مجلة العلوم التربوية، المجلد 32، العدد (1)، ص ص 19 - 45، الرياض (2020م/ 1441هـ)

الإصلاح الإداري للتعليم قبل الجامعي في الوطن العربي: تصور مقترح

عدنان محمد قطيط[1]

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر

(قدم للنشر في 17/ 07/ 1439هـ؛ وقبل للنشر في 10/ 03/ 1440هـ)

المستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أطر الإصلاح الإداري للتعليم قبل الجامعي وأهم مداخله في الفكر الإداري والتربوي المعاصر، بالإضافة إلى الوقوف على ملامح الإصلاح في الوطن العربي، وأبرز المبادرات والجهود التي تمت وفق ما ورد في الخطط والوثائق الرسمية والتقارير الإقليمية والدولية، والتي يشير العديد منها إلى حاجة نظم التعليم العربية إلى مزيد من التطوير لتجسير فجوات الأداء التي تفصلها عن كثير من الدول. واعتمدت الدراسة على إحدى منهجيات استشراف المستقبل، وهو أسلوب دلفي لاستطلاع رأي مجموعة من الخبراء التربويين المتخصصين من سبع دول عربية (مصر، السودان، المملكة العربية السعودية، الكويت، عمان، الأردن، تونس) ووصل عدد الخبراء إلى (64) من أساتذة الجامعات والباحثين في الإدارة والتخطيط التربوي وأصول التربية، من سبع دول عربية هي (مصر، السعودية، السودان، تونس، الأردن، الكويت، عمان) بما ساعد على بناء تصور مقترح للإصلاح الإداري يستند إلى واقع التعليم قبل الجامعي في الوطن العربي وتحدياته وتوجهاته، كما يرتكز على أهم المداخل الإدارية والتنظيمية المعاصرة كإعادة الهيكلة للنظم والسياسات والحوكمة المؤسسية للقواعد والإجراءات، وبناء القدرات البشرية وترشيد الهدر في الإنفاق وتنويع مصادر التمويل.

الكلمات المفتاحية: إعادة الهيكلة، الحوكمة، بناء القدرات، كفاءة التمويل.

The administrative reform for the pre university education in the Arab World: a proposed perspective

Adnan Mohamed Kotait[1]

National Center for Educational Research and Development, Egyp

(Received 03/04/2018; accepted 18/11/2018)

Abstract: This study aimed at exploring the frameworks of administrative reform of the pre-Higher education and its main approaches in contemporary educational management thought, as well as standing on the features of the administrative reform of the pre-university education in the Arab world, and highlight the initiatives and efforts undertaken according to the official documents and regional and international reports, that many of which indicate the need of Arab education systems to further develop to bridge the performance gaps that separate them from many countries. The study depended on one of future methodologies that is the Delphi technique to explore the views of a sample (64) university staff and researchers in the field of educational administration and planning, and foundations of education, from seven Arab countries (Egypt, Sudan, Kingdom of Saudi Arabia, Kuwait, Jordon, Oman, Tunisia), with the aim to help in building a proposed perspective for administrative reform based on the reality or status quo of education in Arab countries, its challenges and trends. The proposed perspective was also based on adopting contemporary administrative approaches, such as restructuring of systems and policies, institutional governance for rules and procedures, human capacity building, rationalizing the waste and raising the ratio of funding and financing.

Key words: restructuring, governance, capacity building, finance efficiency.

---

(1) أستاذ مساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مصر.

البريد الإلكتروني: e-mail: adan1912@yahoo.com

(1) Assistant Research Professor, National Center for Educational Research and Development, Egypt.

مقدمة:

يواجه التعليم قبل الجامعي في العالم العربي العديد من التحديات البشرية والاقتصادية والمعرفية والتقنية، ولم يعد كافيًا ذلك النوع من الإصلاح الجزئي، مهما تعددت مجالاته؛ فهناك حاجة إلى إصلاح إداري شامل، ومع اختلاف دواعي الإصلاح من دولة إلى أخرى، فإن هناك شعورًا عامًّا متزايدًا حول ضرورة استجابة النظم التعليمية للتغيرات التي يشهدها العالم في مستهل الألفية الثالثة.

وتتنوع تجارب الإصلاح الإداري على مستوى العالم نتيجة عدة أسباب أهمها اختلاف دواعي الإصلاح، لكنه يهدف بشكل عام إلى زيادة فعالية وكفاءة الإدارة وزيادة الإنتاجية كمًّا ونوعًا، وتقليل التكلفة. (البسام، 2014، 8) كما تتعدد منظورات ونظريات ومداخل الإصلاح التعليمي، منها إعادة هندسة العمليات والتخطيط الاستراتيجي، والجودة، والإدارة الذاتية، والمحاسبية أو المساءلة، وإعادة الهيكلة، وغير ذلك (حجي، 2013، 7).

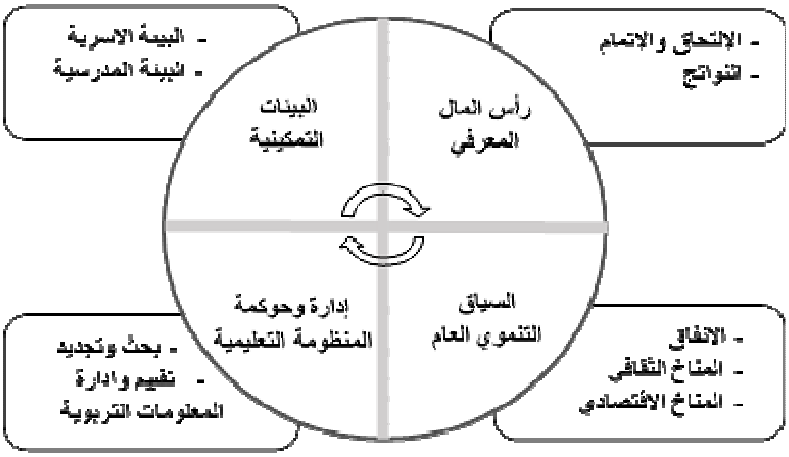
وفي إطار الدواعي الضاغطة تجاه الإصلاح وإعادة الهيكلة على كافة المستويات، فإن أهم الأولويات للإصلاح المنهجي للتعليم هو تحقيق الشفافية، والمحاسبية تجاه الخدمة التعليمية المقدمة.(البنك الدولي، 2007، 34) ولهذا نال الإصلاح التربوي الاهتمام الأكبر في أغلب بلدان العالم وأصبح من الأولويات الإستراتيجية التي يتوقف عليها مسار التطور الاجتماعي. (بوكبشة، 2013، 21).

أما فيما يتعلق بعدد من التقارير الدولية التي تتبنى مقاربة الإصلاح الإداري، يشير تقرير التعليم للجميع أنه ينبغي على الحكومات أن تحسن سياسات الحوكمة وظروف عمل المعلمين، وتوفير الرعاية الصحية الجيدة لهم، كما يحتاج مديرو المدارس أيضًا إلى التدريب على كيفية تقديم الدعم المهني إلى المعلمين. (اليونسكو، 2014، 51) كما يشير التقرير العالمي لمتابعة التعليم لعام (2017) والذي أصدرته اليونسكو بعنوان «المحاسبية في التعليم: الوفاء بالالتزامات» إلى أهمية دور المساءلة والمحاسبة عن مدى تحقق أية برامج إصلاح للتعليم، للوقوف على مدى التقدم المحرز ونوعية الانحرافات عن النتائج والأهداف.

وفي هذا السياق، يلفت التقرير العربي حول الفقر المتعدد الأبعاد، الإسكوا (2017) إلى أن التعليم هو أحد أهم أوجه العلاج لمكافحة الفقر في العديد من البلدان العربية خاصة في المناطق الريفية، بما يفرض توجيه العملُ التنموي بما يلائم احتياجات كل منطقة جغرافية. كما يشير «تقرير التنمية الدولية 2018: التعلم لتحقيق أهداف التعليم» إلى أزمة كبيرة فيما يتعلق بالتعلم أو التمدرس، ويؤكد أن دور الحكومات يتخطّى تخصيصَ

الموارد الماليّة للتعليم، إلى الاستثمار في المعلّمين وتوجيه كافّة قدرات المجتمع والمؤسّسات نحو دعم التعلّم. (World Bank, 2018).

وفي إطار الجهود العربية، يطرح (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2015، 9) عددًا من الركائز لبناء مؤشر التعليم قبل الجامعي، والتي يوضحها الشكل الآتي:



شكل رقم (1) الركائز الرئيسة لمؤشر التعليم ما قبل الجامعي

يتبين من الشكل السابق، أن هناك إحدى المحاولات والرؤى لبناء مؤشر مرجعي للتعليم قبل الجامعي، والذي يستند إلى أربعة ركائز أساسية، تتضمن رأس المال المعرفي، والبيئات التمكينية، وحوكمة المنظومة التعليمية، والسياق التنموي العام.

وتتنوع مؤشرات إصلاح النظم التعليمية وفق ما يأتي: (Aracil, Montero, 2010, 225)

- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة Quality الخدمات المقدمة.
- مؤشرات تتعلق بالعدالة والمساواة Equity في الخدمات المقدمة.
- مؤشرات تتعلق بفعالية Effectiveness تحقيق الأهداف.
- مؤشرات تتعلق بكفاية Efficacy الموارد.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency استخدام واستثمار الإمكانات الموارد.

وتلفت إحدى الدراسات النظر إلى أن قطاع الخدمات أصبح يمثل 70٪ من اقتصاد الدول، وفق مجلة الأيكونومست 2014، فإن ذلك فرض تبني مقاربات ومداخل جديدة لتحسين كفاءة التعليم، واتساقه مع سوق العمل. (Sarrico, Rosa, 2016, 500) كما أن النظام التعليمي الذي يتسم بتكافؤ الفرص هو أكبر

عوامل الدعم للعدالة الاجتماعية، وتنمية رأس المال البشري من خلال التعليم الجيد هو أحد أهم عناصر القدرة التنافسية. (Hadar, 2013, 763).

وفيما يتعلق **بمفهوم الإصلاح الإداري وأهدافه**، اختلفت التفسيرات النظرية فثمة من يشير، عمومًا، إلى محاولة علاج مظاهر الخلل الموجودة في الجهاز الإداري. (صلاح الدين، 2013) فالحاجة إلى الإصلاح الإداري تنشأ عادة من الإحساس بالفجوة بين أداء النظام الراهن وما ينبغي أن يكون عليه، لذا ينظر إليه على أنه وسيلة لتجسير الفجوة في الأداء. (دودين، 2011، 109) من ثم يعني المدلول تقويمًا وتحسينًا معتمدًا على المنظور المستقبلي ومحافظًا على الأصل ومجددًا له.

