

# الفصل الثالث

## التدريب والتنمية المهنية

### المستدامة

obeikandi.com

## الفصل الثالث

### مقدمة

تهتم معظم دول العالم برقى نظمها التعليمية، نتيجة للظروف والمتغيرات التي يمر بها العالم الآن وتأثرت بها جميع الدول مثل اتفاقية الجات، ثورة المعلومات وتنوعها وسرعة تنقلها، استخدام الحاسبات الآلية في العديد من المجالات. فالعصر الحديث هو عصر ثورة المعلومات، وتدفعها وسرعة تغيرها، والتطور التقني الهائل في معظم مناحي الحياة، ويمكن أن يطلق عليه (عصر التعليم للتميز والتميز للجميع) مما جعل التدريب ضرورة أساسية للحاق بهذا الركب المتسارع الخطأ والتكيف مع مقدراته واستيعاب نواتجه، فلقد أصبح التدريب وظيفة إدارية مستمرة تمثل واجباً أساسياً من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف التنظيمات. فالفرد عندما يشغل الوظيفة تنشأ بينه وبين عمله علاقة ذات تأثير وتأثر، وهذه العلاقة تحتاج دائماً إلى تنشيط لأنها إذا ظلت كما هي تتقادم معلومات الفرد وتتجمد خبراته ومهاراته، ولا يستطيع مسايرة التطورات الحديثة. وبذلك تتضح أهمية التدريب والتنمية المهنية المستدامة لأنه يقدم للفرد معلومات جديدة ويزيد من معارفه وقدراته ومهاراته وتعدل سلوكياته، وتتطور أساليب عمله؛ مما يؤدي إلى النجاح والتفوق. فالتدريب يثرى المتدرب بالمعلومات الجديدة في المجال الذي يعمل فيه، ويدفعه لتطوير نفسه من خلال تعريفه بالأساليب الحديثة والتي توصلت إليها تجارب الدول المتقدمة؛ لذا نعرض في هذا الفصل التدريب والتنمية المهنية المستدامة في المدارس وبعض الخبرات في مجال التدريب والتنمية المهنية للمديرين والمعلمين فيما يلي :

## أولاً : مفهوم التدريب والتنمية المهنية المستدامة في المدرسة :

بدأ ظهور هذا الاتجاه كمفهوم جديد، واستراتيجية لتدريب المعلمين وتنميتهم مهنيًا أثناء الخدمة في العديد من الدول منها الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، وإنجلترا، وقد ارتبط هذا الاتجاه بحركة إعادة تشكيل المدرسة وبيدايولوجية التطور المهني للمدارس، وقد اتبع هذا الاتجاه عدة دول مثل اليابان. ونتيجة لظهور التغيرات الحديثة في أساليب تدريب المعلمين استوجب إعادة النظر في محتوى وإدارة هذه البرامج علي أن يكون التدريب داخل المدارس هو الأساس مع التقليل من الاعتماد علي المعاهد والجامعات في هذا المجال، ولا يعتبر ذلك إلغاء لدور هذه المؤسسات لتكون المعرفة مرتكزة علي ما يتم داخل المدرسة ويكون التفرغ في المدرسة جزءاً من برامج التدريب، ويقوم التدريب داخل المدرسة علي أساس أنها مجتمعاً معلماً ومتعلماً في وقت واحد قادر علي تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، بحيث تحقق هذه البرامج الفائدة المرجوة وتلبي الاحتياجات التدريبية، ولتحقيق ذلك ينبغي أن تتوفر لديها كافة والامكانات المادية والبشرية.

ويرتبط إعداد برامج التدريب داخل مدارس هذه الدول الصناعية بحركة التنظيم المدرسي أو تطورها المهني؛ لذا يرتبط التدريب المهني للمعلم بالعمليات المدرسية مثل إدارة الذات، تحسين المناهج، وتركز بعض برامج تدريب المعلمين داخل المدرسة علي تطوير المعلمين كممارسين للمهنة ولديهم القدرة علي تحسين أدائهم وتفاعلهم داخل الفصل عن طريق اشتراكهم في أبحاث نابذة من مشكلاتهم الواقعية. فالمدرسة التي تقوم بتدريب المعلم تحقق الكثير من المنافع في نوعيه المعلم وجودة التدريس، القدرة علي التجديد، وتحفيز المعلم، وتحسين معايير التلاميذ؛ لذا يجب أن يستند هذا التدريب علي فلسفه

صحيحة وواضحة و متماسكة لتعليم المعلمين وتربط بين النظرية والتطبيق حتى يمكنها مساعدة المعلمين علي ممارسة المهنة كمؤهلين ومحترفين.

فالتدريب والتعليم المستمر يمثّان أحد أهم وسائل المجتمع في تحقيق النجاح والازدهار والذي يعتمد علي مدي استجابته واستيعابه لمتطلبات واستحقاقات التطورات التكنولوجية غير المسبوقة كماً وكيفاً. وتحتل قضية التدريب وإعادة التدريب مكان الصدارة في قضايا التنمية البشرية، حتى أنه أصبح واضحاً أن التدريب قد خرج عن طوع الإدارة، وهو في سبيله أن يصبح علماً اجتماعياً جديداً له أبنيته الفكرية المؤسسة على الحقائق والمفاهيم، والنظريات، وله هدفه المتمثل في تنمية قدرات الأفراد، والمنظمات، والمجتمع، واستثمارها وفق معايير الكفاية والفعالية والاستثمار<sup>(١)</sup>.

ويمثل العلم المحور الأساسي للعملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويمثل أيضاً أهم العناصر الفعالة في الإدارة المدرسية، والتي يتوقف نجاحها على تأديته لمهامه الفنية والإدارية داخل المدرسة وخارجها؛ لذا استلزم الأمر الاهتمام بإعداده وتدريبه قبل وأثناء الخدمة؛ لذا ظهرت اتجاهات حديثه لتدريب المعلمين أهمها تدريب المعلمين داخل المدرسة، والذي يعني أن يتم التدريب داخل المدارس التي يعملون بها أو في أحد المدارس التي تمثل مركزاً لمجموعة من المدارس القريبة منها.

والفكرة الأساسية التي يقوم عليها هذا الاتجاه اعتبار كل من في المدرسة متعلماً بما في ذلك الطالب والمعلم والمدير والهيئة الإدارية والمدرسة ككل، وان عملية التعلم مستمرة يحرص عليها جميع الأفراد لتحقيق الأهداف الجماعية والفردية من خلال العمل وتتم

١- صلاح الدين إبراهيم معوض وحنان عبد الحليم رزق، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق (المنصورة : المكتبة العلمية الحديثة، ٢٠٠١م) ص ٢٠٨.

مراجعته تلك الأهداف بصفة دائمة وعمل تغييرات فيها إذا استدعي الأمر. وتفرض هذه المدرسة علي جميع العاملين بها اعتبار أنفسهم متعلمين يعملون بصفة دائمة علي متابعة الجديد في مجالات عملهم كل في تخصصه فيتابع المعلم أحدث طرق التدريس والأساليب التي تؤدي إلى رفع كفاءته المهنية، وتقتضي أيضاً أن يتم التدريب داخل المدرسة نفسها. ويحتل أعداد وتدريب المعلم مكانة كبيرة لأنه يسهم إسهاماً فاعلاً وأساسياً في تحقيق أهداف العملية التعليمية، فنجاح التربية في بلوغ أهدافها يتوقف علي مقومات عدة كالسياسات التعليمية والإدارة والتنظيم والمنهج المدرسي والإمكانيات المادية، وعلاقة نظام التعليم بالأنظمة الاجتماعية والاقتصادية، ألا أن المعلم يشكل العامل الرئيسي فيها. ومرجع هذا الاهتمام بعملية التدريب والتنمية المهنية إثناء الخدمة للمعلم أنهما يسبقان التعليم فلا فائدة من أن يكون المعلم ملبأ بمادته ولكنه غير قادر علي التوافق مع البيئة المدرسية التي يعمل في إطارها، وأيضا بهدف جعل المعلم مهنيًا، منتجاً للمعرفة ومطوراً باستمرار لممارساته المهنية. ومن ضمن أسباب تبني هذا المفهوم عولة الاقتصاد، واستمرار تقدم العلوم والتكنولوجيا والتغيرات في المجتمع، ولتحقيق ذلك يلزم جعل التدريب ضمن أعمال المعلم في المدرسة. ولهذا فقد أولت معظم نظم التعليم في العالم تقويم دور المعلم التعليمي والتربوي عناية خاصة من أجل تحقيق النمو المهني المستمر له، بغرض تحسين العمل التربوي، وتطويره أولاً، ولمعرفة مدى نجاح برامج أعداد المعلم وتدريبه ثانياً، وذلك لان النمو المهني المستمر للمعلم. يعد ضرورة لازمة تقضيها طبيعة عمله، فهو يتعامل مع أهداف متجددة ومتغيرة باستمرار، والإعداد الأكاديمي مهما بلغ مستواه وتنوعت أساليبه لا يلغي أو يقلل من الحاجة الملحة ألي النمو المهني المستمر للمعلم، سواء أكان بالاعتماد علي الجهد الذاتي، أو بما توفره المؤسسة من برامج تدريبية وفرص تعليمية مناسبة لتلبية احتياجاته التدريبية الحالية والمستقبلية.

## وتتعرو مفاهيم التنمية المستدامة وفيما يلي عرض لبعض منها :

- كل خبرات التعلم التي يزود بها المتعلمون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي ألي تحقيق أهداف المنشأة، وهو عملية مستمرة هادفة تتاح للأفراد بهم من مستواهم الحالي إلى مستوي أفضل بشرط أن يتوافر لدي المعلم عنصر القدرة والرغبة<sup>(١)</sup>.
- العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته بشكل متواصل من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة وتكون ضرورية من أجل نجاحه في استثمار موارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمنية والمكانية التي يعيش فيها<sup>(٢)</sup>.
- عبارة عن مشاركة بين المدارس والجامعات مستندة علي الأهداف النهائية لتحسين إعداد وأداء المعلم وتنميته مهنيًا لتحقيق رقيه من خلال البحث التعاوني من خلال مؤسسات المشاركة<sup>(١)</sup>.
- مما سبق يتضح أن مفهوم التنمية المهنية للمعلم يعني كل الحلقات الدراسية والنشاطات التدريبية التي يشترك فيها المعلم بهدف زيادة معارفه ومعلوماته المهنية وتطوير قدراته لتحقيق التقدم المهني، وتشتمل علي :
- إكساب المعارف المهنية، وتنميتها، وتأكيد القيم الداعمة للسلوك المهني، والحفاظ علي أفكار التعلم مدي الحياة، واعتبار المدرسة مثل البيت لتطوير المعلم، والتركيز

١- عبد الرحمن توفيق، كيف تصبح مدربا فعالا ومحترفا، ط٢ (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٢م) ص١٢٣.

٢- محمد عبد الغنى حسن، التدريب الأسس والمبادئ، سلسلة مهارات تطوير الأداء التدريبي، الكتاب الأول (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠١م) ص١٦.

1- State Connecticut , Department of Education, Professional Development Schools.  
<http://www.state.ct.us>. 9/4/2007.

علي مشاركة المعلمين في عملية التعليم والتعلم والدراسة<sup>(١)</sup>.

□ تقوده خبرات متنوعة، يركز علي احتياجات المعلم والمدرسة حيث يقوم بالتخطيط له المعلمون أنفسهم وأن محتواه وأنشطته مخططة طبقا للاحتياجات الفعلية لهم والأنشطة تحدد لتنمية وتطوير المدرسة، الخبرة تنتقل للجميع، وإن التقييم يتم لقياس اثر التدريب علي الأداء<sup>(٢)</sup>.

وبذلك فالتنمية المهنية عملية منهجية هدفها رفع مستوي المعلم المهني، وإكسابه المعارف والمهارات والقيم اللازمة لتطوير أدائه من خلال مجموعة من السياسات والبرامج والممارسات. فهي موقف يتم من خلاله نمو المعلم عن طريق عقد جلسات نقاشية مع زملاء العمل والتخصص لتبادل الخبرات فيما بينهم، وعقد ورش عمل للتنمية الإدارية لتعريف المعلم بمهامه الإدارية داخل المدرسة، وضع برامج توجيهيه يقوم بها الموجهون والمدرسون الأوائل لمساعدة المدرسين المقصرين في أداء عملهم وجذب بعض القيادات التربوية والتعليمية من خارج المدرسة للمساعدة والإرشاد لحل كل ما يظهر من مشكلات تربوية، وخلق ثقافة مدرسية حول أهمية التعاون بين المعلمين وإدارة المدرسة لنجاح العمل

**- التدريب أثناء الخدمة وعلاقته بالتنمية المهنية  
المستدامة للمعلمين :**

يحتل التدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة في مجال إعداد الكوادر البشرية وتأهيلهم، فالمدرسة التي ترغب في التميز بصفة دائمة تعمل علي تدريب الكوادر العاملة

1- LIU Yaowu & CHENG Tianjun, On the Rationality of School - based Teacher Training ( Article written in Chinese) Vol. 25, No. 6, P.P.77 – 83, 2004. <http://www.fed.cuhk.edu>. 13/4/2007.

2-Heilbronn R. & Jones C. teachers in an urban comprehensive school, Trentham Books Ltd, London: 1997. P. 34.

فيها لتوفير عاملين مديرين، والتدريب أثناء الخدمة له اثر كبير في إثراء المتدرب بالمعلومات الجديدة، ويدفعه إلى تطوير نفسه من خلال التعرف على الأساليب المتطورة في العمل التربوي، فالعاملون في مجال التربية في حاجة دائمة إلى تطوير أنفسهم ومعارفهم أثناء الخدمة؛ وذلك لتحقيق النمو في المهارات، ومواكبة الأنماط المتجددة من التعلم والتطور التقني بشكل يضمن القيام بالواجبات والمسؤوليات والمهام بالشكل الذي يتناسب مع المستجدات التي لم تكن موجودة في فترة الأعداد قبل الخدمة.

فالتدريب أثناء الخدمة يعد تشجيعاً للمدرسين علي الدراسة أثناء العمل لتحسين كفاياتهم التدريسية، ويؤدي إلي قيام المعلمين القدامى بمساعدة المعلمين حديثي التعيين أو جعلهم يعلمون أنفسهم من خلال الاحتكاك بزملائهم القدامى ومن خلال الاجتماعات وورش العمل؛ مما يساعد علي صقل خبراتهم وتنميتهم مهنياً بصفة مستمرة وبما يؤدي إلي جودة المدارس وجعلها أكثر انفتاحاً علي المجتمع وارتباطها بسوق العمل وتلبية احتياجاته من أصحاب المهن والقدرات والمهارات اللازمة للمتغيرات المستمرة في نظم الإنتاج وعصر العولمة والانفتاح.

وبذلك فعملية التدريب أثناء الخدمة لم تعد مقصورة علي مجرد العمل علي التأهيل من داخل الخدمة دون أعداد مسبق بل أصبحت جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية التدريب مهنيًا وعلميًا وثقافيًا أو في حلقات متواصلة ومستمرة أثناء الخدمة؛ حتى يكون قادراً علي مسايرة المتغيرات المتسارعة في العصر الحديث في مجالات العملية التربوية، فالتدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات، ويؤثر علي الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك.

وعملية التدريب داخل المدرسة تُعد جزءاً من التنمية المهنية والمستدامة للمعلمين

حيث تتيح تحسين المهارات العلمية لدي جميع المدرسين سواء القدامى أو الجدد، وتحسن مهاراتهم المعرفية المرتبطة بالوظيفة، وتحسن اتجاهاتهم.

## - مبررات الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين :

عملية النمو المهني للمعلمين عملية أساسية لا يمكن الاستغناء عنها لتحسين الأداء من خلال الممارسة العملية للتدريس، ولمسايرة ومواكبه المستجدات التربوية وتمثل المبررات في :

- ❑ الانفجار المعرفي وتغير المعارف المستمر يتطلب من المعلم أن يكون علي دراية تامة بكل المستجدات خاصة فيما يتعلق بالمناهج الدراسية فالمعرفة التربوية في تغير وتطور دائم.
- ❑ التقنيات التربوية وما يستجد علي العملية التعليمية من تقنيات حديثة تتطلب من المعلم تطوير طرق وأساليب تدريسه، وتجديد معلوماته، فاستخدام الحاسب الآلي في التدريس يتطلب من المعلم إنماء معارفه ومعلوماته حول هذه التقنية وقدراته ومهاراته.
- ❑ مساعدة المعلمين الجدد علي التكيف مع البيئة المدرسية وتحسين أجواء العمل والعلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية، ومواجهة ما قد يعترض المعلم من صعوبات يتم تداركها والعمل علي حلها من خلال برامج التنمية المهنية.
- ❑ تنمية قدرة المعلم على تحمل المسؤوليات والترغيب في الابتكار والتجديد.
- ❑ التغيرات في البيئة التعليمية والتي تحدث نتيجة لسرعة التنمية التكنولوجية، تطوير المناهج، التنوع في جودة الطلاب والمعلمين، تغير أدوار المدرسة، إشباع التوقعات المختلفة للتلاميذ وأولياء الأمور والرأي العام، مبدأ المحاسبة المستمر.

□ التغيرات في القيم المدرسية والشخصية، وفي الإدارة المدرسية حيث ظهرت عدة مفاهيم مثل الإدارة الذاتية في المدرسة، الإدارة بالمشاركة، وهي مفاهيم أدت إلى تغيرات في أدوار المعلم فقد أصبح مشاركاً في عملية صنع القرار داخل مدرسته، وهذا استدعي أن يكون المعلم قادراً على المشاركة وان تتوافر لديه الكفاءة لان يكون قائداً، وهذا يتحقق بالتدريب داخل المدرسة<sup>(1)</sup>.

### - أهداف التنمية المهنية المستدامة وبرامجها :

#### تمثل (أهداف) التنمية المهنية للمعلمين في :

□ أهداف علي مستوي الفرد : وتتمثل في تشجيع المعلم علي الاهتمام بالعمل، ومساعدته علي تطوير مهنته، وتنمية معارفه ومهاراته وخبراته زيادة الثقة في النفس، والمحافظة علي الرضا الذاتي في العمل وتحسينه، تنمية إمكانات كل عضو داخل المدرسة.

□ أهداف علي المستوي الجماعي : وتتمثل في تشجيع العمل الجماعي التعاوني، تنمية روح الفريق، التعلم عن طريق نقل الخبرات، العمل علي حل المشكلات التي تعوق الجماعة، التوصل ألي افضل الأفكار والحلول والقرارات، تأكيد جودة التعليم والتعلم داخل المدرسة، تحسين إدارة المدرسة، تكوين ثقافة مدرسية سوية، تنمية الايجابية والعلاقات الإنسانية في المدرسة، ومساعدة أعضاء المدرسة علي تحقيق التغيرات والتجديدات المدرسية.

وأوضحت إحدى الدراسات أن أهداف التنمية المهنية والتدريب داخل المدرسة تتمثل في ترقية المهارات، والمكانة المهنية للمعلم وذلك من خلال مساعدتهم في أدوارهم

1-Yin Cheong, school effectiveness & school based management, A Mechanism For Development, London: The Flamer Press, 1996.P.P. 127-128 .

المتغيرة ومسئولياتهم حتى يصبح المعلم المربي موجهاً متطوراً، وأوضحت أيضاً أن هدفها زيادة كفاءات ومهارات المدرسين المبتدئين والطموحين<sup>(٢)</sup>.

وبينت دراسة أخرى أن عمليات التنمية المهنية تستهدف رفع مستوى الكفاءة، وإكساب الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير الأداء إلى الأفضل، من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة والوسائل والسياسات والممارسات مثل النمو الذاتي، التربية المستمرة، التدريب أثناء الخدمة التعاون مع الزملاء، مجموعه المناقشة وقيادة وتدريب الأقران. والتنمية المهنية عملية طويلة المدى، تبدأ بعد التعيين في الوظيفة عقب التخرج وتستمر طوال سنوات العمل بالمهنة، وتتضافر فيها كافة الجهود البشرية والامكانيات المادية بهدف تحسين أداء الممارس من خلال تنمية معارفه بكل ما هو جديد في مجال تخصصه، وتنمية مهاراته وقدراته علي إدارة الفصل والمدرسة بأسلوب ديمقراطي وتربوي مناسب، وغير ذلك من فعاليات مرتبطة بطبيعة عمله، وتتضمن التنمية المهنية المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للمديرين وغيرهم لكي يصبحوا أكثر فعالية في أدائهم للأعمال الوظيفية، وهي عملية نمو مستمرة تتيح الفرصة لان يكون القائد متجدداً ومتطوراً في مهنته، ومتوافقاً مع مجموعة المتغيرات المحيطة به<sup>(١)</sup>.

وتختلف برامج التنمية المهنية باختلاف الأهداف وفيما يلي عرض الأهداف للنمو المهني والتي تتمثل في (التأهيل- العلاج- التجديد- الترقى) ويرتبط بهذه الأهداف البرامج التالية :

□ برامج التأهيل : يوجد في مهنة التعليم كثير من الأفراد غير المؤهلين وهم ما

2- Education Service Leargas, Training Teacher Educators.

<http://www.tda.ov.uk.15/4/2006>.

١- ج . م . ع، المجلس القومي للتعليم والتكنولوجيا والبحث العلمي، التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة، تقرير الدورة الثامنة والعشرين، القاهرة ٢٠٠٠/٢٠٠١م، ص ص ٤٠- ٤١ .

يسمون معلمو الضرورة"، وهم عادة لا يحملون مؤهلات تربوية أو مؤهلات دون المستوى؛ لذا تعقد البرامج لهذه الفئة من المعلمين لاستكمال تأهيلهم والوصول بهم إلى المستوى العلمي والتربوي الذي يناسب وضعهم كمعلمين.

- برامج العلاج : يلاحظ في بعض الأحيان وجود قصور معين في أداء المعلمين سواء من الناحية التخصصية أو التربوية، وتعقد هذه البرامج للتركيز علي بعض جوانب القصور المكتشفة غالباً من خلال التقارير التي يرفعها الموجهون للإدارات التعليمية.
- برامج التجديد : تعقد بشكل دوري لتعريف المعلم بأحدث النظريات أو عند الشروع في تطبيق مقررات جديدة أو نظم إدارية جديدة لتعريفهم بأدوارهم ومسئولياتهم.
- برامج الترقى : وتعقد غالباً للمعلمين المتوقع ترقيتهم ألي مناصب إدارية أعلى وذلك بهدف تعريفهم بمتطلبات العمل الجديد بشكل يسمح لهم بممارسة المهام التي سيقومون بها مستقبلاً.

## - أساليب التنمية المهنية المستدامة للمعلمين :

يتحمل المعلم مسؤولية تنمية مستواه المهني ولا ينتظر عقد الدورات التدريبية، ومن وسائل النمو الذاتي التعليم عن بعد بالمراسلة، التليفزيون التعليمي، التعليم المبرمج واستخدام الكمبيوتر، والتثقيف الذاتي عن طريق القراءة. وهذا يوضح أن مسؤولية النمو المهني لأي معلم هي مسؤولية المعلمين ككل في مناقشاتهم المستمرة، وتناقل خبراتهم التعليمية، كما تقع علي عاتقهم مسؤولية رفع المكانة الاجتماعية للمعلم من خلال تحسين أدائهم المهني في مهمتهم التربوية، وهناك عدة أساليب تستخدم في النمو المهني للمعلمين وتختلف باختلاف الهدف من النمو المهني وطبيعة الأفراد ومستواهم العلم، ويمكن بصفة عامة تحديد هذه الأساليب بالأنواع الآتية :

## - مشاهدة التدريس :

وفي هذا الأسلوب يصطحب المعلم المدرب المقيم بالمدرسة المعلم حديث التعيين إلى أحد الفصول لمشاهدة نموذج حي لكيفية شرح وتدريس أحد الدروس علي الطبيعة، فيدرس لتلاميذه بينما يجلس المدرس حديث التعيين في آخر الفصل أو أي مكان يراه المدرب مناسباً ويقوم المدرب بتسجيل وتدوين ملاحظاته وتساؤلاته ليناقشها مع زملائه فيما بعد، وفي الغالب يكون مع المدرب استمارة ملاحظات مصممة لتكون مرشداً ودليل له أثناء مشاهدة ومتابعة الدرس وتسجيل الأسئلة التي تلفت نظره لتساعده علي اكتساب أسرار النجاح في مهنة التدريس واكتساب الخبرات والمهارات اللازمة له.

## - ممارسة التدريس :

ويستخدم هذا الأسلوب مع المدرسين الجدد لتنميتهم حيث يعطيه المدرب الفرصة بالتدريج لممارسة التدريس داخل الفصل، فيصطحبه إلى الفصل لمشاهدته أثناء التدريس بعد أن يكون قد أشرف علي إعداده للدرس قبل قيامه بتدريسه، ويستخدم المدرب استمارة الملاحظة ليناقشه بما سجله فيها بعد انتهاء الحصة، وفي حالة تأكد المدرب وإدارة المدرسة من صلاحيته يعهد إليه بتدريس بعض الحصص بمفرده، وبصفة دائمة حتي نهاية العام الدراسي وذلك تحت إشراف مدربه خارج الفصل، وفي الغالب يتم تثبيته علي ضوء نجاحه في ممارسة التدريس.

- زيارات الفصول : ويتم من خلالها اكتشاف الحاجة لتنمية العلم مهنياً وتنقسم إلى:

- مرحلة ما قبل الزيارة : وتشمل المعرفة السابقة عن المعلم.

- مرحلة الزيارة : ويلاحظ فيها أوجه القصور لدي بعض المعلمين.

- مرحلة ما بعد الزيارة : علاج أوجه القصور لدي المعلم.

## - أساليب النمو المهني النظرية :

ومنها المحاضرة، حلقات المناقشة، الندوة، اللجنة.

## - أساليب النمو المهني العملية :

ومنذ العروض العملية كالتدريب والورش، والزيارات الميدانية، الرحلات العلمية إلى المواقع التي يمكن الاستفادة منها بما يتناسب مع التخصص وهي تسهم في خلق جو ودي، ويمكن من خلالها طرح مشاكل التعلم، التدريب المتنقل ويعني انتقال المديرين إلى مكان المعلم خاصة في الأماكن النائية، البعثات والمؤتمرات العلمية.

وهناك أساليب أخرى تستخدم لمعاونه المعلم علي التنمية المهنية منها التشجيع علي الإطلاع علي كل ما هو جديد في مجالاتهم العلمية وحضور المحاضرات والندوات والاهتمام بالبرامج الإذاعية والتلفزيونية ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي وزيارة المكتبات العامة<sup>(1)</sup>.

## - مبادئ التنمية المهنية المستدامة للمعلمين :

تتمثل مبادئ التنمية المهنية المستدامة للمعلمين فيما يلي :

- الواقعية : بمعنى الانطلاق في تخطيط برامج التنمية المهنية الموجودة للمعلمين علي أساس من الاستقرار الواعي والتحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريسية الفعلية.
- الاستمرارية : بمعنى استمرار التدريب ليساير المستجدات التربوية والمكتشفات العلمية والتكنولوجية ويستوعب أهداف خطط التجديد التربوي
- الغرضية : بمعنى توجيهها لتستهدف اختلاف فجوات الأداء بين الممارسات التعليمية الراهنة للمعلمين والتي تتطلبها التجديدات التربوية أو التي تفرضها

1-Jim O. Brien & John Mac, School improvement through partnership in initial teacher education (ITE): Some Development in Scotland, <http://www.Leads.UK/edu.15/4/2006>.

التطورات التكنولوجية المتلاحقة وما تمليه من تغيرات في أهداف التعليم وما يصاحبها من تبديلات في شروط التعلم وبيئته.

□ **التنوع والتعدد :** بمعنى تنوع أساليب وأنشطة التدريب وتعددتها لتناسب مع المتدربين واختلاف احتياجاتها التدريبية وتخصصاتها ومستوياتها.

□ **التكامل :** بمعنى مراعاة التتابع في بناء البرامج الموجهة لكل فئة من المعلمين المستهدفين، إلى جانب ترابط البرامج المختلفة الموجهة للمستهدفين من الفئات المختلفة من ناحية أخرى.

□ **التعاونية :** بمعنى مشاركة المدرب والمتدرب في تخطيطها، وان تدار كخطة متكاملة طويلة الأجل.

□ **الدافعية :** أي تستند علي نظام حوافز شامل يكافئ المعلم الملتزم بالاندماج في برامجها، والتميز في إنجاز متطلباتها وأنشطتها.

□ **الإنسانية :** بمعنى أن تخطط برامجها وتدار فعاليتها علي أساس من احترام أفكار واتجاهات المعلمين ومراعاة طاقتهم وقدراتهم التدريبية.

□ **الاختيارية :** بمعنى أن تركز على المعلمين بصفقتهم جوهر عملية تعليم التلاميذ وتعلمهم، وان شملت جميع أعضاء المجتمع المدرسي.

□ **تحسين الأداء :** بمعنى التركيز بشكل أساسي علي مهنية المعلم بهدف الوصول إلى مستويات محددة للأداء والتأهيل المهني وممارسة المهنة، بما يضمن قدراً محدداً من تمكين الأداء المهني للمعلمين يوجههم نحو تنمية معارفهم ومهاراتهم في مجال التخصص، وفي استراتيجيات التعلم والتعليم واستخدام التكنولوجيا وتوظيف مصادر التعلم المختلفة لبلوغ اعلي معايير الأداء.

- **الدمج** : بمعنى دمج التكنولوجيا المتقدمة في عمليات التدريب كوسائل تدريبية من ناحية، وتمكين المعلمين من دمج هذه التكنولوجيا في عمليات تعلمهم وتعلم الطلاب من ناحية ثانية.
- **المتابعة والتقييم** : بمعنى متابعة أداء المتدربين في الميدان ليتم تقويم برامجها علي أساس مدى تأثيرها علي فعالية أداء المعلمين وتطوير ممارساتهم وارتفاع مستوي تعلم التلاميذ.

### - دعائم التنمية المهنية المستدامة :

ترتكز التنمية المهنية (المهنية) لمستريحة علمي عرة و عائم رديسة  
أهمها :

- **التعلم للمعرفة** : تعلم كيفية البحث عن مصادر المعلومات، وكيفية التعلم للإفادة من الفرص التعليمية المتاحة مدي الحياة.
  - **التعلم للعمل** : اكتساب المتعلم الكفايات التي تؤهله لمواجهة المواقف الحياتية المختلفة وإتقان مهارات العمل الجماعي، في إطار تجارب وخبرات مختلفة.
  - **التعلم للتعايش مع الآخرين** : اكتساب المتعلم لمهارات فهم أذات أو الآخرين، وأدراك أوجه التكافل فيما بينهم، والاستعداد لحل النزاع، وإدارة الصراع، وتسوية الخلافات والحوار في إطار من الاحترام والعدالة والتفاهم.
  - **تُعلم المرء لتتفتح شخصيته** : ويتم بأن لا تغفل التربية المستقبلية أي طاقة من طاقات الفرد، بما فيها الذاكرة، الاستدلال، التفكير، الحس الجمالي، القدرات البدنية، والقدرة علي التواصل.
- وبذلك فلا بد أن تكون هناك ملامح واضحة للمعلم تتمثل في أن يستند في عمله

وسلوكه وممارسته إلى قاعدة فكرية، وأن يدرك أهمية المهنة التي يمارسها وقدسية رسالتها وموقعه وأهمية دوره في عصر العولمة، وأهمية التغيير الجذري الذي طرأ على طبيعة دوره ومسئوليته، وأهمية الفئة التي يتعامل معها وبأنها نواة التغيير والتطوير، وأن مهنة التعليم لها قواعد وأصول وتتطلب امتلاك كفايات ومهنية إنسانية، وإنه في عصر ثورة المعلوماتية وتقنية الاتصال المتطورة.

### - مزايا استخدام التنمية المهنية المستدامة للمعلمين :

سما سبق يتضح أن التنمية المهنية (المستدامة للمعلمين) تحقق :

- رفع مستوى الأداء عن طريق إكسابه المهارات المعرفية والميدانية المستحدثة في ميدان عمله.
- تؤدي إلى زيادة الاهتمام بتنمية المناهج الدراسية في ضوء الممارسات العملية للمعلم والمتعلم.
- ضرورة التغيير التربوي في ضوء والامكانات المادية والبشرية المتوفرة محلياً وعالمياً عن طريق برامج البنك الدولي والاتحاد الأوربي.
- الاستفادة من عمليات ونتائج التنمية المهنية في توجيه برامج تدريب المعلمين
- تحقيق غايات وأهداف التعليم، ومواكبه التطور في أساليب وتكنولوجيا التعليم الحديث، وتحقيق المعايير القومية والعالية للمعلم<sup>(1)</sup>.

وبذلك تتمثل أهمية التنمية المهنية في كونها تتيح الفرصة للمعلم كي يحسن الممارسة العملية للتعلم، ويطبق مدركات ومفاهيم جديدة ناتجة عن الأبحاث التربوية، ويفهم المستجدات في تخصصه وما يتفق مع تلاميذ المرحلة التي يُدرّسها، وتتيح الفرصة

1- Jim. O. Brien & John Mac, Op.Cit.

للمعلم للتدريب علي استخدام الوسائل التعليمية الحديثة، وتقديم للمعلم تدريبات عملية تساعد علي إتقان الأدوار المتوقعة منه.

## و مما سبق يتضح أيضاً أن برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين الفعالة تعمل علي :

- تزويد المعلمين بالفرص التي تمكنهم من تطوير استراتيجياتهم للتعرف علي أنشطة التعلم التي تتفق واحتياجات الطلاب.
- زيادة الممارسات المهنية الفعالة للمعلم.
- تيسير استخدام المعلم للأجهزة الحديثة مثل الكمبيوتر.
- تدعيم اتجاهات ومعتقدات المعلم الايجابية نحو عمليتي التدريس والتعلم.
- تحسين وزيادة المعرفة الأكاديمية للمعلم في الموضوعات التي يقوم بتدريسها.
- التدريب علي استخدام وتطبيق التكنولوجيا بكفاءة وفعالية في التدريس.
- التزود بالبرامج التي تحسن من أدائه داخل الفصل.
- استمرارية عمليات التدريب لتزويد المعلم بالمعلومات والمهارات والأنشطة التي يقوم بتنفيذها داخل الفصل.

## - مسؤوليات مدير المدرسة في التنمية المهنية المستدامة :

لكي يكون لمدير المدرسة دور ناجح ينبغي أن يمتلك العديد من المهارات والكفاءة لكي يجعل من مدرسته مؤسسة للتنمية المهنية من خلال تعاونه مع جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المدرسة، فلكي تتفوق وتتميز المدرسة ينبغي أن يعمل الجميع علي أن يستمروا في التعلم، ويكون للمدرسة نظام منهجي متكامل وشامل يضمن استمرار عملية التنمية المهنية، وهذا النظام يتفق مع قيامه بالتعاون مع الجميع ويشاركوا فيه وينبغي أن تسهم فيه الهيئات المجتمعية وسكان المجتمع المحلي والمهتمين بالتعليم.

