

البحث الثامن

تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية في ضوء خبرة بعض الدول.

د. أمل كحيل*

المخلص

في ظل التغييرات والتطورات التي يشهدها عصرنا الحالي كان لا بد من إجراء تغييرات وتطويرات لمرحلة التعليم الأساسي بشكل عام ولإدارته بشكل خاص، وذلك بسبب الدور الكبير الذي تلعبه إدارة مدارس هذه المرحلة في تحقيق الأهداف المرجوة منها، الأمر الذي يتطلب وضع تصور لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء خبرة بعض الدول، وهذا ما تسعى إليه الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في سورية في ضوء خبرة بعض الدول؟. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في عرض ووصف خبرة بعض الدول في هذا المجال، إضافة إلى اعتمادها على أسلوب دلفاي لأخذ آراء مجموعة من الخبراء في مجال التربية والتعليم وبناء عليه تم التوصل إلى وضع تصور لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في سورية في ضوء خبرة بعض الدول، وقد ركز التصور على ضرورة إعادة هيكلة إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي وذلك بإيجاد إدارة مدرسية تقوم على إدارة شؤونها ذاتياً، وتحديد ميزانيتها وسبل تمويلها واختيار أفرادها، إدارة تقوم على مبدأ المشاركة الفعالة من قبل الجميع والعمل كفريق، وتدريب وتنمية الكوادر البشرية فيها، والعمل بوضوح وشفافية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملها، وتفعيل دور الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية، وهذا ما تضمنه التصور المقترح الذي خلصت إليه الدراسة الحالية.

*كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

١- المقدمة:

تعدّ المدرسة مؤسسة تربوية مهمة لا يقل دورها عن دور الأسرة، وهذا الدور الخاص يتكامل بها مع باقي المؤسسات التربوية الأخرى التي تشترك في تربية وإعداد التلاميذ وتشكيلهم وتطبيعهم بالصورة المثلى التي تخلق منهم مواطنين صالحين، والمدرسة تتيح للتلاميذ اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات الجديدة اللازمة لإعدادهم لمراحل دراسية متقدمة أو للعمل في مجالات الحياة العامة.

لقد كان المجتمع ينظر إلى المدرسة على أنها مؤسسة تعليمية بحتة مهمتها تزويد التلاميذ بقدر معين من المعارف فقط، أما الآن فأصبح ينظر إليها على أنها مؤسسة اجتماعية تربوية تتخذ من التعليم تحقيق هدفين هما: الإعداد العلمي والفني للحياة العملية، وإعداد التلاميذ للتفاعل الصحيح مع المجتمع والتوافق معه، وبذلك أصبح للمدرسة مهمة واضحة ذات وجهين أحدهما التعليم، والثاني التربية بحيث يصعب فصل أحدهما عن الآخر لعلاقتهم الوثيقة فيما بينهما.

وبناء على ذلك فقد تغير دور المدرسة الحديثة، إذ أصبح من مهامها تطوير المعلومات والمعارف لدى المتعلمين وتلبية احتياجاتهم، وكذلك تطوير الإدارة في جميع مجالاتها من أجل تحسين العملية التعليمية وتوفير الوسائل والإمكانات من أجل تحقيق التغيير وجعله ظاهرة طبيعية في المدرسة (Blandford, 2000, p.163).

فالمدرسة تعمل على نقل العملية التعليمية نقلة نوعية بحيث تصبح قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين بكل ما فيه من تغيرات وتطورات ومفاجآت، إذ تضم المدرسة فريق عمل متكاملًا ومتطورًا من مديريين قادة مدركين لأدوارهم القيادية المستقبلية المتوقعة التي تُخدم المستقبل، وكذلك معلمون قادة مفكرون مبدعون مبتكرون مواكبون لكل جديد ومؤهلون لبناء جيل مبدع ومبتكر، وإداريون وعاملون متفهمون ومتعاونون من أجل نجاح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها، كما تعمل المدرسة الفعالة على توطيد العلاقات بالمجتمع المحلي وبأولياء الأمور وخدمات البيئة المحيطة (محمد بن عبد الله آل ناجي، الإدارة المدرسية الفعالة لمدرسة مستقبل في القرن الحادي والعشرين، ٢٠٠٠م).

كما تتطلب المدرسة الفعالة وجود أفراد وقادة مسؤولين يتصفون بالتميز والمبادأة والذكاء والقدرة على التعايش مع مبادئ ومفاهيم التربية المستدامة وبخاصة في مجال تنمية أطرهم المهنية ومتابعة تطويرها وإثرائها، عبر ممارسات هؤلاء القادة والمسؤولين والأفراد وتعرضهم إلى خبرات جديدة وانفتاحهم على بيئاتهم وما يحيط بهم ومتابعتهم لما يجري في عالم تخصصاتهم واهتماماتهم من مستجدات (Teguh & Rohacla , 2012 , p.p 142 – 152).

ولنجاح المدرسة في عملها وتحقيق أهدافها يتطلب بالضرورة وجود إدارة مدرسية فعالة يمكنها من إدارة وقيادة هذه المدرسة بكل عناصرها، إدارة تقوم على الإدارة الذاتية للمدرسة ومشاركة جميع المعنيين واستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل، وتوطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بقطاعاته كافة والشفافية في العمل، وكما أن هذه المتطلبات والملاحح للإدارة الناجحة ينعكس على العمل في المدرسة

بكل أبعادها الأمر الذي يتطلب وجود تصور لتطويرها ومحاولة الاستفادة منه في إدارة مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية.

٢- مشكلة الدراسة:

في ضوء ما سبق يتضح أن هناك حاجة إلى تطوير مدارسنا لتكون قادرة على تنشئة جيل مبدع ومبتكر ومهياً للمستقبل، من خلال إدارة غير تقليدية لهذه المدارس، إدارة حديثة فعالة ميسرة تستطيع من خلال قيادتها للعملية التعليمية أن تواكب التغيرات المحلية والعالمية، ولكن أشارت العديد من الدراسات إلى أن إدارة مدارسنا تعاني من وجود قصور وضعف ومشكلات عديدة تجعل منها مدارس تقليدية غير مواكبة للتطورات والخبرات المتقدمة في هذا المجال، ومن هذه الدراسات على سبيل المثال وليس الحصر، فهناك دراسة بعنوان "مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي، في سورية"، إذ أكدت الدراسة أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها إدارة مدارس التعليم الأساسي ومنها غلبة الجانب الإداري على الجانب الفني التطويري لعمل المدير، كذلك قلة الاهتمام بتوطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي (خليل، ٢٠٠٨ م). كما أجريت دراسة أخرى بعنوان "تصور مقترح للإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم الثانوي العام في سورية"، بينت أن هناك قصوراً كبيراً في عمل الإدارة المدرسية يهيمن ولاسيما بما يتعلق بالناحية التكنولوجية، وأن المديرين والمعلمين بحاجة كبيرة إلى دورات تدريبية في مجال كفايات استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية والإدارية (عبود، ٢٠١١ م). إضافة إلى ذلك أجريت دراسة بعنوان "تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري في سورية"، أكدت هذه الدراسة أنه يوجد نقاط قصور عديدة في مجال الإدارة المدرسية كمركزية الإدارة وضعف الكفايات الفنية والإدارية والأساليب والممارسات التي يمارسها أغلب مديري المدارس وتقيدهم بتطبيق القوانين واللوائح بخدافيرها، وعدم محاولتهم تقبل إحداث التغيير والتطوير المستمر في العملية التعليمية في المدرسة من أجل تحقيق الإبداع الإداري (اليوسف، ٢٠١١ م). الأمر الذي يتطلب تطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية في ضوء خبرة بعض الدول المتقدمة في هذا المجال.

ومن ثم يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:

كيف يمكن تطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية في

ضوء خبرة بعض الدول؟ ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما خبرة بعض الدول في مجال تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي؟
- ما واقع إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية؟
- ما آراء مجموعة من الخبراء في التربية في مجال تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية؟
- ما التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء خبرة بعض الدول بما يتفق مع واقع المجتمع السوري؟

٣- أهمية الدراسة:

- تتزامن هذه الدراسة مع المتغيرات الحادثة التي يشهدها عصرنا في مجال التعليم بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص.
- تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعد استجابة لما ينادي به الباحثون والقادة التربويون في مجال الإدارة في ضوء العمل المستمر لتقويم القيادات المدرسية من أجل تطوير المدرسة والارتقاء بها نحو الأفضل وتحقيق الجودة المطلوبة.
- تنبع أهمية هذه الدراسة من الفائدة التي يمكن أن تقدمها للمعنيين بهذا المجال من أصحاب القرار في السلطات العليا، وإداريين ومعلمين ومتعلمين وأولياء أمور.

٤- أهداف الدراسة:

- الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي.
- تعرّف واقع إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية من خلال الأدبيات.
- تعرّف آراء مجموعة من الخبراء في مجال التربية والتعليم بما يتعلق بتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية.
- وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء خبرة بعض الدول بما يتفق مع واقع المجتمع السوري.

٥- منهج الدراسة:

- **المنهج المتبع:** هو المنهج الوصفي يهدف تعرّف المدارس الابتدائية وإدارتها في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. إضافة إلى استخدام أسلوب (دلفاي) Delphi وهو أسلوب للتنبؤ يمكن الحصول من خلاله على آراء مجموعة من الخبراء لإعداد الدراسات المستقبلية (فهمي، ١٩٩٠، ص ٢١٠).
- **أدوات الدراسة:** للحصول على البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة تستخدم الدراسة استمارة موجهة للخبراء في مجال التربية والتعليم من أجل اقتراح تصور لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء خبرة بعض الدول المتقدمة.
- **عينة الدراسة:** تتكون عينة الدراسة من مجموعة من الخبراء في مجال التربية والتعليم.

٦- المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

- **التطوير Developmen:** يعني التطوير إحداث تغييرات يهدف الوصول بالشيء المطور إلى أحسن صورة ليؤدي الغرض المطلوب بكفاءة تامة، وتحقيق كل الأهداف المنشودة منه على أتم وجهه، وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد (الوكيل، ١٩٨٢، ص ١٣).
- **الإدارة المدرسية School Administration:** تعرف الإدارة المدرسية بأنها هيئة يرأسها مدير

تسعى إلى تحسين عمليتي التعلم والتعليم وتوجيهها وفق ما تتطلبه مصلحة المجتمع (الإبراهيم، ٢٠٠٢، ص ١٤١). ويعرفها مطاوع بأنها عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل نشاط بالمدرسة من الناحية التربوية والتعليمية والاجتماعية والخلقية وغيرها (مطاوع ، ٢٠٠٣ ، ص٤٦).

- تعرف الدراسة الإدارة المدرسية: بأنها هيئة يديرها ويقودها فريق من الأفراد في المدرسة، بأسلوب متطور من خلال تطبيق أسس الإدارة الذاتية، ومشاركة كل من له علاقة بالتعليم في عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة، واستخدام التكنولوجيا في إدارة أعمالها، وتحقيق التنمية المستمرة لكوادرها، والشفافية في نشر المعلومات، وتقييم الأداء بشكل مستمر، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي.

- الإدارة الذاتية School Self- Management : عُرفت الإدارة الذاتية بأنها كأسلوب إداري يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية، ويوفر لهم المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، كما تعتمد على التفويض، فمن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها هذا الأسلوب تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وتأسيس مهامها طبقاً لظروف احتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية ومسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنهج الدراسية والمعلمين وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المدرسة (Teguh & Rohacla, 2012, p.p 142 – 152).

- التصور المقترح : يعرف التصور المقترح بأنه فكرة رائدة تهدف إلى قطف نتائج البحث الذي تم في الماضي والحاضر بتصور وضع جديد في المستقبل، فهو تخطيط مستقبلي يبنى على نتائج فعلية ميدانية (المحيسن، ٢٠١٢).

- تعرف الدراسة التصور المقترح: بأنه عمل يهدف لوضع تصور مستقبلي لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في سورية، بناء على دراسة الواقع الفعلي للإدارة في المدارس من خلال الأدبيات والدراسات، وكذلك على خبرات بعض الدول في هذا المجال، إضافة إلى رأي مجموعة من الخبراء في التعليم.

٧- الدراسات السابقة:

٧-١- الدراسات العربية:

- دراسة اليوسفي (٢٠١١) بعنوان "تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري"، (اليوسفي، ٢٠١١ م) والتي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وجهتها إلى عينة من المديرين والمعلمين، ومنه توصلت إلى أن إدارة مدارس التعليم الأساسي في سورية تعاني الكثير من القصور مثل التركيز على اتباع المركزية في الإدارة والمحافظة على الروتين، وضعف في التواصل مع المجتمع المحلي.

- دراسة عبود (٢٠١١) بعنوان "تصور مقترح للإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم الثانوي العام في سورية"، هدفت الدراسة إلى وضع تصور للإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم الثانوي العام

لتحسين عمل هذه المدارس في تحقيق الأهداف المرجوة منها، واعتمدت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للبحث، ومن ثم توصلت الدراسة إلى وجود قصور كبير في عمل الإدارة المدرسية ولاسيما بما يتعلق بالناحية التكنولوجية حيث إن المديرين والمعلمين بحاجة كبيرة إلى دورات تدريبية في مجال كفايات استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية والإدارية.

٧-٢- الدراسات الأجنبية:

حاز موضوع تطوير الإدارة بشكل عام على عناية كبيرة في العديد من البحوث والدراسات الأجنبية والعربية وبصفة خاصة موضوع تطوير الإدارة المدرسية، ومن خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات اتضح وجود بعض الجوانب المشتركة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية والتي يمكن الاستفادة منها:

- "دراسة نيل Neil (2002) بعنوان الإدارة الذاتية-القيادة والقادة تغيير و تحديات لمديري المدارس، في ولاية كوينس لاند" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير وفاعلية تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة وفاعليته لدى مديري المدارس الإبتدائية في ولاية كوينس لاند Queensland من خلال دراسة واقعية لمدة ٢٩ شهراً. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات والمعلومات وإجراء المقابلات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتغيرات ذات الأثر الفعال في مهارات مديري المدارس ومنها : القدرة على الإدارة الإستراتيجية، وتحديد الإمكانيات والميزانية وفريق العمل، كذلك القدرة على تلبية متطلبات وحاجات المجتمع المحلي، ومحاولة إشراك المدرسين في عملية اتخاذ القرارات والعمل على توفير كل وسائل الثقافة والمعرفة لهم .

