

# الفصل الثالث

## خبرات معاصرة

### في الإدارة الذاتية للمدرسة



## الفصل الثالث :

### مقدمة

أصبحت عملية الديمقراطية في عمليات صناعة القرار في المدارس العامة أحد الأسس الرئيسية في إصلاح التعليم، فمنذ الستينات هناك محاولات عدة لزيادة عمليات المشاركة في صنع القرار وذلك من خلال منح الصلاحيات والسلطات للمجتمع المحلي إلي جانب نشر السلطة الرسمية والكفاءة التنظيمية بفاعلية، وقد رأت اللامركزية في الستينيات والسبعينيات أن تفويض السلطات هو الهدف النهائي لتحقيق الأهداف السياسية والإدارية، ومع ذلك ففي الثمانينيات ظهرت تغيرات لجعل إدارة المدرسة إدارة ذاتية وذلك لتحسين الأداء الطلاب وإحداث تغيرات وتطويرات شاملة في التعليم وتنمية المعلمين مهنيًا. ففي الولايات المتحدة زادت شعبية الإدارة الذاتية للمدرسة كاستراتيجية لإصلاح التعليم وأتضح ذلك من خلال قيام ٤٤ ولاية في عام ١٩٩٢م بإسناد الإدارة للمدرسة، قد طلبت ولايتي كنتاكي وتكساس تطبيق اللامركزية في عموم الولاية، وقد نتج عن تطبيق الإدارة الذاتية في المدرس ديموقراطية متزايدة في صناعة واتخاذ القرار؛ مما جعلها تكتسب شعبية كبيرة في عدة دول مختلفة لإصلاح التعليم بها وتحسين أداء الطلاب بها مثل أستراليا وكندا، وبريطانيا، ويلز، وأسبانيا، والمكسيك، والصين. وقد أوضح *Ozler, B.* أن اتجاه الإدارة الذاتية في الولايات المتحدة، وأستراليا (نيوزيلندا) والمكسيك، والصين (هونج كونج)، تعني اللامركزية في نقل مستويات السلطة إلي المدرسة، وبذلك تصبح مسئولية اتخاذ القرارات من عمليات المدرسة وضمن مهام المدراء والمعلمون والآباء، وفي بعض الأحيان

الطلاب وأعضاء المجتمع المحلي للمدرسة وممثلوها من خلال المجالس المدرسية، ويجب أن تتوافق مع السياسة المحددة مركزياً.

وأن الإدارة الذاتية للمدرسة تتخذ أشكال متعددة حسب إمكانيات المدرسة في اتخاذ وصناعة القرارات، وهناك نوع آخر يتيح للمعلمين والمدراء سلطة اتخاذ القرار، وهناك من يري أهمية اشتراك الوالدين والمجتمع المحلي في صناعة القرار، وكذلك المجالس المدرسية. وبصفة عامة تؤدي برامج الإدارة الذاتية إلى نقل واحد أو أكثر من الأنشطة التالية (وضع ميزانية المدرسة، وتشغيل العاملين والمعلمين، تطوير المنهج، وتديير الكتب المدرسية والمواد التربوية الأخرى، وتحسين البنية التحتية، تلبية احتياجات المجتمع المحلي بشكل أفضل، ومراقبة الأداء للطلاب والمعلم، وتقييم النتائج). وتتضمن الإدارة الذاتية للمدرسة خطط تنمية المدرسة وتمويلها ونشر معلومات حول أنشطة المدرسة ونتائجها التي تحققت. وتختلف وتتفاوت أهداف البرامج إلا أنها تتضمن :

- زيادة اشتراك الآباء والمجتمع المحلي في المدارس.
- نقل المسؤولية للمدراء والمعلمين.
- بناء القدرة على المستوى المحلي.
- تحسين نوعية وكفاءة التدريس، ورفع مستويات أداء الطالب.
- وتتمثل أهمية الإدارة الذاتية في المدرسة في كونها تؤدي إلى :
- تحسن مسؤوليات المدراء والمعلمين لدي الطلاب والآباء، وأن آليات تنفيذها إلى تحسين النتائج، ووصول الخدمات .
- تسمح لصانعي القرارات بتقرير المزيج المناسب من المدخلات التي تحقق



الإسهامات والسياسات التربوية والتي تلبي الاحتياجات المحلية. وبذلك فهذا الاتجاه يؤكد لامركزية المستوى المدرسي من خلال اتخاذ القرارات علي مستوي المدرسة وحرية استخدام المصادر والموارد لمقابلة احتياجات المدرسة المختلفة في التعليم، وفيما يلي عرض لخبرات الدول السابقة :

### - الإدارة الذاتية في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية :

لقد تطور نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية أثناء السنوات الماضية من المركزية إلي اللامركزية، والتي يطلق عليها في أحيان كثيرة إدارة المدرسة الذاتية، ويختلف الإدارة الذاتية عن اللامركزية من حيث كونها تؤدي إلي نقل السلطة إلي المدرسة، فعملية تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة الأمريكية تؤدي إلي تحويل الرقابة من المكتب المركزي للتعليم بالمنطقة إلي المدرسة ذاتها كل علي حدة، فهي وسيلة لمنع أفراد مجتمع المدرسة (مدير- معلمين- آباء- أفراد المجتمع المحلي..) مزيداً من الرقابة علي الأداء المدرسي. فالأمريكيون يفكرون بصفة دائمة في تصميم طرق لجعل المدارس العامة تعمل بفاعلية من خلال إعادة الهيكلة أو الإصلاح المنظم وأحد هذه الإصلاحات هو الإدارة الذاتية للمدرسة حيث تهدف إلي نقل سلطة اتخاذ القرار من المكتب المركزي إلي المستوي المحلي والمدرسة، ويشترك في اتخاذ جميع أعضاء المدرسة (مدرسون- مديرين- آباء- عاملين المجتمع المحلي- رجال الأعمال)، وبذلك فالإدارة الذاتية للمدرسة فيها تُعد شكل من أشكال اللامركزية يجعل المدرسة وحدة للتحسين وصناعة واتخاذ القرارات، ويعتمد أساساً علي إعادة توزيع السلطة لاتخاذ القرارات والتي تتضمن وضع الميزانية والمنهج والموظفين.

ومما سبق تتميز جهود الإصلاح في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية بالتوجه إلى الإدارة الذاتية للمدارس والتي أصبح بموجبها يشارك المعلمون في اتخاذ القرارات المدرسية بما في ذلك وضع الميزانية والتدريب المهني للمعلمين وتطوير المناهج وتجديدها، وتعزيز إمكانات التدريب أثناء الخدمة والعمل على رفع مستوى مهارات المعلمين وتوسيع أفاقهم التعليمية.

#### - أهداف إدارة المدرسة الذاتية في الولايات المتحدة الأمريكية:

يهدف هذا النمط الإداري في المدرسة الأمريكية إلى زيادة فاعلية المدرسة في صنع وإصدار القرارات التربوية فيما يخص مجالات عدة منها المنهج الدراسي، المعلمون والطلاب، وفي هذه المدارس توجد مجالس مدرسية منتخبة تعمل تحت إشراف مراقب التعليم المحلي، وما يتبعه من أخصائيين، وتتمتع هذه المجالس المدرسية بحرية كبيرة من الحركة والاستقلال في أداء أعمالها في ظل إطار الخطوط التي تضعها سلطات التعليم في كل ولاية.

#### - مبادئ إدارة المدرسة الذاتية في الولايات المتحدة الأمريكية :

من أهم مبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية مبدأ مشاركة العاملين في صنع القرار المدرسي؛ لذا يقوم مدير المدرسة بتوزيع السلطة على جميع أنحاء التنظيم المدرسي، فيوجد إلى جانب المجالس المدرسية جماعات عمل ذات هيكل رسمي وأعضاء محددين، ولهم اجتماعات في مواعيد محددة وتهتم هذه اللجان بمجالات عدة مثل التقييم، القياس المناهج المدرسية، طرق التدريس، التنمية المهنية للعاملين، تطوير التنظيم المدرسي.

ولما سبق تتطلب الإدارة الذاتية للمدرسة حدوث تغيرات في الأدوار، فالمدرسة

تقرر ما الذي يجب عمله، وتقوم مكاتب التعليم بمساعدتها علي تحقيقه ولا تفرض عليها ما يجب أن تفعله، وهذا يوضح أن أدوار مدير المدرسة والمعلمين داخل المدرسة قد تغيرت، فقد أصبح صنع القرارات المدرسية نشاطا تشاركي بين أعضاء مجتمع المدرسة، وذلك بتمكين المعلمين والآباء وأفراد المجتمع المحلي من صنع القرارات المدرسية. وبذلك فصناعة القرارات تتم علي مستوي المدرسة من خلال تشكيل مجالس إدارة ناتية داخلها تتكون من عضوية العديد من الأفراد المهتمين بالعملية التعليمية مثل الآباء وأعضاء المجتمع المحلي والمعلمين ومديري المدارس، وهذه المجالس تختلف مسمياتها وعدد أعضائها وتشكيلاتها والدور الذي تلعبه، وكذلك قياداتها، حيث تقوم بعض المناطق بتحديد هيكلها وطريقة تشكيلها، وهناك مناطق أخرى تترك هذا الأمر للمدارس ذاتها، وفي الغالب تكون قرارات هذه المجالس مرتبطة بالميزانية.

ومما سبق يتضح أن مدير المدرسة يقوم بأدوار جديدة تسهم في دفع أفراد المجتمع المدرسي للمشاركة في صنع القرارات المدرسية، وإحداث التجديدات المناسبة في مختلف مجالات العمل المدرسي، ويتم ذلك بتهيئة المناخ المدرسي الذي يدعم هذه المشاركة ويمكنهم من صنع القرارات المدرسية التي تؤدي إلي تحقيق أهداف المدرسة وزيادة كفاءتها فتنطبق الإدارة الذاتية في المدرسة الأمريكية يعمل علي توافر سمات ترتبط بتوزيع السلطة علي كافة أفراد المجتمع المدرسي من معلمين وآباء ومديرين، مع إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في صنع القرارات من خلال فرق عمل متعددة في كافة مجالات العمل؛ مما يؤدي إلي تنمية شعورهم بالمسئولية والالتزام والملكية، ويرتبط تلك بزيادة درجة المحاسبية علي نتائج تحقيق الأهداف التعليمية وتحسينها للأداء ورفع الكفاءة والتي تحققت أمانم المجتمع الذي تخدمه المدرسة.

- أهمية الإدارة الذاتية في المدرسة الأمريكية:

- يُمكن للإدارة الذاتية للمدرسة أن تسهم في عملية التغيير في المدارس من خلال:
  - مساعدة الأفراد في المدرسة علي تنفيذ خططهم في فترة وجيزة من الوقت، إتاحة الفرصة لمزيد من الضبط والرقابة علي الموظفين من حيث اختيار الموظفين الذين سيتم تعيينهم في المدرسة، إتاحة مزيد من الاستقلالية للمدرسة بعيدا عن المنطقة التعليمية.
  - المساهمة في عمليات صنع القرارات التعليمية؛ مما يتيح الفرصة للوالدين في القيام بأدوار أكثر فعالية في الأنشطة المدرسية، خلق مناخ وثقافة يسمحان بتلبية حاجات السكان المحلية
  - السماح للأفراد المؤهلين في المدارس بصنع واتخاذ القرارات التي تحسن التعليم
  - تؤدي إلي الإبداع في تصميم البرامج التعليمية في المدارس
  - تساعد علي إعانة توجيه المصائر لتدعيم تطور الأهداف
  - تساعد علي وضع ميزانية واقعية، فالجميع يكون علي دراية كاملة بمكانة المدرسة المالية وحدود الإنفاق وتكاليف البرامج.
  - تؤدي إلي تحسين الروح المعنوية للمعلمين وارتفاعها، وتنشئ قيادات جديدة علي كل المستويات.

- القيادة التربوية في مدارس الإدارة الذاتية بالولايات المتحدة الأمريكية:-

في هذا النمط الإداري يقوم مدير المدرسة بأنوار جديدة تسهم في دفع أفراد المجتمع المدرسي للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية، وإحداث التجديدات المناسبة في مختلف مجالات العمل المدرسي، وذلك عن طريق تهيئة المناخ المدرسي

الذي يدعم هذه المشاركة ويمكنهم من صنع القرارات المدرسية التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة وزيادة كفاءتها. فتطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة الأمريكية يعمل على توافر سمات ترتبط بتوزيع المسئوليات والسلطات على كافة أفراد المجتمع المدرسي من معلمين وأباء ومديرين، مع إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في صنع القرارات من خلال فرق العمل المتعددة في كافة مجالات العمل؛ مما يؤدي إلى تنمية شعورهم بالمسئولية والالتزام والملكية، وكل ذلك يرتبط بزيادة درجة المحاسبية على نتائج تحقيق الأهداف التعليمية وتحسينها للأداء ورفع الكفاءة والتي تحققت أمام المجتمع الذي تخدمه المدرسة.

#### - الإدارة الذاتية للمدرسة والتمويل:

تحصل المدارس العامة ذاتية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية على التمويل من المصادر المحلية مثل الضرائب العقارية والضرائب الخاصة بالولايات، وقد عملت معظم الولايات على تقليل الضريبة المحلية للممتلكات على اعتبار إنها المصدر الأساسي للدعم المالي للمدارس. وتتمتع المناطق التعليمية في الولايات بسلطات عدة مثل زيادة التمويل عن طريق زيادة الضرائب لتسيير المدارس، وسنطة الموافقة على القروض لتشييد الأبنية المدرسية. وفي المناطق التي تطبق فيها الإدارة الذاتية للمدارس تمنح كل مدرسة مبلغاً من المال يمكنها التصرف فيه بحرية، حيث تقوم مكاتب التعليم في المقاطعات المختلفة بتحديد إجمالي المبالغ المطلوبة للتمويل ثم تخصص التمويل اللازم لكل مدرسة بها بحسب أعداد الطلاب المقيدة بها ونوعيتهم، وتتولى المدرسة تحديد سبل وأوجه الأنفاق والتي تتمثل في الغالب في شراء المعدات والأجهزة والصيانة. ولهذه المدارس حرية الحصول على الموارد الخارجية التي تدعم عملية تمويلها





وتتمثل معايير التنمية المهنية للمعلم فيما يلي:

- تحسين معرفة محتوى المنهج ويتضمن مساعدة المربين علي اكتشاف المعرفة المقبولة ضمن النظام الخاص والتطبيق في مجالات أخرى، تمكين معلم الفصل من مساعدة الطلاب علي إنجاز منهج الولاية طبقاً للمعايير، المراجعة بشكل روتيني للتنمية المهنية مع إطار العمل في كافة المجالات.
- تحسين فهم احتياجات المتعلم الأكاديمية، الاجتماعية، الطبيعية، والعاطفية وضمان أن المربين يستخدمون مهارات تعليم المناسبة لتمكين الطلاب من مقابلة احتياجاتهم أو تجاوز إمكاناتهم.
- تمكين المربين لتعديل إستراتيجيات تعليمية مستندة على معرفة كيف يتعلم الطلاب ويثقلوا.
- تمكين المربين من التخطيط وتصميم النظريات والإستراتيجيات لدعم التطوير الشخصي والاجتماعي والثقافي لكل متعلم.
- مساعدة المربين علي معرفة قدرات وامكانات الطلاب.
- تمكين المربين من التخطيط وتصميم إستراتيجيات تعليمية لقاعات الدروس الشاملة، واحترام مواهب الطلاب وقدراتهم.
- تشجيع نشر التعلم البيئي الذي يحسن تعلم الطالب والتفكير النقدي.
- تدعيم فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة والفصل لزيادة تعلم الطلاب.
- تعكس أفضل التفسيرات المتاحة للمعرفة التي تتضمن البحث التحريبي وإجماع رأي المهنيين في التعليم، التعلم، والقيادة والتي تمكن المربين من مساندة البحث التربوي، تكامل الفهم الجديد مع المحتوى والتعليم، تحسين

تَعَلَّم الطالب خلال الثقافة والخبرة، وتمكين المربين من التزود بالتحديات والتخصص في تنمية المناهج والتي تشغل تفكير وتعلم الطلاب، وتمكينهم من تحسين مهاراتهم القيادية والانتفاع بهم في المجتمع المحلي للتعلم، الاعتراف واحترام قدرات وفكر القيادة والمربين.

- تشجيع المربين علي تطوير الفصول المتنوعة التي تستند علي مهارات التقييم ويتضمن مساعدتهم علي التكيف مع التعليم المستند علي الملاحظة وتحليل عمل الطالب، وتمكينهم من الاختيار، والتنظيم، واستخدام استراتيجيات لتوجيه تعلم الطالب، ومساعدتهم علي تطوير استراتيجيات التقييم.
- التجهيز للتكامل مع التعلم الجديد من خلال المنهج والفصل ويتضمن تفويض المربين في توصيل تعليمهم إلي المتعلمين ودمج المفاهيم الجديدة في الممارسة التجهيز لبدء العمل وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق مخرجات الطلاب، التزويد بالدعم المستمر للمربين داخل بيئة المدرسة.
- الاستناد علي تعلم الراشدين وتنميتهم ويتضمن التعرف علي بواقع ومراحل التنمية والأهداف والاحتياجات الشخصية ومستويات الخبرة، تشجيع المواهب القريبة والتعاونية للمربين، تطبيق ما هو معروف حول حوافز النمو وتحسين المشاعر الايجابية نحو قيمة النفس، تبني الثقة في قدرات المربين لتحقيق النجاح، الاستفادة من النماذج والنظريات المتنوعة مثل التطوير الموجه للموظفين، الملاحظة، التقييم، التدخل في التطوير وعملية التحسين والتدريب والتحقيق.
- التقييم بصفة مستمرة للتعرف علي تأثيره علي ممارسة التعليم وتعلم الطلاب

ويتضمن الاستفانة من التحليل الدقيق باخل الفصل، المدرسة، البيانات الاخرى لتوجيه جهود التنمية المهنية المستقبلية، استخدام المربين التقييم الذاتي لتقييم تأثير جهود التنمية المهنية.

