

# أسس الإدارة الذاتية للمدرسة



إعداد  
مؤسسة الباحث  
القاهرة ( 2019 )

# أسس الإدارة الذاتية للمدرسة

دراسة من إعداد

مؤسسة الباحث

للاستشارات البحثية بالقاهرة

مجموعة من الأكاديميين في مجال العلوم الإنسانية

إشراف / د. السعيد مبروك ابراهيم

٢٠١٩

جميع حقوق الطبع محفوظة ©

## هذا الكتاب

هذا الكتاب الإدارة الذاتية للمدرسة كأحد الأهمّات الإدارية، التي استطاعت أن تثبت أنها أكثر قدرة من أي نمط إداري آخر على تحقيق أهداف المدرسة، وإشباع رغبات الطلاب، ورفع مستوي الرضا لدى المستفيدين من المدرسة عن طريق المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتلبية احتياجات الطلاب وأولياء الأمور، وكذلك احتياجات المجتمع ، وسنتناول فيما يلي : نشأة ومفهوم وخصائص وأهداف ومستويات ونماذج الإدارة الذاتية للمدرسة ، وكذلك الأسس الخمسة للإدارة الذاتية للمدرسة (لامركزية السلطة، المشاركة في صنع القرار، التنمية المهنية للمعلمين، نشر المعلومات المرتبطة بالمدرسة، المساءلة/المحاسبية التعليمية).

## قائمة المحتويات

٤.....	قائمة المحتويات.....
٥.....	الفصل الأول.....
٥.....	١- نشأة الإدارة الذاتية.....
٧.....	٢- مفهوم الإدارة الذاتية.....
١٠.....	٣- خصائص الإدارة الذاتية.....
١١.....	٤- أهداف الإدارة الذاتية.....
١٢.....	٥- مستويات الإدارة الذاتية.....
١٧.....	٦- نماذج الإدارة الذاتية.....
١٨.....	٧- أسس الإدارة الذاتية.....
٤٧.....	الفصل الثاني : بعض الاتجاهات المعاصرة في تطبيق أسس الإدارة الذاتية للمدرسة.....
٤٧.....	أ-لامركزية السلطة.....
٥٤.....	ب - المشاركة في صنع القرار.....
٥٩.....	ج - التنمية المهنية للمعلمين.....
٦٥.....	د- نشر المعلومات.....
٦٨.....	هـ - المساءلة/المحاسبية التعليمية.....
٧٥.....	مراجع الدراسة:.....
٧٥.....	المراجع العربية.....
٨٥.....	المراجع الأجنبية.....

## الفصل الأول

تمهيد :

نتناول في هذا الكتاب الإدارة الذاتية للمدرسة كأحد الأتماط الإدارية، التي استطاعت أن تثبت أنها أكثر قدرة من أي نمط إداري آخر على تحقيق أهداف المدرسة، وإشباع رغبات الطلاب، ورفع مستوى الرضا لدى المستفيدين من المدرسة عن طريق المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتلبية احتياجات الطلاب وأولياء الأمور، وكذلك احتياجات المجتمع ، وسنتناول فيما يلي : نشأة ومفهوم وخصائص وأهداف ومستويات ونماذج الإدارة الذاتية للمدرسة ، وكذلك الأسس الخمسة للإدارة الذاتية للمدرسة (لامركزية السلطة، المشاركة في صنع القرار، التنمية المهنية للمعلمين، نشر المعلومات المرتبطة بالمدرسة، المساءلة/المحاسبية التعليمية).

### ١- نشأة الإدارة الذاتية :-

لقد استمدت الإدارة الذاتية جذورها من الإدارة العامة ، شأنها في ذلك شأن نشأة باقي العلوم التربوية فكان السبق في ذلك لرجال الأعمال ، والإداريين الذين قاموا بوضع أسس، وقواعد الإدارة الذاتية في مؤسساتهم ، فحققت الكثير من المكاسب والأهداف المرجوة ، وقد أثبتت الإدارة الذاتية نجاحها في مجال إدارة الأعمال ، حيث أن نقل سلطة صنع القرار إلى المستويات الأقل يُزيد من شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي ويكون لديهم سلطة مؤثرة وفعالة في أسلوب أدائهم لوظائفهم ومهامهم التنظيمية، وبالتالي يزداد معدل شعورهم بالرضا الوظيفي ، فمشاركة العاملين في صنع القرار يوجد لديهم الشعور بامتلاك الشيء والانتماء للمؤسسة، وبالتالي السعي نحو إتقان العمل، وتحقيق الأهداف المرغوبة في الوقت الملائم، كما يعمل على إيجاد الرقابة الذاتية لدى الأفراد أنفسهم.

ولقد بدأت الإدارة الذاتية كحركة إصلاحية مستقلة أخذت تتطور تدريجيًا حتى وصلت إلى النظرة الشاملة للعملية التعليمية، بهدف إعداد متعلم على درجة كبيرة من الجودة، وتحقيق أداء أفضل للمدرسة، مما أدى إلى تغيير النظرة النهائية للإدارة حتى أصبحت مطالبة بإصلاح وتطوير المدرسة، وتشجيع أفرادها، وزيادة الكفاءة والفاعلية، والشعور بالمسؤولية لدى الأفراد حتى تستطيع المدرسة المنافسة .

وقد أنشئت العديد من المدارس التي تُدار محليًا، وبرز التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم بدعوى أن المدارس ذاتية الإدارة تكون أكثر قدرة وقربًا لتلبية الاحتياجات المجتمعية، فمنذ الستينيات ، أعتبر أسلوب الإدارة الذاتية للمدارس أسلوبًا إصلاحيًا ذات شعبية واسعة ، تتبناه العديد من الدول بهدف تحسين مدارسها، فقد أُستخدم لتحقيق المحاسبية والمساءلة في المدارس لزيادة فاعلية العملية التعليمية داخل المدارس، وتمكين الأفراد المشاركين فيها من تحمل المسؤولية وبذل أقصى ما في وسعهم لتحقيق الأهداف المعلنة مسبقًا .

وفي عام ١٩٧٠م ظهر مصطلح (المركزية الإدارية Centralization) لكي يحل مكان التمرکز أو التركيز الذي كان شائعًا وقتئذ، والذي يعنى: تجميع الخدمات والوحدات الإدارية في مكان أو مركز واحد، وندرة توزيعها في مراكز أخرى؛ وفي أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات تبين أن النظام القائم على المركزية المطلقة لا يمكنه تحقيق الأهداف المرجوة، ولا يمكنه تقديم مخرجات جيدة، لذا أخذت (اللامركزية Decentralization) مكانتها؛ وبخاصة الإدارة الذاتية التي تمثل " أعمق اتجاه اصلاحى يقوم على تمكين المرين والمديرين وأولياء الأمور والمعنيين بالعملية التعليمية في المدارس لإحداث نقلة حضارية شاملة بالمنظمات التعليمية وتحسين جودة العمل التربوي ومخرجاته "

وبالتالي أصبحت اللامركزية أحد الحلول الأساسية في إصلاح العملية التعليمية عن طريق إعطاء المزيد من الاستقلالية للمدارس والتي تتميز بما يلي (١) :

- تصبح أكثر ديمقراطية .
- تمكن متخذي القرار من الإلمام بالمشكلات والمعوقات الواقعية ، وبالتالي يتم وضع سياسات وخطط أكثر مناسبة للواقع.
- أنها أقل بيروقراطية .
- أكثر قدرة على توفير الموارد الإضافية .

وقد مرت اللامركزية بمراحل عديدة لكي تصل إلى الاستقلالية ، فبدأت بتقسيم الأعمال على الوحدات الصغيرة (المستوى الإداري) ، وتم إعطاؤها الفرصة لصنع القرار ، ومن ثم تفويض الجهات العليا لها واعطائها الحرية للتصرف في بعض الأمور لصالح العملية التعليمية ، وتلبية احتياجات المعلمين، والبت في العديد من الأمور دون الرجوع للجهات الإدارية العليا، وإعطاء المدارس الحرية الكاملة للإفادة من الإمكانيات والموارد المادية والبشرية وفقاً لما تراه المدرسة مناسباً لتحقيق أهدافها .

ولقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تطوراً هائلاً في الكثير من المجالات منها مجال الإدارة " الذي يُعد من أشدها تأثيراً بتلك التطورات، ومع اتساع التعليم وتعدد أغراضه ومضامينه، أصبحت إدارة نظم التعليم الحديثة من أضخم الجهود " (٢)، حيث ابتعدت الإدارة عامة والمدرسية خاصة عن الأساليب التقليدية، وأصبح عمل الإدارة المدرسية عملاً تربوياً في المقام الأول، يقوم على تحسين الأداء المدرسي ككل، وكذلك يعمل على زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع، وذلك بإيجاد وسائل جديدة للتمويل لتحقيق الأهداف المرجوة من التعليم، والمدارس ذاتية الإدارة مثلاً واضحاً للإدارة الجماعية التي تقوم على لامركزية اتخاذ القرار (٣) .

ولقد انتقلت الإدارة التعليمية بذلك من المستوى المركزي إلى المستوى الإداري من الموقع على اعتبار أن ذلك أفضل أنواع الإصلاح والتطوير للمدرسة وقد ساعد على إيجاد ذلك مجموعة من العوامل منها (٤) :-

- التحول الديمقراطي الاجتماعي .
- حركة الإصلاح المدرسي .
- الاستجابة للتقدم المعلوماتي .
- ايدولوجية السوق الحرة الجديدة .
- العولمة .
- البراهين التنظيمية .

(٢) عبد الله بيومي : " متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية في ضوء لامركزية التعليم . دراسة ميدانية "، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م ، ص ص ١ - ٢ .

(١) شريف محمد شريف : " إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول " ، مجلة كلية التربية بالقازيق ، العدد ٦٣ ، الجزء الأول ، ٢٠٠٩ م ، ص ١٩٥ .

(٣) نجوى حسين عبد الفتاح المسيري : (مرجع سابق) ، ص ٧٦ .

(٤) ناصر محمد عامر: " الإدارة من الموقع : إستراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس توجهات مصر ودروس من نيوزيلندا " ، مجلة التربية ، مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة الثامنة ، العدد الخامس عشر ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م ، ص ص ٢٩-٣٢ .

- والإدارة الذاتية ليست مجرد اسم جديد لظاهرة قديمة، ولكنها تهدف إلى: إعادة تنظيم المستويات الإدارية، وإحداث تغييرات في البنى التقليدية للسلطة مع استحداث علاقات متميزة بين المعلمين والمديرين والمشاركين الفاعلين في العملية التعليمية والآباء والطلاب، كما تأتي أهميتها أيضاً من ارتباطها الوثيق بالفاعلية المدرسية، ودورها في تحقيق ذلك، والاهتمام بجودة المخرجات التعليمية .

## ٢ - مفهوم الإدارة الذاتية :-

يعتبر بيتر دركر Peter Drucker أول من نادى بأسلوب إدارة الذات في كتابه (الإدارة والتطبيق) عام ١٩٥٤م ، ومنذ ذلك الحين بذلت عدة محاولات لتوضيح هذا المفهوم، فقد ظهرت مجموعة من التعريفات يحاول كل منها أن يبرز جانباً أو آخر من جوانب الإدارة الذاتية للمنظمة التعليمية ، أو يعتبره أهم العناصر التي تساعد على نجاحها، ونظر البعض إليها على أنها دعوة لتبني حرية التصرف ودمج المجتمع المدرسي والمجتمع المحيط للإبداع وتحقيق الأهداف .

وقد تعددت مفاهيم الإدارة الذاتية، وذلك بسبب تعدد الأشكال التي تأخذها عند التطبيق بالإضافة إلى أنها ليس لها شكل ثابت ، ولكنها تعمل بشكل متباين من منطقة إلى أخرى ، ومن مدرسة إلى أخرى ومن سنة إلى أخرى ، وبالتالي فقد تعددت المسميات فقد يطلق عليها : استقلالية المدرسة School Autonomy ، والإدارة من موقع المدرسة School Site management والإدارة القائمة على المدرسة School Based Management ، والميزانية المفوضة Delegated Budget والإدارة الذاتية للمدرسة Self - Management School and Devolution<sup>(١)</sup> . وكل هذه المعاني المختلفة تشير إلى إتاحة الفرصة للمدارس لمزيد من الحكم الذاتي في القرارات الخاصة بالإدارة. وبالرغم من تعدد كل هذه المصطلحات والتي تشير لمفهوم واحد نجد أن المقابل الأجنبي لمصطلح الإدارة الذاتية School Self- Management إلا أنه لم ينل الانتشار مثل المصطلح School Based Management (SBM) الذي نال حظاً كبيراً في الانتشار وذلك لارتباط هذا المصطلح (SBM) بتطبيقه في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تهيمن على الكثير من نواحي الحياة والتي من بينها التعليم ، أما المصطلح School Self-Management فقد ارتبط بتطبيق هذا المدخل في استراليا والتي تُعد أول من طبق الأسس التي يقوم عليها هذا المدخل في العالم<sup>(٢)</sup> .

وتوجد عدة تعريفات لمفهوم الإدارة الذاتية من أبرزها ما يلي :

١- إنها " فمط لضمان مزيد من الفاعلية عن طريق استخدام المدرسة - وليس الإدارة التعليمية في منطقة معينة - كوحدة رئيسة لصنع القرار التعليمي وذلك فيما يختص بالمنهج والأفراد، وللمدرسة في هذا النمط مجلس منتخب يدير المدرسة فنياً في ضوء مراقبة السلطة المحلية، ولهذا المجلس الحق في تحديد الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لممارسة مهنة التعليم، ومتطلبات التخرج والتعديل في البناء المدرسي " <sup>(٣)</sup> .

(١) نجدة إبراهيم سليمان : (مرجع سابق) ، ص ٢٨٠ .

(٣) خميس فهم عبد الفتاح : (مرجع سابق) ، ص ٣٥ - ٣٦ .

(١) حسن شحاتة ، زينب النجار : معجم المصطلحات التربوية والنفسية (عربي - انجليزي) ، مراجعة : حامد عمار ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ٢٠٠٩م ، ص ٣٠ .

- ٢- وتعرف على أنها " ذلك الشكل الجديد من اللامركزية الذي يقوم على نقل سلطة صنع القرار من الإدارة العليا إلى المدرسة بمفردها (الموقع) حيث يتم تشكيل مجالس الأمناء من الفريق الإداري بالمدرسة والطلاب والآباء والمعنيين بالتربية في المجتمع، وممثلين عن المحليات ورجال الأعمال " (١) .
- ٣- وتعد " برنامجاً أو فلسفةً تتبناها المدارس بهدف رفع مستوى التعليم عن طريق مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ، والتنمية المهنية لهم، ومحاسبتهم من جانب الطلاب، وأولياء الأمور " (٢) .
- ٤- تعني " تمكين المدرسة من إدارة عمليات التغيير والتطوير الخاص بها، لتحسين أدائها والوصول إلى نواتج تعليمية عالية الجودة لدى تلاميذها، ويتطلب هذا المبدأ جعل المدارس والمجتمع المحيط بها أكثر وعياً بالحاجة إلى إدارة فعالة وهادفة، وفي الوقت نفسه، إعطاء المدرسة مزيداً من المرونة لتوجيه مواردها لتفي بالاحتياجات التربوية المطلوبة ، هذا فضلاً عن دعم صلاحيات المدرسة في المجال الأكاديمي والمهني والمالي ، وكذلك بناء لوائح ونظم وهياكل داعمة وهيكل مؤسسي للمحاسبية المتمركزة حول الأداء " (٣) .
- ٥- يقصد بها "عملية إعادة توزيع السلطة في المؤسسة التعليمية بحيث تتحلل المؤسسة من قيد السلطات التعليمية، فتتمركز رسالتها حول السيطرة المحلية، وتمكنها من شؤونها الخاصة، وتبنى إستراتيجيات التحسين والتطوير في هيكل المؤسسة بالمشاركة الجماعية من المعلمين، والآباء، وأفراد المجتمع المحلي في صناعة القرارات التربوية على صعيد المدرسة " (٤) .
- ٦- عبارة عن " أسلوب محدد لبحث المدارس على أن تتحمل مسؤولية كل ما يتعلق بالأمور الخاصة بالطلاب داخل المدرسة التي يتلقون تعليمهم فيها " (٥) .
- ٧- إنها " إستراتيجية تقوم على مبدأ اللامركزية وتهدف إلى تحسين التعليم، وتطويره، ويتم بموجبها منح أعضاء الإدارة المدرسية سلطة واستقلالية في اتخاذ القرارات ، بحيث تصبح المدرسة أكثر مسؤولية واستقلالية في تسيير شؤونها بما يتناسب مع حاجاتها وخصائصها والإمكانات المتاحة لها " .
- ٨- كما تعرف الإدارة الذاتية على أنها " وضع مهام الإدارة المدرسية على أساس ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية ومسؤولية واستجابة في استخدام الموارد لحل المشكلات وتنفيذ الأنشطة التربوية الفاعلة في تطوير المدرسة على المدى البعيد " (٦) .

(٢) ناصر محمد عامر : " الإدارة من الموقع : إستراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس توجهات مصر ودروس من نيوزيلندا " ، (مرجع سابق) ، ص ٢٠ .

(٣) لورانس بسطا زكري : " تفعيل نظام إدارة المعلومات التربوية لتلبية احتياجات لامركزية التعليم في مصر " ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ م ، ص ٦١ .

(٤) محمد غازي بيومي: " لامركزية الإدارة التعليمية في كل من إنجلترا واليابان وإمكانية الاستفادة منها في إصلاح إدارة التعليم في مملكة البحرين " ، مجلة كلية التربية ، تصدرها جامعة بنها، المجلد ١٧ ، العدد ٧١ ، ٢٠٠٧م ، ص ٤٦ .

(٥) محمد صبري حافظ ، السيد السيد البحيري : اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م ، ص ص ٢٧٦ - ٢٧٧ .

(١) سلامة عبد العظيم حسين : الإدارة الذاتية واللامركزية التعليم : (مرجع سابق) ، ص ١٤ .

(3) Cheng Yin Cheong, " School Effectiveness and School Based Management : A Mechanism for Development " , (London : Fdmat Press:1996), P.44.



- ٩- كما تُعرف أيضاً بأنها : شكل للنظام اللامركزي يجعل من المدرسة وحدة تنظيمية قائمة بذاتها ويسمح بمشاركة كافة المستفيدين من العملية التعليمية في صنع القرار التربوي<sup>(١)</sup> .
- ١٠- كما تُعرف الإدارة الذاتية بأنها " إستراتيجية لتحسين التعليم بتحويل سلطة اتخاذ القرارات من الجهات العليا إلى مستوى المدرسة " <sup>(٢)</sup> .
- ١١- كما تُعرف الإدارة الذاتية بأنها نقل سلطة متخذي القرار في الأمور الإدارية من المستويات العليا إلى مستوى المدرسة<sup>(٣)</sup> .
- ١٢- كما تعرف على أنها " تغيير رسمي في هياكل الحكم وشكل من أشكال اللامركزية تجعل من الفرد الأساس في صنع القرار والمشاركة في السلطة من خلالها يتم التحسين وتصبح حافزاً مستمراً " <sup>(٤)</sup> .
- ومن استقراء التعريفات السابقة يمكن ملاحظة ما يلي :
- وجود اختلاف في بعض العبارات المصاغة في التعريفات ولكن المفهوم واحد، ويرجع ذلك إلى تعدد مجالات التطبيق باختلاف الظروف والعوامل في كل منطقة .
  - تؤكد معظم الآراء على أن الإدارة الذاتية مُط إداري يمارسه أفراد المجتمع المدرسي ويعاونهم فيه أفراد آخرون بهدف تحقيق تعليماً متميزاً للطلاب في الواقع بعيداً عن كل المعوقات التنظيمية البيروقراطية .
  - الدافع والمحرك الأساسي في حالة تطبيق الإدارة الذاتية يتمثل في إنجاز وتحقيق أهداف المدرسة من خلال المشاركة الفعالة في صنع واتخاذ القرارات بالمدرسة من كافة المعنيين ، وتأكيد الشعور بالملكية الخاصة والمسؤولية لدى المجتمع المدرسي عم تمّ اتخاذه من قرارات وما تحقق من إنجازات لإثابة المجتهد وعقاب المقصر .
  - الاعتماد الأساسي في نمط الإدارة الذاتية قائم على المدرسة كوحدة إدارية مستقلة لها الحرية في تسيير أمورها وتدبير احتياجاتها بما يحقق أهدافها .

(٤) خالد إبراهيم قدرى : (مرجع سابق) ، ص ١٥ .

(5) Joseph. C Conaty, "School – Based Management", Produced by The office of Research, and of The U.S Department. N4 ,January.1993.Available@htt// www.ed .gov//pubs/OR/ Consumer Guide/baseman.html, Accessd 20/3/2006

(6)Walker ,M.E," School Based Management(SBM):does it improve quality?" Available@ http//eppa/V1on 33.html.Accessd:23/5/2008

(7) Tazeen Fasih and Harry Anthony Patrinos," Decentralized Decision·Making in Schools The Theory and Evidence on School·Based Management", (Washington : The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank ,2009 ) ,p.4.

### ٣- خصائص الإدارة الذاتية :-

- إن جوهر الإدارة الذاتية للمدرسة هو تزايد الاستقلالية على مستوى المدرسة بحيث يتم صنع واتخاذ القرارات بطريقة تشاركية تعاونية، وبالتالي فإن الإدارة الذاتية للمدرسة تتميز بالخصائص الآتية:-
- " تزيد المسؤولية الشخصية لدى الأفراد بالمدرسة الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع معدل الثقة داخل المدرسة .
- تقوم بتفويض بعض السلطات الرسمية للمدرسة لكي تتخذ القرارات في مجالات (المنهج - الميزانية - التوظيف)"<sup>(١)</sup>.
- " تكوين فرق عمل داخل المدرسة تضم في عضويتها جميع أفراد المدرسة بحيث يشاركون بشكل أساسي في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمل المدرسة " <sup>(٢)</sup>.
- " تعمل على تنمية المشاركة بين الطلاب ، والمعلمين بالمدرسة (مناخ تعليمي جيد).
- تركيز المنهج على فهم الطلاب لما ينبغي أن يتعلموه، والهدف من ذلك، والطريقة المثلى للتعلم مع التأكيد على مهارات التعلم الذاتي ومهارات البحث والتفكير العليا لدى الطلاب .
- تعمل على زيادة معدل الخبرة لدى أفراد المدرسة بما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات في المدرسة.
- زيادة مستوى الجودة التعليمية من خلال استخدام مصادر تعليمية فعالة " .
- " تصبح الميزانية أكثر واقعية وارتباطا بالاحتياجات " .
- " تتيح لصانعي القرارات المحليين المزج المناسب بين المدخلات وسياسات التعليم بحيث يتناسب مع الواقع والاحتياجات المحلية ".
- " تحسين نوعية التعليم وكفاءته بإتاحة الفرصة للمشاركة في تقديم الخدمات في المدرسة " .
- " أحد الوسائل الهامة لتحسين أداء الطلاب لإحلال المسؤولية المهنية محل التنظيم البيروقراطي.
- تعمل على زيادة قدرة المدرسة على جذب أفضل المعلمين للعمل فيها .
- تعزيز قنوات الاتصال بين المعلمين المديرين " .
- التركيز على نوعية وجودة المخرجات التعليمية، وذلك من خلال : الاهتمام والتركيز على ثلاثة مخرجات رئيسية هي : تحقيق المواطنة الفعالة أي مواطنين مؤهلين للتعايش مع مجتمع متغير، والحياة العملية المنتجة ، والأساس الأكاديمي القائم على التفكير العلمي ومهارات التواصل .
- الحد من عمليات الرشوة والفساد لبعض الأفراد على المستوى القومي من خلال الحد من البيروقراطية المالية
- " زيادة فعالية استخدام الموارد في المدرسة عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات والتعرف الوثيق على احتياجات المدرسة .
- زيادة مشاركة جميع أصحاب المصلحة المحليين في صنع القرار، بما يؤدي إلى زيادة معدل الرضا وإقامة علاقات جماعية .
- تحسين أداء الطلاب نتيجة لانخفاض معدلات الرسوب والتسرب "

(١) خميس فهم عبد الفتاح : (مرجع سابق) ، ص ٦٠ .

(٢) سلامة عبد العظيم حسين : الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، (مرجع سابق) ، ص ٣٦ .

#### ٤- أهداف الإدارة الذاتية :-

تنطلق الإدارة الذاتية للمدرسة من فلسفة واضحة المعالم محتواها: أن مهام إدارة المدرسة يتم تحديدها في ضوء احتياجات المدرسة وخصائصها، وبالتالي فإن جميع أفراد مجتمع المدرسة ، المدير، والمعلمون، والطلاب، يكون لديهم قوة دفع ذاتي وسلطة ومسؤولية أكبر في استخدام المصادر، وتفعيل المواقف لحل المشكلات، وتحويل أنشطة التعليم من التقليدية إلى الحديثة الفعالة النشطة الجاذبة، من أجل التطوير المستقبلي للمدرسة، كما تهدف الإدارة الذاتية إلى " مزيد من الفاعلية عن طريق استخدام المدرسة - وليس الإدارة التعليمية في منطقة معينة - كوحدة رئيسة لصنع القرار التعليمي، وذلك فيما يختص بالمنهج والأفراد، وللمدرسة في هذا النمط مجلس منتخب يدير المدرسة فنياً في ضوء مراقبة السلطة المحلية، ولهذا المجلس الحق في تحديد الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لممارسة مهنة التعليم، ومتطلبات التخرج والتعديل في البناء المدرسي " (١) .

وتحدد أهداف الإدارة الذاتية في النقاط الآتية (٢):-

- تعمل على إعطاء المدارس المزيد من الاستقلال الإداري والمالي ، وتحسين الخدمات التربوية .
- توفير قدر كبير من المشاركة لأولياء الأمور في إدارة المدارس على حساب السلطات التعليمية المحلية، وتمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع القرار .
- تغيير جذري في طريقة صنع القرار في المدرسة، وكذلك الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وأعضاء المجتمع المدرسي، والمشاركين من المجتمع في ذلك .
- زيادة معدل الدافعية للإنجاز لدى مجتمع المدرسة من خلال التشجيع المستمر على العمل الجماعي، ورفع الروح المعنوية بوسائل التعزيز المختلفة (مادي - معنوي) .
- تحسين مستوى المدرسة، وذلك عن طريق التعزيز والتشجيع المستمرين لمجتمع المدرسة بغرض تحقيق إنجاز أكاديمي متميز للطلاب، ورفع مستوى مشاركة الآباء وأولياء الأمور في تقويم الأداء المدرسي .
- زيادة القدرة التنظيمية والفردية لأعضاء المدرسة من خلال جعلها وحدة تنظيمية قائمة بذاتها تعمل على التنمية المهنية لأفرادها من خلال مهارات عمل الفريق .
- تفعيل نظام المحاسبية التعليمية ، وبخاصة حول استخدام الموارد .
- تحقيق التوازن الإداري في السلطة بين أعضاء المستوى المركزي، وأفراد المستوى الإجرائي في المدرسة .
- إيجاد وتوفير مناخ تربوي جاذب للمعلمين والمتعلمين داخل المدرسة .
- تفعيل أعضاء المدرسة عن طريق توفير السلطة والمرونة والموارد لكي يتمكنوا من حل المشكلات التي تواجههم والخاصة بالمدرسة .

---

(٢) أحمد إبراهيم أحمد : الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار الوفاء لنديا النشر والطباعة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣م ، ص ١٧٨ .

(٢) لمزيد من التوضيح يرجى الرجوع إلي كل من :-

- لورانس بسطا زكري: (مرجع سابق) ، ص ٩٩ .

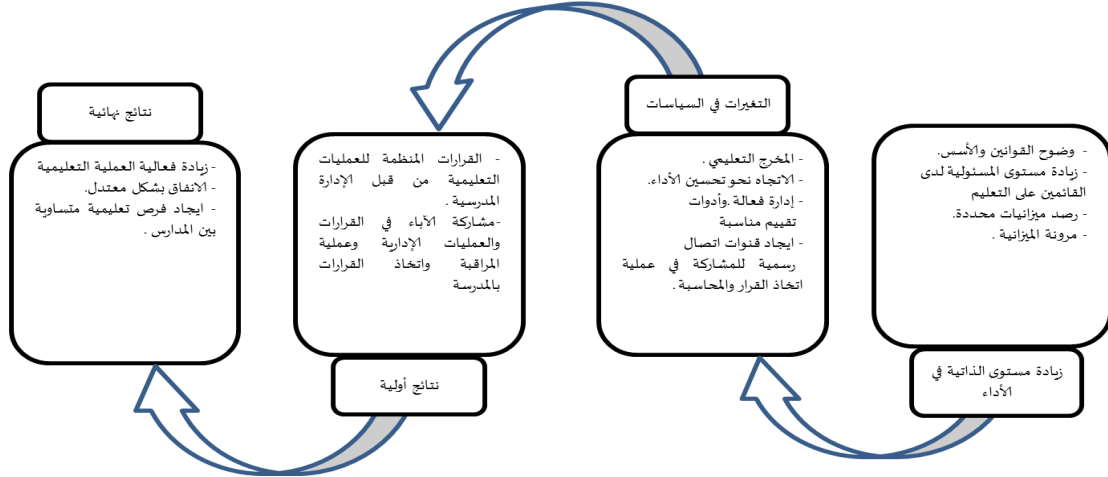
- سلامة عبد العظيم حسين : الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم ، (مرجع سابق) ، ص ٢٦ .

- تحسين جودة عمليات التخطيط على مستوى المدرسة عن طريق الجهود المستمرة لتقييم الاحتياجات، ووضع الخطط التي تعبر عن هذه الاحتياجات .

- توفير مناخ إبداعي لضمان جودة وكفاءة المدرسة في تحقيق أهدافها .

- تسمح بحسن إدارة الوقت، واستثماره وتحقيق الاستفادة القصوى من المباني والمعدات والأجهزة .

ومن خلال ما سبق يتبين ما للإدارة الذاتية من مزايا وخصائص وأهداف جعلتها أكثر ملاءمة للتطبيق دون غيرها من المداخل الإدارية الأخرى وقدرتها على توفير المناخ التعليمي المناسب والمرونة في العمليات الإدارية والإفادة من الموارد والامكانيات الموجودة بالمدرسة لتحقيق الأهداف ، كما ينتج عن عملية تطبيق الإدارة الذاتية ارتفاع في مستوى المسؤولية الشخصية والدقة في الأداء ، والتغير في السياسات وفتح قنوات للمشاركة الرسمية وزيادة فاعلية العملية التعليمية كما يوضحه الشكل التالي:



شكل (١) يوضح النتائج المترتبة على الإدارة الذاتية للمدرسة (١)

يتبين من الشكل السابق النتائج المترتبة على الإدارة الذاتية للمدرسة في زيادة مستوى الذاتية في الأداء ومرونة الميزانية ، كما أحدثت تغيرات في السياسات مما جعلها تعبر عن ديناميات العمل في المدرسة وزيادة معدل المشاركة في صنع القرارات بالإضافة إلى النتائج الأولية المتمثلة في عمليات الرقابة من الآباء والمشاركة في تطبيق آليات المحاسبة في المدرسة وقدرتها على تحقيق نتائج أفضل للطلاب وزيادة فعالية العملية التعليمية بالمدرسة .

## ٥- مستويات الإدارة الذاتية :-

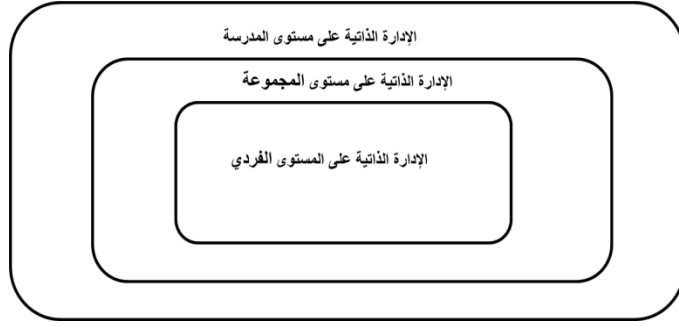
نتيجة لحركات التطوير في العلاقات البشرية والاستثمار المتزايد في الموارد البشرية والإدارة السلوكية للموظفين الإداريين ازداد الاهتمام والتركيز بالآثار الإيجابية للعنصر البشري في زيادة فعالية الأداء التنظيمي والتربوي للمدارس ، وتوجد ثلاثة مستويات لإدارة الذاتية :-

١- الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة .

٢- الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة .

٣- الإدارة الذاتية على المستوى الفردي .

(1) Bruns.B and Others,et.al., op.cit, p.82.