- دراسة كريستوفر Christopher (2004) بعنوان " تطوير المدارس ، تحسين ظروف المدارس في ظل بيئات و ظروف وتحديات صعبة - استراتيجيات للتحسين، في المملكة المتحدة" هدفت الدراسة إلى التوصل لبعض استراتيجيات التحسين والتطوير التي أثبتت نجاحها في رفع مستوى الإنجاز والأداء في المدارس في البيئات الصعبة، إذ اعتمدت على الأبحاث الحالية المتعلقة بتحسين المدارس في ظل ظروف بيئية صعبة، وبناءً على نتائج الدراسات الحالية في المملكة المتحدة والتي قام بتمويلها كل من قسم التعليم والمهارات (DFES) والكلية القومية للقيادة المدرسية (NCSL) ، ومنه توصلت الدراسة إلى أن إجراءات وأساليب تحسين المدرسة يجب أن تقدم استراتيجيات متنوعة للتغيير، حتى تلاءم المرحلة التنموية الخاصة بكل مدرسة، هذا وانتهت الدراسة إلى أن هناك حاجة إلى مداخل أكثر تنوعاً وأكثر بلورة لتحسين المدرسة وتطويرها، تلك المداخل والأساليب التي توفر مرونة أكثر وبدائل أكثر ولاسيما بالنسبة لهذه المدارس التي تواجه صعوبات وظروفاً قاسية.

- وهناك دراسة باميليا وجون بعنوان Pamela, & Joan (2004) "مدارس القرن الحادي والعشرين الحوار القومي حول التعليم باسكتلاندا"، وهدفت هذه الدراسة إلى وصف الأفكار الرئيسة المنبثقة عن الحوار الوطني الذي قام به قسم التعليم التنفيذي الاسكتلاندي حول مدارس القرن الحادي

والعشرين وذلك بمحاولة إلقاء الضوء على ضرورة دعم التعليم الشامل وعلى رفع مستوى الثقة في جودة ومهنة المعلمين، وقد اتصف جدول الأعمال بالمرونة والبدايل الكبيرة لإجراء تعديلات وتغييرات على المناهج المدرسية، وضرورة توافر مدارس ذات بناء جيد وذات مواصفات ومصادر جيدة، وتقترح الدراسة قيام اللجان التنفيذية الاسكتلاندية بمحاولة دعم ومساندة المشاركة المدنية في صنع السياسة التعليمية في اسكتلاندا.

- داسة ديفيد وجوزيف بعنوان David & Joseph (2009) " اللامركزية والمدرسة القائمة على الإدارة - دراسة مقارنة لنماذج من المدارس المتمتعة بالحكم الذاتي ، في أستراليا" هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين نماذج متطورة من مدارس الحكم الذاتي في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وأستراليا والتشيك وجنوب إفريقيا ونيوزيلندا وهونغ كونغ وتايلند، هذا واعتمدت الدراسة على الدراسات البحثية الصغيرة التي تضمنت دراسه المناهج المختلفة وأنظمة الإدارة المدرسية، ومنه توصلت الدراسه إلى أن معظم بلدان العالم قد اتجهت نحو المدرسة القائمة على الإدارة وتفويض السلطات إلى المدارس والاستقلال الذاتي، واتخاذ القرارات والمرونة والمشاركة في التمويل والمساءلة .

- دراسه بانديو Bando (2010) بعنوان " تأثير الإدارة من الموقع للمدرسة في سلوك الأهمل وجودة التعليم في المكسيك" هدفت الدراسة إلى تعرّف دور الإدارة من الموقع في إجراء الإصلاحات للمدارس وتحسينها وتطويرها، من خلال نقل صنع القرارات إلى مستوى المدرسة ومشاركة المعلمين والإداريين وأولياء الأمور والطلبة، والتركيز على المساءلة والشفافية في العمل، وتقديم الحوافز، ومنه تم التوصل إلى سعي وزارة التعليم في المكسيك إلى تنفيذ هذا البرنامج في ٣٢ ٪ من مدارسها الابتدائية نظراً لفاعليتها.

- دراسة جويمن Joyman (2012) بعنوان " التحول المؤسي في مدارس الثانوية العامة في كينكوك Gingoo من خلال تطبيق الإدارة القائمة على المدرسة :مختارات من أفضل الممارسات، في كينكوك" هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى أداء المديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأصحاب المصلحة من خارج المدارس الثانوية العامة ومقارنة تقييم أدائهم مع أداء المدارس التي تطبق الإدارة القائمة على المدرسة في مدينة Gingoo من حيث القيادة والمشاركة الداخلية والخارجية، وعملية التحسين للموارد، والمساءلة عن الأداء، هذا وقد توصلت الدراسة إلى نجاح هذا النموذج من التطوير في تحسين العمل ونجاح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها

- دراسة ميريديث Meredith & Lydia (2012) بعنوان " الحكم الذاتي وتحسين المدرسة : ماذا نعرف والى أين نحن ذاهبون من هنا؟ الولايات المتحدة الأمريكية، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن لمبادرات الحكم الذاتي للمدارس باعتبارها موجة جديدة للإصلاح من تحسين وتطوير المدارس، إذ ركزت الدراسة على سلطة صنع القرار وبناء القدرات المدرسية، ومشاركة القطاعات المختلفة، ومنه توصلت نتائج الدراسة إلى أن مبادرات الحكم الذاتي للمدارس لها دور في زيادة تحسين المدارس

وتطويرها، وفي حرية التصرف في اتخاذ القرار التعليمي وبناء القدرات في المدرسة ومشاركة القطاعات الحكومية والخاصة في العملية التعليمية. كما كان هناك بعض الدراسات المحلية التي تناولت دراسة واقع إدارة التعليم الأساسي في سورية.

٧-٣- تعليق على الدراسات السابقة:

- معظم الدراسات كانت تعمل على التعليم العام أو الثانوي، أما الدراسة الحالية فهي تهتم بالتعليم بمرحلة التعليم الأساسي (ابتدائي - إعدادي).
- إن معظم الدراسات كانت تعتمد على المنهج الوصفي أما هذه الدراسة فإنها تعتمد على المنهج الوصفي بالإضافة إلى أسلوب دلفي الذي يقوم بالتنبؤ المستقبلي.
- هذا وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري ومنهجية البحث والأدوات وتفسير النتائج.

٨- خبرة بعض الدول في تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي:

يتناول هذا المحور خبرة عدد من الدول الأجنبية، مثل الولايات المتحدة الأميركية والمملكة المتحدة وأستراليا في مجال إصلاح عملية التعليم وإدارته بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص، لما لهذا العنصر من أهمية كبيرة في إدارة وتفعيل دور باقي عناصر العملية التعليمية، وذلك سعياً لتحقيق الأهداف المرجوة من التعليم وبالرجوع إلى أعمال هذه الدول وخبرتها في تطوير المدارس وإدارتها، فقد كان واضحاً أن هذه الدول جميعها ركزت على الاتجاه نحو اللامركزية في إدارة التعليم، وكان ذلك نابعاً من إيمان المهتمين بالتعليم في هذه الدول بأهمية هذا الاتجاه في رفع مستوى الأداء المدرسي، وهذا ما سوف يتم عرضه من خلال خبرات هذه الدول:

٨-١- الولايات المتحدة الأميركية: لقد أصبح واضحاً للعيان جهود الإصلاح المبذولة في إدارة التعليم وإعادة هيكلة المدارس على المستوى الدولي، وهي اليوم تتضاعف في ظل مجموعة من التحديات المحلية والعالمية، وقد أسفرت هذه الجهود في الإصلاح عن العديد من التوجهات والاستراتيجيات الإدارية من أهمها الاتجاه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة School Self Management والتي تعد شكلاً جديداً يعبر عن مزيد من التوجه نحو اللامركزية من خلال تفويض بعض السلطات في كثير من الأمور كوضع الميزانية وصنع القرارات وتعيين الكوادر البشرية من الإدارات والسلطات العليا إلى المدارس بما يزيد من قدرة المعنيين والطلاب على صنع القرارات المهمة التي تقود إلى التطوير والتجديد (Teguh & Rohacla , 2012 , p.p 142 - 152).

وتعد إدارة التعليم في الولايات المتحدة الأميركية مثلاً واضحاً للإدارة اللامركزية في التعليم، إذ تعد أميركا من الدول التي تتبع اللامركزية في التعليم، فنظام التعليم فيها لا مركزي إلى حد كبير، ويتجه إلى الإدارة الذاتية للمدارس، وكذلك يتسم بالتدرج والنظام المحلي، لأنه يوجد ثلاثة مستويات للحكومة تمثل في المستوى القومي، مستوى الولاية، والمستوى المحلي، ويعهد بمسؤولية التعليم العام إلى الولايات، وبمسؤولية

تقدم الخدمات التعليمية إلى الحكومة المحلية بالولايات، وتعد الإدارات التعليمية تقسيمات مركبة مستقلة في إطار قانون كل ولاية (Geoffrey , 2013) .

وكل ولاية من الولايات الخمسين تضطلع بمسؤولياتها الإدارية في التعليم من خلال مجلس للتعليم Board of Education ، ويتألف من أعضاء منتخبين أو معينين ومهام مجلس التعليم يتمثل في كل من تبني الميزانية السنوية، الموافقة على شراء الكتب الدراسية، والتخطيط للمباني، والإنشاءات الضرورية، الموافقة على تعيين الموظفين، وعقد الاجتماعات (Meredith & Lydia , 2012, p278) .

ويمكن للإدارة المدرسية الذاتية ممارسة اتخاذ القرار على مستوى المدرسة من خلال تشكيل مجالس إدارة ذاتية داخلها (School – site councils) تتكون عادة من عضوية العديد من الأفراد المهتمين مثل الآباء وأعضاء المجتمع المحلي والمعلمين ومديري المدارس^١ Educational Commission Of The States, Site- Management, 2004)، ويرأس مجلس إدارة المدرسة مراقب التعليم المحلي ويعاونه ناظر المدرسة وعدد من المعلمين يمثلون معلمي المدرسة إضافة إلى مواطنين من المنطقة، وتقوم إدارة المدرسة بالمهام التالية: تحديد الميزانية وتطويرها والتنسيق بين أوجه الإنفاق المختلفة، إدارة السياسات والإجراءات التعليمية وتنفيذها بكفاءة وفعالية، متابعة تصميم المناهج وتطويرها في المدرسة، تدعيم برامج مشاركة فعالة من جانب أولياء الأمور، وتهيئة الفرصة للأفراد في المجتمع المحلي للمشاركة في إدارة المدرسة (David, M. 2000).

أن اتجاه الولايات المتحدة الأمريكية نحو منح المدارس المزيد من الحرية والاستقلالية في إدارة أمورها التعليمية الشيء الذي جعلها تقوم بتحويل الرقابة والمتابعة والمحاسبة من المكتب المركزي للتعليم بالمنطقة إلى المدارس كل مدرسة على حدة، وتعد وسيلة لمنح المعنيين من مديري ومعلمين وآباء وأفراد المجتمع في المشاركة بالرقابة على الأداء المدرسي وذلك من خلال الاهتمام بالتقويم الذاتي لكل منهم . وقد عملت الولايات المتحدة الأمريكية على أن تكون هناك اتفاقية مكتوبة تحدد أدوار مجلس التعليم (School Board)، ومراقب التعليم، ومكتب التعليم بالمنطقة، ومدير المدرسة، ومجلس الإدارة الذاتية للمدرسة، وتتضمن تلك الاتفاقية المعايير التي يتم في ضوئها محاسبة المدرسة، وعلى كل مدرسة أن تقدم تقريراً سنوياً حول الأداء والتخطيط، بحيث يتناول هذا التقرير، مدى تحقيق المدرسة لأهدافها، واستخدام مواردها والتخطيط لمستقبله (Dorothy & Robert, 1993, p3)، وبذلك فإن الولايات المتحدة الأمريكية تعمل على متابعة الأداء التعليمي للمدارس من خلال إعطاء الأفراد الصلاحيات بالمشاركة بالمتابعة والتقويم وذلك من خلال تعزيز التقويم الذاتي لديهم. كما عملت المدارس وإدارتها في الولايات المتحدة الأمريكية على توطيد العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي المحيط بها من أجل تلبية احتياجاته وبالوقت نفسه محاولة الاستفادة من موارده المادية والبشرية في تطوير العملية التعليمية من أجل بلوغ أهدافها، وفي دراسة قام بها كيندي Kennedy في الولايات المتحدة الأمريكية حول العلاقة التي يجب أن تكون بين المدرسة والمجتمع أكدت الدراسة أن مدير المدرسة يمكنه أن يوثق العلاقة من خلال قيامه بالمهام الآتية: - مشاركة الآباء وأولياء الأمور في قضايا مختلفة خاصة بأمور المدرسة، فتح إمكانات المدرسة للمجتمع المحلي للاستفادة

منها مثل الصالات الرياضية والمسرح والمركز الإعلامي وغرف الاجتماعات، محاولة دراسة مشكلات المجتمع المحلي وإيجاد الحلول المناسبة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة، تشجيع وتحفيز المدرسة للقيام بتنظيم محاضرات وندوات تتعلق بالقضايا المهمة في المجتمع مثل المخدرات - الوعي الصحي - القيام بمساعدة الفقراء .. الخ (Mike, 2001, p. 10). وهذا ما أكده أيضاً مجلس مديري مدارس الولايات الرئيسية بواشنطن بأن المدرسة بقيادة مديريها يمكن أن تقوي العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي من خلال: مشاركة الآباء وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة، التعاون مع مختلف المؤسسات والمنظمات داخل المجتمع المحلي للارتقاء به، جمع المعلومات عن المجتمع المحلي لتقديم الخدمات التي يحتاجونها (Conucil of Chief State School Officers, 2004).

وبالنسبة لتمويل التعليم يعمل مكتب التعليم على مستوى المقاطعة بتحديد إجمالي التمويل للمدارس ضمن المقاطعة ويقوم بتوزيعها على المدارس كل حسب حجمها وظروفها، ومن ثم للمدرسة حرية توزيع النفقات على الأفراد والعاملين، والمعدات والأجهزة والصيانة (Dorothy & Robert. 1993.p.2)، كما يمكن للمدرسة من خلال التواصل مع المجتمع المحلي الاستفادة منه في تمويل مدارسها، وذلك من خلال المشاركة في النشاط الاستثماري في مجتمع رجال الأعمال المحلي (Priscilla & Briggr, 1996) p.19. ومن الإجراءات التطويرية التي قامت بها الولايات المتحدة الأمريكية لإصلاح التعليم وإدارته كان الاتجاه واضحاً في إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المدرسة وإدارتها لما لهذه التقنية من أثر فعال في العملية التعليمية، حيث يمكن أن توفر أكبر قدر من المعلومات والمعرفة بأقل جهد ووقت ممكن، هذا وقد أشارت إحدى الدراسات التي أجرتها وزارة التعليم بالولايات المتحدة إلى الإمكانيات والقدرات والمعلومات التي يمكن أن توفرها التكنولوجيا والحواسيب لكل من الإداريين والمعلمين والعاملين والطلاب (Christopher, & Partake, 1998, p.3).