○ نتائج التخطيط الاستراتيجي الواضحة والمتماسكة والتي تدعم وتقبل من الهيئة الحاكمة في الولاية وكل مستويات نظام المدرسة وتتضمن تحديد ما يتوقعه الطلاب ليعرفوه ويكونوا قادرين علي عمله، تعميم رؤية وأهداف المدرسة والمنطقة بشكل واضح، التركيز علي الأفراد، المدرسة وتحسين المدرسة، تفهم من قبل الموظفين والمجتمع المحلي كجزء نقدي من مطالب الولاية للتميز، تشجيع استخدام التفكير والتقييم الذاتي والنمو الفكري، السماح للتربويين بمتابعة الفرص التربوية الشخصية والتي تعكس خطة الولاية الاستراتيجية، تشجيع التجريب بعناية مع الممارسة الجديدة والاستخدام المبدع للممارسة الأفضل، تعكس مخرجات التعليم والتي ترغب الولاية في تحقيقها، تساعد المربين علي تحليل بيانات الطلاب ( الجنس، الاقتصاد الاجتماعي، الانتماء العرقي، واللغة ) وجعل صناعة القرارات مستنفة علي هذه البيانات.

○ تطوير ثقافة المدرسة التي تتبنى التنمية المستمرة والتي تتحدى اوار التقاليد والثقافة بين المربين وتتضمن الاعتراف بدور ودعم وتفاعل الكليات الضرورية لنجاح كل سمات التعليم، التزويد بالتعاون المستمر والهادف للمربين، تزويد المربين بالحوافز والدعم لتابعة خطة التحسين المستمرة، تتضمن قيادة قوية من كل مناطق المجتمع المحلي للمدرسة لتشجيع استمرار التعلم، تشجيع

- الابتكار والإبداع، مساندة التطوير المستمر للمهارات الجديدة في البيئة التعاونية، قيمة إسهامات الممارسين في مواصلة تعزيز تعلم الطالب.
- التدعيم من قبل المفكرين والالتزام بالتمويل الذي يمكن من إنجاز خطط التنمية المهنية وتعني عملية مستمرة تُحترمُ القوى الشخصية واحتياجات كلِّ مربي تشجيع الهيئات الحاكمة لتدعم وتشارك في خبرات التعلم والتي ستحسن التنمية المهنية، تشجيع مدراء المدرسة علي التدعيم والمشاركة في التنمية المهنية التي ستحسن أداء الطالب، التدعيم المستمر والكاف من التمويل لإنجاز خطط التنمية المهنية المستمرة، زيادة الفهم والتشجيع للتنمية المهنية وتتضمن الوقت والتمويل اللازم، تتضمن الحصول علي المعلومات من التكنولوجيا والمصادر الحديثة الأخرى اللازمة للتعليم والعمل المهني الفعال.
  - التدعيم بالوقت الكاف أثناء ساعات العمل لجذب التشاور مع كل من له صلة بالكليات والتعليم لتدعيم التنمية المهنية وتتضمن تزويد المربين بالوقت لفريق التخطيط، التعاون، تحليل البيانات، عمل الطالب، التطور، الممارسة والتطبيق المنهج، التقييم، التفويض الاتحادي، الولاية، والتفويضات المحلية، الاعتراف باعتبارات المهنة والالتزامات الشخصية للمربي.
  - تشجيع المربين علي العمل بفاعلية مع المجتمع المحلي والوالدين وتتضمن تشجيع المربين علي تأسيس علاقات وشراكات مع الوالدين والأسر، تكين المربين من معرفة مصادر المجتمع واستخدامها لتشجيع تعلم الطالب، تعزيز البيئة حيث يشعر المربون بالراحة والعمل بثقة، التعاون مع المربين الآخرين، الوالدين، رجال الأعمال، وقيادات المجتمع المحلي.

ومن خلال ما سبق يتبين أن برامج التنمية المهنية بالمدارس تتم بعدة أشكال وطرق منها زيارات الفصول وورش العمل والاجتماعات بين معلمي المواد المختلفة، وهناك أيضا برامج المعلمين ذوي الخبرة والذين يتفرغوا للتدريب كليا أو جزئيا داخل المدرسة وداخل الفصل الدراسي ويستخدم هؤلاء المعلمون أساليب متعددة مثل الورش التدريبية داخل المدرسة، وأثناء اليوم الدراسي، ويقدمون بعض الدروس داخل الفصول وخارجها ويستخدمون أساليب متعددة من معينات التدريس مثل الدروس المسجلة على أشرطة الفيديو ويتم الإشراف تحت إشراف ناظر المدرسة وكليات التربية.

### - الإدارة الذاتية والمشاركة المجتمعية:

نتيجة للضرورة التعليمية بعد صدور تقرير أمة في خطر عام ١٩٨٣م، انطلقت النداءات من أجل إصلاح التعليم والذي يتطلب مزيدا من الأموال - إلا أن المنح الفيدرالية المقدمة للتعليم قد هبطت وزادت في مجالات أخرى على حساب التعليم مثل الدفاع، وكان المتوقع في هذا الوقت أن تعمل مصادر الدعم في الدولة وفي المجتمع المحلي على تغطية هذا النقص. ومن هذا المنطلق أدركت الشركات والمؤسسات الصناعية والتعليمية والآباء والمواطنون في المجتمع أهمية المشاركة لخلق مجتمع أفضل لبناء قوة عمل حديثة وعلى مستوى عال من الجودة، وقد أوضحت التقارير والأبحاث أن هناك ٦ أنماط للمشاركة المجتمعية بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي والهدف من المشاركة مساعدة بعضهم البعض في تربية الأبناء تربية صحيحة وفيما يلي عرض لكل منهم:

- الوالدين: يمكن للمدرسة مساعدة الوالدين بتزويدهم بالمساعدات (مأكل- ملابس) وذلك من خلال الأنشطة والبرامج المنظمة، ويمكن للمدرسة مساعدتهم

بريطةم بوكالات المجتمع المحلي والتي يمكنها تزويدهم مجاناً أو بأسعار رمزية بالسلع والخدمات، ويمكنها العمل على تحسين منازلهم حتى تضمن أنهم مستعدون للتعليم متى يدخلون المدرسة كل يوم، وتعمل على تشجيع الأسر على الاشتراك في عملية المتابعة والتقييم، وتقديم المدرسة هدايا رمزية لطلابها المتفوقين كجوائز ما يشجع على التنافس وزيادة نسبة الحضور.

الاتصال: ويتم ذلك عن طريق قيام المدرسة بتنظيم وتصميم طرق فعالة للاتصال بالوالدين توضح برامج المدرسة التعليمية وأنشطتها وتعرفهم بمدى تقدم أبنائهم أو العكس.

التطوع: عن طريق تشجيع المدرسة للتطوع والمشاركة في تنظيم المساعدات والتدعيم للفصول وأعمال المدرسة وأنشطتها ووظائفها وأنشطة الطلاب.

التعليم المنزلي: تزود المدرسة الأسر بالمعلومات والأفكار وطرق مساعدة الطلاب في المنازل، وذلك عن طريق القرارات الأكاديمية، الواجب المنزلي، والأنشطة المتعلقة بالمناهج الدراسية.

اتخاذ القرارات: وذلك بمشاركة الأسر في الجوانب المختلفة لإدارة المدرسة.

التعاون مع المجتمع المحلي: يسهل هذا النمط التعاون والتفاعل بين المدارس والأسر والمنظمات والوكالات في المجتمع المحلي، للاتفاق على الأهداف عموماً فالتعاون هنا يكون مزدوجاً بين المدرسة والأسر والطلاب للمجتمع المحلي، ومن المجتمع المحلي للمدرسة والأسر والطلاب.

رنيما يلي عرض لبعض نماذج (المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية :

- نموذج المشاركة المجتمعية في لوس انجلوس :

وهي شراكة غير ربحية تم تأسيسها عام ١٩٨٤م بين منظمات مجتمع لوس انجلوس وهي المجتمع المحلي، وقادة التعليم وذلك لتقديم تعليم عال الجودة لأطفال الولاية وتتضمن عدة مبادرات أهمها دور المعلمين في إصلاح المنهج، التعليمات، التقويم، العمل على توصيل الخدمات المجتمعية والصحية للأطفال، وتعمل الشراكة على تطبيق استراتيجية فعالة لتغيير كافة أنحاء المدرسة، وتعمل على التنمية المهنية والتطوير والتدريب للقيادة لتسهيل التعاون بين المربين، التزويد بالمنح اللازمة لإصلاح المدارس فالشراكة تدعم التنمية والتنفيذ لبرامج المناهج مثل العلوم الثقافية والعلوم الإنسانية وتعمل أيضا على تسهيل الحصول على المعلومات لتتكامل العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتدعم الإصلاح الشامل للمدرسة من خلال مركز لوس انجلوس للتعليم والمجتمع المحلي، وهي تيسر الاتصال بالشبكات بسعر رخيص.

- نموذج المشاركة المجتمعية في كلارمونت :

وهو اتفاق متبادل بين رؤساء الكليات واتحاد مجلس التعليم في الولاية لزيادة التعاون بين كليات الولاية (بشكل منفرد أو جماعي) ومدارس اتحاد مدارس الولاية.

o الهدف : الالتزام بتحسين وتطوير عمليات التعليم والمشاركة في الأنشطة المشتركة والمفيدة بشكل متبادل بين كليات الولاية واتحاد المدارس بالولاية.

-الأولويات: وتمثل الأولويات في:

- o تحسين الاتصال بين إدارة الكلية وإدارة منطقة المدارس.
- o توسيع جهود الشراكة وعلاقاتها.



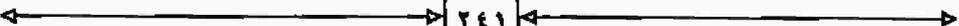
- استمرار التوجيه وزيارة الحرم الجامعي.
- متابعة مبادرات المنح التعاونية.
- استمرار الإشراف والتوجيه للبرامج الداخلية.
- التوسع في التعاون العلمي وترقية جهود التعليم، وتحسين الأنشطة المستمرة.

-الفوائد: وتمثل الفائدة فيما يخص المجتمع المحلي، الكليات، واتحاد المدارس في الولاية فيما يلي:

- المجتمع المحلي: وتمثل في تزويده بقيادات المستقبل في الأجيال القادمة.
- الكليات: وتمثل الفائدة في تحسين التطور التربوي والنمو المهني للطلاب وذلك بتزويدهم بالمعلومات عن برامج التعليم، إعطاء الفرصة للطلاب للممارسة والبحث في تطوير الأطفال من خلال علم النفس والنصيحة داخل الفصول الدراسية، زيادة فرص الدراسة لطلبة الكلية، التجربة الشخصية لتعليم الطلاب داخل الفصول، وزيادة فرص توجيههم داخل المدرسة وتفاعلهم مع المدرسين لتحقيق النمو المهني والشخصي لطلبة الكلية، تقديم فرص الزمالة التدريبية لطلبة الكلية.

- اتحاد المدارس في الولاية: وتمثل الفائدة في:

- زيادة وصول مصادر الكلية من خلال البرامج التالية ( خدمات تطوع الطلاب بالكليات- الاشتراك في برامج الكليات المختلفة- استخدام التقنية في التعليم- الاستفادة من المكتبة).
- يعرض الطلاب لبيئة الكليات ورؤية ما هو متوقع لهم.
- تعزيز المناخ الأكاديمي البارح في التعليم العام.



◦ التزود بالوسائل والامكانيات والتسهيلات غير المتاحة مثل المسارح، قاعات الاجتماعات والاستماع.

◦ تحسين النمو المهني من خلال التفاعل مع الكلية.

- نموذج المشاركة المجتمعية هو: طر:

تمت الشراكة بين هولز واللجنة الوطنية للتعليم ومستقبل أمريكا في كلية المعلمين والمركز الوطني لتعليم المعلم في جامعة ولاية مونتجان، والشراكة تمت لتحقيق الشراكة الوطنية التي تحقق التفوق والمسئولية في التعليم، ويكون مقر الشراكة في واشنطن، وقد تم تقديم ٢٣ مليون دولار لقسم التعليم لتنفيذ إصلاح التعليم. وتحدد الشراكة القومية للامتياز والحاسبية في التعليم للمجتمع الأمريكي ٣٠ مشروع لإصلاح التعليم، وتنفذ منهم شركة هولز ٩ مشاريع.

الهدف الرئيسي: إصلاح التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية.

مشروعات شراكة هو: طر:

تعمرو (شاريع خاصة بهولز لإصلاح التعليم). وفيما يلي (البعض منها):

◦ إحداث انضباط داخلي أكاديمي داخلي لمدرسة التعليم الإبتدائي، فهدف هذا

المشروع تطوير إطار عمل مناهج الرياضيات، العلوم، الدراسات الاجتماعية

التاريخ، فنون اللغة.

◦ الإصلاح الشامل علي كل المستويات بداية من السياسة التربوية، الممارسات

التقييم للمؤسسات بعد انتهاء الخمس سنوات.

◦ إعداد المعلم وتهيئته للعمل من خلال إتاحة الفرص التعليمية لتمكينه من

مقابلة احتياجات المجلس القومي لمعايير التعليم والتأهيل للمبادرات،

والمشاركة في حل المشكلات.

• المشاركة في التنمية المهنية للمعلم داخل المدرسة وذلك بجعل المدرسة كالمستشفى التعليمي.

• التخطيط لمستقبل التعليم من خلال الإعداد لمدرسي ومدارس الغد.

ومن خلال المشروعات والمشاركة تم وضع مجموعة من المستويات المحلية والقومية للتركيز على القضايا التربوية المختلفة من خلال عدة مناظير، فلا توجد منظمة بمفردها يمكنها حل المشكلات التي تواجه تعليم اليوم، فقد أوضح موراي Murray أن إسهام المعلمين والمربين والمنظمات المتخصصة وب توفير التمويل يمكن الوصول إلى تعليم أمريكي أفضل.

- نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة في ولاية نيوجرسي:

صدر في عام ١٩٩٨م قرار المحكمة العليا للولاية والخاص بعملية تمويل التعليم في الولاية والسياسة التربوية فيما يتعلق بتقليل الفجوة طويلة المدى بين المناطق الغنية والفقيرة، ويدعي القرار *Abbott* ويتضمن برنامج أعمال إصلاح التعليم من خلال تبني إصلاح المدرسة بالكامل وربطها بالمجتمع المحلي وطبقا للتعليمات الخاصة بقسم التعليم بالولاية يتم الإصلاح تحت قيادة الآباء والمجتمع المحلي والعاملين والعلمين في المدرسة، ويتضمن ذلك اتخاذ القرارات علي مستوي المدرسة، فقد أوضحت الخطوط الإرشادية لقسم التعليم بالولاية بأن المجموعة المثلة لفرق العمل في مدارس الإدارة الذاتية هم (مدير المدرسة- المعلمين- العاملين في المدرسة- الآباء- سكان المجتمع المحلي) وفي بعض المدارس يسمح للطلاب بالمشاركة، وعضوية فريق الإدارة في هذه المدارس تتم بالانتخاب والاختيار ومدة العضوية تكون لمدة عامين،

ولضمان الاستمرار يسمع الفريق بتداخل العضوية، ولا يسمح لأي مجموعة بتشكيل ٥٠٪ من عضوية الفريق الكلية.

ويركز القرار علي التطبيق من خلال ما يلي :

- المشاركون : وهم الذين لهم صلاحية اتخاذ القرارات غير المركزية.
- مجالات الإدارة التي أدت إلي ممارسة لامركزية السلطة.
- شكل التعليمات التي تسيطر علي صانعي القرارات المحليين وطريقة محاسبتهم علي قراراتهم.

وتبني ولاية نيوجرسي النموذج الخاص بأن يكون المعلمين هم أصحاب صناعة القرار في مدارس الإدارة الذاتية، وفي إطار تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في ولاية نيوجرسي تم تحديد عدد من المجالات الإدارية التي يمارسها فريق الإدارة الذاتية للمدرسة ومن بين مسؤولياته توفير برنامج للتنمية المهنية للعاملين في المدرسة لتحسين الوظيفي فيتدربوا علي المهارات الوظيفية ومهارات العمليات والمجالات المرتبطة بالمناهج وطرق التدريس، وتعمل الولاية علي تدريب كافة العاملين في المدرسة علي مهارات صنع القرار، وفيما يتعلق بعمليات الفريق فقد طلبت الفرق تقدير قدراتهم للعمل من خلال أبعاد محددة ومعروفة لتسهيل عملية التقييم للفريق وتمثلت هذه الأبعاد في وضوح الأدوار والمسئوليات، الالتزام بالعضوية، فهم مسئوليات المشاركة، الاجتماع بالمشاركين وحضور الاجتماعات، التأثير في عمليات الاتصال بالمجتمع المحلي للمدرسة، المشاركة في صناعة القرار.

- مجالات الإدارة : مسؤوليات أدوار فريق الإدارة الذاتية:

تتمثل المسؤولية الأساسية للفريق في تطوير الخطة التي توجه المدارس في عملية التعلّم لإصلاح التعليم وهي مسؤولة أيضاً عن ضمان أن المنهج وعملية التعليم يطبقاً حسب معايير الولاية، وأن عملية التقييم تتم بمراجعة أداء الطلاب والتي بناءً عليها يتم عمل التوصيات الخاصة بتحسين المنهج وعمليات التعلم، وتفرض فرق الإدارة الذاتية برامج التنمية المهنية للعاملين في المدارس وتتم داخل المدارس المستقلة والمرتبطة بنموذج إصلاح المدرسة المتكامل، فكل فريق مسئول عن تطوير خطة تكنولوجياً طبقاً لموافقة قسم التعليم، وإلي جانب هذه المسؤوليات فالفرق مسؤولة عن ضمان أن البرامج والأنشطة تتفق مع المعايير الرئيسية للمنهج، ويتم مكافأة المدرسة التي تطبق الإدارة الذاتية، وتعمل علي تحقيق احتياجات طلابها من خلال المعلمين والمدراء والآباء.

وأخيراً فالفرق تستند إلي التصويت بالأغلبية وبموافقة قسم التعليم (بمراجعة المدرسة وفريق التطوير) ويمكن أن يكون مسئول عن الموافقة علي ميزانية المدرسة والتوجيه لتعيين مدير المدرسة والمعلمين ومساعدتهم.