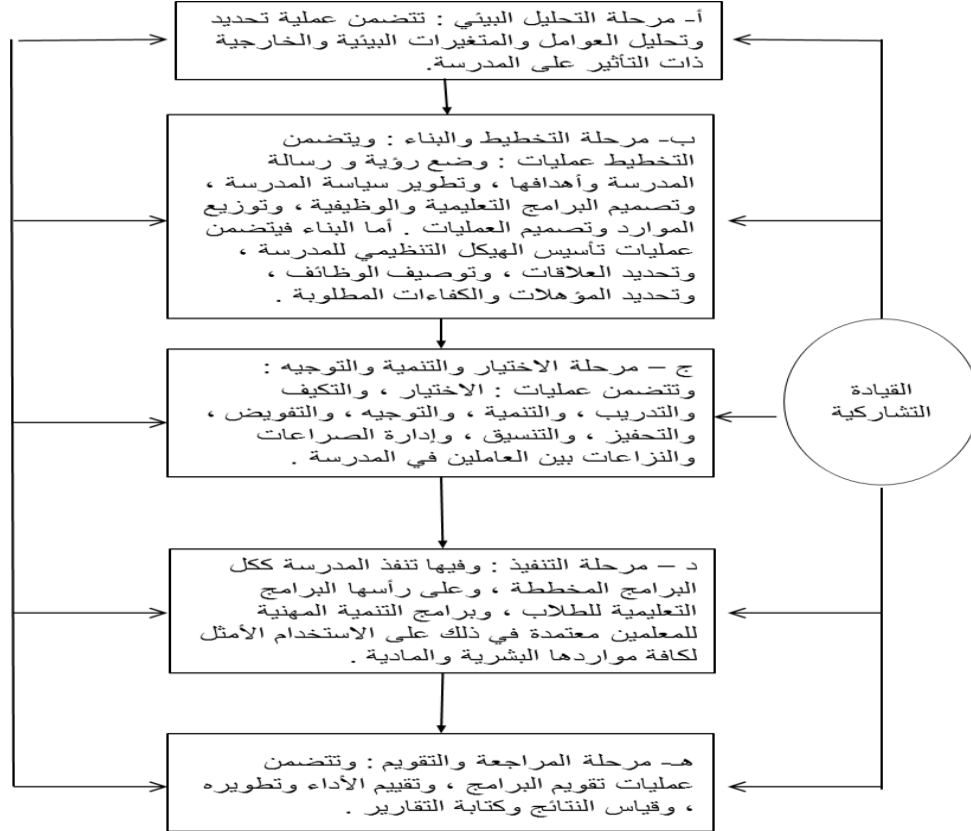


شكل (٢) يوضح مستويات الإدارة الذاتية<sup>(٢)</sup>

يتبين من الشكل السابق مستويات الإدارة الذاتية للمدرسة ، وأن المستوى الفردي يمثل المستوى الأساسي والأولي لمستويات الإدارة الذاتية ثم الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة والتي تتكون من مجموعة الأفراد بالمدرسة ثم الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة ، وفيما يلي نتناول تلك المستويات :

أولاً : الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة : Self-Management at School Level:

وهي إدارة استراتيجية Strategic Management تتحدد مراحلها وعملياتها كما هو موضح بالشكل الآتي<sup>(١)</sup> :-

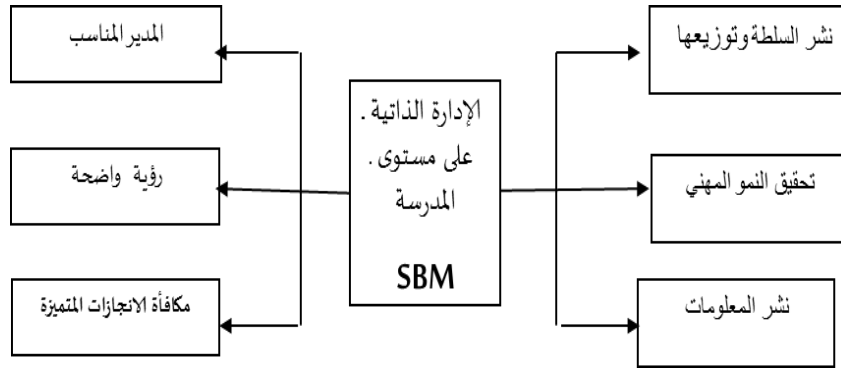


شكل (٣) يوضح مراحل الإدارة الذاتية وعملياتها على مستوى المدرسة

(\* الشكل من إعداد الباحث .

(١) عادل عبد الفتاح سلامة : (مرجع سابق) ، ص ٨٧ .

ويتضح من الشكل السابق، أن الإدارة الذاتية على هذا المستوى تُعد بمثابة الإدارة الاستراتيجية التي تقوم برسم السياسات والأهداف، وتصميم خطط وبرامج العمل المدرسي لتنفيذها من قِبَل الإدارة على المستويات الأخرى التي تليها وأنها تمر بخمسة مراحل أساسية هي: مرحلة التحليل البيئي، ومرحلة التخطيط والبناء، ومرحلة الاختيار، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة المراجعة والتقويم، كما يتضح من الشكل السابق أن النمط القيادي السائد هو نمط القيادة التشاركية، وأن المراحل والعمليات التي يتضمنها هذا المستوى من الإدارة الذاتية للمدرسة تتميز بالتداخل والترابط والشمول.



شكل (٤) يوضح دور مجلس المدرسة School Council في المدارس المدارة ذاتياً<sup>(١)</sup>.

يتبين من خلال الشكل السابق، دور مجلس المدرسة التي تطبق الإدارة الذاتية والمتمثلة في بناء وتبني رؤية واضحة لجميع العاملين بالمدرسة، في ضوء الأهداف العامة للتعليم، ثم الأهداف النوعية، ثم أهداف كل مرحلة كذلك إيجاد المدير المناسب الذي يستطيع أن يتفهم دوره واختصاصاته ومسؤولياته وسلطاته مع الآخرين ومكافأة المتميزين من العاملين بالمدرسة، كدافع للمزيد من تلك الإنجازات، ونشر السلطة وتوزيعها في ضوء الاختصاصات والمسؤوليات لأفراد المدرسة حتى يتسنى تطبيق المحاسبية، وتحقيق النمو المهني للعاملين بالمدرسة؛ لكي يستطيعوا أن يواكبوا التطورات والمستحدثات الأكاديمية والفنية ونشر المعلومات التي تمثل أهم مكون من مكونات صنع القرار حتى يكون واقعياً وفعالاً ومسائراً لطبيعة المرحلة والإمكانات المتوفرة من الموارد، ويمكن إيجاز الدور الذي يقوم به مجلس المدرسة ذاتية الإدارة كما يلي<sup>(٢)</sup>:

- مراقبة الأداء المدرسي داخل المدرسة مثل: (درجات التحصيل في الاختبارات - أداء المدرسين - غياب الطلاب) .
- تسعى لزيادة رصد المبالغ المخصصة لتلك المدارس .
- تعيين وفصل بعض المعلمين بالمدرسة والتأكد من صرف المستحقات المالية بشكل منتظم .
- تقوم برصد الميزانيات السنوية لهذه المدارس .

(١) محمد صديق محمد حسن : "ضمان الجودة في التعليم المدخلات ومقومات النجاح"، مجلة كلية التربية، تصدرها

اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم، قطر، العدد ١٥٠، السنة ٣٣، ٢٠٠٤م، ص ١٥٠.

(2) Bruns.B and Others,et.al., op.cit, p.89.

## ثانياً : الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة : Self-Management at Group Level :

يُقصد بالمجموعة هنا مجموعة العمل كتنظيم أصغر داخل المدرسة، وتعتمد فرق العمل على الهيكل غير الرسمي للمؤسسة حيث تضم في تشكيلها قيادات من المدرسة ومعلمين وإداريين وطلاب وعمال وأولياء أمور وممثلي المجتمع لأداء عمل واحد بشكل جيد ، ويعتبر كل واحد منهم مسؤول عن جزئية معينة من جزئيات العمل<sup>(١)</sup> ، ويساعد مبدأ العمل بروح الفريق على تحسين العملية التعليمية كما يعطى المعلمين الحرية في تطبيق أساليب تعليمية تتوافق مع معطيات التكنولوجيا والانفتاح والثورة المعلوماتية<sup>(٢)</sup> ، وتتحدد مراحل وعمليات الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة من خلال الجدول الآتي<sup>(٣)</sup> :-

جدول رقم (١) مراحل الإدارة الذاتية وعملياتها على مستوى المجموعة

مراحل الإدارة الذاتية	العمليات على مستوى المجموعة
التحليل البيئي	- التفكير في البيئة الداخلية والخارجية الضرورية لوجودها - التركيز على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ذات التأثير على المجموعة .
التخطيط والبناء	- التنسيق بين توجهات وخطط عمل المجموعة ومهمة المدرسة وسياستها . - المناقشة والاتفاق على القرار . - التركيز على الموضوعات الهيكلية مثل : تصميم العمل وتنظيم العلاقات وتدقيق الاتصالات .
الاختيار والتوجيه	- توزيع الأعضاء . - التركيز على التنمية المهنية لأعضاء المجموعة .
التنفيذ	- التأكيد على الاستخدام الأمثل للموارد . - تأكيد التوجيه المتبادل بين الأعضاء لحل المشكلات . - التركيز على تنفيذ المجموعة للبرنامج .
المراجعة والتقويم	- وضع معايير لعمل الأفراد والضبط الذاتي وتنظيم سير عمل المجموعة . - تقويم أداء المجموعة ككل . - التأكيد على أداء المجموعة في تنفيذ البرنامج . - استخدام المعلومات للبدء في المرحلة التالية للإدارة الذاتية للمجموعة .

(١) محمد فتحي قاسم : " التخطيط الإستراتيجي للتنمية المهنية للقيادات المدرسية بالتعليم العام " ، الملتقى الثاني للتنمية المهنية للمعلمين بعنوان (نحو كفايات تدريسية فاعلة) ، اتحاد المعلمين المصريين بالسعودية ، الرياض ، ٢٠٠٩ م ، ص ٨٠ .

(٢) محمد على عاشور : " دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة " ، مجلة دراسات تربوية ونفسية ، تصدرها كلية التربية بالزقازيق ، ع ٦٦ ، ٢٠١٠ م ، ص ١٢٧ .

(٣) لمزيد من التوضيح يرجى الرجوع إلي كل من :

- أحمد محمد شوقي : (مرجع سابق) ، ص ١١٥ .

- ولكي يتحقق النجاح للإدارة الذاتية على مستوى المجموعة ينبغي مراعاة ما يلي :-
- عدم تدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في عمل المجموعة ولاسيما أن اتجاه أهداف وسياسات المجموعة يتوافق مع الأهداف والسياسات العامة للمدرسة .
- احترام المدرسة لاهتمامات الأعضاء وأسلوب العمل والتعامل مع المعلمين .
- سرعة معالجة المشكلات التي تواجه المجموعة في بداية الأمر على مستوى المجموعة والاستعانة بالخبرات من خارج المدرسة إذا تتطلب الأمر ذلك .

### ثالثاً : الإدارة الذاتية على المستوى الفردي: Self-Management the Individual level:

تُمثل الإدارة الذاتية على المستوى الفردي الأساس الذي يقوم عليه عمل الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة ، وعلى مستوى المدرسة ككل ، ويمكن توضيح مراحل وعمليات الإدارة الذاتية على المستوى الفردي من خلال الجدول الآتي<sup>(١)</sup>:-

جدول رقم (٢) مراحل الإدارة الذاتية وعملياتها على المستوى الفردي

مراحل الإدارة الذاتية	العمليات على مستوى الفردي
التحليل البيئي	وتتضمن عمليات : التفكير في السمات الشخصية والبيئة الخارجية ، والتركيز على نقاط القوة والضعف ذات التأثير على عمل الفرد .
التخطيط والبناء	وتتضمن عمليات : تطوير الأهداف الشخصية وخطط العمل الفردي في إطار تنظيم المجموعة والمدرسة ، وتصميم البرامج التعليمية ، وتأسيس العلاقات وتنميتها مع الزملاء والطلاب والآباء والمجتمع المحلي .
التنمية والتوجيه	وتتضمن عمليات : تنمية الكفاءة المهنية والشخصية ، والتركيز على التعلم الذاتي
التنفيذ	وتتضمن عمليات : الاستخدام الفعال للموارد ، والتركيز على الأداء الفردي في إطار عمل المجموعة .
المراجعة والتقويم	وتتضمن عمليات : وضع معايير لقياس الأداء الفردي ، وملاحظة النفس ، والتقويم الذاتي للأداء الفردي .

تمثل هذه المرحلة أهم مراحل الإدارة الذاتية على الإطلاق فالأفراد هم القادرون على إنجاح التطبيق من عدمه، وبالتالي فإنه بقدر اقتناع الفرد بهذا النمط وإدراكه لدوره في تطوير التعليم يكون نشاطه ومساعدته في التنفيذ، وفي حال القناعة الشخصية يصبح الفرد هو العامل المحرك القوي لنجاح التطبيق ووسيلة لنشر ثقافة التطوير هذه ويتبنى التطبيق مما يعكس على سلوكياته وسماته الشخصية داخل وخارج المدرسة ، كما أنه يستطيع أن يقوم بعمل التقويم الذاتي لما قدمه من أعمال أكاديمية أو فنية ، وبالتالي يستطيع أن يشارك بفاعلية في خطط تحسين وتطوير المدرسة وتصبح لديه رؤية ورسالة وخطة لتطوير ذاته ونموه مهنيًا وأكاديميًا ونقل ذلك للطلاب داخل المدرسة.

(١) لمزيد من التوضيح يرجى الرجوع إلي كل من :

- أحمد محمد شوقي : (مرجع سابق) ، ص ص ١١٦ - ١١٧ .

- عادل عبد الفتاح سلامة : (مرجع سابق) ، ص ٨٩ .



ويتضح مما سبق أن الإدارة الذاتية بمستوياتها تستطيع أن تخلص المدرسة من السيطرة الخارجية الشديدة على وظائفها، وتمكنها من تحديد مشكلاتها واحتياجاتها بما يحقق جودة التعليم، والفاعلية المدرسية في البيئة المتغيرة، كما أنها تستطيع أن تعطي المدرسة احتياجاتها من المرونة والتفويض بما يساعدها على تحقيق أهدافها في ضوء خصوصيتها وإمكاناتها ومواردها المتاحة دون التقييد بالأساليب والأنماط المركزية التي أحببت الكثير من الأفكار الإبداعية والتطويرية للمدارس .

## ٦- نماذج الإدارة الذاتية :-

لقد أدى تعدد مجالات تطبيق الإدارة الذاتية تبعاً لتوزيع السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، إلى وجود عدة نماذج، يمكن إبرازها في أربعة نماذج أساسية للإدارة الذاتية للمدرسة كما يلي (١) :-

- نموذج السيطرة ( الرقابة ) الإدارية Administrative Control Model وهذا النموذج يكون فيه المدير هو المتخذ الأساسي للقرارات ، ويكون دور المعلمين والآباء تقديم النصح والإرشاد لمدير المدرسة وللمدير السلطة النهائية لاتخاذ القرارات ، وبالتالي يصبح مسؤولاً عم يحققه من نتائج، والتوازن في هذا النموذج بين المدير والمعلمين والآباء يكون مفقوداً .

- نموذج السيطرة (الرقابة) المهنية The Professional Control Model ويزداد في هذا النموذج تأثير المعلمين، ويصبحون هم متخذي القرار، ولهم حق الاعتراض على ما يتخذه المدير من قرارات، كما تختلف سلطة المعلمين باختلاف نسب تمثيلهم في المجالس المدرسية.

- نموذج السيطرة (الرقابة) المجتمعية The Community Control Model ويكون للآباء وأفراد المجتمع في هذا النموذج السلطة والنفوذ الأكبر في صنع واتخاذ قرارات المدرسة ، ويصبح من حقهم وضع خطة لعمل المدرسة واختيار المدير وإقالته وتوزيع الموارد .

- نموذج الرقابة المتوازنة The Balanced Control Model وفي هذا النموذج يوجد توازن في توزيع السلطات بين الآباء والمتخصصين وإدارة المدرسة والمعلمون وكذلك المشاركة في صنع واتخاذ القرارات لتحسين صورة الإدارة المدرسية وجعلها أكثر تفسيراً وإشراقاً للآباء .

ويعتبر نموذج السيطرة الإدارية هو الأكثر انتشاراً من بين نماذج الإدارة الذاتية للمدرسة، ثم نموذج الرقابة المتوازنة، ثم نموذج السيطرة المهنية ، ثم نموذج السيطرة المجتمعية ، وفي الممارسة العملية يتم عمل مزيج من النماذج الأربعة عن طريق مجلس المدرسة أو لجنة إدارة المدرسة.

(1) see:

- Bruns .B and Others.,et.al, **op.cit**, p.9294.
- Momii, K, " **School Based Management Theory and Centralization Governance in Quebec**", 1998.p.3.Available@www.exellenceineducation.ca/pdfs/017.pdf.21/3/2012.
- " **School Based Management (SBM): does it improve quality?** ", Available@http//www ، unesco.org/ education/es/files/36284/...doc/De+Grauwe.doc, Accessed , 1/4/2012.

## ٧- أسس الإدارة الذاتية :-

تعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة - وبصورة أساسية - على الاعتراف بأهمية العنصر الإنساني، وما لديه من طاقات، وتفرد، واستقلاليته الذاتية، وأهمية المعلومات والمعرفة وقيمتها، وأهمية توثيق العلاقة مع المجتمع، وهيئاته، وأفراده، بالإضافة إلى أهمية المساءلة والمحاسبية على جميع الأعمال، وظهر ذلك نتيجة لما حدث من تطور في الفكر الإداري والإحساس المتزايد بأهمية الإدارة الذاتية للمدرسة في رفع كفاءة العمل، والاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة، ومراجعة الأدبيات التربوية التي تناولت الإدارة الذاتية يمكن استنباط مجموعة من الأسس والأصول التي تقوم عليها الإدارة الذاتية السليمة كما يلي :-

### أ - لامركزية السلطة :-

تُعتبر لامركزية السلطة جوهر الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث يتم منح المدرسة السلطة والحرية، والاستقلالية، والتفويض، والصلاحيات التي تمكنها من حرية الحركة، والنمو، والتطوير، في وقت أصبحت فيه اللامركزية ضرورة مُلحة " حيث تتجانس اللامركزية مع نظام الحكم الديمقراطي فكلهما يهدف لمشاركة المجتمع في الحكم وشؤونه، وبالتالي تصبح اللامركزية خطوة أوسع نحو الديمقراطية " (١)، وما تشهده المجتمعات العربية خاصة من تغيرات سريعة ورياح التغيير فيما يعرف (بربيع الثورات العربية) والتي فرضت عليها ضرورة الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في الإدارة ومحاولة التوازن بين المركزية واللامركزية في إدارة النظام التعليمي، وقد ازداد التوجه الدولي مع بدايات القرن الحادي والعشرين نحو اللامركزية ونقل السلطة للإدارة المدرسية بهدف تحسين جودة ونوعية التعليم ويشير مفهوم اللامركزية إلى أنه " أحد أساليب التنظيم الإداري الذي يقصد به تعدد مصادر النشاط الإداري في الدولة، ويتم على أساس توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين الجهات الإدارية المتعددة، فيكون لكل منها استقلالها في مباشرة اختصاصاتها الإدارية، وفي الإطار الذي تحدده السلطة المركزية والذي يعرف بالرقابة الإدارية " كما أن للامركزية في التعليم مفاهيم متعددة منها " نقل عمليات اتخاذ القرار من الوزارة المركزية للتعليم إلى الحكومة المحلية والمجتمعات والمدارس " (٢)، كما تعرف أيضًا بأنها " تلك العملية التي يتم بموجبها نقل سلطة ومسؤولية اتخاذ القرار والعمليات التنفيذية بصفة دائمة أو مؤقتة من المستوى القومي (الوزارة) إلى المستوى المحلي (إقليم - محافظة - مديرية - إدارة - مؤسسة) ويأخذ هذا النقل أربع درجات هي: التنازل، والتفويض، وعدم التركيز، والتجريد أو الخصخصة " ، يمثل الإطار التشريعي للامركزية مجموعة اللوائح والقوانين التي تقوم بضبط وتنظيم العمل من خلال توزيع المهام، وتحديد المسؤوليات، والاختصاصات، والتوصيف الوظيفي داخل المدرسة، وعلاقتها مع توضيح دور المحاسبية أو المساءلة في توجيه العمل داخل المدرسة ؛ وكذلك تحديد اختصاصات السلطة المدرسية ، ومسؤوليتها وحدود وتصرفات العاملين بها ونطاق مسؤولياتهم بما يمكنهم من التحرك الذاتي، وكيفية توجيه طاقاتهم ، وقدراتهم الإبداعية إلى الطريق السليم ، وتوضيح أدوار العاملين وأساليب التوجيه والتدريب المطلوبة .

(١) عاصم أحمد أبو عطية : تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، كفر الشيخ ، ٢٠٠٩ م ، ص ٣٦٠ .

(٢) عائدة عباس أبو غريب : بين المركزية واللامركزية في مناهج التعليم الثانوي بمصر .دراسة ميدانية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م ، ص ٣٠ .

وتُعتبر اللامركزية أحد الدعائم الأساسية في الإدارة الذاتية للمدرسة حيث توسع نطاق المرونة في الإدارة ، وكذلك في منح السلطات إلى الأفراد بما يتناسب مع كل فرد، ومسؤوليته في المدرسة " ويصبح النظام التعليمي في حالة توازن طالما اختفت التناقضات بين عناصره ووظائفه، وعلاقاته أي طالما استطاع أن يتكيف مع بيئته، ويفترض أن يتلقى النظام تغذية راجعة منظمة، كما يفترض أن يستجيب لهذه التغذية ، علماً بأن أجزاء النظام التعليمي مترابطة ومتكاملة " (١).

ومن مظاهر الديمقراطية الأخذ باللامركزية في الإدارة التعليمية، وتفعيل المشاركة المجتمعية، والتحفيز على المبادرة والإبداع، واحترام الخصوصيات المحلية، وتقليل الإنفاق المالي، وخصوصاً لدى دول العالم النامي، التي تشكو من ارتفاع نفقات التعليم، كما يؤدي الأخذ باللامركزية إلى زيادة الفاعلية التعليمية والإدارية، عن طريق منح السلطات المحلية والمدارس سلطة توزيع وتخصيص الموارد لأنها الأكثر معرفة بظروف الأقاليم، والمناطق، وخصوصيتها، وكذلك تحسين جودة العملية التعليمية من خلال المشاركة في عملية صنع القرار التعليمي، والمدرسي بصورة أكثر واقعية لاحتياجات المدارس .

كما توجد بعض المبررات التي جعلت مصر تتوجه ناحية اللامركزية في إدارة التعليم منها:

- تعدد أنشطة الهيئة الإدارية على المستوى القومي .
- مواجهة العجز في الموارد المالية ، والقيود المفروضة على الموازنة .
- الرغبة في تطوير الإدارة .
- تراجع التوجهات التسلطية الاستبدادية .
- التوجهات الحديثة للسياسة التعليمية التي تدعم تنشيط الرأي العام ومشاركة قطاع الأعمال والقطاع الخاص.
- الانتشار الجغرافي للمحافظات وتشتت الوحدات التعليمية على الرقعة الواحدة .
- الاستجابة للمتابعة الدولية لمؤشرات الأداء في قطاع التعليم من قبل الجهات المانحة .
- الزيادة المطردة في أعداد المعلمين والطلاب والمدارس .
- تنامي دور المجتمع المدني والشخصيات الساعية إلى الإصلاح .

وتوجد مبررات للأخذ بتطبيق اللامركزية منها : إتاحة الفرص لتطبيق الخطط الإستراتيجية فالهيكل اللامركزية تعد أكثر مرونة وتشجيع للمحاسبة ، كما يساعد تفويض السلطة على زيادة المحاسبية والمسؤولية ، فضلاً عن ذلك فإن الهياكل التنظيمية اللامركزية ذات كفاءة عالية وسرعة كبيرة في أداء العمل مقارنة بالهيكل المركزية ، ويصاحب ذلك لامركزية المواد التعليمية ، وتحسين كفايات المعلم على المستوى المحلي، كما تسمح اللامركزية بتخفيف العبء المادي في التعليم، وكذلك تحقيق لامركزية التمويل، وبالتالي فإنها تساعد في تحسين إنتاجية وفعالية المدرسة كما أن اللامركزية تعمل على نزع فتيل التوترات الاجتماعية والسياسية وتعزيز التماسك الاجتماعي وتوفير قدر من المرونة لاتخاذ القرارات في المجالات المتعلقة بتحسين أداء المدرسة ، ومنحها حرية التصرف في أمورها، وتسيير شؤونها، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية ، ويقابل ذلك المحاسبية أو المساءلة التعليمية التي تعتمد على تقييم أداء المدرسة.

(٤) على صالح جوهر : الإصلاح التعليمي في العالم العربي توجهات عالمية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،

المنصورة ، ٢٠٠٨ م ، ص ١٤ .

وبالتالي فإن التركيز الأساسي على النواتج والمخرجات التعليمية، وبخاصة الطلابية، وليس العملية الإدارية ، على اعتبار أن المحاسبية هي نقطة الانطلاق لتحسين وتطوير المدرسة <sup>(١)</sup>، وتحقيق الولاء للمؤسسة والتزامهم بأهدافها وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجلها ، كما أنها تعمل على تمكين العاملين والذي يعني تفويض السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة مع توفير المستلزمات والأدوات والأساليب التي يتطلبها أداء المهام في المدرسة وفي المقابل يتحمل الفرد المساءلة الناجمة عن استقلاليته في اتخاذ القرارات <sup>(٢)</sup>.

أنواع اللامركزية من حيث وظائف نظام التعليم <sup>(٣)</sup> :-

١- اللامركزية السياسية : تتعلق بتوفير درجة أعلى من الديمقراطية للمستويات المحلية؛ لضمان درجة عالية من المشاركة المجتمعية في صنع القرار، كما تعني قيام المواطنين بانتخاب ممثليهم في الأجهزة السياسية (المجالس الشعبية المنتخبة)، والتي تضع السياسات الحاكمة لمستوى ما من مستويات السلطة - على المستويات الجغرافية الأصغر بالدولة، بدءاً بالمحافظة، فالمركز فالمحليات. وتُعد المجالس الشعبية المحلية ، ومجالس الأمناء مثلاً للامركزية السياسية ، مع إمكانية مساءلة الجهة الإدارية في تنفيذ هذه السياسات؛ لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية .

٢- اللامركزية الإدارية: هي تطبيق اللامركزية فيما يخص شؤون إدارة العملية التعليمية بنقل الوظائف والاختصاصات إلى أدنى مستوى ممكن من مستويات نظام التعليم ، ويتم نقل الوظائف الإدارية من مستوى المركز إلى المستويات الأقل .

٣- اللامركزية المالية: تظهر اللامركزية المالية عندما يمكن للمستويات الأدنى من النظام أن تمنح صلاحيات أوسع في الحصول على مواردها المالية، وأن تتحكم في كيفية إنفاق ما يصل إليها من أموال، بما يحقق استخداماً أفضل للموارد المتاحة، وعندما يُمكن لمستويات السلطة الأدنى أن تجمع وتحتفظ بالأموال، فإنه يمكن أن نطلق على هذا (اللامركزية المالية)، وعندما يمكن لهذه المستويات أن تقرر كيفية إنفاق هذه الأموال، تسمى (لامركزية التمويل).

وتقتضى اللامركزية " تعزيز المرونة، والشفافية، والمساءلة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية، حيث إن اعتماد المدارس على الإدارة التعليمية يقل تدريجياً في حين تزداد مسؤولية هذه المدارس عن التخطيط، والتنفيذ، وتقديم الخدمات، والإشراف، والتقييم، وهذا ما يحقق التطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية على صعيد المدرسة، فضلاً عما يصاحب هذا التطبيق من تمتع المدرسة باستقلالية تعليمية خاصة في مجال تصميم الأنشطة العلمية والعملية، الصفية واللاصفية، وتنفيذها، بجانب الأداء التعليمي، حتى تستطيع أن تؤدي وظائفها من تربية وتعليم بكفاءة، وتكون قادرة على إدارة أمورها وتسيير شؤونها بفاعلية " <sup>(٤)</sup>

(٢) سعيد جميل سليمان : (مرجع سابق) ، ص ص ١١٨ - ١١٩ .

(٣) رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداة : إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨ م ، ص ٢٣٦ .

(٤) وزارة التربية والتعليم : دليل تدريب المديرية والإدارات حول اللامركزية ولامركزية تمويل التعليم ، مخصصات الباب السادس ٢٠٠٩/٢٠١٠ م، القاهرة ، ديسمبر ٢٠٠٩ م ، ص ٧ .

(١) عبد العزيز أحمد داود : (مرجع سابق) ، ص ٤٩٢ .

- ولمواجهة التحديات المستقبلية للامركزية فإن الأمر يتطلب ضرورة التخلص من الهياكل الهرمية التقليدية وتبني أشكالاً جديدة من الهياكل التنظيمية الحديثة والتي من بينها ما يلي<sup>(١)</sup>:-
- الهياكل الجمعية Collegial Structures والتي تعمل على مشاركة الجميع (جميع الأفراد) في اتخاذ القرارات المؤثرة على حياتهم الوظيفية .
  - الهيكل المصفوفي Matrix Structure سمي بهذا الاسم لأن الخريطة التنظيمية له تأخذ شكل المصفوفة ويتم تنفيذ الأعمال والأنشطة من خلال السعي نحو تنفيذ مشروعات تتنافس فيما بينها للحصول على الأفراد المتخصصين ، ويميل هذا النموذج إلى التدفق الرأسي والأفقي لكل من السلطة والاتصال إلى جانب مرونة هذا الهيكل وقدرته على التكيف مع التغيرات البيئية والمستقبلية .
  - الهيكل الشبكي Network Structure يطبق فكرة التنسيق والتعاون الأفقي خارج حدود المنظمة ، ويقلل من المستويات الإدارية العليا داخل الهيكل وتحويل سلطة صنع القرار من المستوى المركزي (المتمثل في الوزارة) إلى المستوى الإجرائي (المدرسة) الأمر الذي يزيد من كفاءة المدرسة في تحقيق أهدافها المنشودة، وقد ساهم الكمبيوتر في انتشار هذا الهيكل بشكل كبير .
  - ويحتاج إعادة تنظيم المؤسسة التعليمية إلى توافر عدة متطلبات منها: الاستقلال الذاتي للمدرسة، ودعم قدرات مجالسها التي تتيح للآباء وأفراد المجتمع المحلي، وكافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية فرصة المشاركة في إدارتها، وصنع القرارات المهمة، وكذلك تشكيل فرق العمل، ومنح أعضائها من القادة والمعلمين والإداريين، والآباء، والطلاب، الاستقلالية والتمكين، والصلاحيات اللازمة لصنع القرارات المرتبطة بالمجالات المختلفة مع توفر المعلومات، وسهولة الاتصالات بينهم من خلال توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة واستثمارها لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها المستقبلية<sup>(٢)</sup> .
  - وتتراوح السلطة القانونية لبعض مجالس المدارس في : القدرة على توظيف وفصل العاملين في المدرسة بما في ذلك مدير المدرسة ، وتعديل رواتب وحوافز المعلمين، جمع الرسوم التي يدفعها الطلاب، إجراء تقييمات المعلمين .
  - وتقسم الإدارة الذاتية من حيث التطبيق إلى أربعة أنماط وفقاً للأطر الاجتماعية والاقتصادية، وموقف السلطة التعليمية المحلية والمركزية تجاه الإدارة الذاتية كما يلي<sup>(٣)</sup> :-
  - التنازل عن السلطة: Devolution وتعنى نقل السلطة التعليمية المحلية إلى المستوى الإجرائي (المدرسة) كوحدة إدارية قائمة بذاتها ، ولها سلطاتها الذاتية وتتحمل المدرسة المسؤولية والمحاسبية عن النتائج .
  - تخفيف العبء : Deconcentration حيث تكلف المدرسة بتنفيذ بعض الاختصاصات في نطاق محدود وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة من قبل السلطة التعليمية المحلية.
  - الخصخصة : Divestment ويقوم هذا النمط بنقل إدارة المدرسة إلى شركات خاصة لتساير المدرسة متطلبات سوق العمل والمبادرات الفردية ، والمنافسة لإنتاج خدمة تعليمية متميزة .

(٢) أحمد يوسف سعد: (مرجع سابق) ، ص ص ١٥٠ - ١٥٤ .

(١) المرجع السابق ، ص ١٨٤ .

(٣) سعيد جميل سليمان : (مرجع سابق) ، ص ص ١١٨ - ١١٩ .

- - التفويض : Delegation يتم نقل الصلاحيات مؤقتاً من السلطة التعليمية الأعلى إلى المستوى التنظيمي الإجرائي على مستوى المدرسة مع إتاحة قدر يسير من المعلومات، وتظل السلطة التعليمية مسؤولة عن مهام التخطيط، وعن مخرجات المدرسة، ومراقبة جودتها .

