



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

آليات مقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت

إعداد

أ / نجلا منصور مبارك العجمي

باحثة دكتوراه تخصص تربية مقارنة والإدارة التعليمية

﴿المجلد التاسع والثلاثون- العدد العاشر- جزء أول - اكتوبر ٢٠٢٣ م﴾

عدد خاص بالمؤتمر العلمي الدولي الثامن (تطوير التعليم: اتجاهات معاصرة ورؤى مستقبلية)

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

ملخص البحث

هدفت الدراسة الى تحديد الليات تطبيق مدخل للإصلاح المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت وكيفية تحويل ذلك الى واقع عملي ملموس، وذلك من خلال توضيح دور الإصلاح المتمركز حول المدرسة، والتعرف علي أهم الملامح الاساسية لمدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة، وأهم المتطلبات اللازمة للإدارة المدرسية بدولة الكويت في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لموضوع البحث، حيث قدمت الباحثة مجموعة من الخطوات المنهجية تشمل علي عرض (الفلسفة ، وأهداف ، ومركزات ، ومتطلبات ، منطلقات وآليات تحقيق ذلك)، وتوصلت نتائج الدراسة الى ان مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسية يقوم علي توجيهات تربوية فكرية تجعل هذا المدخل الاكثر مناسبة لمتطلبات اصلاح التعليم في الوقت الراهن لاعتباره التطبيق الحقيقي لمبدأ لا مركزية الادارة المدرسة، كما توصلت نتائج الدراسة الى ان من أهم آليات تفعيل مدخل للإصلاح المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت تتمثل في: بناء رؤيا المدرسة ورسالتها، وتلبية الاحتياجات المتعلقة بالتنمية المهنية للعاملين، وتفعيل مشاركة المجتمع المحلي لتلبية احتياجات الطلاب

Research Summary

The research aimed to identify the mechanisms for applying the approach to school-centered reform in the State of Kuwait and how to turn this into a tangible practical reality, by clarifying the role of school-centered reform, and identifying the most important basic features of the school-centered reform approach, and the most important requirements for school administration in the State of Kuwait in the light of the school-centered reform, and in order to achieve this goal, the researcher used the descriptive analytical approach due to its suitability for the subject of the research. The school-centered reform approach is based on educational and intellectual directives that make this approach the most suitable for the requirements of education reform at the present time, as it is the real application of the principle of decentralizing school administration. Building the school's vision and mission, meeting the needs related to the professional development of workers, and activating the participation of the local community to meet the needs of students.

مقدمة :

إن النظام العالمي الحالي المواكب للعولمة والمتغيرات المحيطة يفرض على النظم التربوية والتعليمية مطالب جديدة لا يمكن تلبيتها إلا بإصلاح العملية التعليمية، حيث تثبت التجارب الدولية المعاصرة بما لا يدع مجالاً للشك أن بداية التقدم الحقيقية بل والوحيدة في العالم تكمن في التعليم. وحيث إن إصلاح التعليم من شأنه أن يؤدي دوراً مهماً في التطور الاقتصادي، لذا تصبح قضية الإصلاح ضرورة تربوية وتعليمية ومطلب ملح تفرضها أزمة التعليم وضعف الرضا المجتمعي العام عن الأداء المدرسي، مما يتطلب الشراكة الفاعلة والتعاون بين مختلف فئات المجتمع ومؤسساته الحكومية والأهلية من أجل تحفيز القائمين على تطوير العملية التربوية والتعليمية والمستفيدين منها لتطوير التعليم وإصلاحه ليلبي تلك المتغيرات^(١)

لذا يصبح جلياً أن إصلاح التعليم هو نقطة البدء لأي إصلاح في مجال التعليم ويقع على عاتقه إكساب المهارات والمعارف الأساسية، حيث إن التعليم هو الركيزة الأساسية في بناء وتكوين وتشكيل مكونات الإنسان العقدية والبدينية والاجتماعية والعقلية والوجدانية، وتأهيله للتعامل مع العلم والمعرفة واستثمار آليات التقدم وتفهم لغة العصر^(٢) ومن ثم أصبح على القيادات السياسية والتربوية على السواء أن تعمل على رصد الموازنات وحشد المصادر البشرية وغير البشرية لإحداث تحول في النموذج التربوي: من نموذج المجتمع المدرسي المغلق المعتمد على الكتب الدراسية والمعلم بوصفها مصادر وحيدة للمعرفة، إلى نموذج متعدد المصادر ومجتمع مدرسي مفتوح يشبه بيئات العمل^(٣)

ومن هنا تتضح أهمية الحاجة إلى إصلاحات مرتبطة باللامركزية ومستندة على مفهوم تحسين المدارس، ويعد الإصلاح المتمركز حول المدرسة من الاتجاهات الحديثة في هذا المجال، والذي يضع رؤية جديدة للإصلاح المؤسسي في التعليم وتحسين مستوى جودة أداء المؤسسة التربوية والتعليمية بصفة خاصة وجودة المنتج التعليمي بصفة عامة، وذلك بتفويض مزيد من السلطات للإدارة المدرسية والمجالس المدرسية المنتخبة التي تتمثل في أولياء الأمور

(١) محمد احمد الأحمدى (٢٠١٧). الاتجاهات الحديثة في إدارة الإنتاج والعمليات. القاهرة: كلية التجارة - جامعة عين شمس. ص ٤٥

(٢) السيد عبد العزيز البهوشي (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير النمو المهني في ضوء التغيرات المستقبلية في وظائف وادوار المعلم وتجارب بعض الدول. ص ١٤٧

(٣) محمد غازي بيومي (٢٠١٩) نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر مجلة كلية التربية بالقازيق - مصر، ع ٦٣، ٥٨ - ٥٠

والمجتمع المحلي، مما يؤثر حتمياً بشكل إيجابي على نوعية التعليم.^(١) فالإصلاح المتمركز حول المدرسة هو "عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة التي ينفذها كافة العاملين بالمدرسة؛ لتحسين العمليات التنظيمية والتعليمية لحل مشكلات المدرسة، ولتفعيل دور العاملين فيها من أجل أداء أفضل.^(٢)

ونظراً لتوسع حجم النظام التعليمي بدولة الكويت وانتشاره مما يتعذر إدارته مركزياً، كان لابد من التوجه نحو اللامركزية في التعليم بنقل الصلاحيات من مستويات اتخاذ القرارات المركزية إلى مستويات تقديم الخدمة، الأمر الذي يركز على إعطاء مزيد من صلاحيات اتخاذ القرار على مستويات الإدارة والمدرسة وتفريغ المديرين و الوزارة من المهام التنفيذية^(٢)

مشكلة البحث وأسئلته:

على الرغم من الجهود المبذولة على المستوى القيادي بدولة الكويت في إصلاح وتطوير المدارس، إلا أن نمط الإدارة المركزية قد أسهم في جعل المدرسة مجرد وحدة تنفيذية طرفية، لا تملك القدرة على تعديل خططها وبرامجها، بل وتعجز عن مواجهة واستيعاب التغيرات والتحديات المجتمعية بقدرتها الذاتية وباتت تنفذ السياسات والخطط المركزية بشكل حرفي يفترق إلى التغذية المرتدة والنقد الذاتي، وغاب عن قائمة وظائفها وأدوارها دورها في النهوض مهنيًا بمستوى العاملين بها، ودورها في البحث عن حلول للمشكلات التعليمية والإدارية التي تعوق أداءهم^(٣)

وعلى الرغم من الجهود العديدة التي قامت بها وزارة التربية بدولة الكويت في العقود الأخيرة لتحسين جودة التعليم، إلا أن هناك العديد من القضايا والتحديات ما تزال تواجه تطبيق الإصلاح المتمركز حول المدرسة ومنها ضعف قدرة القيادة المدرسية على تنفيذ متطلبات الإصلاح في ظل تزايد وتضخم البيروقراطية والمركزية الشديدة، وافتقار القيادة المدرسية إلى الصلاحيات التي تمكنها من إصلاح وتطوير العملية التعليمية على مستوى المدرسة^(٤) وانتشار الهياكل الموازية والكيانات المستحدثة بقرارات وزارية وقرارات مديري المناطق التعليمية، الأمر

(١) Diane Ravitch: (٢٠١٦) Dictating to the Schools: A Look at the Effect of the Bush and Obama administration on Schools, Virginia Journal of Education, ٧٧٦, n٨, Apr ١, p٨.

(٢) سلامة حسين عبد العظيم (٢٠١٢). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية مستقبل التربية العربية - مصر، مج، ١٥، ع ١٤٥، ٥٠، ١٤٥.