- المحاسبية: التعليمات التي تحكم عملية الإدارة الذاتية للمدرسة محددة في إطار المناطق بصورة دقيقة ضمن سياق تفوق الطلاب الذين يبرهنوا علي إجادة المعايير، ولما سبق يتوقع الفرق خلق أنظمة لمكافأة الأفراد (مدراء، المعلمين، الآباء) لنجاح إسهاماتهم لبلوغ وتحقيق المعايير بشكل غير مباشر فأعضاء فريق الإدارة الذاتية للمدرسة يمكن أن يعزلوا من الخدمة إذا فشلوا في المشاركة في التدريب علي الأنشطة أو يقوموا بأفعال تمت محاسبتهم عليها، وهناك أسباب تؤدي إلي العزل

فعلى سبيل المثال إذا تمت مراجعة المدرسة وفريق التطوير ووجدوا أنهم لم يطبقوا تنفيذ الإصلاحات المحددة من قبل المنطقة.

- **مراجعة المدرسة وفريق التطوير:** عمل قسم التعليم بالولاية علي وجود تنظيم لعملية مراجعة المدرسة وفريق التطوير الذين يشغلون وظائف مراقبة عملية تطبيق وتنفيذ الإدارة الذاتية للمدرسة وضمان تطبيقها حسب التعليمات المحددة، وتشتمل عملية المراجعة للمدرسة وفريق التطوير بشملا موظفي قسم التعليم من خلال فئات الطلاب الخاصة بالخدمات والتمويل. فالولاية بحصص لكل مدرسة فريق وبرنامج للتطوير، وقد تحددت عملية مراجعة المدرسة وتحسين الفرق في تعيين هيكل وظيفي (فريق المراجعة) له مجالات واسعة من المسؤوليات تتضمن العمل مع المدراء لضمان التطبيق الفعال في كل عمليات إصلاح المدرسة والإدارة الذاتية للمدرسة، والاستشارة مع فرق الإدارة المدرسية لإنجاز المسؤوليات عملياً، تسهيل الاتصال بين المدارس والمهتمين بتطويرها الاستشارة مع المديرين وقسم التعليم في الولاية لتعيين وعزل المعلمين والعاملين والمديرين وتتضمن مسؤوليات هذه المدارس طبقاً لنموذج الولاية وحسب التعليمات التي تحكم عمليات الإدارة الذاتية في المدارس في إطار مسؤوليات الولاية تعليم الطلاب طبقاً للمعايير المحددة، وهكذا يتوقع العاملين في هذه المدارس خلق أنظمة محاسبية مهمتها تتمثل في مكافأة العاملين في المدرسة علي إسهاماتهم في نجاح المعايير مع محاسبة المقصر وعزله طالما اخفق في غدة جوانب منها المشاركة في التدريب أو الأنشطة أو الذين يرتكبون أفعالاً وتمت محاسبتهم عليها.



- استراتيجيات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في ولاية فلوريدا:

أوضح مكتب قسم التعليم لتحسين المدارس بولاية فلوريدا استراتيجيات

تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس الولاية فيما يلي:

- ماهية الإدارة الذاتية للمدرسة:

الإدارة الذاتية للمدرسة استراتيجية لتحسين التعليم عن طريق نقل سلطة

صناعة واتخاذ القرارات من الولاية إلى المدارس المستقلة، وإذا طلق ذلك بشكل جيد

يكون له فوائد وامكانات عدة محتملة، فنظام الإدارة الذاتية للمدرسة يجعل من

المدرسة وحدة اتخاذ القرارات التربوية، ففي بعض المناطق تنقل الصلاحيات كاملة

إلى مدراء المدارس، وتحتفظ المجالس المدرسية تقريبا بكل السلطات تقريباً، ويعطي

هذا النظام صلاحيات أكبر للمجتمع المحلي والعاملين في المدرسة، وتمثل الصلاحيات

في القرارات حول ميزانية المدرسة، وتشغيل العاملين، ووضع المنهج المدرسي، ويكون

للآباء والمعلمين والمجتمع المحلي دوراً أكبر في العملية التعليمية واتخاذ القرارات التي

تخلق بيئات تعلم أكثر فعالية للأطفال.

- مميزات الإدارة الذاتية للمدرسة:

حددت الجمعية الأمريكية لمدراء المدارس، والجمعية الوطنية لمدراء المدارس

الابتدائية، والجمعية الوطنية لمدراء المدارس الثانوية (١٩٨٨م) مميزاتا فيما يلي:

◦ تشكيل الخبرة والقدرات المنهجية للعاملين في المدارس المستقلة لاتخاذ

قرارات لتحسين التعليم.

◦ تتيح الفرصة للمعلمين والعاملين والمجتمع المحلي بالإسهام في صناعة واتخاذ

القرارات التربوية.

◦ تحسن الروح المعنوية للمعلمين والعاملين في المدرسة.

- تجذب المصادر التعليمية والمالية التي تتوافق مع الأهداف التعليمية المطورة والمحددة في كل مدرسة.
- تخلق قيادات جديدة علي كل المستويات.
- تزيد من فعالية عمليات الاتصال.
- تزيد من مرونة المدارس والتي تقود إلي الإبداع في تصميم برامج تلي كافة احتياجات الطلاب بشكل أفضل.
- وضع ميزانية واقعية حيث أن الوالدين والمعلمين يكونوا أكثر إدراكاً لمكانة المدرسة المالية والنفقات وتكلفة البرامج.

#### - استراتيجيات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

- يساند منذ البداية مدير ومجلس إدارة المدرسة تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، ويحدد مدير المدرسة والمجلس الاستشاري للمدرسة طريقة التطبيق في المدارس المستقلة طبقاً لأهداف الولاية.
- وتتضمن (استراتيجية) التطبيق ما يلي:
- الدعم القوي للعاملين في المدرسة.
- التطبيق التدريجي للإدارة الذاتية للمدرسة.
- التدريب الإداري لموظفي الولاية والمدرسة ومساعدتهم علي التكيف مع الأدوار الجديدة وقنوات الاتصال.
- الدعم المالي لجعل أوقات التدريب منتظمة والاجتماعات مع العاملين متاحة
- نقل السلطة من مدراء المكتب المركزي إلي مدراء المدارس الذين يعملون علي مشاركة المعلمين والآباء في هذه السلطة.

### - استراتيجيات للإدارة الذاتية للمدرسة الناجحة:

تعمل الإدارة الذاتية للمدرسة بطريقة جيدة عندما تدار طبقاً لمبادئ التنظيم وعندما تنشر هذه المبادئ تكون مفهومة ومعترف بها حيث تزود إطار العمل بالكفاءة الداخلية والتي تكون تأثيراتها مقبولة، وبصفة عامة فأن المعايير المتعددة تكون متقاربة ويتم مراعاتها عند صناعة القرارات واتخاذها، فالمعايير الرئيسية هي البيانات الأساسية للمقاطعة والمدرسة.

- كل فرد في المنظمة يعرف نتائج مسؤوليات كل شخص منهم، فالأهداف والتقييم يركزوا علي تلك النتائج، وكل فرد في المنظمة يكون له مشرف واحد ويمكن للموظف أن يبحث عن النصيحة والتوجيه والمساعدة من أي شخص، ولكن لا يوجد شخص آخر يمكنه أن يوجه ويحدد الأهداف ويخصص المصادر ويوجه أو يعترض علي القرارات ويقيم أداء الأفراد والأعمال.
- تكون فيها الاتصالات حرة قدر الإمكان فأبي فرد في المنظمة في أي جزء أو موقع أو مستوي في المنظمة، وهذا يشجع الاتصال بأبي شخص أو جزء آخر في المنظمة للحصول علي المعلومات أو المساعدة في أداء الأعمال الخاصة بالشخص. فالاتصال من خلال المرور بقنوات محددة غير قابل للتطبيق في هذه المواقف ويزود المشرف المباشر بالشكل المناسب.
- وفيما يتعلق بتفويض السلطة فهو لا يقلل مسؤولية المفوض حيث يمكنه اتخاذ قرارات فيما فوض فيه غيره، والأفراد في التنظيم في نفس موقع المفوض إليه ليس من الضروري أن يكون لديهم درجات متشابهة من السلطة حيث أن التفويض يمكن تخصيصه ليتناسب مع مستويات عدة ومختلفة في الأدوار.

- النتائج: لا يوجد فرد واحد يكون مسئول عن النتائج، ويمكنه أن يوجهه أو يقلل القرارات أو يعترض عليها بالفرد.
- تعمل المنظمة علي إلغاء القواعد والممارسات والسياسات الموحدة، وقد صممت التعليمات لتحمي المنظمة من الأخطاء فتعمل علي توجيه الاحتياطات نحو الأفراد الأقل كفاءة في التفكير.
- كل عضو في فريق القيادة يعمل علي ترقية العلاقات القوية والمحافظة عليها في ثقة متبادلة أساسها الثقة والاحترام بين كل أعضاء المنظمة، ويسعى كل عضوفي هذا الفريق علي معاونة الأشخاص اللذين يعملون تحت قيادته وعلي تكوين علاقات فاعلة معهم.
- كل فرد في المنظمة يتصرف بسلامة مطلقة في العلاقات مع الآخرون داخل وخارج المنظمة سواء كان يعرفه أو لا يعرفه، فلا يتعامل مع أحد بإهمال ولا يضلله أو يخفي عنه معلومات بسبب الشك في أمانته وسلامة دوافع المنظمة.

#### - صفات ومهارات القائد الفعال في المدرسة ذاتية الإدارة:

- المصادقية.
- أن تتوافر فيه مهارات القدرة علي التعامل مع الآخزين.
- الاستعداد ليكون مدافعاً بعيداً عن الانفعال.
- القوة والمصادقية في العمل والتعامل مع موظفي المكتب المركزي.
- التعاطف مع الآخزين.
- التفكير من ناحية المنظمة ككل وتأثير القرارات داخل المنظمة.
- التمتع بالعمل.

## - الإدارة الذاتية في المدرسة الأسترالية :

نتيجة صدور تقرير كارميل *Karmel* في عام ١٩٧٣م، والذي يُعد من أكثر التقارير تأثيراً في التعليم المدرسي بأستراليا، والذي أكد فيه علي ضرورة تقليل حدة الرقابة المركزية علي العمليات الإدارية والفنية التي تدور داخل المدرسة، وذلك لضمان فاعلية التعليم المدرسي، وقد أوصي التقرير بأهمية توجيه الموارد لتلبية الاحتياجات التعليمية، مشاركة الآباء والمعلمين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بتلك الموارد، وذلك لأنه اعتبر أن الأقرب إلي المدرسة قد يكونون أقدر علي صياغة السياسات، وتنفيذها بكفاءة أكبر من السلطات المركزية البعيدة عن موقع المدرسة.

ولما سبق حدثت تغيرات واسعة في نظام التعليم الإداري من أهمها التوجه نحو مزيد من اللامركزية، ومنح الاستقلالية الذاتية للمدارس في إدارة شئونها حسب إمكاناتها المادية واحتياجاتها واحتياجاتها، زيادة التمويل الخاص بالمدارس مع منحها سلطات كافية في توظيفه، تدعيم صنع واتخاذ القرار علي المستوي المدرسي. وقد نتج عن تطبيق (الإدارة الذاتية في المدرسة) تطورات (أثرت في) (إدارة التعليم بأستراليا من) أهمها :

- لامركزية صنع القرار المرتبط بالمناهج واستخدام الموارد، ونقلها للمجتمع المحلي والمدرسي.
- تحديد سياسات وأولويات وأطر عامة للمحاسبية من قبل السلطات المركزية والحكومة تعمل كخطوط إرشادية يتم في ضوءها صنع القرار في المدرسة.
- الموافقة علي أن تتم التطويرات بصورة تدريجية بحيث تستغرق عدة سنوات.

- حدث المدارس علي تقبل التطوير والاستعداد الكاف لصنع القرارات التشاركية والتخطيط طويل وقصير المدى.
- أن يتضمن تقويم البرنامج والتقويم الكلي للمدرسة في العمليات الإدارية المعتادة في المدرسة بما فيها الاستعداد لتطوير مؤشرات الجودة.
- محاسبية المدارس أمام المجتمعات المحلية والسلطات المركزية علي تحقيقها للأهداف التعليمية المحددة، وأولويات التعلم.
- تطوير منح مدرسية عامة لتحل محل المداخل المنفصلة لتوزيع الموارد علي المدارس مع مراعاة المساواة في التوزيع.
- زيادة المساهمات المالية لدعم التمويل المدرسي، واستخدامها له بمرونة كافية.
- تنمية المعارف الإدارية لدي المعلمين وتمكنهم من الوصول إلي أفضل القرارات المتصلة بالتمويل والمناهج علي مستوي المدرسة.
- تنمية المعارف لدي الآباء وتمكنهم من المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات علي المستوي المدرسي.
- الالتزام بتحسين فعالية المدرسة والتركيز علي المخرجات التعليمية من خلال التحديد الدقيق للأهداف والأنشطة بوضوح، ووضعها علي المستوي المدرسي.
- والإدارة الذاتية في المدرسة الأسترالية تعني تفويض صلاحيات فعلية لمدير المدرسة مثلاً اختيار هيئة التدريس واستخدام اللامركزية بشكل كامل لميزاتية المدرسة، التشريع بنقل صلاحيات فعلية إلي المجتمع المحلي، مثل اختيار المنهج المناسب، وتطوير نظام محاسبي قوي يقوم برسم حدود استقلالية المدرسة.
- وبذلك فالإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا عبارة عن طريقة لتحسين التعليم

ونوعيته، وذلك بنقل سلطة اتخاذ القرار من الولاية ومكاتب المنطقة إلى المدارس، وهذا يعني إعطاء صلاحيات اتخاذ القرارات إلى المديرين، والمعلمين، والآباء، والطلاب، ويكون لهم دور أكبر في عملية التعليم حيث تكون لهم صلاحيات حول الميزانية، والمنهج والموظفين.

ولقد أوضحت احدي الدراسات أن هناك علاقة بين الإدارة الذاتية للمدرسة وتحسين أداء الطالب وأداء المدرسة وهذه العلاقة تعتمد علي وجود شروط منها فهم السلطات الشامل لنظام هذه المدارس، واستعدادها لتحمل المسؤوليات والسلطات، ووجود أساس وقواعد منها الأساس العقائدي، والعلاقات، والأداء، والإدارة، والحكم، وطرق التدريس، وقدرة المدرسة علي التطبيق من حيث الحجم، والخبرة، والكفاءة، والموقع الجغرافي وإدارة عمليات التغيير وتحسين المدرسة.

وقد أوضحت نتائجها تطوير الفهم الواضح لجمال السلطات والمسئوليات المتاحة للإدارة الذاتية للمدرسة، الحاجة لتطوير طرق تقييم المناهج لتقييم المنظمة التعليمية والتعرف علي استعداداتها لتحقيق الإدارة الذاتية في المدرسة، التطوير والتطبيق للعمليات التي ستحسن تأثير المدرسة، ويمكن أن تحسن جودة الحكم، تطوير الفروق والاختيارات للإدارة الذاتية للمدرسة، والتي تزيد لامركزية السلطة في المدرسة علي اعتبار وجود استعداد تنظيمي وقدرة علي تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة.

#### - أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا:

يهدف هذا النمط الإداري في المدرسة الاسترالية إلى تحسين مخرجات التعليم من الطلاب عن طريق زيادة مجالات فرص صناعة واتخاذ القرارات التربوية محلياً علي مستوي المدرسة، وإدارة المدخرات والموارد في المدرسة وإعادة توجيهها طبقاً

للأولويات، وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة إلي المجتمع بأقل التكاليف الحكومية، وزيادة سيطرة المجتمع المحلي علي عمليات التعليم داخل المدرسة.

### - أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة في استراتيجيا:

نتج عن إتباع أسلوب الإدارة الذاتية في المدارس تطويرات في إدارة التعليم بأستراتيجيا تمثلت في لامركزية صنع القرارات الخاصة بالمنهج الدراسية واستخدام الموارد ونقلها إلي المدرسة والمجتمع المحلي، تحديد سياسات وأولويات وأطر عامة للمحاسبية من قبل السلطات المركزية تعمل كخضوع إرشادية علي ضوءها يتم صنع القرار داخل المدرسة، تشجيع المدرسة علي تقبل التطوير والاستعداد الكافي لصناعة القرارات التشاركية والتخضيط سواء طويلا أو قصيرا المدى، اشتمال العمليات الإدارية التي تتم داخل المدرسة علي التقويم للبرنامج والتقويم الكلي للمدرسة، المحاسبية للمدارس أمام المجتمع المحلي والسلطات المركزية علي تحقيقها الأهداف التعليمية المتفق عليها، وعلي الأوليات التعليمية، تطوير منح مدرسية عامة بدلا من الداخل المنفصلة لتوزيع الموارد علي المدارس مع مراعاة عدالة التوزيع، تسهيل عملية التعليم الفعال.

ونج أيضا عن تطبيق الإدارة الذاتية علي التعليم المدرسي تأثيرات إيجابية عدة تمثلت في زيادة المساهمة المالية الخاصة بتدعيم تمويل المدرسة وأن المدرسة تستخدم التمويل بحرية ومرونة كافية، نمو المعارف الإدارية للمعلمين والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات الخاصة بالتمويل والمنهج الدراسية علي مستوي المدرسة تنمية معارف الآباء التي تمكنهم من المشاركة في صناعة القرارات المدرسية والالتزام بتحسين فعالية المدرسة من خلال التحديد الدقيق للأهداف والأنشطة ووضوحها ووضعها علي

مستوي المدرسة، وهذا يوضح أن هذه المدرسة تسمح للعاملين فيها وللمجتمع المحلي بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية والتربوية.

وهذا يوضح أن المدرسة ذاتية الإدارة محاسبة أمام السلطات المركزية عن طريقة استخدامها للموارد البشرية والمادية، والتي ترتبط بالمعارف، التكنولوجيا، الوقت، التمويل السلطات الممنوحة لها.

