

أولاً الإطار العام للبحث

مقدمة البحث :

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين وبدايات الألفية الثالثة توجهات دولية متعددة لمزيد من اللامركزية التي عكست التحركات الاجتماعية المطالبة بالتعبير عن ذاتها وخصوصيتها، ومنح مزيداً من الصلاحيات للأقاليم والمحليات المدارس في إدارة شؤون خدماتها التعليمية وذلك بالتوجه إلى اللامركزية أو الحكم الذاتي أو ما عُرف بالإدارة الذاتية للمدرسة المرتكزة إلى المدرسة ذاتها.

الأمر الذي ساعد على انتشار تطبيق آليات اللامركزية في إدارة التعليم في العديد من الدول التي كانت تتبنى فلسفة نمط الإدارة المركزية وتطبق آلياتها التي انعدمت معها روح الإبداع والابتكار وقيدت أطراف المشاركة الاجتماعية وأصحاب المصلحة التعليمية من أداء وتفعيل دورها في صناعة القرارات التعليمية ورسم ملامح السياسة التعليمية بمستوياتها الإقليمية والمحلية والمؤسسية، وعلى أثر ذلك تم نقل سلطة اتخاذ القرارات إلى المحليات والمؤسسات التعليمية لتحسين الكفاءة من خلال المشاركة المجتمعية ومن ثم انتشار الكيانات التعليمية الإقليمية والمحلية كالمجالس التعليمية الإقليمية والمحلية والمجالس المدرسية في العديد من الدول على سبيل المثال: الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا، كندا، معظم دول أمريكا اللاتينية (الأرجنتين، البرازيل، المكسيك، بيرو، تشيلي، ميناس، جيريس، السلفادور، هندوراس، كوستاريكا، الإكوادور، بوليفيا) وألمانيا، نيوزيلندا، روسيا، ماليزيا، الهند، نيكاراغوا، فنلندا، وهولندا، أرمينيا، جنوب أفريقيا، باكستان، إنجلترا. (UNESCO, (Leslie E. Anderson and Lawrence C,2009,pp1- (2007,pp 16-17, (Michael S. Greve,2012,pp.1-3),(Phang Siew Nooi, ,2008, p106.) (2), (Litvack,J.,2006,p.1) (Diana Rhoten,2000,2)

ولهذا شهد نهاية عقد التسعينيات من القرن المنصرم وبداية الألفية الثالثة موجة إصلاحات كبيرة في المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء تلك الدول بفضل تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم ومنح السلطات المحلية والمدارس حكماً ذاتياً مستقلاً إدارياً مع ضمان مشاركة جمعيات ومنظمات المجتمع المدني وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي من خلال منح المجالس المحلية والمدرسية سلطات أوسع في صنع القرارات التعليمية؛ حيث

ساعدت اللامركزية في تشجيع بناء القدرات المحلية والآباء والأوصياء وأصحاب المصلحة للمشاركة في صناعة القرارات التعليمية. مما ساعد على ميلاد مجموعة من الإصلاحات تضمنت الاتجاه نحو المزيد من اللامركزية في إدارة السياسة العامة للدولة وفي صناعة القرارات المحلية، فنجد أن مصطلح اللامركزية *Decentralization* أصبح يأخذ حيزاً كبيراً في النقاشات بين الأكاديميين وظهرت مصطلحات أخرى كعدم التركيز *Deconcentration* والتفويض *Delegation* وتحويل الصلاحيات *Devolution* كوصف لعملية نقل بعض السلطات المركزية إلى الوحدات المحلية أو المؤسسات التعليمية *Kathleen Onffill, (2005, p. 17) ، (Republic of Argentina, 2004, pp.1-2)*

فضلاً عن ظهور أشكال وصور اللامركزية في العديد من المسميات الإدارية الذاتية للمدرسة / الإدارة المرتكزة إلى المدرسة *School – Based Management* والإدارة من موقع المدرسة *School Site Management* استقلالية المدرسة *School Autonomy* الإدارة الذاتية للمدرسة *School Self Management* الأمر الذي جعل مدخل الإدارة الذاتية من أهم أشكال الإصلاح الإداري والمداخل الإدارية المعاصرة التي أستاذ عليها جودة وفاعلية العملية التعليمية وإعلاء قيم المحاسبية والشفافية والمشاركة المجتمعية والديمقراطية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي . فضلاً عن ما أطلق عليه مؤخراً إعادة هيكلة المدرسة *School Restructuring*، كاتجاه إداري عالمي معاصر ظهرت تطبيقاته في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمملكة المتحدة ونيوزيلندا وكامبوديا واندونيسيا وتايلاند والفلبين وكندا وأستراليا وإنجلترا وغيرها من الدول، بهدف تحسين الفعالية المدرسية *School Effectiveness* من خلال توجه هذه الدول إلى مزيد من اللامركزية في إدارة تعليمها، وجعل المدرسة وحدة إدارية قائمة بذاتها، تعمل تحت قيادة واعية وتصنع قراراتها بحرية واستقلالية- بعيداً عن مخالب المركزية المعقدة - وتعزز من قدرات معلمها، وتشارك في وضع قراراتها بحرية واستقلالية، ومحاسبتها (مساءلتها) وتشارك الآباء وأعضاء المجتمع المحلي في تحقيق التقدم الدراسي وتحسين وجودة مخرجاتها التعليمية (سلامة، عادل عبد الفتاح، ٢٠٠٠م، ١)

وانتشر في العديد من الدول مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة *School-Based Management* رغبة في تحسين المدرسة وإدارتها وعملياتها التعليمية والتي تمثل أهمية

كبرى لهيئات التعليم وصناع السياسة والمدراء والمعلمين وأولياء الأمور والمهتمين بالتعليم من أجل تحسين جودة العملية التعليمية ومخرجاتها النهائية، وخلق مدارس أفضل تؤدي إلى تحسين المنتج التعليمي، ورفع كفاءة العاملين فيها للحصول على خريجين يمتلكون معارف أساسية تؤهلهم للتنافس في كافة المجالات العملية بكفاءة عالية على المستوى المحلي والعالمى واعتبار الإصلاح المتمركز على المدرسة *SBM* نقلة نوعية في إدارة التعليم للوصول إلى المدرسة لتنميتها وتحسينها باعتبارها الوحدة الرئيسية التي يتم فيها فعل التغيير والتطوير وفق هذا المدخل على أساس دعم الصلاحيات الإدارية والمالية والأكاديمية للإدارة على مستوى المدرسة، وفي نفس الوقت إعطاء مزيداً من المرونة للمدرسة لتوجيه مواردها لتفي بالاحتياجات التربوية المطلوبة لتنمية وتعليم أبنائها .

وتختلف خبرات الدول في هذا الاتجاه ففي دول شرق آسيا مثل كمبوديا واندونيسيا وتايلاند، فأحرزت كمبوديا تقدماً ملحوظاً في تحسين جودة التعليم وبناء القدرات لتحقيق اللامركزية من خلال تمكين الاستقلال الذاتي للمدارس *Autonomy of Schools* ولهذا أعلنت الحكومة الكمبودية في عام ٢٠٠٣م عن خطتها الوطنية للتعليم للجميع لعام ٢٠١٥م بالتعاون مع منظمة اليونسكو وتحقيق تعميم التعليم الأساسي للجميع والقضاء على التفاوت بين الجنسين في التعليم الأساسي بحلول عام ٢٠١٥م. (The World Bank,2005,72-73), (UNESCO,2008,pp.6-7), (Ministry of Planning ,Cambodia,2003,p.2)

وبدأ تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في اندونيسيا عام ١٩٩٩م في بعض المناطق التجريبية *SBM in Indonesia was Introduced in Some Pilot Areas in* 1999 وتم التوسع للعمل بهذا المدخل مع بداية عام ٢٠٠١م في جميع أنحاء اندونيسيا بعد أن كان نظام التعليم بها مركزياً (Kristiansen.S (and Pratikno,2006,pp513-516), (Nakaya A.2001,pp.384-389)

وتايلاند *Thailand* نادت بالتغيير والإصلاح في عام ١٩٩٧م وقامت بمبادرة الإصلاحات من خلال الإدارة الذاتية للمدارس (Gamage, (D.T.andSookSomchitra,P.,2004,PP.289-290) . وإصلاحات الإدارة الذاتية للمدرسة في شرق آسيا غالباً ما تقدم نتيجة الإصلاحات والاهتمامات السياسية والمالية، وفي

عام ٢٠٠١م عندما قدمت الإدارة الذاتية للمدرسة على المستوى القومي وأصبحت المدارس هي المسؤولة عن الإدارة الذاتية وإدارة شئون التعليم بها وبهذا أُلغيت بالكامل مكاتب التربية في المحافظات والمقاطعات التابعة لوزارة التربية الوطنية التي كانت مسؤولة عن إدارة التعليم. (Sumintono, B., 2007, p.2)

وفي إنجلترا وبحلول عام ١٩٩٣م صدر قانون التعليم الذي حدد إطاراً عاماً للمدارس لتسهيل انتقالها إلى الإدارة الذاتية من خلال نظام الإدارة المحلية للمدارس *Local School Management* الذي يُحد من صلاحيات السلطات التعليمية المحلية، ويفوض سلطة التمويل وإدارة الموارد إلى المجالس المدرسية .

وفي هونج كونج فقد بدأت الإدارة الذاتية للمدرسة بها عام ١٩٩١م وبصفة أساسية عبر مبادرة الإدارة المدرسية *School Management Initiative (SMI)* عام ١٩٩١م والتي آلت إلى تغييرات جوهرية في أداء الإدارة المدرسية وقد تبنت حكومة هونج كونج هذه المبادرة لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ودعم مبدأ المحاسبة التعليمية. (سلامة، عادل عبد الفتاح، ٢٠٠٠م، ١٠٩).

وفي المكسيك فقد بدأت إصلاح التعليم وتجويده عام ١٩٩٢م وذلك بالتوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم من خلال نقل بعض الصلاحيات إلى المدارس لتحسين جودة التعليم في المدارس وبدأت تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدارس عام ٢٠٠١م. (سلامة، عادل عبد الفتاح، ٢٠٠٠م، ١٠٩).

وأخذت جمهورية التشيك تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة عام ١٩٩٢م لتمكين مديري المدارس وزيادة الفاعلية المدرسية. وفي موزامبيق تم زيادة فرص الحصول على التعليم عالي الجودة من خلال التوجه نحو اللامركزية في ضوء تطبيق مدخل الإدارة الذاتية منذ عام ١٩٩٧م.

وسعت أستراليا وكندا منذ السبعينيات والثمانينيات لزيادة الفاعلية من خلال الاستقلال الذاتي الكامل للمدارس ومنحها مزيداً من الحرية في صنع القرارات والعمل على زيادة المشاركة المجتمعية في التعليم. وكانت الولايات المتحدة الأمريكية من الدول التي سارعت إلى عمل الإصلاحات التي تهدف إلى زيادة الفاعلية المدرسية وتمكين المعلمين وإشراك المجتمع المحلي في إدارة التعليم بالمدارس وبدأت تطبيق

مدخل الإدارة الذاتية للمدارس منذ السبعينيات والتسعينيات في ولاية شيكاغو، وفلوريدا، فيرجينيا، ونيويورك وغيرها من الولايات .

(*The World Bank , 2008, pp. 10-11*)

ومما لاشك فيه أن التحولات والتغيرات العالمية ستلقى بظلالها على إدارة التعليم وتمويله في الدول المختلفة من حيث العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة، وتعامل تلك المستويات الإدارية مع القوى البشرية (المعلمين والطلاب والإداريين والخدمات المعاونة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم)، وفي تفاعلها مع البيئة والمجتمع؛ إذ يواجه العالم اليوم العديد من الصعوبات والتغيرات التي تطالب نظم التعليم وإدارتها بالجودة والكفاءة والفعالية وهذا لن يتأتى إلا عن طريق استغلال وتوظيف إمكانيات وجهود جميع المسؤولين عن التعليم والتوسع في تفويض السلطات والمسئوليات والمشاركة في اتخاذ وصنع القرار التعليمي، وتبني مداخل إدارية جديدة لمواجهة التحديات والمتغيرات التي تطرأ على المدرسة (حسين، سلامة عبد العظيم، ٢٠٠٦، ٢٨٠)

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الإدارة المرتكزة إلى المدرسة *SBM* أصبحت أكبر حركة إصلاح نالت قبولاً شعبياً واسعاً المدى في العقد الماضي واعتبرتها دول العالم من ضمن مجموعة من الإستراتيجيات الرامية إلى تحسين وتوفير جودة الخدمات التعليمية وتحقيق اللامركزية في التعليم وصنع القرار من خلال إشراك الوالدين وأعضاء المجتمع المحلي والمعلمين وزيادة استقلال المدارس وإدارتها ذاتياً وتحسين الأداء الأكاديمي للطلاب وزيادة الاستجابة للاحتياجات المحلية وإتاحة الفرص الكافية للمدارس والمحليات لتحديد محتوى مناهجها وتخصيص وإدارة مواردها والارتقاء بمستوى أداء الطلاب؛ ومن ثم إتاحة مبدأ الشفافية والمساءلة/ المحاسبية التعليمية (*United Nations Development Programme, 2011, pp4-6*)

ولهذا جاءت الدراسة الحالية للاستفادة من الخبرات الناجحة المتميزة في تطبيق الإدارة المرتكزة إلى المدرسة ودعمها للمحاسبية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا بهدف الاستفادة من هذه خبراتهما في تطوير الإدارة المدرسية وضمان جودة الفعالية والمحاسبية المدرسية في المملكة العربية السعودية .

مشكلة البحث :

على الرغم من أن وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية تتطلع إلى المزيد من عدم المركزية وإعطاء إدارات التعليم صلاحيات إدارية تنفيذية مباشرة في حدود إمكاناتها ، ورغم أن التوجه العام في المملكة يتجه نحو تجنب المركزية بموجب النظام الأساسي للحكم ونظام المناطق والمحافظات، ورغم أن هذا المنحى سيكون له أثره البالغ في مسيرة العملية التعليمية ويلقي بقسط كبير من المسؤوليات عن كاهل وزارة التربية والتعليم ؛ حيث يُنَاط أمرها بإدارات التعليم ضمن مناطقهم، ورغم أن الإدارة المركزية في الوزارة تنازلت عن بعض صلاحياتها لإدارات التعليم ، إلا أنه مازالت الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية أقرب إلى المركزية منها إلى اللامركزية (الغامدي، حمدان أحمد، وعبد الجواد، نور الدين محمد، ٢٠٠٥م، ٧٨ - ٧٩).

إلا أن الملاحظ أن المناخ الإداري السائد داخل مدارس التعليم العام بالمملكة يقع في مجمله تحت وطأة المركزية، وينحصر دور إدارتها في تنفيذ الخطط المحددة مسبقاً ، مما أدى إلى قلة الشعور بأهمية المشاركة في صنع القرار واتخاذها وبالتالي تحويلها إلى إدارة توكيلية ، غير قادرة على إدارة المواقف بصورة حاسمة كما أنها تعاني من قلة السيطرة على الممارسات التربوية ، نتيجة لضعف قدرتها على التصرف المباشر حيالها ؛ مما يؤثر على حجم مخرجاتها ونوعه، وملائمة تلك المخرجات مع متطلبات سوق العمل ، فيما أكد التقرير الوطني لعام ٢٠٠٤م الصادر عن وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية عن تطور التعليم في المملكة لم يُعد أمام النظم التقليدية ستؤدي إلى تكريس معارف لم تعد صالحة لمسايرة متطلبات اقتصاد المعرفة (وزارة التربية والتعليم، التقرير الوطني، ٢٠٠٤م، ١٥) .

إلا أن النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية يُعد نظاماً مركزياً يمنع مشاركة إدارة المدارس وأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم في صناعة واتخاذ القرار التعليمي، ويتصف هذا النظام بالبيروقراطية التي نجم عنها الروتين الواضح في عمل إدارات المدارس، وتدار فيه المدارس ضمن نظام المركزية الإدارية ، وما لهذا النظام المركزي من تأثير سلبي على سير العملية التعليمية متجسداً ذلك في بطء صناعة واتخاذ القرارات في كثير من المواقف والقضايا ذات الصلة بالعملية التعليمية فضلاً عن التعقيد في الإجراءات التي تتبعها إدارة المدارس حين رفعها للإدارات العليا مما يسبب تعطيلاً كبيراً في جوانب العمل الإداري

وهذا ما ينعكس سلباً على التعليم بشكل عام وعلى إدارات المدارس بشكل خاص. (جبران ، علي محمد والشمرى ، راضي ٢٠١١م ، ١٣٢٤) .

فضلاً عن أن النظام التعليمي في المملكة يعاني من تضخم الجهاز الإداري مما يشكل تكديساً في الوظائف الإدارية ونوعاً من البطالة المقنعة الأمر الذي ترتب عليه أن نسبة كبيرة من المخصصات المالية تذهب لهذه الوظائف مع بطء في حركة الإنجاز الإداري .(الغامدي، حمدان أحمد ، وعبد الجواد ، نور الدين محمد، ٢٠٠٥م، ٧٩).

كما يعاني نظام التعليم في المملكة من نقص حاد في القيادات التربوية المؤهلة ، نتيجةً إلى استقطاب مؤسسات القطاع الحكومي والأهلي للكفاءات التربوية المؤهلة وعدم وجود الحوافز المادية والمعنوية لدى الأجهزة التعليمية لاستبقاء هذه الكفاءات، كما أن الجهات المشرفة على التعليم لا تهتم بتربية وتدريب قياداتها التربوية، و أن الأسلوب المستخدم في بعض أجهزة التعليم لا يزال تقليدياً واستخدام التقنية الحديثة يسير فيه على استحياء. (الغامدي، حمدان أحمد ، وعبد الجواد ، نور الدين محمد، ٢٠٠٥م، ٧٩).

وأثبتت نتائج إحدى الدراسات أن نظام التعليم في المملكة العربية السعودية يعاني من المركزية الشديدة في الإدارة والتي لها أثر سلبي على جميع المقومات التعليمية في المملكة . (الغامدي، راشد بخيت، ١٤١٣هـ) .

وتأسيساً على أهمية التحول نحو اللامركزية عن طريق تطبيق الإدارة المرتكزة إلى المدرسة *School – based Management* / الإدارة الذاتية أُجريت الدراسة الحالية للاستفادة من خبرات كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا في تطبيق الإدارة المرتكزة على المدرسة وتفعيل دور المحاسبية من أجل تحسين الفعالية المدرسية ونجاحها في تفعيل الأداء المدرسي وتحسين التعليم وتحقيق التنمية المهنية المستدامة وتوسيع صلاحيات مديري المدارس وتفعيل دور المشاركة الاجتماعية في صنع القرار التعليمي وتفويض السلطات والصلاحيات على المستوى المؤسسي .

أسئلة البحث :

وفي ضوء المشكلة تبلورت أسئلة البحث على النحو التالي:

- ما ملامح مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والمحاسبية في أستراليا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها؟

- ما ملامح مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والمحاسبية في الولايات المتحدة الأمريكية في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها؟
- ما أوجه الشبه والاختلاف بين ملامح مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والمحاسبية في كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية؟
- ما الإجراءات المقترحة لتطبيق مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في المملكة العربية السعودية في ضوء الاستفادة من خبرات كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية بما يتوافق مع طبيعة وأيديولوجية المجتمع السعودي؟

أهمية البحث:

تعود أهمية البحث الحالي إلى العوامل التالية:

- تتزامن الدراسة مع التغييرات الإصلاحية التي يتبناها خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز التي يشهدها المجتمع السعودي في الوقت الراهن حيث رؤية المملكة ٢٠٣٠م الداعمة، للتوجه نحو الإصلاح الإداري والتعليمي في ظل اللامركزية والحرية والديمقراطية.
- يلمس الدارس لنظام الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية أن هناك اتجاهاً حتمياً نحو تخفيف حدة المركزية وأن التغييرات الإصلاحية التي يتبناها خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز تقتضى ضرورة إعادة النظر في هذا النمط.
- حاجة المملكة العربية السعودية في الوقت الراهن إلى الإدارة التعليمية الواعية التي يمكنها تعبئة كافة الجهود البشرية والمادية وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وزيادة كفاءتها في حدود الإمكانيات المتاحة. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة وتفويض السلطات والصلاحيات لأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم ودعم المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم وصنع القرارات التعليمية وفي ظل الشفافية والمحاسبية وجعل المدرسة المستقلة ذاتياً هي الوحدة الأساسية للإصلاح.

أهداف البحث:

- تتبلور أهداف البحث الحالي في النقاط التالية:
- دراسة مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية، بهدف تحسين نظام الإدارة التعليمية والمدرسية في المملكة العربية السعودية من خلال الفهم العميق للمشكلات، والتصدي لها، ومحاولة وضع الحلول المناسبة.
 - إبراز دور تطبيق مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في تحقيق الإصلاح الإداري والتعليمي ودعم نظم المشاركة المجتمعية في صناعة القرارات التعليمية وإدارة التعليم على المستوى المدرسي، وتفعيل المساءلة التعليمية في ظل الشفافية والمراقبة المجتمعية في دول العالم المتقدم .
 - الوقوف على أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دولتي المقارنة (أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية) فيما يتعلق بمدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة.
 - تحديد الإجراءات المقترحة لتطبيق مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والمحاسبية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاستفادة من خبرات كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية بما يتوافق مع طبيعة وأيديولوجية المجتمع السعودي .

حدود البحث:

الحدود المكانية:

حيث اقتصر البحث على دراسة مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية.

الحدود الموضوعية:

مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والمحاسبية ودوره في تحسين الجودة والفاعلية المدرسية وتوسيع فرص ومساحة المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي وإدارة التعليم على المستوى المدرسي، وتفعيل المساءلة التعليمية للمدارس أمام أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم .

الحدود الزمنية:

ينزامن هذا البحث مع مبادرة الإصلاحات التعليمية التي تتبناها المملكة العربية السعودية في ظل توجهات خادم الحرمين الشريفين في الوقت الراهن ورؤية المملكة ٢٠٣٠م.

مصطلحات البحث:

- الإدارة المرتكزة إلى المدرسة: *SBM*

التعريف الاصطلاحي:

الإدارة المرتكزة إلى المدرسة:

- هي مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها (العجمي، محمد حسنين، ٢٠٠٧م)
- وتعرف بأنها طريق صياغة مهام الإدارة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء مجلس إدارة المدرسة أكثر استقلالية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة التربوية الفاعلة لتطوير المدرسة على المدى البعيد. (David, J.I. 1996, 3)
- هي عملية إعادة توزيع السلطة بحيث تتحلل المدارس من سطوة السلطات التعليمية المركزية أو الإقليمية فتتمركز رسالتها حول السيطرة المحلية وتمكنها من شؤونها الخاصة وتبني إستراتيجيات التحسين والتطوير وإعادة هيكلة الإدارة المدرسية من خلال المشاركة المجتمعية وتمكين أصحاب المصلحة من المدراء المعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في صنع القرارات التعليمية ورسم وإدارة السياسة التعليمية على المستوى المدرسة. (The World Bank, 2007, p.3), (Barbara Bruns and Others, 2011, p.12)
- عرفت وزارة التربية والتعليم السعودية بأنها المدارس التي فيها يكال أمر إدارة جميع الشؤون التعليمية والإدارية والفنية إلى المدرسة ذاتها مع تفويضها بالصلاحيات وإمدادها

بالإمكانات التي تعينها على ذلك ، مع وجود آلية واضحة للمتابعة والتقييم للمدرسة من
الجهات الأعلى(وزارة التربية والتعليم ، خطة الوزارة ، ٢٠٠٤، ٢٢).

التعريف الإجرائي :

- مجموعة من المهام المناطة بمدير المدرسة مع منحه مجموعة واسعة من الصلاحيات
كصناعة الرؤى والأهداف التربوية ، وتوظيف كوادر المدرسة من معلمين وعاملين
وإشراكهم في صناعة القرارات واتخاذها دون الرجوع للسلطة العليا مما يعزز لديهم
الانتماء للمؤسسة التعليمية وتوسيع روافد المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي
على مستوى المدرسة .

المحاسبية التعليمية :

تعرف المحاسبية التعليمية بأنها إخضاع نظام المدرسة للمساءلة والمراقبة من قبل
أصحاب المصلحة من التعليم (أولياء الأمور، المعلمين، أفراد المجتمع المحلي وصناع
القرار التعليمي على المستوى المدرسي) من أجل ضمان تحقيق الجودة في الأداء
التعليمي من خلال جمع وتنظيم وإعداد التقارير والمعلومات التي تصف الأداء التعليمي
والمهني للمؤسسات التعليمية واتخاذ القرارات الرشيدة في ضوء مؤشرات المحاسبية /
المساءلة. (Louis Volante,2007, p.26)

- تعرف المحاسبية أيضاً بأنها التزام العاملين في مجال التعليم بتقديم إجابات أو تفسيرات
عما يقدمونه من نتائج التعلم، وتعنى العلاقة التعاقدية أو التفاوضية بين المستخدم أو
ممثّل السلطة أو مصدر التمويل وبين المتعهد بالعمل، لأنّ يجيب عند سؤاله أو مسأئلته
(محاسبته) عن نتائج العمل المُسند إليه. وتعرف أيضاً بأنها الوعد والالتزام، أما
المستخدم (صاحب العمل) وأمام النفس والآخرين بتقديم نتائج محددة.

- (Jascob, B.A.2007, p2)

الدراسات السابقة :

ترتكز الدراسة الحالية على نتائج مجموعة من الدراسات العربية التي تناولت
مشكلات إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية والحاجة الملحة لمداخل عصرية إدارية
تسعى للإصلاح الإداري في النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية فضلاً عن الاستفادة

من بعض الدراسات السابقة التي تدعم هذا المدخل في بعض الدول العربية والأجنبية، وعليه
تتنوع الدراسات السابقة على النحو التالي :

الدراسات العربية :

١- دراسة خلود الدوسري (٢٠٠٧ م) : (الدوسري، خلود محمد، ٢٠٠٧م)
هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض،
واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأسفرت نتائج الدراسة عن أن أهم مبررات التوجه نحو
الإدارة الذاتية حاجة المديرات إلى إصدار قرارات متعلقة بالشؤون المدرسية ، دون الرجوع إلى
إدارات التعليم العام، وأن من أهم منطلقات الإدارة الذاتية توفير ميزانية للصرف سريعة ومرنة،
والاهتمام بالمبنى المدرسي ومرافقه وتجهيزاته، والاهتمام بتنمية موظفات المدرسة مهنيًا.

٢- دراسة سلطان الديحاني (٢٠٠٩م) : (الديحاني، سلطان، ٢٠٠٩م)
هدفت الدراسة إلى: رصد واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس الكويت والتوصل إلى تصور
مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية بمدارس الكويت، واستخدم الباحث
المنهج الوصفي لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية وذلك في إطار الإدارة الذاتية للمدرسة،
وأكدت نتائج الدراسة على ضرورة إعادة الهيكلة في مدارس الكويت كإطار للإصلاح التعليمي
والإداري .

٣- دراسة حشمت عبد الحكم محمددين (٢٠١٠م) : (محمددين، حشمت عبد الحكم، ٢٠١٠م، ٤٦٩-
(٥١٢

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأسس النظرية لمدخل الإدارة الذاتية في ضوء أدبيات
الفكر الإداري التربوي المعاصر، والتعرف على متطلبات تطوير الإدارة المدرسية في ضوء
مدخل الإدارة الذاتية من أجل تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل
الإدارة الذاتية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتطبيق استبانة كأداة للدراسة، وأسفرت
نتائج الدراسة عن تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء تطبيق مدخل الإدارة
الذاتية .

٤- دراسة عبد العزيز داود (٢٠١٠م): (داود، عبد العزيز، ٢٠١٠، ٥٤٤-٤٦٥)

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، والتعرف على واقع مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان والوقوف على مفاهيم ومبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج منها: حاجة مديري المدارس إلى إصدار القرارات المتعلقة بشؤون التعليم دون الرجوع لإدارة التعليم في جميع الأمور وحاجتهم أيضاً إلى توفير ميزانية للصرف لتوفير متطلبات المدرسة دون تعقيدات قد تعرقل سير العمل .

٥- دراسة علي محمد جبران ، راضي الشمري (٢٠١١م): (جبران ، علي محمد ، الشمري راضي،

٢٠١١م، ١٣٢٣-١٣٤٣ .

هدفت الدراسة التعرف على درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، واستخدما الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة وأهداف الدراسة واستعانا في ذلك بتطبيق استبانته مكونة من ٤٠ عبارة تخدم هدف الدراسة، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة .

٦- دراسة سعود سعيد السلمي (٢٠١١م): (السلمي ، سعود سعيد ، ٢٠١١م ، ٤١٥-٤٣٢).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الصراع وأسبابه وأنواعه ومراحله في المؤسسات التعليمية. تحليل إستراتيجيات الصراع في المؤسسات التعليمية. والوقوف على الأدوار الإشرافية لكل من مدير المدرسة والمشرف التربوي، وضع تصور مقترح لإستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع بين مديري المدارس والمشرفين التربويين بالمؤسسات التعليمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية لترتيب إستراتيجيات إدارة الصراع أن أفراد عينة الدراسة يرتبونها على النحو التالي: (المشاركة، التسوية، المواجهة، التجنب، الإجماع)، وهذا يشير إلى أن إستراتيجية المشاركة هي أفضل إستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر أفراد العينة وضع تصور مقترح لإستراتيجية إدارة الصراع بين مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة.

٧- دراسة تهاني الفياض (٢٠١٢م) : (لfiاض، تهاني، ٢٠١٢م)

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق نظام الإدارة الذاتية ومعوقاتها في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج من بينها: أنه يتم تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بدرجة متوسطة، ومن بين معوقات تطبيق الإدارة الذاتية كثرة الأعباء الإدارية، قلة الدعم المالي للمدرسة، قلة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة، غلبة المكون المركزي لإدارة التعليم في المملكة العربية السعودية .

٨- دراسة أريج حمزة السيسي (٢٠١٤م) : (السيسي، أريج حمزة، ٢٠١٤)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية بالمدينة المنورة واستعدادها لها، مع تبيان المعوقات التي تعترض سبيل تطبيقها بغرض التوصل إلى مقترحات لتطوير الإدارة المدرسية من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، من خلال توزيع الاستبانة على عينة من مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في المدينة المنورة بلغت ٥٠ مديرة بنسبة ٤٠% من إجمالي المديرات ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات في المدينة المنورة بدرجة متوسطة عموماً، وعلى مستوى المجالات كان إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في مجال تحسين أداء الطالبات بدرجة كبيرة ، أما بقية المجالات فجاءت بدرجة متوسطة ومرتبطة تنازلياً كالتالي: مجال لامركزية الإدارة ومجال المساءلة عن النتائج، ومجال التنمية المهنية المستدامة، ووجود معوقات إدارية ومالية وبشرية تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية في المدينة المنورة بدرجة متوسطة عموماً، وأن أكبر هذه المعوقات: المعوقات الإدارية والمالية حيث جاءت بدرجة كبيرة بينما جاءت المعوقات البشرية بدرجة متوسطة .

٩- دراسة ريم بنت إبراهيم الغدير وأخريات (٢٠١٥م) : (الغدير ، ريم وأخريات، ٢٠١٥ ، ٣٣٨-

(٣٩٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة وإدارة الوقت لدى مديرات مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الارتباطي وتم تطبيق استبانة كأداة للدراسة لاستطلاع رأي عينة الدراسة البالغ عددها ٥٠ مديرة من

مديرات مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض، وأسفرت نتائج الدراسة عن ما يلي: أولاً أن مديرات مدارس الإدارة الذاتية يرين أن إدارة الجودة مطبقة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٧٩) من أصل (٤)، ثانياً أن مديرات مدارس الإدارة الذاتية يرين أن إدارة الوقت مطبقة بدرجة عالية أيضاً تمثلت نسبتها (٣,٨٦) من أصل (٤)، ثالثاً يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض وهذا يعني أنه كلما زادت إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض كلما زادت إدارة الوقت .

١٠- دراسة أحمد عبدالنبي (٢٠١٥م) : (عبد العال، أحمد عبد النبي، ٢٠١٥، ١-٢٠٧)

هدفت الدراسة إلى دراسة لامركزية الإدارة التعليمية في كل من جمهورية الأرجنتين وجمهورية فنلندا بغية تطوير وإصلاح الإدارة التعليمية في جمهورية مصر العربية من خلال تقديم تصور مقترح في ضوء الاستفادة من خبرات دولتي المقارنة ، واستخدم الباحث المنهج المقارن من خلال تطبيق مدخل جورج بيريداي *G. Bereday* الملائم لطبيعة وأهداف الدراسة، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج من بينها: أسفرت نتائج البحث عن وجود تشابه عام بين كل من الأرجنتين وفنلندا في إدارة التعليم حيث تتسم إدارة التعليم بكل منهما باللامركزية، وأن كل منهما حققا نجاحاً بارزاً في التحول نحو اللامركزية وديمقراطية صناعة القرارات التعليمية على كافة المستويات الإدارية مما حدا بهما لتحقيق نجاحات مهمة في مجال التعليم، كما أسفرت نتائج البحث عن وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة التعليمية في مصر من خلال الاستفادة من خبرات كل من الأرجنتين وفنلندا في مجال التحول اللامركزي في الإدارة التعليمية.

الدراسات الأجنبية :

١- دراسة البنك الدولي ٢٠٠٧م *The World Bank* , : (2007, *The World Bank*)

بعنوان " ما هي الإدارة الذاتية للمدرسة ؟ " ومن بين أهداف هذه الدراسة ما يلي:
التعرف على مفاهيم الإدارة الذاتية للمدرسة ، الوقوف على نظرية الإدارة الذاتية للمدرسة،
التعرف على دور الإدارة الذاتية للمدرسة في زيادة المشاركة وتحسين مخرجات المدرسة،
وأبرزت نتائج الدراسة أن تطبيق ومدخل الإدارة الذاتية في المدارس ساعد على زيادة المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي وتحسين مخرجات

المدرسة وتمكين أصحاب المصلحة من صنع القرار التعليمي وإدارة التعليم ورسم السياسات على المستوى المدرسي.

٢- دراسة فيليب وآخرون، *Felipe Barrera and Others*, (٢٠٠٩):
(*Felipe Barrera and Others*, 2009)

بعنوان " اللامركزية : صنع القرار في المدارس، النظرية وأدلة الإدارة الذاتية للمدرسة " وبين وهدفت الدراسة إلى دراسة إصلاحات الإدارة الذاتية للمدرسة حول العالم ، عرض أشكال مختلفة للإدارة الذاتية للمدرسة، الوقوف على مبادرات الإدارة الذاتية للمدرسة في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي وبعض المبادرات في أفريقيا وآسيا. واستخدم المنهج المقارن والوصفي الملائم لأهداف الدراسة، ومن نتائج الدراسة قد تم تحسين التعليم في معظم بلدان المقارنة عند تطبيقها للإدارة الذاتية للمدرسة وتمكين أولياء الأمور في تحسين المدارس والإسهام بشكل فعال في توسيع المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي وتحسين جودة التعليم في المدارس .

٣- دراسة جونسون وبيمولبونج *Jogthon&Pimolbunyong* (٢٠١٠م): *Jothong, C. and Pimolbunyong, R. ,2010, pp.1-8*

والتي ركزت في موضوعها على تطوير المعلم مهنيًا في المدارس ذاتية الإدارة في تايلند؛ حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الكيفي للتوصل إلى وجود عوامل داخلية وخارجية قد تؤثر في التطوير المهني للمعلم ، وذكرت الدراسة أن من أهم تلك العوامل الخارجية هو مصادر التعلم الخاصة بالمعلم والطالب، ودعم المجتمع وأولياء الأمور، والتمويل الخاص بالتدريب ، والحوافز المقدمة للمعلم، أما العوامل الداخلية فقد ركزت الدراسة على الإدارة المدرسية ذاته، كالتعاون من إدارة المدرسة وإتاحة الفرصة للمعلم بالمشاركة ومراعاة العمر وسنوات الخبرة في التعليم .

٤- دراسة بوذا أرجي *Botha R. J* (٢٠١١م): *(Botha .R. J ,2011, pp. 15-23)*

موضوع الدراسة يدور حول العوامل المرتبطة في تقييم تأثير الإدارة الذاتية في فعالية المدرسة بجنوب أفريقيا متبعاً في دراسته المنهج الوصفي وأسفرت نتائج الدراسة عن أنه عند تقييم تأثير الإدارة المدرسية على فعالية المدرسة يجب مراعاة مدى تكيف المدرسة مع البيئة

الداخلية والخارجية والأخذ بعين الاعتبار التخطيط السليم والتوظيف المناسب والتقييم البناء والقيادة الفاعلة والمشاركة المجتمعية وطبيعة الأنشطة المقامة والعلاقات الإنسانية .