وهذا النظام له فوائد عدة منها أنه يكسب المعلمين قوة ذاتية في معالجة الأمور المرتبطة بعملهم اليومي في المدرسة، ويضمن مساهمة الجميع ومشاركتهم في مسئولية نمو وتطوير وتحسين أداء المعلمين داخل الفصول وخارجها. ولتحقيق هذه الفوائد لا بد أن تتوافر روح العمل الجماعي حيث أن الجهود الفردية لا تحقق النتائج المرغوبة، فالمطلوب خلق فريق متكامل ومتآلف من جميع العاملين والمعلمين.

وقد أكدت ما سبق *Jean Brown* في لاجتماع السنوي لأعضاء رابطة التعليم الأمريكية في مدينة مونتريال في كندا وذلك في ابريل عام ١٩٩٩م، حيث ذكرت أنه في مجال التعليم إذا وجد برنامج منهجي للتنمية المهنية عن طريق التعلم المستمر ويتم عن طريق أعضاء هيئة التدريس فإنه يشكل أداة فعالة لتحقيق أهداف تطور المدرسة ويوفر لمدير المدرسة استراتيجية مضمونة النتائج تمكنه من التجديد والتطوير وتيسر له عملية الإحلال والتغيير في هيئة التدريس والعاملين وذلك علي المدى البعيد بدلا من التغييرات التي تحدث فجأة والتي قد تخفي خلفها أغراض يمكن وصفها بأنها بعيدة عن الموضوعية.

ومما سبق يتضح أن المدارس التي تتحول إلي مؤسسة للتنمية المهنية والتعلم المستمر، تضمن أن يتوافر لها آليات وأدوات للمعالجة الناجحة وإيجاد حلول سليمة للمشكلات التعليمية المتكررة الحدوث والتي قد يصعب حلها في مدارس أخرى. وهذا النظام يتيح الفرصة للمديرين ويسر لهم التخلص من الأسلوب الوظيفي الهرمي في التعامل مع المعلمين، واستبداله بأساليب متطورة تبني علي أسس ثابتة ويتعامل مع المعلمين علي أساس أنهم شركاء في كل ما يخص المدرسة، وبذلك تصبح المدرسة مؤسسة تعليمية متجددة ومتطورة تسعى دائما للتقدم والتطور للأفضل.

وهذا يوضح أن مدير المدرسة يقع علي عاتقه عملية التطوير ودوره ينجح إذا نجح

في إقناع المعلمين والعاملين في المدرسة برؤيته وأفكاره، وعن طريق حثهم علي الرغبة في التجديد عن طريق وجود روح الفريق، فإنه يستطيع أن يحدث التغيير والتطوير، فأفضل الطرق لتحقيق النجاح إتباع أسلوب الحوار والتفاهم الدائم بينه وبينهم؛ مما يؤدي إلي جمع الطاقات والاستفادة من العمل الجماعي بروح الفريق لتحقيق الأهداف المرجوة. ومن هذا المنطلق فإن المدارس الناجحة تسعى دائماً إلي أن يكون لها برامج تدريبية تنموية يشتركون فيها أثناء الخدمة وخلال عملهم في المدارس ولا يتم ذلك علي فترات متباعدة ولكن يتم أثناء الدراسة وعلي مدار العام الدراسي، وهذه البرامج يخطط لها وتصمم بواسطة جهود جماعية يشترك فيها الجميع (معلمين وعاملين وسكان مجتمع محلي والهيئات المجتمعية والمهتمين بشئون التعليم في المجتمع) وينبغي أن تكون طبقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية التي تحدث في العمل اليومي الفعلي بالمدرسة وما قد يحدث من مستجدات في ميدان العمل، حتي لو كانت نقاط الضعف تتعلق بعدد محدد من المعلمين يلزم توافر عناصر التعاون وروح الفريق عند تنفيذها، ويجب أن تتسع هذه البرامج لتشمل الممارسات الفردية داخل الفصل.

ونتيجة لمكانة المدير التي يحتلها والتي تتمثل في المكانة القيادية والتوجيهية في مدرسته فإن هذا يسهل له توفير الحافز المادي والمعنوي لوضع وصياغة الاستراتيجية التي تتناسب مع مدرسته وتكفل استمرار النمو المهني للمعلمين وزيادة تحصيلهم المعرفي.

## - قدرات وكفاءات ينبغي توافرها لدي مدير المدرسة لتحقيق التنمية المهنية:

وتتمثل هذه القدرات والكفاءات فيما يلي :

- القدرة علي التنسيق مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين من خارج الهيئة للتعرف علي النواحي التي تحتاج إلي تطوير وتغيير داخل المدرسة.

- أن يحرص علي التقييم المستمر لأداء العاملين معه داخل وخارج هيئة العاملين؛ وذلك ليس بهدف اتخاذ إجراءات عقابية ولكن بهدف التعرف علي نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين؛ وذلك لمساعدته في اتخاذ الإجراءات الصحيحة لتحسين الأداء في الوقت الحالي مع وضع خطة طويلة الأمد لتحقيق التنمية المهنية وتطوير المفاهيم الأساسية التي تتعلق بمهنة التدريس.
- تحديد الأهداف التعليمية التي تحتاجها المدرسة ويقدر احتياجاتها التي تحقق تلك الأهداف، كما يتخذ إجراءات من أجل تنظيم البرامج التدريبية المناسبة، ويسر المعلمين الاشتراك فيها.
- تشجيع الخطط التي يتبناها المعلمين لتنمية أنفسهم ذاتياً، دون الحاجة إلي مساعدة كبيرة من أحد، وأن يتأكد من توافر عدة شروط في هذه الخطة المقترحة، مثل القابلية للتنفيذ وان تتوافر لها المصادر التي تعين علي تنفيذها، وأن ترتبط بالاحتياجات الفعلية في العمل، وأن تستفيد من أعمال البحث والتجريب التي تمت في فترات سابقة في المدرسة أو في مدارس أخري حول نفس الموضوع.

### - الشروط التي ينبغي توافرها لتحقيق التنمية المهنية:

لكي تتحقق التنمية المهنية وتزير حصيلة المعلمين المعرفية والتي هي أساس كل تطوير للعملية التعليمية في المدارس ينبغي مراعاة ما يلي :

- أن يتسم جدول حصص المعلم بالمرونة، بحيث يسمح له بالتفرغ لبعض الوقت هذا إلي جانب ما يتوفر له من وقت فراغ أثناء العطلات الرسمية والتي لا

يحضر فيها الطلاب إلي المدرسة، وذلك بهدف توفير الوقت اللازم لبناء وتنفيذ

الخطط التي تضمن تحقيق التنمية المهنية للمعلم وزيادة تحصيله المعرفي.

□ أن تحدد خطط التنمية المهنية حسب الاحتياجات الفعلية للمعلم داخل

وخارج الفصل، ويدرك المعلم أن برامج التنمية المهنية من صميم العمل

وجوهر العملية التعليمية وليست ترفاً، فهي تؤدي إلي تقدمه في عمله.

□ أن يعمل مدير المدرسة علي تنمية الشعور لدي المعلمين بمسئوليتهم المباشرة

عن تطوير وتنمية أنفسهم مهنيا بما يتناسب مع احتياجات الطلاب

والمجتمع ومسايرة التطوير والتجديد في مهارات وكفاءات التدريس، ويعمل

أيضاً علي بث روح الالتزام بهذه المسؤوليات ويجعل من النجاحات الفردية

حافز للمزيد من التقدم والنجاح وأن يعمل علي توفير الظروف المناسبة التي

تشجع المعلمين علي قبول الاقتراحات المقدمة من مجالس الأمناء في التنمية

المهنية وأخذ آراء زملائهم.

□ أن يعمل علي مشاركة المعلمين في توجيه العمل والتخطيط له وتنظيمه،

والاستفادة من كافة الجهود المقدمة من المجتمع المحلي للمدرسة.

## - معوقات تحقيق التنمية المهنية:

هناك العرير من المعوقات التي قر تعوق تحقيق التنمية

المهنية منها :

□ قد لا يسمح نظام العمل بالمدرسة للمعلمين بالمشاركة في المسؤوليات لخوفهم

من عدم التقدير للمسئوليات، وأن دورهم فقط داخل الفصول.

- ❑ عدم رغبة المعلمين في العمل بروح الفريق، ولا التعاون مع زملائهم لتنمية قدراتهم المهنية ولا تحسين أداء الأقل كفاءة، فيترددون في مساعدة زملائهم، وقد لا يطلب المساعدة من هم في حاجة إليها ويخفون احتياجاتهم للمساعدة ومشاكلهم اليومية.
- ❑ العلاقة بين المدير والمعلمين وصعوبة تجاوز الفرق في المركز والمكانة الوظيفية بينهم.
- ❑ اختلاف الثقافات والعادات والقيم والتقاليد بين المعلمين بما يمثلونه من ثقافات وبيئات مختلفة واستعدادات وإمكانات مختلفة.
- ❑ كثرة اللوائح والقرارات المنظمة للعمل المدرسي، والتي قد تتغير باستمرار وتضارب أحيانا.
- ❑ الرغبة في التمرد علي التعليمات الصادرة من إدارة المدرسة والتي قد تكون في صيغة أفعال أو لا تفعل وهكذا.

## ثانيا : خبرات في مجال التدريب والتنمية المهنية:

تتعدد الخبرات في مجال التدريب والتنمية المهنية ويعرض الكاتب خبرات الصين، والولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وأستراليا وبريطانيا، ومصر. فيعرض في كل منهم الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، وتمويل التعليم، تدريب مدراء المدارس والمعلمين والتنمية المهنية المستدامة للمعلم في المدرسة.

### - جمهورية الصين الشعبية :

الصين بلاد ذات تاريخ مجيد وحضارة عريقة، ولم يكن ممكناً في عام ١٩٤٩م

اعتبارها دولة حضارية بأي حال حينذاك، كانت الصين الشعبية حديثة الولادة تعيش في وضع يتمثل في مئات المشاريع المهمة تنتظر النهوض، وكانت نسبة الأمية في هذا الوقت تمثل "٨٠٪" من البالغين، وفي خلال أكثر من نصف قرن ظل محو الأمية وتعميم التعليم الإلزامي بدأ هاماً على جداول أعمال الحكومة وأدت تلك الجهود إلى تغير كبير في حالة التعليم في عموم البلاد، وتحت الإرشاد السياسي من قبل الحكومة الصينية لسنوات عديدة وبضمان من قانون التعليم الإلزامي وقانون التعليم وقانون المعلمين تحقق الهدف من تعميم التعليم الإلزامي لتسع سنوات، ففي عام "٢٠٠٠م" وصلت نسبة التعليم الإلزامي إلى "٨٥٪" من سائر البلاد ونسبة الالتحاق بالمدارس الإعدادية إلى "٨٨.٦٪"، ونسبة التحاق الأطفال في سن الدراسة في المدارس الابتدائية إلى "٩٩.١٪" بما يتجاوز معدل المستوي في سائر الدول النامية خلال نفس الفترة.

ويشتمل نظام التعليم الإلزامي فيها علي مرحلتين هما المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة الدنيا، ومدة التعليم الإلزامي تسع سنوات، ويعتمد هذا التعليم علي إتاحة فرصة التعليم للجميع، وهذا استدعي قيام السلطة المحلية بوضع برامج ملائمة للأطفال تتناسب وحاجاتهم وأعمارهم، ولكي تطبق الصين هذا النظام فهي تهتم بإنشاء المدارس المناسبة وتشكل الهيئات الإدارية والاجتماعية تحت إشراف الإدارة الموحدة للسلطة المحلية، والتعليم الإلزامي تعليم مجاني ويحصل عليه الطلاب الفقراء ويحصلون علي منح تعليمية ومساعدات من السلطة المحلية وقد بدأ العمل بقانون التعليم الإلزامي في يوليو ١٩٨٦م<sup>(١)</sup>. وبناء علي دستور ١٩٧٨م فقد تطور التعليم في الصين تطوراً سريعاً علي جميع المستويات من الكيف لتخريج الأفراد المؤهلين نظرياً وعملياً وتحققت الأهداف المرجوة

١- جمهورية الصين الشعبية، اللجنة الوطنية للتربية، تطور التربية في الصين (١٩٨٤م - ١٩٨٦م، ترجمة مكتب التربية العربي لدول الخليج، (الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٧م) ص ٢١.

منه وتكاملت فروعها العلمية تدريجياً، وبخاصة التعليم الإلزامي في محاولة التلميذ لإتقان المهارات حتى يثبت أنه أكثر فعالية، وعلى درجة كبيرة من الوعي الاجتماعي الاشتراكي والثقافي، ولمسايرة اتجاه تطور التعليم شرعت الصين تطبيق نظام أهلية المعلمين الذي يرمي إلي رفع المستوي الكلي لكفاءة المعلمين ابتداءً من عام "٢٠٠١م" وبموجب هذا النظام، لا يزال التدريس إلا الذين حصلوا علي أهلية المعلمين ويحملون شهادتها ويوجد في الصين الآن "٢٢١" معهداً عالياً للمعلمين و"٦٨٣" مدرسة متوسطة للمعلمين وعدد المعلمين والمعلمات في الصين أكثر من "١٠" ملايين<sup>(٢)</sup>.

## – أهم ملامح إدارة وتنظيم التعليم في الصين :

يقوم النظام الإداري في جمهورية الصين الشعبية علي عدة أسس مستمدة من خلال التراث التربوي الذي نتج عن الإصلاحات والتأثيرات الروسية ومن خلال التعديلات التي أدخلت علي نظامها الإداري بعد أن تغير نظامها وأصبح نظاماً جمهورياً في عام ١٩٤٩م من أهمها :

- ❑ إعادة بناء الاقتصاد القومي باستخدام القوي البشرية الهائلة والذي تعتبره الثروة الأساسية وأعلي مواردها علي الإطلاق<sup>(١)</sup>.
- ❑ مشاركة جميع العاملين في المؤسسات والهيئات والمصالح في كافة عمليات الإدارة والتخطيط وذلك بتوسيع صلاحيات صناعة واتخاذ القرارات الإدارية من قبل تلك المؤسسات والهيئات والقطاعات والمصالح الحكومية<sup>(٢)</sup>.
- ❑ تبني سياسة دقة الاختيار للعاملين في كافة المجالات والمؤسسات والهيئات والمصالح سواء أكانت حكومية أو غير حكومية، وذلك لضمان اختيار أفضل العناصر لأداء الأعمال بكفاءة<sup>(٣)</sup>.
- ❑ أن يتم العمل من خلال مسؤولية جماعية، فالجماعة في تفكيرها تصل إلي الصواب وأن حدث خطأ يكون تأثيره محدود<sup>(٤)</sup>.
- ❑ التدريب المستمر للجميع (عمال – مستخدمين) وعلي كافة المستويات وبخاصة المستويات العليا في الإدارة، وذلك لأن التدريب والتنمية المستدامة يحققاً التجديد

١- نبيل سعد خليل، دراسة تحليلية لنظام التعليم في جمهورية الصين الشعبية وعلاقته بالشخصية القومية والتنمية (

سوهاج: دار محسن للطباعة والنشر، ١٩٩٢م) ص ٤١.

٢- المرجع السابق، ص ١٣٦.

٣- جمهورية الصين الشعبية، اللجنة الوطنية للتربية، مرجع سابق، ص ٥٥.

٤- محمد نبيل نوفل، دراسات في الفكر التربوي المعاصر (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٥م) ص ٢٦٧.

لقوي الشعب العاملة لتحقيق مزيداً من التقدم العلمي والتكنولوجي وتزويدهم بالمعلومات العلمية<sup>(١)</sup>.

ويقوم التعليم في الصين من أجل خدمة الأفراد وضمن مفاهيم البناء الاشتراكي والحزب الشيوعي الصيني، وفي إطار المبادئ الخاصة بمشاركة الجماهير والديموقراطية المركزية ثم القيادة الجماهيرية، وسيطرة الحزب الشيوعي والإشراف علي النظام التعليمي كله، فالديموقراطية المركزية تعني في الصين الديموقراطية المقترنة بدليل عملي علي المستوي المركزي، ومن خلال الأفراد الخاضعين للتنظيمات والأقليات الخاضعين للأغلبية، والمستويات الدنيا الخاضعة للمستويات العليا، والحزب بأكمله الخاضع لقرارات اللجنة المركزية، واحترام الخبرات الجماعية ووضعها في الحسبان جعل القيادة الجماعية مفضلة؛ لذا فإن أعضاء كل وحدة معينة أو أعضاء الحزب يتقابلون ويتناقشون للوصول إلي المفاهيم الواضحة وإدراك القرارات التي يجب أن تتحول إلي الأفراد غير الحزبيين في نفس الوحدات أو المستويات المختلفة<sup>(٢)</sup>.

وهناك العديد من المفاهيم والمصطلحات الإدارية والتربوية تظهر في نظام التعليم الصيني وبخاصة الإلزامي مثل المدرسة المنتجة، ودالة الإنتاج التربوي، وذلك في ضوء رواج اقتصاديات التعليم واعتبار المدرسة منتجة بقدر زيادة نسبة الناتج النهائي للتعلم أو مخرجاته وما لها من عوائد فردية واجتماعية واقتصادية إلي مدخلاته وما وراء هذه المدخلات من موارد في مدي زمني محدد، ويقدر ما تكون هذه النسبة عالية يكون الحكم علي المدرسة بأنها أكثر إنتاجاً وبخاصة من ناحية إدارتها، ويتمثل الناتج من هذا النجاح إفراز

١- عبد الغني عبود وأخران، التربية المقارنة: منهج وتطبيق (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٨م) ص ٣٢٣.

٢- المرجع السابق، ص ٣٦٤-٣٦٥.

متعلم يخطو من داخل المدرسة إلى المجتمع حاملاً مؤهلاً علمياً وإمكانية للعمل والإسهام في تنمية المجتمع.

ولقد طورت الصين الكثير من جوانب التعليم فيها ليشمل أبعاداً عدة للنظام التربوي فيها، ومن أهم جوانب التطوير بالتعليم الإلزامي فيها :

- نقل مسؤولية تطوير التعليم الابتدائي إلى السلطات المحلية في المناطق والأقاليم، وإشراف السلطة المركزية علي تطبيق السياسة العامة له.
- توفير التعليم الإلزامي لمدة تسع سنوات تطبيقاً لإلزامية التعليم.
- الربط بين التعليم المدرسي وبين العمل الإنتاجي، وإقامة المصانع والورش في المدارس مع تخفيف حدة التركيز علي التعليم للتعليم ذاته.
- إلغاء وزارة التعليم وتشكيل اللجنة الوطنية للتربية بدلاً منها، وذلك لتحقيق نوعاً من اللامركزية في إدارة التعليم، وإلغاء البيروقراطية الإدارية، وتسهيل مهام القيادات التربوية.
- الاهتمام بالبحث العلمي في القطاع التربوي، والتأكيد علي إجراء البحوث التربوية أساساً للتطوير والتحديث التربوي.
- اعتبار الضرائب علي المنتجات الوسيطة الأساسية التي تغطي بها الدولة نفقات التعليم، وتشجيع الجهود الذاتية للإنفاق علي التعليم، مع ضرورة إسهام الجهات المستفيدة من التعليم.

**وسما سبق تتمثل سمات إوارة التعليم في الصين فيما يلي :**

- تقوم إدارة التعليم في الصين علي بناء كافة أبناء طوائف المجتمع من الناحية السياسية والتربوية والتعليمية والثقافية والاجتماعية، وهي تبدأ من التعليم

النظامي في سن مبكرة، حيث يتعلم التلاميذ دروساً سياسية في المرحلة الابتدائية والمتوسطة، وتدور التربية حول غرس أنواع من الحب وهم حب الوطن، المواطنين، العمل، العلم، والممتلكات العامة.

- ❑ التركيز علي العمل والإنتاج والعناية بالموضوعات الفنية ذات الصلة المباشرة بالمشكلات الخاصة بإعادة البناء الوطني، والمشروعات الصناعية والإنتاجية.
- ❑ اعتبار كل تلميذ في الصين ثروة ورأس مال يجب أن تستغل خيراً استغلال.
- ❑ التوافق بين الإدارة وطرق التدريس مع السياسة العامة للتعليم، ومشاركة التلاميذ الفعالة في أوجه النشاط الإنتاجي في المدرسة أو المصنع، وإقامة الدراسة علي أساس الربط بين الناحيتين النظرية والعملية.
- ❑ يؤدي جميع من في المدرسة (طلاب ومعلمين وعاملين وإدارة) خدمات عملية للجميع.
- ❑ تخول مسؤولية تطوير التعليم الإلزامي إلي السلطات المحلية، وهذا لإحساس كل منطقة بكل ما تحتاجه البيئة التي توجد فيها.
- ❑ تدريب جميع العاملين في المدرسة علي المجالات العملية المنتجة، وعلي المناهج المطورة التي تربط بين المدرسة والمجتمع المحلي.

وقد حدد الدستور الصادر عام ١٩٥٤م الملامح والأسس القانونية والتشريعية للإدارة التعليمية فقد نص مواده علي أن التعليم والثقافة يجب أن تهدف إلي نشر الروح الوطنية والمعرفة بين المواطنين وتجعلهم قادرين علي كسب العيش، وأن تهيب الدولة الفرص التعليمية المجانية لجميع الأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٦ إلي ١٢ سنة، مع تقديم الكتب والمساعدات لأبناء الأسر الفقيرة، إلي جانب قيام حكومة الدولة والحكومات المحلية والإقليمية بتقديم المنح الدراسية، وأن تخضع كافة المؤسسات التعليمية والثقافية والشعبية لإشراف الدولة، وتولي الحكومة دفع مستحقات نشر التعليم في الأقاليم

المختلفة، التنسيق بين الحكومة والأقاليم والمجالس المحلية مع تخصيص ميزانية للمقاطعة تنفق علي برامج التعليم العام والمؤسسات التعليمية والخدمات الثقافية، وأن الحزب الشيوعي يتحكم في سياسة الدولة، والمؤتمر القومي للحزب مع اللجنة المركزية يضع للمسات الأولى للسياسات القومية هذا إلي جانب وضع أعضائه في مكان القيادة في عضوية اللجان المختلفة ويضع عضواً ممثلاً له في كل وحدة تعليمية سواء أكانت صغيرة أو كبيرة ليضمن أن سياسة الدولة والحزب تنفذ بكل دقة<sup>(1)</sup>.

## - مهام ومسئوليات الإدارة التعليمية :

نتيجة لإتباع الصين النمط المركزي في الإدارة، تستند علي مجموعة من المبادئ ذات الطابع الحيوي شديد الفاعلية فهي إدارة نابعة من أذات تتمتع بالولاء والانتماء بقدر متزايد من الطاقة الإبداعية القائمة علي ما يلي :

- إرساء قيم واضحة للعمل مثل قيم الإنجاز الكمي، قيم الجودة الشاملة، قيم الإبداع والابتكار، قيم المشاركة والتعاون والمساندة، وقيم تحت علي التفوق والامتياز وترفض أي تكاسل أو تراخي فتذكي النشاط، وقيم توظيف الطاقة بشكل كامل وإقلال الفاقد والهدر، وقيم احترام وتقدير الأكبر سناً والأعلى علماً
- إستخدام المنطق الجاري وعدم الصدام به، بل واستخدامه كوسيلة للتعايش والتكيف وإذكاء الدافعية وروح الفريق في العمل.
- إستخدام المشورة ذات المغزى، وتقوم علي حل المشكلات العملية والتنفيذية من خلال المشورة.
- الانضباط القائم علي الالتزام الصارم بما هو منصوص عليه ومطبق في الواقع

1- UNESCO, World Survey of Education (V): Education Policy Legislation. Paris: UNESCO. 1971. P.P. 319-322.

والقائم علي القدوة الحسنة من جانب الرؤساء وعلي الطاعة والالتزام من جانب المرؤوسين.

- التعاطف المنصف مع كل من لديه شكوى أو معاناة أو مشكلة.
  - الرجوع إلي التاريخ فهو سجل الماضي والحاضر والمستقبل نتاج الماضي وهو مؤثر في السلوك وردود الأفعال.
  - الجدولة الزمنية لكل الأعمال والمهام والأنشطة، بحيث يكون لكل عمل توقيت قياسي لانتهاء منه، وفقاً لجداول زمنية معيارية محددة للوقت والزمن الذي يستغرقه أداء العمل وتنفيذه، ومن ثم تتم إجراء عمليات الإدارة ( التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة) بشكل جيد وسليم والتدخل الفوري السريع عند حدوث أي مشكلة ومعالجتها.
  - التنميط عالي الذكاء والذي يقوم علي وضع مواصفات قياسية نمطية تختصر الوقت والجهد وتقلل من التكلفة، وتزيد من فاعلية التخصص وتقسيم العمل.
  - الواقعية العملية الفعلية التنفيذية، وهي عملية تتصل بوضع الأهداف التي يمكن تحقيقها وإنجازها بسهولة ويسر وفاعلية.
  - التبسيط السليم القائم علي إلغاء التعقيد والاتجاه إلي البساطة والخطوط المستقيمة والدوائر البسيطة الكاملة التي تتوافق مع روح العصر والإيقاع السريع للحياة المعاصرة.
  - المكافأة والإثابة بأساليب التحفيز المختلفة التي تؤدي إلي التقدم<sup>(١)</sup>.
- وبعد صدور بيان ١٩٨١م الخاص بإصلاح التعليم وتطويره ويمثل وثيقة مرجعية للأقاليم والمقاطعات الإدارية بتحديد له لواجبات ومسؤوليات الإدارة ويتضمن:

١- محسن أحمد خضيري، الإدارة في دول النمرور الآسيوية، ط٢ (القاهرة: إيزاك للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م) ص ص ١٨٠-١٨٣.

- التنفيذ والتطبيق الكامل للسياسات المعتمدة علي تطوير التعليم الوطني خلقياً وفكرياً وجسماً للأطفال والكبار علي حد سواء وبأسلوب أكثر حركة وفاعلية، مع تقوية وتطوير وتحسين أساليب تعلم المعلومات الأساسية والتدريب وكسب المهارات والقيام بأوجه النشاط المختلفة من أجل تعزيز قدرات التلاميذ الفكرية.
- الأخذ بمبدأ المرونة عند إعداد البرامج التربوية من أجل التقليل من الأعباء والجهود التي ينوء بها التلميذ بسبب الواجبات المنزلية.
- الأخذ في الاعتبار الأوضاع المختلفة بين المناطق الريفية والحضرية، وبصفة خاصة خصائص وطبيعة المدارس، ووضع برامج تتناسب مع كل المدارس سواء الريفية أو الحضرية، مع توفير كافة مستلزمات ومعينات التدريس.

كما يُعد قرار اللجنة المركزية للحزب الشيوعي في الصين عام ١٩٨٥م والخاص بإصلاح التعليم العام والعالي ذا تأثيرات رئيسية في نظام التعليم تعرف باسم تيزهي (Tizhi) أي التغيير في اللغة الصينية، ويتضمن هذا الإصلاح تغييرات جوهرية في نظام إدارة التعليم وتمويله وتنفيذ التعليم الإجباري 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<sup>(١)</sup>.

ولتحقيق ما سبق اتبعت 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 مسؤولاً أمام الحكومة كما وضعت الحكومة المناهج ورسمت مستويات محددة للامتحانات والنظم المدرسية، وألزمت كل مدرسة أن تعمل لتحقيقه.

١- محمد منير مرسي، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث (القاهرة: مكتبة عالم الكتب، ١٩٩٦م) ص ص ٥٣-٥٤.

## - مستويات الإدارة التعليمية :

تقسم مستويات الوزارة التعليمية في الصين إلى ثلاث

مستويات :

### - المستوى القومي " المركزي " :

وتتمثل وزارة التربية والتعليم، وهي تخضع للسلطة التنفيذية للبلاد، وتتولي أعمال إدارة التعليم، وتقع في العاصمة " بكين" ومن اللجان التخطيطية يقدم الوزير تقاريره وأرائه مباشرة إلى مجلس الدولة، وفي حالة وضع وصياغة أهداف والاتفاق عليها تحول إلى وزارة التعليم والتي بدورها بالتعاون مع اللجان التخطيطية بعمل مجموعة من القرارات وتحولها إلى الإدارات التعليمية المختصة بالأقاليم، وتنقسم وزارة التعليم إلى تسع إدارات تحت إشراف الوزير مباشرة وهذه الإدارات هي :

- إدارة العلاقات الخارجية : ومهامها تتمثل في التعاون بين الوزارة والمنظمات الثقافية والدولية، وتبادل الأساتذة والطلاب واختيار المبعوثين، وتبادل الإعلام بين الصين والدول الأخرى.

- إدارة المتابعة والتخطيط : وتتمثل مسؤولياتها ومهامها في التخطيط طويل المدى، والاتصال باللجان التخطيطية، فتتولي وضع الخطط التعليمية وتقييم المستويات التعليمية علي كافة المستويات المركزية والإقليمية والمحلية، وتعمل علي تشجيع الشباب في الأقاليم المجاورة للالتحاق بالمدارس، وتشرف علي المناطق التربوية والتعليمية، وفي بعض الأحيان تسمى هذه الإدارات بإدارات التعليم المجاورة.

- إدارة التعليم العالي : ومسؤولياتها الأولى تتمثل في إدارة التعليم الجامعي فهي تشرف علي المعاهد المختلفة التابعة للتعليم العالي مثل معهد التعليم الفني، ومنظمة الإرشاد الأكاديمي، كما هي مسؤولة عن الإشراف والتوجيه والقيادة لكل مجريات الأمور

بالجامعات بداية من المفاهيم وتطوير الكتب الجامعية، واختيار هيئات التدريس في الجامعات المختلفة.

- إدارة التعليم الابتدائي والثانوي : وتشرف علي كل ما يخص ويرتبط بالتعليم الابتدائي والثانوي علي المستوي المركزي والإقليمي والمحلي، وتشرف أيضاً علي التعليم الثانوي المهني (الحرفي) هذا إلي جانب قيامها بأعمال التشييد والتغيير في المدارس المحلية، ومن مهامها أيضاً إعداد الكتب ومراجعة المناهج والخطط الدراسية وتقييم العاملين في هاتين المرحلتين.

- إدارة الدراسات التخصصية والفنية للمدارس الثانوية : وهي مسئولة عن كل ما يتعلق بالجوانب الفنية في المدارس التخصصية.

- إدارة العمال والفلاحين : وهي المسئولة عن تطوير برامج تعليم الكبار وتنظيم مدارس وقت الفراغ والإشراف عليها.

- إدارة الاتصال : وهي تعمل كمؤسسة تعاونية للاتصال بين وزارة التعليم والوزارات الاخرى، وبخاصة المسئولة عن المؤسسات التعليمية المنشأة في إطارها، وذلك بهدف التعرف علي الاحتياجات والمطالب الخاصة بهذه الوزارات.

- إدارة التربية الاجتماعية : ومن اهتماماتها شئون التربية المنزلية، والتربية الخاصة " فئات خاصة " ( تلاميذ متخلفين عقلياً وجسدياً)، هذا إلي جانب إشرافها علي الثقافة العامة والهوايات والمكتبات، والعمل علي حفظ التراث والآثار، وذلك من خلال أنشطتها المختلفة مثل إنشاء المجموعات الثقافية ( الموسيقي، المسرح، السينما والإذاعة) وغير ذلك من الأنشطة.

- إدارة الشئون العامة : وتتولي إنجاز وتوزيع وحفظ المستندات والمطبوعات الخاصة،

والمشاركة في الصحافة العامة، والإشراف على التمويل وتوزيعه على الأنواع المختلفة من التعليم.

## - المستوى الإقليمي :

وتكون الإدارة التعليمية فيه خاضعة لسيطرة حكم سلطة الإقليم المختصة بالتعليم وإدارته، وهي تحت إشراف وتوجيه الوزارة المختصة. وتوجد في إدارة تعليمية علي مستوي الإقليم ست إدارات فرعية تؤدي أدوار مشابهة لنفس الأدوار التي تؤديها الإدارات العليا علي المستوي المركزي وفيما يلي عرض لهذه الإدارات :

- إدارة التعليم الابتدائي والثانوي : ومن مهامها الأساسية تكامل الأنشطة التعليمية والمناهج الإضافية وتنظيماتها وخاصة منظمات الشباب الشيوعي، ومنظمة الحرس الأحمر، ومنظمات صغار الجنود الحمر، مع النظام المدرسي ببرامجه التعليمية.

- إدارة المناهج : وتتولي عقد اللقاءات المستمرة مع المعلمين في مختلف التخصصات لمناقشة المستوي العلمي والأهداف، قبل رفع التقارير إلي الإدارة المركزية في بكين.

- إدارة شئون الأفراد : وهي مسئولة عن اختيار الأفراد وإعدادهم للمدارس، ومسئولة أيضاً عن قبول الطلاب.

- إدارة العمال والفلاحين : وتركز في عملها علي فصول محو الأمية الأساسية، ومقررات المدارس الثانوية في مجال الزراعة وتقنياتها.

- إدارة التمويل : وهي مسئولة عن إعداد الميزانية وتوزيعها علي المدارس والمؤسسات التعليمية التي تقع في نطاق الإقليم.

## - المستوى المحلي :

توجد إدارات وأقسام للتعليم علي المستوي المحلي وهي خاضعة لسلطة الإقليم

والمجالس المحلية التي تتولى مهام التعليم الخاصة بالإقليم، وهي خاضعة أيضاً للإدارات التعليمية المركزية في الإشراف والتوجيه. وهذه الأقسام التعليمية علي المستوى المحلي تؤدي نفس المهام السابقة للإدارات علي المستوى الإقليمي ولكن بدرجة أقل، فيما عدا الإدارات التي تقع في نطاق العاصمة بكين والمدن الكبيرة مثل شنغهاي وتيانجن حيث أن اتصالها مباشر بوزارة التعليم، وعن بقية الإدارات التعليمية علي المستوى المحلي فهي علي اتصال بإدارات التعليم في الأقاليم، وهذا المستوى مسئول إدارياً عن التعليم الابتدائي والثانوي، كما توجد إدارات تعليمية مزودة بالمختصين بمسؤوليات محددة، وهذه الإدارات تنتخب من بينها فرداً يتولى إدارة المدارس الابتدائية<sup>(١)</sup>.

مما سبق يتضح أن إدارة التعليم في الصين إدارة مركزية، وهذا يتفق مع سياسة الحكومة الشيوعية فيها، حيث ترغب في تنفيذ سياستها التعليمية، وفي إعداد أجيال تتفق مع الأيديولوجية المحددة من قبلها.

## - تدريب مديري المدارس :

للصين تاريخ طويل في مجال تدريب مديري المدارس، ففي عام ١٩٨٠م، بدأ المركز الحكومي للتدريب مشروعاً لتدريب مديري المدارس يهدف إلى تطوير وتعديل التعليم وقد كان له أثر عظيم في تحقيق أهدافه<sup>(٢)</sup>. ويتحدى الصين الصعوبات والمشكلات مثل جودة

١- رجع الكاتب إلى :

- نيبيل سعد خليل، مرجع سابق، ص ص ٧٣-٧٨.