ويختلف مقدار إعطاء السلطة داخل المدرسة في ظل الإدارة الذاتية باختلاف أتمودج الإدارة الذاتية المطبق ، والذي يختلف من منطقة لأخرى؛ كما توجد ثلاثة مجالات يتم فيها التفويض في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة هي الميزانية ، والمنهج ، والتوظيف ؛ وقد تطبق لامركزية السلطة في الثلاث مجالات في آن واحد ، أو في واحدة منها دون الباقي طبقاً لظروف كل منطقة وخصوصيتها<sup>(١)</sup> ، ومن صور التفويض التي يمكن تطبيقها : لامركزية السلطة في المنهج كما يلي<sup>(٢)</sup>:-

- المنهج القومي : يدرس لجميع الطلاب ويقوم على الأسس والقواعد العامة التي يجب أن تربط جميع الأفراد والحفاظ على الوحدة القومية .

- منهج محلي أو على مستوى المديرية : يوضع بواسطة الخبراء المحليين في ضوء المنهج القومي وتوجيهاته على مستوى كل محافظة بحيث تعكس الظروف البيئية المحلية، ويمكن أن يساعد في اختيار وحدات المقررات الدراسية أساتذة الجامعات والباحثين والطلاب الذين اجتازوا برامج تدريبية مناسبة لوضع النماذج والوحدات التي تناسب البيئة ، ثم تراجع من قبل خبراء التعليم والوزارة للتأكد من توافقها مع المنهج القومي .

- منهج المدرسة : يوضع هذا المنهج بواسطة المعلمين في التخصصات المختلفة بهدف إثراء الأنشطة الأكاديمية والعلاجية وفقاً لمتطلبات كل مدرسة كما تراجع من قبل الوزارة والمختصين، ويقوم المنهج على الاحتياجات التعليمية لا المواد التخصصية.

وفي المناطق التي تطبق الإدارة الذاتية للمدرسة تقوم بتفويض سلطة اتخاذ القرار إلى العاملين على مستوى المدرسة من مديرين، ومعلمين، ومعاونين، على اعتبار أنهم الأكثر فهماً لمتطلبات، واحتياجات الطلاب، والمجتمعات التي تعمل مدارسهم فيها، فضلاً عن أن المعلمين هم الأكثر خبرة بما لديهم من معرفة مهنية في اتخاذ قرارات متصلة بالأنشطة، والمنهج، والتدريس؛ وتحتاج عملية التفويض إلى توفير العديد من القدرات والمهارات لدى مدير المدرسة ، والتي تحدد نجاح عملية التفاوض من عدمه ومن أهم الإجراءات التي تقوم بها هذه العملية : كيفية البدء في فعاليات التفاوض وإدارتها<sup>(٣)</sup> .

وتتطلب اللامركزية نقل سلطة صنع القرار من المستويات الإدارية العليا في الهرم الإداري إلى المستويات الإدارية الدنيا ، كما تحتاج اللامركزية في الإدارة إلى إحداث تطوير تنظيمي يتناسب معها ، بحيث تتمكن المنظمة من تطوير قدرتها الداخلية لكي تكون أكثر فاعلية ، وهذا التطوير لا يقتصر على تطوير المهارات الإدارية ، ولكنه يشمل أيضاً تطوير الهيكل التنظيمي والأخذ بالجديد منها بما يتناسب مع خصوصية كل مجتمع وكذلك خصوصية كل مدرسة.

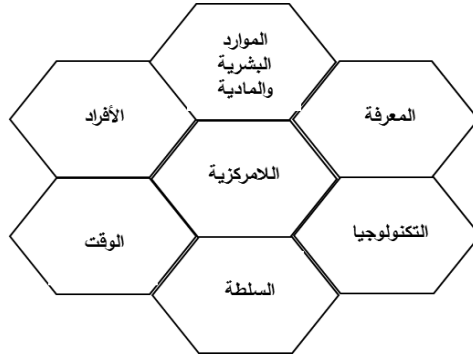
(٤) خميس فهيم عبد الفتاح (مرجع سابق) ، ص ٤٤ .

(١) محمود عبد المنعم الزقرد: "تصور مقترح لتطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة " ، المؤتمر العلمي السنوي بعنوان " مناهج التعليم العام بين الواقع ومتطلبات الألفية الثالثة "، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، مارس ٢٠٠٣ م ، ص ص ٢٢٥-٢٢٩ .

(٢) طه عبد العظيم حسين ، سلامة عبد العظيم حسين : استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي ، دار الفكر العربي ،

القاهرة ، ٢٠٠٧ م ، ص ١٢٤ .

والمجالات التي يمكن تطبيق اللامركزية عليها في المدرسة يوضحها الشكل التالي<sup>(١)</sup>:-



شكل (٥) يوضح مجالات تطبيق اللامركزية في المدرسة

يتبين من الشكل السابق المجالات التي يمكن تطبيق اللامركزية فيها في المدرسة وهي المعرفة ومصادرها المتعددة والتكنولوجيا وما يتعلق بها من متطلبات ، والسلطة واتخاذ القرارات وإمكانية التفويض ، والوقت المحدد وإمكانية التعديل بما يتناسب مع الاحتياجات والظروف ، والموارد البشرية من الأفراد بالمدرسة وأسس الاختيار للمهام ، كما توجد بعض المتطلبات الأخرى لتطبيق اللامركزية في التعليم منها ما يلي<sup>(١)</sup> :

- التزام سياسي قوي .
- إعادة التوزيع الحقيقي للسلطة .
- الحدود لصنع القرار .
- الشفافية .
- المحاسبية .
- درجة مناسبة من الاستقلالية .
- التنمية المهنية للأدوار الجديدة .
- أدوار ملائمة للإدارة المركزية .
- بناء هياكل رئيصة .
- المشاركة .
- ويواجه تطبيق اللامركزية عدة معوقات منها<sup>(٢)</sup>:-
- ندرة وجود استراتيجيات شاملة لإصلاح وتطوير التعليم .
- ضعف القدرات الإدارية لدى مديري المدارس.
- أ-مقاومة التغيير :

ومن خلال ما سبق عرضه، يتبين مدى أهمية لامركزية السلطة كأحد أسس الإدارة الذاتية للمدرسة ، التي إذا طبقت في المدرسة فإن العمل يسير بصورة أكثر مرونة وتحمل للمسؤولية، وهذا لا يعني الفوضى الإدارية أو اللامسلطة، ولكنها تمنح سلطات تتناسب مع المسؤوليات وتنفيذ الأعمال بما يحقق أهداف المدرسة.

(\* ) الشكل من إعداد الباحث .

(١) ناصر محمد عامر: " الإدارة من الموقع : إستراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس توجهات مصر ودروس من نيوزيلندا " ، (مرجع سابق) ، ص ١٤٢ .

(2) Peter Rado, " Local Government and Public service Reform Initiative " (Budapest: open society foundation : 2010), p. 1718.

## ب - المشاركة في صنع القرار:-

تُمثل المشاركة في صنع القرار أحد المقومات الأساسية في الفكر الإداري المعاصر عامة، وفي الإدارة الذاتية خاصة ، حيث يرتبط التطبيق الجيد بتحقيق نتائج إيجابية للإدارة الذاتية على أن تكون السلطة الحقيقية للمدرسة وأفراد المجتمع المحلي والممثلين للإدارة المجتمعية - المدرسي والمحلي- تمثيلاً واقعياً، ولقد كثرت النداءات بضرورة انفتاح المؤسسات التعليمية على المجتمع والبيئة التي تحيط بها وضرورة التخلي عن المفهوم القديم من كونها مؤسسات منغلقة ومحاطة بأسوار عالية تمنع وصول أي فرد أو دخوله إليها حتى وإن كان من أولياء الأمور أو المهتمين بعملها لمساعدتها على تحقيق أهدافها، فكان الاتجاه صوب اللامركزية الإدارية والمرونة في التنفيذ كأحد المستجدات التي دفعت بتلك المؤسسات إلى تعديل نظامها القديم وإجبارها للانفتاح على المجتمع والتخلي عن الأنماط التقليدية في كونها الجهة الوحيدة والمنفردة في صنع القرارات على كافة المستويات. وقد فرضت طبيعة التقدم العلمي في جميع المستويات بما فيها التعليمية أن تواكب تلك التطورات لإثبات أنها الأقدر على تلبية احتياجات المجتمع دون غيرها ، والتأكد من مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، كما أن " صنع القرار بصفة عامة والقرار التعليمي بصفة خاصة كسلوك إداري لا يكون تلقائياً أو اختيارياً ، وإنما هو نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع " (١) .

ويقصد بالمشاركة المجتمعية " كل الجهود المنظمة التي تقوم بها مؤسسات المجتمع المدني والأفراد القادرون على البذل والعطاء والدعم والمعاونة الاقتصادية والتنظيمية، لتحقيق الحل الواقعي لمشكلات الإدارة المدرسية ، ولخدمة قضية تعليم الأبناء بصورة تتفق وطموحات المجتمع في المستقبل " (٢) .

وتهدف المشاركة على مستوى النظام التعليمي إلى: تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التعليم، وتوسيع نطاق الديمقراطية في إدارة المؤسسات التعليمية ، وتحمل المجتمع المدني مسؤولية مساعدة المدارس لتحسين جودة المنتج التعليمي، وتفهم المجتمع للمشكلات ، والمعوقات التي يعاني منها التعليم، وتقدير حجم الإنجازات والنجاحات التي تحققتها المؤسسة التعليمية، وتوفير الدعم المادي للمدارس في صورها المختلفة، وتحقيق رقابة أفضل على نظام التعليم من خلال المساءلة ، وتحقيق الاستفادة من كافة الموارد التي تستخدم في العملية التعليمية ، ومن الإنفاق على التعليم ، كما تهدف المشاركة على مستوى المدرسة إلى تكوين رأي إيجابي عند الطلاب وأولياء الأمور، والمجتمع نحو العملية التعليمية، وتحفيز كل من المعلمين والطلاب لتحسين جودة التعليم والتعلم، ورفع مستويات الإنجاز الأكاديمي ، والقضاء على ظاهرة تغيب الطلاب المستمرة؛ وزيادة دعم أولياء الأمور للمدرسة بصورة كبيرة ، ورفع الحالة المعنوية ، والرضا الوظيفي للمعلم ونظراً لأهمية القرار فإن اتخاذ قرارات العمل الصعبة تكون أصعب مما يبدو عليه الأمر خاصة كلما اتجهنا صعوداً في تسلسل القيادة حيث يمكن لأحد القرارات السيئة إلحاق الضرر ليس بالعمل فحسب ، وإنما أيضاً بالحياة المهنية الشخصية (٣) .

(١) عبد الجواد السيد بكر : السياسات التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ م ، ص ٧٨ .

(١) فاطمة بنت حمد الدريني : "المشاركة المجتمعية ودورها في حل مشكلات الإدارة المدرسية العصرية في المملكة العربية السعودية . دراسة ميدانية " ، مجلة كلية التربية بأسوان ، جامعة جنوب الوادي ، ع ٢٠ ، ٢٠٠٦ م ، ص ص ٨٦ - ٨٧ .

(٣) تشارك مارتن: الإدارة الحازمة . الطرق السبع لجعل القرارات الصعبة أسهل وتحقيق الأرقام المطلوبة ونمو العمل في أوقات الرخاء والشدة - ترجمة : مجد إبراهيم - مكتبة العبيكان - الرياض - ٢٠٠٧ م ، ص ٥٧ .



ومن مزايا المشاركة في صنع واتخاذ القرار ما يلي (١) :-

- زيادة فعالية عملية اتخاذ القرار ، وإتاحة الفرصة للتدريب على القيادة بشكل مستمر والتأكيد على مبدأ العلاقات الإنسانية ، وزيادة فعالية وكفاءة عملية الاتصال .
- التقليل من الصراعات داخل العمل عن طريق تحقيق مبدأ الديمقراطية في الإدارة .
- اعتماد السلطة على المهارات الخاصة والمعلومات لا على المكانة والنفوذ .
- السماح لأفراد الجماعة بالتعبير عن الرأي دون أدنى خوف من العقوبة .
- الوصول إلى إجماع على القرار .
- الحرية التامة ، والاتصالات المفتوحة المحررة من قيود السلطة ، والمكانة الوظيفية .
- مشاركة المجتمع المحلي في إدارة المدرسة وتدعيم أنشطتها .

ويمكن زيادة معدل مشاركة الآباء وأفراد المجتمع في صنع القرارات بالمدرسة ذاتية الإدارة بإيجاد قنوات اتصال مع الآباء وممثلي المجتمع داخل المدرسة ، وذلك من خلال تحديد نمط الميكانيزمات الرسمية ، التي تمكن مجالس المدارس من المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالمدرسة، والحرص على تكرار الاجتماعات بين المشاركين في هذه المجالس ، وإيجاد قنوات اتصال بين الآباء والمسؤولين عن اتخاذ القرارات بالمدرسة ، وذلك من خلال تحديد المستوى الذي يتطرق إليه اقتراحات الآباء لاتخاذ القرار (٢) .

ومن مزايا استقلالية المدارس تعزيز المشاركة مع أولياء الأمور والمجتمع مما يجعل إدارة المدرسة أكثر ديمقراطية بتلك المشاركة، وترشيد الإنفاق والعمل على بذل الجهد ؛ لتحسين طرائق التدريس مباشرة وتعزيز تحصيل الطلاب (٣) ، كما تسعى الإدارة الذاتية للمدرسة إلى الارتقاء بالنتائج لدرجة الامتياز عن طريق جعل الآباء شركاء Fathers are Partners وتنظر لكل من الطلاب وأولياء الأمور نظرة ود واحترام ، كما تسعى لضمان توفير بيئة آمنة لكل طالب ومعلم وإداري.

وتمثل المشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرار أحد الدعائم الأساسية في عملية تجاوب الإدارة المدرسية مع البيئة المحيطة بكونها مؤسسة منفتحة على المجتمع ، ويحقق هذا لها البقاء المنشود خاصة وأن لها أهداف واضحة تم الاتفاق عليها سواء كانت أهداف محلية أو إستراتيجية، قومية أو إنسانية، محلية أو عالمية؛ كل هذه الأمور جعلت المدرسة قادرة على أن تغرى المشاركين في التفاعل المشترك والمتوازن ؛ وبهذا تصبح المدرسة قادرة على أن تبقى على نفسها عزيزة مكرمة ما دامت تؤدي هذا الدور وتقوم بهذه الخدمة للآخرين، خاصة وأن هناك العديد من التطورات في المجال الإداري التربوي، وبخاصة في ظل التخصص ، فإن " العملية التربوية وإدارتها لن تصبح قاصرة على المدرسة وحدها وإدارتها، وإنما سوف نجد العديد من المنظمات والهيئات والأفراد التي ستدخل هذا المجال ، مما يجعل مهمة الإدارة المركزية في مأزق صعب والخروج منه إلى المنافسة شيء أشد وأصعب، وعليه فإن مسؤولية الإدارة المدرسية ستصل إلى درجة الغليان من حيث التمسك بمسؤوليتها التي ألقاها عليها المجتمع بكل طبقاته "

(٤) للمزيد من التوضيح يرجى الرجوع لكل من :-

- خميس فهيم عبد الفتاح : (مرجع سابق) ، ص ٥٠ .

- عبد العزيز أحمد داود : (مرجع سابق) ، ص ٤٩٥ .

(1)Bruns.B and Others,et.al., op.cit.,p.97.

(2) Bruce, F , op.cit.,p.9.

وتكون المشاركة في صنع القرار من جانبين : الجانب الأول ويمثله أفراد المجتمع ومؤسساته " وما يقوم به الأعضاء من أنشطة لخدمة المجتمع في مجالاته السياسية، والاجتماعية، والتعليمية، والثقافية، وغيرها، وأن تعتمد هذه السلوكيات على التطوعية، والوعي والوجدان، وقد تكون هذه الأنشطة نظرية أو عملية وبطرائق مباشرة أو غير مباشرة " (١)، والجانب الثاني : والذي يمثل المجتمع المدرسي، ومدى قدرة ورغبة أفراده للمشاركة في صنع واتخاذ القرار، ومقدار السلطة الممنوحة لهم ، حيث تقوم فلسفة المشاركة في صنع القرار التربوي على الإحساس بالملكية الخاصة وشعور الأفراد بها، ويظهر ذلك في زيادة فعالية المدرسة ، وما تحققة من نتائج ومدى الإنسيابية والاندماج في مجالس المدرسة مع أعضائها " وليس معنى توزيع السلطة بين مجلس المدرسة والمجالس الفرعية تقليص دور المديرين، وإنما يعنى أن يلعب المدير أدوارًا مختلفة عن أدوارهم التقليدية، حيث يركز على نشر رؤية ورسالة المدرسة، وعلى قيادتها للتغيير ، وتحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم ، وإيجاد الشعور بينهم بجماعية القيادة بهدف مشاركة المجتمع المحلي والمدرسي في إدارة المدرسة " (٢) .

ويشارك المعلمون وأولياء الأمور بصورة أساسية في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في صنع واتخاذ القرار بما يؤدي إلى بيئة تعليمية أفضل للطلاب ، وذلك لضمان تحسين إدارة المدرسة وزيادة أداؤها (٣)، وتتعدد أنواع المشاركة في صنع واتخاذ القرار، فقد تكون مشاركة اسمية تقتصر على قيام الأفراد بجمع البيانات والمعلومات وتقديمها فقط، وقد تكون مشاركة استشارية تقوم على النصح والإرشاد للمدير، ويظل هو المسؤول عن اتخاذ القرار ومن ثم النتائج؛ وقد تكون مشاركة بالمسؤولية تتمثل في القيام بحوار يستطيع المشاركون من خلاله أن يؤثروا على متخذي القرارات الأساسية، والتي تتصل بالتقييم المطلوب إحداثه، وبالتالي يصبح الجميع مشاركين في القرار؛ ومسؤولًا عن التنفيذ؛ ومحاسبًا على النتائج، وتتبنى الإدارة الذاتية هذا النوع من المشاركة ، وتمثل ثقة المدير في العاملين وفي قدرتهم علي تحمل المسؤولية ، والعمل بأسلوب الفريق تجعله حريصًا على تحقيق المشاركة الإيجابية للعاملين في صنع القرار (٤) .

كما تتعدد أنواع المشاركة التي تقدم إلى المدرسة في ظل ترسيخ مفهوم المشاركة عند أفراد المجتمع ، وذلك عن طريق " تحقيق مشاركة مجتمعية فعالة للمدرسة من خلال المساعدة في إدارة العملية التعليمية بها، واتخاذ القرار (مجلس الأمناء) وذلك لحل المشكلات المدرسية اليومية ، والمشكلات متوسطة المدى دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا في الوزارة، هذا فضلًا عن إمداد المدرسة بالموارد المالية من خلال إسهامات الجمعيات الأهلية ومؤسسات القطاع الخاص ورجال الأعمال والمجتمع المدني " (٥) .

(٢) على السيد الشخبي : " المشاركة المجتمعية في التعليم . الطموح والتحديات " ، المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة بعنوان (آفاق الإصلاح التربوي في مصر) ، القاهرة ، ٢٠٠٤ م ، ص ٢٧٣ .

(٣) سعيد جميل سليمان: (مرجع سابق) ، ص ١٢٠ .

(4) "Committed Parents Quality Schools", Available@http://www.edb.gov.index.aspx?nodeID=180&langno=1-22k, Accessed:3/7/2011.

(١) فتحي درويش عشيبية ، إبراهيم مرعي العتيقي : " القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العام (دراسة ميدانية ) " ، مجلة

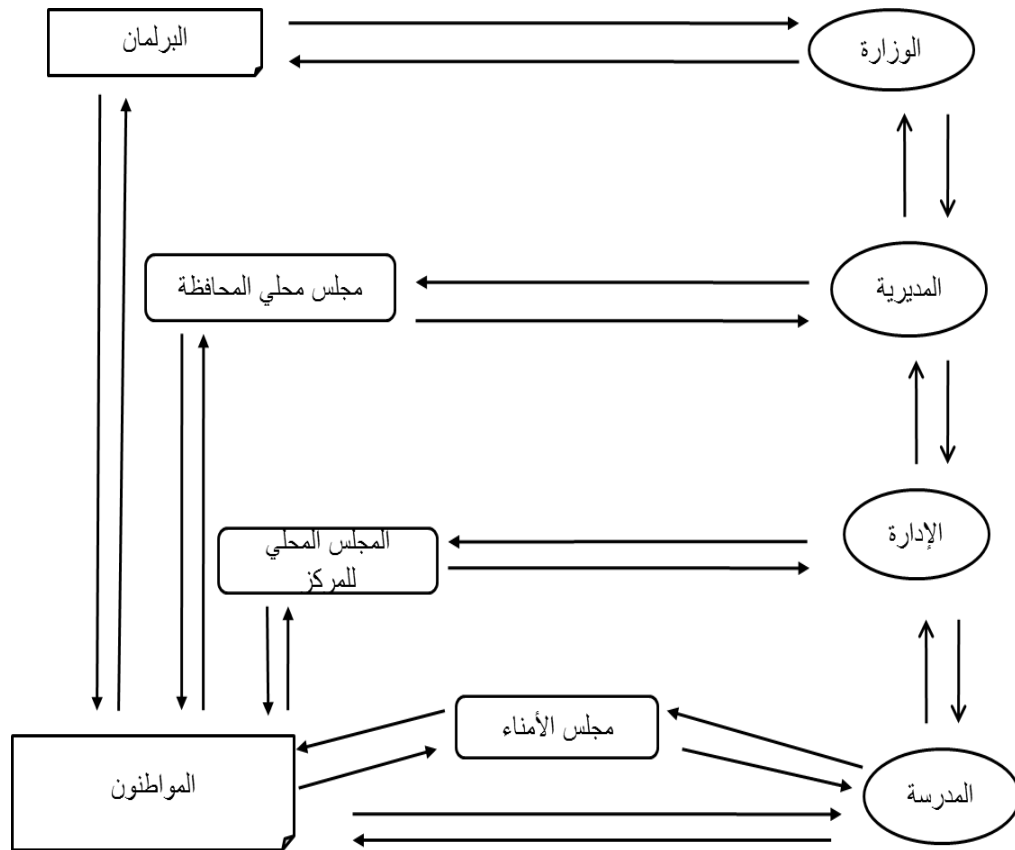
كلية التربية ، جامعة الإسكندرية ، المجلد ١٩ ، العدد ٢ ، الجزء الأول ، ٢٠٠٩ م ، ص ١٧١ .

(٢) محمد غازي بيومي : " لامركزية الإدارة التعليمية في كل من إنجلترا واليابان وإمكانية الاستفادة منها في إصلاح إدارة التعليم في مملكة البحرين " ، (مرجع سابق) ، ص ٤٧ .

كما ظهرت أنواع مستحدثة من المشاركة في ضوء تلك التطورات الكثيرة والمتلاحقة في المجتمع منها: المشاركة الوالدية والتي يقصد بها " تلك الأنشطة التي يقوم بها أولياء الأمور لصالح العملية التعليمية، وما يقدمونه من دعم مادي ومعنوي سواء داخل المدرسة أو خارجها بما يعود بالنفع على تعليم أبنائهم " (١).

الجهات المنوط بها المشاركة المجتمعية الفعالة في مجال التعليم منها :-

- الأحزاب والقوى السياسية .
  - النقابات والاتحادات المهنية واتحادات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ونقابات المعلمين .
  - المؤسسات غير الحكومية من خلال اتحاداتها في الوكالات الحكومية والدولية .
  - القطاع الخاص ورجال الأعمال .
  - قيادات المجتمع المحلية (أولياء الأمور - رؤساء القبائل وعمداء القرى) .
- وتوفر المشاركة أفضل أساليب الدعم والمساندة للإصلاحات داخل الفصل الدراسي واستغلال مهارات وقدرات كل الأفراد العاملين في المدرسة لتطوير عملية تعليم الطلاب ، والشكل التالي يبين الجهات التي تشارك في صنع القرار في العملية التعليمية سواء من داخل النظام أم من خارجه :



شكل (٦) يوضح الجهات المشاركة في إدارة التعليم في ظل نظام لامركزي (٣)

(٣) أحمد عبد الفتاح الزكي: " تصور مقترح لتفعيل المشاركة الوالدية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط دراسة ميدانية"، مجلة البحوث النفسية والتربوية، تصدرها كلية التربية جامعة المنوفية، العدد ٢، ٢٠٠٨ م، ص ٢٥٦.

(٢) وزارة التربية والتعليم: دليل تدريب المديرين والإدارات حول اللامركزية واللامركزية تمويل التعليم، القاهرة، ٢٠٠٩ م، ص ٢٣.

يتبين من خلال الشكل السابق ، التواصل الدائم بين كل الجهات كمشارك أساسي، وداعم رئيس للعملية التعليمية ، وتقتضي طبيعة التغيرات المعاصرة والتوجه ناحية اقتصاد السوق، والتنافسية والثورة التكنولوجية، ومشاركة أرباب الأعمال والاتحادات المهنية والصناعية ، والممثلين للجماعات المحلية والمنظمات غير الحكومية في تحمل مسؤولية التعليم الفني مع الحكومة وإدارة شؤونه ، ويتطلب ذلك إيجاد إطار تشريعي يحافظ على تماسكها حتى يمكن المشاركة في تقديم تعليم فني متميز يحتاجه المجتمع لمواجهة الالتزامات<sup>(١)</sup>.

وتوجد علاقة بين مشاركة الآباء في عملية الإدارة الذاتية للمدرسة وبين المعلومات التي تحصل عليها المدرسة ، حيث إن المدارس التي تدير نفسها ذاتياً في موقع العمل تولي مشاركة الآباء في عمليات صنع القرار أهمية بالغة ، حيث تجعل لهم دوراً هاماً في تحديد أفضل أساليب التدريس، وأفضل التغيرات التي يجب أن تحدث في المناهج حتى تتناسب مع احتياجات المدرسة والطلاب مع المجتمع الخارجي ، وأيضاً تجعل لهم دوراً هاماً في عمليات تقييم الطلاب والمعلمين في نهاية الفترة الدراسية الواحدة .

وتقسم القرارات المدرسية من حيث الاهتمام إلى خمسة أنواع كما يلي<sup>(٢)</sup> :

- ١- قرارات تتعلق بنمو التلاميذ وتعلمهم .
  - ٢- قرارات تتعلق بعملية التدريس وتحسين وتطوير المناهج .
  - ٣- قرارات تتعلق بشؤون العاملين والمعلمين في المدرسة .
  - ٤- قرارات تتعلق بعلاقة المدرسة مع المجتمع المحلي .
  - ٥- قرارات تتعلق بالموارد المالية والأبنية والمرافق المدرسية .
- كما تقسم القرارات المدرسية إلى<sup>(٣)</sup> :-
- ١- قرارات تتعلق بميزانية المدرسة والتي تضم (الرواتب والإعانات الموزعة بين أقسام المدرسة).
  - ٢- قرارات متعلقة بالعاملين بالمدرسة ، وتشمل الاحتياجات من هيئة التدريس والوظائف التعليمية واختيار المعلمين وتقييمهم .
  - ٣- قرارات تتعلق بالمناهج وتشمل :اختيار محتويات المناهج والكتب الدراسية ، اختيار الكتب الإضافية ، اختيار طريقة التدريس ، الجديد في المناهج الدراسية وإضافتها إلى المقرر الدراسي ، حذف مقرر من المنهج الدراسي .
  - ٤- قرارات تتعلق بالعملية الإدارية وتشمل جداول الحصص، الساعات الدراسية طوال العام الدراسي - قرارات فصل الطالب مؤقتاً أو نهائياً ونفقات الاحتياجات التعليمية ؛ وهذا التنوع في القرارات يرجع إلى تنوع الأعمال والأنشطة والممارسات المدرسية ، فمنها القرارات الرئيسة المهمة ، والقرارات الثانوية ، ومنها القرارات الإدارية الإجرائية التنفيذية ، والروتينية ، والفنية التعليمية .

(2) UNESCO Recommendations,, " **Technical and Vocational Education and Training For the Twenty-First Century** ", (New York : United Nations Educational , Scientific and Cultural Organization: 2001),p.13.

(٢) علي عياصرة ، هشام عدنان حجازي : القرارات الإدارية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٦ م ، ص ٥١ .

(3) Janet Hansen & Marguerite . R, "Decentralized Decision making For Schools New Promise for Old Idea? ", RAND Education, Series ,(Chicago : Rand: 2005), p.3.

وتتوقف كفاءة النظام التعليمي بالدرجة الأولى على الإدارة العصرية الفعالة ، والمدير الفعال الذي يستطيع أن يحقق النجاح لنفسه ولجماعة العاملين معه ، وللمؤسسة التي يعمل بها ويحاول تطوير نفسه وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ، ولن تتمكن المدرسة من تقديم تعليمًا فعالاً، ما لم يقوم مدير المدرسة بإدارتها بصورة رشيدة بالتعاون مع أفراد المدرسة على أن يمتلك مهارات إدارة المشاركة بصورة متميزة، ويمتلك مهارات تفكير إبداعي يستطيع من خلالها " أن يزود الفريق بمفردات عامة لتوحيد معاني الكلمات التي قد تفصل بينهم؛ وفي إطار اللغة المشتركة يمكن للمشاركين تقديم أقصى مساهماتهم الشخصية، ومن خلال تسلسل الأسئلة القوية يمكن للمشاركين البعد عن جداول الأعمال الخفية، والمشكلات التي تواجه فرق الإدارة العليا" وبالتالي إمامه بمهارات إدارة فرق العمل، وكذلك مهارات إدارة الاجتماعات والقدرة على الإبداع الإداري.

وإدارة المدرسة في ظل الثورة التكنولوجية والتطورات الحديثة ، تتطلب من المسؤول جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال التخطيط الجيد للأهداف التي وضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة، والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف إلى: تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشركوا معه في تحمل المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها ، كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف، وتحتاج المشاركة في اتخاذ القرار إلى بيئة تنظيمية تتناسب مع هذا التوجه العام بصورة تجعل " التفاعل بين مجموعة عناصر البيئة التنظيمية المدرسية ASSESSMENT OF SCHOOL تساهم بدرجة مباشرة في مخرجات العملية التعليمية ، فالاتجاهات الحديثة في دراسة العملية التعليمية من الجانب الإداري يأخذ طابع الشمولية، والنظرة الكلية للمؤسسات التعليمية بخلاف ما كان سائد قبل ذلك " ، فلا بد أن تقوم على أساس من الفكر الإداري الشمولي القائم على أهمية الأجزاء ودورها في إنجاح باقي العمليات الإدارية ، بالإضافة إلى النظر إليها على كونها منظومة إدارية لا يمكنها تحقيق أهدافها إلا من خلال النهوض بأجزاء تلك المنظومة والمحاولة في تطوير وسائلها وأساليبها الإدارية لتحقيق الأهداف .

كما تحتاج المشاركة إلى ضبط وتنظيم البيئة المدرسية بما يؤدي إلى تجويد عمل المدرسة، والذي يمثل " علاقة ارتباطية موجبة مرتفعة وثابتة بين عوامل مدرسية معينة، ونواتج تعلم الطالب بعد ضبط العوامل الأخرى غير المدرسية، والتي تؤثر على تعلم الطالب، وتلك العوامل المدرسية الجيدة تؤدي إلى تحسين مستوى تعلم الطلاب، وتشجيعهم على الحضور إلى المدرسة، وتقليل الفاقد التعليمي، وتكافؤ الفرص التعليمية " كما أن هذا الضبط لا يقتصر على البيئة المدرسية وحدها، ولكن يعتمد بصورة أساسية على الضبط داخل حجرات الدراسة والمعامل والورش وحجرات الأنشطة ؛ وتوجد علاقة قوية بين النظام والضبط في حجرة الدراسة وفي الحصة، كما أن النظام في حجرة الدراسة هو قائد النظام في المبني المدرسي لأن الطلاب يقضون أغلب وقتهم في حجرة الدراسة وكثيرا ما يصحبون ثقافة النظام والضبط معهم من حجرة الدراسة إلى بقية المبني ومن ثم إلى الأسرة والمجتمع بعد ذلك<sup>(١)</sup>

(٢) جابر عبد الحميد جابر : القيادة المدرسية والضبط دليل المعلم للتطوير ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٩م ،

ولكي يشارك المجتمع المحلي والكيانات الخارجية في إصلاح المدرسة وتطبيق الإدارة الذاتية فيجب عليهم الآتي :-

- ١- المحافظة على اللامركزية ومحاولة تطبيقها بصورة جيدة والثقة الكاملة في حاجتها لمن يطبقها لتجنب الفشل .
- ٢- أن يتم الاستثمار في المدارس في السياسات والتدريب والتنمية المهنية والدعم والتمويل الجيد وبناء قدرات تلك المدارس وتشكيل ثقافتها وقدراتها الفكرية .
- ٣- تحديد قدرات وإمكانيات المدرسة والمجتمع الخارجي .
- ٤- توجيه الاستثمار إلى مجالات البحث والتطوير في شبكات الإبداع الجماعي وتقييم مكانة ووضع الأفكار التربوية السائدة داخل المدرسة والمجتمع الخارجي بصورة مستمرة للوقوف على قدرات المدرسة على الإبداع .

