أعلى مراتب السلطة والنفوذ في السوق.

ثانياً: أهمية السيادة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية:

تشكل السيادة الاستراتيجية التي تحاول معظم المؤسسات المعاصرة بلوغها أهمية كبيرة؛ وذلك من خلال الفوائد التي تحققها المؤسسة من خلالها، والتي تتمثل بقدرتها على تقليل أو حتى تغيير سلوك المنافسين بالشكل الذي يخدم مصالحها، وكذلك المقدرة على خوض سباقات تنافسية في سوق واسع؛ والذي يعد مصدرًا من مصادر التهديد بالنسبة إلى المؤسسات التي تنظر إلى السيادة الاستراتيجية ضمن بيئة أعمالها. وكذلك التقليل من النتائج الحاصلة جراء التنافس المضطرب؛ فأحيانًا قد تضطر بعض المؤسسات التي تغيير سياساتها جراء آثار الضغط التنافسي (Competitive Pressure) وبالشكل الذي يعمل على تقليل آثاره السلبية. وقد يوصف ذلك أحيانًا بالقدرة الاستراتيجية على التغيير، وهي إحدى مفاتيح تحقيق السيادة الاستراتيجية؛ فمن خلال التفاعل القائم بين البيئة والاستراتيجية يتمكن المدراء من فهم تفاصيل مؤسساتهم وتخطيط استراتيجياتها وفق بيئتهم، أو محاولة التأثير في تلك البيئة كي تتناسب ومصالح مؤسساتهم، خصوصًا إذا كانت مؤسساتهم تنظر للقدرة التي تمكنها من النجاح في البيئة، أو ترغب في تحدى وضعها الراهن من أجل تحسين موقعها في التحول إلى بيئة جديدة تتمكن من خلالها من تحقيق سيادتها الاستراتيجية. ويستنتج من ذلك أن أهمية السيادة الاستراتيجية نابعة من إدراك مؤسسات الأعمال بأن بناء المراكز التنافسية المتقدمة وقيادة الأسواق بات من الضروريات التي تعمل المؤسسات جاهدة على تحقيقها، وعدم الاكتفاء ببلوغ الأهداف التي أصبحت تقليدية في ظل نظام الأعمال المعاصر والمتمثلة بالبقاء أو النمو؛ حيث أصبحت هذه الأهداف إحدى وسائل المؤسسات في تحقيق سيادتها الاستراتيجية وليست غاية نهائية. كما أن الهدف الأشمل هو بلوغ السيادة الاستراتيجية ضمن مساحات تنافسية واسعة ومضطربة، وبالوقت نفسه تتمكن خلالها من فرض سيطرتها وهيمنتها عليها. (xc)

وفي ضوء ما سبق، يمكن تلخيص أهمية السيادة الاستراتيجية بمجموعة من

النقاط: (xci)

١. وسيلة لتقليل الضغط التنافسي وتحقيق التوازن.
 ٢. وسيلة لتشكيل القدرات والحفاظ عليها، وتقديم أفضل الخدمات للعملاء.
 ٣. بناء مزايا جديدة لتحل محل القديمة، وخلق رؤية عالمية تؤسس محفظة قوية للمؤسسة وفق نهج استراتيجي متميز يتضمن إعادة تصميم القدرات الأساسية وإيجاد توازن بين قوة الصناعة لتوسيع نفوذها.
 ٤. تحليل بيئة السوق التنافسية، بالاعتماد على بُعدين، أولهما: التأثير على العمليات الأساسية، وثانيهما: الحاجة إلى تطوير أنشطة التسويق والمبيعات.
 ٥. أحد الموضوعات المهمة في حقل الإدارة الاستراتيجية، وهي من العوامل المهمة في تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء والنمو والتكيف.
 ٦. تساعد المدراء اليوم في وضع تقويم أكثر دقة لنقاط القوة والضعف في المؤسسات، وكذلك الفرص والتهديدات.
 ٧. يزيد من قدرة المؤسسة على خلق منتجات وخدمات جديدة، وفرض هيمنتها على القطاع الصناعي والخدمي بسرعة أكبر من المنافسين الآخرين. وتعد الخدمة الجديدة بمثابة وقود لزيادة ديمومة المؤسسات.
 ٨. وضع استراتيجيات مختلفة للحفاظ على قواعد العمل في البيئة التنافسية؛ حيث إن دراسة قواعد المنافسة في كل بيئة وماهية الاستراتيجيات التي تحقق السيادة الاستراتيجية وكيفية الحفاظ عليها واستدامتها أمر ضروري؛ فتوفير البيئة المناسبة من أبرز مقومات تعزيز السيادة الاستراتيجية.
 ٩. توجيه موارد المؤسسة في المنطقة الخاصة بها، واعتماد استراتيجية تخطيطية ناجحة لخدماتها تتسجم مع البيئة المتغيرة، مع الأخذ في الحسبان التنبؤ والمفاجأة عند الدخول بأعمال جديدة وناشئة للفوز بقواعد العمل وتحقيق المصالح المشتركة للمستفيدين.
- يتضح مما سبق، أنه في ظل هذا العالم الذي تتزايد فيه معدلات التغير، تصبح السيادة الاستراتيجية مطلبًا مهمًا للمؤسسات المجتمعية؛ بل والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص؛ وذلك من أجل بقائها واستمراريتها وتحقيق الميزة التنافسية. حيث تعد وسيلة مهمة لتشكيل قدرات المدرسة الدولية والحفاظ عليها، وتقديم أفضل الخدمات

التعليمية للعملاء، بالإضافة إلى قدرتها على تحليل بيئة السوق التنافسية، كما أنها قد تساعد مديري المدارس الدولية اليوم في وضع تقييم أكثر دقة لنقاط القوة والضعف في مدارسهم، وكذلك الفرص والتهديدات، كما أنها تزيد من قدرة المدرسة الدولية على تقديم خدمات تعليمية جديدة مبتكرة، وكذلك توجيه موارد المدرسة الدولية في المنطقة الخاصة بها، واعتماد استراتيجية تخطيطية ناجحة لخدماتها التعليمية تتسجم مع البيئة المتغيرة.

ثالثاً: مبادئ السيادة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية:

تولد السيادة الاستراتيجية استراتيجيات قوية في المؤسسات التي تركز على الهيمنة على السوق بناءً على ثلاثة مبادئ: (xcii)

١. الإدراك الذي يمثل قوة خاصة من المنافسين، ويشير إلى قدرة المؤسسة على تشكيل واقع اجتماعي ينضم فيه المنافسون في القطاع الصناعي إلى المجال التنافسي.

٢. قوة الاستحواذ التي تركز على جذب ولاء "قلوب وعقول" العملاء الأساسيين؛ فهي قوة موجهة نحو العملاء، حيث تركز الشركات على الجودة والأسعار التنافسية.

٣. القوة الموجهة نحو بيئة الأعمال، وتهدف إلى تصميم بيئة أعمال تتراوح بين الدفاع والهجوم، إلى المنافسة، وفي بعض الأحيان التعاون والتحالفات لتعزيز السيادة الاستراتيجية.

وفيما يلي تفصيل لهذه المبادئ:

١. قوة الإدراك (The power perception):

تشير قوة الإدراك والمنافسة في الفضاء التنافسي إلى تأثيرهما بالواقع الاجتماعي في المناطق الجغرافية التي تم تشكيلها أو إعادة النظر فيها من خلال مشاركة المنافسين داخل مساحة جغرافية معينة؛ حيث تعطى قوة الإدراك بعض الإشارات والمناورات عن موقع المؤسسة (ملعب المنافسة)، والتي يمكن استخدامها للتأثير على المنافسين وتوجيه انتباههم نحو سوق معينة أو تغيير نيتهم نحو أسواق أخرى. وتصبح هذه الحقيقة مقبولة عن طريق التفاعل مع العديد من المنافسين وبناء الخريطة الذهنية التي يتبعها الآخرون، وبالتالي فلا يمكن التقليل من شأن قوة الإدراك فهي جوهر العقل. (xciii)

٢. قوة الاستيلاء على قلوب وعقول المستفيدين الأساسيين (Capturing Hearts and Minds):

لتطوير سياسة القوة تحتاج المؤسسات إلى قاعدة قوية تركز عليها، والتي تعني السيطرة على السوق الرئيس من خلال الجودة والخدمة والأسعار، والتي تضع المعيار الأساسي في أي سوق فيما يتعلق بتوقعات وتقدير العميل، أي أن سياسة أو آليات القوة تعني أن المؤسسة تسيطر على توقعات العميل وسلوك التوزيع لمنتجاتها، وتحظى بأرباح من سوقها الرئيس يمكن استخدامها لتمويل عمليات أخرى. (xciv)

وهكذا فإن قوة الإدراك التي بدأت بها السيادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى أسر عقول وقلوب العملاء الحاليين تعمل على تقديم الخدمة والجودة لهم وبأسعار أقل بالاعتماد على مجموعة من المعايير التي يتوقعها العملاء، وبالتالي إعادة تشكيل قواعد المنافسة. كما تركز السيادة - عن طريق تقديم قيمة مضافة للمستفيدين - على السيطرة على الأسواق الأساسية؛ فالسيادة الاستراتيجية عملية ديناميكية تتضمن إنتاج قيمة للمستفيدين الأساسيين بشكل مستمر، وأن الفشل في تحقيق ذلك يعنى إعطاء فرصة للمنافسين لكسب العملاء الخاصين بالمؤسسة، أو إغرائهم بمنتج جديد، أو القبول بمنتجات بديلة. (xcv)

٣. القدرة على تصميم بيئة أعمال ملاءمة خاصة بهم:

إن توازن القوى كطرف صالح للابتكار والكفاءة يمكن تحقيقه فقط إذا استعمل اللاعبون الرئيسون قوتهم لتعريف حدود الأسواق الرئيسة لجميع اللاعبين الرئيسين وتثبيتها واحترامها لتحقيق الاستقرار الديناميكي، وهذه الفكرة لا تحكم التنافس فقط؛ بل أنها تُغير التنافس المدمر المتمرد إلى تنافس بناء. (xcvi)

وواحدة من النتائج المثيرة للاهتمام في الصراع على السلطة هو إعادة تقييم مناطق النفوذ عن طريق إعادة التنافس فيها، ومن ثم فإن المنافسة بين المؤسسات شجعت على شكل من أشكال التعاون الضمني، وهو إعادة التعريف بحدود نفوذها. فالمنافسون قد وضعوا أنفسهم في أجزاء مختلفة من مناطق الإنتاج الجغرافية بشكل طبيعي دون اتفاقيات غير قانونية صريحة وتقسيم الأسواق إلى احتكارات (Monopolies) للسيطرة عليها. (xcvii)

وتلخيصًا لما سبق، يمكن القول بأن المؤسسات المجتمعية ومنها التعليمية، التي تسعى للهيمنة على السوق يمكنها أن تبتكر استراتيجيات قوية لتحقيق السيادة الاستراتيجية استنادًا إلى ثلاثة مبادئ؛ أولها: قوة الإدراك الذي يمثل قوة خاصة من المنافسين، ويشير إلى قدرة المؤسسة التعليمية على تشكيل واقع اجتماعي ينضم فيه المنافسون في القطاع التعليمي إلى المجال التنافسي، وثانيها: قوة الاستحواذ على قلوب وعقول المستفيدين الأساسيين، والتي تركز على جذب ولاء "قلوب وعقول" المستفيدين الأساسيين؛ فهي قوة موجهة نحو الطلاب وأولياء الأمور، بحيث تركز المؤسسة التعليمية على جودة الخدمة التعليمية المقدمة والأسعار التنافسية لها، وثالثها: القدرة على تصميم بيئة أعمال ملاءمة خاصة بها، وهي القوة الموجهة نحو بيئة الأعمال، وتهدف إلى تصميم بيئة أعمال تتراوح بين الهجوم والدفاع إلى المنافسة، وفي بعض الأحيان التعاون والتحالفات لتعزيز السيادة الاستراتيجية.

رابعًا: أبعاد السيادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية:

في إطار سعي المؤسسات عامة ومنها التعليمية، والمدارس الدولية بصفة خاصة، إلى امتلاك قواعد اللعبة، ومن ثم تحقيق السيادة الاستراتيجية بها، فإنها تركز على ثلاثة أبعاد، هي:

١- نطاق أو مجال النفوذ: (The sphere of influence)

إن ظهور العولمة وتدويل الأسواق أجبر المؤسسات على تغيير طريقة التنافس في المشاريع الحديثة وفي ظل البيئة غير المستقرة للغاية. لذلك فإن العولمة ترتبط بتحسين وتحرير التجارة بين الدول، فقد غيرت الأنماط التاريخية للاستثمار والإنتاج والتوزيع للمؤسسات. حيث تحتاج المؤسسات إلى تطوير استراتيجية تستجيب بسرعة لتغيرات السوق من أجل فهم الفرص الناشئة وبناء منطقة نفوذ متماسكة (cohesive). لذلك يُعد نطاق النفوذ قلب السيادة الاستراتيجية، وهو المحفظة الجغرافية لمنتجات المؤسسة، كما يركز على المجال الخاص بها وعلى السوق الأساسية التي تمتلكها. (xcviii)

فهو مفهوم مستعار من الجغرافيا السياسية، وهو موضوع بدأ البحث فيه مؤخرًا في الأدبيات الإدارية التي توفر إطار عمل لفحص ودراسة الهدف الاستراتيجي

لمحفظة منتجات الشركة وآثارها على السيادة الاستراتيجية، حيث يُعرف نطاق أو مجال النفوذ بأنه "ملف أو محفظة منتجات وسلع وخدمات شركة ما" (xcix)، وهو الذي يحدد المجال الاجتماعي والسوقي الذي يمكن أن يلعب دورًا داخله كقوة إستراتيجية. وعادةً ما تقوم المؤسسات العاملة في بيئات تنافسية للغاية بإعادة تخصيص الموارد لإعادة تشكيل مساحتها التنافسية نظرًا لشدة المنافسة. كما يساهم بشكل أساسي في نقل مجموعة منتجات المؤسسة في المناطق التي تتمتع بنقاط قوة وسيطرة على السوق. (c) بعبارة أخرى شغل مناطق تسويقية مختلفة تتمتع بالقوة والسيطرة في السوق.

لذلك فالمؤسسات المتنافسة في الأسواق متعددة التنافس تحقق التوازن من خلال منطقة النفوذ التي تسيطر عليها؛ ولكن عندما تكون المعلومات غير كافية قد تعطي المؤسسة حافزًا للتأثير على سلوك الخصم وكشف المعلومات، وقد تستخدم المؤسسة تخصيص الموارد لإعادة بناء منطقة النفوذ في الأسواق متعددة التنافس. ويمكن أن يحسن تخصيص الموارد من منطقة النفوذ ويقلل من المنافسة الشاملة والمدمرة. (ci)

إن إعادة تشكيل نطاق النفوذ يمثل تحديًا عمليًا؛ فكيف يمكن للمؤسسة أن تخلق وتشكل نطاق نفوذ وتدافع عنه في ظل تماثل المعلومات؛ لذلك يتأثر نطاق النفوذ للمدرسة الدولية بأربعة عناصر للحفاظ على قواعد اللعبة أو تغييرها ضمن المجال التنافسي الذي تعمل فيه المدرسة الدولية، ويتم تنظيمها على النحو التالي: (cii)

أ- **المناطق المتأثرة بالقوة**، والتي تستخدم المواقع الأمامية لتفتح لنفسها مساحة بحيث تضع قدمًا في المجال التنافسي الذي تعمل فيه، وبمعنى آخر اقتحام المؤسسة التعليمية مناطق النفوذ للمدارس المنافسة ووضع قدمًا فيها، لتبدأ في التنافس معها.

ب- **المناطق المتأثرة بالفكر**، والفكر في الأعمال هو مجموعة الاقتراحات والأفكار التي توفر قيمة للعملاء مع القوى الكبرى؛ فالمؤسسات مع السيادة لديها القيمة المقترحة التي تحمل الكثير من التأثير في قلوب وعقول العملاء. وهي تقع ضمن المجالات الرئيسية والحيوية التي تكون فيها التحالفات قوية، أي تقديم الأفكار المبتكرة التي تجعل المؤسسة التعليمية

متميزة عن نظيرتها وتجذب المزيد من المستفيدين من الطلاب وأولياء الأمور.

ج- **المناطق التي تتأثر بالفكر والقوة**، حيث يتم استخدام الفكر والقوة معاً

لإنشاء منطقة نفوذ متماسكة من المناطق المعزولة والقوية، فدور السيادة هنا أن تأسر من العقول بقدر ما تأسر من القلوب في منطقة النفوذ.

د- **مناطق القوة المعزولة أو الفارغة**، والتي يُحتمل أن تكون مفيدة في المجال

الذي لا يوجد فيه مراكز قوي، وهي المناطق الأوسع والأكثر تأثيراً في المحفظة الإنتاجية، بمعنى أن توسع المؤسسة التعليمية نطاق خدماتها الجغرافي التي تخلص من المنافسين بفتح أسواق جديدة وجذب طلاب جدد.

يتضح مما سبق، أن نطاق النفوذ يُعد قلب السيادة الاستراتيجية وجوهرها للسيطرة على مناطق النفوذ الجغرافية ضمن المجال التنافسي الذي تعمل فيه المدرسة الدولية، وذلك لتبقى اللاعب الوحيد والمهيمن على الأسواق والمستفيدين من الطلاب وأولياء الأمور.

٢- التكوين التنافسي: (Competitive configuration)

يشير التكوين التنافسي إلى إنشاء خريطة تنافسية بين جميع اللاعبين أو الأطراف الرئيسية في صناعة ما لتحديد من هو الأقوى، ومن خلال الضغط الذي يقوم به أحد الأطراف على البقية، يمكن تشخيص الأقوى داخل القطاع. حيث لا يمكن تحقيق السيادة الاستراتيجية إلا من خلال إتقان التكوينات التنافسية والقدرة على بناء عدد من التحالفات مع القوى الكبرى لتعزيز مركزها التنافسي وترسيخ مكانتها في السوق ضمن المجال التنافسي. (ciii)

ويرتبط التكوين التنافسي بتطوير ميزة تنافسية، وغالباً ما يتم تصوره على أنه قدرة المؤسسة على الدمج الفعال لمواردها وقدراتها التي تسعى إلى إنشاء كفاءات ذات قيمة مضافة يصعب تكرارها من المنافسين الآخرين. كما يساعد في توضيح سبب تمتع بعض المؤسسات بإمكانية الوصول إلى الموارد أكثر من غيرها والقدرة على دمج هذه الموارد بطريقة فعالة، والتي تعد اللبنات الأساسية للتكوين التنافسي. ويبدأ التكوين التنافسي بترجمة رؤية المؤسسة وطرق التفكير التي تتبناها، والتي تتوافق مع عناصر

التكوين التنافسي، والتي تبدو من وجهة نظره أكثر من مجرد صراع على النتائج، وهي أداة واحدة تستخدم من قبل المؤسسات في عملية أكبر لإنشاء حقول قوية ومؤثرة على التكوين التنافسي، تحدد الرؤية كيف ترغب المؤسسة في تحديد المساحات التنافسية الشاملة، وعدد القوى العظمى التي تريد التنافس معها في هذا المجال، والمكانة النسبية والقوة لجميع هؤلاء المنافسين. (civ)

كما يتم البناء التنافسي للشركة من خلال تحليل المنافسين، حيث إن بيئة المنافسة هي الجزء الأخير من البيئة الخارجية التي تتطلب البحث وتبسيط الضوء، ويركز تحليل المنافسين على كل مؤسسة تتنافس مع مؤسسة أخرى بشكل مباشر. (cv)

فالتكوين التنافسي هو المدخل إلى مناطق النفوذ لتحقيق السيادة الاستراتيجية على القوى المنافسة الأخرى، والهدف من التكوين التنافسي الفائق هو كيفية تطوير فريق ملتزم ومتحمس من العاملين بالمؤسسة، الذين يتعاونون مع العملاء ويحافظون عليهم، مما يجعل الأمر ضروريًا للمؤسسات لاتباع الأساليب الإدارية الحديثة في عملية التكوين التنافسي حتى لا تفقد كفاءتها وحجمها ومواردها الحيوية. (cvi)

إذا يمكن القول أن التكوين التنافسي هو نتيجة عمليات مدروسة ومركزة للتدريب التنافسي من خلال توجيه استراتيجية المؤسسة نحو التحالفات والشراكات. وفي هذا السياق، يستلزم أن تتأكد المؤسسة من قدراتها الداخلية والحفاظ عليها حتى تتحول هذه الشراكات إلى ميزة تنافسية وليست مجرد شراكات مقارنة بالمنافسين الآخرين. فهو عملية تنفذها المؤسسات التي تسعى جاهدة لتحقيق السيادة بشكل دوري لتحليل هيكل الصناعة في محاولة لاخترق حالة التوازن التنافسي والوصول إلى التفوق (السيادة) بالنظر إلى الاختلاف في سلوك الشركات أو المؤسسات، أو بسبب التناقض والتقلبات المتكررة في هيكل الصناعة نفسه، مما يستدعي تحليل هيكل الصناعة ومتابعته. (cvii)

يتضح مما سبق، أنه لا يمكن تحقيق السيادة الاستراتيجية للمؤسسات المختلفة، وللمؤسسة التعليمية على وجه الخصوص، إلا من خلال إتقان التكوينات أو التشكيلات التنافسية، والقدرة على بناء عدد من التحالفات مع القوى الكبرى في قطاع التعليم الدولي

لتعزيز مركزها التنافسي وترسيخ مكانتها في السوق ضمن المجال التنافسي، كما أن التكوين التنافسي يرتبط بتطوير ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية، من خلال قدرتها على الدمج الفعال لمواردها وقدراتها التي تسعى إلى إنشاء كفاءات ذات قيمة مضافة يصعب تكرارها من المنافسين الآخرين، بهدف تطوير فريق ملتزم ومتحمس من القادة والمعلمين والإداريين، الذين يتعاونون مع المستفيدين ويحافظون عليهم، كما يتم التكوين التنافسي للمؤسسة التعليمية أيضًا من خلال تحليل المنافسين لها، كما أنه من الضروري أيضًا أن تتأكد المؤسسة التعليمية من قدراتها الداخلية والحفاظ عليها حتى تتحول هذه الشراكات إلى ميزة تنافسية وليست مجرد شراكات مقارنة بالمنافسين الآخرين.