- Ministry of Education of the People s Republic of China, Basic Education

<http://www.moe.edu.cn./china.html>. 17/10/ 2008.

- People s Daily On Line. The State Council.

<http://english.peopledaily.com.cn.china.html>. 17/10/2008.

2-Philip Halinger.Training programme for principals in peoples Republic of China.

Center of education leadership. Faculty of Education, The University of Hong Kong.

<http://www.hku.hk/edu/Trends & Issues>.17/10/ 2008.

المعلمين، التمويل، ندرة الإدارة، ولحل هذه المشكلات عملت الحكومة الصينية على زيادة الاعتماد المالي المخصص للتعليم وتقوية التدريب المقدم للمديرين في المدارس. وتساند الصين برامج تدريب مديري المدارس، وقد أصدرت وزارة التربية تعليمات تلزم مديري المدارس بالحصول علي شهادات تؤهلهم لإدارة مدارسهم<sup>(١)</sup>؛ لذا طالب مديرو المدارس بتعديل شهاداتهم طبقاً للنظام الحديث الصادر عن وزارة التربية والتعليم، فالنظام يشير 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 إلى إبراز الجودة وتوجيه التعليم وتحسين المستوى الإجمالي في الجودة، وأوضح أيضاً أن الوزارة سوف تعمل أيضاً على تقوية التدريب، وتُصلح المعاهد التي تقوم بالتدريب، وتحدد أسس التدريب، وتصلح نظام توظيف المديرين<sup>(٢)</sup>.

ويتم تدريب مديري المدارس في الصين على مستوى الأقاليم والمقاطعات في كليات التربية بهذه الأقاليم والمقاطعات، ويتم أيضاً التدريب في بعض المعاهد والمدارس المختصة بالتدريب وإعادة التدريب في الأقاليم، كما يُعد المعهد المركزي للإدارة التربوية التابع للجنة الوطنية للتربية مسئولاً عن عملية تدريب وإعداد القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية في الأقاليم والمناطق الإدارية والبلديات ولدى المعهد المركزي صفوف متعددة ومختلفة من البرامج لإعداد وتدريب القادة الإداريين في الدوائر المختلفة ويعمل على تحسينها<sup>(٣)</sup>، ولقد

1- <http://www.fpeng.people daily.edu.cn. 25/3/2008>.

2-<http://www.endlisb.Peopledaily.com.22/11/2007>.

٣- نبيل سعد خليل، إدارة التعليم في الصين الشعبية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، عدد ٨، ١٩٩٥م، ص ص ٢٥٧ - ٢٥٨.

قام خبراء الصين بإعداد أساليب جديدة لتدريب مديري المدارس نشير إلي البعض منها :

□ تحديد فصول دراسية تدريبية في الكليات والجامعات لتدريب مديري المدارس، الذين يلتحقون بتلك البرامج.

□ استخدام البث المباشر من الأقمار الصناعية، وفتح قناة تلفزيونية لبث البرامج التدريبية المختلفة للقائمين بالعملية التعليمية، وتتعلق البرامج بالنظريات والمفاهيم الحديثة في المناهج وطرق التدريس والتقويم، وأساليب الإشراف الحديثة، وعلم النفس، ومختارات في الأدب والكتابة.

ولقد أعدت وزارة التربية والتعليم بالصين برنامجاً متميزاً يقدم في مركز تدريب القيادات بكلية التربية- جامعة هونج كونج يعمل على زيادة فرص الاستمرار في التعليم من خلال برامج التدريب المختلفة والتي يمكن عرضها كما يلي :

### ١ - التدريب الاستقرائي : "Induction Training"

وهو التدريب الذي يبدأ بالجزئيات وبتتبعها للوصول منها إلي الكليات. ويشترك فيه المديرون المرشحون لشغل الوظيفة، بهدف تقديم معارف أساسية للمديرين المرشحين لشغل الوظيفة بإتباع أسلوب الدورة الدراسية، ويدرس فيه (علوم تربوية - إدارة مدرسية- الاشتراك في العمل الإداري - تكوين وممارسة الاتفاق).

### ٢ - التدريب أثناء الخدمة: "In service Training"

ويشارك فيه المديرون العاملون الحاصلون على تدريب استقرائي، بهدف تجديد أيديولوجية التعلم والفهم، والحصول على معارف جديدة، ودعم مهاراتهم، ويتم التدريب بواسطة أسلوب الرزم، ويكون المنهج طبقاً للاحتياجات التدريبية.

### ٣ - البحث والتدريب البحثي المتقدم:

#### "Research & Advanced Research Training"

ويشارك فيه المديرون الذين لديهم معرفة خصبة بعلوم التربية ولديهم خبرة إدارية، بهدف إعطاء المديرين الفرصة لاختصار خبراتهم الناجحة وأفكارهم عن القيادة المدرسية، ويتم التدريب بإتباع أسلوب المحاضرة والدورات الدراسية<sup>(١)</sup>.

#### - الاتجاه نحو الإصلاح :

وللتوجه نحو الإصلاح عملت الحكومة الصينية على اتباع ما يلي :

- التنوع : من خلال تنوع الأساليب والطرق وسرعة التدريب طبقاً للاحتياجات التدريبية.
- التمرکز : ويعنى انتقال الملكية في الإدارة عن طريق السماح للحكومات المحلية بتنظيم التدريب على المستوى المحلى مع تنمية الدورات التدريبية طبقاً للسمات المحلية.
- إسهام الحكومة : ويكون ذلك في تأكيد الجودة في تدريب المديرين من خلال الأنواع المختلفة لبرامج التدريب والتي تقدم من خلال الأعمال الاستشارية.

#### - تنظيم التدريب للمديرين :

ويتم تنظيم التدريب للمديرين طبقاً لمستويين :

#### - المستوى القومي : ويتم التدريب من خلال :

- وزارة التربية والتعليم ويتم ذلك عن طريق مركز تدريب مديري المدارس الثانوية ويزود بتدريب متقدم كأسلوب أساسي لمديري المدارس الثانوية.

1-Center for Education leadership· Faculty of Education· the University of Hong Kong·"Training Programme for Principals in People's Republic of China"  
<http://www.ahrn.net.17/12/2002.P.1>

المعهد القومي لإدارة التعليم ويزود بالتدريب المتخصص والموجه إلى الفقراء والأقليات الدينية من مديري المدارس المتخرجين من معاهد التعليم المحلية.

### – المستوى المحلي : ويتم التدريب من خلال :

- كليات التربية ومعاهد التعليم الإداري ويقدم للأشخاص أصحاب المستوى المحلي في التفكير والاهتمامات.
- كليات التربية ويقدم لسكان المدن والأقاليم .
- مدارس تدريب المعلمين في الأقاليم<sup>(١)</sup>.

### – تدريب المعلمين :

تعد الصين من أكبر دول العالم تعداداً في السكان، وهذا أدى إلي زيادة عدد الطلاب والمعلمين، مما أدى إلي وجود مشكلات كبيرة تواجهها الحكومة تتمثل في توفير المعلمين المُعَدِّين والمُؤَهَّلِينَ تربوياً، حيث يوجد في مدارس الصين العديد من المعلمين غير التربويين، وأيضاً يوجد نقصاً كبير فيهم وفي مستوياتهم العلمية حيث يتخرجون من المدارس العادية وبخاصة من يعملون في المدارس الابتدائية، وتشير الدراسات أن التدريب يعوض هذا النقص في تأهيلهم إلي حد ما، وأوضحت أيضاً أن اختيارهم يتم بعناية كبيرة ويتم تدريبهم أثناء الخدمة، وأن التدريب يضم العلاقة بين المهنة والسياسة، حيث يركز علي جوانب عدة تتمثل في الاستماع إلي تقارير الحزب وحضور حلقات دراسية جامعية، هذا إلي جانب تبادل خبرة التدريس عن طريق تبادل الزيارات بين المدرسين الجدد للمدارس وحضور الدروس العملية التي ترتبط بتخصص كل منهم والتي يلقيها المعلمين القدامى.

وتتولي مهام التدريب اللجنة القومية للتعليم والتي تعد المسئول الأول عن سياسات تدريب المعلمين بمؤسسات التعليم العالي، هذا إلي جانب تدريب المعلمين قبل شغل

الوظيفة وأثناء الخدمة بمؤسسات التعليم العالي التي تقع في مناطقهم وتتصل بوزارات الحكومة المركزية، ويتم تدريب المعلمين في الصين من خلال سياسة تعليمية تتبعها الحكومة وتركز على أربع جوانب أساسية (المناهج، الإدارة، احتياجات ومتطلبات المعلمين، وحالة المعلمين).

ونتيجة للزيادة السكانية والعجز في أعداد المعلمين المؤهلين تربوياً والمُعدين جيداً تولي الحكومة عملية تدريبهم عناية خاصة؛ وتشرك معها الأجهزة الإدارية التعليمية ومعاهد تدريب المعلمين بمختلف أنواعها ومستوياتها وكذلك مؤسسات التدريب، وتعمل الحكومة علي تقديم الدعم المادي وإعداد برامج التدريب وأساليب الإدارة والامتحانات، وتعمل أيضاً علي نشر الممارسات الصحيحة بطريقة مناسبة، وتتعاون هذه المؤسسات مع الأجهزة المهتمة بالبحث التربوي في أنشطة تدريب مستمرة عن التوجيه المهني والإدارة لأنشطة التدريب من خلال ورش العمل والاجتماعات واللقاءات التربوية المختلفة والتي ينبغي أن تكون مواعيدها ملائمة وتتم في أماكن مناسبة ويعملوا علي توفير المواد اللازمة للتدريب المستمر والفعال، وأن يعملوا علي تشجيعهم علي الدراسة أثناء العمل لتحسين كفاياتهم المهنية ويكون التدريب في الغالب داخل مدارسهم عن طريق المعلمين القدامى من خلال العمل البحثي.

والهدف الأساسي من التدريب يتمثل في تطوير وتحسين مهارات التدريس، وزيادة الوعي باحتياجات الطلاب، وتنمية المهارات اللغوية وتتضمن علم اللغة التطبيقي، واستخدام الأدوات، وزيادة القدرة علي إدارة الفصل، وتحضير الدروس وتخطيطها، وممارسات لغات جديدة، والممارسة والدمج للمهارات الأربع في التدريس، ويتم ذلك باستخدام أسلوب المحاضرة<sup>(1)</sup>.

1-Bruce James Morrison, TEACHER TRAINING IN CHINA AND THE ROLE OF TEACHING PRACTICE, Tsing Hua University, Beijing, China, P.18.

## ولقد تطور إعداد و تدريب المعلمين في الصين علي النحو

التالي :

- تهتم الدولة بالتدريب المستمر لمدرسي المدارس المتوسطة والابتدائية ومدارس المراسلة التي تشرف عليها كليات وجامعات المعلمين، إلي جانب اهتمامها بمراكز إعداد وتدريب المعلمين في الأقاليم .
- إرسال بعض العاملين في الدوائر الحكومية إلي الأقاليم لتدريب معلمي المدارس المتوسطة والابتدائية تطوعاً وقيل بداية العام الدراسي الجديد، وقد كان ٩٥٪ من بين أعضاء هذه المجموعة من حملة الشهادات الجامعية وتم تعيين معظمهم في مدارس التدريب والمدارس المهنية والفنية والمدارس العامة الموجودة في حوالي ٢٢ إقليم ومقاطعة لمدة عام واحد.
- تحديد فصول دراسية تدريبية في الكليات والجامعات لتدريب معلمي المدارس المتوسطة والابتدائية الذين يلتحقون بهذه البرامج المعدة في الكليات والجامعات التي لم تخصص سابقاً لتدريس هذه النوعية من البرامج.
- إصلاح نظام التسجيل والقبول في كليات وجامعات المعلمين بدءاً من عام ١٩٨٦م حيث أن توجيهات اللجنة الوطنية للتربية أوصت بقبول الطلاب خريجي المدارس الثانوية بحيث تقوم كل مقاطعة أو إقليم أو بلدية باختيار جامعة المعلمين التي يراد التسجيل بها بشرط أن يكون هؤلاء الطلاب قد تخرجوا من المدارس الثانوية إلي جانب القدرات الخلقية والجسمية والعقلية وتناجحهم العلمية والعملية وتوفر الرغبة لديهم للعمل في التدريس.
- البث المباشر من الأقمار الصناعية في المواد التدريبية عن التلفزيون التعليمي

للاستفادة من الأقمار الصناعية في تدريب المعلمين وذلك بدءاً من أكتوبر ١٩٨٦م، ويتم ذلك في ثلاث موضوعات رئيسة هي النظريات الأساسية، مختارات في الأدب والكتابة، الجبر والعمليات الأساسية، كما يوفر التدريب في الكليات لمدرسي المدارس المتوسطة برامج في موضوعات اللغة الصينية والتاريخ واللغة الإنجليزية والرياضيات والفيزياء والكيمياء إلى جانب استخدام قناة البث عبر القمر الصناعي مستقبلاً في مقررات دراسية حديثة تتعلق بالمعلومات وأساليب التدريس.

□ تطوير التدريب وتهيئة كادر مؤهل من المعلمين للمدارس المتوسطة والابتدائية يتفق مع متطلبات المبادئ الاستراتيجية في جعل التعليم قادراً على تلبية متطلبات التحديث والتطور الحادث في كل العالم، وتم ذلك على ثلاث مراحل الأولى وتتضمن تدريب وتنظيم هيئات التدريس الحالية لرفع كفاءتهم إلى جانب إضافة معلمين جدد، والثانية يتم فيها إعادة تدريب واستكمال احتياجات التعليم والتأكد من وجود عدد كاف من المعلمين في كل تخصص، والمرحلة الثالثة والأخيرة فتشمل إعداد كفاءات فعالة جديدة من المعلمين يشكلون بما يتميزون به من قدرات العمود الفقري الذي تركز على عملية التعليم.

### - أهداف برامج إعداد المعلمين :

تهدف برامج إعداد المعلمين في الصين إلى تزويد الطلاب المعلمين بالجوانب السياسية والأخلاقية والثقافية ورفع مستواهم العلمي.

## - مؤسسات الإعداد :

تتعرف مؤسسات الإعراف في الصين وفيما يلي البعض من

هذه المؤسسات

## - مدارس النور مال للصغار :

وتقبل الطلاب خريجي المدارس المتوسطة الدنيا (الإعدادية)، ومدة الدراسة بها تتراوح ما بين ثلاث إلى أربع سنوات، وتقوم بإعداد معلمي رياض الأطفال.

## - مدارس النور مال الثانوي :

وتقبل الطلاب خريجي المدارس المتوسطة الدنيا (الإعدادية)، ومدة الدراسة بها تتراوح ما بين ثلاث إلى أربع سنوات، وتقوم بإعداد معلمي المدارس الابتدائية. وعادة ما تكون هذه المدارس ملحقاً بها مدارس ابتدائية تجريبية، ومدارس رياض أطفال لتدريب الطلاب المعلمين علي التدريس في مجال التربية العملية<sup>(١)</sup>.

## - كليات المعلمين :

وتقبل الطلاب خريجي المدارس المتوسطة (الثانوية)، ومدة الدراسة بها أربع سنوات، وتتولي إعداد معلمي المدارس المتوسطة.

## - مناهج الدراسة :

تنقسم مناهج إعراف المعلمين في الصين إلى ما يلي :

■ مواد أكاديمية : وتشمل اللغة والأدب الصيني، والرياضيات، والطبيعة والكيمياء، والأحياء، وعلم التشريح البشري، وعلم وظائف الأعضاء، والتاريخ، والجغرافيا،

١- عبد الغني عبود وأخران، التربية المقارنة: منهج وتطبيق، مرجع سابق، ص ٣٦٢ - ٣٦٣.

والتربية الموسيقية، والتربية الفنية. ويتخصص الطلاب الذين هم في مستوي الكليات في عدد اقل من المواد المتصلة.

- المواد التربوية : وتضم التربية وعلم النفس، وطرق التدريس للغة والأدب الصيني، والحساب وغيرهم من المواد، والتربية العملية التي توفر التدريب العملي للطلاب المعلمين علي التدريس في المدارس الابتدائية والمتوسطة.
- التدريب الأخلاقي والسياسي : وهي موضوعات نظرية هدفها تشكيل شخصية المعلم وإكسابه معلومات عامة عن السياسة<sup>(١)</sup>.

## - الولايات المتحدة الأمريكية :

ليس للولايات المتحدة الأمريكية ماض بعيد أو حضارة عريقة إذا ما قيس ماضيها أو حضارتها بماضي وحضارة دول أخرى مثل إنجلترا أو فرنسا، فالولايات المتحدة الأمريكية دولة حديثة التكوين لا يتعدى عمرها ثلاثة قرون ونصف تقريباً، وربما كان ذلك سبباً مباشراً في إيمان الأمريكيين بالمستقبل واعتباره أفضل من الحاضر، وإيمانهم بإرساء قواعد الحرية والديموقراطية والحفاظ عليها، وأيضاً إيمانهم بالتغيير السريع ودور التعليم في إحداثه؛ لذا شهد التعليم الأمريكي تطورات عديدة سعياً وراء ترسيخ قواعد الحرية والديموقراطية والدفاع عنها، وأيضاً إحداث التغيير السريع الذي ينشده الأمريكيين. فالولايات المتحدة الأمريكية تحتل حالياً المكانة السياسية والعلمية والثقافية والاقتصادية الأولى بين الدول الرأسمالية حيث انتقلت نقطة الارتكاز الاقتصادي من دول أوروبا إليها بعد الحرب العالمية الثانية، الأمر الذي مكنها من أن تؤدي دوراً أساسياً في العالم الرأسمالي من حيث الإنتاج الصناعي والزراعي والتجارة الخارجية، نظراً لوجود مستويات

١- فرغلي جاد، نظام التعليم في الصين: التجربة والدروس المستفادة (القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٩م) ص ١٣٦.

عالية من النمو الاقتصادي تسهم في تكوين الدخل القومي للمجتمع. وترتبط فلسفة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية بنشأة وتطور المجتمع الأمريكي والعوامل التي أثرت فيه، ويتسم التعليم الأمريكي بالتنوع والتعدد إلى أقصى حد، ويعد نظاماً واسع النطاق متعدد الأساليب يصعب رسم صورة كاملة له، ويهدف التعليم الأمريكي إلى إتاحة الفرصة أمام جميع الأطفال لتطوير إمكانياتهم وقدراتهم إلى أقصى درجة ممكنة، وإعداد مواطنين مزودين بالمهارات الأساسية والمعرفة والاتجاهات من أجل سد متطلبات القطاعات المجتمعية المختلفة.

فلقد تأثر النظام التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية بالنظام التربوي الإنجليزي وذلك لأنهم كانوا يمثلون الطبقة الحاكمة في معظم الولايات المتحدة الأمريكية، فبدأ التعليم مزدوجاً، منه ما يخص الأغنياء ليؤهلهم لمهن كالمحاماة والهندسة والطب والاقتصاد وآخر يخصص للفقراء ليؤهلهم للخروج للعمل مبكراً. ثم جاءت التربية الفرنسية لتضفي على النظام التربوي الأمريكي بعداً ثورياً جديداً من أفكارها التحررية ونهضتها العلمية، وانتقل كثيرٌ من المدرسين الفرنسيين للعمل في أمريكا، وساعد اتصال القادة الأمريكيين وزياراتهم لفرنسا في أن يتأثر النظام التعليمي بفكرها<sup>(١)</sup>.

وبذلك نجد أن النظام التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية قد تأثر ببريطانيا وفرنسا، وتتمثل مبادئ استراتيجية تطوير التعليم الأمريكي فيما يلي:

- ❑ التعليم فرصة وحق للجميع، وهو أداة لصناعة القوة.
- ❑ تطوير التعليم لا يتم بمعزل عما يحدث في العالم من تحولات وتغيرات.
- ❑ تطوير التعليم يجب أن لا يقف عند تطوير الطرائق والأساليب، أو تغيير الكتب

١- زكية إبراهيم كامل ونوال إبراهيم شلتوت، أصول التربية ونظم التعليم (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية، ٢٠٠٢م) ص ١١٥.

- والمقررات، ولكنه يجب أن يتحدى المعايير التي يقاس بها التقدم التعليمي.
- إعادة اكتشاف التربية تعني أن تغرس المدارس في الأطفال الأخلاق الحميدة والقيم السليمة، وتعطيهم المعنى الحقيقي لماهية الحق والخير والجمال والتزام التلاميذ بأن يبقوا شغوفين بالتعلم، محبين للمدرسة، معاشين للمعرفة في أوعيتها المختلفة.
  - استخدام مدارس جديدة لا يعني مجرد بناء فصول جديدة وتزويدها بالحاسبات الالكترونية ولكن تعني ابتكار أنظمة جديدة للتعلم تستند علي أسس من البحث والتطوير.
  - تأكيد المفاهيم التربوية الحديثة عند ابتكار المدارس الجديدة؛ بحيث تترجم هذه المفاهيم إلي واقع تربوي وإلي ممارسات تعليمية.
  - التربية مسئولة عن إعداد الفرد لحياة المواطنة والمشاركة الديمقراطية، وتنمية القدرة علي الإبداع والتفاعل مع مستقبل مجهول المعالم.
- ومما سبق يقوم التعليم الأمريكي علي مبادئ عدة منها :**
- أنه تعليم يرفض الأخذ بفكرة التوجه العقائدي وفرض النظم من الخارج فكلاهما من مميزات المجتمعات التي تتحكم فيها السلطة الديكتاتورية والمطلقة، ويؤكد علي التهذيب التلقائي أو الشخصية البناءة النافعة للفرد والمجتمع، ويأخذ بفكرة المدرسة العامة كمدرسة مناهضة لأي طائفية.
  - أن التعليم يجب أن يكون من مسؤوليات المجتمع؛ لذا فإن شئون التعليم يجب أن يسيطر عليها الشعب مباشرة إلي حد لا يوجد له مثيل في أي نظام تعليمي آخر، وينطبق هذا المبدأ خاصة علي هيئات التعليم المحلية.

- يؤمن نظام التعليم الأمريكي بالفروق الفردية، وعمل على مراعاتها بكافة السبل من خلال مناهج الدراسة المناسبة لامكانات وقدرات كل فرد، وموضوعات الدراسة المتنوعة مما أوجد تقدماً سريعاً للأفراد.
- وتنبع المبادئ السابقة من مجموعة من الأيديولوجيات الواضحة في المجتمع وهي (الليبرالية- الماركسية الجديدة- الليبرتيان) وفيما يلي لمحة عن كل منهم :
- الليبرالية : *Liberalism* وهي فلسفة تقوم على الإيمان بالتقدم واستقلالية الفرد وتنادي بحماية الحريات السياسية والمدنية ووجهة نظرهم محافظة.
- الماركسية الجديدة : *New Marxism* وهي لا تميل إلى مبادئ الشيوعية، وإنما تقوم على تنظيم طبقة العمال، وإكسابها قوياً في الحكومة بصفاتها مجموعة إيديولوجية متميزة، على أن تعمل تحت السياسة السائدة، وتري الماركسية الجديدة أن يشكل النظام المدرسي ليقابل حاجات واهتمامات طبقة العمال، وأن تكون بنية التعليم مركزية، وأن تكون هناك سيطرة على عمليات التعليم بواسطة الحكومة القومية، وأن تكون هذه السيطرة على النظام المدرسي القومي.
- الليبرتيان : *Libertarian* وتختلف تماماً عن الماركسية الجديدة، وتستمد جذورها من الثورة الأمريكية والنزعة اللاحكومية في القرن ١٩، ويعتقد الليبرتيان أن الحكومة يجب أن تقلل إلى أقصى حد ممكن من تدخلها في كل من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، ويعتقدون أن التقدم الاجتماعي يعتمد على التفاعل الحر للأفراد والأفكار، وهم يخافون من تدخل الحكومة في أي جانب من الجوانب السابقة؛ لذا يعارضوا إدارة الحكومة لنظام التعليم لأن إدارة الحكومة للمدارس لن يحقق الإبداع والتدريب الحر للعقل ويعيق التقدم ويزيد الفقر، والفكرة الأساسية هي تعزيز الإدارة

الذاتية للمدرسة، وكسر التحكم الحكومي عليها<sup>(١)</sup>.

وهذا يوضح الفرق بينهم وبين أنصار الليبرالية والذين يرون أهمية المساواة والمشاركة السياسية، ويعتقدون أن الأمة يجب أن تشترك في مجموعة من عامة من القيم التي يجب أن يشارك فيها جميع أفراد المجتمع، مع ضرورة ايجابية التدخل الحكومي في التعليم حتى يمكن التأكد من الفرص المتساوية في المنافسة في العمل.

## - إدارة التعليم :

تعتبر إدارة التعليم وتمويله في نظام التعليم الأمريكي من اختصاصات الولايات المحلية، ومرجع ذلك إلى النشأة الأولى للتعليم وإلى طبيعة العقلية الأمريكية الجديدة ومثلها العليا، فقد كانت إدارة التعليم وتمويله في كل الأمم الأوروبية التي هاجر منها مستوطنو أمريكا في يد السلطة الدينية أو في يد الحكومات القومية؛ لذا كانت إدارة التعليم وتمويله في الغالبية العظمى من الدول مركزياً- إلا أن الأمريكيين ناقضوا ذلك وجعلوا المدارس خاضعة لإدارة المحلية والشعبية<sup>(١)</sup>.

فلقد عمل دستور الولايات المتحدة الأمريكية على حذف التربية من قائمة مسؤوليات السلطة الفيدرالية، وذلك لعدم المساس بالاستقلال الذاتي للولايات، وترك الحرية لكل ولاية لإقامة نظامها التربوي الخاص بها، وعمل الرغم من أن جميع الولايات قد اشتملت دساتيرها شرط التربية؛ إلا أنها في الواقع سلمت المسؤوليات إلى السلطات المحلية، وتعد الإدارة المحلية فيما يتعلق بالشئون التربوية تقليداً تاريخياً بأمريكا أقامه المستوطنون الأوائل.

١- ابتسام محمد حسن السحماوي، التغيير الثقافي والتغير في نظام التعليم الأمريكي وإمكانية الإفادة منه في تطوير نظام التعليم العام قبل الجامعي في مصر، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس، التعليم من أجل مستقبل عربي أفضل، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢-٢٤ يناير ١٩٩٧م، المجلد الثاني، القاهرة، ١٩٩٧م، ص ص ١٧٤-١٧٥.

١- محمد أحمد كريم وآخرون، في التربية المقارنة (الإسكندرية: مطبعة الجمهورية، ١٩٩٧م) ص ٣٥٩

ويؤمن الأمريكيون بأن الديمقراطية تعني تفويض السلطات؛ لذا كان تمسكهم باللامركزية ليرسوا قواعد الديمقراطية والحرية علي أساس سليم، فقد نص التعديل الأخير من الدستور الأمريكي لسنة ١٩٧١م علي أن السلطات الغير واردة أو منه عنها في الدستور علي أنها من اختصاص الحكومة الفيدرالية تصبح تلقائياً من اختصاص الولايات المحلية؛ ونتيجة لان الدستور لم يرد فيه ذكر التعليم؛ فمستوليته من حيث الإدارة والتمويل والتنظيم مسئولية الولايات واختصاصاتها ومع ذلك فإن الحكومة الفيدرالية تمنح بلايين الدولارات للولايات من أجل المشاريع التربوية.

وبذلك لا توجد سلطة مركزية تشرف علي التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، وأن ذلك يتفق مع الحق المستمد من الدستور الأمريكي والذي يعطي لكل ولاية الحق في الإشراف علي التعليم داخل حدودها، ويتفق مع الحرية التي يجب أن يتمتع بها المواطن الأمريكي في التعليم بالمدارس العامة وفي الكليات كحق دستوري لهم دون اعتبار للجنس أو اللون أو العقيدة، وذلك حسب سلم تعليمي يشترك فيه الجميع، وبمقتضاه ينتقل التلميذ من مرحلة إلي أخرى أعلي.

وتمثل الإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية الاتجاه اللامركزي، حيث تعد مسئولية التعليم من اختصاصات الولايات، فالأمريكيون يؤمنون بأن الديمقراطية تعني تفويض السلطات، وقد ظهر ذلك واضحاً في دستورهم والذي لم يحدد مسئولية الحكومة الفيدرالية تجاه التعليم فليس لها سلطة اتخاذ القرارات أو تحديد سياسة قومية للتعليم تلتزم بها حكومات الولايات. وتنص الدساتير الخاصة بالولايات أن إدارة التعليم وتنظيمه من مسئولية حكومة الولاية؛ لذا أنشئت كل ولاية مجلسها التعليمي الخاص وفوضت الإدارات التعليمية المحلية بها سلطة تنظيم التعليم في المدارس الواقعة في

حدودها، وأصبح من حق كل ولاية أن ترفض أو تقبل ما تقدمه الحكومة الفيدرالية من مساعدات أو ما تقترحه من برامج لتطوير التعليم؛ مما جعل التعليم الأمريكي يتميز بالتنوع والمرونة، ولا تسير نظمه علي نظام واحد، ولا تتشابه في مستواها ونوعها في أي منطقة من المناطق. وتضم إدارة التعليم دون العالي مستويات تنظيمية متنوعة، بدءاً من المستوي الفيدرالي وانتهاء بالمستوي المحلي، ولكل مستوي هياكل تنظيمية خاصة به، وهذه المستويات هي :

### - إدارة التعليم علي المستوي القومي :

يعتبر مكتب التعليم الجهاز الحكومي المهتم بالتعليم علي المستوي الفيدرالي، وللمكتب ثلاث وظائف رئيسة هي: البحث التربوي وإدارة المنح الفيدرالية التعليمية، وتقديم الخدمات التعليمية للولايات المتحدة والهيئات القومية العالية، كما يقوم المكتب بجمع البيانات الإحصائية، ومختلف المعلومات عن التعليم، وللمكتب مستشار للتعليم في وزارة الصحة والتعليم والرفاهية، وقد أصبح التعليم تابعاً لهذه الوزارة منذ عام ١٩٥٣م- إلا أن هذا المكتب ليس له سلطة إقامة نظام قومي للتعليم أو إصدار تشريعات تعليمية<sup>(١)</sup>.

ومع تولي الرئيس الأمريكي جيمي كارتر عمل علي إعادة تنظيم البرامج التعليمية، وزيادة فعالية مكتب الولايات المتحدة للتعليم، فإنشاء وزارة مستقلة للتعليم، لها وزير مختص مسئول عن تحديد إجراءات تنفيذ السياسة القومية فيما يتعلق بالقضايا التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتتمثل مهام هذه الوزارة في تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية بين الولايات المختلفة من خلال توفير المنح والمساعدات والبرامج التعليمية للولايات الفقيرة، توفير القيادات التربوية، التعاون مع المؤسسات والجمعيات القومية في

١- عبد الغني عبود، إدارة التربية (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٥م) ص ٣١٨ - ٣١٩.

جهود تستهدف تطوير التعليم وتحسينه، الإشراف علي التعليم<sup>(1)</sup>. وهكذا تتضح مهام وزارة التعليم في تحديد إجراءات تنفيذ السياسة القومية للتعليم، وتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية، وتقديم المساعدات المالية وإصدار اللوائح المنظمة لبرامج المساعدات، وإجراء البحوث التربوية، والإشراف علي التعليم.

## - إدارة التعليم علي المستوي الإقليمي ( الولاية ) :

التعليم مسئولية كل ولاية، فهي تصرف كل شئون التعليم بما فيها تحديد المستويات التعليمية، ولكل ولاية حاكم ينتخب من قبل الشعب، وسلطاته هامة علي التعليم وتتمثل في ميزانية التعليم، والتشريعات التي تصدرها الولاية، وتختلف الولايات فيما بينها في كل ما يتصل بالتعليم وذلك حسب ظروفها وإمكانياتها. وتختلف قوانين الولايات، فيما يتصل بتنظيم التعليم وإدارته وتمويله، وفي المواد الخاضعة للضريبة التعليمية، وان كانت هذه الضرائب تجمع عن طريق موظفين محليين منتخبين، وتقسم هذه الضرائب بين الولاية والحكومات المحلية، ويختلف نصيب كل ولاية والسلطة المحلية عن الأخرى حسب الظروف الاقتصادية فيها<sup>(2)</sup>؛ لذا تختلف قدرة كل ولاية علي تمويل التعليم، والخدمة التعليمية. ويوجد بكل ولاية في تنظيمها العام هيئات متعددة تتمثل فيما يلي :

□ **الهيئة التشريعية للولاية** : وتختص برسم السياسة التعليمية وتحديد الاعتمادات المالية للإنفاق علي التعليم، وإصدار القوانين التعليمية، كما تقوم بتعيين أعضاء مجلس الولاية للتعليم.

1- U.S. Department of Education. Progress of Education in the United States of America:1984 through 1989. Washington: Denier Bookshop, 1989. P.P. 3-5.

2- عبد الغني عبود، مرجع سابق، ص ٢١٣.

- **مجلس الولاية للتعليم** : ومسئولته تتمثل في تخطيط التعليم في ضوء قرارات الهيئة التشريعية واحتياجات الولاية، ويقوم بتعيين مدير التعليم في الولاية، وهو أعلى سلطة في غالبية الولايات بعد الهيئة التشريعية.
  - **مدير التعليم العام** : وهو المدير التنفيذي وسكرتير مجلس التعليم، ويتم تعيينه بمعرفة حاكم الولاية أو مجلس التعليم، أو بالانتخاب، ويشترط أن يكون جامعياً وله خبرة مناسبة في مجال التعليم.
  - **قسم التعليم بالولاية**: علي الرغم من إن حكومات الولايات هي المسؤلة قانونا عن التعليم – إلا إنها منحت هذا الأمر إلي قسم التعليم بالولاية والذي يتولى وضع المناهج الدراسية لكل مرحلة من مراحل التعليم، ويصدر اللوائح المنظمة لها، ويصدر التشريعات المتعلقة بتدريس كل مادة، ويقوم بتنفيذ السياسة التعليمية التي يرسمها ويحددها مجلس التعليم، ويعتبر الهيئة التنفيذية للتعليم بها، ويساعد مدير التعليم علي توجيه التعليم والإشراف عليه ويضم أقساما مختلفة للتعليم وإعداد المعلمين وتعليم الكبار والبحوث التربوية والخدمات التعليمية<sup>(1)</sup>.
- مما سبق يتبين تعدد الهيئات التي تشرف علي عمليات التعليم وإدارته علي المستوي الإقليمي للولاية حيث إن التعليم من مسؤوليات الولاية ولكل من هذه المستويات اختصاصاته ومسئولياته والتي تمثلت بصفة عامة في إصدار القوانين والتشريعات الخاصة بالتعليم، التخطيط للتعليم، إعداد المعلمين، إجراء البحوث التربوية، تحديد الاعتمادات المالية للإنفاق علي التعليم.

1-California Department of Education, Educational Resources 2001, U.S.A. : California Department of Education, 2001. P. 39.