كما توجد بعض المعوقات التي يمكن أن تواجه اتخاذ القرارات منها ما يلي :

- قصور البيانات والمعلومات .
  - التردد وعدم الحسم .
  - ضعف الثقة المتبادلة .
  - وقت القرار .
  - الجوانب النفسية والشخصية المتخذ القرار .
  - ضعف المشاركة في اتخاذ القرار .
- ومن خلال ما تم عرضه يتبين أن المشاركة في صنع القرار بالمدرسة أحد الدعائم الرئيسة في الإدارة الذاتية لكي تحقق أهدافها بمشاركة الطلاب وأفراد المدرسة وأولياء الأمور والمهتمين بالتعليم على أن تتوفر لهم المعلومات التي تمكنهم من المشاركة الفعالة في اتخاذ قرار واقعي يمكن المدرسة من تحقيق أهدافها وما يحتاج إليه من تدريب للمشاركين عامة ومن تنمية مهنية للمعلمين خاصة سواء في المجال الفني أو الإداري وهو ما سيتم توضيحه في الأساس التالي .

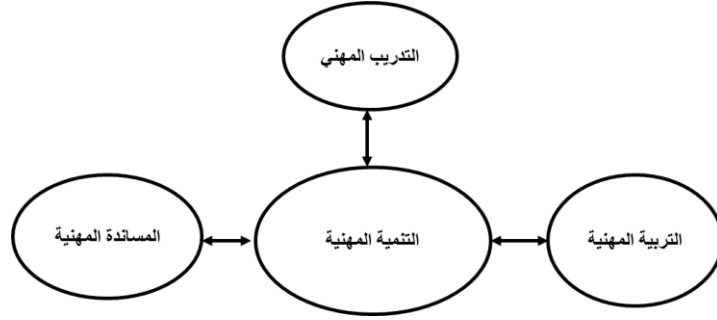
#### ج- التنمية المهنية للمعلمين :-

يتميز العصر الحالي بسرعة التطور حيث تتضاعف المعرفة كل بضعة أشهر ، مما يفرض على كل من يعمل في مجال التربية والتنمية البشرية ضرورة مواكبة تلك التطورات، بل والتمكن منها في مجاله خاصة وباقي المجالات عامة في ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي تنتفس هواءها فلا يوجد مكان فيها للضعفاء ولا لأنصاف المعلمين أو المتعلمين ، مما فرض وجود بعض الأدوار للمعلم منها : المعلم الباحث Teacher as Researcher وهو " دور جديد للمعلم ترى السياسة التعليمية الحالية أنه يجب أن يتصف به المعلم ويمارسه إزاء ما يعرض له وما يواجهه من مشكلات مهنية أو أكاديمية " في ظل التنافس الشديد، كما أن المعلم الفعال يسعى دائما إلى بذل المزيد من الوقت والجهد في سبيل توجيه المتعلمين، وإرشادهم في الفعاليات، والمناشط التعليمية المختلفة، وذلك باستخدام إستراتيجيات، وأساليب إرشاد حديثة ومتنوعة، إلى أن الطالب يمثل شخصا منافسا في العملية التعليمية، ولا سيما عندما تلعب البيئة التعليمية دور المعلم الثالث في ضوء تعاون وثيق بين المعلم والطالب والبيئة التعليمية المحيطة في وقت واحد. والسعي من أجل تحقيق الجودة والاعتماد التربوي للمؤسسات التعليمية، حيث تشمل الجودة " كل مدخلات المؤسسات التعليمية من طلاب، وأعضاء هيئات التدريس، والموارد، والمناهج التعليمية، والعملية التعليمية ذاتها من اختيار الطلاب وأعمال التدريس، والاختبارات، والبحوث، وتنمية المصادر المعرفية، كما تشمل مخرجات المؤسسات التعليمية من خريجين ذوي مستويات علمية، ومعرفية معينة، ومعارف وإسهامات علمية وتقنية، وما يصدر عنها من خدمات للمجتمع " (١)

(١) محمد صديق محمد حسن : " ضمان الجودة في التعليم . المدخلات و مقومات النجاح " ، مجلة التربية ، تصدرها

اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم ، العدد ١٥٠ ، السنة ٣٣ ، ٢٠٠٤ م ، ص ٦٨ .

وتعتبر التنمية المهنية المستمرة للعاملين في المدرسة أمراً ضرورياً " يتطلب تنفيذ البرامج التدريبية في ضوء تحديد الاحتياجات، وفي سياق عمليات التطوير، ووفق الأهداف المطلوب تنفيذها في خطط تطوير المدرسة، وتتم عمليات التدريب على مستوى المدرسة ، أو على المستوى المحلي " .  
ويشمل مفهوم التنمية المهنية ثلاثة مكونات رئيسة هي : (التدريب المهني) أي العمل على إكساب المعلمين مجموعة من المهارات اللازمة لرفع كفاءتهم والوصول بهذه الكفايات إلى المعايير المعتمدة والمعمول بها ؛ والمكون الثاني : هو (التربية المهنية)، أي العمل على تعديل أفكار المعلمين ومعتقداتهم بشأن عملهم وممارستهم والتأكيد على القيم المهنية من خلال الدورات الطويلة والقراءات المختارة، والملاحظة الذاتية وتدوين المذكرات ؛ أما المكون الثالث ، فهو (المساندة المهنية) بمعنى توفير مناخ الاستقرار الوظيفي، وتحسين ظروف العمل، والتوطين داخل المدارس لفترات كافية (١).



شكل (٧) يوضح مكونات (عناصر) التنمية المهنية

يتبين من الشكل السابق مدى اتصال العناصر الثلاثة للتنمية المهنية وأن العلاقة بينهم ديناميكية وفي حراك مستمر لتوفير المناخ المناسب .

ولا تقتصر التنمية المهنية للمعلم على الجانب الفني المتعلق بتخصصه فقط ، ولكنها تركز أيضاً على المستحدثات التربوية- الفني منها والإداري - في الفكر الإداري المعاصر، وخاصة بعد تبني مفاهيم حديثة في التعليم بل والتركيز عليها ، والتي من بينها تجويد التعليم وما يحتاج إليه من خبرات ومهارات نظراً للتغيرات السريعة في البنية المعرفية ، وتقنيات التعليم وطرائقه المختلفة والتطورات التكنولوجية ، كما توجد بعض المبررات للتنمية المهنية منها (٢):

- التطور العلمي والتكنولوجي
- التزايد المطرد في حجم المعرفة .
- التغيير المستمر في المناهج لتلائم احتياجات العصر-
- التطور في طرائق وأساليب التدريس .
- حاجة المعلم إلى النمو المهني .

(٣) عبد العزيز عبد الهادي الطويل : " إصلاح التعليم الثانوي العام (مدخل إعادة الهيكلة ) " ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م ، ص ٣٢ .

(١) حافظ فرج أحمد: الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - عالم الكتب - القاهرة ، ٢٠٠٧م، ص ص ١٣٠-١٣٣

- كما تُعد التنمية المهنية أساساً مهماً من أسس الإدارة الذاتية للمدرسة ، حيث تهدف إلى " 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؛ والتنمية المهنية عملية طويلة المدى تبدأ بعد التعيين في الوظيفة عقب التخرج ، وتستمر طوال سنوات العمل بالمهنة " (١) .

فالتنمية المهنية في ظل تلك المبررات، ليست بالعملية السهلة، ولكنها تحتاج إلى قناعة شخصية لدى الأفراد بأهميتها وضرورة التخطيط الجيد لتنفيذها ، مع الأخذ في الحسبان الاحتياجات المهنية والإدارية وكذلك العصرية في وقت ازداد فيه المطالبة بحصول المعلم على رخصة لمزاولة مهنة التدريس والذي يعني الآلية التي بمقتضاها يضمن النظام التعليمي امتلاك المعلمين للحد الأدنى من المهارات والمعارف والمواصفات المطلوبة للعمل في مهنة التعليم في كل من (مادة التخصص ، طريقة التدريس وإستراتيجياته ، طبيعة المتعلم وفوه ، تكنولوجيا التعليم ، القياس والتقويم ، الإدارة التربوية وإدارة الفصل) .

ويمثل التدريب جوهر التنمية المهنية المستمرة لجميع أفراد المجتمع المدرسي لكي يتمكنوا من فهم أدوارهم الجديدة وتأديتها بفعالية ؛ لتحقيق أفضل أداء، ولتحسين مخرجات العملية التعليمية، كما أن الإدارة الذاتية للمدرسة تهيئ جميع فرص التدريب لكل المشاركين على مستوى المدرسة بما فيهم الآباء وأفراد المجتمع حتى يتمكنوا من المشاركة البناءة في صنع القرار ، أما المدارس التي لا تأخذ بالإدارة الذاتية ، فإنها تُعد عملية التدريب نشاطاً لا يرتبط بالعمل داخل حجرة الدراسة، أو أنها نشاطاً إضافياً من المعلمين، ونادراً ما يشارك فيه أفراد المجتمع، كما أنه لا يوجد لديها خطة واضحة للتنمية المهنية للعاملين بها .

وتتعدد أساليب التنمية المهنية للمعلمين والتي من بينها :-

التدريب أثناء الخدمة مثل (٢) :-

- البرامج التدريبية التجديدية، والتي تهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للمعلم، وتمكينه من اللحاق بالتطورات الحديثة في العلوم والفنون وأساليب التربية وطرائق التدريس .

- البرامج التدريبية للمعينين في وظائف جديدة، والمرقنين لوظائف أعلى وتهدف إلى: تزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات التي تساعدهم في التعرف على مهام واختصاصات وظائفهم الجديدة .

- البرامج التدريبية للمعلمين الجدد وتهدف إلى تأهيل المعلمين الجدد حتى يتمكنوا من استكمال إعدادهم قبل الخدمة تربوياً وفنياً .

- التدريب عن بعد باستخدام شبكة الفيديو كونفرانس Video Conferencing Network .

كما توجد أساليب تدريب أخرى مثل: أسلوب التفاعل والتعاون مع الزملاء، وأسلوب التنمية والتعلم الذاتي، وأسلوب المشاركة مع بعض مؤسسات التربية في المجتمع، التوجيه الفني والإشراف التربوي؛ ومن أكثر الأساليب المستخدمة في التنمية المهنية للمعلمين التدريب أثناء الخدمة ، كما أن أفضل أساليب الإدارة الذاتية للمدرسة هي الأساليب التي تقوم بتوفير برامج تدريبية جيدة لكل عناصر العمل في المدرسة مع مشاركة الآباء وأعضاء المجتمع.

(٣) رسمي عبد الملك : " تفعيل دور المشاركة في العملية التعليمية وسلطات المحافظات في إدارة التعليم " ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م ، ص ٣٦ .

(١) وزارة التربية والتعليم : الإدارة المركزية للتدريب ، مطابع وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ٢٠١٠ م ، ص ٧ .



وتتميز برامج التنمية المهنية في المدارس الناجحة التي تطبق الإدارة الذاتية، بأنها ذات طبيعة مستمرة، فلا تتم عملية التدريب مرة واحدة ، ولكن بصورة منظمة خلال العام من خلال خطة واضحة للتدريب مستقاة من الاحتياجات التدريبية ، وتحاول خطط التنمية المهنية إحداث تأثير على مستوى المدرسة ككل يتجه إلى تحقيق الأهداف الجماعية بدلاً من تحقيق الأهداف الشخصية . كما أن التنمية المهنية في هذه المدارس توجه بشكل أساسي ، لتحقيق إصلاح المدرسة <sup>(١)</sup> .

وتختلف درجة السلطة الممنوحة للمدرسة التي تطبق الإدارة الذاتية في إعداد وتنفيذ خطط التنمية المهنية باختلاف الأنموذج المطبق، فقد تعطى المدرسة المرنة في تنظيم وإعداد برامج التدريب عن طريق عمل مجموعات غير تقليدية يشارك فيها المعلمون، فيما هو أبعد من الأنشطة المهنية التي تنظم داخل المدرسة، أو خارجها بالمشاركة في ورش العمل التي تدعو إليها المنطقة التعليمية، أو الكليات، أو الجامعات؛ كما توجد عدة أشكال لتنفيذ التنمية المهنية المستدامة بالمدارس ذاتية الإدارة منها : ما تقوم به المناطق التعليمية من تقديم خدمات التدريب والمشورة للعاملين داخل المدرسة، أو قيام العاملين الذين لديهم وقت فراغ بمتابعة المعلمين الآخرين أو الحضور مع المتميز منهم داخل حجرة الدراسة، أو إرسال مجموعات صغيرة من المعلمين للتدريب خارج المدرسة ثم يعودون، وينقلون التدريب لباقي أفراد المدرسة؛ وتوجد ثلاثة أنواع من المعارف ، والمهارات الضرورية التي ينبغي الأخذ بها في الإدارة الذاتية كما يلي <sup>(٢)</sup>:

- توفير التدريب للعاملين ، والذي يمكنهم من تطوير مهاراتهم في العمل .
  - إكساب العاملين مهارات العمل كفريق واحد يستطيع حل المشكلات وصنع القرار .
  - إمداد العاملين بالمعرفة التنظيمية ، والتي تشمل الميزانية ، ومهارات العلاقات الإنسانية .
- ومما يزيد الأمر أهمية، ما حدث من تطور تكنولوجي في المدارس حيث يحتاج المعلم إلى " فهو مهنته طوال حياته الوظيفية خاصة بعدما دخلت التقنيات الحديثة إلى فصول الدراسة، ومن أهمها : الحاسب الآلي، والإنترنت، والوسائط التعليمية المتعددة، وغيرها من المستحدثات التي وفرت للمتعلم فرصاً للتعلم الذاتي، والتعلم المستمر، حيث انتشر التعلم عن بعد عبر الشبكات، والتعلم الإلكتروني، والتعلم المفتوح " <sup>(٣)</sup> ، كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار تنمية الكفاءة المهنية للمعلمين بحيث تكون ذات صلة بالأهداف المتغيرة والمحتوى والممارسة في المدارس ، ويساعد هذا الجهد في ارتفاع مستوى المهنة ومعايير الجودة <sup>(٤)</sup> .

(١) خميس فهيم عبد الفتاح : (مرجع سابق) ، ص ٥٢ .

(٢) عبد العزيز أحمد داود : (مرجع سابق) ، ص ٤٩٣ .

(٣) محمد السيد حسونة : " التنمية المهنية للمعلم ضرورة لمواجهة التحديات " ، صحيفة التربية ، تصدرها رابطة التربية الحديثة ، العدد ، السنة ٥٩ ، القاهرة ، ٢٠٠٨ م ، ص ٣ .

(٤) بن شيونج شينج : إدارة المعلمين والإصلاحات التعليمية تحولات النماذج ، ترجمة : وفاء عبد الحليم زكى ، مجلة مستقبلات ، المجلد التاسع والثلاثون ، العدد الأول ، ٢٠٠٩ م ، ص ١١٨ .

وقد ظهر اتجاه يركز على جعل المدرسة كوحدة تدريبية ، ويمثل هذا اتجاهاً تربوياً هاماً ؛ لأنه يهتم بالتنمية الشاملة والمتكاملة لجميع العاملين بالمدرسة وقد أثبت فاعليته في عمليات التدريب والتنمية داخل المدرسة ؛ لأنها تتم في مناخ واقعي وفي إطار الظروف الطبيعية التي تحيط بالعملية التعليمية والإدارية<sup>(١)</sup> .  
ولقد صدر القرار الوزاري رقم (٢٥٤) بتاريخ ٢٠٠٠/١٠/١٩ م ، بهدف تفعيل دور المدرسة في التنمية المهنية للعاملين والذي نص في مادته الأولى : على أن تنشأ بكل مدرسة (ابتدائي، إعدادي، ثانوي عام وفني) وحدة للتدريب يصدر بتشكيلها قرار من مجلس إدارة المدرسة على النحو الآتي<sup>(٢)</sup>:-

- أحد نظار أو وكلاء المدرسة ويكون متفرغاً للعمل بها (مشرفاً على الوحدة) .
- العائدون من البعثات الخارجية بالمدرسة .
- عدد من أصحاب الخبرات الفنية والإدارية المشهود لهم بالكفاءة في المدرسة .
- في حين وضحت المادة الثانية من نفس القرار اختصاصات هذه الوحدة كما يلي<sup>(٣)</sup> :-
- تصميم البرامج التدريبية للعاملين على مستوى المدرسة .
- عقد البرامج التدريبية للعاملين على مستوى المدرسة .
- تقديم المشورة الفنية للعاملين في المدرسة .
- نفل الخبرات التي أتاحت للمبعوثين العائدين من الخارج في تطوير الأداء المدرسي.
- رفع كفاءة العاملين على مستوى المدرسة بتقديم النماذج المستحدثة لطرائق التدريس .
- ثم صدر القرار الوزاري رقم (٩٠) بتاريخ ٢٠٠١/٤/١٨ م الذي نصت مادته الأولى، على أن تنشأ بكل مدرسة (ابتدائي، إعدادي، ثانوي عام وفني) وحدة للتدريب يصدر بتشكيلها قرار من مجلس إدارة المدرسة على النحو الآتي<sup>(٤)</sup> :-

- أحد نظار أو وكلاء المدرسة ويكون متفرغاً للعمل بها (مشرفاً على الوحدة) .
- العائدون من البعثات الخارجية بالمدرسة .
- المدرسون المشرفون في المدرسة طبقاً للأقدمية والكفاءة كل حسب تخصصه .

---

(٢) محمد أمين المفتي : " من ثمرات الحوار حول تطوير التعليم الثانوي " ، مجلة صحيفة التربية ، تصدرها رابطة التربية الحديثة ، السنة ٥٧ ، العدد ٣ ، ٢٠٠٦ م ، ص ١٦ .

(٣) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (٢٥٤) بتاريخ ٢٠٠٠/١٠/١٩ م ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، المادة الأولى، القاهرة ، ٢٠٠٠ م .

(٤) المرجع السابق : المادة الثانية .

(١) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (٩٠) بتاريخ ٢٠٠١/٤/١٨ م ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ٢٠٠١ م ، المادة الأولى .

في حين نصت المادة الثانية من القرار على اختصاصات هذه الوحدة كما يلي<sup>(١)</sup> :

- تخطيط البرامج التدريبية بالمدرسة .
  - تنفيذ البرامج التدريبية بالمدرسة .
  - تبادل وتنمية المهارات الفنية بين العاملين في المدرسة ووحدة التدريب .
  - الإفادة من خبرات المبعوثين العائدين من الخارج ونقل أبدعاتهم وأفكارهم إلى زملائهم في المدرسة بما يعود على الطالب بالفائدة .
  - المتابعة الفنية لما تم تنفيذه بوحدة التدريب بالمدرسة .
- وقد حددت المادة الثالثة من هذا القرار أسلوب العمل بالوحدة وعلاقتها بالمستويات الأعلى كما يلي<sup>(٢)</sup> :-

- يتم عقد اجتماع لوحدة التدريب بالمدرسة أسبوعيًا لتقويم الأداء خلال الأسبوع .
  - تقوم الوحدة برفع تقرير بنتائج أعمالها للمديرية التعليمية أسبوعيًا .
  - تقوم المديرية التعليمية بدورها برفع التقارير منتظمة كل أسبوعين إلى الإدارة المركزية للخدمات التربوية بالوزارة عن نتائج أعمال الوحدات التدريبية بالمدارس التابعة لها .
  - تقوم الإدارة المركزية للخدمات التربوية (الإدارة العامة للتدريب) بعرض تقرير شامل عن الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بوحدة التدريب بالمدارس على مستوى الجمهورية على اللجنة العليا للتدريب بالوزارة بصفة دورية كل شهر .
  - تقوم اللجنة العليا بالعمل على تعظيم الإيجابيات ودراسة السلبيات ووضع الحلول المناسبة لها .
- ثم صدر القرار الوزاري رقم (٤٨) بتاريخ ٢٠٠٢/٣/١٦ م والذي نصت مادته الأولى على تعديل اسم (وحدة التدريب) إلى (وحدة التدريب والتقويم) على أن يضاف إلى اختصاصات وحدة التدريب والتقويم الواردة بالقرار الوزاري المشار إليه ما يلي<sup>(٣)</sup> :-
- تقويم جميع أنواع التدريب
  - تقويم كافة نواحي العملية التعليمية .
  - تقويم التلاميذ .
  - تقويم البرامج التعليمية .
  - تقويم أداء المؤسسة التعليمية (المدرسة) .

(٢) المرجع السابق : المادة الثانية .

(٣) المرجع السابق : المادة الثالثة .

(١) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (٤٨) بتاريخ ٢٠٠٢/٣/١٦ م، مطبوعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ٢٠٠٢ م ، المادة الأولى .

وقد حدثت نقلة نوعية للتنمية المهنية للمعلم في مصر ، وخاصة بعد إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين والتي أنشئت خصيصاً لهذا الهدف؛ حتى صدرت المعايير القومية للتعليم عام ٢٠٠٣م والتي أكدت بصورة مباشرة ورئيسية على دور وحدة التدريب والتقويم في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين؛ ثم تم تعديل تلك المعايير في أغسطس ٢٠٠٨م لتخرج المعايير القومية للتعليم في مصر، والتي كانت بمثابة وثيقة رسمية من أجل الإعتماد التربوي وضمان الجودة للمؤسسات التعليمية في مصر؛ وقد قسمت تلك المعايير المجالات بالمؤسسات التعليمية إلى مجالين رئيسيين: الأول القدرة المؤسسية (٣٠%) الثاني : الفاعلية التعليمية (٧٠%) ؛ ومن ضمن معايير المجال الأول ، معيار القيادة والحكومة الرشيدة (٧%) ومن أبرز مؤشرات تفعيل وحدة التدريب بالمدرسة ، ووجود برامج وخطط للتنمية المهنية للمعلمين بالمدرسة وكذلك الإداريين، ويشارك في هذه الدورات وفي تنفيذها المعلمون والموجهون وأفراد المجتمع من ذوي الخبرة وكذلك معلمون من مدارس أخرى في المرحلة نفسها أو مراحل أخرى، وأكدت كذلك على تجهيز مكان وتخصيصه لوحدة التدريب بالمدرسة وإخطار الجهات الإدارية المختصة بالوزارة بخطة تشغيل وحدة التدريب والإفادة من المعلمين العائدين من بعثات الخارج أو الحاصلين على درجات علمية تفيد التدريس، وفي المعيار الخامس من نفس المجال توكيد الجودة والمساءلة (٧%)، جاءت مؤشرات تؤكد على تفعيل وحدة التدريب بالمدرسة ، ومتابعة تنفيذ خطط التدريب لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين ،

وكذلك الهيئات المساعدة من أجل تحقيق المستوى المطلوب لتحقيق ضمان الجودة والاعتماد التربوي للمدرسة<sup>(١)</sup>، ومؤسسات المجتمع الإنتاجية مطالبة للمشاركة في التنمية المهنية للمعلمين ، وقد أقيم المعرض والمؤتمر الفني والتقني الثاني بمصر ، والذي من بين أهدافه: بحث أساليب وتقوية الشراكة بين مؤهلي ومدربي القوى البشرية الفنية من جهة ومشغلي تلك القوى من جهة أخرى لتطوير التعليم الفني، وجعله قادراً على تلبية احتياجات سوق العمل من حيث ملائمة نوعية وكفاءة الخريج لمتطلبات التقنيات الحديثة المستخدمة في مجالي الانتاج والخدمات<sup>(٢)</sup> .

كما أن المعلم مطالب أكثر من أي وقت مضى بتطوير معلوماته، ومهاراته للتعامل مع التكنولوجيا كي يظل دائماً على اتصال بأحدث ما يستجد في تخصصه سواء على المستوى البحثي أو التدريسي، أو التكنولوجي المعاصر، وبذلك يستطيع رفع الجودة الإنتاجية للتعليم وتحسين مخرجاته<sup>(٣)</sup> ، كما تحتاج التنمية المهنية المستمرة إلى تولد الدافع للتعلم الذاتي لدى أفراد المدرسة وذلك من أجل التوافق بين ثلاث قوى : المنافسة التي تعطي الحافز، والتعاون الذي يعطي القوة ، والتضامن الذي يؤدي إلى القوة والتضامن<sup>(٤)</sup> .

ومن خلال ما تم عرضه فإنه في حال التركيز على التنمية المهنية المستمرة للمعلمين والعاملين بالمدرسة ونشر ثقافتها داخل المدرسة فإن ذلك سيؤدي إلي تهيئة المناخ المناسب لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة والمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المدرسة وما يتطلع إليه المجتمع من كونها مؤسسة منفتحة عليه يستطيع أن يشارك في تطويرها والافادة المثلى من مواردها والتوظيف الأمثل لها، وما يتطلبه ذلك من معلومات تساعد الأفراد والمعلمين على القيام بالتقييم الذاتي وتحديد الفجوات التي تحتاج لعلاج مع ضرورة التأكيد على ترتيب الأولويات في ضوء قاعدة بيانات ومعلومات واضحة تتسم بالشفافية .

- 
- (٢) الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد التربوي : دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، ٢٠٠٨ م .  
(٢) وزارة التربية والتعليم : قطاع التعليم الفني ، المعرض والمؤتمر التقني الثاني بعنوان ( سوق العمل...التعليم الفني والتدريب المهني شراكة من أجل التطوير) ، قاعة المؤتمرات بجامعة القاهرة ، ٤-٥ فبراير ٢٠٠٤ م .  
(٢) سعاد أحمد شاهين : " توظيف معلم التعليم الفني الصناعي لتكنولوجيا التعليم " ، المؤتمر العلمي العاشر بعنوان (التعليم الفني والتدريب . الواقع والمستقبل) ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٥ م ، ص ٣٥٨ .  
(٣) دلال يس : (مرجع سابق) ، ص ١٧٤ .

من خصائص هذا العصر أنه عصر الثورة المعلوماتية، وسرعة انتشار المعلومات وتناقلها عبر وسائل الاتصال الإلكترونية المتعددة ؛ لذا فإن الخبر ينتشر بسرعة كبيرة ، كما أن هذه الثورة " تفرض علينا أن نتحرك بسرعة وفاعلية، لنلحق بركبها، لأن من يفقد مكانته في هذا السباق العلمي المعلوماتي، لن يفقد صدارته فحسب ، ولكنه يفقد قبل ذلك إرادته " (١)، وما من أهمية واضحة للمعلومات في صنع واتخاذ القرار وانعكاس ذلك على إدارة المدرسة، فكلما كان هناك تحديث للمعلومات بصورة مستمرة كانت هناك قرارات مستنيرة تتفق مع طبيعة الحدث ، كما أن معطيات عصر التكنولوجيا الحالي تحتم على المدرسة ضرورة توفير الحاسبات الآلية واستخدامها كأداة تعليمية، هذا فضلاً عن تعليم وتدريب الطلاب والمعلمين على استخدام تطبيقات وبرامج الحاسب الآلي المتنوعة (٢).

وقد أدت التطورات التي حدثت بالنسبة لوسائل الاتصال الحديثة في ميدان التربية ، والتي جعلت الانسجام بينهم أمراً ضرورياً بل ضرورة لازمة تحتتمها الرغبة الصادقة في انتزاع المدرسة من العزلة التي تردت إليها العملية التعليمية، وبذلك يمكن إيجاد مناخ تعليمي جديد يفتح أمام المدرسة آفاقاً جديدة لتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها (٣)، ومن جهة أخرى يؤدي التعاون بين الإعلام والتربية إلى نشر المعلومات التي تساعد في تفهم واقع المدارس، وما يواجهها من مشكلات، بالإضافة إلى التنسيق فيما بينهما وتبادل المعلومات ، حتى أصبح البعض يتبنى مصطلحات جديدة مثل (التنويرية) والذي يتكون من مقطعين : الأول Net أو شبكة الاتصالات الإلكترونية ؛ والثاني Democracy الذي يعبر عن حُبة اجتماعية جديدة (٤).

وفي وقتنا الحالي فإن النظم التعليمية ، دون استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات لن تستطيع الرفع من كفاءتها والتحول نحو التعليم المبني على ثقافة المعرفة، وإبداعاتها بدلا من التعليم القائم على ثقافة النص والتلقين بكل سلبياته ومضاره " (٥) ، وهذا الاستخدام لا يقتصر على حجرة الدراسة ، وتفعيل التعلم النشط ورصد الدرجات ، ولكن توظيفها في العمليات الإدارية بالمدرسة صار أمراً ضرورياً لما لها من ميزات عدة في ذلك ؛ ويمثل نشر المعلومات أحد أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة ؛ لإتاحة المعلومات الدقيقة عن كل شؤون المدرسة ، ونشرها بين كافة المعنيين بالعملية التعليمية، والمجتمع المحلي بهدف إتاحة المعلومات، والبيانات التي تساعد على المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية الرشيدة، ولا يتم حجبها عن أحد من العاملين أو أولياء الأمور أو غيرهم فالجميع هدفه تجويد المدخلات والعمليات ، وكذلك المخرجات التعليمية والوصول لموارد جديدة وإيجاد حلول للمشكلات التي تعيق تنفيذ أهداف المدرسة .

(٤) إبراهيم عباس الزهيري : الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٨ م ، ص ٩ .

(١) محمد غازي بيومي : " لامركزية الإدارة التعليمية في كل من إنجلترا واليابان وإمكانية الإفادة منها في إصلاح إدارة التعليم في مملكة البحرين " ، (مرجع سابق) ، ص ٤٧ .

(٢) مجدي عزيز إبراهيم : منظومة التربية في الوطن العربي . الواقع الحالي والمستقبل المأمول ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٧ م ، ص ٥١٧ .

(٣) أمل مصطفى عصفور: " قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات) ، القاهرة ، ٢٠٠٨ م ، ص ١٦ .

(٤) عبد الرازق محمد زيان : " نظم المعلومات الإدارية التربوية وتوظيفها في دعم القرار وحل المشكلات بمدارس التعليم العام . رؤية منظومية " ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، العدد ٥٩ ، ٢٠٠٨ م ، ص ٢٢١ .

وقد أصبح استخدام وتوظيف التكنولوجيا مطلباً ملجأً، في عالم تصارعت فيه المعلومات حيث يمثل التعامل معها بشكل مباشر ميسراً للجهد والمال، ولذا فإن عملية التدريب بغرض رفع الكفاءة والتغلب على العقبات في الحقل التعليمي يلزم أن تمارس بشكل مستدام حيث يوفر التعلم الإلكتروني E-Learning إمكانية تصميم برامج التدريب والمقررات للمعلمين والطلاب والتعامل المباشر معها على نحو يتيح إمكانية معالجة نواحي القصور والتقييم لفاعلية الأداء والمخرجات، وهنا يدار التدريب باستخدام العديد من تقنيات التعليم بحيث يمكن نشرها محلياً وعالمياً<sup>(١)</sup>.

كما أن الرغبة في توفير هذا الدعم، والتمكين يتجاوز قيود البنية الهرمية المحددة في النظام الإداري، ويتبنى شبكة من إرادة الدعم، وعلاقاته ومتطلباته، التي يلزمها إدارة تتصف بقدر أوسع من المرونة، يسمح بتطوير الأفكار والأعمال. وتحديات الإدارة المنسجمة مع متطلبات التجديد هي عادة أصعب منها في الإدارة النمطية المحافظة<sup>(٢)</sup>.

إن عملية صنع القرار التعليمي أو القرار الإداري تتطلب توفير الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات، والإحصاءات الدقيقة. وذلك لقيام عملية اتخاذ القرار على أسس جماعية تعتنى بصناعة القرار؛ وتتوقف كفاية القرار التعليمي على طريقة صناعته لا على سلطة اتخاذه؛ ويكون جوهر الاهتمام هو تهيئة أفضل السبل لصنع قرارات رشيدة لا الاهتمام بالسلطة التي لها حق اتخاذ القرار<sup>(٣)</sup>، كما أن المعرفة بالمعلومات في الإدارة المدرسية الفاعلة أصبحت سلاحاً تنافسياً تحمله قيادة المدرسة، ويستند إلى أربع موجات رئيسية قائمة على تدفق المعلومات كما يلي:

- إعادة تشكيل عقل المؤسسة المدرسية (ثقافتها التنظيمية - رؤيتها - قيمها).
  - إعادة بناء جسم المؤسسة المدرسية (عملياتها، أساليبها، توجهاتها، خططها).
  - إعادة إحياء بيئة المؤسسة المدرسية (تحقيق مناخ إيجابي، يسهم فيه العاملون).
  - إعادة تجديد روح المؤسسة المدرسية (التكامل بين العنصر البشري وبقية العناصر الأخرى).
- وهذا يعني انفتاح إدارة المدرسة حتى تصل إليها المعلومات وتستفيد منها وتوظفها للارتقاء بأساليب العمل وأدواته داخل المدرسة، وبالتالي الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المدرسة.

وأهم ما يميز الإدارة الذاتية عن غيرها هو الانتشار الواسع للبيانات والمعلومات والشفافية على مستوى المدرسة، كما أن المعلومات تسير في كافة المسارات الطبيعية، كما توجد عدة طرائق لنشر المعلومات منها: فرق العمل المكلفة بذلك، المقابلات الدورية بين العاملين بالمدرسة والاجتماعات والندوات أو الاتصال المنتظم مع أولياء الأمور والمجتمع المحيط، أو عن طريق التغذية الراجعة التي تقوم بتقييم أداء المدرسة وإعداد تقارير بذلك، أو إصدار مجلة للمدرسة في حين يحتفظ بالمعلومات والبيانات الخاصة بالطلاب بالمدرسة ويتم التنسيق مع الإدارة التعليمية.