وتشير دراسة (Prescher & Werle, 2014, 96) إلى تصنيف للإصلاح الإداري Typology of education reform types يستند إلى مستويين هما المستوى المحلي والمستوى الفيدرالي، كما يرتكز على منظورين هما: الإصلاح القائم على التوجه الاقتصادي الذي يهتم بسياسات التحفيز التي تشجع على التنافس، والإصلاح الإداري ذو التوجه الاجتماعي.

وفي دراسة مقارنة عن الإصلاح الإداري بين الصين والولايات المتحدة، كانت أهداف الإصلاح الإداري بالولايات المتحدة ترتكز حول الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري، وتعزيز التنافسية، ودعم التمويل المرتكز على الأداء، وتمثلت أهدافه في الصين في تطوير نظم الإشراف والمتابعة المالية وتعزيز الحوكمة المؤسسية والإصلاحات التنظيمية. (Mengzhong, 2009, 585, 586).

كما أكدت ذلك دراسة (Sun, 2010, 320) عن الإصلاح الإداري للتعليم في الصين هدف إلى زيادة سلطة ومسؤوليات الإدارات المحلية تجاه العملية التعليمية بجميع جوانبها، مع تقليل مستوى السيطرة للحكومة المركزية. في حين كان من أهم أهدافه في هونج كونج تعزيز القدرة المؤسسية على مواجهة التحديات في ظل بيئة اقتصادية سريعة التغير، ودعم القدرة التنافسية للنظام التعليمي. (Cheng, 2009, 67, 68) كما كان نطاق الإصلاح يغطي بنية التعليم، إلى نظم التقويم وتأهيل المعلمين. (Poon & Wong, 2008, 33) ويفهم مما سبق أن مفهوم الإصلاح ينطوي على العديد من الأبعاد التي تتضمن هيكلة النظم وتبسيط الإجراءات، ورفع كفاءة الموارد البشرية.

أما فيما يتعلق **بالمقومات الجوهرية للإصلاح الإداري للتعليم**، فيختلف التربويون عمومًا حولها (البنك الدولي، 2007؛ ناجي 2012، صلاح الدين 2013) فالبعض يؤكد محورية بناء القدرات البشرية، ويؤكد آخرون دور الدعم المالي والسياسي للإصلاح، في حين يرى آخرون أن التقنية كفيلة بتحسين الأداء المؤسسي.

ومن المقومات الضرورية للإصلاح وضع معايير ومقاييس للأداء، مع التركيز علي المخرجات والتحول نحو مزيد من المنافسة. (ناجي، 2012، 14). كما لا يمكن إجراء أي إصلاح إداري إلا من خلال تعزيز العمل المؤسساتي كأحد أهم دوافع التنمية والتحديث بما يحد من الانحراف والفساد الإداري الذي ينجم عن عدم الالتزام والتقيد بالأهداف التنموية. (حسن، 2012، 87).

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن هناك ثلاثة أطر للإصلاح الإداري تتضمن ما يأتي (Rao, 2008, p.333):

- الإصلاح المرتبط بمراجعة القوانين والتشريعات واللوائح التنظيمية.
- الإصلاح المتعلق بتوجه الإدارة ومعايير التنافسية.
- الإصلاح المتوجه نحو تحقيق رضا المستفيدين وذوي العلاقة.

من خلال ما سبق، يمكن استخلاص أن الإصلاح الإداري الناجح يجب أن يستند إلى فلسفة واضحة المعالم محددة المعايير، ويسير وفقًا لإستراتيجية محكمة، بما يجعل عملية الإصلاح هادفة ومقصودة ومخططة، وليست تطورًا متروكًا للصدف والظروف.

كما يرتكز الإصلاح الإداري على ما يمكن أن يطلق عليه منظومة ثلاثية الأبعاد تتضمن النظم والسياسات، والقدرات والكفايات البشرية، ثم التمويل والإنفاق.

وهناك عدد من مداخل الإصلاح الإداري للتعليم قبل الجامعي، من أهمها:

1. الحوكمة وإعادة الهيكلة:

لقد اتجهت العديد من الدول إلى تطوير السلم التعليمي، وإعادة هيكلته، بهدف الانتقال من تكافؤ فرص التمدرس إلى تكافؤ فرص النجاح والامتياز لتعزيز الحق في التعليم، من خلال استراتيجية تعليمية تتسق فيها الهيكلية العامة مع المنهجية الفنية. (مدكور، 2011، 65).

كما يقصد بحوكمة النظام التعليمي **Governance** الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة النظام التعليمي، وإدارة موارده، ومتابعة تنفيذ توجهاته العامة، وتطوير لوائحه، وفق المعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين جميع الأطراف في إطار نظام إداري رشيد. (Lange & Alexidau, 2007).

وتشير دراسة (Fazekas and Tracey, 2012, 6, 7) عن دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED) إلى دور الحوكمة في دعم النظم التعليمية من خلال التشارك في المعلومات والمعرفة بين كافة الأطراف الفاعلة؛ إذ إن جوهر الحوكمة هو الإدارة التشاركية لمنع احتكار السلطة التعليمية. كما تحقق الحوكمة في إطار الرقابة الفعالة الانضباط المالي والإداري والسلوكي وتوزيع وتخصيص أمثل للموارد وتعزيز الإطار

التنظيمي والرقابي. (حماد، 2010، 60).

2. مكافحة الفساد الإداري وتعزيز أخلاقيات الوظيفة:

نتيجة للاهتمام المتزايد لتعزيز النزاهة والحد من الفساد في القطاع التعليمي، اهتم أحد التقارير الدولية برصد الوسائل التي يمكن من خلالها تعزيز مكافحته، مثل إصلاح الإدارة وإعداد مدونات السلوك والمشاركة والمحاسبية المجتمعية وتطوير التشريعات. (Matsheza, et.al, 2011). كما طورت منهجيات تساعد في الحد من الفساد، مثل تقييم نزاهة نظم التعليم Assessing the INTES integrity of education systems ويركز على أسباب الفساد، بدلًا من التركيز على الأعراض، وهناك أيضًا استطلاع تعقّب النفقات العامة public expenditure tracking survey PETS وهو أداة لتعزيز المساءلة في إعداد الميزانيات من خلال تحديد آليات تخصيص الموارد وقياس تدفقها بين مختلف المستويات الهيراركية، وتقييم مردود الإصلاح.

وفي هذا الإطار، تزايد التركيز على دور الأخلاقيات الإدارية وعلاقتها بالحد من ممارسات الفساد في إطار تعزيز الأداء المؤسسي العام، حيث أشارت العديد من الدراسات مثل (Werner, 2007, Geiger, 2010 & Buren, Greenwood, 2013) إلى أثر تعزيز أخلاقيات العمل والوظيفة على تحسين فعالية وكفاءة الأداء الإداري. كما أن أخلاقيات العمل جزء لا يتجزأ من السعي نحو تنمية الإدارة؛ فلا تنمية بدون إدارة رشيدة، ولا إدارة بدون أخلاق. (حسنين، 2013، 60).

وإذا كانت التقنية تمثل جوهر مدرسة المستقبل، فإنه ليس بالتقنية وحدها يحدث التحول الحقيقي في النموذج التربوي، فلا يمكن تصور الإنجازات التكنولوجية بدون أحكام وقواعد واعتبارات حاكمة لعلاقات الأفراد والمجتمعات. (الجيار، 2009، 152). ومن ثم أصبحت مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة موضع الاهتمام في برامج الإصلاح الإداري، فالشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان، فغياب الشفافية لا يساعد على وجود المساءلة. (عبدالعال، 2013، 22). كما تنامت مفاهيم عديدة مثل العدالة الإجرائية، والسلطة والمسئولية من المنظور الأخلاقي، والتنظيمي أو الاجتماعي (Van Buren, & Greenwood, 2013, 6)

3. بناء القدرات وكفاءة التمويل:

إن المنظمات يمكنها استخدام كفاياتها البشرية والابتكارية حتى تتميز عن باقي المنظمات، وتحقيق الاستجابة السريعة تجاه التحديات والتغيرات بطريقة تتسم بالمبادرة (Chaston, 2012, 157) واستجابة لذلك، ظهر مفهوم رأس المال الفكري بوصفه أحد الأصول غير الملموسة للمنظمات التي تساعدها على تحسين فعاليتها كفاءتها. (Dalkir & et.al, 2007, 1497) كما تزايد الاهتمام بإدارة المواهب كمجموعة من الإستراتيجيات

والـنظم والعمليـات لجـذب واسـتقطاب الأفـراد ذوي المهارات الاستثنائية، (Lockwood, 2006, 3-4).

أما فيما يتعلق بتمويـل التعلـيم، فيـشير (الزيـات، 2013، 16) إلى أن كفاءة وفاعلية النظم التعليمية تقـاس بمعـدلات نـسب الإنفـاق عليـه بمحدداتـه الكميـة والكيفيـة، وتـأثير ذلـك في جوانـب التنميـة المـستدامة وتكوين رأس المال المعرفي. وتزايدت أهمية الشراكة بـين القطاع الحكومي والخاص Public private partnership (ppp) كأحد الأنظمة التي تعتمد على العلاقـة التعاونيـة والتعاقدية بهدف تخفيف العبء عن الحكومات وتحسين جودة الخدمات. (Worldbank, 2007).

كما يراعي التمويل المرتكز على الأداء العلاقـة بـين مستوى تمويل البرامج والنتائج المتوقعة ومستوى الأداء. (Andrews, 2004, 232). وهنـاك أيـضًا أسـلوب التكاليف المبني على الأنشطة Based Costing Activity لفهم علاقـة الـسبب والنتيجـة بـين المـوارد المـستهلكة وتكلفة الإنفاق، والرقابة على الموارد المتاحـة. (عـدس، 2007، 22). ويستفاد من جغرافيـة الخـدمات في دراسـة أنماط توزيعها والعوامل المؤثرة عليها، وفق نظرية المكان المركـزي central place theory كأحـد النظريـات التخطيطيـة في اختيـار مواقـع الخـدمات كالمـدارس. (الدويكات، 2013، 275).

من خلال الاستعراض السابق لأهداف ومقومات ومداخل الإصلاح الإداري، يتبين أنها في مجملها تهـدف إلى تحسين الإجراءات والممارسات الإداريـة والتنظيميـة للنظام التعليمي، وتطوير كفاياته البشرية وموارده المادية والمالية بما يفي بمتطلبات التوافق مع التغيرات المعاصرة، وتجسير فجوات الأداء التي تعانيهـا العديـد مـن الـنظم التعليمية، كما تختلـف دواعـي الإصـلاح مـن دولـة إلى أخرى.