## - إدارة التعليم علي المستوي المحلي :

وحدات الحكم المحلي في الولايات المتحدة الأمريكية عبارة عن وحدات تقع في نطاق الولايات، ويوجد في كل منطقة مجلس للتعليم يتولى توجيه العمل في المدارس والإشراف عليه، ويتكون من أعضاء يتم اختيارهم بالانتخاب أو التعيين، ويرأس مجلس التعليم مدير محلي للتعليم يعتبر المسئول التنفيذي للتعليم في المنطقة، ويشترط في رجال الإدارة كمنظار المدارس والمراقبين التعليميين والأخصائيين التربويين الحصول علي درجة جامعية أعلى من الدرجة الجامعية الأولى مع خبرة بالتدريس لعدة سنوات. وتتولي المناطق أو الأقسام المحلية المسئولية الرئيسية في إدارة التعليم علي المستوي المحلي، ومسئولياتها تتمثل في إنشاء المدارس وتجهيزها، وتعيين المعلمين، وتنظيم قبول الطلاب وتوفير الرعاية الصحية والتغذية ووسائل الانتقال ووضع التفاصيل الخاصة بالدراسة وبالمناهج وطرق التدريس، بما يحقق في الواقع نوع الخبرات التي ينبغي أن تتيحها المدرسة للتلاميذ، وتقوم أيضاً بجمع الأموال اللازمة للإنفاق علي التعليم<sup>(1)</sup>.

وهذا يوضح إن مسئوليات المستوي المحلي في التعليم وإدارته تتمثل في إعداد ميزانيات المدارس، وضع المناهج الدراسية وتحديد سماتها، إنشاء المدارس وتجهيزها بالمعدات اللازمة، تعيين المعلمين والعاملين في المدارس.

## - إدارة التعليم علي مستوي المدرسة :

تُعد إدارة المدرسة جزءاً من مكتب التعليم المحلي لمختلف المناطق التعليمية أو المدرسية، ويرأس مجلس إدارة المدرسة مراقب التعليم المحلي ويعاونه ناظر المدرسة،

1- U.S. Department of Education, Role of Local Authorities. Washington: Maryland Ave, 2000. P. 22.

وعدد من المعلمين يمثلون معلمي المدرسة، بالإضافة إلى البعض من سكان المنطقة المدرسية، ويقوم مجلس إدارة المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية بالمهام التالية:

- تحديد الميزانية وتطويرها والتنسيق بين أوجه الإنفاق المختلفة.
- إدارة السياسات والإجراءات التعليمية وتنفيذها بكفاءة وفعالية.
- بناء برامج مشاركة فعالة من جانب أولياء الأمور والمواطنين ليشاركوا في الإدارة المدرسية بهدف تحسين إنتاجية المدرسة وتطوير كفاءتها وزيادة جودتها.
- متابعة سير المناهج الدراسية بالمدرسة والوقوف على مدى تقدم تحصيل الطلاب والعمل على تقديم أفضل تعليم ممكن لهم<sup>(1)</sup>.

ومن الاتجاهات الإصلاحية الحديثة في التعليم الأمريكي، إعطاء مزيد من السلطات للمدارس بما في ذلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من أداء مهامها بكفاءة وفعالية، ويسمى هذا النظام بالإدارة على مستوى المدرسة، ويقوم على الإدارة الجماعية التي تتشكل من مجلس إدارة المدرسة، وتضم ناظر المدرسة ووكيلها المدرسين الأوائل وممثلين عن الآباء والمجتمع الخارجي، ويتولى المجلس الإشراف على تصريف السياسة العامة للمدرسة والرقابة على مصروفاتها والنظر في أمور تحسين برامجها التعليمية، وهذا النظام لا يتيح للناظر الانفراد بأي سلطة وإنما يستمد سلطاته من توجيهات مجلس الإدارة ويقوم عادة بتصريف الأعمال اليومية الروتينية<sup>(2)</sup>.

1-David Mandel. " Recognizing and Encouraging Exemplary leadership in American schools : A Proposal to Establish a System of Advanced Certification for Administration". National Policy Board for Educational Administration. <http://www.aasa.org.1/4/2007>.

٢- محمد منير مرسي، المرجع في التربية المقارنة (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٤م) ص ٢٨٩.

وهناك أيضاً اتجاه أخر للإدارة المدرسية يعرف بحلقات القيادة، وهو متبع في كثير من المدارس الأمريكية الآن، وهو مقتبس من النظام الياباني في إدارة المصانع المعروف بدوائر التوعية، ويتكون من دوائر قيادية من المعلمين يتولون دراسة الأمور المتعلقة باتخاذ القرارات حول الميزانية والبرنامج التعليمي، وهيئة العاملين، كما يوجد نظام أو اتجاه أخر يقوم علي إعطاء مديري المدارس المسؤولية الكاملة في تصريف شئون مدارسهم؛ بما يحقق تطويرها وتحسينها ورفع مستوي كفاءتها، وإذا لم يتحقق ذلك يتعرض المديرين للفصل أو النقل أو العقوبة، وهو ما يعرف بنظام المسائلة التعليمية، ويعتبر ذلك من أحدث الاتجاهات في الإدارة، ويضاف إلي ذلك القيادة الجماعية واتخاذ القرار علي نحو جماعي، والاشتراك أو التمثيل، وهذه الاتجاهات تمثل حالياً المبادئ الرئيسية التي استندت إليها محاولات إصلاح الإدارة التعليمية في النظم التعليمية<sup>(١)</sup>.

### وتتمثل مهام مدير المدرسة فيما يلي :

- تدعيم تعلم الطلاب ونموهم الأكاديمي والشخصي.
- تدعيم التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة بما يحقق الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم المختلفة.
- توثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي وبأولياء الأمور.
- تحديد الأهداف التي تسعى المدرسة إلي تحقيقها تحديداً دقيقاً وبصورة إجرائية قابلة للقياس في إطار الأهداف العامة التي تسعى السلطات التعليمية في الولايات المتحدة إلي تحقيقها.
- توفير الأجهزة والمعدات المدرسية، وصيانة المبني المدرسي، والمحافظة عليه

١- المرجع السابق، ص ٢٩٠.

- بالتعاون مع العاملين بالمدرسة، مع إخطار المختصين والفنيين بأية مشكلات تتعلق بأمن المبني المدرسي وسلامته فور حدوثها للقيام بمهامهم.
- قيادة فريق العمل داخل المدرسة ككل.
  - متابعة سير المناهج الدراسية ومدي تقدم تحصيل الطلاب<sup>(١)</sup>.

## وتعاون مجالس الآباء والمعلمون والإدارة المدرسية علي تحقيق أهدافها وتمثل مهامها في :

- العمل علي زيادة وعي الناس لحاجات المدرسة، وتشجيعهم علي دفع الأموال اللازمة للمدارس.
- تشجيع أولياء الأمور علي المشاركة في وضع سياسة المدرسة لتنمية العلاقات العامة، إلي جانب إتاحة الفرص للوقوف علي مستويات أبنائهم الدراسية.
- تقييم البرنامج الدراسي، والتأكد من مناسبتها لاحتياجات التلاميذ.
- تقييم المباني المدرسية لتقرير صلاحيتها ومناسبتها لسير العملية التعليمية.
- دراسة ألوان النشاط المدرسي الترفيهي والاجتماعي الذي تقدمه المدرسة.
- دراسة أساليب إعداد الطلاب للمواطنة الصالحة، وإكسابهم العادات المفيدة في المجتمع<sup>(٢)</sup>.

وعن أدوار مجالس الطلاب في المدارس فهي تنمية العلاقة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والمجتمع المحلي، إدارة الأنشطة المدرسية وتوجيهها، داخل

١- محمد السيد حسونة، القيادات المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية، صحيفة التربوية، السنة ٥٣، عدد ٢، يناير ٢٠٠٢م، ص ١٥ - ١٦.

2-John Chiang. "State Board of Equalization" Nonprofit Constituent Report Vol.3,No.2,December 1999.  
<http://www.boe.ca.Gov.1/4/2007> .

وخارج المدرسة، دراسة مشكلات الطلاب، والتعبير عنها، لتحقيق الصالح العام للمدرسة، تدريب الطلاب علي المواطنة الصالحة، وتنظيم حركاتهم داخل قاعات الدراسة، التعرف علي اقتراحات الطلاب عن سير العمل بالمدرسة، وإبلاغها للمسؤولين، ومساعدة الطلاب علي تحمل المسؤولية للقيام بالأنشطة المختلفة بأقل قدر ممكن من الإشراف والتوجيه من الإدارة وأعضاء هيئة التدريس<sup>(١)</sup>.

ويوجد أيضا في كل مدرسة بالولايات المتحدة الأمريكية لجنة إدارية تتكون من الآباء والمعلمين والمدراء، وتتمثل مهمة هذه اللجنة في اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين أداء الطالب وإنجازه؛ لذا يترك لمجلس المدرسة تشكيل هذه اللجنة واختيار أعضائها، ولقد أوضحت الدراسة أن مجالات هذه الإدارة تتمثل في وضع الميزانية، المنهج المدرسي، العاملين في المدرسة، الحرية لتطوير الأهداف بشكل تعاوني<sup>(٢)</sup>.

وهكذا تتضح أن أهم ما تتميز به الولايات المتحدة الأمريكية هو تركيز سلطات التعليم في يد الولايات، وذلك وفقا لأحكام الدستور، فلولايات سلطات وصلاحيات الإشراف علي التعليم الابتدائي والثانوي من الناحية الفعلية.

## - تمويل التعليم :

يعتمد الإنفاق علي التعليم في الولايات المتحدة علي الضرائب بأنواعها المختلفة، وخاصة الضرائب المحلية، ويتم تمويل التعليم من خلال ثلاثة مصادر رئيسة تتمثل فيما يلي :

1-Tambo Missionary school. Student Council. Bolivia, South America.

<http://www.solomonsporch.org.2000.1/4/2005> .

2- Mary T. Apodaca Tucker& John R. Slate, School-Based Management : Views from Public and Private Elementary School Principals, Apprenticeship.Vol.10, No. 23, ISSN. 1068-2341.

<http://epaa.asu.edu/epaa.10/11/2006>.

- السلطات المحلية التي تتحمل الجانب الأكبر.
- حكومة الولاية والتي تشارك بنصيب أقل نسبياً.
- الحكومة الفيدرالية وتشارك بجزء بسيط علي الرغم من أنها تجمع ما يزيد علي ثلثي الدخل من كل أنواع الضرائب المفروضة.

وينفق جزء كبير من أموال الولايات لتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية؛ نتيجة للفروض الناتجة من وجود أحياء فقيرة وأخري غنية، وتختلف الولايات فيما بينها اختلافا كبيرا في ذلك، فالغالبية العظمي من الولايات تنفق كل أو بعض أموالها المخصصة للمدارس علي خطط تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية وتقديم مساعدات أكثر للأحياء الفقيرة<sup>(١)</sup>.

ومما سبق تتضح ملامح الاتجاه الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها تتميز باللامركزية الإدارية، والتي قد تكونت لديهم نتيجة لبررات عقلية ومنطقية، وقد تكون نتيجة لبررات إدارية أو سياسية أو أيديولوجية، فالبررات الإدارية تعني الفاعلية في تحقيق أهداف تعليمية معينة، أي خطوات تحقيق هذه الأهداف وإجرائها الإدارية، والسلطة اللامركزية تؤيد البررات الإدارية، إذا كان الهدف منها تحقيق أهداف تعليمية مستقلة وأكثر فعالية من السلطة المركزية، أما البررات السياسية فتهدف إلي تحقيق القوي أو السيطرة السياسية، فالإدارة اللامركزية تعني للمطالبين بها سياسياً امتداداً لتأثيرهم السياسي أو التغلب علي خصومهم، أما البررات الأيديولوجية فتعتمد علي الاعتقاد بأن الاستقلال الأكبر للمحليات لا ينفصل عن الأهداف المقبولة والقائمة في علاقة مع وجهات نظر معينة ومحددة لطبيعة الفرد والمجتمع والمعرفة.

١- عرفات عبد العزيز وبيومي محمد ضحاوي، الإدارة التربوية الحديثة (القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٩٨م) ص ٢٣٠

## - الإعداد والتدريب للعاملين في التعليم :

تهتم الولايات المتحدة الأمريكية بعملية التدريب والإعداد للعاملين في مجال التعليم سواء عن طريق الجامعات أو المراكز التدريبية؛ لذا تقدم الجامعات الأمريكية أنماطاً مختلفة من برامج التدريب ذات صبغة مهنية وثقافية، وتعمل على الاستفادة من التطورات التقنية في مجالات الاتصال، فتنشر برامجها عن طريق الإذاعة والتلفزيون والكمبيوتر والهواتف، فقد استخدم قسم الاتصالات في جامعة "سكوتس" الإذاعة المسموعة والرئية لتوصيل البرامج التدريبية لبعض الفئات في منازلهم<sup>(١)</sup>. ولقد ساعد على هذا التنوع في البرامج التدريبية تنوع المؤهلات، وتطور نظم الإعداد، حيث تشترط اللجنة القومية لإعداد القائمين بالعملية التعليمية (NCTEPS) درجة الليسانس في الآداب والتربية أو بكالوريوس في العلوم والتربية كحد أدنى للقيام بمهنة التدريس في مراحل التعليم المختلفة، أما درجة الماجستير فيتم ربطها ببرامج تدريب خاصة بالترقية والقيام بالوظائف الإشرافية التربوية.

وتقوم بعض الجهات مثل الرابطة القومية للتعليم بإرسال استفتاءات للتعرف على احتياجات القائمين على العملية التعليمية التدريبية، وأنواع البرامج التي يرغبون في حضورها لتبليتها، ثم يتم الاتصال بإحدى الجامعات لدراسة جدوى ومدى إمكانية تنفيذها، وبذلك تمثل الرابطة حلقة الوصل بين الدارسين والجامعات التي تعتبر مركزاً للتدريب وتخطيطه.

وتشكل معظم الإدارات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية مجالس استشارية تهدف إلى تنسيق الخدمات المهنية التي تقدمها، وتقدم توصياتها فيما يختص بسياسات

١- هيام نجيب الشريدة، الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة البرموك، مجلة الدراسات التربوية، القاهرة: رابطة التربية الحديثة، مجلد ٩، عدد ٦١، ١٩٩٤م، ص ٣٤٠.

التدريب، وأعضاء المجالس يمثلون العاملين في مجال التعليم، كما تقام الورش الدراسية، والمؤتمرات والندوات والبرامج التدريبية الصيفية بصفة منتظمة، لتكون بمثابة عامل رئيسي للتطوير والنهوض بالعملية التعليمية ككل، إذ يحضرها مختلف العاملين في ميدان التعليم. والتدريب في الولايات المتحدة الأمريكية يأخذ الطابع اللامركزي؛ لذا فالجهات المسؤولة عن التدريب والتعليم فيها لها نفس الطابع ويعمل الباحثون التابعون لمعهد التدريب أثناء الخدمة على تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق :

### - التشخيص المكتبي:

وذلك عن طريق تلقي التقارير الخاصة بالتوجيه الفني والإشراف على العملية التعليمية دراستها وتحديد الظواهر التي في حاجة إلى مزيد من البحث والتي يمكن أن تؤثر في مستوى الكفاية للعملية التعليمية.

### - التشخيص الميداني :

حيث تجتمع لجنتها لتحديد أساليب وإجراءات أدوات التشخيص، ثم تقرر فاعلية المسؤولين وعناصر الإدارة المدرسية وذوى العلاقة بالتعليم، ثم تحدد من خلال تلك الإجراءات نقاط الضعف والتي يتم دراستها لمعرفة الأسباب واقتراح أساليب العلاج المناسبة، وهذا يتضمن بناء برامج تدريبية يتم تنفيذها وتقويمها ومتابعة أثارها<sup>(١)</sup>. وهناك طريقة أخرى لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الحقل التربوي، وذلك عن طريق توصيف المهام التي يتطلبها العمل توصيفاً دقيقاً، وبالتالي توصيف العناصر التي تتوفر لها الكفاءة المناسبة لأداء هذه المهام.

١- يوسف جعفر سعادة، التدريب أهميته والحاجة إليه - أنماطه-تحديد احتياجاته- بناء برامجه والتقويم المناسب له (القاهرة: الدار الشرقية، ١٩٩٣م) ص ٥٤ - ٦٥ .

## - تدريب مديري المدارس :

يوجد بالولايات المتحدة الأمريكية مركزاً لتدريب المديرين أنشئ عام ١٩٨٩م<sup>(١)</sup> وذلك لتقديم برامج التدريب والخدمات للمحترفين وتلبية احتياجات المديرين الحاليين ومدراء المستقبل، وهذا المركز يعمل على خلق شبكة عالمية من الممارسين تخصص لتحسين قدرات المديرين ومدارسهم، وبرامج هذا المركز صممت لزيادة الإدراك وتتم هذه البرامج بواسطة محاضرين بارزين وتتم في الصيف باتباع نظام الحلقات الدراسية ويدعم هذا المركز من وزارة الخارجية الأمريكية وتعاونه النقابات واتحاد المحليات للمدارس<sup>(١)</sup>.

وتهدف برامج التدريب للإعداد لإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى تنمية وزيادة الخبرات لمديري المؤسسات التعليمية من خلال البرامج المناسبة، وتنمية مهارة الاتصال والتفاعل والقدرة على عرض الأفكار بوضوح، تطوير مهارات حل المشكلات والتي تواجه المدرسة والعمل على تحليلها وحلها، هذا إلى جانب تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الجوانب النظرية والتطبيقية، وتهدف أيضاً إلى إكسابهم مهارات عديدة مثل : خلق الإدارة المدرسية الفعالة، تنمية الموارد والمناهج، القيادة وتفاعل الجماعة، الإشراف التعليمي، تقييم الطلاب، التعامل مع ميزانية المدرسة، القانون والسياسة في المؤسسات التعليمية وقد ترتقي هذه البرامج حتى درجة الماجستير والدكتوراه لمواكبة التطورات الحادثة في كافة المجالات<sup>(٢)</sup>.

وتقدم جامعة "ماريلاند" برنامجاً لتنمية القيادات التربوية (LDS) في المدارس يهدف إلى اكتساب التقدير من خلال أسلوب سلوك القيادة، وتحسين القدرات من خلال

1- <http://www.theptc.org/aboutPtc.html>. 27/11/2007.

٢- عرفات عبد العزيز ويومي محمد ضحاوي، مرجع سابق، ص ٣٦٢.

التغذية الراجعة، والتعرف علي اثر الفرد في العمل الجماعي والتنظيم، وتعلم القيادة أثناء التغيير، وتنمية الخطط لتحويل المهارات إلي ممارسات<sup>(١)</sup>.

وتهدف جامعة "بوسطن" إلي خلق منهج جديد بديل لتدريب قيادات المدارس مبني علي أساس البيئة، وتعمل علي اكتشاف عوامل أكثر فعالية في التدريب؛ لذا أجريت عدة مناقشات للتعرف علي الاحتياجات التدريبية، والتي تختلف من جيل لآخر حسب التحديات التي تواجهه، ويقدم البرنامج التدريبي في الصيف، وموضوعاته القيادة التربوية، طرق التعامل مع المستويات الاجتماعية المختلفة، تحسين التعليم كعملية مستمرة، تطوير المدارس<sup>(٢)</sup>.

ويهدف البرنامج التدريبي (CPS) والذي يقدم للمديرين في شيكاغو إلي تنمية شبكة العلاقات داخل المدرسة، القيادة التربوية، مهارات التنمية المهنية للعاملين<sup>(٣)</sup>. بينما يهدف برنامج إعداد القادة الإداريين إلي تنمية وزيادة الخبرات لقادة المدارس من خلال البرامج الدراسية المناسبة والتجارب العلمية المخططة، تنمية مهارات الاتصال والتفاعل والقدرة علي عرض الأفكار بوضوح، وحل المشكلات وتحليلها ومعالجتها، وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الجوانب النظرية والتطبيقية في الإدارة والتوجيه<sup>(٤)</sup>.

وتركز برامج التدريب على مهارات عديدة منها (خلق الإدارة المدرسية الفعالة- تنمية الموارد والمناهج - القيادة وتفاعل الجماعة- الإشراف التعليمي - طرق تقييم الطلاب- التعامل مع ميزانية المدرسة- المدير الفعال)<sup>(١)</sup>. ومعظم الولايات تطلب تدريب مديري المدارس على الإدارة التربوية من خلال البرامج المقدمة من قبل الدولة، ورغم ذلك

1- <http://www.Umac.edu/prog/nli.ldp.html>. 30/02/2008.

2- <http://www.people.bu.Edu/leader/goals.Html>. 30/02/2008.

3- <http://www.csi.uchicago.edu/schooler.html>. 12/02/2008.

4- عرفات عبد العزيز سليمان ويومي محمد ضحاوي، مرجع سابق، ٣٦٢.

1- <http://www.theptc.org/programs.html>. Ibid.

تعرضت هذه البرامج للنقد وكذلك المديرون فلقد ذكر ميلر "Miller" أن الإعداد الأكاديمي للمديرين ناقص وغير مرتبط بوظائفهم ، ولقد تضمنت الاقتراحات أن يكون التدريب عملياً، وأكثر فعالية لكي يتعلموا بعض الممارسات المدرسية مثل (الرؤية – سياسة الاتصال – التقويم – التطوير التعليمي).

فالتدريب المقدم حالياً أصبح مرفوض من قبل المديرين فهم يطلبون المزيد، فرغم أن مديري المدارس في شيكاغو يزودون بالكثير من التدريب، إلا أنهم يرون أنها جهود ناقصة؛ لذا فقد عقد مؤتمر الأساقفة الكاثوليك بقسم التربية في ١٩ يونيو ٢٠٠٣م، وطالب بإعادة تدريب مديري المدارس لتجديد جودتهم وإكسابهم مهارات الإشراف التربوي، استخدام الاستراتيجيات، القيادة، طرق تحسين التعليم، التعامل مع الطلاب الموهوبين، تحديد احتياجات الطلاب والمعلمين<sup>(٢)</sup>، فهم يواجهون مشاكل لا تحل بواسطة ما تعلموه في فصول الدراسة، فهي تتطلب المعرفة والخبرة والممارسة؛ لذا يجب الربط بين النظرية والتطبيق من خلال البرامج التدريبية<sup>(٣)</sup>.

ويرتكز التدريب المهني لإدارة التعليمية والمدرسية على ما تقدمه الجامعات والمعاهد العلمية الأمريكية من برامج دراسية تؤهل صاحبها للعمل في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية، فتوجد برامج عديدة في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية، وفي نيويورك يوجد معاهد لإعداد رجال الإدارة المدرسية، يقوم برنامج الدراسة فيها على أساس من البرنامج الأساسي وتدريب ميداني ومقررات دراسية متخصصة في الإدارة والتربية، وما يرتبط بها، وبعض المواد الاختيارية غير التربوية، ومدة هذا البرنامج " ٦٠ " ساعة، وفي نهاية البرنامج يحصل المتدرب على دبلوم في الإدارة.

2- <http://www.Uscsb.org/education/fedasst/development.html>. 05/02/2008.

3- <http://www.education-world.com>. 05/02/2008.

## وعن برنامج التدريب (المقدم من جامعة هارفارد فيتكون من :

- وحدة دراسية عن مختلف جوانب علم الاجتماع المرتبطة بالإدارة المدرسية.
  - وحدة دراسية عن تحليل مشاكل الإدارة التعليمية والمدرسية مصحوبة بقراءات ودراسات في الجانب النظري والتطبيقي للإدارة.
  - دراسة مجالات الإدارة التعليمية والمدرسية وما يرتبط بها من مفاهيم في شتى ميادين المعرفة.
  - مشروع بحث ميداني اجتماعي مرتبط بالإدارة التعليمية والمدرسية.
  - إعداد دراسة أو أكثر عن نظم التعليم.
  - القيام بمسئولية إدارية فردية تعادل وزن العمل مثل تحديد و تخطيط وتطوير وتنفيذ إحدى الواجبات الإدارية.
  - مقررين اختياريين على الأقل من مقررات تقدمها كليات أخرى<sup>(١)</sup>.
- أما في كلية المعلمين بجامعة "كولومبيا" بأمريكا، فهناك مقررات دراسية أربعة متصلة تتطلب دراستها في شعبة الإدارة (المقران الأول والثاني لمستوي الماجستير- المقران الثالث والرابع لما بعد الماجستير) وتدور هذه المقررات الأربع حول ميادين أساسية وهي الإدارة والمجتمع، الإدارة والفرص التعليمية، الإدارة وهيئة العاملين، إدارة الشؤون المالية والخدمات<sup>(١)</sup>.
- ومن هذا المنطلق فالتدريب المتطور واختيار الأشخاص ذوي الخبرات سوف ينتج قادة مدارس لديهم المقدرة على مواجهة تحديات العصر، فالبناء المستمر لبرامج التدريب

١- عرفات عبد العزيز سليمان ويومي محمد ضحاوي، مرجع سابق، ص ٣٥٩-٣٦٠.  
١- محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ١٧١-١٧٢.

سيجعل تحديات المستقبل مختلفة، وأن المدارس التي تفتشل في دعم التطور العملي، ربما نجد إدارتها أو قيادتها غير قادرة على مواكبة موضوعات التقدم، وإحدى الفنون الناجحة في ذلك، هي شبكة الاتصالات والتي تعطي فرصة للتشاور مع الطبقات المؤيدة أو المتعاطفة، وهذه يمكن أن تقود إلى حل المشكلات وظهور اتجاهات إدارية جديدة، فإعداد وتنصيب المديرين الجدد هو الطريق بين الاختيار الجاد والاستمرار والاحتفاظ بالمنصب لفترة طويلة وأداء العمل بنجاح<sup>(٢)</sup>.

ويؤكد اتحاد مديري المدارس الأمريكي أن الطرق التي يجب أن يؤكد عليها في تدريب مديري المدارس هي ضرورة الدعوة إلى تطوير المهارات فدور مديري المستقبل كما يراها الاتحاد القومي يجب أن يقوم المدير فيه بدوره كزميل للمجموعة أكثر من كونه مديراً للمدرسة، وأن يعمل على تسهيل وتدعيم ومساعدة المدرسين، فالمدير الفعال هو الذي يتحلى برؤية إيجابية وعمامة للنفس تمكنه من تطوير ما يكمن داخل الآخرين بدون خوف أو اعتبار للمصلحة الشخصية إلى جانب الدراية بالتغيرات المجتمعية والعالمية، مع إمكانيات استعمال الطرق الشرعية والقانونية، والعمل مع الوالدين كشركاء، وكل هذه الأمور حاسمة من أجل إيجاد المدرسة الفعالة<sup>(٣)</sup>.

وبهذا نجد الاهتمام الواضح من قبل الولايات المتحدة ببرامج التدريب، فتشجع المديرين على حضور الدورات التدريبية وتقدم لهم الحوافز لمواصلة تعليمهم الرسمي بعد تعيينهم ويزداد الراتب تلقائياً في كل مرة ينهى المتدرب مقرراً دراسياً أو درجة جامعية أعلى كالماجستير أو الدكتوراه.

2-Larry Lash way, Training of School Administrators.

<http://ERIC.uoregon.edu/issues/training.6/3/2008>.

3-Klauke Amy, Preparing School Administrators.

<http://ERIC/ED326939.htm.6/3/2008>.

## - تدريب المعلم :

تستخدم التنمية المهنية للتعبير عن الأنشطة المرتبطة بتنمية المعلم وتطوير مهاراته ومعارفه، ويرتبط بتعليم الطالب وتحسينه ضمن المدرسة ومحتوي النظام وهذا يتضمن قراءات المعلم الفردية، والأداءات البحثية في الفصل، حضور المؤتمرات سواء أفراد أو جماعات ويعملون في لجان متخصصة، وممارسات فردية، وبذلك فاستمرار التنمية المهنية عملية ضرورية للمعلم لترقية مهاراته وتحسين نوعيته في عالم سريع التغير<sup>(1)</sup>. ولقد ازداد الاهتمام في أواخر القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية بدور المدرسة كوحدة تدريبيية في الولايات المختلفة، واعتبرت المدرسة المؤسسة الأساسية للتدريب علي نطاق واسع للمعلم حديث التعين، وتعمل الولايات علي الربط بين مؤسسات إعداد المعلمين الجدد قبل شغلهم للوظيفة وبين المدارس، وذلك لتدريب معلم المستقبل وتسمي هذه المدارس بمدارس التنمية المهنية، ولقد اهتمت الولايات بهذه المدارس حيث أمكن توفير الإعداد اللازم للمبتدئين، وهذه المدارس تشبه المستشفيات التعليمية حيث تستهدف توفير موقف لممارسة التدريس وذلك لدعم الجدد وتجديد النمو المهني للقدامى، وتتم برامج هذه المدارس من خلال فرق ليدرسوا أو يمارسوا عملهم كل منهم مع الآخرين. وقد حددت مجموعة هولز أهدافها في إعداد وتنفيذ برامج تعليمية للنماذج المتنوعة من الطلبة، تدريب المعلمين عملياً بالمدارس وإعدادهم للمستقبل، تنمية مسئولية وإكساب خبرات جديدة لذوي الخبرة من رجال التربية للارتفاع بمستوي التدريس كمهنة، تبني وتنفيذ المشروعات البحثية لجعل المدرسة أكثر إنتاجية.

1- L. Allen Phelps & Curt Finch, Professional Development. <http://Vocserve.edu>. 1/12/2007.

كما ينفذ الاتحاد الفيدرالي الأمريكي للمعلمين برنامجاً للتنمية المهنية بدقة مدته ١٥ عاماً بهدف تعريف المعلمين وبخاصة الجدد منهم بنتائج الأبحاث التربوية، وتطبيقاتها داخل الفصل المدرسي، ووضع أسس تخطيط وتنفيذ برامج التدريب داخل المدرسة للارتقاء بمهنة التدريس وجعلها مهنة حقيقية. وبذلك تعد المدرسة الأمريكية بيت الخبرة التربوية لطلاب والمعلمين إذ تحتوي في طبيعتها التدريسية علي مجموعات مختلفة من المعلمين ما بين القدامى والجدد، ومن ثم تكون اللقاءات التدريبية مجالاً للاحتكاك والتعاون بينهم، وتؤثر في سلوكيات المعلمين الجدد وتسهم في شيوع الخبرات التربوية بينهم. وقد اتبعت بعض الولايات نظاماً معيناً في التدريب تقوم علي أساس إلحاق المعلمين الجدد بالمدارس، والتركيز علي برامج المعلمين المرشدين ونبعت فلسفة هذا البرنامج علي اعتبار أن برامج الإرشاد لا بد أن تكون مشروعات مجتمعية ترسم تصوراً للزمالة من خلال المدرسة حيث يجد المشاركين كل الدعم من زملائهم ومديريهم، ويشارك الآباء والكلية والمدارس في البرنامج. وقد اتبعت بعض الولايات نظام ورش العمل بالمدارس تشرف عليه الجامعات الأمريكية، وهو مصمم لمساعدة المدرسين علي تطوير تعليمهم من خلال المدرس حيث يقوم بزيارة مدرسي الفصول وتقييم عملهم بعد الانتهاء من تدريس المنهج، وتتطلب الزيارات الفصلية عقد مؤتمرات للمتابعة بشكل رسمي أو غير رسمي، وتسهم في تغيير ممارسات التدريس، ويتطلب ذلك وجود أجهزة فيديو داخل الفصول تنقل صورة المدرس وهو يقوم بالعملية التعليمية داخله، وبعد الانتهاء من الحصة يجلس المدرس مع المشرف لمناقشته فيما تم أدائه من عمل داخل الفصل، وبذلك يقوم المدرس المرشد بدوره ويقف علي نطاق القوة، والتي يقوم بتعزيزها ونقاط الضعف والتي يعمل علي تقويمها.

وهناك نظام آخر للتدريب داخل المدرسة تتبعه بعض الولايات ويتم من خلال

فريق عمل للمعلمين مع بعضهم البعض، حيث يتيح ذلك النظام الفرصة لهم للعمل معا، وتنامي الحاجة إلى تقسيم المنهج، حيث يتولى كل معلم تدريس جزء منه<sup>(1)</sup>.

## - معايير التنمية المهنية للمعلم في الولايات المتحدة الأمريكية :

أوضح قسم التعليم في ولاية نيوجرسي أن معايير التنمية المهنية للمعلم تتمثل في كون المربين يجب أن يخصصوا خطة مستمرة للتنمية المهنية قبل الالتحاق بالخدمة وتستمر طوال حياتهم المهنية، ويجب أن تكون عملية مستمرة لتنقية المهارات، استمرار الممارسة، تطوير طرق جديدة. فالتنمية المهنية وإنجازات المدرسة يجب أن يعملوا على إتمام حاجات التعلم، ومتطلبات الطلاب وحسب عدد السكان، فأنشطة التنمية المهنية يجب أن تكمل احتياجات المربين وأهداف منطقة المدرسة، وأن تركز على الظروف التي تؤثر على تعليم الطلاب لكي يتمكن المعلمون من تطوير المعرفة والخبرة والتي يتمكن الطلاب من أن يصبحوا مفكرين ومبدعين في المجتمع الأكبر. ويجب أن يلتحق المربون بالكلية، ويعقدوا حوارات تعاونية مع الشركاء في التعليم لتوسيع المعرفة والخبرة التي توجه الطلاب نحو بلوغ النجاح، تفوق المنهج الخاص بالولاية حسب المعايير المحددة،

١- رجع الكاتب إلى :

- Science and Engineering Indicators 2004. Elementary and Secondary Education, Teacher Induction, Professional Development, and Working Conditions, <http://www.nsf.gov>. 29/11/2007.
- National Association of INDEPENT School, Americans Independent Schools, Learning Leading Achieving. <http://www.nais.org>. 29/11/2006.
- National Science Teachers Association, Professional Development, <http://www.nsta.org>. 29/7/2007.
- University of North Texas, Professional Development Opportunities for Teachers Through the University of North Texas, <http://www.attd.unt.edu>. 29/11/2007.