(٣) نوال سالم حسن (٢٠١٧): تطوير الإدارة المدرسية في المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. رسالة ماجستير. كلية التربية، عمان، الاردن

(٤) حسين حمزة عويضة (٢٠١٤): دور التدريب في تطوير العمل الإداري، دراسة ميدانية للمدارس الثانوية بالكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة

الذى يضاعف من تضخم الجهاز الإداري ويزيد من صعوبة التطوير، وانتشار أسلوب انتظار تلقى الأوامر، وضعف روح المبادرة، وتفشي الخوف الوظيفي وخاصة في مستويات الإدارة الوسطى والتنفيذية أو الإشرافية، وضعف قدرة بعض المديرين والمعلمين في اتخاذ القرار^(١)

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورت مشكلة البحث وفق الأسئلة الآتية:

- ١- ما الإطار الفكري للإصلاح المتمركز حول المدرسة وأهدافه ؟
- ٢- ما مرتكزات ومتطلبات الإصلاح المتمركز حول المدرسة ؟
- ٢- ما الآليات المقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة في دولة الكويت؟

أهداف البحث

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

يهدف البحث إلى وضع اليات مقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت وذلك من خلال ما يلي:

- ١- تحديد فلسفة للإصلاح المتمركز حول المدرسة
- ٢- تحديد أهداف الإصلاح المتمركز حول المدرسة
- ٣- تحديد مرتكزات ومتطلبات الإصلاح المتمركز حول المدرسة
- ٤- التوصل الى الآليات المقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة في دولة الكويت.

أهمية البحث:

تتضح أهمية الدراسة من خلال النتائج المستهدفة من تطبيق الإصلاح المتمركز حول المدرسة والمتمثلة في فعالية استخدام الموارد والتنمية المهنية للمعلمين، وتنفيذ إصلاحات المناهج، وزيادة مسئولية ومشاركة المجتمع في التعليم، بما يؤدي إلى تحسين التحصيل والأداء الأكاديمي للطلاب، وجعل المدارس مكانًا أكثر تشويقًا للعمل، ومنح المدارس درجة كبيرة من الاستقلالية والمرونة الإدارية، والملكية في إدارة المدرسة، بما يمكنها من توفير الظروف المناسبة لتحقيق أهداف متعددة، ويعظم فعاليتها على المدى البعيد، ودعم العلاقات الإنسانية التي تتميز بالانفتاح والتعاون والالتزام المتبادل مع المجتمع المحيط بها، وتقليل النفقات الناتجة عن تعدد المستويات التنظيمية، وكذلك الاستفادة من الخدمات التطوعية للمجتمع المحلي

(١) يوسف عبدالله العنزي(٢٠١٥):العوامل المؤثرة على الإداء الإداري تصورات العاملين في مدارس التعليم العام بالكويت"دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية،العدد(٣٦)، ص٩٤،٧٨.

حدود البحث:

تقتصر الدراسة الحالية على الحد الموضوعي وهو وضع اليات مقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت من خلال تطبيق نظام اللامركزية في صناعة القرارات التعليمية، والمشاركة المجتمعية، والتنمية المهنية، ونظام المحاسبية.

منهج البحث:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يستخدم هذا المنهج لتنفيذ خطوات البحث من جمع البيانات والمعلومات حول مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة وللوصول إلى اليات مقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت.

مصطلحات البحث:

١- مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة:

يعرف بأنه استراتيجية تهدف إلى تحسين التعليم وجودته بواسطة نقل سلطة اتخاذ القرارات المهمة من المستويات المركزية إلى المدارس، وتمكين كل من المدراء والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور من السيطرة على عملية التعليم بإعطائهم مسئولية اتخاذ القرارات حول الميزانية والموظفين، ومشاركة المعلمين وأولياء الأمور والمهتمين بالتعليم في القرارات الرئيسية لإيجاد بيئة أكثر فاعلية للمتعلمين^(١)

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه تحسين نظام المساعلة والرقابة لأداء المدارس، والمشاركة في صنع واتخاذ اتخاذ القرارات في المدارس، ومشاركة المجتمع في إدارة وتحسين العملية التعليمية، وتحسين إدارة العملية التعليمية، والإسراع في تنفيذ عمليات التجديد، والتوزيع الأمثل للموارد المادية والبشرية وتعزيزها بشكل مستمر، وتقديم الخدمات التعليمية المتنوعة عالية الجودة، مما يرفع مستوى جودة العملية التعليمية.

دراسات سابقة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع البحث، ورتبت من الاحدث إلى الاقدم كالتالي:

(١)Stennett ,R (٢٠١٨) , Absence From School Patterns and Effects London , Ontario Board of Educational Research Report,p٢٤٧

١- دراسة عبد العزيز الفريخ (٢٠٢٣)^(١): هدفت الدراسة إلى: التعرف على الأدبيات التربوية المرتبطة بمجال تطبيق الإصلاح المتمركز حول المدرسة ، وكذلك أسس المحاسبية التعليمية في تقييم هذه المدارس، والاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة صاحبة السبق في تطبيق الإصلاح المتمركز حول المدرسة ، وكان من أهم ما توصلت إليه من نتائج متعلقة بالإصلاح المتمركز حول المدرسة منها: تقوية المشاركة داخل المدرسة عن طريق الاجتماعات والإدارة المدرسية، والدعم البيئي للمدرسة ووضع الميزانية تحت تصرف المدرسة

٢-دراسة محمد حسين عجمي(٢٠٢٣)^(٢): هدفت الدراسة إلى: التعرف على طبيعة العلاقة بين الإصلاح المتمركز حول المدرسة والفعالية المدرسية، والوقوف على مبررات تطبيق الإصلاح المتمركز حول المدرسة بالمدرسة المصرية ومعوقاتهما وواقع تطبيقات الإصلاح المتمركز حول المدرسة والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج، وكان من أهم ما توصلت إليه من نتائج متعلقة بالإدارة المدرسية؛ أن المناخ العام في كثير من المدارس غير مشجع على ممارسة السلوك الديمقراطي بسبب كثافة الفصول، وضعف الوقت المخصص لممارسة الأنشطة، وضعف الثقة بين الطالب وولي أمره من ناحية، وبين أساتذته وإدارة المدرسة من ناحية أخرى.

٣-دراسة أشرف عبد التواب عبد المجيد(٢٠٢٢)^(٣) هدفت الدراسة إلى: التعرف على اهم مبادئ الإصلاح المتمركز حول المدرسة وبعض نماذج تطبيقاتها في مجال الإدارة المدرسية في بعض الدول الأجنبية، وأهم العوامل المؤثرة على إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية من خلال بعض المؤشرات الكمية والكيفية، وبعض المقترحات التي يمكن الاستفادة منها والاسترشاد بها في تطوير دور المجالس المدرسية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال الإصلاح المتمركز حول المدرسة .وكان من أهم ما توصلت إليه من نتائج متعلقة الإصلاح المتمركز حول المدرسة ؛ التحرر من المخاوف والقيود والانطلاق نحو تحقيق أهداف المعهد بكفاءة، وتنمية الاتجاه الإيجابي في استخدام السلطة بالصورة المرضية لجميع العاملين بالمعهد

(١) عبد العزيز الفريخ (٢٠٢٣): الإصلاح المتمركز حول المدرسة ، مجلة كلية التربية ،جامعة الشرق الاوسط ،عمان،ص١٢٥-١٨٧

(٢) محمد حسين عجمي(٢٠٢٣): الإصلاح المتمركز حول المدرسة والفعالية المدرسية،رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية ببناها،جامعة بنها

(٣)أشرف عبد التواب عبد المجيد(٢٠٢٢) : الإصلاح المتمركز حول المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية،رسالة ماجستير،كلية التربية،جامعة الأزهر

٤-دراسة معالى جاسم حداد (٢٠٢١)^(١)هدفت الدراسة إلى: تفعيل مدخل الاصلاح المتمركز حول المدرسة عن طريق المشاركة المجتمعية، والكشف عن المتطلبات اللازمة للمشاركة المجتمعية لتفعيل مدخل الاصلاح المتمركز حول المدرسة ، وكان من أهم ما توصلت إليه من نتائج متعلقة فالاصلاح المتمركز حول المدرسة ؛ فشل معظم المحاولات والتجارب السابقة لتطبيق اللامركزية في الإدارة التعليمية، أن تشكيل مجالس الفصول واتحادات الطلاب وأهدافها ومسئولياتها ووظائفها تحتاج إلى مراجعة لتفعيل هذه التنظيمات.

٥- دراسة (Bulach,٢٠٢٠)^(٢)تطبيق نظام الإدارة المتمركزة حول المدرسة . حاول البحث تقديم تقرير عن بدايات تبنى اللامركزية الإدارية كمدخل للإصلاح، وتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة، ودعم المشاركة المجتمعية في عملية الإصلاح التعليمي وباستخدام المسح الإمبريقي تم اختيار عينة من ١٠٠٠ عضو من أعضاء المجتمع المدرسي بطريقة عشوائية طبقية من الريف والحضر، مع الاعتماد على ٤٥ مقابلة شخصية مع المستقيدين من الخدمة التعليمية. وأسفرت نتائج البحث عن العديد من المشكلات والتحديات التي تعاني منها المدارس التي تجعلها غير قادرة على تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة بمعدلات مرتفعة، وأوصى البحث إعادة الإصلاح في المدارس في ظل الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وأن هناك الحاجة الماسة إلى دعم هذه الجهود من قبل مديري المدارس وأعضاء المجتمع المدرسي، وأن هناك حاجة ماسة إلى تدريب المديرين وأعضاء المجتمع المدرسي والقيادات التعليمية على مهارات هذه الاستراتيجية.