وحتى يحدث هذا التحول إلى اللامركزية في إدارة المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية كان لابد من توافر المعلومات والمعارف لجميع المعنيين بالتعليم من طلاب وإداريين وعاملين، وأفراد المجتمع المحلي، لذلك تعمل الجهات التعليمية على تزويد المدارس بالمعلومات المختلفة، كما تقوم بتطوير طرق لجمع وتبادل المعلومات المفيدة عن أهداف المدرسة وتمويلها، وأداء الأفراد العاملين بها، والقضايا البيئية، وعن مدى تحقيق المدرسة لأهدافها، وآراء المستفيدين من الآباء والطلاب من الخدمة التي تقدمها المدرسة لهم، ومدى تلبيتها لاحتياجاتهم، كما يمكن للمدرسة أن تقوم بجمع المعلومات عن مستوى أدائها، وكذلك مستوى أداء المدارس الأخرى وإجراء مقارنة للاستفادة من أجل التحسين والتطوير نحو الأفضل (Priscilla & Susan, 1993.p.5). هذا ولقد عملت معظم المناطق التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية إلى الاعتماد على شبكة الكمبيوتر وشبكة الإنترنت، إذ يوفر الكمبيوتر قاعدة بيانات عن أنشطة المدرسة وميزاتها والعمليات التي تقوم بها، وكذلك يتوفر بها آراء أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي حول أداء المدرسة، وكذلك معلومات عن الطلاب ونتائجهم (Priscilla & Susan, 1993.p.4). تتوصل مما تم عرضه للإجراءات التي قامت بها الولايات المتحدة الأمريكية لتطوير إدارة مدارسها إلى تركيزها على

اللامركزية في الإدارة، ومشاركة كل من له علاقة في العملية التعليمية وفي إدارة المدارس، وتحقيق الشفافية في العمل والمتابعة والتقييم، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم والإدارة.

٨-٢- المملكة المتحدة: حدث في المملكة المتحدة وعلى مدار فترة زمنية ممتدة بعض التحولات

والتغيرات المهمة في السياسة التعليمية، وقد بلغت هذه التغيرات ذروتها في ديسمبر ١٩٨٨م وذلك بصدر قانون إصلاح التعليم والذي يتضمن إعطاء سلطة للتعليم المحلي في تحديد الأمور الخاصة بالتعليم ويترك للمدرسة حرية التصرف بما يتناسب مع ظروفها (Les & Daniel, 2005, p.5).

وبموجب هذا القانون أصبحت معظم وظائف الإدارة المدرسية تنفذ من خلال السلطات المحلية، وكل المدارس العامة في إنكلترا ينبغي أن يكون لها هيئة إدارية مدرسية تتكون من ممثلين من سلطة التعليم المحلية، والمجتمع، وأولياء الأمور، وهيئة العاملين بالمدرسة، ويقع على عاتق هذه الهيئة مسؤولية تخصيص الميزانية، وتحديد المنهج، وعملياً يتم تفويض الكثير من هذه السلطات إلى التنظيم المدرسي الداخلي والإدارة (هوفمان وآخرون، 2005، ص ١٨٩). هذا وفي عام ١٩٩٣م صدر قانون التعليم الذي حدد إطاراً عاماً للمدارس لتسهيل انتقالها إلى الإدارة الذاتية من خلال نظام الإدارة المحلية للمدارس، والذي يحد من صلاحيات السلطات التعليمية المحلية، ويفوض سلطة تمويل وإدارة المدارس إلى مجالس الإدارة والعاملين بالمدرسة (Geoffrey, 2013, p.p 1-23)، ويضطلع مجلس إدارة المدرسة في ظل نظام الإدارة المحلية للمدارس بمسؤوليات وسلطات واسعة تختص بشؤون العاملين في المدرسة سواء الإداريين أم المعلمين أم العاملين، ما يتيح هذا التفويض لمجلس إدارة المدرسة الفرصة في صنع القرارات المتصلة بأهم الأمور التعليمية بالمدرسة (سلامة، 2000، ص ٩٦).

وينظر إلى التنمية المهنية للأطر البشرية التعليمية في المملكة المتحدة كأمر مهم وذات أولوية في تحسين نوعية التعليم بالمدارس ومواجهة أخطار التغير الثقافي، وتسعى برامج التنمية المهنية فيها إلى توضيح الأدوار وإنماء الشخصيات وتطوير ثقافة المدرسة من أجل تقديم تعليم أفضل (Hopkins, 1994).

ومن الملاحظ التي تؤكد ذلك أن نظام تدريب المعلمين في المملكة المتحدة قد حظي باهتمام كبير، وذلك من خلال التوجه نحو تأكيد الاستجابة المباشرة لحاجاتهم المهنية والمشكلات التي تواجههم بصورة مستمرة، وذلك من خلال التوجه للأخذ بنظام التدريب داخل المدارس (On-the-site Training)، ويعد فريق التدريب هو المسؤول عن عمليات التدريب داخل مدارس إنكلترا، فهو يهتم بأمر التعليم والتعلم وتحقيق التنمية المهنية لكافة العاملين في المدارس، ويتشكل فريق التدريب داخل مدارس إنكلترا من مجموعة أعضاء من داخل المدرسة وخارجها، ولديهم خبرات متنوعة في مجال التدريب وإدارته حيث يضم هذا الفريق عضواً من فريق الإدارة العليا وعدداً من المعلمين أصحاب الخبرة وأعضاء من الكليات المحيطة بالمدرسة وأعضاء من المستويات الإدارية العليا وأعضاء من المجتمع المحلي أصحاب الخبرة بالتعليم العام (Angela Polytechnic University, 2011, p.1).

وقد جرى تطور واضح في مجال تطوير برامج التنمية والتدريب للقيادة المدرسية في إنكلترا تحت

الإشراف المباشر لقسم التعليم والمهارات والتي تحولت نتيجة لذلك إلى الكلية الوطنية للقيادة المدرسية NCSL والتي بدأت نشاطها في مبانٍ مؤقتة بجامعة نوتنجهام في عام ٢٠٠٠م قبل التحرك إلى المباني المخصصة في الموقع نفسه ٢٠٠٢م، لقد تأسست NCSL لتؤكد أن مديري المدارس الحاليين والمستقبليين بحاجة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم التي تقود إلى تحويل نظام التعليم المدرسي إلى النظام الأفضل وتلعب NCSL دوراً محورياً في تنسيق البرامج الوطنية لتطوير أداء مديري المدارس، وتقديم الدورات والمؤتمرات لتنمية مهاراتهم المهنية والفكرية والإدارية، وفي نهاية عام ٢٠٠٤ تم إجراء مراجعة لما قدمته NSCL حيث وجد أنها قدمت جهوداً واضحة في تحقيق التنمية المهنية للمديرين ومساعدتهم وكبار الأساتذة، ما دعا وزير التربية إلى الاهتمام بها أكثر والعمل على تطوير نشاطها (Brendan, 2006,p.29).

وباعتبار أن عملية الإصلاح التعليمي في المملكة المتحدة اتجهت إلى اللامركزية وإعطاء مدارسها مزيداً من الاستقلالية في صنع القرارات المالية وشؤون العاملين سواء المعلمين أم الفنيين أم غيرهم، الشيء الذي يؤدي إلى تلاشي رقابة السلطات التعليمية المحلية، وتصبح المدرسة مسؤولة بل موضع مساءلة أمام الآباء عن كيفية استخدام الموارد وتوظيفها، ونتيجة لذلك بدأت مسؤوليات السلطات التعليمية المحلية تظهر في تحديد مستويات الجودة المطلوبة من المدارس، وفي تقييم فعالية مخرجاتها التعليمية، وكذلك في معاونة المدرسة على تقييم أدائها، وتأتي هذه المسؤوليات في ظل نظام عرف باسم " المحاسبة التعليمية Educational Accountability، وهو بمنزلة نظام جديد لمراقبة الأداء المدرسي وتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس (سلامة، ٢٠٠٠، ص ٩٦-٩٧).

كما كان على مجلس إدارة المدرسة خلق نظام معلومات فعال والعمل على تطويره بحيث يكون في مقدور المجلس استخدامه في المدى الطويل أو المتوسط وفقاً للتغيرات السريعة ما يجعل المدرسة في حالة مراجعة دائمة. وتجمع المعلومات الخاصة بالقطاعات المختلفة في المدرسة في تقارير يتم على أساسها سؤال مجلس إدارة المدرسة عن الإنتاج الكامل للمدرسة على فترات متباعدة، وتقويم مدى تقدمها الكلي ما يعطيها فرصة للتفكير الدوري المنتظم حول أهداف المدرسة ومراميها، ويجب ألا يتجاوز إصدار التقويم الأول للمدرسة أربع سنوات من تاريخ تشكيل مجالس إدارتها. ويأمل أن يتم في عامين أو ثلاثة على الأكثر، ومشاركة المعلمين والعاملين في المدرسة في عمليات المراجعة والتقويم يحسن نوعيتها ويسهل تقبل أعضاء هيئة التدريس للمقترحات الخاصة بالأعمال المطلوبة (سليمان، ١٩٩٧، ص ٢٠٠).

وفي إطار تدعيم المملكة المتحدة فكرة اللامركزية وإعطاء السلطات المحلية استقلالية الإدارة ودعم مشاركة المجتمع المحلي في إدارة شؤونها، فكان لمجال الشراكة المجتمعية اهتمام واضح حيث كان هناك تعاون كبير من مجالس السلطات المحلية والآباء والمدارس في تجويد جميع الخدمات المقدمة لهذه المدارس وتتجلى الشراكة المجتمعية بصفة عامة من خلال الاجتماعات والزيارات والمشاركة في القرارات وتقديم المقترحات من أجل فعالية إدارة المدارس في تحقيق أهدافها (Elizabeth, 2002,p.35).

كما أوجب قانون الإصلاح التعليمي ضرورة نشر نتائج الاختبارات وإجراءات التقويم التي يمر بها التلاميذ وإعلانها، وأن تكون في متناول الآباء كأفضل دليل لمقارنة الأداء بين المدارس، ولتقديم معلومات

حول إجراء الالتحاق وسياسة المدرسة، وتنظيمها الداخلي وسياسات المناهج وأساليب الانضباط، بحيث تعطي صورة مكبرة عن مستويات المدارس على مدى سنة دراسية كاملة (سليمان، ١٩٩٧، ص ١٤٥). وبهذا يتضح أن المدارس تهتم بتوفير البيانات والمعلومات عن أمور التعليم سواء الخاصة بالأمور الإدارية أم الخاصة بالتلميذ ونشرها بين أولياء الأمور وأعضاء المجتمع ما يسهم في تطوير أداء المدرسة لأنها تكون محاسبة من قبلهم فهي تعمل من أجل توفير نتائج مرضية للجميع .

٨-٣- استراليا: تعد إدارة التعليم في أستراليا مثلاً واضحاً لتطبيق اللامركزية في الإدارة حيث كل ولاية فيها من ولاياتها الست تقوم بالإشراف الإداري والفني على شؤون التعليم بها، من خلال أقسام التربية والتدريب بكل ولاية والتي تعد السلطة الإجرائية لتنفيذ السياسة التعليمية، كما تقوم السلطات والمحلس المحلية بالإشراف والمتابعة على المدارس المحلية (Denolution and Education, 2012 ,p.p 1-20) ، وبهذا فتوجد في كل ولاية إدارة تسمى إدارة التعليم والتوظيف والتدريب Department of Employment Education and Training وهي مسؤولة عن تعيين المعلمين في المدارس الحكومية، وإنشاء المباني وتوفير المعدات والمواد ومنح المدارس بعض التمويل المحدود الذي يترك لها حرية التصرف فيه وفي معظم الولايات يتم نقل مسؤوليات الإدارة وهيئة التدريس والمناهج إلى مكاتب التعليم المحلية والمدارس (هاشم ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٥٧).

هذا وفي العقدين الماضيين خضعت الولايات الأسترالية لأنواع عديدة من إعادة الهيكلة لتحويل مكان الرقابة من مركز السلطة إلى مستوى المدرسة، كما تم تحويل صنع القرارات المرتبطة بتخصيص الموارد المستخدمة إلى مستوى المدرسة وأصبح العاملون بالمدرسة محاسبين على أدائهم وعلى النتائج التي حققها الطلاب مع تأكيد الاهتمام بالجودة (Ibtisam, 1999 ,p53). وكان هذا التحول من خلال تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في عدد كبير من مدارس التعليم في مختلف الولايات ومنها ولاية كونيس لاند Queensland فإن أسلوب الإدارة في المدارس الابتدائية في كونيس لاند شهدت تغييرات خاصة في طريقة وأسلوب القيادة المثلى والتي تتناسب مع مستجدات العصر الحالي من خلال إعطاء صلاحيات وفرص للمديرين والمعلمين وأفراد المجتمع المحلي في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون التعليم في المدرسة، ووفقاً لذلك فإن أسلوب الإدارة المدرسية المعتمدة على الذات أثبتت نجاحها وفعاليتها في هذه المدارس حيث يتوافر التضامن والتعاون والتشاور بين أفراد المدرسة وكذلك وجود علاقات متبادلة بين المدير والمدرسين (Neil , 2002 ,p.2-10).

وفي ضوء اتجاه أستراليا إلى اللامركزية في إدارة وتطبيق الإدارة الذاتية لعدد من مدارسها، فقد أدى هذا إلى تغير في أدوار ومهام كل من المديرين والمعلمين والعاملين وأولياء الأمور الأمر الذي دعا المهتمين إلى تأكيد ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية لكل المعنيين بالعملية التعليمية في المدرسة، وذلك من أجل تطوير وتنمية المهارات والكفاءات والقدرات التي تتطلبها الأدوار الإدارية والقيادية الحديثة والتي تتماشى مع تطورات العصر، وهذا ما أكده هارولد Harold لما للتطوير المهني من دور فعال في تطوير أداء المعلمين

والمديرين في إدارة المدارس المستقلة ذاتياً (Neil, 2002, p.6). أما فيما يتعلق بنظام المتابعة والمحاسبة عن مستوى الأداء في المدرسة فبقي من مسؤولية السلطات المركزية، فالمدرسة محاسبة أمام السلطات المركزية عن الأسلوب الذي تستخدمه المدرسة بما يخص مواردها المرتبطة بالمعارف والتكنولوجيا وإدارة الأفراد والوقت والمال (Raymond, 1993, p.221). فكل مدرسة مطالبة بوضع خطة لتطوير المدرسة توضح أهدافها ووسائل تحقيقها واستراتيجياتها وتأثيرها ونتائجها على تحسين التعلم ومؤشرات تقويمها لمدة ثلاث سنوات، ويتم إعدادها بالتعاون مع هيئة التدريس بالمدرسة ومجلس إدارة المدرسة والطلاب، وهي بمنزلة وثيقة عمل ذات خطوط عملية مختصرة تتميز بسهولة الفهم، وهي وثيقة جماهيرية Public Document تمثل محوراً لتحديد جودة الإنجازات المدرسية، وقامت وحدة مراجعة التعليم Education Review Unit بتصميم إطار للمراجعة Perview Frame work يتكون من مراجعتين إحداهما لتقويم تطور وتقديم وحدات التنظيم (المدارس)، وكذلك لتقويم تطوير الوحدات الأخرى للخدمة ومديريات التعليم المركزية ومديريات المنطقة، والثانية مراجعة تحلل كل الوحدات التنظيمية لتقويم فعالية سياسات الوزارة وبرامجها وتطبيقاتها في المجالات المختلفة (إدوارد، فسك، لاد، ٢٠٠١م، ص ٦٧٣). وبهذا فإن أستراليا أعطت المدارس الحرية والاستقلالية بصنع القرارات الخاصة بالتعليم ولكن في الوقت نفسه هي محاسبة أمام السلطات المركزية عن مستوى أدائها لهذه الأمور.