وقد أوضح عادل عبد الفتاح سلامة أن هناك تأثيرات إيجابية تجت عن تطبيق الإدارة الذاتية في أستراليا منها نمو المعارف الإدارية الأساسية لدى المعلمين وتمكنهم من الوصول إلى أفضل القرارات المتصلة بقضايا التمويل والمناهج الدراسية علي مستوى المدرسة، وذكر أيضا أنها أدت إلى تلبية احتياجات مدرء المدرس والمعلمين التدريبية من خلال أنشطة التنمية المهنية المستدامة التي تنفذ علي مستوى المدارس علي أساس أنها وحدة تدريب أساسية.

#### - مبررات التحول إلى الإدارة الذاتية للمدرسة الاستراتيجية:

من أهم مبررات التحول إلى الإدارة الذاتية للمدرسة الاستراتيجية والحد من السلطات المركزية وهيئات الدعم الخارجي أو تغيير أنوارها ما يلي :

- أن المدارس أكثر استجابة للاحتياجات المتغيرة أكثر من السلطات المركزية.
- يمكن للمدارس إصدار قرارات أفضل بشأن تحديد أولوياتها وعند حاجتها إلى دعم خارجي عند مواجهة أزمة مالية.

#### - القيادة التربوية في المدرسة الاستراتيجية ذاتية الإدارة:

تعد القيادة التربوية عامل مهم في هذه المدرسة فهي عامل هام لتحقيق جودة التعليم، فالقيادة الإدارية تلعب دوراً هاماً في نجاح عملية الإدارة اللامركزية في التعليم

علي كل المستويات، وهذا يستدعي عدة أمور منها أن تكون القيادة مدرية تدريباً جيداً وكذلك المدرسون والآباء وأعضاء المجتمع المحلي. ولتحقيق ذلك يتم التدريب علي تطوير الثقافة لاستمرار تحسين القدرات والمهارات والفهم لزيادة الإبداع والابتكار، تحسين القدرة علي التكيف مع المتغيرات والاستجابة للبيئة الخارجية، طرق فعالية المدرسة، مشاركة المجتمع المحلي، الإدارة، جودة المخرجات من الطلاب، تزويد الولاية المدرسة بالأهداف الخاصة بالتعليم، المنهج، النتائج المتوقعة، ويترك للمدرسة الحرية في طرق التنفيذ لتحقيق النتائج المطلوبة.

وهذا يوضح أن دور مدير المدرسة يتمثل في تفعيل الإدارة المدرسية وعملياتها اليومية ومصادر التمويل وبرامج التعليم والتخطيط لتطوير التعليم وعملياته وبرامجه وسياسة المدرسة، وتحديد نوعية البرامج التعليمية والتربوية.

**- الإدارة الذاتية للمدرسة والتمويل:**

تمويل التعليم في أستراليا عملية مشتركة بين حكومة الكومنولث والولايات والمقاطعات، وتهتم حكومة الكومنولث بتطوير الاستراتيجيات الوطنية للتعليم، بينما الولايات والمقاطعات مهامها تتمثل في توجيه التعليم ضمن حدودها، وتتولي حكومة الكومنولث تزويد الولايات بالتمويل بواسطة القطاعات التربوية، ولتحسين المخرجات التربوية من السكان الأصليين وسكان الجزر تزودهم بالتمويل الإضافي لدعم بعض الاستراتيجيات والألويات مثل برامج الحساب ومعرفة القراءة والكتابة، وفيما يتعلق بتمويل التعليم في المدارس ذاتية الإدارة فلها الحق في الحصول علي موارد خارجية لتدعيم عملية تمويلها مثل المشاركة في الأنشطة الاستثمارية في المجتمع المحلي، ولها صلاحيات كاملة في حرية التصرف بشكل كامل في ميزانية المدرسة.

### - الإدارة الذاتية للمدرسة والمنهج:

لا يوجد منهج دراسي موحد في استراليا، ولكن يوجد إطار عام تحدد فيه السلطة المركزية إرشادات منهجية عامة وشاملة لضمان تعليم مستند علي الأهداف الوطنية المحددة لتزويد الاستراليين بالمهارات والمعارف ويتوافق مع الاحتياجات الاقتصادية والقومية والاجتماعية، والتي يجب أن تتفق مع الأهداف القومية والدولية المحددة في وثيقة المناهج والتي تشكل إطاراً عاماً لبناء نسيج المنهج الذي يلبي احتياجات المتعلم وتحدد المعايير المنهجية المتوقع من الطلاب تحقيقها في كل المدارس وكل المستويات والسنوات الدراسية، وتتضمن إدارة المدرسة الذاتية اختيار المنهج المناسب وتوجيهه لتحسين تعلم الطلاب، فالمدرسة يمكنها أن تحدد محتوى المنهج وطرق تدريسه المناسبة، ومجلس التعليم لا يتوقع أن هيكل مجالات التعليم الأساسية إلي منهج جاهز تسير علي منواله المدارس، فالهيكل الموضوع يتميز بالمرونة وقابل للتطبيق بطرق متعددة، فهناك مجال واسع للمدارس لوضع المقررات والبرامج الدراسية وهو يجمع بين عدة مساقات في مجال المناهج الأساسية.

### - الإدارة الذاتية للمدرسة والتنمية المهنية:

يتم تدريب المعلمين والعاملين في المدرسة من خلال صياغة برامج تدريب داخلها حيث تتولي المدرسة وضع البرنامج التدريبي طبقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية حسب خطة التعليم التي تعدها المدرسة ومن خلال خطة المعلم السنوية، حيث توضح هذه الخطة الأهداف الأساسية التي تسعى المدرسة إلي تحقيقها وتوضح المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛ لذا يكون هناك تلازم مباشر بين برامج التدريب والتطوير المهني والتطبيق الميداني، وهذا المنهج في التدريب يجعل

المدرسة يجعل من المدرسة المسئول الأول عن تطوير معلمها، فلم يُعد التدريب مسئولية مركزية تهتم بها الدولة، وإنما المدرسة هي المؤسسة التعليمية الأساسية التي تسهم في تطوير أفرادها وتنميتهم مهنيًا، وكل معلم فيها له نصيب من التدريب والتطوير بما يناسب أهدافها واحتياجاتها، وبذلك فالمدرسة توفر بيئة تربوية تشجع علي الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة والأساليب المفيدة وتبادل الخبرات والمهارات بين المعلمين والعاملين فيها، وهذا يوضح أن التنمية المهنية والتدريب في المدارس ذاتية الإدارة في استراليا يسعى لتطوير التعليم والتعلم وتحسين مخرجاته وهو الهدف الأساسي لمسيرة إصلاح التعليم. ويربط برامج التدريب التربوي بالتغيرات الجديدة في المناهج ومتطلبات التعليم الحديثة، وتلبية احتياجات المعلمين الشخصية في التعليم والتطوير المهني.

ومن خلال استعراض الخبرة الاسترالية في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة يتبين لنا أن التطبيق يتطلب مهارات وقدرات إدارية وقبائية معينة تساعد المدراء علي القيام بأدوارهم الجديدة وتسهل عمليات مشاركة المجتمع المحلي والمدرسي من آباء ومعلمين في صنع واتخاذ القرارات التربوية علي مستوى المدرسة، فبعد أن كان مدير المدرسة منفرداً بصنع القرارات المدرسية في ظل الهيكل الهرمي التقليدي، أصبح يفوض مسؤولياته وسلطاته للعاملين والمعلمين ويحثهم علي المشاركة، ويعمل علي تنمية علاقات تعاونية بين الأفراد، وبذلك تصبح عمليات صناعة واتخاذ القرار تشاركية وتعاونية، وهذا كله يؤدي إلي تحسين جودة العملية التعليمية ورفع كفاءتها.

ويتضح أيضاً أن الإدارة الذاتية للمدرسة فيها توفر الاستقلال الإداري والمالي للمدرسة، وهي محاسبة أم السلطات المركزية علي ما تقدمه من خدمات لطلابنا وللمجتمع المحلي المحيط بها.

– أنماط التطوير المهني والتدريب:

- يأخذ التطوير المهني والتدريب أنماطاً وأشكالاً مختلفة، يمكن تقسيمها فيما يلي :
- التدريب للحصول على الشهادات سواء كانت دبلومات أو ماجستير وهذا يتم داخل الجامعات.
  - التدريب على مستوى المدرسة، ويقام في مكان العمل حيث تعمل المدارس على إقامة دورات شاملة لجميع العاملين فيها، وتعمل باستمرار على تبادل الخبرات والأفكار والمبتكرات الجديدة.
  - إقامة مدارس نموذجية، تكون بمنزلة مراكز للتدريب والخبرات للمدارس الأخرى وهذه المدارس تحظى بدعم مالي من الحكومة مقابل تطوير البرامج التدريبية ونقل الخبرات والمهارات إلى المدارس الأخرى. وقد تجلت هذه المدارس النموذجية بوضوح في استراليا في برنامج دمج التقنية في عملية التعليم والتعلم وأسهمت بفعالية في نشر الفكرة ونجاحها في المدارس الأخرى.

– برامج التدريب التربوي:

من أشهر البرامج التدريبية في ولاية فكتوريا، برنامج التدريب الذي يعرف بالتطوير المهني والذي يمنح شهادة (GCECPD) وشارك في إعداد هذا البرنامج شبكة فكتوريا للتطوير المهني وهي عبارة عن هيئة تمثل الأكاديميين، والمعلمين واتحادات التخصص والقطاع الخاص، حيث تعمل هذه الهيئة على إعداد البرامج التدريبية المبنية على الحاجة الفعلية للميدان وتنسج هذه البرامج بالتركيز على التطبيقات العملية والتجارب الميدانية والبحوث التطبيقية. وبرنامج التطوير المهني عبارة عن أربع حلقات تدريبية كل حلقة تتألف من (١٥ إلى ١٨ ساعة) ويحصل المتدرب على

شهادة (GCECPD) عندما يكمل ٤ دورات تدريبية تتراوح بين ٦٠ إلى ٧٢ ساعة وهذه البرامج يمكن أن تكون جزءاً من الدراسات العليا حيث تحسب (٢٥%) من إجمالي ساعات الماجستير.

وهذه الدورات التدريبية تركز على إدارة الصف وتطوير المهارات القيادية والتنشيطية وطرائق التدريس وتحسين عملية التعليم والتعلم وتعلم التقنية ودمجها في عملية التعليم وغيرها من البرامج، وهذه الحلقات التدريبية تقدم في الجامعات وفي مراكز متعددة مثل اتحادات التخصص، برنامج شهادة القيادة الإدارية. وهذا البرنامج يقوم على أربع حلقات تدريبية ويقدم خلال فصل دراسي، ويمنح المتدرب على إكمالها شهادة (CAL) وهذه الحلقات تحتسب كذلك في الدراسات العليا، وهذا البرنامج يعتمد على الأنشطة الميدانية والدراسات التطبيقية وتدور موضوعاته حول مهارات الإدارة والاتصال والعمل في بيئة المدرسة وتنمية العاملين وتطويرها وتطوير البيئة التعليمية.

#### - المجالات التي تشملها برامج التدريب:

يقدم العرير من البرامج في عرو من (المياوين) منها:

- تطوير المعلمين لتحسين كفاءتهم النوعية والكمية وتعريفهم على تقنية التعلم والاتصالات وعلى مصادرها وكيفية استخدامها والاستفادة منها.
- مديرو المدارس والقيادة: ويقدم في هذا المجال عدد من البرامج بالتعاون مع المركز الأسترالي لمديري المدارس وتركز على التطوير النوعي للقيادة التربويين في المدارس مثل تطوير القيادة الجماعية في المدرسة، المصادر البشرية، وتفعيل الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

- المديرين التنفيذيين وموظفو الخدمة العامة في التربية وذلك لتطوير المهارات القيادية والإدارية وتقديم هذه البرامج عن طريق المؤتمرات، وورش العمل، والندوات على مستوى الولاية وعلى المستوى المحلي.
- المدارس الرائدة وفيها يتم تدريب معلمين من مدارس أخرى خاصة على استخدام التقنية الحديثة وتقنية الاتصالات في التعليم والتعلم.
- برامج التطوير المهني التي تحتسبها الجامعات كجزء من متطلبات الدراسة فوق الجامعية.
- الاتصالات الهاتفية والإنترنت.

#### - برنامج المعلمين المستجدين:

يقدم هذا البرنامج للمعلمين الذين التحقوا بالعمل التربوي حديثاً، وللمعلمين الذين عادوا للتدريس بعد انقطاع لفترة طويلة، ويعنى هذا البرنامج باحتياجات هذه الفئة لتمكينهم من بلوغ الحد المطلوب من الكفاءات، ومساعدتهم على تجاوز الشعور بقلّة الكفاءة الذي يرافق المبتدئين عادة، ومساعدتهم على الوفاء بما ينتظره منهم المدير والمدرّس الأول، مساعدتهم على التمكن من التدريس وما يتطلبه من مهارات، مساعدتهم على تفهم الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للمتعلمين واستخدام هذه المعرفة في التأثير في المتعلمين لحفزهم على التعلم، مساعدتهم على مواجهة المشكلات المتعلقة بالانضباط وإدارة الفصل.

#### - تقويم المتدربين:

. هناك نظام لتقويم أداء المتدرب في هذه البرامج فإذا رغب المتدرب في تقويمه فسيتم احتسابها له للحصول على مؤهل أعلى، وله الحق في إتمام البرامج دون تقويم.

### - التنمية المهنية للمعلم في فيكتوريا:

في عام ٢٠٠٦م تعاقدت وزارة التربية في الولاية مع جامعة فيكتوريا من خلال اتفاقية تسمى تدعيم المدارس بالخدمات علي أن يتولى مستشارو المدارس الابتدائية والثانوية تزويد الجامعة بالمعلومات اللازمة، وتمثل خدمات الجامعة المقدمة في تدعيم التنمية المهنية للمعلمين لاتخاذ القرارات من خلال جمع التحليلات واستخدام البيانات وتتضمن بيانات حول إنجازات الطلاب، تدعيم المعلمين لعمل تغييرات في ممارساتهم والتي ستساعد الطلاب ليصبحوا متعلمين ناجحين، وخاصة الطلاب المقصرين، وذلك بمعرفة التحديات التي تواجه المعلمين، اتجاهاتهم، توقعاتهم، وممارساتهم المهنية، رفع مستواهم المعرفي والمتعلق بطرق التدريس والمواد التي يدرسونها، تأسيس ثقافة المدرسة الشاملة، والمجتمع المحلي الفعالة في المدرسة وبين المدارس.

### - الإدارة الذاتية والمشاركة المجتمعية:

نتيجة لاتساع مساحة استراليا وزيادة عدد السكان بها عملت الحكومة الاسترالية علي تقوية العلاقة بين المجتمع والمؤسسات التربوية المختلفة مثل المدارس والجامعات ومؤسسات التدريب والمراكز التربوية في المجتمع، ولتدعيم عملية المشاركة المجتمعية في أستراليا بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة، عملت أستراليا علي إنشاء ما يلي:

- **المجالس المدرسية:** ويتكون معظم أعضائها من أولياء الأمور، ولهم دور كبير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة وسير العملية التعليمية بها، وتمثل مسؤولية هذه المجالس في تقرير السياسة التعليمية والأهداف الخاصة

بالمدرسة والتي تتم علي ضوء دليل العمل القومي، العمل علي زيادة مواردها وتنميتها من خلال المجتمع المحلي، تسهيل تنفيذ القرارات الحكومية، متابعة حالة المبني المدرسة والمحافظة عليه وصيانتة بصفة دورية، تشجيع العمل التطوعي للعمل بالمدرسة.

◦ نوادي الآباء: يوجد في بعض المدارس نوادي يجتمع فيها الآباء لمناقشة القضايا التي تخص العملية التعليمية وتهتم أبنائهم .

◦ وسائل الإعلام: تعمل المدارس علي الاستفادة من وسائل الإعلام المحلية في الإعلان عن المميزات التي يمكن أن تقدمها ويحصل عليها الطلاب الذين يدرسون بها، وفيما يتعلق بالمستوي المركزي فتقوم مراكز المعلومات بتزويد الصحف بالأخبار المتعلقة بالأنشطة التعليمية والتربوية، وتعمل هذه المراكز علي نشر المعلومات علي شبكات الانترنت لإتاحتها والحصول عليها بسهولة ويسر.

◦ رجال الأعمال: تعمل استراليا علي الربط بين رجال الأعمال ومؤسساتهم والمدرسة، وذلك بهدف تلبية احتياجات الصناعة، ولتحقيق ذلك قامت وزارة التعليم والتوظيف وشؤون الشباب بتأسيس جمعية رجال الأعمال لتقديم النصح والمشورة للوزارة، وعلي المستوي المحلي تتم دعوة رجال الأعمال لتقديم المساعدات للمدارس مثل الملابس والمأكول أو بعض منتجات مصانعهم للمدارس والتي يمكن للمدرسة بيعها للمجتمع المحلي، وهناك طرق أخرى للمشاركة حيث يتم تدريب الطلاب داخل المصانع لتنمية المهارات المهنية لديهم، ويمكن أيضا للمعلمين التدريب داخل المصانع من خلال برامج محددة



حيث يتم تدريبهم لإكسابهم خبرات محددة.

وقد أوضحت إحدى الدراسات أن المشاركة المجتمعية في التعليم في استراليا تتيح منافع كثيرة للمستفيدين من الطلاب، والمدرسة، ومنظمات المجتمع وفيما يلي عرض لهؤلاء المستفيدين والمنافع التي تعود عليهم:

- الطلاب : تتمثل المنفعة للطلاب فيما يلي:

- تزيد رغبة التلاميذ في التعلم بواسطة زيادة الثقة في أسباب الأداء الجيد للعمل وذلك بواسطة المشاركة بين المشروعات والصناعة ومنظمات المجتمع.
- تزيد فرص إثراء ما وراء المنهج المدرسي.
- تشجع التلاميذ علي تطوير فهمهم لنظام العمل والمجتمع المحلي.
- زيادة الوعي بإمكانية استخدام المهارات المرغوبة.

- المدرسة : تتمثل المنفعة للمدرسة فيما يلي :

- زيادة إثراء المنهج، فرص التعليم والتعلم للمدارس المتكاملة.
- تمكن المعلمون من فهم فرص العمل المتوقعة بطريقة أفضل.
- تمثل ميدان تنافس لتطوير المعلمين المحترفين.