مشكلة الدراسة:

يواجـه الـوطن العـربي جملـة مـن التحـديات الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية، بل وصـل الأمر إلى تحدي الهوية والكيان العربي الواحـد، بـما يهـدد الوجود الجيو إستراتيجي للكثير من الدول العربية.

ويشترط للمـرور مـن سياسـة تربويـة تركـز عـلى المـدخلات إلى سياسـة تركـز عـلى النتـائج وجـودة المخرجات، ترجمة الجهود بصفة مؤسساتية نحو العوامل المدرسية المؤثرة في نوعية الخدمات المقدمة، ولئن دعـت الضرورة أن تكون المرحلة السابقة مرحلة ضمان الحق في التعليم، فـالمطروح اليـوم كـسب رهـان التعلـيم الجيـد للجميـع. (البرنـامج العـربي لتحـسين جـودة التعلـيم، 2011).

ويحدد (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2015، 22) عددًا من التحديات التي تواجه الدول العربية فيما يخص التعلـيم، أهمهـا: طبيعـة المنظومـة ذاتهـا المتميـزة بتنـوع

مكوناتها وتشابكها، بما يتطلب الاحتكام إلى معطيات موضوعية ودقيقة حول كيفية اشتغال المنظومة، ومَواطنِ تعثرها؛ تساعد على انتهاج سياسات رشيدة، وتحدٍّ آخر هو الفجوة التي تفصِل الأنظمة التعليمية العربية عن الأنظمة المتقدمة في العالم، وما يتطلبه ردمها من كفاءة عالية في مجالات التخطيط والمتابعة والتقييم.

ومن الجهود الإصلاحية على مستوى الوطن العربي خطة تطوير التعليم التي أعدتها المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم عام 2008 (الألكسو، 2011) كما وضعت المنظمة بالتعاون مع البنك الدولي «البرنامج العربي لتحسين جودة التعليم». (البرنامج العربي لتحسين جودة التعليم، 2012). أما على المستوى القطري لبعض الدول العربية، ومن خلال مسح للعديد من الجهود والمبادرات التي هدفت إلى إصلاح التعليم قبل الجامعي، فيوجد العديد من الإستراتيجيات الوطنية والرؤى المستقبلية، مثل إستراتيجية التنمية المستدامة لرؤية مصر 2030، وهناك أيضًا رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وإستراتيجية قطر 2030. ولكن على الرغم من تلك الجهود الإصلاحية، فإن هناك العديد من التقارير الإقليمية والدولية التي تشير إلى كثير من التحديات وأوجه القصور.

وفيما يتعلق برصد **واقع التعليم العربي من خلال التقارير الدولية**، يشير تقرير (الحملة العالمية للتعليم، 2012، 74) إلى أنه على الرغم من نسبة القيد الإجمالية بالتعليم الثانوي قد ارتفعت في جميع أنحاء العالم، فإن تلك النسب في المرحلة الثانية من التعليم الثانوي في الدول العربية 48٪ وهي أقل من متوسط القيد العالمي الذي بلغ 56٪ في عام 2009. ويؤكد تلك النتائج تقرير آخر يشير إلى أنه لا تزال مستويات المشاركة في التعليم الثانوي منخفضة نسبيًّا في الدول العربية. (معهد اليونسكو للإحصاء، 2011، 25)

ووفق تقرير آخر، فإن التغيرات التي تجري في بعض البلدان العربية أكدت بوضوح ضرورة بذل المزيد من الجهود في تطوير منظومة التدريب والتعليم التقني والمهني، وإدراج هذه القضايا ضمن السياسات والخطط والبرامج. (منظمة العمل العربية، 2013) كما يظهر التقرير العاشر للرصد العالمي التعليم للجميع (اليونسكو، 2012) الذي يتناول موضوع «التعليم من أجل العمل» أن عشرين في المئة من شباب الدول العربية لا يكملون التعليم الابتدائي ويفتقرون إلى المهارات اللازمة لعالم العمل. وتتركز الفجوة في مؤشرات معدلات الأمية بين البالغين، والإنفاق على الصحة والتعليم كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، وكلاهما مؤشران يعكسان خطورة استمرار الوضع الراهن على مستقبل الاقتصادات العربية (المعهد العربي للتخطيط، 2012، 49)

ومن خلال الرصد والتحليل السابق لتنوع الجهود والمبادرات، ونوعية التحديات، يمكن ملاحظة أن التعليم قبل الجامعي في الوطن العربي يعاني أزمة عميقة، مع كثرة العوامل والأسباب شديدة التداخل والتعقيد الكامنة وراء تلك الأزمة، والتي تحتاج التشخيص الصحيح لمجمل الفجوات وتحليلها تحليلًا منهجيًّا.

أما فيما يتعلق برصد **حالة التعليم العربي من خلال الدراسات**، فتشير دراسة (النعيمي، 2013، 140) إلى أن هناك تركيزًا على الجوانب الفنية للنظام التربوي العربي بعيدًا عن الأنساق الاجتماعية والثقافية، مع غياب نظم المساءلة وأطر مراقبة وتقييم برامج التطوير، كما بنيت البرامج على نماذج للإصلاح لم تثبت فعاليتها. وتلفت دراسة (ناجي، 2012، 14) النظر إلى تزايد الآراء المعبرة عن حتمية إصلاح وحوكمة الإدارة الحكومية كأحد أهم أولويات الدولة والمجتمع في البلدان العربية التي تشهد تحولات في جميع المجالات، لما يتضمنه الإصلاح الإداري من معايير المساءلة، والشفافية، والشراكة، والمشاركة، وتحسين الخدمات.

إن الاهتمام الظاهر بفكر المؤسساتية والعمل المؤسساتي في الخطاب الاجتماعي والسياسي العربي الراهن يراد به الإشارة إلى الاهتمام بالتطوير والإصلاح الإداري، وهو في الوقت نفسه مؤشر على تدهور الأداء الحكومي ويعزى ذلك إلى نقص ذلك العمل المؤسساتي. (حسن، 2012، 77) كما أن الإدارة التربوية في بعض الدول العربية ما زالت تنحو نحو المركزية، فكل ما يتعلق بأمور التعليم من بناء مدارس، وتعيين معلمين تخضع لسلطة وزارة التعليم. (مصطفى، 2011، 84).

وعلى اعتبار أنه لا يمكن إصلاح السياسات التعليمية بمعزل عن السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي الراهن، فالأنظمة التربوية العربية محدودة الآفاق والطموحات، فاهتماماتها كمية وتخطيطاتها مفككة ومجزأة لا ينظمها إطار مرجعي مجتمعي محدد (خصاونة 2013، 110). وتتأثر الإدارة التعليمية، بصفة عامة، بالبيئة الاجتماعية والسياسية التي تعمل في إطارها؛ فالقيم والثقافة التي تسود في مجتمع ما في فترة بعينها، هي التي تحدد طبيعة عمل الإدارة التعليمية، ونمطها الذي تسير عليه. (سليمان وآخرون، 2013، 47).

ويحتاج الواقع العربي إلى نظرة فاحصة لوجود سبيل أو مخرج من أزمته الراهنة، وهذا يتطلب فلسفة تربوية جديدة تنبع من الواقع والثقافة العربية، مع ضرورة مراجعة الأهداف التعليمية والأخذ بالمنهج الواقعي في ترتيب الأهداف وفق أولويات قطرية. (مصطفى، 2011، 77).

وفي إطار ما سبق من رصد للعديد من المعوقات وأوجه القصور التي تقف حائلًا أمام الإصلاح الإداري الناجح، يخلص (فرجاني، 2012، 22) إلى أنه لم يعد كافيًا

الإصلاح الجزئي مهما تعددت مجالاته، فهناك حاجة إلى إصلاح مجتمعي شامل في البلدان العربية، مع التركيز على الإصلاح من الداخل الذي يتأسس على النقد الرصين، بما يحقق تحولًا مجتمعيًّا مقبولًا وقابلًا للدوام.

وبناءً على ما سبق، يتضح أنه على الرغم من تزايد الجهود الرسمية والحكومية المبذولة خلال العقود الماضية نحو إصلاح وتطوير منظومة التعليم قبل الجامعي على مستوى الوطن العربي، مثل إعداد الخطط الإستراتيجية، بالإضافة إلى دور عدد من الهيئات مثل المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، فإن هناك العديد من التقارير والدراسات التي تشير إلى مجموعة من التحديات وأوجه القصور الإداري والمؤسسي المؤثرة على مخرجات برامج الإصلاح.

وتأسيسا على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما الأطر الفكرية للإصلاح الإداري بالتعليم قبل الجامعي؟

2- ما محددات الإصلاح الإداري للتعليم قبل الجامعي في الوطن العربي من منظور الخبراء؟

3- ما التصور المقترح لإصلاح التعليم قبل الجامعي في الوطن العربي من المنظور الإداري والتنظيمي؟

أهداف الدراسة ومبرراتها:

يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد ماهية ودواعي الإصلاح الإداري في الفكر التربوي المعاصر.
- الوقوف على مداخل الإصلاح الإداري بالتعليم قبل الجامعي.
- مسح لعدد من مؤشرات التقارير الإقليمية والدولية عن التعليم قبل الجامعي في الوطن العربي.
- طرح تصور مقترح للإصلاح الإداري للتعليم قبل الجامعي.

وتستمد الدراسة مبررات إجرائها وأهميتها من الدواعي المتزايدة للإصلاح الإداري للتعليم قبل الجامعي على مستوى الوطن العربي، والذي تشير كثير من التقارير الدولية إلى ضرورة انتهاج سياسات تعليمية رشيدة وحوكمة إدارته وتحسين مؤشرات جودته، بما يفرض بناء الرؤى والتصورات الإصلاحية التي تتلاءم مع الواقع العربي وحاجاته، وتعزيز الوحدة والتكامل واستثمار التنوع بين الدول العربية.