- ويستلزم ذلك التطبيق توفير الدعم المالي، والوقت والتخطيط. وتتمثل المعايير 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 طبقا 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 التعليم المناسبة لتمكين الطلاب من مقابلة احتياجاتهم أو تجاوز إمكانياتهم.
  - تمكين المربين لتعديل إستراتيجيات تعليمية مستندة على معرفة كيف يتعلم الطلاب ويُطوِّروا.
  - تمكين المربين من التَّخطيط وتَّصميم النظريات والإستراتيجيات لدعم التطوير الشخصي والاجتماعي والثقافي لكلِّ متعلِّم.
  - مساعدة المربين علي معرفة قدرات وإمكانات الطلاب.
  - تمكين المربين من التَّخطيط وتَّصميم إستراتيجيات تعليمية لقاعات الدروس الشاملة، واحترام مواهب الطلاب وقدراتهم.
  - تشجِّيع نشر التعلم البيئي الذي يحسِّن تعلم الطالب والتفكير النقدي.
  - تدعيم فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة والفصل لزيادة تعلم الطلاب.
  - تعكس أفضل التفسيرات المتاحة للمعرفة التي تتضمن البحث التجريبي وإجماع رأي المهنيين في التعليم، التعلُّم، والقيادة والتي تمكن المربين من مساندة البحث التربوي، تكامل الفهم الجديد مع المحتوى والتعليم، تحسين تعلُّم الطالب خلال

الثقافة والخبرة، تمكين 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 المربون علي تطوير الفصول المتنوعة التي تستند علي مهارات التقييم، ويتضمن مساعدتهم علي التكيف مع التعليم الذي يستند علي الملاحظة وتحليل عمل الطالب وتمكينهم من الاختيار والتنظيم واستخدام استراتيجيات لتوجيه التعلم ومساعدتهم لتطوير 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 دوافع ومراحل التنمية والأهداف والاحتياجات الشخصية ومستويات الخبرة، تشجيع المواهب الفردية 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 بشكل فردي، الملاحظة، التقييم، التدخل في التطوير، وعملية التحسين، التدريب والتحقيق.

■ التقييم بصفة مستمرة للتعرف علي تأثيره علي ممارسة التعليم وتعلم الطلاب ويتضمن الاستفادة من التحليل الدقيق داخل 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، تدعيم 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 مستندة علي هذه البيانات.
- تطوير ثقافة المدرسة التي تتبنى التنمية المستمرة وتحدي ادوار التقاليد، والثقافة بين المربين وتتضمن الاعتراف بدور ودعم وتفاعل الكليات الضروري لنجاح كل سمات التعليم،التزويد بالتعاون المستمر والهادف للمربين، تزويد المربين بالحوافز والدعم لمتابعة خطة التحسين المستمرة، تتضمن قيادة قوية من كل مناطق المجتمع المحلي للمدرسة لتشجيع استمرار التعلم، تشجيع الابتكار والإبداع ومساندة التطوير المستمر للمهارات الجديدة في البيئة التعاونية، وقيمة إسهامات الممارسين لمواصلة تعزيز تعلم الطالب.
- التدعيم من قبل المفكرين والالتزام بالتمويل الذي يمكن من إنجاز خطط التنمية المهنية وتعني عمليةً مستمرة تُحترمُ القوى الشخصيةً 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 والصادر الحديثة الأخرى اللازمة للتعليم والعمل المهني الفعال.

■ التدعيم بالوقت الكاف أثناء ساعات العمل لجذب التشاور مع كل من له صلة بالكلية 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 باعتبار المهنة والالتزامات الشخصية للمربي.

■ تشجيع المربين علي العمل بفاعلية مع المجتمع المحلي والوالدين وتتضمن تشجيع المربين علي تأسيس علاقات وشراكات مع الوالدين والأسر، تمكين 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<sup>(1)</sup>.

ومن خلال ما سبق يتبين أن البرامج التدريبية 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

1-N. J, Department of Education, Professional Standards and Learning, Standards for Required Professional Development of Teachers, <http://www.state.nj.us>. 30/12/2007.

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 علي أشرطة الفيديو ويتم الإشراف تحت إشراف ناظر المدرسة وكليات التربية.

## - استراليا :

يختلف الجغرافيون اختلافاً يشوبه الود فيما إذا كانت أستراليا هي أكبر جزيرة على كوكب الأرض، أم هي أصغر القارات، وهي بلد غربي في منطقة آسيوية، ولها اقتصاد صناعي في الجنوب. وقبل الحرب العالمية الثانية كان الوصف الشائع لها وإن كان وصفاً غير دقيق، أنها بريطانية بنسبة ٩٨٪. وهي في زماننا الحالي أكثر المجتمعات علمانية في العالم، وبالتعبير الإحصائي هي الأكثر تعددية إذ إن أكثر من ٣٠٪ من المواطنين ينتمون إلى أصول غير بريطانية، وعلي الرغم من مساحتها التي تربو على مساحة الولايات المتحدة- إلا أن خمسة أسداس القارة على إجمالها صحراء قاسية، ويتكدر غالبية السكان على طول الساحل من برسبان إلى أديلايد. ويتكون اتحاد كومونولث استراليا من ست ولايات أكبرها فيكتوريا، ويلز، ونيوساوث<sup>(١)</sup>.

وفي عام ١٩٩٢م انتخبت حكومة جديدة وكان التعليم في قمة أولوياتها من أجل التغلب على مشكلات التعليم الكبيرة، فمعظم المدارس الحكومية تخضع لسلطة الولاية، وقد كان التعليم حسب تقديراتهم ضعيفاً ومخرجاته متدنية، والمجتمع بما في ذلك أولياء الأمور متضجرون منه وينشدون التغيير، وقد حدث التغيير بصورة سريعة وكبيرة معتمدين في ذلك

1- Judith Sebba, What Works in Innovation in Education, Case study : Queensland, Australia. <http://www.oecd.org.dataoecd>. 3/10/2008.

على الدعم الكبير من الحكومة والمجتمع، وأهم مجال ركز عليه مشروع تطوير التعليم هو التغيير في طرائق التعليم بحيث يكون الطالب متعلماً مستقلاً مرناً في تعلمه، وأن يكون المعلم مساعداً للطالب في عملية التعليم وليس مانحاً للمعلومات لها، وتركز الحكومة علي ما المحاور التالية :

- المهارات الفكرية والتعليمية والحياتية وتحقيق مفهوم التعليم المستمر.
- استخدام تقنية الحاسب والمعلومات في عملية التعليم، بحيث تستخدم من قبل المعلم وسيلة تعليمية، ومن الطالب أداة ومصدراً للتعليم.
- التغيير الجذري في المناهج لتناسب مع حاجات المتعلم ومتطلبات سوق العمل والحياة العصرية.
- التدريب والتطوير المهني للمعلمين بشكل مكثف.
- تحويل بعض المدارس إلى مدارس رائدة من أجل تحقيق الأفكار على الواقع ولكي تكون نموذجاً للمدارس الأخرى في مشروع التطوير.
- تطوير أساليب تقويم الطلاب، وأساليب تقويم ومراجعة عمل المدرسة.
- تطوير أسلوب إدارة الصف.
- رسم كل ذلك في خطة استراتيجية موحدة<sup>(١)</sup>.

ومن هذا المنطلق تعمل الحكومات الأسترالية على مراجعة التعليم علي كل مستويات التعليم والتدريب، وتعمل علي إصلاحه في ضوء الموضوعات التي تنتج عن التغيير الاجتماعي والاقتصادي، وفي كثير من الحالات تجذب النماذج الأسترالية انتباه العالم، وتشارك أستراليا في إدارة وتطوير البرامج التعليمية لعدد من الدول<sup>(٢)</sup>.

١- التعليم في استراليا، <http://www.bab.com>. 30/12/2007.

2-Country and Regional Information, Department of Foreign Affairs and Trade, <http://www.dest.gov.au>. 10/11/2007.

## - إدارة التعليم في استراليا :

دمج مجلس حكومات استراليا في يونيو ١٩٩٣م عدد من المجالس الوزارية لكي تحقق التنسيق في صناعة السياسة بين الوزارات، فقد أدمجت مجلس التعليم الاسترالي، مجلس وزراء التعليم المهني والتوظيف والتدريب، ومجلس وزراء الشباب، لتشكيل مجلس الوزارة الحالي للتعليم والمسمى بالمجلس الوزاري للتعليم والتوظيف والتدريب وشؤون الشباب، وتتمثل وظائف هذا المجلس في تنسيق السياسة الاستراتيجية علي المستوي القومي، التفاوض وتطوير الاتفاقيات القومية لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة والتي تتضمن مبادئ الكومنولث والعلاقات الرسمية في مناطق المسؤولية، التفاوض حول الأهداف وشكل التقارير في نطاق المسؤولية، المشاركة في المعلومات والاستخدام التعاوني لمصادر الأهداف والأولويات المحددة، وتنسيق الاتصال والتعاون بين الأجهزة المختلفة<sup>(٣)</sup>.

3- MCEETYA, The Context of Australian Schooling.  
<http://cms.Curriculum.edu.au.10/12/2006>.

## وتنقسم إدارة التعليم في أستراليا إلي ثلاث مستويات إدارية يتمثلون فيما يلي :

### - إدارة التعليم علي المستوي القومي :

يعتبر نظام التعليم وإدارته في أستراليا نظاماً فريداً من نوعه إذ تتكون أستراليا من ست ولايات تمثل كل ولاية فيها السلطة العليا الوحيدة للإشراف والرقابة علي التعليم دون أن تسمح بأي مشاركة أو تعاون فيدرالي في هذه الناحية، فالحكومة الفيدرالية لا تلعب أي دور يذكر في عمليات الإشراف الفني والإداري علي شئون التعليم فيما عدا الإشراف علي بعض المقاطعات والمناطق الريفية النائية، ويرجع ذلك إلي التقسيم الجغرافي والاقتصادي الذي تتسم به أستراليا كقارة كبيرة بها الكثير من المناطق غير المأهولة بالسكان، والسلطة الفيدرالية هي السلطة الوحيدة المختصة بجمع الضرائب وتخصص مبلغ محدد لكل ولاية حسب احتياجاتها وميزانيتها السنوية.

### - إدارة التعليم علي المستوي الإقليمي والمحلي ومستوي المدرسة :

تتولي كل ولاية من ولايات أستراليا الست الإشراف علي عمليات وشئون التعليم الفنية والإدارية بها، حيث يوجد بكل ولاية وزارة للتعليم والتدريب والتوظيف، وهي مسئولة عن تعيين المدرسين في المدارس الحكومية، إنشاء المباني المدرسية، توفير المعدات والمواد مع تقديم بعض التمويل المحدود للمدارس والذي يترك لها حرية التصرف فيه، وفي معظم الولايات يتم نقل بعض مسؤوليات الإدارة والهيئة التدريسية والمناهج إلي مكاتب التعليم المحلية والمدارس حيث يوجد بكل ولاية لجان إدارية تتحمل مسؤولية الإشراف الفني والإداري في شئون التعليم المختلفة، ومن هذه اللجان لجنة التخطيط والتطوير، لجنة

خدمات المناهج، لجنة العمليات، لجنة التجهيزات والصادر، وتدار هذه اللجان برئاسة أقسام التربية والتعليم في كل ولاية، والتي تمثل السلطة الإجرائية لتنفيذ السياسة التربوية، ويساعد هذه اللجان مشرفو الأقاليم للشئون التعليمية وفرق العمل المساعدة في الإشراف علي شئون التعليم بالمحليات، والعمل علي متابعة شئونها التربوية والتخطيط لبرامجها وسن تشريعاتها التي تنظمها ومتابعة تنفيذها علي مستوى المؤسسات التربوية عن طريق مجالس السلطات التعليمية المحلية بالولاية.

وتشتمل إدارة التعليم في كل ولاية علي المكتب المركزي، مكاتب المنطقة، مؤسسات الولاية التعليمية، وان مهام المكتب المركزي تتمثل في تحديد السياسة التربوية العامة، والتي تعمل علي الربط بين سياسة الحكومة وسياسة الولاية التعليمية بواسطة تحديد الأولويات واحتياجات المدارس، وتتمثل مهام مكاتب المناطق في تزويد المؤسسات التربوية الرسمية بالدعم الإداري وتنسيق الخدمات المهنية والتربوية<sup>(١)</sup>. فالولايات تعلن عن أولوياتها بالنسبة للتعليم المدرسي كل عام في نطاق الخطة الاستراتيجية، وتختلف الولايات والمقاطعات في التأكيد علي هذه الأولويات التعليمية وذلك نتيجة للمحاسبية وجودة التطوير ونتائج التعلم التي تصب في كل التصريحات الخاصة بالأولويات التعليمية، وما يؤكد ذلك أن الحكومة الفيدرالية منذ الثمانينات شجعت حكومات الولايات علي تبني بعض المداخل العامة بالنسبة لقضايا محددة مثل تحديد سن بداية الالتحاق بالمدرسة، مرتبات المدرسين وإصلاح المناهج الدراسية<sup>(٢)</sup>. وفي كل الولايات باستراليا يوجد تفويض واضح في كثير من سلطات الوزارة المركزية إلي المدارس ذاتها، فالمدارس

1-Bennetts Hill State Primary School, Stevangeline Primary School, Thorn burn Primary School in the State Queensland.  
<http://www.dest.gov.au>. 2/1/2007.

٢- سعاد بسبوني عبد النبي وآخرون، التربية المقارنة منطلقات فكرية ودراسات تطبيقية(القاهرة: مكتبة زهران الشرق، ٢٠٠٤م) ص ص ٢٥٧ - ٢٥٨.

لديها الآن فرصة أكبر في مجالات عدة مثل قيد الطلاب، طرق التدريس، طرق التقييم وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، واختيار هيئة التدريس والعاملين.

## - تمويل التعليم :

تمويل التعليم في استراليا عملية مشتركة بين حكومة الكومنولث والولايات والمقاطعات، وتهتم حكومة الكومنولث بتطوير السياسات والاستراتيجيات الوطنية للتعليم، بينما الولايات والمقاطعات مسئولة عن توجيه التعليم ضمن حدودها، وتتولى الحكومة الكومنولث تزويد الولايات بالتمويل من خلال القطاعات التربوية، ولتحسين المخرجات التربوية للسكان الأصليين وسكان الجزر تزودهم بالتمويل الإضافي من خلال برامج المساعدة المباشرة وغير مباشرة<sup>(1)</sup>، وتزيد التمويل الإضافي لدعم بعض الاستراتيجيات، والأولويات مثل برامج الحساب ومعرفة القراءة والكتابة<sup>(2)</sup>.

وبذلك تتعدد مصادر التمويل بأستراليا؛ حيث أن حكومة كل ولاية تتحمل أعباء تمويل هذه المؤسسات وتدعيمها ونشرها لمواجهة الإقبال الكبير علي التعليم من الأطفال الذين بلغوا سن الالتحاق بالمدارس، كما تمدها بالتجهيزات والامكانات والإمدادات اللازمة من الوسائل التربوية والأجهزة والخامات المعينة لضمان سير العملية التعليمية بهذه المؤسسات وتحقيق الأهداف والبرامج المتوقعة منها، وتتولي سلطات التعليم المحلية المساعدة في عملية التمويل الإضافي وذلك من خلال ما تحصله من ضرائب عامة وعوائد هبات ومعونات من الكنائس والهيئات الصناعية الأخرى، وكذلك المصروفات التي يدفعها أولياء الأمور مقابل التحاق أبنائهم بالمدارس.

1- Australian Government, Department of Foreign Affairs and Trade. Australia Now. <http://www.dfat.gov.au>. 23/11/2006.

2- Australian Government, Department of Immigration Multicultural and Indigenous Affairs. Australia's Education System. <http://www.immi.gov.au>. 23/7/2005.

## - التدريب والتنمية المهنية المستدامة :

تستهدف التنمية المهنية للعاملين في مجال التعليم في استراليا بناء قدرات النظار ومدراء المدارس علي الاضطلاع بمتطلبات اتساع أدوارهم وتعددتها، وترقية مهارات المعلمين في تنفيذ ما استحدثت في المناهج من تطوير وتجديد، ويمنح برنامج التقدير المهني المعلمين القدرة علي الاختيار في إطار نظام لتحسين مرتباتهم وأوضاعهم الوظيفية والتي يتم تقييمها سنويا، وتخصص الحكومة مبلغ ٢٤٠ دولار أسترالي لكل معلم لتدعيم تنميته المهنية في موقع عمله، فالتقييم السنوي للكفاءة المهنية للمعلم الأسترالي يتم علي أساس التحسن في أداء العمل، التقدم المهني، والترقية علي أساس الجدارة وليس علي الأقدمية<sup>(١)</sup>.

وبذلك فالتطوير المهني والتدريب في أستراليا يسعى إلى تطوير مستوى التعليم والتعلم وتحسين مخرجاته وهو الهدف الأساس لمسيرة إصلاح التعليم، ربط برامج التدريب التربوي بالتغيرات الجديدة في المناهج ومتطلبات التعليم الحديثة، وتلبية حاجات المعلمين الشخصية في التعليم والتطوير المهني.

## - تدريب المعلم :

ينال تدريب المعلمين في فكتوريا اهتماماً كبيراً من الهيئات التربوية، ذلك أن تحسين عملية تعلم الطلاب ترتبط مباشرة بضمان حصول المعلمين والمديرين على تدريب عال المستوى في مجالات التعليم والقيادة التربوية. وتقوم فلسفة التطوير المهني والتدريب على أن المدرسة والفصل هما المركز الأساس للتدريب وذلك من أجل الربط المباشر بين برامج التدريب والتنفيذ.

1- 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. P.7.

وتنبثق برامج التدريب والتطوير المهني من الاحتياجات الفعلية للمدرسة والفريق التعليمي، حيث تبرز هذه الاحتياجات من خلال الخطة التعليمية التي تعدها المدرسة ومن خلال خطة المعلم السنوية، حيث توضح هذه الخطة الأهداف الأساسية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها وتوضح المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وبذلك يكون هناك تلازم مباشر بين برامج التدريب والتطوير المهني والتطبيق الميداني. وهذا المنهج في التدريب يجعل المدرسة المسؤولة الأولى عن تطوير معلمها فلم يعد التدريب مسؤولية مركزية تعنى بها الدولة وإنما المدرسة هي المؤسسة التعليمية الأساسية التي تسهم في تطوير أفرادها وتنميتهم مهنيًا، وكل معلم فيها له نصيب من التدريب والتطوير بما يتلاءم مع أهدافها واحتياجاتها، وبذلك توفر المدرسة بيئة تربوية تشجع على الإبداع وتقديم الأفكار والأساليب المفيدة وتبادل الخبرات والمهارات بين العاملين فيها.

### - 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، وتتسم 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) وحصل 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 تحسب 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.

## - مجالات تشملها برامج التدريب :

### تقوم عدة برامج في عرو من المياوين منها :

- تطوير المعلمين : لتحسين الكفاءة النوعية والكمية للمعلمين وتعريفهم بتقنية التعلم والاتصالات وعلى مصادرها وكيفية استخدامها والاستفادة منها.
- مديرو المدارس وفي هذا المجال تقدم برامج لمديري المدارس بالتعاون مع المركز الأسترالي تركز على التطوير النوعي لمدراء المدارس مثل تطوير القيادة الجماعية في المدرسة والمصادر البشرية وتفعيل خطة المدرسة الاستراتيجية.
- المديرون التنفيذيون وموظفو الخدمة العامة في التربية وذلك لتطوير المهارات القيادية الإدارية 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 تطوير مهني 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، ومساعدته على تجاوز الشعور بقلّة الكفاءة الذي يرافق المبتدئين عادة، ومساعدتهم على الوفاء بما ينتظره منهم المدير والمدرس 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<sup>(١)</sup>.

## - التنمية المهنية المستدامة 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 تساعد 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

١- رجع الكاتب الى :

- Susan Pascoe & Robert Pascoe, Op.Cit. P.7.
- 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. January29,2005,ISSN1068-2341, <http://www.epa.asu.edu>. 10/1/2008.

الشاملة، والمجتمع المحلي الفعالة في المدرسة<sup>(١)</sup>.

## - اليابان :

يمثل الدستور الياباني القانون الأساسي وبالتالي فجميع القوانين التي تسيطر وتؤثر على التعليم بصورة مباشرة أو غير مباشرة يجب أن لا تتعارض مع القانون الأساسي للتعليم كما هو محدد في الدستور، وهذا يوضح أن هناك نوعان من القوانين الوطنية يتم بمقتضاها إدارة وتنظيم التعليم فيها :

□ النوع الأول : ويتعامل مباشرة مع التعليم مثل القانون المتعلق بتنظيم الإدارات المحلية للتعليم، والقانون المتعلق بتحديد مخصصات التعليم الإلزامي في الميزانية العامة للدولة.

□ النوع الثاني : ويتمثل في التشريعات العامة المتعلقة بالنواحي الإدارية والمالية مثل قانون الحكم المحلي وقانون ضرائب المخصصات المحلية.

ولقد شهدت عملية تحديث نظام التعليم في اليابان بدايتها مع إصدار بيان التعليم *School System Proclamation* في عام ١٨٧٢م، والذي جاء كرد فعل لحركة المطالبة بتطوير التعليم الياباني وتحديثه التي جاءت في الستينات من القرن الماضي، وقد تم بالفعل بناء نظام تعليمي حديث انبثق من نظم التعليم في أوروبا وأمريكا، وقد كان هذا النظام يري أن المدارس هي المكان الأوحد للتعليم، وظل هذا الاعتقاد سائد حتي جاءت حركة الإصلاح في عام ١٩٤٧م بعد خروج اليابان من الحرب العالمية الثانية؛ لذا فقد أدرك قادة اليابان منذ وقت مبكر أن تقدم وقوة ووحدة الأمة اليابانية في هذا العصر السريع التغيير والتقدم لا يمكن أن يتأتى دون وجود نظام تعليمي متماسك ومرن، ويرجع إليه

1- Victoria, University of Wellington, Faculty of Education, Teacher Professional Development. <http://www.vuw.ac.nz>. 1/1/2007.

الفضل في إعداد القادة والخبراء في كافة المجالات العلمية والمعرفية والتكنولوجية، وأدى أيضاً إلى إكساب اليابان سمة امتلاكها لأقوى نظام تربوي في العالم، حيث تؤكد التقارير أن حوالي ٩٨٪ من الشعب الياباني متعلمين، وأن هذا النظام يضم جميع الأطفال الذين هم في سن التعليم، وقد تم تنظيم التعليم في اليابان بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية في الفترة من عام ١٩٤٧م - ١٩٥٠م، وقد اتخذت النظام الأمريكي نموذج لرسم سياستها التعليمية الجديدة.

ونتيجة لنقص الموارد والطبيعة القاسية عملت الحكومات اليابانية علي تعويض ذلك من خلال الاهتمام بتنمية الفرد الياباني وحسن استثمار طاقاته وكافة امكاناته؛ لذا اتجهت وزارة التربية إلي تدريب معلميه وأصدرت قرارات تقضي بضرورة الاهتمام بتدريبهم وإعدادهم قبل وأثناء الخدمة.

## - إدارة التعليم :

توجد ثلاث مستويات لإدارة التعليم في اليابان ( الحكومة القومية- الحكومة الإقليمية- المجالس البلدية) وكلها تحت الإشراف العام للسلطة القومية الممثلة في وزارة التعليم.

## - إدارة التعليم علي المستوي القومي :

تنهض السياسة التعليمية علي أساس المشورة وتوصيات المجالس الاستشارية والتي يبلغ عددها ثلاثة عشر ويعين الوزير أعضاؤها من الخبراء في مجالات وتخصصات عريضة وواسعة من خارج الوزارة بعد موافقة مجلس الوزراء، ومن أقوى هذه المجالس مجلس التعليم المركزي ويختص بالقضايا الجوهرية التي تتصل بالتعليم.

ويعين رئيس الوزراء وزير التعليم والذي يشترط فيه أن يكون عضواً منتخباً في البرلمان، ومن النادر أن يستمر أي وزير في منصبه لأكثر من عامين نتيجة للتغيرات المتكررة في المناصب الوزارية في ظل النظام البرلماني الياباني، ولكن لا تتغير النظم والسياسة التعليمية بتغير الوزراء.

**و تمارس الوزارة سلطاتها على نظام التعليم الرسمي بأهمه (الزاسمي- ثانوي) وذلك من خلال :**

- تحديد المناهج والمستويات والمتطلبات.
- الموافقة على اعتماد الكتب المدرسية.
- توفير الإرشاد والمساعدة المالية للمقاطعات والمجالس البلدية.
- الترخيص بإنشاء كليات وجامعات.
- إدارة المؤسسات التعليمية القومية (جامعات- معاهد- كليات فنية).
- توفير الإشراف العام على المعاهد والمؤسسات التعليمية الخاضعة للتعليم الأعلى.
- تنظيم ووضع لوائح إنشاء المدارس الخاصة.
- بحث أوضاع مجالس إدارة التعليم المحلية وإصدار التوجيهات إليها لتصحيح الأخطاء عند الضرورة.

### - إدارة التعليم على المستوى الإقليمي :

تتكون اليابان من ٤٧ إقليم، وكل إقليم مقسم إلى عدد من البلديات المحلية، ولكل إقليم مجلس إدارة تعليمية مكون من خمسة أعضاء يعينهم المحافظ بموافقة وزير التربية والتعليم والثقافة وموافقة الجمعية اليابانية للأقاليم ويتم تعيينهم لمدة أربع سنوات، ويقوم

المجلس بتعيين مدير عام للتعليم وهو مسئول عن تنفيذ السياسة التعليمية والإجراءات التي يقترحها المجلس. وهذه المجالس التعليمية مسئولة عن كل ما يتعلق بالتعليم إدارته وكل الأنشطة التربوية والثقافية في الإقليم، فهو مسئول عن النهوض بالتعليم والعلوم والثقافة بالإقليم وفي مقدمتها الإشراف علي مؤسسات التعليم علي مختلف مستوياتها والقيام ببعض مسؤوليات الجامعة الإقليمية والعمل علي تطوير برامج تعليم الكبار، ونشر الثقافة القومية، وإصدار التوجيهات والتعليمات للمجالس البلدية ومتابعة نشاط هذه المجالس وتعيين معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية وإنهاء خدمتهم ودفع جزء من مرتباتهم ومكافأاتهم، كما أن لها سلطة منح الشهادات المخولة لممارسة مهنة التعليم في الإقليم، ومن مهامها أيضاً تعيين المراقب العام للتعليم ( بعد موافقة وزارة التعليم)، إدارة المدارس المنشأة في الأقاليم وفي المقام الأول المدارس الثانوية منح التراخيص للمدرسين وإصدار التعيينات بناء علي توصية المجلس البلدي للمدارس الابتدائية البلدية المختلفة والمدارس الإعدادية، وتوفير المشورة والمساعدات المالية للبلديات فيما يخص أجور التعليم. ويُعد محافظ الإقليم مسئولاً عن إدارة المعاهد بعد المرحلة الثانوية والإشراف علي المدارس الخاصة.

## - إدارة التعليم علي المستوي المحلي (المجالس البلدية) :

تتبع المجالس البلدية مجالس المقاطعات أو الأقاليم ويتم تعيين المجالس البلدية من قبل السلطات السياسية المحلية وسلطات الإقليم أو المقاطعة، ويبلغ عدد المحليات أو البلديات في اليابان حوالي ٣٢٥٥، ولكل مجلس بلدي مجلس تعليم مكون من ٣ : ٥ أعضاء يعينهم العمدة أو رئيس البلدية بعد موافقة المجلس البلدي وتعينهم يكون لمدة أربع سنوات، وهذه المجالس مسئولة عن إدارة المدرسة الثانوية الأدنى الواقعة في دائرة

اختصاصها، اختيار الكتب المدرسية للمرحلة الإلزامية من واقع قائمة وزارة التعليم المعتمدة، تقديم التوصيات إلى مجالس إدارة التعليم الإقليمية فيما يخص تعيين أو فصل المدرسين<sup>(١)</sup>.

## - الإشراف والتوجيه التربوي :

وفيما يخص نظام الإشراف والتوجيه التربوي والذي يمثل أحد أدوار ومهام الإدارة التعليمية في الفكر التربوي، فإن مدير المدرسة اليابانية يعد المشرف والموجه التربوي الرئيسي لمعلمي المدرسة التي يديرها، وذلك باعتباره المسئول الأول إدارياً وفنياً عن شئون مدرسته، ونظراً لأنه قد مارس التدريس لفترة طويلة لا تقل عن عشرين سنة، فإنه يلعب الدور الرئيسي في توجيه معلميه والإشراف عليهم.

ومن ناحية أخرى تعمل السلطات التربوية في كل مقاطعة من المقاطعات علي إيفاد المشرفين التربويين الذين يعملون في الجهاز الفني التربوي المركزي إلي المدارس المختلفة بشكل دوري بالتعاون مع مدير المدرسة.

## - تمويل التعليم في اليابان :

تتقاسم كل من الحكومة القومية وحكومات الأقاليم والمجالس البلدية تكلفة التعليم العام، ويعزز الآباء هذه التكلفة في مراحل التعليم الثانوي والتعليم العالي بالمساهمة في رسوم تكلفة التعليم في هذه المراحل. ويتم إنشاء المعاهد التعليمية الخاصة في شكل مؤسسات لا تعمل بهدف الربح، وإنما تعتمد في دخلها علي مساهمات الطلاب في دفعه

١- شبل بدران، التربية المقارنة دراسات في نظم التعليم، ط٣ (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠١م) ص ص ٣٠٩-٣١١.

الرسوم، وكذلك علي دعم وإعانات الحكومة القومية والحكومات المحلية وفي بعض الأحيان مساهمات رجال الأعمال والصناعة في المعاهد بعد المرحلة الثانوية.

فالحكومة القومية توفر تقريباً نصف مصاريف إجمالي التعليم العام، كما تقدم إعانات ودعم للأغراض التعليمية للمعاهد والمؤسسات الخاصة وللأقاليم والبلديات وتشمل هذه المعونات ما يلي :

■ إعانات للأقاليم لتغطية نصف المرتبات والمنح للمدارس الإلزامية ومدارس المعاقين.

■ إعانات للأقاليم والبلديات لتغطية نصف تكلفة معدات ومعينات التدريس للمدارس الإلزامية العامة.

■ إعانات للأقاليم والبلديات لتغطية نصف تكلفة بناء المدارس العامة الابتدائية والثانوية.

كما تمنح الحكومة الأقاليم والبلديات إعفاءات ضريبية للتقليل من عدم المساواة المالية بينها علي أن يستخدم جزء من هذه المنح في التعليم، كما توفر حكومات الأقاليم الأموال اللازمة لمؤسسات التعليمي الإقليمية والخدمات التعليمية مثل الأجور والمرتبات والمنح للمدرسين.

فالشعب الياباني ينفق أكثر من ١٢٪ من ميزانيته القومية علي التعليم والتربية، بينما ينفق حوالي ٧.٧٪ علي النواحي العسكرية، وهذا يوضح أهمية وألويات التربية فيها.

## - التنمية المهنية للمعلم في اليابان :

يعكس التعليم المستمر أثناء الخدمة التزام اليابان الثقافي نحو الاهتمام بتحسين

ألذات، فقد أظهرت أحدي الدراسات واستطلاع للرأي بين مدرسي اليابان عدم رضاهم عن التدريب والإعداد قبل الخدمة وقد أمتد عدم الرضا إلي مجالس إدارة التعليم الإقليمية والبلدية والوزارة؛ لذا أصدرت وزارة التربية في عام ١٩٨٨م قرارا يلزم المعلمون المبتدئون بالتدريب لمدة عام، وفي عام ١٩٩٢م تم تطبيق هذا النظام، وقد تم التدريب أثناء الخدمة بطرق مختلفة مثل ورش العمل للتدريب علي موضوعات مختلفة، وتقدم الحكومات المحلية مساعدات مالية لتمويل هذه البرامج التدريبية، ويتخذ تدريب المعلمين في اليابان أثناء الخدمة خمسة أشكال تتمثل فيما يلي :

- تدريب داخل المدرسة. وهذا النوع من التدريب يعد تدريب أثناء الخدمة حيث يتم تدريب المعلم المبتدئ داخل المدرسة بواسطة المدرس الأول أو المدرس الأقدم وبذلك فلا ينتقل المعلم إلي مركز التدريب ولا يتعطل عن أداء عمله، ولا يتغيب عن المدرسة وذلك في إطار من العلاقات الإنسانية بين المعلمين. ويوجد أيضاً نوع آخر من التدريب يتم داخل المدرسة ويسمي الملاحظة المفتوحة للفصل من قبل المعلمين في المدرسة حيث يجتمعون ليشاهدوا درسا نموذجيا يشرحه زميل لهم ويلاحظوا أدائه ويناقشوه ليفيدوه كي يحسن أدائه، ويستفيدوا من الجوانب الايجابية ويتجنبوا الجوانب السلبية، وتتم مناقشة السلبيات والايجابيات في اجتماع المعلمين.
- تدريب غير رسمي يقوم به المدرسون أنفسهم في مجموعات دراسية علي نطاق الإقليم أو الحي.
- تدريب يقدم في مركز التدريب المحلي، أو ما يقابله علي المستوي الإقليمي.
- تدريب تقدمه وزارة التعليم في مركز القومي إلي مديري ومدرسي المدارس

## ومستشاري المناهج.

□ تدريب مدته سنتان يقدم سنويا لبضعة مئات من المدرسين في ثلاثة معاهد بهدف توفير دراسات عليا في التعليم التّأهيلي أو المتخصص للمدرسين ذوي الخبرة والتمرس، ويتم اختيار هؤلاء المدرسين من جميع أنحاء البلاد.

□ برامج تدريبية وأنشطة بحثية تقدمها نقابات وروابط المعلمين.

□ تدريب المعلمين الجدد لمدة ٢٠ يوماً في السنة الأولى من تعيينهم ثم تقدم تدريبات دورية، ويتم التدريب داخل المدارس علي أيدي خبراء وأخصائيين المناهج والموجهين، وأثناء التدريب يقوم المعلمون المدربون بالتدريس لفصول من التلاميذ أمام زملائهم وبحضور المدرب الخبير.

وقد أنشأت وزارة التعليم هذه المعاهد لان مؤسسات الدراسات العليا في اليابان تركز عادة علي إعداد الباحثين، والقليل من هذه المدارس يقدم دراسات متقدمة ذات الصلة بممارسة التعليم، والمدرسون الذين يكملون برنامج الدراسات العليا في التعليم يتلقون درجة الماجستير ويعودون إلي فصولهم، ونظراً لقلة خريجي هذه المعاهد فإن أثرها علي التعليم يعتبر محدوداً.

ومن المصادر الرئيسية في توفير التدريب أثناء الخدمة مركز التعليم المحلي الذي يوفر أيضاً المشورة والإرشاد وإجراء بعض البحوث وبكل من السبع والأربعين إقليمياً والعشر بلديات الرئيسة الكبرى مركز تعليم، ويعتبر مركز تدريب هيروشيما نموذجاً لهذه المدارس ويعمل به ٢٨ خبيراً متنوعاً طيلة الوقت من أجل خدمة المدرسين والإداريين في نطاق المنطقة، ويتم تحويل هذا المركز وغيره من مراكز تدريب المعلمين لمجلس إدارة التعليم البلدي، وفي عام ١٩٨٥م قدم مركز التدريب للمعلمين بهيروشيما ١٥٩ برنامج تدريب

منفصلة في ٢٠ نوعية مختلفة تغطي كافة التخصصات مثل (إدارة الفصل- إرشاد الطلاب- تكنولوجيا التعليم- إدارة مدرسية- أصول التربية).