٣- الضغط التنافسي (Competitive Compression):

يشير الضغط التنافسي إلى ذلك التأثير الناتج من حدة المنافسة وشدتها بين طرفين أو أكثر في السوق. حيث يكون هذا التأثير موجهاً لطرف معين أو موزعاً على هذه الأطراف؛ ونتيجة لهذا التأثير يتولد لدى المؤسسة ردة فعل عكسية، وذلك كمحاولة منها للتخلص من هذا الضغط أو تقليل تأثيره إلى أدنى حد ممكن من أجل المحافظة على مركز المؤسسة التنافسي وبقاؤها بشكل مستمر في بيئة عملها؛ حيث يعد الضغط التنافسي أحد الوسائل التي تتبعها المؤسسات لاسيما القائدة منها في سبيل تحقيق سيادتها الاستراتيجية والحفاظ عليها. (cviii) وهو الذي يمثل قدرة المؤسسات على تحمل الضغوط التنافسية التي يفرضها المنافسون الآخرون. (cix)

أما المعنى العملي للضغط التنافسي فهو قدرة المؤسسة على تشديد الخناق على مصادر التدفقات النقدية، وتتدفق هذه المصادر إلى المؤسسة من سوق المنتجات الجغرافية، أثناء المنافسة السعرية، أو عن طريق منع قدرات المؤسسة من التوسع إلى أسواق جديدة، مما يجعل من الصعب على المنافسين مهاجمة التدفقات النقدية في جميع مجالات السوق، وقد تكون محمية بالتشريعات القانونية. (cx)

وعادة يرى الخبراء الاستراتيجيون أن الضغط التنافسي يعتمد على خمس قوى: قوة المشتري، قوة المورد، عوائق الدخول، التهديدات التي تطرحها المنتجات البديلة، والتنافس بين الصناعات. وقد تم قياس التنافس بين الصناعات بعوامل تؤثر على درجة المنافسة السعرية في السوق، كعدد المنافسين وتركزهم بمكان معين، ومعدل

النمو في الطلب، وكثافة رأس المال في الصناعة والتكاليف الثابتة، ونقص التمايز، وتكاليف التبديل، وتنوع المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعة، وحجم حواجز الخروج. ويمكن أن يكون الضغط التنافسي متمثلاً في التهديد الكمي من خلال مضاعفة حجم الحصة السوقية. (cxi)

وتنقسم أنماط الضغط التنافسي إلى أربعة أنواع:

أ. إدارة احتواء المجال التنافسي (Managed Containment): ويتمثل ذلك في التركيز على جزء ضيق من المساحة التنافسية واستهدافها بشكل كثيف. (cxii) ويستند هذا النمط من الضغط التنافسي إلى وضع إطار محدد للمجال التنافسي في أجزاء ضيقة من المساحة التنافسية. ولا يقتصر هذا النمط على المجال المستهدف، ولكنه قد يعوق النمو والتطور في الأسواق الجديدة ويحد من نطاقها. وقد تستغرق إدارة الاحتواء وقتاً طويلاً لأنها تعطي تفوقاً حاسماً؛ ولكنها تتميز بالتكاليف الأقل قياساً بالأنماط الأخرى، كما أنها أكثر قوة وفاعلية؛ لاسيما إذا بدأ العمل بسياسة الاحتواء مبكراً عندما تكون المنافسة مستقرة في المجال الخاص بها؛ وعندها تتبنى الشركة استراتيجية التطوير والنمو. (cxiii)

ب. البناء التدريجي (Gradual Constriction): يبدأ هذا النمط من الضغط من خلال الالتفاف على مجال المنافس ثم الضغط على موقعه الأساسي. ولكي يتضح هذا النمط يجب أن يمتلك المنافس صاحب المبادرة القدرة التي تمكنه من اختراق الموقع المستهدف. (cxiv) أي أنه يبدأ بمحيط المجال التنافسي، ومن ثم ينتقل تدريجياً ليتعدى المواقع الأساسية؛ أي يشمل الإقليم الجغرافي المحيط بالمنتج أو الزبائن في سوق معين، ثم يشدد الخناق ببطء على المجال التنافسي عن طريق سلسلة من التوجهات لتحقيق النجاح على المنافسين؛ لذا فلا بد من وجود حلفاء أقوياء وامكانيات مالية معقدة؛ لأن البناء التدريجي يتطلب تحركات قوية في وقت واحد وفي عدة أسواق، ومن ثم يتوقع ردود أفعال عكسية لأنه قد دفع مقابل ذلك كثير من التكاليف والأموال للوصول إلى المجال المستهدف. ويمكن استخدام هذا النمط في

المجالات الكبيرة التي تمتد إلى منتجات متعددة ومناطق جغرافية متعددة. (cxv)

ج. **التجريد المتسلسل (التسلسلي) (Sequential Stripping)** يعمل هذا النمط من الضغط التنافسي على تفكيك مجال المنافسين بشكل متسلسل من خلال استهداف كل منطقة على حدة، وهو على عكس نمط البناء التدريجي الذي يركز على الأسواق الأساسية للمنافسين بشكل مباشر. ويظهر هذا النمط بشكل كبير من خلال تنسيق المؤسسات فيما بينها التي تسعى إلى الحد من تفوق مؤسسة رائدة في السوق، حيث يتطلب ذلك إطارًا زمنيًا أطول من باقي الأنماط. (cxvi)

د. **إسقاط الدومينو (الدومنة) (Toppling Dominoes)**: يُستخدم هذا النمط من الضغط التنافسي من خلال محاولة اختراق منطقة المنافس المقابل، وذلك من خلال جمع المهارات والمواد اللازمة لدخول هذه المنطقة، ومن ثم التهيؤ لدخول منطقة أكثر حيوية وهكذا. ويتطلب هذا النمط قدرات فائقة تفوق تلك التي يستعملها المنافس في حماية منطقتة الخاصة. (cxvii) ويعمل هذا النمط من الضغط التنافسي على تغيير قواعد اللعبة والتحرك في جوهر المجال المؤثر للمنافس وفي وقت واحد، حيث يأخذ المنافس موقفًا لكي يبني دفاعات بما يمتلك من المهارات اللازمة لدخول منطقة النفوذ الحيوية. كما يستخدم المهاجم على منطقة النفوذ المواقع الأمامية لدخول المنطقة العازلة والانتقال إلى المناطق الحيوية، ويتطلب هذا المجال المستهدف أذرع قوية تمتد إلى عمق المناطق الجغرافية؛ لأن هذا النوع من الضغط التنافسي في نهاية المطاف لديه عواقب قوية وردة فعل عكسية تؤدي إما إلى: إسقاط المؤسسة، أو أن تصبح هي الرائدة وتكتسب اقتصاديات الحجم وتركز مواردها على السوق المستهدف القريب منها لتقليل المخاطر المحتملة. (cxviii)

يتضح مما سبق، أن الضغط التنافسي يشير إلى ذلك التأثير الناتج من حدة المنافسة وشدتها بين طرفين أو أكثر في السوق؛ ونتيجة لهذا التأثير يمكن أن يتولد لدى

المؤسسة التعليمية ردة فعل عكسية، وذلك كمحاولة منها للتخلص من هذا الضغط أو تقليل تأثيره إلى أدنى حد ممكن من أجل المحافظة على مركزها التنافسي وبقاؤها بشكل مستمر في بيئة عملها، ويعتمد الضغط التنافسي على خمس قوى: قوة العميل أو متلقي الخدمة التعليمية، قوة مُقدم الخدمة التعليمية، عوائق الدخول للسوق التنافسي في قطاع التعليم الدولي، التهديدات التي قد تطرحها الخدمات البديلة، والتنافس في قطاع التعليم الدولي، كما أنه يتم قياس التنافس في قطاع التعليم الدولي بعوامل تؤثر على درجة المنافسة السعرية في السوق، مثل عدد المنافسين وتركزهم بمكان معين، ومعدل النمو في الطلب، وكثافة رأس المال في قطاع التعليم الدولي والتكاليف الثابتة، وغيرها.

ومن منظور تسويقي، يمكن القول إنه، بالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة، يتم استخدام الاستراتيجيات المتذبذبة أيضًا من قبل المؤسسات التي تسعى جاهدة من أجل السيادة الاستراتيجية، وقد تتفاوت المنافسة الشرسة في الحالات التي تكون فيها قادرة على ضرب المنافس. فهي استراتيجية سيادية لأن المجال التنافسي ليس دائمًا مناسبًا؛ لذلك يتعين على الشركات التي تسعى جاهدة من أجل السيادة أن تتكيف بسرعة مع التحالفات وتتعاون مع المنافسين لتشكيل هياكل محورية لتولي عملية التحكم في السوق. ويُطلق على تلك الرغبة في الهيمنة على السوق من قبل الشركات القوية المتحالفة مع المنافسين اسم "التقلب التنافسي التعاوني". ونظرًا لأهمية التركيز على ولاء المستفيدين في جميع مراحل وأنشطة المؤسسة من خلال جذب المستفيدين، فقد تتشغل المؤسسات بمعاركها السيادية وتتجاهل التغييرات في احتياجات المستفيدين مما يؤدي إلى فجوة تنشأ بسبب قدرة المستفيد على الوصول إلى السوق الكبير عبر الإنترنت. كما يجب على الشركات الساعية إلى السيادة ألا تقعد الإرشاد للمستفيد من خلال استخدام المنصات الإلكترونية وتخصيص الميزانيات والموارد لتحليل البيانات والتعرف على التغييرات في احتياجات المستفيدين. (cxix).

وفي نفس السياق، ساهم التحول الرقمي في تمكين المؤسسات من أدوات السيادة الاستراتيجية حتى تتمكن المؤسسات من إنتاج قيمة للوصول إلى السيادة من خلال التكامل السلس للعمليات الرقمية والمادية لتحسين العمليات، أو من خلال التقارب مع

المستفيدين، أو من خلال التفوق التشغيلي. وحددت إحدى الدراسات تخصصات رقمية تعمل كمحركات ومحفزات للسيادة الاستراتيجية، تتمثل في: (cxx)

١. التميز المعلوماتي (Information Excellence): حيث يساهم "التميز المعلوماتي" في القدرة على استغلال الإمكانيات التكنولوجية للمعلومات، وتخصيص معادلات رياضية متقدمة بطريقة تخدم الهيمنة والسيادة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تحسين العمليات التشغيلية. وهذا مشابه لما فعلته شركة "أوبر" (Uber) من خلال توليف الرقمنة مع طبيعتها الميدانية والمادية للوصول إلى ما يُعرف بـ "التميز التشغيلي" مقارنة بالمنافسين؛ أي خلق قيمة فريدة للمستفيدين.

٢. "قيادة الحلول (Solution leadership): وهي عملية تفكير عميق يتبعها إجراء لتطوير المنتجات والخدمات الذكية عن طريق تحويلها من معاملات التبادل لمرة واحدة إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع المستفيدين من خلال ربط عمليات المبيعات بالتطبيقات السحابية (Cloud applications) بحيث يمكن أن تكون بيانات المستهلكين ورغباتهم أداة مرنة لتطوير حلول قيمة لذلك. كما أنها تساهم في تفضيلات المبيعات للمؤسسة مقارنة بالمنافسين التقليديين لتتحول إلى سوق استراتيجي مهيم.

٣. الابتكار المتسارع (Accelerated innovation): وهو بمثابة الرافعة لعمليات المؤسسة، وهو الاستثمار في ابتكار وتحسين المنتجات التي تتعرض للنقد من قبل المستفيدين؛ من خلال تزويد المؤسسة بحزم منتجات أسرع وأقل تكلفة وأكثر قيمة للمستفيد. ومن الأمثلة على ذلك شركة "أبل" (Apple) التي تستثمر في الابتكار لإنتاج منتجات سريعة التفرغ وذات عائدات عالية.

٤. العلاقة الوطيدة الجماعية (Collective intimacy): وهي الركيزة السلوكية للسيادة الاستراتيجية لتحويل معاملات المبيعات من مجرد علاقات مجهولة إلى علاقات تقاعلية طويلة الأجل من خلال الاستثمار في تحليل "البيانات الضخمة" لمحاكاة خصائص وسلوك المستفيدين، وبناء علاقات مريحة

بحيث تتحول المبيعات من الطلب المحتمل إلى التنبؤ بما يتناسب مع شخصية المستفيد وتفضيلاته، مثل شركة "أمازون" (Amazon).

المحور الثالث: السيادة الاستراتيجية للمدارس الدولية:

في ضوء العرض السابق للسيادة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، يمكن استخلاص النقاط التالية:

١. السيادة الاستراتيجية نهج جاد وحديث ومتداخل مع بعض العلوم الأخرى؛ يفرض على المؤسسات التعليمية، وخاصة المدارس الدولية، متابعة التنمية واللاحق بها من خلال مواءمة نفسها مع مواردها وقدراتها وقدرتها التنافسية للوصول إلى السيادة الاستراتيجية.
٢. من أبرز خصائص السيادة الاستراتيجية أنها ليست بديلاً عن المفاهيم الأخرى الموجودة في الإدارة الاستراتيجية، بل هي عقلية استراتيجية وأداة قوية لتقييم الأداء الاستراتيجي للمدرسة الدولية ليس فقط بالنسبة للمستفيدين بل فيما يتعلق بمنافسيها أيضاً.
٣. السيادة الاستراتيجية طريقة مثلى في مساعدة المدراء الاستراتيجيين للمدارس الدولية على وضع تقييم أدق لنقاط القوة والضعف الداخلية وتقييم أكثر دقة لاقتناص للفرص وتجنب التهديدات الخارجية، كما أنها تعبر عن الوصول إلى أعلى مراتب السلطة والنفوذ في السوق.
٤. تبرز أهمية السيادة الاستراتيجية في كونها وسيلة مهمة لتشكيل قدرات المدرسة الدولية والحفاظ عليها، وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، بالإضافة إلى قدرتها على تحليل بيئة السوق التنافسية، كما أنها قد تساعد مديري المدارس الدولية اليوم في وضع تقييم أكثر دقة لنقاط القوة والضعف في مدارسهم، وكذلك الفرص والتهديدات، كما أنها تزيد من قدرة المدرسة الدولية على تقديم خدمات تعليمية جديدة مبتكرة، وكذلك توجيه موارد المدرسة الدولية في المنطقة الخاصة بها، واعتماد استراتيجية تخطيطية ناجحة لخدماتها التعليمية تتسجم مع البيئة المتغيرة.

٥. يُمكن للمدارس الدولية التي تركز على الهيمنة على السوق أن تبتكر استراتيجيات قوية لتحقيق السيادة الاستراتيجية استناداً إلى ثلاثة مبادئ؛ أولها: قوة الإدراك الذي يمثل قوة خاصة من المنافسين، وثانيها: قوة الاستحواذ على قلوب وعقول المستفيدين الأساسيين، وثالثها: القدرة على تصميم بيئة أعمال ملائمة خاصة بها.
٦. يُعد نطاق النفوذ قلب السيادة الاستراتيجية وجوهرها للسيطرة على مناطق النفوذ الجغرافية ضمن المجال التنافسي الذي تعمل فيه المدرسة الدولية، وذلك لتبقى اللاعب الوحيد والمهيمن على الأسواق والمستفيدين.
٧. يشير التكوين التنافسي كأحد أبعاد السيادة الاستراتيجية إلى إنشاء خريطة تنافسية بين جميع اللاعبين أو الأطراف الرئيسية في قطاع التعليم الدولي لتحديد من هو الأقوى، وقدرة المدرسة الدولية على بناء عدد من التحالفات مع القوى الكبرى لتعزيز مركزها التنافسي وترسيخ مكانتها في السوق ضمن هذا المجال.
٨. يرتبط التكوين التنافسي بتطوير ميزة تنافسية للمدرسة الدولية، من خلال قدرتها على الدمج الفعال لمواردها وقدراتها التي تسعى إلى إنشاء كفاءات ذات قيمة مضافة يصعب تكرارها من المنافسين الآخرين، بهدف تطوير فريق ملتزم ومتحمس من المعلمين والإداريين، الذين يتعاونون مع المستفيدين ويحافظون عليهم.
٩. يتم التكوين التنافسي للمدرسة الدولية أيضاً من خلال تحليل المنافسين.
١٠. من الضروري أن تتأكد المدرسة الدولية من قدراتها الداخلية والحفاظ عليها حتى تتحول الشراكات التي تعقدها إلى ميزة تنافسية وليست مجرد شراكات مقارنة بالمنافسين الآخرين.
١١. يشير الضغط التنافسي كأحد أبعاد السيادة الاستراتيجية إلى ذلك التأثير الناتج من حدة المنافسة وشدتها بين طرفين أو أكثر في سوق التعليم الدولي؛ ونتيجة لهذا التأثير يتولد لدى المدرسة الدولية ردة فعل عكسية، وذلك كمحاولة منها للتخلص من هذا الضغط أو تقليل تأثيره إلى أدنى حد ممكن من أجل المحافظة على مركزها التنافسي وبقاؤها بشكل مستمر في بيئة عملها.

١٢. يعتمد الضغط التنافسي على خمس قوى: قوة المستفيد أو متلقي الخدمة التعليمية، قوة مقدم الخدمة التعليمية، عوائق الدخول للسوق التنافسي في قطاع التعليم الدولي، التهديدات التي قد تطرحها الخدمات البديلة، والتنافس في قطاع التعليم الدولي.