٦- دراسة (Lunsford,٢٠٢٠)^(٣) القيادة في الإدارة المتمركزة حول المدرسة: دراسة حالة في مدارس مختارة". وبحثت عن الدور القيادي لمديري المدارس ضمان تحسين الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وأسفرت نتائج البحث عن أن الدور القيادي المدير المدرسة أحدث تأثيرا إيجابية في وجود علاقة ناجحة ما بين الإدارة المتمركزة حول المدرسة وتحسينها، وبذلك تم اعتبار مدير المدرسة بعدة أساسية من أبعاد الإدارة المتمركزة حول المدرسة.

(١)معالى جاسم حداد (٢٠٢١):تقدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات فى ضوء الاصلاح المتمركز حول المدرسة وإحداث التغيير بمدارس التعليم العام بالكويت مجلة اتحاد الجامعات العربية.(٤١)ص٥-٣٥

(٢)Bulach,(٢٠٢٠): Comparison of job satisfaction between teachers assigned to schools that practice SBM and those assigned to non-SBM schools. P.H D Dissertation,University of Southern Mi

(٣)Lunsford,P (٢٠٢٠):School-Based Management: A Study of Principals' and Teachers Perceptions in Selected Southern States. PH. D. Dissertation.University of Alabama. Birmingham

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات التي أجريت في هذا الموضوع أن تطبيق مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة يدعم التحول نحو اللامركزية، ويسهم في رفع إنتاجية المدارس وزيادة فعاليتها، ويؤدي إلى تزايد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة، ويزيد المنافسة بين المدارس، ويحسن الاتصال بين العاملين بالمدرسة وأفراد المجتمع، ويرفع كفاءة العاملين بالمدرسة في ممارسة العمليات الإدارية (التخطيط، وصنع القرار، والمتابعة والتقييم) وله تأثير إيجابي على درجة التزام المعلمين نحو مهنة التدريس، ويمنح المدرسة سلطات واسعة تتعادل مع مسؤولياتها، ويدعم القيادة التشاركية بين المدرسة والمجتمع. وأكدت هذه الدراسات على أن مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة يقوم على توجهات تربوية فكرية تجعل هذا المدخل مناسباً لمتطلبات إصلاح التعليم في الوقت الراهن لاعتباره التطبيق الحقيقي لمبدأ لا مركزية في العملية الإدارية، حيث أكدت هذه الدراسات على أن الإصلاح المتمركز حول المدرسة له أهمية كبيرة في تطوير وتحسين العملية التعليمية.

الإطار النظري للبحث:

أولاً - مفهوم الإصلاح المتمركز حول المدرسة وأهدافه:

يشير المعنى اللغوي للإصلاح إلى الفعل صلح الشيء صلاحاً كان نافعاً أو مناسباً، وصلح صلاحاً أي زال عنه فساد، وأصلح الشيء أي أزال فسادَه (١) ويعرفه معجم المصطلحات التربوية على أنه " كل تغيير مقصود لتحسين نظرية التربية وممارساتها (٢) ".

أما مفهوم الإصلاح المتمركز على المدرسة اصطلاحاً ، فمن خلال مراجعة الأدبيات التربوية فإنه قد ورت له العديد من التعريفات، منها:

(١) Diane Ravitch: (٢٠١٦) Dictating to the Schools: A Look at the Effect of the Bush and Obama administration on Schools, Virginia Journal of Education, ٧٧٦, n٨, Apr ١, p٨.

(٢): معجم المصطلحات التربوية (٢٠١٨)، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ص ٣٠.

- أية محاولة فكرية أو عملية لإدخال تحسينات أو تجديدات على الوضع الراهن للنظام التعليمي والإداري بالمدرسة، سواء كان ذلك متعلقاً بالبيئة المدرسية أو التنظيم المدرسي أو البرنامج المدرسي أو طرائق التدريس أو المناهج المدرسية أو غيرها^(١)

-مدخل شامل لإصلاح التعليم ينظر إلى المدرسة باعتبارها الوحدة الأساسية التي يتم فيها التغيير والتطوير، وهو الميدان الذي تتفاعل فيه كل المدخلات بناء على خطة شاملة لتحسين وإصلاح المدرسة بحيث تآزر بين كل المدخلات فيتعاظم تأثيرها في إحداث التغيير المنشود الذي يمكن ملاحظته وقياس تأثيره^(٢)

-المدخل الإداري الذي يمنح أعضاء الإدارة المدرسية سلطة استقلالية في وضع وتنفيذ الأنشطة والمهام على أساس ظروف المدرسة وسماتها واحتياجاتها، بما يحقق أهداف المدرسة بأقل جهد ووقت وتكلفة^(٣)

عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة التي ينفذها كافة العاملين بالمدرسة؛ لتحسين العمليات التنظيمية والتعليمية لحل مشكلات المدرسة، ولتفعيل دور العاملين فيها من أجل أداء أفضل^(٤)

الإصلاح التعليمي القائم على احتياجات المدرسة والجهود الذاتية للعاملين فيها، والمؤثرين في عملياتها والمتأثرين بنتائجها^(٥)

(١) زكريا سالم سليمان (٢٠١٥). تصور مقترح للإصلاح المدرسي بمصر على ضوء مدخل إدارة المعرفة التربوية مصر ، مج ٣١٧ ٣٠ ١٣

(٢) Cheng: Eric C.K.: (٢٠١٩) Management Strategies for Promoting Teacher Collective Learning, Online Submission, US-China Education Review, ٧٨, n١, Jan.

(٣) Christaman: Jolley Bruce and others: (٢٠١٨) Effective Organizational Practices for Middle and High School Grades: A Quality Study of What's Helping Philadelphia Students Succeed in Grades ٦-١٢, the Accountability Review Council, April, ٢٠١٨

(٤) Tracy L., Vicki J., : (٢٠١٧) Examining the Satisfaction of Education Leaders and Their Intent to Pursue career Advancement in Public School, Administration Journal of School Leadership, ٧١٧, n٥, Sep ٢٠١٧,

(٥) فاطمة السيد الصادق (٢٠١٧). معايير اعتماد برامج التنمية المهنية للمعلمين في مصر: رؤية نقدية ونظرة عصرية مجلة كلية التربية جامعة بنها). مصر. مج ٢٣. ع ٩١، ٣١-٤٤

عملية مراجعة وتقييم واقع الأداء المدرسي، من خلال تحليل بيئته؛ داخلية كانت أو خارجية، وتشخيص جوانب القوة وجوانب الضعف، بطرق علمية سليمة؛ ومن ثم إدخال تغييرات للتحسين من الأداء المدرسي^(١)

نظام إداري تعليمي يعزز استقلالية أعضاء المجتمع المدرسي، ويوفر لهم المناخ الإبداعي الذي يدعم المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستمرة، وتنقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في صنع القرارات، وتأسيس مهامها وفقاً لظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها^(٢)

يعرف الإصلاح المدرسي على أنه مصطلح عام يشمل مختلف الجهود التي تجري لتحسين المدارس، وتشمل جهود الإصلاح جميع جوانب العملية التعليمية بدءاً من إدارة المدرسة حتى تدريس المناهج الدراسية داخل الفصول الدراسية^(٣)

وباستقراء التعريفات السابقة يتضح أن الإصلاح المتمركز حول المدرسة هو عملية التغيير والتحسين التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة، والتي تتضمن القيادة المدرسية الفعالة والتنمية المهنية للعاملين، وتوافر نظام فعال للمحاسبية، والتي يقوم بها كافة أعضاء المجتمع المدرسي؛ لتحقيق ميزة تنافسية للمدرسة.