مصطلح الدراسة:

الإصلاح الإداري: Administrative Reform

يعرف الإصلاح الإداري بأنه كل ما يبذل من جهد في إطار إعداد مجموعة من الإجراءات الرامية إلى إزالة خلل ما في النظام الإداري وفق طابع زماني ومكاني يبدأ ببداية الخلل وينتهي بنهايته. (الشخيبي وآخرون، 2012، 15) كما يعرف بأنه إستراتيجية التغيير والتطوير التي تساعد المدارس على وضع الخطط والبرامج لتحسين أداء

جميع أعضاء المجتمع المدرسي، ورفع جودة المخرجات المدرسية. (Corbin, 2005, 32) ويعبر الإصلاح الإداري أيضًا عن تغييرات واعية ومقصودة في المؤسسات أو القطاعات الحكومية بهدف تحسين الهياكل والعمليات والإجراءات وتطوير أداء العاملين، من أجل تحقيق الأهداف (الفعالية) ورفع مستوى الإنتاجية (الكفاءة). (Gow, 2011, 1).

ومن خلال التعريفات السابقة، والتي ركز بعضها على عنصر الخلل الذي سعى الإصلاح إلى علاجه، أو أنه إستراتيجية للتغيير الواعي والمقصود، تتبنى الدراسة مفهومًا إجرائيًّا للإصلاح الإداري على أنه كل جهد منظم ومخطط يهدف إلى تحسين الممارسات الإدارية وتطوير الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات وبناء القدرات البشرية بما يرتقي بالأداء المؤسسي للتعليم قبل الجامعي.

حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية: الأسس الفكرية والأطر النظرية للإصلاح الإداري بالتعليم قبل الجامعي وأهم ملامحه في الوطن العربي.

2- الحدود البشرية: استطلاع رأي مجموعة من الخبراء في عدد من الدول العربية (مصر، السودان، المملكة العربية السعودية، عمان، الكويت، الأردن، تونس).

3- الحدود الزمنية: أجري استطلاع للرأي خلال شهري نوفمبر وديسمبر 2017.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة في معالجتها على المنهج الوصفي، وهو بمثابة استقصاء ينصب على ظاهرة ما كما هي في الواقع، بقصد تشخيصها، وتحديد العلاقات بين عناصرها. كما يستعان بأسلوب دلفي (Delphi) لبناء التصور المقترح، من خلال استطلاع آراء مجموعة من الخبراء حول مدى أهمية قضية معينة، وتحقيق مستوى من التوافق حولها. (Okoli & Pawlowski, 2004, 16).

أداة الدراسة:

للتوصل إلى تصور مقترح للإصلاح الإداري للتعليم بالوطن العربي، أُعِدَّ استطلاع رأي موجه لعينة متنوعة من خبراء التعليم استنادًا إلى الإطار النظري وملامح واقع التعليم قبل الجامعي في الوطن العربي، وتضمن الاستطلاع (31) عنصرًا وفق ثلاثة محاور رئيسة تتضمن ما يأتي:

- إعادة هيكلة النظم والسياسات التعليمية، (11) عنصرًا.
- حوكمة النظام التعليمي، (10) عناصر.
- بناء القدرات وكفاءة التمويل، (10) عناصر.

صدق الأداة وثباتها:

يتميز أسلوب دلفي بالتحقق من صدق الأداة من

خلال استجابات عينة الدراسة خلال الجولة الأولى، وإبداء رأيهم حول الفقرات من حيث دقة الصياغة اللغوية ووضوحها، ومدى انتمائها للمحاور. كما تؤكدَ من ذلك بحساب ثبات الأداة إحصائيًّا بطريقة ألفا كرونباخ وذلك لكل من الجولتين الأولى والثانية. وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.91) في الجولة الأولى، أما في الجولة الثانية فقد بلغ (0,89). وتعد قيم معاملات الثبات جيدة ومناسبة للدراسة الحالية.

عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار مجموعة من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومراكز البحوث التربوية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية وأصول التربية، وصل عددهم إلى (64) في جولتي التطبيق.

وتنوعت عينة الخبراء من عدة دول عربية وفق البيان المتضمن في الجدول الآتي:

جدول رقم (1): عينة خبراء دلفاي.

الدولة	عدد الخبراء	الدولة	عدد الخبراء
مصر	18	السعودية	11
السودان	9	تونس	7
الأردن	8	الكويت	6
عمان	5		
الإجمالي			64

تطبيق الأداة:

سارت الدراسة الميدانية وفق مرحلتين أساسيتين لتطبيق استطلاع الرأي وفق جولتين، إذ أعدّت الأداة خلال الجولة الأولى للتعرف على آراء مجموعة الخبراء حول العناصر المدرجة في الثلاثة محاور، وفق اختيارين (أوافق، لا أوافق) والتعديل المقترح في صياغة أيٍّ من البنود. وقد أظهرت الاستجابة في هذه الجولة توافقًا كبيرًا، مع بعض التعديلات التي أجريت لعدد من صياغات العناصر مثل: في المحور الأول: العبارة رقم (1) أضيف إليها (من منظور مقارن)، والعبارة رقم (7) أضيف إليها (وفق السياقات المحلية). والمحور الثاني في العبارة رقم (6) أضيف إليها (ودور السلطات المحلية)، والعبارة رقم (9) أضيف إليها (وفق مبدأ التحسين المستمر). أما في المحور الثالث وفي العبارة رقم (3) فأضيف إليها (وعناصر الإدارة التعليمية).

وبعد استعادة استبيانات الجولة الأولى استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك للتعرف على مدى التكرار والاتفاق بين استجابات الخبراء. وبالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي قام الباحث بتقديمها للخبراء في الجولة الثانية وفق مقياس ثلاثي الوزن (أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق). وقد اكتفي بنتائج جولتين من التطبيق، وذلك نتيجة وجود درجة عالية من توافق مجموعة الخبراء حول البنود والعناصر المقترحة للإصلاح الإداري في سياق المحاور الثلاثة للاستطلاع.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

المحور الأول: إعادة هيكلة النظم والسياسات التعليمية

جدول رقم (2): النتائج المتعلقة بعناصر إعادة هيكلة النظم والسياسات.

م	العنصر المقترح	نسبة الموافقة بالجولة الأولى	نسبة الموافقة بالجولة الثانية	متوسط الموافقة بين الجولتين	ترتيب الأولوية
1	تقييم الوضع الراهن للنظم التعليمية في الوطن العربي من منظور مقارن.	90.11%	92.18%	91.15%	5
2	بناء رؤية استراتيجية تكاملية للتعليم قبل الجامعي العربي.	92.05%	94.25%	93.15%	2
3	تطوير التشريعات التعليمية وفق المتغيرات المعاصرة.	89.05%	93.16%	91.11%	6
4	تطوير سياسات تطبيق اللامركزية وفق السياق المجتمعي للدول العربية.	86.18%	88.13%	87.16%	10
5	تفعيل دور منظمات الألكسو والإيسيسكو في التكامل بين نظم التعليم العربية.	88.05%	89.17%	88.61%	8
6	بناء مصفوفة تكاملية للكفايات الطلابية المشتركة بين نظم التعليم العربية.	90.05%	94.12%	92.09%	3
7	تعزيز التنوع والتمايز في برامج التعليم قبل الجامعي وفق السياقات المحلية.	89.35%	90.14%	89.75%	7
8	دمج التكنولوجيا في البنية الإدارية والتنظيمية للعملية التعليمية.	93.12%	94.34%	93.73%	1
9	تطوير نظام الإرشاد التربوي لتوجيه الطلاب وفق ميولهم وقدراتهم.	91.65%	92.33%	91.99%	4
10	الاهتمام بتحليل التقارير الإقليمية والدولية حول مؤشرات النظم التعليمية.	85.05%	88.24%	86.65%	11
11	دراسة تجربة الاتحاد الأوروبي في التكامل بين النظم التعليمية الوطنية.	87.18%	89.13%	88.16%	9
	المتوسط العام للمحور الأول عن نسب اتفاق الجولتين	**89.26%**	**91.38%**	**90.32%**	

يتبين من النتائج الواردة في جدول رقم (2) المتعلق بعناصر إعادة هيكلة النظام التعليمي والسياسات أن المتوسط العام لنسبة توافق الخبراء خلال الجولة الثانية (91.38%) جاء أعلى من الجولة الأولى (89.26%) كما أن النسبة العامة لهذا المحور (90.32%) وهي نسبة كبيرة كمؤشر على توافق عينة الخبراء حول العناصر الواردة لإعادة الهيكلة، وقد يرجع ذلك إلى الشعور العام بأهمية تلك العناصر التي يمكن من خلالها تحقيق الإصلاح المنشود.

وحصل عدد من العناصر على نسب اتفاق عالية، ويظهر ذلك من خلال نسب الموافقة خلال الجولتين وترتيب البنود، من أهمها: دمج التكنولوجيا في البنية الإدارية والتنظيمية للعملية التعليمية (93.73%)، بناء رؤية إستراتيجية تكاملية للتعليم قبل الجامعي العربي (93.15%)، بناء مصفوفة تكاملية للكفايات الطلابية المشتركة بين نظم التعليم العربية (92.09%)، تقييم الوضع الراهن للنظم التعليمية في الوطن العربي من منظور مقارن (91.15%). وقد يرجع ذلك إلى رؤية

الخبراء بأن هناك ضرورة متزايدة لدمج التكنولوجيا في الإدارة والعملية التعليمية، كما أن جهود التكامل العربي في التعليم لم ترتق بعد إلى مستوى نظام مكتمل الأركان والأبعاد والأهداف، بما يستدعي الحاجة لتأطير تلك الجهود وإضفاء البعد المؤسسي وفق رؤية إستراتيجية للتعليم تستند إلى تقييم الوضع الراهن من منظور مقارن.

المحور الثاني حوكمة النظام التعليمي

جدول رقم (3): النتائج المتعلقة بحوكمة التعليم.