كما أكدت إحدى الدراسات التي أجريت في أستراليا أن من أهم الأدوار التي تقوم بها المدرسة وإدارتها مواكبة متطلبات النظام السائد في المجتمع من قدرات وعمليات والتخطيط والتوثيق مع المجتمع المحيط بالمدرسة، فالمدرسة تعمل على التوافق والتلاحم بين المدرسة والمجتمع المعاصر، ومسايرة المدرسة للمجتمع في كل نواحي الحياة والعمل على تلبية احتياجاته، وذلك من خلال مشاركة أفراد هذا المجتمع في صنع القرارات وتنفيذها (Neil, 2002, p.8)، وقد ذكر أولياء الأمور أن المدرسة يمكن أن تستفاد من آرائهم واقتراحاتهم التي يقدمونها للمدرسة في معرفة أفضل لحاجات المجتمع ومتطلباته (Ibtisam, 1999, p). ومن ثم هذا يُمكن المدرسة من معرفة الاحتياجات والتخطيط الصحيح وفقاً لهذه الاحتياجات والمتطلبات والعمل على مشاركة الجهات المعنية لتحقيق ذلك. وفيما يتعلق بتمويل التعليم تتحمل الولايات الجزء الأكبر من مسؤولية تمويل المدارس الحكومية، حيث تقدم ٧٠٪ من الإنفاقات المالية العامة على التعليم، بينما تقدم الحكومة الفيدرالية نحو ٣٠٪ من هذا التمويل (Denolution and Education, 2012).

وبهذا فإن التمويل في أستراليا مركزي، ولكن تترك الاستقلالية والحرية لإدارة المدارس في التصرف بالإنفاق على أمور التعليم بالمدرسة حسب حاجة وظروف المدرسة.

وفيما يتعلق بالشفافية في المعلومات وتوفيرها للجميع فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن المدارس في أستراليا استطاعت أن تقوم بتوفير جميع البيانات الأساسية عن احتياجات الطلاب من متطلبات الأداء، والظروف الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة (سلامة، ٢٠٠٠م، ص ١٠١)، فإن توفير مثل هذه المعلومات وبشكل واضح وصریح ولجميع المعنيين يسهم في تطوير الأداء ومن ثم تحقق الأهداف المرجوة منه.

٨-٤- أوجه الاستفادة من خبرات الدول الأجنبية:

من خلال استعراضنا تلك الخبرات يمكن استخلاص أوجه الاستفادة منها ، بحيث يمكن اختيار ما يتلاءم مع متطلبات واحتياجات المجتمع السوري وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والتنموية. من هنا يمكن تلخيص أوجه الاستفادة من تلك الخبرات السالف عرضها في المحاور الآتية:

- الاتجاه نحو اللامركزية في إدارة التعليم من خلال إعطاء المحليات والمدارس الصلاحيات التي تمنحهم الحرية بالتصرف في اتخاذ القرارات وتحديد الميزانية والتصرف بها، و إدارة شؤونها الإدارية والتعليمية بنفسها، أي تطبيق ذاتية الإدارة .

- اختيار وتعيين المديرين والمعلمين في المدرسة، وذلك من خلال مجالس الأبناء المنتخبة بالمدرسة من كل المعنيين بالتعليم .

- التنمية المهنية وتطوير أداء المديرين والمعلمين والعاملين من خلال اهتمام المدارس بالتدريب داخل المدرسة من خلال إنشاء وحدات للتدريب تضم هذه الوحدات أعضاء من ذوي الخبرة في جميع المجالات .
- المتابعة والمساءلة والمحاسبية للأداء المدرسي وتركيز معظم المدارس في هذه الدول على التقويم الذاتي للأداء داخل المدرسة .

- الشفافية بالمعلومات من خلال إقامة المدارس بتصميم نظام معلومات يعتمد على الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت، يتضمن قاعدة بيانات تتوافر فيها جميع المعلومات الخاصة بالمدرسة من أهداف وسياسات تتبعها وإنجازات تحققها ومشكلات تعاني منها، ونشر المعلومات بشفافية عالية بشكل مستمر حول أداء المدرسة وأنشطتها لكل المعنيين بالتعليم.

- التمويل: تخصيص الحكومة جزء من الإنفاق والتمويل للمحليات والمدارس، ومن ثم يكون للمدرسة الحرية في التصرف بالميزانية محاولة البحث عن مصادر أخرى لتمويل نفسها، ومشاركة المجتمع المحلي وهيئاته في ذلك.

- الشراكة المجتمعية بتوطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي سواء أولياء الأمور أم المنظمات وهيئات المختلفة في المجتمع والجامعات ووسائل الإعلام والمصانع ... لتعرف حاجات المجتمع وتلبيتها.

٩- واقع إدارة مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:

تعد مدارس التعليم الأساسي وإدارتها إحدى الركائز الأساسية لأي مجتمع كان، إذ إنها المعنية بإعداد التلاميذ وإكسابهم بالمهارات والكفاءات الضرورية التي تمكنهم من التكيف مع المجتمع المحيط بهم، وكذلك تلبية حاجات هذا المجتمع والنهوض به وتطويره، ومن هذه الأهمية التي تحتلها المدرسة وإدارتها تواتت جهود الإصلاح في إدارة التعليم وإعادة هيكلة المدارس في السنوات الماضية، وهي اليوم تتضاعف في ظل التغيرات والتحديات المحلية والعالمية التي حملها العصر الحالي في طياته. الأمر الذي دعا إلى زيادة الجهود في تطوير أنظمة التعليم بجميع مجالاته وعناصره ومنها إدارة مدارسها لأنها تعد ركيزة أساسية في تحقيق المدرسة لأهدافها. وعلى هذا الصعيد فقد شهدت سورية العديد من الإنجازات والتوجهات في مجال تطوير إدارة

المدارس من خلال صدور الوثائق والتقارير الرسمية للسياسة التعليمية، وعقد المؤتمرات المتنوعة الخاصة بالتعليم وإدارته، وكذلك من خلال المشروعات التطويرية التي قامت بها. وبهذا الصدد سوف نتناول هذه الإنجازات في مجالات متعددة في تطوير الإدارة المدرسية على النحو التالي:

٩-١- الهيكل التنظيمي: إن إدارة مدارس التعليم الأساسي في سورية لا تقتصر على المدير فقط

بل تضم هيئة إدارية تعنى بكل الشؤون الإدارية الموجودة في المدرسة.

٩-٢- واجبات المدير في هذه المرحلة:

- المدير مسؤول عن إدارة المدرسة ونظامها وانضباطها ولا سيما فيما يلي:

- تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الوزارية - سير التدريس في المدرسة- القيام بمهمة مشرف الوحدة كما هو وارد في النظام الداخلي لمنظمة طلائع البعث- مراقبة تحضير الدروس- توزيع المناوبات على أعضاء الهيئة التعليمية- متابعة السجلات.

٩-٣- شروط اختيار المدير: يشترط لتكليف المعلمين إدارة المدارس في مرحلة التعليم الأساسي:

أن يحمل الإجازة الجامعية ويفضل حامل دبلوم التأهيل التربوي- ألا تقل خدماته في التعليم عن خمس سنوات- ألا تقل علاماته التوجيهية عن ٧٥٪ في السنتين السابقتين للتكليف - ألا يكون معاقباً بعقوبة حسم ٥٪ أو تأخير ترفيع أو حجب ترفيع (وزارة التربية، ٢٠٠٢).

وبالنظر لما سبق عرضه نلاحظ وجود بعض نقاط القصور التي تواجه هذه الإدارة ومنها المركزية في الإدارة وفي اتخاذ القرار وسيادة الروتين في العمل المطلوب من المدير القيام به، وذلك لأن المدير محكوم بالقرارات والتعليمات التي تأتيه من الإدارات التعليمية العليا وما مهمته إلا تنفيذ هذه القرارات بحذافيرها، ما يؤثر سلباً في العملية التعليمية، ومن ثم يقضي على جميع المحاولات الإبداعية وتعطيل عمليات اتخاذ القرارات التي تناسب ظروف بيئة مدرسته. إضافة إلى ذلك إذا ما تم تحليل مهام وواجبات المدير نلاحظ أن معظم المهام المطلوبة منه هي مهام إدارية، فهذا إن دل على شيء فهو يدل على غلبة المهام الإدارية على المهام الإشرافية والفنية والاجتماعية، وهذا يشير إلى وجود نقاط ضعف وقصور في المهام المطلوبة منه.

٩-٤- التقويم: يعد التقويم عنصراً مهماً في العملية التعليمية فهو وسيلة للكشف عن مدى تحقيق

أهداف العملية التعليمية، ومدى فعالية كل عناصر العملية التعليمية من أدائها لمهامها. وفي إدارة مدارس التعليم الأساسي في سورية فإن عملية التقويم تشمل كلاً من الطلبة والمعلمين والإداريين، حيث تجري هذه العملية على الصعيدين: - الرسمي وتقوم به الجهات المختصة من وزارة التربية بتكليف الموجهين والمشرفين هذه المهمة. - غير الرسمي ويقوم به دارسون وباحثون يهتمون بشؤون التربية والتعليم في كليات التربية ومراكز البحوث (بوز، ٢٠٠٣، ص ٢٠٧)، ولكن غالباً ما يقتصر التقويم على الجوانب الشكلية والروتينية، كما يركز التقويم على الجوانب النظرية دون التركيز على المهارات وعلى توظيف ما اكتسبه الفرد في حياته العملية.

٩-٥- تمويل التعليم: يعد التمويل العام في سورية من مسؤولية الدولة بالدرجة الأولى، وميزانية هذا التعليم تعد جزءاً من الميزانية العامة للدولة، حيث تخصص الدولة موازنة خاصة لوزارة التربية والوزارات المعنية بذلك، هذا وقد بلغت نسبة إجمالي الإنفاق من الاعتمادات المخصصة للوزارة والجهات التعليمية من إجمالي الموازنة العامة للدولة عام ٢٠٠٧م (١٦.٥٪) (www.Syria-news.com). ومن ثم ارتفعت موازنة وزارة التربية لتصبح (١٠٠٪) في نهاية الخطة الخمسية. ولكن على الرغم من ارتفاع نسبة الإنفاق، إلا أن التقرير الوطني الثاني للتنمية البشرية يشير إلى حقيقة ضالّة ومحدودية وعشوائية واعتباطية في توزيع مخصصات الميزانية وزيادة المخصصات الاستثمارية والأجور، وبما أن الدولة خصصت موارد كبيرة للتعليم لكنه مازال يعاني من الكثير من المشاكل التي تتطلب البحث عن حلول واقعية لها (www.planing.gov.sy)

٩-٦- مشاركة المجتمع المحلي: إن الشراكة المجتمعية في التعليم ليست عملية بسيطة إذ تتضمن خطوات وآليات وأطر عمل تتسم بالشمولية والمرونة الكافية لقبول مبدأ تقاسم المسؤولية والسلطة والموارد مع منظمات وهيئات المجتمع المحلي. وعليه تعد الشراكة إحدى الآليات التي تعكس عملية إعادة صياغة العلاقات بين جميع المعنيين بالتعليم، وهي رؤية جديدة للأدوار بين مؤسسات التعليم وبين الأهالي، أو بينها وبين القطاع الخاص، أو بينها وبين المنظمات غير الحكومية، أو بينها وبين المتخصصين الأكاديميين أو ذوي الخبرة وغيرهم. هذا وقد عملت الوزارة من خلال قراراتها ووثائقها على إبراز دور الأسرة والجمعيات الأهلية والمنظمات المختلفة في المشاركة بالعملية التعليمية بتفعيل دور الأسرة ومشاركة أولياء الأمور بالتعليم وتحسين التواصل معهم والأخذ بأرائهم وكذلك العمل على التواصل المستمر مع القطاعات المختلفة في المجتمع من أجل الاستفادة منها، حيث كان هناك مشاريع استرشادية ممتازة وناجحة في تطبيق المشاركة المجتمعية في التعليم مثل مشروع القوى الصحية الذي أقامته وزارة الصحة بالتعاون مع منظمة الصحة العالمية والمنظمة العالمية للطفولة بهدف إقامة مستوصفات ومراكز صحية في القرى وشاركت فيه المدارس (وزارة التربية - ٢٠٠٣). كما كان هناك تنسيق بين وزارة التربية ووزارة الثقافة بحيث تتحول المراكز الثقافية إلى مجتمع حقيقي يمارس فيها الطلاب الحياة الاجتماعية الحقيقية (www.ygeography.com./showthread.php) كما تم إنشاء مشروع (مسار) بالتعاون مع جمعية SBA ويهدف هذا المشروع إلى ضمان دمج التربية البيئية بشكل أوسع في المناهج الدراسية لمدارس التعليم الأساسي والثانوي في سورية (www.massar.sy/greemlight). ولكن على الرغم من ذلك مازالت مشاركة المجتمع المحلي في عملية التعليم والإدارة محدودة تقتصر على حضور الاجتماعات التي تقيمها المدرسة لأولياء الأمور.

٩-٧- استخدام التكنولوجيا في التعليم: أصبح استخدام التكنولوجيا في التعليم بشكل عام وفي الإدارة بشكل خاص أمراً ضرورياً لا بد منه لما فيه من فوائد في توفير للجهد والوقت والتكلفة. هذا وحرصاً من الوزارة على تحقيق تلك الفوائد فقد قامت وزارة التربية بالتعاون مع الصندوق السوري لتنمية الريف

(فردوس) ومنظمة وورلد لينكس المنطقة العربية (WLAR - World Links Region) بتوقيع مذكرة تفاهم بتاريخ ١٣/٢/٢٠٠٥م لمدة سنتين، تقضي بتطبيق مشروع دمج التكنولوجيا بالتعليم والتعلم عن طريق شبكة الانترنت والبريد الإلكتروني على أربع مراحل. كما قامت وزارة التربية ببناء شبكة التربية للمعلومات تربط بها المديرينات والمدارس مع إنشاء موقع تربوي على الانترنت وربط نحو ٤٠٠٠ مدرسة بشبكة التربية للمعلومات في نهاية ٢٠٠٨م (www.syrianeducation.org.sy). كما قامت وزارة التربية بإنشاء مشروع شبكة معلوماتية تربط جميع مديرينات التربية في المحافظات السورية مع وزارة التربية، وتربط المديرينات مع ١٠٠٠ مدرسة في المرحلة الأولى من المشروع، و ١٠٠٠ مدرسة في المرحلة الثانية و ١٠٠٠ مدرسة في المرحلة الثالثة، وهذه الشبكة سيتم ربطها عبر شبكة الانترنت، وستتمكن وزارة التربية من القيام بدورها في رفع المستوى المعرفي للطلاب ومن ربط مجتمع التربية من مدرسين وطلاب إلى شبكة واحدة، وربط التربية بالمجتمع المحلي والمجتمع العالمي، وسُتستخدم هذه الشبكة في إتمام الأعمال الإدارية (تسجيل الطلاب - نتائج الامتحانات العامة - المعلومات الخاصة بالمدارس... الخ)، لتساعد متخذي القرار في الوزارة، وستعمل على تقديم الخدمات الإلكترونية للطلاب والمواطنين، كما ستهتم هذه الشبكة بعمليات التدريب عن بعد بما تتيحه من إمكانية إقامة مؤتمرات الفيديو كونفرانس وسيكون المستفيد هو المجتمع المحلي السوري بأكمله (www.syrian_education.org.sy). على الرغم من هذه المشاريع، مازالت هناك العديد من نقاط القصور في هذا المجال على أرض الواقع وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات التي أجريت.