ثانياً: فلسفة الإصلاح المتمركز حول المدرسة:

يعتبر الإصلاح المتمركز على المدرسة نقلة نوعية في إدارة التعليم للوصول إلى المدرسة لتتميتها وتحسينها باعتبارها الوحدة الرئيسية التي يتم فيها فعل التغيير والتطوير. ويتم هذا من خلال أحد المبادئ التنظيمية وهو مبدأ الإدارة المتمركزة على المدرسة، حيث تتمكن المدرسة من إدارة عمليات التغيير والتطوير الخاصة بها لتحسين أدائها والوصول إلى نواتج عالية الجودة لدى تلاميذها في المهارات والمعارف والقيم، والاتجاهات^(٤)

(١) محمد احمد الأحمدى (٢٠١٧). الاتجاهات الحديثة في إدارة الإنتاج والعمليات. القاهرة: كلية التجارة - جامعة عين شمس. ص ٤٥

(٢) Coling & Bayane: Hoy, (٢٠١٧) Charles: Improving Quality In Education, London, New York, Taylor, Francis Group, p٦٢

(٣) Craig & William: Johnson & J. (٢٠١٦) Quality Conception Education, USA, The TQM magazine, Vol ١١, issue ٦, p١٣٢

(٤) Eric C. K. Cheng: (٢٠١٦) Management Strategies for Promoting Teacher Collective Learning, Online Submission, US- China Education Review, v٨, n١, Jan ٢٠١٦, p٣٣.

ويركز هذا المدخل على ضرورة أن تمتلك المدرسة الرؤية ورسالة وأهداف وآليات واضحة تمكنها من التطوير والتحسين المستمر لكافة العمليات المدرسية ضمن منظومة قومية تحدد الأهداف والمعايير والسياسات والأنظمة ونظم المحاسبة من أجل تحقيق الجودة. مما هيئ الفرصة لتحقيق التحول إلى نموذج تربوي يقوم على احتياجات المتعلم ونشاطه وتعامله مع مصادر المعرفة.^(١)

وهذا المدخل بمثابة التحول الطبيعي من النمو الكمي للمدخلات التعليمية إلى إحداث تغيير كفي في فكر الإصلاح بمعنى الانتقال من الكم إلى الكيف، ومن الإتاحة إلى الجودة ومن التركيز على المدخلات إلى التركيز على جودة المنتج التعليمي، ومن ثم يتجاوز هذا المدخل تحسين النظام التعليمي إلى جعل المدرسة لها القدرة الذاتية والأكاديمية والمهنية على تحمل المسؤولية كاملة للمساءلة والمحاسبية وكذلك تحويلها إلى مدرسة جاذبة للتلاميذ، تتحول من مجرد مبنى ولافتة إلى معنى ودلالة وإشعاع ثقافي^(٢)

ويؤسس هذا المدخل على خصائص وصفات ومكونات المدرسة وجوانبها، من إدارة مدرسية ومعلمين، وتلاميذ أو طلاب، ومناهج ومقررات دراسية ومبنى وتجهيزات وأدوات وغيرها. وهذا المدخل يحقق مبدأ التعليم المتميز، حيث يكون كل متعلم قوة مضافة إلى الرصيد القومي المصري، في عصر المنافسة العالمية، ومن ثم لا بد أن نعبي قوتنا البشرية وأن نرفع قدراتها إلى أعلى مستويات الكفاءة والخبرة ومن هنا فإن مبدأ التعليم المتميز لم يعد شعاراً ترفيلاً إنما أصبح ضرورة بقاء وضرورة للأمن القومي المصري والمنافسة العالمية".^(٣)

بالإضافة إلى ما سبق فإن هذا المدخل يجعل من المدرسة مدرسة جديدة للمستقبل جديدة في مبناها، جديدة في محتواها، جديدة في مناهجها، جديدة في أنشطتها، جديدة في طرق التدريس بها، جديدة في الأساليب التكنولوجية المتاحة لأبنائها، فتصبح المدرسة مدرسة فعالة ومؤثرة وهذا الإصلاح المتمركز على المدرسة والمستمر بها يؤدي إلى تأكيد ضمان جودة التعليم به حيث يعني هذا المصطلح مدى استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية (بالمدرسة) من مناهج وبرامج ومؤسسات وطلاب ومعلمين ومختلف الأنشطة الحياتية التي ترتبط بالعملية التعليمية (بالمدرسة) بهدف تطويرها وتحسينها بصورة مستمرة.^(٤)

(١)Coling& Bayane: Hoy,(٢٠١٧) Charles: Improving Quality In Education, London, New York, Taylor, Francis Group,p٦٢

(٢)يوسف كامل نصار(٢٠١٩).. إدارة التغيير وسلسلة المتميزون الإدارية ، الشركة العالمية للنشر ،بيروت،ص٤٢

(٣) حافظ فرج أحمد (٢٠١٧). الإدارة المدرسية الحديثة ،مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية،الدار العلمية الدولية ،القااهرة،ص١٠

(٤) بسام نوري يوسف (٢٠١٩): إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير بالمدارس الشاملة، الكويت،دار حامد للنشر والتوزيع،ص٨٩.

ثالثاً: أهداف الإصلاح المتمركز على المدرسة

أما عن أهداف الإصلاح المتمركز على المدرسة فتتمثل في^(١)

١- بناء رؤية مدرسية مشتركة وخلق ثقافة تعاونية تحتضن التغيير: حيث أن الرؤية المدرسية تعتبر من أهم الأهداف التي تسعى حركات الإصلاح المدرسي إلى الوصول إليها، حيث أنها تمثل المقوم الأساسي التي تقوم عليه كافة الجهود والمحاولات المدرسية لتحسين مستويات الجودة داخل المدرسة.

٢- رفع معدلات الجودة والكفاءة في الإدارة المدرسية : يتركز الهدف الأساسي من عملية الإصلاح على الخروج بالمدرسة من بوتقة المركزية التي ثبت فشلها وتعطيلها للعمل والرقى المستمر للمدارس والدخول في إطار اللامركزية الإدارية والأكاديمية، تلك اللامركزية التي تفتح الباب أمام تطبيق العديد من المداخل التي تؤدي إلى رفع معدلات كفاءة وجودة الإدارة المدرسية^(٢)

٣- تطبيق مبادئ المحاسبية الأكاديمية الضغوط من أجل زيادة مساهمة المدارس على أساس الأداء يعتبر السمة المميزة لحركات الإصلاح التعليمي في الفترة الحالية، وذلك بهدف حث المدارس والمعلمين على العمل بجد لتحسين إنجاز الطلاب، فالمحاسبية الأكاديمية عن الأعمال تصبح أمر ضروري عند تطبيق أي تغيير، وذلك لأن نظام اللامركزية يقوم على منح المدارس المزيد من الحرية والاستقلالية في العمل المدرسي في مقابل مساهمة المدارس عن النتائج التي حققتها في النهاية.

٤- زيادة مرونة السلطة في عملية صنع القرار : حيث تعتبر عمليات الإصلاح المتمركز على المدرسة عبارة عن فعاليات موجهة توجيهياً ذاتياً نحو بناء القدرات الإدارية للمدارس وزيادة معدلات السلطة المدرسية في عملية صنع القرار .

٥- دعم السلطة المدرسية وجعل المدرسة أكثر حيوية وفعالية، وتمكينها من امتلاك الآليات التي تساعدها على مواجهة المتغيرات المحلية والعالمية؛ مما يكسبها القدرة على التماسك الداخلي ومواجهة التحديات البيئية المتغيرة.

(١) السيد عبد العزيز البهواشي (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير النمو المهني في ضوء التغيرات المستقبلية في وظائف وادوار المعلم وتجارب بعض الدول. ص ١٤٧

(٢) محمد غازي بيومي (٢٠١٩) نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر مجلة كلية التربية بالقازيق - مصر، ع ٦٣، ٥٨ - ٥٠

٦- تعزيز وتحسين معنويات أعضاء المجتمع المدرسي ودافعيتهم للعمل، من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي، وتنمية روح التعاون، ورفع روحهم المعنوية.

رابعاً: مبادئ الإصلاح المتمركز حول المدرسة

باستقراء الأهداف السابقة للإصلاح المتمركز حول المدرسة يتضح أنه يركز على عدة مبادئ أساسية وهي: دعم السلطة المدرسية، تعزيز العلاقات الإنسانية بين أعضاء المجتمع المدرسي من خلال التعاون والدافعية ورفع الروح المعنوية، كما يهتم بالتنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة والتطوير المستمر للتعليم والتعلم، والبعد عن الروتين ويستخدم الرقابة الذاتية، والعدالة والإدارة التشاركية، وتمكين المعلمين والمحاسبية الفعالة، والمرونة.^(١)

خامساً : منطلقات الإصلاح المتمركز حول المدرسة

يأتي هذا التصور انطلاقاً من الحاجة إلى تطبيق للإصلاح المتمركز حول المدرسة في دولة الكويت إذ يكشف الواقع الإداري المدرسي في المدارس ومن خلال الدراسة الميدانية وجود مشكلات إدارية صعبة تتمثل في:

- ضعف الوعي بمفهوم تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة.
- المركزية المتبعة في صنع القرارات التربوية
- الاهتمام بالمظهر دون الجوهر من حيث إبراز فعالية المدرسة.
- ضعف القيادات التربوية.
- الاهتمام بالكم على حساب الكيف.
- عدم استثمار التكنولوجيا الحديثة في المدارس
- تنادي الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال الإدارة المدرسية بضرورة التخلي عن أهدافها التقليدية والسعي و راء التقدم والتحديث، هذا بالإضافة إلى أن جميع الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل للإصلاح المتمركز حول المدرسة وغيرها تسعى إلى استخدام أساليب جديدة غير متعارف عليها من قبل^(٢)

(١) مروة محمود إبراهيم (٢٠١٨). الأورار المعاصرة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة مجلة القراءة والمعرفة مصر، ع ٣٥، ص ٤٥

(٢) منى مؤتمن عماد الدين (٢٠١٦): اتفاق تطوير المدارس في البلاد العربية بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية والتميزة. ط ١، الارين، مركز الكتاب الأكاديمي. ص ٢٤٥.