(١) عبير إبراهيم زيدان: "التحديات .. الجودة .. الرياضيات بالتعليم الفني والتدريب والإصلاح التربوي والتطبيق

التكنولوجي"، المؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية جامعة طنطا بعنوان (التعليم الفني والتدريب . الواقع

والمستقبل)، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٥ م، ص ٣٠٢.

(٢) محمد طه حنفي، عبد الناصر محمد رشاد: (مرجع سابق)، ص ٢٥.

(٣) أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، (مرجع سابق)، ص ١٦٣.

وتسير المعلومات في المدرسة في اتجاهين الأول : الاتجاه الهابط (التنازلي) من المستويات الإدارية العليا إلى المدرسة وقد يكون هذا في صورة قرارات أو نشرات أو تعليمات أو التقارير من قبل لجان المتابعة أو الموجهين أو الحصول عن بعض الإحصاءات عن المدرسة؛ والثاني: الاتجاه الصاعد من المدرسة إلى الجهات الإدارية العليا ، ويكون في صورة ردود على بعض الخطابات الإدارية أو الفنية أو تصعيد بعض المشكلات في حالة عجزها عن حلها أو رفع بعض التقارير المطلوبة والإحصاءات عن المدرسة .

مميزات استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال الإدارة التعليمية <sup>(١)</sup>:-

- مزج القرارات المركزية بالقرارات اللامركزية على مستوى المدارس لتقليل معدل الخلافات في التطبيق.
- سهولة الاتصال بين إدارة المدرسة والجهات الإدارية الأخرى في نفس المستوى الإداري أو غيره.
- فهم المناخ الذي تعيش فيه المدارس وتؤثر فيه وتتأثر به .
- سهولة مراجعة سياسات العمل بصفة دورية تيسيرا لعمليات التطوير المستقبلية .
- التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها والاستعداد لها .

في حين يذهب البعض إلى " فرض إدخال الحاسب الآلي وعلومه والمعلوماتية في التعليم على مؤسسات إعداد المعلمين أدواتاً ومهاماً جديدة للمعلم لابد من التكيف معها والإحاطة بها، فلم يعد دور المعلم دوراً تقليدياً ناقلاً للمعرفة فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل هذا الدور مجالات جديدة ومتطورة ، فمعلم القرن الحادي والعشرين، لابد وأن يكون قادراً على ممارسة الأدوار الجديدة الملقاة على عاتقه منها: دور الخبير، أو المستشار التعليمي، أو الموجه لطلابه، ودور المشرف والمرشد، ودور الباحث، والمحلل العلمي ودور المختص والمتخصص بمادته العلمية ودور المختص التكنولوجي، ودور المعلم الفعال الذي يتفاعل مع طلابه لمساعدتهم على النمو المتكامل ودور المجدد الذي يساعد طلابه على الإبداع والابتكار ودور المواكب لمتطلبات العصر" <sup>(٢)</sup> .

ولقد تنامي في الآونة الأخيرة زيادة الطلب على نظام معلومات إدارة التعليم بحيث يتم إدارة المؤسسات بشكل جيد وسريع ، كما أنها تساهم بشكل أساسي في تيسير صياغة السياسات العامة وكذلك زيادة كفاءة تشغيل نظام التعليم .

وتتمثل المعلومات التي يتم نشرها داخل المدرسة فيما يلي :-

- معلومات عن خطة تحسين المدرسة ورؤيتها ورسالتها والخطة الإستراتيجية .
- معلومات عن مدى تمكن المدرسة من تلبية احتياجات الطلاب و أولياء الأمور، وأفراد المجتمع ومتطلباتهم .
- معلومات عن أداء العاملين بالمدرسة والمشاركين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية .
- معلومات عن الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها .
- معلومات عن التمويل والميزانية .

(١) صلاح الدين أحمد جوهر : " أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات " ، مجلة كلية التربية ، تصدرها كلية التربية بجامعة الأزهر ، العدد ١٠٥ ، ٢٠٠٢ م ، ص ص ١٨ - ٢٠ .

(١) حلمي أبو الفتوح عمار : " أثر استخدام أسلوب التدريس المصغر في تنمية بعض مهارات تكنولوجيا المعلومات الأزرمة للتدريس لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي " ، مجلة البحوث النفسية والتربوية ، تصدرها كلية التربية جامعة المنوفية ، ع ١ ، السنة التاسعة ، ٢٠٠٤ م ، ص ١٧١ .

- معلومات عن أداء المدرسة وإنجازاتها مع مقارنتها بمدارس أخرى مماثلة لها .
- معلومات عن مدى رضا أولياء الأمور وأفراد المجتمع عن أداء المدرسة وإنجازاتها خاصة فيما يتعلق بتحسين مستويات وإنجازات الطلاب .
- معلومات عن إمكانات المدرسة من المعامل وحجرات الأنشطة وقاعات الحاسب الآلي والورش .
- معلومات عن أثر القرارات التي تم تطبيقها من قبل على طبيعة أداء المدرسة وعلى مستوى الطلاب فيها .
- كما أن عملية صنع القرارات عملية نظامية منظمة، تتكون من عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة، يتطلب أداء كل منها قدرًا من المعلومات والخبرات والإجراءات التي تتوقف عليها سلامة القرار وصحته ودقته وفاعليته بالنسبة للهدف المنشود ، ونجاح المدرسة في تحقيق رؤيتها والوصول لرسالتها مرهون بمدى مساعدة المجتمع لها ، والتي لا تتحقق إلا إذا توفر لدى أفرادها معلومات دقيقة وواضحة عن المدرسة في كل من :-
- معلومات في مجال القدرة المؤسسية والتي تتمثل في (الرؤية والرسالة ، القيادة والحوكمة الرشيدة، المشاركة المجتمعية ، الموارد البشرية والمادية ، ضمان الجودة والمحاسبية) .
- معلومات في مجال العملية التعليمية والتي تتمثل في (المتعلمين ، المعلمين ، المناهج الدراسية، المناخ التربوي) .

وينبغي على الأنظمة القائمة بتطبيق المحاسبية التعليمية أن تقدم تقاريرًا تحتوي على معلومات وبيانات تعمل على زيادة معدل مشاركة الآباء وأفراد المجتمع في النظام المحاسبي التعليمي، كما تضم معلومات عن السياسة العامة والمصادر المتاحة للعملية التعليمية

ومن خلال ما سبق عرضه يتبين أهمية نشر المعلومات المرتبطة بالمدرسة والتي تمثل العامل الرئيس من أسس الإدارة الذاتية والتي يحتاج إليها أفراد المدرسة والراغبين في المشاركة في صنع القرار وإدارة المدرسة وتحقيق المشاركة المجتمعية الفاعلة خاصة في ظل التقدم التكنولوجي وتعدد وسائل نقل المعلومات والاتصالات ومدى توظيف المدرسة لتلك التكنولوجيا ونشر ثقافتها بين أفرادها ومعلميها وامتلاك المهارات والخبرات التي تمكنهم من ارسال واستقبال المعلومات بسهولة ويسر مما يعكس على سرعة انجاز المعاملات وتحقيق التواصل الفعال .

هـ - المساءلة /المحاسبية التعليمية :

تمثل المحاسبية أحد الدعائم القوية ومكون رئيس للإدارة الذاتية للمدرسة ، وترتبط بالشفافية ، وتؤكد على ضرورة أن تكون هناك مستويات للأداء وربط التحفيز بها حيث تضمن العدالة في العمل والقضاء على عوامل الفساد الإداري والمحسوبية في ضوء توزيع المهام والاختصاصات ، وفقاً للوصف الوظيفي، مع إعطاء الفرصة لكي يبدع الجميع بما لا يتعارض مع رؤية ورسالة المدرسة وتحقيق الأهداف وضمان الاستقامة في العمل وتكافؤ الفرص في ضوء قواعد الاستحقاق والجدارة، والانتماء للمؤسسة والإخلاص لها لا لأفراد وبالتالي تهيئة المناخ التنظيمي وتطويره وذلك " في إطار الالتزام الجاد، والهمة العالية ، وتوفير الظروف المناسبة لجودة الأداء تمثل الطريق المؤدى في أشواطه المتعددة إلى تحقيق البقاء، الفاعل في صنع الحضارة الإنسانية ، والمنفعل بها إيجابياً " بما يجعل بيئة العمل بيئة حاضنة للإبداع والابتكار في تنفيذ الأعمال وتوليد الإدارة الذاتية الداخلية للأفراد بدرجة من التوافق الشخصي بين شخصيته كفرد ومتطلبات دوره في النظام ؛ كما أن أية مسؤولية لابد لها من شقين : أولهما الالتزام أو التعهد ، فهو جوهرها ولبها؛ وثانيهما : المحاسبية أو المساءلة، وهو نتيجتها المنطقية؛ فبمقدار الالتزام تكون المحاسبية .



تُعد المحاسبية أحد الدعائم الأساسية لنجاح تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ؛ وفي كل مجال تمنح فيه مزيداً من السلطات للأفراد ، يُلازم ذلك فرض مزيد من القيود وأوجه السيطرة الخارجية، فكلما زادت حرية واستقلالية الأفراد المشاركين في العمل المدرسي زاد معدل المحاسبية والتي يقصد بها " ضمان تقديم خدمات فعالة ومؤثرة في أزمنا صعبة " (١) .

وفي النظام الذي تتحيز قيادته الإدارية في ممارستها لبعدها المحاسبية فيه سواء كان هذا التحيز لصالح شخص دون سواه، أم لجانب على حساب آخر، مما يضعف الإحساس بالانتماء لدى العاملين ويدفعهم إلى المخادعة من خلال سبل تحايل مختلفة كالتمازج أو التأخر عن مواعيد العمل أو ما شابه ذلك من سلوكيات تشكل مؤشرات ودلائل على أن العمل لا يحقق أهدافه المرجوة بالشكل المناسب (٢) . وبالتالي فإن الفاعلية Effectiveness المدرسية أمراً ضرورياً يزدهر تحت مظلة المحاسبية فمن المهم أن يتم التفاعل بين المستويات داخل النظام، فالمستوى الأعلى يهتم بالمستوى الأدنى منه فيما يختص بالمسؤولية في القيام بالخدمات المتضمنة تطبيق المنهج ؛ كما أن المستوى الأدنى يهتم بالمستوى الأعلى فيما يختص بالبحث عن المواد وخلافه ، بالإضافة إلى أن الاهتمامات المباشرة ، يمكن أن توجه بحيث تؤثر على التحسينات في ذات المستوى الذي صدرت منه (٣) .

كما تعرف المحاسبية بأنها : عبارة عن تقرير عن الأداء يتم من خلاله تقديم تقارير دورية عن التقدم الذي يحققه النظام التعليمي، وقد تعتمد هذه التقارير على نتائج الأداء المتعلقة بالتمويل، أو أداء الطلاب، أو أداء أعضاء هيئة التدريس، فالمحاسبية التعليمية ترتبط بمراقبة الأداء داخل المؤسسة التعليمية ، حيث يتم فيها التأكد من أن القرارات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، تتوافق مع النتائج المرغوبة، وتتضمن هذه العملية تحديد المعايير الرقابية، وقياس الأداء الفعلي وتصحيح الانحراف وعلاجه (٤) .

أو هي " التزام المرؤوس بأن يؤدي حساباً لرئيسه عن ممارسته للصلاحيات المخولة إليه بصورة تتماشى مع المسؤولية الملقاة على عاتقه ، والواجبات المسندة إليه " (٥) .

وتشير المحاسبية التعليمية بصفة عامة إلى الالتزام بالإدارة والإشراف والأداء الجيد ، وتؤكد على المستويات التعليمية للطلاب ، وتقديم الدليل على تعلم الطلاب بشكل جيد ، كما تساعد المحاسبية التعليمية على تعديل طرائق التدريس وتقديم أنشطة منظمة للمعلمين وتنمية مهاراتهم (٦) .

(٣) أحمد إبراهيم أحمد : تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٧م ، ص ٢٦٣ .

(٤) خميس فهيم عبد الفتاح : (مرجع سابق) ، ص ١٧٤ .

(٥) أحمد إبراهيم أحمد : تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس ، (مرجع سابق) ، ص ٢٨٠ .

(١) ماهر أحمد حسن محمد : " المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية " ، المجلة العلمية ، تصدرها كلية التربية جامعة أسيوط ، المجلد الخامس والعشرون ، العدد الأول ، الجزء الأول ، ٢٠٠٩ م ، ص ٦١ .

(٢) خالد عطية يعقوب : تطوير نظام مساءلة المعلمين في مصر في ضوء خبرة المملكة المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠١ م ، ص ١٧ .

(٣) عبد الله بيومي : " متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية في ضوء لامركزية التعليم . دراسة ميدانية " ، (مرجع سابق) ، ص ٥٩ .

وتعمل المساءلة التعليمية على تحقيق هدفين<sup>(١)</sup> :

- الحفاظ على جودة الأداء العام للمدرسة ، وتحسينه بصفة مستمرة للارتقاء بوجوده .
- تكشف عن نقاط الضعف في أداء العاملين، والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف، وعلاج السلبات . ويمكن أن تكون المحاسبية من قِبَل المجتمع، أو من قِبَل المنطقة التعليمية، وذلك بهدف تحسين العملية التعليمية، وزيادة كفاءتها، وكنتيجة لتزايد المرونة المعطاة للمدرسة، والسلطات في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة، فإنه تزداد المحاسبية عن طريق جعل الأفراد الأقرب إلى الخدمات التعليمية أكثر مسؤولية عن تحقيق نتائج المدرسة، وبذلك تنتقل المحاسبية من الجهات العليا إلى المدارس بما تتضمنه من طلاب، ومعلمين، ومديرين<sup>(٢)</sup> . كما توجد عدة معايير يمكن من خلالها تقويم عمل الإدارة المدرسية في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة منها<sup>(٣)</sup> :

- ١- وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها.
  - ٢- التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات.
  - ٣- الأسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.
  - ٤- أن تكون كل طاقات المدرسة - من طاقات مادية وبشرية- مجندة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال .
  - ٥- تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أم بينها وبين المجتمع المحلي، وبينها وبين السلطات التعليمية العليا . وتوجد عدة نماذج للمحاسبية التعليمية كما يلي<sup>(٤)</sup>:
- ١- أمودج المحاسبية الذاتية ، تتحكم المدارس والمعلمون في أنشطتهم ومجهوداتهم في محاولة لتحقيق المحاسبية التعاقدية مع تجنب تحكم البيروقراطية في التعليم .
  - ٢- أمودج المستهلك ، يعتمد على مدى إقبال الزبائن (التلاميذ) على الالتحاق بالمدرسة ودافعية المدرسة للنهوض بالمستوى التعليمي ، لكي تستمر عملية تزايد أعداد الطلاب الملتحقين بها في ظل حرية الآباء والطلاب في اختيار المدرسة المناسبة .
  - ٣- أمودج سلسلة المستويات ، يعتمد على العلاقة المعقدة بين الموظف الممارس والعميل في مجال التعليم ، كما يعتمد على الاعتراف بأن القرارات التعليمية المختلفة هي القوة المحركة في التعليم.
  - ٤- أمودج المشاركة :ويتضمن مبدئين رئيسيين ، مسؤولية القرارات التعليمية إذ لا يجب أن تتحكم فيها مجموعة واحدة ؛ الدور الفعال لجميع الأعضاء بالمدرسة في صنع القرارات التعليمية .

(٤) المرجع سابق ، ص ٦٠ .

(١) خميس فهم عبد الفتاح : (مرجع سابق) ، ص ٥٦ .

(2) Available@http://www.diwanalarab.com/spip.php?article 4678, Accessed: 7/7/2011

(٣) جورجيت دميان جورج : " تطبيق المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي " ، مجلة كلية التربية ، تصدرها كلية التربية بجامعة المنصورة ، ع ٧٥ ، ج ٣ ، ٢٠١١ ، ص ص ٣٤٦ - ٣٤٩ .

كما توجد ثلاثة أشكال للمحاسبية<sup>(١)</sup> :-

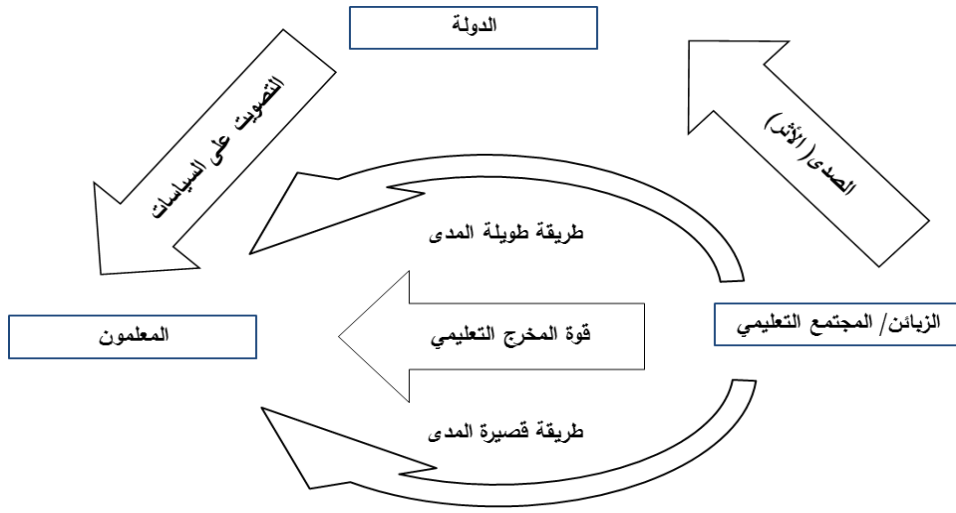
- ١- المساءلة التعاقدية : وفيها تتم الرقابة بمعرفة الشخص أو الوحدة الإدارية جهة إبرام عقد الوظيفة، ويتم التركيز فيها على متطلبات وتفضيلات المستفيدين .
- ٢- المساءلة المهنية : وتتم من قِبَل الزملاء ، وهيئة من المحترفين الذين يراقبون أداء كل عضو .
- ٣- المساءلة العامة : وتكون أمام عامة الناس وأولياء الأمور بحيث يتم تقديم تقارير وافية عن الإنجازات في ضوء حضور جميع المهتمين بالتعليم من المدرسة وخارجها .  
كما توجد أشكال أخرى للمحاسبية منها<sup>(٢)</sup> :-
  - يشارك أولياء الأمور في محاسبة المدرسة باعتبارهم المستفيدين من الخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة لأبنائهم ، لذا فهم يحاسبون النظار والمعلمين على أدائهم لمسؤولياتهم وواجباتهم تجاه المدرسة مقابل ما يقدمه أولياء الأمور من مساعدات مالية وفنية للمدرسة ، وتكون المشاركة من جانب أسر الطلاب من خلال المجالس المدرسية .
  - تتم محاسبية المدرسة محاسبة مالية ترتبط بعملية التمويل فتكون محاسبية الميزانية من خلال، الرقابة على الدفاتر والسجلات للتأكد من صحة الإنفاق ، كما تتم محاسبتها على كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف تتضمن أداءها التعليمي والاجتماعي ، ويكون للإدارة التعليمية الحق في الاعتراض والتدخل في حالة فشل المدرسة في تحقيق أهدافها ، كما يكون لها الحق في استبعاد المعلمين أو المديرين الذين لا يجيدون أعمالهم بشريطة أن تقدم لهم كافة المتطلبات اللازمة للعملية التعليمية وأداء وظائفهم بنجاح .
  - مكافأة المعلمين على المشاركة في عملية الإدارة الذاتية للمدرسة توجههم إلى اكتساب المهارات والمعارف المتصلة بأدوارهم الجديدة ، حتى يحصلوا على تلك المكافآت كما أنها تحفزهم على المشاركة الفعالة والعمل بصورة جيدة تجاه تحقيق أهداف ومسؤوليات المدرسة .
- كما تقسم مستويات المحاسبية التعليمية من حيث التقارير إلى مستويين الأول : تقارير وصفية تقدم وصف للأعمال التي نفذها أفراد المدرسة ؛ المستوى الثاني التقارير التحليلية والتي تقدم وصف وتفسير عما تم من أعمال في المدرسة ومصادر البرامج وأسباب الإنجاز من عدمه والتشخيص الدقيق لكل مشكلة<sup>(٣)</sup> .  
ويتم التعبير عن المحاسبية بطريقتين تصاحب الإدارة الذاتية للمدرسة هما : التقرير السنوي الذي يصدر عن أداء المدرسة ، وما حققته من إنجازات كمصدر للتنبؤ بالنتائج المستقبلية والتي يحتاج إليها واضعو السياسات التعليمية، وتزويدهم بالمعلومات للتأكد من أن النظام القائم سيستمر في تحقيق أفضل النتائج<sup>(٤)</sup> .
- نظام القبول المفتوح ؛ أو اختيار الآباء للمدرسة ، فكلما زاد معدل الإقبال على الالتحاق بالمدرسة كلما ذلك دليل على أن المدرسة هي الأفضل .

(١) عبد الله بيومي : " متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية في ضوء لامركزية التعليم . دراسة ميدانية " ، (مرجع سابق) ، ص ٦٠ .

(٢) سلامة عبد العظيم حسين : الإدارة الذاتية واللامركزية التعليم ، (مرجع سابق) ، ص ص ٢٦٧ - ٢٦٨ .

(3) Leithwood.K, "Educational Accountability Issues and Alternatives", Saskatchewan School Boards Association , Research Report.Canada.2005,p .11.

(1) Anderson .Jo, **op.cit**,p.23.



شكل (٨) يوضح نظام المحاسبية في المدارس ذاتية الإدارة (\*)

يوضح الشكل السابق نظام المحاسبية في المدارس ذاتية الإدارة والذي يسلك مسارين الأول : طريق طويل المدى بداية من المجتمع التعليمي (الطلاب) والتصويت على السياسات من قبل المواطنين وآرائهم في السياسات التي يتم اتخاذها من قبل الدولة ، ثم أثر تلك السياسة التعليمية في الواقع مما يجعل نتائج المحاسبية التعليمية تستغرق وقتاً طويلاً ، المسار الثاني : قصير المدى ويشمل عنصرين هامين المعلم والمتعلم وتكون المحاسبة سريعة ولا تستغرق وقتاً طويلاً .

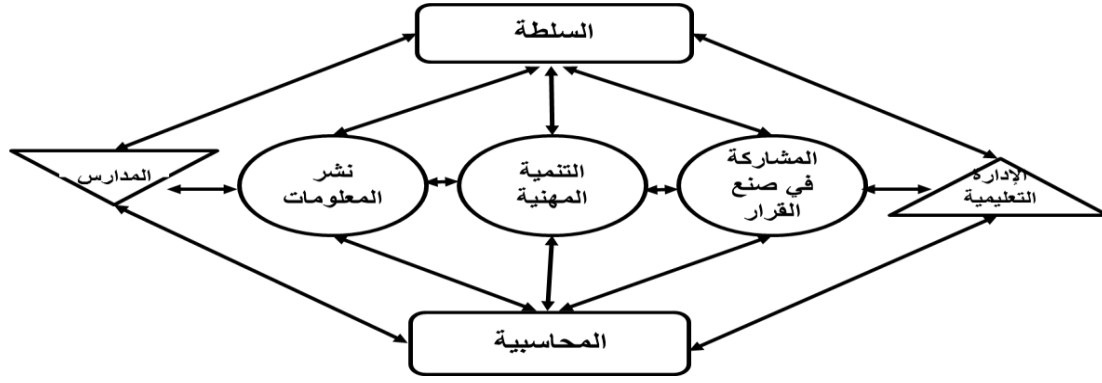
وإذا كان المفهوم العام السائد عند كثير من الأفراد أن المحاسبية تقوم على معاينة المقصر فقط، وأنها شكل من أشكال العقاب الصارم، ولكنها أيضاً تتضمن مكافأة المجددين المخلصين ، الذين يبذلون الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن " السلطة وحدها لا تكفي لتحفيز العاملين على العمل ولكن اتباع الأصول المناسبة والقواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة، هي التي تجعل المدير قادراً على تحفيز مرؤوسيه ودفعهم برضاهم إلى العمل " (١)، وقد تأخذ هذه الحوافز عدة أشكال وأنماط على أساس الجهود التي يقومون بها من أجل المدرسة وسنوات العمل التي يقضونها في هذه المدرسة ، فقد تكون هذه الحوافز مادية مثل : الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى؛ تقديم مبالغ مادية مقابل العمل الزائد؛ توفير الأموال الخاصة بالتنمية المهنية؛ وقد تكون مكافآت غير مادية (معنوية) مثل : عبارات المدح والثناء والشكر والتقدير التي يوجهها المدير إلى العاملين المجددين المتميزين في المدرسة، وبخاصة في بداية الاجتماعات أو ورش العمل، أو في الإذاعة المدرسية اليومية، أو صحيفة المدرسة، أو الموقع الإلكتروني للمدرسة

وفي ظل الإدارة الذاتية تنشأ علاقة ديناميكية بين المدارس والإدارات التعليمية من خلال التأثير المتبادل ذي الاتجاهين ، حيث تعتمد كل واحدة على الأخرى

(\*) Bruns.B and Others, et.al., op.cit,p.91.

(١) مدحت محمد أبو النضر : الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٩م ، ص ١٥ .

والشكل التالي يوضح ذلك<sup>(1)</sup> :



شكل (٩) يوضح أمودج التأثير المتبادل ذو الاتجاهين بين المدرسة والإدارة التعليمية

ويتبين من خلال الشكل السابق التأثير المتبادل ، والعلاقة الديناميكية المستمرة بين الإدارة التعليمية والمدارس وذلك من خلال المحاسبية والمساءلة عن إنجاز التكاليفات والمهام والأعمال بناءً على السلطة التي يتم منحها لأفراد المدرسة ، لتحقيق الأهداف في الفترة الزمنية المحددة وبالجدوة والدقة المطلوبة، وبالتالي فإن مجموعة العمليات الإدارية والفنية تتم بصورة تفاعلية بين جميع المكونات والجزيئات بما يضمن استمرارية عملية التقويم الذاتي المستمر وتصحيح المسار تجاه تحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة ، مع العلم بأن التجربة والخبرة لا تكفيان كنتيجة لأن ما يصلح في الماضي ليس بالضرورة يصلح للمستقبل ، وذلك لعدم التأكد من المستقبل وظروفه.

الخلاصة :-

لقد تناول الباحث في هذا الفصل الإدارة الذاتية للمدرسة كأحد الأهميات الإدارية ، ونشأة الإدارة الذاتية كحركة إصلاحية مستقلة سرعان ما انتقلت إلى الإدارة التربوية كنمط إداري يقوم على استقلالية المدرسية ، كما فرضت الظروف والعوامل الحالية والاتجاه ناحية اللامركزية تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، كما تناول مفهوم الإدارة الذاتية والتعريفات المتعددة ، وأهداف ، وخصائص ، ومزايا ، مستويات ، ونماذج الإدارة الذاتية (أمودج الرقابة الإدارية - أمودج الرقابة المهنية - أمودج الرقابة المجتمعية - أمودج الرقابة المتوازنة) ويعتبر أمودج الرقابة الإدارية هو الأكثر انتشاراً من بين نماذج الإدارة الذاتية للمدرسة ، كما توجد عدة أشكال للإدارة الذاتية فبعضها يقوم بنقل السلطة إلى المدرسة ومديري المدارس والمعلمين والبعض الآخر يشجع أولياء الأمور والمجتمع على المشاركة في عضوية اللجان المدرسية ويشاركون في تعيين أو فصل المعلمين والعاملين في المدرسة - تطوير المناهج الدراسية - شراء الكتب المدرسية والمواد التعليمية الأخرى - تحسين البنية التحتية - رصد وتقييم أداء المعلمين ونتائج الطلاب ، كما تناول أسس الإدارة الذاتية والتي تشمل : لامركزية السلطة وأنواع اللامركزية ، والأشكال الحديثة للهياكل الإدارية وأهميات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ؛ والمشاركة في صنع القرار ومزايا المشاركة والجهات المنوط بها المشاركة في التعليم ؛ التنمية المهنية المستمرة للمعلمين وأساليب التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة والمراحل التي مر بها تطوير وحدة التدريب بالمدرسة والقوانين والقرارات المنظمة لعملها نشر المعلومات المرتبطة بالمدرسة وأنواعها وأهميتها نشرها والمعلومات المطلوب نشرها بالمدرسة

(3) S.Johnson & K.Bles , "The Role Of Teachers In School Reform", In Moharman, S. & Wohlstette , P (Eds.) **School-Based Management Organizing For High Performance**, (Sanfrancisco, Josseybass Publisher), 1994,pp.109-137.

كما أن الإدارة الذاتية للمدرسة تحتاج إلى تكاتف الجميع داخل وخارج المدرسة واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة لنجاح تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة مع التأكيد على وضوح المهام والاختصاصات للأفراد ووجود الإطار التشريعي الذي يحفز العاملين بالمدرسة على التفاني في بذل الجهد لنجاح تطبيق؛ المساءلة/المحاسبية التعليمية ونماذج وأشكال المحاسبية ووسائل التعبير عنها، كما أن تلك العناصر متداخلة ومتشابكة مع بعضها، وبالتالي تحتاج إلى النظرة الشمولية للتطبيق مع مراعاة خصوصية العناصر فمحاولة تطبيق لامركزية السلطة دون العناصر الأساسية هي بمثابة ديكتاتورية المدير، والمشاركة بدون تفويض وإرادة للتطبيق هي بمثابة رياضة عقلية، كما أن التنمية المهنية دون محاسبية أو حافز هي بمثابة اللامبالاة والسلبية في العمل، كما توجد بعض النقاط التي يجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة لضمان تحقيق الأهداف التي سبق الاتفاق سواء على المستوى القومي أو على المستوى الإجرائي مستوى المدرسة، وتناول في الفصل التالي بعض الاتجاهات المعاصرة في تطبيق أسس الإدارة الذاتية للمدرسة في التعليم الفني لمواكبة ما يجري في العالم وفي مؤسساته التعليمية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا النوع من التعليم مع التركيز على أسس الإدارة الذاتية للمدرسة.

## الفصل الثاني : بعض الاتجاهات المعاصرة في تطبيق أسس الإدارة الذاتية للمدرسة .

تمهيد :

بعد أن تناولت الدراسة في الفصل السابق الإدارة الذاتية للمدرسة كمدخل عام للدراسة، تتناول في هذا الفصل بعض الاتجاهات المعاصرة في تطبيق أسس الإدارة الذاتية للمدرسة في التعليم الفني وذلك من خلال تركيز على الأسس الخمس للإدارة الذاتية : لامركزية السلطة، المشاركة في صنع القرار، التنمية المهنية للمعلمين ، نشر المعلومات بالمدرسة، المحاسبية/ المساءلة التعليمية ، وسوف يتناول الباحث كل أساس من هذه الأسس كما يلي :-  
أ-لامركزية السلطة ::

تناول الدراسة في الفصل الثاني الأدبيات التربوية التي تناولت هذا الأساس للإدارة الذاتية للمدرسة وتتناول فيما يلي بعض الاتجاهات في تطبيق لامركزية السلطة في التعليم الفني ، وفي الولايات المتحدة الأمريكية ، فإن إدارة التعليم والإشراف عليه مسؤولية تتقاسمها الحكومة الفيدرالية وإدارات الولايات والسلطات المحلية، والجهاز الأساس المسؤول عن التعليم هو وزارة التعليم الفيدرالية كما توجد وزارات أخرى تعنى بشؤون التعليم ومن أهم سمات التعليم الفني في ولايات كاليفورنيا California ، وفلوريدا Florida ، وهاواي Hawaii، وأوريجون Oregon) أن اللامركزية هي السائدة ، وتقوم الحكومة بتقديم الدعم المالي والمساعدة في التعليم وتوفير الإطار القانوني التي تفسح المجال أمام الولايات المختلفة لتوسيع عملية التخطيط المتقن للتدريب<sup>(١)</sup>، ومن أهم الإصلاحات في شأن التعليم الفني في أمريكا ما قامت به من تعديلات قانونية ، والمعروفة بقانون بيركنز (المادة ١١٤؛ الجزء الثالث) ، حيث ينص على تشكيل لجنة التقييم الوطني للتعليم الفني والمهني ، وذلك بهدف تحسين وتطوير التعليم الفني والمهني، وتتكون هذه اللجنة من : فريق استشاري مستقل يقوم بتقديم المشورة بشأن تطوير التعليم الفني ، وقد تم تشكيل هذا الفريق في منتصف عام ١٩٩٩م، وشملت القائمة أصحاب الأعمال وممثلين عن المدارس الثانوية الفنية والمناطق التعليمية وممثلين عن المؤسسات الجامعية وممثلين عن مديري المؤسسات التعليمية المهنية والنقابات في كافة المستويات وخبراء التنمية البشرية والباحثين من ذوي الخبرة في الميادين ذات الصلة بالتعليم الفني .  
ومن أهم اختصاصات هذه اللجنة:-

- تحديد الأهداف العامة والسياسات الرئيسة للتعليم المهني .
- إعادة النظر في نظام التعليم المهني والمناهج الدراسية .
- تحليل نتائج الطلاب في شكل مصفوفات ، وكذلك نتائج التقارير التي ترفع عن هذا التعليم .
- تفعيل مشاركة الطلاب ورجال الأعمال وقياس رضاهم عن البرامج والمقررات التي تقدم في التعليم المهني بالإضافة إلى توفير متطلبات المساءلة عن مستوى أداء البرنامج .