ومن جانب آخر يدعي لإلقاء المحاضرات في مراكز التدريب نخبة مختارة من أساتذة الجامعات في تخصصات مختلفة والقضاة، وكبار رجال المجتمع، ورجال الصناعة. كما أن هناك قطاعات مختلفة من القوي العاملة في التدريس يوضع لها جداول دورية في التدريب علي سبيل المثال لكل المدرسين الذين قضوا ست سنوات حيث يتعين عليهم أن يقضوا ثلاثة أيام في المركز لتدريب تنشيطي جديد في أوجه ونواحي مختارة في عملهم. كما يقدم المركز أيضاً برامج للإداريين العاملين في المدارس، وتؤكد هذه البرامج علي عدة مبادئ في الإدارة التعليمية من أهمها. ويؤدي الإداريون تدريباً مدته من أربع إلى ثمانية أيام كل سنة. ويشتمل كل تدريب علي محاضرات ومناقشات ودراسات عملية أو تطبيقية لقضايا قائمة في هذا المجال. كما يقدم المركز برنامجاً مدته ثلاثة شهور لعدد ٢٢ مدرساً يمنحون أجازة خاصة من مدارسهم للتفرغ لحضور الدورات التدريبية.

طلابت وزارة التعليم أن ووفقاً لذلك وبناء علي تعليمات وزارة التعليم ومجالس إدارة التعليم الإقليمية والبلدية، ويقدم التدريب أثناء الخدمة لمدرسي المدارس العامة بكافة مستوياتها وعلي مراحل متنوعة.

وفيما يتعلق بتدريب المعلمين الجدد أثناء الخدمة لتحسين كفاياتهم ومهاراتهم التدريسية فتتعدد مظاهر تدريب المعلمين في اليابان، ففي السنة الأولى للخدمة يتلقى المدرسون ٢٠ يوماً علي الأقل تدريباً أثناء الخدمة وخلال هذه السنة يتم التدريب داخل المدارس التي يعملون فيها وتحت إشراف المدرسين ذوي الخبرة أو التمرس فيتم تكليف المعلم الحديث بملازمة زميل له خبرة طويلة خلال السنة الأولى من تعيينه، وبالإضافة إلي

ذلك يجتمع المدرسون الجدد مرتين أو ثلاث مرات شهرياً مع ناظر المدرسة والزملاء القدامى للتناقش في الخبرات وتلقي النصائح والتوجيهات. فالمدرس حديث التخرج يحتاج في بديه عمله إلى الاستعانة بخبرة من سبقوه والاعتماد على آرائهم وتوجيهاتهم عند مواجهة صعوبات أو الاحتياج إلى النصيحة والإرشاد أو المشورة، وبعد سنوات سيعطي هو نفسه المشورة والنصيحة لزميل جديد.

كما يتم عقد اجتماع أسبوعي لجميع المدرسين الذين يدرسون لتلاميذ الصف الواحد للمشاورة في خطط العمل للأسبوع التالي، ودراسة المشكلات التي تكون قد طرأت في الفصل خلال الأسبوع، كما تتم اتصالات المدرسين ببعضهم البعض كل يوم تقريباً، وتحرص المدارس على أن تضع مكاتب مدرسي الصف الواحد متجاورة حتى تكون اللقاءات والمناقشات ميسرة.

وحيث أن تبادل الخبرات بين المعلمين سواء القدامى منهم مع الجدد، أو مدرسي الصف الواحد والمادة الواحدة بعضهم مع بعض يؤتي ثمراته؛ مما يعود بالنفع والفائدة على رفع كفاياتهم العلمية والتدريسية؛ مما ينعكس أثره بالإيجاب على العملية التعليمية بصفة عامة والمتعلمين بصفة خاصة. ونظراً لأهمية تبادل الخبرات بين المعلمين فإن المدارس المتجاورة يمكنها أن تستعين بمدرسين من مدرسة أخرى في نفس الحي ممن لهم دراية متميزة في موضوع معين وبهذا تستفيد المدارس من الكفاءات المتميزة إذا دعت الضرورة إلى ذلك، وبذلك يتم التوازن في المنفعة واستثمار الخبرات والموارد.

وحالياً يتم تدريب المعلمين على كافة جوانب التكنولوجيا الحديثة بما فيها من وسائل اتصال مرئية ومسموعة واستخدام أنظمة الحاسب الآلي والوسائط المتعددة ويتم التدريب في مراكز تدريب مجهزة بكافة الامكانيات، ومن خلال تعاون وترابط بين وزارة

التربية والعلوم والثقافة في اليابان، واستتحت أيضاً نظاماً للتدريب من خلال الجامعة، وفيه يتم تفرغ المعلم لمدة عامين دراسيين بمرتب كامل للحصول علي درجة الماجستير بنظام التكاليف ثم يعود إلي مدرسته لممارسة عمله، وتعمل اليابان علي زيادة المنح الدراسية سنويا للمعلمين وتعميم هذا النوع من التدريب.

وتتضمن برامج التنمية المهنية للمعلم في اليابان عدة أنشطة منها استخدام أنشطة مختلفة في التعليم، تطوير المعتقدات والمفاهيم التي تضمها الأنشطة، تطوير موضوعات المعرفة والمهارات، تحديث المعارف العلمية والرياضية.

ولكي يتحقق نجاح برامج التدريب تقوم وزارة التعليم بصرف حوافز للمعلمين حيث ثبت أن الحوافز سواء أكانت مادية أو معنوية تجذب المعلمين نحو التدريب والاهتمام بالاستفادة منه، فهذه البرامج التدريبية لا تؤدي فقط إلي تحقيق التنمية المهنية ورفع الكفاءة، بل يترتب عليها في العادة الترقية وزيادة الراتب، فالمعلمون في اليابان تتم ترقيةهم عن طريق إتباع نظام الوحدات المعتمدة حيث يتم تجميعها إما عن طريق الالتحاق بالبرامج المنتظمة أو الالتحاق بالبرامج والدوريات التدريبية أو ببرامج التدريب بالمراسلة<sup>(١)</sup>.

مما سبق يتضح أن التدريب في مدارس اليابان يضم جميع فئات المعلمين في كل

(١- رجع الكاتب إلى :

- 1- N. Ken Shimahara, The Japanese Model of Professional Development : Teaching as Craft, 1998. <http://www.schooler.google.com.10/4/2008>.
- 2- Janice Novakowski, Adapted Lesson Study : A Possibility for Teacher-led Inquiry and Professional Development. <http://www.schooler.google.com.10/4/2008>.
- 3- Merle C .Tan, Curriculum Change in Basic Education &Teacher Professional Development Cases National & Experiences Regional. Ph.D. University of the Philippines. <http://www.schooler.google.com.10/4/2008>.

التخصصات المختلفة وأثنائه تتم لقاءات ثنائية وجماعية، وفيها أيضاً يجتمع معلمي كل مرحلة تعليمية علي حدي لمناقشة خطط سير الدراسة الأسبوعية، ودراسة المشكلات والعقبات التي واجهتهم، وأن اللقاءات بينهم تكون يومية وهذا يؤدي إلي زيادة وتبادل الخبرات، وحدوث التغذية الراجعة.

### مصر :

نظمت إدارة التعليم في مصر على أساس المركزية التامة منذ نشأة التعليم العام بها في عهد محمد علي حيث كانت تدار أموره مركزياً من القاهرة على الرغم من المحاولات المتعددة لتخفيف حدة المركزية في الإدارة، ويعتبر إنشاء مجالس المديرية خطوة هامة نحو لامركزية الإدارة في مصر، ففي عام ١٩٠٩م صدر القانون رقم ٢٢ بشأن مجالس المديرية، حيث منحت المجالس سلطات واسعة في الإدارة المحلية- إلا أنها لم تنجح في إدارة التعليم محلياً<sup>(١)</sup>. وبدأت الحكومة في عام ١٩٣٩م بإنشاء المناطق التعليمية فقسمت القطر إلى ست مناطق تعليمية وهي القاهرة وشرق الدلتا وغرب الدلتا ووسط الدلتا ومصر الوسطي ومصر العليا، وقد زاد عدد المناطق التعليمية إلى عشر مناطق عام ١٩٤٥م، وفي عام ١٩٥١م وصل عددهم إلى ١٩ منطقة تعليمية- إلا إن التجربة في بدايتها لم تكن تبشر بالخير؛ حيث استمرت وزارة المعارف تستأثر بكل السلطات ولم تتنازل منها عن أي شئ للمناطق التعليمية؛ فقد كانت ترجع لها في كل صغيرة وكبيرة وتقوم الوزارة بكافة الأعمال، وفي عام ١٩٧٢م بدأ تقسيم بعض مديريات التربية والتعليم ببعض المحافظات إلى إدارات تعليمية لتخفيف العبء وتسهيل العمل، وفي عام ١٩٧٤م عمم التقسيم في باقي المحافظات<sup>(١)</sup>.

١- احمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية (القاهرة : دار الفكر العربي، ١٩٩٨م)

ص ص ١٣٢-١٣٤ .

٢- المرجع السابق، ص ص ١٣٥ - ١٣٩ .

## - مستويات الإدارة التعليمية في مصر :

تمثل مستويات إدارة التعليم في مصر فيما يلي :

### - المستوى القومي : ( وزارة التعليم ) :

تعد وزارة التربية والتعليم الجهة المركزية لإدارة التعليم في مصر وتتولي إصدار القرارات المتعلقة بتنفيذ السياسة التعليمية بعد إقرارها من مجلس الشعب، وتتابع تنفيذ هذه السياسة علي كافة المستويات المحلية والتي تتحمل عبء التنفيذ فقط دون إجراء أية تعديل يمس جوهر السياسة التعليمية وتمثل مهامها فيما يلي :

- تخطيط سياسة التعليم في ضوء سياسة الدولة، وفي ضوء الأهداف القومية.
- تقدير الأموال اللازمة لخطط التعليم ومشروعاته.
- وضع المناهج الدراسية والبرامج التعليمية لتنفيذ الخطة التعليمية وما يلزم ذلك من مقررات وكتب دراسية وما يتبع ذلك من وسائل تقويم وامتحانات .
- تحقيق التوازن الجغرافي في توزيع الخدمات التعليمية علي مراحل التعليم ومتطلباتها، وتوفير التعليم الأساسي للأعداد المتزايدة من الأطفال الذين يبلغون سن الإلزام.
- تطويع نظام التعليم لمواجهة مطالب التنمية الاقتصادية من القوي العاملة.
- إصدار القرارات والنشرات اللازمة لتنظيم التعليم، وتوجيه العملية التعليمية.
- تعيين ونقل من يشغلون الوظائف القيادية والإشرافية العليا بديوان الوزارة والمديريات التعليمية.
- تحديد مستويات المعلمين وتقييم ومتابعة تقدم التعليم علي المستوى القومي.
- الإسهام في إيجاد التوافق بين مستويات التعليم العام والتعليم العالي بما تتطلبه احتياجات المجتمع.

- وضع الوسائل المؤدية إلي توثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة.
- رسم السياسة الخاصة بالأبنية المدرسية، وتوفير التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات التعليمية.
- التقويم الإحصائي والاقتصادي للعمليات التعليمية والتربوية وإصدار تقارير سنوية عن نتائجه.
- متابعة وتنفيذ الخطط والمشروعات سواء في أجهزة الوزارة أو المحافظات أو المجالس المحلية<sup>(١)</sup>.

## - التنظيم الوظيفي ومسئوليات العاملين بديوان الوزارة :

وفيما يتعلق بالتنظيم الوظيفي والمسئوليات (داخل هذا المستوى فيمكن توضيحه فيما يلي :

### ١- وزير التعليم :

يحتل المرتبة الأولى في الهيكل التنظيمي علي المستوى المركزي، ويعين بقرار من رئيس الجمهورية بصفته عضواً في السلطة التنفيذية للدولة، وهو مسئول سياسياً أمام رئيس الجمهورية، ومجلس الشعب عن تنفيذ خطة الدولة في التعليم؛ وهو يتمتع بسلطات واسعة يكفلها القانون، وهو مسئول عن رسم السياسة العامة للوزارة ويقوم علي تنفيذها، تعيين أو اقتراح تعيين كبار العاملين معه، واقتراح القوانين واللوائح والتشريعات التي تتعلق بمسائل التعليم وتنظيمه<sup>(٢)</sup>.

١- قرار جمهوري رقم ٧٠ لسنة ١٩٦٢م، بشأن مسئوليات وتنظيم وزارة التربية والتعليم ( القاهرة: الهيئة العامة للطابع الأميرية، ١٩٩٧م) مواد ١، ٢.  
٢- أحمد إبراهيم أحمد، في التربية المقارنة (الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٨م) ص ١٢٢.

مما سبق يتبين أن مهام وظيفة وزير التعليم تتمثل في تنفيذ سياسة التعليم العامة، وله الحق في اقتراح القوانين بعد دراستها مع الأجهزة الاستشارية والمتخصصة والمكونة من الإدارات المركزية التي تتصل مباشرة به أو ندرج تحت القطاعات التعليمية المختلفة، وأن إصدارها مرهون بموافقة مجلس الشعب ورئيس الجمهورية، وسلطته النهائية تتمثل في نواحي فنية عدة منها الكتب والمناهج والامتحانات، وتبني قرارات تنظيم التنفيذ.

### الإدارات المركزية التي تتبع الوزير وهي :

- الإدارة المركزية لمكتب الوزير : وتضم ست إدارات عامة إلى جانب السكرتارية، وهم الإدارة العامة للمكتب الفني ويضم مستشاري المواد الدراسية بأنواعها، الإدارة العامة للشئون القانونية، الإدارة العامة للاتصال السياسي وتتولي الاتصال بكل من مجلسي الشعب والشورى، والإدارة العامة للعلاقات العامة وتقوم بجمع كل ما ينشر في وسائل الإعلام وإطلاع الوزير عليه، وكذلك إبلاغ وسائل الإعلام بالاتجاهات الجديدة للسياسة التعليمية، والإدارة العامة لخدمة المواطنين.
- الإدارة المركزية للشئون الفنية للأمانات : ويندرج تحتها خمس إدارات عامة وهم الإدارة العامة لأمانة المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي، والإدارة العامة لمجلس رؤساء القطاعات والإدارات المركزية، والإدارة العامة لأمانة مجلس مديري التربية والتعليم، والإدارة العامة لأمانة المجالس النوعية، والإدارة العامة لأمانة المجلس الأعلى لتعليم الكبار ومحو الأمية.
- الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات : وتضم ثلاث إدارات عامة وهم الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة، والإدارة العامة للبحوث، والإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي.
- الإدارة المركزية للتنمية الإدارية : ويندرج تحتها ثلاث إدارات عامة وهم الإدارة

العامّة للتنظيم والتدريب، الإدارة العامة للتدريب الإداري، والإدارة العامة لتنسيق الوظائف الإشرافية.

□ الإدارة المركزية للأمانة العامة : وتشمل خمس إدارات عامة هي الشؤون المالية والإدارية، شئون الأفراد، التأمينات، والتوجيه المالي والإداري.

ويتولى مسؤولية الإشراف والإدارة لكل إدارة من الإدارات السابقة وكيل أول وزارة، أو وكيل وزارة، ويعاون كل منهم مجموعة من مديري العموم يتولون مسؤولية رئاسة الإدارات العامة المندرجة تحت كل إدارة مركزية.

## ٢ - وكلاء وزارة :

ويحتلون المرتبة الثانية في الهيكل الوظيفي علي المستوي المركزي، ويعينون بقرار جمهوري بناءً علي اقتراح وزير التعليم، ويتم اختيارهم من بين موظفي الدرجة الأولى، أو المديرين العاملين بالوزارة، ومن أهم مسؤولياتهم اتخاذ القرارات في نطاق سلطاتهم، التقدم بالمقترحات للوزارة، إبداء المشورة في أمور التعليم، المشاركة مع مجلس الوكلاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة التعليم العامة، ويعتمدها الوزير، ومتابعة الأعمال التي تقع في نطاق اختصاصاتهم<sup>(١)</sup>.

ويرأس وكلاء الوزارة الإدارات المركزية السابق ذكرها مع الإدارات المركزية المندرجة تحت قطاعات التعليم التالية :

□ قطاع التعليم العام : ويندرج تحته الإدارة المركزية لرياض الأطفال، الإدارة المركزية للتعليم العام، والإدارة المركزية للكمبيوتر.

□ قطاع التعليم الفني : وله إدارة مركزية تضم خمس إدارات التعليم الصناعي، الزراعي، التجاري، والتجارب والتجهيزات الفنية، المطبعة السرية، والتنسيق.

١- المرجع السابق، ص ١٣٣.

□ قطاع الخدمات : ويضم الإدارة المركزية للخدمات التعليمية، الإدارة المركزية للخدمات المركزية، الإدارة المركزية للخدمات التربوية، وينسق بينهم الإدارات الثلاثة إدارة التنسيق.

□ قطاع مديرات الوجه البحري : ويندرج تحته الإدارة المركزية لشئون مديريات شرق الدلتا، الإدارة المركزية لشئون مديريات وسط وغرب الدلتا.

□ قطاع مديريات الوجه القبلي : ويندرج تحته الإدارة المركزية لشئون مديريات شمال الصعيد.

ويتولى إدارة وتسيير شئون الإدارات العامة مجموعة من المديرين العامين، ويتبع كل منهم وكيل الوزارة المختص.

### ٣ - المديرون العامون :

ويمثلون المستوى الثالث في الهيكل الوظيفي بعد الوزير ووكلاء الوزارة، ويعينون بقرار من الوزير باستشارة وكيل الوزارة المختص، وتتحدد مسؤولياتهم في رئاسة الإدارات المركزية المختلفة والتي سبق ذكرها، ويشترط في تعيينهم من الناحية الرسمية أن يكونوا حاصلين علي مؤهلات تربوية علياً مع خبرة واسعة في ميدان عملهم، مع فهم عميق للسياسة التعليمية العامة، حتى يكونوا قادرين علي الاشتراك في رسمها ووضع برامج تنفيذها. وتعد القرارات التي يتخذها غير نهائية حيث تخضع لسلطة وكيل الوزارة المختص، وهناك نوعان من المديرين العامين وهما :

- المديرون العامون بالوزارة : ويتولون وظائف إدارية كالإدارات العامة السابقة
- مستشارو المواد الدراسية (المكتب الفني): وهم يتولون الوظائف الفنية التي تتعلق بالإشراف والتوجيه والتخطيط لأعمال جهازهم إلي جانب ذلك عليهم تقع مسئولية تطوير المناهج وطرق التدريس والكتب التعليمية، وكذا تحسين المستوى

المهني، وإعداد البرامج اللازمة لتدريبهم وتقييمهم وترقيتهم ويستعينون في ذلك بأساتذة الجامعات ورجال التربية، وهم يتنقلون بين المديريات التعليمية والمدارس للاتصال بالعاملين ويتبع مستشاري المواد الدراسية إداريا الموجهون العامون الذين يعتبرون عيوننا لمستشاري المواد في الميدان في مجال تخصصهم حيث أنهم المسؤولون عن كتابة التقارير في ضوء دراسة المشكلات التعليمية الفنية التي تواجه الميدان والتي تعتبر بمثابة الإرهاصات أو المقدمات الأولى للقرارات التعليمية علي المستوى المركزي.

## - المستوى الإقليمي :

تتمثل مستويات الوزارة التعليمية في مصر علي (المستوى

الإقليمي في :

- المحافظات :

نص قانون نظام الإدارة المحلية علي وجود محافظ لكل محافظة يرأسها ويدير شؤونها، ويعينه رئيس الجمهورية، ويعتبر ممثلا للسلطة التنفيذية في الإقليم الذي يديره، وعليه تقع مسئولية الإشراف علي تنفيذ القوانين والتشريعات، وهو المدير التنفيذي لمجلس المحافظة والرئيس الإداري له، كما أنه يباشر سلطات إشرافية وإدارية علي العاملين بمجالس المدن والقرى<sup>(١)</sup>.

وأوضح القانون أن مجلس المحافظة يتكون من أعضاء يمثلون جميع الوزارات ومنهم التعليم، ويضم أيضا أعضاء منتخبين يمثلون التنظيمات السياسية والشعبية بالمحافظة، ويتولى المجلس في نطاق السياسة العامة للدولة إنشاء وإدارة المرافق والأعمال ذات الطابع

١- قانون نظام الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩م ومذكراته الإيضاحية ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات، ط٢١ (القاهرة: المطابع الأميرية، ٢٠٠٥م) مادة ٥، ص ص ٩٦-٩٧ (إعداد فاطمة الزهراء عباس محمد وحلمي عبد العظيم حسن).

المحلي التي تحقق النفع للمحافظة، وفيما يتعلق بالتعليم بأنواعه تتولى المحافظة مسؤولية إنشاء وتجهيز وإدارة المدارس الثانوية العامة والفنية التي تخدم أكثر من مركز، وقد أوضح القانون ١٣٩ لسنة ١٩٨١م أن مسؤوليات المحافظة نحو التعليم تتمثل في القيام بتشكيل المجالس المحلية للتعليم، واللجان النوعية المتفرعة منها، اقتراح إضافة مواد دراسية حسب مقتضيات تطوير التعليم، أو احتياجات البيئة المحلية، تحديد موعد بدء ونهاية العام الدراسي، وكذلك الأجازات حسب ظروف المحافظة، إصدار القرارات اللازمة لتنظيم وتنفيذ الإلزام للإباء وأولياء الأمور علي مستوي المحافظة، وكذلك القرارات اللازمة لتوزيع الأطفال الملزمين علي المدارس، وإنشاء صندوق التمويل المحلي للتعليم بالجهود الذاتية<sup>(١)</sup>.

وأجاز القانون أن يزيد الحد الأقصى لعدد تلاميذ الفصل في مدارس محافظته بمختلف مراحلها بما لا يزيد عن ١٠٪ من العدد المقرر للفصل، وفيما يتعلق بأدوار واختصاصات اللجان الاستشارية المحلية للتعليم فتتمثل في إبداء الرأي في المسائل الخاصة بتوزيع المدارس والفصول وإنشاء الجديد منها، ووضع قواعد قبول التلاميذ في المدارس، وتوزيعهم ورعايتهم صحيا واجتماعيا، وتنفيذ قواعد الإلزام في التعليم الابتدائي، واقتراح إضافة بعض المواد الدراسية حسب مقتضيات تطوير التعليم، أو احتياجات البيئة المحلية، وكذلك تدبير الأموال اللازمة لتدعيم الخدمات التعليمية.

وعن دور اللجان الاستشارية المحلية للتعليم الفني فيتمثل في ربط المدارس الفنية بالمصانع والمؤسسات المحيطة، وتنظيم وإعداد التدريب العملي والتطبيقي اللازم، وإنشاء تخصصات أو شعب أو صناعات جديدة بمدارس التعليم الفني، تصفية البعض منها، والتوصية بقبول الخريجين للعمل في المؤسسات والمصانع والهيئات.

١- قانون رقم ٣٩ لسنة ١٩٨١م، بإصدار قانون التعليم، ط٧(القاهرة: المطابع الأميرية، ١٩٩٩م) مادة ٥

## - مديريات التربية والتعليم :

تعد مديريات التربية والتعليم بالمحافظات نموذجاً مصغراً لوزارة التربية والتعليم، من حيث تنظيماتها الإدارية، وتقسيماتها الفنية مع بعض الإضافات القليلة بالنسبة للوزارة، وتخدم كل مديرية تعليمية محافظة واحدة تتولى فيها مسئولية إدارة التعليم، ولكل مديرية مدير عام بدرجة وكيل وزارة يساعده وكيل أو وكيلان في بعض المديريات، ويوجد بها مديرون للمراحل التعليمية، ومدير للخدمات التعليمية، وكذلك المفتشون "موجهون فنيون"، هذا إلى جانب إدارة للعلاقات العامة تتبع مكتب المدير العام مباشرة، وبذلك فالمديريات التعليمية تمثل وزارة التربية والتعليم في الإشراف علي التعليم علي المستوي الإقليمي في المحافظات.

## - مستويات مديريات التربية والتعليم :

و تصنف مديريات التربية والتعليم إلي مستويات عدة

تتمثل فيما يلي :

- مديرية تربية وتعليم مستوي أول متميز: وتضم إدارات تعليمية كلها من المستوي الأول مثل القاهرة والإسكندرية، ومديرها بدرجة وكيل أول وزارة، ووكيلها بدرجة وكيل وزارة.
- مديرية تربية وتعليم مستوي أول : وتضم إدارات تعليمية من المستوي الأول ومستويات أخرى، ومديرها رئيس إدارة مركزية بدرجة (وكيل وزارة)، ووكيلها بدرجة مدير عام.
- مديرية تربية وتعليم مستوي ثاني : وهي المحافظات التي لا يوجد بها إدارات من المستوي الأول ومديرها بدرجة مدير عام، ووكيلها بدرجة مدير مرحلة<sup>(١)</sup>.

١- أحمد إسماعيل حجي، التربية المقارنة (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨م) ص ١٢٣-١٢٤.

## - الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم :

حرو القرار الوزاري رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨م الهيكل التنظيمي

### لمديريات التربية والتعليم في:

- مدير التربية والتعليم : وهو من كبار موظفي وزارة التربية والتعليم، وشروط تعيينه لا تختلف عن المديرين العاملين في الإدارة المركزية للوزارة، وتتمثل مهامه في مقابلة الحاجات التعليمية والفعلية للسكان عن طريق توزيع الخدمات التعليمية والفصول توزيعاً يراعي مبدأ تكافؤ الفرص، الإشراف علي العمل الفني والإداري في المديريات والإدارات التعليمية التابعة لها، والمدارس علي اختلاف أنواعها، الإشراف علي تنفيذ ما تقرره المجالس الشعبية المحلية في الأمور المتصلة بالتربية والتعليم، والموافقة علي الإجراءات اللازمة لتزويد المؤسسات التعليمية التابعة للمديرية التعليمية بجميع الامكانيات اللازمة ضمانا لحسن سير العمل وزيادة إنتاجية التعليم، واقتراح الموازنة الخاصة المديرية<sup>(١)</sup>.
- وكيل المديرية : يساعد المدير وهو من كبار موظفي وزارة التربية والتعليم، وهو مسئول عن جميع الأعمال التنفيذية بالمديرية، وينوب عن المدير عند غيابه، كما يشرف مباشرة علي إدارة الإحصاء، والتدريب، ويرأس شئون التعليم الخاص، وشئون العاملين، ويشرف علي عمل مديري المراحل التعليمية المختلفة، وعلي مديري القطاعات بالمديرية، وعلي عمل الموجهين الأوائل للمواد الدراسية، ويتولى التنسيق بين مختلف ألوان النشاط التعليمي التي تقوم بها المديرية<sup>(٢)</sup>.

١- احمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ١٧٦.  
٢- عبد الغني عبود، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، ط٤ (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٢م) ص ٣٠٥.

❑ **مديرو المراحل التعليمية المختلفة :** ويتبعوا وكيل المديرية مباشرة، ويشرفوا علي تنفيذ أهداف الوزارة وفلسفة التعليم، في مدارس تلك المرحلة، وتنفيذ سياسة القبول بها، والإشراف علي الامتحانات، وحل مشكلات المدرسين والطلاب بها، والإشراف الإداري علي الموجهين، وإبلاغ ذلك كله الإدارة العامة للمرحلة بالوزارة، هذا بالإضافة إلي كتابة تقارير عن المباني وألوان النشاط المختلفة في المدارس التابعة للمرحلة التي يشرف عليها<sup>(١)</sup>.

❑ **الموجهون الأوائل :** يتولى كل الموجهين الأوائل بالمديرية الإشراف علي التوجيه الفني للمواد الدراسية كل في مجال تخصصه في المرحلة الإعدادية والثانوية وكذلك في السنتين الأخيرتين من التعليم الابتدائي، ويقع علي عاتقهم تبصير المعلمين بالاتجاهات التربوية الحديثة التي تفتح أمامهم أفقا جديدة تساعدهم علي التجديد ومسايرة أحدث أساليب العملية التعليمية، وعليهم أيضاً مساعدة المعلمين في التغلب علي العقبات والمشكلات التي تصادفهم في عملهم، ومساعدتهم علي النمو المهني عن طريق التدريب المستمر، وأيضاً عليهم تشجيع التجارب التربوية علي أسس علمية وبحوث مدروسة، وان يباشر تنفيذ التجارب ويوجه النصح والإرشاد لاستخدام الامكانيات "وسائل تعليمية وأجهزة حديثة" مع بيان طرق استخدامها وأهميتها في العملية التربوية، ومن مسؤولياتهم أيضاً حسن تطبيق المنهج، وعليه أيضاً نقل التجارب الجديدة من مدرسة لأخرى من خلال التعاون التربوي بين المدارس، وتنظيم الحلقات والأنشطة التي تساعد علي تطوير النظم التعليمية وتحسين أساليب الأداء التي تؤدي إلي الرقي والتقدم وحل المشكلات التربوية.

ونتيجة لان الموجهون الأوائل ليسوا مطالبين بزيارة جميع المدارس بل عينات

١- المرجع السابق، ص ٣٠٦.

منها، وكذلك عليهم قراءة التقارير التي يكتبها جميع موجهي مادته في المراحل التعليمية المختلفة، فهذا يوضح أن عمله من الممكن أن يكون روتيني.

## - مهام المديرية التعليمية بالمحافظات :

تتعدو مهام مديريات التربية والتعليم بالمحافظات و تشير

الدراسة إلي البعض منها :

- دراسة بيئة المحافظة واحتياجاتها التربوية، واقتراح المشروعات التي تناسب هذه الاحتياجات.
- مباشرة الإجراءات المنفذة للسياسة التعليمية والتربوية في المحافظة، بهدف التوسع الكمي والتحسين النوعي في العملية التعليمية.
- توجيه العملية التربوية، والإشراف علي العاملين وتقييمهم لرفع مستوي الأداء
- المشاركة في تطوير النظم الإدارية والفنية وإحكام خطوات التنفيذ والاتصالات بما يحقق انتظام العمل وسرعة الأداء ويمنع التضارب.
- العناية بشئون تربية الشباب وتنمية الروح الرياضية داخل المدارس وخارجها، والتعاون مع الهيئات الحكومية والأهلية التي تعمل في هذا الاتجاه.
- الإسهام في تنمية الثقافة العامة والإنتاج الفكري والمحافظة علي التراث القومي بالتعاون مع الهيئات والأجهزة المعنية.
- الإسهام في نواحي التربية الأساسية ومحو الأمية واتخاذ كافة السبل لنشر التعليم في القاعدة الشعبية علي أوسع نطاق.
- الإشراف علي تطبيق المناهج المقررة وتقديم التوصيات الخاصة بمشكلات التطبيق والاقتراحات الخاصة بالتعديلات التي تقتضيها البيئة المحلية.
- تحديد مواعيد الأجازات المدرسية وفقا للظروف المحلية مع مراعاة مدة السنة

الدراسية المحددة. وتحديد مواعيد الجدول المدرسي بما لا يتعارض مع الساعات

المقررة في الخطة المدرسية.

□ الترخيص بإنشاء المدارس والفصول الخاصة في ضوء السياسة العامة للتعليم وخطة الوزارة وبما يتفق مع الاحتياجات المحلية.

□ تحديد مواعيد امتحانات النقل بالمدارس الثانوية وما في مستواها والإشراف عليها. وإجراء امتحان شهادة إتمام الدراسة الابتدائية والإعدادية بالمحافظة.

□ إنشاء وتجهيز وإدارة المكتبات المدرسية والأندية الرياضية بالمدارس الداخلة في نطاقها.

□ إعداد حركات النقل والندب بين العاملين في الإدارات التعليمية واستصدار الأوامر التنفيذية لها<sup>(١)</sup>.

## - المستوى المحلي :

ويتمثل (المستوي المحلي) في :

## - مجالس المراكز والمدن والأحياء والقرى :

تتمثل مسؤوليات هذه المجالس نحو التعليم وفق خطة وزارة التعليم في إنشاء وتجهيز وإدارة المدارس التي تخدم الدائرة أو الوحدة الموجودة فيها، وتتولي أيضاً اختيار مواقعها وتوزيع وفتح الفصول اللازمة للتوسع في التعليم، والترخيص بفتح المدارس الخاصة، وتحديد مصروفاتها المدرسية، والإشراف علي تطبيق المناهج المدرسية المقررة وتقييم الاقتراحات بتعديلها وفقاً لما تقتضيه متطلبات البيئة المحلية، وتحديد مواقيت الجدول المدرسي، والأجازات المدرسية، والإشراف علي امتحانات النقل، والفرق بينهما أن مجالس القرى تختص بالتعليم الابتدائي فقط بينما مجالس المراكز والمدن يختصا بالتعليم

١- أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ١٤٤، ١٤٥.

الابتدائي والإعدادي والثانوي<sup>(١)</sup>.

## - الإدارات التعليمية :

تقوم الإدارات التعليمية في المديرية بتنفيذ سياسة الوزارة بما يتناسب مع المجتمع المحلي، وهي صورة مصغرة للوزارة بكل أجهزتها وعملياتها وعلاقاتها، ويشرف علي كل إدارة مدير إدارة تعليمية، وتمثل الإدارة التعليمية حلقة الوصل بين المديرية التعليمية والمؤسسات التعليمية، فهي تتولي الإشراف علي كافة الأنشطة المتعلقة بالخدمات التعليمية والتربوية والشؤون الإدارية، كما تقوم بتنفيذ التعليمات الصادرة من المديرية وتوجيهاتها، والإشراف علي حسن سير العملية التعليمية بالمدارس وفقاً للقانون الإدارية المحلية.

وبذلك فالإدارات التعليمية هي حلقة الاتصال بين مديريات التربية والتعليم بالمحافظة والمدارس، وتقوم هذه الإدارات بتنفيذ تعليمات المديرية التعليمية، وتشرف علي حسن سير العملية التعليمية طبقاً لما أقره القانون الخاص بالحكم المحلي، كما تقوم أيضاً بمشاركة الوحدات المحلية في الإشراف علي تنفيذ السياسة التعليمية بالمدارس الواقعة في نطاقها واتخاذ الإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذ ذلك.

## - مستويات الإدارة التعليمية :

وتصنف الإدارات التعليمية إلي مستويات عدة، وذلك طبقاً

للتكوين السكاني، وعرو الفصول بالمدارس وذلك كما يلي :

□ إدارة تعليمية من المستوى الأول : وتنشأ بكل أحياء القاهرة والإسكندرية وبندر الجيزة وبدوائر مجالس المدن عواصم المحافظات، ودوائر مجالس المراكز إذا عدد الفصول بها نحو ٢٠٠٠ فصل فأكثر، ومديرها مدير تربية وتعليم، بدرجة مدير عام.

١- قانون نظام الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩م ومذكراته الإيضاحية ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، ط ٢١، مرجع سابق، مادة ٥.

- إدارة تعليمية من المستوى الثاني: وتنشأ بدوائر مجالس المدن عواصم المحافظات، ودوائر مجالس المراكز إذا بلغ عدد الفصول بها ١٠٠٠ إلى أقل من ٢٠٠٠ فصل، ويشرف عليها مدير بدرجة وكيل مديرية تعليمية.
- إدارة تعليمية من المستوى الثالث: وتنشأ بدوائر مجالس المدن عواصم المحافظات، ودوائر مجالس المراكز إذا بلغ عدد الفصول بها من ٢٥٠ فصلاً إلى أقل من ١٠٠٠ فصل، ومديرها مدير مرحلة، وفي دوائر المجالس التي يقل عدد الفصول عن ٢٥٠ فصلاً تتولي مديرية التربية والتعليم بالمحافظة الإشراف على المدارس التي تقع بدوائر هذه المجالس.

## - الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية :

### وتتمثل الوظائف الإدارية للإدارة التعليمية فيما يلي:

- مدير الإدارة التعليمية : وهو ممثل لمديرية التربية والتعليم، ومسئول مسئولية مباشرة أمام مدير التربية والتعليم عن سير العمل بإدارته التعليمية وعن كفاية الخدمات التعليمية بها، وذلك مع مراعاة علاقته برئيس الوحدة المحلية المختص طبقاً لقانون الإدارة المحلية، ويتم التعيين طبقاً للترشيح من بين وظائف مدير مرحلة تعليمية أو مدير مدرسة ثانوية أو موجه أول، وتقوم لجنة الوكلاء المشكلة بقرار وزاري بإجراء اختبارات شخصية للمرشحين، ويقوم مدير الإدارة التعليمية تحت إشراف رئيس المدينة أو الحي بتنفيذ القرارات الخاصة بإنشاء المدارس الابتدائية والإعدادية بدائرة الوحدة المحلية في حدود ما تقرره مديرية التربية والتعليم، ويتبعه عدة إدارات منها الشؤون القانونية، العلاقات العامة، وخدمة المواطنين.
- وكيل الإدارة التعليمية : ويعتبر في المستوى الثاني للهيكل الإداري ويساعد المدير

في أداء عمله، ويحل محله في حالة غيابه، ويقوم بأداء الأعمال والاختصاصات التي تؤول إليه أو يفوض فيها، ويتبع وكيل الإدارة في المستوى الأول والثاني عدة إدارات منها الإحصاء، التدريب، الاعارات الخارجية، والتعليم الخاص، أما وكيل الإدارة للمستوي الثالث فيتبعه إدارتا الإحصاء، والتنسيق، ويعين وكيل الإدارة بنفس الشروط التي يعين بها مدير الإدارة.

- ❑ مديرو المراحل التعليمية : ويتمثل في المستوى الأول والثاني من مستويات الإدارات التعليمية، أما المستوى الثالث فيخلو من إدارة التعليم الفني.
- ❑ رؤساء الأقسام : ويشرفون علي تفاتيش الأقسام، حيث يعين رئيس قسم لكل ستة من موجهي الأقسام، وتتمثل مهامهم في الإشراف علي تنفيذ السياسة العامة المرسومة، والإشراف علي تنفيذ المناهج والخطط وألوان النشاط المختلفة، ويتبع كل رئيس قسم إدارياً عدد من الموجهين المساعدين يساعده في تنفيذ مهامه، وفنياً يتبع رئيس القسم الموجه الأول، ويرفع رؤساء الأقسام تقاريرهم الدورية إلي مديري القطاعات والمراحل التعليمية<sup>(1)</sup>.

- ❑ الموجهون : يتولى موجهو المادة التوجيه الفني لمادة دراسية معينة في المرحلة الإعدادية والثانوية والسنتين الأخيرتين في التعليم الابتدائي، وعليهم تقع المسؤولية الكبرى في العمل الميداني فهم مطالبون بزيارة كل مدرسة وكل مدرس في منطقتهم مرتين علي الأقل في السنة، وتتمثل مهامهم الرئيسية في تقديم النصح والإرشاد للمدرسين في طرق التدريس وتقييم المستوي التحصيلي للتلاميذ وتقييم المدرس نفسه وكتابة تقارير أسبوعية عن المدرسة التي يزورونها، ورفعها إلي الموجه الأول

١- عبد الغني عبود، مرجع سابق، ص ٣٠٧.

ويقوم كل موجه بملء تقرير سنوي من أعداد وزارة التربية يتضمن عدة عناصر خاصة بالمباني والتلميذ وألوان النشاط المدرسي وتقييم كل مدرسة علي حدة والاقتراحات العاجلة<sup>(1)</sup>.

## - مسؤوليات الإدارة التعليمية :

وتتمثل مسؤوليات الإدارة التعليمية في إنشاء المدارس الداخلية في نطاق الإدارة وتجهيزها وإدارتها، توزيع الفصول اللازمة الخاصة بالإدارة في ضوء خطة التنمية بالمحافظة، الإشراف علي تطبيق المناهج وتقييم التلاميذ والامتحانات، تنفيذ سياسة محو الأمية وتعليم الكبار، إنشاء وتجهيز المكتبات المدرسية والأندية الرياضية، توزيع المدرسين علي المدارس، توفير الرعاية الصحية المدرسية والتغذية المدرسية، وتوجيه وتقييم المدارس التابعة لها من حيث ارتباطها بالمجتمع المحلي والارتقاء بها.

## - الإدارة المدرسية :

أوضح القرار الوزاري رقم ٢٦٢ والصادر في ٤/١٧/٢٠٠٣م والخاص بتحديد معدلات ومستويات واختصاصات ووظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية أن إدارة التعليم علي المستوي الإجرائي تتم من خلال الإدارة المدرسية والتي تتشكل من مدير المدرسة، ونائبه، والناظر، والوكلاء، والمدرسين الأوائل. فالمدرسة هي المكان الحقيقي للأداء التعليمي حيث يتم ترجمة جميع الخطط والسياسات إلي أداء فعلي، كما إنها هي الواجهة المباشرة لنظام التعليم الذي يتعامل مباشرة مع الجمهور العريض المتمثل في الطلاب وأولياء الأمور وسائر الهيئات والمؤسسات ذات الصلة بالعملية التعليمية.

١- أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ١٧٧.

## و قرأ وضع القرار الوزاري السابق و فكره أن مهام الوزارة المدرسية فيما يلي :

### - مدير المدرسة و مهامه : هو الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة

الأنشطة في المدرسة للمجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والخدمية، ويتولى تحقيق ذلك من خلال الأهداف الرئيسة للوزارة، وتتمثل مهامه في :

- تحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقاً لما تقتضيه المعايير القومية للتعليم، وما لا يتعارض مع القوانين والقرارات الوزارية المعمول بها.
- تحديد اللائحة الداخلية للمدرسة المحددة لأنشطة الوحدة المنتجة التي تترجم في شكل برنامج، ويتحدد بها نظام العمل بما لا يتعارض مع القوانين والقرارات الوزارية المعمول بها في إطار النموذج المعتمد من المديرية التعليمية. ويتولى رئاسة المجالس المدرسية وتفعيل أدورها.
- تطبيق المعايير القومية للتعليم علي مستوى المدرسة، وتدريب أعضاء هيئة التدريس علي أسس تطبيقها، وإجراء دورات تقويم ذاتي في مستوى المعايير.
- التخطيط والتنظيم لتحقيق الاستثمار الأمثل لكافة موارد المدرسة.
- التعامل مع الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم.
- إعداد تقارير قياس الكفاية السنوية للعاملين بالاشتراك مع أجهزة التوجيه الفني المختصة.
- توقيع الجزاءات علي المخالفين بالأمر المباشر أو تحويلهم للشؤون القانونية.
- اعتماد قبول الطلاب المستجدين.

## - نائب مدير المدرسة ومهامه : يعتبر القيادة الثانية بالمدرسة، ويقوم

بأعمال مدير المدرسة في حالة غيابه، وتتمثل مهامه في معاونة مدير المدرسة في تنفيذ مهامه، والإشراف علي الناحية التعليمية وأعمال الامتحانات، وشؤون التعليم والتنمية المهنية وتكنولوجيا التعليم.

- المسؤولية الكاملة عن وحدة الجودة الشاملة طبقا للمعايير القومية للتعليم، ورفع التقارير الدورية عنها وعن التنمية المهنية إلي مدير المدرسة.
- متابعة تنفيذ القرارات الوزارية والاحتفاظ بسجل مفهرس لها.
- متابعة وصول الكتب المدرسية وتوزيعها، وتوزيع الريادة علي الفصول بمشاركة التربية الاجتماعية، وتنفيذ أي مهام أخرى يكلفه بها مدير المدرسة.

## - مهام ناظر المدرسة : حدد القرار الوزاري وجود ناظر للخدمات التعليمية

وناظر لشؤون التعليم، وناظر لشؤون الطلاب والأنشطة ، وفيما يلي عرض لكل منهم :

- مهام ناظر الخدمات التعليمية : وتتمثل في الإشراف والمتابعة لأعمال وكيل شؤون الخدمات التعليمية، ووكيل شؤون المبنى المدرسي والتغذية، ووحدة الشؤون المالية والمخزنية.
- مهام ناظر شؤون التعليم : وتتمثل في متابعة المدرسين داخل الفصول والتأكد من دفاتر التحضير والمكتب والغياب واستخدام السبورة والوسائل المعينة للدرس، ومتابعة الاستفادة من الأجهزة الحديثة، الإشراف علي أعمال الامتحانات ولجنة النظام والمراقبة، مع وضع برامج تدريبية للقائمين علي العملية التعليمية بالمدرسة، الإشراف علي وحدة تكنولوجيا التعليم.
- مهام ناظر شؤون الطلاب والأنشطة الطلابية : وتتمثل في رئاسة لجنة قبول الطلاب الجدد بالمدرسة، اعتماد التقارير الفترية والإحصاءات التي تطلبها الإدارة

التعليمية والمديرية، تنسيق الطلاب علي طوابق المبني المدرسي وملحقاته، توزيع الطلاب علي التخصصات المختلفة بالمدرسة، الإشراف علي الاتصال مع الأسرة وإعلامها بنتيجة الطالب، الإشراف علي مجموعات التقوية، متابعة أعمال وكيل شئون الطلاب ومسئولو الإشراف الصفي ووكيل الأنشطة الطلابية، الإشراف علي متابعة أعمال كل من مكاتب الأخصائي النفسي ومكتب الخدمة الاجتماعية وشئون الطلاب والتأمين الصحي.

## - مهام وكيل المدرسة : حدد القرار الوزاري وجود وكيل للخدمات التعليمية

وكيل لشئون التعليم والتنمية المهنية، وكيل لشئون الطلاب، وكيل لشئون المبني المدرسي والتغذية ومشروع رأس المال بالمدارس الفنية، وكيل الأنشطة الطلابية، وكيل شئون الامتحانات وتقويم الطلاب، وفيما يلي عرض لكل منهم :

□ مهام وكيل للخدمات التعليمية : وتتمثل في رئاسة قسم شئون العاملين، متابعة تسجيل الأجازات والانضباط والحضور وتحركات العاملين، الإشراف علي أعمال معاوني وإعداد الملفات الفرعية للعاملين بالمدرسة، توزيع العمل علي العمال والإشراف علي نوبتية الحراسة، التأكد من دقة البيانات في استمارات الامتحانات وإرسالها إلي لجان الإدارة المختصة، الإشراف علي تحويل العاملين إلي التأمين الصحي، ووحدة الإحصاء والمعلومات (الحكومة الالكترونية)، وتسجيل كل ما يخص المدرسة كوحدة من حيث المبني والطلبة والعاملين و المناهج، إعداد باقي الأقسام بالمدرسة وإفادة المديرية بكافة البيانات كل في اختصاصه وحينه، تنفيذ ملاحظات الموجهين الإداريين.

□ مهام وكيل المدرسة لشئون التعليم والتنمية المهنية : وتتمثل في توزيع خطة الدراسة والمناهج علي المختصين بالمدرسة قبل بدء العام الدراسي، إبلاغ

المدرسين الأوائل بالمناهج وتوزيعها علي مدار العام الدراسي، متابعة تسجيل المدرسين الأوائل للمناهج وتوزيعها بالسجلات الخاصة بالصفوف والفصول التي يقومون بالتدريس فيها، متابعة العملية التعليمية داخل الفصول ومتابعة المدرسين والتأكد من تواجد السجلات الخاصة بدفتر التحضير والمكتب والغياب، ومتابعة استخدام الأساتذة للوسائل التعليمية المعينة في شرح الدروس وكذلك استخدام قناة التعليم والتأكد من استفادة الطلاب منها، العمل علي رفع أداء العاملين كل حسب تخصصه، الربط بين المدرسة والبيئة وتبادل الخبرات، الإشراف علي وحدة التدريب والتقويم.

■ مهام وكيل المدرسة لشئون الطلاب : وتتمثل في تلقي طلبات الطلاب الجدد وتنسيقهم، الإشراف علي دفاتر ( ٥ ) سلوك الخاصة بغياب الطلاب والإشراف علي متابعة التأمين الصحي للطلاب، واعتماد كشوف توزيع الطلاب علي الفصول والأدوار، ومتابعة أعمال مسئول الإشراف الصيفي.

■ مهام وكيل المدرسة لشئون المبنى المدرسي والتغذية ومشروع رأس المال بالمدارس الفنية : وتتمثل في الإشراف علي لجنة الصيانة والنظافة والتجميل والمرور علي كافة مواقع المدرسة للتحقق من النظافة وحسن المظهر مع وضع الخطط اللازمة لتحقيق ذلك، استلام التغذية وما يتعلق بها، متابعة كل ما يتعلق بمشروع رأس المال.

■ مهام وكيل الأنشطة الطلابية : وتتمثل في التخطيط والمتابعة لكافة الأنشطة التربوية، المساهمة مع مجلس إدارة المدرسة في تحقيق الانضباط المدرسي، متابعة برامج الموهوبين والمتفوقين.

□ مهام وكيل شئون الامتحانات وتقوم الطلاب : وتتمثل في الإشراف علي أعمال التقويم والامتحانات، ومتابعة دفاتر المكتب والتأكد من دقتها، الإشراف علي إبلاغ أولياء الأمور بصفة دورية بنتائج الامتحانات، اقتراح تشكيل لجنة النظام والمراقبة والإشراف علي سير أعمال الامتحانات.

وقد عدل القرار السابق بالقرار الوزاري رقم ٢٥٠ والصادر في ٦/٩/٢٠٠٥م بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية وقد تحدد في مدير للمدرسة، ونائب للمدير، ووكيل لشئون التعليم، ووكيل لشئون الخدمات والأنشطة، ويضاف للمعدلات السابقة ناظر في حالة المدارس متعددة المراحل فيكون ناظر للمرحلة الثانوية للإشراف علي القسم الثانوي، وناظر للمرحلة الإعدادية للإشراف علي القسم الإعدادي، وناظر للمرحلة الابتدائية للإشراف علي القسم الابتدائي. وقد أضاف القرار إلي مهام مدير المدرسة الإشراف علي مجموعات التقوية، التنسيق مع المنظمات المحلية، ورجال الأعمال، والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالبيئة المحيطة، الإشراف علي وحدة الأمن، ولجنة إدارة الأزمات وتأمين الأفراد والمنشآت. وقد غي القرار من مهامه تحديد اللائحة الداخلية للمدرسة المحددة لأنشطة الوحدة المنتجة التي تترجم في شكل برنامج، ويتحدد بها نظام العمل بما لا يتعارض مع القوانين والقرارات الوزارية المعمول بها في إطار النموذج المعتمد من المديرية التعليمية.

وفيما يتعلق بمهام نائب مدير المدرسة فلم يتم إجراء أي تعديل فيها، وقد حدد القرار الوزاري وجود ناظر واحد للمرحلة بالمدرسة متعددة المراحل وتتمثل مهامه في معاونة نائب المدير والوكلاء في إدارة المرحلة التي يشرف عليها، اقتراح توزيع الجدول المدرسي، والاشتراك في توزيع كافة الأنشطة العملية والتربوية والرياضية، الإشراف علي خطة المسابقات العملية والتربوية، مجموعات التقوية، وأعمال الامتحانات، ومتابعة

تنفيذ توجيهات وملاحظات الموجهين الفنيين والماليين والإداريين، الإشراف علي إعداد قوائم الفصول، وتوزيع الإشراف اليومي ومتابعته، مع متابعة تنفيذ العقوبات والجزاءات، إعداد التقارير الخاصة بالمرحلة وعرضها علي مدير المدرسة، الاشتراك في لجان جرد الخزينة وعهد المدرسة، متابعة وصول الكتب وتوزيعها علي التلاميذ، متابعة تطبيق المناهج والخطط واللوائح، متابعة سير العمل بالمرحلة، الاشتراك في لجنة قبول الطلاب الجدد بالمدرسة، ومتابعة المدرسين داخل الفصول والتأكد من دفاتر التحضير والمكتب والغياب واستخدام السبورة والوسائل التعليمية المعينة، ومدى الاستفادة من الأجهزة الحديثة، والتأكد من استخدامها.

**وفيما يخص وكيل المدرسة فقرر أصبح وكيلاً واحداً لشئون التعليم، وكيل لشئون الخرمات والأنشطة ويختص بالمهام التالية :**

- وكيل شئون التعليم : ويختص بمتابعة المدرسين داخل الفصول والتأكد من دفاتر التحضير والمكتب والغياب واستخدام السبورة والوسائل التعليمية المعينة للدرس، متابعة مدى الاستفادة من الأجهزة الحديثة والتأكد من ضرورة استخدامها، الإشراف علي أعمال الامتحانات ولجنة النظام والمراقبة داخل المدرسة، وتزويد لجنة النظام والمراقبة العامة بالبيانات الدقيقة وكل ما تحتاجه من بيانات عن كل طالب في السنوات النهائية، وضع برامج تدريبية للقائمين علي العملية التعليمية بالمدرسة للوصول بهم إلي الأفضل دائماً ورفع مستوي الأداء كل في تخصصه، والإشراف علي وحدة تكنولوجيا التعليم، ووحدة التدريب والتقويم.

- وكيل شئون الخدمات والأنشطة : ويختص بالإشراف والمتابعة لأعمال كل من شئون الخدمات والمخازن والماليات، المبني المدرسي، الحكومة الالكترونية، مكاتب الأخصائي النفسي والإرشاد التعليمي، الخدمة الاجتماعية، شئون الطلاب والتأمين الصحي،

توزيع الطلاب علي الطوابق والتخصصات المختلفة بالمدرسة، الإشراف علي الاتصال بالأسرة وإعلامها بالنتيجة، وتنظيم مجموعات التقوية.

## - إصلاح التعليم والإدارة المدرسية :

أوضح القرار الوزاري رقم ٥٨٣ بشأن اللائحة الداخلية لتنظيم العمل وإدارته بمدارس برنامج تطوير التعليم والصادر في ٢٠٠٣/١٠/٧م في مواد مختلفة فلسفة وأهداف المدرسة، مسؤوليات واختصاصات وصلاحيات القيادة المدرسية، اختيار العاملين، والتنمية المهنية لهم، ميثاق الشرف للمعلم، الرعاية الطبية لهم، التحفيز والمساءلة، تقييم الأداء، المناهج وطرق التدريس والجدول المدرسي، وفيما يخص الطلاب فتناولت القبول والكثافة، الانتظام والحضور، الرعاية الطبية والنفسية والاجتماعية لهم، ميثاق شرف الطالب، السجل الشامل للطالب، التحفيز والمساءلة للطالب، تقويم التلاميذ والامتحانات، التنظيمات الطلابية والنشاطات المدرسية وعلاقتها بالمجتمع المحلي، وعرضت أيضا الشؤون المالية والإدارية من حيث المصروفات والإيرادات، وناقشت تقويم الأداء المدرسي<sup>(١)</sup>.

وفيما يلي عرض لما سبق لتوضيح ما هو متبع في هذه

(الممارس من نظم إدارية :

## - فلسفة وأهداف المدرسة :

أوضح القرار الوزاري رقم ٥٨٣ الخاص باللائحة الداخلية لتنظيم العمل وإدارته بمدارس برنامج تطوير التعليم في المادة (٢) صلاحية كل مدرسة في صياغة رؤيتها المستقبلية ورسالتها في ضوء أهدافها والمرحلة التعليمية وطبيعة المرحلة السنوية للتلاميذ وأهداف برنامج تطوير التعليم.

١- القرار الوزاري رقم ٥٨٣ بشأن اللائحة الداخلية لتنظيم العمل وإدارته بمدارس برنامج تطوير التعليم والصادر في ٢٠٠٣/١٠/٧م. مادة ٢.

- **الرؤية المستقبلية :** بيان مكتوب موضح فيه رؤية المدرسة والتي يجب أن تعكس روح العصر، وتكون مصاغة بطريقة واضحة ومفهومة ومقبولة من قبل التلاميذ والآباء والمجتمع.
- **رسالة المدرسة :** بيان مكتوب يعبر عن رسالة المدرسة التي تسعى إلي تحقيقها علي أن تتناغم مع رؤيتها وتحدد المتوقع منها في مجتمعها المحلي وفي ضوء المنافسة العالمية.
- **أهداف المدرسة :** وثيقة محددة بأهداف موجهة لتلبية احتياجات طلاب المدرسة، وتتوافق مع طبيعة العصر وتعكس آمال المجتمع وتعبر عن ثقافته.

## - مسؤوليات واختصاصات وصلاحيات القيادة المدرسية :

أوضح القرار الوزاري رقم ٥٨٣ بشأن اللائحة الداخلية لتنظيم العمل وإدارته بمدارس برنامج تطوير التعليم في المواد (٣-٤) أن مسؤوليات واختصاصات وصلاحيات القيادة المدرسية تتمثل في المهام التي عرضتها الدراسة في بداية الفصل الحالي والصادرة بالقرار الوزاري رقم ٢٦٢ والصادر في ٤/١١/٢٠٠٣م، والمعدل بالقرار الوزاري رقم ٢٥٠ والصادر في ٦/٩/٢٠٠٥م، مع تحقيق اللامركزية من خلال :

- تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتطوير المدرسة من خلال مناخ تربوي يتيح فاعلية التدريس وتحقيق نمو متكامل ومتوازن للتلاميذ من خلال المواد الدراسية والأنشطة التربوية.
- التأكيد على فاعلية التعليم والتعلم ومراقبة جودة طرق التدريس ومستويات التحصيل للطلاب مع وضع توقعيات للارتقاء بكل ذلك وفقا لمعايير الجودة تحقيقا لأهداف التطوير.

- قيادة العاملين وإدارتهم وتحفيزهم وتطوير قدراتهم وتعظيم عطائهم في المدرسة والارتقاء بمستوي الأداء وتقييمه وفقاً لمعايير مقننة ومتعارف عليها.
- التعبئة الفعالة للموارد البشرية والمادية للاستفادة منها في تحقيق الأهداف المحددة واستكمال النقص في العناصر البشرية وتدريبها ووضع أولويات الإنفاق في الموارد المتاحة وما يتفق مع الخطة الاستراتيجية لتطوير المدرسة.
- التوجه نحو القضاء علي الدروس الخصوصية لطلاب المدرسة ووضع برامج علاجية للمتأخرين دراسيا باستخدام أساليب مبتكرة تسهم في رفع مستوى العملية للطلاب.
- تحقيق مشاركة مجتمعية ايجابية لتوفير برامج وخدمات تشبع حاجات الطالب الوجدانية والذهنية والبدنية والاجتماعية والنفسية بالتعاون مع الآباء والطلاب والتربويين والقيادات المجتمعية.
- زيادة فاعلية المدرسة أمام المستويات الأعلى والمجتمع المحلي والعاملين بالمدرسة والتلاميذ وأولياء أمورهم وتوفير معلومات دقيقة وخلق مناخ يشعر كل العاملين بها بأنهم شركاء في المسؤولية ونجاحها في تحقيق أهدافها.

### وتتمثل صلاحيات القيادة المدرسية فيما يلي :

- توزيع الاختصاصات علي العاملين بموجب بطاقات الوصف الوظيفي وتوقيع كل فرد علي اختصاصاته وتطبيق مبدأ المحاسبية في ضوء ذلك.
- تفويض آخرين من المستوي الوظيفي المناسب في أداء بعض الاختصاصات والأعمال بالمدرسة مع عدم الإخلال بمسئولية صاحب التفويض فله الحق في استعادة تفويضه أو تعديله في ضوء تقييم نتائج التنفيذ.

- تكوين مجموعات عمل وتكليفها بمهام وصلاحيات محددة والعمل فيها بروح الفريق وإعطائها الصلاحيات المناسبة لأداء هذه المهام ومتابعة ما تم إنجازه.
- الاستعانة بصفة مؤقتة بالخريجين الجدد من بين المتخصصين في مجال العجز بعقد شهري قابل للتجديد بالأجر سواء بالحصّة أو بمكافأة شاملة مع مراعاة حسن الاختيار من بين المتميزين وفي ضوء الموارد المتاحة بالمدرسة، ويتم العرض علي مجلس أمناء المدرسة ويراعي الحصول علي موافقة الجهة المختصة من حيث المبدأ وإخطار التوجيه الفني المختص بما تم اتخاذه في هذا الشأن كما يمكن الاستعانة بعمال للعمل بأجر بصفة مؤقتة في حدود الموارد المتاحة في المدرسة وحسب احتياجاتها والمعدلات.
- صرف بدل انتقال من الموارد المالية المتاحة بالمدرسة لأعضاء هيئة التدريس عن كل يوم عمل خارجي بناء علي تكليف من مجلس الأمناء أو مجلس إدارة المدرسة وبشرط تقديم تقرير عن المأمورية المكلفين بها كما يتم صرف بدل انتقال كذلك للعمال عن كل يوم عمل خارجي ويحدد مجلس أمناء كل مدرسة قيمة بدل الانتقال وبدل السفر.
- تشكيل مجموعات تقوية وتنظيم برامج دراسية مناسبة وبصورة غير تقليدية تسهم في رفع مستوى العملية التعليمية للطلاب مع تحديد الاشتراك المناسب لما يتقرر تنظيمه باشتراك بعض العرض علي مجلس الأمناء.
- تشكيل لجنة لتنمية موارد المدرسة المالية بصورة غير تقليدية للتغلب علي قلة الموارد المالية مع وضع خطة لتنشيط جمع التبرعات والإعانات والهبات وتحقيق مشاركة مجتمعية فعالة في هذا المجال ضمانا لاستمرارية التطوير.

## – العاملون في المدرسة : تناول القرار الوزاري رقم ٥٨٣ والخاص باللائحة

الداخلية في الفصل الثالث العاملين في المدرسة من خلال المواد المختلفة اختيار العاملين وتنميتهم المهنية، وميثاق شرف المعلم، الرعاية الطبية للعاملين في المدرسة، التحفيز والمساءلة، وتقييم العاملين فيها، فقد أوضحت المادة (٥) أن اختيار العاملين في هذه المدارس يتم بناء علي الترشيح من جهات الاختصاص بالمديرية أو الإدارة التعليمية لعدد من العاملين علي أن تعطي الأولوية للعاملين في مدارس برنامج التطوير، وتتولي إدارة المدرسة بالاشتراك مع مجلس الأمناء بها الاختيار من بين المتقدمين، وعند الترقية لوظائف أعلى في المدرسة تعطي الأولوية للعاملين بها ثم للعاملين في المدارس المشاركة في برنامج التطوير، وقد حددت المادة (٦) أهمية تشجيع العاملين علي التنمية المهنية واستخدام المعلمين لطرق وأساليب حديثة وتربوية في التدريس، وتوظيف وحدة التدريب والتقويم في تحقيق التنمية المهنية لجميع العاملين في المدرسة، وتكريم ومكافأة المتميزين.

وتناولت المادة (٧) ميثاق شرف المعلم والذي يعتمده مجلس أمناء المدرسة ويحدد ضوابط تنفيذه، ويشارك في إعداده جميع العاملين في المدرسة، ويسترشد بآراء الآباء وقيادات المجتمع المحلي، وقد أوضحت المادة (٨) أن العاملين في هذه المدارس يحظون بالرعاية الطبية التي تقدمها المراكز المتخصصة والممولة من قبل المجتمع المحلي للمدرسة.

وقد حدد القرار في المواد (٩-١٠) طرق محاسبة العاملين في مدارس التطوير وتقييم أدائهم، وحدد أن ميثاق شرف العاملين بالمدرسة يعد الإطار المرجعي لتطبيق مبدأ الحاسبية للعاملين بها إيجابا أو سلبا، وأتضح أيضا أن تقييم العاملين يتم بصفة دورية وينتهي يوم ١٥/ من كل عام، وتستخدم أساليب متعددة للتقويم، ويتم التقييم الدوري بصفة نهائية في نهاية العام الدراسي من خلال جلسة تقييم جماعي (جلسة لكل تخصص) وتكون

الجلسة برئاسة مدير المدرسة وبحضور وكيل المدرسة والمدرس الأول والموجه الفني للتخصص واحد أعضاء مجلس الأمناء، وأجاز القرار الاسترشاد بآراء بعض الطلاب وأولياء أمورهم خلال التقييم، ونص القرار علي أن يتم إعداد سجل شامل لكل معلم تحفظ به نتائج عمليات التقييم والدورات التدريبية والملاحظات وكل ما يخص المعلم من إيجابيات وسلبيات وشهادات التقدير والتميز وصور الحوافز المادية والأدبية.

## - المناهج وطرق التدريس والجدول المدرسي : أوضح القرار

في الفصل الرابع مواد (١١-١٢-١٣) أن هذه المدارس تطبق نفس الخطط والمناهج المختلفة في المدارس المناظرة، وأجاز القرار للمدرسة إضافة أو تعديل أو تطوير بعض المواد بالنسبة لسنوات النقل مع عدم الإخلال بالثوابت، وأتاح للمدرسة تنظيم مناهج أنشطة تربوية تراعي احتياجات طلاب الفئات الخاصة بها، وفيما يخص طرق التدريس فقد منحت هذه المدارس حرية تطبيق طرق تدريس تناسب المرحلة السنية والتعليمية لطلابها مع الالتزام بتطبيق مبادئ وأسس التعلم النشط والتعاوني وأساليب طرق تنمية الذكاء والتفكير للطلاب، وبين القرار أن المدرسة تضع جدولها بالصورة التي تحقق الخطة الدراسية والانضباط والنظام المدرسي.

## - الطلاب : تناول القرار في الفصل الخامس مواد (١٤ إلى ٢٠) ما يتعلق بالطلاب

من حيث القبول والكثافة والانتظام والحضور، ورعايتهم النفسية والاجتماعية، وميثاق شرف الطالب، والسجل الشامل للطالب، المحاسبية، والتقويم والامتحانات. وقد حدد القرار إلا يزيد عدد الطلاب في المدارس الجديدة عن ٣٦ طالب، وأباح استخدام الفصل الطائر أو المدرس المشارك لعلاج مشكلة الكثافة المرتفعة، وألا تقل نسبة حضور الطلاب عن ٨٥٪ من إجمالي أيام الدراسة الفعلية، وفي حالة عدم انتظامه وتحقيق النسبة ينقل

إلى مدرسة أخرى غير مشاركة في مشروع التطوير، وحدد القرار أن التنظيمات الطلابية في المدرسة تقوم بوضع ميثاق شرف الطالب والذي يتضمن حقوق وواجبات الطلاب، والقيم والسلوكيات والأخلاقيات الواجب إتباعها، ويوافق عليها الطلاب وإدارة المدرسة ويعتمدها مجلس الأمناء، ويوقع عليها أولياء أمور الطلاب والطلاب بالعلم للالتزام بما جاء بها، وحدد القرار تخصيص سجل شامل لكل طالب من طلاب المدرسة يتضمن كل ما يخصه من نتائج اختبارات شهرية والأنشطة التي يمارسها والمواقف السلوكية الخاصة به ومجالات التميز والتفوق ونواحي القصور، وتتولي المدرسة وضع لائحة الثواب والعقاب والتي تتضمن قيم السلوك المرغوب وغير المرغوب فيه، ويشارك في صياغتها الجميع (طلاب- معلمون- إدارة المدرسة- مجلس الأمناء) مع تحقيق المساواة والشفافية والتدرج عند تطبيق هذه القواعد والتوقيع عليها من الجميع وتعلن بصورة واضحة بما يسهم في التزام الجميع بتنفيذها.

وفيما يخص تقويم الطلاب وامتحاناتهم فتضع إدارة المدرسة قواعد الامتحانات والتقويم للطلاب، وتتولي أيضا إدارة المدرسة بالاشتراك مع أولياء الأمور والمعلمين ومجلس الأمناء وضع النسب المخصصة لأعمال السنة والنشاط والسلوك والانضباط، وتستخدم إدارة المدرسة أساليب التقويم العلمية والتربوية الحديثة مثل (التقويم الجماعي والتعاوني والمستمر والتراكمي) وتشكل لجنة النظام والمراقبة منذ بدء العام الدراسي، ويتولى رائد الفصل في جلسة جماعية تضم (جميع معلمي الفصل- الأخصائي الاجتماعي - الأخصائي النفسي- مشرفي الأنشطة المدرسية- أحد أعضاء مجلس الأمناء) مراجعة درجات أعمال الشهر عن كل تلميذ في ضوء تقارير المعلمين وفي حالة تعديل أي درجات توقع عليها اللجنة وتسلم إلى لجنة النظام والمراقبة بالمدرسة، وأعطى القرار المدرسة حرية وضع جدول الامتحانات الخاصة بامتحانات

النقل بما يتناسب مع ظروف المدرسة ومع الالتزام بمواعيد بدء ونهاية الامتحانات المحدد من المديرية وتخطر الإدارة التعليمية بصورة من الجدول، وركز على أهمية الاهتمام بتوظيف وحدة القياس والتقويم والاستفادة من النتائج التي يتم التوصل إليها وتحليلها لاستنباط المؤشرات الخاصة بأداء كل طالب ومعلم، واستخدام هذه النتائج في التخطيط والتنفيذ لخطة عمل المدرسة لتحقيق الجودة الشاملة في الأداء المدرسي.

## - التنظيمات الطلابية والنشاط المدرسي وعلاقة

**المدرسة بالمجتمع :** أكد القرار في الفصل السادس مواد (٢١-٢٢) علي التنظيمات المدرسية والمجتمع المحلي فقد قرر أهمية تفعيل المشاركة المجتمعية من خلال مبدأ التنمية من القاعدة مع تنمية مساهمة المجتمع المحلي للمدرسة في التغلب علي مشكلاتها والتحديات التي تواجهها، وركز علي ضرورة تفعيل الأنشطة الصفية وغير الصفية.