- المشروعات ومنظمات المجتمع: تتمثل المنفعة للمشروعات ومنظمات المجتمع

في كونها:

- تزيد الرؤية والإدراك وتثري الفكرة المشتركة.
- تسهم في تدريب القوي العاملة، وزيادة فاعلية الإسهام في مهارات الاستخدام المطلوبة.
- تسهم في إشباع الموظفين، ورفع معنوياتهم، وخلق روح الفريق بينهم.

◦ تشجع وترقي الفهم للأفضل لنظام التعليم.

◦ تزود المحترفين بفرص تطوير الوظائف.

◦ تزيد فرص الحصول علي معلومات عن مصادر التمويل.

وفيما يلي عرض لبعض نماذج (المشاركة المجتمعية في الولايات أستراليا):

### - الشراكة بين الأسرة والمدرسة:

تشجع الحكومات في الولايات المختلفة في استراليا الشراكة بين الأسرة والمدرسة ومرجع ذلك أن الأسرة هي المعلم للأطفال ويستمر تأثيرها علي تعليم وتطور الطفل أثناء الدراسة وبعدها. والمدرسة لها يتمثل دورها في تعليم الأطفال، والأسر تريد منها تعليم أفضل لأبنائهم حيث يثقون في دور المدرسة في إعداد أبنائهم لمستقبل أفضل.

ومن هذا المنطلق ظهرت أهمية الشراكة بين الأسرة والمدرسة، فالمدرسة الفعالة هي التي يوجد بها تدخل واضح من قبل الوالدين والمجتمع المحلي، حيث تؤدي إلي تحسين مستوى الطلاب التعليمي وسلوكهم وحسن تصرفهم . وقد شرع مجلس التعليم الاسترالي الشراكة بين الأسرة والمدرسة؛ وقد وجد أن الشراكة بين الأسرة والمدرسة بغض النظر عن المكانة الاجتماعية والاقتصادية، أو المستوي التربوي أو الخلفية الثقافية لها دور كبير في تحسين المدرسة، ويمكن أن يسهموا في عملها بشكل بناء وفعال، وهذا يوضح تأثير الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية علي تحصيل الطلاب في المدارس، فعندما يشارك الآباء في تعليم أبنائهم يحصلون علي تقديرات مرتفعة ودرجات عالية في الامتحانات والاختبارات ويحضرون إلي المدرسة بانتظام ويكملون واجباتهم المنزلية، ويظهرون اتجاهات وسلوكيات إيجابية.

- المشاركة بين جامعة فيكتوريا والمجتمع المحلي:

يتمثل مشروع (المشاركة بين) جامعة فيكتوريا (المجتمع المحلي):

- نشاطات مركزية لتعليم المعلمين في مدرسة التربية بجامعة فيكتوريا قبل التحاقهم بالخدمة.
  - مشاركة بين المدرسة والمجتمع المحلي مصممة لتعزيز تعلم الطلاب، وشباب المجتمع المحلي، شباب العمال، والمعلمين قبل الالتحاق بالخدمة.
  - إعطاء الفرصة للاستعلام، تطوير المنهج، التعلم، وممارسة الشباب للعمل.
- وقد أوضح مشروع المشاركة المجتمعية أهمية الارتباط التعاوني مع المجتمع المحلي الصناعة، والمدارس، فمن الممكن إعطاء الفرصة للعاملين والطلاب في المدرسة العمل على تحسين التعليم من خلال الأبحاث، برامج التنمية لكل المشاركين، ويتضمن المشروع ما يلي:

- المشاركة مع المجتمعات المحلية والأماكن التربوية الأخرى، على اعتبار أن مشروع المشاركة هيئة مركزية لكل برامج التنمية المهنية والتدريب قبل الالتحاق بالخدمة.
- تُعد مدرسة التربية الشريك مع مكتب المنطقة لمدارس اتفاقية جامعة فيكتوريا التعاونية.
- تتضمن المشاركة المعلمين قبل الالتحاق بالخدمة، العمال، والشباب في المجتمعات البعيدة.

### - المشاركة بين شركة أكستراتا والمجتمع المحلي:

تقدم شركة أكستراتا من خلال مشروعاتها وعملياتها في ولاية كوينزلاند الاسترالية منافع كثيرة للمجتمع المحلي من خلال إتاحة فرص العمل للسكان في المجتمع المحلي، تدعيم الأعمال التجارية، الضرائب التي تدفعها للحكومة، وتزويد المجتمع المحلي بالمنتجات، وقد بدأ مشروع الشراكة في عام ٢٠٠٦م، وقد ساهم المشروع بمبلغ ٢.٤٨ مليون دولار للشراكة في كوينزلاند، ويستمر المشروع لمدة ٢ سنوات متتالية، ويشمل المشروع ٥ شراكات في الولاية وتطور شركة أكستراتا ٣ أعمال تجارية تعمل في الولاية وتلاقي تأييد كبير في الولاية، ويركز برنامج الشراكة المجتمعية علي عدة مجالات أهمها الصحة، المجتمع المحلي، والتعليم.

وتعكس هذه المجالات السياسة والتعليمات المتعلقة بسياسة الشراكات المجتمعية والخطوط الإرشادية، والتي أكدت علي الالتزام بتدعيم المجتمعات المحلية من خلال تدعيم العاملين وأسرههم، وتقدم أكستراتا إسهامات مادية مقدارها ١٪ من الربح قبل الضرائب للمجتمع المحلي، ففي عام ٢٠٠٥م قدمت أكستراتا مبلغ ٢٤.٧ مليون دولار لتدعيم المجتمع المحلي من خلال عملياتها.

• الصحة: تدعم هذه الشراكات الأبحاث العلمية الطبية الخاصة بالصحة، وتساعد أطفال الولاية المرضى والمصابين، وتزود مرضي اللوكيميا وأسرههم بالوسائل والتسهيلات والتجهيزات اللازمة. وتقدم أيضا الخدمات الخاصة بطب الأطفال في المستشفيات المحلية، وتقوم أيضا ببناء أبنية مستقلة بعيدة عن المنازل للحالات الخطرة.

• المجتمع والمجتمع المحلي: وهذا البرنامج مخصص لمساعدة الأطفال المحتاجين.

• التعليم: وهذه المبادرات خاصة بتدعيم المهارات الناقصة في مصادر الصناعة وتوضح أكستراتا من خلال رؤيتها مراعاة سلطة الهندسة المعدنية، فالاتفاقية ستقوي هندسة التعليم وتشجع الطلاب علي الدراسة، ولتحقيق ذلك تدعم الشراكة التعليم بمبلغ ٤٥٠٠.٠٠٠ دولار تستخدم للإشراف والتوجيه لتطبيق جديد في الهندسة المعدنية والهندسة الكيماوية. وتعمل علي تشجيع الطلاب علي دراسة هذه النوعية، وتحسين سمعة الجامعة لزيادة المهارات في مجال الصناعة في استراليا، وزيادة عدد الخريجين من الجامعة.

#### - نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة في نيوزيلندا:

بدأت نيوزيلندا منذ عام ١٩٨٩م محاولة القضاء علي مركزية الإدارة التعليمية والسيطرة علي المدارس الحكومية، ولبقاً لخطة عرفت باسم إصلاحات مدارس الغد قام البرلمان بإلغاء إدارة التعليم والتي تولت الإشراف علي مدارس الدولة لفترات طويلة من الزمن، ومنحت صلاحيات الإدارة المدرسية لمجلس الأمناء بالمدارس ويختار أعضائه أو يشرف عليهم أولياء أمور الطلاب في المدارس والذي يتكون من خمسة من الآباء، ومدير المدرسة، وممثل عن هيئة العاملين بالمدرسة، وممثل عن الطلاب في المدارس الثانوية، ومنذ ذلك الوقت أصبحت المدارس وحدات مستقلة بذاتها حيث تمثلت مهام مجالس الأمناء في تعيين أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم، وصيانة المباني المدرسية، وإعداد ميثاق المدرسة وتحديد أهدافها ورسم سياستها علي ضوء الخطوط الإرشادية الكلية للتعليم القومي، والتعاون مع المجتمع المحلي، ومن ثم تتولي الدولة تمويل المدارس.

ومنذ ذلك الوقت أصبحت المدارس الحكومية وحدات مستقلة بذاتها فلم تعد

المناطق التعليمية أو مجالس التعليم أو الهيئات علي مستوى المقاطعات تفرض عليها أداء أعمال معينة أو تزودها بالدعم اللازم لأداء هذه الأعمال، وأصبحت هذه المدارس تعمل في ظل رقابة السياسة الكلية لمجلس الأمناء.

فالمدرسة في نيوزيلندا تستطيع اتخاذ قراراتها ويمكنها تحديد احتياجات التعلم المحلية، وتسمح لمديرها والعاملين فيها أن يكونوا مبدعين، وتسمح لهم بتحديد احتياجات الطلاب والعمل علي تلبيةها بصورة أفضل عن طريق تصميم برامج فعالة لهم. وهذا يوضح أن الإدارة الذاتية للمدرسة في نيوزيلندا قد أدت لزيادة الاستجابة للطلاب علي الخدمات التعليمية، واستثمار أكثر فعالية للعاملين في المهنة، ومشاركة أوسع للمجتمع المحلي والعاملين في المدرسة وخارجها في صنع القرارات التعليمية وتطوير البرامج والممارسات التعليمية التي تتناسب مع متطلبات المواقف المختلفة؛ لذا تم منح مجالس الأمناء مزيداً من الصلاحيات في استخدام الموارد التعليمية والسيطرة علي كافة الأنشطة التعليمية، وهذه المجالس مسؤولة إدارياً أمام وزير التعليم فقط من خلال مكتب متابعة مستوي التعليم.

وهذا يوضح أن مبادئ التعليم التي تسير عليها سياسات الإصلاح التعليمي والتوجه نحو اللامركزية مبدأ تمكين أولياء الأمور والمجتمع المحلي في إدارة عمليات النظام التعليمي وذلك من خلال مناصبهم في مجالس الأمناء وهذا يعني أن تفويض السلطات للمدرسة وسيلة لتحقيق مدرسة أكثر فعالية واستجابة.

ويُعد اتخاذ القرارات المعتمدة علي المدرسة أحد الملامح الهامة للإدارة الذاتية للمدرسة حيث يسهل تحديد احتياجات التعليم والتعلم المحلي، وتسمح للمدرء والعلمين بأن يكونوا مبدعين ومبتكرين، وتسمح لهم بتحقيق رغبات واحتياجات

الطلاب بصورة أفضل، وتصميم برامج فعالة للطلاب، هذا إلى جانب تمكينهم من إحداث تغييرات وفقاً لاحتياجات المستفيدين من المدرسة.

وبذلك يتضح أن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة يمنح مدراء المدارس مزيداً من الصلاحيات في مجالات عدة، ويتضح تأثيرها أيضاً على المعلمين حيث تسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية بمرونة تامة واستقلالية، وهذا يوضح إمكانية تحسن كفاءة النظام التعليمي إذا تم اتخاذ القرارات الخاصة بالتمويل وتخصيص الموارد بشكل أقرب ما يكون إلى موقع التنفيذ ومن ثم فإن المدرسة تمثل أفضل موقع لاتخاذ القرارات الخاصة بالبرامج التعليمية التي يمكن إتباعها وتخصيص الموارد وتحديد السياسات التي تؤثر على الطلاب، وعلاقات المجتمع المحلي بالمدرسة، واستخدام كافة إمكانات المدرسة ومواردها المتاحة.

وقد نتج من تطبيق إدارة المدرسة الذاتية في نيوزيلندا تغييرات عدة من أهمها:

- زيادة اهتمام المعلمين ومدراء المدارس فيما يؤدونه من أعمال.
- دعم العلاقات بين مدراء المدارس والمعلمين والآباء وأولياء الأمور.
- زيادة الموارد البشرية والمادية المحلية المتاحة للمدرسة.
- زيادة الاستجابة للطلب على الخدمات التعليمية.
- زيادة الاستثمار للعاملين في مهنة التدريس.
- زيادة مشاركة العاملين والمجتمع المحلي في صنع واتخاذ القرارات وتطوير البرامج والممارسات التعليمية التي تتناسب مع متطلبات المواقف المختلفة.
- وتحقيق عملية المحاسبية للمدارس اختارت نيوزيلندا نموذج معدل من التفشي والرقابة فأنشأت هيئة جديدة أطلقت عليها " مكتب متابعة مستوى التعليم"

وهو مكتب مستقل عن وزارة التعليم وفي نفس الوقت مسئول أمام وزير التعليم، وأوكلت إليه مسؤولية تقديم تقييم شامل مستقل لسنوي أداء كل مدرسة كل سنتين علي الأقل تقريباً، ويرسل هذا المكتب فرقاً مكونة من واحد إلي خمسة أفراد من المعلمين القدامى إلي كل مدرسة ليمضوا فيها عدة أيام ويزور الفريق الفصول، ويقوم بالتفتيش علي الوثائق والسجلات، وفي النهاية يناقش التقرير مع المدرسة، وبعد ذلك يصدر تقريراً علنياً يحدد فيه نقاط القوة والضعف والتي وجدها في المدرسة.

وتتمثل أهداف نظام التعليم في نيوزيلندا والتي تم تحديدها في وثيقة الخطوط الإرشادية للتعليم القومي والتي ظهرت عام ١٩٩٢م وهي مكونة من ثلاثة أجزاء هي الأهداف القومية للتعليم، الخطوط الإرشادية للإدارة، وتحديد المناهج القومية. ومن المبادئ الأساسية لإصلاح التعليم في نيوزيلندا والتوجه نحو اللامركزية تمكين الآباء والمجتمع المحلي في إدارة النظام التعليمي، ويتم ذلك من خلال مناصبهم الدائمة في مجالس الأمناء وذلك يوضح التحول عن البيروقراطية التقليدية في إدارة التعليم . ويوضح أيضا تفويض السلطات للمدرسة لجعلها مدرسة فعالة وأكثر استجابة.

ومما سبق يتضح أن الإدارة الذاتية للمدرسة في نيوزيلندا لم يكن هدفها الأساسي مجرد تفويض السلطات للمدرسة والمجتمع المحلي بل شمل إعطائها صلاحيات أكبر في صنع القرارات الخاصة بها ووضع المعايير التي يتم في ضوءها الوصول إلي نظام إداري تشاركي يجمع بين المركزية واللامركزية يؤدي إلي الحرية والمرونة لتقوم المدرسة بأداء الأدوار المطلوبة والمتوقعة منها في ظل المحاسبية من قبل الحكومة والمجتمع المحلي.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن خبرة نيوزيلندا في الإدارة الذاتية للمدرسة

تمثل خليط من المركزية واللامركزية معاً حيث يتم تحديد السياسات والأهداف العامة للنظام التعليمي، وتحويله وتحديد مناهجه مركزياً، مع منح المدارس قدر من الاستقلال الإداري بحيث تفوض في إدارة شئونها الداخلية، وصنع القرارات التي تتفق مع الأهداف القومية للتعليم وتسهم في تحقيقها.

### - نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة في كوينزلاند:

صم هذا النموذج لإعطاء المدرسة حكماً ذاتياً لكي تدير كافة المصادر، وتقرير وصولها، وزيادة المرونة والمسئولية المحلية والسيطرة والإشراف علي توجيهات المدرسة وتأمين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب وتلبية احتياجات المجتمع المحلي، وقد أدبي هذا الاتجاه إلي تحقيق فوائد عدة للطلاب والمعلمين، ودعم العاملين والإدارة التربوية ومجتمع المدرسة، وأدبي إلي تحسين مخرجات العملية التعليمية من الطلاب.

ورغم تغير البعض من خصائص هذا النموذج - إلا أن العناصر الأساسية لازالت باقية فمعظم المدارس التي تدار ذاتياً تشجع المشاركة المجتمعية في صناعة واتخاذ القرار من خلال المجالس المدرسية، ويتيح القانون الفرصة للمساهمين في توجيه عمليات المدرسة، فمجلس إدارة المدرسة له دور كبير في اتخاذ القرارات التربوية والاستراتيجية مثل الموافقات ومراقبة الوثائق الاستراتيجية ومتابعتها ولكن لا يتضمن ذلك المجالات الإجرائية مثل القضايا المتعلقة بممارسات التدريس والتعلم. وقد أدت إدارة المدرسة الذاتية لحدوث تغيرات في مهام وأدوار ومسئوليات مدراء المدارس وتضمن أيضاً القيادة التعليمية وإدارة التغيير ومخرجات التعليم والمحاسبية والمشاركة المجتمعية.

وتتضمن الإدارة الذاتية للمدرسة في كوينزلاند توجيه المنهج لتحسين نعلم الطلاب، والتخطيط والتنفيذ وتحمل المسئولية، نظام للتوازن بين متطلبات



- زيادة الشعور بملكية المدرسة، والإسهام في بناء رؤيتها وتحديد أولوياتها.
- التنوع في الآراء والخبرات كمدخلات لصنع القرار.
- التعزيز الجماعي وملكية القرارات بين أفراد المجتمع المدرسي.
- تنمية علاقات ايجابية ومزید من التلاحم بين المعلمين والآباء.
- تدعيم الثقافة المهنية بين المعلمين.

### - إدارة المدرسة الذاتية في المكسيك :

بدأت المكسيك في إصلاح التعليم وتحسينه عام ١٩٩٢م وذلك بإتباع اتجاه اللامركزية في إدارة التعليم فنقلت عدد من الصلاحيات إلى حكومات الولايات، ونقلت بعض الصلاحيات إلى العاملين في المدارس.

ولتحقيق ما سبق أعدت برنامج لتحسين جودة التعليم المدرسي وتم إعداده بالاشتراك بين وزارة التعليم والحكومة الفيدرالية هذا علي الرغم من أن التعليمات والقرارات القومية هي التي تتولي الحكم عليه وعلي تطبيقه، وتتولي الحكومة المركزية الفيدرالية مراقبة عملية التطبيق للبرنامج وتقترح التعديلات الإصلاحية علي حكومات الولايات وتتولي أيضاً الحكومة الفيدرالية المركزية عملية التمويل للبرنامج بالاشتراك مع الولايات والبلديات والجمعيات الأهلية ورجال الأعمال والآباء.