م	العنصر المقترح	نسبة الموافقة بالجولة الأولى	نسبة الموافقة بالجولة الثانية	متوسط الموافقة عن الجولتين	ترتيب الأولوية
1	تعزيز العدالة والإنصاف في التوزيع الجغرافي للخدمات التعليمية.	92.12%	94.20%	93.16%	2
2	تطوير معايير المساءلة والمحاسبية بالمؤسسات التعليمية.	88.23%	90.10%	89.17%	5
3	إعداد وتطبيق أدلة لمكافحة الفساد بالمؤسسات التعليمية.	86.14%	87.61%	86.88%	9
4	تكامل استراتيجيات تعزيز النزاهة والشفافية لنظم التعليم العربية.	86.35%	91.17%	88.76%	6
5	توحيد المعايير المرجعية لجودة التعليم على المستوى العربي.	83.25%	84.16%	83.71%	10
6	تفعيل المشاركة المجتمعية ودور السلطات المحلية في القرارات التعليمية.	87.18%	88.13%	87.66%	7
7	تطوير مؤشرات جودة نظم التعليم العربية وفق سياقاتها الوطنية والإقليمية.	89.12%	91.33%	90.23%	4
8	صياغة مدونات مشتركة للسلوك الوظيفي والأخلاقي بالمؤسسات التعليمية.	92.12%	93.25%	92.69%	3
9	تحديث نظام الرقابة والمتابعة للنظام التعليمي وفق مبدأ التحسين المستمر.	85.75%	88.19%	86.97%	8
10	تبادل الخبرات النوعية في نظم تقويم التعليم بين الدول العربية.	91.35%	95.17%	93.26%	1
	المتوسط العام للمحور الثاني عن نسب اتفاق الجولتين	**88.16%**	**90.33%**	**89.25%**	

يتبين من النتائج الواردة في جدول رقم (3) المتعلق بعناصر حوكمة النظام التعليمي أن المتوسط العام لنسبة توافق الخبراء خلال الجولة الثانية (90.33%) جاء أعلى من الجولة الأولى (88.16%) كما أن النسبة العامة لهذا المحور (89.25%) وهي نسبة كبيرة كمؤشر على توافق عينة الخبراء حول العناصر الواردة لإعادة الهيكلة، وقد يرجع ذلك إلى تنامي المفاهيم المتعلقة بالحوكمة وعناصرها في الوثائق والخطط المتعلقة بالإصلاح الإداري لكافة القطاعات ومنها التعليم، مع الشعور المتزايد بأهمية عناصر الشفافية والنزاهة والمشاركة كمحددات محورية في برامج الإصلاح.

كما يوضح الجدول السابق أن نسب اتفاق الخبراء

على عدد من العناصر جاءت عالية بما يوجه النظر إلى أهمية أبعاد حوكمة التعليم العربي مثل المحاسبية والشفافية والنزاهة والشراكة والمشاركة. وكانت أعلى نسب التوافق على عناصر: تبادل الخبرات النوعية بين الدول العربية (93.26%) تعزيز العدالة والإنصاف في توزيع الخدمات التعليمية (93.16%)، صياغة مدونات مشتركة للسلوك الوظيفي والأخلاقي (92.69%).

تطوير مؤشرات جودة نظم التعليم العربية (90.23%)، تطوير معايير المساءلة (89.17%)، تكامل استراتيجيات تعزيز النزاهة والشفافية (88.76%). ويبين ذلك أن حوكمة الممارسات التعليمية والإجراءات الإدارية والتنظيمية تمثل أحد شروط تحقيق إصلاح التعليم وتعزيز عدالته وتحسين جودته.

المحور الثالث: بناء القدرات وكفاءة التمويل

الجدول (4): النتائج المتعلقة ببناء القدرات وكفاءة التمويل.

م	العنصر المقترح	نسبة الموافقة بالجولة الأولى	نسبة الموافقة بالجولة الثانية	متوسط الموافقة عن الجولتين	ترتيب الأولوية
1	تحسين إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية بالتعليم.	89.05%	91.15%	90.10%	5
2	تطوير برامج التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية.	90.12%	93.41%	91.77%	3
3	تحسين الدافعية والتحفيز للمعلمين وعناصر الإدارة التعليمية والمدرسية.	88.82%	94.12%	91.47%	4
4	تطوير التوجيه الفني والإشراف التربوي كطرف وسيط بين القيادات العليا والتنفيذية.	89.18%	90.17%	89.68%	6
5	تطوير أساليب تقويم الأداء الوظيفي لجميع العاملين بالتعليم.	85.32%	87.19%	86.26%	8
6	تبني منهجية التمويل المرتكز على الأداء التعليمي.	87.45%	88.13%	87.79%	7
7	الحد من الهدر التربوي من خلال ترشيد الإنفاق واستثمار الموارد.	90.05%	94.32%	92.19%	2
8	تعزيز دور القطاع الخاص والأهلي في رفع معدل إتاحة التعليم.	84.22%	86.14%	85.18%	9
9	الاهتمام بمنظور اقتصاديات التعليم ومداخلها مثل إدارة المشروعات.	81.35%	82.13%	81.74%	10
10	زيادة نسبة مخصصات التعليم في الميزانية السنوية للحكومات العربية.	90.30%	94.61%	92.46%	1
	المتوسط العام للمحور الثالث عن نسب اتفاق الجولتين	**87.59%**	**90.14%**	**88.86%**	

يتبين من النتائج الواردة في جدول رقم (4) المتعلق ببناء القدرات وكفاءة التمويل أن المتوسط العام لنسبة توافق الخبراء خلال الجولة الثانية (90.14%) جاء أعلى من الجولة الأولى (87.59%) كما أن النسبة

العامة لهذا المحور (88.86%)، وهي نسبة كبيرة كمؤشر على توافق عينة الخبراء حول أهمية عناصر بناء القدرات البشرية وكفاءة تمويل التعليم، وقد يرجع ذلك إلى رؤية الخبراء حول العنصر البشري ودوره المحوري الذي تعتمد عليه عملية تنفيذ أي برامج للإصلاح، كما أن شرط التمويل وكفاءته يمثل أحد أهم المحددات الضرورية لنجاح أي نوع من الإصلاح.

ويستخلص أيضًا من النتائج السابقة فيما يتعلق بعناصر بناء القدرات والتي تراوحت نسب الاتفاق حولها بين (86.26%)، (91.77%) بما يوضح توافق الخبراء حول الحاجة المتزايدة لتوافر المقومات المتعلقة بتحسين إدارة التنوع الثقافي، وتطوير برامج التنمية المهنية المستدامة، وتحسين الدافعية والتحفيز، وتطوير التوجيه الفني والإشراف التربوي وأساليب تقويم الأداء الوظيفي لجميع العاملين بالتعليم.

كما تبين النتائج أن نسب اتفاق الخبراء حول عناصر كفاءة التمويل تتراوح ما بين (81.74%)، (92.46%)، وكانت أعلى نسب التوافق حول زيادة نسبة مخصصات التعليم في الميزانية السنوية للحكومات العربية، مع الحد من الهدر التربوي من خلال ترشيد الإنفاق واستثمار الموارد، وتعد هذه النسبة موجهة وذات دلالة لأهمية المقومات المتعلقة بزيادة معدل الإنفاق على التعليم وتنويع مصادر التمويل بما يساعد في إجراء الإصلاحات الإدارية المستهدفة؛ إذ يمثل التمويل أحد المرتكزات الأساسية بما يفرض تبني بعض المداخل الحديثة كالتمويل المرتكز على الأداء، وتعزيز مشاركة القطاع الخاص والأهلي.

الجدول (5): النتائج المتعلقة بالمحاور الثلاثة للدراسة.

م	المحور	عدد الفقرات	المتوسط العام لنسبة الموافقة بالجولة الأولى	المتوسط العام لنسبة الموافقة بالجولة الثاني	المتوسط العام لنسبة الموافقة للجولتين
1	إعادة هيكلة النظم والسياسات التعليمية	11	89.26%	91.38%	90.32%
2	حوكمة النظام التعليمي	10	88.16%	90.33%	89.25%
3	بناء القدرات وكفاءة التمويل	10	87.59%	90.14%	88.86%
	المتوسط العام لنسب الاتفاق لجميع محاور الاستبيان	**31**	**88.34%**	**90.62%**	**89.48%**

جاءت النتائج الإجمالية للمحاور وفق استجابات الجولة الأولى كالآتي:

- إعادة هيكلة النظم والسياسات التعليمية. (89.26%)
- حوكمة النظام التعليمي. (88.16%)
- بناء القدرات وكفاءة التمويل. (87.59%)

كما جاء المتوسط العام لنسب الاتفاق لجميع محاور الاستبيان خلال الجولة الأولى (88.34%) وتعد نسبة كبيرة تعبر عن توافق الخبراء على أهمية العناصر المقترحة للإصلاح الإداري للتعليم.

وبنظرة عامة على نتائج الجولة الأولى من تطبيق دلفي، لم تقل نسب الاتفاق عن (81.35%)، وجاءت أعلى نسب اتفاق حول العديد من العناصر التي زادت نسب الاتفاق حولها على (90.0%) فأكثر، واشتملت على: صياغة مدونات مشتركة للسلوك الوظيفي والأخلاقي بالمؤسسات التعليمية، تبادل الخبرات النوعية في نظم تقويم التعليم بين الدول العربية، الحد من الهدر التربوي من خلال ترشيد الإنفاق واستثمار الموارد، زيادة نسبة مخصصات التعليم في الميزانية السنوية للحكومات العربية. أما العناصر التي جاءت في وضع ترتيبي أدنى، وحصلت على نتائج أقل من (85.0%) فاشتملت على توحيد المعايير المرجعية لجودة التعليم على المستوى العربي، تعزيز دور القطاع الخاص والأهلي في رفع معدل إتاحة التعليم، والاهتمام بمنظور اقتصاديات التعليم ومداخلها مثل إدارة المشروعات.

ومن خلال المنظور التحليلي للنتائج السابقة، يتضح تركيز الخبراء على العناصر المرتبطة بالحوكمة المؤسسية التي تساعد في الحد من الفساد ومكافحته، وبناء القدرات البشرية القادرة على استيعاب أهداف الإصلاح الإداري ومداخله المعاصرة ومقوماته الأساسية.

وقد جاءت نتائج الجولة الثانية بنسب اتفاق أعلى من الجولة الأولى؛ إذ جاءت النتائج الإجمالية للمحاور الثلاثة كالآتي:

- إعادة هيكلة النظم والسياسات التعليمية (91.38%).
- حوكمة النظام التعليمي (90.33%).
- بناء القدرات وكفاءة التمويل (90.14%).

كما جاء المتوسط العام لنسب الاتفاق لجميع محاور الاستبيان خلال الجولة الثانية (90.62%) وتعد نسبة كبيرة تعبر عن توافق الخبراء على أهمية العناصر المقترحة للإصلاح الإداري للتعليم.

وبنظرة عامة على نتائج الجولة الثانية من تطبيق دلفي، لم تقل نسب الاتفاق عن (84.16%) ، وجاءت أعلى نسب اتفاق حول العديد من العناصر التي زادت نسب الاتفاق حولها على (.90%) فأكثر، واشتملت على:

صياغة مدونات مشتركة للسلوك الوظيفي والأخلاقي بالمؤسسات التعليمية، تبادل الخبرات النوعية في نظم تقويم التعليم بين الدول العربية، الحد من الهدر التربوي من خلال ترشيد الإنفاق واستثمار الموارد، زيادة نسبة مخصصات التعليم في الميزانية السنوية للحكومات العربية. أما العناصر التي جاءت في وضع ترتيبي أدنى، وحصلت على نتائج أقل من (85.0%) فاشتملت على توحيد المعايير المرجعية لجودة التعليم على المستوى العربي، تعزيز دور القطاع الخاص والأهلي في رفع معدل إتاحة التعليم، والاهتمام بمنظور اقتصاديات التعليم ومداخلها مثل إدارة المشروعات.