(١) ليونارد كانتور : أهمية التعليم الفني في الدول المتقدمة ، تعريب : محمد بن شحات الخطيب ، متاح على الموقع التالي :- [http://www.khayma.com/education technology/t%20S%20Education2.htm](http://www.khayma.com/education%20technology/t%20S%20Education2.htm) Available@ .Accessed: 19/1/2012.

وأعضاء المجالس التعليمية يتم انتخابهم في كل ولاية ، وسلطاتهم واسعة فهم الذين يعينون المدير المالي المحلي للتعليم ، ويحددون مدة خدمته ويعينون مساعديه الإداريين والمعلمين وسائر العاملين في التعليم، كما تقوم بعض المجالس باختيار الكتب الدراسية وتحديد المناهج الدراسية المناسبة<sup>(١)</sup>.

وفي ولاية جورجيا Georgia فإن مجلس الولاية للتعليم الفني وتعليم الكبار (Georgia Department of Technical and Adult Education) هو المسؤول عن وضع المعايير واللوائح التي تنظم عمل الكليات التقنية بجورجيا ، بالإضافة إلى وضع برامج تعليم الكبار، كما يسعى المجلس جاهداً لتقرير التنمية الاقتصادية للمواطنين من خلال ضمان تدريبات عالية الجودة ورفع مستوى الخدمات كشريك أساس في توسيع قاعدة جورجيا الاقتصادية ، ويجتمع المجلس كل شهر خلال العام ما عدا شهري يناير ويوليو<sup>(٢)</sup>.

وفي ولاية كنساس Kansas توجد اللجنة الاستشارية للتعليم المهني Advisory Committee for Vocational Education والتي تقوم بتقديم توصيات من أجل التحسين المستمر للتعليم المهني والتقني والتنسيق بين مؤسسات التعليم وقطاعات الصناعة والأعمال والتعرف على احتياجاتها من القوى العاملة، وتتكون هذه اللجنة من ممثلين للمجموعات المهنية التي تحددها اللجنة الاستشارية وممثل عن الشركات الصناعية الصغيرة والكبيرة وممثلين عن الجمعيات والنقابات المهنية التجارية ومدير التعليم الأكاديمي والفني، أو من يعينه مجلس الولاية وعضو من التعليم الثانوي الفني أو من يعينه المجلس، ويجب ألا يقل تمثيل الهيئات والنقابات التجارية والصناعية عن (٨٠ %) من تشكيل اللجنة ومدة العضوية بها ثلاث سنوات ما عدا المعينون فيمكن لهم الاستمرار لدورتين، ويتم اختيار رئيس المجلس في أول اجتماع، ويجب ألا يقل معدل اجتماعات اللجنة في العام عن مرتين ويحدد الوقت والمكان من قبل الرئيس بالتنسيق مع باقي الأعضاء ، ويتم استبدال ثلث الأعضاء كل عام<sup>(٣)</sup>.

وفي بريطانيا فإن التعليم الفني والمهني يتم في كليات التعليم الفني ، والتي ظلت تدار مركزياً إلى عام ١٩٩٢ م ، فقد حدث تغيير حيث قررت الحكومة تطبيق نظام لا مركزي تصبح بموجبه كل كلية مستقلة ومسؤولة عن إستراتيجيتها تحت سلطة مجلس الأمناء Board of Governnors ، كما أنشأت الحكومة مجلساً وطنياً للتمويل يقوم بوضع الإستراتيجية العامة للتعليم المهني ، وتوزيع تمويل الحكومة المركزية على الكليات، وتوجد ثلاثة أنواع من المؤهلات في التعليم المهني ، والذي يعرف بالتعليم الإضافي ، الأول منها: الشهادة العامة المتقدمة للتعليم وهي المؤهل الرئيس للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي ، وثانيها : مؤهلات التعليم المهني وهي مؤهلات مهنية وليست أكاديمية تقوم على نظام تقييمي وتدريبي متكامل ، يركز في مفهومه على جودة المخرجات التدريبية استناداً إلى منهج التقييم التطبيقي والعملي وفق مستويات ومعايير مهنية للصناعات والمهن ويتم تطبيقها على رأس العمل في المنشآت والمؤسسات التدريبية؛

(١) نجوى حسين عبد الفتاح المسيري : (مرجع سابق) ، ص ٨٦ .

(2) "Stata Board of Technical and Adult Education" , The info you Need about The Hope Program and Georgia's Colleges.Avalable@http:www.tcsge.educa. Accessed: 9/2/2012 .

(1) Kansas Stata Department of Education Leadership and Support through Student Learning .Avalable@http:www.KSde .org/Default.aspx?tabid=249. Accessed . 9/2/2012



والنوع الثالث : هو التدريب للعمل ومؤهلاته لوظائف محددة الغرض منها مساعدة المتدربين على اكتشاف معارف ومهارات مهنة محددة<sup>(١)</sup>، وقد تحولت معظم المسؤوليات المحلية إلى مجالس إدارات المدارس المهنية والفنية التي تحدد سياسة المدرسة وميزانيتها ، وتعيين المعلمين وإقالتهم ، كما أنها مسؤولة أمام أولياء الأمور . أما في ألمانيا ، فيرجع نجاح التعليم الفني والتدريب المهني إلى النظام الإداري ، الذي يقوم على أساس المشاركة في المسؤولية بين الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات والحكومات المحلية وبين الغرف ونقابات العمال ورجال الأعمال ، حيث تقوم الوزارة الفيدرالية للتربية والتعليم بإصدار التشريعات الخاصة بالتعليم والتدريب الفني ورسم الخطة العامة لمحتوي المنهج ، وتقوم أيضاً بالتعاون مع الغرف ونقابات العمال ورجال الأعمال لتحديد المدة اللازمة للتدريب، والمهن المطلوبة لسد احتياجات سوق العمل، هذا بالإضافة إلى المعارف النظرية المتطورة والوسائل التكنولوجية الحديثة التي يجب التدريب عليها .

كما أن حكومات الولايات تتولى مسؤولية التعليم المهني بينما تتولى الحكومة الفيدرالية سلطات تشريعية تجاه التدريب المهني داخل مؤسسات الإنتاج ، وبصفة عامة فإن الشركات التي تقدم برامج التلمذة الصناعية، وكذلك المدارس المهنية لا تعمل بعيداً عن بعضها ، ولكنها تعمل معاً عن قرب لتنسيق هذا الدور المزدوج من حيث المحتوى والتنظيم ، وقد تم تنسيق هذا التعاون من الوجهة القانونية على كل المستويات (الفيدرالية، والولاية، والإقليم، ومؤسسات الإنتاج).

ويتضمن الهدف من التدريب في مكان العمل ضرورة تعاون كل من العاملين وأصحاب العمل داخل مؤسسات الإنتاج ذاتها ، كما تتكون لجان التدريب المهنية على مستوى الولايات من ممثلي أصحاب الأعمال، والاتحادات النقابية، وشؤون الثقافة حيث يقدمون النصيحة لحكومات الولايات حول مسائل التدريب المهني وعلى المستوى الإقليمي تمثل منظمات الأعمال داخل المجتمعات المحلية<sup>(٢)</sup> .

وتوجد عدة لجان تتولى التنسيق للتعليم الفني في ألمانيا منها : لجنة تنسيق التعليم الثنائي والتي تضم في عضويتها ممثلين للأقسام العلمية بالمؤسسة التعليمية الحكومية من أعضاء هيئة التدريس وممثلين للشركات المستفيدة بالمنطقة ، وتقوم بالتأكد من أن الشركة الراغبة في اختيار الطلاب للتعليم الثنائي لها القدرة على استيفاء شروط التعليم ، وذلك من خلال التجهيزات، وكذلك العاملين المؤهلين والقادرين على تدريب الطلاب أثناء تواجدهم بالشركة ، كما توجد لجنة تطوير المناهج والتي تضم في عضويتها ممثلين للقسم العلمي المختص بالمؤسسة التعليمية الحكومية وممثلين للشركة الراغبة في اختيار الطلاب للتعليم الثنائي .

(٢) عبد المحسن بن وني الضويان وآخرون : برامج الكليات التقنية ومدى ملاءمتها لمتطلبات سوق العمل ، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، الرياض ، ١٤٢٠هـ ، ص ٢٢٦ .

(١) كمال حسنى بيومي : نظام التعليم في جمهورية ألمانيا الاتحادية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ٤٠ .

ويرأس هذه اللجنة رئيس القسم العلمي المختص ، وتقوم بالنظر في المنهج التفصيلي للدراسة بهدف تعديله ليحقق الأهداف التدريبية للشركة مع عدم الإخلال بالشروط الأكاديمية، والتي يجب استيفائها للحصول على المؤهل الدراسي من المؤسسة التعليمية الحكومية<sup>(١)</sup>، وتشارك الجهات المستفيدة من المخرجات في تصميم المناهج الدراسية في ألمانيا ، ولقد أصدرت الهيئة الاتحادية في برلين دليلاً لتصنيف المهن يحتوي على (٤٧٠) مهنة.

وتقوم هذه المؤسسة باختيار الكفاءات من أساتذة الجامعات وسوق العمل لتحديد مواصفات هذه المهن، والتي تبني عليها البرامج التعليمية والتدريبية ، وتقوم بوضع الأطر العامة للمناهج الدراسية ، كما يشارك مؤتمر وزراء التربية في كافة الولايات الألمانية بمناقشة الأطر والتصنيف المهني وإقرارها ، وبعد إقرارها من المؤسسة الاتحادية للتصنيف المهني يصدر بها مشروع قانون يلزم كافة الولايات بالتقيد بهذه الأطر ، وتقوم كل ولاية بوضع المناهج التفصيلية التي لا تتجاوز هذه الأطر<sup>(٢)</sup>.

وبالنسبة للمتغيرات التي تطرأ على احتياجات سوق العمل والتي أصبحت متلاحقة وبشكل سريع، فإن الهيئة الاتحادية في برلين تقوم بمتابعة كل جديد وتُجري التغييرات اللازمة وتخطر بها الوزارات المحلية، ولقد راعى تطوير الهيكل التنظيمي للتعليم الفني في ألمانيا الإطار الأوروبي للمؤهلات ومتطلبات الشركات الكبيرة وأصحاب الأعمال والمعنيين من التعليم الفني بالإضافة إلى جعل مدة التلمذة الصناعية من (٢-٣) سنوات ، كما تم ترجمة السياسات إلى واقع من خلال إنشاء مجلس دائرة الابتكار في التعليم الفني والتدريب الألماني ( Innovation Circle on Vocational Education and Training ) وأعضاء هذا المجلس يمثلون نقابات العمال ورجال الأعمال وممثلين للمؤسسات التعليمية والعلمية وتقوم بالتنسيق مع الإطار الأوروبي للمؤهلات<sup>(٣)</sup>.

أما في اليابان فإن مسؤولية إدارة التعليم الفني والتدريب المهني تقوم على أساس المشاركة الفعالة بين الحكومة القومية والحكومات المحلية على مستوى المقاطعات والبلديات، كما أن مسؤولية إدارة المدارس والمعاهد الفنية ومراكز التدريب المهني تقع على عاتق وزارة العمل؛ كما توجد علاقة وثيقة بين المدارس الثانوية الفنية والمهنية والوكالات والشركات ووزارة العمل التي تشجع رجال الأعمال في القطاع الخاص على تقديم المنح والمساعدات المالية والقروض للشركات الصغيرة والمتوسطة من أجل تأسيس، وتطوير برامج التدريب بها وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة للتدريب.

كما تختص إدارة التعليم بتعيين أعضاء مجلس البلدية للتعليم الذي يتكون من خمسة أعضاء يعينهم حاكم الإقليم لمدة أربع سنوات بعد موافقة مجلس الحكم المحلي، ويختار مجلس الحكم المحلي مدير التعليم الفني بما فيها التعليم الفني الصناعي، ويتم تمويل التعليم في اليابان على أساس المشاركة بين كل من الحكومة القومية والولايات والمحليات ، كما يشارك القطاع الخاص بنصيب كبير في تمويل التعليم<sup>(٤)</sup>.

(٢) عيسى حسن الأنصاري : اتجاهات حديثة في التعليم التقني وتطبيقاتها على الدول العربية ، ص ١٨١. البحث متاح على الموقع التالي:

Available@http:www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../arado/unpan,24059.pdf .  
.Accessed:8/3/2012.

(١) المرجع السابق ، ص ١٨١ .

(2) Trampusch.C, " Europeanization and Institutional Change in Vocational Education and Training in Austria and Germany ", **International Journal of Policy, Administration, and Institutions** , Vol. 22, No. 3,.2009,p. 380.

(١) سيد سالم موسى سالم :"التجربة اليابانية في تنظيم بيئة التعليم الثانوي الفني وكيفية الاستفادة منها في مصر" ، (مرجع سابق) ، ص ٤١٦ - ٤١٧ .

وفي الصين فإن قسم الإدارة التعليمية، والقسم الخاص بالعمالة، والأقسام الأخرى بمجالس الشورى بالولايات مسؤولة عن المدارس الفنية ، وبالرغم مما يشهده التعليم الفني في الصين من عمليات تطوير إلا أنه يعاني من المركزية الشديدة في تطبيق القوانين التي تنظم عمل مدارس التعليم الفني<sup>(١)</sup>.

وفي أستراليا فيتولى إدارة التعليم الفني والتدريب ثلاث جهات أساسية هي: وكالة النظام التعليمي التقني العام ، والمعاهد التدريبية الخاصة ، والمصانع ، وتعتمد أستراليا في تفعيل هذا النوع من التعليم والتدريب على المؤسسات المهنية بوضعها الحالي التي أجبرت أصحاب القرار على إعادة النظر في هيكله أعضاء هيئة التدريس والمناهج الدراسية والتركيز على التدريب قصير الأجل الذي يساعد الشباب المتعطلين عن العمل على اكتساب مهارة لمهنة المستقبل وكذلك التدريب الموجه لكبار السن ، وذلك بهدف تحسين مستواهم المهني ، وقد تم تشكيل المجلس الوزاري للتعليم المهني والتدريب (Ministerial Council for Vocational and Technical Education (MCVTE) وعليه تقع مسؤولية التنسيق مع المجلس الوزاري للتشغيل والتدريب والتعليم وشؤون الشباب (MCEETYA) لوضع آلية لتنفيذ السياسات الوطنية في بيئة دستورية ، وقد أدخلت هذه المجالس عدة تطورات على التعليم الفني والمهني في أستراليا منها ما يلي<sup>(٢)</sup>:-

- ١- مشاركة أصحاب العمل في تطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني الرسمي .
  - ٢- اعتماد المؤهلات الأسترالية التي تغطي جميع مراحل التعليم ما بعد الإلزامي للتدريب .
  - ٣- تنفيذ إطار عمل موحد للمؤهلات الوطنية والاعتراف المتبادل بها على صعيد الدول .
  - ٤- تقديم حزم تدريبية وطنية تنطبق على معظم المهن وثيقة الصلة بالتعليم الفني والمهني والتدريب .
  - ٥- دعم الحكومة لأرباب الأعمال وتقديم الحوافز .
  - ٦- اتفاقات التمويل للتعليم والتدريب المهني مع ترتيبات المساءلة الرسمية .
  - ٧- التنظيم الأفضل وضمان جودة التعليم الفني والمهني والتدريب .
  - ٨- دعم التدريب عن طريق توفير المنظمات التدريبية المرخصة والتي تقدم الجزء الرسمي من عقد التدريب .
- وفي الهند ، فإن إدارة التعليم تعتبر مسؤولية مشتركة بين الحكومة المحلية وحكومات الولايات، وعلى أية حال فإن مسؤولية الإدارة في المدارس مسؤولية مشتركة بين المحليات وحكومة الولاية ؛ كذلك فإن السياسة العامة للتعليم ، إنما هي من مسؤوليات الحكومة المركزية وحكومات الولايات على أن الإدارة الفعلية على مستوى المؤسسات التعليمية غالبًا ما تكون من خلال إدارات وهيئات مستقلة ، ومن ثم فإن إدارة المؤسسات التعليمية في الهند ليست قاصرة على الهيئات الحكومية فقط ، بل تتيح الفرصة لمشاركة أعداد كبيرة من المنظمات غير الحكومية ، وإدارة التعليم الفني مسؤولية مشتركة بين الحكومة القومية وحكومات الولايات المختلفة والتخطيط المركزي أو المجالس الاستشارية ، وتشير إلى أن عمل هذه الجهات مع بعضها يتسم بالتعاون والتكامل<sup>(٣)</sup> .

(2) Schnarr, A & Sun, Y & Kai M. A " Vocational Education and Training the Labour Market a Comparative Analysis of China and Germany" , (Magdeburg : International Centre for Technical and Vocational Educational :2008), p.18.

(3) Knight, B. & Mlotkowski, P : "An Over view of Vocational Education and Training in Australia and its links to the labour Market" , (SYDNEY, Australian Government, NCVER , 2009), P.27.

(١) أحمد عبد الغنى الشرشابي : (مرجع سابق) ، ص ص ٨٥ - ٨٦ .

ويوجد وزير للتعليم لكل ولاية، كما يوجد المجلس الهندي للتعليم الفني Indian Council for Technical Education لإدارة شؤون التعليم الفني والذي بدأ عمله كهيئة استشارية عام ١٩٤٥م، ثم مُنح مكانة تشريعية بموجب قانون وافق عليه البرلمان عام ١٩٨٧م ، ودخل حيز التنفيذ في مارس عام ١٩٨٨م، ومن مهام هذا المجلس : تخطيط وتنسيق وتطوير التعليم الفني ، ويقوم المجلس بتنفيذ مهامه عن طريق سبع لجان إقليمية، ومنذ عام ١٩٥٠م، كان قطاع التعليم بمراحله المختلفة من القطاعات المركزية، والتي أخذت الحكومة المركزية مسؤولية إدارتها إلى أن حدث تعديل عام ١٩٧٦م، جعل مسؤوليته إصدار القرارات التربوية ، ومن ثم تنفيذها مسؤولية مشتركة بين الحكومة المركزية وسلطات الولايات المحلية المختلفة ؛ والإدارة المدرسية يتولى قيادتها مدير للمدرسة وهو مسؤول مع العاملين بالمدرسة عن تحقيق أهداف المدرسة التي يحتاجها المجتمع من خلال قيامها بكافة الأنشطة المتعددة والمتنوعة ، وكذلك من خلال إتصالها بالبيئة المحيطة (المجتمع المحلي) اتصالاً حقيقياً حتى تتم المنفعة المتبادلة بين الطرفين ، والقائمين على إدارة المدرسة يؤدون مهامهم في ضوء اللوائح والنشرات والقوانين الصادرة من الإدارة التعليمية بالولاية وفق ما يتفق مع الصالح العام في وقته وحينه<sup>(١)</sup>.

وفي إندونيسيا Indonesia ، وعلى الرغم من أن النظام مركزي إلا أن الحكومة أصدرت القانون رقم ٢٢/٢٠٠٠م ، بشأن اللامركزية في التعليم وتقوم مؤسسة التدريب المهني بالتنسيق بين برامج وأنشطة التدريب بالمدارس المهنية وبين الحكومة المركزية والنقابات المهنية وأرباب العمل وأصحاب الشركات لتحديد احتياجات المهن المختلفة<sup>(٢)</sup>.

وفي فنلندا Finland ، فقد تم إسناد التخطيط التربوي إلى المدارس والبلديات وإسناد مسؤوليات صياغة المناهج وفقاً لاحتياجاتهم والخصائص الإقليمية ، وقد تم صياغة مناهج معتمدة تقوم على اقتصاد المعرفة ، وترتيب الأولويات والمرونة التعليمية على نطاق واسع من التعليم ، وقد أدى ذلك إلى زيادة معدل الثقة لدى المعلمين ومديري المدارس ، وساهم ذلك في اختيار أفضل السبل لتنظيم بيئات مناسبة لتعلم الطلاب ، ويمثل المنهج الوطني المرجعية لمخططي المناهج التعليمية وفي تحديد محتواها<sup>(٣)</sup>.

وفي لكسمبورج Luxembourg، فإن وزارة التعليم والتدريب المهني هي المسؤول الرئيس عن تطبيق القوانين في مجال التعليم الفني والمهن ، ولو بدوائر العمل والصناعة والتجارة والتخطيط المناسب لبناء المدارس والإشراف والتنظيم المدرسي بالتنسيق مع شركاء التعليم من الآباء والطلاب وأصحاب الأعمال، والمهتمين بالتعليم وتعمل الحكومة جاهدة على الإفادة القصوى من التجارب الناجحة على الصعيد الإقليمي الأوربي في مجال التعليم الفني والمهني والتدريب مع مراعاة احتياجات مؤسسات المجتمع من العمالة الماهرة ، كما تتعاون مع البلديات في عمليات تعيين المعلمين ومعرفة احتياجات المؤسسات من القوى العاملة والوظائف<sup>(٤)</sup>.

(٢) المرجع السابق ، ص ٨٧.

(1) Available@<http://www.mhlw.go.jp/english/topics/globalization/dl/38>, Accessed: 19/1/2012.

(2)Sahlberg,p" Secondary Education in Oecd Countries Common Challenges, Differing Solutions" Prepared for Seminário Internacional sobre Ensino Médio Diversificado" ,( Brasilia: Brazil, 2007), p. 21.

(3)Noesen.J"Vocational Education and Training in Luxembourg Short Description" ( Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities: 2005) ,p.18.

وقد ذهبت بعض الدول الإسكندنافية إلى المزيد من اللامركزية للسلطات المحلية والمدارس الفنية ليس فقط بالنسبة للإدارة ، ولكن أيضاً لتكييف المناهج الدراسية لمطالب محددة من الشركات والطلاب .

وفي كوريا الجنوبية ، فإن المكاتب المحلية للتعليم بالمقاطعات المختلفة تتولى الإشراف على جميع المدارس الواقعة في دائرة اختصاصها بما فيها مدارس التعليم الفني بأنواعها، وذلك بتوجيه من المجلس الإقليمي للتعليم والذي يُعد بمثابة السلطة الأعلى، ويعين مجلس التعليم لكل إقليم رئيساً للمكتب المحلي، ويصدق عليه وزير التعليم، ويعين من قبل رئيس جمهورية كوريا الجنوبية ويقوم المجلس المحلي للتعليم بالمهام التالية<sup>(١)</sup> :

١- القيام بجميع الشؤون الإدارية المتعلقة بالتعليم .

٢- صيانة المباني والمرافق.

٣- إصدار التشريعات التربوية .

٤- الإشراف على جميع المدارس بما فيها مدارس التعليم الفني .

ويترك لإدارة المدرسة الحرية الكاملة في إدارة شؤون التعليم بها، والإشراف على حسن سير العملية التعليمية، ولا تتدخل سلطات التعليم الأعلى إلا بإذن من هذه الإدارة ، ولأخذ المشورة منها، ومدير المدرسة هو المشرف والموجه التربوي الرئيس إدارياً وفنياً عن شؤون المدرسة وسير العملية التعليمية فيها، ويقتصر دور الوزارة الإشرافي على القيام بالإشراف التربوي في حالة طلب المدرسة ذلك وتقوم المدرسة طواعية بطلب مشرف أو موجه مختص لمادة دراسية معينة عندما تظهر لديها مشكلة ما تحتاج إلى مشورة خاصة من مشرفي وموجهي الوزارة<sup>(٢)</sup> .

ومن خلال ما تم عرضه من لامركزية السلطة في إدارة التعليم الفني يمكن استخلاص ما يلي :-

١- وجود هيئة قومية لتصنيف المهن تضم في عضويتها الكفاءات من أساتذة الجامعات وخبراء الصناعة وسوق العمل لتحديد مواصفات المهن المطلوبة .

٢- إنشاء لجنة لتطوير التعليم الفني بهدف تقديم المشورة بشأن عمليات تطوير التعليم الفني وتوسيع قاعدة المشاركة في تشكيل تلك اللجنة بحيث تضم معظم فئات المجتمع .

٣- مشاركة مجلس الولاية للتعليم الفني في التنمية الاقتصادية للأفراد وكذلك الولاية .

٤- التنسيق بين مؤسسات التعليم الفني والقطاعات الإنتاجية المجتمعية للتعرف على احتياجاتها من العمالة الفنية المدربة .

٥- إنشاء مجلس وطني يقوم بوضع الاستراتيجية العامة للتعليم الفني .

٦- توثيق العلاقات بين المدارس الفنية والشركات والمصانع ووزارة العمل ومشاركتها بالدعم المادي والمعنوي لتلك المدارس.

٧- الاستفادة القصوى من التجارب الإقليمية الناجحة في مجال التعليم الفني .

٨- أن يشارك القطاع الخاص في تمويل التعليم الفني وصياغة المناهج المعتمدة التي تقوم على اقتصاد المعرفة، ويترك لإدارة المدرسة الحرية الكاملة في إدارة شؤون التعليم بها والإشراف على سير العملية التعليمية .

(١) نبيل سعد خليل : "إدارة التعليم في جمهورية كوريا الجنوبية و كيفية الاستفادة منها في تطوير إدارة التعليم في مصر " ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد ١٨ ، العدد ٢ ، ٢٠٠٢ م ، ص ١٦٦ .

(٢) عنتر محمد عبد العال: " إدارة التعليم في كل من الصين وكوريا الجنوبية وماليزيا وإمكانية الاستفادة منه في مصر " ، المجلة التربوية ، البحث متاح على الموقع التالي

## ب - المشاركة في صنع القرار :

تناولت الدراسة في الفصل الثاني الأدبيات التربوية التي تناولت هذا الأساس للإدارة الذاتية للمدرسة، وتتناول فيما يلي بعض الاتجاهات في المشاركة في صنع القرار في التعليم الفني ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يشارك ممثلون عن مؤسسات الإنتاج والمصانع والشركات والمسؤولين عن التعليم في تخطيط المناهج بوجه عام والتعليم الفني بوجه خاص<sup>(١)</sup>.

كما أن عملية إصلاح التعليم الفني والتقني السائد في الولايات المتحدة الأمريكية ، تدور حول بعض العناصر الرئيسة منها : تكامل التعليم الفني والأكاديمي وربط المدرسة الثانوية الفنية ومناهجها الدراسية بالواقع العملي وسوق العمل، ولتنفيذ هذه الإصلاحات ، فلقد أعطى اهتمام خاص لإيجاد شراكة جديدة مع سوق العمل وتخطيط مناهج متكاملة معه Integrated Curricula ، وتطوير أداء أعضاء الهيئة التعليمية مهنيًا، كما يوجد مجلس الولاية للتعليم الفني وتعليم الكبار State Board of Technical and Adult Education (SBTAE) ، ويتكون هذا المجلس من خمسة عشر عضوًا بواقع عضو واحد عن كل دائرة انتخابية وخمسة أعضاء مُعينين من قبل حاكم الولاية، ويصدق مجلس الشيوخ على هذا المجلس ومدة هذا المجلس خمس سنوات، ويضم المجلس في تشكيلته ممثلين عن رجال الأعمال والصناعة وأرباب الأعمال، وينتخب المجلس من بين أعضائه رئيسًا ونائبًا للرئيس، ومدته عامان فقط .

ويقوم رئيس المجلس بتعيين أعضاء اللجان لأداء واجبات محددة، كما يقوم باعتماد جميع المستندات والعقود والوثائق التي تتطلب خاتم المجلس ، ويحل النائب مكان الرئيس في حالة غيابه كما يعين المجلس سكرتيرًا تنفيذياً<sup>(٢)</sup>.

كما يوجد بكل معهد فني مجلس محلي Local Board ويتكون من (٧ - ١٥) عضوًا يتم تعيينهم من قبل مجلس الولاية للتعليم الفني وتعليم الكبار، ومدة العضوية لا تزيد عن ثلاث سنوات، ويدخل في تشكيله رجال الصناعة والعمال والتعليم ، ويتم انتخاب رئيس المجلس ونائبه من بين الأعضاء ورئيس المعهد الفني هو السكرتير التنفيذي، والمسؤول عن تنفيذ سياسات المجلس المحلي ويتم تعيين رئيس المعهد من قبل مفوض الولاية. وقد قامت شركة بلومند Blomend للكهرباء بعمل شراكات مع المدارس الفنية والتقنية بولاية نيوجرسي، كما تم التنسيق بينهما لتدريب الطلاب على برامج البناء وتكنولوجيا الكهرباء والاستفادة من خبراء الشركة وخبراتهم في تدريب الطلاب وعمل المشاريع.

وفي ولاية كنتاكي Kentucky يتم تشكيل مجالس الإدارة الذاتية في المدارس ويتكون المجلس من ثلاثة معلمين واثنين من أولياء الأمور والرئيس ، وللمدرسة أن توسع في عضويتها بحسب النسب المحددة ويتم اختيار المعلمين بناء على الانتخابات التي تجرى في حضور أولياء أمور الطلاب لانتخاب مجلس إدارة المدرسة<sup>(٣)</sup>.

(1) Available@ <http://www.dcrocolpo/ed.gov/cfapps/eric>. Accessed:17/2/2012.

(١) سيد سالم موسى سالم : تطوير التعليم الفني الصناعي نظام السنوات الخمس. دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٤ م ، ص ١١٠ .

(4) Schlunker William and Others, Et.at., " Support and Resources for Site – Based Decision – Making Councils : Perceptions of Formet Council Members of Tow Large Kentucky School Districts " , **Florida Journal of Educational Administration&Policy** , vo .1, No .2, Issue, 1, Fall 2008, p.32.

وفي ولاية جورجيا Georgia تتعاون وزارة التعليم مع كلية التقنية بجورجيا Technical College System of Georgia (TCSG) في تبني برنامج (الائتمان المزدوج) ، والذي يتيح لطلاب المدرسة الثانوية الفنية الحصول على شهادة الدراسة الثانوية، وشهادة جامعية من كلية التقنية في نفس الوقت، ويمكن للطلاب أن يدرس مقررًا أو أكثر في كلية التقنية أو غيرها في الوقت نفسه بالإضافة إلى المساعدة في الحصول على وظيفة وتتولى الحكومة سداد الرسوم الجامعية وفقاً للبرنامج<sup>(١)</sup>.

أما في بريطانيا فإن نظام التعليم لامركزي ولبعض المدارس خصوصية في اختيار بعض المواد الدراسية ، وللمعلمين برامجهم ورؤيتهم الخاصة التي تخضع لمنطق السوق والتنافسية، والمدارس مسؤولة عن شؤونها ، ويتم محاسبتها على نتائجها ، والجميع يحاول إيجاد المناسب لتحسن المدارس وتطويرها، ولعل السبب في تراجع بريطانيا كقوة اقتصادية صناعية قلة اهتمامها بالتدريب المهني ، الأمر الذي حدا بأصحاب القرار إلى التأكيد على ضرورة تنشيط وتحفيز هذا النوع من التعليم والتدريب على المستوي المحلي ونتيجة لذلك ظهرت عدة قوانين وهيئات ولجان ذات صلة بموضوع التعليم المهني والتدريب<sup>(٢)</sup>.

أما في ألمانيا ، فقد تم إعادة التركيب المؤسسي لعملية صناعة القرار وصياغة السياسات والتي يقترح تنفيذها عن طريق إنشاء لجنة جديدة تسمى (لجنة الابتكار في التعليم المهني والتدريب Innovation Circle on Vocational Education and Training (ICVET) ، وتضم هذه اللجنة إلى جانب ممثلي الحكومة الفيدرالية ممثلين لنقابات العمال ورجال الأعمال وأصحاب الشركات وممثلين للمؤسسات العلمية والتعليمية وأصحاب الخبرة ، والتي تساهم بشكل فعال في عمليات صنع القرار .

كما روعي في تطوير الهيكل التنظيمي للتعليم الفني والتدريب متطلبات الشركات الكبيرة وأصحاب الأعمال والمستفيدين من التعليم المهني والتدريب ورغبتهم في جعل مدة التلمذة الصناعية من (٢-٣) سنوات ومراعاة ما تم الاتفاق عليه من قبل الحكومة مع الدول الأوروبية في الإطار الأوربي للمؤهلات<sup>(٣)</sup>.

ويوجد تعاون بين أرباب العمل والجهات الحكومية في مجال التدريب في ألمانيا، ولقد تمثل هذا التعاون فيما يعرف بنظام التدريب المهني الثنائي في المرحلة الثانوية، ويؤدي مثل هذا التعاون إلى نتائج طيبة ، حيث يكتسب الطلاب قدرات ذات مستوى عال، الأمر الذي يضمن لهم وظائف دائمة بالصناعة ، ويقلل من نسبة البطالة بين الشباب مقارنة بالدول الصناعية الأخرى<sup>(٤)</sup>.

ولقد مر قانون التعليم الفني في ألمانيا بمجموعة تعديلات بداية من عام ١٩٦٩ حتى عام ٢٠٠٥م، حيث تم تطوير العلاقة بين مؤسسات التعليم الفني وأصحاب الأعمال والشركات وعملية التدريب والتعليم المزدوج ليعم جميع أنحاء ومناطق ألمانيا<sup>(٥)</sup>.