٥- دراسة تشينجويو *Cheng & Yau* (٢٠١١م): (Cheng , A..L and Yau, H.K,2011, pp.109-120)

والتي بحثت في آراء وملاحظات المديرين والمعلمين حول السياسة المتبعة في المدارس الابتدائية في هونج كونج ، وهدفت الدراسة إلى اختبار تأثير تطبيق سياسة الإدارة الذاتية المدرسية في مدارس هونج كونج الابتدائية، واتبعت الدراسة المنهج الكيفي؛ حيث أجرى الباحث المقابلات مع بعض مديري المدارس ومعلميها للتوصل للدراسة إلى أن السياسات الواضحة المتبعة في المدارس ذاتية الإدارة تساعد في نجاح المدرسة والأهداف المخطط لها .

٦- دراسة سينونوتيوجو ويوسف رويال *Rohaila Sihonon, Teguh & Yosof* (٢٠١٢م)، *Rohaila, Sihonon, Teguh & Yosof* (2012, pp.142-152)

وهدفت الدراسة التعرف على كيفية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في تحقيق الفعالية المدرسية واستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة وأهداف الدراسة وأسفرت نتائج الدراسة عن هناك عدة عوامل تسهم في تحقيق الفعالية المدرسية منها تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة المستندة على المناخ الديمقراطي وتوسيع الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس ومشاركة جميع أطراف العملية التعليمية كأولياء الأمور والمعلمين وأفراد المجتمع المحلي في صناعة القرارات التعليمية وتجويد العملية التعليمية ورفع كفاءة الأداء المهني للمعلمين.

٧- دراسة جوليان فاسكينز *Julian Vasquez Heilig, and others* (٢٠١٤م): (Julian Vasquez Heilig, and others,2014, 871-894)

موضوع الدراسة "بناء مجتمع المدرسة المرتكز على المساءلة والمالية: رؤية جديدة للتحكم المحلي في سياسة التعليم"، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على سياسات المساءلة من أعلى إلى أسفل وتأثيراتها خلال العشرين سنة الماضية، والتعرف على أشكال جديدة للمساءلة من أسفل إلى أعلى في عام ٢٠١٣م ودور المشاركة المجتمعية من خلال الجماعة المنظمة في إصلاح التعليم والمشاركة في صنع القرارات التعليمية على المستوى المحلي.

تعقيب على الدراسات :

استفاد البحث الحالي من مجموعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية في بناء الإطار النظري للبحث حول موضوع الإدارة المرتكزة إلى المدرسة وبلورة وصياغة مشكلة البحث الحالي والتي أكدت معظمها على أن نظام التعليم في المملكة العربية السعودية يُعاني من المركزية الشديدة في الإدارة التعليمية إذ تسيطر وزارة التربية والتعليم السعودية بسن التشريعات والقوانين التعليمية وتعيين المعلمين وتحديد الميزانية وتصميم المناهج الدراسية تمارس السلطات المركزية في رسم السياسة التعليمية وحدها دون السماح بمشاركة إدارات التعليم الإقليمية والمحلية في محافظات المملكة ودون السماح لمدراء مدارس التعليم العام للمشاركة في صناعة القرارات التعليمية على المستوى المدرسي أو السماح بدور المشاركة المجتمعية أن تلعب هذا الدور نظراً لغلبة المكون المركزي الذي اتسم به نظام التعليم في السعودية رغم الجهود المؤخرة لمحاولة تطبيق اللامركزية، وأوصت الدراسات العربية السعودية بضرورة الأخذ بتطبيق مدخل الإدارة الذاتية لمنح مزيد من الصلاحيات لمرء المدارس والسماح بالمشاركة المجتمعية من أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم أمثال أولياء الأمور والمعلمين وأفراد المجتمع المحلي وممثلي القطاع الخاص في صناعة القرارات التعليمية على مستوى المدرسة . ولوحظ على الدراسات العربية تناولها لإمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في منطقة الرياض فقط مثل دراسة كل من خلود الدوسيري ٢٠٠٧م ، على جبران وراضي الشهري ٢٠١١م ، ودراسة ريم إبراهيم وأخريات ٢٠١٥م ، ودراسة تهاني الفياض ٢٠١٢م ، وكذلك دراستي كل من أريج السيسي ٢٠١٤م بالمدينة المنورة ، ودراسة سعود السلمي بمدينة جدة وهي في مجملها دراسات ميدانية لم تضع إجراءات ومبادرات تتسم بالواقعية وإمكانية التطبيق والتطوير. كما تناولت دراسة عبد العزيز داود تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، كما انفردت دراسة سلطان الريحاني بالهندرة الإدارية بمدارس الكويت. أما فيما يختص بالدراسات الأجنبية فتشابهت مع البحث الحالي في بعض المتغيرات البحثية دون الأخرى فمثلاً دراسة البنك الدولي ٢٠٠٧م تناولت ماهية الإدارة الذاتية ، دراسة فيليب وأخرون ٢٠٠٩م تناولت صنع القرار وأدلة الإدارة الذاتية في أمريكا اللاتينية، جوسنجويمولننج ٢٠١٠م تناولت تطوير المهام مهنياً في المدارس الذاتية في تايلاند ، ودراسة بوذا أر جي ٢٠١١م تناولت فعالية المدرسة بجنوب أفريقيا ، دراسة تشينجويو

٢٠١١م حول السياسة التعليمية المتبعة في المدارس الابتدائية في هونج كونج، ودراسة سينونوتيجو ويوسف روحيليا ٢٠١٢م وتناولت تطبيق الإدارة الذاتية في تحقيق الفعالية المدرسية ، ودراسة جولييان فاسكيز ٢٠١٤م وتناولت المساءلة التعليمية في المدارس ذاتية الإدارة .

في حين انفرد البحث الحالي عن الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها :

- دراسة مقارنة لمدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والمحاسبية في كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكان الإفادة منها في المملكة العربية السعودية.
- يتناول البحث الحالي دراسة علاقة الإدارة المرتكزة إلى المدرسة بالمحاسبية والشراكة المجتمعية في تحسين جودة الأداء المدرسي وجودة المخرجات التعليمية .
- استعانة البحث الحالي بتطبيق المنهج المقارن وهذا لم تتناوله الدراسات السابقة كلها نظراً لطبيعة الدراسة من الدراسات المقارنة .
- يعتمد البحث الحالي على الاستفادة من خبرات ونجاح نماذج تطبيق مدخل إداري معاصر في الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في دولتين من الدول المتقدمة تعليمياً وهما أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية.
- يقدم البحث الحالي مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطبيق مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة كمدخل إداري معاصر يساعد على التحول اللامركزي في إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاستفادة من خبرتي أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية في هذا المجال.

منهج البحث وخطواته: . (أحمد، شاكرا فتحي و زيدان ، همام بدرابي، ٢٠٠٣م، ١٤١-١٤٣)، (عبود، عبد الغني وآخرون ،٩٦، ٢٠٠٥-٩٨)

نظراً لأن طبيعة البحث ضمن نطاق الدراسات المقارنة التي تناولت دراسة مقارنة لمدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والمحاسبية في الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكان الإفادة منها في المملكة العربية السعودية، فقد استخدم الباحث المنهج المقارن والذي يركز على التحليل الشامل لمدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والمحاسبية في أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية وذلك بهدف التحليل والإفادة منها بما يتناسب مع واقع المجتمع السعودي؛ لذا يحدد الباحث معالجته المنهجية للدراسة من خلال الخطوات التالية :

- موضوع البحث :

الذي يشمل مشكلة البحث ؛ حيث تتبلور مشكلة البحث في مشكلات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية ومعالجة هذه المشكلات من خلال تطبيق مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة (الإدارة الذاتية) من خلال الاستفادة من خبرات كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية في هذا المجال.

- الإطار الأيديولوجي :

الذي يحيط بالمشكلة وساعد على إبرازها، ويتبلور هذا الإطار الأيديولوجي للبحث في الإجراء الوصفي التحليلي لملامح الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية.

- تفسير الظواهر :

وفي هذه الخطوة يقوم الباحث بتفسير وتحليل المادة العلمية التي قام بوصفها في الخطوة الثانية، وفي هذا التفسير يهتم الباحث بتفسير مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والمحاسبية في أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية، وإرجاع ذلك التطبيق للعوامل الثقافية، وكل ذلك يؤدي إلى إبراز العوامل المؤثرة في نظم الإدارة التعليمية ومدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والمحاسبية في دولتي المقارنة .

- المقارنة :

حيث تتم المقارنة بين مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والمحاسبية في أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية في ضوء محاور الدراسة، لإظهار أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

- التعميم :

وتأتي هذه الخطوة بعد إبراز أوجه الشبه والاختلاف وتفسيرها بالقواعد العامة التي تحكم الظاهرة مما يساعد على الوقوف على القواعد/التعميمات (جوانب الإفادة) وجعلها إطاراً مرجعياً يفيد في تحديد مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية في مدارس المملكة العربية السعودية في ضوء خبرتي أستراليا وأمريكا في هذا المجال.

- التنبؤ:

وهو ثمرة الحقيقية للتربية المقارنة؛ حيث يمكن من خلال الدراسة بالمنهج المقارن تحديد الإجراءات المقترحة لتطبيق مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة بأسلوب علمي تحليلي.

خطوات السير في البحث :

وتتمثل خطوات البحث فيما يلي :

- الخطوة الأولى: وتتضمن الإطار العام للبحث؛ حيث: مقدمة البحث، المشكلة، الأهمية والأهداف، منهج البحث، مصطلحات البحث، والدراسات السابقة.
- الخطوة الثانية : وتتضمن دراسة تحليلية لمدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في أستراليا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.
- الخطوة الثالثة : وتتضمن دراسة تحليلية لمدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.
- الخطوة الرابعة : وتتضمن الدراسة المقارنة لتطبيقات مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والمحاسبية في كل أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في كل منهما.
- الخطوة الخامسة : تحديد الإجراءات المقترحة لتطبيق مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والمحاسبية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاستفادة من خبرات كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية بما يتوافق مع طبيعة وأيديولوجية المجتمع السعودي .

ثانياً : ملامح الإدارة الذاتية المرتكزة إلى المدرسة *SBM* والمحاسبية في أستراليا في ضوء

القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها

قد شهد التعليم العام في جميع أنحاء العالم اتجاهات متعاقبة شملت تحولاً ملحوظاً نحو التركيز على إدارة المدرسة وتحولها نحو خلال سلسلة متصلة من المركزية إلى اللامركزية. وفي هذا السياق، يؤكد العديد من الباحثين أن واحداً من الإصلاحات الأكثر أهمية في إعادة الهيكلة الحالية لنظم المدرسة كانت من انتقال السلطة إلى مستوى المدرسة من خلال التوجه الإدارة القائمة على المدرسة *SBM*

(*Gamage, D.T,2008,27-41*),(*Gamage, D.T,2007,21-23*), (*Gamage, D.T,2006b,27-43*),(*Gamage, D.T,2007,77-91*), *Richardson, A.M.* (2007,1-7).

وفي أستراليا يؤكد جاماج *Gamage* أنه منذ منتصف السبعينيات، ظهر المفهوم الجديد للمركزية التعليمية؛ حيث تداول السلطة على المستويات الإقليمية والمحلية والمستوى المدرسي في ظل المشاركة المجتمعية في إدارة المدارس باعتبارها ثقافة جديدة في نظم التعليم. (*Gamage, D.T,2008,27-41*)

إذ أظهرت نتائج الأبحاث أن من خلال تنفيذ مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة *SBM* تم تمكين أصحاب المصلحة في المدرسة من عملية صنع القرار، مما ساعد على خلق مستويات عالية من مشاركة الوالدين والمجتمع الأمر الذي انعكس في النهاية وأكده بعض العلماء أن مشاركة الوالدين والمجتمع في المدارس قد خلق مدارس أكثر فعالية ساعدت في تحسين إنجازات الطلاب. فضلاً عن تمكين المدارس من أجل تطوير العملية التعليمية وتحسين نوعية وصحة بيئات التعليم، ونتائج تحسن الطلاب - (*Grauw, A., 2005, 51 (10), 269-287*), (*Zajda, J. , 2004, 199-221*), (*Nobbs, C. J. S.,2006*), (*Caldwell,B.J.,2008,235-252*), (*Grauw, A., 2005, 51 (10), 269-287*) ومن الواضح أن الإدارة الذاتية للمدرسة *SBM* يمكن أن توفر نموذجاً بديلاً لإدارة المدارس من أجل تحقيق الحكم الذاتي، والمرونة، والمشاركة والفعالية والاستجابة، والرضا، والقيادة الرشيدة والإنتاجية والمساءلة.

والتعليم في أستراليا مسئولية الولايات، حيث لا توجد سيطرة للحكومة الفيدرالية المركزية على إدارة وتنظيم التعليم، فطبقاً للدستور الأسترالي، حكومة كل ولاية ومقاطعة مسئولة مسئولية كاملة عن إدارة التعليم ولذا فهي مسئولة عن إدارة التعليم المدرسي. (*Australian Government,2014,17*)

الأمر الذي جعل أستراليا من الدول المتقدمة التي يُشهد لها بجودة نظامها التعليمي؛ إذ يُعد النموذج الأسترالي في التعليم معترف كواحد من أفضل الأساليب وأكثرها ابتكاراً في العالم (*Australian Government,2008,12-13*)

ويرجع ذلك إلى أن نظام الحكم في أستراليا أنشئ على الطراز الديمقراطي، انعكاساً للنموذجين البريطاني والأمريكي. (*Australian Government,2007,1-2*)

فأستراليا إحدى دول الكومنولث البريطاني، وترتبط بإنجلترا حتى الآن في كثير من الجوانب وخاصة التعليمية، وتتكون من ست ولايات وهي: نيو ساوث ويلز *New South Wales*، وفيكتوريا *Victoria*، وكوينزلاند *Queensland*، وجنوب أستراليا *South Australia* وغرب أستراليا *Western Australia*، وتاسمانيا *Tasmania*، بالإضافة إلى إقليمين آخرين هما: إقليم العاصمة الأسترالية *(ACT) Australia Capital Territory* والإقليم الشمالي *(NT) Northern Territory*.

(*Australian Bureau of Statistics, 2006 ACT, 7-9*)

وتتحمل حكومات الولايات الست والمقاطعات الأسترالية دستورياً المسؤولية التمويلية والقانونية فيما يتعلق بمجال التعليم المدرسي .
(*Australian Government, the Commonwealth Department of Education, 2012-2013, 2013, 34*)

١- نشأة وتطور مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة *SBM* في أستراليا:

اتسمت الإدارة التعليمية في أستراليا في بادئ الأمر بالمركزية الشديدة خاصة قبل السبعينيات من القرن العشرين، ومع مطلع السبعينيات بدأت التحولات نحو اللامركزية في الإدارة التعليمية على مستوى جميع الولايات الأسترالية بُغية التوجه نحو موجة الإصلاحات التي ناشدتها السياسية العامة للدولة آنذاك شكّلت على إثرها لجنة تقصي الحقائق لتقييم التعليم بالمدارس في ديسمبر ١٩٧٢م بقيادة بيتر كارمل *Peter Karmel* وأسفرت التحقيقات عن المشكلات التي تعاني منها المدارس نظراً لعدم الحرية والاستقلالية وانعدام المشاركة الوالدية والمجتمعية في صنع القرارات التعليمية نتيجة مجموعة القيود التي تفرضها الأوضاع والسياسات المركزية آنذاك. وفيما يلي تحليل تاريخي لنشأة وتطور الإدارة الذاتية المرتكزة إلى المدرسة في جميع الولايات والأقاليم الأسترالية:

أ- نشأة وتطور الإدارة الذاتية للمدرسة في فيكتوريا *Victoria*:

نتج عن هيكل الإدارة التعليمية في فيكتوريا التي أنشئت بموجب قانون ١٨٧٢ في نظام التعليم مركزي للغاية حتى الستينيات، في جميع وظائفه الأساسية، من الناحيتين المهنية والإدارية، كانت تحت سيطرة وزارة التربية والتعليم، وتقع في ملبورن؛ حيث أدت سياسات الحكومة حتى منتصف الستينيات المركزية، أن المديرية الإقليمية، وقادة المدارس دورهم ضعيف في المشاركة في صنع القرار.

ومع ذلك، منذ السبعينيات، تغير الاتجاه نحو نظام لامركزي للإدارة التعليمية وزيادة الحكم للمدرسة وبناء شراكات بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع في فيكتوريا. (AgustinusBandur,2008,34)

ومع صدور قانون مجالس مدرسة التعليم لعام ١٩٧٥ *the Education School Councils Act of 1975* وإنشاء مجالس المدرسة في عام ١٩٧٦، جاء التحرك في فيكتوريا نحو *SBM*. القانون (المادة ١٤، المادة ١).

(*Victorian Education and Training , Reform Act No.24L2006,2007, 4-7*), (Zajda, J. 2004,199-221)

وأن قانون التعليم الخاص (بالمجالس المدرسية) الذي صدر في عام ١٩٧٥ مقدم انتقال السلطة من بيروقراطية وزارة التربية والتعليم إلى المجالس المدرسية. وتم تعديل قانون التعليم الفيكتوري في عام ١٩٨٣م لنقل السلطة للمجالس المدرسية *transfer more genuine authority to school councils*، بما في ذلك القرارات الخاصة بميزانية المدرسة، وتحديد سياسة التعليم العامة في كل مدرسة، واختيار مدير ونائب مدير المدرسة في عام ١٩٩٣م، وتم إدخال صيغة "مدارس المستقبل" (*SOF*) " *Schools of the Future* " بما شملته من حزمة من الإصلاحات مع السلطة للمدارس لاختيار موظفيها والسيطرة على ٩٠٪ من ميزانية المدرسة (Zajda, J. 2004,199-221)

وفيكتوريا حالياً تنفيذ النظام الأكثر تطوراً مما أدى إلى إدخال تحسينات على نتائج الطلاب ويدعى أن مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة تم دعمه من خلال برامج مدارس المستقبل والتي تمثل واحدة من الاستراتيجيات الأكثر شمولاً في اللامركزية المدرسية لتحسين أداء الطالب. وفي عام ٢٠٠٦م أصدرت حكومة فيكتوريا قانون إصلاح التعليم والتدريب في المجالس المدرسية وتقديم أهداف ووظائف المجالس المدرسية على أساس قانوني. (*Victorian Education & Training Reform Act No.24/2006 Division*

3)

ب- نشأة وتطور الإدارة الذاتية للمدرسة في إقليم العاصمة الأسترالية *Australian Capital Territory (ACT)*

لعب تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس إقليم العاصمة الأسترالية دوراً مهماً وفعالاً في دعم المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية وإيجاد ما يعرف بالحكم القائم على المدرسة *SBG* (Gamage, D.T., 2008, 27-4) وتؤكد بعض الدراسات :

(Gamage, D.T., 2007, 21-23), (Zajda, J., 2004, 199-221)

أنه في منتصف الستينيات، كان مواطني إقليم العاصمة الأسترالية محبط للغاية مع نوع التعليم المقدم من خلال النموذج البيروقراطي؛ ولهذا نشأت مبادرات مجتمعية من خلال عقد ندوة عامة شارك فيها جميع المتضررين والمهتمين بالتعليم، وأسفرت الندوة عن تأسيس حزب العمل برئاسة السير جورج كوري *a working party, headed by Sir George Currie* عام ١٩٦٧م الذي أوصى بضرورة تفعيل المشاركة المجتمعية بمشاركة أولياء الأمور والمهتمين بشؤون التعليم في صناعة واتخاذ القرارات التعليمية، كما أوصى التقرير بضرورة استقلال المدارس وتشكيل المجالس المدرسية في المدارس، وأن يتألف مجلس المدرسة من مدير المدرسة (بحكم منصبه)، وممثلين عن أولياء الأمور والمعلمين والمجتمع.

(Gamage, D.T., 2007, 21-23), (Zajda, J., 2004, 199-221)

وانتهت الأمور بتطبيق وتنفيذ مدخل الإدارة الذاتية الذي يحقق جميع التوصيات السابقة وأنشأت على غرار ذلك لجنة المدارس الأسترالية *Australian Schools Commission (ASC)* وأنشأت وزارة للتعليم وهيئة المدارس بإقليم العاصمة الأسترالية، لتولي شؤون التعليم بالمدارس بإقليم العاصمة الأسترالية *ACT* عام ١٩٧٤م وإنشاء المجالس المدرسية في جميع المدارس الحكومية. ومع صدور قانون سلطة المدارس في إقليم العاصمة *ACT* عام ١٩٧٦، وبموجبه تحولت المجالس المدرسية إلى هيئات حاكمة إلزامية.

(Zajda, J., 2004, 199-221), (Agustinus Bandur, 2008, 34)

وفيما يتعلق بالتطورات التي حدثت بموجب تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدارس *SBM* في إقليم العاصمة الأسترالية *Act*، وإدارة التعليم به أكدت وزارة التعليم والتدريب بإقليم العاصمة الأسترالية عام ٢٠٠٤م *the ACT Department of Education & Training (2004)*

أنه منذ عام ١٩٩٧م والإدارة الذاتية المرتكزة إلى المدرسة *SBM* شهدت قدراً أكبر من التفويض للموارد والمسؤوليات الإدارية لقانون المدارس العامة.

(The ACT Department of Education and Training, 2004,1-5)

حيث زادت الصلاحيات المخولة للمدارس المطبقة لهذا المدخل الإداري الناجح والذي جعل من صلاحيات المدارس تخصيص وتحديد ميزانية المدرسة وتعيين المعلمين والموظفين وتفعيل مشاركات أعضاء المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة الحقيقية في صناعة القرارات التعليمية وشهدت المدارس موجة من الإصلاحات بموجب مدخل الإدارة الذاتية *SBM* في عام ١٩٩٧م في إقليم العاصمة الأسترالية. ومنذ إدخال مدخل الإدارة الذاتية للمدارس *SBM* في عام ١٩٩٧م اتخذت أربعة اتجاهات هي :

(The ACT Department of Education and Training, 2004,1-5)

(١) مراجعة اتجاهات تمويل المدارس "١٩٩٦-١٩٩٨" (أغسطس ١٩٩٩م). *Review of Schools' Funding Trends from 1996 to 1998 (August, 1999)*

(٢) إدارة المدرسة بناءً على تقرير التقدم المحرز (تموز ٢٠٠٠م). *School-Based Management: Progress Report by the School Resources Group (July 2000)*

(٣) إدارة الموارد في المدارس الحكومية *ACT* (نوفمبر ٢٠٠٢م). *Resource Management in ACT Government Schools (November 2002);*

(٤) تقرير عن تقييم فاعلية إدارة المدرسة القائمة إلى المدرسة (يونيو ٢٠٠٤م). *Report on Evaluation of School-Based Management (June 2004)*

حيث إن المراجعات الثلاثة الأولى تناولت ضرورة تحسين التخطيط المالي والتشغيلي، وتحسين التقارير المالية وتدبير المساءلة مثل مؤشرات الأداء، وزيادة التركيز على التدريب ودعم مديري المدارس ومديري المكاتب / المسجلين وأعضاء مجلس المدرسة. وقد أظهرت النتائج أن الإدارة الذاتية المرتكزة إلى المدرسة *SBM* حسنت البيئات التعليمية على مستوى المدرسة، وحسنت عملية صنع القرار على المستوى المحلي، وحسنت نتائج الطلاب.

(The ACT Department of Education & Training, 2004: 25)

وبالمثل، وجد بعض الباحثين أن إدارة المدارس الذاتية ساعدت على نقل السلطة إلى مستوى المدرسة؛ حيث تمكن الأفراد من صنع القرار في مدارس إقليم العاصمة الأسترالية *ACT* ودعم قدر أكبر من الحرية والاستقلالية، وتحقيق قدر أكبر من المساواة بين المدارس وكذلك خلق تكافؤ الفرص للطلاب والمرونة في استخدام مرافق المدرسة مما يؤدي إلى نتائج تعليمية أفضل للطلاب وتعليم ومدارس أكثر فعالية. (Gamage, D.T, 2008, 27-41)

ج- نشأة وتطور الإدارة الذاتية في جنوب أستراليا: *South Australia*

بدأت إرهابات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في ولاية جنوب أستراليا في عام ١٩٧١م عندما رفعت مذكرة إلى لجنة التحقيق برئاسة بيتر الكرمل *The Karmel Committee*، أوصى فيها مدير عام التربية والتعليم *the Director General of Education (DGE)* بضرورة إنشاء المجالس المدرسية في المدارس الحكومية؛ حيث أصدرت لجنة الكرمل *The Karmel Committee*، الذي حقق في نظام التعليم بجنوب أستراليا، تقريرها في عام ١٩٧١م التوصية بإنشاء مجالس المدارس بصلاحيات واسعة إلى حد ما، واستجابةً لهذه المذكرة تم تعديل قانون التعليم جنوب أستراليا في عام ١٩٧٢م، الذي أوصى بضرورة إنشاء المجالس المدرسية في شكل هيئات قانونية إلزامية مستمرة، قادرة على إجراء التعامل مع الممتلكات العقارية والشخصية، ولها صلاحيات وسلطات وواجبات والتزامات بموجب قانون التعليم.

(AgustinusBandur, 2008, 42, 43)

كما أوصت لجنة كافيز *The Keeves Committee* في عام ١٩٨١م بضرورة التوسع التدريجي للسياسة اللامركزية والتفويض الإداري ونقل الصلاحيات للمدارس بهدف توفير مزيد من الحرية والاستقلالية للمدارس. وبناء على ذلك، تم تفويض بعض من سلطة مدير عام التربية والتعليم *the Director General of Education (DGE)* إلى مديري المدارس والمجالس. لجعل هذه السلطة فعالة تماماً، حيث أعطيت المدارس المنح صلاحية الإنفاق على المعدات والأراضي والمواد التعليمية واتسعت المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية، وبالتالي أصبحت جنوب أستراليا أول ولاية أسترالية لتنفيذ الإصلاح في التعليم من خلال إشراك المشاركة المجتمعية في إدارة المدارس.

(AgustinusBandur, 2008, 42, 43)

وبموجب تعديل قانون التعليم الصادر عام ١٩٧٢م، والذي صدر في ١ أبريل ٢٠٠٧م *The latest version of Education Act 1972, which was released on 1 April 2007*، أصبح هناك أساساً قانونياً للمجالس المدرسية بجنوب أستراليا *the South Australian school councils* (South Australia Department of Education and Children's Services, 2008, 4-6)

وفي ضوء ما سبق يتضح أن ولاية جنوب أستراليا حدث فيها تطور كبير في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية المرتكزة إلى المدرسة *SBM* مع صدور قانون التعليم لعام ١٩٧٢م الذي يوصي فيها بضرورة تطبيق الإدارة الذاتية في جميع مدارس الولاية، لتحسين جودة الأداء المدرسي ورفع الكفاءة المهنية والإدارية للمدارس وتشكيل المجالس المدرسية بناءً على هذا المدخل الإداري الحديث. (وزارة التربية والتعليم وخدمات الأطفال بجنوب أستراليا، ٢٠٠٨م)

(South Australia Department of Education and Children's Services, 2008, 4-6)

د- نشأة وتطور الإدارة الذاتية للمدرسة في ولاية كوينزلاند: *Queensland*

لم تكن إدارة التعليم بولاية كوينزلاند بمعزل عن باقي الولايات الأسترالية؛ حيث تأثرت جميعها بسياسات التعليم اللامركزية من خلال تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدارس *SBM* أو ما يطلق عليه بالإدارة المرتكزة إلى المدرسة. وارتبطت الإدارة الذاتية بالمدرسة بولاية كوينزلاند بالفاعلية والمشاركة المجتمعية ودعم المساعلة التعليمية وتحقيق الاحترافية للمعلمين وتقييم الأداء وتحقيق الرؤى المستقبلية، والمشاركة في صنع القرارات التعليمية وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتوفير الفرص للمدارس لإتاحة تعليم أفضل وأكثر ملائمة، واستندت التطورات في الإدارة الذاتية للمدرسة بكوينزلاند على قانون التعليم لعام ٢٠٠٦م وتفعيل المجالس المدرسية لتحسين الفاعلية المدرسية وتحسين نتائج تعلم الطلاب ودعم التوجه الاستراتيجي للمدرسة.

(Queensland Department of Education, 2008, 4-7)

هـ - نشأة وتطور الإدارة الذاتية للمدرسة في نيو ساوث ويلز *New South Wales (NSW)*

المتتبع للتطور التاريخي لنظام التعليم في ولاية نيو ساوث ويلز يلاحظ أن وزارة التربية والتعليم *NSW Department of Education* بالولاية أصدرت ورقة عمل للمناقشة حول ضرورة تفعيل المشاركة المجتمعية واللامركزية في نظم التعليم عام ١٩٧٣م وفي ذات الوقت تم تعيين فريق عمل مؤلف من أصحاب المصلحة المعنيين الذي أصدر تقريراً مفاده ضرورة إنشاء المجالس المدرسية دعماً لتطبيق الإدارة الذاتية والحكم الذاتي للمدارس .
(*AgustinusBandur,2008,42,43*)

وتعطل تفعيل المجالس المدرسية بعد ذلك في عقد الثمانينيات وتأسس حزب العمل الثاني عام ١٩٨٣م وسنت مجموعة من التشريعات من شأنها تحجيم وتحديد صلاحيات المجالس المدرسية وعارض اتحاد المعلمين *NSWTF* آنذاك مشاركة المجتمع المحلي الأمر الذي عطل تنفيذ الإصلاحات الخاصة بالإدارة الذاتية للمدرسة *SBM* وفي عام ١٩٨٨م، كلف وزير التربية والتعليم مستشار الأعمال لإعادة النظر في مهام ومسؤوليات وزارته. وأوصى التقرير بأن مديري المدارس ينبغي تشجيعه على إنشاء المجالس المدرسية مع تمثيل المجتمع ولكن مع عدم وجود تمثيل المعلمين. (*Gamage, D.T. ,2007,12-13*)

وقدم التقرير النهائي للمراجعة الذي صدر في عام ١٩٩٠م مزيداً من التفاصيل حول المجالس المدرسية مع ممثلي الآباء والمعلمين والهيئة المعاونة، والمجتمع والمدارس الثانوية، والطلاب مع مدير المدرسة باعتباره عضواً في المجلس بحكم منصبه. كما أثيرت مخاوف بشأن إدراج ممثل معلم واحد فقط، وعليه وافق الوزير لتشمل رئيس الرابطة المحلية للآباء والمواطنين (*P & CA*) وثلاثة من ممثلي المعلمين. فأصبحت المجالس المدرسية الاستشارية في نيو ساوث ويلز طريقة واحدة لزيادة مشاركة الوالدين والمجتمع *The advisory school councils in NSW are considered as one way to increase parental and community participation*

ويلاحظ أن إنشاء مجالس المدرسة في نيو ساوث ويلز بدأ ببطء وفي بعض المدارس، وحتى عام ١٩٩٨م كان عدد من المجالس المدرسية قد ألغيت أو كانت في عتلة بسبب العديد من التغييرات في الهيكل التنظيمي الإداري والتغييرات في الموظفين الرئيسيين.

و- نشأة وتطور الإدارة الذاتية للمدرسة في غرب أستراليا *Western Australia*

عرفت غرب أستراليا مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة *SBM* في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين ١٩٨٠م بغرض تحسين المدارس ورفع كفاءتها التعليمية وتحقيق مزيد من الاستقلالية للمدارس في إدارة التعليم على المستوى المحلي والمؤسسي وأظهرت نتائج البحوث في منتصف التسعينيات أن تطبيق الإدارة الذاتية أثر على نجاح الممارسات الصفية على مستوى المدرسة وأسهمت بشكل إيجابي على جودة البرامج التعليمية. واستند تنفيذ مدخل الإدارة الذاتية المرتكزة إلى المدرسة (*SBM*) في غرب أستراليا على قانون التعليم عام ١٩٩٩م *The implementation of School-Based Management (SBM) in Western Australia is based on the School Education Act 1999* حيث كان مطلوباً من جميع المدارس الحكومية إنشاء مجالس المدرسة لتعزيز مشاركة الوالدين والمجتمع (*Western Australia Department of Education, 1999, 1-4*)

في ضوء ما سبق يتضح التأصيل التاريخي لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية عندما تعالت الأصوات ونتائج التقارير العلمية في أستراليا منذ مطلع السبعينيات من القرن العشرين والتحول السياسي نحو تفعيل اللامركزية في الإدارة التعليمية ونقل الصلاحيات الإدارية والمالية من المستويات الإدارية العليا ممثلة في الحكومة المركزية ووزارة التربية والتعليم المركزية وكذلك من المستويات الإقليمية إلى المستويات المحلية والمدرسية.

٢- مفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة *SBM* في أستراليا:

ارتبط مفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة *School-Based Management* في أستراليا بمفهوم التفويض الإداري *Delegation* والمالي للمؤسسات التعليمية منذ عام ١٩٨٣م عندما اتجهت الحكومة الأسترالية لتفويض المدارس بجميع الولايات الأسترالية بإدارة شؤونها المالية والإدارية بذاتها وأصبحت بموجب جملة من القوانين التعليمية المدارس مناط بها مسؤولية التخطيط الاستراتيجي، إدارة الميزانية، صنع القرارات التعليمية، فتح آفاق المشاركة المجتمعية ومد جسورها للمدارس، ودعم المحاسبية التعليمية في ظل الرقابة المجتمعية.

الإدارة الذاتية للمدرسة (*SBM*) في أستراليا هي إستراتيجية إصلاح التعليم في جميع أنحاء الولايات الأسترالية التي تظهر تحت مصطلحات مختلفة منها:

(Kimber, Megan & Ehrich, 2011, 179-199)

الإدارة اللامركزية *Decentralization Management* المدرسة المرتكزة على صنع القرار *School -Based Decision* أو صنع القرار القائم على الموقع *site- based decision-making, management* السلطة اللامركزية *Decentralized Authority* التفويض *Delegation* وعليه استند مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة في أستراليا من خلال المفاهيم التالية :

اللامركزية والتفويض :

حيث اتجهت الحكومة الأسترالية للقيام بمجموعة من الإجراءات لتحقيق التوازن الصحي بين المركزية واللامركزية والذي يُعد من أهم القضايا السياسية في إصلاحات التعليم في أستراليا التي شهدتها أستراليا في عقد السبعينيات من القرن العشرين بهدف إصلاح السياسة التعليمية وتطوير بيئة التعليم والتعلم وتحسين الأداء الأكاديمي وتحسين نتائج الطلاب بالمدارس.

اللامركزية :

- يعرف هانسون *Hanson* ببساطة اللامركزية بأنه "نقل سلطة اتخاذ القرار والمسؤولية والمهام من أعلى مستويات التنظيم إلى أقل المستويات أو بين المستويات التنظيمية للمنظمات". وارتبط مفهوم اللامركزية بالتفويض والتنازل (*Hanson, E.M, 1998, 2*)

- اللامركزية عادة ما تنطوي على نقل المهام والعمل إلى وحدات أخرى في المنظمة؛ حيث نقل سلطة اتخاذ القرارات من أعلى وحدة هرمية إلى أقل مستوى. ويشير نقل السلطة إلى وحدة مستقلة يمكنها أن تعمل بشكل مستقل، أو الوحدة التي يمكن أن تعمل دون الحصول أولاً على إذن.

(*AgustinusBandur, 2008, 42-43*)

- تدعم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في أستراليا تمكين المعلمين ومديري المدارس وأولياء الأمور والمجتمع المحلي الذين هم الأقرب للأطفال، وهم الأقدر، لتحديد الاستراتيجيات التي تلبي احتياجات طلابهم بشكل خاص.

- تستند الإدارة الذاتية المرتكزة إلى المدرسة على ركن ركين هو المشاركة المجتمعية باعتباره عنصراً رئيساً في *SBM* في الإصلاحات المدرسية.

التفويض:

والمسؤولية لأداء واجبات ومهام محددة للهيئات المحلية داخل يؤكد أن التفويض واللامركزية ويمكن أيضاً اعتبار المفاهيم ذات الصلة.

- ويقصد به نقل الصلاحيات والوظائف والمهام من السلطات العليا للسلطات الدنيا التابعة وعلى سبيل المثال الأكثر شيوعاً لمبدأ انتقال المهام والصلاحيات بين حكومة الولاية والحكومة المحلية، لأسباب من الكفاءة والاقتصاد، والتحويلات بموجب قانون صادر عن البرلمان الدولة والسلطة الدولية. فيمثل هذه الحالة، والهيئات المحلية التي تقوم عليها وآلت واجبات ووظائف استخدام السلطة التقديرية الخاصة بهم لأفضل وسيلة لأداء هذه المهام والمسؤوليات.