وهذا يوضح أن الحكومة المركزية الفيدرالية تشجع المشاركة المجتمعية في تحسين المدارس والتعليم وعملياته.

وتوضح أدبيات التربية أن مدرء المدارس هم الذين يقترحون خطط تطوير مدارسهم وخطط التقييم والتقويم وكذلك قائمة الأعمال التي تلي احتياجات التطوير والتحسين في المدارس. وهذه الخطط المقترحة يتم تقييمها بواسطة لجان فنية

متخصصة وإذا تم التصديق عليها واختيارها يتم تمويلها، ففي بداية اشتراك المدرسة في البرنامج تنفق ٨٠٪ من التمويل علي إعداد البنية التحتية في المدرسة وكذلك علي الإصلاحات والصيانة وشراء المواد التربوية.

وفي بداية عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧م قلت النسبة إلي ٧٠٪ وتنفق النسبة الباقية علي الأنشطة المختلفة مثل التنمية المهنية، وفي الوقت الحالي يجب أن تنفق ٥٠٪ علي التنمية المهنية وشراء المواد التعليمية والتربوية.

وقد بدأت الحكومة الفيدرالية في تطبيق هذا البرنامج في عام ٢٠٠١م وذلك لتحسين جودة التعليم المدرسي في المدارس العامة وممارسات العمل التعليمي ونتائجه، وقد بدأ هذا البرنامج بحوالي ٢٢٣٩ مدرسة وأصبحت في عام ٢٠٠٧م ٤٠٠٠ مدرسة وهذا العدد يمثل ٢٥٪ من إجمالي عدد المدارس في المكسيك، ورغم أن هذا البرنامج أعد ليكون استراتيجياً لتحسين التعليم وكفاءة المدارس وتقليل فجوات الجودة بينها.

ومما سبق فهذا البرنامج يزود المدارس بالتمويل والتكنولوجيا اللازمة، ويعطي مدراء المدارس صلاحيات كبيرة في وضع وتنفيذ خطط الإصلاحات والصيانة في مدارسهم وبناء فصول ومبانٍ جديدة والتنمية المهنية للعاملين في مدارسهم، ويشجع علي أن تكون قرارات العاملين في المدارس مشتركة بين الآباء والعاملين في المدارس وسكان المجتمع المحلي.

- مكونات برنامج تحسين جودة التعليم المدرسي:

يتكون البرنامج من عدة عناصر أساسية من أهمها:

- المنح الدراسية: تحصل كل مدرسة علي ٥٠٠ دولار سنوياً وهذه الأموال تنفق علي

شراء المواد التربوية، والإصلاحات، والتسهيلات المادية، والتنمية المهنية. وفي عام ٢٠٠١م بلغت حجم المنح ٢٢٠٤٤١ دولار وقد قللت لتصبح ٥٥٦٩١ والمدرسة التي تحصل علي المنحة يكون عدد طلابها ٢٣٨ طالب، ويحصل كل طالب علي ٦٧٢ دولار ثم قلت المنحة لتصبح ١٤٠ دولار في السنة الواحدة كمنحة دراسية. وفي عام ٢٠٠٥م زود البرنامج المقدم لمحو الأمية المدارس بميزانية قدرها ١٩ دولار لكل طالب لإنشاء الفصول ومكتبات المدارس.

- مشاركة الآباء: وهو أحد العناصر الهامة في البرنامج حيث يؤكد البرنامج علي مشاركة الآباء في اتخاذ كافة القرارات الإدارية والتربوية في المدرسة وكذلك مشاركتهم في الإشراف علي الأنشطة مثل ورش العمل والحلقات الدراسية وتصنيف وتقسيم المواد الدراسية، وما يدعم ذلك أن القرارات والقوانين واللوائح الرسمية تؤكد علي مشاركتهم في البرنامج.
- التنمية المهنية: يؤكد البرنامج علي أن تتولي حكومات الولايات تنظيم ورش العمل والمقررات التعليمية والحلقات الدراسية، وتسهم المدارس بجزء من المنح إذ عليها أن تقوم بتسجيل أسماء المعلمين في أنشطة التنمية المهنية.
- الدعم الدائم من السلطة المركزية: وهو أحد القضايا الهامة والرئيسة والتي قد ذكرت في تقارير مدراء المدارس حيث أوضحوا ضعف الدعم المقدم من السلطات المركزية والمشرفين علي تنفيذ البرنامج هذا علي الرغم من أن رغبة الجهات المشرفة علي التنفيذ أن ترقى أنظمة التعليم المحلي ونعدل أنظمة المدارس لتدعيم اشتراكهم في عمليات التخطيط وتطبيق مشروعات المدرسة والتي تتطلب زيادة الحكم الذاتي للمدرسة لتصبح إدارة ذاتية مستقلة.

- المدارس التي تشارك في البرنامج والأطفال الذين يستفيدون منه:

حدد البرنامج الشروط التي تتيح للمدرسة الفرصة في المشاركة في البرنامج وكذلك الأطفال الذين يستفيدون منه، فمن أهم شروطه قيام مدراء المدارس والمعلمين والمجتمع المحلي بالتطوع للعمل في البرنامج والمشاركة الاختيارية في العمل في ممارسات المدرسة وأنشطتها وتقديم الاقتراحات والعمل علي زيادة مصادر التمويل، ويستهدف البرنامج ربط المدارس بالامكانات المتاحة لتحقيق التطور ويتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

- الإدارة المحلية: وتتولي تحديد مستويات الفقر والمدارس التي في حاجة إلي تطوير وتسنند في ذلك علي المعايير القومية وهذا يعني معرفة خصائص المدارس المؤهلة للاشتراك في البرنامج.
- مدراء المدارس: ويعملوا علي تشجيع المعلمين علي تقديم مقترحاتهم وحضور ورش العمل والحلقات الدراسية والتي من خلالها يتعلمون طرق وأساليب الاستعداد لتخطيط تحسين المدرسة.
- المجتمع المحلي للمدرسة: ويتولى المجتمع المحلي وضع وصياغة نماذج لتهيئة المدرسة للتحسين والتطوير ويقدم هذا النموذج إلي الإدارة المحلية.
- مراجعة خطة التطوير والتحسين : وهذا يتم عن طريق اللجنة الفنية المختصة بالمراجعة وتقوم بتصنيف الخطط وترتيبها حتى يسهل الاختيار النهائي للخطة والمدرسة التي ستحصل علي دعم ومنح لمدة خمس سنوات.
- مجلس الولاية: ويضم مدراء التعليم والآباء وممثلوا الاتحاد، وهم الذين يقررون بصفة نهائية أي المدارس والخطط المقدمة ستحصل علي التمويل والدعم لمدة

خمس سنوات.

ومن خلال التطبيق الفعلي للبرنامج تبين أن الطلاب الذين يستفيدون من البرنامج هم الطلاب الأكثر فقرا والمسجلين في المدرسة حيث أن هدف البرنامج تقلي الفجوات التي تتصل بالعدالة والأنصاف.

#### - الفائدة التي تعود علي المدرسة من تطبيق البرنامج:

أوضحت الدراسات السابقة الفائدة التي تعود علي المدارس التي تطلق البرنامج وفيما يلي عرض لبعض من هذه الفوائد :

- o التحسن في أداء ونتائج الطلاب مدارس البرنامج.
- o ارتفاع معدل الأداء المؤسسي في هذه المدارس.
- o انخفاض معدلات التسرب بين الطلاب في هذه المدارس.

#### - دور القدرات والشروط التنظيمية:

أوضحت المنادرة أن التطبيق الناجح يعتمد في نجاحه علي الشروط التنظيمية المتعددة ولكن لا شيء يكون حاسم مثل امتلاك الثقافة التنظيمية في المدارس فهي لا تسمح بتطوير الرؤية المشتركة حول أهداف المدرسة بين المعلمين والدرء والآباء، وهذه الرؤية المشتركة تحدث عمليا عندما يوجد اتصال بينهم يتسم بالاحترام والفاعلية وعندما يتعلم الطلاب من خلال اهتماماتهم المشتركة، وأيضاً عندما توجد قيادة تعليمية فعالة وقدرات تعليمية، وعندما يوجد استقرار كافي لدى العاملين حتى يمكنهم تطوير رأس المال الاجتماعي والثقة فيهم.

وهذه الشروط لأزمة لتطبيق اتخاذ وصناعة القرارات علي مستوى المدرسة ولتحسين النوعية والتي تؤدي إلي الإبداع والتحسين المستمر وتعزز التأثير التنظيمي



والفردية، وعدم توافر هذه الشروط قد يؤدي إلى وجود الصراعات. والمدارس التي تطبق البرنامج يوجد بها مجلس مدرسي تقني يستخدم المعايير الفنية ويتكون هذا المجلس من العاملين الأكاديميين في المدرسة، والإداريين، وممثلوا الآباء ومن مهامها مراقبة الأداء الأكاديمي في المدرسة، وتتكون اللجنة التربوية التقنية من مجموعة من المعلمين ويتولوا مراجعة المناهج والقضايا التعليمية ومشروعات المدرسة والتي تتضمن خطة تحسين وظائف المدرسة والمظاهر المحددة من قبل مجلس المدرسة التقني.

وقد أوضحت الدراسة أن من أسباب تعطل تطبيق البرنامج وتقليل القدرة التخيلية للمدرسة وتأخير تحسن المدرسة سببه عدم استقرار المعلمين والمدراء أو كثرة تغيبهم عن المدرسة ووجود الصراعات والتوترات بين ممثلي المدرسة، وأوضحت أيضاً أن ضعف القدرة المؤسسية للمدرسة أو محدوديتها تقلل فرص التطوير في المدرسة، وقد تأثرت هذه المدارس بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم علي الرغم من أن جزء بسيط من التمويل المقدم للبرنامج أنفق علي هذه العملية حيث أن المعلم المتدرب يحقق نتائج أفضل من غيره وهذا قد أتضح في اتخاذ القرارات وفي تحسين أداء الطلاب وتعلمهم.

#### - دور الإدارة الشاملة والسياسة:

أوضحت تقارير (2002; 2003; 2004; 2005 & 2006) أن البرنامج قد أدبي إلى تغييرات كثيرة في السمات الرئيسة مثل المسؤولية، واستخدام أنظمة المعلومات، والتدخل الأبوي وتخصيص التمويل، وأن البرنامج قد واجه عدة تحديات منذ السنة الأولى للتطبيق مثل قلة تدخل المشرقيين في المراحل الأولى من تطبيق البرنامج، ضعف ثقافة التخطيط في المدارس، ضعف مستوي القابلية بين

المدرء، وقله تدخل الآباء، قلة التنسيق بين المناطق الإدارية المختلفة في الولايات، ضعف الحوافز في معظم المدارس التي تطبق البرنامج، التحميل الزائد علي المدرء نقص الأهداف في مراحل التطبيق الأولي كنتيجة للتسجيل الغير متكافئ للمدارس التي تخدم الأطفال من مجنوعات الاقتصاد الاجتماعي.

ومن خلال دراسة *Nava (2002)* للبرنامج أتضح أنه مستند علي المبادئ الخاصة بالإدارة العامة المعاصرة (المرونة، واللامركزية، والحوافز، ونقل السلطة) ويوجد أن هذا يؤدي إلي تكاليف إدارية وإنها عمليات معقدة، وأن هناك اختلافات متفاوتة في القدرات المؤسسية.

وقد أوضحت دراسة *Loredo Zamarron (2004)* أن وكالات التعليم قد قامت بتشكيل أهداف البرنامج عملياً، وأن القيادات في بعض الحالات أدت إلي الانحرافات عن الأهداف المحددة للبرنامج في التعليمات، وأن البرنامج قد خلق قواعد مختلفة في المدارس التي تطبق البرنامج أكاديمياً، وأن البرنامج قد دعم أنشطة أداء العاملين التقليدية من خلال توجيهات المشرفين، ونتيجة لهذا الصراع فهذه المدرس لم تتسلم دعم كافي من المشرفين؛ مما أدى إلي وجود نزاع تنظيمي حيث أن المدارس لم توجه أو تراقب أثناء التطبيق لشروعاتها، وقد ساءت هذه الحالة نتيجة التوسع في البرنامج مما أدى إلي وجود تركيبات متوازنة وأصبح عاجزاً علي مقابلة العدد المتزايد من المدارس التي تم اختيارها لتطبيق البرنامج. وقد ذكر مدرء المدارس في تقاريرهم أن هناك سوء تحيز عند التدخل في الإدارة التعليمية في المدارس العامة بينما تروج المبادرة للامركزية اتخاذ القرارات، والتخطيط التشاركي، والمرونة المتزايدة في تطبيق القواعد، وأنهم في حاجة إلي تطبيق برامج تربوية أخرى تحت القواعد والقرارات الصارمة التي

تتناقض مع بعض القيم الرئيسية للبرنامج مما أدى إلي وجود الصراعات والنزاعات بين المدراء وهذا كله يؤثر علي المدارس وقدرتها علي التكيف والاستجابة للطلبات الإدارية المتعددة لتقليل الأعباء الإدارية علي المدراء. وقد شجعت بعض الولايات المدارس لتطوير الخطط المتكاملة لتحسين مدارسها بدلا من الفصل بين خطط البرامج الوطنية والتي تنعكس في تعليماتها من أعلي إلي أسفل مبادئ التحسين التربوي مما أعاق التكامل التخطيط المحلي للتأثيرات المتوقعة في تبني التخطيط التشاركي المحلي، وقد أضاف مدراء المدارس أن هناك عقبات تواجه المدارس منها تدخل المناطق المركزية والتي أدت لضعف مشاركة الآباء، وضعف الرقابة والتدخل التكنولوجي والتقني وأنهم قد تسلموا أجهزة للمساعدة في خطة تحسين وتطوير المدرسة ولا تساعد في عملية التطبيق، تأخر وصول الدعم المالي للمدارس، وبصفة عامة فهناك تناقض في البرنامج حيث أنه أدى إلي إنفاق معظم المصادر المادية علي البنية التحتية والاصطلاحات في المدارس، وساعد نسبياً في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين.

#### - منظور المدراء والمعلمين:

للتعرف علي وجهات نظر المدراء والمعلمين حول البرنامج أجريت دراسة مسحية عليهم للتعرف علي وجهة نظرهم حول تحديات تطبيق البرنامج وقد أوضحوا أن تحديات البرنامج هي قلة استقرار العاملين في المدرسة، وضعف القدرة علي صياغة رؤية المدرسة وأن تم صياغتها فتكون سيئة. ضعف التنظيم المدرسي، ضعف مصادر التمويل، عدم أدراك المدارس لأهمية البرنامج. وفيما يتعلق بالطالب وتحسين أدائهم فالمدارس لم تنظم بدرجة كافية للتركيز علي تعلم الطالب وتحسين أدائه، وأن المعلمين لم يتم تهيئتهم للتعليم عملياً وبفاعلية.

## - إدارة المدارس الذاتية في الصين :

تتبع الصين النظام المركزي في إدارة شؤون التعليم، لتشرف الحكومة إشرافاً شاملاً علي جميع أنواع التعليم في البلاد، وتخصص إدارة لكل نوع من أنواع التعليم وتعين مدير لكل إقليم يشرف علي شؤون التعليم ويكون مسئولاً أمام الحكومة كما وضعت الحكومة المناهج ورسمت مستويات محددة للامتحانات والنظم المدرسية، وقد ألزمت كل مدرسة أن تعمل لتحقيقه.

وقد عملت الصين علي إصلاح التعليم؛ لذا يُعد قرار اللجنة المركزية للحزب الشيوعي في الصين عام ١٩٨٥م والخاص بإصلاح التعليم العام والعالي ذا تأثيرات رئيسة في نظام التعليم تعرف باسم تيزهي (Tizhi) أي التغير في اللغة الصينية، ويتضمن هذا الإصلاح تغيرات جوهرية في نظام إدارة التعليم وتمويله وتنفيذ التعليم الإلزامي ذو التسع سنوات، وقد ارتكز هذا الإصلاح الواسع علي معالجة مشكلتين رئيسيتين في التعليم، الأولى تتعلق بنقاط الضعف في بنية التعليم، والثانية تتعلق بجمود إدارته.

## - نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة في هونج كونج:

ظلت المدارس العامة في هونج كونج حتى عام ١٩٩١م خاضعة للرقابة المركزية من خلال عدد من الآليات مثل المنهج المحوري والذي يطبق علي جميع الطلاب، والعمليات الإدارية الموحدة، والميزانية المحكومة من خلال رقابة قوية من الرقابة المركزية، وأيضاً من خلال المدخلات الموحدة المصدر؛ ونتج عن هذا كله أن أصبحت حركة التغيير في المدارس بطيئة، وبحلول عام ١٩٩١م أصدرت شعبة التعليم والقوى العاملة وإدارة التعليم وثيقة رسمية تحت عنوان "مبادرة الإدارة المدرسية"



واستهدفت المبادرة تحقيق ما يلي من أهداف :

- تطوير الأساس النظري الشامل للبحث وممارسة الإدارة الذاتية للمدرسة لتحسين جودة التعليم في المدارس العامة.
  - التأكيد من الإدارة الذاتية للمدرسة ترتبط بجودة التعليم علي المستوى التنظيمي وعلي مستوى المعلم والطالب في هونج كونج.
  - التأكد من تأثير الإدارة الذاتية للمدرسة ومدى فعاليتها وإمكانية تطويرها وتأثيرها علي نوعية التعليم في مدارس هونج كونج.
- ومن خلال عرض الأهداف السابقة لمبادرة الإدارة الذاتية في مدارس هونج كونج يتضح أنها تهدف إلي تحسين جودة التعليم في المدارس العامة، تحويل نموذج الإدارة المركزية للمدارس إلي نموذج يعتمد علي إدارة المدرسة لذاتها حيث عمل علي منح المدارس مزيداً من الصلاحيات والسلطات والاستقلال المالي والإداري، وأنه لدي هونج كونج رغبة كبيرة في تحسين جودة التعليم المدرسي عن طريق إصلاح المدارس.
- ومن سمات مبادرة الإدارة الذاتية في مدارس هونج كونج الإجرائية ما يلي :
- تحديد أدوار المسؤولين عن الإدارة المدرسية وبخاصة الهيئات المانحة للمدارس ومدراء ونظار المدارس.
  - منح المعلمين والآباء والطلاب مزيداً من الصلاحيات وفرص أكبر في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية وإدارة المدرسة.
  - التشجيع علي التخطيط المنظم لكافة الأنشطة والبرامج المدرسية والعمل علي تقويمها بصفة مستمرة للتأكد من نجاحها.
  - إتاحة الفرصة أمام المدارس في استخدام كافة مواردها بحرية ومرونة كافية



دون الرجوع إلى الحكومة المركزية.