- تؤكد الاتجاهات الادارية المعاصرة أهمية تبنى أساليب وأفكار إدارية حديثة والتي تسعى إلى تطوير وتحديث أساليبها من أجل التغلب على القصور الاداري.
- ظهور أهمية الاتصال الوثيق بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها وما له من نتائج إيجابية على تطور المدرسة وتحسين العملية التعليمية فيها، وكذلك تطور المجتمع المحلي والنهوض به

سادسا: مرتكزات اليات الإصلاح المتمركز حول المدرسة

أن الإصلاح المتمركز حول المدرسة لها تاريخ طويل في القطاع الخاص، فقد كانت مؤسسات القطاع الخاص تتخذ ولعدة عقود أسلوب المشاركة الجماعية في الإدارة، وهو أسلوب يشبه الإدارة الذاتية للمدارس، من حيث إنه يقلل السيطرة المركزية، ويشجع الموظفين على إدارة أنفسهم ومن هنا إن المشاركة في الإدارة يتلاءم بشكل أكبر مع المؤسسات التي يكون فيها العمل معقد مثل التعليم في المدارس، والتي يمكن إدارة العمل فيها بشكل أفضل عن طريق الفريق أو الزملاء. فالإدارة الذاتية للمدارس ليست نظام يجب وضع إطار محدد له. ومن الشروط الهامة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ما يلي.

١- المشاركة في صنع القرار :

وتعد الاساس الاول والذي يقوم عليه الإصلاح المتمركز حول المدرسة اذ تجعل جميع المشاركين في اتخاذ القرارات نوع من الشعور بامتلاك الشيء وبالتالي تخلق الرقابة الذاتية لديهم لإنجاز العمل على أفضل صورة والهدف الرئيس من المشاركة في صنع القرار هو بناء قدرات الاداريين والمعلمين وأولياء الامور وكافة المشاركين في صناعة القرار المدرسي وتأهيلهم لتحمل مسؤولية ضمان توفير البيئة المناسبة لعملية التعليم واكتساب التلاميذ المهارات وانماط السلوك والقيم التي تخدم مجتمعهم^(١)

٢- المتابعة والمحاسبة :

فالمحاسبة والمتابعة خطوة ضرورية في تطبيق الإصلاح المتمركز حول المدرسة وذلك سعيا للتأكد من أن الإدارة المدرسية تقوم بالفعل بتحقيق الاهداف المدرسية المنوطة بها دون الابتعاد عن الخطة الرئيسية والتي تضعها الإدارة العليا هذا من جانب ، ومن جانب آخر هناك متابعة المجتمع المحلي وأولياء الامور لسير القرارات المتخذة في الإدارة المدرسية^(٢)

(١)Fullan, Nancy (٢٠١٦) :School Based Management Reconceptualizing to improve learning outcomes, School Effectiveness & School Improvement, Vol.١١, No.٤, pp٤٥٣-٤٧٤

(٢)Harvey: Berlina K, and others(٢٠١٦) Focused Quality Managing for Results, Foreword by C.Jakson Grayson, Jr, Kogan Page, UK, p٦٣

ولعلنا في الإصلاح المتمركز حول المدرسة نحتاج الى أنماط جديدة من المتابعة تختلف عن الانماط التي عهدناها من مشرفين ومراقبين بل نحن بحاجة الى مقاييس للمتابعة تسير جنباً الى جنب مع الجهود المبذولة لإصلاح التعليم ، فقد أوضح David أنه " يجب بيان المعايير المستخدمة في المحاسبة بجانب تحديد أهداف تحسين الإصلاح المتمركز حول المدرسة سواء بالنسبة للتلاميذ أو المجتمع المحلى المحيط بالمدرسة بالإضافة الى بيان كيفية اعتماد طرق جديدة للمحاسبة على مستوى المدرسة.

٣- تحديد المستويات و الهياكل و الوظائف واعداد السياسات التربوية .

تعد الوظائف الادارية متداخلة مع بعضها البعض و ليس من السهولة فصلها و بالتالي فان نجاح المؤسسة في الايفاء بمتطلبات اللامركزية في جانب معين ، لا يعنى بالضرورة استيفاء كامل المتطلبات في هذا الجانب والعمليات التي ترتبط بها ، وللتغلب على هذه السلبية لابد للمخططين أن يكونوا على معرفة تامة بالهيكل الإداري و المهام الوظيفية في النظام التربوي و يراعوا هذا التدخل و يضعوا الخطط على هذا الاساس^(١)

ويوجد مستويان متميزان للأنظمة التربوية : المستوى المركزي الممثل من قبل وزارة التربية و التعليم ، ومستوى المدارس وهناك مستويات تقع بينهما و تشمل المجالس المدرسية ومجالس الآباء والمعلمين،وبما أن طبيعة كل هيكل محددة في كل مستوى و يمكن تقسيم وظائف إدارة التعليم إلى ثلاث فئات و هي : الوظائف المعيارية و التصميمية ، و الوظائف التنفيذية ، ووظائف المراقبة ، ويتم القيام بالوظائف نفسها على مستويات مختلفة من الادارة^(٢)

٤- نشر السلطة و توزيعها :

فالمدارس الفعالة في تطبيق الإصلاح المتمركز حول المدرسة تنتشر السلطة و توزيعها خلال التنظيم المدرسي بأكمله حتى تشارك مختلف الجهات المعنية في عملية صناعة القرارات التربوية و منها :^(٣)

١- على الراشدى محمد (٢٠١٢): تطوير الإدارة التربوية وتحديثها في ضوء التجارب العربية والعالمية وثورة الاتصال والمعلومات، دراسة تقييمية، مجلة مكتب التربية لدول الخليج العربي، العدد الثاني، المجلد الثاني عشر، صص١٢٧-١٤٥

٢- محمود محمد أبوعابد(٢٠١٨): دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم،عمان، دار المعرفة للنشر،ص١٥٦

(٣)سلامة حسين عبد العظيم (٢٠١٢). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية مستقبل التربية العربية -مصر، مج ١٥، ع ١٤٥،٥٠

أ- مجلس المدرسة ، و يتشكل من اداريين و معلمين و أولياء أمور و قيادات مجتمعية ، يتم انتخابها لخبراتها المميزة و يهدف المجلس لاتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج و الموارد و المصادر المتاحة .

ب - اللجان الفرعية و تهدف الى اعداد تقارير ورفعها الى مجلس المدرسة ، و إضافة الى متابعة موضوعات رئيسية مثل المناهج التعليمية والعلاقات العامة ، إضافة الى تقنيات التعليم و التسهيلات التربوية و تضم الى جانب المعلمين و أولياء الامور بعضا من الممثلين عن الهيئات المجتمعية المعنية ،وتتميز المدارس الناجحة بعدم تركيز السلطة في يد مجلس المدرسة بمفرده ، بل بالتوزيع الناجح للسلطة في المدرسة ، لنتنقل من المدير و المجلس الى اللجان الفرعية و بقية المجموعات التي تساهم في صنع القرار .