- يشير إلى أنه من المرغوب فيه أن نقل السلطة إلى المدارس في أستراليا له أساس تشريعي من أجل توفير هيكل إداري أكثر دواماً.

وتعددت مفاهيم الإدارة الذاتية في أستراليا على النحو التالي :

- ارتبط مفهوم الإدارة الذاتية المرتكزة إلى المدرسة في الولايات الأسترالية بتوسيع نطاق صنع القرار وإدارة الموارد على مستوى المدارس. حيث إن تفويض السلطة للمدارس يسهم بفاعلية في مزيد من الابتكار، والروح المعنوية العالية، وزيادة الالتزام والإنتاجية وتشجيع مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي، لتنفيذ أفضل جودة التعليم. (AgustinusBandur,2008,30)

- تحدد مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة في ولاية فيكتوريا، وإقليم العاصمة الأسترالية ACT وولاية نيو ساوث ويلز، وغيرها من الولايات الأسترالية باعتبارها نهجاً عملياً يسعى إلى التغيير الرسمي للنموذج البيروقراطي من إدارة المدرسة إلى هيكل أكثر ديمقراطية. (AgustinusBandur,2008,30)

- يستند مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة في أستراليا على أن المدرسة الفردية المستقلة باعتبارها الوحدة الأساسية لتحسين الاعتماد على إعادة توزيع السلطة في صنع القرار، والتركيز على تسهيل إدخال تحسينات في المدرسة باعتبارها المفتاح لاستراتيجيات الإصلاح التعليمي الناجح.

- الإدارة المرتكز إلى المدرسة (الإدارة الذاتية) (*SBM*) هي حركة عالمية من أجل الحكم الذاتي لاتخاذ القرارات المشتركة والشراكة داخل المجتمع المدرسي بهدف تحقيق تحسين الأداء المدرسي وجودة التعليم ودعم المحاسبية.

(*Anderson, W., 2006, 223-244*)

- يعتبر مدخل الإدارة الذاتية المرتكزة إلى المدرسة *SBM* نظام فعال لتمكين المدارس المحلية في اتخاذ القرارات التي تعطي أصحاب المصلحة في المدرسة المزيد من القوة والسلطة لإدارة المدرسة؛ حيث اتخاذ القرارات الجماعية بمشاركة المتخصصين ومديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب وغيرهم من المهتمين في الشؤون التربوية (*Caldwell, B.J. 2008, 235-252*)

- ارتبط مفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة (الإدارة الذاتية *SBM*) باللامركزية وتداول السلطة وانتقالها إلى مستوى المدرسة مع توسيع دائرة المشاركة المجتمعية وتمكينها في إدارة المدرسة وتقديم المشورة لمجلسها.

- تعرف الإدارة الذاتية للمدرسة في أستراليا بأنها ثقافة جديدة في نظم التعليم تُسهم في تمكين أصحاب المصلحة من العملية التعليمية في عملية صنع القرار في المدرسة، مما يؤدي إلى خلق مستويات عالية من مشاركة الوالدين والمجتمع وخلق مدارس أكثر فعالية وتحسين إنجازات الطلاب.

(*Caldwell, B.J. 2008, 235-252*)

- ارتبط مفهوم الإدارة الذاتية في أستراليا بالتزامن مع إنشاء المجالس المدرسية الفعالة بهدف زيادة قوة ونفوذ أصحاب المصلحة المدرسية وتشجيع مشاركتهم، لتحقيق قدر أكبر من الابتكار، والروح المعنوية العالية، وزيادة الالتزام والإنتاجية، وتحسين النتائج التعليمية للطلاب.

- وتعتبر الإدارة الذاتية للمدرسة *SBM* كمدخل يجري حالياً اتخاذ القرارات التي تتم عادة من قبل مفتش من قبل مجلس المدرسة تتألف من مدير المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور والمواطنين والطلاب.

- حدد أندرسون *Anderson* أن الإدارة الذاتية للمدارس *SBM* بأنها الحركة نحو تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس *SBM* التي غالباً ما تقترب من خدمة الطلاب بشكل أفضل من خلال

تحسين صنع القرار ونقل سلطة صناعته من مستوى الولاية إلى المستوى المدرسي؛ حيث إن الممارسات المدرسية تُسهم في تلبية توقعات أصحاب المصلحة في بيئة متغيرة نحو زيادة أداء الطالب والإنجازات.

(Anderson, W., 2006, 233)

- وتقوم الإدارة الذاتية للمدرسة الأسترالية *SBM* على سبعة افتراضات أساسية لنجاح تطبيق مدخل الإدارة الذاتية هي على النحو التالي:

(AgustinusBandur, 2008, 30)

- الافتراض الأول: هو أن يتكون مجلس المدرسة من جميع أصحاب المصلحة مثل مدير المدرسة وممثلي الموظفين، والآباء وممثلي المجتمع والطلاب.
- الافتراض الثاني: تفويض أو نقل السلطة للمدرسة بشكل قانوني.
- الافتراض الثالث: الاعتماد على المشاركة أولياء الأمور وممثلي المجتمع المحلي والطلاب في عملية صياغة السياسات في إدارة المدرسة.
- الافتراض الرابع: أن المجالس المدرسية، تساعد على اكتساب المعرفة الكافية للعمل كشركاء على قدم المساواة. وتدعم استيفاء احتياجات المدارس.
- الافتراض الخامس: فعالية المدرسة وتحسين الأداء فيها سيُسهم في جذب مستويات عالية من الالتحاق بالمدارس .
- الافتراض السادس: هو أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة *SBM* سيؤدي إلى التقليل من التكاليف وتحسين الاستفادة من الموارد المحدودة نتيجة لتقليص حجم البيروقراطية التعليمية.
- الافتراض السابع: تفعيل المحاسبية وتشديد الرقابة لضمان محاسبة المسؤولين عن الشؤون المالية وتفعيل التقارير الدورية والسنوية للسلطات الأخرى ذات الصلة والمجتمع المدرسي.

٣- أهداف الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في أستراليا:

شهد المجتمع الأسترالي في السبعينات من القرن العشرين تحولاً إصلاحياً ملحوظاً في تطبيق اللامركزية في جميع المجالات ومن أهمها الإدارة التعليمية سعياً لتحقيق موجة من الإصلاحات التعليمية واعتمدت في ذلك على تطبيق مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة

(الإدارة الذاتية للمدرسة) بجميع الولايات والأقاليم الأسترالية وذلك بآليات التفويض ونقل
الصلاحيات من المستويات الهرمية المركزية والإقليمية والمحلية إلى المستوى المدرسي
بُغية تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها ما يلي:

(*AgustinusBandur,2008,30*), (*Western Australia Department of Education,1999,1-4*), (*Queensland Department of Education ,2008,4-7*),
(*The ACT Department of Education & Training, 2004: 1-5*), (*Victorian Education and Training , Reform Act No.24L2006., 2007, 3-4*)

- نقل الصلاحيات والمسؤوليات والمهام الإدارية والمالية من المستويات الإدارية العليا إلى المستوى المدرسي.
- توسيع صلاحيات مديري المدارس وتمكينهم من تحقيق الإصلاح الحقيقي ورفع مستوى الأداء المدرسي وإدارة الشؤون التعليمية والمالية بشكل مستقل دون قيود.
- منح المشاركة المجتمعية فرصاً أكبر في صناعة واتخاذ القرارات التعليمية وذلك بتمكين أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم في إدارة التعليم على المستوى المدرسي (أولياء الأمور، المعلمين، مدراء المدارس، أفراد المجتمع المحلي) بُغية تحقيق المشاركة الشعبية في إدارة التعليم.
- تفعيل دور المدارس لتكون قادرة على المنافسة مع المدارس المحلية .
- إعلاء الشفافية والمحاسبية والمساءلة التعليمية ومراقبة المجتمع لأداء المدارس ونتائج الطلاب.
- تحقيق الإصلاح الإداري في إدارة المدارس وإعلاء قيم الاستقلالية والحكم الذاتي للمدارس.
- تسيير شؤون المدارس وفقاً لحاجاتها وإمكاناتها المادية والبشرية .
- دعم صنع القرار التعليمي بمشاركة جميع الأطراف المعنية.
- إعطاء مزيداً من المرونة في توظيف التمويل بشكل إيجابي وإدارة ميزانية المدرسة في ظل الشفافية والمحاسبية .
- منح المدارس فرصاً أوسع في اختيار مناهجها واستخدام مواردها لتحقيق إنجاز أعلى في تعليم الطلاب وجودته .

- تحقيق الفعالية المدرسية من خلال استراتيجيات تحسين الأداء المهني والأكاديمي للمعلمين ومن ثم تحسين إنجازات الطلاب من خلال توفير بيئة تعليمية صحية سليمة ومناهج تتناسب مع احتياجاتهم وقدراتهم العقلية.
- خلق قيادة إدارية مدرسية واعية قوية تُسهم في توفير مناخ تنظيمي مدرسي قائم على العدل والمشاركة والتعاون والالتزام.
- جعل المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لديها مرونة وصلاحيات كافية في إدارة شؤونها.
- تشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدارس من خلال نظم تقييم الأداء.
- ترشيد استخدام الموارد المالية والتجهيزات المدرسية وتحديد أوجه الصرف.
- تحسين جودة العملية التعليمية والارتقاء بمستوى أداء الطلاب وإنجازاتهم.
- التوسع في إنشاء المجالس المدرسية وفتح قنوات المشاركة المجتمعية من خلال التمثيل المجتمعي وتفعيل أدوارها في صناعة القرارات التعليمية.
- منح المدرسة صلاحية تعيين المعلمين والموظفين أو إعفاءهم بسبب تدني مستوى أدائهم.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية المدرسية في أستراليا أسهم بنجاح في تحسين الفعالية المدرسية ورفع إنجازات الطلاب التحصيلية وتلبية احتياجاتهم التعليمية من خلال تحسين بيئة التعليم واستثمار الموارد البشرية والمادية وذلك بمشاركة أصحاب المصلحة التعليمية وأعضاء المجتمع المحلي في صناعة القرارات التعليمية في ظل بيئة ديمقراطية تفعل المحاسبية والمساءلة التعليمية لأداء المدارس أمام المجتمع المحلي والسلطات الإقليمية والمحلية.

٤- المجالس المدرسية ذاتية الإدارة في أستراليا:

نظراً لاستحداث مدخل إداري جديد يسعى إلى التخلص من النظام المركزي والتخلص من قيود التبعية الإدارية تمثل في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة وما تبعه من ضرورة تشكيل مجالس مدرسية تضمن التخلص من العيوب السابقة وتضمن تفعيل المشاركة المجتمعية وزيادة صلاحيات مدراء المدارس والمجالس المدرسية والتي استندت على أساس تشريعي قانوني بجميع الولايات الأسترالية فصدرت في هذا الشأن عدة قوانين مستقلة بكل ولاية

أسترالية تنظم تشكيل هذه المجالس المدرسية وتحدد مهامها وصلاحياتها وذلك على النحو التالي:

تشكيل مجلس المدرسة ذاتية الإدارة في أستراليا:

ففي إقليم العاصمة الأسترالية حدد قانون التعليم ٢٠٠٤م والمعدل عام ٢٠٠٦م

تشكيل مجلس إدارة المدرسة ذاتية الإدارة على النحو التالي:

(*The ACT Department of Education & Training, 2006,4*)

- مدير المدرسة. *the principal of the school.*

- عضو (معين) من قبل الرئيس التنفيذي .

- عضوان (من الموظفين) المنتخبين من قبل موظفي المدرسة. *2 members (the*

staff members) elected by staff of the school and appointed by the chief executive

- ثلاثة أعضاء من (الوالدين والمواطنين كأعضاء منتخبين) من قبل جمعية الآباء

والمواطنين. *3 members (the parents and citizens members) elected*

by the parents and citizens association of the school and appointed by the chief executive

- أعضاء (معينين من قبل مجلس الإدارة) لمدة (لا تتجاوز ١٢ شهراً). *for a school*

prescribed under the regulations -

- عضوان (من الطلاب منتخبين) من قبل الطلاب في المدرسة. *2 members (the*

student members) elected by the students at the school and appointed by the chief executive

وفي نيوزساوث ويلز يتشكل مجلس المدرسة من عضوية كل من:

(*Western Australia Department of Education, 1999, 2-4*)

الوالدين. *parents*. (٢) أفراد المجتمع *community members* (٣) العاملين في المدرسة

school staff. (٤) طالباً أو طالبة *students* بشرط أن لا يقل عمر الطالب عن ١٨

سنة، فضلاً عن مدير المدرسة، ويجب على الآباء وأفراد المجتمع تشكل أغلبية أعضاء

المجلس. (*School Education Act 1999, Part 3, Division 8*)

مهام المجالس المدرسية في إقليم العاصمة الأسترالية :

حدد قانون سلطة المدارس في إقليم العاصمة *ACT* عام ١٩٧٦ مهام المجالس المدرسية ذاتية الإدارة، والذي بموجبه تحولت المجالس المدرسية إلى هيئات حاكمة إلزامية، على أن يكون من بين مهامها ما يلي :

(Zajda, J., 2004, 220), (AgustinusBandur,2008,30)

- تحديد السياسات التعليمية. *determine the educational policies.*
- تقييم احتياجات المباني والمرافق والمعدات والأموال، والمعلمين، وغيرهم من الموظفين. *assess the needs for buildings, facilities, equipment, funds, teachers, and other staff;*
- تحديد أوجه الإنفاق والصراف من الميزانية. *determine the expenditure of funds;*
- تقديم توصيات بشأن استخدام المباني والمنشآت والمعدات اللازمة لأغراض أخرى غير الأغراض المدرسية. *make recommendations*

وبالمثل، وجد بعض الباحثين أن إدارة المدارس الذاتية ساعدت على نقل السلطة إلى مستوى المدرسة؛ حيث تمكن الأفراد من صنع القرار في مدارس إقليم العاصمة الأسترالية *ACT* ودعم قدر أكبر من الحرية والاستقلالية، وتحقيق قدر أكبر من المساواة بين المدارس وكذلك خلق تكافؤ الفرص للطلاب والمرونة في استخدام مرافق المدرسة مما يؤدي إلى نتائج تعليمية أفضل للطلاب وتعليم ومدارس أكثر فعالية. (Gamage, D.T.2008, 32-34)

صلاحيات المدرسة ذاتية الإدارة في إقليم العاصمة الأسترالية :

في الآونة الأخيرة في ديسمبر ٢٠٠٦م أصدر المستشار البرلماني لإقليم العاصمة الأسترالية *ACT* تعديلات على قانون التعليم عام ٢٠٠٤م، لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية المرتكزة إلى المدرسة *SBM* وعلى أساس هذا القانون، اتسعت مهام وصلاحيات مجلس إدارة المدرسة لتشمل ما يلي :

(The ACT Department of Education & Training, 2006, 2-4)

- التخطيط الاستراتيجي وتحديد أولويات واتجاهات المدرسة. *establish strategic direction and priorities for the school*

- رصد ومراجعة الأداء المدرسي وإعداد التقارير التنفيذية وأولياء أمور الطلبة في المدارس والموظفين. *monitor and review school performance and to report on it to the chief executive, parents of students at the school and staff*
- تطوير ومراجعة المناهج الدراسية للمدرسة. *establish budgetary policies for the school and approve the school budget*
- وضع خطة ميزانية المدرسة واعتمادها ووضع سياسات للاستخدام الكفء والفعال للأصول المدرسية وإدارة المخاطر المالية. *establish policies for the efficient and effective use of school assets and the management of financial risk*
- تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع وبين منظمات المجتمع المحلي والمدرسة. *develop relationship between the school and the community and between the school and community organizations;*
- تقديم توصيات إلى الرئيس التنفيذي في القضايا التي تمس المدرسة. *make recommendations to the chief executive on issues affecting the school;*
- تشجيع مشاركة الوالدين في تعليم أطفالهم. *encourage parent participation in their children's learning*

وفي ولاية فيكتوريا تم تمكين مجلس المدرسة من:

(*Victorian Education and Training , Reform Act No.24L2006,2007,4-7*),(*Zajda, J., 2004 ,220*)

- تقديم المشورة للمدير والموظفين على السياسة التعليمية العامة. *advice the principal and staff on general educational policy*
- الإشراف العام على المباني والأراضي. *have general oversight on buildings and grounds*

- تقدم أية توصية لإدخال التحسينات على المباني والأراضي. *make any recommendation on improvements to buildings and grounds*
- تقديم خدمات لتنظيف الصرف الصحي. *provide for cleaning and sanitary services*
- تحديد إنفاق المصروفات / التمويل *determine the expenditure of funds*
- مساعدة وتوفير السكن للمعلمين (مجالس مدرسية لسنة ١٩٧٥م *help providing accommodation for teachers*)

مهام مجلس المدرسة ذاتية الإدارة في فيكتوريا: *school councils, providing objectives, functions, and power to the school councils* (Victorian Education and Training , Reform Act No.24L2006,2007,4-7),(The Parliament of Victoria ,2006,1-476),(Victorian State Government , Department of Education and Training,2016,1-3)

(١) مساعدة المدرسة في تحقيق إدارة فعالة. *assist in the efficient governance of the school*

(٢) ضمان أن القرارات التعليمية تلبى متطلبات وحاجات الطلاب التعليمية. *ensure that its decisions affecting students of the school are made having regard to the best interests of students at the school*

(٣) تعزيز الفرص التعليمية للطلاب في المدرسة (الفيكتورية) *enhance the educational opportunities of students at the school*

وعليه لقد حدد قانون إصلاح التعليم والتدريب بفيكتوريا لعام 2006 / NO.24 مادة (٣).

وظائف مجلس المدرسة على النحو التالي:

- (Victorian Education and Training , Reform Act No.24L2006,2007,3-4), (Victorian State Government , Department of Education and Training,2016,1-3)
- تحديد ورؤية المدرسة ورسالتها في المجتمع. *establish the broad direction and vision of the school within the school's community*
 - اتخاذ الترتيبات اللازمة لتوفير الخدمات والمرافق و المواد والمعدات والأشياء أو الأمور الأخرى المطلوبة لتسيير المدرسة. *to arrange for the supply of goods,*

services, facilities, materials, equipment and other things or matters that are required for the conduct of the school

- جمع الأموال لأغراض تتعلق بالمدرسة. *raise funds for school related purposes*

- التأكد من أن جميع الأموال القادمة في أيدي المجلس وأنفقت للأغراض السليمة المتعلقة بالمدرسة. *ensure that all money coming into the hands of the council is expended for proper purposes relating to the school*

- الأخذ بعين الاعتبار في آراء المجتمع المدرسي لغرض اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمدرسة والطلاب في المدرسة. *inform itself and take into account any views of the school community for the purpose of making decisions in regard to the school and the students at the school*

- تحفيز الفائدة في المدرسة في المجتمع على نطاق أوسع. *generally stimulate interest in the school in the wider community*

ثم، لغرض تحقيق أهدافه وأداء واجباتها، يحق لمجلس المدرسة ما يلي:
(Victorian Education and Training , Reform Act No.24L2006,2007,3-4),

(١) إبرام العقود والاتفاقات أو الترتيبات *enter into contracts, agreements or arrangements*

(٢) إكساب الثقة ويكون بمثابة الوصي منهم. *establish trusts and act as trustee of them*

(٣) القيام بأي شيء آخر ما هو ضروري أو مناسب مما يتعين القيام به أو في اتصال مع، تحقيق أهدافه أو أداء وظائفها أو الواجبات. *do any other thing that is necessary or convenient to be done for, or in connection with, meeting its objectives or performing its functions or duties*

(٤) ويدخل في اختصاص وسلطة المجالس أيضاً توظيف أو إعفاء المعلمين وغيرهم من العاملين في المدارس *vested with power and authority to either employ or terminate teachers and other staff in schools*

وعليه أفاد باحثون بأن سياسات الإدارة الذاتية للمدرسة الفيكتورية *SBM* لها تأثير إيجابي على بيئات التعلم والتدريس وأن أداء المجالس المدرسية أصبح ممتاز بعد تطبيق هذا المدخل المعاصر للإدارة مما ساعد على وجود قيادة إدارية واعية داعمة لجودة بيئة التعلم وتطور إنجازات تحصيل الطلاب من خلال زيادة مساحة المشاركة المجتمعية. (*Agustinus Bandur, 2008, 37*)

مهام المجالس المدرسية ذاتية الإدارة في جنوب أستراليا :

و بموجب تعديل قانون التعليم الصادر عام ١٩٧٢م، والذي صدر في ١ أبريل ٢٠٠٧م *The latest version of Education Act 1972, which was*

released on 1 April 2007، أصبح هناك أساساً قانونياً للمجالس المدرسية بجنوب أستراليا *the South Australian school councils*. الجزء الثامن من المادة ٨٣ من القانون الذي يعرف مجلس المدرسة على أنه عن: (*South Australia Department of Education and Children's Services, 2008, 4-6*)

(أ) هو شخصية اعتبارية عامة تتسم بالاستمرارية. *is a body corporate with perpetual succession and a common seal*

(ب) أن تعمل في ظل دستور وافق عليه مجلس الوزراء. *is to operate under a constitution approved by the Minister*

(ج) مجالس تتكون من أعضاء على النحو الذي يحدده مجلس الوزراء. *is to consist of members as prescribed by the Minister*

(د) مجالس لها وظائف محددة بموجب أحكام هذا القانون أو دستورها. *has the functions prescribed by or under this Act or its constitution*

(هـ) المجالس ليست وكالة أو جهاز تابع للتاج البريطاني. *is not an agency or instrumentality of the Crown.*

- قد حدد قانون إدارة التعليم بوزارة التربية والتعليم بجنوب أستراليا لعام ٢٠٠٨م *the South Australian Department of Education & Children's Services (2008)* سلطة وواجبات ومسؤوليات مجلس المدرسة على النحو التالي: (South Australia Department of Education and Children's Services, 2008, 4-6)
- وضع التوجهات العامة بما في ذلك رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، ومجموعة من القيم التي تركز بشكل واضح على تحسين تعلم الطلاب . *set broad directions including school's vision, mission, goals, and a set of values that clearly focus on improving student learning*
 - وضع بيانات السياسة والاتجاهات الواسعة لتسهيل تحقيق رؤية المدرسة والتوجيه واسع النطاق. *develop a broad directional policy statements to facilitate the achievement of the school vision and broad direction;*
 - الموافقة على التوصيات والاستراتيجيات التي تتفق مع السياسات التي وضعتها السلطات النظامية. *approve recommendations and strategies which are in conformity with policies set up by the systemic authorities*
 - رصد التقدم المحرز بما في ذلك الإنفاق من ميزانية المدرسة والتوجهات العامة والخطط الدراسية. *monitor progress including the expenditure of school budget and broad directions and school plans*
 - التقرير المرحلي الذي يحدث مع مدير المدرسة وأمين الصندوق الذين يقدمون البيانات و التقارير في الوقت المناسب التي تمكن المجلس من الحكم أن يقدم بثقة إلى الوزير والمجتمع على مدى نجاح المدرسة هو المنفذ. *report progress that occurs with the principal and treasurer who provide data and timely reports that enable the governing council to confidently report to the Minister and community on how well the school is performing.*

وظائف مجلس المدرسة ذاتية الإدارة بجنوب أستراليا: *the functions of a school council are to: (South Australia Department of Education and Children's Services, 2008, 4-6)*

- التأكد على الاحتياجات التعليمية للمجتمع المحلي وموقف المجتمع المحلي للتطورات التعليمية داخل المدرسة وتقديم المشورة للمدير بشأن هذه المسائل.
 - التعبير لمدير المدرسة من وقت لآخر، وجهات النظر فيما يتعلق بتصور المجتمع المحلي للمدرسة.
 - تقديم المشورة للرئيس التنفيذي لأي تحسينات التي يعتبرها المجلس ضرورية لأماكن الإقامة والملاعب والمعدات من المدرسة.
 - تحديد الاتجاهات الواسعة بما في ذلك مهمة المدرسة، والرؤية، والأهداف، ومجموعة من القيم التي تركز بشكل واضح على تحسين تعلم الطلاب.
 - وضع السياسية العامة للمدرسة التي تخدم وتحقق رؤية المدرسة وخطتها الإستراتيجية.
 - الموافقة على التوصيات والاستراتيجيات التي تتوافق مع السياسات التي وضعتها السلطات النظامية.
 - رصد التقدم المحرز بما في ذلك الإنفاق من ميزانية المدرسة والتوجهات العامة.
 - إعداد التقرير المرحلي للمدرسة مشفوعاً بالبيانات والتقارير في الوقت المناسب توطئة لرفعه إلى الوزير والمجتمع يبرز مدى نجاح المدرسة وتقديمها.
- Queensland : Queensland* مهام وصلاحيات المجالس المدرسية ذاتية الإدارة بكوينزلاند
(Department of Education ,2008,7)
- رصد الاتجاه الاستراتيجي للمدرسة. *Monitor the school's strategic direction*
 - الموافقة على خطط وسياسات المدرسة ذات الطابع الاستراتيجي واعتماد التقارير السنوية للنفقات والإيرادات المدرسية . *Approve plans and policies of the school of a strategic nature*
 - متابعة تنفيذ الخطط والسياسات وغيرها من الوثائق التي تؤثر على القضايا الإستراتيجية. *Monitor the implementation of the plans, policies and other documents affecting strategic matters*
 - تقديم المشورة لمدير المدرسة حول المسائل الإستراتيجية. *Advise the school's principal about strategic matters*

وعلى الرغم من المهام المذكورة أعلاه، إلا أنه لا توجد سلطة لمجلس المدرسة فيما يلي:

(Queensland Department of Education ,2006,8)

(أ) لا يتدخل مع مدير المدرسة في الممارسات اليومية لإدارة المدرسة وكذلك فيما يختص بالمناهج. *interfere with the management by the school's principal of*

the day-to-day operations of the school and its curriculum

(ب) اتخاذ قرارات تنفيذية حول استخدام الموارد التعليمية أو التعلم في المدرسة. *make operational decisions about the use of teaching or learning*

resources at the school

(ج) اتخاذ قرارات حول أسلوب التدريس الفردي المستخدمة، أو لاستخدامها، في المدرسة. *make decisions about the individual teaching style used, or to be*

used, at the school

(د) اتخاذ قرار مخالف للقانون أو سياسة مكتوبة من الإدارة. *make a decision that is*

contrary to law or a written policy of the department

(هـ) التصرف في الأموال الخاصة بالمدرسة أو ممتلكات المدرسة. *control funds*

(و) إبرام العقود. *enter into contracts*

مهام المجالس المدرسية ذاتية الإدارة في نيو ساوث ويلز: *A school council is responsible for*

وصف مجلس المدرسة بأنه مجلس المدرسة هو المجموعة المسئولة عن تحديد

الأهداف والاتجاهات المستقبلية للمدرسة، كما أنه أصبح يلعب دوراً مهماً في دعم وتفعيل

المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية، ومن مهامه تقييم الاحتياجات المالية

المدرسة، إعطاء المشورة الرئيسة في العديد من الأمور مثل مدى نجاح المدرسة بالإعلان

عن إنجازات الطلاب للوالدين أو حول رفاهية الطلاب في المدرسة.

ويلاحظ أن إنشاء مجالس المدرسة في نيو ساوث ويلز بدأ ببطء وفي بعض

المدارس، وحتى عام ١٩٩٨م كان عدد من المجالس المدرسية قد ألغيت أو كانت في عتلة

بسبب العديد من التغييرات في الهيكل التنظيمي الإداري والتغييرات في الموظفين الرئيسيين.

مهام المجالس المدرسية ذاتية الإدارة في غرب أستراليا :

(New South Wales Department of Education and Training, 2008, 2-6), (Western Australia Department of Education, 1999, 1-4)

- التأسيس والمراجعة من وقت لآخر للأهداف والأولويات والتوجهات والسياسة العامة للمدرسة. **establishing and reviewing from time to time the school's objectives, priorities, and general policy directions**
- التخطيط للترتيبات المالية اللازمة لتمويل هذه الأهداف والأولويات، والاتجاهات. **planning financial arrangements necessary to fund those objectives, priorities, and directions**
- تقييم أداء المدرسة في تحقيق أهدافها وأولوياتها، والسياسات. **evaluate the school's performance in achieving its objectives, priorities, and policies;**
- دعم دمج المدرسة في المجتمع. **Promote the school in the community**
- يشارك في صياغة مدونات قواعد السلوك للطلاب في المدرسة. **Take part in formulating codes of conduct for students at the school**
- تحديد الزي المدرسي للطلاب الممثل للمدرسة من خلال التشاور مع الطلاب وأولياء الأمور والعاملين في المدرسة.

دور مدير المدرسة ومجلس المدرسة Role of principal and school council president

دور مدير المدرسة ذاتية الإدارة: *Role of the principal:*

- مدير يتحمل المسؤولية الكاملة عن التعليم المقدم للطلاب وإدارة المدرسة في إطار المبادئ التوجيهية الإدارة والسياسات الحكومية. الرئيسية يؤدي إلى تنمية الاتجاه الواسع، الرؤية والخطة الإستراتيجية للمدرسة. ويشارك مجلس المدرسة بنشاط في هذا عملية. مدير المدرسة له دور القيادة ومجموعة واضحة من المساءلة في بالنسبة لتشغيل المدرسة. كما التنفيذي لمجلس المدرسة، مدير المدرسة هو المسئول عن: *(Victoria Department of Education and Early Childhood Development, 2016, 12)*
- توفير المشورة المناسبة في مجلس المدرسة مع بشأن القضايا التعليمية وغيرها.

- رفع تقارير سنوية إلى مجلس المدرسة على أداء المدرسة والإعلان عن الخطة الإستراتيجية.
- تقديم الدعم والموارد الكافية لإجراء اجتماعات المجلس.
- التواصل مع رئيس مجلس المدرسة حول أعمال المجلس.
- كونه عضواً بحكم منصبه من جميع لجان مجلس المدرسة. هذا يعني ذاك بحكم منصبه الرسمي لها، مديرة قد يكون عضواً في كل اللجان.

دور رئيس مجلس المدرسة ذاتية الإدارة: *Role of school council president*

دور رئيس مجلس المدرسة هو: *(Victoria Department of Education and Early Childhood Development, 2016,12)*

- يرأس اجتماعات مجلس المدرسة *chair school council meetings*
- التأكد من أن كل من لديه رأي في القرارات داخل الاجتماعات فهم وسُجل بشكل سليم *ensure that at meetings everyone has a say and decisions are properly understood and well recorded*
- اعتماد العقود والخطة الإستراتيجية للمدرسة.
- ضمان أن المجلس يركز على تحسين نتائج تعلم الطلاب. *ensure council stays focused on improving student learning outcomes*
- تشجيع المشاركة في أعمال المجلس واللجان الفرعية المنبثقة عنها. *encourage participation in the work of the council and its sub-committees*
- التأكد من أن أعضاء المجلس الجدد يتلقون التقديم المناسب *ensure that new council members receive appropriate induction*

وفي ضوء ما سبق وتأكيداً عليه أجريت دراسة بانغ *Pang* مقارنة لنماذج الإدارة الذاتية للمدرسة *SBM* في نيوساوث ويلز وهونج كونج فيما يختص بالمجالس المدرسية أبرزت نجاح المجالس المدرسية في تمكين أصحاب المصلحة والتعليمية من أولياء الأمور والمعلمين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي في صناعة القرارات التعليمية وإدارة الشؤون المالية والإدارية للمدرسة. (*Pang, I.W, 2008, 27*)

وفي ولاية كوينزلاند قد أُجريت دراسة من قبل وزارة التعليم بالولاية عن مدى ارتباط سياسات وممارسات الإدارة الذاتية للمدرسة *SBM* بنتائج الطلاب في ولاية كوينزلاند أجراها باحثون من كلية التربية بجامعة كوينزلاند في الفترة من ١٩٩٨-٢٠٠٠م، وهدفت الدراسة إلى التحقيق حول العلاقات الممكنة بين المدرسة والممارسات الإدارية ونتائج الطلاب، سواء الأكاديمية والاجتماعية. لغرض الدراسة، تمج مع موارد البيانات من ٢٤ مدرسة، منها ١١ مدرسة ابتدائية و ١ ف ١٠، و ١٢ مدرسة ثانوية. وبعد ذلك مقابلات مع كبار الموظفين غير التدريس والإشراف، حين شاركت المعلمين في استكمال الاستبيانات. النتائج الرئيسية للدراسة تظهر أن مستويات الطلب الفكري والدعم الاجتماعي على حد سواء، وأسفرت نتائج الدراسة أن هناك علاقات إيجابية مهمة بين الإدارة الذاتية للمدرسة وتحسين الأداء الإنتاجي في المدارس، وبالتالي مع تقدم نتائج الطلاب. (Nobbs, C. J. S., 2006, I-3)

وأكدت على وجود علاقة بين المدرسة والإدارة القائمة على (*SBM*)، ونتائج الطلاب، والأداء المدرسي. وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد الظروف التي توجد في المدارس المدارة ذاتياً والتي تسهل تحسين نتائج الطلاب والأداء المدرسي. لغرض الدراسة، أجريت دراسات حالة نوعية في أربع مدارس ابتدائية بكوينزلاند. على أساس البيانات النوعية، وأشارت الدراسة إلى أن العلاقة بين الإدارة الذاتية للمدرسة *SBM*، ونتائج الطلاب، وأداء المدرسة كانت تعتمد على وجود العديد من الأوضاع داخل المدارس *SBM*، بما في ذلك: (Nobbs, C. J. S., 2006, I-3)

- فهم شامل للموارد المتاحة ضمن الإدارة الذاتية المرتكزة إلى المدرسة.
 - قدرة المدرسة على تنفيذ الإدارة المدرسية من حيث القضايا السياقية مثل حجم المدرسة، تجربة القوى العاملة والكفاءات، والموقع الجغرافي.
 - متطلبات سلطة السيطرة على تفويض الصلاحيات والموارد الأساسية مثل التوظيف، وإدارة المرافق والميزانية المدرسة.
 - عمليات لإدارة التغييرات والتحسينات المدرسية.
- وأسفرت النتائج النهائية أن الإدارة الذاتية للمدرسة *SBM* في ولاية كوينزلاند تعتبر وسيلة ممكنة لتحسين نتائج الطلاب والأداء المدرسي.

٥- المشاركة المجتمعية في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة في أستراليا :

حرصت التشريعات والقوانين التعليمية بأستراليا على أهمية تفعيل المشاركة المجتمعية من خلال تضمين مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي والمعلمين وممثلي منظمات المجتمع المحلي وأرباب العمل كشركاء فاعلين في صناعة القرارات التعليمية على مستوى المجالس المدرسية المحلية، ففي فيكتوريا صدر قانون الإدارة عام ٢٠٠٤م *Administration Act 2004* وكذلك قانون إصلاح التعليم عام ٢٠٠٦م وقوانين أخرى مماثلة في الولايات الأخرى تؤكد جميعها على أهمية الشراكة المجتمعية في إدارة التعليم على المستوى المحلي والمدرسي.

الشراكات *Partnerships*

تميزت المجالس المدرسية في جميع الولايات الأسترالية في ظل الإدارة الذاتية بالفعالية والكفاءة نظراً لما استند عليه تشكيل هذه المجالس من ممثلي المجتمع المحلي والتي تقوم على علاقة العمل الطيبة بين مدير المدرسة ورئيس مجلس المدرسة وجميع أعضاء مجلس المدرسة؛ حيث تقوم هذه العلاقة على الاحترام المتبادل والثقة والرؤية المشتركة حيال الخطة الإستراتيجية للمدرسة. فهناك شراكات اجتماعية مهمة بين مجلس المدرسة على نطاق المجتمع المحلي، وبين مجلس المدرسة والإدارة .

وبناء الشراكات بين المدارس وأولياء الأمور والمجتمع المحيط *parents and the wider community* تساعد بحق على تحسين فرص التعلم للأطفال والشباب. فضلاً عن وجود شراكات بين المدارس والمدارس الأخرى، ومنظمات المجتمع المحلي *community support organizations* وأرباب العمل المحليين *local employers and businesses* وتعد الشراكة بين أعضاء مجلس المدرسة والمجالس المدرسية هي جزء من الفريق الداعم لصنع القرارات التعليمية على المستوى المدرسي المحلي .