- التأكيد على المشاركة في كافة عناصر العملية الإدارية والتربوية.
- وقد تحددت سياسة هذه المبادرة فيما يلي:
  - وجود أدوار وعلاقات جديدة لوزارة التعليم في هونج كونج.
  - وجود أدوار جديدة للجان المدرسية، والهيئات المانحة ومدراء المدارس والمشرفين التابعين للبرنامج.
  - وجود مزيد من المرونة والحرية في تمويل المدارس واستخدام هذا التمويل.
  - المشاركة في صنع القرارات التربوية والإدارية للمدرسة.
  - وجود إطار عام للمحاسبية على المستوى الفردي ومستوى المدرسة ككل.
- وقد نتج عن تطبيق هذه المبادرة ما يلي:
  - أصبحت المدارس تدار باتباع الأسلوب اللامركزي، وأصبحت أكثر استقلالية ومرونة في استخدام الموارد والمصادر وتنفيذ العمليات ووجود محاسبية على الأداء المدرسي.
  - اتساع نطاق المسؤولية والصلاحيات الممنوحة للمدارس؛ مما أدى إلى مزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية.
  - الحرية في استخدام التمويل والعمل على زيادته وتشجيع المجتمع المحلي على الإسهام في زيادة التمويل.
  - الحرية في التخطيط لتطوير المدرسة.
  - وجود نظام محاسبي أدى لجودة المدارس والارتقاء بكفاءتها وزيادة فاعليتها. ونتيجة للنجاحات التي حققتها المبادرة أن أوصت عام ١٩٩٧م بتطبيق

الإدارة الذاتية للمدرسة في جميع المدارس بحلول عام ٢٠٠٠م.

وتوصي الدراسات التي أجراها *Cheng Yin Cheong & Cheung Wingming* بما يلي لكي يتم تشجيع المبادرة ويتم زيادة فعاليتها وتطويرها يجب أن تستند على المبادئ الأربعة التالية:

- لكي يتم تحسين عمليات المدرسة الداخلية، وعمليات إدارة المدرسة الذاتية يجب أن تكون مستندة على معرفة مهام المدرسة، وأنشطتها، وإستراتيجيات الإدارة، وطرق وأساليب استخدام المصادر، وأدوار الأعضاء، والعلاقات الإنسانية، ونوعية الإدارة، وتقييم تأثيرها.
  - عملية الإدارة الاستراتيجية ضرورية لإدارة المدرسة الذاتية الفعالة في بيئة تعليم متغيرة والتي يجب أن تتضمن التحليل الديني والتخطيط والتنظيم ونظام العاملين وتوجيه وتطبيق ومراقبة وتقييم والمشاركة والقيادة لترقية نظام التعليم المدرسي واستمرار التحسين والتطوير.
  - أن تكون الإدارة الذاتية للمدرسة متعددة المستويات وتنضم مجموعة المعلمين والمعلم كفرد حتى يمكن تحسين أداء المعلم ونتائج التعلم من الطلاب.
  - مشاركة الآباء والمجتمع المحلي والتعاون بين البيت والمدرسة وكل ذلك يحتاج إلى اكتساب تلك المصادر الضرورية، والأفكار، والشرعية في التعليم والإدارة.
- وهذه النجاحات شجعت التطبيق للإدارة الذاتية في المدارس الحكومية أو التابعة للهيئات الدينية أو المنظمات التجارية والهيئات الدينية حيث يتم تشكيل مجلس للمدرسة يتكون من عدد محدد من الأعضاء تحت إشراف الهيئة المانحة لكي تدار المدرسة بطريقة فعالة، وهذه المجالس مفوضة في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة

العاملين والشئون المالية وتنظيم المناهج ويكون مدير المدرسة المسئول عن الإدارة العامة للمدرسة.

#### - أهداف الإدارة الذاتية في مدارس هونج كونج:

يهدف هذا النمط الإداري في مدارس هونج إلي تحسين جودة التعليم في المدارس العامة وتحسين مخرجات التعليم من الطلاب من طريق زيادة مجالات فرص صناعة واتخاذ القرارات التربوية محلياً علي مستوى المدرسة، وإدارة المدخرات والموارد في المدرسة، وزيادة تشجيع الآباء علي المشاركة النعالة في الأنشطة المدرسية. وزيادة المحاسبية علي ما يتحقق من نتائج وما يصدر من قرارات مدرسية تختص بكافة جوانب العملية التعليمية، وتهدف أيضاً إلي زيادة التمويل المدرسي وإجراء لتجديدات التربوية استجابة للظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي مرت بها الصين مؤخراً.

#### - أهمية الإدارة الذاتية في مدارس هونج كونج:

نتج عن تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس هونج كونج تطورات عدة في التعليم وإدارته فقد أدت إلي اتساع نطاق المسئولية والصلاحيات الممنوحة للمدارس والتي تتمثل في لامركزية صنع القرارات الخاصة بالمناهج الدراسية بالمدرسة لديها صلاحيات حول تحديد محتوى المنهج بما يناسب الطلاب واستخدام الموارد والحرية في استخدام التمويل والعمل علي زيادته وتشجيع المجتمع المحلي علي الإسهام في زيادة التمويل، والحرية في التخطيط لتطوير المدرسة. وتعيين معلمين إضافيين، وتصميم المنهج المدرسي وتحسين مهارات اللغة لدي الطلاب، وزيادة مشاركة الآباء والمجتمع المحلي والتعاون بين البيت والمدرسة. وتحديد سياسات وأولويات وأطر عامة

للمحاسبية من قبل الوزارة والهيئات المانحة والآباء والمجتمع.

### - القيادة التربوية في مدارس هونج كونج:

نتيجة لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس هونج كونج تغير دور مدير المدرسة وأصبحت لديه صلاحيات جديدة فقد اتسعت سلطاته ومسئوليته فقد أصبح مدير المدرسة مسئول عن رسم سياسة المدرسة وتحديد أهدافها وهو مسئول أيضاً عن توفير بيئة مدرسية آمنة، ومسئول عن تشجيع الآباء علي المشاركة الفعالة في الأنشطة المدرسية، وأضيف أيضاً إلي مهامه صنع القرارات المدرسية المتصلة بإقرار الخطة المدرسية حيث لديه استقلالية في صنع واتخاذ القرارات المدرسية، وتحديد أوجه الإنفاق من الميزانية حسب احتياجات المدرسة حيث يوجد لديه مرونة في استخدام الموارد المادية، وفي نفس الوقت فهو محاسب أمام الوزارة والهيئات المانحة والآباء والمجتمع عن هذه القرارات التي يقوم بإصدارها.

### - الإدارة الذاتية للمدرسة في هونج كونج والتمويل :

منذ بداية العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١م قامت حكومة هونج كونج بتعزيز قدرات المدارس المالية ومنحها صلاحيات تعيين معلمين إضافيين لتخفيف عبء العمل عن كاهل المعلمين، وإنجاز العمل وتطبيق الأنشطة المرتبطة بعمليات الإصلاح المدرسي والعمليات التعليمية مثل تصميم المنهج المدرسي وتحسين مهارات اللغة لدي الطلاب، وقد تم تعديل الإجراءات الخاصة بالبيع والشراء والمناقصات والمعطاءات لكي تتناسب مع السلطات والصلاحيات الخاصة بالماليات والتمويل التي فوضت للمدارس، وأصبحت المدارس لديها قدرات أكبر واستقلالية في استخدام المعونات والمنح غير الحكومية وتوظيفها لتحقيق أهداف المدرسة مثل التدريس والتنمية المهنية

المستدامة للعاملين، وبذلك أصبحت المدرسة يمكنها استخدام وتوظيف مواردها بمرونة وفعالية أكبر مما سبق في ظل الإدارة التقليدية للمدرسة.

#### - الإدارة الذاتية للمدرسة والمنهج في هونج كونج:

في ظل أتباع المدرسة لنمط الإدارة الذاتية أصبحت المدرسة معوصه في تحديد محتوى المنهج بما يناسب الطلاب، ومفوضة أيضا في وضع خطة عامة علي مستوي المدرسة وذلك بناء علي رسالتها المحددة وجوانب قوتها وأهداف الإصلاح الحالي للمنهج. وقد قام مجلس تطوير المناهج في عام ٢٠٠٢م بوضع خطوط إرشادية عريضة أساسية للمناهج التعليمية وهي مرتبطة بتخطيط المنهج وعمليات التعلم والتدريس وجوانب التقويم الشامل لكافة عمليات المدرسة التعليمية.

#### - الإدارة الذاتية للمدرسة والتنمية المهنية في مدراس هونج كونج:

من النتائج التي حققتها الإدارة الذاتية للمدرسة في هونج كونج أن منحت المدارس الحرية في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين ومدراء المدارس علي أن يتم التدريب في المدارس باعتبارها وحدة تدريب.

وفيما يتعلق بمدراء المدارس فقد تغيرت أدوارهم ومسئولياتهم وهم الآن يعملون في ظل مناخ إداري مفتوح ويمتاز بالمشاركة في إدارة العمليات التعليمية؛ لذا فهم في حاجة إلي التنمية المهنية ليكتسبوا المهارات الجديدة التي تساعدهم علي أداء أعمالهم ومن هذه المهارات مهارات التفاوض وحل الصراع وطرق تشجيع تكوين الرأي الجماعي، والتعامل مع وسائل الإعلام ورسم صورة ايجابية للمدرسة التي يديرها، وممارات الإدارة الانفعالية والإثراء والإشباع الذاتي، ووهم أيضاً في حاجة لاكتساب علم النظريات والممارسات الحديثة في عمليات التعليم والتعلم، والوعي بكافة

التطورات الحادثة في مجال التعليم علي المستوي المحلي والعالمي؛ لذا عملت وزارة التعليم علي الاهتمام بتدريبهم حيث يؤكد النظام علي إلى أن مديري المدارس يجب أن يتلقوا تدريب كل خمس سنوات أثناء شغل الوظيفة وإلا فلن يسمح لهم بالاستمرار في هذه المكانة، فقد نشرت صحيفة جوانجمنج *Guangming* أن أحد المسؤولين بوزارة التربية والتعليم سجل وجود إمكانية كبيرة لتحسين الجودة في أداء مديري المدارس عن طريق التدريب، حيث يؤدي إلي إبراز الجودة وتوجيه التعليم وتحسين المستوي الإجمالي في الجودة، وأوضح أيضا أن الوزارة سوف تعمل أيضا علي تقوية التدريب، وتصلح المعاهد التي تقوم بالتدريب وتحدد أسسه وتصلح نظام توظيف المديرين.

ولتحقيق ما سبق فقد قامت وزارة التعليم بتدريبهم من خلال مجموعة من الدورات التدريبية القصيرة لتبادل الخبرات فيما بينهم، وموضوعات هذه الدورات تختص بالإدارة الذاتية ومسئوليات مدراء المدارس وأنوارهم في مجالات المناهج المدرسية، والتخطيط والتقويم للتطوير المدرسي، وتأكيد الجودة وطرق وأساليب إدارة العاملين وتنميتهم مهنيًا، والإدارة المالية والقانونية للمدرسة، وطرق الإصلاح التعليمي في المدارس حتى يمكنهم الارتقاء بكفاءة المدرسة وتحقيق الأهداف المتوقعة منها.

وقد تعددت أنواع البرامج التي تقدمها هونج كونج لمدراء المدارس لتحقيق التنمية المهنية المستدامة لهم وقد توصلت إلي صيغة نهائية تمثلت في برنامج أطلقت عليه "التنمية المهنية المستدامة لمدراء المدارس من أجل تحقيق التميز المدرسي" وأصبح أحد الشروط الأساسية لن يريده شغل وظيفة مدير مدرسة فعليه أن يجتاز هذا البرنامج ليحصل علي رخصة ممارسة العمل القيادي ويتكون هذا البرنامج من عدة أجزاء تتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس، تطوير القيادات المدرسية،

وعلي المدراء أن يتدربوا كل عام دراسي عدد ٥٠ ساعة أو يتم تدريبهم ١٥٠ ساعة كل ٢ سنوات لتظل عملية تنميتهم مهنيًا مستمرة ومستدامة.

- مشروع الإدارة الذاتية للمدرسة وإصلاح برامج التعليم للطلاب الجدد القادمون من الصين:  
- رؤية المشروع:

طبقاً للإصلاحات المقترحة لأنظمة التعليم في هونغ كونج، تطمح هونغ كونج لتصبح ليس فقط مدينة عالمية بل لتكون بارزة فيما بعد من الصين، فهي تعتقد أنها ستكون مدينة ديموقراطية ومتحضرة دولياً تعتنق جوهر الثقافة من الشرق إلى الغرب. فهي تقدم الطموحات والملاحظات الهامة ومع ذلك فقد أصبحت مجهزة لتقديم ثقافات متنوعة للسكان وبخاصة إذا أصبح الشرق والغرب مشرف. كما ندرك مثل الممارسة بينما الجديد في هونغ كونج قد نشر وأصبح معايير في الشرق، ومن هنا ظهرت احتياجات الطلاب من الأجناس المختلفة والخلفيات الثقافية والاهتمامات بالقدرات والجنس كمبدأ أساسي وخطوة نحو التكافؤ في الرغبات الدولية والتطابق الثقافي مع الصين وتحقيق هذه الرؤية.

وهذا المشروع يبحث لكي يزود في الوقت المناسب الاستجابات لهذه التحديات والاحتياجات. فبعد قرن من التعليم ظل نظام التعليم كما هو لم يتغير وذلك يتضح من خلال تصميم محتوى المنهج والدروس وطرق التقييم وإجمالي مناخ المدرسة الذي يؤدي إلى الانعزال. فالملاحظات من خلال الطلاب المهاجرين ثابتة من خلال مكان مولدهم في الصين علي نحو كاف ومناسب عن طريق نظام المدرسة. بينما طريق الثقافة الوحيدة تمكن الطلاب من النجاح. ولكن الشيء المؤلم أن الكثير يرسب في

النكيف مع وقع علي جانب الطريق دون أن يلاحظ أية إنجازات مثل الامكانات الحقيقية. وباستخدام طرقى المظنور المتعدد لتزويد العاملين في المدرسة ببرامج التطوير الشاملة. فهذا المشروع يسهل للمدرسة الاشتراك ويقدم الأدوات والتسهيلات لتفويض المعلمين في التنمية المهنية والمشاركة في الخبرة التي تمكن الطلاب من تحقيق الإنجاز بأقل جهد في بيئة لوصف المدرسة بالعدالة والجودة.

#### - أهداف المشروع:

وتتمثل فيما يلي:

- تفويض برامج التنمية المهنية لإدارة الذاتية للمدرسة للتزود بالنظريات والممارسات المحددة في هونج كونج.
- التدريب علي التنسيق وتفويض المسئولية لإدارة المدرسة للتطوير المستقبلي لتعليم الطلاب الوافدين.
- الربط بين المشروع والمدارس في الصين لبناء مجال يعتمد علي التعليم والثقافة والوعي الاجتماعي.
- استمرار برامج التنمية المهنية للمعلمين وتفويض المسئوليات لهم في المعارف والاستراتيجيات والاتجاهات للتدريس الفعال للطلاب الوافدين.
- تدريس اللغة الإنجليزية وبرامج التعليم لتنمية مهارات المعلمين ومهارات اللغة المهنية.
- المشاركة المجتمعية من خلال خطة العمل بالتعاون مع الآباء والمجتمع المحلي المحيط بمدارس المشروع.
- التنظيم الذاتي للمدرسة من خلال التشاور لضمان جودة التعليم في المدارس

المشاركة في المشروع.

- تدعيم وتطوير فريق العمل لتسهيل عمل مشاريع المدارس لتكون أفضل، وذلك من خلال جمع المصادر والمراجع البحثية وتطوير المنتج والخدمات المجتمعية، وتنظيم الأنشطة للتغيرات الأكاديمية والشبكات الدولية الأساسية.
- تقييم البرامج الخاصة بتنظيم البرامج والتوصيات بتفويض المسؤوليات والسلطة للمدارس وصناعة سياسة التعليم في المشروع في هونج كونج.

- خبرة فريق العمل:

يتكون فريق العمل من مستشار و خمسة أعضاء ليسوا فقط لديهم خبرات في تدريس التعليم الإبتدائي والثانوي ولكنهم معلمين ومربين حاليين وباحثين وممارسين للتجربة والبحث في الثقافة المدرسية.

- أصدقاء المهنة وشبكة المجتمع المحلي:

يعمل المشروع علي تقديم برنامج تعليمي شامل من خلال المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة والعمل علي تطوير برامج تعليم الطلاب الجدد القادمون من الصين والعمل أيضاً علي وجود شبكة علاقات مجتمعية مستمرة طوال العام الدراسي، وتحقيق ذلك يتم من خلال فريق العمل حيث يعملوا علي الاتصال الدائم بالمجتمع والمساهمة في تحقيق الاحتياجات التعليمية وحل المشكلات والتحديات التي تواجه هؤلاء الطلاب، ويعملون أيضاً من خلال التشجيع الدائم والمستمر من قبل الهيئات غير الحكومية، والحكومة الفيدرالية واتحاد الخدمة المجتمعية، ومجلس هونج كونج للخدمة المجتمعية وذلك عن طريق تقديم النصائح والمعونات التي تساعد علي تطوير أداء المعلمين وزيادة التدعيم من خلال الأسر والمجتمع المحلي.