٥- التأكيد على تحقيق النمو المهني للعاملين بشكل مستمر :

ولإحداث التغيير وإيجاد مجتمع دائم التعلم داخل المدرسة وتطوير قاعدة معرفية مشتركة وذلك من خلال التدريب في مجالات متعددة مثل التعلم والتعليم، والمناهج، والقياس، والتقويم، وصناعة القرار بصورة تشاركية وبناء الاتفاق الجماعي وحل الصراعات، إضافة الى التدريب على مهارات القيادة كإدارة الاجتماعات والتمويل واجراء المقابلات، فلا يمكن لأحد أن ينكر أن كلا من المعلمين والاداريين الاكفاء هم جوهر العملية التربوية الناجحة ، و ينظر اليهم على أنهم مدخلا تعليميا جيدا من مدخلات أي نظام تعليمي شريطة أن يمارسوا مهنتهم في حرية كاملة ، مع شعورهم بالطمأنينة على أوضاعهم ، لذا فقد أكدت دراسات أخرى على ضرورة أن يشعر المعلم والإداري بنوع من الاستقرار والامان (١)

٦- تكوين رؤية واضحة محددة المعالم :

فيما يتعلق بالمهمة أو الرسالة الاساسية للمدرسة و القيم الاساسية السائدة فيها والغايات والاهداف الرئيسية المتصلة بنواتج الطلبة ، هذه الرؤية التي توجه مختلف الفعاليات و الانشطة التربوية في المدرسة بدءا من تطوير المنهج و انتهاء بكيفية النقاش في جلسات الحوار الجماعي و صناعة القرار بصورة تشاركية ، و ذلك من خلال عملية رسمية يتم خلالها بناء اتفاق جماعي حول الرؤية و اعتبارها ميثاق ، أو عن طريق مجموعة من اللقاءات و المناقشات الغير رسمية ، التي شاركت فيها كافة الجهات المعنية في إدارة المدرسة . حيث ركز على أهمية تطبيق اصلاح

(١) مروة محمود إبراهيم (٢٠١٣). الأورار المعاصرة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة مجلة القراءة والمعرفة مصر، ع ٣٥، ص ٤٥

و إعادة تأهيل للمناهج ، و الدمج بين عملية تطوير الادارة الذاتية و عملية دفع عام للمناهج و اصلاح للنظام التعليمي ، و ذلك من خلال وجود رؤية حية و فعالة تركز على التعليم المنسق بدوره مع المنطقة و تحت المعايير الرسمية بغرض تحسين أداء الطالب (١)

سادسا: متطلبات اليات الإصلاح المتمركز حول المدرسة

إن نجاح الإصلاح المتمركز على المدرسة يعتمد على مجموعة من المتطلبات التي لا بد من توافرها لتحقيق أهدافه بفاعلية والإسهام في نجاحه، وتتمثل تلك المتطلبات فيما يلي (٢)

- وضع رؤية توضح الاتجاه الذي تهدف عمليات الإصلاح المدرسي الوصول إليه. ضرورة معرفة أوضاع المدرسة بالنسبة للرؤية التي تم تحديدها.

- وضع خطط تساعد على تحقيق الرؤية الموضوعية.

- استخدام مؤشرات أداء كمعايير تساعد على رصد التقدم والتطور الحادث بالمدرسة.

- أن يستند الإصلاح المدرسي على أسس علمية، بحيث تقوم عملية الإصلاح على منهجية علمية ولا تعتمد على المحاولة والخطأ.

- أن يركز الإصلاح المدرسي على مبدأ المشاركة، بحيث يشارك من له علاقة مباشرة بالمدرسة في اتخاذ قرارات الإصلاح والمشاركة في تبنيها وتنفيذها. توفر القيادة القادرة على حشد أعضاء المجتمع المدرسي (٣)

- أن يستند الإصلاح المدرسي على أسس علمية، فيكون محصلة لبحوث ودراسات متنوعة، تناولت عناصر المدرسة المختلفة. أن يركز الإصلاح المدرسي على مبدأ المشاركة، بحيث يشترك كل من له علاقة مباشرة بالمدرسة في اتخاذ قرارات الإصلاح والمشاركة في تبنيها وتنفيذها.

(١)زهرة ناصر الراسبي (٢٠١٨). تطوير أنموذج مساعلة الأداء في النظام التربوي بدولة الكويت، رسالة دكتوراه ، الجامعة الأردنية، الأردن.

(٢)Kulp: Susan Fiander(٢٠١٤)Principals' perceptions of impact of site-based shared decision-making on school improvement, Ed. D, Faculty of the School of Human Service Professions, Widener University

(٣)Lam: Yvonne Y.K.(٢٠١٦) Local response to school- based management in Hong Kong, Educational studies, Vol. ٣٢, No.٢ June.p٣٦

- توفر القيادة القادرة على حشد أعضاء المجتمع المدرسي، خلف رؤية واضحة للإصلاح والتجديد والقادرة على تهيئة المناخ المدرسي لتفهم أهمية التغيير وتقبل عمليات الإصلاح ودعمها.
- شمولية الإصلاح المدرسي أي التأكيد على جميع عناصر العملية التربوية بالمدرسة. توفر المعلومات؛ حيث يحتاج تطبيق الإصلاح المدرسي إلى توفر قاعدة معلومات، يمكن أن تمد فريق الإصلاح بما يحتاجونه من معلومات بالدقة والسرعة المطلوبة.
- توفر الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لعمليات الإصلاح المدرسي
- نقل بعض السلطات من مستوى المناطق التعليمية والمديريات إلى قيادات المدارس، في المجالات المالية والإدارية، والتعليمية وذلك بالتقويض في المراحل الانتقالية، ثم نهائياً في المراحل التالية.
- دعم قوى ومنظمات المجتمع المحلي من أجل تكوين كيانات أهلية منظمة تلعب دور الشريك الكامل مع المدارس في رسم سياساتها وخططها وتمويلها وتنفيذها وتقييمها^(١)
- صياغة بروتوكولات الشراكة بين الجامعات ومراكز البحوث وبين المدارس المحيطة بها، وإيجاد الآليات المناسبة لتنفيذ لتلك البروتوكولات. تأكيد النظرة إلى المدرسة باعتبارها وحدة الممارسة الفعلية، فهي الميدان الذي تتفاعل فيه كل المدخلات، بناءً على خطة شاملة لتحسين المدرسة.
- تأكيد مبدأ تفرد المدرسة؛ حيث ينظر إلى كل مدرسة على أنها وحدة متميزة عن غيرها من المدارس ومن ثم فإن أولويات التطوير في كل مدرسة تختلف وتتباين^(٢)
- ترسيخ مبدأ استمرارية الإصلاح المدرسي : فهذا المدخل في الإصلاح والتطوير يساعد على بناء القدرة الذاتية للمدرسة بصفقتها الوحدة الأولى في خط الإنتاج التعليمي.
- استقلالية المدرسة: حيث أن تتمتع المدرسة بالحرية الكاملة في صنع القرارات الخاصة بالدعم والتمويل المالي.
- توفر مهارات اتصال فعالة؛ حيث تؤثر عملية التواصل بين مجموعات صنع القرار على مستوى المدرسة ككل في إنجاح خطط الإصلاح المتمركز على المدرسة.

(١) مها علي العنزي (٢٠١٩) ماهية المساعلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الإنسانية. المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية الخليجية وبرنامج الامم المتحدة الانمائي حول المساعلة والشفافية، الكويت.
(٢) محمود خالد الطبال (٢٠١١) . الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية: مدخل إدارة التنوع : دراسة نظرية لإدارة الاعمال -ع مصر،ص٩٦

سابعاً: آليات تحقيق الإصلاح المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت

إذا ما حاولت الدراسة وضع ملامح جديدة لدور الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي وإعادة تحديد مسؤولياتها في ضوء مداخل الإدارة الحديثة، فإنها يجب أن تتسم بمميزات تواكب التغيرات المتلاحقة في المجالات المختلفة وما يرتبط بثورة المعلومات ووسائل الاتصالات.

ولتحقيق ذلك تبدأ العملية من تحسين المناخ المدرسي ثم الانتقال إلى الاحتياجات المتعلقة بالتنمية المهنية وتمكين المعلمين ثم تفعيل مشاركة المجتمع المحلي لتلبية احتياجات التلاميذ، وبالتالي تتكامل هذه المراحل وعمليات الإصلاح المتمركز حول المدرسة وتحقيق الهدف منها، ومن أهم هذه الأدوار:

١- تحسين المناخ المدرسي:

يعد فهم مناخ المدرسة خطوة أولى مهمة في التأكد من أن جميع التلاميذ داخل المدرسة يشعرون بالأمان والدعم في بيئات التعليم والتعلم، وحتى ينجح المدير في قيادة مدرسته يعمل أولاً على إشاعة جو من الألفة والمحبة والتعاون بين العاملين وتشجيعهم على الأداء المتميز، ومن أهم مؤشرات وجود مناخ مدرسي إيجابي: نجاح عملية التعليم والتعلم - والجودة العالية - والتعاون بين المدرسين، والمشاركة الأبوية جنباً إلى جنب مع الشراكات المجتمعية - والقيادة المشتركة بين المديرين والمعلمين. الأمر الذي يساعد على بناء ثقافة للقيادة الجماعية في حد ذاته ومزيد من ثقافة التعاون بين المعلمين ومديري المدارس والتلاميذ.