الشراكة بين أعضاء مجلس المدرسة: *Partnership between members of school council*

ويضم إطار الشراكة المجتمعية في أستراليا الممثل في المجالس المدرسية كل من:

(*South Australia Department of Education and Children's Services, 2008, 4-6*), (*Victoria Department of Education and Early Childhood Development, 2016, 12*)

الآباء والأمهات، والمعلمين، وأفراد القطاع الخاص وأرباب العمل المحليين وتتبلور مهام هذه الشراكة في تقديم الدعم للمجالس المدرسية من خلال عرض وجهات النظر المختلفة عند مناقشة قضايا التعليم على المستوى المدرسي والمحلي من خلال لقاءات ومجالس اجتماعات مفتوحة على المجتمع المحلي الأمر الذي يسهم في صناعة واتخاذ قرارات تعليمية رشيدة تلبي الاحتياجات الفعلية للمتعلمين المجتمع المحلي المحيط في جو تسوده الديمقراطية وشفافية وموضوعية الحوار والمناقشة التي تساعد على صدور قرار مستنير بناءً على رؤية مشتركة وخطة تعكس قيم المجتمع المدرسي والمحلي.

Relationship between school council and the: الوزاراة ***Department***

تستند المجالس المدرسية في أستراليا على أساس تشريعي يؤكد على استقلاليتها وذاتيتها ، وعلى الرغم من الحكم الذاتي المستقل إلا أن هناك علاقة شراكة بين هذه المجالس القانونية ووزارة التربية والتعليم بكل ولاية تقوم على الاحترام وتقديم الدعم والتوجيه وليس الفرض والسيطرة الأمر الذي يساعد هذه المجالس وتمكينها من اتخاذ القرارات التعليمية الواعية الرشيدة.

ج- رابطة أولياء الأمور والمواطنين:

أنشئت مجالس (روابط) أولياء الأمور والمواطنين بجميع الولايات والأقاليم لِم لها من أهمية بالغة في صنع القرار التعليمي، ويعد هذا الاتحاد من المنظمات المهمة التي تمثل أولياء أمور التلاميذ وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة ومن أهم أهدافها رفع جودة التعليم بالمدارس وزيادة وتشجيع مشاركة أولياء الأمور في إدارة شئون المدارس واستثمار موارد المجتمع المحلي في تمويل المدارس الحكومية وتقديم خدمات تعليمية مناسبة لكل التلاميذ، ويضم هذا الاتحاد كل من: والد أحد التلاميذ المقيدين بالمدرسة وعضو هيئة تدريس بالمدرسة مراجع حسابات ومدير المدرسة. *(New South Wales Department of Education, 2008,1-2)*

وتتعدد هذه المجالس على النحو التالي:

- مجلس الآباء والمواطنين بإقليم العاصمة الأسترالية *Act Council of Parents & Citizens Association*.

(The Australian Capital Territory,2008,1)

– مجلس الآباء والمواطنين بكونيزلاند *Queensland Council of Parents and Citizens Associations*

(Queensland Council of Parents and Citizens Associations,2008,2)

– اتحاد أولياء أمور التلاميذ بنيويوساوث ويلز *New South Wales Federation of Parents and Citizen's Association*

(New South Wales,2008,1)

– رابطة ولاية جنوب أستراليا للآباء والمدارس *South Australia Association of School Parents Clubs* وتم إنشائها عام ١٩٢٣

– رابطة المعلمين بشمال سيدني *Northern Sydney Regional Council of Parents & Citizens Association*

(Northern Sydney Region,2008,1)

– رابطة الآباء وأصحاب المصلحة بمدارس الولاية بتسمانيا *Tasmanian State School Parents & Friends Incorporated*

(Tasmania, 2008,4)

وبجانب أدوارها الاستشارية في صنع القرار التعليمي بأستراليا تتعدد اختصاصاتها

كهيئة مهمة للمشاركة المجتمعية على النحو التالي:

(South Australia,2008,1-3), (New South Wales,2008), (Australian Capital Territory,2008,1-2) (Victorian State Government, Parent Clubs: Purpose and Activities,2016,1-3)

- تقديم النصح والتوجيه والإرشاد لمدير المدرسة فيما يتعلق بالطلاب.
- تقديم المساعدة والمساندة للمدرسة بتقديم خدمات ومصادر مالية .
- دعم دور حق المشاركة في تعليم الأطفال بالمدارس العامة بأستراليا.
- دعم صنع القرارات التعليمية بمشاركة الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع.
- وضع الإستراتيجية المستقبلية المحلية في ضوء الاحتياجات التعليمية.
- المشاركة في تحسين نتائج الطلاب وأداء المدارس ورفع كفاءتها التعليمية.
- مواجهة التحديات التي تقابل التعليم في القرن الحادي والعشرين بالولاية.

– التأكيد على تحرير المدارس من أغلال البيروقراطية *Liberating Schools From Bureaucratic Shackles*.

– تعد هذه المجالس هي الصوت الجماعي لآباء وأمهات الأطفال في قانون المدارس الحكومية *Is the Collective Voice of Parents of Children in Act Government Schools*.

- دعم وجهات نظر أولياء الأمور في النظام المدرسي وتشجيع المناقشة التعليمية.
- توفير منتديات لمناقشة الوالدين للقضايا والمشكلات التعليمية.
- تشجيع الآباء والأمهات للترشيح للانتخابات في مجلس إدارة المدرسة.
- دعم وتشجيع مبدأ المحاسبية والمساءلة لأداء المدارس الحكومية بالولاية.
- إدخال التغييرات على قوانين التعليم (صناعة القرارات التعليمية).
- تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة الأداء المهني للمعلمين بالمدارس
- دعم تطوير وتحسين المناهج الدراسية بالمدارس وتوفير الرعاية للأطفال.
- تعزيز الصحة والرفاهية المادية للمدارس والطلاب والمعلمين.
- العمل على تحقيق المساواة لجميع الطلاب في فرص التعليم بغض النظر عن ظروفهم.
- تحديد احتياجات المجتمع من مجالات التعليم و تحسين المشاركة الفعالة للأسر والآباء والأمهات والطلاب في التعليم.

في ضوء ما سبق من اختصاصات يتضح الدور الحيوي الذي تمارسه روابط أولياء الأمور والمواطنين في دعم المشاركة المجتمعية في صناعة واتخاذ القرارات التعليمية على المستوى المحلي، وتعد هذه ترجمة فعلية للامركزية في صناعة القرارات التعليمية بأستراليا.

د- مجلس اتحاد الطلاب *Student's Council*

تلعب مجالس الطلاب أدواراً حقيقية في صنع القرار التعليمي فيما يتعلق بقضايا الطلاب، ويمثل هذا المجلس أعضاء منتخبين منه في لجنة المدرسة وكذلك عضوية الشبكة الطلابية للخدمات المجتمعية وقسم التعليم ومن بين أدوارها: *Australian Capital Territory, 2007, 15-18*

- السعي نحو توفير بيئة تعليمية مناسبة من خلال تحسين مرافق المدرسة.
- دعم الأنشطة الطلابية و توجيه الطلاب الجدد ومساعدتهم في تذليل عقباتهم

- دعم أنشطة المقاصف المدرسية لزيادة مصادر تمويل المدرسة.
- إعلان تقارير عن أداء المدرسة والمعلمين وإبراز المشكلات التعليمية. وفي ضوء ما سبق عرضه نلاحظ مدى ما تتمتع به صنع القرارات التعليمية على المستويات الإدارية بأستراليا حيث (المستوى القومي، الإقليمي، المحلي، المدرسي) نتيجة اللامركزية التي يشهدها النظام التعليمي الأسترالي

ركائز الشراكة المجتمعية في ظل الإدارة الذاتية المرتكزة إلى المدرسة في أستراليا :

لقد حدد قانون الإدارة الصادر عام ٢٠٠٤م *Administration Act 2004*

ركائز العمل من خلال الشراكة المجتمعية في المجالس المدرسية على النحو التالي:
(*Victoria Department of Education and Early Childhood Development*, 2016,8)

- العمل مع الصدق والنزاهة *act with honesty and integrity*
- التصرف بحسن نية في مصلحة المدرسة *act in good faith in the best interests of the school*

- العمل بنزاهة وحيادية *act fairly and impartially*
- استخدام المعلومات بشكل مناسب *use information appropriately*
- استخدام مناصبهم/ مواقعهم بشكل مناسب *use their position appropriately*
- التصرف بطريقة مسؤولة مالياً *act in a financially responsible manner*
- العناية الواجبة بالممارسة والاجتهاد والمهارة *exercise due care, diligence and skill*

- الامتثال للتشريعات الملزمة *comply with the appropriate legislation*
- إظهار القيادة والإشراف *demonstrate leadership and stewardship.*

٦- المحاسبية/المساءلة التعليمية في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة في أستراليا :

تدعم الإدارة المرتكزة على المدرسة تفعيل المساءلة التعليمية والتي تسمح للجمهور من أفراد المجتمع المحلي والجهات الحكومية من مراقبة وتقييم أداء المدرسة وإنجازات الطلاب وتقديمهم دراسياً وهذا ما يعرف بالمساءلة العامة *public accountability*.

(*Kimber, Megan & Ehrich, Lisa C. ,2011,197-199*)

وفي هذا السياق، جاء في إطاراً لمساءلة المدرسية **the School Accountability Framework** الصادر عن وزارة التربية والتعليم بغرب أستراليا ٢٠٠٨م ضرورة تفعيل آليات المحاسبية التعليمية.

(*Western Australia Department of Education, 2008, 1-2*)

ودعماً لتفعيل المساءلة المدرسية في مدارس ولاية غرب أستراليا، أكدت وزارة التربية والتعليم بالولاية أنه يجب أن تتضمن الخطة الإستراتيجية للمدرسة أهداف المدرسة، والأولويات، والمبادرات الرئيسية، والتدابير التي يمكن استخدامها في تقييم التقدم المحرز؛ حيث تحتاج إلى إجراءات التقييم لتزويد أفراد المجتمع المدرسي مع المعلومات ذات الصلة وذات المغزى. وفي المقابل يتبلور دور مجلس المدرسة في المراجعة بانتظام للتقدم المحرز نحو تحقيق أهداف المدرسة والمعلومات التي تم جمعها من خلال إعداد تقرير عن الأداء المدرسي السنوي.

(*Western Australia Department of Education, 2008, 2-8*)

وفي فيكتوريا أكد قانون الإصلاح التعليمي الصادر في عام ٢٠٠٦م على ترسيخ ركائز المحاسبية على النحو التالي:

(*Victorian State Government , 2016, 1-3*), (*Victorian Education and Training , Reform Act No.24L2006, 2007, 3*), (*The Parliament of Victoria , 2006, 37-47*)

- من مهام مجلس المدرسة إعداد التقارير الخاصة بالمساءلة / المحاسبية التعليمية وكذلك إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة وتحديد أهداف المدرسة وغاياتها لمدة أربع سنوات مستقبلية ومن ثم اعتماد هذه الخطة من مدير المدرسة ومجلس إدارة المدرسة.
- ومن بين أهم مهام مجلس المدرسة لتفعيل المحاسبية إعداد التقرير السنوي *School council to prepare annual report* الذي يضم بين ثناياه الأنشطة المالية، خطة المدرسة وأي قضايا تعليمية أخرى تتعلق بالأنشطة التعليمية، ومن ثم نشرها وإتاحتها للمجتمع المحلي والمدارس الأخرى دعماً للشفافية والمحاسبية المجتمعية .
صلاحيات المجلس فيما يتعلق بحسابات المراجع العام وما يتعلق بالأموال قيد تصرف

المجلس، والمجالس المدرسية مسئولة ومحاسبة أمام المجتمع المحلي وزارة التربية
والتعليم عن أداؤها. (2006,79) *The Parliament of Victoria*

المجالس التي تدعم تفعيل المحاسبية التعليمية للمدارس في أستراليا :
تأكيداً على تطبيق ثقافة المحاسبية التعليمية تم إنشاء مجموعة من المجالس من
بينها :

- مجالس حماية الحقوق (الاستحقاق) : *Merit Protection Boards*
لحماية الحقوق من بين مهامه تقديم المشورة حول مبادئ الحماية والإنصاف ليتم
تطبيقها في خدمة التعليم وفحص ومراجعة الطعون (*The Parliament of Victoria, 2006,80*)

- السلطة الفيكتورية لتقييم المناهج : *VICTORIAN CURRICULUM AND ASSESSMENT AUTHORITY*
أنشئت الهيئة الفيكتورية لتقييم المناهج بموجب قانون السلطة الفيكتوري لتقييم
المناهج الدراسية، تتابع باهتمام جودة المناهج الدراسية وتقييم المنتجات والخدمات، تقييم
إنجازات الطلاب فيما يختص بالمناهج الدراسية، مراجعة وفحص مراكز الاختبارات وغلقها إذا
خالفت التشريعات وإجراء التحقيقات- (*The Parliament of Victoria, 2006,104*
106)

أهداف المحاسبية التعليمية في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة في أستراليا :
- مراقبة وتقييم الأداء المهني والأكاديمي للمدارس.
- تقييم أداء المعلمين والموظفين ومديري المدارس وإنجازات الطلاب.
- مراقبة أوجه الصرف الخاصة بميزانية المدارس والتأكد من صرفها في مساراتها
الصحيحة.
- إعلاء روح المساءلة والشفافية والنزاهة فيما يختص بالأداء المالي والإداري والمهني
والتعليمي للمدارس.
- تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين ومديري المدارس في ظل مراقبة الأداء
باستمرار.
- مراقبة مطابقة الأداء المدرسي لمعايير الجودة والخطط الإستراتيجية المعلنة.

٧- القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في أستراليا :

لقد لعبت العوامل الثقافية لأستراليا أدواراً مباشرة أثرت بشكل أو بآخر على تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في أستراليا على النحو التالي :

العامل الجغرافي :

أستراليا هي أصغر قارة في العالم وسادس أكبر بلدان العالم تقع بين المحيطين الهندي والهادي تقع في الجزء الجنوبي من الكرة الأرضية، مساحتها ٧,٦١٧,٩٣٠ كيلو متر مربع، يحدها المحيط الهندي غرباً والهادي شرقاً ويفصلها عن آسيا بحر تيمور وعن نيوزيلندا بحر تسمان.

(*Australian Government, Geosciences Australia,2006,1-3*)

وتأسست أستراليا عام ١٧٨٨م باعتبارها مستعمرة بريطانية حصلت على استقلالها عام ١٩٠١م وهي إحدى دول الكومنولث البريطاني، وترتبط بإنجلترا حتى الآن في كثير من الجوانب وخاصة التعليمية، وتتكون من ست ولايات هي : نيو ساوث ويلز *New South Wales* وفكتوريا *Victoria* وكوينزلاند *Queensland* وجنوب أستراليا *South Australia* وغرب أستراليا *Western Australia* وتسمانيا *Tasmania*، وإقليمين : إقليم العاصمة الأسترالية *Australia Capital Territory (ACT)* والإقليم الشمالي *Northern Territory (NT)*، وتتكون منها الكومنولث الأسترالي وعاصمتها كانبرا *Canberra* (وأكبر ولايتين بالكومنولث فيكتوريا ونيو ساوث ويلز)، ويرغم مساحتها التي تربع على مساحة الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن خمسة أسداس القارة على إجمالها صحراء قاسية، ويتكدس غالبية السكان على طول الساحل من برسبان *Brisbane* إلى أدليد *Adelaide*، حيث عواصم الولايات الست وهي أدليد وپرسبان وهوربارت *Horbart* وميلبورن *Melborne* وپيرث *Perth* وسيدني *Sydney* ويمثلون ٦٠٪ من السكان، ويعيش ثلثهم في نيو ساوث ويلز وربعهم في فيكتوريا حيث المناخ أقل قسوة، أما سكان الريف فهم أقل من ١٥٪ من جملة السكان البالغ عددهم ٢٢,٥٩٦٠٠ نسمة وفقاً لتعداد مارس ٢٠١٢م . (*Australian Bureau of Statistics,2012,1-2*)

والذي تزايد ليصبح ٢٣,٠٣٢,٧ مليون نسمة وفقاً لإحصاء مارس عام ٢٠١٣م، ويتمركز معظمهم في المدن الساحلية، واللغة الرئيسية بأستراليا هي الإنجليزية والمستخدم

من معظم السكان، وحوالي ٤ مليون نسمة يتكلمون لغات غير الإنجليزية. انعكس ذلك على تمركز معظم السكان في المنطقة الجنوبية الشرقية للبلاد؛ حيث يقطن ٥٠٪ من السكان في المدن الثلاثة الكبرى (سيدني وملبورن وپرسبان. - *Lydia Mihelic Publisher, 2005, 211-214*)

وانعكس هذا التقسيم الجغرافي للولايات والأقاليم الأسترالية على أن أصبح التعليم في أستراليا مسئولية الولايات الأسترالية الست والإقليم الأستراليان كل في حدودها، حيث لا توجد سيطرة للحكومة الفيدرالية المركزية على إدارة وتنظيم التعليم بأستراليا، ويقتصر دورها في تقديم بعض الإعانات المالية للولايات على هيئة منح حتى تتمكن الولايات من تنفيذ برامجها التعليمية بصورة أفضل. ولتحقيق تكافؤ الفرص بين الولايات في توزيع الخدمات ومنها التعليمية؛ ولهذا فأستراليا ليس لها نظاماً تعليمياً واحداً. (*Skibek, M. & Connell, H., 2003, 1-7*)

العامل التاريخي:

كان السكان الأوائل من شعوب السكان الأصليين الأبوريجين الذين هاجروا القارة منذ ٦٠ ألف سنة من جنوبي شرق آسيا، عندما كانت المياه حولها ضحلة وتسمح للأفراد بالهجرة إليها بحراً، ثم ارتفعت المياه المحيطة مما عزلت هؤلاء الوافدين إليها من الاتصال بموطنهم الأصلي وأصبحوا معزولين داخل قارتهم الجديدة، وكانت هذه القارة مجهولة وكان هؤلاء المهاجرون من جامعي الثمار للعالم الخارجي حتى القرن ١٧ وصاندي الحيوانات والأسماك، ورغم أنه شعب بدوي حينئذ إلا أنه كان يتسارع في التغيير مرتبطاً بأرضه مستخدماً آتاه الحجرية، وتوائمو مع العوامل البيئية وكانت لهم سماتهم الثقافية والحضارية عندما اكتشفت من قبل الأوروبيين في أواخر القرن ١٧؛ حيث كان يوجد بالقارة وقتئذ أكثر من ٢٥٠ لغة متداولة، وهذا يعكس أنها مجتمع متنوع الثقافات منذ اكتشافها، وانقرضت هذه اللغات مع مطلع القرن ١٩ وأصبحت اللغة ثنائية أو متعددة، ومع مجيء المستوطنين الأجانب قلت أعداد الشعب الأصلي نتيجة للتطهير العرقي والإبادة الجماعية التي تعرضوا لها ووفد أول المستوطنين الأوروبيين عام ١٧٨٨م عندما أقاموا مستوطنة بريطانية.

(*Peter Reynders, 2006, 1-8*), (*Frances Peters, 2005, 31-33*)

أصبحت أستراليا دولة واحدة عندما دخلت المستعمرات المنفصلة في اتحاد فيدرالي عام ١٩٠١م، وأصبح الكومنولث الأسترالي رسمياً كدولة داخل المملكة البريطانية، ودخلت

دراسة مقارنة لمدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة *SBM* والمحاسبية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكان الإفادة منها في المملكة العربية السعودية.

أستراليا مع القوات البريطانية في الحرب العالمية الأولى والثانية، وبعد الحرب العالمية الثانية وقد إليها أعداد كبيرة من المهاجرين مما أثر ذلك على زيادة التنوع الثقافي بأستراليا والانتعاش الاقتصادي. (Andrew Barnett,2008,1-9)

وانعكس ذلك على اهتمام الدولة التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم منذ بدء السبعينيات من القرن العشرين على مستوى جميع الولايات الأسترالية بغير التوجه نحو موجة الإصلاحات التي ناشدتها السياسية العامة للدولة آنذاك شكلت على إثرها لجنة تقصي الحقائق لتقييم التعليم بالمدارس في ديسمبر ١٩٧٢م بقيادة بيتر كارمل *Peter Karmel* وأسفرت التحقيقات عن المشكلات التي تعاني منها المدارس نظراً لعدم الحرية والاستقلالية وانعدام المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية نتيجة مجموعة القيود التي تفرضها الأوضاع والسياسات المركزية آنذاك. ففي فيكتوريا تغير الاتجاه نحو نظام لامركزي للإدارة التعليمية وزيادة الحكم للمدرسة والتحول الواضح للسلطة في صنع القرارات التعليمية.

(Agustinus Bandur,2008,34)

وذلك مع صدور قانون المجالس المدرسية لعام ١٩٧٥ *the Education School Councils Act of 1975* الذي بموجبه تم انتقال السلطة من بيروقراطية الوزارة إلى المجالس المدرسية.

(Victorian Education and Training , Reform Act No.24L2006,2007,4-7), (Zajda, J.,2004,199-220)

وعليه تم تعديل قانون التعليم الفيكتوري في عام ١٩٨٣م لنقل السلطة للمجالس المدرسية، وفي عام ٢٠٠٦م أصدرت حكومة فيكتوريا قانون إصلاح التعليم والتدريب في المجالس المدرسية وتقديم أهداف ووظائف المجالس المدرسية على أساس قانوني. (

Victorian Education and Training , Reform Act No.24L2006,2007,4-7 وفي إقليم العاصمة الأسترالية *ACT* يتضح أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة منذ أن أنشأت المجالس المدرسية في جميع المدارس الحكومية. ومع صدر قانون سلطة المدارس في إقليم العاصمة *ACT* عام ١٩٧٦، وبموجبه تحولت المجالس المدرسية إلى هيئات حاكمة إلزامية. (Agustinus Bandur,2008,34)، (Zajda, J.,2004,199-220)

أنه منذ عام ١٩٩٧م والإدارة الذاتية المرتكزة إلى المدرسة *SBM* شهدت قدراً أكبر من التفويض للموارد والمسؤوليات الإدارية لقانون المدارس العامة.

(The ACT Department of Education & Training, 2004: 1-5)

وبدأت إرهابات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في ولاية جنوب أستراليا في عام ١٩٧١م عندما رفعت مذكرة إلى لجنة التحقيق برئاسة بيتر الكرمل *The Karmel Committee* أوصى فيها مدير عام التربية والتعليم *the Director General of Education (DGE)* ضرورة إنشاء المجالس المدرسية في المدارس الحكومية، كما أوصت لجنة كافيز *The Keeves Committee* في عام ١٩٨١م ضرورة التوسع التدريجي للسياسة اللامركزية والتفويض الإداري ونقل الصلاحيات للمدارس بهدف توفير مزيد من الحرية والاستقلالية للمدارس.

(Agustinus Bandur, 2008, 42-43)

وبموجب تعديل قانون التعليم الصادر عام ١٩٧٢م، والذي صدر في ١ أبريل ٢٠٠٧م، أصبح هناك أساساً قانونياً للمجالس المدرسية بجنوب أستراليا.

(South Australia Department of Education and Children's Services 2008, 4-6)

ولم تكن إدارة التعليم بولاية كوينزلاند بمعزل عن باقي الولايات الأسترالية؛ حيث استندت التطورات في الإدارة الذاتية للمدرسة بكوينزلاند على قانون التعليم لعام ٢٠٠٦م وتفعيل المجالس المدرسية لتحسين الفاعلية المدرسية وتحسين نتائج تعلم الطلاب ودعم التوجه الاستراتيجي للمدرسة.

(Queensland Department of Education , Training and Arts, 2008, 4-7)

والمنتبع للتطور التاريخي لنظام التعليم في ولاية نيوساوث ويلز يلاحظ أن وزارة التربية والتعليم بالولاية أصدرت ورقة عمل للمناقشة حول ضرورة تفعيل المشاركة المجتمعية واللامركزية في نظم التعليم وفي عام ١٩٨٨م وأوصى التقرير بضرورة إنشاء المجالس المدرسية مع تمثيل المجتمع المحلي فيه. (Gamage, D.T., 2007, 12-13)

وعرفت غرب أستراليا مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة *SBM* في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين ١٩٨٠م بغرض تحسين المدارس ورفع كفاءتها التعليمية وتحقيق مزيد من الاستقلالية للمدارس (Western Australia Department of Education, 1999, 1-4)

4)

في ضوء ما سبق يتضح التأصيل التاريخي لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية عندما تعالت الأصوات ونتائج التقارير العلمية في أستراليا منذ مطلع السبعينيات من القرن العشرين والتحول السياسي نحو تفعيل اللامركزية في الإدارة التعليمية ونقل الصلاحيات الإدارية والمالية من المستويات الإدارية العليا ممثلة في الحكومة المركزية ووزارة التربية والتعليم المركزية وكذلك من المستويات الإقليمية إلى المستويات المحلية والمدرسية.

• العامل الاقتصادي:

تمتلك أستراليا نموذجاً ناجحاً من الاقتصاد الرأسمالي الغربي، ولهذا تُعد من الدول المتقدمة، التي أخذت المركز الثالث عشر في التقدم الاقتصادي وتحتل المركز السادس عشر في تصنيف مؤشر التنافس العالمي عام ٢٠١٠ - ٢٠١١ م للمنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum, 2010, 73-74)

فضلاً عن تصنيف أستراليا في مراكز عالية في العديد من التصنيفات العالمية مثل: التنمية البشرية وجودة الحياة والرعاية الصحية والعمر المتوقع والتعليم العام والحرية الاقتصادية وحماية الحريات المدنية والحقوق السياسية إذ تعتبر أستراليا الأولى في معيار جودة المعيشة خارج أوروبا، وبلغ الناتج المحلي لأستراليا ١,٥٢١ تريليون دولار أمريكي لعام ٢٠١٢ م وفقاً لمؤشرات البنك الدولي، ولهذا تُعد أستراليا الدول عالية الدخل وفقاً لتصنيف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وبلغ نصيب الفرد من إجمالي الدخل القومي ٥٩,٥٧٠ دولار عام ٢٠١٢ م (Australian Government, Geosciences Australia, 2006, 1-3)

حيث أضحت أستراليا سوق اقتصادي غربي مزدهر يهيمن عليه قطاع الخدمات ٦٨% من إجمالي الدخل القومي، فهي دولة غنية بثروتها الحيوانية حيث تشتهر بسهولة الوسطى بأنها من أكثر الأقاليم في العالم تربيةً للأغنام وكذلك تقوم بتربية الأبقار مما ترتب عليه ازدهار في جميع الصناعات الخاصة بالإنتاج الحيواني فنتج أستراليا اللحوم والألبان والجلود، فضلاً عن شهرتها بالثروات المعدنية العديدة مثل الذهب والرصاص والحديد والفحم، كما يوجد بها عدد من الصناعات الثقيلة والتي تتركز في نيوساوث ويلز مثل صناعة السيارات وبناء السفن وأصبح معدل البطالة في أستراليا عند ٥,٨ وفقاً لإحصاء نوفمبر ٢٠١٣ م.

(*Australian Bureau of Statistics ,2013,1-2*),(*Australian Bureau of Statistics ,2013,1*)

فأصبحت أستراليا من أعلى دول منظمة التعاون في الميدان الاقتصادي، ويرجع الأداء الاقتصادي القوي لأستراليا إلى العوامل التالية: (*Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD),2007,4-7*)

- تعد أستراليا في السوق العالمية مصدراً للخامات والمنتجات الحيوانية والزراعية .
- أستراليا دولة غنية بالموارد الطبيعية ومزدهرة اقتصادياً في مجال السلع الأساسية.
- القوى العاملة الأسترالية مدربة ومتعلمة تعليماً جيداً ذا جودة عالية.
- الإصلاحات الهيكلية التي كانت سبباً في افتتاح الاستثمار والمنافسة أمام الاقتصاد الأسترالي و زيادة الإنتاجية واستقرار الاقتصاد الكلي.

وساعد هذا الانتعاش الاقتصادي الأسترالي على تقدم التعليم الذي أدى بدوره إلى الإسهام بفاعلية في إدارة عجلة التنمية الاقتصادية والاتجاه نحو توسيع قادة الشراكة المجتمعية في التعليم التي تساعد بدورها في التعرف على احتياجات ومتطلبات سوق العمل من التعليم و صناعة القرارات التعليمية التي تخدم النمو الاقتصادي الأسترالي (*Australian Bureau of Statistics,2005,30-31*)

واحتلت أستراليا المكانة الأولى في قائمة الصادرات وهي غنية بأنواع مختلفة من مصادر الطاقة ويعد الفحم والنفط المصدرين الرئيسيين لتوليد الطاقة مما جعلها من الدول الرأسمالية في العالم نظراً لنموها الاقتصادي الذي انعكس بالضرورة على تبني موجات الإصلاح التعليمي والتوجه نحو تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم وتطبيق المداخل الحديثة في عملية الإصلاح ومن بينها مدخل الإدارة الذاتية للمدرسية ومنح المدارس والمجالس المدرسية صلاحيات واسعة في الإدارة المالية للمدارس.

العامل الاجتماعي:

تعد أستراليا مجتمع شمولي ومتسامح يتألف من مواطنين ذوي خلفيات متعددة، فأستراليا مجتمع متعدد الثقافات وهي مجتمع منسجم متطور مفتوح على العالم الخارجي بحكم تكوينه؛ لذا فهو مجتمع متعدد العرقيات؛ حيث يرجع أصل السكان إلى السكان الأصليين الأبورجنيال *Aboriginal* والذي وصل عددهم وفقاً لإحصاء عام ٢٠٠٦م إلى ٥١٧,٢٠٠ نسمة من جملة السكان (*Australian Bureau of Statistics ,2007,1-2*)

ويرجع التنوع الثقافي واللغوي والعرقي الذي في أستراليا حالياً إلى الهجرات المتتالية إلى القارة الأسترالية منذ اكتشافها من إندونيسيا وإيطاليا واليابان وآسيا وتركيا والصين وبريطانيا وأيرلندا؛ حيث شهدت أستراليا التوسع في الهجرات إليها من بلدان العالم المختلفة خاصة بعد تخليها عن سياسات التمييز العنصري في منتصف السبعينيات من القرن العشرين، الأمر الذي ساعد على تعدد الأجناس واللغات والديانات والذي كان له أثر مباشر على التعليم الأسترالي.

(David Hampshire,2005,174), (Lan Keeby,2004,112)

الذي لم يفرق بين جنس وآخر في توفير فرص التعليم؛ حيث حرصت السياسة التعليمية الأسترالية على إتاحة فرص التعليم لجميع السكان سواء الأصليين أو المهاجرون، وانتشرت مجالس الآباء والمواطنين لخدمة الطلاب بجميع جنسياتهم، فلا توجد ديانة رسمية في أستراليا وإنما يمكن القول: أن الديانة المسيحية تحتل المرتبة الأولى لمعظم السكان إذ يدين بها حوالي ٦٤% من الأستراليين أما باقي السكان فيدينون بديانات أخرى غير المسيحية مثل الإسلامية واليهودية والبوذية والهندوسية ويمثلون حوالي ٦% من جملة السكان والنسبة الباقية من السكان لا ديانة لهم (Australian Bureau of Statistics ,2013,2-3)

ويتضح من ذلك أن عدد المسيحيين بالمجتمع الأسترالي كبيراً جداً فهي الديانة الأولى في أستراليا وللكنائس فيها دوراً بارزاً في رسم ملامح السياسة التعليمية وإنشاء العديد من مراكز خدمات رعاية الطفولة المبكرة ورياض الأطفال ، ويشهد المجتمع الأسترالي تسامحاً دينياً ملحوظاً الأمر الذي انعكس على التعليم وإدارته، فلا يوجد بالمجتمع الأسترالي تحيز ديني في المؤسسات التعليمية أو السلطات التعليمية على مستوى الولايات والمحليات كما تلعب اللغة بالمجتمع الأسترالي دوراً بارزاً في تحقيق التنوع الثقافي الذي يتسم به ذلك المجتمع، واللغة الإنجليزية هي اللغة الأكثر استخداماً بين الشعب الأسترالي؛ إذ يتحدث بها أكثر من ٧٩% من جملة السكان وفقاً لتقدير عام ٢٠١٠م، في حين يتحدث النسبة الباقية من السكان لغات أخرى (Australian Bureau of Statistics ,2013,2-3),
(Australian Bureau of Statistics , Australian Overall Claim More Than 250 Ancestries ,2013,3)

ويتميز المجتمع الأسترالي بالتحضر والتميز يسعى إلى تكثيف الجهود لرفع جودة التعليم وتحقيق الفرص التعليمية المتكافئة أمام جميع الأفراد بغض النظر عن الخلفية الثقافية أو الدينية أو العرقية للأفراد وينعكس ذلك في الدعم الذي تقدمه حكومة الكومنولث للولايات لتحقيق تكافؤ الفرص .

• العامل السياسي:

أستراليا دولة فيدرالية ديمقراطية برلمانية تقسم إدارياً وفقاً لقانون التقسيمات الإدارية إلى ست ولايات وهي: نيوساوث ويلز، وكوينزلاند، وجنوب أستراليا، وتسمانيا، وفيكتوريا، وأستراليا الغربية إضافة إلى إقليمين هما: إقليم العاصمة الأسترالية، والإقليم الشمالي، فضلاً عن المناطق التابعة لأستراليا، فأستراليا دولة تعتمد على النظام التشريعي *Legal System* الذي يتفق مع القانون الإنجليزي العام، فتتولى الملكة إليزابيث الثانية رئاسة الدولة ويكفل لها الدستور تعيين الحاكم العام وله اختصاصات واسعة في صنع القرارات التعليمية من خلال تعيينه لأعضاء المجلس التنفيذي وتعيين الوزراء ومنها وزراء التعليم بالولايات وإقرار القوانين العامة للتعليم بعد موافقة البرلمان عليها؛ حيث ترسم السياسة العامة لأستراليا من خلال الهيئة التنفيذية والهيئة التشريعية.

❖ الهيئة التنفيذية:

تضم الهيئة التنفيذية في أستراليا ما يلي: (Australian Government, D F A T,2007,1-7)

أ- رئيس الدولة: ملكة المملكة المتحدة ويمثلها في أستراليا الحاكم العام.

ب- رئيس الحكومة: هو رئيس مجلس الوزراء

ج- مجلس الوزراء: يختار الحاكم العام أعضاء مجلس الوزراء، من أعضاء البرلمان

د- الانتخابات: نظم الحكم في أستراليا ملكي وراثي، وتعين الملكة الحاكم العام في أستراليا عقب الانتخابات التشريعية، ويعين الحاكم العام عادة زعيم الأغلبية، سواء كان حزبياً أو ائتلافياً، رئيساً للوزراء لفترة ثلاث سنوات.

❖ الهيئة التشريعية:

يتكون البرلمان الفيدرالي من مجلسين تشريعيين:

(*Commonwealth of Australia, 2010, 1*), (*Commonwealth of Australia, 2013, 124*)

أ- مجلس الشيوخ *The Senate*: والذي يتكون من ٧٦ مقعداً ويتم تعيين عضوان من كل ولاية، وعددهم ١٢ عضواً واثنان من كل إقليم يتم اختيارهم كل ثلاث سنوات بالتصويت المباشر لكي يكملوا ست سنوات.

ب- مجلس النواب *House of Representatives*: ويتم انتخاب أعضاؤه بالتصويت المباشر على أساس التمثيل النسبي ليكمل ثلاث سنوات، ويمثل كل ولاية على الأقل خمس أعضاء ويتكون المجلس من ١٤٨ مقعداً.

كما تلعب الأحزاب السياسية *Political Parties* دوراً مهماً في رسم ملامح السياسة التعليمية، ومن بين هذه الأحزاب: الحزب الديمقراطي الاشتراكي، حزب العمال، حزب الخضر، الحزب الليبرالي وهو حزب الأغلبية في المجلس، الحزب الأحادي القومي، فضلاً عن مجموعات الضغط السياسي المتمثلة في حزب العمال الديمقراطي الأسترالي وحركة السلام ونزع السلاح النووي.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن النظام السياسي الأسترالي يمنح لحكومات الولايات والأقاليم الاستقلال الإداري التام دون أي تدخل في الشؤون الداخلية من قبل حكومة الكومنولث، ويقتصر دورها في تقديم الدعم المالي والفني وتوفير الخدمات للولايات، فضلاً عن اهتمامها بالشؤون الخارجية والعامة للبلاد وانعكس هذا النظام على التوجه اللامركزي في إدارة التعليم.