١٣. يتم قياس التنافس بين المتنافسين في قطاع التعليم الدولي بعوامل تؤثر على درجة المنافسة السعرية في السوق، مثل عدد المنافسين وتركزهم بمكان معين، ومعدل النمو في الطلب، وكثافة رأس المال في قطاع التعليم الدولي وغيرها.

١٤. يهدف التحول الرقمي إلى تمكين أدوات السيادة الاستراتيجية حتى تتمكن المدارس الدولية من ابتكار قيمة للوصول إلى السيادة من خلال التكامل السلس للعمليات الرقمية والمادية لتحسين العمليات، أو من خلال التقارب مع المستفيدين.

القسم الثالث

واقع المدارس الدولية الحكومية المصرية في ضوء أبعاد السيادة الاستراتيجية: دراسة نظرية

يدور هذا القسم حول تحليل واقع المدارس الدولية الحكومية المصرية في ضوء أبعاد السيادة الاستراتيجية، بالاستناد إلى تحليل الوثائق الرسمية من القرارات الوزارية واللوائح ذات الصلة بهذه المدارس، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة؛ وذلك من خلال إلقاء الضوء على نشأة المدارس الدولية الحكومية المصرية وتطورها، وأهدافها، وإدارة تلك المدارس والإشراف عليها، وأخيرًا نماذج لبعض المدارس الدولية الحكومية المصرية. وفيما يلي بيان تفصيلي لهذه المحاور:

أولاً: نشأة المدارس الدولية الحكومية المصرية وتطورها:

انتشرت المدارس الأجنبية في مصر بشكل كبير حتى أصبحت أعدادها حاليًا تقدر بالآلاف، وقد بدأ غزو هذه المدارس لمصر في عام ١٨٤٠ من خلال البعثات التنصيرية، حيث قام الآباء بتأسيس الكلية الفرنسية بالإسكندرية والجمعية الإنجيلية البروتستانتية، ثم أنشئت بعدها جمعية راهبات القلب المقدس عام ١٨٤٥، ثم تلتها الإخوة

المسيحيون والفريير عام ١٨٤٧. كما بدأت الإرسالية الأمريكية تعمل بجدية في مصر عام ١٨٥٥ حينما افتتحت أول مدرسة للبنين بالقاهرة، وافتتحت مدرسة أخرى للبنات بالقاهرة عام ١٨٦٠، وفي الإسكندرية افتتحت مدرسة للبنين في ديسمبر ١٨٥٦ ومدرسة أخرى للبنات، واتجه نشاط الإرسالية نحو أسيوط، حيث بدأت أول مدرسة هناك في مارس ١٨٦٥، ثم أخذت مدارس الإرسالية في الانتشار في القرى وفي الصعيد بشكل كبير. وفي عام ١٨٧٧ أنشئت مدرسة المير دى ديو، ثم ظهرت مدارس الآباء اليسوعيين عام ١٨٨٠ كمقدمة للاحتلال البريطاني لمصر في عام ١٨٨٢، وقد بلغ عدد مجموع طلاب وطالبات هذه المدارس من المسلمين ٧١١٧ طالبًا وطالبة حتى عام ١٨٩١، ويعد ذلك رقمًا هائلًا بمقاييس تلك الأيام وظروفها. (cxxi)

ومنذ منتصف السبعينيات من القرن الماضي أثرت التحولات الكبيرة والمتسارعة للأسماالية العالمية ومشاركة القطاع الخاص والأجنبي في التعليم؛ بسبب عجز الدولة عن تمويله، وارتبط ذلك بظهور بعض فئات الدخل المرتفع من المستثمرين المصريين والعرب، والتوسع في إنشاء المدارس الخاصة، والتي استحدثت بها أقسام دولية لمنح الشهادات الأجنبية نتيجة زيادة الطلب الاجتماعي عليها. (cxxii)

وحتى بداية التسعينيات من القرن العشرين لم تعرف مصر الشهادات الدولية باستثناء شهادة GCE الإنجليزية، وفي عام ١٩٩٦ بدأت تنتشر ظاهرة الدبلومة الأمريكية في عدد كبير من مدارس اللغات المصرية، والتي أقبل عليها أولياء الأمور بصورة متزايدة، لسهولة المناهج وإمكانية الحصول على درجة مرتفعة في الثانوية العامة. (cxxiii)

وتحت دعوى مواكبة تغيرات العصر، شهد عام ٢٠٠٢م نقلة نوعية نحو المدارس الدولية في مصر، وذلك بصدور قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم ٦١٧٢ / ٧١١٩ لسنة ٢٠٠٢ بتشجيع إنشائها، وافتتاح أول مدرسة لتدريس المنهج الكندي في المدرسة الكندية بالقاهرة في ٢٠٠٢/٢١/٣١. (cxxiv)

ومع بداية الألفية الجديدة، أخذت المدارس الدولية عمومًا، والأمريكية منها بوجه خاص، تتزايد في مصر، ولم تعد تقتصر هذه المدارس على فتح فصول للمرحلة الثانوية فقط، بل توسعت لتشمل جميع المراحل التعليمية، بداية من مرحلة رياض الأطفال. وتلتزم

تلك المدارس في جميع المراحل التعليمية بالنظام التعليمي الذي تنتمي له المدرسة الدولية من حيث لغة التدريس والمناهج والأنشطة، وطرق التدريس. (cxxv)

ولقد زاد الإقبال على المدارس الدولية في مصر بسبب ارتفاع الإمكانيات والتقنيات الحديثة في العملية التعليمية، كما أن الإدارة الذاتية أعطت مرونة كبيرة في التعامل مع أولياء الأمور، كما أنها تشمل كل وسائل الترفيه من ملاعب ومساح حيث تتميز المباني بالاتساع الكبير، وطرق الانتقال من نظام تعليمي لآخر. (cxxvi)

يتضح مما سبق، أن المدارس الدولية بمصر نشأت منذ فترة طويلة، واعتبرت مدارس للصفوة من طبقة الأجانب والأثرياء حيث كانت تقدم خدمة تعليمية متميزة عن مثيلتها المقدمة بالتعليم الحكومي، ومع التحولات الكبيرة والمتسارعة للرأسمالية العالمية ومشاركة القطاع الخاص والأجنبي في التعليم؛ بسبب عجز الدولة عن تمويله، مع ظهور بعض فئات الدخل المرتفع من المستثمرين المصريين والعرب، تزايد عدد المدارس الدولية في مصر؛ وتزايد الإقبال عليها من الطلاب المصريين بسبب ما تتميز به تلك المدارس من ارتفاع الإمكانيات والتقنيات الحديثة في العملية التعليمية، إلى جانب المرونة الكبيرة في التعامل مع أولياء الأمور، بالإضافة إلى أنها تشمل كل وسائل الترفيه من ملاعب ومساح حيث تتميز المباني بالاتساع الكبير، وطرق الانتقال من نظام تعليمي لآخر.

وفي عام ٢٠٠٥ م، بدأت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في مصر اقتحام قطاع التعليم الدولي، حيث وقعت الوزارة اتفاقية تعاون مع منظمة البكالوريا الدولية، وبمعاونة مؤسستين في مجال التعليم الخاص بمصر تتكفلان بكل المصاريف التعليمية لتطبيق البرنامج بجميع المراحل التعليمية، وذلك في مدرستين للمنفوقين بالشيخ زايد، إضافة لمدرسة النور للمكفوفين بالمعادي، وتمتد الدراسة من السن التمهيدي حتى الصف الثالث الثانوي. وقد بدأت الدراسة بالفعل في مدرسة المعراج بالمجاورة الثانية بالقاهرة في يونيو ٢٠٠٥. ونص بروتوكول التعاون، على أن تتحمل مجموعة مدارس أواسيس" الدولية (OASIS international school) جميع المصروفات المحددة في اللائحة المالية لهذا المشروع، من خلال شركة الزهراء التعليمية مالكة المجموعة، وتم التأكيد على أن المجموعة تقوم بذلك من واقع إحساسها بمسئوليتها المجتمعية، ولا يحق لها المطالبة بأية مصروفات، وأن يكون دور الوزارة توفير الإمكانيات المساعدة على استمرارية العملية

التعليمية، فضلاً عن تعاون الطرفين في اختيار نظام تلك المدارس، وتوفير منسق للبرنامج بكل مدرسة مع تدريبه على إدارة العملية التعليمية، وتحديد معايير اختيار المعلمين والإداريين، ووضع قواعد لقبول الطلاب، وكذلك النظم واللوائح في العملية التعليمية، وتوفير سبورات ذكية، وأجهزة عرض ومعامل، وحجرات الوسائل متعددة الأغراض، ومكتبة، مزودة بالحاسب الآلي ومصادر باللغتين العربية والإنجليزية والفرنسية، لدعم أبحاث الطالب ومشروعاته، لتبدأ من رياض الأطفال حتى الخامسة الابتدائي، مع التدرج حتى درجة الدبلوم أو شهادة البكالوريا، والالتزام بالكثافة المحددة وهي ٢٥ طالباً بالفصل، واعتماداً على طرق تربوية مبتكرة تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين الطلاب لتتناسب مع المنهج المطبق دولياً لتطور السمات الشخصية، بما يتيح تكوين شخصية مهتمة بالآخرين، ومتفتحة على العالم وهويته ولغته، وتقديم جيل جديد متميز يغزو العالم ويواجه تحديات الوطن. وينص البروتوكول أيضاً على أن يتم تدريس مناهج اللغة العربية والتربية الدينية والدراسات الاجتماعية لوزارة التربية والتعليم في المدرسة، ويدخل الطلبة الشهادات الابتدائية والإعدادية والثانوية في هذه المواد كما هو الحال في المدارس ذات المناهج الخاصة، ويتم اتباع نظام معلم الفصل في السنوات الدراسية حتى الصف الخامس الابتدائي. (cxxvii)

وفي هذا السياق، بدأت الوزارة التطبيق بالفعل منذ عام ٢٠٠٦ من خلال مشروع إدارة مدرسة حكومية نموذجية دولية تقدم برنامج البكالوريا الدولية باللغة العربية، باعتباره أحد المشروعات القومية الواعدة، وأنه يمثل نقلة نوعية للتعليم المصري الى العالم، وتتميز المدرسة باحتفاظها بمناهج اللغة العربية والتربية الدينية والدراسات الاجتماعية، إضافة للمناهج الأجنبية، وذلك في ثلاث مدارس حكومية متميزة بمعاونة القطاع الخاص من أجل رفع مستوى التعليم في مصر لمواكبة التطورات العالمية. وأشار الوزير الدكتور محمود أبو النصر -وزير التربية والتعليم في ذلك الوقت - في افتتاح كل منها إلى أنها تمثل تعليماً دولياً يطبق لأول مرة في بيئة محلية وبجودة عالية، يحد من السلبيات وتعليم القيم والأخلاق والتعليم المستمر، وأنه سيتم افتتاح مدارس مماثلة في كل المحافظات بالتعاون مع المؤسسة الدولية بعد اختيار الطلاب المستوفين للاشتراطات لهذه الدراسة لإتاحة الفرصة في التعليم المتميز على كل المستويات. (cxxviii)

واستمرارا لجهود مصر في الانفتاح على العالم في إطار التعاون التربوي الدولي؛ تم صدور القرارين الوزاريين رقم ٣٠١ بتاريخ ١٣ / ٨ / ٢٠١٥م، ورقم ٢٨٩ بتاريخ ٢١ / ٩ / ٢٠١٦م بشأن لائحة المدارس المصرية الدولية بنظام البكالوريا الدولية القائمة على البروتوكول الثلاثي الموقع بين كل من وزارة التربية والتعليم المصرية، ومنظمة البكالوريا الدولية، والمؤسسة الراعية لهذه المدارس في عام ٢٠١٤ - والتي تعتبر مدارس البكالوريا الدولية مدارس حكومية نموذجية دولية تطبق مناهج ذات طبيعة خاصة ودولية باللغة العربية، وتتبع ديوان عام وزارة التربية والتعليم مباشرة، إلى جانب المدارس الدولية الحالية، أي أن الدولة دخلت كشريك كامل في دعم هذه النوعية من المدارس بقيامها بإنشاء مدارس دولية على غرار المدارس السابقة. (cxxxix)

ولقد جاءت هذه الجهود في إطار حرص وزارة التربية والتعليم على تقديم خدمة تعليمية متميزة بمستوى عالٍ من الجودة يضاها ما تقدمه المدارس التي تطبق مناهج دولية ولكن بمصروفات دراسية أقل، وتطبق تلك المدارس نوعين من المناهج، نظام البكالوريا الدولية "IB"، والمناهج الأمريكية "IG"، وعلى مدار السنوات الماضية، أنشأت الدولة نحو ١٣ مدرسة، فيما يتم العمل لزيادة أعدادها لتضم مزيداً من الطلاب؛ لتكون هذه المدارس الجديدة بمثابة فرصة واحدة لأولياء الأمور الراغبين في تعليم أولادهم تعليماً جيداً، بأقل التكاليف الممكنة، تحت إشراف وزارة التربية والتعليم، وبمساندة وخبرات أصحاب المدارس الدولية. (cxxx)

وفي إطار حرص وزارة التربية والتعليم والفني، على تطوير منظومة التعليم بصفة عامة، وتلك المدارس بصفة خاصة، وتحديداً في عام ٢٠١٨، تم توقيع بروتوكول تعاون بين الوزارة ورئيس مجلس أمناء مؤسسة المدارس الدولية في مصر، ونص البروتوكول على مجموعة نقاط تسهم في الارتقاء بمستوى جودة التعليم وتقديم خدمة تعليمية متميزة بهذه المدارس، يتمثل أهمها فيما يلي: (cxxx)

١. تقديم الدعم الفني لمجموعة من المدارس الدولية الحكومية بمحافظة: (القاهرة، والإسكندرية، والقليوبية، وبورسعيد)، وغيرهم بدءاً من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩.

٢. الاتفاق على أن تتولى المدارس المستهدفة تدريس المناهج ذات الطبيعة الخاصة (الدولية) مع التأكيد على التزامها بتدريس مواد الهوية القومية على كافة الطلاب بتلك المدارس.

٣. تبدأ الدراسة المستهدفة ببروتوكول التعاون خلال شهر أكتوبر القادم من العام ٢٠١٨.

٤. الإعلان لاحقاً عن وظائف (الإدارة المدرسية، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين) لهذه المدارس بنظام المأمورية من العاملين بالتربية والتعليم.

٥. تتولى مؤسسة المدارس الدولية في مصر تقديم (الدعم الفني، والمحتوى التعليمي) اللازمين لتشغيل المدارس المستهدفة، وكذا تأهيلها للاعتماد الدولي من الجهات الدولية المانحة.

٦. تحقيق التكاليف والتكامل مع الوزارة من أجل النهوض والارتقاء بمنظومة التعليم قبل الجامعي.

باستقراء ما سبق، يمكن القول أن وزارة التربية والتعليم في مصر دخلت قطاع التعليم الدولي والمدارس الدولية، كشريك كامل في دعم هذه النوعية من المدارس بقيامها بإنشاء مدارس دولية على غرار هذه المدارس، بوصفها مدارس حكومية نموذجية دولية تطبق مناهج ذات طبيعة خاصة ودولية باللغة العربية، وتتبع ديوان عام وزارة التربية والتعليم مباشرة، إلى جانب المدارس الدولية الحالية؛ مستعينة في ذلك بمساعدة المؤسسات العاملة في مجال التعليم الخاص، وبمساندة وخبرات مؤسسة المدارس الدولية في مصر وأصحاب المدارس الدولية، وذلك في إطار حرص وزارة التربية والتعليم على تقديم خدمة تعليمية متميزة بمستوى عالٍ من الجودة - تُعادل ما تقدمه المدارس التي تطبق مناهج دولية - لأولياء الأمور الراغبين في تعليم أولادهم تعليمًا جيدًا ولكن بمصروفات دراسية أقل.

ثانياً: أهداف المدارس الدولية الحكومية المصرية:

تهدف المدارس الدولية في مصر إلى تحقيق عدد كبير من الأهداف؛ وذلك لتعدد أنواع المدارس الدولية الموجودة بها، وتتمثل أهم الأهداف التي تسعى هذه المدارس الدولية لتحقيقها فيما يلي: (cxxxii)

١. حث الطلاب على استخدام مهاراتهم وقدراتهم في المواقف المختلفة وضرورة احترام كل فرد وتقدير ثقافته.
 ٢. احترام الاختلافات وتهيئة الطالب للتعامل مع الاختلاف الثقافي وتوفير بيئة تدعم التسامح واحترام الآخرين.
 ٣. توفير تعليم على مستوى عالي يتلاءم مع مختلف الطلاب.
 ٤. تمكين الطلاب من اللغات الاجنبية والتمسك بالسلوكيات النابعة من المجتمعات الغربية.
 ٥. تكوين طلاب ذوي عقلية دولية يدركون إنسانيتهم المشتركة ومسؤولياتهم، والمساعدة على إيجاد عالم أفضل وأكثر سلامًا محققين من خلال حب الاستطلاع، وذوي معرفة عميقة ومفكرين ويتخذون قرارات رشيدة وأخلاقية، وذوي مبادئ كالاستقامة والأمانة، ويفهمون ويقدرن ثقافتهم الخاصة وتاريخهم الشخصي، ويحترمون الآخرين، وواضحين في الدفاع عن معتقداتهم وقادرين على فهم قدراتهم.
 ٦. التأكيد على احترام التنوع الثقافي وتنمية الصفات والمهارات التي تمكن الفرد من الشعور بالمسؤولية الاجتماعية وتفهم المشكلات والقدرة على العمل الجماعي والتواصل الفعال مع أولياء الأمور .
- كما تحرص المدارس الدولية في مصر على تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي: (cxxxiii)

١. تطوير برامج تعليمية تعكس أهداف المعارف في كل مادة.
٢. توفير بيئة مدرسية آمنة ومنتجة وموصلة للتدريس والتعليم.
٣. الفخر بالهوية الثقافية والتأكد من بقاء الطلاب على دراية بمساهمات مصر في العالم أجمع.
٤. تشجيع التعبير عن الذات في جو محترم.
٥. احترام الفروق الفردية للطلاب في جميع البرامج الدراسية .
٦. توفير مجموعة واسعة من الخبرات والأنشطة الاستكشافية لجميع الطلاب.

٧. تقديم المناهج الدراسية بطريقة تتفق مع النظريات الحديثة في التدريس والتعليم.

أمّا المدارس الدولية الحكومية المصرية فتهدف إلى تقديم تعليم وفق المعايير الدولية بأسعار مخفضة مقارنة بالمدارس الدولية الخاصة، وتتمثل أهدافها تفصيلاً فيما يلي: (cxxxiv)

١. المعاونة في مجال رياض الأطفال والتعليم الأساسي والثانوي وفق الخطط والمناهج المقررة في المدارس الرسمية المناظرة.
٢. دراسة مناهج خاصة والتوسع في دراسة لغات أجنبية بجانب المناهج الرسمية المقررة.
٣. التوسع في استخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة لتطوير العملية التعليمية.
٤. الاهتمام بترسيخ القيم الروحية والتربوية والأخلاقية وتعميق الولاء للوطن والمواطنة.