٢- المشاركة في صناعة واتخاذ القرار:

إن صنع القرار واتخاذهُ هو جوهر العملية الإدارية، ومجلس إدارة المدرسة لابد أن يديره قائد قوي فعال وذو كفاءة عالية، ويتطلب ذلك تحويل الهيكل التنظيمي الإداري داخل المدرسة من التنظيم الهرمي إلى تنظيم أفقي يعتمد علي المشاركة منهجا وأسلوبا للمستويات الإدارية التنفيذية وأن يكون لهم الحق في المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة، مع تدريب كافة المشاركين على المهارات اللازمة لذلك، ويعرف هذا الاتجاه "بتمكين العاملين" أي منحهم درجة من التحكم في عمل المؤسسة التربوية والتعليمية والمشاركة في صنع القرار

٣- المشاركة المجتمعية:

أصبحت المشاركة المجتمعية من أهم عناصر نجاح المؤسسة التربوية والتعليمية وواحدة من التحديات الرئيسية في إدارة المدرسة، فالمشاركة المجتمعية ضرورية لتطبيق المساواة داخل مؤسسات المجتمع المحلي، كما يزيد الحوار بين مؤسسات القطاع الخاص ومديري المدارس من درجة الشفافية والتنسيق بين القطاع العام والخاص في إدارة وتمويل مؤسسات التعليم على المستوى المحلي، حيث يساعد انفتاح المدرسة على المجتمع على علاج العديد من المشاكل والصعوبات التي تواجه المدرسة، من خلال ما يقدمه المجتمع المحلي من دعم وجهود مادي ومعنوي وما يطرحه من مبادرات وحلول للقضايا والمشكلات المجتمعية المرتبطة بالمدرسة والتلاميذ

٤- إدارة التغيير:

يأتي دور الإدارة المدرسية لقيادة عملية التغيير ويشتمل على جانبين رئيسيين هما: الجانب التنظيمي والجانب الثقافي الانفعالي، وذلك كما يلي

-إعادة بناء وهيكلة التنظيم المؤسسي، ويشمل إحداث تغييرات في (التنظيم المدرسي، الجدول المدرسي، الأدوار الوظيفية)

-إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التربوية والتعليمية، ويتضمن إحداث تغييرات في الأنظمة المرتبطة بالنماذج والقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى وجود أساليب جديدة مبتكرة للعمل الجماعي داخل المدرسة.

-إعادة بناء النسق الانفعالي، من خلال زيادة المرونة ودرجة التكيف نحو التغيير والإصلاح لدي العاملين بالمدرسة ومساعدة العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من المشكلات التي قد تواجههم.

٥- إدارة الموارد المالية:

في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة يسمح للمدارس بتلقي أموال إضافية من مصادر ذاتية خاصة واستثمار أموالها وفقاً للأولويات التي يتعين الحصول عليها، ومن ثم يقع على عاتق مدير المدرسة مسئولية حسن سير الأعمال المالية والإدارية من خطط للإنشاءات وتزويد المدرسة بالأجهزة والمعدات، وصيانة المباني وتوفير الخامات وغير ذلك، ومدير المدرسة الناجح هو من يتفهم دوره تماماً بحيث يقوم بتحديد أهدافه والسعي إلى تحقيقها، وذلك لتحسين كفاءة المدارس في استثمار الأموال واستثمار الفرصة لهم لتأمين المزيد من الموارد للأغراض التربوية والتعليمية.

٦- إدارة المنهج:

لابد لمدير المدرسة أن يعيد النظر في كافة عناصر المنهج ووضع الخطط الدراسية التي تشمل مجموعة من المواد المطورة والمستحدثة لتلائم حاجات التلميذ وتحقق جوانب العملية التربوية والتعليمية التعلمية، ولكي يحقق المنهج أهدافه يجب أن يبتعد عن تلقين المعارف ويركز على مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات والحوار والاتصال بين المعلم والتلاميذ الذي يلهم التلاميذ حب التعلم والتعلم. كما يتوجب دعم البرامج التدريبية التي تبني القدرات اللازمة لتخطيط وتنفيذ أنشطة المنهج وتحقيق التعلم للجميع.

٧- التنمية المهنية للمعلمين:

ينبغي أن تبحث الإدارة المدرسية عن تعزيز الكفاءة المهنية لمعلميها من خلال غرس ثقافة التعلم التعاوني لديهم وتيسير العمل القائم على تبادل المعرفة والخبرات بين المعلمين بما اكتسبوه من دورات تدريبية أو في حلقات دراسية وتمكينهم من ممارسة خبراتهم لتعزيز تطوير المدرسة. كما أن القدرة على الإدارة الصفية الفعالة وإدارة السلوك من المهارات التدريسية الضرورية التي ينبغي أن تركز عليها الإدارة المدرسية لتوفير بيئة تربوية وتعليمية داعمة للمدرسين والتلاميذ، حيث أثبتت الدراسات أن هناك ضعف لدي المعلمين في إتقان هذه المهارة، ويتوجب ذلك وجود برامج تدريبية شاملة للمعلمين في مجال إدارة السلوك والإدارة الصفية لتحسين كفاءة معلمي مرحلة التعليم الأساسي والوصول لمستويات أداء أفضل.

ثامناً : نتائج البحث

وقد خلصت الدراسة إلى:

١. يعرف الإصلاح المتمركز حول المدرسة علي أنه: إحداث نقطة نوعية في تطوير المؤسسة التعليمية من خلال دعم المدارس ومجتمعاتها المحلية لممارسة الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتمكين المدرسة من تحسين آدائها والارتقاء بجودة المخرجات التعليمية وتحقيق الاعتماد التربوي وفقاً للمعايير القومية للتعليم.
٢. برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة يعد البرنامج المحوري الذي تتقاطع عنده جميع برامج الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم من أجل تفعيل لا مركزية التعليم.

٣. يلاحظ أن واقع الإدارة المدرسية التعليم في الكويت ما يزال يعاني من أزمات مزعجة، فما تزال دون المستوى المطموح به.

٤. أهم الأدوار الحديثة التي يجب أن تقوم بها الإدارة المدرسية في إطار الإصلاح المتمركز حول المدرسة تتمثل في: بناء رؤيا المدرسة ورسالتها وأهدافها، وتلبية الاحتياجات المتعلقة بالتمتية المهنية للعاملين، وتفعيل مشاركة المجتمع المحلي لتلبية احتياجات التلاميذ.

٥. نظرا لتطور مفهوم وظيفة اعضاء الادارة المدرسية وبروز أدوار حديثة، لم يعد يقتصر الأمر علي مجرد كون الادارة المدرسية منفذه للمهام والمسئوليات ولكن يتطلب تحديد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب احداثه من تغييرات في مفاهيم ومعارف ومهارات واتجاهات سلوك اعضاء الادارة المدرسية.

تاسعاً : توصيات البحث

من أجل تفعيل دور الإدارة المدرسية المعاصر في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة توصي الدراسة بما يلي:

1. حتمية اكتشاف القيادات الادارية الشابة ورعايتها وتدريبها على الادارة اللامركزية بهذه المدارس.
2. ضرورة وضع معايير وقواعد أساسية لاختيار مديري هذه المدارس الأكفاء المؤهلين تربوياً وإدارياً بحيث يكون المدير متفهماً لدوره التربوي في ادارة العمل المنوط به.
3. تغيير القوانين والقرارات بحيث تعطي الادارة المدرسية مزيداً من المرونة والاستقلالية لاتخاذ القرارات داخل هذه المدارس.
4. الاهتمام بالتنمية المهنية للمديرين بعقد دورات تدريبية لهم في أثناء الخدمة مثل كيفية التعامل والتواصل مع الآخرين، وكيفية التعامل مع المستجندات المالية.
5. نشر وتفعيل التوعية والثقافة المرتبطة باللامركزية بين جميع العناصر البشرية ذات الصلة بالإدارة المدرسية التربوية والتعليمية، واستهداف المقاومين للتغيير والإصلاح بتدريبات مكثفة مخطط لها، واقناعهم بأهمية برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة في رفع كفاءة العملية التعليمية.
6. ضرورة مشاركة جميع الأطراف المعنية داخل المدرسة (جهاز إداري- هيئة تدريس- تلاميذ- عاملين) في تحديد أهداف المدرسة وعملية اتخاذ القرارات التعليمية.
7. ضرورة تنوع أساليب التقويم والتقييم للعاملين من أجل الربط الحقيقي لتقرير الكفاية السنوي بالأداء الفعلي لإثابة المتميزين ومحاسبة المقصرين، ومن ثم تحقيق شفافية أكثر في عمليتي التقويم والتقييم.
8. إيجاد مخطط مالي بهذه المدارس يقوم بوضع خطة مالية تتسم بالمرونة للتعرف بشكل مستمر علي الاحتياجات المالية في الفترة الحالية والفترة المستقبلية القريبة منها والبعيدة.
9. تفعيل دور مجالس الأمناء بصورة فعلية وليست شكلية مع وضع آليات عملية لعمل هذا المجلس في ضوء اختصاصاته ودوره.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ١) أشرف عبد التواب عبد المجيد (٢٠٢٢) : الإصلاح المتمركز حول المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر
- ٢) بسام نوري يوسف (٢٠١٩): إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير بالمدارس الشاملة، الكويت، دار حامد للنشر والتوزيع. ص ٨٩.
- ٣) حافظ فرج أحمد (٢٠١٧). الإدارة المدرسية الحديثة ،مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية،الدار العلمية الدولية، القاهرة، ص١٠
- ٤) حسين حمزة عويضة(٢٠١٤): دور التدريب في تطوير العمل الإداري ،ودراسة ميدانية للمدارس الثانوية بالكويت، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة
- ٥) زكريا سالم سليمان (٢٠١٥). تصور مقترح للإصلاح المدرسي بمصر على ضوء مدخل إدارة المعرفة التربوية مصر ، مج ١٣ ٣٠ ٣١٧
- ٦) زهرة ناصر الراسبي (٢٠١٨). تطوير نموذج مساعلة الأداء في النظام التربوي بدولة الكويت، رسالة دكتوراه ، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ٧) سلامة حسين عبد العظيم (٢٠١٢). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية مستقبل التربية العربية -مصر، مج ١٥، ع ١٥٠، ١٤٥،
- ٨) سلامة حسين عبد العظيم (٢٠١٢). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية مستقبل التربية العربية -مصر، مج ١٥، ع ١٥٠، ١٤٥،
- ٩) السيد عبد العزيز البهواشي (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير النمو المهني في ضوء التغيرات المستقبلية في وظائف وادوار المعلم وتجارب بعض الدول.ص١٤٧
- ١٠) السيد عبد العزيز البهواشي (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير النمو المهني في ضوء التغيرات المستقبلية في وظائف وادوار المعلم وتجارب بعض الدول.ص١٤٧
- ١١) عبد العزيز الفريخ (٢٠٢٣): الإصلاح المتمركز حول المدرسة ، مجلة كلية التربية ،جامعة الشرق الاوسط ،عمان،ص١٢٥-١٨٧