ثالثاً: ملامح الإدارة المرتكزة إلى المدرسة *SBM* والمحاسبية في الولايات المتحدة

الأمريكية في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها

١- نشأة وتطور الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية:

شهد المجتمع الأمريكي منذ الستينيات من القرن العشرين محاولات عديدة لدعم مبادئ الديمقراطية في توسيع مساحة المشاركة في صنع القرارات التعليمية على المستوى المحلي، وبموجبها منحت السلطات التعليمية المحلية قدراً كبيراً من الصلاحيات والمسئوليات

في إدارة التعليم. وفي منتصف السبعينيات ومطلع الثمانينات هيمن التوجه التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية نحو فعالية المدارس لتحقيق التفوق الدراسي للطلاب خاصة بعد صدور تقرير أمة في خطر *Nation at Risk* الصادر نتيجة تقييم أداء الطلاب وتحصيلهم في القراءة والكتابة والعلوم والرياضيات الأمر الذي دعا إلى ضرورة البحث عن مداخل وآليات جديدة تدفع بتحسين الفعالية في المدارس من أجل الارتقاء بمستوى أداء الطلاب التحصيلي استجابةً لتقرير أمة في خطر (Marphy, J.,1997,3)

وفي عام ١٩٨٤م صدر قانون تحسين التعليم في ولاية كارولينا الجنوبية حيث تضمن سبعة عناصر أساسية تؤثر على سير المدارس وتحسين التعليم *The Education Improvement Act 1984* وفي عام ١٩٨٥م صدر قانون الإصلاح التعليمي في ولاية إلينوى الذي أسند مسؤولية تحسين المدارس إلى المجالس التعليمية المحلية. *The State of Illinois Enacted its School Reform Act in 1985 Providing for the Man Adatory Local School Improvement Councils (LSICS).*

(Gamage, D. T.,1996,5)

وساعدت هذه القوانين الصادرة بعد تقرير أمة في خطر على انتشار البحوث والدراسات التي تناولت خصائص المدارس الفعالة *Effective Schools*، الأمر الذي دعم تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة (*SBM*) في العديد من الولايات كما في ولاية شيكاغو وفلوريدا وفيرجينيا ونيويورك ونيوجرسي ولوس أنجلوس وكنتاكي وماريلاند وتكساس وسينسيناتي وكالورينا الجنوبية وإيلينوى، وتلازم انتشار تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة صدر قانون إصلاح المدرسة عام ١٩٨٨م: *The School Reform Act 1988*.

(Rowan, B.,2002,283-284)

وفي عام ١٩٨٩م تم تقاسم عملية صنع القرار في ولاية لوس أنجلوس تمهيداً لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة. *Shared Decision-Making Commenced in 1989, while Full (SBM) Came Only After Xperience and Planning Reached the Required Level in the First Stage.* وهكذا نلاحظ أن الفترة من ١٩٨٦ إلى عام ١٩٩٠م شهدت توسعاً ملحوظاً لتعميم ونشر فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة (*SBM*) في معظم الولايات التي وصل عددها عشرين ولاية، وأصدرت ولايات أخرى مبادرة

تعميم مدارس الميثاق *Shorter Schools* التي تطبق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة. (Brian J. Caldwell, 2005)

حيث أصبحت مبادرة الإدارة الذاتية للمدرسة هدفاً للإصلاح التعليمي القائم على اللامركزية لتعزيز الرقابة وضمان جودة التعليم من خلال تقنيات الإدارة - *The School-Based Management Imitative in the Earle 1990s, the Aims of the Government's Decentralization Reform* لتصبح بهذا الإدارة الذاتية للمدرسة أداة لتحسين الفعالية المدرسية وتحسين مخرجات التعليم وأداة للإصلاح التعليمي، وأصبحت الولايات المتحدة الأمريكية تقدم بعض الأمثلة للديمقراطية والإدارة الذاتية للمدارس من قبل المعلمين *The United States Also Provides Some Examples of Democratic Self-Management of Schools by Teachers* وإعادة توزيع السلطة داخل المدرسة وبين أعضاء هيئة التدريس ودعم مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي والمحلى في صنع القرار التعليمي، والقرارات المتعلقة ببرامج المدارس التعليمية (Richard Hatcher, 2009, 2), (David L. Jane, 1989, 45-46), (Wohlstetter Priscilla and Others, 1999, 2)

ولهذا تزايدت المطالبة بتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية كاستراتيجية للإصلاح التعليمي عام ١٩٩٣م إلى أن أصبح هناك أكثر من ٤٤ ولاية تمارس شكلاً من أشكال الإدارة الذاتية للمدرسة (*SBM*) وتفعيل وزيادة الممارسات الديمقراطية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي. (Leithood, Kenneth, 1998, 325-326)

ومع بداية عام ١٩٩٤م انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية فكرة مدارس المستقبل لمساعدة جميع المدارس للانتقال إلى تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة (*SMB*)، وعززت الاتجاه لمديري المدارس وتوسيع صلاحياتهم. ومع بداية عام ١٩٩٥م قد وضعت ولاية نيوجرسي إطاراً لوصف عناصر الإدارة الذاتية للمدرسة التي أكدت على: (New Jersey Department of Education, 2000, 2-3)

- أن أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم هم المسئولين عن صنع القرار التعليمي في المدارس.

- وحددت اللوائح التي تحكم عملية صنع القرار المحلي وكيفية تطبيق دعم نظام المسائلة التعليمية في المدارس.
 - تفعيل دور الآباء والمعلمين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي ومديري المدارس في إدارة المدرسة ذاتياً ومشاركتهم في صنع القرارات التعليمية والمالية بالمدرسة.
- ومع عام ١٩٩٨م بدأت الإصلاحات التعليمية في المدارس في ولاية نيوجرسي تبلغ ذروتها عندما دعت المحكمة العليا في الولاية إلى تنفيذ الإصلاحات بتشكيل فرق إدارة المدرسة *School Management Teams* بهدف ضمان مشاركة الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي والموظفين والمديرين في صنع القرار على مستوى المدرسة وتطوير ثقافة المساءلة والتعاون والالتزام.

(Elain M. Walker,2000,1)

ومع بداية عام ١٩٩٩م أصدر الكونجرس الأمريكي قانون إصلاح المدرسة الشاملة الذي أكد على استقلال المدارس ذاتياً ومحلياً (The World Bank, 2009,9)

وعلى إثر هذه الإصلاحات تزايدت شعبية الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية لنجاحها في تفعيل الكفاءة والفاعلية المدرسية كإستراتيجية من إستراتيجيات الإصلاح التعليمي والتي تسهم بشكل مباشر في تمكين الآباء والأمهات وأفراد المجتمع المحلي والمعلمين ومديري المدارس من المشاركة الفعالة في إدارة المدارس وتحديد احتياجاتها وأولوياتها وتخصيص ميزانياتها وتطوير مناهجها وصنع قراراتها التعليمية والمالية من خلال المشاركة المجتمعية المحلية بهدف زيادة وتحسين فعالية أداء المدارس ورفع مستوى أداء المعلمين ومواكبة التطور والمنافسة في السوق العالمية.

(The World Bank,2007,3-6), (Fasih, T. and Partrinos, H.,2006,4-5)

٢- مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية:

لقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية العديد من الإصلاحات التعليمية منذ الستينيات من القرن العشرين، حيث كانت هناك محاولات عدة لزيادة عملية توسيع رقعة المشاركة واللامركزية في صناعة القرارات التعليمية على المستوى المحلي والمدرسي ومنح وتفويض السلطات والصلاحيات الواسعة للمجتمع المحلي في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية.

فظهرت بالولايات المتحدة الأمريكية جملة من الإصلاحات وتتضمن نوعان أساسيان هما:

(Murphy, J.,1997,39)

- الإصلاح الأول: اللامركزية الإدارية *Administrative Decentralization* حيث
التحول اللامركزي في السلطات التعليمية المحلية وتوسيع الصلاحيات والسلطات المحلية والمجالس المدرسية.
- الإدارة المستندة على الموقع: (الإدارة الذاتية للمدرسة) وهو الهيكل الذي يُمكن الآباء
والمعلمين ومديري المدارس في كل مدرسة بناء على تحديد أولوياتها إلى تخصيص ميزانياتها تبعاً لذلك لتشكيل مناهجها الدراسية وتعيين وفل الأفراد وسلطة صنع القرار محلياً ومدرسياً.
- وفي ضوء هذه الإصلاحات بزرت ملامح ومفاهيم الإدارة الذاتية المدرسية في الولايات المتحدة لتتضمن المفاهيم التالية: (Cook, Thomas, D., 2007, 2-5)
- من بين مفاهيم الإدارة الذاتية لمدرسة *School-Based Management*، أو ما يعرف بالمدرسة المرتكزة على الإدارة (القيادة) *School-Based Leadership*.
- أو الإدارة اللامركزية *Administrative Decentralization*، وتعرف أيضاً في بعض الولايات المتحدة المستندة على صنع القرارات *School-Based Decision Making*.
- وتضمنت مفاهيم الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية مفاهيم مدارس المستقبل *Tomorrow's Schools*، ومدارس الميثاق *Charter Schools*.
- وتعتبر الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية هي نقل مستويات السلطة والصلاحيات إلى المدرسة ذاتها بما تتضمنه عملية صناعة واتخاذ القرارات التعليمية بمشاركة مديري المدارس والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي وأولياء أمور التلاميذ والطلاب أحياناً، بشكلي ضمن مشاركة الآباء والمجتمع المحلي في إدارة المدارس. (Fiske, E., 1996, 2)
- وهذا ما حرصت عليه التغييرات والإصلاحات التعليمية الأمريكية لضمان تحويل الرقابة المركزية بالمكاتب التعليمية بالولايات والمناطق إلى المدرسة ذاتها وإلى أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم أمثال: مديري المدارس، المعلمين، الآباء، أعضاء المجتمع المحلي، الطلاب أنفسهم وما يرتبط بذلك من تحول لسلطة صناعة القرارات التعليمية إلى المستوى المدرسي الإجرائي وضمان مشاركة جميع العاملين وأصحاب المصلحة في صنع القرار

التعليمي بالمدرسة، وما يتبع ذلك من إعادة توزيع للسلطة في المدارس. وهذا ما أكدت عليه اللامركزية الأمريكية التي تعنى تسليم بعض مقدار السلطة الإدارية أو المسؤولية إلى مستويات أدنى والتحول من البيروقراطية والديكتاتورية إلى الديمقراطية وتوسيع اختصاصات سلطات الحكم المحلي والمدارس، وهكذا ارتبط مفهوم اللامركزية بالإدارة الذاتية للمدارس (*SBM*) في الولايات المتحدة الأمريكية ومفهوم المدارس الفعالة *Effective Schools*.

وفي ضوء ذلك عُرِفَت الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها «المدارس التي تدير نفسها بنفسها في ضوء اللامركزية على مستوى المدرسي وتتمتع باختصاصات واسعة وسلطة اتخاذ القرارات المتصلة بتخصيص الموارد» .

A Self Managing School as one for Which there has Been Significant and Consistent Decentralization to the School Level of Authority to Make Decision Related to the Allocation of Resources.

(Di Groplo, E.,2006,2), (Candoli, I.C.,1995,6)

وتتضمن الموارد هذه (المعرفة والتكنولوجيا والسلطة والموارد البشرية والمالية): ويقصد بالإدارة الذاتية للمدرسة منح المدارس المزيد من الاستقلال الذاتي في إدارة مواردها وتفعيل المساءلة عن نتائج الطلاب من جانب المعلمين والنظام المدرسي. (Candoli, I.C.,1995,6)

وتعرف الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية «بأنها شكلاً من أشكال اللامركزية التي تحدد المدرسة الفردية (المستقلة) وتجعلها وحدة من الوحدات الأساسية للتطوير والتي تعتمد على إعادة توزيع سلطة صنع القرار والتي تُعد ضرورة من ضرورات التطوير والتحسين» . *SBM as a Form of Decentralization that Identifies the Individual School as the Primary Unit of Improvement and Relies on the Redistribution of Means Through Which Improvements Might be Stimulated and Sustained.*

(Malen, B. Ogawa, R.T., Kranz J.,1990,1), (Bardhan Pranab and Dilp Mookherige,2009,113-114)

ويعرف *David* الإدارة الذاتية للمدرسة (المدرسة المستندة على الإدارة) *SBM* هي شكل جديد يهدف إلى إصلاح نظام الإدارة التي تسعى إلى تغيير ميزان السلطة بين المدارس والولايات والدولة (الوزارة) وإتاحة الفرص للمدارس لتحقيق الاستقلالية للمدارس ودعم المساءلة (المحاسبية) للولاية والآخرين، وتوسيع قاعدة صنع القرار سواء داخل

دراسة مقارنة لمدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة *SBM* والمحاسبية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكان الإفادة منها في المملكة العربية السعودية.

المدرسة أو المجتمع الأكبر وجعل الديمقراطية القرار هي الغاية في حد ذاتها. فالإدارة الذاتية للمدرسة *SBM* هي أسلوب للإصلاح الإداري لجعل المدارس أكثر كفاءة وفاعلية، (David, J.,1990,6-7)

وهكذا أصبحت الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية كما في كثير من دول العالم المتقدم مدخلاً ووسيلة لزيادة كفاءة وفعالية المدارس *Effectiveness of School Efficiency* والتي تؤدي إلى زيادة المسائلة (المحاسبية) للآباء وأرباب العمل والمجتمع الأوسع والآليات لإجراء عمليات التفتيش ومساءلة المدارس ونشر سجلات وإنجازات الطلاب.

ويقصد بالإدارة الذاتية للمدرسة *SBM* هي صيغة يحركها تخصيص الموارد في كل مدرسة *Formula-Driven Resource Allocations to Each School*، وهي أيضاً تمكن مجلس المدرسة في كل مدرسة لتوظيف وعزل المعلمين والموظفين *Empowering a Board of Governors at Each School to Hire and Fire Staff and Teacher*

(Wirth, G.M., 1991,3)

وبهذا أصبحت الإدارة الذاتية للمدرسة مدخلاً لتحديد الأولويات في كل مدرسة وللإنفاق من مخصصاتها *Setting Priorities at each School Site for Spending its Allocation* ومدخلاً لتوفير المعلومات لأولياء الأمور عن أداء المدرسة *Provision of in Formation to Parents on the School's Performance*

وعرفت الإدارة الذاتية للمدرسة بالولايات المتحدة الأمريكية أيضاً بأنها: «اللامركزية التي يتم من خلالها نقل المسؤولية لمديري المدارس والمعلمين والآباء والطلاب أحياناً وغيرهم من أعضاء المجتمع المدرسي والجهات الفاعلة على مستوى المدرسة».

School-Based Management (SMB) is the Decentralization of Levels of Authority to the School Level, Responsibility and Decision-making Over School Operations is Transferred to Principals, Teachers, Parents, Sometimes Students, and Other School Community Members, the School Level.

(The World Bank,2011,1), (Felipe Barrera and Others,2009,15-16),(Brian Caldwell, J.,2005,3)

وفي ضوء ذلك أصبحت الإدارة الذاتية للمدرسة (*SBM*) شكلاً من أشكال اللامركزية تكون فيها المدرسة الوحدة الأساسية للتحسين التي تعتمد على إعادة توزيع السلطة وصنع القرار التعليمي.

(Brian Caldwell, J.,2005,3), Lucrecia, Santibanez,2006,5-6)

وساعد تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة كإستراتيجية للإصلاح التعليمي والإداري على جودة وفعالية المدارس وكفاءة أداء المعلمين وزيادة مستوى تحصيل الطلاب وتوفير المناخ الملائم للإبداع والابتكار والمشاركة المجتمعية في إدارة التعليم على المستوى المحلي، وإتاحة الفرص الكافية للمعلمين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي والطلاب في رسم السياسة التعليمية وصناعة القرارات التعليمية والمالية على مستوى المدارس، ودعم الشفافية في نظام المحاسبية التعليمية وتقييم الأداء.

٣- أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية:

تشترك فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية من فلسفة المجتمع الأمريكي التي تؤمن بالديمقراطية والشراكة المجتمعية والإيمان المطلق بدور الآباء والأمهات في تعليم أبنائهم وتفعيل دور أعضاء المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم أمثال (مدراء المدارس، والمعلمين، وأعضاء المجتمع المحلي، والطلاب أحياناً، وأولياء الأمور) في تحسين جودة الخدمات التعليمية والارتقاء بأداء المعلمين ورفع كفاءة التدريس ورفع مستوى أداء الطلاب وضمان جودة مخرجات التعليم ومنح المدرسة السلطة الكاملة في إدارة نفسها إدارة ذاتية ومزيداً من الرقابة الذاتية على أداء المدرسة والمعلمين وتقييم أداء وتحصيل الطلاب.

وفي ضوء ذلك تتحدد أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية على

النحو التالي:

١- (The World Bank,2008,2-5),(Lewis, M,2006,17), (Leithwood, (K., and Teresa Menzies,1998,325), (Cook, T. D. ,2007,12),(The World (Brian Caldwell. J,2005,5) (Bank,2007,2),)

٢- نقل المسؤولية والسلطة لمدراء المدارس والمعلمين.

٣- الارتقاء بجودة العملية التعليمية في المدارس والارتقاء بمستوى أداء المعلمين والطلاب.

٤- تحسين الإدارة المدرسية والقيادة التعليمية.

Improved School Management and Educational Leadership.

٥- تحسين مخرجات (نتائج الطلاب) *Improved Student Outcome*

٦- تحسين فعالية القرارات التعليمية في المدرسة.

An Improvement in the Effectiveness of Decisions Related to Education in School.

٧- تقديم استخدام أكثر كفاءة للموارد.

Provision of a More Efficient Use of Resources

٨- تعزيز سلطة الآباء والمجتمعات المحلية في تحقيق اللامركزية في صنع القرار على مستوى المدرس المحلي.

٩- تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب.

Improving Students Academic Performance.

١٠- زيادة استقلال المدارس وإدارتها ذاتياً. *Increased School Autonomy.*

١١- زيادة الاستجابة للاحتياجات المحلية.

١٢- إتاحة الفرصة للسلطات المحلية والمدارس للحكم الذاتي (الاستقلال الذاتي) لتحديد محتوى مناهجها وتخصيص وإدارة مواردها والارتقاء بمستوى أداء الطلاب في الاختبارات الدولية .

Empowering Principals and Teachers, Strengthening Their Professional Motivation

١٤- دعم تطبيق مدخل المساءلة (المحاسبية) التعليمية لقياس أداء المدارس من خلال المراقبة الشعبية (المجتمعية).

١٥- إتاحة الفرصة لأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في تحسين الخدمات التعليمية وصنع القرار التعليمي وإدارة المدارس .

١٦- (Cook, T. D., 2007,12)

Making Budgetary Decision.

١٨- تمكين المعلمين وإشراك أعضاء المجتمع المحلي في إدارة المدارس.

- ١٩- زيادة الفاعلية في الإدارة المدرسية من خلال توسيع رقعة المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية.
- ٢٠- السماح للمزيد من التنوع في البرامج التعليمية والخدمات وتمكين المدارس من تحسين الأداء على نحو أفضل بمشاركة الطلاب وأولياء الأمور على نحو أفضل. (Peter Coleman,1984,26)
- تسهيل مشاركة الموظفين (الأعضاء) في صنع القرارات التعليمية والالتزام بتحسين المدرسة (Duke, D. L, Showers, B.K, 1985,14)
- ٢١- زيادة المساءلة لمديري المدارس عن فعالية المدرسة. *To Increase the Accountability of School Administrators for School Effectiveness.*
- ٢٢- منح المدارس الحرية في تحديد ميزانياتها وتحديد أوجه الإنفاق والصرف والتحول إلى جودة المدرسة.
- ٢٣- العمل على تحسين المدارس وإعطاء الحرية للمديرين. *Improving Schools Freeing Principals.*
- (Goodlad, J. I.,1987,6),(Leithood, K. A. and Montgomery D.,1987,309-310)
- ٢٤- تحقيق قدر أكبر من المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات. *Flexibility, Speed of Decision-Making.*
- ٢٥- التقليل من البيروقراطية. *Less Bureaucracy.*
- ٢٦- توسيع قاعدة مشاركة الآباء ومجالس المدارس المجالس المحلية. *Involvement of Parents and School Boards/ Councils.*(Borman, G. D. G.M. Hewes, and S.Brown, 2002,4)
- ٢٧- إدارة الموارد على مستوى المدرسة وليس على المستوى المركزي. *Management of Resources at the School Level Rather than at a System or Centralized Level.*
- ٢٨- الرقابة على الميزانية التي تعد من صميم قلب عمل الإدارة الذاتية للمدرسة. *Control Over the Budget is Considered at the Heart of (SBM)*
- ٢٩- إعادة هيكلة الإدارة المدرسية. *Restructuring School Governance.*

- ٣٠- **Defining of Roles and the Hiring and Development of Staff.** (Sawada, Y. and A. B. Ragatz,2005,2)
- ٣١- **Schools are Given Control Over the Curriculum as Part of School-Based Management.**
- ٣٢- **Staff Determine their Own Professional Development.** (Priscilla Whoistetter and Others, 1997,1-3)
- ٣٣- **In SBM Indicated that Principals Report Greater Job Satisfaction.**
- ٣٤- **Raising Student Performance by Improving Academic Standards.** (Gamage, D.T, 1996,3)
- ٣٥- **الأعمال.** (Au-Duhou,1999,46-47)
- ٣٦- **Creating More Effective Partnerships Among Schools, Parents, Communities, and Business People**
- ٣٦- **انتقال السلطة إلى المدرسة والمشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية لإنشاء المزيد من المدارس الفعالة التي أصبحت الهدف الرئيس للإصلاح.**
- ٣٦- **Devolution of Authority to School Level and Community Participation.**
- ٣٧- **تفعيل عملية التفويض الإداري على مستوى المدرسة الذي يسمح بإيجاد فرص كافية للابتكار والتجديد في العمل الإداري من خلال المشاركة الجماعية وديمقراطية الأداء الإداري.** (Rowan, B., E.Camburn and C. Barnes,2004,2)
- ٣٨- **تحسين جودة أداء التدريس والتعليم في المدرسة لضمان جودة المخرجات التعليمية من المدرسة.** (De Grauwe, A.,2010,2670-2671)

٤ - المجالس المدرسية المحلية للمدارس ذاتية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية:

تعتبر المجالس المدرسية سمة وجزء لا يتجزأ من نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية منذ ما يقرب من ١٠٠ عام، وتُعد المجالس المدرسية هي الهيئات الديمقراطية القادرة على تمثيل المواطنين في اتخاذ القرارات التعليمية المحلية وعلى المستوى المدرسي. فالمجالس المدرسية الأمريكية هي هيئة منتخبة ديمقراطياً التي تهدف إلى تمثيل مصالح المجتمع فيما يتعلق بقضايا وبشئون التعليم، ومجلس المدرسة الأمريكية هو رمز للسيطرة المحلية على التعليم العام من خلال توفير منتدى للوصول لمناقشة قضايا التعليم التي تؤثر على المجتمعات المحلية. وقد وُصفت المجالس المدرسية المحلية باعتبارها الركيزة الأساسية التاريخية لإدارة التعليم الأمريكي في مجتمع متنوع الثقافات.

Local School Boards have Been Described as a Historic Linchpin of American Educational Governance, in a Divers Society With a Multiplicity of Cultures.

(Joseph Beckhan and Barbara Klay Meier,2010,10-11)

إذ يرجع الأساس القانوني لسلطات المجلس المدرسي المحلي إلى دستور الولايات المتحدة الأمريكية *Legal Basis for Local School Board Powers to the U.S. Constitution*، ومنذ ذلك الحين وتؤكد المجالس المدرسية المحلية على ضرورة كفاءة نظام المدارس العامة *Efficient System of Public Schools*، وتستمد هذه المجالس من الدستور وقوانين الولايات القرارات القضائية سلطة وضع السياسات والقواعد والأنظمة للتحكم في تشغيل المدارس بما في ذلك تنظيم المدارس وتمويلها وشراء المعدات وتجهيزها. ولهذا تلعب المجالس المدرسية المحلية دوراً حاسماً في سياسة وإدارة التعليم العام.

وإزدادت أدوار وسلطات المجالس المدرسية المحلية بعد الأخذ بتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وإزدادت عدد المجالس المدرسية إلى ١٥,٠٠٠ مجلس مدرسة عامة وتضم ٩٥,٠٠٠ عضو من أعضاء المجالس المدرسية.

(Deborah Land,2002,3)

وفي ضوء تنفيذ حكومة الولايات المتحدة الأمريكية والدوائر المحلية مجموعة متنوعة من الإصلاحات التعليمية التي بدأت عام ١٩٩٠م وتتابعت جملة من الإصلاحات حول صنع

القرار، وكان من بين هذه الإصلاحات المهمة مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة - *School-Based Management* أو ما يعرف بالإدارة المرتكزة على الموقع *Site-Based Management*، ومدارس الميثاق *Charter Schools*، وهذه الإصلاحات أصبحت الأكثر شيوعاً وشعبية في الولايات المتحدة الأمريكية. وحقق تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة نجاحاً كبيراً في فعالية المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية، وفي ضوءها أصبحت المجالس المدرسية تلعب دوراً مهماً في تنفيذ الإصلاحات التعليمية في ضمان جودة خدمات التعليم العام على المستوى المحلي وإتاحة فرص المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي بمشاركة أفراد المجتمع المحلي والآباء والأمهات والمعلمين وأحياناً الطلاب.

وأصبح للمجالس المدرسية في ظل المدارس ذاتية الإدارة حق فرض الضرائب، واستثمار الموارد على المستوى المحلي *Boards May Also be Authorized by the State Legislature to Levy Taxes, Invest Resources* ودعم المشاركة المجتمعية المحلية في إدارة التعليم بالمدارس وضع القرارات المتعلقة بشئون تعليم الطلاب والقرارات المرتبطة بميزانية المدارس وذلك من خلال تفويض السلطة التشريعية إلى مجلس المدرسة المحلية *Delegation of Authority from the Legislative Branch to the Local Board*؛ حيث أسندت للمجالس المدرسية المحلية في معظم الولايات مسئولية إنشاء وتأسيس البنية الأساسية لنظام المدارس المحلية، وتطوير المناهج الدراسية، وتلبية الاحتياجات المحلية في المدارس العامة، واعتماد الميزانية السنوية وخلق المناخ الذي يعزز التفوق التعليمي ودعم الرقابة المجتمعية على الأداء المدرسي والتعليمي بالمدارس، وضمان تطبيق نظام المساءلة التعليمية لضمان جودة الأداء والمخرجات التعليمية وتوفير القيادة الإدارية والمدرسية الناجحة، ووضع الخطط الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التعليمية.

تشكيل المجالس المدرسية في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية؛
تعد المجالس المدرسية هي هيئات اعتبارية أنشئت بهدف تنفيذ سياسة الولاية التشريعية لإدارة المدارس العامة محلياً (3, 2002, Deborah Land)

وأصبحت المجالس المدرسية هي هيئة منتخبة ديمقراطياً، إذ يتم انتخاب معظم أعضاء مجلس إدارة المدرسة المحلية وفي حالات أخرى يتم تعيين البعض الآخر . (The World Bank,2008,1)

ومعظم الولايات تفضل انتخاب أعضاء مجلس إدارة المدرسة وأن المواطنين ينتخبون أكثر من ٩٤٪ من أعضاء المجالس المدرسية، وتضمن عملية انتخاب أعضاء المجالس المدرسية أن يكون للشعب صوت مباشر في اختيار هيئة النظام المدرسي وانتخاب أعضاء مجلس إدارة المدرسة لمنح المجالس المدرسية قدر أكبر من الاستقلال وحرية التصرف في مصلحة النظام المدرسي.

أما عملية تعيين البعض الآخر لأعضاء مجلس المدرسة يرجع ذلك إلى توفير فرصة لمزيد من الانتقائية ويضمن استقرار مجلس الإدارة المدرسية واستمرارية الخدمة. وترجع عملية الانتخاب هذه وحقوق التصويت في المجالس المدرسية إلى قانون حقوق التصويت لعام ١٩٦٥م *The Voting Rights Act of 1965*، وتكون مدة العضوية بالمجالس المدرسية من ٣-٦ سنوات كل حسب طبيعة كل ولاية وعدد الأعضاء بالمجلس المدرسي يتراوح ما بين ٣-٩ أعضاء ويختلف عدد الأعضاء بالمجالس المدرسية وفقاً لنوع وحجم المدرسة. (Joseph Beckhan and Barbara Klay Meier,2010,10-11)

ويختلف عدد الأعضاء بالمجالس المدرسية من ولاية أخرى، ففي ولاية كنتاكي يتشكل المجلس المدرسي في المدارس ذاتية الإدارة من:

(Lindle, J. C.,1999,20-23), (Ibtisam Abu Duoh,2009,47-48)

- مدير المدرسة *The Principal*
- ثلاثة معلمين *Three Teachers*
- اثنين من الآباء *Two Parents*

وفي شيكاغو *Chicago* حدد قانون الولاية سلطة التعليم في يد المجالس المدرسية المحلية التي تتكون من: (Ibtisam Abu Duoh,2009,47-48)

- المدير *The Principal*
- اثنين من المعلمين *Two Teachers*
- اثنين من ممثلي المجتمع *Two Community Representatives*

- ستة آباء *Six Parents*
- أما في ولاية لوس أنجلوس فيتشكل المجلس المدرسي بها من: (Ibtisam Abu Duoh,2009,47-48)
- الرئيس (المدير) *Principal*
- بعض المعلمين *Some Teachers*
- أعضاء المجتمع *Community Membership*
- أعضاء من غير المعلمين *A Non-Teaching Staff*
- أحد الطلاب كعضو في حالة المدارس الثانوية *A Student*
- ويتشكل مجلس المدرسة بمدارس ولاية إيلينوى *Illinois* بموجب صدور قانون الإصلاح التعليمي الصادر في عام ١٩٨٥م، وقانون إصلاح التعليم عام ١٩٨٨م *The School Reform Act 1988*، ويتكون أعضاء المجلس المدرسي من:
- (Ibtisam Abu Duoh,2009,47-48), (Illinois Association of School Boards,1996,1-3)
- المدير *The Principal*
- اثنين من المعلمين *Two Teachers*
- اثنين من مكان المجتمع *Two Community Residents*
- ستة من الآباء *Six Parents*
- ممثل للطلاب (في المدارس الثانوية) *A Student Representative*
- مسئوليات وأدوار المجالس المدرسية المحلية للمدارس ذاتية الإدارة:
- في ضوء تطبيق حكومة الولايات المتحدة الأمريكية لمجموعة من الإصلاحات التعليمية ومن بينها مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة اتسعت مسئوليات وأدوار المجالس المدرسية في المدارس ذاتية الإدارة لتتضمن ما يلي:
- (Laura, S. Hamilton and Others,2008,1-2), (Annel L. Brynt,2011,3)
- ١- تقييم أداء مدير المدرسة وتجديد عقده لعام دراسي آخر إذا ما ثبت ارتفاع مستوى أدائه الإداري.

The Evaluation of the Principal's Performance and Renewal of his/her Contract if Deemed Necessary.

٢- الموافقة على ميزانية المدرسة بالتشاور مع لجنة التنمية المهنية للأفراد.

Approval of the School Budget in Consolation with the Professional Persons Advisory Committee.

٣- الموافقة على خطة تحسين (تطوير) المدرسة التي أعدها مدير المدرسة بالتشاور مع

أصحاب المصلحة ذوي الصلة. ***Approval of the School Improvement Plan.***

(SIP) Prepared by the Principal in Consolation with the Relevant Stakeholders.

٤- رصد تنفيذ الميزانية من قبل مدير المدرسة.

٥- تفعيل مشاركة الوالدين في المدارس العامة وتمكين الطلاب من المشاركة الفعالة

ومشاركة المجتمع لمحلى في صنع القرارات التعليمية ومراقبة الأداء.

٦- العمل المستمر من أجل تحسين فعالية المدرسة في ضوء تحقيق معايير الجودة والأداء.

٧- دعم وتطبيق نظام المسائلة التعليمية.

٨- مراقبة عمليات تقييم أداء وتحصيل الطلاب ومراقبة أداء المعلمين.

٩- تقديم الدعم والمساعدة التقنية لتعزيز وتحسين الخدمات التعليمية.

١٠- التخطيط لجميع ومكونات العملية التعليمية في المدرسة.

١١- تحقيق جودة الأداء الأكاديمي بالمدارس بتوفير الموارد اللازمة للمدرسة.

١٢- تحديد مؤشرات المسائلة التي تخلق حوافز أكثر فعالية من خلال معالجة أوجه القصور

في مقاييس المسائلة.

١٣- دعم برامج التنمية المهنية للمعلمين من خلال تفعيل برامج التدريب المهني بصفة

دورية.

١٤- تلبية احتياجات الطلاب التعليمية.

١٥- تطبيق معايير الإصلاح من خلال التعاون مع الخبراء وتطوير الآليات.

١٦- دعم فرص المشاركة المجتمعية بإشراك أفراد المجتمع في قضايا التعليم العام.

١٧- توفير المناخ المناسب للتعليم وتشكيل العلاقات التعاونية بين أعضاء فريق المدرسة

وتحسين الأداء من خلال الأهداف طويلة المدى.

١٨- تحديد رؤية ورسالة المدرسة وآليات تحقيق الأهداف.

١٩- العمل في ضوء المجالات الثمانية الرئيسية التالية: (الرؤية *Vision* - المعايير
Standards - التقييم *Assessment* - المسائلة *Accountability* - المواعمة
والتوافق *Dignment* - المناخ - العلاقات التعاونية *Collaborative*
Relationships - التحسين المستمر *Continuous Improvement*).

(اتخاذ القرارات المتعلقة Making Budgetary Decisions .Deborah Land and,2002,7)

٢٠- توظيف (تعيين) أو فصل المعلمين والعاملين بالمدرسة (Deborah Land and,2002,7)

٢١- متابعة تقييم تحصيل الطلاب وأدائهم التعليمي.

Hiring and Firing Personnel (Burtless, G. ,1999,3)

وتتلخص مسؤوليات المجالس المدرسية بالولايات المتحدة الأمريكية في المحاور التالية:
(The American School,1994,13-15), (Elaine M. Walker,2002,6)

١- صنع السياسات: *Policymaking*

حيث من مسؤوليات مجلس المدرسة- وضع السياسة العامة للمدرسة- ورسم إستراتيجية
عمل المدرسة، ومن ضمن المسؤوليات السياسية للمجالس المدرسية أيضاً- الموافقة على
الميزانية المحلية للمدرسة *Approve Budget*.

- تحديد ووضع الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى للمدرسة *Develop Long- and Short Term Goals*

- وتحديد مؤشرات الأداء للعمل المدرسي *Performance Indicators*.

- وتحديد الأهداف التعليمية *Establish Educational Objectives*

- تحديد نظم تقييم أداء التلاميذ *Pupils Assessment Systems*

- الموافقة على أطر (خطط) المناهج والمعايير لتحصيل الطلاب. *Approve*

.Curricular Frameworks and Standards Students Achievement

- تحديد الأهداف الإستراتيجية *Establishment of Key Goals and Strategic Objectives*

- صياغة رؤية مشتركة للمدرسة *A Shard Vision and Mission for the School*

- مقارنة النتائج الحالية بالنتائج المرجوة *Comparing Current Outcomes with Desired Outcomes*.

- وضع الخطط الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الرئيسية *Plans for the Accomplishment of Key Objectives*

٢- الإدارة *Administration*

من أول مسؤوليات مجلس المدرسة إدارة المدرسة *Administration of School* من خلال المشاركة في إدارة النظام المدرسي ودعم المساءلة العامة، وتوفير الرقابة واعتماد المعايير وتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الرئيسية، ووضع السياسات لتعزيز التقدم الأكاديمي للطلاب وتقييم الأداء المدرسي والتصديق على الاتفاقات الفردية والجماعية لدعم تحسين فعالية المدرسة.

٣- القيادة *Leadership*

يلعب مجلس المدرسة المحلى دوراً مهماً وحيوياً في توفير القيادة للمدرسة وهي بمثابة موقع لمساهمة المواطنين في التعليم العام *The Local School Board has a Vital Role in Providing Leadership for District School* ومساهمة أعضاء المجتمع في تلبية الاحتياجات التعليمية. (Campbell, D. W. & Greene, D.2002,391-392)

٤- صنع القرار *Decision-Making*

نظراً لتنوع اعتبارات السياسة العامة لمجالس المدارس فإن عملية صنع القرار في المجالس المدرسية تختلف تبعاً للمسائل التي تتناولها والأطراف المعنية والمصالح التنظيمية والإجراءات التنفيذية، والقيم الشخصية لصناع القرار، والمجالس المدرسية هي منظمات سياسية مع الأعضاء المنتخبين لضمان المشاركة في صنع القرار، ولهذا تعقد اجتماعات المجالس المدرسية بشكل مفتوح لدعم المشاركة المجتمعية في صنع القرار بالمدارس ذاتية الإدارة.

وفي هذا الصدد يقول هانسون *Hanson* أن سلطة صنع القرارات نقلت إلى مجلس المدرسة بالمدارس التي تطبق مدخل الإدارة الذاتية، فأصبح لمجلس المدرسة سلطة تعيين أو فصل مدير المدرسة على أساس قياس أداء مدير المدرسة لمدة أربع سنوات (مدة العقد)

وتفعيل دور الآباء في صنع القرار التعليمي على مستوى المدرس. (Hanson, E.M.,1998,528-529)

٥- المشاركة المجتمعية في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة:

شهدت عملية الإصلاح التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية تقدماً ملحوظاً خاصة بعد انتشار تقرير أمة في خطر *Nation at Risk* عام ١٩٨٣م وساعد ذلك على انتشار البحوث والدراسات التربوية عن خصائص المدارس الفعالة.