ومن خلال النتائج السابقة للدراسة الميدانية، والتي ارتكزت على آراء عينة من الخبراء من عدة دول عربية، بالإضافة إلى ما استعرض بالرصد والتحليل للواقع النظري، ومداخل الإصلاح الإداري المعاصرة، يمكن بناء التصور المقترح الذي يستهدفه البحث، بما يوفر منطلقًا علميًّا ومنهجيًّا لمسؤولي السياسات والتخطيط وصناع القرار التعليمي بالدول العربية.

التصور المقترح للإصلاح الإداري للتعليم قبل الجامعي

استنادًا إلى منهجية البحث، ونتائج استطلاع رأي الخبراء حول أبعاد وعناصر الإصلاح الإداري للتعليم قبل الجامعي، وما استخلص من توجهات إصلاحية في سياق الإطار النظري، بالإضافة إلى ما أشارت إليه العديد من التقارير الدولية والإقليمية والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، التي تعبر عن معطيات الواقع العربي وحدوده، يمكن اقتراح تصور له منطلقاته وأهدافه وبنيته أو مرتكزاته التي يجب تحققها لإصلاح التعليم. ويمكن تناول ذلك في سياق ما يأتي:

منطلقات التصور المقترح وأهدافه:

هناك عدد من المنطلقات يرتكز عليها التصور المقترح للإصلاح الإداري للتعليم قبل الجامعي في الوطن العربي، وذلك وفق الجهود المبذولة لمعالجة نواحي الضعف والقصور التي يتسم بها الوضع الراهن للتعليم قبل الجامعي في الوطن العربي، وتتمثل أهم تلك المنطلقات فيما يأتي:

- سعي الكثير من النظم التعليمية على مستوى الوطن العربي نحو تجسير فجوات الأداء بين الطموحات والواقع الفعلي، بما يتطلب بدوره تطبيق الأفكار والأساليب المنهجية التي يرتكز عليها أي نوع من الإصلاح.
- تنامي استخدام مفردات ومفاهيم الإصلاح الإداري الإستراتيجي والرؤى المستقبلية، بما يدل على الاهتمام الرسمي المتزايد بالتوجه نحو الإصلاح المنهجي للتعليم بما يتلاءم مع التغيرات الاجتماعية والمعرفية والتكنولوجية.
- سعي الحكومات للاستفادة من مقومات عصر

المعلومات، بما يتيح الفرصة لتبني النماذج الإدارية الحديثة التي تتوافق مع متطلبات الإصلاح الفعال.

- الاهتمام الدولي والإقليمي بإصلاح التعليم، مع وجود هيئات كاليونسكو والإيسيسكو والألسكو بوصفها منظمات تختص بتفعيل التعاون والتكامل على مستوى الدول الإسلامية والعربية.

- تزايد المبادرات العربية لتعزيز التكامل وتبادل الخبرات وإصدار تقارير ترصد مؤشرات التعليم، وتنظيم مبادرات مثل البرنامج العربي لتحسين جودة التعليم.

- الشعور العربي المتنامي بوجود فجوة بين نظم التعليم العربية والعديد من النظم الإقليمية خاصة على المستوى الآسيوي والأوروبي كتجارب نوعية يستفاد منها.

- الاهتمام بإنشاء قواعد البيانات الشاملة، وتنامي التوجه نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية في السياق التعليمي، بما يتيح الفرصة لدعم الإصلاح.

ويهدف هذا التصور إلى تحقيق ما يأتي:

- صياغة رؤية منهجية حول أبرز الأبعاد والجوانب التي يمكن من خلالها تحقيق الإصلاح الإداري بالتعليم قبل الجامعي في الوطن العربي.

- دعم صناع القرار والسياسات التعليمية في التعرف على بعض المداخل الإدارية والتنظيمية المعاصرة التي يمكن من خلالها تخطيط وتنفيذ الإجراءات الإصلاحية تنفيذًا علميًّا ومنهجيًّا.

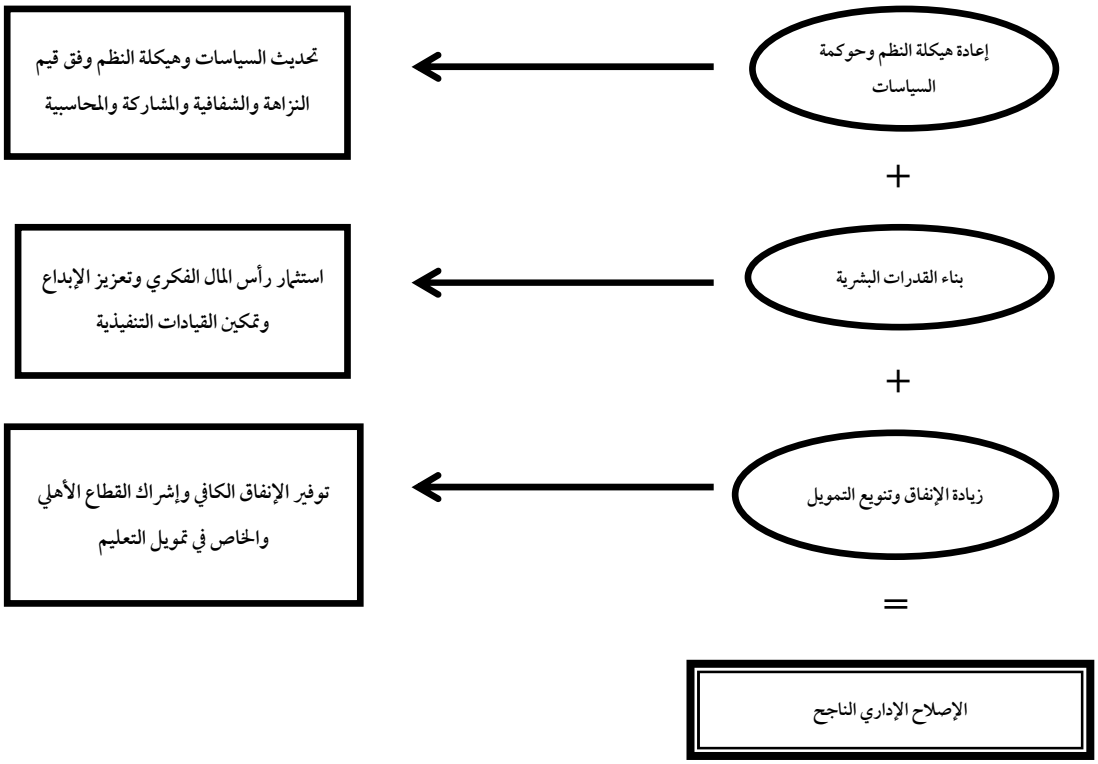
- توفير إطار متكامل للإصلاح الإداري يرتكز على أهم المقومات التي ينبغي توافرها للوصول إلى الإصلاح الناجح، والمواءمة مع مختلف المستجدات.

- طرح منظومة من الأسس والمرتكزات التي يستند عليها الإصلاح الإداري في السياق التعليمي، بما يراعي خصوصيته ومتطلباته.

- تعزيز التكامل بين نظم التعليم العربية في الإصلاح الإداري لإيجاد رؤية تعاونية مشتركة تحترم الخصوصية الاجتماعية والثقافية لكل بلد عربي وتعزز المشتركات الإنسانية فيما بينها.

بنية التصور المقترح وأبعاده:

تشترط الرؤية الإصلاحية للتعليم قبل الجامعي تغيير نمط إدارة النظام التعليمي والقوانين واللوائح المنظمة له وأنماط تمويله، وإعمال مبادئ الشفافية والمحاسبة، في إطار مشاركة مجتمعية فاعلة، مع الوعي بعناصر البيئة المحيطة والقوى المؤثرة في النظام التعليمي، سواء على المستوى المباشر أم القريب Micro، أو على المستوى المجتمعي العام Macro. ويمكن إبراز أهم مرتكزات الإصلاح الإداري من خلال الشكل التوضيحي الآتي:



شكل رقم (2) مرتكزات الإصلاح الإداري

المصدر: من إعداد الباحث

إن الإصلاح الإداري للتعليم قبل الجامعي يستند على ثلاثة مرتكزات أساسية للتصور المقترح تتضمن إعادة هيكلة النظم وحوكمة السياسات التعليمية، وبناء القدرات البشرية، وتنويع مصادر التمويل واستثمار الموارد. وفي ضوء أسس ومداخل الإصلاح الإداري وفلسفته في الأدبيات النظرية والخبرات الدولية التي تُنولت في سياق الإطار النظري للبحث، بالإضافة إلى رصد وتحليل ملامح الواقع، والاستناد على رؤى الخبراء ومقترحاتهم، يمكن تناول أسس ومرتكزات الإصلاح الإداري للتعليم من خلال الأبعاد الآتية:

(1) إعادة هيكلة النظام التعليمي وحوكمة إدارته:

يقتضي الإصلاح الإداري أن يقوم على فلسفة واضحة المعالم محددة المعايير، ويسير وفقًا لتخطيط وإستراتيجية محكمة، وهذا يجعل عملية الإصلاح هادفة ومقصودة ومخططة. وفي سبيل إعادة الهيكلة للسياسات والرؤى، سوف يكون من الضروري تعزيز كفاءة وفاعلية تقديم الخدمات العامة من خلال اللامركزية القائمة على توزيع وتفويض السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى.

وفي سياق إعادة الهيكلة والحوكمة، فإن عمليات الإصلاح الإداري لا بد لها من أن تمر من خلال أطر قانونية تشريعية، بحيث يكون الإصلاح الإداري من خلال هذه القوانين واللوائح المسوغ الشرعي لإحداث التغييرات في سبيل النهوض بالأداء المؤسسي العام، من خلال نقل السلطات إلى الأطراف التنفيذية من أجل السرعة والمواءمة مع مقتضيات الظروف المجتمعية المحيطة بالمؤسسات التعليمية.

ومن أجل حوكمة النظم التعليمية لا بد من تعزيز الشفافية كأحد المحددات الأساسية، حيث إنها لا تقتصر فقط على تزويد كافة الأطراف المعنية بالمعلومات بشأن الأداء التعليمي، بل يتمثل أهم أغراضها الأساسية في تمكين المعنيين من المحاسبة على الأداء والنتائج.