١٠- تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في سورية من وجهة نظر خبراء

التعليم - دراسة ميدانية:

تستخدم الدراسة الميدانية أسلوب دلفاي Delphi، وذلك لوضع تصور مقترح لإدارة مدارس التعليم الأساسي في سورية من وجهة نظر الخبراء، فهذا الأسلوب يقوم على أخذ آراء عدد من الخبراء والمتخصصين في مجال التخصص من واقع خبراتهم، وتجمع هذه الآراء وتفرغ للتوصل إلى نقاط الاختلاف أو الاتفاق في آراء هؤلاء الخبراء للتوصل في النهاية إلى اتفاق موحد أو اختلاف موحد من قبل جميع الخبراء وذلك لإثراء الدراسة.

١٠-١- التعريف بأسلوب (دلفاي Delphi Technique): يعرف هذا الأسلوب أنه أداة

مسحية لعقد مناقشات بين الخبراء، وتقدم من خلال جولات عديدة من الاستبيانات لمجموعة منتقاة من الخبراء بهدف التوصل إلى درجة من الاتفاق العام بين الخبراء فيما يتعلق بتحديد اتجاهات معينة واحتمالية حدوثها وزمن حدوثها وتأثيرها المتوقع فهو أسلوب لبناء الاتصال بين مجموعة من الأفراد المتخصصين أو الخبراء بغرض حل مشكلة معقدة أو مناقشة موضوع متشابك في أسلوب جماعي (فليه، الذكي، ٢٠٠٣، ص ٦٩). فهو أسلوب يتم بشكل مناقشة غير مباشرة بين مجموعة من الخبراء والمتخصصين ذات الصلة بموضوع الدراسة، ودون معرفة شخصية بينهم، وإنما معرفة آرائه وخبراته فقط في أكثر من جولة

للوصول للنتيجة التي تسعى الدراسة الوصول إليها.

١٠-٢- إجراءات الدراسة الميدانية: تقوم الدراسة الميدانية الحالية بإتباعها عدد من الخطوات

والإجراءات لتطبيق أسلوب دلفاي وهي:

١٠-٢-١- أهداف الدراسة الميدانية: تهدف الدراسة الميدانية إلى تحديد أهم البدائل والأساليب

التي يمكن أن تسهم في تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي، وإمكانية تحقيقها، وما يحيط بها من فرص تؤدي إلى تحقيقها، أو مخاطر وعوائق تحول دون هذا التحقيق.

١٠-٢-٢- أدوات الدراسة الميدانية: ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، فقد تم اختيار أسلوب

"دلفاي" الذي يعتمد على الاستمارة في أخذ رأي الخبراء، وقد مر تصميم استمارة "دلفاي" بالخطوات التالية:

- استمارة الجولة الأولى: - إعداد الصورة المبدئية للاستمارة - عرض الاستمارة على السادة

المشرفين- عرض الاستمارة على عدد من المحكمين قبل تطبيقها - الصورة النهائية للاستمارة .

- استمارة الجولة الثانية: هذا وقد شملت الصورة النهائية للاستمارة على صفحة الغلاف وصفحة

فيها خطاب موجه للخبراء، وصفحة تضمنت البيانات الخاصة بالخبير ومن ثم الصفحات الخاصة بمحاور وأسئلة الاستمارة حيث تضمنت استمارة الجولة الثانية على عدة محاور وكل محور ضم عدداً من العبارات المغلقة والتي تم وضعها بناء على الإطار النظري للدراسة وآراء الخبراء في الجولة الأولى.

- استمارة الجولة الثالثة: هذا وقد شملت الصورة النهائية للاستمارة على صفحة الغلاف وصفحة

فيها خطاب موجه للخبراء، ومن ثم الصفحات الخاصة بمحاور وأسئلة الاستمارة حيث تضمنت استمارة الجولة الثالثة على عدة محاور، وكل محور ضم عدداً من العبارات المغلقة، والتي تم اعتمادها بناء على النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها في الجولة الثانية، فالعبارات التي لم تحصل على نسبة ٩٠٪ فما فوق من درجة الموافقة هي التي تمت إعادة تضمينها في الجولة الثالثة.

١٠-٢-٣- عينة الدراسة:

بما أنه لا يوجد إطار يضم جميع المفكرين والخبراء في شتى المجالات، فقد قامت الباحثة باختيار عينة

عمدية تمثل النخبة العلمية من الخبراء والمفكرين، وتم اختيار هذه العينة وفقاً لما يلي:

- جميع أفراد العينة لهم صلة بالتعليم، فمعظمهم من أساتذة الجامعة، والباقيون باحثون في المجال

التربوي، أي لهم مساهمات علمية من خلال الأبحاث في هذا المجال، كذلك عدد من الموجهين التربويين، والمديرين، والمعلمين.

- جميع الخبراء لديهم خبرة في مجال التعليم تزيد على خمس سنوات.

- هذا وقد بلغ عدد أفراد العينة ٣٠ خبيراً في مجال التعليم.

١٠-٢-٤- إجراءات تطبيق استمارة أسلوب دلغاي لهذه الدراسة :

بدأت إجراءات تطبيق الجولة الأولى بتقديم استمارة كما سبق أن أشرنا، موجهة للخبير تتضمن خطاباً يتم من خلاله توضيح أهداف الدراسة وأهميتها والمقصود من الاستمارة والأسلوب المستخدم، وأهمية رأي سيادته في محاور هذه الدراسة، مع التوضيح له بوجود عدة جولات وإمكانية الاستمرار بهذه الجولات حتى النهاية، في هذه المرحلة قامت الباحثة بتوزيع ما يقارب ٤٠ استمارة، ولكن عندما قامت بتجميع الاستمارات، فقد اعتذر ما يقارب ١٠ خبراء منهم لأسباب مختلفة، والذين أبدوا التعاون والمتابعة فقد استمرت الباحثة بالتطبيق معهم حتى نهاية الجولات .

١٠-٢-٥- التحليل الإحصائي :

تمت الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS في إجراء التحليل الإحصائي لجولات دلغاي ، ومن خلالهما تم حساب ما يلي :

- تكرار الاستجابات عن كل سؤال ونسبتها المئوية - المتوسط الحسابي المرجح للأوزان النسبية، وكذلك حساب نسبتها المئوية .
- مراتب التحقق من قوة كل عبارة، حيث تم اعتبار العبارة شديدة الموافقة والتأييد هي التي تحصل على تمركز متوسط الاستجابة (٩٠٪ فأكثر) وتسمى درجة القطع Cut-off score (عبد الهادي، ١٩٩٤م، ص٢٧).

١٠-٣-١- نتائج الدراسة الميدانية :

١٠-٣-١- تحليل نتائج الجولة الأولى :

تمحورت استمارة الجولة الأولى حول عدد من المحاور التي تمثلت بعدد من الأسئلة المفتوحة، وفيما يلي معالجة لنتائج هذه التساؤلات:

- السؤال الأول: ما الإجراءات والبدائل الكفيلة بتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بما يخص كلاً من العناصر التالية من وجهة نظرك:
- الاتجاه الإداري الأجدى في إدارة مدارس التعليم الأساسي: لقد أجمع معظم أفراد العينة على التركيز على اتباع اللامركزية في الإدارة والإدارة الذاتية، كما أشار بعضهم إلى الجمع بين المركزية واللامركزية بالإدارة، وبعضهم أيضاً أشار إلى ضرورة التركيز على إدارة الجودة الشاملة والنمط الديمقراطي في الإدارة.
- الهيكل التنظيمي للإدارة التعليم الأساسي: لقد أشارت معظم الإجابات إلى ضرورة وجود هيكل تنظيمي يتضمن كل من له علاقة بالتعليم من أولياء أمور وأعضاء المجتمع المحلي، كما أكد معظمهم أن يكون الهيكل التنظيمي أفقي والابتعاد عن الهيكل الهرمي.
- اختيار القادة الإداريين التربويين: أكد أفراد العينة ضرورة إنشاء أكاديمية إعداد وتدريب القادة التربويين، وتشكيل مجالس داخل المدرسة لاختيار وتعيين الإداريين والمعلمين.
- التنمية المهنية والتطوير لمستوى أداء الكوادر البشرية: لقد أكدت معظم الإجابات ضرورة

الأخذ بنظام الإعداد والتدريب والتنمية والابتعاد عن الأقدمية في الاختبار والترقي، كما أكد معظمهم ضرورة قيام مجلس الإدارة المدرسية والذي يضم كلاً من المعنيين في التعليم بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقديم برامج تدريبية متنوعة محلية وعالمية وقومية، كما أشار معظمهم إلى التركيز والاهتمام بالوحدات التدريبية التي تقوم بالمدرسة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتدربين، ودعم التعاون بين المدرسة وكليات التربية والمؤسسات المختلفة التي تهتم بتدريب وتنمية المدرسين والمعلمين.

- **استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري:** لقد أكد أفراد العينة ضرورة استخدام الحاسوب في العمل الإداري، وضرورة توفير شبكة اتصالات بين المدرسة والجهات الأعلى، وتوفير الانترنت وتطبيقاته للاستفادة منه في العمل الإداري.

- **المتابعة والمساءلة للأداء في المدرسة:** لقد كان هناك شبه إجماع من أفراد العينة بالتركيز على التقويم الذاتي للمدرسة، وكذلك وضع معايير يتم الاعتماد عليها بالمحاسبة والمساءلة، كما أكدوا ضرورة تشكيل لجان متخصصة لمتابعة أعمال جميع الكوادر البشرية بالمدرسة، إضافة إلى ضرورة إشراك المجتمع المحلي في المتابعة والمساءلة والمحاسبة، كما أكد البعض اتباع نظام المساءلة الذكية، والتركيز على نموذج الرقابة المهنية.

- **تقويم الأداء:** أكد أفراد العينة التقويم الذاتي والمستمر والشامل، وتحديد معايير واضحة لقياس الأداء، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، والاستفادة من الخبراء في التقويم.

- **الشفافية في نشر وإدارة المعلومات:** لقد أشار معظم أفراد العينة إلى ضرورة نشر الثقة بين جميع الأفراد في داخل المدرسة وخارجها، وتكوين قاعدة بيانات شاملة عن أهداف وأعمال المدرسة وإنجازاتها، كما أكدوا ضرورة التعريف بالأهداف الخاصة بالمدرسة لكل المعنيين بالتعليم، وإصدار التقارير والنشرات الدورية عن نتائج أداء المدرسة والأهداف التي حققتها.

- **تمويل التعليم وتحديد الميزانية:** ولقد أجمع معظم أفراد العينة على ضرورة مشاركة المجتمع المحلي ومؤسساته والجمعيات الأهلية بالتمويل.

- **الشراكة المجتمعية:** كان هناك شبه إجماع حول ضرورة تفعيل دور مشاركة المجتمع في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتمويل والإدارة، كما أكد معظمهم ضرورة تعديل الهياكل التنظيمية التي تتيح بالمشاركة وتكفل نجاحها، وكذلك إعادة صياغة التشريعات الحاكمة لعملية الشراكة لتكون أكثر مرونة واستجابة.

- **السؤال الثاني: هل هناك بعض العناصر والنقاط التي لم يتم تضمينها في الاستمارة؟ إذا وجد فأرجو ذكرها:** هذا فقد أشارت بعض الاستمارات بالنسبة لهذا السؤال إلى ضرورة توضيح سبل التواصل بين الإدارة على مستوى المدرسة والإدارات والسلطات العليا والوزارة، ودور المجتمع المحلي في العملية التعليمية، وهذا ما تم أخذه بالحسبان وتضمينه باستمارة الجولة الثانية.

١٠-٣-٢- تحليل نتائج الجولة الثانية:

في ضوء خبرة بعض الدول التي تناولتها الدراسة ونتائج الجولة الأولى من استمارة دلفاي تم بناء

استمارة الجولة الثانية والتي أظهرت مجموعة النتائج الآتية:

- محاور الجولة الثانية والتي تدور حول البدائل والمقترحات الكفيلة بتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي، ويتضح نتائج هذه الجولة في الجدول (١) .

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والنسبة المئوية للمتوسط لدرجة الموافقة على عبارات محور البدائل والمقترحات الكفيلة بتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي.