وتعالت الأصوات بعد تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة للتأكيد على دور المشاركة المجتمعية المحلية في إدارة التعليم وصنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي وذلك بإشراك أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم بما في ذلك (أفراد المجتمع المحلي والآباء والأمهات والمعلمين ومدراء المدارس وقادة المجتمع المحلي وأحياناً الطلاب). (Murnane, R., J. and Others,2006,1-2)

حيث كانت موضوعات المشاركة المجتمعية في صنع القرار على المستوى المدرسي من إحدى الموضوعات الأصلية لمبادرة المدرسة الشاملة في فترة السبعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية التي ساعدت على ازدياد الحاجة إلى الديمقراطية المدرسية من أجل دعم المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي، الأمر الذي ساعد على إعادة توزيع السلطة داخل المدرسة بين أعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي مع تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة *SBM*. وتأكيداً على تفعيل مبدأ المشاركة المجتمعية المحلية في صنع القرار المدرسي وإحداث الديمقراطية المحلية في النظام المدرسي، وضعت خطة للديمقراطية المحلية في النظام المدرسي تضمنت ما يلي: (Richard Hatcher, 2009, 3-5)

١- خطة للديمقراطية المحلية في النظام المدرسي والمدرسة على حد سواء لمعالجة مستويات السلطة المحلية.

٢- تدعيم الديمقراطية عملية الانتخاب حيث الديمقراطية القائمة على المشاركة المجتمعية.

٣- دعم نظام المساءلة (المحاسبية) التعليمية من خلال الرقابة المجتمعية للأداء المدرسي.

٤- دعم تفعيل المشاركة المجتمعية في صنع السياسات التعليمية.

٥- تمكين المجتمع المحلي من التوسع في الديمقراطية المحلية *Local Democratic*.

٦- تعزيز مشاركة المجتمع المدرسي كله في صنع القرار . *The Participation of the Whole School Community in Decision-Making*

ولهذا كان من بين الأهداف الرئيسية لمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية زيادة المشاركة المجتمعية والشفافية وتحسين النتائج المدرسية - *School-Based Management Can Increase Community Participation and Transparency and Improve School Outcomes* .

وذلك من خلال نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة بتمكين الأفراد (أعضاء المجتمع المحلي في اللجان والمجالس المدرسية وتضمين أصحاب المصلحة *Stakeholders* ولاسيما الآباء والأمهات والمعلمين لدعم ومساعدة مديري المدارس لتطبيق وتنفيذ إصلاحات الإدارة الذاتية للمدرسة ومنها تفعيل مشاركة قادة المجتمع *Community Leaders* والآباء *Parents* والأمهات وغيرهم من أصحاب المصلحة ن التعليم كأعضاء في المجالس واللجان المدرسية المحلية ضماناً لتحقيق المشاركة الوالدية في المجالس المدرسية *Parental Participation as Members* .

وأصبح هدف زيادة مشاركة الوالدين كأعضاء في المجالس المدرسية يساعد على تحقق استجابة المدارس للمطالب والاحتياجات المحلية *School-Based Management is that Greater Parent Involvement will Mean that School are More Responsive to Local Demands* .

(Felipe Barrera and Others,2009,32)

وتتضمن هذه الاحتياجات على سبيل المثال (المطالب التي ترتبط بأفضل أسالي بالتدريس أو أكثر من المدخلات) والتي سيتم اتخاذ القرارات مصلحة الأطفال، ومساعدة المعلمين في القيام بأدوارهم وممارسة أنشطتهم في الفصول الدراسية مع وتشجيع قادة المجتمع المحلي في وضع المدارس في برامجهم السياسية وبالتالي توفير المدارس مع المزيد من الموارد المادية، وتشجيع أصحاب المصلحة للعمل معاً بطريقة جماعية لإدارة المدرسة وتحسين فعاليتها وتحسين مخرجاتها.

واستجابة لتقرير أمة في خطر الذي صدر في عام ١٩٨٣م في الولايات المتحدة الأمريكية تطبيق مجموعة من الإصلاحات اللامركزية ومن أهمها تطبيق مدخل الإدارة الذاتية

للمدرسة *SBM* الذي ساعد على زيادة المشاركة المجتمعية في صنع القرار من أجل تحسين تحصيل الطلاب ومنح المجتمعات المحلية سلطة وقوة أكبر *Granting Greater Power and Authority to Local Communities*.

ولهذا تزايدت شعبية الإدارة الذاتية للمدرسة كإستراتيجية للإصلاح التعليمي بزيادة المشاركة المجتمعية المحلية والديمقراطية في صنع القارات التعليمية على المستوى المدرسي. (Elain, M. Walker, 2002, 2).

وفي نموذج نيوجرسي للإدارة الذاتية *New Jersey School-Based Management* ووفقاً للوائح التي نشرتها وزارة التربية والتعليم بولاية نيوجرسي في عملية تنفيذ الإصلاحات التي أمرت بها المحكمة العليا للولاية *The State's Supreme Court* وهي تكوين فرق إدارة المدرسة (*SMTs*)، كشكل من أشكال المشاركة المجتمعية، إذ تتكون هذه الفرق من عضوية المعلمين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع وغيرهم من موظفي المدارس، والغرض من هذه الفرق ضمان مشاركة الموظفين والآباء وأبا المجتمع المحلي في صنع القرار على مستوى المدرسة وتطوير ثقافة المساءلة والتعاون والالتزام. (Elain, M. Walker, 2002, 2).

ومن هنا أصبح للمشاركة المجتمعية في صورة فرق إدارة المدرسة تتخذ قرارات حاسمة في مجالات التعليم المختلفة بولاية نيوجرسي وبعض الولايات المتحدة الأمريكية الأخرى مثل فلوريدا ولوس أنجلس وكلامونت وإيلينوى وهولمز.

ومن بين أدوار فريق إدارة المدرسة كشكل من أشكال المشاركة المجتمعية ما

يلي: (Elain, M. Walker, 2002, 2-3).

- ١- وضع خطة التنفيذ للإصلاح التعليمي بالمدرسة في ضوء المعايير الأساسية للإصلاح.
- ٢- الإشراف على عمليات تقييم الاحتياجات في ضوء استعراض بيانات أداء الطلاب.
- ٣- تقديم توصيات لتحسين المناهج الدراسية التعليمية.
- ٤- إعداد برنامج التطوير المهني للمعلمين في المدارس في ضوء برامج الإصلاح.
- ٥- الموافقة على ميزانية المدرسة.
- ٦- التوصية بتعيين المدير أو عزله.

٧- الإشراف على تطبيق نظام المحاسبية لأداء المعلمين والأداء الأكاديمي للمدرسة في ضوء المعايير الموضوعية بمشاركة الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي لضمان تحقيق المعايير.

٨- تحقيق التوازن في عملية صنع القرار بين جميع أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم على مستوى المدرسة.

٩- توسيع مساحة الرقابة المجتمعية على التعليم والأداء المدرسي وأداء المعلمين وتحصيل الطلاب.

ووجدت المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم وصنع القرارات التعليمية على المستوى المحلي والمدرسي مالا خصباً بعدما تعالت الأصوات وكثرت الدراسات والبحوث التربوية لتحسين فعالية المدارس والارتقاء بمستوى جودة العملية التعليمية وجودة الأداء التعليمي للمعلمين والمدارس، وتحسين تحصيل مخرجات العملية التعليمية والارتقاء بمستوى تحصيل الطلاب. (J. Adebayo Gundele,1)

ولهذا تضمنت خطط تفعيل المشاركة المجتمعية بالمجتمع الأمريكي خمسة اتجاهات كما هو الحال في منطقة: *ABC Unified*

(U.S. Department of Education,2011,4-5)

١- تقييم المدارس من قبل أصحاب المصلحة بالمجتمع (المعلمين - أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي) بصفة دورية.

٢- عقد الشراكات التي تهدف إلى تحسين نتائج الطلاب.

٣- وضع نموذج لتحسين إعداد المعلمين بهدف رفع مستوى أداء المعلمين وفقاً لمعايير الإصلاح، ومعايير جودة الأداء المهني والتربوي لضمان فعالية المعلم والطالب في العملية التعليمية.

دعم الشراكة المجتمعية في صنع القرارات المدرسية على المستوى المدرسي والمحلي

(U.S. Department of Education,2010,1).

وهكذا شملت إصلاحات الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية توسيع المشاركة المجتمعية فيما يتعلق بإدارة المدرسة من أجل تحقيق ديمقراطية عملية صنع القرار ومشاركة أولياء الأمور وممثلي الطلاب والمدراء والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي وقادة

المجتمع المحلي كأعضاء في المجالس المدرسية ولاسيما فيما يتعلق بالمناهج الدراسية والتعاون، فساعدت المجالس واللجان المدرسية في دعم المشاركة المجتمعية وضمان صوت المجتمع المحلي في رسم السياسة التعليمية وإدارة التعليم وصنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي وتنفيذ الإصلاحات الداعية إلى: (The World Bank,2008,4-8)

- جعل المجالس المدرسية أكثر انخراطاً في عملية صنع القرار التعليمي ورسم السياسات التعليمية في مدارسهم. *School Councils Became More Involved in the Making of the Educational Policies of Their School*

- ضرورة مشاركة الوالدين وأصحاب المصلحة في تعليم أبنائهم على المستوى المدرسي وتحسين نتائج تحصيلهم الأكاديمي والمشاركة في إدارة المدارس.
- تشجيع قادة المجتمع المحلي لتحسين المدارس.

في ضوء ما سبق يتضح أن برامج الإدارة الذاتية للمدرسة دعمت نقل السلطة إلى مديري المدارس والمعلمين وأصحاب السلطة فيما يخص صنع القرارات التعليمية بزيادة مساحة المشاركة المجتمعية على الصعيد المحلي والمدرسي، والعمل على زيادة الإصلاحات والاختصاصات المخولة للمجالس المدرسية ذاتية الإدارة التي تقوم بالأنشطة التالية: (The World Bank,2011,4)

- ١- تخصيص الميزانية *Budget Allocation*.
- ٢- التوظيف أو عزل (الاستغناء) عن المعلمين أو غيرهم من موظفي المدرسة. *Hiring and Firing of Teacher and Other School Staff*
- ٣- تطوير المناهج الدراسية. *Curriculum Development*.
- ٤- الكتب المدرسية وغيرها من مشتريات المواد التعليمية. *Textbook and Other Educational Material Procurement*
- ٥- تحسين البنية التحتية *Infrastructure Improvement*.
- ٦- إعداد التقويم المدرسي لتحسين تلبية الاحتياجات الخاصة في المجتمع المحلي.
- ٧- رصد وتقييم أداء المعلم والطالب ونتائج التعليم. *Monitoring and Evaluation of Teacher Performance and Student Learning Outcomes*
- ٨- التخطيط للتنمية والمنح المدرسية ونشر المعلومات عن النتائج التعليمية.

وفي ضوء تفعيل مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في مجال زيادة المشاركة المجتمعية المحلية في إدارة المدارس، حدد براون *Brown* ستة ملامح لفعالية الإدارة الذاتية للمدرسة *Described Six Features of Effective School-Based Management* على

النحو التالي:(Campbell- Evans, G, 1999,93),(Brown D. J.,1990,93)

١- الاستقلال الذاتي والمرونة والاستجابة. *Autonomy, Flexibility and Responsiveness.*

٢- التخطيط من قبل مدير المدرسة والمجتمع المدرسي. *Planning by the Principal and School Community*

٣- اعتماد أدوار جديدة من قبل مدير المدرسة. *Adoption of New Roles by the Principal*

٤- المشاركة والبيئة المدرسية. *A Participatory School Environment.*

٥- التعاون الجماعي بين الموظفين. *Collaboration and Collegiality Among Staff.*

٦- المحاسبية في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية؛

ترتبط عملية المساءلة في الولايات المتحدة الأمريكية بعملية الإصلاح الإداري والتعليمي بالمؤسسات التعليمية، وهي آلية لتحسين جودة الأداء المدرسي وجودة أداء الطلاب والمعلمين، وتحسين فعالية المدرسة *School Effectiveness*، وتعد الفعالية المدرسية من أهم المؤشرات الرئيسة للمحاسبية التعليمية بجميع الولايات. (Armstrong, J.,2007,1)

وتعرف المساءلة (المحاسبية) بأنها التزام العاملين في مجال التعليم بتقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمونه من نتائج التعلم، وتعنى العلاقة التعاقدية أو التفاوضية بين المستخدم أو ممثل السلطة أو مصدر التمويل وبين المتعهد بالعمل، لأن يجيب عند سؤاله أو مسأئلته (محاسبته) عن نتائج العمل المُسند إليه.

وتعرف أيضاً بأنها الوعد والالتزام، أما المستخدم (صاحب العمل) وأمام النفس

والآخرين بتقديم نتائج محددة. (Jascob, B.A.,2007,2)

وتشمل بهذا الاستعداد لقبول اللوم والعقاب على الفشل أو قبول الثناء والتقدير والمكافأة والحوافز مقابل تحقيق النجاح وإنجاز الأهداف المخطط لها مسبقاً، كما تتضمن

إجراءات وتفسيرات عن أسباب حدوث الفشل والإخفاق في تحقيق الأهداف وتقديم العلاج المناسب من خلال تصحيح المسارات نحو الصواب. وظهرت فكرة المساءلة والمحاسبية في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، وبرزت في مجال التعليم بصورة مباشرة مع مطلع الثمانينيات عند صدور تقرير أمة في خطر عام ١٩٨٣م عندما نشرته اللجنة الوطنية فيما يتعلق بالتميز في مجال التعليم، فكانت هذه الوثيقة بلغة قوية لتشرح أسف حالة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أدت إلى مناقشات السياسة حول كيفية رفع مستوى أداء المعلمين والطلاب والتأكيد على الحاجة إلى رصد إنجاز الطلاب بطريقة منهجية. (Horetz D.M, Hamilton, Lis,2006,7)

كما شهدت الولايات المتحدة موجة من الإصلاحات التعليمية القائمة على المعايير وتطبيق نظام المسائلة المستندة إلى المعايير وتحقيق اللامركزية في صنع القرارات التعليمية والشفافية فيما يتعلق بالتعليم والمناهج وطرق التدريس وأحكام المساءلة (المكافأة أو المعاقبة) للمدارس والمعلمين من خلال قياس الأداء. (Wilson, S. M., and Others,2001,193-194)

ومع تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة *SBM* بمعظم الولايات الذي اعد على ازدياد العمل بنظام المساءلة (المحاسبية) لقياس أداء المدارس والمعلمين وقياس مستوى تحصيل وإنجاز الطلاب في الاختبارات في مجالات التعليم المختلفة من أجل تحسين فعالية المدارس في ضوء تحقيق معايير الجودة والإصلاح التعليمي.

أي أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدارس بالولايات المتحدة الأمريكية ساعد على تفعيل نظام المساءلة، فالمساءلة هي نظام للتقييم يسمح للمدارس بتجربة المناهج والبرامج المبتكرة، ووسيلة للتقييم وقياس نتائج الأداء والتحصيل كل عام وبصفة دورية، والهدف منها قياس أداء المدارس في ضوء المؤشرات التي وضعت كمعايير للجودة والإصلاح ومكافأة الأداء الجيد، كما تقدم المساءلة قاعدة من المعلومات والبيانات تفيد صنع القرارات على جميع المستويات وأداة جيدة لتحسين فعالية وجودة الأداء المدرسي. (Laura,2008, 9-10)

وتعد المحاسبية إحدى الإصلاحات القائمة على المعايير، وهي واحدة من أبرز ملامح التيارات التعليمية التي اعتمدت على المعايير بشكل واسع مع صدور قانون تحسين المدارس الأمريكية عام ١٩٩٤م *The Improving American's School Act of 1994*

(IASA) وقانون الطفل الصادر في عام ٢٠٠١م *The No Child Left Behind Act* (NCLB) *of 2001*، ولهذا تهدف الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة إلى توسيع نطاق المشاركة في صنع القرار ووضع خطة للمساءلة (للمحاسبية) التي تركز على مجالين: (Ibtisam : *The Accountability Framework Addressed Two Areas* Abudouh,2009, 40), (Richard M. Ingersoll, 2011,1-2)

١- المحاسبية على مستوى الفرد *The Individual Level*

٢- المحاسبية على المستوى المدرسي الجماعي *The Whole School Level*

أي أن كل مدرسة ذاتية الإدارة أصبحت مسؤولة عن تقييم الأداء بها وإعداد خطة سنوية توضح فيها أهدافها وأنشطتها للعام المقبل حتى تخضع بذلك لنظام المساءلة، حيث تقوم كل مدرسة بتحديد الأولويات وتخصيص الميزانيات في هذه الخطة، وتزويد المجتمع المحلي بمعلومات حول اتجاهها وفلسفتها ورؤيتها ورسالتها. وكان من بين أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة (المدرسة ذاتية الإدارة): *SBM* :

- تحقيق الربط بين نظام المساءلة التعليمية (المحاسبية) وأداء الطلاب والمعلمين والأداء المدرسي وعملية صنع القرار بدعم من المجالس المدرسية المحلية.
- زيادة المساءلة لمديري المدارس عن فعالية المدرسة.

To Increase the Accountability of School Administrators for School Effectiveness.

- جعل المدارس أكثر عرضة للمساءلة والشفافية *The Make Schools More Accountable* (Anderson, J. A.,2005,3)

- متابعة تقييم أداء ونتائج الطلاب وأداء المعلمين والمدرسة ولا يتم ذلك إلا من خلال تطبيق نظام المساءلة.

وأكد أندرسون أن هناك ثلاثة أنواع من المساءلة في مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة بالولايات المتحدة الأمريكية هي: (The World Bank,2008,6)

١- المساءلة عن الالتزام بالقوانين أمام سلطات التعليم. *Accountable for Adhering to Rules and Accountable to the Education Authorities.*

٢- المساءلة عن الالتزام بالمعايير ومسئولة أمام أقرانهم. *Accountable for Adhering to Standards and Accountable to their Peers.*

٣- مسؤولة عن تعليم الطالب والمساءلة أمام عامة الجمهور. *Accountable for Student Learning and Accountable to the General Public*

أهداف وأغراض نظم المساءلة: *Accountability Systems Must be Designed to Achieve Specific Purposes*

تتعدد أهداف المساءلة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية لتتضمن ما

يلي: (North Carolina Department of Education, 2004,21-22)

١- الرصد والإبلاغ عن تقدم الطلاب والمدرسة فيما يتعلق بتحقيق المعايير. *Monitoring and Reporting School and Student Progress on Achieving Standards.*

٢- تقييم أداء النظام التعليمي. *Evaluating the Performance of the Education System*

٣- خضوع المدارس وغيرها للمساءلة. *Holding Schools and Others Accountable*

٤- تخصيص الموارد. *Allocating Resources*

٥- التصديق وتشجيع الطلاب. *Certifying and Promoting Students.*

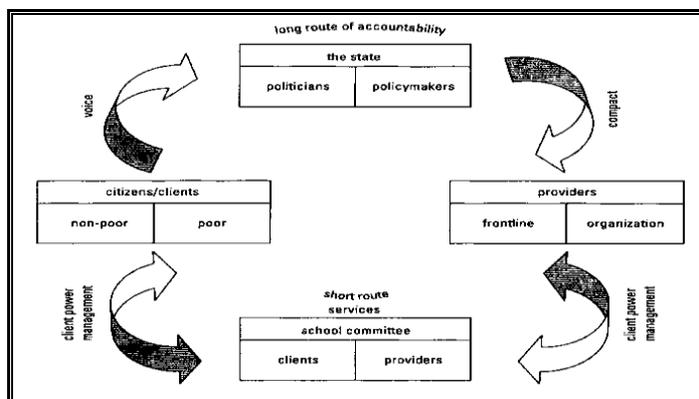
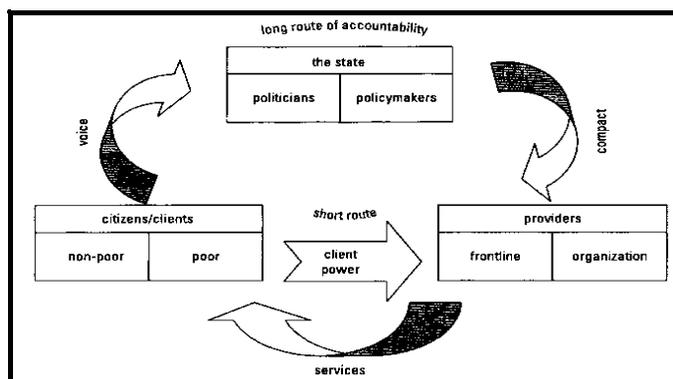
٦- تحسين الطالب والأداء المدرسي. *Improving Student and School Performance*

٧- تحديد وضع الطلاب. *Selecting Placing Students*

٨- التخطيط لتنمية الموظفين. *Planning Staff Development*

وفي ضوء الأهداف السابقة لنظام المساءلة تتضح خطة المساءلة في المدارس ذاتية الإدارة في *The Accountability Framework in School-Based Management*

الشكل التالي (The World Bank,2008,31)



ويتضح من الشكل الموضح الصادر عن تقرير التنمية عام ٢٠٠٤م أن لنظام المساءلة يتطلب المشاركة المجتمعية والقيادة التنظيمية الإدارية للمدرسة، ففي الشكل الأول يحدد العلاقة بين المواطنين والسياسيين ومقدمى الخدمات من خلال مسارين للمساءلة:

١- مسار طويل المدى للمساءلة *Long Routs of Accountability*؟

٢- مسار قصير المدى *Short Route*

وإجراءات عملية صنع القرار على المستوى المحلى والمدرسي. وتتكون خطة (إطار)

المساءلة من أربعة جوانب رئيسة هي:

(Barbara Brans, 2011,90), The World Ban,2008,32)

١- التصويت: *Voice* بحيث يكون للمواطنين والسياسيين دور في صناعة السياسات للمساءلة. *Voice: How Citizens Hold Politicians and Policy Makers Accountable*.

٢- الإنفاق: *Compact* ويتضح في هذا الجانب كيفية التواصل مع سياسة التعليم العام. *Compact How Public Education Policy is Communicated*

٣- الإدارة: *Management* ويوضح هذا الجانب كيفية تقديم (توفير) إنتاج أفضل وفعال داخل المؤسسة *Management: How to Produce Effective Best Provides Within Organization*.

٤- السلطة *Power*: ويتضمن ذلك الجانب كيف يزيد المواطنون من المساءلة في المدارس والأنظمة. *Power: How Citizens Increase Accountability of Schools and Systems*.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن تطبيق نظام المساءلة التعليمية يُعد آلية من آليات الإصلاح لنموذج الإدارة الذاتية للمدرسة التي تضمن تحقيق الأهداف التالية للمساءلة هي: (Hoover, Randy L and Kathy L., 2004,15-16), (Sunwoong Kim, 2009,3) Shook,

١- المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم كإحدى آليات ضبط الأداء وحسن الاستخدام ومنع استغلال السلطة والتقليل من حجم الخطأ المتوقع عند التنفيذ، وضمان اتساق النتائج مع الخطط المرسومة، والعمل على تحقيق مستوى أفضل من رشد القرارات.

٢- المساءلة كنوع من الضمان: بحيث تشكل المساءلة وسيلة يضمن المواطنون والمشرعون (السياسيون) والرؤساء من خلالها حسن الالتزام بالتشريعات (القواعد) من قبل الممارسين للعملية التعليمية مع مراعاة الأولويات وتقاسم المسؤوليات.

٣- المساءلة كعملية التحسن المستمر: فالمساءلة عند تحقيقها للمهدفين السابقين تكون أداة لخفض القصور والسلبية في الأداء وتجنب الوقوع في الأخطاء، وأداة لنجاح فعالية المدرسة والارتقاء بمستوى الأداء المهني.

٧- القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة

الأمريكية

إن فهم النظام التعليمي لدولة ما، والتعرف على جوانبه المختلفة، سواء كانت ظاهرة أم كامنة، إنما يتأتى بالتعرف على القوى والعوامل التي تؤثر فيه وتشكل عناصره المختلفة. وبما أن النظام التعليمي بكافة مستوياته جزء من المجتمع الذي يحوى عدداً من العناصر (اجتماعية - اقتصادية - سياسية - جغرافية - وغيرها) تكون في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بعضها البعض، لذلك فهو يتأثر بهذه العناصر ويؤثر فيها، وهو الأمر الذي ينطبق على الإدارة الذاتية للمدرسة. وفي سبيل فهم أوضح لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية، سيتم فيما يلي عرض لأهم القوى والعوامل الثقافية التي تؤثر فيه:

العامل الجغرافي:

تتمتع الولايات المتحدة الأمريكية بموقع متميز، حيث تحيط بها المحيطات في الغرب والشرق والبحار من الجنوب، بالإضافة إلى عدد من البحيرات في الشمال، كما يوجد بها نهر المسيسيبي. (أبو عيانة، فتحي محمد، ١٩٨٧م، ٢٨٧-٢٨٨)

وتقع الولايات المتحدة الأمريكية بين خطى طول ٦٩°، ١٢٥° غرباً، وبين خطى عرض ٢٥°، ٤٩° شمالاً، وتحدها من الشمال كندا ومجموعة من البحيرات، ومن الجنوب المكسيك، ومن الشرق المحيط الأطلنطي، ومن الغرب المحيط الهادي. وتوجد بها العديد من المظاهر الجغرافية من سهول وأنهار وبحيرات وجبال ووديان، كما تتميز بتنوع المناخ في منطقة لأخرى، وذلك بسبب مساحتها الجغرافية الهائلة مما يترتب عليه تنوع في النشاط الصناعي والزراعي. (U.S.

Department of State,2011,1)

كما توجد بها عدة أقاليم مناخية تبدأ بالإقليم شبه المدارى جنوباً، وحتى الإقليم البارد شمالاً، ماراً بعدة أقاليم مناخية أخرى، كالصحراوي و البحر المتوسط. (حسانين ،محمد سمير، ١٩٩٢م، ٢)

وتتميز الولايات المتحدة الأمريكية بمساحة كبيرة، فهي تبلغ حوالي ٩,٤ مليون كم^٢، وهي بذلك تقترب من كونها قارة بأكملها، وتأتي في المركز الرابع بين دول العالم من حيث المساحة بعد دول الكومنولث السوفيتي والصين وكندا. (U.S. Department of State,2011,1-3) وتعد الولايات المتحدة الأمريكية من الدول كثيفة السكان، حيث وصل عدد

سكانها في عام ١٩٩٦م إلى حوالي ٢٦٩ مليون نسمة. (مرسى، محمد منير، ١٩٩٩م، ٣٩٦). وزاد هذا العدد في عام ١٩٩٨م ليصل إلى حوالي ٢٧٠ مليون نسمة. (البنك الدولي، ٢٠٠٠م، ١٢) ووفقاً لإحصاء عام ٢٠١١م فقد بلغ عدد سكانها ٣٠٧ مليون نسمة. وتتميز الولايات المتحدة بأنها واحدة من أكبر دول العالم تنوعاً من حيث العرق والثقافة. (U.S. Census Bureau, 2011, 1-2)

وترجع أصول سكان الولايات المتحدة إلى المهاجرين من بريطانيا وألمانيا وسكان نيفيا وشمال وشرق أوروبا، بالإضافة إلى العديد من البلدان الآسيوية، وكذلك أفواج العبيد المجلوبة من أفريقيا، هذا إلى جانب سكان البلاد الأصليين (الهنود الحمر).

(C. Booth, 1985, 53-59)

وقد أدى هذا التنوع في أصول سكان الولايات المتحدة إلى التنوع في أشكال التعليم الأمريكي، وتوفير الفرص التعليمية للجميع في ظل النمط الديمقراطي واللامركزية الفريدة في إدارة التعليم والتي شجعت على الاستقلال الذاتي للولايات والمؤسسات التعليمية وتطبيق إصلاحات التعليم ومن بينها تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدارس.

العامل التاريخي:

ترتبط النشأة الأولى للتعليم الأمريكي بالثقافة الأوروبية الذي حمله المهاجرون الأوائل الذين استوطنوا العالم الجديد، فقد حُمِل هؤلاء المستوطنون - الذين يمثلون أكبر عدد من المهاجرين في تاريخ البشرية - على ترك بلادهم، والفرار من الفقر والاضطهاد، والسخط على الظلم وعدم تكافؤ الفرص، وكانت هناك اختلافات كبيرة بينهم في اللغة والدين والثقافة، والأصول السياسية والخلفية العرقية، والمكانة الاجتماعية والاقتصادية، وحمل أولئك الرواد من المستوطنين معهم من بلادهم آراءهم السياسية ومعتقداتهم الدينية وقيمهم الاجتماعية. (أحمد، إبراهيم أحمد، ١٣٨، ١٩٩٩)

وبالتالي فقد كان لزاماً على النظام التعليمي ذي النشأة الحديثة أن يراعى كل هذه التباينات الثقافية والاجتماعية واللغوية والدينية، وأن يتيح الفرصة أمام الجميع للالتحاق بمؤسساته المختلفة، وأن يكون هذا التعليم ملكاً للشعب بجميع طوائفه معبراً عن تدخل الدولة، وقد ساعد ذلك على تفعيل المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم على المستوى المحلي فيما بعد. (مرسى، محمد منير، ١٣٨، ١٩٩٩)

وقد أدرك الأمريكيون في تلك الفترة أن أهم ما يوصلهم إلى الرقى الدائم هو التعليم
والعناية بنشره في أنحاء بلادهم. (عبد الرحمن، عبد الله محمد، ٤٩، ١٩٩١)

ولقد أنشئت خلال هذه الفترة العديد من مؤسسات التعليم الخاصة التي أنشئت بجهود
خاصة فردية أو جماعية. والحقيقة أن الأمريكيين ليس لهم ماض بعيد أو حضارة عريقة، فأمريكا
التي تقف اليوم عملاقة على المسرح العالمي لا يتعدى عمرها قرنين من الزمان منذ توقيع إعلان
الاستقلال عام ١٧٧٦م، لذلك فالأمريكيون لا يؤمنون بالماضي ولا ينظرون إليه، ويعتبرونه عديم
القيمة، وهم يتطلعون دائماً إلى المستقبل إيماناً منهم بأنه أفضل من الحاضر، ومن هنا كان
إيمان المجتمع الأمريكي بالتغيير السريع، وبأهمية التعليم في إحداث هذا التغيير وإرساء قواعد
الديمقراطية الأمريكية والدفاع عنها. (أحمد، إبراهيم أحمد، ٢٠٠١، ٧٨)

وبالتالي فقد ساعدت اللامركزية في إدارة التعليم الأمريكي على الاهتمام بإشراك أفراد المجتمع
في إدارة مؤسساته، وإشراك الطلاب وأولياء أمورهم في إدارة شئونه، وهذه هي متطلبات الإدارة
الذاتية للمدارس التي عرفتها الولايات المتحدة الأمريكية في عقد التسعينيات من القرن العشرين.

العامل الاقتصادي:

يُعد اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية واحداً من أكبر اقتصاديات العالم، حيث وصل
إجمالي الناتج المحلي في الولايات المتحدة في عام ٢٠٠٧م إلى ١٣،٨ تريليون دولاراً، ووصل
دخل الفرد الواحد في الولايات المتحدة إلى ٤٦،٠٠٠ دولاراً في عام ٢٠٠٧م، لتحل بذلك المركز
العاشر عالمياً. (Bureau of Economic Analysis, 2011, 23-29)

ويهيمن قطاع الخدمات اليوم على الاقتصاد الأمريكي، إذ تبلغ نسبة اليد العاملة في
مجال الخدمات ٧٥،٢٪، ولعل أهم تلك الخدمات: الإدارة، السياحة، الترفيه، البنوك. ويبلغ نصيب
الصناعة ٢٢،٣٪ وبلغ نصيب الخدمات ٦٧،٥٪، وتقدر نسبة اليد العاملة في مجال الزراعة
٢،٤٪، واليد العاملة في مجال الصناعة ٢٢،٤٪، وبلغ الناتج من الخام المحلي ١٢٤١٧ مليار
دولار وفقاً لإحصاء عام ٢٠٠٧م.

(Bureau of Economic Analysis, 2011, 29)

وقد أشارت تقديرات عام ٢٠٠٩م إلى أن القطاع الخاص يشكل ٥٥،٣٪ من الاقتصاد
الأمريكي؛ حيث يمثل نشاط الحكومة الفيدرالية ٢٤،١٪ وتمثل أنشطة حكومات الولايات والسلطات

المحلية (بما فيها التحويلات الفيدرالية) ٢٠,٦٪، ويسهم قطاع الخدمات بنسبة ٦٧,٨٪ في إجمالي الناتج المحلي.

(U.S. Department of State ,2009,2-3)

وتتملك الولايات المتحدة أقوى اقتصاد في العالم، وهي تعتمد على اقتصاد السوق المبني على الاستثمار الحر والمنافسة التجارية وتمتلك الولايات المتحدة ثروات كبيرة من موارد الطاقة: البترول، الغاز الطبيعي، الفحم، واليورانيوم تمثل أهم منتجات البلاد، ورغم هذه الثروة فإن الولايات المتحدة هي أكثر البلدان استيراداً للمحروقات.

وتمثل الولايات المتحدة الأمريكية أول قوة فلاحية على المستوى العالمي سواء من حيث إنتاجها أو صادراتها، زيادة على تمتع الفلاحة الأمريكية بأراض خصبة ومناخ مناسب فإنها تتميز بتصنيع كبير، ومن أهم قطاعات الزراعة: تربية الأبقار، زراعة الحبوب (الذرة، القمح، الشعير)، النباتات الصناعية (القطن، الفول السوداني، التبغ).

وتحظى الولايات المتحدة الأمريكية بأهم الإنتاجيات الصناعية على المستوى العالمي، ويعود نجاح الصناعة الأمريكية إلى قدرتها على التجديد وصادراتها التكنولوجية وتنوع المنتجات ووجود اليد العاملة المؤهلة. والولايات المتحدة الأمريكية تحتل الصدارة في عدة ميادين: البترول، السيارات، صناعة الطيران والكهرباء، مواد الاستهلاك، لكن الصناعة الأمريكية تتقدم أكثر فأكثر نحو التخصص في قطاعات التكنولوجيا الدقيقة المتطورة (الطيران، الفضاء، الإلكترونيات، التسليح، الكيمياء الدقيقة).

(Bureau of Economic Analysis ,2011,8-12)

وازدهر التعليم بازدهار الاقتصاد الذي ساعد على ارتفاع التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية وتحقيقه لدوره تجاه التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الأمريكي، وساعد أيضاً على دعم الإصلاحات التعليمية التي نادى بها الولايات المتحدة خاصة بعد صدور تقرير أمة في خطر ومن بينها مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة .

(Bils, Mark and Peter J. Klenow,2000,1160-1162), (Richard Hatcher,2009,23).

وقد صاحب هذا التقدم الاقتصادي ترفوفاً في مجال التعليم، لأن الأمريكيون يؤمنون بأهمية التعليم بكل مراحله في إحداث التغيرات المجتمعية الاقتصادية، والسياسية والاجتماعية، الأمر الذي ساعد على تطبيق وتعميم الإصلاحات التعليمية والإدارية ومن بينها تطبيق وتعميم مدخل الإدارة

الذاتية للمدارس الأمريكية، وقد أدى ارتفاع الدخل القومي للولايات المتحدة إلى التطلع إلى مستوى تعليمي أفضل وأكثر تقدماً، وقد انعكس الرخاء الاقتصادي على مستوى دخل أفراد المجتمع الأمريكي، والذي يتميز بأنه يفوق ما يوجد في كثير من دول العالم.

العامل الاجتماعي:

يُعد التعليم عملية اجتماعية تستمد أهدافها من فلسفة المجتمع الذي توجد فيه، لذلك فالنظام التعليمي يتأثر بالأوضاع الاجتماعية السائدة في المجتمع. وقد أدى النظام الديمقراطي في المجتمع الأمريكي إلى إتاحة الفرصة أمام أفراد المجتمع وأولياء الأمور للمشاركة المجتمعية في إدارة التعليم وصنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي.