- ١٢) على الراشدى محمد (٢٠١٢): تطوير الإدارة التربوية وتحديثها في ضوء التجارب العربية والعالمية وثورة الاتصال والمعلومات، دراسة تقييمية، مجلة مكتب التربية لدول الخليج العربى، العدد الثاني، المجلد الثاني عشر، ص ص١٢٧-١٤٥
- ١٣) فاطمة السيد الصادق(٢٠١٧). معايير اعتماد برامج التنمية المهنية للمعلمين في مصر: رؤية نقدية ونظرة عصرية مجلة كلية التربية جامعة بنها). مصر. مج ٢٣. ع ٩١، ٣١-٤٤
- ١٤) محمد احمد الأحمدى (٢٠١٧).الاتجاهات الحديثة في إدارة الإنتاج والعمليات. القاهرة: كلية التجارة - جامعة عين شمس.ص٤٥
- ١٥) محمد احمد الأحمدى (٢٠١٧).الاتجاهات الحديثة في إدارة الإنتاج والعمليات. القاهرة: كلية التجارة - جامعة عين شمس.ص٤٥
- ١٦) محمد حسين عجمى(٢٠٢٣): الاصلاح المتمركز حول المدرسة والفعالية المدرسية،رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية بنها،جامعة بنها
- ١٧) محمد غازي بيومى (٢٠١٩) نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر مجلة كلية التربية بالزقازيق - مصر، ع ٦٣، ٥٨ - ٥
- ١٨) محمد غازي بيومى (٢٠١٩) نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر مجلة كلية التربية بالزقازيق - مصر، ع ٦٣، ٥٨ - ٥
- ١٩) محمد غازي بيومى (٢٠١٩) نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر مجلة كلية التربية بالزقازيق - مصر، ع ٦٣، ٥٨ - ٥
- ٢٠) محمود خالد الطبال (٢٠١١) . الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية: مدخل إدارة التنوع : دراسة نظرية إدارة الاعمال -ع مصر،ص٩٦
- ٢١) محمود محمد أبوعباد(٢٠١٨): دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم،عمان، دار المعرفة للنشر،ص١٥٦
- ٢٢) مروة محمود إبراهيم (٢٠١٣). الأدوار المعاصرة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة مجلة القراءة والمعرفة مصر، ع ٣٥، ص٤٥

- ٢٣) مروة محمود إبراهيم (٢٠١٨). الأدوار المعاصرة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة مجلة القراءة والمعرفة مصر، ع ٣٥، ص ٤٥
- ٢٤) معالي جاسم حداد (٢٠٢١): قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة وإحداث التغيير بمدارس التعليم العام بالكويت. مجلة اتحاد الجامعات العربية. (٤١) ص ٥-٣٥
- ٢٥) معجم المصطلحات التربوية (٢٠١٨)، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ص ٣٠.
- ٢٦) منى مؤتمن عماد الدين (٢٠١٦): آفاق تطوير المدارس في البلاد العربية بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية والتميزة. ط ١، الاردن، مركز الكتاب الأكاديمي. ص ٢٤٥.
- ٢٧) مها علي العنزى (٢٠١٩) ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الإنسانية. المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية الخليجية وبرنامج الامم المتحدة الانمائي حول المساءلة والشفافية، الكويت.
- ٢٨) نوال سالم حسن (٢٠١٧): تطوير الإدارة المدرسية في المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. رسالة ماجستير. كلية التربية، عمان، الاردن
- ٢٩) يوسف عبدالله العنزى (٢٠١٥): العوامل المؤثرة على الإداء الإداري تصورات العاملين في مدارس التعليم العام بالكويت، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، العدد (٣٦)، ص ٩٤.٧٨.
- ٣٠) يوسف كامل نصار (٢٠١٩).. إدارة التغيير وسلسلة المتميزون الإدارية ، الشركة العالمية للنشر ،بيروت، ص ٤٢

ثانيا: المراجع الاجنبية

- ١) Bulach,(٢٠٢٠): Comparison of job satisfaction between teachers assigned to schools that practice SBM and those assigned to non-SBM schools. P.H D Dissertation,University of Southern Mi
- ٢) Cheng: Eric C.K.:(٢٠١٩) Management Strategies for Promoting Teacher Collective Learning, Online Submission, US-China Education Review, ٧٨, ١١, Jan.
- ٣) Christaman: Jolley Bruce and others:(٢٠١٨) Effective Organizational Practices for Middle and High School Grades: A Quality Study of What's Helping Philadelphia Students Succeed in Grades ٦-١٢, the Accountability Review Council, April, ٢٠١٨
- ٤) Coling& Bayane: Hoy,(٢٠١٧) Charles: Improving Quality In Education, London, New York, Taylor, Francis Group,p٦٢
- ٥) Coling& Bayane: Hoy,(٢٠١٧) Charles: Improving Quality In Education, London, New York, Taylor, Francis Group,p٦٢
- ٦) Craig& William: Johnson & J. (٢٠١٦) Quality Conception Education, USA, The TQM magazine, Vol ١١, issue ٦,p١٣٢
- ٧) Diane Ravitch: (٢٠١٦)Dictating to the Schools: A Look at the Effect of the Bush and Obama administration on Schools, Virginia Journal of Education, ٧٧٦, ١٨, Apr ١, p٨.

- ٨) Diane Ravitch: (٢٠١٦) Dictating to the Schools: A Look at the Effect of the Bush and Obama administration on Schools, Virginia Journal of Education, ٧٧٦, ٨٨, Apr ١, p٨.
- ٩) Eric C. K. Cheng: (٢٠١٦) Management Strategies for Promoting Teacher Collective Learning, Online Submission, US-China Education Review, ٧٨, ٨١, Jan ٢٠١٦, p٣٣.
- ١٠) Fullan, Nancy (٢٠١٦) :School Based Management Reconceptualizing to improve learning outcomes, School Effectiveness & School Improvement, Vol.١١, No.٤, pp٤٥٣-٤٧٤
- ١١) Harvey: Berline K, and others(٢٠١٦) Focused Quality Managing for Results, Foreword by C.Jakson Grayson, Jr, Kogan Page, UK, p٦٣
- ١٢) Ikoya: Peter O(٢٠١٩): Centralization and Decentralization of School's Physical Facilities Management in Nigeria, Journal of Education Administration, v.٤٦, no. ٥, p٦٣
- ١٣) Kulp: Susan Fiander(٢٠١٤) Principals' perceptions of impact of site-based shared decision-making on school improvement, Ed. D, Faculty of the School of Human Service Professions, Widener University
- ١٤) Lam: Yvonne Y.K.(٢٠١٦) Local response to school-based management in Hong Kong, Educational studies, Vol. ٣٢, No.٢ June.p٣٦

- ١٥) Lunsford,P (٢٠٢٠):School-Based Management: A Study of Principals' and Teachers Perceptions in Selected Southern States. PH. D. Dissertation.University of Alabama. Birmingham
- ١٦) Stennett ,R (٢٠١٨) , Absence From School Patterns and Effects London , Ontario Board of Educational Research Report,p٢٤٧
- ١٧) Tracy L., Vicki J., :(٢٠١٧) Examining the Satisfaction of Education Leaders and Their Intent to Pursue career Advancement in Public School, Administration Journal of School Leadership, v١٧, n٥, Sep٢٠١٧,