الموافقة %							العبارات
موافق جدا	%	موافق	%	غير موافق	%	المتوسط	% للمتوسط
١٣	%٤٣	١١	%٣٦	٦	%٢٠	٢,٢٣	٧٤,٤٤
٢٠	%٦٦	١٠	%٣٣	/	/	٢,٦٦	٨٨,٨٨
١٩	%٦٣	١١	%٣٦	/	/	٢,٦٣	٨٧,٧٧
١٣	%٤٣	١١	%٣٦	٦	%٢٠	٢,٢٣	٧٤,٤٤

تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية في ضوء خبرة بعض الدول د. كحيل

								تشكيل أعضائها من كبار الشخصيات المهمة بالتعليم على كافة المستويات مع إشراك أعضاء من وزارة التربية والتعليم والصحة والصناعة والشؤون الاجتماعية.
٩٠	٢,٧	%٦	٢	%١٦	٥	%٧٦	٢٣	٦- تشكيل مجالس للإدارة المدرسية على المستوى الإقليمي (المديريات التعليمية) وعلى مستوى المدن (الإدارات التعليمية) وعلى مستوى المدرسة.
٧٤,٤٤	٢,٢٣	%٢٠	٦	%٣٦	١١	%٤٣	١٣	٧- تفويض مجلس إدارة المدرسة لمدير المدرسة كافة السلطات في اتخاذ القرارات مع حق المشاركة.
٩١,١١	٢,٧٣	/	/	%٢٦	٨	%٧٣	٢٢	٨- تحويل التنظيم الإداري للمدرسة من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي الذي يتيح قاعدة عريضة للمشاركة من قبل المعنيين بالتعليم.
٧٤,٤٤	٢,٢٣	%٢٠	٦	%٣٦	١١	%٤٣	١٣	٩- إيجاد عدد من اللجان والمجالس المتعددة التخصصات والمهام على مستوى المدرسة.
٨٧,٧٧	٢,٦٣	/	/	%٣٦	١١	%٦٣	١٩	١٠- كسب دعم المستويات الإدارية الأعلى ومساندتها لإدارة المدرسة في عملية المشاركة في صنع القرار.
								اختيار وإعداد القادة التربويين:
٩٥,٥٥	٢,٨٦	/	/	%١٣	٤	%٨٦	٢٦	١١- إنشاء أكاديمية لإعداد وتدريب القادة التربويين.
٨٢,٢٢	٢,٤٦	%١٣	٤	%٢٦	٨	%٦٠	١٨	١٢- تشكيل مجالس داخل المدرسة لاختيار وتعيين المديرين والمعلمين.
								التنمية المهنية وتطوير الأداء

								للمديرين والمعلمين والعاملين:
٨٨,٨٨	٢,٦٦	/	/	%٣٣	١٠	%٦٦	٢٠	١٣- الأخذ بنظام التأهيل والتدريب والتنمية في الاختبار ومنحه رخصة مزاوله المهنيه والابتعاد عن نظام الأقدمية.
٨٢,٢٢	٢,٤٦	%١٣	٤	%٢٦	٨	%٦٠	١٨	١٤- تشكيل لجنة مؤلفة من مجموعة أعضاء من المعلمين بقيادة المدير في المدرسة لاختيار المعلم الجديد.
٩٠	٢,٧	%٦	٢	%١٦	٥	%٧٦	٢٣	١٥- اعتماد المدرسة كوحدة للتطوير والتنمية.
٩١,١١	٢,٧٣	/	/	%٢٦	٨	%٧٣	٢٢	١٦- قيام مجلس إدارة المدرسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والعاملين بالمدرسة.
٩٥,٥٥	٢,٨٦	/	/	%١٣	٤	%٨٦	٢٦	١٧- تقديم برامج تدريبية متنوعة.
٩٠	٢,٧	%٦	٢	%١٦	٥	%٧٦	٢٣	١٨- تفعيل وحدات التدريب والتقويم داخل المدرسة.
٩٥,٥٥	٢,٨٦	/	/	%١٣	٤	%٨٦	٢٦	١٩- الاهتمام بإرسال البعثات التدريبية للخارج.
٩٤,٤٤	٢,٨٣	/	/	%١٦	٥	%٨٣	٢٥	٢٠- الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمدرسين.
٩١,١١	٢,٧٣	/	/	%٢٦	٨	%٧٣	٢٢	٢١- تقديم برامج تدريبية للإداريين والمعلمين والعاملين من أجل تأهيلهم للقيام بخدمات وإدارة برامج خدمة المجتمع.
٩٠	٢,٧	/	/	%٣٠	٩	%٧٠	٢١	٢٢- دعم التعاون بين المدرسة وكيانات التربية والمؤسسات التعليمية المختلفة.
٩٠	٢,٧	/	/	%٣٠	٩	%٧٠	٢١	٢٣- إسهام مؤسسات المجتمع المحلي وأفراده في دعم برامج التنمية المهنية.
								- استخدام التكنولوجيا في التعليم والعمل الإداري:
٩٤,٤٤	٢,٨٣	/	/	%١٦	٥	%٨٣	٢٥	٢٤- توفير شبكة من

تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية في ضوء خبرة بعض الدول د. كحيل

								الاتصالات بين إدارة المدرسة والقيادات الإدارية العليا لتنسيق الأعمال فيما بينها.
٩٥,٥٥	٢,٨٦	/	/	%١٣	٤	%٨٦	٢٦	٢٥- توظيف وسائل الاتصال السريعة (الإنترنت - البريد الالكتروني) للتواصل مع كافة العاملين في المدرسة.
٩٠	٢,٧	/	/	%٣٠	٩	%٧٠	٢١	٢٦- توظيف تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات التي تساعد في تكوين قاعدة معرفية.
٩٠	٢,٧	/	/	%٣٠	٩	%٧٠	٢١	٢٧- الاستفادة من البيانات والمعلومات التي توفرها الحكومة الالكترونية لتطوير الأداء.
								المتابعة والمساءلة للأداء في المدرسة:
٨٨,٨٨	٢,٦٦	/	/	%٣٣	١٠	%٦٦	٢٠	٢٨- التركيز على المتابعة والمساءلة والمحاسبة الذاتية للمدرسة.
٩١,١١	٢,٧٣	/	/	%٢٦	٨	%٧٣	٢٢	٢٩- وضع معايير تعتمد عليها المحاسبة والمساءلة بالنسبة للمعلمين والعاملين والمديرين.
٩٠	٢,٧	/	/	%٣٠	٩	%٧٠	٢١	٣٠- تشكيل لجنة رقابية لمتابعة أعمال العاملين بالمدرسة.
٩٢,٢٢	٢,٧٦	/	/	%٢٣	٧	%٧٦	٢٣	٣١- استخدام نموذج الرقابة الإدارية، يكون المدير مسؤولاً فيها عن صنع القرارات بالتشاور مع أعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.
٨٨,٨٨	٢,٦٦	%٦	٢	%٢٠	٦	%٧٣	٢٢	٣٢- استخدام نموذج الرقابة المهنية حيث يكون المعلم هو المسؤول عن الرقابة بالمشاركة مع المعلمين ذوي الخبرة.
٨٧,٧٧	٢,٦٣	/	/	%٣٦	١١	%٦٣	١٩	٣٣- إتباع نظام المساءلة

								الذكية (وتعني المساءلة الذكية في الإدارة تغيير سلوك المعلمين والإداريين في المدرسة بأسلوب دبلوماسي بعيد عن النقد المباشر).
٩١,١١	٢,٧٣	/	/	%٢٦	٨	%٧٣	٢٢	٣٤- إنشاء مجلس للرقابة المجتمعية يشترك فيه أعضاء من ذوي الخبرة التربوية والإدارية ويتولون محاسبة مدير المدرسة.
٩٥,٥٥	٢,٨٦	/	/	%١٣	٤	%٨٦	٢٦	٣٥- عمل تقارير دورية من قبل مجلس إدارة المدرسة عن أداء المدرسة ككل وتقديمها للمعنيين بالتعليم.
								تقوم الأداء :
٩٤,٤٤	٢,٨٣	/	/	%١٦	٥	%٨٣	٢٥	٣٦- التركيز على التقويم الذاتي بشكل مستمر.
٩٢,٢٢	٢,٧٦	/	/	%٢٣	٧	%٧٦	٢٣	٣٧- اعتماد التقويم الشامل لكافة عناصر العملية التعليمية.
٩٤,٤٤	٢,٨٣	/	/	%١٦	٥	%٨٣	٢٥	٣٨- تحديد معايير واضحة لقياس الأداء.
٩٥,٥٥	٢,٨٦	/	/	%١٣	٤	%٨٦	٢٦	٣٩- تقديم الحوافز العادلة للأداء الجيد.
٩١,١١	٢,٧٣	/	/	%٢٦	٨	%٧٣	٢٢	٤٠- الاستعانة بمجموعة متنوعة من الخبراء لتقوم أداء العاملين بالمدرسة.
								الشفافية في نشر وإدارة المعلومات:
٥٥'٩٥	٢,٨٦	/	/	%١٣	٤	%٨٦	٢٦	٤١- إنشاء إدارة للمعلومات بالمدرسة تعمل على تلقي القرارات والتشريعات الخاصة بالمدرسة والصادرة من الجمعيات العليا وتوزيعها على العاملين بالمدرسة.
٩٤,٤٤	٨٣'٢	/	/	%١٦	٥	%٨٣	٢٥	٤٢- تكوين قاعدة بيانات شاملة عن أهداف المدرسة ورسالتها والأعمال التي تقوم بها

تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية في ضوء خبرة بعض الدول د. كحيل

								والإنجازات التي حققتها والمشكلات التي تعاني منها وإتاحتها للمجتمع.
٩٠	٢,٧	/	/	%٣٠	٩	%٧٠	٢١	٤٣- التعريف بالأهداف الخاصة بالمدرسة ورسالتها والسياسة التعليمية التي تتبعها ومشاركة الجميع بوضعها ونشرها للمعنيين.
٩٤,٤٤	٢,٨٣	/	/	%١٦	٥	%٨٣	٢٥	٤٤- إنشاء موقع للمدرسة على شبكة الإنترنت.
٩٥,٥٥	٢,٨٦	/	/	%١٣	٤	%٨٦	٢٦	٤٥- نشر وعرض كافة المعلومات التي تتعلق بالمدرسة ونتائج تحصيل الطلاب على الانترنت.
٩٢,٢٢	٢,٧٦	/	/	%٢٣	٧	%٧٦	٢٣	٤٦- إصدار المدرسة لنشرات دورية عن سير العمل المدرسي بها بشفاافية عالية وتوزيعها.
٨٨,٨٨	٢,٦٦	/	/	%٣٣	١٠	%٦٦	٢٠	٤٧- بناء الثقة والصراحة بين الإدارة والعاملين في المدرسة وبين أفراد المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي.
								تمويل التعليم وتحديد الميزانية:
٨٨,٨٨	٢,٦٦	/	/	%٣٣	١٠	%٦٦	٢٠	٤٨- الاعتماد على الإنفاق المركزي الذي تقدمه الدولة للتعليم كجزء من التمويل.
٩٣,٣٣	٢,٨	/	/	%٢٠	٦	%٨٠	٢٤	٤٩- الاستفادة من المشاركة المجتمعية بالتمويل عن طريق التبرعات والهبات.
٨٨,٨٨	٢,٦٦	/	/	%٣٣	١٠	%٦٦	٢٠	٥٠- الأخذ بمبدأ التمويل الذاتي للمدرسة من خلال مشروعات إنتاجية تقوم بها المدرسة.
٩١,١١	٢,٧٣	/	/	%٢٦	٨	%٧٣	٢٢	٥١- الاستفادة من المساهمات المادية والمالية التي تقدمها الشركات والمصانع

٩١,١١	٢,٧٣	/	/	%٢٦	٨	%٧٣	٢٢	٥٢- الاستفادة من الدعم المادي الذي يقدمه المجتمع المحلي (أولياء الأمور- جمعيات أهلية).
								مشاركة المجتمع المحلي في التعليم:
٩٠	٢,٧	/	/	%٣٠	٩	%٧٠	٢١	٥٣- فتح مجالات الشراكة في التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم والتمويل أمام شركاء التعليم.
٩٠	٢,٧	/	/	%٣٠	٩	%٧٠	٢١	٥٤- تعديل الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة واستجابة للحاجات الشركاء ومتطلبات الشراكة.
٩٢,٢٢	٢,٧٦	/	/	%٢٣	٧	%٧٦	٢٣	٥٥- إعادة صياغة التشريعات الحاكمة لعملية الشراكة لتكون أكثر مرونة واستجابة للحاجات الجديدة للشركاء في التعليم.
٩٣,٣٣	٢,٨	/	/	%٢٠	٦	%٨٠	٢٤	٥٦- تفعيل دور المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية (الأسرة والإعلام والقطاع الخاص والعام والمجتمع).
٩٠	٢,٧	/	/	%٣٠	٩	%٧٠	٢١	٥٧- عقد دورات لبحث جوانب التعاون بين المدرسة والجمعيات الأهلية وسبل تحقيق ذلك.

ويتضح من الجدول السابق (١) فيما يخص نمط الإدارة أو الاتجاه الإداري الذي يمكن إتباعه في إدارة المدرسة أن العبارات رقم (٢،١،٣،٤) كانت درجة النسبة المئوية لمتوسطهم أقل من ٩٠٪ بالموافقة ، وذكر الخبراء أنه من الأفضل الجمع بين المركزية واللامركزية في إدارة التعليم. وفيما يخص الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية فقد حظيت بعض العبارات بأكثر من ٩٠٪ من الموافقة، والعبارات رقمها (٦،٨)، أما العبارات رقم (١٢،١٠،٩،٥،٧) فقد حظيت بدرجة أقل من ٩٠٪ بالموافقة، حيث يؤكد بعض الخبراء أنه هناك صعوبة في تطبيقها لأنها تحتاج إلى إعادة صياغة للقرارات. وفيما يتعلق باختيار وإعداد القادة التربويين فقط حظيت بعض العبارات بدرجة أكثر من ٩٠٪ بالموافقة وهي (١١)، والتي حظيت بأقل من ٩٠٪ في الموافق كانت العبارة (١٢). وفيما يتعلق بتنمية المهنية وتطوير الأداء للمديرين والمعلمين والعاملين فقد

حظيت بعض العبارات بدرجة أكثر من ٩٠٪ بالموافقة (٢٣،٢٢،٢١،٢٠،١٩،١٨،١٧،١٦،١٥)، وهناك بعض العبارات الأخرى كانت درجة الموافقة أقل من ٩٠٪ وأرقامها (٢٣،١٦،١٤،١٣)، ويشير بعض الخبراء إلى أن ذلك يحتاج إلى الكثير من الجهود. أما بما يتعلق باستخدام التكنولوجيا فقد حظيت كل العبارات بأكثر من ٩٠٪ بالموافقة وهي (٢٦،٢٥،٢٤،٢٧). أما فيما يخص المتابعة والمساءلة للأداء المدرسي فالعبارات التي حظيت بدرجة أكثر من ٩٠٪ من الموافقة كانت (٣٥،٣٤،٣١،٣٠،٢٩)، والعبارة التي حظيت بأقل من ٩٠٪ (٣٣،٣٢،٢٨). وفي مجال تقويم الأداء فكل العبارات حظيت بأكثر من ٩٠٪ في الموافقة. وبالنسبة للشفافية في نشر المعلومات فقد حظيت معظم العبارات بنسبة موافقة من ٩٠٪، وكان (٤٦،٤٥،٤٤،٤٣،٤٢،٤١)، وفيما يتعلق بالعبارة (٤٧) هي فقط التي حظيت بأقل من ٩٠٪ بالموافقة، وقد ذكر الخبراء أن هناك صعوبة في تحقيقها. وفيما يخص تمويل التعليم فقد حظيت بنسبة أكثر من ٩٠٪ بالموافقة العبارات (٥٢،٥١،٤٩)، والعبارات التي لم تحظى على درجة أكثر من ٩٠٪ في الموافقة (٥٠،٤٨). وبالنسبة للمشاركة المجتمعية، فقد حظيت كل العبارات بدرجة أكثر من ٩٠٪ بالموافقة وهي (٥٧،٥٦،٥٤،٥٣)، و بالنسبة لأقل من ٩٠٪ في الموافقة لا يوجد عبارات .

١٠-٣-٣- تحليل نتائج الجولة الثالثة:

هذا وبعد حصر نتائج الجولة الثانية، فقد تم أخذ العبارات التي لم تحصل على نسبة أكثر من ٩٠٪ بالموافقة، ومن ثم إعادة صياغتها وتضمينها في استمارة الجولة الثالثة، وبعد تطبيقها على أفراد العينة من الخبراء يتضح نتائج هذه الجولة من خلال الآتي :

- محاور الجولة الثالثة فيما يخص البدائل والمقترحات والأساليب الكفيلة بتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي، وتتضح نتائج هذه الجولة من خلال الجدول (٢) .

جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والنسبة المئوية للمتوسط لدرجة الموافقة على عبارات محور البدائل والمقترحات والأساليب لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي.