## - الشؤون المالية والإدارية :

تناول القرار في الفصل السابع من خلال المواد (٢٣-٢٤) الإيرادات والمصروفات، فقد نص علي التزام إدارة المدرسة بتطبيق القرار الوزاري الذي يصدر سنويا والخاص بتحديد الرسوم والاشتراكات مقابل الخدمات والأنشطة، أو ما تصدره اللجنة الاستشارية العليا لتطوير التعليم، ونص القرار أيضا بأن تتولي المدرسة وضع الضوابط التي تضمن سداد الطلاب للمصروفات، وتتولي إدارة المدرسة تشكيل لجنة لتنمية الموارد المالية التي تتطلبها الخطة المدرسية، وتتولي أيضا رعاية وتنشيط الوحدة المنتجة بهدف تحقيق عائدها التربوي والاستفادة من أرباحها، وتتولي أيضا منذ بداية العام الدراسي وحتى منتصف أكتوبر من كل عام حصر الحالات الخاصة بالطلاب غير القادرين ماديا بمعرفة مكتب الخدمة الاجتماعية

بالمدرسة وأجراء بحث اجتماعي لتقرير سداد الرسوم أو مساعدتهم في حدود نسبة ٥٪ من الطلاب ويستثنى من الموعد الحالات الطارئة والأيتام. وفيما يخص المصروفات يعد مشروع ميزانية المدرسة لتحقيق خطتها السنوية ويعرض علي مجلس الأمناء لإقراره ويتم العمل بموجبه، وفتح القرار لإدارة المدرسة ومجلس الأمناء التوسع في استخدام الموارد والصرف منها، وحرية التصرف من كافة الحسابات الموجودة بدون الحصول علي أي موافقات من خارجها بما يحقق أهداف الخطة ومشروع الموازنة المحدد سلفا والمعتمد من مجلس الأمناء في المدرسة، ويتم الصرف دون التقيد بالنظم واللوائح الحكومية وتخضع أعمال التحصيل والصرف للتوجيه المالي والإداري من الناحية المالية، وتوجيه الخدمة الاجتماعية فنياً.

## - تقويم الأداء المدرسي : تناول القرار في الفصل الثامن من خلال المواد

(٢٥-٢٦) تقويم الأداء المدرسي من خلال قياس أهداف ونتائج العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة، وقد أوضح القرار أن إدارة كل مدرسة تتولي وضع أسلوب محدد لتقويم الأداء المدرسي علي مدار العام ويتضمن هذا التقويم كافة عناصر العملية التعليمية، وتتولي إدارة المدرسة قياس ما تم تحقيقه من نتائج تعليمية وتربوية مقارنة بجدول الخطط والأهداف والمدى الزمني المتاح.

## - التدريب والتنمية المهنية المستدامة في المدرسة :

أدركت وزارة التربية والتعليم أهمية التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة والتعليم المستمر للمعلمين والعاملين بالمدارس؛ لذا أصدرت القرار الوزاري رقم ٩٠ والخاص بإنشاء وحدات للتدريب في المدارس وقد تغير هذا المسمى ليصبح وحدات التدريب والتقويم في شهر نوفمبر ٢٠٠١م.

ويقصد بها وحدات التدريب والتقويم داخل المدرسة والتي أنشئت بالقرار رقم ٩٠ لسنة ٢٠٠١م وهي مسئولة عن تخطيط وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين في المدرسة، وتبادل وتنمية كافة المهارات بين العاملين في المدرسة والوحدة، والاستفادة من خبرات العائدين من البعثات التدريبية في الخارج ونقلها لزملائهم، ومسئولة أيضاً عن التقويم الشامل للعاملين والطلاب وكافة جوانب العملية التعليمية في المدرسة.

**وفيما يلي عرض لبعض النواحي المختلفة لوحدة التدريب والتقويم بالمدراس :**

### - اختصاصات وأهداف وحدات التدريب والتقويم بالمدارس :

تتحدد اختصاصات وحدات التدريب والتقويم بالمدارس في تخطيط وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين بالمدرسة، تبادل وتنمية المهارات الفنية بين العاملين بالمدرسة ووحدة التدريب، الاستفادة من خبرات المبعوثين العائدين من الخارج ونقلها إلي زملائهم بما يحقق النفع والفائدة للطلاب، المتابعة الفنية لما تم تنفيذه بوحدة التدريب بالمدرسة. ويتمثل الهدف العام لوحدة التدريب والتقويم بالمدارس في تنمية كفايات المعلمين والعاملين بالمدرسة بما يجعلهم قادرين أداء أدوارهم بفاعلية وكفاءة وبما يؤدي إلي تحسين العملية التعليمية بالمدرسة؛ لتصبح مدرسة فعالة قادرة علي الوصول إلي الجودة الشاملة<sup>(١)</sup>.

**ويمكن تحقيق ما سبق من خلال الأهداف التدريبية التالية :**

- تنمية الكفايات المهنية والتخصصية والثقافية للمعلمين، والعاملين بالمدرسة وخاصة الجدد منهم.
- توفير مناخ عام يشجع علي التنمية المهنية الدائمة للعاملين بها.

١- قرار وزاري رقم ٩٠ لسنة ٢٠٠١م والصادر في ١٨/٤/٢٠٠١م، مادة ٢.

- تنمية الأسلوب العلمي في التفكير، والتفكير الناقد والابتكاري، والقدرة علي حل المشكلات بما يساعد علي التجديد والتحديث والابتكار في العمل.
- تنمية كفايات المعلمين والعاملين بالمدرسة، علي استخدام التكنولوجيا المتطورة ومصادر المعرفة.
- تنمية الوعي والكفايات البحثية للمعلمين والعاملين بالمدرسة، من خلال قيامهم بالبحوث والدراسات، والتي تساعد في حل المشكلات التعليمية الميدانية التي تواجههم.
- الاستفادة من خبرات المعلمين العائدين من البعثات الخارجية، والخبرات المتوفرة في المدرسة، واستثمار الامكانات المادية بالمدرسة استثماراً أمثل لخدمة العملية التعليمية، ومساعدة المعلمين والعاملين بالمدرسة علي التفاعل مع المجتمع المحلي، بما يدعم العلاقة بينهما، والمشاركة الفعالة في تحسين العملية التعليمية وخدمة البيئة، وتنمية اتجاهات وقيم المعلم الايجابية، مثل الانتماء والولاء للوطن وتنمية الهوية الثقافية.
- مواكبة التطورات والتجديدات التربوية في كل مكونات المنظومة التعليمية.
- إعداد كوادر تدريبية (مدرسين) لديها الكفايات والمهارات اللازمة، للقيام بالأنشطة التدريبية<sup>(١)</sup>.

## – القائمون علي وحدات التدريب والتقويم بالمدارس ومسئولياتهم :

نصت المادة الأولى من القرار ٩٠ لسنة ٢٠٠١م علي إنشاء وحدة للتدريب بكل المدارس، ويصدر قرار بتشكيلها من مجلس إدارة المدرسة، وقد حددت العاملين بوحدات التدريب والتقويم بالمدارس المختلفة فيما يلي :

١- وزارة التربية والتعليم، برنامج تحسين التعليم، دليل التدريب داخل المدرسة ( القاهرة: مطابع وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣م) ص ١٣.

- أحد النظائر أو الوكلاء بالمدرسة، ويكون متفرغاً للعمل بها، ويشرف عليها.
  - العائدون من البعثات التدريبية الخارجية بالمدرسة.
  - المدرسون المشرفون حسب الأقدمية والكفاءة كل حسب تخصصه<sup>(١)</sup>.
- وبذلك تختلف أعداد القائمين علي الوحدات التدريبية من مدرسة لأخرى حسب أعداد المبعوثين للتدريب العائدين من الخارج بها، وعدد المدرسين المشرفين بالمدرسة، وتتمثل مسؤولياتهم فيما يلي :
- **المسئوليات الفنية والإدارية:** وتتمثل في وضع قائمة محتويات البرامج التدريبية، تصميم البرامج التدريبية وإعداد محتواها والإعلان عن انعقادها وتسجيل المشاركين، القيام بإعداد المحاضرات التدريبية وورش العمل، الإشراف علي تجهيز قاعات التدريب بالأجهزة والمساعدات التدريبية.
  - **مسئوليات التدريب:** وتتضمن عرض المحتوى التدريبي ومناقشته مع المعلمين المشاركين والتأكد من فهمهم له، التفاعل والمشاركة في ورش العمل التي توفر مناخ عام يشجع علي التنمية المهنية الدائمة للعاملين بها.
  - **مسئوليات تتعلق بتقويم الأداء للمشاركين بعد التدريب:** وتشمل توضيح الأهداف التي يجب تحقيقها كنتيجة للمشاركة في التدريب، توضيح مبادئ ومعايير التقويم المختلفة التي ستطبق بعد التدريب، تحليل نتائج التقويم ووضع البدائل التي تم اتخاذ قرار بشأنها موضع التنفيذ من خلال إعداد برامج تدريبية أخرى لمقابلة الاحتياجات التدريبية الجديدة لتحقيق فرص تنمية أفضل، تقديم تقارير عن العلية التدريبية لإدارة المدرسة والمهتمين بالتدريب في المنطقة التعليمية.

١- قرار وزاري رقم ٩٠ لسنة ٢٠٠١م، مرجع سابق، مادة ١.

## - أدوار القائمين علي وحدات التدريب والتقويم بالمدارس :

تمثل أُوَلاء القائمين علي وحدات التدريب والتقويم

بالمدراس في :

- مدير المدرسة : توفير المناخ المناسب للوحدة؛ حتى يمكنها أداء أدوارها بكفاءة وفعالية، ومساندتها فيما تقدمه من دورات وبرامج، ويدعم الجميع ليعملوا كفريق واحد، ويتولى متابعة الأنشطة التدريبية والاستخدام الأمثل لكافة الامكانات المادية والبشرية الموجودة في المدرسة.

- المدرس الأول : يسهم في أن تكون المدرسة الركيزة الأساسية لعمليات التطوير والتنمية، وذلك من خلال إدراكه لدوره كموجه مقيم، ومشارك في عمليات التنمية المهنية للمعلمين في مجال تخصصه؛ لذا يجب أن تتوافر لديه المهارات والكفايات اللازمة للقيام بأدواره وان يحرص علي العمل مع أعضاء الوحدة التدريبية كفريق في إطار تخصصه ومسئولياته الوظيفية.

- المبعوثون العائدون من التدريب في الخارج : نقل الخبرات والمهارات وما تعلموه من مستحدثات تربوية وتخصصية إلي غيرهم من المعلمين والعاملين سواء في مدارسهم أو في المدارس المجاورة التي قد تخلو من المبعوثين أو يكون عددهم غير كاف لتعم الفائدة علي الجميع وتحقق الاستفادة القصوي.

- هيئة التوجيه الفني : العمل مع أعضاء الوحدة التدريبية وتقديم المساعدات والتوجيه، بما يمكنهم من الاستفادة من خبراته في مجال تخصصه<sup>(١)</sup>.

١- وزارة التربية والتعليم، برنامج تحسين التعليم، دليل التدريب داخل المدرسة (القااهرة: مطابع وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣م، ص ٢٧- ٣٠.

## – المهارات اللازم توافرها لدي القائمين علي وحدات التدريب والتقويم بالمدارس :

تتعدد المهارات اللازم توافرها لدي القائمين علي وحدات التدريب والتقويم بالمدارس وتشير الدراسة إلي أهمها فيما يلي :

- **الجوانب المعرفية :** وتتمثل في الإلمام بالمناهج والمقررات الدراسية، وأساليب التدريب المختلفة، وتصميم وإعداد البرامج التدريبية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وأسباب الأداء غير الجيد.
- **الجوانب المهارة :** وتتمثل في توافر عدة مهارات منها القيادة، والعرض والتقديم، والتيسير، والاتصال والتفاعل، وكتابة التقارير، والتحليل والتبويب والتقويم، والمهارات اللغوية والإدارية والتنظيم، وجمع البيانات والمقابلات.
- **الجوانب السلوكية والقيمية :** وتتمثل في الايجابية، القدوة والمثل، بذل الجهد والوقت، المبادأة، التحفيز، الالتزام والبعد عن المحاباة والتحيز الدقة، ومسايرة الواقع العملي والبيئة المحيطة<sup>(١)</sup>.

وبذلك تتعدد المهارات اللازم توافرها لدي القائمين علي وحدات التدريب والتقويم بالمدارس وتتمثل في القدرة علي جمع البيانات من مختلف المصادر المتاحة داخل وخارج المدرسة، وإعداد قوائم الاستبيان للوصول إلي الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وتبويب وتحليل البيانات التي تم جمعها، وتحديد المتغيرات التي تؤثر علي تطوير العملية التدريبية في المدرسة، وتحديد المتغيرات التي تؤثر علي مستوي التحصيل العلمي والدراسي للطلاب في مختلف المراحل الدراسية في المدارس المختلفة، وكذلك مستوي الأداء المدرسي وزيادة

١- وزارة التربية والتعليم، الإدارة الفعالة لوحدة التدريب والتقويم في المدرسة (القاهرة: مطابع وزارة التربية والتعليم، د . ت) ص ٧٦.

فاعلية العملية التعليمية، الاتصال والتفاعل مع المعلمين ومجلس إدارة المدرسة والقيادات الإدارية بالمؤسسة التعليمية وكل المهتمين بالعملية التعليمية وذلك للوصول إلى وجهة نظر متكاملة عن الاحتياجات التدريبية.

## - مبادئ ومركزات العمل بوحدات التدريب والتقويم بالمدارس :

تعتمد وحدات التدريب والتقويم بالمدارس على مجموعة من المبادئ والمركزات الأساسية في عملها من أهمها ما يلي :

- الاعتماد على مدخل الكفايات في بناء برامج إعداد المعلم وتدريبه، وهذا يتطلب بناء برامج تدريب للمعلمين باستخدام مدخل الكفايات الأساسية المرتبطة بمهنة التعليم سواء كانت تخصصية أو مهنية أو ثقافية أو مرتبطة بتنمية البيئة والمجتمع.
- تنمية قدرات المعلم والتدريب على التعلم الذاتي والتنمية المهنية المستمرة، وذلك بتحديد الكفايات الفرعية والأساسية لكل مجال طبقاً لأدوار المعلم ومسئولياته في مختلف مستويات الوظيفة.
- إعداد برامج تدريب المعلمين طبقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية، وذلك لاختلاف وتنوع مؤهلاتهم الدراسية وتخصصاتهم، وأيضاً لطبيعة أعمالهم وأدوارهم وأقدمياتهم وقدراتهم واستعداداتهم.
- الاهتمام بأن تكون المدرسة هي المركز الأساسي لتنمية المعلمين مهنيًا، وذلك لتحقيق لتأكيد مفهوم التنمية المهنية داخل المدرسة.
- تأكيد التعلم وليس التعليم في البرنامج التدريبي، لضمان خبرة أكثر تأثيراً وفاعلية للمدرسين والمتدربين، وحتى يكون التعلم بالتفاعل الحي مع خبرة أكثر فاعلية من التعلم السلبي غير الفعال الذي يحصل عليه من التعليم التقليدي.

- ❑ الاهتمام بالأداء والجوانب التطبيقية والعملية في البرنامج التدريبي وعدم الاقتصار علي الجوانب النظرية فقط، وهذا يتطلب الإكثار من ورش العمل، والعمل في مجموعات تعتمد علي كفايات أو مهارات أداءية تمارس بالفعل في الجوانب المختلفة لمهنة التعليم داخل الفصل وخارجه.
- ❑ الاستفادة من إمكانات التدريب عن بعد، وذلك بالاستفادة من أساليبه مثل الحقائب التعليمية، وبرامج التلفزيون والراديو، "الفيديو كونفرانس"، وشبكات المعلومات التي من أهمها شبكة الانترنت.
- ❑ توجيه اهتمام خاص إلي تدريب المعلمين والعاملين الجدد بالمدسة، ويتم ذلك بناءً علي ضوء ما تم اكتسابه من نواح معرفية ومهارية ووجدانية في مرحلة الإعداد، الأمر الذي يتطلب أن تعمل الوحدة التدريبية بالمدسة علي إكسابهم الكفايات المهنية والتخطيطية والثقافية المرتبطة بمهنة التعليم، وتدعيمهم بالنظم والسياسات التعليمية وأخلاقيات المهنة، بما يؤدي إلي تحسين مستوي أدائهم وممارستهم وقيامهم بأدوارهم بكفاءة وفعالية.
- ❑ الاهتمام الجيد بوحدة التدريب بالمدسة باعتبارها عنصراً أساسياً لتقديم برامج تدريب ناجحة، والتنسيق بينها وبين أجهزة التدريب علي مستوي الإدارة والمديرية التعليمية، والاستفادة من إمكانات المؤسسات المهتمة بالتدريب والتنمية المهنية، بما يؤدي إلي تحسين مستوي أدائها.
- ❑ الاهتمام بتعدد مصادر المعرفة، فلم يعد الكتاب المدرسي المصدر الوحيد للتعليم والتعلم فيمكن الاستفادة من كافة الوسائل والمعينات الأخرى.
- ❑ الاهتمام بتنمية الوعي البحثي في المدسة من خلال تنمية الكفايات البحثية لدي جميع العاملين بالمدسة، وتشجيعهم علي إجراء البحوث والمشاركة فيها.
- ❑ توافر معايير محددة تضمن جودة وفعالية عمليات التدريب بكل مداخلها

وجوانبها، مع وضع أساليب إشراف وتقييم فعالة لتحقيق تغذية راجعة مستمرة ضماناً لجودة الأداء.

- الاهتمام بالاستفادة من كافة الامكانيات المتاحة بما يقلل التكلفة.
  - الاهتمام بوضع خطة شاملة ومتكاملة للبرامج والأنشطة التدريبية للوحدة وفق جدول زمني محدد تكون قابلة للتنفيذ بما يحقق الاستمرارية والتطور والتحسين بصورة مستمرة طبقاً للأهداف التدريبية والامكانيات البشرية والمادية المتاحة، خاصة بالنسبة للتمويل المتوافر للوحدة.
  - الاهتمام باختيار أفضل الكوادر التدريبية وفق التخصصات المختلفة.
  - تأكيد مبدأ المشاركة والتفاعل المتبادل بين المدرسين والمتدربين.
  - الاهتمام بتنمية المهارات العقلية الخاصة بالتفكير العلمي.
  - تأكيد أهمية التربية الوقائية والتربية الخلقية والمحافظة علي الهوية الثقافية ومحاربة العنف والتطرف والإرهاب، بما يتطلب توفير فرص تزود المعلمين والعاملين بالمدرسة بالمفاهيم والاتجاهات والقيم والمهارات اللازمة لمواجهة التغيرات المتسارعة والآثار السلبية للعولمة من بث تلفزيوني وإذاعي وانتزعت.
  - تأكيد مفهوم التعلم مدى الحياة، والجودة الشاملة الذي يتطلب تحسين مدخلات التعليم وعملياته، بما يؤدي إلي تحسين مخرجات التعليم.
  - الاهتمام بنشر الوعي التدريبي لدي جميع العاملين في المدرسة بحيث تستطيع الوحدة التدريبية المساعدة في إعداد كوادر تدريبية في المجالات المختلفة داخلها لتكون لديهم المهارات والكفايات اللازمة التي تؤهلهم لإدارة البرامج التدريبية في مجال تخصصهم علي مستوى المدرسة<sup>(١)</sup>.
- وهذا يوضح أن وزارة التربية والتعليم تعمل علي إعداد برامج تدريب المعلمين علي

١- وزارة التربية والتعليم، دليل التدريب داخل المدرسة، مرجع سابق، ص ١٤ - ١٩.

ضوء الاحتياجات التدريبية لوجود تفاوت في المؤهلات الدراسية والتخصصات والقدرات والاستعدادات، وذلك لتنمية القدرات والتدريب علي التعلم الذاتي، والتنمية المهنية المستمرة، وأيضاً لتأكيد التعلم مدي الحياة، والاهتمام بالأداء والجوانب التطبيقية والعلمية، وتنمية الوعي البحثي في المدرسة، وتأكيد مبدأ المشاركة والتفاعل بين المديرين والمدرسين، ونشر الوعي التدريبي بين المعلمين وجميع العاملين في المدرسة.

### - نظام العمل بوحدات التدريب والتقويم بالمدارس :

أوضح القرار الوزاري رقم ٩٠ لسنة ٢٠٠١م وتعديلاته نظام العمل بوحدات التدريب والتقويم بالمدارس وذلك لاستمرار عملها ونشاطها وتفعيل دورها بعقد اجتماع لوحدة التدريب في المدرسة أسبوعياً لتقويم أداء الأسبوع، وتقوم الوحدة برفع تقرير بنتائج أعمالها للمديرية أسبوعياً، والتي تتولي رفع تقارير كل أسبوعين للإدارة المركزية للخدمات التربوية بالوزارة بنتائج أعمال وحدات التدريب بالمدارس التابعة لها، وتقوم الإدارة العامة للتدريب بإعداد تقرير شامل عن الايجابيات والسلبيات المتعلقة بعملها علي مستوي الجمهورية، ثم تقوم اللجنة العليا للتدريب بالعمل علي تعظيم الايجابيات ودراسة السلبيات ومحاولة وضع حلول مناسبة للتغلب عليها<sup>(٢)</sup>.

### - متابعة وحدات التدريب والتقويم بالمدارس :

من أهم ما يميز به التدريب الناجح ضمان أكبر مدة من الاستمرارية في تحقيق أهدافه ولا يتحقق ذلك إلا بالمتابعة لما بعد التدريب؛ لذا حدد القرار الوزاري رقم ٩٠ لسنة ٢٠٠١م أسلوب وطريقة متابعة الوحدات التدريبية فقرر متابعة وحدة التدريب في المدرسة بمعرفة مدير المدرسة، ومتابعة وحدات التدريب في المدارس بمعرفة إدارة التدريب المحلي، ومدير المديرية، ومتابعة وحدات التدريب في مدارس الجمهورية بمعرفة الإدارة العامة للتدريب والأجهزة المعنية بالوزارة .

٢- قرار وزاري رقم ٩٠ لسنة ٢٠٠١م، مرجع سابق، مادة ٣.

## وتتترح وزارة التربية والتعليم إمكانية المتابعة من خلال :

- تصميم استمارة متابعة يكلف بملئها المعلمون والعاملون علي فترات دورية لاستطلاع آرائهم حول أداء الأفراد الذين حضروا برامج تدريبية.
- عقد اجتماع دوري للمعلمين والعاملين الذين حضروا برنامج التدريب لمناقشة واقع الأداء بعد اجتياز البرنامج، والتحقق من جدية التنفيذ والإشراف.
- إصدار نشرة دورية بهدف تزويد الأفراد الذين حضروا البرامج التدريبية بالجديد في المواد الدراسية المختلفة ومقترحات التنفيذ إضافة إلي تمكين هؤلاء الأفراد من تبادل خبراتهم، بإتاحة الفرصة لهم بالكتابة فيها.
- تصميم استبيان يطبق علي المعلمين في نهاية كل عام لإبداء آرائهم حول المشكلات التي يواجهونها وتصورهم لحلولها، ويترك فيها خانة للاستجابة الحرة يسجل فيها المعلمون آراؤهم في مدي استفادتهم من البرنامج.
- عقد برامج تدريب تنشيطية تستغرق يوماً أو يومين مرة كل عام، يشارك فيها الأفراد الذين حضروا دورات التدريب؛ لإتاحة الفرصة لتبادل الآراء والاتفاق علي التعديلات والتحسينات<sup>(١)</sup>.

## - تقويم وحدات التدريب والتقويم بالمدارس :

وفق ما جاء بالقرار الوزاري رقم ٩٠ لسنة ٢٠٠١م يتم تقويم الوحدة التدريبية في ضوء ما حققته الوحدة من أهداف منشودة، ويمكن للوحدة استخدام استمارة التقويم المعدة لهذا الغرض في التعرف علي ما حققته من أهداف.

## مراجع ومصادر الفصل : أولاً: المراجع العربية :

- ١- ابتسام محمد حسن السحماوي، التغير الثقافي والتغير في نظام التعليم الأمريكي وإمكانية الاستفادة منه في تطوير نظام التعليم العام قبل الجامعي في مصر، يحت مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس، التعليم من أجل مستقبل عربي أفضل، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس، الفترة من ٢٢-٢٤ يناير ١٩٩٧م، المجلد الثاني، القاهرة، ١٩٩٧م.
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد، في التربية المقارنة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٨م.
- ٣- أحمد إسماعيل حجي، التربية المقارنة، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨م.
- ٤- .....، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة : دار الفكر العربي، ١٩٩٨م.
- ٥- التعليم في استراليا، http://www.bab.com. 30/12/2007.
- ٦- جمهورية الصين الشعبية، اللجنة الوطنية للتربية، تطور التربية في الصين (١٩٨٤م - ١٩٨٦م، ترجمة مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٧م.
- ٧- ج. م. ع. المجلس القومي للتعليم والتكنولوجيا والبحث العلمي، التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة، تقرير الدورة ٢٨، القاهرة ٢٠٠٠/٢٠٠١م.
- ٨- زكية إبراهيم كامل ونوال إبراهيم شلتوت، أصول التربية ونظم التعليم، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية، ٢٠٠٢م.

- ٩- سعاد بسيوني عبد النبي وآخرون، التربية المقارنة منطلقات فكرية ودراسات تطبيقية، القاهرة: مكتبة زهراء الشرق، ٢٠٠٤م.
- ١٠- شبل بدران، التربية المقارنة دراسات في نظم التعليم، ط ٣، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠١م.
- ١١- صلاح الدين إبراهيم معوض وحنان عبد الحليم رزق، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، المنصورة: المكتبة العلمية الحديثة، ٢٠٠١م.
- ١٢- عبد الرحمن توفيق، كيف تصبح مدربا فعالا ومحترفا، ط ٢، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٢م.
- ١٣- عبد الغني عبود، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، ط ٤، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٢م.
- ١٤- عبد الغني عبود، إدارة التربية، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٥م.
- ١٥- عبد الغني عبود وآخرون، التربية المقارنة: منهج وتطبيق، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٨م.
- ١٦- عرفات عبد العزيز ويومي محمد ضحاوي، الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٩٨م.
- ١٧- فرغلي جاد، نظام التعليم في الصين: التجربة والدروس المستفادة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٩م.
- ١٨- قانون نظام الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩م ومذكراته الإيضاحية ولأحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات، ط ١، القاهرة: المطابع الأميرية، ٢٠٠٥م.
- ١٩- قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م، بإصدار قانون التعليم، ط ٧، القاهرة: المطابع الأميرية، ١٩٩٩م.

- ٢٠- قرار جمهوري رقم ٧٠ لسنة ١٩٦٢م، بشأن مسؤوليات وتنظيم وزارة التربية والتعليم، القاهرة: الهيئة العامة للمطابع الأميرية، ١٩٩٧م.
- ٢١- قرار وزاري رقم ٥٨٣ بشأن اللائحة الداخلية لتنظيم العمل وإدارته بمدارس برنامج تطوير التعليم والصادر في ٧/١٠/٢٠٠٣م.
- ٢٢- قرار وزاري رقم ٩٠ لسنة ٢٠٠١م والصادر في ١٨/٤/٢٠٠١م.
- ٢٣- محسن أحمد خضير، الإدارة في دول النور الآسيوية، ط٢، القاهرة: إيزاك للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م.
- ٢٤- محمد أحمد كريم وآخرون، في التربية المقارنة، الإسكندرية: مطبعة الجمهورية، ١٩٩٧م.
- ٢٥- محمد السيد حسونة، القيادات المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية، صحيفة التربية، السنة ٥٣، عدد ٢، يناير ٢٠٠٢م،
- ٢٦- محمد عبد الغني حسن، التدريب الأسس والمبادئ، سلسلة مهارات تطوير الأداء التدريبي، الكتاب الأول (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠١م)
- ٢٧- محمد منير مرسي، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، القاهرة: مكتبة عالم الكتب، ١٩٩٦م.
- ٢٨- ..... المرجع في التربية المقارنة، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٤م.
- ٢٩- محمد نبيل نوفل، دراسات في الفكر التربوي المعاصر، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٥م.
- ٣٠- نبيل سعد خليل، دراسة تحليلية لنظام التعليم في جمهورية الصين الشعبية وعلاقته بالشخصية القومية والتنمية، سوهاج: دار محسن للطباعة والنشر، ١٩٩٢م.
- ٣١- ..... إدارة التعليم في الصين الشعبية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، عدد ٨، ١٩٩٥م.

- ٣٢- هيام نجيب الشريدة، الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك، مجلة الدراسات التربوية، القاهرة: رابطة التربية الحديثة، مجلد ٩، عدد ٦١، ١٩٩٤م.
- ٣٣- وزارة التربية والتعليم، برنامج تحسين التعليم، دليل التدريب داخل المدرسة، القاهرة: مطابع وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣م.
- ٣٤- وزارة التربية والتعليم، الإدارة الفعالة لوحدة التدريب والتقويم في المدرسة، القاهرة: مطابع وزارة التربية والتعليم، د. ت.
- ٣٥- يوسف جعفر سعادة، التدريب أهميته والحاجة إليه - أنماطه- تحديد احتياجاته- بناء برامجه والتقويم المناسب له، القاهرة: الدار الشرقية، ١٩٩٣م.

## ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 36- Australian Government, Department of Foreign Affairs and Trade. Australia Now. <http://www.dfat.gov.au>. 23/11/2006.
- 37- Australian Government, Department of Immigration Multicultural and Indigenous Affairs. Australia' s Education System. <http://www.immi.gov.au>. 23/7/2005.
- 38-Bennetts Hill State Primary School, Stevangeline Primary School, Thorn burn Primary School in the State Queensland. <http://www.dest.gov.au>. 2/1/2007.
- 39-Bruce James Morrison, Teacher training in China and the role of teaching practice, Tsing Hua University, Beijing, China.
- 40-California Department of Education, Educational Resources 2001, U.S.A. : California Department of Education, 2001.
- 41-Center for Education leadership, Faculty of Education, the University of Hong Kong, "Training Programme for Principals in People's Republic of China" <http://www.ahrn.net>. 17/12/ 2002.
- 42-Country and Regional Information, Department of Foreign Affairs and Trade, <http://www.dest.gov.au>. 10/11/2007.

- 43-David Mandel. Recognizing & encouraging exemplary leadership in American schools : A proposal to establish a system of advanced certification for administration. National Policy Board for Edu Administration. <http://www.aasa.org>.1/4/2007.
- 44- Education Service Leargas, Training Teacher Educators. <http://www.tda.ov.uk>.15/4/2006.
- 45-Heilbronn R. & Jones C. teachers in an urban comprehensive school, Trentham Books Ltd, London: 1997.
- 46-<http://www.theptc.org/aboutPtc.html>. 27/11/2007.
- 47-<http://www.Umac.edu.prog/nli.ldp.html>. 30/02/2008.
- 48-<http://www.people.bu.Edu/leader/goals.Html>. 30/02/2008.
- 49-<http://www.csi.uchicago.edu/schooler.html>. 12/02/2008.
- 50-<http://www.Uscsb.org>.05/02/2008.
- 51- <http://www.education-world.com>. 05/02/2008.
- 52 - <http://www.fpeng.people.daily.edu.cn>. 25/3/2008.
- 53-<http://www.endlisb.Peopledaily.com>.22/11/2007.
- 54- <http://www.China.org.cn/Arabic/4582.htm>. 25/03/2008-
- 55-Janice Novakowski, Adapted lesson study : A possibility for teacher -led inquiry and Professional Development. <http://www.schooler.google.com>.10/4/2008.
- 56-Jim O. Brien & John Mac, School improvement through partnership in initial teacher education (ITE): Some Development in Scotland, <http://www.Leads.UK/edu>.15/4/2006.
- 57-John Chiang. "State Board of Equalization" Nonprofit Constituent Report Vol.3,No.2,December 1999. <http://www.boe.ca.Gov>.1/4/2007 .
- 58- Judith Sebba, What Works in Innovation in Education, Case study : Queensland, Australia. <http://www.oecd.org.dataoecd>. 3/10/2008.
- 59-Klauke Amy, Preparing School Administrators. <http://ERIC/ED326939.htm>. 6/3/2008.
- 60-Larry Lash way, Training of School Administrators. <http://ERIC.uoregon.edu/issues/training>. 6/3/2008.
- 61-Lawrence Ingvarson and Others, Factors Affecting the Impact of Professional Development Programs on Teachers' Knowledge, Practice, Student Outcomes and Efficacy, Australian Council for

- Educational Research, Education Policy Archives, Vol.13, No,10. January29,2005,ISSN1068-2341, <http://www.epa.asu.edu>. 10/1/2008.
- 62- L. Allen Phelps & Curt Finch, Professional Development. <http://Vocserve.edu>. 1/12/2007.
- 63- LIU Yaowu & CHENG Tianjun, On the Rationality of School - based Teacher Training ( Article written in Chinese) Vol. 25, No. 6, P.P.77 – 83, 2004. <http://www.fed.cuhk.edu>. 13/4/2007.
- 64- Mary T. Apodaca Tucker& John R. Slate, School-Based Management : Views from Public and Private Elementary School Principals, Apprenticeship.Vol.10, No. 23, ISSN. 1068-2341. <http://epaa.asu.edu/epaa>.10/11/2006.
- 65- MCEETYA, The Context of Australian Schooling. <http://cms.Curriculum.edu.au>.10/12/2006.
- 66- Merle C .Tan, Curriculum Change in Basic Education and Teacher Professional Development Cases National and Experiences Regional. Ph.D. University of the Philippines. <http://www.schooler.google.com>.10/4/2008.
- 67- Ministry of Education of the Peoples Republic of China, Basic Education. <http://www.moe.edu.cn>.17/10/ 2008.
- 68-National Association of INDEPENT School, Americans Independent Schools, Learning Leading Achieving. <http://www.nais.org>. 29/11/2006.
- 69- National Science Teachers Association, Professional Development, <http://www.nsta.org>. 29/7/2007.
- 70-N. J, Department of Education, Professional Standards and Learning, Standards for Required Professional Development of Teachers, <http://www.state.nj.us>. 30/12/2007.
- 71- N. Ken Shimahara, The Japanese Model of Professional Development : Teaching as Craft, 1998. <http://www.schooler.google.com>.10/4/2008.
- 72- Peoples Daily On Line. The State Council. <http://english.peopledaily.com.cn.china.html>. 17/10/2008.
- 73-Philip Halinger,training programme for principals in peoples Republic of China. Center of education leadership. Faculty of Education, The University of Hong Kong

- <http://www.hku.hk/edu/Trends & Issues.17/10/ 2008>.
- 74- Science and Engineering Indicators 2004. Elementary and Secondary Education, Teacher Induction, Professional Development, and Working Conditions, <http://www.nsf.gov>. 29/11/2007.
- 75- State Connecticut , Department of Education, Professional Development Schools. <http://www.state.ct.us>.9/4/2007.
- 76- 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.
- 77- Tambo Missionary school. Student Council. Bolivia, South America. <http://www.solomonsporch.org>.2000.1/4/2005 .
- 78- U.S. Department of Education. Progress of Education in the United States of America:1984 through 1989.Washington: Denier Bookshop, 1989.
- 79- U.S. Department of Education, Role of Local Authorities. Washington: Maryland Ave, 2000.
- 80- UNESCO, world survey of education: education policy Legislation. (V ).Paris: UNESCO.1971.
- 81-University of North Texas, Professional Development Opportunities for Teachers Through the University of North Texas, <http://www.attd.unt.edu>. 29/11/2007.
- 82- Victoria, University of Wellington, Faculty of Education, Teacher Professional Development. <http://www.vuw.ac.nz>.1/1/2007.
- 93-Yin Cheong, school effectiveness and school based management, A mechanism for development, London: The Flamer Press,1996.