(1) بناء القدرات البشرية:

إذا كان الهدف من التطوير والإصلاح الإداري هو إحداث التغيير في الأجهزة الإدارية بحيث تمكنها من تنفيذ سياسة الدولة وبرامجها التطويرية بصورة مقبولة، فإن ذلك يستدعي وضع برامج تدريبية للقيادات العليا والوسطى والتنفيذية، بحيث تكون متجددة ومستمرة، ومسايرة للمستجدات وواعية بأهداف المبادرات والبرامج الإصلاحية، بما يحقق التنفيذ الجيد وتحقيق الأهداف؛ إذ إن من أصعب الأمور التي تواجه الإصلاح الإداري وأكثرها تعقيدًا هو ما يحدث من مقاومة البعض لعمليات التطوير في آليات العمل، بما يعوق كل محاولات الإصلاح.

وتجنبًا لذلك لا بد من وجود منهجية واضحة لبناء القدرات البشرية القادرة على تنفيذ أوجه الإصلاح الإداري في القطاع التعليمي من خلال العناية بنشر ثقافة داعمة للتعلم المستمر بين كافة الأطراف المعنية، وتشجيع تشكيل الروابط مهنية افتراضية والتي تكون بمثابة جماعة تعلم مهنية أو ممارسة professional community of practice للاطلاع على أفضل الممارسات وتبادل الرؤى والأفكار والخبرات.

(2) ترشيد الإنفاق وتنويع التمويل:

يتطلب الإصلاح الإداري زيادة حصة التمويل الحكومي لكافة المؤسسات التعليمة مثل المديريات والإدارات والمدارس على أن يتناسب وأعداد الطلاب في كل مدرسة، مع إتاحة مزيد من السلطة لمديري المدارس ومجلس إدارتها للتصرف في ميزانية المدرسة وتخصيصها بما يتناسب والوفاء الأمثل بالاحتياجات التعليمية.

ويمكن تقديم عدد من التدابير اللازمة منها بناء برامج للشراكة بين القطاع الحكومي والخاص (Public private partnership) كأحد الأنظمة الحديثة التي تعتمد على العلاقة التعاونية والتعاقدية لتنويع مصادر تمويل التعليم، بما يؤدي إلى تخفيف الأعباء المالية عن الحكومات، مع التوجه نحو التمويل المرتكز على

الأداء الذي يركز على العلاقة بين مستوى تمويل البرامج والنتائج المتوقعة ومستوى الأداء في ضوء مؤشرات أداء واضحة بما يحقق الكفاءة والفعالية في نمط الإنفاق الحكومي وربط التمويل بالأداء والنتائج.

***

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

البسام، بسام عبدالله (2014). الحوكمة الرشيدة: المملكة العربية السعودية حالة دراسية. *المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، (11)، 3-23.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو) البرنامج العربي لتحسين جودة التعليم (2011). *المجلة العربية للتربية* –تونس، المجلد 31.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المكتب الإقليمي للدول العربية (2015). *مؤشر التعليم قبل الجامعي، في «مؤشر المعرفة العربي» البنك الدولي (2007)*. الطريق غير المسلوك: إصلاح التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا – ملخص تنفيذي.

بوكبشة، جمعية (2013). تحديث المناهج التعليمية ضمن عملية الإصلاح التربوي. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ع. 10، 12 – 62.

بيشيل، روبرت (2010). تحدّي إصلاح الخدمة المدنيّة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، إدارة الحكم: أخبار وأفكار، المجلد 4، العدد 1، يناير كانون الثاني.

البيلاوي، حسن حسين (2006). *الجودة الشاملة والمعايير القومية في التعليم قبل الجامعي*، (التجربة المصرية) في رشدي طعيمة، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات، عمان: دار المسيرة.

التيمي، مصطفى (2009). التوجهات والأساليب الحديثة لتحسين الأداء بالقطاع العام: تجربة المملكة المغربية. *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية* (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي) الرياض، 1-4 نوفمبر.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2014) وثيقة إطار العمل المقترح للعقد العربي لمحو الأمية 2014– 2024م.

الجمهورية الجزائرية، وزارة التربية الوطنية (2009). *إصلاح المنظومة التربوية*.

وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية (2014). الخطة الإستراتيجية القومية لتطوير التعليم.

الجيار، سهير (2009). البعد الأخلاقي لمدرسة المستقبل رؤية تربوية. *المؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية التربية ببورسعيد* (مدرسة المستقبل– الواقع والمأمول) مصر، ج1، 151– 153.

حافظ، محمد صبري؛ والبحيري، السيد السيد محمود (2009). *اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية*، القاهرة: عالم الكتب.

حجي، أحمد إسماعيل (2013). نحو منظور إرشادي (paradigm) متكامل لدراسة الإصلاح التربوي. *التربية، مج 15، ع 36*، 7- 10.

حسن، سمير إبراهيم (2012) المؤسساتية والفكر المؤسساتي. *شؤون اجتماعية* – جمعية الاجتماعيين في الشارقة، 29(114). 77- 97.

حسن، محمد حربي (2011) إعادة الهيكلة الإدارية وإصلاح العمل المؤسسي. أعمال مؤتمرات: إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري – *المنظمة العربية للتنمية*

الإدارية – مصر، 21 - 89.

حسنين، أحمد جابر (2013) أخلاقيات العمل في تنمية المجتمع. *التنمية الإدارية –مصر، 30*(139)، 59–64 .

حماد، طارق عبد العال (2007) إدارة المخاطر. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

حماد، طارق عبدالعال (2010) «دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري: ورقة عمل»، الفكر المحاسبي، مصر، مج 14. 2-83.

الحملة العالمية للتعليم (2012) تقرير ردم الفجوة في نقص المعلمين المؤهلين، جوهانسبرج جنوب أفريقيا.

خصاونة، سامي عبدالله (2013) دور التعليم في تعزيز ثقافة المجتمع الداعم لتوجهات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، المؤتمر الدولي الثاني التخطيط التربوي وتحديات القرن الحادي والعشرين، 27- 28 نوفمبر، الشارقة، مج1، 163- 174.

دوديـن، أحمد يوسف. (2011) أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي: نظريًّا وتطبيقيًّا. عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

ربايعة، فاطمة على (2011). المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا. *مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 26(7)، 109- 164.

الزيات، فتحي مصطفى (2013). أثر الإنفاق على التعليم على المحددات المعرفية للتنمية المستدامة: دراسة تحليلية مقارنة لواقع العالم العربي على المؤشرات الدولية. مجلة العلوم التربوية والنفسية –البحرين، 14(4)، 13-67.

الشخيبي، علي السيد؛ وفتحي، شاكر؛ عودة، هناء؛ وعبدالفتاح، دعاء (2012). معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب بالرباط.

شلبي، صبري أحمد (2013) دور الحوكمة في الإصلاح الإداري: دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان أنموذجًا، رسالة ماجستير مقدمة لقسم القانون، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية القانون والسياسة.

صلاح الدين، صفاء (2013) التطوير المؤسسي كمدخل للإصلاح الإداري في المنظمات العامة مجلة القراءة والمعرفة – مصر، ع 142، 237 – 270.

عبد العال، جمال (2013). الحق في المساءلة والشفافية، التنمية الإدارية، العدد 141 أكتوبر. 20-24.

عدس، صلاح مجدي (2007) إطار مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في الجامعات الفلسطينية (دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بقطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

فرجاني، نادر (2012) السياق التنموي لنهضة إنسانية في مصر ومتطلباته الدستورية والمؤسسية. مجلة المدير العربي – مصر، ع 197. 20-32.

قاسم الدويكات (2013) التحليل المكاني لمواقع المدارس الحكومية في مدينة إربد باستخدام نظم المعلومات الجغرافية، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد6. 273- 314.

قدي، عبد المجيد البركة (2014) أبعاد مجتمع المعرفة في الوطن العربي الملتقى العلمي حول مجتمع المعرفة في الوطن العربي،

22- 24 أبريل - الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكو) (2017). التقرير العربي حول الفقر المتعدد الأبعاد

مدكور، علي أحمد (2011) خريطة الطريق للنظام التعليمي المصري، مؤتمر ثورة 25 يناير ومستقبل التعليم في مصر، 13-14 يوليو، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

مرسلي، رافيق بن (2011). الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: دراسة حالة الجزائر 2001-2011، رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي أوزو، الجزائر.

مصطفى، عبدالعظيم السعيد (2011). إستراتيجيات التربية والتعليم العربية من منظور نقدي، مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة عدد 22 يوليو. 63- 116.

المعهد العربي للتخطيط (2012). تقرير التنافسية العربية، الكويت.

معهد اليونسكو للإحصاء (2011). مقارنة إحصاءات التعليم في جميع أنحاء العالم، الموجز التعليمي العالمي مونتريال كندا.

المفتي، محمد أمين (2010). التقارب بين برامج التعليم في الدول العربية: رؤى وتساؤلات، ورقة عمل المؤتمر السنوي السابع عشر العربي التاسع التقارب العربي في برامج التعليم الجامعي وقبل الجامعي، مصر.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2008). خطة تطوير التعليم في الوطن العربي، تونس.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو) (2012). تقرير المرصد العربي للتّربية.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2014). ندوة «الدراسات المستقبلية في الوطن العربي: الحال والمآل»، تونس، سبتمبر.

منظمة العمل العربية (2013). الندوة القومية حول تنمية وتطوير منظومة التعليم والتدريب التقني والمهني لدعم التشغيل، عمان- المملكة الأردنية الهاشمية- خلال الفترة من 24 إلى 26 سبتمبر/ أيلول.

ميلوفانوفيتش، ميهايلو (2013) فهم النزاهة ومحاربة الفساد: ماذا نفعل؟ تقرير الفساد العالمي: التعليم، تحرير: غاريث سويني، كرينا ديسبوتا، سميرة ليندر (منظمة الشفافية الدولية)، ترجمة: عمرو خيري، سامي الكيلاني.

ناجي، عبدالنور (2012) الإصلاح الإداري كآلية لمواجهة تحديات العولمة في العالم العربي، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس لبنان 15- 17 ديسمبر.

النعيمي، تيسير منيزل (2013) نظم التعليم المعززة لمجتمع المعرفة: العالم العربي مثالًا، المؤتمر الدولي الثاني التخطيط التربوي وتحديات القرن الحادي والعشرين، الشارقة.

اليونسكو (2014). التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع، التعليم والتعلم: تحقيق الجودة للجميع.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

Abdel-Aal, Jamal (2013). The Right to Accountability and Transparency (in Arabic) Administrative Development, vol. 14, October, pp.20-24.