ويؤمن المجتمع الأمريكي بالتغيير السريع، وبأهمية التعليم في إحداث هذا التغيير، وإرساء قواعد الديمقراطية الأمريكية، والدفاع عنها، وإذا جاءت الفلسفة البرجماتية كتعبير مناسب للعقلية الأمريكية، ومن خلال هذه النظرية يمكن فهم طبيعة الشعب الأمريكي، حيث تقوم البرجماتية على عدة مبادئ رئيسة أهمها: التغيير من أجل إحداث الإصلاح التربوي والإداري ودعم الاستقلال الذاتي للمدارس من خلال تعميم تطبيق مدخل الإدارة الذاتية ودعم المجتمع الأمريكي لنظام المحاسبية التعليمية وشفافية المساعلة ووضع أداء المدارس تحت الرقابة المجتمعية.

وتجدر الإشارة إلى أن المجتمع الأمريكي يتميز بالتنوع في بناه وتراكيبه الداخلية، وعلى الرغم من هذا التنوع، إلا أن هناك عدة مبادئ عامة يقوم عليها المجتمع الأمريكي، وهي: (أبو الوفا، جمال محمد، ١٩٩٢، ٢٧٠-٢٧١)

- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لكل الأفراد إلى أقصى حد تسمح به قدراتهم دون النظر إلى حالتهم الاقتصادية أو صلتهم أو ألوانهم أو جنسهم أو عقيدتهم أو موطنهم الأصلي.
- الاهتمام بالتعليم، واعتباره من مسؤولياته، فالشعب هو المهيمن على شئون التعليم إلى حد لا يوجد له نظير في مجتمع آخر، ودعم المشاركة المجتمعية والرقابة المجتمعية على الأداء التعليمي للمدارس.
- الإيمان بالفروق الفردية بين الأفراد.
- رفض فكرة التوجيه العقائدي وفرض النظم من الخارج، فكلاهما في نظره من مميزات المجتمعات التي تحكم فيه السلطة المطلقة والديكتاتورية، بينما يؤكد بدلاً من ذلك على قيم التهذيب التلقائي والشخصية البنائية النافعة للفرد والمجتمع.

ومما سبق يتضح أثر العامل الاجتماعي في إنجاح تطبيق وتعميم مدخل الإدارة الذاتية للمدارس الأمريكية وإعلاء دور المسؤولية الجماعية والمشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية ودعم المساءلة التعليمية ووضع الأداء التعليمي بالمدارس تحت الرقابة المجتمعية.

العامل السياسي:

تتكون الولايات المتحدة الأمريكية من خمسين ولاية، بالإضافة إلى واشنطن والتي تحكمها سلطة الكونجرس الأمريكي، وتتميز السلطة على المستوى القومي بأنها سلطة غير مركزية، وذلك بهدف حماية حقوق الأفراد، والحرية السياسية، أما بالنسبة لأعضاء الحكومة الأمريكية (رئيس الدولة - نائب الرئيس - أعضاء الكونجرس) فيعينون بالانتخاب. (Frederick M. Kaiser, 2001, 1-6)

ويسيطر الحزب الديمقراطي على أغلبية المقاعد في مجلس الشيوخ ليلعب عددهم ٥١ عضواً من الديمقراطيين في مقابل ٤٧ عضواً من الجمهوريين واثنين من المستقلين ليصبح عدد أعضاء المجلس ١١٢ عضواً. ويعد الرئيس الديمقراطي باراك حسين أوباما الفائز بانتخابات الرئاسة لعام ٢٠٠٨م الرئيس الرابع والأربعين للولايات المتحدة وأول رئيس من أصل أفريقي، وذلك بفضل التوجه الديمقراطي للمجتمع الأمريكي والذي انتهت ولايته نهاية عام ٢٠١٦م، وتولي الرئيس ترامب الممثل للحزب الجمهوري منصب رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية في انتخابات حرة تستند على ركائز الديمقراطية الأمريكية، وله توجهات عدة في ترسيخ دعائم الإصلاح الإداري والتعليمي مما يوفر مناخاً ملائماً للاستمرار في موجات الإصلاح المتلاحقة خاصة في مجال التعليم. وتوجد في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاث سلطات رئيسية هي: السلطة التنفيذية وتتمثل في الرئيس المنتخب بواسطة الشعب، والسلطة التشريعية، وتتمثل في مجلسين منتخبين هما الكونجرس الأمريكي، ومجلس الشيوخ، والسلطة القضائية. والجدير بالذكر أن السلطة الفعلية في الولايات المتحدة الأمريكية لا تحظى بها الحكومة الفيدرالية، بل حكومة الولايات حيث إن لكل ولاية تشريع وقضاء خاص بها.

(C. Booth, 1985, 53-59)

ويتضح ذلك من خلال أسلوب الحكم داخل الولايات المتحدة الأمريكية والذي يقوم على احترام الفرد، والمساواة بين المواطنين، وإعطاء حرية أكبر للفرد بما لا يتنافى مع الصالح العام،

وهو الأمر الذي يشجع كافة طوائف وفئات الشعب الأمريكي على المشاركة في تحمل مسؤولية تمويل برامج التعليم وصنع القرارات التعليمية.

(عبود، عبد الغنى، ١٨٥، ١٩٩٠)

بالإضافة إلى ذلك، فإن أثر الديمقراطية السياسية وديمقراطية الحكم ينعكس على إدارة التعليم ودعم التوجهات اللامركزية في إصلاح التعليم.

وقد تأثرت نظم التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية بموجات عديدة من الإصلاح كانت تتأرجح ما بين الأهداف الساعية إلى تحقيق العدل والمساواة والتدريب على المواطنة وبين الأهداف الاقتصادية الساعية لتحقيق الامتياز والتفوق والتقدم والشفافية والتنافسية في الأداء من خلال نظام الإدارة الذاتية للمدرسة كمدخل من مداخل التوجه اللامركزي في إدارة التعليم خاصة بعد أن صدر تقرير أمة في خطر في عام ١٩٨٣م والذي جاء نتيجة دخول اليابان المنافسة الاقتصادية وتوالى تفوقها، وقد أشار التقرير إلى ضعف مستوى التعليم والمتعلمين، ومحتوى المناهج والمقررات الدراسية. كما طرح الرئيس بوش *Bush* مشروعه القومي ١٩٩١م، "أمريكا عام ٢٠٠٠: إستراتيجية التعليم"، وهو المشروع الذي لفت أنظار العالم كله إلى أهمية التعليم كإستراتيجية قومية. (مرسى، محمد منير، ١٩٩٨، ١٠٨-١٠٩).

وقد كان لهذه الإصلاحات عميق الأثر في تعميم تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث هيأت هذه الأجواء السياسية التي سادت المجتمع الأمريكي المناخ الملائم لتعميم تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدارس في معظم الولايات بدايةً من عقد التسعينيات من القرن العشرين، وقد ساعد المناخ الديمقراطي أيضاً على التوجه اللامركزي عند القيام بإصلاحات للتعليم الأمريكي، كما ساعد على الاستقلال الذاتي للمدارس وتخويل السلطات والصلاحيات لمديري المدارس وإشراك أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم في صنع القرارات التعليمية على المستوى المدرسي.

رابعاً التحليل المقارن للملامح الإدارية المرتكزة إلى المدرسة بكل من أستراليا والولايات

المتحدة الأمريكية

١ - نشأة وتطور الإدارة الذاتية للمدرسة:

تتشابه كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية في نشأة وتطور الإدارة الذاتية للمدرسة كصيغة من صيغ التحول نحو اللامركزية في إدارة التعليم والإصلاحات التعليمية والإدارية؛ حيث شهد كل من المجتمع الأسترالي والأمريكي محاولات عدة لدعم مبادئ الديمقراطية وتوسيع مساحة المشاركة المجتمعية منذ الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين لمنح مزيد من السلطات والصلاحيات للمجالس المدرسية المحلية من خلال تمكين مديري المدارس وأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم من المشاركة في صنع القرارات التعليمية، ففي أستراليا على سبيل المثال مع بداية السبعينيات حدث تحول كبير في نقل السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المدارس وتفعيل مشاركة أصحاب المصلحة من التعليم في إدارة شئونه رسمياً من خلال التشريعات القانونية خاصةً بعد نتائج لجنة تقصي الحقائق لتقييم التعليم بالمدارس في ديسمبر ١٩٧٢م بقيادة بيتر كارمل *Peter Karmel*. وقد هيمن التوجه التربوي نحو فعالية المدارس خلال عقد السبعينيات وأوائل الثمانينيات في دولتي المقارنة، ففي الوقت الذي شهدت فيه أستراليا تحولاً كبيراً مع بداية عقد السبعينيات لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة كآلية للإصلاح التعليمي والإداري في ولاية فيكتوريا بصدور قانون المجالس المدرسية لعام ١٩٧٥م وتعديلاته لعام ١٩٨٣م، ومؤخراً قانون الإصلاح التعليمي لعام ٢٠٠٦م، وفي إقليم العاصمة الأسترالية صدر قانون السلطات المدرسية عام ١٩٧٦م، وشهد عام ١٩٩٧م تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة وزيادة صلاحيات المجالس المدرسية ومديري المدارس، وفي جنوب أستراليا بدأت إرهاصات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في عام ١٩٧١م، كما أوصت لجنة كافيز *The Keeves Committee* في عام ١٩٨١م ضرورة التوسع التدريجي للسياسة اللامركزية والتفويض الإداري ونقل الصلاحيات للمدارس ثم صدور قانون التعليم ٢٠٠٧م الداعم للإدارة الذاتية للمدرسة. ولم تكن إدارة التعليم بولاية كوينزلاند بمعزل عن باقي الولايات الأسترالية؛ حيث تأثرت جميعها بسياسات التعليم اللامركزية من خلال تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدارس

وعزز ذلك قانون التعليم الصادر في عام ٢٠٠٦م، وفي ولاية نيوساوث ويلز أصدرت وزارة التربية والتعليم ورقة عمل للمناقشة حول ضرورة تفعيل المشاركة المجتمعية واللامركزية في نظم التعليم عام ١٩٧٣م وفي عام ١٩٨٨م، كلف الوزير إعادة النظر في مهام ومسؤوليات وزارته. وأوصى بإنشاء المجالس المدرسية مع تمثيل المجتمع المحلي. وعرفت غرب أستراليا مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة *SBM* في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين ١٩٨٠م واستند تنفيذ مدخل الإدارة الذاتية المرتكزة إلى المدرسة (*SBM*) في غرب أستراليا على قانون التعليم عام ١٩٩٩م.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية خاصة بعد صدور تقرير أمة في خطر في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٨٣م، بعده صدر قانون تحسين التعليم في ولاية كارولينا الجنوبية في عام ١٩٨٤م حيث تضمن سبعة عناصر أساسية تؤثر على سير المدارس وتحسين التعليم، وفي عام ١٩٨٥م صدر قانون الإصلاح التعليمي في ولاية إلينوى الذي أسند مسؤولية تحسين المدارس إلى المجالس التعليمية المحلية. وتلازم انتشار تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة صدر قانون إصلاح المدرسة عام ١٩٨٨م وفي عام ١٩٨٩م تم تقاسم عملية صنع القرار في ولاية لوس أنجلوس تمهيداً لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، وهكذا نلاحظ أن الفترة من ١٩٨٦ إلى عام ١٩٩٠م شهدت توسعاً ملحوظاً لتعميم ونشر فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة (*SBM*) في معظم الولايات التي وصل عددها عشرين ولاية، وأصدرت ولايات أخرى مبادرة تعميم مدارس الميثاق *Shorter Schools* التي تطبق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة.

ولهذا تزايدت المطالبة بتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية كإستراتيجية للإصلاح التعليمي عام ١٩٩٣م إلى أن أصبح هناك أكثر من ٤٤ ولاية تمارس شكلاً من أشكال الإدارة الذاتية للمدرسة (*SBM*) وتفعيل وزيادة الممارسات الديمقراطية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي، ومع بداية عام ١٩٩٤م انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية فكرة مدارس المستقبل لمساعدة جميع المدارس للانتقال إلى تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة (*SMB*)، وعززت الاتجاه لمديري المدارس وتوسيع صلاحياتهم. ومع بداية عام ١٩٩٥م، ومع عام ١٩٩٨م بدأت الإصلاحات التعليمية في المدارس في ولاية نيوجرسي، ومع بداية عام ١٩٩٩م أصدر الكونجرس الأمريكي قانون

إصلاح المدرسة الشاملة الذي أكد على استقلال المدارس ذاتياً ومحلياً. وعلى إثر هذه الإصلاحات تزايدت شعبية الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية لنجاحها في تفعيل الكفاءة والفاعلية المدرسية كإستراتيجية من إستراتيجيات الإصلاح التعليمي والتي تسهم بشكل مباشر في تمكين الآباء والأمهات وأفراد المجتمع المحلي والمعلمين ومديري المدارس من المشاركة الفعالة في إدارة المدارس .

٢- مفاهيم الإدارة الذاتية:

تتشابه كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية في اعتبار فلسفة ومفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة أحد الاتجاهات العالمية المعاصرة للامركزية في التعليم، وظهر هذا المفهوم في أستراليا وأمريكا بهدف تحسين أداء المدارس وفعاليتها والارتقاء بجودة العملية التعليمية وإشراك المعلمين وأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم في إدارة التعليم وصنع القرارات التعليمية على المستوى المدرسي، مما أدى إلى وجود أوجه تشابه بارزة في المفاهيم الخاصة بالإدارة الذاتية للمدرسة في الدولتين على النحو التالي:

عُرِّفت الإدارة الذاتية للمدرسة في أستراليا بأنها عملية نقل السلطة من المستويات الإدارية العليا للمدارس المحلية وزيادة صلاحيات المجالس المدرسية ومشاركة المجتمع المحلي مع المعلمين والآباء ومديري المدارس وغيرهم من أفراد المجتمع المحلي وأحياناً الطلاب في صناعة القرارات التعليمية من خلال هذه المجالس.

وعُرِّفت في الولايات المتحدة بنفس المفهوم تقريباً، حيث يقصد بها نقل مستويات السلطة والصلاحيات إلى المدرسة ذاتها بما تتضمنه من عملية صناعة واتخاذ القرارات التعليمية بمشاركة مديري المدارس والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي والطلاب وأحياناً بشكل يضمن مشاركة الآباء وأعضاء المجتمع المحلي في إدارة المدارس وصناعة قراراتها.

ويرجع هذا التشابه بين دولتي المقارنة إلى التأكيد على اللامركزية الأمريكية التي تعني تسليم قدر من السلطة الإدارية والمسؤولية إلى مستويات أدنى، والتحول من البيروقراطية والديكتاتورية إلى الديمقراطية وتوسيع اختصاصات سلطات الحكم المحلي والمدارس، فضلاً عن أن دولتي المقارنة تتبنيان النمط اللامركزي في إدارة التعليم؛ حيث يعهد ويفوض للولايات والسلطات التعليمية المحلية صلاحيات إدارة التعليم على المستوى المحلي دون أي تدخل من

الحكومة الفيدرالية، وهكذا ارتبط مفهوم اللامركزية والتفويض بالإدارة الذاتية للمدارس بهدف تحقيق فعالية المدارس من خلال تطبيق معايير الجودة التعليمية.

وعلى الرغم من ذلك إلا أن دولتي المقارنة أجمعتا على أن الإدارة الذاتية للمدرسة تُعد إستراتيجية لتحقيق التحول للمدارس وجعل المدارس عبارة عن وحدات مستقلة في الإدارة والتمويل بمشاركة المجتمع المحلي في صنع القرارات التعليمية وتحقيق مزيد من الحرية والاستقلالية، كما أنها تمثل شكلاً جديداً للإصلاح الإداري يسعى إلى تغيير ميزان السلطة بين المدارس والولايات والوزارة وتفويض كامل للصلاحيات للمدارس في ظل الاستقلال الذاتي لها، وفي ظل دعم نظام المشاركة المجتمعية؛ حيث الرقابة المجتمعية على التعليم والمساءلة التعليمية، واعتبارها صيغة جديدة لتخصيص الموارد في كل مدرسة .

فالإدارة الذاتية للمدرسة في ظل هذه المفاهيم تُعد مدخلاً لتحديد الأولويات في كل مدرسة، والإنفاق من مخصصاتها، كما تعد مدخلاً فعالاً لتحقيق الجودة والفعالية المدرسية في جميع المدارس وتوفير المناخ الملائم للإبداع والابتكار، وهذا ما خلفته العوامل الاجتماعية والسياسية في كل من دولتي المقارنة والتي أدت إلى تدعيم روح التنافس والإبداع والابتكار والحرية الفكرية.

ويرجع هذا التشابه إلى أن فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة التي اشتقت من فلسفة المجتمعين الأمريكي والأسترالي التي تؤمن بالديمقراطية والشراكة المجتمعية وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية والإيمان المطلق بدور الآباء والأمهات في تعليم أبنائهم وتفعيل دور أفراد المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم في تحسين جودة الخدمات التعليمية والارتقاء بأداء المعلمين ورفع كفاءة التدريس ورفع مستوى أداء الطلاب وضمان جودة المخرجات التعليمية.

٣- أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة:

تتشابه كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية بوجه عام في تحديد أهداف الإدارة الذاتية، ويرجع ذلك إلى ما يتمتع به كل من المجتمعين الأسترالي والأمريكي من دعم للديمقراطية والتوجه إلى اللامركزية في إدارة التعليم والاستقلالية الذاتية والحرية منذ الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، وإيمان المجتمعين بتوسيع نطاق الصلاحيات للمستويات المحلية والمجالس المدرسية، وما يشهده المجتمعان من فتح آفاق واسعة

للمشاركة المجتمعية المحلية وضمان تفعيل صوت الآباء والأمهات وأعضاء المجتمع المحلي والمعلمين والمديرين والطلاب - أحياناً - من أجل تحسين جودة الخدمات التعليمية والارتقاء بمستوى أداء المعلمين ورفع كفاءة التدريس ورفع مستوى أداء الطلاب وضمان جودة مخرجات التعليم، في ظل منح المدارس السلطة الكاملة والتفويض الشامل في إدارة نفسها بنفسها دون أدنى تدخل من المستويات العليا.

ولهذا يتضح مدى توافق وتشابه أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في دولتي المقارنة والتي تتلخص مجملها في الأهداف التالية:

- نقل المسؤولية والسلطة لمديري المدارس وتمكين مديري المدارس والمعلمين من إدارة المدرسة ودعم روح الاستقلال الذاتي للمدارس.
- تعزيز الحرية والاستقلالية الذاتية والمرونة المالية للمجالس المدرسية لصنع القرارات التعليمية وفقاً لاحتياجاتها المحلية.
- ضمان تطبيق نظام المساءلة (المحاسبية) التعليمية لقياس أداء المدارس من خلال المراقبة الشعبية وزيادة مساءلة مديري المدارس عن فعالية مدارسهم.
- تعزيز سلطة الآباء والمجتمعات المحلية في تحقيق اللامركزية والمشاركة في صنع القرارات التعليمية على المستوى المدرسي.
- إتاحة الفرص الكافية لأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة الفعلية في تحسين الخدمات التعليمية وصنع القرارات التعليمية وإدارة المدارس.
- زيادة الفاعلية في الإدارة المدرسية من خلال توسيع مساحة المشاركة المجتمعية في رسم السياسة التعليمية والتخطيط للمستقبل.
- منح المدارس الحرية في تحديد ميزانياتها وتحديد أوجه الإنفاق والصرف والتحول إلى جودة المدارس.
- إعادة هيكلة الإدارة المدرسية والتقليل من البيروقراطية.
- تحقيق النمو المهني للمعلمين من خلال تحديد احتياجاتهم وإعداد برامج تدريبية تنموية لترقيتهم مهنيًا.
- السيطرة على المناهج الدراسية كجزء من الإدارة الذاتية للمدارس، وتمكين المعلمين من تصميم المناهج وفقاً لاحتياجات الطلاب التعليمية ومتطلبات سوق العمل.

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد على مستوى المدارس.
- تحسين الأداء المهني للمعلمين والأداء الأكاديمي للطلاب.
- تفعيل عملية التفويض الإداري على مستوى المدرسة والذي يسمح بإيجاد فرص كافية للابتكار والتجديد في العمل الإداري من خلال دعم شامل لفرص المشاركة الجماعية وديمقراطية الأداء الإداري.
- تطوير المناهج بما يتفق مع المعايير العالمية للجودة التعليمية.

في ضوء ما سبق تبرز أوجه التشابه بين دولتي المقارنة فيما يتعلق بأهداف الإدارة الذاتية للمدرسة، والتي أجمعت في مجملها على تمكين المدارس من إدارة نفسها ذاتياً من خلال نقل السلطات والصلاحيات إليها مالياً وإدارياً وتعليمياً، ومنح المديرين سلطات واسعة في هذا الشأن بمساعدة المعلمين وإشراك أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم في ضوء تفعيل دور المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم وصنع قراراته على المستوى المدرسي والمحلي، وتطبيق نظام المحاسبية التعليمية وإعادة هيكلة النظام الإداري بالمدارس وتوسيع صلاحيات ومسؤوليات المجالس المدرسية وتوفير الآليات اللازمة لإدارة أكثر فعالية للمدارس.

٤- المجالس المدرسية في المدارس ذاتية الإدارة:

تختلف الولايات المتحدة عن أستراليا في أن المجالس المدرسية أُنشئت منذ ما يقرب من مائة عام، فقد وصفت المجالس المدرسية المحلية الأمريكية باعتبارها الركيزة الأساسية التاريخية لإدارة التعليم الأمريكي إذ يرجع الأساس القانوني لسلطات المجلس المدرسي المحلي إلى الدستور الأمريكي، في حين تم الاهتمام بإنشاء المجالس المدرسية في أستراليا في عقد السبعينيات من القرن العشرين تحديداً عامي ١٩٧٢م، ١٩٧٥م، من أجل زيادة مشاركة المجتمع المحلي والوالدين في تعليم أطفالهم. ومع زيادة الوعي بمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة

وتتشابه دولتا المقارنة في اعتبار المجالس المدرسية هيئات ديمقراطية قادرة على تمثيل الآباء والأمهات وأعضاء المجتمع المحلي والمعلمين في اتخاذ القرارات التعليمية المحلية على المستوى المدرسي، فهي هيئات منتخبة ديمقراطياً تهدف إلى تمثيل مصالح المجتمع فيما يتعلق بقضايا التعليم.

وقد ازدادت صلاحيات ومسئوليات وأدوار المجالس المدرسية بدولتي المقارنة مع تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدارس وحقت نجاحاً كبيراً في زيادة فعالية المدارس بأستراليا وأمريكا وأصبحت المجالس المدرسية تلعب دوراً مهماً في تنفيذ الإصلاحات التعليمية ذات الصلة بضمان جودة خدمات التعليم العام على المستوى المحلي وتوسيع فرص المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي. كما أصبح للمجالس المدرسية في ظل تطبيق مدخل الإدارة الذاتية حق فرض الضرائب واستثمار الموارد على المستوى المحلي كما في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتتشابه دولتا المقارنة في عملية تشكيل المجالس المدرسية، حيث يتم تشكيلها عن طريق الانتخاب الحر المباشر لمعظم الأعضاء، وفي حالات أخرى يتم اختيار البعض بالتعيين، ولهذا فتلجأ المجالس تضم نوعين من الأعضاء المنتخبين والمعنيين في حين تختلف دولتا المقارنة في أعداد أعضاء المجالس المدرسية.

ففي أستراليا صدرت عدة قوانين مستقلة بكل ولاية استرالية تنظم تشكيل هذه المجالس المدرسية وتحدد مهامها وصلاحياتها: ففي إقليم العاصمة الأسترالية حدد قانون التعليم ٢٠٠٤م والمعدل عام ٢٠٠٦م تشكيل مجلس إدارة المدرسة ذاتية الإدارة على النحو التالي: مدير المدرسة، عضو (معين) من قبل الرئيس التنفيذي، عضوان (من الموظفين) المنتخبين من قبل موظفي المدرسة، ثلاثة أعضاء من (الوالدين والمواطنين كأعضاء منتخبين) من قبل جمعية الآباء والمواطنين، أعضاء (معينين من قبل مجلس الإدارة) لمدة (لا تتجاوز ١٢ شهراً)، وعضوان (من الطلاب منتخبين) من قبل الطلاب في المدرسة.

وتختلف أمريكا في عدد أعضاء مجلس المدرسة والذي يضم في الغالب: مدير المدرسة، ثلاثة معلمين، اثنين من الآباء أو ستة من الآباء وممثل للطلاب في المدارس الثانوية.

مهام المجالس المدرسية في المدارس ذاتية الإدارة :

- تتشابه دولتا المقارنة في مهام المجالس المدرسية لتشمل ما يلي:
- التخطيط الاستراتيجي وتحديد أولويات واتجاهات المدرسة ووضع السياسة العامة للمدرسة التي تخدم وتحقق رؤية المدرسة وخطتها الإستراتيجية.

- تقييم احتياجات المباني والمرافق والمعدات والأموال، والمعلمين، وغيرهم من الموظفين وتحديد أوجه الإنفاق والصرف.
 - رصد ومراجعة الأداء المدرسي وإعداد التقارير التنفيذية وأولياء أمور الطلبة في المدارس والموظفين.
 - مساعدة المدرسة في تحقيق إدارة فعالة وتطوير ومراجعة المناهج الدراسية.
 - تقييم أداء مدير المدرسة وتجديد عقده لعام دراسي آخر إذا ما ثبت ارتفاع مستوى أدائه الإداري و متابعة تقييم الطلاب وأدائهم التعليمي.
 - الموافقة على خطة تحسين (تطوير) المدرسة التي أعدها مدير المدرسة بالتشاور مع أصحاب المصلحة.
 - دعم برامج التنمية المهنية للمعلمين من خلال تفعيل برامج التدريب المهني.
 - توظيف أو عزل المعلمين والعاملين بالمدرسة.
 - اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية ورصد تنفيذ الميزانية من قبل مدير المدرسة.
 - رصد التقدم المحرز بما في ذلك الإنفاق من ميزانية المدرسة والتوجهات العامة والخطط الدراسية.
 - إعداد التقرير المرحلي للمدرسة مشفوعاً بالبيانات في الوقت المناسب توطئة لرفعه إلى الوزير والمجتمع يبرز مدى نجاح المدرسة وتقدمها.
- ٥- المشاركة المجتمعية في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة:

تتشابه دولتا المقارنة في اتساع مساحة المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم وصنع القرارات التعليمية على المستوى المدرسي خاصة بعد تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة وذلك بتوفير الفرص الكافية لإشراك أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم أمثال الآباء والأمهات وأفراد المجتمع المحلي ورجال الأعمال والمعلمون والطلاب أحياناً في عملية صنع القرار التعليمي على مستوى المدرسة وذلك من أجل تحقيق الفعالية في المدارس وزيادة تحصيل الطلاب ووضع أداء المعلمين والأداء التعليمي بالمدرسة تحت منظار المحاسبية والرقابة المجتمعية.

وعلى الرغم من اختلاف القوى والعوامل التي ساعدت على انتشار الوعي والأخذ بمبدأ المشاركة المجتمعية، ففي أمريكا كان صدور تقرير أمة في خطر عام ١٩٨٣ م سبباً في

انتشار البحوث والدراسات التي أكدت على ضرورة المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم وصنع القرار وصاحب ذلك وضع خطة لتطبيق الديمقراطية المحلية في النظام المدرسي الأمريكي ساعدت على تفعيل الرقابة المجتمعية للأداء المدرسي من خلال دعم الديمقراطية القائمة على المشاركة المجتمعية وتمكين المجتمع المحلي من التوسع في الديمقراطية المحلية وتعزيز مشاركة المجتمع المدرسي كله في صنع القرار.

أما في أستراليا فقد حرصت التشريعات والقوانين التعليمية بها على أهمية تفعيل المشاركة المجتمعية من خلال تضمين مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي والمعلمين وممثلي منظمات المجتمع المحلي وأرباب العمل كشركاء فاعلين في صناعة القرارات التعليمية على مستوى المجالس المدرسية المحلية، ففي فيكتوريا صدر قانون الإدارة عام ٢٠٠٤م *Administration Act 2004* وكذلك قانون إصلاح التعليم عام ٢٠٠٦م وقوانين أخرى مماثلة في الولايات الأخرى ساعدت على بناء الشراكات بين المدارس وأولياء الأمور ومنظمات المجتمع المحلي وأرباب العمل .

واختلفت أستراليا عن الولايات المتحدة الأمريكية في انتشار **رابطة أولياء الأمور والمواطنين** كشريك فاعل في دعم الشراكة المجتمعية في الولايات الأسترالية تقوم من جانبها بتقديم النصح والتوجيه والإرشاد لمدير المدرسة فيما يتعلق بالمسائل الخاصة بالطلاب وتقديم المساعدة والمساندة للمدرسة بتقديم خدمات ومصادر مالية ودعم صنع القرارات التعليمية بمشاركة الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي، وضع الإستراتيجية التعليمية المستقبلية المحلية في ضوء الاحتياجات التعليمية. مواجهة التحديات التي تقابل التعليم في القرن الحادي والعشرين بالولاية. التأكيد على تحرير المدارس من أغلال البيروقراطية .

فضلاً عن توافر مجلس اتحاد الطلاب الذي يلعب أدواراً حقيقية في المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي فيما يتعلق بقضايا الطلاب، ويمثل هذا المجلس أعضاء منتخبين منه في لجنة المدرسة وكذلك عضوية الشبكة الطلابية للخدمات المجتمعية وقسم التعليم .

وانفردت أستراليا بوضع ركائز للشراكة المجتمعية في ظل الإدارة الذاتية المرتكزة إلى المدرسة في أستراليا : فقد حدد قانون الإدارة الصادر عام ٢٠٠٤م ركائز العمل من خلال الشراكة المجتمعية في المجالس المدرسية على النحو التالي: العمل مع الصدق والنزاهة، التصرف بحسن نية في مصلحة المدرسة، العمل بنزاهة وحيادية، استخدام المعلومات بشكل

مناسب، استخدام مناصبهم/ مواقعهم بشكل مناسب، التصرف بطريقة مسنولة مالياً، العناية الواجبة الممارسة والاجتهاد والمهارة، الامتثال للتشريعات الملائمة.

٦- المحاسبية/ المساءلة التعليمية في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة:

تتشابه كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية في ارتباط نظام المساءلة التعليمية بعملية الإصلاح الإداري والتعليمي بالمؤسسات التعليمية واعتبار المساءلة آلية لتحسين جودة الأداء المدرسي وجودة أداء المعلمين والطلاب وتحسين الفعالية المدرسية.

وتختلف الولايات المتحدة الأمريكية عن كندا من حيث تاريخ نشأة نظام المساءلة التعليمية؛ فقد ظهرت فكرة المساءلة والمحاسبية التعليمية في الولايات المتحدة في السبعينيات من القرن العشرين وتم تفعيلها بعد صدور تقرير أمة في خطر عام ١٩٨٣م، في حين بدأت إرهاصات المساءلة التعليمية في أستراليا مع بداية عقد السبعينيات في بعض الولايات والثمانينيات في الولايات الأخرى .

وتتشابه الدولتان في انتشار وتفعيل نظم المحاسبية والمساءلة التعليمية في مجال التعليم بعد تعميم وتطبيق مدخل الإدارة الذاتية بهدف قياس الأداء التعليمي والأكاديمي بالمدارس والأداء المهني للمعلمين والأداء التحصيلي للطلاب بصفة دورية وتطبيق نظم المساءلة التعليمية المستندة على المعايير وتحقيق اللامركزية في صنع القرارات التعليمية والشفافية فيما يتعلق بالتعليم والمناهج وأحكام المساءلة للمدارس والمعلمين من خلال قياس الأداء.

في حين تنفرد الولايات المتحدة الأمريكية بتوافر ثلاثة أنواع للمساءلة هي: المساءلة عن الالتزام بالقوانين أمام سلطات التعليم، المساءلة عن الالتزام بالمعايير والمساءلة عن أداء وتعليم الطلاب أمام الجمهور.

في حين تتميز أستراليا بانتشار المجالس التي تدعم تفعيل المحاسبية التعليمية للمدارس في جميع الولايات والأقاليم الأسترالية من بينها: مجالس حماية الحقوق (الاستحقاق) لحماية الحقوق من بين مهامه تقديم المشورة حول مبادئ الحماية والإنصاف ليتم تطبيقها في خدمة التعليم وفحص ومراجعة الطعون. السلطة الفيكتورية لتقييم المناهج التي أنشئت لتقييم المناهج بموجب قانون السلطة الفيكتوري لتقييم المناهج الدراسية، تتابع باهتمام جودة المناهج الدراسية وتقييم المنتجات والخدمات، تقييم إنجازات الطلاب فيما

يختص بالمناهج الدراسية، مراجعة وفحص مراكز الاختبارات وغلقها إذا خالفت التشريعات وإجراء التحقيقات.

وتتشابه دولتا المقارنة في أهداف المساءلة التعليمية، على النحو التالي: الرصد والإبلاغ عن تقدم إنجاز الطلاب والمدرسة فيما يتعلق بتحقيق المعايير، تقييم أداء النظام التعليمي بالمدارس، إخضاع المدارس للمساءلة والمحاسبية وجعلها تحت المراقبة المجتمعية، تحقيق التحسين المستمر وجودة الأداء التعليمي بالمدارس وفقاً لمعايير الجودة التعليمية. وتنفرد الولايات المتحدة الأمريكية بوجود خطة للمساءلة التعليمية تتكون من أربعة جوانب هي: التصويت، الميثاق، الإدارة، السلطة.

خامساً الإجراءات المقترحة لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة بالمملكة العربية

السعودية في ضوء الاستفادة من الخبرات الأجنبية:

- في ضوء التحليل المقارن لتجربتي أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية يسعى الباحث إلى وضع مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساعد المدارس المصرية على أن تنتقل من النمط المركزي إلى النمط اللامركزي تمهيداً لتمكين المدارس من الاستقلال الذاتي في الإدارة عملاً بمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ويتطلب هذا الإجراء إتباع الخطوات الإجرائية التالية:
- نشر الوعي بثقافة الاستقلال الذاتي والإدارة الذاتية للمدارس ودورها في تحسين جودة الأداء التعليمي والمدرسي وجودة المخرجات التعليمية.
 - نشر الوعي بثقافة المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم على المستوى المحلي خاصة في ظل الظروف الراهنة التي يمر بها المجتمع السعودي، والتحول المجتمعي الراهن نحو مجتمع ديمقراطي مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م.
 - التخلص من ثقافة البيروقراطية في إدارة التعليم والركود الروتيني في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.
 - إعادة توزيع الأدوار والمسئوليات على المستويات الإدارية المختلفة مركزياً ومحلياً بما يضمن تعظيم قدرة المجتمعات المحلية على المشاركة في التطبيق الفعال للامركزية، وتجنب إصدار التعليمات في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل واستبداله بنظام ذي اتجاهين يضمن تبادل المعلومات والآراء أفقياً ورأسياً لدعم عملية اتخاذ القرار.

- إرساء نظام المحاسبية والشفافية، وربط التمويل بالأداء؛ بحيث يتم مكافأة أصحاب الأداء الجيد وتوفير دعم إضافي لمعالجة جوانب القصور.
- ترسيخ ثقافة اللامركزية التي تعطي حرية أكبر لجهود التطوير والإصلاح على المستويات المحلية وتوفر مناخ طيب للإبداع وتكون أكثر ملائمة وتلبيةً لاحتياجات البيئات المحلية.
- بناء ثقافة المحاسبية من خلال دعم المشاركة المجتمعية وتفعيل مجالس الآباء ونظم القيادة المتميزة، وإعادة بناء المسؤوليات وبناء أطر واضحة للمحاسبية.
- دعم القدرات المؤسسية لمجالس الأمناء لتفعيل دورها في دعم المشاركة المجتمعية.
- دعم التنمية المهنية المستدامة لجميع المعلمين والعاملين على مستوى المدرسة.
- مشاركة الآباء في اتخاذ القرار مشاركة فعلية إيجابية وليست شكلية كما كان عليه العهد البائد.
- تفعيل خدمة المجتمع وتوفير الخدمات التطوعية لخدمة العملية التعليمية داخل المدارس.
- توجيه المدخلات والجهود الهادفة لإصلاح التعليم إلى إحداث التطوير على مستوى المدرسة باعتبارها الوحدة التنظيمية التي تستهدف تحقيق خصائص المدرسة الفعالة *Effective School* على أساس المعايير القومية للتعليم.
- الاستناد إلى أساليب ومنهجية تحسين المدرسة *School Based Improvement* القائمة على التقويم الذاتي وتقييم الأداء التعليمي لكل مدرسة وفقاً للمعايير القومية.
- دعم المدارس ومجتمعاتها المحلية لممارسة الإدارة المتمركزة على المدرسة لتمكين المدرسة من استخدام صلاحيات الإدارة المسؤولة على المستوى الإجرائي في المجال الأكاديمي والمهني والإداري والمالي، كما يتطلب ذلك بناء لوائح ونظم وهياكل داعمة وكذلك هيكل مؤسسي للمحاسبية المتمركزة على الأداء.
- التأكيد على أن الإدارة المتمركزة على المدرسة (الإدارة الذاتية للمدرسة) ليس المقصود بها أن تصبح المدرسة وحدة معزولة بل هي مؤسسة فرعية ضمن منظومة التربية والتعليم تؤثر في القرار التربوي وتتأثر بالتشريعات والتغييرات التي تتم في كل المحاور الأخرى وأهمها: المناهج والتكنولوجيا، السياسات التعليمية وما ينتج عنها من تغييرات في الهياكل الأخرى على مستوى الوزارة وإدارات التعليم بالمحافظات السعودية وكذلك والإدارة والمدرسة.