وفي هذا السياق، أشارت إحدى الدراسات إلى أن فلسفة إنشاء المدارس الحكومية الدولية المصرية والمتمثلة في توفير تعليم عالي الجودة لأبناء الطبقة الوسطى؛ لم يتحقق، حيث لم تستهدف تلك المدارس الطبقة الوسطى، فالمتصفح لمجموعات التواصل الاجتماعي الخاصة بأولياء الأمور، يجد شكاوى متزايدة بشأن صعوبة استيفاء الرسوم الدراسية. كما أن أهداف هذه المدارس لم يتضح تحققها؛ فبالرغم من كون المناهج دولية؛ إلا أن ذلك لم يضمن تقديم تعليمًا جيدًا نتيجة ضعف أداء المعلم، وضعف البنية التحتية بالعديد من المدارس، وغيرها من عوامل أعاقت تحقيق الأهداف. (cxxxv)

يتضح مما سبق، أن المدارس الدولية الحكومية المصرية تتشابه مع المدارس الدولية الخاصة في بعض أهدافها، وذلك بحكم طبيعتها كمدارس دولية، مثل توفير تعليم على مستوى عالي يتلاءم مع مختلف الطلاب، تقديم المناهج الدراسية بطريقة تتفق مع النظريات الحديثة في التدريس والتعليم، وتمكين الطلاب من اللغات الأجنبية، وتكوين طلاب ذوي عقلية دولية يدركون إنسانيتهم المشتركة ومسؤولياتهم، ويقدرون ثقافتهم الخاصة وتاريخهم الشخصي، من خلال التأكيد على احترام التنوع الثقافي واحترام

الاختلافات، وتهيئة الطالب للتعامل مع الاختلاف الثقافي وتوفير بيئة تدعم التسامح واحترام الآخرين؛ إلا أن المدارس الدولية الحكومية المصرية تتفرد ببعض الأهداف المميزة لها، والنابعة من كونها مدارس حكومية دولية- وليست خاصة- أبرزها تقديم تعليم وفق المعايير الدولية بأسعار مخفضة مقارنة بالمدارس الدولية الخاصة، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية عن تلك المدارس الدولية الخاصة، وبالتالي زيادة قدرتها على فرض سيطرتها على مناطق نفوذ تلك المدارس، كما تتفرد بالمعاونة في مجال رياض الأطفال والتعليم الأساسي والثانوي وفق الخطط والمناهج المقررة في المدارس الرسمية المناظرة، مع الاهتمام بتريسيم القيم الروحية والتربوية والأخلاقية وتعميق الولاء للوطن.

ثالثاً: إدارة المدارس الدولية الحكومية المصرية والإشراف عليها:

نص القرار رقم (٢٨٩) بتاريخ ٢١/٩/٢٠١٦ م، بشأن لائحة المدارس المصرية الدولية بنظام البكالوريا الدولية، على أن مدارس البكالوريا الدولية هي مدارس رسمية نموذجية دولية تطبق مناهج ذات طبيعة خاصة ودولية باللغة العربية، وتتبع رئيس قطاع التعليم العام مباشرة بديوان عام وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ضمن مشروعات الوزارة الرائدة، وتمنح طلابها شهادات متعارف عليها دولياً. (cxxxvi)

كما ينص القرار على أن يتولى إدارة المدرسة مجلس إدارة يتشكل برئاسة وزير التربية والتعليم والتعليم الفني أو من يفوضه، ويجتمع مرة على الأقل كل ثلاثة أشهر، ويجوز - بقرار من وزير التربية والتعليم والتعليم الفني - إضافة أعضاء جدد بمجلس الإدارة أو استبعاد أي عضو من أعضائه. على أن تكون اختصاصات مجلس الإدارة على النحو التالي: (cxxxvii)

١. تصريف شؤون المدرسة الفنية والمالية والتعليمية، ووضع الخطط التنفيذية لذلك.
٢. وضع الهيكل التنظيمي للمدرسة، وجدول الوظائف.
٣. وضع النظم الإدارية والمالية، بما يتفق مع السياسات واللوائح الداخلية للمدرسة.
٤. وضع قواعد الاختبارات للقبول بالمدرسة، بما يتفق والبرنامج التعليمي المطبق، ونظم جودة المدرسة.
٥. وضع نظام للزني المدرسي.

٦. وضع نظام للعمل بالمدرسة، بما يتفق والبرنامج التعليمي المطبق، ومعايير جودة الأداء.

٧. وضع نظام للإشراف الإداري والفني على الطلاب أثناء دراستهم، بما يتفق والبرنامج التعليمي المطبق، ومعايير جودة الأداء.

٨. تحديد مصادر تمويل المدرسة.

٩. تحديد الأنشطة والخدمات التي تقدم للطلاب.

١٠. تحديد المصروفات المدرسية، ورسوم الأنشطة المختلفة، ووسائل الانتقال، طبقاً لهذه اللائحة.

١١. تحديد أعداد المقبولين في المدرسة بالمراحل المختلفة، طبقاً للبروتوكول الثلاثي الموقع بين الوزارة، والمؤسسة الراعية، ومنظمة البكالوريا الدولية، بحيث لا تتجاوز أعداد الطلاب (٢٥) طالباً بالفصل.

١٢. الحق في الاستعانة بمن يراه من ذوي الخبرات والكفاءات الفنية، والتعليمية، والقانونية في مجالات عمل وتسيير أمور المدرسة، بما يتفق والبرنامج التعليمي المطبق ومعايير جودة الاداء، وذلك بالتنسيق مع المؤسسة الراعية، كما يحدد آلية العمل لهذه الخبرات، على أن يكون أساس الاستعانة بها تطوعياً، وأن يحدد مقابلاً في الحالات التي يريتها.

١٣. أية أمور أخرى يراها المجلس وثيقة الصلة بتنفيذ البروتوكول الثلاثي، بشأن إنشاء وإدارة واعتماد المدرسة من منظمة البكالوريا الدولية.

وتقوم المؤسسة الراعية بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم باختيار مدير المدرسة وتعيينه، وتعيين منسق لكل برنامج في المدرسة وتدريبه، وتحديد معايير اختيار المدرسين والإداريين، وكذلك قواعد قبول الطلاب والنظم واللوائح المنظمة للعملية التعليمية والإدارية. كما ينص البروتوكول على قيام وزارة التربية والتعليم بإصدار توجيهاتها للمدرسة، وكذلك المديرية والإدارة التعليمية المختصة، بتذليل جميع العقبات وحل جميع المشكلات التي تواجه تنفيذ هذا المشروع. (cxxxviii)

وتضمن القرار الوزاري أيضاً أن شروط القبول بالمدرسة هي: (cxxxix)

١. ألا يقل سن الطفل في ١٠/١ عن (٤) سنوات بالمستوى الأول لرياض الأطفال.

٢. تكون كثافة الفصول في المراحل الدراسية المختلفة بحد أقصى (٢٥) تلميذاً في الفصل، ولا يجوز زيادتها بأي حال من الأحوال.

٣. يقدم ولي الأمر إقراراً بعلمه بكافة النظم، والقواعد، واللوائح: المالية، والإدارية، والتنظيمية، والتعليمية المطبقة بالمدرسة، ويتعهد بقبولها، وبخاصة برامج المدرسة التعليمية الدولية، والشهادة التي تقدمها، ومعايير القبول، واشتراطات النجاح، والانتقال من برنامج إلى برنامج آخر.

أما بالنسبة إلى شروط التحويل من المدرسة إليها، فقد نص القرار على الآتي: (cxi)

- يجوز تحويل الطالب من المدرسة المصرية الدولية إلى المدارس الرسمية (عربي ولغات)، وكذلك المدارس النموذجية والخاصة، والعكس، وذلك بعد مناظرة السن والصف، واجتياز الاختبارات اللازمة لذلك.

باستقراء ما سبق، يتضح أن المركزية الإدارية لازالت مسيطرة على إدارة المدارس الدولية الحكومية المصرية - كغيرها من المدارس الحكومية - حيث يتولى إدارتها مجلس إدارة يتشكل برئاسة وزير التربية والتعليم الفني أو من يفوضه، وإن كان لمجلس الإدارة الحق في الاستعانة بمن يراه من ذوي الخبرات والكفاءات الفنية، والتعليمية، والقانونية في مجالات عمل وتسيير أمور المدرسة، إلا أنه أمر استثنائي وليس القاعدة العامة.

وبتحليل اختصاصات مجلس إدارة هذه المدارس، تبدو أنها نفس اختصاصات مجلس إدارة أي مدرسة حكومية، مع وجود بعض الاختصاصات التي ينفرد بها مجلس إدارة المدرسة الدولية الحكومية مثل وضع قواعد الاختبارات للقبول ونظام للعمل بالمدرسة، وتحديد المصروفات المدرسية، ورسوم الأنشطة المختلفة، وتحديد أعداد المقبولين في المدرسة بالمراحل المختلفة، وكل ذلك يتم بالتنسيق مع المؤسسة الراعية لتلك المدارس، وبالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم خاصة فيما يتعلق باختيار مدير المدرسة وتعيينه، وتعيين منسق لكل برنامج في المدرسة وتدريبه، وتحديد معايير اختيار

المدرسين والإداريين، وكذلك قواعد قبول الطلاب في هذه المدرسة والنظم واللوائح المنظمة للعملية التعليمية والإدارية.

وفي هذا السياق، أكدت إحدى الدراسات على بعض المشكلات وأوجه القصور التي تعاني منها المدارس الدولية الحكومية المصرية فيما يتعلق بإدارتها والإشراف عليها، حيث أشارت إلى مركزية نظم الإدارة والإشراف على هذه المدارس بشكل عام، كما أن هناك تعددًا في جهات الإشراف لكل صيغة من صيغ تلك المدارس؛ فمثلًا من مظاهر المركزية في التنفيذ أن المدارس الرسمية الدولية تفتقد وجود مديرين أكفاء من ذوى الخبرة، كما أشارت أيضًا إلى أنه نظرًا لتعدد صيغ المدارس الدولية الحكومية المصرية، فيوجد تعدد، وأحيانًا تداخل، في اللوائح المنظمة لعمل تلك المدارس؛ فمثلًا بعض القرارات الوزارية المحددة للمصروفات الدراسية الخاصة بكل صيغة متفاوتة ومتباينة لدرجة كبيرة؛ بالرغم من كون الاختلاف الرئيس بينها يرجع فقط لطبيعة المنهج الدراسي الذى يدرس بكل صيغة من هذه المدارس. ومن ذلك أيضًا تباين اللوائح التنظيمية الخاصة بشروط قبول الطلبة في كل صيغة من صيغ المدارس الدولية الحكومية المصرية، كما يوجد ضعف في اتساق نظم اعتماد هذه المدارس بشكل كبير؛ في ظل اختلاف المناهج الدولية التي تدرس بكل نوعية منها، فتختلف معايير اعتماد المدارس التي تدرس مناهج البكالوريا الدولية -كالمدارس المصرية الدولية- عن معايير اعتماد المدارس التي تدرس مناهج IG كالمدارس الرسمية الدولية. بالإضافة إلى أن التشريعات واللوائح التنظيمية الخاصة بالمدارس الدولية الحكومية المصرية لم تتضمن ما يتعلق بمصير خريجي تلك النوعية من المدارس؛ خاصة في حالة المدارس الرسمية الدولية، مما يشير لضبابية مستقبل خريجي المدارس الحكومية الدولية بالتعليم الجامعي.^(cxli)

وبالنسبة لهيئة التدريس والهيئة الإدارية تضمن القرار: ^(cxlii)

١. أن يصرف - لجميع العاملين بالمدرسة من إيرادات المدرسة وفي حدودها - مقابل لجهودهم غير العادية للعمل بالمدرسة يتناسب مع دور كل منهم.
٢. يتم اختيار العاملين بالمدرسة من المعينين بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من خلال لجان يتم تشكيلها بقرار من وزير التربية والتعليم والتعليم الفني أو من يفوضه.

٣. يتعهد العاملون بالمدرسة كتابياً - في حال حصولهم على منح أو تدريبات، سواء داخلية أم خارجية خلال فترة عملهم بالمدرسة (كبعثات الوزارة الخارجية أو غير ذلك) - بالالتزام بالعمل في المدرسة لمدة لا تقل عن خمس سنوات، وفي حال الرغبة في ترك المدرسة يلزم سداد كافة النفقات.

وينص القرار على أن يخضع جميع العاملين بتلك المدارس لقانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ ولأئحته التنفيذية، وتعديلاتها، وقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨.

وفي هذا السياق، أشارت إحدى الدراسات إلى أن من أبرز التحديات التي تواجه المدارس الدولية الحكومية المصرية بمختلف صيغها وجود ضعف بمستوى المعلمين وكفاءاتهم التدريسية في المواد التخصصية، حيث يقل مستواهم عن معلمي المدارس الدولية الخاصة ممن اكتسبوا الخبرة في تدريس المناهج الدولية، وتلقوا العديد من التدريبات المتخصصة. بالإضافة إلى أن جميع المعلمين العاملين بهذه المدارس ينضمون لتلك المدارس بنظام المأمورية، وهو الأمر الذي يعنى إنهاء المأمورية في أي وقت من العام الدراسي؛ مما يزيد من إحساس المعلمين بضعف الاستقرار الوظيفي بالمدرسة التي يعملون بها. (cxliii)

يتضح مما سبق، أنه بالنسبة لهيئة التدريس والهيئة الإدارية بهذه المدارس، فإنه يتم اختيارهم من المعينين بوزارة التربية والتعليم من خلال لجان يتم تشكيلها بقرار من وزير التربية والتعليم والتعليم الفني أو من يفوضه، وعلى الرغم من أن هذا الاختيار قد يضمن اختيار الكفاءات من بين العاملين بوزارة التربية والتعليم لأنهم يكونوا من ذوي الخبرات التي لا يُستهان بها؛ إلا إنه قد يُحد أو يقلل من فرص اختيار الكفاءات اللازمة للعمل بهذه النوعية من المدارس، واقتصار الاختيار فقط على العاملين بوزارة التربية والتعليم، خاصة وأن المدارس الدولية تتطلب فئات متميزة من المعلمين والإداريين حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة، وتتميز عن منافسيها من المدارس الدولية الخاصة.

رابعاً: نماذج لبعض المدارس الدولية الحكومية المصرية :

تنقسم المدارس الدولية الحكومية المصرية إلى نوعين: الأولى تدرس المناهج البريطانية (IG)، والثانية المدارس المصرية الدولية لتدريس مناهج البكالوريا الدولية (IB)، ومن المدارس الدولية الحكومية المصرية ما يلي:

١- مدارس النيل المصرية الدولية:

مدارس النيل المصرية الدولية (Nile Egyptian International Schools) هي مدارس مصرية دولية حكومية تشارك في تأسيسها بأموال حكومية، بدأت نشاطها في عام ٢٠١٠ لتقديم خدمة تعليمية دولية مقابل رسوم سنوية مخفضة مقارنة بالمدارس الدولية الخاصة. وتدار هذه المدارس من قبل مؤسسة مصر للإدارة التعليمية، وتُشرف عليها وحدة شهادات النيل الدولية بوزارة التربية والتعليم بالشراكة مع هيئة الامتحانات الدولية بجامعة كامبريدج البريطانية، والتي تقدم الدعم الفني للمدارس وتعتمد شهاداتها في الخارج.

وتتمثل رؤية مدارس النيل المصرية الدولية (NIES) في لعب دور رائد في تطوير ثقافة التعليم والتعلم من خلال توفير مناهج تربوية مبتكرة متطورة واستخدام الشراكات والتكنولوجيا.

أمّا رسالة المدرسة فتتمثل في تقديم تعليم عالي الجودة لإعداد مواطنين عالميين مثقفين ومرنين وممكّنين تقنياً وقادرين على مواجهة تحديات المستقبل مقابل رسوم ميسورة. (cxliv)

وتتولى وحدة شهادة النيل الدولية إدارة مدارس النيل المصرية والإشراف عليها، حيث تم إنشاؤها بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٣٣٥ لعام ٢٠١٥، داخل صندوق تطوير التعليم، ثم أعيد تنظيم الوحدة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٩١٨ لعام ٢٠١٦، ثم تم نقل تبعيتها من صندوق تطوير التعليم إلى وزارة التربية والتعليم وفقاً للقرار الوزاري رقم ١٤٠٦ لعام ٢٠٢٠، وتضمن القرار تشكيل لجنة دائمة لمتابعة أداء الوحدة وما يتبعها من مدارس برئاسة ممثل عن وزارة التربية والتعليم، وممثلين عن عدد من الوزارات منها التعليم العالي، والتخطيط والتنمية الاقتصادية. كما حدد القرار اختصاصات هذه اللجنة بمتابعة وتقييم الاعمال الإجرائية لنقل تبعية الوحدة من

صندوق تطوير التعليم إلى وزارة التربية والتعليم (ماليًا - إداريًا)، ومتابعة المعوقات التي تواجه الوحدة وما يتبعها من مدارس مثل مراجعة كافة اللوائح المالية والإدارية، ودراسة أسباب ارتفاع مصروفات الوحدة التشغيلية في مقابل إيراداتها، واقتراح الأسلوب الأمثل لتحقيق استقلال الشهادة عن هيئة الامتحانات البريطانية، وتقييم ومتابعة البنية المعلوماتية لمدارس النيل الحالية والجديدة. وتعد اللجنة تقريرًا دوريًا كل ثلاثة أشهر بنتائج أعمالها وتوصياتها، حيث يعرضه وزير التربية والتعليم على رئيس مجلس الوزراء. (cxiv)

ويعتمد تصميم مناهج مدارس النيل المصرية على عناصر أساسية هي: (cxvi)

- أ- التوافق مع المعايير الدولية والمصرية مع الحفاظ على الهوية المصرية.
- ب- ربط جميع المواد رأسياً وأفقيًا.
- ج- تعليم ثنائي اللغة يطبق أساليب التعلم الحديثة للغتين العربية والإنجليزية.
- د- التوازن بين المعارف والمهارات التي تشمل مهارات التعلم، والتفكير النقدي والتحليلي، ومهارات الاتصال، والمهارات الاجتماعية، والقدرة على حل المشكلات، ومهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمهارات الفنية والرياضية بهدف تمكين الطالب من التعامل بفاعلية داخل المجتمع ليصبحوا رواد وقادة على المستوى المحلي والعالمي.
- هـ- دمج تكنولوجيا المعلومات في جميع جوانب العملية التعليمية.
- و- تمكين الطلاب ليصبحوا قادرين على التفكير المستقل والتعلم مدى الحياة.

وفي سياق التوسع في هذا النوع من المدارس، كشفت الوزارة، أن هناك خطة طموحة لزيادة أعداد مدارس النيل المصرية خلال المرحلة المقبلة، بحيث تكون منتشرة على مستوى الجمهورية، تنفيذًا لتكليف السيد رئيس الجمهورية، ولمدارس النيل المصرية فروع على مستوى الجمهورية، حيث توجد العديد من المدارس التي تغطي قطاع الدلتا والصعيد، وكذلك محافظتي القاهرة والجيزة، حيث توجد مدرسة واحدة في كل محافظة من محافظات أسيوط، دمياط، المنوفية، الأقصر، أسوان، وبورسعيد،

والمنيا، وقنا، بينما توجد مدرستان بمحافظة الجيزة، وأربع مدارس بمحافظة القاهرة.
(cxlvii)

٢- المدارس الرسمية الدولية:

المدارس الرسمية الدولية (International Public Schools) (IPS) هي مدارس تطبق المناهج البريطانية، وهي مدارس حكومية تخضع لوزارة التربية والتعليم وتحت الإشراف الفني لمؤسسة المدارس الدولية بمصر. (cxlviii)

وتمثل المدارس الرسمية الدولية مشروعًا كبيرًا تركز فلسفته على تقديم خدمة تعليمية متميزة بتكلفة مناسبة لشريحة من المجتمع المصري، وذلك بدعم فني من مؤسسة أصحاب المدارس الدولية بجمهورية مصر العربية، حيث تهدف المدارس الرسمية الدولية لإتاحة الفرصة لأولياء الأمور الراغبين في تعليم أبنائهم تعليمًا دوليًا بتكاليف أقل، وتتبع المدارس (النظام البريطاني - البكالوريا الدولية) بمصروفات مناسبة، وتحظى المدارس الرسمية الدولية برعاية الدولة، لتقديم خدمة تعليمية متميزة، مع استهداف الوزارة التوسع في أعداد هذه المدارس خلال المرحلة المقبلة، والعمل على توفير كافة الإمكانيات اللازمة لهذه النوعية من التعليم، وإعداد الفصول بالشكل المناسب، بالإضافة إلى كفاءة المعلمين واتباعهم الطرق الحديثة للتدريس. وتضم المدارس الرسمية الدولية (IPS) - التي تدرس مناهج IG - العديد من الفروع، والتي يبلغ عددها (٢٠) فرعًا موزعين على محافظات القاهرة والجيزة وبورسعيد والمنصورة والاسكندرية ودمياط وكفر الشيخ والشرقية والبحيرة. (cxlix)

٣- المدارس المصرية الدولية:

المدارس المصرية الدولية (The Egyptian International Schools) (EIS) مدارس مصرية دولية حكومية أنشأت في ٢٠١٤ نتيجة بروتوكول تعاون ثلاثي بين وزارة التربية والتعليم، ومنظمة البكالوريا الدولية، ومؤسسة جرين لاند التعليمية لتطبيق نظام البكالوريا الدولية (IB)؛ بهدف تقديم خدمة تعليمية دولية حكومية ذات جودة عالية وقدرة تنافسية بمصروفات دراسية منخفضة مقارنة بالمدارس الدولية الخاصة؛ ولذا فهي تخضع لإشراف الجهات الثلاثة، حيث يوجد إشراف مشترك بين وزارة التربية والتعليم، ومنظمة البكالوريا الدولية، ومؤسسة جرين لاند

الراعية لتلك المدارس، ويدرس طلاب تلك المدارس باللغة العربية في السنوات الابتدائية وباللغة الإنجليزية في برنامجي المرحلة المتوسطة الإعدادية والبيكالوريا الصفين الثاني والثالث الثانوي. (cl)

المدرسة المصرية الدولية مدرسة دولية حكومية لتدريس مناهج البكالوريا الدولية (IB)، وللمدرسة ثلاثة فروع هي: (cii)

أ- المدرسة المصرية الدولية الحكومية بالشيخ زايد.