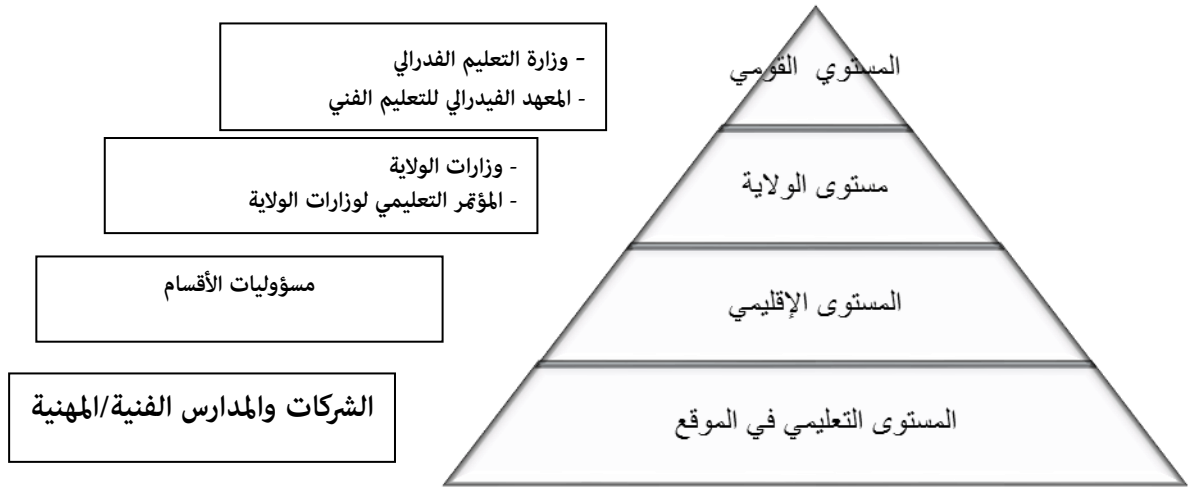
(1) Stata Board of Technical and Adult Education , The info you Need About The Hope Program and Georgio's Colleges .Available@<http://www.tcsg.educa> , Accessed. 9/2/2012 .

(2)Available@<http://www.vb.arabsgate.com> , Accessed .17/2/2012

(3)Trampusch.C, **op.cit.**, pp. 380–381.

(٤) عيسى حسن الانصاري: (مرجع سابق) ، ص ١٧٨ .

(1) Schnarr.A & Sun.Y& Kai M.A, **op.cit.**,p.8.



شكل (٩) يوضح توزيع المسؤوليات في نظام التعليم المهني/ الفني في ألمانيا

يتبين من الشكل السابق مسؤوليات كل مستوى في إدارة التعليم الفني في ألمانيا ، فتقع مسؤولية التعليم الفني على المستوى الإجرائي في الموقع على المدارس الفنية والشركات المساهمة في تدريب الطلاب ، كما أن المستوى الإقليمي مسؤولية الأقسام على مستوى البلديات أما المسؤول على مستوى الولاية فيشارك المؤتمر التعليمي لوزارات الولاية مع ممثلي وزارات التعليم بكل ولاية، وعلى المستوى القومي، مستوى الدولة فإن المعهد الفيدرالي للتعليم الفني يشترك مع وزارة التعليم الفيدرالية في إدارة التعليم الفني وتطويره . أما في اليابان Japan فإن قطاع الصناعة يتكفل بتوفير معظم برامج التعليم الفني والتدريب المهني ، وتقدر نسبة مشاركته بنحو ثلاثة أرباع تلك البرامج ، أما الربع الباقي فتتكفل به بعض المؤسسات التعليمية الحكومية منها والخاصة المعتمدة من وزارة التربية والتعليم، والبعض الأخر تتيحه المؤسسات التي تديرها أو تعتمدها وزارة العمل<sup>(١)</sup>.

ويتكون مجلس التعليم المحلي في كل مقاطعة من خمسة أعضاء يعينهم رئيس المقاطعة أو المحافظ من سكان المقاطعة ، ويقوم هذا المجلس باختيار الكتب المناسبة لمقاطعته من قبل الكتب المقررة من الوزارة وعادة ما يقوم القطاع الخاص بطباعتها ، كما يقوم أيضاً بالإشراف على المؤسسات التعليمية وتقديم النصح لها ويقوم هذا المجلس أيضاً بإدارة شؤون العاملين بها في ذلك تعيين ونقل المعلمين من مدرسة إلى أخرى<sup>(٢)</sup>. وفي جامعة طوكيو للتكنولوجيا تشارك الشركات الحكومة في إنشاء وتجهيز المعامل والمختبرات، وتقوم الحكومة بإجراء بحوث في مجال التكنولوجيا الحيوية والبيئية في حين تقوم الشركات بتطوير التكنولوجيا التجارية والصناعية<sup>(٣)</sup>.

(٢) دونالدر . ونكلر : " الحكومة والمساءلة وتوصيل التعليم اللامركزي : دروس من الخبرة الدولية باللامركزية ، معهد

مثلث الأبحاث الدولي ، المؤتمر الدولي الأول حول اللامركزية في التعليم ، ص ٣٨ .

(1) Available@ <http://uqu.edu.sa/page/ar/124788> . Accessed: 7/3/2012 .

(2) Available@ <http://www.nec.ac.jp/cie/us> . Accessed: 3/3/2012 .



وفي تركيا فقد تم تطوير مؤسسات التعليم الفني من المستوى المتوسط إلى المستوى الأعلى وذلك بسبب النمو السريع للصناعة التحويلية في السنوات الخمس الأخيرة ، وقد أنشئت المدرسة الثانوية الفنية ومدة الدراسة بها خمس سنوات لخريجي المدارس الثانوية الدنيا بهدف رفع مستوى الفنيين عن المستوى المتوسط ؛ وقد حدث تعاون ومشاركة بين القطاع الخاص والمحلى والجهات الأخرى في وضع المناهج الدراسية المتوازنة بين النظرية والممارسة العملية وعقد دورات تدريبية لرفع مستوى المهارات الفنية للمدرسين وتعديل الكتب ، كما أقدمت الحكومة التركية على فتح المزيد من هذه المدارس كان آخرها المدرسة الثانوية الفنية نظام السنوات الخمس في الأناضول في أغسطس عام ٢٠٠٧ م

وفي نيكاراغوا Nicaragua فإن أولياء الأمور والمعلمين والطلاب يشاركون في تشكيل مجالس المدارس التي لها سلطة اتخاذ قرار بشأن تعيين وفصل المعلمين والمديرين وإدارة الأموال وإدخال تعديلات في المنهج رغم أنهم نادراً ما يمارسون السلطة الأخيرة، وبحلول عام ٢٠٠٢ م كانت المدارس تدار ذاتياً في ظل قانون المشاركة التعليمية وفي ماليزيا Malaysia فإن وزارة التربية طرحت برنامج تخصيص المدارس الثانوية المهنية بمعنى أن تخصص كل مدرسة مهنية لصناعة معينة حسب موقعها وقربها من المصنع المعني بتلك الصناعة، وقامت الوزارة بتشجيع القطاع الخاص على المشاركة في تقديم برامج التعليم المهني ، ويقوم عدد من الشركات والمصانع بتنظيم برامج تدريبية بهدف جعل المعارف والمهارات المهنية ذات صلة بواقع العمل، كما قامت الوزارة بوضع برنامج (مخصصة الوقت المشترك) حيث صمم هذا البرنامج لإتاحة الفرصة للقطاع الخاص للاستفادة من التسهيلات والمرافق الموجودة في المدارس المهنية والكليات التقنية لأغراض التدريب

وتقدم المدارس المهنية برامج تدريبية قصيرة المدى في مهارات تتراوح مدتها من ستة أشهر إلى سنة واحدة، ومن ضمن المقررات التي تقدم في هذه البرامج : التصليح الميكانيكي، اللحام، خدمات الراديو والتلفزيون، السمكرة، صناعة الأثاث، صيانة الأجهزة، التبريد والتكييف، كما توجد برامج مصاحبة للمنهج، والتي تعد جزءاً مكملاً للمنهج الدراسي، وتوفر المدارس بعض الأنواع من هذه البرامج مثل : الجهات الموحدة ، الأندية، الرياضة وتطبق هذه البرامج على مستوى المدرسة والمنطقة والولاية والمستوى الوطني، ويتم دعم هذه البرامج المصاحبة للمنهج مالياً من قبل بعض الجهات الحكومية والقطاع الخاص.

وفي أستراليا Australia فإن القانون الأسترالي قد أعطى بعض الحقوق والمسؤوليات للآباء للمشاركة في صنع القرارات وإدارة المدرسة ، ومنها الحق في إمدادهم بالمعلومات الخاصة بالسياسة التعليمية للمدرسة لمناقشتها وإبداء الرأي بشأنها ، والحق في تعريف المناهج الدراسية وكيفية تدريسها ، ومن القائم بذلك ؟ وما كفاياته ؟ كما يحق لهم تغييرها إذا تعارضت مع قيم الأسرة الأسترالية ، والحق في الاعتراض على القرارات المدرسية غير المرضية لهم ، ومثال ذلك: قرار مدرسة (تسمانيا الثانوية الفنية) فتح تخصص جديد خاص بالملابس الجاهزة ورأى الآباء أن هذا التخصص لا يحقق طموحات أبنائهم فتقدموا بطلب إلى مدير هذه المدرسة ، وطالبوه بفتح تخصص صيانة السفن ، فاستجاب لطلبهم، وهذا ما جعل حكومات الولايات الأسترالية تعطي أكبر قدر من الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية الفنية، والتأكيد على دور الآباء في هذه الإدارة

كما أن أستراليا اعتمدت في تفعيل هذا النوع من التعليم والتدريب المهني على المؤسسات المهنية التي أجبرت أصحاب القرار فيها على إعادة النظر في هيكله أعضاء هيئة التدريس والمناهج الدراسية ، والتركيز على التدريب قصير الأجل الذي يساعد الشباب المتعطلين عن العمل على اكتساب المهارة لمهنة المستقبل وكذلك التدريب الموجه لكبار السن وذلك بهدف تحسين مستواهم المهني<sup>(١)</sup>.

وفي كندا Canada فإن مجلس إدارة المدرسة الثانوية School Boards ذات مسؤولية كبرى في تنسيق العلاقات مع الأفراد وأصحاب الأعمال والمؤسسات ذات الجهود التطوعية ومع المجتمع المدني / المحلي على مستوى المقاطعة ، كما تساعد تلك المجالس أيضًا في توفير المعلومات والبحث عن متطوعين ومدربين في برامج التنمية المهنية جنبًا إلى جنب مديري المدارس، وفريق العمل المختص، ومن المصادر محل الاستعانة أولياء الأمور- الطلاب السابقون والخريجون والذين يقبلون العمل تطوعاً كمدرسين والمؤسسات الخيرية والجمعيات<sup>(٢)</sup>. وفي نيوزيلندا New Zealand فإن أصحاب العمل يقومون بدور نشط في قطاع التعليم المهني والفني والتدريب وذلك عن طريق التنسيق للتدريب والصناعة والذي تم تنظيمه من خلال إصدار قانون التدريب عام ١٩٩٢ م بحيث يسمح بتشكيل لجنة منظمات التدريب الصناعية Industry Training Organisations (ITOs) والتي تتولى التنسيق بين المؤسسات التعليمية وأصحاب الأعمال، وتشكيل مجموعات العمل ويتم تعيين أعضاء هذه اللجنة، ويشترك في تمويلها الحكومة وأصحاب العمل من خلال صناديق التدريب والصناعة والمساهمات العينية ، كما تتولى هذه اللجنة تطوير المعايير والمؤهلات الوطنية لكل صناعة أو قطاع الصناعة

وفي لكسمبورج Luxembourg تم إنشاء لجان نوعية متخصصة بحيث تتلاءم مع نوعيات التعليم الفني واحتياجات سوق العمل ويتم التنسيق بين وزارة التربية والتعليم المهني وبين الغرف التجارية ونقابات العمال والمهنيين وأرباب الأعمال، كما تقوم الوزارة بالتنسيق مع المعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني لتقديم خدمات التنسيق للبحث والابتكار التعليمي وأنشطة التدريب المستمر التي تديرها الوزارة بنفسها بالتعاون مع المجلس الأوروبي

وفي سويسرا Switzerland يتم التنسيق المباشر بين الجهات المسؤولة عن مؤسسات التعليم الفني والمهني وبين احتياجات سوق العمل ، مما ينعكس على صنع القرارات وترتيبات التدريب المتعددة فتقوم الشركات والمصانع بعمل دوام جزئي لطلاب المدارس الفنية لبعض الوقت والجزء الباقي من اليوم الدراسي يمارس فيه الطلاب التلمذة الصناعية كما يتم تدريس المهارات العملية في الموقع حسب قدرة الشركة أو المصنع وحسب تخصصها في مجال أو أكثر ، كما يتم التوافق بين المدارس الفنية ومراكز التدريب المهني وبين أرباب الأعمال والمختصين حول بناء المقررات الدراسية التي تلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل<sup>(٣)</sup>.

(١) عبد الرحمن أحمد هيجان: " أهمية التعليم الفني في الدول المتقدمة " ، مجلة التدريب والتقنية ، يصدرها معهد

الإدارة العامة ، العدد الأول ، الرياض، ١٤٢٠هـ متاح على الموقع

التالي Available@http:www.bab.com/articles/full\_article.cfm?id=2276.Accessed:20/12/2011.

(٢) محمد السيد حسونة: " متطلبات تفعيل توصيات المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي في مصر " ، المركز القومي

للبحوث التربوية والتنمية ، شعبة بحوث التخطيط التربوي ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٨.

(2) Federal Department of Economic Affairs, "Vocational and Professional Education and Training in Switzerland", Federal Office for Professional Education and Technology, OPETFACTS,2011.p.8.

- ومن خلال ما تم عرضه في مجال المشاركة في صنع القرار في التعليم الفني يمكن استخلاص ما يلي :-
- يتم تشكيل مجلس التعليم الفني وتعليم الكبار من ممثلين للمجتمع وقطاعات التعليم سواء بالانتخاب أو التعيين للأعضاء بالإضافة إلى تعيين مفوض يمثل الحكومة في هذه المجالس .
- التنسيق بين بعض المدارس الفنية والشركات لتدريب الطلاب وعمل المشاريع التعليمية للتخرج .
- الشراكة بين بعض المدارس الفنية والكليات التكنولوجية للحصول على شهادة الائتمان المزدوج (ثانوية وجامعية ) للمساعدة في الحصول على فرصة للعمل .
- خصوصية بعض المدارس في اختيار المناهج التي تناسبها وفقاً لمنطق السوق والتنافسية .
- أن تكون المواد الدراسية متوازنة بين النظرية والممارسة العملية بين القطاع الخاص والجهات التعليمية الأخرى.
- تشكيل لجان فنية متخصصة تتولى التنسيق بين نوعيات التعليم الفني واحتياجات سوق العمل والنقابات المهنية .
- عمل دوام جزئي لطلاب المدارس الفنية لبعض الوقت ويقضون الجزء الباقي في التلمذة الصناعية .

### ج - التنمية المهنية للمعلمين :

تناولت الدراسة في الفصل الثاني الأدبيات التربوية التي تناولت هذا الأساس للإدارة الذاتية للمدرسة وتتناول فيما يلي بعض الاتجاهات المعاصرة للتنمية المهنية للمعلمين في التعليم الفني، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تتولى بعض الولايات عمليات إصدار الشهادات والبرامج المختلفة المقررة للمعلمين والمدربين المرشحين للعمل في مؤسسات التعليم الفني والمهني، وتشترط أن يستكمل المتقدم جميع متطلبات الشهادة قبل بداية التدريس أو التعلم ذاتها، وفي السنوات الأخيرة ، فإن المعلمين بالتعليم الفني والمهني ، يتبعون طريقة بديلة للتخرج عن طريق الالتحاق بمسار بديل للبرامج (AC) للتصديق على شهادة مزاولة المهنة قبل الانتهاء من جميع متطلبات الحصول على الشهادة. كما توجد جهات أخرى لمنح التراخيص الخاصة بالمعلمين الجدد .

وتمتد برامج منح الرخصة للمتقدمين لمدة تصل إلى ثلاث سنوات للحصول على الرخصة القياسية في التدريس في الولايات الأمريكية، وتقدم ولاية كولومبيا برامج خاصة بها، في حين تقدم ولاية ميسيسيبي أربعة برامج خاصة يتم من خلالها منح الملتحق بها رخصة تدريسية خاصة بالمبتدئين ممن لم يتلقوا مقررات تدريبية أو درجات علمية في التعليم<sup>(1)</sup>، ويتطلب تدريس مقررات بعض المهن الخاصة مثل: التجارة والصناعة الحصول على شهادة تؤكد امتلاك خبرات عملية وقدرة مهنية مكتسبة ، ومع ذلك فإن البرامج الخاصة بالنظام في كولومبيا يتم النظر إليها على أنها برامج تنمية مهنية هامة لكل فئات المعلمين<sup>(2)</sup>.

ويتم التنسيق مع رجال الأعمال والصناعة للمشاركة في برامج التدريب والتنمية المهنية لمعلمي التعليم الفني، ولقد أدى التطور المستمر في المهن والصناعة وتقلبات سوق العمل إلى ظهور تحديات تتطلب هذا التنسيق للتغلب على الصعوبات ، كما حاولت التشريعات الاتحادية توجيه معلمي التعليم الفني إلى برامج التنمية المهنية والتكيز على مساعدة الطلاب بالمدارس الفنية، وتعلم مهارات جديدة تشجع على الابتكار والإبداع واستحداث بدائل لطرائق التدريس لجذب الطلاب إلى التعليم الفني<sup>(3)</sup>.

(1) Australian Government Productivity Commission , op,cit,p.447.

(2) Ibid ,p.44.

(3) Silverberg, M. and others, et.al., "National Assessment of Vocational Education final report to congress", (Washington :U.S. Department of Education Office of the Under Secretary Policy and Program Studies Service:2004) ,p.74.

ومن الجهات التي تقدم التنمية المهنية للمعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية كليات المعلمين، حيث تقدم برامج تدريبية تستغرق ما بين ستة وثمانية أسابيع كما تلعب نقابات المعلمين دوراً كبيراً في هذا المجال حيث تقدم دراسات في التنمية السياسية للمعلمين ، والمعلم الذي يحضر برامج التنمية المهنية يحصل على امتيازات مثل التمتع بمكانة كبيرة في المدرسة ، وتكون له أحقية ترشيح نفسه لرئاسة أية منظمة مهنية تعليمية ، والحصول على منحة لحضور المؤتمرات والاجتماعات التعليمية في الأماكن القريبة والبعيدة وزيادة في الراتب (١) .

ويوجد في المدارس الفنية في الولايات المتحدة الأمريكية فصل بين معلم المواد الأكاديمية ومعلم المواد المهنية ، وقد وضع مسح حديث لهذه الفئة من المعلمين أنهم يحتاجون إلى التنمية المهنية المستمرة، وخلال السنوات الثلاث الأخيرة تم تدريب حوالي (١٠%) من إجمالي عدد المعلمين المهنيين فقد تلقى كل معلم أكثر من (٢٠) ساعة تدريبية (٢) .

وفي ولاية كنتاكي Kentucky يتم تدريب أعضاء المجالس المدرسية الجدد على رؤية ورسالة المدرسة والسياسات واللوائح والقوانين، وميزانيات المدارس، والمناهج وطرائق التدريس والتطوير المهني والجدول الزمني للمواد التعليمية، والقرارات والمقررات وعمليات التوظيف وإعداد الموظفين بالمدرسة وعلى العضو الجديد الحصول على الحد الأدنى من التدريب ومدته (٦) ساعات خلال (٣٠) يوماً من الانتخاب ، ولمن سبق له العضوية أن يحصل على (٣) ساعات تدريب كحد أدنى خلال (٣٠) يوماً (٣) .

أما في ولاية ماساتشوستس Massachusetts فقد تم تصميم برنامج إلكتروني للتنمية المهنية لمعلمي التعليم الفني والتدريب عام (٢٠٠٨ م) ، ويركز هذا البرنامج على التغذية المرتدة من مجال التدريب ذاته بالإضافة إلى احتياجات الأفراد التدريبية وقد بدأ بعشرة أقسام حتي وصل إلى (٤٣) قسم تغطي معظم المناهج الدراسية ، وتعمل من خلال نظامين : الأول أطر المجموعات والتي ترتبط بالمهنة مثل : المهارات الخاصة بخدمات الأعمال والمستهلكين وتكنولوجيا الإدارة والسوق ، والثاني الأطر الخاصة بالمهنة ، كما يهتم بتكامل الجزء المعرفي الأكاديمي مع المهارات العملية والمواد التي يقوم بتدريسها والتدريب عليها ومراعاة مبادئ التكنولوجيا الحديثة الخاصة بالمهنة ، كما توجد مراكز التدريب المهني للمعلمين (٤) .

وفي بريطانيا، فقد اهتمت بالتنمية المهنية للمعلم عامة ومعلم التعليم الفني خاصة حيث يتم تدريبهم وإعدادهم القائم على العمل ، وتوجد دورات رسمية لتدريب معلمي التعليم الفني والمهني، أو عن طريق عقد مؤهلات للتدريس، وقد قام مكتب معايير التعليم بالمملكة المتحدة the Office for Standards in Education- Ofsted (OSEO) ، بتقديم قائمة بالمهارات العملية وعدداً من الإصلاحات وقد انتقلت المملكة المتحدة إلى نظام أكثر صرامة قائم على معايير للمعلم مع مراعاة المتطلبات التنظيمية المتعلقة بنوعية المعلمين في الوقت الحاضر (٥) .

(١) بدرية المفرح وآخرون : "الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيًا" ، وحدة بحوث التجديد التربوي ، وزارة التربية ، الكويت ، ٢٠٠٧ م ، ص ١٠٧ .

(2) Silverberg, M. and others, et.al., **op.cit.**,p.52.

(3)Schlinker.R.W and Others, et.al., **op.cit.**,p.32.

(4) L. Fraser Alison, " Vocational - Technical Education in Massachusetts . A Pioneer Nstitute White Paper " , **Pioneer Institute public policy Research**, No. 42 October 2008.p.15.

(1) Australian Government Productivity Commission, **op.cit** .,p.441.

ويُكلف معلم التعليم الفني في المملكة المتحدة بالتسجيل في معهد (IfL) Institute for Learning للتعلم بهدف إعداد المعلم والمدرّب المحترف ، كما يطلب من المعلمين الحاصلين على مؤهل تعليمي دون المستوى بضرورة الحصول على مؤهل يتناسب مع نوعية التعليم، كما يُلزم المعلمين بالتسجيل في برنامج : الاستعداد للتدريس في قطاع التعليم مدى الحياة Preparing to Teach in the Lifelong Learning Sector (PTLLS) خلال خمس سنوات من بدء العمل في المملكة المتحدة حيث وصلت نسبتهم حوالي (٩٠%) من إجمالي عدد المعلمين ، ويوجد نوعان من المعلمين في مدارس التعليم الفني ، الأول يسمى : معلم تعليم المهارات (QTLS) والثاني : يسمى معلماً معاوفاً أو مساعداً (ATLS) ، ويكلف المعلم المعاون من معلم المهارات ببعض الأعمال بحيث يقلل من المسؤوليات الملقاة عليه ، كما يفوضه أيضاً لإنجاز بعض المهام ، وعلى كل معلم في مدارس التعليم الفني أن يحصل على (٣٠) ساعة تدريب سنويا لمواصلة التنمية المهنية، ويقوم مكتب تنظيم التعليم في المملكة المتحدة (UK's)، بعمليات التنظيم والمتابعة لهذه البرامج ووسائل تنفيذها<sup>(١)</sup>. أما في ألمانيا ، فتشارك عدة جهات بصفة رسمية في عملية التدريب والمثلة في الجهات الحكومية والشركات والمؤسسات بسوق العمل والغرف التجارية والاتحادات المهنية ونقابات العمل ويتمثل أيضاً في الإنفاق من قبل الشركات والمؤسسات على توفير الفرص التدريبية للمتدربين ويتم التعاون من خلال التعليم الثنائي<sup>(٢)</sup>.

ويوجد نوعان من التدريب لمعلمي التعليم الفني والمهني في ألمانيا ، الأول : يركز على موضوعات ونظريات التعلم بينما تضم الفئة الثانية التركيز على المهارات العملية و ممارسة التدريس ويتم عمل تدريب مكثف لمعلمي التعليم الفني والمهني والتدريب في ثلاث مراحل الأول<sup>(٣)</sup> : لذوي المؤهلات الجامعية أو ما يعادلها وتتضمن معلومات متخصصة ذات صلة بطرائق التدريس فضلاً عن ممارسة التدريس والتدريب المهني ذات الصلة في مجال التأهيل المهني أو الخبرة في العمل في هذا المجال ويتم إجراء اختبار في نهاية هذه المرحلة ، الثانية : ممارسة التدريس والتي تستمر عادة لمدة عامين وتنتهي هي الأخرى باختبار، الثالثة : التدريب المستمر مدى الحياة في المهنة والذي يشمل المهن التي تتطلب التحديث والتطوير المستمرين ومواصلة توسيع اختصاصات المعلم المهنية ، ولا يتطلب للفئة الثانية من معلمي التعليم الفني والمهني مؤهل عالٍ ولكن يتطلب ما يلي<sup>(٤)</sup>:

١- أن يكون مؤهل تأهيلاً عالياً في مجال عمله وعادة ما يكون قد بلغ حالة العامل الماهر في الصناعة أو الحرفي الماهر.

٢- أن يكون لديه عدد من سنوات الخبرة المهنية .

٣- ممارسة التدريس في أحد المدارس الفنية والحلقات الدراسية في التعليم الفني .

أما في اليابان ، فيتم إعداد المعلم في الجامعات اليابانية أو في معاهد إعداد المعلمين والتي تمنح الشهادة لفئتين من المعلمين الفئة الأولى : معلم المرحلة الثانوية العليا وبعد مرور أربع سنوات من تخرجه وحصوله على درجة الماجستير يمنح شهادة صلاحية للتدريس ، الفئة الثانية : معلم المراحل الأخرى وبعد تخرجه بأربع سنوات واجتيازه لمتطلبات شهادة الصلاحية يتم منحه إياها .

(2) Ibid ,p.441.

(٣) عيسى حسن الأنصاري : (مرجع سابق) ، ص ١٧٨ .

(4) Australian Government Productivity Commission, op.cit. ,p.449.

(5) Ibid ,p.450.

وتنظم الجامعات والكليات دورات تدريبية للتنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة بهدف الارتقاء بمستواهم العلمي والمهني ويترتب على نتيجة هذا التدريب ترقية المعلم من عدمه، كما يتلقى المعلمون الجدد (٢٠) يوماً تدريبياً خلال عامهم الأول في خدمتهم ، كما يأخذ التدريب أثناء الخدمة في اليابان عدة أشكال منها : التدريب داخل المدرسة، والتدريب غير الرسمي، والتدريب في مراكز التعليم المحلي، والتدريب في مركز التدريب القومي التابع لوزارة التعليم، والتدريب لمدة سنتين للمعلمين المتميزين في المعاهد المتخصصة<sup>(١)</sup> .

ويقضي المعلمون أوقاتاً طويلة في المدرسة بعد انصراف الطلاب للتدريب على الآلات أو إجراء أشياء وأفكار جديدة أو محاولة تنمية بعض المهارات، وهو ما يؤهل المميزين منهم للانتقال إلى مراتب وظيفية أعلى كباحثين أو إداريين<sup>(٢)</sup> .

أما في أستراليا ، فقد حدث نوع من التعاون المنظم بين مجالي التعليم، والصناعة والتكنولوجيا، حيث حقق هذا الاتجاه تقدماً ملحوظاً، وأجمعت الآراء على أهمية هذا التعاون وفهمته، من حيث إمداد التعليم للقطاع الصناعي بجيل من الطلاب المهرة ، وذلك من خلال البرامج التدريبية في المراكز الصناعية، بغرض تعليم وتنمية المهارات الخاصة لدى الطلاب ، ويتم ذلك من خلال الدورات التي تعقد للطلاب لتدريبهم على مختلف مجالات الصناعة<sup>(٣)</sup> .

كما تمتاز كل ولاية في أستراليا بأن لها سلطة خاصة في عمليات تسجيل الراغبين للعمل في مدارس التعليم الفني والمهني قبل العمل بالتدريس في ظل أهداف عامة بين جميع الولايات متفق عليها لتحقيق متطلبات المجتمع والوفاء بها ، وذلك في مواجهة مستوى مناسب من القدرات المعرفية والمهارية والرعاية المهنية المطلوبة لمهنة ما ، ويشترط في برامج التنمية المهنية للمعلمين ما يلي<sup>(٤)</sup> :-

- ١- أن تفي بالحد التعليمي الأدنى لمتطلبات العمل .
- ٢- اجتياز دورة تدريبية تستمر لمدة (١٢) شهراً يحصل المتدرب بعدها على ما يُثبت اجتيازه لها وذلك للإيفاء بمستويات التسجيل أو التدريب الكلية .

وعلى معلمي التعليم الفني والمهني تجديد تسجيلهم في هذه الدورات والبرامج كل خمس سنوات ولكي يقوموا بذلك عليهم أن يخضعوا لخمسين يوماً من التدريب على الأقل وفترة زمنية مساوية لهذه الممارسة أو القيادة التعليمية والقيام بإكمال الحد الأدنى من أنشطة التنمية المهنية لا تقل مدتها عن هذه الفترة أيضاً وحديثاً تم تحديد مدة (١٠٠) ساعة من أنشطة التنمية المهنية يتم تلقيها على مدار خمس سنوات ، ويوجد حوالي (٢٠٠) مقرر تعليمي للمدرسين المهنيين في أستراليا ، ولا توجد متطلبات صارمة للتعلم أو الانتظام في هذه البرامج التدريبية بالرغم من أن كل ولاية لها نظامها الخاص في هذا المجال، كما يتم استخدام التعلم الإلكتروني والتدريب في مكان العمل حيث يستخدم أجهزة الكمبيوتر والإنترنت في التنمية المهنية المستمرة لمعلمي التعليم الفني والمهني، والتدريب كوسيلة لاستثمار تكنولوجيا المعلومات، كما تعمل الحكومة الأسترالية على تحفيز المعلمين والمدربين على استخدام أساليب مبتكرة في تعليم الطلاب والتنمية المهنية للمعلمين من خلال تشجيع المعلمين على البحث والتطوير المستمر

(١) بدرية المفرح و آخرون : (مرجع سابق) ، ص ١٠٨ .

(2) Available@http://www.ed.gov/pubs/japancasestudy/us. Accessed:17/2/2012

(١) خالد قدرى إبراهيم : (مرجع سابق) ، ص ١٦ .

(2) Australian Government Productivity Commission ,.op.cit.,p.454.

وفي ماليزيا ، توجد (٣١) كلية لتدريب المعلمين منتشرة في جميع أنحاء البلاد ، ومن ضمن هذه الكليات واحدة لإعداد معلمي التعليم المهني والفني ، كما تعد مراكز مصادر التعلم التي توفرها الوزارة في مختلف المناطق والولايات والمدارس نوعاً آخر من أنواع تقديم التدريب أثناء الخدمة ، وتطبق الوزارة نظام التدريب أثناء الخدمة كل خمس سنوات ، إذ يتم إعادة تدريب المعلمين بعد قضائهم خمس سنوات في مهنة التدريس لتلبية المتطلبات الجديدة والحديثة من أساليب التدريس والمعارف الجديدة<sup>(١)</sup> .

وفي أندونيسيا، فإن خبراء التقنية والفنيين يشاركون في التدريب وبخاصة في ثلاثة مجالات:(هندسة الإلكترونيات ، والهندسة الميكانيكية ، والصناعة واللحام)، كما تقدم دورات فنية أخرى للطلاب مثل (دورات تدريبية في صيانة الجوال) والتي تقدم عن طريق توفير سيارة مجهزة بمعدات التدريب تجول المناطق الريفية ، وتتولى الحكومة تمويل تلك الدورات، كما توجد دورات لتدريب خريجي المدارس الثانوية والذين تصل أعمارهم إلى(٢١ سنة) ، ولكي يحصل الخريج على فرصة تدريب يشترط أن يحصل المرشح على مستوى أكاديمي(٧ من ١٠) واجتياز الامتحان التحريري في (اللغة الإنجليزية ، والرياضيات ، والكيمياء ، والفيزياء) واجتياز المقابلة واختبار القدرات والفحص الصحي ، وتوجد روابط قوية بين مراكز التدريب والشركات الخاصة التي توفر فرص عمل للمتدربين وتكون معدلات التوظيف فيها مرتفعة ، كما تم تشكيل لجنة مستقلة من قبل الحكومة المركزية بالقانون رقم(١٣) لسنة ٢٠٠٣ م ، وتسمى (اللجنة الوطنية للتصديق على المهارات) ، وهو نظام يتولى إصدار شهادات للمهارات ، National Skills Certification System وترتكز تلك اللجنة على عدد ساعات التدريب التي تلقاها المتدرب بالإضافة إلى الكفاءة في تطبيق المهارة وفقاً لمعايير الاعتماد الدولية ، وقد تم صياغة معايير لتقييم المهارات لعدد(٣٥) مهنة ، تم وضعها حتى الآن ذات صلة بالتخصصات التالية (هندسة السيارات - هندسة الميكانيكا - هندسة المنسوجات) .