- يجب إفساح المجال للعاملين في الأجهزة التعليمية للتعبير عن آرائهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية وتنفيذها.
- ضرورة إعادة النظر في الأنظمة الإدارية التعليمية بما يتلاءم وروح العصر ومستلزمات المستقبل ورؤية المملكة ٢٠٣٠م.
- العمل على زيادة صلاحيات المدرسة مالياً وإدارياً وتربوياً في صناعة القرار التعليمي وتوسيع مساحة المشاركة المجتمعية؛ حيث يحقق هذا التوجه تمكيناً جوهرياً لإدارة المدرسة في مجالات عدة، أهمها:
 - إعداد خطط التطوير الخاصة بالمدرسة.
 - تنفيذ المتابعة وعمليات التقييم الذاتي كأدوات لعمليات تطوير أخرى.
 - إعداد ميزانية المدرسة وإدارة الموارد والمواد التعليمية ذاتياً.
 - إدارة الموارد البشرية متضمنة الثواب والعقاب وتحديد متطلبات التنمية المهنية وتقييم أداء المعلمين.
 - تنسيق عمليات التوجيه الفني مع الإدارات وتحديد أساليب ومداخل التدريس.
- إنشاء مجلس للتعليم على مستوى المحافظات برئاسة المحافظ وعضوية ممثلين عن المجتمع المدني والقطاع الخاص والجامعات والمتخصصين والمجالس المحلية لمتابعة إدارة العملية التعليمية والتخطيط لها لامركزياً.
- التأكيد على الصلة الوثيقة بين إدارة التعليم بالمحافظات والتخطيط له، فإذا كانت إدارة التعليم بالمحافظة تقوم على مبدأ التشاور والمشاركة والمسئولية الجماعية فإن هذا يفرض أيضاً قيام عمليات التخطيط التعليمي على هذه المبادئ والأسس، والتكامل بين هذه العمليات وبين إدارة التعليم؛ بحيث تشمل عملية المشاركة كل المهتمين بشئون التعليم والمستفيدين منه، من الطلاب، وأولياء الأمور، والمعلمين، والمديرين والنظار، وغيرهم.
- ضرورة جعل اجتماعات مجالس التعليم المحلية والمدرسية مفتوحة أمام الجمهور لضمان تحقيق المشاركة الشعبية في إدارة التعليم.
- تشكيل المجلس المدرسية- وهو مجلس منتخب- من الشخصيات العامة في المجتمع المحلي لتحقيق المهام التالية:

- المشاركة في إدارة المدارس، وترشيح المديرين وتقديم الاقتراحات في شأن المناهج المرتبطة بالبيئة والمجتمع المحلي، وتوزيع الميزانية.
- المشاركة في تحقيق أهداف المدرسة، والعمل على تدبير موارد إضافية للتمويل، وربط المدرسة بالمجتمع.
- تحقيق مزيد من الرقابة المجتمعية والمحاسبية والمشاركة في إدارة المدرسة.
- تفعيل المجالس المدرسية ومجالس الآباء والمعلمين للقيام بدورها المنشود؛ حيث أصبحت تلك المجالس إحدى الآليات والضمانات المهمة لتحقيق جودة التعليم بمفهومها الشامل لإحداث نقلة نوعية تعليمية جديدة، تسهم في تسليح التلاميذ بما يحتاجون إليه من معارف ومهارات، وتمكنهم من التعايش بوعي وذكاء مع حضارة الألفية الثالثة وإفرازاتها المختلفة، وتداعياتها المتباينة.
- أن تتوافر للمعلمين حرية العمل، وأن يتمتعوا بسلطة واسعة في تكييف محتوى المناهج الدراسية والطرق التربوية وتنظيم خبرات التعلم بما يتوافق واحتياجات تلاميذهم، وأن يكون من حقهم - مستقبلاً - وضع المناهج والكتب المدرسية وغير ذلك، بهدف توفير الحد الأدنى من الحرية، وبحيث تكون المدرسة مؤسسة قائمة بذاتها، وأن تحدد سلوك اتصالها بالمستويات الأخرى.
- أن تقوم عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي على مبدأ المشاركة الشعبية ومشاركة جميع المستويات الإدارية المهمة بشؤون التعليم وأصحاب المصلحة الأولى (أولياء الأمور والمعلمين والمديرين والتلاميذ ورجال الأعمال وأعضاء المجالس المحلية) حتى يكون القرار فعالاً نابعاً من الاحتياجات الفعلية لهؤلاء من التعليم، ومن ثم يسهل تنفيذه.
- العمل على نشر فكرة المجالس المدرسية بجميع أنحاء المملكة العربية السعودية لتشارك بفعالية في عملية صنع القرار التعليمي تأكيداً لمبدأ اللامركزية في صناعة القرارات التعليمية.
- العمل على نشر الوعي التربوي بين أفراد الشعب السعودي وتشجيع كل محافظة بأن تقوم بمبادرات لإصلاح التعليم على مستوى كل محافظة بحيث تتضمن هذه المبادرات استراتيجيات خاصة بإصلاح التعليم المحلي تأكيداً على لامركزية التعليم.

- منح المجالس المحلية صلاحيات واسعة في صناعة القرار التعليمي، الأمر الذي يجعل للإدارة المدرسية كياناً ذاتياً مستقلاً، حيث تقوم كل مدرسة برسم خطة توضح من خلالها رؤيتها وأهدافها وسبل تحقيقها والإعلان عن برامجها وأدوارها.

قائمة المراجع

١. أبو الوفا، جمال محمد ،(١٩٩٢م)، تمودج جديد لإدارة وتنظيم وتمويل الجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة، المؤتمر السنوي التاسع لقسم أصول التربية: التعليم العالي بين الجهود الأهلية والحكومية في الفترة من ٢٢-٢٣ ديسمبر ١٩٩٢م، كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٩٩٢م.
٢. أبو عيانة ، فتحي محمد ، (١٩٨٧م)، الجغرافيا الإقليمية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
٣. أحمد ، شاكر فتحي و زيدان، همام بدر اوي،(٢٠٠٣م)، التربية المقارنة : المنهج، الأساليب، التطبيقات ، ط١، القاهرة : مجموعة النيل العربية . .
٤. أحمد، إبراهيم أحمد،(٢٠٠١م)، دراسات في التربية المقارنة ونظم التعليم: منظور إداري، ط١، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
٥. البنك الدولي، (٢٠٠٠م)، مؤشرات التنمية في العالم، القاهرة: مركز معلومات قراء الشرق الأوسط، ٢٠٠٠م.
٦. جبران ،علي محمد ، راضي الشمري، (٢٠١١م)، " درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية " ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد ٣٨ ، ملحق ٤ .
٧. حسانين، محمد سمير، (١٩٩٢م)، تمهيد في التربية المقارنة، القاهرة: دار الكتب المصرية.
٨. حسين ، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦م) ، الإدارة المدرسية والصفية المتميزة : الطريق إلى المدرسة الفعالة ، ط١، الأردن : عمان ، دار الفكر ، ٢٠٠٦م.
٩. خلود محمد الدوسري (٢٠٠٧م) ، " الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض " ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربية : جامعة الملك سعود.
١٠. داود ، عبد العزيز أحمد (٢٠١٠م) ، " تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان تصور مقترح " ، اللقاء السنوي الخامس عشر، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية في الفترة من ٥-٦ يناير، كلية التربية : جامعة الملك سعود : الرياض .
١١. الريحاني، سلطان غالب (٢٠٠٩م) ، " الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت " ، رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم بالمنتدى الثاني للمعلم ، كلية التربية الأساسية : جامعة الكويت ، أبريل..

١٢. سلامة ، عادل عبد الفتاح ، (٢٠٠٠م) ، " دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية " ، مجلة التربية و التنمية ، السنة الثامنة ، العدد (٢٠) ، مايو
١٣. السلمي ، سعود سعيد (٢٠١١م) ، " إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية على مديري المدارس والمشرفين التربويين بمحافظة جدة " ، دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، المجلد الخامس ، العدد الرابع ، أكتوبر .
١٤. السيسي ، أريج حمزة (٢٠١٤م) ، " إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة " ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد ١٥ ، جامعة طيبة : عمادة البحث العلمي .
١٥. عبد الرحمن ، عبد الله محمد ، (١٩٩١م) ، سوسيولوجيا التعليم الجامعي: دراسة في علم الاجتماع التربوي ، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
١٦. عبد العال ، أحمد عبد النبي ، لامركزية الإدارة التعليمية في كل من جمهورية الأجننتين وجمهورية فنلندا: دراسة مقارنة وإمكان الإفادة منها في مصر ، مجلة كلية التربية ، عدد أبريل ، كلية التربية : جامعة بني سويف ، ٢٠١٥م .
١٧. عبود ، عبد الغني ، (١٩٩٠م) ، الأيدولوجيا والتربية مدخل لدراسة التربية المقارنة ، ط٤ ، القاهرة: دار الفكر العربي.
١٨. عبود ، عبد الغني وآخرون ، (٢٠٠٥م) ، التربية المقارنة والألفية الثالثة: الأيدولوجيا والتربية والنظام العالمي الجديد ، القاهرة : دار الفكر العربي.
١٩. العجمي ، محمد حسنين ، (٢٠٠٧م) ، المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة ، القاهرة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .
٢٠. العجمي ، محمد حسنين ، (٢٠٠٨م) ، إستراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف ، عمان الأردن : دار المسرة ، ٢٠٠٨م .
٢١. الغامدي ، راشد بخيت ، (١٤١٣هـ) ، " المركزية في الإدارة التعليمية وأثرها على بعض مقومات العملية التعليمية كما تراها إدارات التعليم في المملكة " ، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية التربية : جامعة أم القرى .
٢٢. الغامدي ، حمدان أحمد ، وعبد الجواد ، نور الدين محمد (٢٠٠٥م) ، تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية ، ط٢ ، مكتبة الرشد : الرياض .

دراسة مقارنة لمدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة *SBM* والمحاسبية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكان الإفادة منها في المملكة العربية السعودية.

٢٣. الغدير، ريم بنت إبراهيم وأخريات (٢٠١٥م) ، " درجة تطبيق إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد ٥٧، يناير

٢٤. الفياض، تهاني بنت فهد (٢٠١٢م)، " واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .

٢٥. محمدين، حشمت عبد الحكيم(٢٠١٠م) ، " رؤية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل الإدارة " الذاتية، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٤٤ الجزء السابع ، ديسمبر .

٢٦. مرسى ، محمد منير ، (١٩٩٩م)، المرجع في التربية المقارنة، القاهرة: عالم الكتب.

٢٧. مرسى، محمد منير،(١٩٩٨م)، التربية المقارنة بين الأصول النظرية والتجارب العالمية، ط١، القاهرة: عالم الكتب.

٢٨. وزارة التربية والتعليم ، (٢٠٠٤م)، التقرير الوطني عن تطور التعليم في المملكة العربية السعودية ، وزارة التربية والتعليم : مركز التطوير التربوي ، الرياض.

٢٩. وزارة التربية والتعليم ،(٢٠٠٤م) ، خطة الوزارة العشرية (١٤٢٥ - ١٤٣٥هـ / ٢٠٠٤ - ٢٠١٤م)، وزارة التربية والتعليم : الرياض ، المملكة العربية السعودية .

30. *Agustinus Bandur, (2008), "A Study of the Implementation of School – Based Management in Flores Primary Schools in Indonesia", Doctor of Philosophy- A Thesis ,the University of Newcastle, Australia, October*

31. *Anderson ,W.,(2006), "Sit-Based Management in S.C Smith& P.K Piele" (Eds.), School Leadership: Handbook for Excellence in Student Learning , London: SAGE Publication*

32. *Anderson, J. A., ,(2005) Accountability in Education, Education Policy Series, the International Institute for Education Planning and the International Academy of Education, Paris and Brussels*

33. *Andrew Barnett,(2008), The Australian History Summit: Biographical Details of Summate Participants, Australia: The History Council of Victoria*

34. *Annel L. Brynt,(2011), National School Boards Association History and Development, Program Organizational Structure Goals, U.S, University Directory*

35. *Armstrong, J.,(2007), Designing and Implementing Standards-Based Accountability Systems, Education Commission of the States, U.S.A*

36. Au-Duhou,(1999), "School-Based Management", Fundamentals of Educational Planning 62, Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning,
37. *Australian Bureau of Statistics* , " *Australian Overall Claim More Than 250 Ancestries , Speak 400 Language at Home: Census*",(2013), *Celebrating the International Year of Statistics 2013*, *Australian Bureau of Statistic*
38. *Australian Bureau of Statistics* ,(2013), *Australian Demographic Statistics, MAR.2013*, *Australian Bureau of Statistics*
39. *Australian Bureau of Statistics* ,(2013), *Australia's Unemployment Rate in November 2013*,*Australian Bureau of Statistic*.
40. *Australian Bureau of Statistics* ,(2007), *Category : Australian Aboriginals* , *Australian Bureau of Statistics*
41. *Australian Bureau of Statistics*,(2006), *Australian Demographic Statistic, March Quarter 2006 Act., No. 131*, *Australia: Canberra: ABS*
42. *Australian Bureau of Statistics*,(2012), *Australian Demographic Statistic, March Quarter 2012 Cat., No. 3101*, *Australian: Canberra: ABS*,
43. *Australian Bureau of Statistics*,(2005), *Year Book of Australia 2005*, *Australia, Canberra: ABS*.
44. *Australian Capital Territory*,(2008), *Act Council of Parents & Citizens Associations*, *The Role of Parents and Citizens Associations*, *Australia: ACT*
45. *Australian Capital Territory*,(2007), *Department of Education and Training, Youth & Family Services*, *Government School Handbook 2006: School Governance*, *Australia: ACT*,
46. *Australian Government*,(2014), " *the Development of Education: National Report Australia*", *the Australian Government Department of Education, Science and Training, International Conference of Education*, *Geneva, September*
47. *Australian Government*,(2008), *Australian Trade Commission. Australia Study Middle East: A Guide to Australian Education Providers for the Middle East*, *Australia, Canberra: ATC*
48. *Australian Government, D F A T*,(2007), *About Australia: System of Government*, *Canberra:*
49. *Australian Government*,(2007), *Department of Foreign Affairs and Trade*, *About Australia*, *The Commonwealth Copyright Administration*
50. *Australian Government*, (2006),*Geosciences Australia*, *Australia's Size Compared*, *Commonwealth of Australia*.

51. *Australian Government*,(2013), *the Commonwealth Department of Education, Science and Training Australian National Report on the Department of Education 2012-2013*, Australian Government
52. Barbara Brans,(2011), Deon and Harry Anthony Portions, *Making Schools Work: New Evidence on Accountability Reform*, The World Bank; Washington.
53. *Barbara Bruns and Others*, (2011),*Making Schools Work: New Evidence on Accountability Reforms* , *The World Bank : Washington DC*.
54. Bardhan Pranab and Dilp Mookherjee,(2010), "Decentralization and Accountability in Infrastructure Delivery in Developing Countries", *Economic Journal*, 1/6 (1)
55. Bills, Mark and Peter J.Klenow,(2000), "Does Schooling Cause Growth?", *American Economic Review*90,No.5
56. Borman, G. D. G.M. Hewes, and S.Brown,(2002), *Comprehensive School Reform and Student Achievement: A Met Analysis*", University of North Carolina, Greensboro, Report, No. 59,
57. Botha .R. J ,(2011), " *Contextual Factors in the Assessment of the Effect of School- Based Management on School Effectiveness* ", *Journal Society Science* ,27 (1).
58. Brian Caldwell. J,(2005), *School-Based Management, Education Policy Series*, the International Institute for Educational Planning and the International Academy of Education, Paris and Brussels
59. Brown D. J.,(1990), *Decentralization and School-Based Management*, London; The Flamer Press.
60. Bureau of Economic Analysis ,(2011), *National Economic Accounts, What's New: Federal Recovery Programs and Bureau of Economic Analysis* , The U.s. Department of Commerce
61. Bureau of Economic Analysis ,(2011), *National Economic Accounts, What's New: Federal Recovery Programs and Bureau of Economic Analysis* , The U.s. Department of Vomerce
62. Burtless, G. ,(1999), *Dosmoney Matter? The Effect of School Resources on Student Achievement and Adult Success*, Washington, D.C., Brookings Institution Press
63. C. Booth,(1985), "United States: System of Education", *The International Encyclopedia of Education: Research and Studies, Vol. 9*, Oxford: Bergman Press Ltd
64. *Caldwell,B.J.*,(2008), "*Reconceptualizing Self-Managing School, Education and Management*" ,*Administration & Leadership*, 36(2)
65. California Department of Education,(2011), *Public School Schools Accountability Act (PSAA)*, California Department of Education

66. Campbell- Evans, G,(1999), "A Values Perspective on School-Based Management" in: Dim Mock, (ed) School Based Management and School Effectiveness, London: Rutledg.
67. Candoli, I.C.,(1995), Site-Based Management in Education: How to Make it Work in Your School, Lancaster: Technomi Publishing Co.
68. Cheng , A..L and Yau, H.K,(2011)," *Principals and Teacher's Perceptions of School Policy as a Key Element of School –Based Management in Hong Kong Primary Schools*" , *Journal of Organization Learning and Leadership*, 9(1) .
69. *Commonwealth of Australia*,(2010), *Australia Votes 2010 for Coverage of the 2010 Federal* , *Commonwealth of Australia*
70. *Commonwealth of Australia*,(2013),*Parliament of Australia, Australian Electoral Commission 2013*, *Commonwealth of Australia*,.
71. Cook, T. D.(2007), "School-Based Management in the United States", Background Paper for the Programmatic Study on School-Based Management for the World Bank, Washington, D.C.
72. Cook, T.D. and Others,(2000), "Comers School Development Program in Chicago: A Theory-Based Education", *American Education Research Journal* 37 (2).
73. Cook, Thomas, D.,(2007), "School-Based Management in the United States", Background Paper Prepared for the Programmatic Study on School-Based Management World Bank, Washington, D.C.
74. David ,J.L.,(1996),"*The Who ,What ,and Why of Site – Based Management* ", *Educational Leadership* ,No.(53-54).
75. *David Hampshire*,(2005), *Living and Working in Australia*, 3rd edition, London: *Survival Book Ltd.*
76. David L. Jane,(1989), "Synthesis of Research on School- Based Management", *Educational Leadership*, 46 (8) May.
77. David, J., "Restructuring in Progress: Lessons from Pioneering Districts", (1990), in: R. Elmore (ed.) *Restructuring Schools: the Next Generation of Educational Reform*: San Francisco: Jossey,
78. De Grauwe, A.,(2010), "Improving the Quality of Education Through School-Based Management Learning From International Experiences", *Review of Education*, 51
79. Deborah Land,(2002), *Local School Boards Under Review Their Role and Effectiveness in Relation to Students' Academic Achievement*, Report No. 56, Johns Hopkins University, January
80. Di Gropillo, E.,(2006), *A Comparative Analysis of School-Based Management in Central America*", World Bank Working Paper, Washington: D.C.

81. *Diana Rhoten, (2000), Education decentralization in Argentina: a 'global local conditions of possibility' approach to state, market, and society Journal of Education Policy, VOL. 15, NO. 6.*
82. *Duke, D. L, Showers, B.K,(1985), "Teachers and Shared Decision-Making: The Costs and Benefits of Involvement" Educational Administration Quarterly 16.*
83. *Elain M. Walker,(2000), Decentralization and Participatory Decision-Making: Implementing School-Based Management in the Abbott Districts, New Jersey Department of Education,.*
84. *Elaine M. Walker,(2002), Decentralization and Participatory Decision-Making: Implementing School-Based Management in the Abbott District State of New Jersey: Department of Education*
85. *Fasih, T. and Partrinos, H.,(2006), Impact of Organization on School Performance School-Based Management, the World Bank, Washington: D.C*
86. *Felipe Barrera and Others,(2009), Decentralized Decision-Making in Schools: The Theory and Evidence on School-Based Management, Washington, D.C: World Bank*
87. *Felipe Barrera and Others,(2009), Decentralized Decision- Making in School s: The Theory and Evidence on school –Based Management, The World Bank : Washington, DC.*
88. *Fiske, E.,(1996), "Decentralization of Education: Politics and Politics and Consensus", Directions in Development, Washington, D.C World Bank*
89. *Frances Peters,(2005), "Exchanging Histories Aboriginal History", Special Education, Volume 30, Australia, Canberra: Aboriginal Studies*
90. *Frederick M. Kaiser,(1996), American National Government: An Over View Washington DC., Congressional Research Service, The Library of Congress, 2001PGamage, D. T., School-Based Management Theory: Research and Practice, Colombo: Kavunartane and Sons, Ltd*
91. *Gamage, D.T.(2008),"How did School-Based Governance Lead to Distributed Leadership, Partnership and Improved Student Learning", Journal of the Centre for Research in Secondary Schools, 7, 27-41. 1- search in Secondary Schools*
92. *Gamage, D.T. (2007). School-Based Management Leads to Shared Responsibility and: Australian case study. Educational Practice and Theory, 24 (1) 2006b*
93. *Gamage, D.T. ,(2007), "A Comparative Study of the Policies Adopted in Developing School-Based Management Models by the ACT",. Paper presented at the WCCES, Victoria and NSW in Australia*

94. *Gamage, D.T. ,(2006b), School-Based Management: Shared responsibility and quality in Education ,Education and Society,24(1)*
95. *Gamage, D.T.(2007), , "School-Based Management Leads to Shared Responsibility and: Australian case study", Educational Practice and Theory, 24 (1)*
96. *Gamage, D.T.(2008), How did School-Based Governance Lead to Distributed Leadership, Partnership and Improved Student Learning, Journal of the Centre for Research in Secondary Schools, search in Secondary Schools,*
97. *Gamage, D.T.andSookSomchitra,P.,(2004), Decentralization and School-Based Management in Thailand, International Review of Education ,Vol.50.*
98. *Goodlad, J. I.,(1987), The School as Workplace in Staff Development, Edited by G.A. Girffin, Chicago*
99. *Grauw ,A.(2005), ",Improving the Quality of Education through School-Based Management : Learning from International Experience" ,Review of Education ,51(10)*
100. *Hanson ,E.M,(1998), "Strategies of Education Decentralization : Key Questions and Core Issues", Educational Administration, , 35(2)*
101. *Hanson, E.M.,(2009), "School-Based Management and Educational Reform in the United States and Spain", Comparative Education Review, 34 (4).*
102. *Hoover, Randy L and Kathy L. Shook,(2008), "School Reform and Accountability: Some Implications and Issues for Democracy and Fair Play, Democracy and Education, Vol. 14, No. 4*
103. *Horetz D.M, Hamilton, Lis,(2006), Testing for Accountability in K-12: Education Measurement, American Council on Education*
104. *Illinois Association of School Boards,(1996), The Role of School Boards; Effectiveness and School Improvement,*
105. *Jascob, B.A., (2007),Test-Based Accountability and Student Achievement: An Investigation of Differential Performance on (NAEP) and State Assessment: Working Paper, No (12817), Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research,*
106. *Joseph Beckhan and Barbara Klay Meier,(2010), Responsibilities Duties Decision-Making and Legal Basis Local School Board Power, U.S. University Directory*
107. *Jothong, C. and Pimolbunyong, R. ,(2010)," Participatory Action Research for School – Based Management and Teacher Professional Development" ,Higher Educational Journal , 3(2).*
108. *Julian Vasquez Heilig, and others(2014) , " School Finance and Accountability: A New Era for Local Control in Education Policy"*

- Julian Vasquez Heilig, Educational Leadership and Policy Studies, Urban Education, Vol. 49(8).**
109. **Julian Vasquez Heilig, and others,(2014)," School Finance and Accountability: A New Era for Local Control in Education Policy"Julian Vasquez Heilig, Educational Leadership and Policy Studies, Urban Education, Vol. 49(8) 871 –894 California State University, Sacramento, CA, USA.**
110. **Kathleen Onffill,(2005), Decentralizing the State : Elections, Parties and Local Power in the Indies, Combridge University.**
111. **Kimber, Megan & Ehrich, Lisa C. ,(2011), "The democratic deficit and School based management in Australia", Journal of Educational Administration, 49(2).**
112. **Kristiansen.S and Pratikno, (2006),"Decentralization Education in Indonesia", International Journal of Educational Development, Vol.26,**
113. **Lan Keeby,(2004), Aboriginal Economy and Society: Australia at the Threshold of Colonization, Oxford: Oxford University Press.**
114. **Laura, S. Hamilton and Others,(2008), Standards-Based Reform in the United Stats: History, Research and Future Directions, Paper Commissioned by the Center on Education Policy, Washington, D.C., for its Project on Rethinking the Federal Role in Education, December.**
115. **Leithood, K. A. and Montgomery D.,(1987), "The Role of the Elementary School Principal in Program Improvement", Review of Educational Research 52**
116. **Leithood, Kenneth, Menzies,(1998), (Forms and Effects of School-Based Management a Review, Educational Policy, May, 2 (3)**
117. **Leslie E. Anderson and Lawrence C. Dodd,(2009), Taking the Study of Nicaraguan Politics Seriously: A Response to Greene on the 2008 Municipal Elections,issue of the Journal of Democracy, July .**
118. **Lewis, M,(2006), "Decentralizing Education: Do Communities and Parents Matter?", Mimeo: Center for Global Development, Washington, DC.**
119. **Lindle, J. C.,(1999), Lessons From Kentucky About School-Based Decision Making, Educational Leadership, 53, (4)**
120. **Litvack,J.,(2006) , Education and Decentralization : the Online Sourcebook on Decentralization and Local Development , New York, Ny: Center for International Earth Science Information NETWORK, Columbia University .**
121. **Louis Volante,(2007), "Educational Quality and Accountability in Ontario: Past, Present and Future", Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 21, January.**

122. Lucrecia Santibanez,(2006.), **School-Based Management Effects on Educational Outcomes: a Literature Review and Assessment of the Evidence Base**, the World Bank: Washington, D.C.
123. *Lydia Mihelic Publisher,(2005), World Regional Geography: Global Patterns, Local Lives, 3rd edition, New York: W. H. Freeman*
124. Malen, B. Ogawa, R.T., Kranz J.,(1990), "What do we Know about School-Based Management?" A Case Study of the Literature-A Call for Research", in: Clune, W.H, Witte, J.G. (eds.) **Choice and Control in American Education**, Vol. 2,.
125. Marphy, J.,(1997), "Restructuring Through School-Based Management Insights for Improving Tomorrow's School", in Town Send T. (ed.) **Restructuring and Quality: Issues for Tomorrow's School**, London: Rutledge.
126. *Michael S. Greve,(2012), Our Federalism Is Not Europe's : It's Becoming Argentina's, American , Enterprise Institute: the Upside: Down Constitution .*
127. *Ministry of Planning ,(2003),Cambodia Millennium Development Goals Report 2003, Phnom Penh, The Royal Government of Cambodia.*
128. Murnane, R., J. and Others,(2006), "Did Participation of School in Programa (PEC) Influence Student Outcomes? Harvard University, Graduate School of Education.
129. Murphy, J.,(1997), "Restructuring Through School-Based Management Insights for Improving Tomorrow's Schools", in Townsend T. (ed.) **Restructuring and Quality: Issues for Tomorrow's School**, London: Rutledge,
130. *Nakaya A., (2001),Educational Decentralization in Indonesia, Annals of Educational Research, Vol.47.*
131. New Jersey Department of Education,(2000), **New Jersey School-Based Management Model**
132. *New South Wales Department of Education and Training,(2008), All about School Councils, New South Wales Department of Education and Training*
133. *New South Wales Department of Education,(2008), the Federation of Parents and Citizen's Association of NSW: What is Federation, Australia: NSW Department of Education*
134. *New South Wales, The Federation of Parents and Citizen's Associations of NSW, Our Services, Australia: NSW, 2008*
135. *Nobbs, C. J. S. ,(2006)," The Relationship between School-Based Management, Student Outcomes, and School Performance", Unpublished thesis, Griffith University, Queensland*

136. North Carolina Department of Education,(2004), **School- Based Management and Accountability Procedures Manual, Public Schools of North Carolina: North Carolina Department of Public Instruction Curriculum and School Reform Services, October**
137. *Northern Sydney Region*,(2008), **Council of Parents & Citizens Association, Australia: Sydney**
138. OECD, (2004),"Raising the Quality of Educational Performance at School, Policy Brief, Paris: OECD
139. *Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD)* (2006), **Economic Surveys: Australia, Paris: OECD,**
140. Pang ,I.W,(2008), "**School-Based Management in Hong Kong : Centralizing or Decentralizing**", **Educational Research for Policy and Practices, 7(1)**
141. Peter Coleman,(1984), Improving Schools by School-Based Management, Mc Gill Journal of Education, Vol. 19, No. 1,Winter,
142. Peter Reynders,(2006), **Australian Discovery, Australia, Canberra: The History Council of Victoria.**
143. PhangSiewNooi,(2008), "**Transforming Local Government in Malaysia : Implications for Centralization and Democratization**" , **Journal of Malaysian Chinese Studies , Volume 11 .**
144. Priscilla Whoistetter and Others,(1997), **Organizing for Successful School=Based Management, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, Virginia, U.S.A.**
145. *Queensland Council of Parents and Citizens Associations*,(2008), **State Schools are Great Schools, Que,**
146. *Queensland Department of Education , Training and Arts* ,(2006)**Education Act 2006, Chapter 6, Part 3, Article 81, 82,Queensland Department of Education , Training and Arts**
147. *Queensland Department of Education , Training and Arts*,(2008), **Queensland School Reform Longitudinal Study, Queensland Department of Education , Training and Arts**
148. *Republic of Argentina* , (2004), **Public Administration Country Profile, Division for Public Administration and Development Management (DPADM), Department of Economic and Social Affairs (DESA), United Nations, January.**
149. Richard Hatcher,(2009), Participation and Decentralization in the Local School System", **Socialism and Education**, November 23
150. Richard M. Ingersoll,(2011), Power and Accountability in America's Schools, American Association of Colleges for Teacher Education, Harvard University Press,

151. Richardson, A.M. ,(2007), "*The Future of Site-Based Management: Principals are the key*". *Academic Leadership*, , 5 (3)
152. Rowan, B.,(2002), "*The Ecology of School Improvement: Notes on the School Improvement Industry in the United States*", *Journal of Educational Change*, 3
153. Rowan, B., E.Camburn and C. Barnes,(2004),"*Benefiting From Comprehensive School. Reform: A Review of Research on CSR Implementation*", in *Putting Pieces Together: Lessons from Comprehensive School Reform Research*, ed. C. Cross. Washington, DC:
154. Sawada, Y. and A. B. Ragatz,(2005), "*Decentralization of Education, Teacher-Behavior and Outcomes*" in *Incentives to Improve Teaching*, Ed. E. Vegas, Washington, DC: World Bank
155. Sihonon, Teguh&Yosof,"(2012)," *Implementation of School Based Management in Creating Effective Schools*" , *International Journal of Effective Research and Studies* , Vol.1, No.4 , Oct .
156. Skibek, M. & Connell, H.,(2003), *Attracting Developing and Retaining Effective Teachers: Australian Country Background Report*, Australia, Canberra: DEST
157. *South Australia Department of Education and Children's Services*,(2008), *Local Governance*, South Australia Department of Education and Children's Services
158. *South Australia*,(2008), *South Australian Association of State School Organization, SAASSO'S Role*, SA
159. Sumintono,B.,(2007), *Decentralized Education : School Based-Management Policies and Practices at State Secondary Schools in Mataram, Lombok, Indonesia*, Unpublished PhD Dissertation ,Victoria University of Wellington.
160. Sunwoong Kim,(2004), *Accountability and School Reform in the U.S. Public School System*, University f Wisconsin, U.S.A, November.
161. *Tasmania Department of Education*,(2008), *Tasmanian State School Parents &Parents & Friends Incorporated*, Australia: Tasmania
162. *The World Bank* , (2007),*What Is School –Based Management ? The World Bank* , Washington, DC., November
163. *The ACT Department of Education and Training* ,(2004),*Report on Evaluation of School – 2004* , The ACT Department of Education and Training
164. *The ACT Department of Education and Training* ,(2006), *The ACT Education Act 2004, last Amendment December 2006, Part 3.4*, The ACT Department of Education and Training,

165. The American School,(1994), Board Journal (ASJB), Education Vital Signs: Leadership, The American School Board Journal, (12)
166. *The Australian Capital Territory*,(2008), Act Council of Parents & Citizens Association, Australia: Act,
167. *The Parliament of Victoria* ,(2006), Education and Training Report Act 2006 NO24 , Victoria
168. *The World Bank*(2008) ,*What Is School –Based Management ? The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank , Washington: D.C.*
169. The World Bank,(2011), Education Human Development, School-Based Management, Washington, D.C: World Bank,
170. The World Bank,(2007), Impact Evaluation for School-Based Management Reform, Washington; D.C., December
171. The World Bank,(2007), What Do we Know about School-Based Management?, Washington, D.C.
172. The World Bank,(2009), What is School-Based Management? The International Bank for Reconstruction and Development Washington: D.C: World Bank
173. *The World Bank*,(2005), Cambodia Quality Basic Education for All, The World Bank: Washington,D.C.
174. Thoas, R.,(2002), Overcoming Inertia in School Reform: How to Success Fully Implement Change, Thous on Oaks, Corwin Press
175. U.S. Census Bureau,(2011), The Resident Population of The United States ,Projected to 6-1-2011, U.S. Census Bureau
176. U.S. Department of Education,(2011), Collaboration with American Association of School Administrations, Advancing Student Achievement Through Labor-Management Collaboration, February 15-16
177. U.S. Department of Education,(2010), National Education Reform Conference on Labor-Management Collaboration, U.S. Dep. Of Ed., October, 14
178. U.S. Department of Education, Supporting the Growth and Improvement of Leaders, U.S. Dep. Of Education, 2001
179. U.S. Department of State ,(2009), International Information Programs, USA Economy in Brief , U.S. Department of State ,
180. U.S. Department of State,(2011), International Information Program, Chapter One: Themes and Region, Available Online at: <http://usinfo.state.gov/products/pubs/geography/peogoi.htm>, Ret Retrieved on 12/3/

181. *UNESCO(2008), Education for All Global Monitoring Report Educational Movement in East Asia : Cambodia , Indonesia and Thailand, UNESCO.*
182. *UNESCO,(2007), Education Governance at Local Levels : Policy paper and Evaluation Guidelines Modules for Capacity Building , UNESCO, Paris..*
183. *United Nations Development Programme,(2011), Human Development Report 2011, United Nations.*
184. *Victoria Department of Education and Early Childhood Development ,(2016), Making the Partnership Work, the Coordination and Strategy Division ,Office for Government School Education ,Melbourne*
185. *Victorian Education and Training ,(2007), Reform Act No.24L2006.Government School Council, Victorian Education and Training*
186. *Victorian State Government , Education and Training,(2016), Parent Clubs: Purpose and Activities , Victorian State Government , Education and Training*
187. *Victorian State Government ,Department of Education and Training,(2016), Prospective School Councils Members , Introduction to School Councils : A guide for Prospective Members , Victorian State Government , Education and Training*
188. *Western Australia Department of Education,(1999), School Education Act 1999, Part 3, Division 8, Western Australia Department of Education*
189. *Western Australia Department of Education,(2008), the School Accountability Framework, Western Australia Department of Education*
190. *Wilson, S. M., and Others,(2001), The Classroom Standards-Based Reform in the States, Chicago: The University of Chicago Press*
191. *Wirth, G.M., "Policy Origins and Policy Games: Site-Based Management in the United States and the United Kingdom" in: Harman- G, Beare H., Berkely G.F. (eds). Restructuring School Management: Administrative Reorganization of Public School Governance in Australia, Canberra: The Australia College of Education, 1991*
192. *Wohlstetter Priscilla and Others,(1999), Assessment of School-Based Management; Studies of Education Reform, University of Southern California*
193. *World Economic Forum,(2010), the Global Competitiveness Report 2010, Committed to Improving the State of the World, Geneva, Switzerland*
194. *Zajda, J. ,(2004)," Decentralization and Privatization in Education: The role of the state in education", International Review of Education , 50 (3 & 4)*