ب- المدرسة المصرية الدولية بالمعراج بالمعادي.

ج- المدرسة المصرية الدولية بالتجمع الخامس.

يتضح مما سبق تعدد أنواع المدارس الدولية الحكومية المصرية لتشمل مدارس تدرس المناهج البريطانية مثل مدارس النيل المصرية الدولية، والمدارس الرسمية الدولية، وأخرى لتدريس مناهج البكالوريا الدولية المدارس المصرية الدولية، بالإضافة إلى تعدد الجهات المشرفة على إدارة هذه المدارس، حيث تُدار مدارس النيل المصرية الدولية من قبل مؤسسة مصر للإدارة التعليمية، وتُشرف عليها وحدة شهادات النيل الدولية بوزارة التربية والتعليم بالشراكة مع هيئة الامتحانات الدولية بجامعة كامبريدج البريطانية، والتي تقدم الدعم الفني للمدارس وتعتمد شهاداتها في الخارج، أما المدارس الرسمية الدولية فتخضع لوزارة التربية والتعليم وتحت الإشراف الفني لمؤسسة المدارس الدولية بمصر، أما المدارس المصرية الدولية فقد أنشأت نتيجة بروتوكول تعاون ثلاثي بين وزارة التربية والتعليم، ومنظمة البكالوريا الدولية، ومؤسسة جرين لاند التعليمية.

في ضوء العرض السابق لواقع المدارس الدولية الحكومية المصرية وبعض نماذجها، يمكن استخلاص بعض النقاط عن واقع هذه المدارس في ضوء أبعاد السيادة الاستراتيجية على النحو التالي:

١- فيما يتعلق ببعدها منطقة النفوذ:

أ- حرص وزارة التربية والتعليم في مصر على إنشاء مدارس دولية، بوصفها مدارس حكومية نموذجية دولية تطبق مناهج ذات طبيعة خاصة ودولية باللغة العربية، وتتبع ديوان عام وزارة التربية والتعليم مباشرة، بهدف تقديم خدمة تعليمية متميزة بمستوى عالٍ من الجودة لأولياء الأمور الراغبين في تعليم

أولادهم تعليمًا جيدًا ولكن بمصروفات دراسية أقل، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية عن المدارس الدولية الخاصة.

ب- تعدد أنواع المدارس الدولية الحكومية المصرية لتشمل مدارس تدرس المناهج البريطانية مثل مدارس النيل المصرية الدولية، والمدارس الرسمية الدولية، وأخرى لتدريس مناهج البكالوريا الدولية مثل المدارس المصرية الدولية.

ج- تشابه المدارس الدولية الحكومية المصرية مع المدارس الدولية الخاصة في بعض أهدافها، وذلك بحكم طبيعتها كمدارس دولية، من حيث توفير تعليم على مستوى عالي يتلاءم مع مختلف الطلاب، تقديم المناهج الدراسية بطريقة تتفق مع النظريات الحديثة في التدريس والتعليم، وتمكين الطلاب من اللغات الأجنبية، وتكوين طلاب ذوي عقلية دولية يدركون إنسانيتهم المشتركة ومسؤولياتهم.

د- تفرد المدارس الدولية الحكومية المصرية ببعض الأهداف المميزة لها، والناجمة من كونها مدارس حكومية دولية- وليست خاصة- أبرزها تقديم تعليم وفق المعايير الدولية بأسعار مخفضة مقارنة بالمدارس الدولية الخاصة، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية عن تلك المدارس الدولية الخاصة، وبالتالي زيادة قدرتها على بسط سيطرتها على مناطق نفوذ تلك المدارس.

هـ- قلة أعداد المدارس الدولية الحكومية المصرية مقارنة بأعداد المدارس الدولية الخاصة في مصر، وهو ما قد يترتب عليه ضعف قدرة هذه النوعية من المدارس على بسط نفوذها وسيطرتها على المنطقة الجغرافية للمدارس الدولية.

و- ضعف تحقق فلسفة وأهداف إنشاء المدارس الدولية الحكومية المصرية، حيث لم تستهدف فعليًا الطبقة الوسطى من أبناء المجتمع المصري، بسبب ارتفاع الرسوم الدراسية لهذه المدارس بالنسبة لمتوسط دخل العديد من الأسر المصرية.

ز- تشابه اختصاصات مجلس إدارة المدارس الدولية الحكومية المصرية مع اختصاصات مجلس إدارة أي مدرسة حكومية، وهو ما قد يتناقض مع طبيعة هذه المدارس وفلسفة إنشائها وأهدافها من ناحية، ومع قدرتها على منافسة المدارس الدولية الخاصة، ورغبتها في بسط نفوذها وسيطرتها على قطاع التعليم

الدولي من ناحية أخرى، حيث تحتاج قيادة هذه المدارس إلى أفراد يفكرون بعقلية رجال الأعمال.

ح- اختيار هيئة التدريس والهيئة الإدارية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية يكون من المعينين بوزارة التربية والتعليم من خلال لجان يتم تشكيلها بقرار من وزير التربية والتعليم والتعليم الفني أو من يفوضه، وهو الأمر الذي قد يضمن اختيار الكفاءات من بين العاملين بوزارة التربية والتعليم لأنهم يكونون من ذوي الخبرات التي لا يُستهان بها؛ إلا إنه قد يُحد أو يقلل من فرص اختيار الكفاءات اللازمة للعمل بهذه النوعية من المدارس، خاصة وأن المدارس الدولية تتطلب فئات متميزة من المعلمين والإداريين حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة، وتتميز عن منافسيها من المدارس الدولية الخاصة.

ط- ضعف مستوى المعلمين بالمدارس الدولية الحكومية المصرية وكفاءاتهم التدريسية في المواد التخصصية، حيث يقل مستواهم عن معلمي المدارس الدولية الخاصة ممن اكتسبوا الخبرة في تدريس المناهج الدولية، وتلقوا العديد من التدريبات المتخصصة.

ي- انضمام جميع المعلمين العاملين بهذه المدارس لتلك المدارس بنظام الأمورية، وهو الأمر الذي يعنى إنهاء الأمورية في أي وقت من العام الدراسي؛ مما يزيد من إحساس المعلمين بضعف الاستقرار الوظيفي بالمدرسة التي يعملون بها.

٢- فيما يتعلق ببعء التكوين التنافسي:

أ- تمتع المدارس الدولية الحكومية المصرية بعدد قليل من الاتفاقيات وبروتوكولات التعاون مع بعض المؤسسات التي تتولى الإشراف على هذه المدارس، حيث تُدار مدارس النيل المصرية الدولية من قبل مؤسسة مصر للإدارة التعليمية، وتُشرف عليها وحدة شهادات النيل الدولية بوزارة التربية والتعليم بالشراكة مع هيئة الامتحانات الدولية بجامعة كامبريدج البريطانية، والتي تقدم الدعم الفني للمدارس وتعتمد شهاداتها في الخارج، أما المدارس الرسمية الدولية فتخضع لوزارة التربية والتعليم وتحت الإشراف الفني لمؤسسة المدارس الدولية بمصر، أما

- المدارس المصرية الدولية فقد أنشأت نتيجة بروتوكول تعاون ثلاثي بين وزارة التربية والتعليم، ومنظمة البكالوريا الدولية، ومؤسسة جرين لاند التعليمية.
- ب- ندرة التحالفات والشراكات الاستراتيجية التي تعقدها المدارس الدولية الحكومية المصرية مع المدارس الدولية الخاصة الرائدة، وهو ما يحد من قدرة هذه المدارس على مواجهة الضغوط التنافسية، وتطوير استراتيجيات تنافسية تحافظ على مجالها التنافسي.
- ج- سيطرة المركزية على إدارة المدارس الدولية الحكومية المصرية - كغيرها من المدارس الحكومية - حيث يتولى إدارتها مجلس إدارة يتشكل برئاسة وزير التربية والتعليم والتعليم الفني أو من يفوضه، وإن كان لمجلس الإدارة الحق في الاستعانة بمن يراه من ذوي الخبرات والكفاءات الفنية، والتعليمية، والقانونية في مجالات عمل وتسيير أمور المدرسة، إلا أنه أمر استثنائي وليس القاعدة العامة، وبالتالي يحد أو يقلل من فرص هذه المدارس في الاستفادة من الكفاءات ذات الخبرة.
- د- تعدد جهات الإشراف على المدارس الدولية الحكومية المصرية، حيث يُلاحظ أن هناك تباين وتعدد في جهات الإشراف القائمة على إدارة كل نوع من أنواع هذه المدارس طبقاً لتنوع أصول نشأتها، وهو ما قد ينتج عنه رؤية ضبابية غير واضحة لعمل هذه المدارس وأهدافها.
- هـ- حاجة المدارس الدولية الحكومية المصرية إلى التعرف على أهداف المدارس الدولية الخاصة المنافسة لمعرفة توجهاتها الاستراتيجية، والقيام بدراسة السوق بما يفيد في تحديد موقف هذه المدارس الدولية الحكومية المصرية من هؤلاء المنافسين، ومن ثم يساعد في بناء إستراتيجيتها التنافسية.
- و- قلة اهتمام الإدارة العليا في المدارس الدولية الحكومية المصرية بالتوجه الاستباقي الاستراتيجي لتحقيق السيادة الاستراتيجية لها، حيث تحتاج هذه النوعية من المدارس إلى تقديم خدمات تعليمية مبتكرة وجديدة ذات جودة عالية، واستحداث برامج تعليمية متميزة حتى تتمكن من منافسة نظيرتها من المدارس الدولية الخاصة.

٣- فيما يتعلق بـبعد الضغط التنافسي:

- أ- تأخر المستوى التعليمي بالمدارس الدولية الحكومية المصرية؛ نتيجة قلة الاهتمام بمتابعة مستوى الأداء التدريسي، وضعف قياس جودة التعليم المقدم فيها. بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بالجانب الترفيهي للطالب، حيث تعاني المدارس الدولية الحكومية المصرية باختلاف صيغها من ضعف القيام بالأنشطة في مقابل الاهتمام بالمناهج الأساسية، وهو ما ينعكس سلبًا على جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها هذه المدارس وتميزها.
- ب- قلة تضمين التشريعات واللوائح المنظمة للعمل بالمدارس الدولية الحكومية ما يتعلق بمصير خريجي تلك النوعية من المدارس؛ خاصة في حالة المدارس الرسمية الدولية، مما يشير لضبابية مستقبل خريجي المدارس الحكومية الدولية بالتعليم الجامعي، وهو ما يزيد من الضغط التنافسي عليها من قبل المدارس الدولية الخاصة.
- ج- حاجة المدارس الدولية الحكومية المصرية إلى القيام بالدراسات الاستطلاعية لتحديد متطلبات السوق واحتياجاته من الخريجين من أجل الإسراع في تليتها.
- د- حاجة المدارس الدولية الحكومية المصرية إلى تطوير البنى التنظيمية والبنى التحتية (المادية والتكنولوجية) بالشكل الذي يجعلها قادرة على استيعاب التغييرات البيئية عامة، والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها.
- هـ- معاناة معظم المدارس الدولية الحكومية المصرية من ضعف التمويل المقدم لها من وزارة التربية والتعليم، كما أن مصادر التمويل غير الحكومي بها محدودة؛ وبالتالي فالبنية التحتية لمعظم هذه المدارس ضعيفة.
- و- مزاوله مجلس إدارة المدارس الدولية الحكومية المصرية لهذه الاختصاصات بالتنسيق مع المؤسسة الراعية لتلك المدارس، وبالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم خاصة فيما يتعلق باختيار مدير المدرسة وتعيينه، وتعيين منسق لكل برنامج في المدرسة وتدريبه، وتحديد معايير اختيار المدرسين والإداريين، وكذلك قواعد قبول الطلاب في هذه المدرسة والنظم واللوائح المنظمة للعملية التعليمية والإدارية، وهو ما قد يعكس تضاربًا بين الصيغ المختلفة لهذه المدارس.

القسم الرابع

نتائج البحث والإجراءات المقترحة

يعرض هذا المحور من البحث للنتائج التي تم التوصل إليها، وبعض الإجراءات المقترحة لتفعيل أبعاد السيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية.

أولاً: نتائج البحث:

في ضوء ما تم استعراضه في الإطار النظري للبحث، وما أسفرت عنه نتائج الدراسة النظرية لواقع المدارس الدولية الحكومية المصرية على ضوء أبعاد السيادة الاستراتيجية، يمكن الوقوف على عدد من النتائج المهمة، والتي تم تقسيمها على النحو التالي:

١- نتائج مرتبطة بالإطار النظري، وتشمل ما يلي:

أ- تُعد كل من ظاهرة الحراك العالمي (Global Mobility)، والتغيرات في التركيبة

السكانية للمدرسة (School Demographics)؛ من أهم أسباب انتشار المدارس الدولية.

ب- صعوبة تحديد ماهية المدرسة الدولية، نظراً لوجود تنوع كبير في خصائصها؛ حيث تُصنف على أنها مدارس دولية لمجموعة متنوعة من الأسباب بما في ذلك طبيعة عدد الطلاب والمناهج الدراسية المقدمة والتسويق والمنافسة مع المدارس الأخرى في المنطقة، ورؤية المدرسة العامة ورسالتها.

ج- من أبرز خصائص المدارس الدولية أنها دولية، حيث تمنح طلابها شهادة دولية تمكنهم من إكمال الدراسة بأي مكان في العالم، كما أنها تدعم الحراك الدولي للطلاب في جميع أنحاء العالم، كما تقدم منهجاً دولياً، وتعتمد على اللغة الإنجليزية كلغة رئيسية، أو تكون مدارس دولية ثنائية اللغة. كما تتسم بتنوع جنسيات طلابها وتنوع لغاتهم القومية، وبها معلمون متنوعون. وأخيراً المدارس الدولية معتمدة دولياً، من قبل العديد من الهيئات الدولية.

د- تركز أهداف المدارس الدولية في مجملها على إعداد الطلاب ليكونوا مواطنين عالميين من خلال تعزيز قيم مثل التسامح والتعاطف ونشر التفاهم الدولي

- واحترام التنوع الثقافي، وتعميق الفهم المتبادل بين الشعوب، وتوعية الطلاب بمشكلات الشعوب الأخرى، وبتزايد التكافل بين الشعوب والأمم على الصعيد العالمي، وتنمية الإحساس الإنساني لديهم، وتنمية الصفات والمهارات والقدرات التي تمكنهم من الشعور بالمسئولية الاجتماعية، وتفهم المشكلات على الصعيدين الوطني والدولي، وتشجيع العمل مع الجماعة، والمناقشات الحرة.
- هـ- تتمتع المدارس الدولية عادةً بدرجة عالية من الاستقلالية في إدارتها عن بقية مدارس التعليم الوطني، ومع ذلك؛ لا تعمل المدارس الدولية، بشكل مستقل تمامًا عن النظم الوطنية للتعليم.
- و- تتعرض المدارس الدولية لقوى السوق التي تُقيد أو تُحد من استقلاليتها لأنها تعتمد عادةً في دخلها على الرسوم الدراسية، والذي من المحتمل أن يكون مرتبطًا بوضعها ونجاحها في هذا السوق.
- ز- للمدارس الدولية هيئة إدارية، تتولى ترتيبات الحوكمة الآمنة للمدرسة، والتي تعد مهمة ليس فقط لضمان حسن سير العمل بالمدرسة؛ ولكن أيضًا في اعتماد المدارس الدولية، والذي بدوره مهم للمدارس نفسها، حيث يُمكنها من جذب الطلاب من عائلات مغتربة.
- ح- تميل بنية مجالس إدارة المدارس الدولية إلى التوافق مع واحد من ثلاثة أنواع رئيسية هي: المجلس الذاتي الدائم؛ أو المجلس المنتخب، أو المجلس المعين أو الهجين من الأنواع الثلاثة.
- ط- تُعد قيادة المدارس الدولية هي حجر الأساس في تحقيق النجاح المتواصل بالمدارس الدولية في بيئة تعليمية تتميز بالتنافسية والتطور السريع، ويتوقف نجاح الممارسات الإدارية ومبادرات تحسين المدارس الدولية على فعالية قيادتها.
- ي- قيادة المدارس الدولية لها بعض الأبعاد المهمة التي تجعلها متميزة عن الأدوار القيادية في المدارس الأخرى؛ وتتمثل في الأبعاد "الدولية" لواقع تلك المدارس و"المثالية" في قيادتها.
- ك- على المستوى الدولي، تشرف العديد من المؤسسات والجمعيات الدولية على المدارس الدولية وتقدم لها المساعدات، مثل جمعية المدارس الدولية

ومنظمة البكالوريا (ISA) (International Schools Association)، والسيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية (IB) (International Baccalaureate).

ل- السيادة الاستراتيجية نهج جاد وحديث ومتداخل مع بعض العلوم الأخرى؛ يفرض على المؤسسات التعليمية، وخاصة المدارس الدولية، متابعة التنمية واللاحاق بها من خلال مواءمة نفسها مع مواردها وقدراتها وقدرتها التنافسية للوصول إلى السيادة الاستراتيجية.

م- من أبرز خصائص السيادة الاستراتيجية أنها ليست بديلاً عن المفاهيم الأخرى الموجودة في الإدارة الاستراتيجية، بل هي عقلية استراتيجية وأداة قوية لتقييم الأداء الاستراتيجي للمدرسة الدولية ليس فقط بالنسبة للمستفيدين بل فيما يتعلق بمنافسيها أيضاً.

ن- السيادة الاستراتيجية طريقة مثلى في مساعدة المدراء الاستراتيجيين للمدارس الدولية على وضع تقييم أدق لنقاط القوة والضعف الداخلية وتقييم أكثر دقة لاقتناص للفرص وتجنب التهديدات الخارجية، كما أنها تعبر عن الوصول إلى أعلى مراتب السلطة والنفوذ في السوق.

س- تبرز أهمية السيادة الاستراتيجية في كونها وسيلة مهمة لتشكيل قدرات المدرسة الدولية والحفاظ عليها، وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، بالإضافة إلى قدرتها على تحليل بيئة السوق التنافسية، كما أنها قد تساعد مديري المدارس الدولية اليوم في وضع تقييم أكثر دقة لنقاط القوة والضعف في مدارسهم، وكذلك الفرص والتهديدات، كما أنها تزيد من قدرة المدرسة الدولية على تقديم خدمات تعليمية جديدة مبتكرة، وكذلك توجيه موارد المدرسة الدولية في المنطقة الخاصة بها، واعتماد استراتيجية تخطيطية ناجحة لخدماتها التعليمية تتسجم مع البيئة المتغيرة.