الموافقة							العبارات
موافق جدا	٪	موافق	٪	غير موافق	٪	المتوسط	٪ للمتوسط
٢٢	٪٧٣	٨	٪٢٦	/	/	٢،٧٣	٩١،١١
٧	٪٢٣	٧	٪٢٣	١٦	٪٥٣	١،٧	٥٦،٦٦

								الأدنى وهو المدرسة بحيث تكون صاحبة القرار بأمرها.
٩٠	٢,٧	/	/	%٣٠	٩	%٧٠	٢١	٢- التفويض وذلك بدفع سلطة الإدارة فقط من قبل السلطة التعليمية إلى المؤسسة المدرسية دون نقل الاختصاصات.
٩١,١١	٢,٧٣	/	/	%٢٦	٨	%٧٣	٢٢	٣- إتاحة المعرفة الشخصية المرتبطة بالتفويض لجميع الزملاء في العمل.
٩٤,٤٤	٢,٨٣	/	/	%١٦	٥	%٨٣	٢٥	٤- الاستفادة من خبرات العمل المتاحة لتنمية مهارات التفويض.
								الهيكल التنظيمي :
٩٠	٢,٧	/	/	%٣٠	٩	%٧٠	٢١	٥- تشكيل لجنة عليا لمجلس إدارة المدرسة على المستوى القومي والإقليمي ووضع لائحة تنفيذية لها يتم بمقتضاها تشكيل أعضائها من كبار الشخصيات المهمة بالتعليم على كافة المستويات مع إشراك أعضاء من وزارة التربية والتعليم والصحة والصناعة والشؤون الاجتماعية.
٩٥,٥٥	٢,٨٦	/	/	%١٣	٤	%٨٦	٢٦	٦- تفويض مجلس إدارة المدرسة لمدير المدرسة كافة السلطات في اتخاذ القرارات مع حق المشاركة.
٩٤,٤٤	٢,٨٣	/	/	%١٦	٥	%٨٣	٢٥	٧- إيجاد عدد من اللجان والمجالس المتعددة التخصصات والمهام على مستوى المدرسة.
٩٢,٢٢	٢,٧٦	/	/	%٢٣	٧	%٧٦	٢٣	٨- كسب دعم المستويات الإدارية الأعلى ومساندتها لإدارة المدرسة في عملية

تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية في ضوء خبرة بعض الدول د. كحيل

								المشاركة في صنع القرار.
								اختيار وإعداد القادة التربويين
٨٦,٦٦	٢,٦	%١٠	٣	%٢٠	٦	%٧٠	٢١	٩- تشكيل مجالس داخل المدرسة لاختيار وتعيين المديرين والمعلمين.
٩٥,٥٥	٢,٨٦	/	/	%١٣	٤	%٨٦	٢٦	- التنمية المهنية وتطوير الأداء للمديرين والمعلمين والعاملين :
٩١,١١	٢,٧١	/	/	%٢٦	٨	%٧٣	٢٢	١٠- الأخذ بنظام التأهيل والتدريب والتنمية في الاختيار ومنحه رخصة مزاوله المهنيه.
٩٢,٢٢	٢,٧٦	/	/	%٢٣	٧	%٧٦	٢٣	١١- تشكيل لجنة مؤلفة من مجموعة أعضاء من المعلمين بقيادة المدير في المدرسة لاختيار المعلم الجديد.
								المتابعة والمساءلة للأداء في المدرسة:
٩٢,٢٢	٢,٧٦	/	/	%٢٣	٧	%٧٦	٢٣	١٢- التركيز على المتابعة والمساءلة والمحاسبة الذاتية للمدرسة.
٩٤,٤٤	٢,٨٣	/	/	%١٦	٥	%٨٣	٢٥	١٣- استخدام نموذج الرقابة المهنية حيث يكون المعلم هو المسؤول عن الرقابة بالمشاركة مع المعلمين ذوي الخبرة.
٩٣,٣٣	٢,٨	/	/	%٢٠	٦	%٨	٢٤	١٤- إتباع نظام المساءلة الذكية (وتعني المساءلة الذكية في الإدارة تغيير سلوك المعلمين والإداريين في المدرسة بأسلوب دبلوماسي بعيد عن النقد المباشر).
								الشفافية في نشر وإدارة المعلومات:
٩٠	٢,٧	/	/	%٣٠	٩	%٧٠	٢١	١٥- بناء الثقة والصراحة بين الإدارة والعاملين في المدرسة وبين أفراد المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي.

ومن خلال ما تم عرضه بالجدول (٢) يتضح أن معظم العبارات قد حظيت على نسبة أكثر من ٩٠٪ بالموافقة، ماعدا عبارتين وهما (١،٩) فقد حظيتا بنسبة أقل من ٩٠٪ بالموافقة، ويذكر بعض الخبراء السبب بالنسبة للعبارة رقم (١) أن هذا يعود إلى الخوف من عدم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة القيام بها فمن الأفضل الجمع بين المركزية واللامركزية بالإدارة. وبالنسبة للعبارة رقم (٩) يؤكد الخبراء أنه من الصعب الطلب من المديرين القيام بذلك، ومن ثم تم حذفها. هذا وقد توصلت الدراسة الميدانية التي قامت بها الدراسة الحالية بإتباعها أسلوب دلفاي إلى عدد من النقاط التي اتفق عليها أفراد العينة من الخبراء المتخصصين لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي ومن هذه النقاط ما يلي: - العمل على اختيار المديرين والمعلمين والعاملين بناء على امتلاكهم المهارات والكفايات التي تؤهلهم - توفير البرامج التدريبية لكل الأفراد المعنيين بالتعليم - توفير التمويل اللازم وإيجاد سبل متعددة لتوفيره - استخدام التكنولوجيا المتطورة في التعليم والإدارة- تفعيل دور المشاركة المجتمعية بالعملية التعليمية.

ومن خلال بعض النتائج النظرية للدراسة، وكذلك النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق أسلوب دلفاي بالتعرف على رأي بعض الخبراء في هذا المجال، يمكن وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية في ضوء خبرة بعض الدول وآراء مجموعة من الخبراء في مجال التعليم.

١١- التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في سورية في ضوء

خبرة بعض الدول:

يسعى هذا المحور إلى تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في سورية بضوء خبرة بعض الدول، وذلك في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من أوجه الاستفادة من الأدبيات وخبرات بعض الدول المتقدمة، وفي ضوء مؤشرات واقع إدارة مدارس التعليم في سورية، إضافة إلى نتائج الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة بإتباعها أسلوب دلفاي في أخذ آراء مجموعة من الخبراء في هذا المجال .

١١-١- منطلقات التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في سورية في

ضوء خبرة بعض الدول المتقدمة:

- أن تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي ضرورة فرضتها متغيرات العصر الحالي، وأصبح تقدم الدولة وتطورها يعتمد على تطوير نظامها التعليمي وإدارته ومدى جودته وقدرته على مواجهة التحديات المحلية والعالمية.

- إن التطوير هو عملية مستمرة ويجري بشكل دوري بما يضمن التحسين المستمر لعمل المدارس وإدارتها لتحقيق الجودة والأداء المتميز.

- تحقيق الاستفادة المرجوة من خبرة بعض الدول بما يتوافق مع المجتمع السوري .

١١-٢- أهداف التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في سورية في

ضوء خبرة بعض الدول:

- توجيه نظر المسؤولين عن التعليم بشكل عام وعن التعليم الأساسي وإدارته بشكل خاص إلى أهمية تطبيق مجالات الإدارة الفاعلة من خلال مجموعة من الأساليب والإجراءات الكفيلة في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية.
- تحديد مجموعة من الأساليب والإجراءات والمجالات التي تساعد في نجاح الإدارة الفاعلة.
- تحديد مجموعة من المتطلبات لتطبيق الإجراءات الأساليب والبدائل التي تكفل للإدارة تحقيق أهدافها.
- التوصل إلى مجموعة من الآليات والإجراءات لتطبيق أساليب ومجالات الإدارة المتطورة للتعليم.

١١-٣- مرتكزات التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في سورية في

ضوء خبرة بعض الدول:

- تراث الدولة بعناصره وطوائفه المختلفة وما تضمنه من قيم ومعتقدات وثقافة.
- العوامل والمتغيرات العالمية، والمحلية التي تؤثر بشكل مباشر، أو غير مباشر في التصور.
- نتائج الدراسة النظرية لخبرة بعض الدول المتقدمة في هذا المجال.
- مؤشرات الواقع حيث تعد دراسة مؤشرات الواقع من الركائز الأساسية في سبيل وضع التصور المقترح.
- الدراسة الميدانية التي تم فيها تطبيق أسلوب دلفاي على عينة من الخبراء في تخصصات مختلفة للاستفادة من آرائهم وخبرتهم في تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في سورية.

١١-٤- مجالات التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في سورية في

ضوء خبرة بعض الدول:

- ولتحقيق الهدف المرجو من التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في سورية لابد من وضع البدائل والاختيارات الكفيلة بتحقيق عملية التطوير ومن هذه البدائل والاختيارات ما يلي:

١١-٤-١- نمط الإدارة أو الاتجاه الإداري الذي يمكن إتباعه:

- هنا يمكن اتباع اتجاه الجمع بين المركزية واللامركزية بالإدارة بحيث تكون الدولة والسلطات العليا هي المسؤولة عن وضع الخطوط العريضة للتعليم، ويترك للمدرسة الحرية في التغيير والتعديل بما يتلاءم مع ظروفها وبيئتها.

١١-٤-٢- الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية:

- تشكيل لجنة عليا لمجلس المدرسة على المستوى القومي وتسمى المجلس الأعلى للتعليم : ومحاولة وضع لائحة تشريعية تحكم عمل هذه اللجنة ويتم بمقتضاها تشكيل أعضاء هذه اللجنة من كبار المهتمين بالتعليم من وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة والصناعة والشؤون الاجتماعية والإعلام والاقتصاد، وتعقد

هذه اللجنة اجتماعات دورية على مدار العام، وتهتم هذه اللجنة بوضع الرؤية العامة لأهداف التعليم، والمشاركة في المتابعة والتقييم والمحاسبة.

- تشكيل لجنة مجلس استشاري على مستوى المدن والمديريات التعليمية، ووضع لوائح وتشريعات تحكم العمل بهذا المجلس، وأساليب الاتصال مع السلطة العليا والمدرسة.

- تشكيل وإنشاء مجلس الإدارة على مستوى المدرسة : ويتكون مجلس الإدارة على مستوى المدرسة من مجموعة من الأعضاء برئاسة مدير المدرسة، حيث يتشكل هذا المجلس من مدير المدرسة والذي يتم انتخابه وترشيحه من الأعضاء المشاركين بالمدرسة، ووفقاً لعدد من المعايير وكذلك خضوعه لعدد من البرامج التي تؤهله لذلك، وأن يكون هناك نائب، أو أكثر لهذا المدير لمساعدته بالعمل المدرسي، ومجموعة من الوكلاء الذين يتم أيضاً تعيينهم من قبل أفراد وأعضاء مجلس إدارة المدرسة. وأن يكون هناك وكيل عن كل مجلس ولجنة من المجالس واللجان الموجودة في مدرسة، مثل المجلس الخاص بالمعلمين فيكون هناك عضو من ذوي الخبرة يمثل المعلمين في مجلس إدارة المدرسة، كما يتكون مجلس إدارة المدرسة من عدد من الأعضاء الممثلين للمجتمع المحلي من رجال أعمال والشركاء الذين لهم اهتمام بالتعليم، إضافة إلى وجود عدد من الأعضاء من أولياء الأمور الذين لهم أولاد بالمدرسة. هذا ويجتمع مجلس إدارة المدرسة بصفة دورية مرة كل شهر، ويتم إعلام الجميع قبل الاجتماع بعدة أيام.

- تشكيل عدد من المجالس واللجان المتخصصة بالمدرسة مثال على ذلك مجلس علمي يجمع بين منسقي المواد وبعض أولياء الأمور وممثلي القطاع العام والخاص، لجنة تربوية تضم مجموعة من المتخصصين.
١١-٤-٣- إعداد القادة واختيارهم : مشاركة المدرسة في الاختيار - تحديد معايير لاختيار القادة.

١١-٤-٤- التنمية المهنية وتطوير الأداء للكوادر البشرية :

- قيام مجلس إدارة المدرسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والعاملين بالمدرسة بالمشاركة مع كل من له علاقة بذلك- إيجاد وحدة التدريب والتقييم داخل المدرسة التي تقوم بتنظيم البرامج التدريبية بالتعاون مع وحدات التدريب المناظرة بالمدارس الأخرى -الأخذ بنظام تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتدربين أي توفير الحوافز المادية والأدبية والمعنوية التي تشجع المتدربين على مواصلة التدريب والاستمرار فيه دعماً لمفهوم التعلم مدى الحياة - دعم التعاون بين المدرسة وكليات التربية والمؤسسات التعليمية المهنية - إسهام مؤسسات المجتمع المحلي وأفراده في دعم برامج التنمية المهنية - إسهام أعضاء وهيئات المجتمع المحلي في تقديم الأجهزة والأدوات التكنولوجية .

١١-٤-٥- المتابعة والمساءلة للأداء المدرسي :

- التركيز على المحاسبة والمساءلة الذاتية للمدرسة من خلال إعلان المدرسة عن برنامج دوري للتقييم الذاتي الداخلي لها، وتقوم المدرسة بتنفيذ هذا البرنامج والالتزام به بشمولية وتوفير اختبارات للتقييم الذاتي بالمدرسة لتغطية كل من القيادة الإدارية، التدريس والتدريب ، والخدمات الطلابية، والأنشطة التربوية المتنوعة.

تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية في ضوء خبرة بعض الدول د. كحيل

- وضع معايير للمحاسبة والمساءلة بالنسبة للمعلمين والإداريين والعاملين .
- تشكيل لجنة خاصة لمتابعة أعمال العاملين بالمدرسة: وتتكون هذه اللجنة من مدير المدرسة رئيساً وعدد من أعضاء مجلس المدرسة الذين لديهم خبرة في الجوانب المالية والإدارية والتعليمية .
- إنشاء نماذج للرقابة منها ما هو إداري خاص بالأعمال الإدارية ويكون فيها المدير هو المسؤول هنا بالتشاور مع أعضاء مجلس المدرسة، ونماذج للرقابة المهنية ويكون فيها المعلم ذو الخبرة والتخصص هو المسؤول.
- إنشاء مجلس للرقابة المجتمعية يشترك فيه، أعضاء من ذوي الخبرة التربوية والإدارية، كما يشترك به أفراد من مجلس المدرسة تكون مهمة هذا المجلس محاسبة المدير حول مدى تحقيق مدرسته للأهداف المتفق عليها.