- المشروع ومشاركة المدرسة:

منذ البداية للمشروع وجد أن المدارس كثيرة ومنتشرة في مناطق ومقاطعات كثيرة لذا عمل علي الدعوة والاتصال بهذه المدارس وعرض خططه ومن خلال علم مدراء هذه المدارس بأهداف المشروع حددوا احتياجات الطلاب والتحديات التي تواجههم وتقدموا للمشاركة في المشروع وقد تم تطبيق المشروع في عدة مدارس ابتدائية وثانوية. فهذا المشروع أدي إلي تطوير الأداء الإداري وبرامج التعليم في هذه المدارس وذلك عن طريق تفويض المسؤوليات وقد حقق هذا المشروع فوائد عدة لجميع الطلاب سواء الوافدين أو المقيمين فيها ولكل الخلفيات الثقافية وأفراد المدرسة العاملين فيها وقدم رعاية لتنمية للمهارات والاتجاهات الحضارية والمدنية للجميع، فتفاعل كل الأطفال من أصحاب الجنسيات والخلفيات الثقافية التربوية المختلفة يعتبر من أهم العوامل لكل الأطفال في المدارس.

- وصف البرنامج:

١- المقترحات ومكونات البرنامج :

يتكون البرنامج مما يلي :

- أ- الإدارة الذاتية للمدرسة وبرنامج التطوير ويضم: رؤية ورسالة المدرسة، الثقافة المؤسسية، بناء المجتمع المدرسي، وتكنولوجيا الإدارة ومهارات الإدارة الذاتية.
- ب- التنمية المستدامة للمعلم وتضم: تطوير برنامج الرعاية والمواطنة، وتطوير برنامج تعليم وتدرّيس اللغة الإنجليزية من خلال المدرسة.
- ج - برنامج التقييم: ويتم من خلال عقد مؤتمرين في كل عام من المشروع، المقابلات شبه المنظمة، الزيارة من قبل المستشار في بداية العام للتوجيه ودعم

التنمية المهنية، انعكاسات الوزارة، التشجيع المستمر علي التدريب، وممارسة الأنشطة والتي تتضح من خلال تطوير المناهج، ونوعية أبنية الفصول الدراسية، ونتائج الطلاب وقدراتهم وجنسياتهم.

د- تدعيم تعليم الطلاب الوافدين وفريق التطوير؛ ويشمل تقييم سياسة الإدارة المدرسية، وتدريس اللغة الإنجليزية وتعلمها، ومشروع مشاركة المجتمع المحلي والمنزل للمدرسة، والعناية بالرعاية المتكاملة للطلاب.

## ٢- دور فريق التطوير في البرنامج:

ويتمثل هذا الدور فيما يلي عن طريق كل جوانب البرنامج التالي:

أ- تأسيس التعاون المدرسي : ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- تنسيق المقرر التعليمي لتحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة وتطوير البرامج.
- تنسيق برامج تطوير المعلم للتدريس للطلاب الجدد الوافدين من الصين.
- التنسيق بين مدارس المشروع وفريق العمل في المشروع في برامج التنفيذ.
- التنسيق بين مدارس المشروع ومدارس الصين حول التغيرات التعليمية من خلال التنمية الثقافية.
- تقييم التدريبات للتوجيه والإدارة وتأثيرها علي البرنامج بالكامل.
- تحسين جودة التعليم للطلاب الجدد الوافدين من الصين في هونغ كونج.
- تنظيم الإدارة الذاتية للمدرسة وتطوير البرامج من خلال المؤتمرات والمنتديات لفاعلية البحث في مدارس المشروع.
- الاتصال المتبادل بين البرنامج والمنظمات الحكومية وغير الحكومية لتزويد المجتمع المحلي بالخدمات الذاتية لتعليم الطلاب الجدد الوافدين من الصين.

ب- خدمات المجتمع المحلي للمدرسة:

فالتعاون بين المدرسين بمعاهد إعدادهم المختلفة، وفحص التعاون البعيد بحسب الامكانيات مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية، فالخدمات الذاتية المتعددة ستزود تعليم الطلاب الجدد بعدة خدمات والتي تتمثل فيما يلي:

- برامج الرعاية المتكاملة.
- مؤتمرات عن التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- مؤتمرات عن الأبوة مثل برامج الإرشاد المنزلي.
- تدريب الآباء داخل الفصول الدراسية.
- تأييد الآباء واستشارات المجموعات.
- مؤتمرات عن المواطنة.
- العناية والصادر المجتمعية.
- الخط الساخن لخدمات الأسر الوافدة للرد علي استفساراتهم.

ج- المنتج والمصادر: ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- نشر أخبار المشروع والأنشطة وتحديثها في الجلات المشاركة.
- نشر المواد التعليمية المناسبة للطلاب الجدد.
- نتاج إدارة المدرسة الذاتية ومقررات التنمية وأدواتها وكتيباتها.
- نشر الرزم الخاصة بتعليم اللغة الإنجليزية والإرشادات للطلاب الجدد.
- نشر الكتب والأبحاث التي تم اختيارها والخاصة بالتدريس للطلاب الجدد في مدارس هونج كونج.

د- المجال المهني للثقافة المدرسية:

ويتضمن ما يلي:

- تطوير مؤشرات تعليم الطلاب الجدد.
- تزويد المدرسين بأدوات ربط المشروع بعشرة مدارس في هونج كونج.
- التزويد بأدوات تنفيذ البحث في مدارس المشروع.
- مناقشة برامج المشروع في المدارس الخاصة بالطلاب الجدد القادمون من الصين.
- تطوير فعالية البحوث في مدارس المشروع.

هـ - البحوث والتطوير:

وتتضمن ما يلي :

- مجال البحوث في الإدارة الذاتية وإدارة المجتمع المحلي في مشروع المدارس كدراسة حالة ودراسات طولية.
- تزويد المؤتمرات وورش العمل في الإدارة الذاتية وبرامج التنمية.
- البحث في تدريس وتعلم الإنجليزية في مختلف الثقافات المدرسية.
- تطوير مؤشرات دليل الطلاب الجدد في مدارس هونج كونج.
- مؤتمرات لمؤشرات البحث.
- دراسات في علم النفس، والاجتماع والاحتياجات العاطفية للطلاب الجدد، المتضمنة الرعاية المتكاملة.
- تشكيل تدريبات التقييم لمشروع ضمان الجودة.
- تعميم مناطق البحث في تطوير الجودة لطرق التدريس للطلاب الجدد.

الوافدين.

٣- الأهداف والمستفيدون:

أ- الأهداف:

وتتضمن عشرة مدرّسين سبعة مدرّسين (بترائني وثلاثة مدرّسين ثانوي).

ب- المستفيدون:

وينقسمون إلى:

- علي مستوي المدرسة المشتركة في البرنامج : وهم حوالي ١٥٠٠ طالب قادم من الصين وحوالي ٤٠٠٠ طالب من هونغ كونج إلى جانب المعلمين والمدراء في هذه المدارس.
- علي مستوي المدرسة غير المشتركة في البرنامج : معلمي وطلاب حوالي ١٠٠ مدرسة مهتمة سوف يستفيدون من ورش العمل والمؤتمرات حول طرق التدريس لهؤلاء الطلاب القادمون وطلاب هونغ كونج.
- - علي مستوي الوالدين : كل اسر الطلاب في المدارس المشتركة في المشروع.
- قسم التعليم : العاملين في قسم الإدارة الذاتية (الخدمات).
- تزويد المعلمين بالتعليم : كل العمليات ستصبح حوار حول التعليم والتعلم الممتاز والتعليم.
- في مجال البحث والمنح الدراسية : التطوير المستمر للبرامج التعليمية للطلاب الجدد وجعل بيانتها ومخرجاتها متاحة أكثر في هونغ كونج لتحسين الممارسة والإصلاح.
- المستوي المجتمعي : الأخصائيين الاجتماعيين المهنيين والعاملين في القضية المتاحين.

◦ الآخرين : تنظيم المشاركين من العاملين والطلاب في مدارس الصين المرتبطين

بمشروع المعلم.

٤- المخرجات ووصول خدمات المشروع :

أ- وصول الخدمات:

وتتم من خلال :

◦ الإدارة الذاتية للمدرسة وبرامج تطوير التعليم للطلاب الجدد عن طريق إطار

العمل والكتيبات.

◦ برامج التطوير لتقييم الطلاب الجدد والمهاجرين إليها.

◦ برامج التنمية المهنية لمعلمي الطلاب الجدد والمهاجرين إليها.

◦ فهرسة كتب تعليم الطلاب الجدد والمهاجرين إليها.

◦ كتب تدريس اللغة الإنجليزية للطلاب الجدد والمهاجرين إليها وطلاب هونج

كونج (المستوي البسيط).

◦ إنتاج المناهج الدراسية للغات والحقائب التعليمية.

◦ إطار العمل للتعاون بين المنزل والمجتمع المحلي والمدرسة لإرشاد الطلاب

الجدد المهاجرين إليها.

◦ نشر مجلات المشروع.

◦ نشر تقارير عن الأبحاث المدرسية.

◦ تقارير تقييم البرامج.

ب- المخرجات:

وتتمثل فيما يلي:

◦ جودة التعليم والتعلم للطلاب الجدد والمهاجرين والمشاركين في المشروع.

◦ دقة أدوات التقييم لتعليم اللغة الإنجليزية للطلاب الجدد والمهاجرين إليها.

- الاهتمام والرعاية والمواطنة الصالحة للطلاب الجدد المهاجرين من الريف.
  - وجود برامج للتقييم.
  - شبكات للتعليم للطلاب الجدد والمهاجرين إليها بين الصين وهونج كونج.
  - تأسيس المشاركة المدرسية.
  - مشاركة المنظمات الحكومية وغير الحكومية.
  - تغيير الاتجاه في هونج كونج بصفة عامة في جودة تعليم الطلاب الجدد والمهاجرين إليها.
  - وسائل الإعلام وتحديث المشروع.
  - المشاركة في المؤتمرات الدولية والمحلية لتشجيع الإسهامات بالخبرة.
- المستقبل التنموي للمشروع:
- نموذج الإدارة الذاتية في هونج كونج لتعليم الطلاب الجدد المهاجرين إليها.
  - التطوير الشامل لطرق تدريس الطلاب الجدد والمهاجرين إلي هونج كونج والمقارنة لفهم الاختلافات والفروق في قدرات التعلم.
  - التطوير الشامل والدقيق لبرامج تقييم تعليم وتعلم اللغة الإنجليزية للطلاب الجدد والمهاجرين إلي هونج كونج.
  - التنفيذ الكامل من خلال منظور متكامل ومتعدد لفهم طرق إدارة المدرسة الذاتية لمختلف الثقافات واحتياجات التعلم.
  - التطوير والشمول لشكل التعليم في هذه المدارس.
  - خلق تعاون بين مدارس هونج كونج والصين والعمل علي تطويرهم.
  - تطوير مركز تعليم الطلاب الجدد والمهاجرين إلي هونج كونج.

- الميزانية المطلوبة:

يحتاج تنفيذ هذا المشروع \$2200000 هونج كونج، وهذا يتضمن \$18866245 للعاملين في المشروع وفريق العمل، و\$898395 لإطار عمل الإدارة، و\$14000 لبرامج التنمية المهنية للمعلمين وبرامج تعليم اللغة الإنجليزية، و\$22024 للبرامج التبادلية، و\$20000 للمعلمين المشاركين في المشروع، و\$13000 لحزمة المؤتمرات المستندة علي المدرسة وتحليل تأثير المشروع، و\$22000 لبرامج المشاركة المجتمعية، و\$92755 لإنتاج معينات التعلم ونتائج المشروع، و\$30000 للمعرض الفنية، و\$125000 لسفقات العامة، و\$5000 للتجهيزات والمعدات.

خاتمة:

من خلال العرض السابق لخبرات بعض الدول في الإدارة الذاتية للمدرسة يتضح أن هناك دروس عدة يمكن الاستفادة منها وتتمثل في أن يكون للمدرسة رؤية وأهداف واضحة، وأهمية أن يشترك الجميع في صناعة واتخاذ القرارات التربوية الخاصة بالمدرسة في كافة عملياتها وبرامجها والتمويل، وأهمية استمرار التنمية المهنية للعاملين وسكان المجتمع المحلي والآباء، ونشر البيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة، وأن يتم التطبيق علي مراحل ويتم مراجعة وتقييم كل مرحلة لتصحيح الأخطاء وربط الإنجازات ببدء الحاسبية والثواب من قبل المجتمع ككل.

## مراجع ومصادر الفصل :

- 1- ACT Department of Education and Training, Report on Evaluation of School-Based Management, June 2004. Hugh Watson Consulting.
- 2-Advisory Committee on school based management Transforming schools into dynamic and accountable professional learning communities: School –based management consultation doc : Hong Kong; The government Printer. 2000.
- 3-Australian Capital Territory. School Policy : Training & Development - for staff who work in schools,2007.<http://www.schooler.google.com>.
- 4-Australian Government, Department of Foreign Affairs & Trade. <http://www.dfat.gov>.
- 5-AU Yin Ching, Loretta, Global Perspectives on School-Based Management (SBM) and Implications, Ph.D. University of Hull, U.K. 23 /12/2005
- 6-Brenda Gladstone & Michele Jacobsen, Educational Partnerships in Rocky View School Division, Part 1, International Electronic Journal For Leadership in Learning, Vol. 3, No. 1, January 16, 1999, ISSN 1206 -9620. <http://www.ucalgary.au>.
- 7- CLAREMONT EDUCATIONAL PARTNERSHIP. ANNUAL REPORT June 6, 2001. <http://www.claremont.edu>.
- 8-Educational Panel Legislative Council, Hong Kong Special Administrative Region of the Peoples Republic of China, School based management consultation, 4<sup>th</sup> December 2000.
- 9- Elaine M. Walker, Decentralization & participatory decision - making: implementing school-based management in the Abbott Districts, Vol.1, No.1, Dec,2000. <http://www.nj.gov>.
- 10-Elaine M. Walker, The Politics of School-Based Management : Understanding the Process of Developing Authority in Urban School Districts. Seton Hall University, Vol.10, No.33. ISSN1068-2341. <http://epa.asu.edu>.
- 11- Family- School Partnerships, <http://www.acsso.org.au>.
- 12-Fernando Reimers & Sergio Cardenas, Who benefits from school-based management in Mexico? Prospects, Vol. XXXVII, No. 1, March 2007.
- 13- Florida Department of Education, Office of School Improvement, "Ride the Wave" to Success in the Classroom, Strategies for School Based Management.

- 14- Hong Kong Institute of Education, (A Q E F) Proposal on school based management & development for the education of newly arrived students from the Mainland, Dec, 2000.
- 15- Hong Kong Institute of Education, Department of educational policy and administration, Country Report on school based management in Hong Kong (S A R).
- 16- Ibtisam Abu Dohou, School-Based Management, (Paris: International Institute for Educational Planning, 1999.  
<http://unesdoc.unesco.org>.
- 17- Kathleen Cotton, School-Based Management, <http://www.nwrel.org>
- 18- K. Pushpanadham, Education leadership for school based management. <http://www.journal.au.edu>.
- 19- Lawrence Ingvarson & Others, Factors Affecting the Impact of Professional Development Programs on Teachers' Knowledge, Practice, Student Outcomes & Efficacy, Australian Council for Educational Research, Education Policy Archives, Vol.13, No.10, January 29, 2005, ISSN1068 -2341, <http://www.epa.asu.edu>.
- 20- Los Angeles Educational Partnership. <http://www.laep.org>.
- 21- M. James Kedro, School - Based Steps to Success. Aligning Resources for Students Outcomes. Washington. DC: Falmer Press 2002.
- 22- Neil Cranston, Collaborative Decision Making & School -Based management: Challenges, Rhetoric & Reality. Journal of Education Enquiry, Vol.2, No.2, 2002.
- 23- Neil C. Cranston, School-Based Management, Leaders and Leadership :Change & Challenges for Principals, International Studies in Educational Administration, Vol.30, No.1, 2002.
- 24- N. J, Department of Education, Professional Standards & Learning, Standards for Required Professional Development of Teachers. <http://www.state.nj.us>.
- 25- Nobbs Cameron & John Stuart, The Relationship Between School-Based Management, Student outcomes & school performance, Griffith University, 2006. <http://www.gu.edu.au>.
- 26- Office Research, Education Consumer Guide, Archived Information, School- Based Management. No.4. 1993. <http://www.esc.org>.
- 27- Ozler, B. Decentralization & Student Achievement: The Case of Nicaragua's School Autonomy Reform .Working Paper on Impact Evaluation of Education Reforms. Washington, DC: World Bank. 2001.

- 28-Peter Coates and Charlie Sartain, Xstrata Community Partnership Program Queensland. <http://www.Xtrata.com>.
- 29-Rayomond Bolam, School based management, School Improvement and School Effectives :Overview & Implications, in Clive Dimmock, (Editor)School Based Management & School Effectives(New York: Rutledge,1993).
- 30-School-Based Management in New Zealand.<http://www.nzcer.org>.
- 31- School- Based Management in Queensland. <http://education.gld.gov.au>.
- 32- School-Based Management: Promise & Process. Archived Information Assessment of School – Based Management. October. 1996. <http://www.ed.us.gov>.
- 33- Sue Swyers Moncure, Holmes Partnership leads U. S., Educational Reform, Vol.17, No. 16, Jan.1998. <http://www.undel.edu>.
- 34- Susan Pascoe & Robert Pascoe, Education Reform In Australia, 1992-1997, A Case Study, The World Bank, The Education Reform & Management Series, Vol. 1, No. 2, February,1998.
- 35- Terry Ann Rodriyuez and John R. Slate, Site School - Based Management : A Review of the Literature.<http://www.usca.edu>.
- 36- U. S., Department of Education, How Schools Make School-Based Management Work. <http://www.nwrel.org>.
- 37- U. S., Department of Education, School, Family and Community Partnerships. <http://www.nwrel.org>.
- 38- Victoria, University of Wellington, Faculty of Education, Teacher Professional Development. <http://www.vuw.ac.nz>.
- 39- Victoria University, A New School of Taught, Schools Partnerships. <http://www.vu.edu.au>.