ع- يُمكن للمدارس الدولية التي تركز على الهيمنة على السوق أن تتبكر استراتيجيات قوية لتحقيق السيادة الاستراتيجية استناداً إلى ثلاثة مبادئ؛ أولها: قوة الإدراك الذي يمثل قوة خاصة من المنافسين، وثانيها: قوة الاستحواذ على

قلوب وعقول المستفيدين الأساسيين، وثالثها: القدرة على تصميم بيئة أعمال ملائمة خاصة بها.

ف- يُعد نطاق النفوذ قلب السيادة الاستراتيجية وجوهرها للسيطرة على مناطق النفوذ الجغرافية ضمن المجال التنافسي الذي تعمل فيه المدرسة الدولية، وذلك لتبقى اللاعب الوحيد والمهيمن على الأسواق والمستفيدين.

ص- يشير التكوين التنافسي كأحد أبعاد السيادة الاستراتيجية إلى إنشاء خريطة تنافسية بين جميع اللاعبين أو الأطراف الرئيسية في قطاع التعليم الدولي لتحديد من هو الأقوى، وقدرة المدرسة الدولية على بناء عدد من التحالفات مع القوى الكبرى لتعزيز مركزها التنافسي وترسيخ مكانتها في السوق ضمن هذا المجال.

ق- يرتبط التكوين التنافسي بتطوير ميزة تنافسية للمدرسة الدولية، من خلال قدرتها على الدمج الفعال لمواردها وقدراتها التي تسعى إلى إنشاء كفاءات ذات قيمة مضافة يصعب تكرارها من المنافسين الآخرين، بهدف تطوير فريق ملتزم ومتحمس من المعلمين والإداريين، الذين يتعاونون مع المستفيدين ويحافظون عليهم.

ر- يتم التكوين التنافسي للمدرسة الدولية أيضًا من خلال تحليل المنافسين.

ش- يمكن للمدارس الدولية أن تتأكد من قدراتها الداخلية والحفاظ عليها حتى تتحول الشراكات التي تعقدها إلى ميزة تنافسية وليست مجرد شراكات مقارنة بالمنافسين الآخرين.

ت- يشير الضغط التنافسي كأحد أبعاد السيادة الاستراتيجية إلى ذلك التأثير الناتج من حدة المنافسة وشدتها بين طرفين أو أكثر في سوق التعليم الدولي؛ ونتيجة لهذا التأثير يتولد لدى المدرسة الدولية ردة فعل عكسية، وذلك كمحاولة منها للتخلص من هذا الضغط أو تقليل تأثيره إلى أدنى حد ممكن من أجل المحافظة على مركزها التنافسي وبقاؤها بشكل مستمر في بيئة عملها.

ث- يعتمد الضغط التنافسي على خمس قوى: قوة المستفيد أو متلقي الخدمة التعليمية، قوة مُقدم الخدمة التعليمية، عوائق الدخول للسوق التنافسي في قطاع

التعليم الدولي، التهديدات التي قد تطرحها الخدمات البديلة، والتنافس في قطاع التعليم الدولي.

- خ- يتم قياس التنافس بين المتنافسين في قطاع التعليم الدولي بعوامل تؤثر على درجة المنافسة السعرية في السوق، مثل عدد المنافسين وتركزهم بمكان معين، ومعدل النمو في الطلب، وكثافة رأس المال في قطاع التعليم الدولي وغيرها.
- ذ- يهدف التحول الرقمي إلى تمكين المدارس الدولية من ابتكار قيمة للوصول إلى السيادة من خلال التكامل السلس للعمليات الرقمية والمادية لتحسين العمليات، أو من خلال التقارب مع المستفيدين.

٢- نتائج الدراسة النظرية:

أ- فيما يتعلق ببُعد منطقة النفوذ:

- ١) تعدد أنواع المدارس الدولية الحكومية المصرية لتشمل مدارس تدرس المناهج البريطانية مثل مدارس النيل المصرية الدولية، والمدارس الرسمية الدولية، وأخرى لتدريس مناهج البكالوريا الدولية المدارس المصرية الدولية.
- ٢) تشابه المدارس الدولية الحكومية المصرية مع المدارس الدولية الخاصة في بعض أهدافها، وذلك بحكم طبيعتها كمدارس دولية، من حيث توفير تعليم على مستوى عالي يتلاءم مع مختلف الطلاب، تقديم المناهج الدراسية بطريقة تتفق مع النظريات الحديثة في التدريس والتعليم.
- ٣) تفرّد المدارس الدولية الحكومية المصرية ببعض الأهداف المميزة لها، والناجمة من كونها مدارس حكومية دولية- وليست خاصة- أبرزها تقديم تعليم وفق المعايير الدولية بأسعار مخفضة مقارنة بالمدارس الدولية الخاصة، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية عن تلك المدارس الدولية الخاصة.
- ٤) قلة أعداد المدارس الدولية الحكومية المصرية مقارنة بأعداد المدارس الدولية الخاصة في مصر، وهو ما قد يترتب عليه ضعف قدرة هذه النوعية من المدارس على بسط نفوذها وسيطرتها على المنطقة الجغرافية للمدارس الدولية.

٥) ضعف تحقق فلسفة وأهداف إنشاء المدارس الدولية الحكومية المصرية، حيث لم تستهدف فعلياً الطبقة الوسطى من أبناء المجتمع المصري، بسبب ارتفاع الرسوم الدراسية لهذه المدارس بالنسبة لمتوسط دخل العديد من الأسر المصرية.

٦) تشابه اختصاصات مجلس إدارة المدارس الدولية الحكومية المصرية مع اختصاصات مجلس إدارة أي مدرسة حكومية، وهو ما قد يتناقض مع طبيعة هذه المدارس وفلسفة إنشائها وأهدافها من ناحية، ومع قدرتها على منافسة المدارس الدولية الخاصة، ورغبتها في بسط نفوذها وسيطرتها على قطاع التعليم الدولي من ناحية أخرى، حيث تحتاج قيادة هذه المدارس إلى أفراد يفكرون بعقلية رجال الأعمال.

٧) اختيار هيئة التدريس والهيئة الإدارية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية قد يضمن اختيار الكفاءات من بين العاملين بوزارة التربية والتعليم لأنهم يكونوا من ذوي الخبرات التي لا يُستهان بها؛ إلا إنه قد يُحد أو يقلل من فرص اختيار الكفاءات اللازمة للعمل بهذه النوعية من المدارس، خاصة وأن المدارس الدولية تتطلب فئات متميزة من المعلمين والإداريين حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة، وتتميز عن منافسيها من المدارس الدولية الخاصة.

٨) ضعف مستوى المعلمين بالمدارس الدولية الحكومية المصرية وكفاءاتهم التدريسية في المواد التخصصية، حيث يقل مستواهم عن معلمي المدارس الدولية الخاصة.

٩) انضمام جميع المعلمين العاملين بهذه المدارس لتلك المدارس بنظام المأمورية، وهو الأمر الذي يعنى إنهاء المأمورية في أي وقت من العام الدراسي؛ مما يزيد من إحساس المعلمين بضعف الاستقرار الوظيفي بالمدرسة التي يعملون بها.

ب- فيما يتعلق ببُعد التكوين التنافسي:

١) تمتع المدارس الدولية الحكومية المصرية بعدد قليل من الاتفاقيات وبروتوكولات التعاون مع بعض المؤسسات التي تتولى الإشراف على هذه المدارس، حيث تُدار مدارس النيل المصرية الدولية من قبل مؤسسة مصر للإدارة التعليمية، وتُشرف عليها وحدة شهادات النيل الدولية بوزارة التربية والتعليم بالشراكة مع

- هيئة الامتحانات الدولية بجامعة كامبريدج البريطانية، التي تقدم الدعم الفني للمدارس وتعتمد شهاداتها في الخارج، أما المدارس الرسمية الدولية فتخضع لوزارة التربية والتعليم وتحت الإشراف الفني لمؤسسة المدارس الدولية بمصر، أما المدارس المصرية الدولية فقد أنشأت نتيجة بروتوكول تعاون ثلاثي بين وزارة التربية والتعليم، ومنظمة البكالوريا الدولية، ومؤسسة جرين لاند التعليمية.
- (٢) ندرة التحالفات والشراكات الاستراتيجية التي تعدها المدارس الدولية الحكومية المصرية مع المدارس الدولية الخاصة الرائدة، وهو ما يحد من قدرة هذه المدارس على مواجهة الضغوط التنافسية، وتطوير استراتيجيات تنافسية تحافظ على مجالها التنافسي.
- (٣) سيطرة المركزية الإدارية على إدارة المدارس الدولية الحكومية المصرية - كغيرها من المدارس الحكومية - حيث يتولى إدارتها مجلس إدارة يتشكل برئاسة وزير التربية والتعليم والتعليم الفني أو من يفوضه، وإن كان لمجلس الإدارة الحق في الاستعانة بمن يراه من ذوي الخبرات والكفاءات الفنية، والتعليمية، والقانونية في مجالات عمل وتسيير أمور المدرسة، إلا أنه أمر استثنائي وليس القاعدة العامة، وبالتالي يحد أو يقلل من فرص هذه المدارس في الاستفادة من الكفاءات ذات الخبرة.
- (٤) تعدد جهات الإشراف على المدارس الدولية الحكومية المصرية، طبقاً لتنوع أصول نشأتها، وهو ما قد ينتج عنه رؤية ضبابية غير واضحة لعمل هذه المدارس وأهدافها.
- (٥) حاجة المدارس الدولية الحكومية المصرية إلى التعرف على أهداف المدارس الدولية الخاصة المنافسة لمعرفة توجهاتها الاستراتيجية، والقيام بدراسة موقف السوق بما يفيد في تحديد موقف هذه المدارس الدولية الحكومية المصرية من هؤلاء المنافسين، ومن ثم يساعد في بناء إستراتيجيتها التنافسية.
- (٦) قلة اهتمام الإدارة العليا في المدارس الدولية الحكومية المصرية بالتوجه الاستباقي الاستراتيجي لتحقيق السيادة الاستراتيجية لها، حيث تحتاج هذه النوعية من المدارس إلى تقديم خدمات تعليمية مبتكرة وجديدة ذات جودة عالية،

واستحداث برامج تعليمية متميزة حتى تتمكن من منافسة نظيرتها من المدارس الدولية الخاصة.

ج- فيما يتعلق ببُعد الضغط التنافسي:

- (١) تأخر المستوى التعليمي بالمدارس الدولية الحكومية المصرية؛ نتيجة قلة الاهتمام بمتابعة مستوى الأداء التدريسي، وضعف قياس جودة التعليم المقدم فيها. بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بالجانب الترفيهي للطالب، وهو ما ينعكس سلبيًا على جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها هذه المدارس وتميزها.
- (٢) قلة تضمين التشريعات واللوائح المنظمة للعمل بالمدارس الدولية الحكومية ما يتعلق بمصير خريجي تلك النوعية من المدارس؛ خاصة في حالة المدارس الرسمية الدولية، مما يشير لضبابية مستقبل خريجي المدارس الحكومية الدولية بالتعليم الجامعي، وهو ما يزيد من الضغط التنافسي عليها من قبل المدارس الدولية الخاصة.
- (٣) حاجة المدارس الدولية الحكومية المصرية إلى القيام بالدراسات الاستطلاعية لتحديد متطلبات السوق واحتياجاته من الخريجين من أجل الإسراع في تلبيتها.
- (٤) حاجة المدارس الدولية الحكومية المصرية إلى تطوير البنية التنظيمية والبنى التحتية (المادية والتكنولوجية) بالشكل الذي يجعلها قادرة على استيعاب التغييرات البيئية عامة، والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها.
- (٥) معاناة معظم المدارس الدولية الحكومية المصرية من ضعف التمويل المقدم لها من وزارة التربية والتعليم، كما أن مصادر التمويل غير الحكومي بها محدودة؛ وبالتالي فالبنية التحتية لمعظم هذه المدارس ضعيفة.
- (٦) مزاوله مجلس إدارة المدارس الدولية الحكومية المصرية لهذه الاختصاصات بالتنسيق مع المؤسسة الراعية لتلك المدارس، وبالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم خاصة فيما يتعلق باختيار مدير المدرسة وتعيينه، وتعيين منسق لكل برنامج في المدرسة وتدريبه، وتحديد معايير اختيار المدرسين والإداريين، وكذلك قواعد قبول الطلاب في هذه المدرسة والنظم واللوائح المنظمة للعملية التعليمية والإدارية، وهو ما قد يعكس تضاربًا بين الصيغ المختلفة لهذه المدارس.

ثانياً: الإجراءات المقترحة:

في ضوء ما انتهت إليه نتائج البحث، يعرض هذا الجزء من البحث بعض الإجراءات المقترحة لتفعيل أبعاد السيادة الاستراتيجية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية، وتتمثل أبرز الإجراءات المقترحة فيما يلي:

١- الإجراءات العامة:

يمكن لإدارة المدارس الدولية الحكومية المصرية اعتبار السيادة الاستراتيجية كقوة تنافسية والاستمرار في استدامتها في السوق المصرية، والاستمرار في تحسين أبعادها (منطقة النفوذ والتكوين التنافسي والضغط التنافسي) لتحسين موقع هذه المدارس التنافسي؛ من خلال دعم التوسع الجغرافي في شبكة فروع المدارس الدولية الحكومية المصرية، والانطلاق نحو الأسواق العالمية عبر مجموعة من الإجراءات أهمها:

- أ- تبني إدارة المدارس الدولية الحكومية المصرية السيادة الاستراتيجية باعتبارها ليست بديلاً عن الميزة التنافسية المستدامة؛ بل هي أوسع نطاقاً وأكثر حيوية في تجديد وتطوير استراتيجيات تنافسية تحافظ على توسيع مناطق خدماتها الجغرافية وتعددها في مجال التعليم الدولي بوصفه مجالها التنافسي.
- ب- اهتمام إدارة المدارس الدولية الحكومية المصرية على المستويين القومي والإجرائي بالسيادة الاستراتيجية، من خلال عقد العديد من اللقاءات والاجتماعات بين مسؤولي وزارة التربية والتعليم ومديري هذه المدارس لزيادة وعيهم بمفهوم السيادة الاستراتيجية وأهمية الاستمرار في تحسين أبعادها (منطقة النفوذ والتكوين التنافسي والضغط التنافسي) ضمن مناطق خدماتها الجغرافية لتحسين موقعها التنافسي، وكذلك توجيههم نحو الاعتماد على مجموعة من القوى المحركة لعمليات التفكير الاستراتيجي لهذه المدارس من أجل الفوز بقواعد اللعبة التنافسية مع نظيراتها من المدارس الدولية الخاصة.
- ج- اعتماد مديري وقادة المدارس الدولية الحكومية المصرية على التفكير الاستراتيجي كأساس للإبداع والقدرة على تشكيل سياق استراتيجي يتلاءم مع ثقافة وممارسات هذه المدارس.

- د- عقد المزيد من اللقاءات والاجتماعات والندوات لتأسيس ثقافة التفكير الاستراتيجي والحفاظ عليها ونشرها على أكبر عدد ممكن من المستويات التنظيمية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية؛ مما يترتب عليه تكليف المدير، أو المشرف، أو أحد المعلمين بمناقشة القضايا الإستراتيجية، والمساهمة في ابتكار القيمة الإستراتيجية على أساس شبه مستمر؛ بحيث يصبح هذا التوجه جزءًا طبيعيًا من الأعمال والعمليات اليومية، والطريقة التي تؤدي بها داخل هذه المدارس.
- ه- وضع رؤية مستقبلية شاملة للمدارس الدولية الحكومية المصرية تتصف بالواقعية وإمكانية الاعتماد عليها في أداء عملها بحيث تحقق لها السيادة الاستراتيجية.
- و- بناء ذاكرة تنظيمية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية تحتوي على البيانات والمعلومات من خلال:
- جمع البيانات والمعلومات الكاملة عن المدرسة والاحتفاظ بها في الذاكرة والاستفادة منها لاحقًا، والسماح للمعلمين والإداريين بالوصول إليها.
 - تضمين الذاكرة التنظيمية لكل الخبرات والمواقف التي مرت بها المدرسة سواء النجاحات أو التجارب الفاشلة أيضًا للاستفادة منها في تصحيح مسار العمل وإنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
- ز- اهتمام القيادات الإدارية في المدارس الدولية الحكومية المصرية بمتطلب الهياكل الصغرى بالمدرسة من خلال:
- تحسين مستويات الحرية الفردية للعاملين بهذه المدارس.
 - تمكين العاملين بهذه المدارس لاعتماد جدولة أنشطتهم ذاتيًا وبما يتوافق مع قدراتهم في تحمل المسؤوليات الناتجة عن ذلك.
- ح- عقد المزيد من الاتفاقيات والشراكات مع مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية بهدف استثمار المدارس الدولية الحكومية المصرية علاقات الترابط والتعاون الموجود بينها والمؤسسات الأخرى بالمجتمع بما يساهم في تحقيق السيادة الاستراتيجية لها.

ط- تحديد المدارس الدولية الحكومية المصرية نماذج وقواعد عملها، وذلك من خلال اعتمادها متطلبات تحقيق السيادة الاستراتيجية لتمكينها من السيطرة على محيطها التنافسي.

ي- زيادة اهتمام القيادات العليا في المدارس الدولية الحكومية المصرية بالدعم التنظيمي للعاملين لكسر الجمود لديهم لتأثيره الإيجابي والفاعل على تحقيق السيادة الاستراتيجية لهذه المدارس من خلال:

■ وضع القيادات الإدارية في هذه المدارس قواعد تنظيمية صريحة ومتفق عليها يلتزم بها جميع العاملين بالمدرسة.

■ منح الحرية لرؤساء الأقسام والمشرفين بالمدارس الدولية الحكومية لتمكينهم من أداء الأعمال المنوطة منهم بفاعلية.

■ تبني ثقافة الحوار بما يساهم في زيادة الثقة والتماسك الاجتماعي وتعزيز الإبداع التعاوني بين أفراد المجتمع المدرسي.

ك- بناء علاقات قوية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، من خلال:

■ استضافة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي لحضور المناسبات الاجتماعية المحلية والعالمية.

■ توفير الفرص لمشاركة الوالدين وأعضاء المجتمع المحلي في هذه الأحداث والمناسبات.

■ عقد الندوات واللقاءات لزيادة وعي أعضاء المجتمع المحلي ببعض القضايا والأحداث المحلية والعالمية.

ل- تسويق المدارس الدولية الحكومية المصرية والترويج لها بشكل فعال، من خلال استخدام قنوات التسويق التقليدية والرقمية، مثل الإعلانات المطبوعة والإعلان عبر الإنترنت، بالإضافة إلى وسائل التواصل الاجتماعي.

٢- إجراءات خاصة بأبعاد السيادة الاستراتيجية:

أ- فيما يتعلق بـبعد منطقة النفوذ:

(١) تعزيز بُعد منطقة نفوذ المدارس الدولية الحكومية المصرية لتحقيق التكامل والتعاون لكسب عقول وقلوب الطلاب وأولياء الأمور، حيث يمكنها رسم نطاق نفوذها داخل الأسواق وامتلاك القدرة على الإدراك، وكذلك جذب المزيد من المستفيدين في هذه الأسواق، والسيطرة على المنافسة وبما يحقق سيادتها الاستراتيجية، وذلك من خلال:

▪ الاهتمام بجودة خدماتها ومناطق نفوذها التي تسيطر عليها، مع وضع قوانين اللعبة من خلال تميز الخدمات التعليمية التي تقدمها، ومعقولية الرسوم الدراسية في قطاع التعليم الدولي للتأثير على سلوك المنافسين.