- عمل تقارير دورية عن أداء المدرسة كلها وتقديمها للمعنيين بالتعليم: ويكون ذلك من مهمة مجلس إدارة المدرسة الموجود بالمدرسة . ففي نهاية العام الدراسي وبعد حصول مجلس إدارة المدرسة على جميع التقارير الصادرة من اللجان والمجالس المتخصصة بالمدرسة وكل المعنيين بالعمل المدرسي سواء داخل المدرسة أم خارجها، فإنه يعمل على وضع تقرير عام وشامل لأداء المدرسة وتقديمه للمهتمين بالتعليم والسلطات العليا.

١١-٤-٦- الشفافية في نشر المعلومات وإدارتها:

- إنشاء إدارة للمعلومات بالمدرسة مجهز بأحدث الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة، ويرأس هذه الإدارة مدير المدرسة وعدد من أعضاء مجلس إدارة المدرسة ممن لديهم خبرة بهذا العمل، إضافة إلى أعضاء من المجتمع.
- إنشاء قاعدة بيانات شاملة عن رسالة وأهداف المدرسة، والسياسة التي تتبعها والإنجازات التي تحققتها.

- توضيح أهداف المدرسة ورسالتها وسياساتها التعليمية لجميع المعنيين بالتعليم.
- عمل موقع للمدرسة على شبكة الإنترنت لتسهيل عملية الاتصال السريع بين المدرسة والمعنيين.
- إصدار المدرسة لنشرات دورية عن سير العمل المدرسي بها بشفافية عالية.

١١-٤-٧- استخدام التكنولوجيا في التعليم والعمل الإداري:

- توفير شبكة من الاتصالات بين إدارة المدرسة والقيادات الإدارية العليا لتنسيق الأعمال فيما بينها.
- توظيف وسائل الاتصال السريعة (الانترنت -البريد الإلكتروني) للتواصل مع كافة العاملين في المدرسة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات التي تساعد في تكوين قاعدة معرفية.

١١-٤-٨- تمويل التعليم وتحديد الميزانية: يمكن للمدرسة أن تقوم بالإنفاق على نفسها من

خلال مصادر متعددة:

- الاعتماد علي الإنفاق المركزي الذي تقدمه الدولة للتعليم كجزء من الإنفاق - الاستفادة من المشاركة المجتمعية بالتمويل عن طريق التبرعات والهبات، فيمكن للمدرسة عمل صندوق بالمدرسة خاص بالتبرعات والهبات التي تقدمها مؤسسات المجتمع المختلفة- الاستفادة من المساهمات المادية والمالية التي تقدمها الشركات والمصانع ورجال الأعمال.

١١-٤-٩- الشراكة المجتمعية:

- فتح مجالات الشراكة المجتمعية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم والتمويل أمام شركاء التعليم.
- تعديل الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة واستجابة لحاجات الشركاء ومتطلبات الشراكة، والعمل على تصميم هياكل تنظيمية تتميز باللامركزية .
- إعادة صياغة التشريعات الحاكمة لعملية الشراكة لتكون أكثر مرونة واستجابة للحاجات الجديدة وللشركاء في التعليم، فهذا يتطلب دراسة وتحليل التشريعات الخاصة بالتعليم والشركاء، كما يتطلب إعادة صياغة لتلك التشريعات حتى تؤدي إلى إقامة علاقات شراكة متكافئة ومتوازنة ومحددة لأدوار الشركاء.

١١-٥- متطلبات تطبيق التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في

الجمهورية العربية السورية في ضوء خبرة بعض الدول:

يقصد بتطبيق التصور عملية وضع التصور موضع التنفيذ، والذي يقصد به المجموع الكلي للإجراءات والاختيارات اللازمة لوضع التصور المقترح موضع التنفيذ، ونظراً لأهمية هذه الخطوة من خطوات وضع التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي فالأمر يستلزم ما يلي:
- توافر جميع الآليات المقترحة وتترابط مع بعضها بعضاً بشكل متناسب مع التصور المقترح وبما يتوافق مع طبيعة المجتمع السوري - مراعاة عدم وجود تعارض بين جميع المهام والتخصصات والأعمال - اصطلاح جميع الجهات المعنية بتطبيقها بشكل جيد - وجود قبول وتأييد واضح من قبل المسؤولين عن التعليم.

١١-٦- مشكلات تطبيق التصور المقترح:

هناك بعض المشكلات التي يمكن أن تعترض تطبيق التصور المقترح لإدارة مدارس التعليم الأساسي، والتي يجب التعرف إليها مسبقاً قبل التطبيق ومن هذه المشكلات: - عدم تجاوب السلطات العليا للقرارات التي تأخذ بشأن تعديل بعض القوانين والتشريعات - وجود العديد من الأفراد الذين يقاومون التغيير والتطوير - نقص التمويل حيث إنه أهم عناصر التطوير، فأى عجز بالإنفاق يؤثر سلباً في تطبيق التصور - عدم تجاوب بعض مؤسسات المجتمع المحلي في المشاركة الفعالة بتطوير التعليم - ظهور بعض المشكلات غير المتوقعة - قلة البرامج التدريبية للقائمين بالتنفيذ - قلة توافر الكوادر والقوى البشرية المؤهلة لإنجاز الخطة بكفاءة - عدم توافر أنظمة المعلومات الإدارية للمتابعة الفعالة - قلة توافر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على التنفيذ - قلة وضوح المسؤوليات والتخصصات وازدواجيتها - عدم تحديد مقياس الأداء والتقدم وآليات المتابعة .

المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، عدنان. (٢٠٠٢). الإدارة (تربوية - مدرسية - صفية)، الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.
- إدوارد. ب. فسك وهيلين ف. لاد. (٢٠٠١). استقلالية المدارس والتقييم: المدارس ذاتية الإدارة في نيوزيلاندا والمساءلة. (مصطفى عثمان: مترجم)، مجلة مستقبلات، ٣١، (٤)، ديسمبر.
- الأصفعي، محمد. (٢٠٠٢). أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والممارسة، يناير، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مجلة البحث التربوي، ١، (١).
- آل ناجي، محمد بن عبد الله. (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة لمستقبل في القرن الحادي والعشرين، المؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف في الوطن العربي. (مدرسة المستقبل)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دمشق، ٢٩ - ٣٠ يوليو.
- جلال، عزة مصطفى. (٢٠٠٢). التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء أدوارهم المستقبلية. رسالة ماجستير، كلية التربية، عين شمس.
- حسونة، محمد السيد. (٢٠٠٢). القيادات المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية. مجلة صحيفة التربية، يناير، ٥٣ (٢).
- خليل، بلسم. (٢٠٠٩). مشكلات الإدارة المدرسية للتعليم الأساسي في سورية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.
- راسل، برتراند. (١٩٨٣). حكمة العرب. (فؤاد زكريا: مترجم)، سلسلة عالم المعرفة، (٦٢)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- سعد خليل، نبيل. (٢٠٠٣). دراسة مقارنة للإدارة التعليمية في كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكان الإفادة منها في مصر. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ٦ (٩)، يونيو.
- سلامة، عادل عبد الفتاح. (٢٠٠٠). دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية. مجلة التربية والتنمية، مايو ٨ (٢٠).
- سليمان، نجدة إبراهيم على. (١٩٩٧). تطوير الإدارة التعليمية، رؤية مستقبلية. القاهرة.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (١٩٩٩). الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- عبد الهادي، محمود عز الدين. (١٩٩٤). تطوير برنامج التربية العملية بكلية التربية جامعة الأزهر، نوفمبر، كلية التربية جامعة الأزهر، مجلة التربية، (٤٧).

- عبود، فريدة. (٢٠١١). صور مقترح للإدارة الإلكترونية للتعليم الثانوي العام في سورية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.
- فلييه، فاروق عبده و الذكي، أحمد عبد الفتاح. (٢٠٠٣). الدراسات المستقبلية منظور تريوي. عمان: دار المسيرة.
- فهمي، محمد سيف الدين. (١٩٩٠). التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته. (ط٥)، القاهرة: مكتبة الأنجلو.
- المحيسن، إبراهيم. (٢٠١٢). www.mohyssen.com.
- مطاوع، إبراهيم عصمت. (٢٠٠٣). الإدارة التعليمية في الوطن العربي، القاهرة: مكتبة النهضة.
- هاشم، نحلة عبد القادر. (٢٠٠٤). التربية المقارنة : منطلقات فكرية ودراسات تطبيقية، القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- هوفمان وآخرون. (٢٠٠٥). السياقات المؤسسية للأنظمة التعليمية في أوربا. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: مترجم)، القاهرة.
- وزارة التربية. ٢٠٠٢م. www.damasecdn.org.
- الوكيل، حلمي أحمد. (١٩٨٢). تطوير المناهج. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- اليوسفي، زينم. (٢٠١١). تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.

المراجع الأجنبية:

- Angela, P. (2011) . Polytechnic University Training Case Study: Supporting Senior Management Teams .[http : // www . ngfi . Scotland . cor . u k / sessmt . ASP8](http://www.ngfi.scot.nhs.uk/sessmt.ASP8) .
- Bacharach , B. (2012). *Education Reform U.S.A*: <http://www.riyadhedu.gor.sa/directorate/index/maem.htm>
- Bando, R. (2010). The Effect of School Based Management on Parent Behavior and the Quality of Education in Mexico, Ph . D . Dissertation , University of California , Berkeley, . [http:// gateway . Proquest.com](http://gateway.proquest.com)
- Brendan, M . (2006) Educational Leadership Training in the Czech Republic and England. *Management In Education Journal*, 20 (1) 1-29.
- Catherine, L .(2005) Accountability Versus School Development : Self - Evaluation in an International School in Hong Kong . *International Studies In Educational Administration Journal* , 33 (1) 2-13 .
- Christopher, C.(2004). Improving Schools in Difficult and Challenging Contexts: Strategies for Improvement. *Educational Research Journal* , 46(3) 219 – 228 .
- Christopher, P &Partake, W. (1998). Developing Leadership in Primary School. London : Paul Chapman
- Council of Chief State School Officers (2004). *Standards for School Leaders*. <http://www.ccsso.org/wash/ngton>.
- Dorothy, M &Robert, S. (1993). School- based Management. *Education Rescard Consumer Guide Journal*, (4) 3-10 .
- David, G & Joseph, Z.(2009) .Decentralisation and School – Based Governance : Acomparative Study of Self – Governing School Models. *Comparative Education and Policy Research Journal* , (8) 3-23.
- David, M. (2000) .Recognizing and Encouraging Exemplary Leadership in America Schools . *A Proposal to Establish Asystem of Advanced Certification for Administration*. January. 26.
- Denolution and Education . (2012) . Aresearch Report Prepared by the Australian Education Union 120 Clarendon Street Southbank 3006, [May.www.aeufederal.org.at/2012/devadeducation.pdf](http://www.aeufederal.org.au/2012/devadeducation.pdf)
- Department for Education and Children's Services. (1997). *Annual Report for Children Services*. South Australia.
- Dorothy, M &Robert. S . (1993) School-based Management .*Education Research Consumer Guide Journal* , (4) 3-11.
- Educational Commission of the States, Site- Management. (2004). Available: <http://www.ecs.org/html/issue.asp?issueid=111p.1>
- Elizabeth, S.(2002) .Early Years Development Child Care Partnerships (Eycdps) in England: Policy and Information. International. *Early Child Journal*, 32 (2) 1-35.
- Geoffrey, W. (2013). *Country Report on School Based Management in England* , *Department of Educational Studies* .University of Oxford . The United Kingdom. www.worldedreform.com
- Hopkins, D. (1994) . School Improvement and Cultural Change : An Interim Account of the Improving the Quality Of Education for all . IQEA

Project. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. New Orleans, April (4-8).

- Ibtisam, A. (1999). *School-based Management*. (Paris, UNESCO, International Institute for Educational Planning, 1999). Available : <http://anesdoc-unesco.org/images/0011/001184/118487e.pdf>.p.9

- Jess, H & Ping – Man ,W.(2004) .Western Management Theory in Hong Kong: Frames in the Preparation of Principals . *International Studies in Educational Administration Journal* , 32 (1) 1-25.

- Joyman, G. (2012). School - Based Management of Gingoog City Comprehensive National High School , Narrative Report on the Practices of School Based Management from 2007 -2010 at Gingoog City Comprehensive National High School , July.

- Kerri. B & Priscilla W ,1999. Key Elemnets of A successful – Based Management Strategy. Working Paper, October.

<http://www-usc.edu/dept/education/cagov/publication/hriggsandwohstetter1999>

- Les, B. & Daniel, W. (2005). Principals' Leadership and Strategic Planning In Primary Schools in Hong Kong and England. A comparison, *International Studies In Education Journal*, 33(3) 1- 10 .

- Martin, H. & Felicity, W. (1994) *Parents and Their Children's School*. Oxford: Blackwell.

- Mike, K. (2001). Building on Community, *American School and University Journal*, 3(10) 10 -16 .

- Neil, C. (2002). School-based Management, Leaders and Leadership: Change and Challenges for Principals, *International Studies in Educational Administration Journal*, 30(1) 2-10 .

- Niel, C. (2004). Callaborative Decision-making and School-based Management :Challenges Rhetoric And Reality, *Educational Equiring Journal*, 2 (2) 1- 15.

- Pamela, M. & Joan, S.(2004). Schools for the 21st century: The National Debate on Education in Scotland, *Research Education Journal*, 19 (4) 423 - 451 .

- Peter, E. & Jennifer, E. (2003). Leading and Managing Schools . *Management in Education journal*, 17(1) 2- 12.

- Priscilla, W & Briggr, R. (1996) . School-based Management :Changing Roles for Principales, *Principal Journal*, 74 (2)11- 25 .

- Priscilla, W & Susan, A. (1993). School, Based Management. Strategies for Success Finance Brief. New Jersey, Conversation for Policy Research In Education (CPRE) January.

- Raymond, B.(1993). *School - Based Management School Improvement and School Effectiveness: Overview and Implications in Live Dimmock*, (Editor) School- Based Management and School Effectiveness. New York: Routledge.

- Sharon, C. (1998). Integrating Technology in the School Environment Through the Principle's lens, Eric Database Clided 417696.

- Shiona, M. (1993). .Information Technology Building Structures in Intial Teacher Training to Develop Effective Practitioneers, Computer, *Assisred Learning Journal* ,(9) 141-148.

- Soina, B.(2000). *Managing Professional Development in School*. London: Routledge.
- Susan , A. (1995). Generating Curriculum and Instructional Innovations : Through school-based Management, *Educational Administration Quarterly Journal* , (31). 1-15
- Teguh ,S & Rohacla, Y. (2012). Implementation of School Based Managemant in creating Effective School, *international Journal of Independant Research and Studies*, 1 (4)142 - 152.
- Meredith, H & Lydia, R. (2012). Autonomy and School Improvement: What Do Weknow and Where Do we Go from Here? ,*Educational Policy Journal*, 26 (3) 265 – 295. [htt://epx.agepub.com](http://epx.agepub.com).
- <http://www.sbcusd.k12.ca.us/archive/mswoRD/SAR3/406.htm>-
- [www. Syria –news.com](http://www.Syria-news.com)
- [www.ygeography.com./showthread.php](http://www.ygeography.com/showthread.php)
- www.syrianeducation.org.sy
- www.syrian_education.org.sy