Ahmadi, Parviz, et.al (2012). Using the balanced score card to design organizational comprehensive performance evaluation model", African Journal of Business Management Vol.6, February, pp.2267- 2277.

Al Bassam, Bassam Abdullah (2014). Good Governance: Saudi Arabia Case Study(in Arabic). The Academy of Social and Human Studies, Issue 11 - January, pp. 3-23.

Al-Jayyar, Suhair (2009). The Moral Dimension of Future School Educational Vision, (in Arabic).The Second Annual Scientific Conference of the Faculty of Education in Port Said (School of the Future - Reality

Administrative Reforms in Asia: Paradigms and Legacies, Paths and Diversities, Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, Vol.18, Issue2, pp. 257-282.

Chu Ho, Esther Sui (2006). "Educational decentralization in three Asian societies: Japan, Korea and Hong Kong", Journal of Educational Administration, Vol. 44, No. 6. Pp. 590-603.

Corbin, Joanne N. (2005). "Increasing Opportunities for School Work Practice Resulting from Comprehensive School Reform", Children and School, Vol. (27), No.4. pp.239-246.

Dalkir, Kimiz and Others (2007). An Intellectual Capital Evaluation Approach in A Government Organization, Management Decision, Vol.45, No.9. pp.1497-1509.

Davies, Brent & Ellison, Linda (2003). The New Strategic Direction and Development of School, London: Rout Ledge Falmer, P.3.

Fazekas, Mihály. and Tracey, Burns (2012). "Exploring the Complex Interaction Between Governance and Knowledge in Education", OECD Education Working Papers, No. 67, p.18.

Fowler, Kathy and others (2004). "Developing school partnership", Perspectives, Vol. 9, No. 2, April.

Frahm, K. A., & Martin, L. L. (2009). From Government to Governance: Implications for Social Work Administration. Administration in Social Work, 33, (409). Pp.407-422.

Gay, L.R (1992). Educational Research: Competencies For Analysis and Application, 4th Edition, New York: Macmillan Publishing Company.

Geiger, Scott W. (2010). "Ethics Content In Strategic Management Textbooks: A Longitudinal Examination", American Journal of Business Education ;V. 3, No.10; pp.39-44.

Goddard, Roger D. and Others (2001). A Multilevel Examination of the Distribution and Effects of Teacher Trust in Student and Parent in Urban Elementary Schools, The Elementary School Journal, Vol.102, No.1. pp.3-17.

Gow, James Iain (2011). Administrative reform, Encyclopedia Dictionary of Public Administration.

Hadar, Iris Ben David (2013). Education in times of fiscal constraints and globalization", International Journal of Educational Management, Vol. 27 No. 7, pp. 762-774.

Hammad, Tarek Abdel-Aal (2010). "The role of universities in spreading the culture of governance in society and the development of mechanisms to combat financial and administrative corruption: and Hope) Egypt, v.1, pp.151- 153.

Al-Taimi, Mustafa (2009). Recent Trends and Methods to Improve Performance in the Public Sector: The Experience of the Kingdom of Morocco (in Arabic). International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Government Sector, Riyadh, 1-4 November.

Al-Zayat, Fathi Mustafa (2013). The impact of spending on education on cognitive determinants of sustainable development: a comparative analysis of the reality of the Arab world on international indicators (in Arabic). Journal of Educational and Psychological Sciences - Bahrain, vol. 14, no. 4, pp. 13 - 67.

Aracil, Adela Garcı´a, Montero, Davinia Palomares (2010). "Examining benchmark indicator systems for the evaluation of higher education institutions", Higher Education, 60:217–234.

Ashton, Chris and Morton, Lynne (2005). "Managing talent for competitive advantage", Strategic HR Review, Vol. 4, No.5, August pp. 28-31.

Awbrey, Susan M. (2005). General Education Reform As Organizational Change: Integrating Cultural And Structural Change, The Journal of General Education (JGE), Vol.54, No.1, pp.1-21.

Bauer Scott.C. and Bogotch Ira E., (2006). "Modling Site-based Decision Making: School Practices in the Age of Accountabity", Journal Of Educational Administration, Vol.44, No.5. pp. 446-470.

Behrman, Jere R and others (2002). Conceptual Issues in the Role of Education Decentralization in Promoting Effective Schooling in Asian Developing Countries, Economics and Research Department (ERD), working paper No. 22, (Manila: Asian development Bank (ADB).

Bokbasha, Jameyhia (2013). Modernization of educational curricula within the process of educational reform (in Arabic). The Academy of Social and Human Studies, No. 10 –June. Pp. 21-26.

Buren, Harry J. Van & Greenwood, Michelle (2013). "Ethics and HRM Education", Journal of Academic Ethics, 11 (1):1-15.

Chaston, Ian (2012). "Knowledge management systems and open innovation in second tier UK universities", Australian Journal of Adult Learning, v52 n1 p153-172.

Cheng, Yin Cheong (2009). Hong Kong educational reforms in the last decade: reform syndrome and new developments, International Journal of Educational Management, Vol. 23 No. 1.pp. 65-86.

Cheung, Anthony B. L. (2005). The Politics of

method as a research tool: An example, design considerations and applications, Information & Management, PP.16-42.

Poon, Y.K. Anita& Wong, Yiu Chung (2008). Education Reform in Hong Kong: The "Through- Road" Model and its Societal Consequences, International Review of Education, vol. 54, Pp.33-55.

Prescher, Thomas and Werle, Sebastian (2014). "Comprehensive and sustainable U.S education reform from a neo- institutional perspective, Journal fur International and Interkuturell Vergleichende Erziehungswissenschaft, Vol 20, No 1. pp. 81 – 109.

Rao, V. Bhaskara Strategies of Successful Administrative Reforms, PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY – Vol. I, 2008. 333,334.

Rice, Jennifer King and Malen, Betty (2003). "The Human Costs Of Educational Reform: The Case of School Reconstitution", Education Administration Quarterly,Vol.39, No.5, Dec., pp635-666.

Salahuddin, Safaa (2013). Institutional Development as an Approach to Administrative Reform in Public Organizations (in Arabic). Journal of Reading and Knowledge - Egypt, vol. 142, pp. 237-270.

San Antonio, Diosdado M. and Gamage, David T. (2007). "PSALM for empowering educational stakeholders, Participatory School Administration, Leadership and Management", International Journal Of Educational Management, Vol.21, No.3. pp254-265.

Sanders, Mavis G. & Lewis, Karla C. (2005). "Building bridges toward excellent: community involvement in high schools", High School Journal, v88 n3 p1-9 Feb-Mar.

Sarrico, Cláudia S., Rosa Maria J. (2016). Supply chain quality management in education", International Journal of Quality &Reliability Management, Vol. 33 No. 4, pp. 499-517.

Sun, Miantao (2010). Education system reform in China after 1978: some practical implications, International Journal of Educational Management , Vol. 24 Issue: 4, pp.314-329.

Taylora, John and Bainesb, Claire (2012). Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard, Journal of Higher Education Policy and Management Vol. 34, No. 2, April, 111–124.

The World Bank (2018). Learning to realize education's promise.

Thompson, Arther and Others (2005). Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases, Boston: McGraw-Hill.

working paper" (in Arabic) Accounting Thought, Egypt, vol.14. PP.2-83.

Hassan, Samir Ibrahim (2012). Institutionalism and institutional thought (in Arabic). Social Affairs, UAE , vol. 29, N. 114. PP.77-97.

Hassanin, Ahmed Jaber (2013). Ethics of Work in Community Development (in Arabic) Administrative Development - Egypt, vol.30, no. 139, 59-64.

Hejji, Ahmed Ismail (2013). Towards an Integrated Paradigm for the Study of Educational Reform (in Arabic). Education, Vol. 15, No. 364, PP.7-10.

Ikoya, Peter O. (2007). "Decentralization of educational development reforms in Nigeria: a competitive perspective", Journal of Educational Administration, Vol. 45, No. 2.PP.190-203.

Khandekar, Aradhana & Sharma, Anuradha (2005). "Managing human resources capabilities for sustainable competitive advantage: an empirical analysis from Indian global organizations", Education + Training, Vol. 47, No. 89. pp. 628-639.

Koziol, Margaret and Tolmie, Courtney (2010). Using Public Expenditure Tracking Surveys to Monitor Projects and Small-Scale Programs A Guidebook ,Washington, DC: World Bank.

Lange, B& Alexidau, N (2007). New forms of European union governance in the education sector, European Educational Research Journal, vol.6, no.4, PP.321-335.

Lee, Valerie E. and Smith, Julia B. (2001). Restructuring High schools for Equity and Excellence: What Works, New York: Teachers College, pp.4-6, 148.

Lockwood, Nancy R. (2006). "Talent management: driver for organizational success", HR Magazine, Vol. 51, No. 6, June.

Macisaa, Douglas & Others (2002). "A DDS governance model: building collaboration and accountability", A Paper Presented At The Professional Development Schools National Conference (Orlando, Fl, March 7-10).

Matsheza, Phil et.al, (2011). Fighting Corruption in the Education Sector: Methods, Tools and Good Practices, United Nations Development Program.

Mengzhong, Zhang (2009). Crossing the River by Touching Stones: A Comparative Study of administrative reforms in china and united states, Public Administration Review; Dec; 69, S1.PP. S82-S87.

Noe, Raymond A. and Others (2006). Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage, 5th ed., Boston: McGraw-Hill Company.

Okoli, Chitu & Pawlowski, Suzanne D. (2004). The Delphi

Thompson, John L. (2004). "The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential", Management Decision, Vol. 42, No 2. Pp. 243-258.

UNESCO (2007). Educational governance at local level. France.

UNESCO (2017). Global Education Monitoring Report, Accountability in education: meeting our commitment.

Van Buren III, Harry J. & Greenwood, Michelle (2013). "Ethics and HRM Education", Journal of Academic Ethics,11:1–15.

Werner, Jon M. (2007). "Human Resource Management Ethics", Personnel Psychology; Vol. 60, No.4; Winter.

Williams, Daniel W. (2000). "Reinventing the Proverbs of Government", Public Administration Review, Vol.60, No, 6, Nov.-Dec. Pp. 522-534.

World economic forum (2013). the global competitiveness report 2013 – 2014, Geneva: world economic forum.

Yolcu, Hüseyin (2011). Decentralization of Education and Strengthening the Participation of Parents in School Administration in Turkey: What Has Changed?", Educational Sciences: Theory & Practice - 11(3) pp.1243-1251.

❊ ❊ ❊