(٢) تعزيز قدرة المدارس الدولية الحكومية المصرية على الاستجابة السريعة للمتغيرات في قطاع التعليم الدولي من خلال توقع أبرز التغيرات التي قد يشهدها هذا القطاع، وكذلك أهم احتياجات ورغبات الطلاب وأولياء الأمور، ومن ثم تصبح أكثر قدرة على الاستجابة لحاجاتهم وتطلعاتهم.

(٣) تكليف القيادات بالمدارس الدولية الحكومية المصرية بإجراء بحوث حول الوضع التنافسي لها من خلال تقييمات فصلية أو دورية، بهدف تحديد مستوى مكانتها في سوقها المحلي والإقليمي والدولي، وتحديد احتياجات الطلاب وأولياء الأمور وقياس مدى رضاهم عن طبيعة الخدمات التعليمية المقدمة، ومن ثم العمل على تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية بدقة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وبالتالي تجنب تخلفها عن الواقع الفعلي لعمل المدارس الدولية الخاصة في قطاع التعليم الدولي، وبما يسهم في رسم توجهاتها الاستراتيجية المستقبلية المناسبة والوصول إلى المرتبة السيادية.

(٤) تعزيز رأس المال البشري بالمدارس الدولية الحكومية المصرية، من خلال ترتيب الكفاءات الأساسية في إطار هيكل استراتيجي للمدرسة يُمكن من نشر هذه الكفاءات وإعادة توزيعها للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لتلك المدارس.

٥) اختيار الأفراد المؤهلين علميًا ولديهم الخبرة العملية لشغل الوظائف القيادية بالمدارس الدولية الحكومية المصرية، لما له من تأثير مباشر في تأدية أعمالهم تبعًا للخبرة والمعرفة التي يتمتعون بها، من خلال:

- استقطاب مديرين ومعلمين وإداريين ذوي كفاءة عالية-سواء كانوا من المدارس الدولية الحكومية أو المدارس الدولية الخاصة- وتتميتهم مهنيًا والاحتفاظ بهم.
- تقديم رواتب مناسبة ومزايا تنافسية لهؤلاء المديرين والمعلمين والإداريين.
- توفير بيئة مدرسية محفزة وداعمة وتعاونية لهم.

٦) وضع خطة استراتيجية للتعاقب القيادي بالمدارس الدولية الحكومية المصرية، ويتحقق ذلك من خلال:

- العمل على رعاية العاملين المبدعين بهذه المدارس لاستمرار تميزهم، ومنحهم الفرصة للمشاركة في صنع القرارات التي تصب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كونها أحد أهم مقومات تحقيق السيادة الاستراتيجية.
- توجيه الجهود المستمرة نحو تحسين الكفاءات الأساسية داخل هذه المدارس إلى الحد الذي يؤدي إلى قيام المدرسة بتنفيذ الأنشطة المتدفقة من تلك الكفاءات، بشكل أفضل بكثير مما يفعله المنافسون، ويصبح هذا اختصاصًا مميزًا للمدرسة، ويُمكنها من بناء ميزة تنافسية لها والحفاظ عليها.

٧) ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المدارس الدولية الحكومية المصرية بدراسة المتطلبات البشرية والمادية والتكنولوجية اللازمة للتوجه نحو السيادة الاستراتيجية لهذه المدارس في السوق التنافسي، وذلك من خلال:

- إعادة توجيه الإنفاق بهذه المدارس بما يلبي الاحتياجات المالية التي تمكنها من تقديم الخدمة التعليمية بما يلبي متطلبات الطلاب وأولياء الأمور العصرية، وفي الوقت نفسه جذب المستثمرين لتغطية هذه الاحتياجات في حال عدم قدرتها على تلبيتها ذاتيًا، حيث إن المدارس

الدولية الحكومية المصرية ذات طابع تمويلي ذاتي غير قائم على الدعم الحكومي.

- استحداث شعبة أو وحدة ضمن الهيكل التنظيمي لمتابعة المتغيرات البيئية للمدارس الدولية الحكومية بحيث تتولى مهمة رصد وجمع المعلومات حول المتغيرات في بيئة العمل المدرسي التنافسية وتحديثها باستمرار.
- تشكيل فريق عمل يتضمن أفراد من الهيكل التنظيمي للمدرسة الدولية الحكومية تكون مهمتهم البحث عن أفكار إبداعية وطرحها وتحديد متطلبات تطبيقها.
- استخدام الوسائل والأدوات التي تدفع المعلمين والإداريين نحو العمل وتحفيزهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

ب- فيما يتعلق ببعْد التكوين التنافسي:

(١) تأسيس ثقافة مؤسسية تهتم بالشراكات والتعاون المشترك وبناء التحالفات

الاستراتيجية لتطوير نموذج الأعمال لديها من خلال:

- التنسيق والتعاون مع جميع الشركاء والمستثمرين من أجل صياغة رؤية مشتركة تساهم في سد حاجة سوق المدارس الدولية، وعدم السماح للمدارس الدولية الخاصة بالدخول إلى منطقة نفوذها الجغرافية وبما يعزز السيادة الاستراتيجية لها.
- بناء التحالفات وعقد الشراكات الاستراتيجية مع المدارس الدولية الخاصة الرائدة على المستوى العالمي والمحلي للتغلب على الضغوط التنافسية التي تواجهها، وتطوير استراتيجيات تنافسية تحافظ على مجالها التنافسي.
- إجراء تحالفات استراتيجية مع المدارس الدولية الخاصة والتعاون معها بهدف تطوير قدراتها وامكانياتها، ومن أجل توليد المعرفة الاستراتيجية وتوظيفها والاستفادة منها وفقاً للوقائع المتاحة وتغادياً للتنافس المدمر.

- تشجيع نشر ومشاركة المعرفة والتجارب والممارسات الناجحة مع المدارس الدولية الخاصة الرائدة والتأكيد على تبني استراتيجيات المقارنة المرجعية بوصفها تقنية ناجحة لترسيخ ثقافة التعلم الاستراتيجي.
- (٢) رصد أهداف المدارس الدولية المنافسة لمعرفة توجهاتها الاستراتيجية، ثم دراسة موقف السوق لهم من خلال معرفة الصورة الذهنية عن كل مدرسة دولية خاصة لدى طلابها؛ من خلال استخدام التحليل التنافسي للمنافسين (Competitors Analysis) وذلك بما يفيد في تحديد موقف المدارس الدولية الحكومية المصرية من هؤلاء المنافسين ومن ثم يساعد في بناء إستراتيجيتها التنافسية، والعمل على تحديد عوامل النجاح الرئيسية لقطاع التعليم الدولي من أجل تحديد ما هو أكثر أهمية للتنافس، لتحقيق ميزة تنافسية مع المنافسين الآخرين في هذا القطاع.
- (٣) عدم إعطاء الفرصة للمدارس الدولية الخاصة المنافسة للدخول في المجال التنافسي للمدارس الدولية الحكومية المصرية.
- (٤) التوجه الاستباقي الاستراتيجي للإدارة العليا في المدارس الدولية الحكومية المصرية لتحقيق السيادة الاستراتيجية عن طريق سعيها لاغتنام الفرص والقيام بأعمال تنافسية جديدة من خلال:
 - تقديم خدمات مبتكرة وجديدة ذات جودة عالية في الأسواق، مثل تقديم برنامج تعليمي فريد ومميز، بالتركيز على أحد مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات أو الفنون، أو التعليم الدولي.
 - الدخول إلى أسواق ومساحات تنافسية جديدة بالاعتماد على الاسم والعلامة التجارية للمدرسة.
- (٥) التركيز على تلبية متطلبات المجتمع الذي تقدم خدماتها له، من خلال اعتماد إجراءات تنظيمية واضحة تساعد على سرعة الاستجابة لتلك المتطلبات.

ج- فيما يتعلق ببعْد الضغط التنافسي:

- ١) تقديم حزمة متنوعة من الخدمات التعليمية المتميزة، والتي تمكنها من قيادة سوقها التنافسي بما توفره من مهارات وقدرات تتفوق بها على نظيراتها من المدارس الدولية الخاصة، وذلك ضمن إطار توسيع دائرة نفوذها لتحقيق السيادة الاستراتيجية.
- ٢) استكشاف خدمات تعليمية جديدة والاستمرار في تقديمها، واستحداث برامج تعليمية جديدة لكسب العديد من الطلاب بطريقة أسرع من المنافسين.
- ٣) الربط بين أنماط الضغط التنافسي (إدارة الاحتواء، والبناء التدريجي، والتجريد المتسلسل، واسقاط الدومنة) والعمل على اعتماد أي من الأنماط التي تتسجم مع إمكانيات المدارس الدولية الحكومية المصرية لتعزيز سيادتها الاستراتيجية ضمن مجالها التنافسي، ويقترح الباحث هنا نمط التجريد المتسلسل (التسلسلي) (Sequential Stripping) حيث يعمل هذا النمط على تفكيك مجال المنافسين بشكل متسلسل من خلال استهداف كل منطقة على حدة، حيث يتطلب ذلك إطاراً زمنياً أطول من باقي الأنماط، وهو ما يتناسب مع الوضع الحالي لهذه المدارس وما تعانيه من بعض المشكلات وأوجه القصور.
- ٤) قيام المدارس الدولية الحكومية المصرية بعمل دراسات استطلاعية من خلال الاستعانة بمكاتب استشارية لتحديد متطلبات السوق واحتياجاته من الخريجين من أجل الإسراع في تلبيتها، وما يستدعيه ذلك من تطوير البنى التنظيمية والبنى التحتية (المادية والتكنولوجية) للمدارس الدولية الحكومية المصرية بالشكل الذي يجعلها قادرة على استيعاب التغييرات البيئية عامة، والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها.
- ٥) توفير بيئة عمل ملائمة تتوافر فيها الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والتقنية ونظم العمل والآليات المناسبة.
- ٦) اعتماد إدارة المدارس الدولية الحكومية المصرية على أفضل البدائل المتاحة في قراراتها المتعلقة بالحصول على الموارد، والعمل على ترسيخ الموارد المتوافرة

لحل المشكلات التي تواجهها، والعمل على إعادة تركيب وتوليف الموارد في عمليات جديدة وذلك في إطار تفعيل متطلب توظيف الموارد.

(٧) إعادة توزيع المدارس الدولية الحكومية المصرية لمواردها بالسرعة اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية، وإعادة النظر بطرق تنوع الخيارات الاستراتيجية الحالية، وبما يضمن لها المرونة في سرعة مواجهة التغيرات البيئية واعتماد ذلك كرشاقة استراتيجية لها.

(٨) اهتمام إدارة المدارس الدولية الحكومية المصرية بحماية مناطق نفوذها الجوهرية التي تعد من أهم عوامل التغلب على الضغط التنافسي من خلال:

- اعتماد مفهوم النافذة الواحدة التي تتضمن تشكيلة واسعة من الخدمات لزيادة ثقة الطلاب وأولياء أمورهم بنوعية وجودة واسعار خدماتها التنافسية، أي بناء محفظة جغرافية استثمارية لخدماتها التعليمية.
- ضرورة تقسيم مناطق تقديم الخدمات التعليمية الجغرافية التي تشهد منافسة مع المدارس الدولية الخاصة إلى عدة مناطق لسهولة السيطرة عليها للتغلب على التهديدات التنافسية، والبدء بعملية التجريد المتسلسل لمنع المنافسين من اختراق مقدراتها الجوهرية الأساسية.
- اعتماد التفكير الاستراتيجي كسياق يتلاءم مع قدرات وثقافة الأفراد العاملين بهذه المدارس.
- اعتماد استراتيجية مبنية على تفضيلات الطلاب وأولياء الأمور في مواقع القوة التنافسية للمدارس الدولية الحكومية المصرية لتجنب التصادم والضغط التنافسي في السوق.

(٩) استعادة المدارس الدولية الحكومية المصرية من مستويات الضغط التنافسي الموجود، وذلك بالتركيز على جهود تطويرية مستمرة ومستتدة على العديد من القدرات التي تدعم خدماتها التعليمية باعتبارها رد الفعل المناسب على تحركات المنافسين المضادة.

(١٠) متابعة المدارس الدولية الحكومية المصرية ومراقبتها لأنشطة المنافسين من المدارس الدولية الخاصة للتعرف على قدراتهم واستراتيجياتهم التنافسية،

والاعتماد على آليات الإنذار المبكر في فتح المنافذ الاستباقية لاكتشاف
الفرص البيئية واستغلالها وسرعة التصدي للمخاطر والتقليل من آثارها
السلبية.

قائمة الهوامش والمراجع

- (١) أكرم محسن مهدي الياسري، وفيصل علوان الطائي، وعلي كاظم حسين الشريفي، "الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الأسمنت الجنوبية"، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، المجلد ١٤، العدد ٥٦، ٢٠١٨، ص ٢.
- (٢) صالح عبد الرضا رشيد، وليث علي مطر، "دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الاستراتيجي للمنظمات في البيئات الدينامية: دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط في العراق"، **مجلة المهني للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد ١٠، العدد ٢، ٢٠٢٠، ص ٢٢.
- (٣) أكرم محسن الياسري، وفيصل علوان الطائي، وعلي كاظم حسين، "دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الأسمنت الجنوبية"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، المجلد ٦، العدد ٢٤، ٢٠١٧، ص ٥٢.
- (٤) ميثاق هاتف الفتلاوي، ومناف عبد الكاظم القطان، وحسين علي عبد الله، "تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعليم الاستراتيجي: دراسة اختبارية لآراء عينة من الجامعات الأهلية في محافظة البصرة العراق"، **مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية**، العدد ١٢٦، ٢٠٢٠، ص ٣٠.
- (٥) عبد العزيز حميد سعيد، وحكمت رشيد سلطان، "دور القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استكشافية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في كليتي نوروز وجامعة جيهان الأهلية بمحافظة دهوك"، **المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز**، المجلد ١١، العدد ٢، ٢٠٢٢، ص ١٢٤.
- (٦) رياض أحمد أبازيد، "أثر القدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية من خلال الحصانة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد ١٨، العدد ٣، ٢٠٢٢، ص ٣٢٥ - ٣٢٦.
- (٧) طارق كاظم شلاكة، ورضوان جبار جودة، "تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرافدين"، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد ١٣، العدد ٤، ٢٠٢١، ص ٣٤٧.
- (٨) رياض أحمد أبازيد، **مرجع سابق**، ص ٣٢٦.
- (٩) محمود محمد السيد محمد سلامة، "الميزة التنافسية في المدارس الدولية وإمكانية الإفادة منها في تطوير المدارس الابتدائية الحكومية بمصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم أصول التربية، كلية البنات جامعة عين شمس، ٢٠٢٠، ص ٥١.
- (١٠) **المرجع السابق**، ص ٣.
- (^{XI}) جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، قطاع التعليم الأساسي والفني، التنمية البشرية: ٧ سنوات من الإنجازات، يناير ٢٠٢٢، ص ٥٩.
- (١٢) أماني محمد محمد حسن نصر، "التنوع الثقافي في المدارس الدولية: دراسة عبر ثقافية"، **مجلة كلية التربية جامعة بني سويف**، المجلد ١٢، ص ١٢٠-١٢٣، ج ١، ديسمبر ٢٠١٥، ص ٢٠٩ - ٢١٠.

- (١٣) المرجع السابق، ص ٢١٠.
- (١٤) نعى العاصي، "سيناريوهات مقترحة لتطوير المدارس الحكومية الدولية المصرية في ضوء الإفادة من تجربة أندونيسيا"، *مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس*، العدد ٤٧، الجزء الأول، ٢٠٢٣، ص ٣٣٢ - ٣٤٩.
- (١٥) جابر، جابر عبد الحميد، وأحمد خيرى كاظم، *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٢)، ص ١٣٤.
- (١٦) عبد العزيز حميد سعيد، وحكمت رشيد سلطان، *مرجع سابق*، ص ١٢٤.
- (١٧) إيمان بشير محمد أبو رذن، ودنيا عزيز محمد، "التفكير الإستراتيجي ودوره في تعزيز السيادة الاستراتيجية: بحث وصفي استطلاعي لقيادات الجامعات الأهلية في شمال العراق"، *مجلة اقتصاديات الأعمال*، العدد ٢، الجزء ٢، ٢٠٢١، ص ٢٣٣، ٢٣٦.
- (١٨) أكرم محسن مهدي الياسري، وفيصل علوان الطائي، وعلي كاظم حسين الشريفي، "الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الأسمنت الجنوبية"، *مرجع سابق*، ص ٢٠.
- (١٩) ميثاق هاتف الفتلاوي، ومناف عبد الكاظم القطان، وحسين علي عبد الله، *مرجع سابق*، ص ٣٠.
- (٢٠) حنين قاسم حسن، وعبد الرزاق إبراهيم الشخيلي، "تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة في محافظة ذي قار"، *مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية*، ٢٠٢١، ص ٤.
- (٢١) أكرم محسن مهدي الياسري، وفيصل علوان الطائي، وعلي كاظم حسين الشريفي، "الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الأسمنت الجنوبية"، *مرجع سابق*، ص ٢٠ - ٢١.
- (٢٢) على رزاق جواد الهاشمي، وهاشم مهدي هاشم الموسوي، "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد ٨، العدد ٣١، ٢٠١٤، ص ١٥٣.
- (٢٣) إيمان بشير محمد أبو رذن، ودنيا عزيز محمد، *مرجع سابق*، ص ٢٣٧.
- المواءمة بين ثقافة تربية أجنبية، وبيئة (٢٤) وحيد شاه بور حماد، "المدارس الدولية في المملكة العربية السعودية وحمية تربية محافظة: دراسة تحليلية"، *مستقبل التربية العربية*، المجلد ٢٢، العدد ٩٧، ٩٨، ٢٠١٥، ص ٣١١.
- (25) Steven V. Mancuso et. al. "Teacher retention in international schools: The key role of school leadership", *Journal of Research in International Education*, Vol. 9, No.3, 2010, p.307.
- (٢٦) عبد الناصر محمد رشاد عبد الناصر، "اختبار وتدريب معلمي المدارس الدولية: دراسة مقارنة لبعض الاتجاهات العالمية المعاصرة وإمكانية الإفادة منها في مصر"، *مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية*، جامعة حلوان، المجلد ١٥، العدد ٤، ٢٠٠٩، ص ٢٧٨.

- (٢٧) سماح عمر مصطفى، "تدريب معلمي المدارس الدولية لتنمية الهوية لدى الطلاب في ضوء خبرتي المدرسة الدولية الأمريكية والفرنسية"، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، المجلد ٨، العدد ٤، ٢٠١٧، ص ١٩١.
- (28) C. Hughes, "International Schools and Global Citizenship Education", In A. Akkari, K. Maleq (eds.), **Global Citizenship Education: Critical and International Perspectives**, (Geneva: Springer, 2020), p.178.
- مصر، (٢٩) فاطمة محمد منير محمد المعني، وفايزة عبد العليم محمد الجويني، "اعتماد المدارس الدولية في كل من المجلد ٦٤، العدد ٤، ٢٠١٦، ص ٥٠٢. وفرنسا، وتايلاند: دراسة مقارنة"، *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، (xxx) وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم ٢٨٩ لسنة ٢٠١٦، بتاريخ ٢١ / ٩ / ٢٠١٦، بشأن لائحة المدارس المصرية الدولية بنظام البكالوريا الدولية، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠١٦)، المادة الثانية.
- (٣١) المرجع السابق، ص ٥٠٢ - ٥٠٣.
- (xxxii) **M. C. Hayden, and J.J. Thompson, International schools: growth and influence**, (Paris, UNESCO, International Institute for Educational Planning, 2008), p.19.
- (٣٣) أحمد نجم الدين عيداروس، ومحمد مخلف إسماعيل أحمد، "تطوير إدارة المدارس الدولية بمصر في ضوء التجربة الصينية"، *مجلة كلية التربية جامعة بني سويف*، المجلد ١٨، العدد ١١١، ٢٠٢١، ص ١٤٣.
- (xxxiv) **M. C. Hayden, and J.J. Thompson, Op.cit.**, p.19.
- (xxxv) **Ibid.**, pp.19-20.
- (36) Tristan Bunnell, "Strategic marketing planning in international schools", **International Journal of Educational Management**, Vol. 19, No.1, 2005, p.60.
- (٣٧) عبد الناصر محمد رشاد عبد الناصر، مرجع سابق، ص ٢٨٠.
- (xxxviii) **M. C. Hayden, and J.J. Thompson, Op.cit.**, p.20.
- (39) Tristan Bunnell, **Op.cit.**, p. 195.
- (٤٠) وحيد شاه بور حماد، مرجع سابق، ص ٣١٧.
- (٤١) المرجع السابق، ص ٣١٧ - ٣١٨.
- (٤٢) فاطمة محمد منير محمد المعني، وفايزة عبد العليم محمد الجويني، مرجع سابق، ص ٥٠٤.
- (٤٣) أحمد نجم الدين عيداروس، ومحمد مخلف إسماعيل أحمد، مرجع سابق، ص ١٤٤.
- (44) Tristan Bunnell, **Op.cit.**, pp. 198-199.
- (٤٥) وحيد شاه بور حماد، مرجع سابق، ص ٣١٠ - ٣١١.
- (46) Steven V. Mancuso et. al. **Op.cit.**, p.307.
- (xlvi) IGI Global, **What is International School?**, 2022, Available at:<https://www.igi-global.com/dictionary/an-integral-analysis-of-international-mindedness/44768> (Accessed: 22-12-2022)
- (48) C. Hughes, **Op.cit.**, p.178.
- (xlix) Chris James & Paul Sheppard, "The governing of international schools: the implications of ownership and profit motive", **School Leadership & Management**, Vol. 34, No.1, 2014, p4.
- (l) Schipling, Anne, "Researching international schools: Challenges for comparative educational research", **Revista Lusófona de Educação**, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Portugal, No. 41, 2018, p.194 - 195.
- (li) **Ibid.**, p.195.

- (lii) Alexander Gardner-McTaggart, "International schools: leadership reviewed", **Journal of Research in International Education**, Vol. 17, No.2, 2018, p.152.
- (liii) Michael Ferti , "What is 'International' about International Schools? An institutional legitimacy perspective", **Oxford Review of Education**, Vol. 42, No. 4 , June 2016, p.4-7.
- (54) Schippling, Anne, **Op.cit.**, p.194.
- (lv) **M. C. Hayden, and J.J. Thompson, Op.cit.**, p.21.
- (lvi) Julie A. Gray, Robert Summers, "Enabling School Structures, Trust, and Collective Efficacy in Private International Schools", **International Journal of Education Policy & Leadership**, Vol. 11, No. 3, 2016, p 4.
- (lvii) The International Association of School Librarianship (IASL), **Criteria to define international schools**, 2022. Available: <https://www.iasl-online.org/Past-papers-conferences> (Accessed:12 - 10 - 2022)
- (lviii) International School Database (ISD), **The most important features International Schools should have, according to Parents**. 2022, Available:<https://www.international-schools-database.com/articles/most-important-features-of-international-schools> (Accessed: 16-2-2022).
- (lix) C. Hughes, **Op.cit.**, p. 179.
- (lx) Alexander Gardner-McTaggart, **Op.cit.**, p.151.

(٦١) وحيد شاه بور حماد، مرجع سابق، ص ٣١٥.

(٦٢) فاطمة محمد منير محمد المعني، وفايزة عبد العليم محمد الجويني، مرجع سابق، ص ص ٥٠٥ - ٥٠٦.

(٦٣) عبد الناصر محمد رشاد عبد الناصر، مرجع سابق، ص ٢٧٩.

(٦٤) وحيد شاه بور حماد، مرجع سابق، ص ٣١٦.

(lxv) Chris James & Paul Sheppard, **Op.cit.**, pp.5-6.

(lxvi) محمد مخلف إسماعيل أحمد، وأحمد نجم الدين عيداروس، " تطوير إدارة المدارس الدولية بمصر في ضوء التجربة الصينية"، **مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف**، المجلد ١٨، العدد ١١١، أكتوبر ٢٠٢١، ص ١٤٥.

(lxvii) المرجع السابق، ص ص ١٤٥ - ١٤٦.

(lxviii) John Benson, "An investigation of chief administrator turnover in international schools ", **Journal of Research in International Education** ,Vol. 10, No. 1, 2011, p.90.

(lxix) **M C Hayden, JJ Thompson, Op.cit.**, p.65.

(lxx) **Ibid.**, p. 53.

(lxxi) محمد مخلف إسماعيل أحمد، وأحمد نجم الدين عيداروس، مرجع سابق، ص ص ١٤٧ - ١٤٨.

(lxxii) Dan Keller, "Leadership of international schools: Understanding and managing dualities", **Educational Management Administration & Leadership**, Vol. 43, No. 6, 2015, p. 902 – 903.

(lxxiii) Steven V. Mancuso et. al. **Op.cit.**, p.321.

(lxxiv) Chris James & Paul Sheppard, **Op.cit.**, pp.6-7.

(lxxv) **Ibid.**, p.7.

(lxxvi) Julie A. Gray, Robert Summers, **Op.cit.**, p 4,5

(lxxvii) Aya Hussien Abugabel, "The Impact of Resonant Leadership on Strategic Supremacy: The Mediating Role of Attitudes Toward Organizational Change: An Empirical Study on foreign universities in Egypt". **Journal of Alexandria**

- University for Administrative Sciences, Faculty of Commerce, Alexandria University, Vol. 59, No. 5, 2022, p.178.
- (lxxviii) Hasan Ali Al-Zu'bi, "Diagnosis of Perception Strategic Planning to Ensure Strategic Supremacy", **International Business Management**, Vol.11, No. 6, 2017, p. 1241.
- (lxxix) Ohoud Khatib, and Khaled Alshawabkeh, "Digital Transformation and Its Impact on Strategic Supremacy Mediating Role of Digital HRM: an Evidence from Palestine", **Wseas Transactions on Business and Economics**, Vol.19, January 2022, p.203.
- (lxxx) محمود محمد أمين الباشقالي، وحكمت رشيد سلطان، "دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد ٤١، العدد ١، مارس ٢٠٢١. ص ١٠٤
- (lxxxi) Ali Hussein Olaywi Alhilawy et. al., "Resonant Leadership and its Impact on Strategic Supremacy", **Transylvanian Review**: Vol. 27, No. 47, March 2020, p.14767.
- (lxxxii) Ohoud Khatib, and Khaled Alshawabkeh, **Op.cit.**, p. 203.
- (lxxxiii) Hasan Ali Al-Zu'bi, **Op.cit.**, P. 1241.
- (lxxxiv) Ohoud Khatib, and Khaled Alshawabkeh, **Op.cit.**, p. 203.
- (lxxxv) Ali Hussein Olaywi Alhilawy et. al., **Op.cit.**, p. 14767.
- (lxxxvi) أكرم محسن الياسري، وفيصل علوان الطائي، وعلي كاظم حسين، "دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الأسمنت الجنوبية"، **مراجع سابق**، ص ٦٨.
- (lxxxvii) Aya Hussien Abugabel, **Op.cit.**, p. 162.
- (lxxxviii) أكرم محسن الياسري، وفيصل علوان الطائي، وعلي كاظم حسين، "دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الأسمنت الجنوبية"، **مراجع سابق**، ص ٦٨ - ٦٩.
- (٨٩) محمود محمد أمين الباشقالي، وحكمت رشيد سلطان، "دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق"، **المجلة العلمية لجامعة جيهان-السليمانية**، المجلد ٣، العدد ١، مارس ٢٠١٩. ص ٣٠٤ - ٣٠٥.
- (xc) حيدر حسن كاظم الكناني، وشهناز فاضل أحمد النجار، "دور الإفصاح في تحقيق السيادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال"، **مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية**، المجلد ٢، العدد ١، ٢٠٢١، ص ٥٩.
- (xci) يرجى مراجعة ما يلي:
- حنين قاسم حسن، وعبد الرازق إبراهيم الشيلخي، **مراجع سابق**، ص ٤.
- Ali Hussein Olaywi Alhilawy et. al., **Op.cit.**, p.14767.
- (xcii) Ohoud Khatib, and Khaled Alshawabkeh, **Op.cit.**, pp. 203-204.

(^{xciii}) أكرم محسن مهدي الياسري، وفیصل علوان الطائي، وعلي كاظم حسين الشريفي، "الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الأسمت الجنوبية"، مرجع سابق، ص ٢١.

(^{xciv}) محمود محمد أمين الباشقالي، وحكمت رشيد سلطان، "دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق"، مرجع سابق، ص ١٠٤.

(^{xcv}) أكرم محسن مهدي الياسري، وفیصل علوان الطائي، وعلي كاظم حسين الشريفي، "الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الأسمت الجنوبية"، مرجع سابق، ص ٢١.

(^{xcvi}) محمود محمد أمين الباشقالي، وحكمت رشيد سلطان، "دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق"، مرجع سابق، ص ٣٠٤.

(^{xcvii}) أكرم محسن مهدي الياسري، وفیصل علوان الطائي، وعلي كاظم حسين الشريفي، "الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الأسمت الجنوبية"، مرجع سابق، ص ٢٢.

(^{xcviii}) المرجع السابق، ص ٢٤.

(^{xcix}) Hasan Ali Al-Zu'bi, **Op.cit.**, p. 1241.

(^c) Ohoud Khatib, and Khaled Alshawabkeh, **Op.cit.**, p. 204.

(^{ci}) أكرم محسن مهدي الياسري، وفیصل علوان الطائي، وعلي كاظم حسين الشريفي، "دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الأسمت الجنوبية"، مرجع سابق، ص ٧٠.

(^{cii}) Ali Hussein Olaywi Alhilawy et. al., **Op.cit.**, p. 14768.

(^{ciii}) **Ibid.**, p. 14768.

(^{civ}) Dheyaa Talib Mohammed, Nisreen Jasim Mohammed, "The relationship between Ambidextrous Leadership Behaviors and strategic supremacy Research analysis in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works", **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education**, Vol.12, No.12, 2021, p. 4747.

(^{cv}) Hasan Ali Al-Zu'bi, **Op.cit.**, p. 1242.

(^{cvi}) Dheyaa Talib Mohammed, Nisreen Jasim Mohammed, **Op.cit.**, p. 4747.

(^{cvi}) Ohoud Khatib, and Khaled Alshawabkeh, **Op.cit.**, p.204.

(^{cvi}) أكرم محسن مهدي الياسري، وفیصل علوان الطائي، وعلي كاظم حسين الشريفي، "الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الأسمت الجنوبية"، مرجع سابق، ص ٢٧.

(^{cix}) Ohoud Khatib, and Khaled Alshawabkeh, **Op.cit.**, p. 204.

(^{cx}) Dheyaa Talib Mohammed, Nisreen Jasim Mohammed, **Op.cit.**, p. 4747.

(^{cxii}) محمود محمد أمين الباشقالي، وحكمت رشيد سلطان، "دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق"، مرجع سابق، ص ١٠٦.

(^{cxiii}) حيدر حسن كاظم الكناني، وشهناز فاضل أحمد النجار، مرجع سابق، ص ٦٠.

(^{cxiv}) أكرم محسن مهدي الياسري، وفيصل علوان الطائي، وعلي كاظم حسين الشريفي، "الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الأسمت الجنوبية"، مرجع سابق، ص ٢٧.

(^{cxv}) حيدر حسن كاظم الكناني، وشهناز فاضل أحمد النجار، مرجع سابق، ص ٦٠.

(^{cxvi}) أكرم محسن مهدي الياسري، وفيصل علوان الطائي، وعلي كاظم حسين الشريفي، "الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الأسمت الجنوبية"، مرجع سابق، ص ٢٧.

(^{cxvii}) حيدر حسن كاظم الكناني، وشهناز فاضل أحمد النجار، مرجع سابق، ص ٦٠.

(^{cxviii}) المرجع السابق، ص ٦٠.

(^{cxix}) أكرم محسن مهدي الياسري، وفيصل علوان الطائي، وعلي كاظم حسين الشريفي، "الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الأسمت الجنوبية"، مرجع سابق، ص ٢٧ - ٢٨.

(^{cxix}) Ohoud Khatib, and Khaled Alshwabkeh, **Op.cit.**, p. 204.

(^{cxix}) **Ibid.**, pp. 204-205.

(^{cxix}) وحيد شاه بور حماد، مرجع سابق، ص ٣١٩-٣٢٠.

(^{cxix}) فاطمة محمد منير محمد المعني، وفايزة عبد العليم محمد الجويني، مرجع سابق، ص ٥١٩.

(^{cxix}) أحمد نجم الدين عيداروس، ومحمد مخلف إسماعيل أحمد، "مرجع سابق، ص ١٦١.

(^{cxix}) فاطمة محمد منير محمد المعني، وفايزة عبد العليم محمد الجويني، مرجع سابق، ص ٥١٩.

(^{cxix}) عبد الناصر محمد رشاد عبد الناصر، مرجع سابق، ص ٢٨١.

(^{cxix}) أحمد نجم الدين عيداروس، ومحمد مخلف إسماعيل أحمد، مرجع سابق، ص ١٦١.

(^{cxix}) يرجى مراجعة ما يلي:

- أماني محمد محمد حسن نصر، مرجع سابق، ص ٢١١.

- وجيه الصقار، "إصلاح التعليم في مصر: بعد تجربة تطبيقها في ٣ مدارس البكالوريا تحت

التقييم، جريدة الأهرام، السنة ١٣٩، العدد ٤٦٧٣١، نوفمبر ٢٠١٤، تم الاطلاع عليه

بتاريخ ٢٤ فبراير ٢٠٢٣ م.

(^{cxix}) يرجى مراجعة ما يلي:

- أماني محمد محمد حسن نصر، مرجع سابق، ص ٢١٠.
- وجيه الصقار، مرجع سابق.
- (cxxxix) فاطمة محمد منير محمد اللمعي، وفايزة عبد العليم محمد الجويني، مرجع سابق، ص ٥٢٠.
- (cxxx) جمهورية مصر العربية، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، قطاع التعليم الأساسي والفني، التنمية البشرية: ٧ سنوات من الإنجازات، يناير ٢٠٢٢، ص ٦٢.
- (cxxxii) يرجى مراجعة ما يلي:
- وزارة التربية والتعليم، بروتوكول المدارس الدولية الحكومية ٢٠١٨/٢٠١٩، (القاهرة: الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠١٨).
- هدى زكريا، "أهم ٦ بنود في بروتوكول تعاون التعليم ومؤسسة المدارس الدولية بمصر"، جريدة اليوم السابع، ١٣ سبتمبر ٢٠١٨.
- Available: <https://www.youm7.com/story/2018/9/13/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%81-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A3%D9%87%D9%85-6-%D8%A8%D9%86%D9%88%D8%AF-%D9%81%D9%89-%D8%A8%D8%B1%D9%88%D8%AA%D9%88%D9%83%D9%88%D9%84-%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%88%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D9%88%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9/3948938> (Accessed: 15-12-2022)
- (cxxxii) أسماء علي وآخرون، "مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الدولية باليابان وكيفية الإفادة منها في مصر"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الخامس عشر، العدد الخامس عشر، ٢٠٢١، ص ٩٢٨.
- (cxxxiii) أحمد نجم الدين عيداروس، ومحمد مخلف إسماعيل أحمد، مرجع سابق، ص ١٦٢.
- (cxxxiv) وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم ٤٢٢ لسنة ٢٠١٤، بتاريخ ١٣ / ٩ / ٢٠١٤، بشأن ضوابط وتنظيم العمل بالمدارس الخاصة التي تطبق مناهج ذات طبيعة خاصة (دولية)، المادة السابعة.
- (١٣٥) نحي العاصي، مرجع سابق، ص ص ٣٤٤ - ٣٤٥.
- (cxxxvi) وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم ٢٨٩ لسنة ٢٠١٦، بتاريخ ٢١ / ٩ / ٢٠١٦، بشأن لائحة المدارس المصرية الدولية بنظام البكالوريا الدولية، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠١٦)، المادة الثانية.
- (cxxxvii) المرجع السابق، المادة الثالثة والمادة الرابعة.
- (cxxxviii) أماني محمد محمد حسن نصر، "التنوع الثقافي في المدارس الدولية: دراسة عبر ثقافية"، مجلة كلية التربية (cxxxviii) جامعة بني سويف، السنة ١٢، المجلد ١٢، العدد ٧٣، الجزء الأول، ديسمبر ٢٠١٥، ص ٢١١.
- (cxxxix) وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم ٢٨٩ لسنة ٢٠١٦، بتاريخ ٢١ / ٩ / ٢٠١٦، بشأن لائحة المدارس المصرية الدولية بنظام البكالوريا الدولية، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠١٦)، المادة الخامسة.
- (cxl) المرجع السابق، المادة الخامسة.
- (١٤١) نحي العاصي، مرجع سابق، ص ص ٣٤٣ - ٣٤٤، ٣٤٤ - ٣٤٩، ٣٥٠.

(cxliii) وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم ٢٨٩ لسنة ٢٠١٦، بتاريخ ٢١ / ٩ / ٢٠١٦، بشأن لائحة المدارس المصرية الدولية بنظام البكالوريا الدولية، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠١٦)، المادة السابعة والمادة التاسعة.

(١٤٣) نحي العاصي، مرجع سابق، ص ٣٤٧ - ٣٤٨.

(cxliiv) الموقع الرسمي لمدارس النيل المصرية، رؤية ورسالة المدرسة، ٢٠٢٣.

Available: <https://nes.moe.gov.eg/index.html> (Accessed: 10-12-2022)

(cxliv) الجريدة الرسمية، منشورات قانونية، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٤٠٦ لسنة ٢٠٢٠، بشأن نقل تبعية وحدة

شهادة النيل الدولية من صندوق تطوير التعليم إلى وزارة التعليم والتعليم الفني، العدد ٢٩ مكرر (ز)، ٢٢

يوليو ٢٠٢٠، المادة الثالثة والرابعة، والمادة الخامسة.

(cxlvii) سلافة أحمد جويلي، وحدة شهادة النيل الدولية، نظام النيل التعليمي، مدارس النيل المصرية، ٢٠٢٢.

Available: <https://www.arabccd.org/files/0000/921/%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%B3%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9.pdf> (Accessed: 10 - 12 - 2022)

(cxlviii) هبة وهدان، "مدارس النيل المصرية: فروعها وشروط القبول للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣"، جريدة الوطن،

الاثنين ١٩ سبتمبر ٢٠٢٢.

Available: <https://www.elwatannews.com/news/details/6300297> (Accessed: 10 - 12 - 2022)

(cxlviii) دليل المدارس المصرية، "المدرسة الرسمية الدولية"، معلومات تفصيلية عن أكثر من ٧٠٠ مدرسة داخل

القاهرة والجيزة، ٣ أكتوبر ٢٠٢٢.

Available: <https://egyptschools.info/school/international-public-school-october-3-> (Accessed: 25-12-2022)./ips

(cxlix) وزير التربية والتعليم، المدارس الرسمية الدولية تحظى برعاية الدولة لتقديم خدمة تعليمية

متميزة، ٢٠٢٣.

Available: <https://moe.gov.eg/ar/what-s-on/news/international-public/> (Accessed: 24-1-2023)

(١٥٠) موسوعة ويكيبيديا، المدارس المصرية الدولية، ٢٠٢٣.

Available: https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%B3_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9 (Accessed: 24-1-2023)

(cli) دليل المدارس المصرية، الفرق بين المدارس المصرية الدولية والمدارس الرسمية الدولية، ٢٠٢٣.

Available: <https://egyptschools.info/?p=10083> (Accessed: 24-1-2023).