كما تضم تلك المهارات أكثر من (١٧٠) وحدة ، ويتم تقييم المتدرب وتصنيفه وفقاً لثلاثة مستويات في ضوء ما لديه من مهارات ، ويستند هذا التقييم إلى اكتساب المهارات التي تدرب عليها في مواقع التدريب ، كما أن الحكومة تقوم بتطوير معايير تقييم المهارة للمهن المختلفة التي لازالت في مرحلتها المبكرة<sup>(٢)</sup> ، وقد قامت وزارة التعليم والثقافة بعمل برامج للتنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة ؛ لرفع مستوى أدائهم ، كما اهتمت الوزارة بتقديم برامج في الإدارة المدرسية للمعلمين ومديري المدارس .

وفي سنغافورة Singapore فإن المعلم يحصل على(١٠٠) ساعة سنويا من فرص التطوير المهني التي تقدمها وزارة التربية والتعليم، لضمان الترقية الوظيفية، إضافة إلى فرص تمويل (عبر قروض تنافسية ميسرة) للانضمام إلى برامج تطوير خاصة أو دولية ، ولقد أصبحت مسألة الكفاءات التدريسية في مختلف مجالات المعرفة والتخصصات مسألة حاسمة الأهمية في إطار التوافق الشامل في الآراء حول الكفاءات المطلوبة للقرن الحادي والعشرين .

وفي ولاية بريتش كولومبيا بكندا British Columbia فقد تم إنشاء مدارس للتطوير المهني Professional Development Schools (PDS) وقد أُقيمت هذه المدارس بهدف الارتقاء بمستوى المعلمين مهنيًا مما ينعكس على الطلاب بارتفاع مستوى إنجازهم ، وتعتمد فكرة هذه المدارس على المشاركة الفعالة بين إدارة المدرسة وبين إحدى الجامعات الواقعة في المنطقة الجغرافية للمدرسة ، بحيث يقوم أفراد من الكلية بزيارة المدرسة مرتين أسبوعياً ، ويتم خلالهما تقديم تدريبات للمعلمين داخل حجرات الدراسة بالمدرسة وتزويدهم بالجديد في مجال عملهم وبالتالي حدث توطيد للعلاقة بين المدرسة والكلية من جهة وبين المدرسة والمجتمع من جهة أخرى ، وأصبحت المدرسة إحدى القوى المؤثرة في الحي والمجتمع الكائنة به<sup>(٣)</sup> .

(1) Available@http://www.egyscholars.com/vb/shothread.php?t=5929.Accessed :1/3/2012

(2) Indonesia. 1. Overall Condition of Labour Market. The population of Indonesia now exceeds 210 million, and the labour force population constitutes approximately Available@http://www.mhlw.go.jp/english/topics/globalization/dl/38,Accessed: 30/12/2011.

(١) أحمد إبراهيم أحمد :تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، (مرجع سابق) ، ص ص٢٩٠ - ٢٩١ .

وفي كوريا ، فإن مجلس التخطيط الاقتصادي يقوم بالتنسيق بين الاحتياجات التدريبية لمعلم التعليم الفني والمهارات المطلوبة، وعرضها على وزارة التعليم وأصحاب المصانع ووزارة العمل<sup>(١)</sup>.

وفي الصين China يتم تدريب المعلمين أثناء الخدمة من خلال ثلاثة أساليب كما يلي<sup>(٢)</sup> :-

- الأسلوب الأول : إرسال خبراء التعليم من العاملين في الدوائر الحكومية إلى الأقاليم لتدريب المعلمين تطوعاً .
- الأسلوب الثاني : عن طريق البث المباشر عبر الأقمار الصناعية وتخصيص قناة تلفزيونية لبث برامج التنمية المهنية للمعلمين، وتقدم برامج حول النظريات والمفاهيم الحديثة في المناهج وطرائق التدريس والتقويم وأساليب التوجيه الحديثة وعلم النفس وغيرها من العلوم الأكاديمية والتربوية، ويمكن للمعلمين الالتحاق بتلك البرامج عن طريق المراسلة بواسطة الراديو والتلفزيون .
- الأسلوب الثالث : من خلال تحديد فصول دراسية في الكليات والجامعات لتقديم برامج التنمية المهنية للمعلمين .

وفي لكسمبورج Luxembourg فإن التنمية المهنية لمعلمي التعليم الفني والمهني تتم من خلال التنسيق بين وزارة التعليم والتدريب وبعض الكليات (الآداب - العلوم الإنسانية - العلوم - التربية) في جامعة لكسمبورج ويتم منح المعلم المتدرب شهادة تدريب تربوي ، ويتم تعيين من اجتاز التدريب من المعلمين في وظائف نشر التعليم<sup>(٣)</sup>، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين عن طريق مراسلة المعلمين وجميع الموظفين والتربويين ، ويتم تنقيح تلك الاحتياجات وترتيبها بعد التشاور مع الجهات المعنية (المدرسة الوطنية - مسؤولي برامج لجان التدريب - جمعيات المعلمين في مختلف المواد) ويكون الحكم موجهاً للحاجات والرغبات التي تم حصرها ، ولضمان تحقيق الجودة القصوى في تقديم وتنفيذ برامج التدريب للتنمية المهنية لمعلمي التعليم الفني والمهني وتقييمه بشكل منتظم يتم تكوين فريق متميز متعدد التخصصات في المجالات التدريبية المستمرة المختلفة كما يتم الاستعانة بالمتخصصين في المجالات التعليمية المختلفة ونظراً للتطور التكنولوجي المستمر فإن الوزارة تقوم بتعديل محتوى التدريب بهدف توسيع قاعدة التدريب المهني من الموقع واستهداف وحدات تعليمية تتماشى مع حاجات العمل الفعلية والمهنة المستحدثة .

وفي الهند India ولضمان جودة أداء المعلم وفقاً للمعايير والمؤشرات المتفق عليها فعلى معلم التعليم الفني حضور ندوات ومؤتمرات لبناء قدراته المهنية والحصول على أحدث المعلومات عن الطلاب وطرائق التدريس وذلك من خلال المتابعة الدقيقة للجديد في المجال وتوفير مكتبة عالية التجهيزات للبحث وتوفير المعلومات بالإضافة إلى المشاركة في المجالات الوطنية والدولية وتوفير فرص استشارية للمعلمين.

ومن خلال ما تم عرضه من خبرات في التنمية المهنية في التعليم الفني يمكن استخلاص ما يلي :-

- يشترط الحصول على رخصة قياسية في التدريس لمعلمي التعليم الفني.
- مشاركة رجال الأعمال والخبراء من المجتمع في برامج التنمية المهنية .
- تدريب أعضاء المجالس المدرسية الجدد والقدامى على بعض فنيات التعليم الفني وطرائق التدريس واستراتيجيات التطوير .
- تصميم برنامج الكتروني لتدريب معلم التعليم الفني مع مراعاة التكاملية بين الجانب المعرفي النظري والجانب التطبيقي العملي .
- على المعلمين الجدد الحصول على مؤهل يتناسب مع نوعية التعليم الفني خلال مدة لا تتجاوز الخمس سنوات من تاريخ بدء العمل بالمهنة .

(٢) السيد محمد ناس : "الشراكة بين التعليم والتدريب وسوق العمل .دراسة للواقع المصري في ضوء الخبرة الكورية ،

مجلة كلية التربية بالقازيق ، العدد ٦٥ ، ٢٠٠٩ ، ص ١٧٧ .

(٣) بدرية المفرح وآخرون : (مرجع سابق) ، ص ١١٠ .

(4)Noesen. J., op.cit.,p.48.



- تركيز برامج التدريب والتنمية المهنية على اكساب المهارات العملية .
- اجتياز دورات تدريبية في الجانب الفني والإداري للمرشحين للتقني بما لا يقل عن (١٠٠) ساعة تدريبية سنوياً.
- إنشاء مدارس متخصصة في التنمية المهنية لمعلم التعليم الفني .
- الاستفادة من الخبراء والمتخصصين في مجال التعليم الفني في تدريب المعلمين والفنيين والإداريين بمدارس التعليم الفني .
- تخصيص برامج تليفزيونية عن طريق البث الفضائي للتنمية المهنية للعاملين بالتعليم الفني .
- التنسيق بين وزارة التعليم والوزارات الأخرى والجامعات في برامج التنمية المهنية لمعلم التعليم الفني .

#### د- نشر المعلومات :

تناولت الدراسة في الفصل الثاني الأدبيات التربوية التي تناولت هذا الأساس للإدارة الذاتية للمدرسة، وتتناول فيما يلي بعض الاتجاهات المعاصرة في نشر المعلومات بالتعليم الفني: ففي الولايات المتحدة الأمريكية ، في ولاية ماساشوستس Massachusetts فإن المدارس الفنية ، تقوم بتجهيز برنامج تعريفي للطلاب الجدد بالمدرسة ينفذ خلال الأيام الأولى لبدء العام الدراسي ، يتم خلاله التعرف على المدرسة والأقسام الموجودة بها والمهارات والاتجاهات التي يمكن أن يكتسبها الطالب من المدرسة ، كما يتم التركيز على بناء علاقات إيجابية بين المعلمين والطلاب من جهة والطلاب وزملائهم من جهة أخرى ، كما يتم عمل أنشطة وفعاليات للترحيب بالطلاب من خلال خطط لتفعيل النشاط ، كما يتم التعارف بين الطلاب وتعزيز المميز منهم .

كما تقوم المدارس بالإعلان عن شروط القبول بها، والخدمات التي تقدمها وقد تستخدم الرسائل الإخبارية والندوات والمؤتمرات المشتركة بين المعلمين والمدرسين وأولياء الأمور وأرباب الأعمال والمصانع والشركات لتحقيق التواصل الجيد بين المدرسة الفنية والجهات الأخرى، كما تستخدم الحاسب الآلي والتواصل الإلكتروني عن طريق شبكة الإنترنت؛ لتوفير المعلومات المطلوبة عن المدرسة كما تقوم بعض المدارس بتنظيم لقاءات شهرية، يتم فيها تبادل المعلومات بين مديري المنطقة التعليمية ومديري المدارس بالإضافة إلى مناقشة المشكلات والقضايا التي تواجههم واقتراح وسائل لحلها ويقوم مدير المدرسة بالدور الأساسي في عملية التواصل بين المدرسة والمنطقة التعليمية، كما أن المجلس المركزي في شيكاغو مسؤول بشكل أساسي عن تكوين شبكة الاتصال بين المدارس والمدارس الفرعية للمنطقة التعليمية عن طريق تفعيل الحاسب الآلي والإنترنت في عملية الاتصال بالمدرسة ، وينطبق على المدرسة الفنية ما ينطبق على باقي المدارس من تطبيق لهذه الوسائل في جمع ونشر المعلومات وباقي عمليات الاتصال .

كما تم تطوير معظم المناطق التعليمية وربطها بشبكات الكمبيوتر (Computer Network)، حيث يتم ربط المدارس بالمكتب المركزي ، بحيث تكون على اتصال مباشر (Online) ، وتتميز هذه الشبكات بالقدرة على تزويد المدارس بمعلومات شاملة وفورية حول عملياتها المختلفة، بينما تحدد الدور الرقابي للمكتب المركزي في متابعة الأنشطة المختلفة والمعتمدة على المدرسة ، ويعتمد هذا النظام على قاعدة بيانات تتوافر بها معلومات حول أنشطة ميزانية المدرسة وعملياتها وبيانات يتم جمعها من الآباء وأعضاء المجتمع حول المدرسة وأدائها، وبيانات عن تحصيل الطلاب والجدول الدراسي

وفي المدارس الفنية بمقاطعة كامدن Camden تقوم بإصدار كتيبات كنشرات إرشادية لمساعدة الطلاب وأولياء الأمور وأسرهم في التعرف على القواعد والإجراءات المعمول بها في المدارس الفنية وإمكانية التواصل مع الموجه والمستشار الخاص بالمدرسة ، كما يضم هذا الكتيب كل ما يتعلق بأنظمة ولوائح الدراسة بالمدارس الفنية بالمنطقة ، وكذلك العطلات الرسمية وألوان المدرسة والتأمين الصحي، والالتزام بالمثل العليا الأمريكية، والحكم المدني مع التفاهم العالمي<sup>(1)</sup>.

وفي فنلندا Finland يتم جمع المعلومات والبيانات بصورة ممنهجة ، ويتم تحليلها بصورة علمية، وقد أظهرت هذه الطريقة العديد من الـ واضحاً وضرورة التوسع فيها ، كما أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن ثلاثة طلاب من بين كل خمسة يستطيعون إنهاء الدراسة بالمدرسة الثانوية الفنية بنجاح والحصول على الدبلوم الفني أو استكمال الدراسة الجامعية<sup>(2)</sup>.

وفي أستراليا Australia فقد ركزت ولاية فيكتوريا على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نشر المعلومات الخاصة بمدارسها ، فقد تم تصميم برامج كمبيوترية تحت مسمى : نظم الإدارة الكمبيوترية بيئة المدارس Computerized Administrative System Environment for School(CASES) والتي تساعد المدارس في متابعة الوظائف الإدارية وشؤون العاملين والأمور المرتبطة بالتمويل ، ويتم عن طريقها ربط المدارس بنظام الحاسب الآلي المركزي كما تتضمن بيانات ترتبط بالطلاب ، كما يتم استخدام برنامج حاسوبي يستخدم للتوظيف في الأغراض الإدارية ، بالإضافة إلى تقديم تقارير موجزة تعد من قبل المدرسة ، كما يوجد برنامج حاسوبي آخر يقدم بيانات عن مدى تقدم الطلاب ، ويحلل احتياجاتهم ويعد التقارير التي تقدم للآباء ويسمح هذا للمدارس بالحصول على بيانات عن الطلاب وتحليل هذه البيانات وتفسيرها بطرق متعددة ، كما أن قسم التعليم بالولاية قد صمم نظام معلومات الإدارة التعليمية والذي يرتبط بالأنظمة السابقة.

وينطبق على المدرسة الفنية ما ينطبق على باقي المدارس الأخرى وربطها بشكات الحاسب الآلي وتقديم التقارير للآباء حيث تستخدم تكنولوجيا الاتصالات والحاسب الآلي والإنترنت في نقل التدريب من مواقع العمل إلى الطلاب بالمدرسة الفنية ، كما تستخدم أيضاً في التنمية المهنية للمعلمين في التعليم الفني كوسيلة لاستثمار التكنولوجيا الحديثة في نشر المعلومات وتفعيل العملية التعليمية.

كما قامت بعض الدول مثل : كوريا بإنشاء شبكة معلومات على المستوى المحلي والمركزي للإدارة، تقوم هذه الشبكات بتنظيم الجهود في مجال تنمية المهارات من خلال ترابط الشركاء داخل المجتمع بين التدريب والتعليم والصناعة ، كما ورد بتقرير التعليم الصناعي الذي قُدم لمستشار الجمهورية بلجنة التعليم ، وقد تم تصميم برامج خاصة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في التعليم الفني بما يتناسب مع هؤلاء الطلاب وما يعانون من إعاقة جسدية أو فكرية محدودة بالإضافة إلى دورات في اللغة الإنجليزية ، كما تسمح لهم أيضاً بالمشاركة في برامج التعليم الفني والتدريب المهني كما حددت ثلاثة مؤشرات لجودة العملية التعليمية في المدارس الفنية (رضا صاحب العمل - مشاركة المتعلم - تحقق اكتساب المهارات)<sup>(3)</sup>.

(3) " Technical School of Camden Country", Available@<http://www.CCTS.tec.nj.us>. Accessed: 2/2/2012.

(4) Sahlberg,. op.cit, p. 21.

(3) Knight. B & Peter. M, "An Overview of Vocational Education and Training in Australia and its links to the labour Market ", (Sydney : National Centre for Vocational Education Research, Australian Government, 2009),.p17.

أما في ماليزيا Malaysia فتقوم بإصدار دوريات منها: المجلة التربوية الشهرية الموجهة إلى المعلمين والتي يصدرها معهد (أمين الدين باقي) ، المخصص للقيادات التربوية ، بالإضافة إلى نشرة شهرية تعني بتثقيف المعلمين، وتوزع على المدارس، وتوضع في غرفة المعلمين للاطلاع عليها بالمجان ، بالإضافة إلى التعاون مع جامعة هارفارد Harvard لوضع قاعدة معلومات يتم من خلالها جمع المعلومات عن المدارس والمناهج والطلاب وغيرها ومن ثم تحليلها ودراستها ، ويتم ذلك عبر شبكة الحاسب بدءاً من المدرسة وانتهاءً بالوزارة<sup>(1)</sup>، كما يتم نشر المعلومات والربط بين المدارس الثانوية الفنية الماليزية عن طريق الشبكات الإلكترونية أحد أهم الدعائم الأساسية التي يقوم عليها تطوير التعليم الفني والمهني من بين أكثر من ستة عشر عنصراً آخر

وفي تركيا Turkey فقد تم تصميم برنامج للتسجيل الإلكتروني للطلاب حيث يتمكن ولي أمر الطالب من متابعته من خلال هذا البرنامج ، بحيث يمكنهم من التواصل مع المدرسة وتسجيل أبنائهم إما مباشرة أو عن طريق مسجل المدرسة أو المدير ، ويتم متابعة هذا البرنامج بشكل مستمر لتحديثه ومواجهة المشكلات التي تواجه المستفيدين منه

وفي لكسمبورج Luxembourg فإنه يتم تنقيح المناهج في المدارس الفنية لتحسينها وتخصيص الدرس الأول في بداية كل مقرر لتقديم معلومات عن التعليم الفني والمهني ومضمونه ومساراته المستقبلية، لتشجيع الطلاب على مواصلة التعليم الفني .

وفي هونج كونج Hong Kong فقد أصدرت وثيقة تسمى اللجنة الاستشارية للإدارة الذاتية للمدرسة S.B.M Advisory Committee هدفها الحصول على آراء وتعليقات أفراد المجتمع، ومشورتهم بشأن الهيكل والتشكيل الجديد لمجلس المدرسة، وقد جاء فيها أنه على المدارس أن تقيم شراكة مع أولياء الأمور والآباء ومع أفراد المجتمع المحلي بهدف الاستفادة مما يتوفر من موارد وإمكانات في توفير الاتجاهات التعليمية المختلفة الملائمة لاستعدادات كل طالب واحتياجاته .

وفي كندا Canada يتم استخدام نظام إلكتروني للتواصل داخل المدارس الفنية ، وكذلك في اتصالها مع الجهات الأخرى باستخدام تكنولوجيا الإدارة وسوق العمل وتفعيل التكنولوجيا الحديثة في التواصل ونشر المعلومات ، كما تستخدم المنتديات والاجتماعات الإلكترونية لتوصيل المعلومات من وإلى المدرسة.

أما في أيرلندا Ireland فإن لجنة التعليم الفني (VEC) تقوم بتقديم تقارير سنوية عن المدارس الفنية وإدارتها ، ومدى فعاليتها مع ذكر الأسباب إلى لجنة التعليم الفني وإلى الوزير ، كما أن إدارة المدرسة الفنية تقوم بإعداد تقارير للجنة التعليم الفني توضح مستوى أداء المدرسة والصعوبات التي تواجهها وتكلف لجنة التعليم الفني فريق من أعضائها يقوم أحدهم بإعداد تقرير عن المدرسة ، فاللجنة معلومة لإدارة المدرسة الفنية أما الشخص الذي يقوم بإعداد التقرير فهو غير معلوم حتى لا يتم التأثير عليه ، ويضم التقرير جوانب المدرسة والورش التعليمية المنعقدة بالمدرسة والإشراف التربوي والمعلمين والعملية التعليمية وسير العمل داخل المدرسة وتقوم إدارة المدرسة الفنية بتوفير وسائل تسجيل المعلومات، والبيانات التي تساعد اللجنة لإنجاز أهدافها ، أما بالنسبة لتواصل إدارة المدرسة الفنية مع أولياء أمور الطلاب ، فإنها تقوم بوضع إجراءات محددة لآلية التواصل ، كما تقوم بتزويدهم بتقارير دورية بخصوص أبنائهم، ومدى تقدمهم الدراسي (تقارير موجه للآباء - تقارير موجه من المعلمين - تقارير موجه من مجلس الطلاب) ويتم إعداد تقرير عن سير العملية التعليمية والأداء داخل المدرسة مع الأخذ في الاعتبار مستويات الانجاز التي تم تحقيقها بالنسبة للأهداف والخطة المدرسية .

(1) <http://www.egyscholars.com/vb/shotthread.php?t=5929>. Accessed: 19/1/2012.

كما تقوم إدارة المدرسة بتنظيم اجتماعات لمجلس المعلمين تشمل جميع العاملين بالمدرسة، ويقوم المجلس بالنظر في ترتيبات المناهج الدراسية ، كما يقوم بتقديم التوصيات والمقترحات لمجلس إدارة المدرسة للتوسع والتنوع في المناهج الدراسية والجدول ، وكذلك بالنسبة للمعدات والأجهزة والأدوات التي تحتاجها المدرسة لتدريب الطلاب، كما يحق للمجلس أن يشارك في تقديم مقترحات لمواجهة المشكلات التي تعوق عمل المدرسة وسبل حلها وتقديم الاستشارات لإدارة المدرسة، كما يقوم مجلس الآباء بالتواصل بين أولياء الأمور والآباء وإدارة المدرسة الفنية، ويمكن لمن يريد من الآباء أن يشارك في المجلس .

كما يقوم المجلس بالعمل على تطوير اهتمامات الطلاب داخل المدرسة من خلال التعاون مع إدارة المدرسة والمدير والمعلمين والطلاب أنفسهم ، كما يشارك أعضاء المجلس في البرامج والأنشطة التي تسمح لهم بالتواصل مع المدرسة والمشاركة في أعمالها، كما يقوم المجلس إدارة المدرسة بالتواصل الفعال مع المجتمع والمعلمين والآباء وأولياء الأمور والطلاب<sup>(١)</sup>.

ومن خلال ما تم عرضه من نشر للمعلومات في التعليم الفني يمكن استخلاص ما يلي :-  
- تصميم برنامج الكتروني لتسجيل الطلاب .

- الإعلان عن شروط القبول بالمدارس الفنية والخدمات التي تقدمها.

- التواصل عن طريق الرسائل الإخبارية والندوات والمؤتمرات المشتركة .

- تفعيل تكنولوجيا المعلومات في التواصل مع أولياء أمور الطلاب والآباء وأفراد المجتمع والمهتمين بالتعليم الفني الراغبين في المشاركة في تطوير التعليم الفني .

- تنظيم لقاءات دورية لنشر المعلومات الخاصة بالتعليم الفني الصناعي مع جميع فئات المجتمع ورجال الأعمال والنقابات المهنية التي تتفاعل مع المدرسة الفنية .

- إصدار مجلة شهرية للمدرسة الثانوية الصناعية نظام السنوات الخمس تتناول الموضوعات الصناعية ذات الصلة بالإدارة والمعلم والطالب والمجتمع .

#### هـ - المساءلة/المحاسبية التعليمية::

تناولت الدراسة في الفصل الثاني الأدبيات التربوية التي تناولت هذا الأساس للإدارة الذاتية للمدرسة وبتناول فيما يلي بعض الاتجاهات المعاصرة في المساءلة/المحاسبية التعليمية في التعليم الفني، ففي الولايات المتحدة الأمريكية ، فإن الدستور لا يحتوي على أي تكليف للحكومة الفيدرالية بالإشراف على التعليم أو توجيهه وجهة معينة، كما أن التعديل العاشر لهذا الدستور قد أكد على حق الولايات والسلطات المحلية في الإشراف عليه ، وذلك بنصه على أن السلطات غير المخولة للحكومة الفيدرالية بواسطة الدستور تصبح من واجبات الولايات والسلطات المحلية وبالتالي تختص كل ولاية بذاتها<sup>(٢)</sup>، وتؤكد التقارير الصادرة بأمريكا إمكانية محاسبة المدرسة على نتائجها من قبل الطلاب وأولياء الأمور من خلال نتائج الطلاب ومدى تحسنها ، كما أثبتت أن الوسيلة الإعلامية وغيرها تساعد الطلاب وأولياء الأمور على اختيار المدرسة المناسبة<sup>(٣)</sup>.

(1) Mary Hanafin ,T.D, " A Handbook for Vocation Committees and Boards of Management of School and Community Colleges ", (Ireland : The Irish Vocational Education Association is to be Commended for Compiling and publishing the Handbook at this tim :2001) ,pp.39- 41.

(٢) فؤاد أحمد حلمي : مقدمة في التربية المقارنة ، حورس للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٨ م ، ص ١٣٢ .

(1)The New York City Progress Report High School, " Educator Guide ", Report ,2010.p.1.

وفي ولاية ماساتشوستس Massachusetts يتولى مكتب التعليم الفني والمحاسبية بالولاية متابعة (٢٩) مدرسة من مدارس التعليم الفني، خمس مدارس منها يتم إدارتها ومتابعة العمل بها من وكالات تنظيم وإدارة عالمية، بينما يخضع البعض منها لعملية الرقابة خاصة بالولايات الموجودة بها هذه المدارس، ومثل هذه الولايات تقدم مقترحات خاصة بتطوير وتنمية مثل هذه المدارس ، ويتم تقديم برامج تدريبية من قبل مدربين محترفين مما يساعد الواضعين لهذه البرامج من متابعة التغيرات الضرورية في المجال وبالتالي يساعدهم على تقديم ولاياتهم إلى مستويات مرضية من التدريب والتعليم المهني .

ويعد نظام المراقبة والمحاسبية هذا مصدر مساعدة لمثل هذه المدارس الفنية التي هي بحاجة لمثل هذا التوجه ، وقد تم تقديم تقارير المراقبة والمحاسبية لتلك المدارس واتخاذ إجراءات على النحو التالي: تحديد خطوات علاجية تصحيحية توضح مستوى الأداء، التعرف على خطة التحسين المدرسي ؛ رفع مستوى الأداء وفقاً لمعايير ومؤشرات الأداء ومعدلات النمو الخاصة بتحسين مستوى الأداء المهني بالمدرسة ، وضع جدول زمني يوضح مدى التطور وجانب المسؤولية في مثل هذا المجال ، وتضع مؤشرات مبدئية للصعوبات التي يواجهها الطلاب مع هذه المدارس بتلك الولاية ونتيجة لتلك التقارير قامت الجهات الإشرافية بتزويد المدارس بقواعد من المعلومات تساعد في الإنجاز المهني والأكاديمي للطلاب والمعلمين ، وذلك بهدف التأكيد على المسؤولية المشتركة للتحصيل الأكاديمي والقيام بتدخلات مبكرة لعلاج أوجه النقص ، كما تم تنفيذ إستراتيجية مقترحة مثل : تطوير المناهج وتصميم مستويات الأداء الجيد وزيادة أعداد هيئة التدريس الأكاديمي وتقليل عدد الطلاب بالفصل الدراسي وتطوير المناهج بشكل مستمر والتنمية المهنية للمعلمين لتنفيذ إستراتيجيات حديثة في التدريس والقدرة على إيجاد مجتمعات تعليمية فعالة<sup>(١)</sup>، كما تم إنشاء (مركز البحث والتعليم المحاسبي وتطوير تقييم المدارس) ، وقد قام المركز بتقديم بعض الاتجاهات والخطوط العريضة التي ينبغي على الأفراد مراعاتها والالتزام بها لتحقيق الأهداف التالية<sup>(٢)</sup>:-

١. صفاتهم التنظيمية ببرامج التنمية المهنية ، والفاعلية التي تعكس الأداء الوظيفي .

٢. إظهار الكفاءة التنظيمية .

٣. الإيفاء بمستويات المعرفة والمهارة الاحترافية .

٤. الإيفاء بمستويات السلوك الأخلاقي .

٥. القيام بتنفيذ وأداء أفضل الممارسات الاحترافية والواجبات الخاصة بالمجال المحاسبي .

أما في بريطانيا ، فإن التعليم يقوم على ثلاثة مبادئ لتحقيق التفاهم بين الحكومة والمعارضين أولاً: أن المدارس مسؤولة عن شؤونها ويتم محاسبتها حسب نتائجها من خلال نظام التفتيش، ثانياً : أن كل النظم الأخرى من الإدارات والجامعات تؤدي وظيفة هامة هي إيجاد مناخ يسمح للمدارس أن تتحسن، ثالثاً : أن التدخل في أعمال المدرسة يتناسب عكسياً مع نجاحها وبالتالي إذا أصبح التدخل أكثر حدة فيجب إغلاقها وبالتالي فإن المدارس والمعلمين في منافسة دائمة وتحت ضغط التفتيش المستمر الذي ينشر يعلن نتائجه علانية

Available@ <http://www.Schools.nyc.gov/progress> Report .Accessed: 20/1/2012.

(2)L. Fraser Alison, .op.cit,p.16-17.

(3) Leithwood.K, .op.cit,p.16.

أما في ألمانيا والتي تقوم بمنح شهادة المؤهلات المهنية حيث تتمتع بقدر كبير من الاحترام والتقدير وذلك للتواصل بين مؤسسات التعليم المهني والتدريب وسوق العمل وما تم بينهما من ترسيخ للعلاقة نتيجة لمحاولات التطوير المستمرة للتعليم المهني والتدريب ومن ثم تم حل مشكلة الفجوة بين المؤهلات الدراسية واحتياجات سوق العمل، كما أدى ذلك إلى تعديل النظرة المتدنية للتعليم المهني والتدريب مما دفع الكثير من الآباء بإرسال أبنائهم إلى المدارس المهنية<sup>(١)</sup>.

وتختلف مدة التحاق الطلاب بالمدارس الفنية في ألمانيا من ولاية إلى أخرى وفقاً لنظام الولاية ، كما يتم اختبار الطلاب في نهاية المرحلة مع التركيز على المهارات العملية التي اكتسبها الطالب ، وقد حدد قانون التعليم الفني في ألمانيا النقاط التي يجب أن تتضمنها الشهادة التي يحصل عليها الطالب بعد انتهاء فترة الدراسة والتدريب وهي<sup>(٢)</sup>:-

- اسم المهنة (الحرفة) .

- مدة التدريب (لا تقل عن سنتين ولا تزيد عن ثلاث سنوات) .

- تحتوي على المعارف والمهارات التي اكتسبها الطالب في التعليم والتدريب .

ويوجد مشرف على الطلاب من بين أعضاء الهيئة التعليمية في المؤسسة الحكومية، يقوم بزيارات دورية للطلاب أثناء تأديتهم للتدريب العملي بالشركة للتأكد من تأديتهم للتدريب العملي وفق الاشتراطات الأكاديمية، وهناك مشرف آخر من بين العاملين بالشركة ممن يتوفر فيهم التخصص المهني المناسب، يقوم برفع تقارير دورية عن أداء الطلاب وانضباطهم وسلوكهم إلى المؤسسة التعليمية الحكومية كما يحق للشركة الاطلاع على أداء الطالب في المؤسسة التعليمية أثناء تأديته للمقررات النظرية؛ وتشكل لجنة من الطرفين لأداء الاختبارات ويجري اختبار للطلاب في موقع العمل الفعلي تحت إشراف جمعية المهنة التي سيلتحق بها الطالب بعد تخرجه، وهناك اختبار نظري للطلاب يجري في المركز واختبار عملي تشرف عليه جمعية المهنيين في مواقع العمل<sup>(٣)</sup>.

وتنقسم الآلية المتبعة حالياً لقياس مهارات الطالب إلى مرحلتين: المرحلة الأولى: أثناء فترة الدراسة عن طريق التنسيق بين المعهد وسوق العمل، حول ذلك عن طريق التغذية الراجعة من سوق العمل وإمكانيات الطالب من تطبيق ما تعلمه من مهارات في واقع العمل الفعلي، أما المرحلة الثانية : فهي بعد التخرج حيث يعمل المعهد على متابعة الخريج بالتنسيق مع جهة الوظيفة للتأكد من أن الطالب لديه القدرة الكافية لتطبيق المهارات، وهذا بالطبع يفيد المركز ليس فقط في قياس مخرجاته التعليمية، ولكن أيضاً في تقويم مناهجه الدراسية ويمنح الطالب شهادتين إحداهما من معهد التدريب والأخرى من جهة العمل، ويقضي الطالب سنتين من الدراسة يحصل بعدها على الدبلوم ويلتحق بسوق العمل في وظيفة (مساعد مهندس) ، وفي المسار الثاني يقضي الطالب ثلاث سنوات يحصل بعدها على درجة البكالوريوس ويلتحق بسوق العمل في وظيفة مهندس، وهذان الخياران يشكلان عاملاً جذاباً للطلاب للالتحاق بمؤسسات التعليم التقني، كما أنه يعطي الفرصة للطلاب المميزين في تحقيق طموحاتهم في الحصول على درجات جامعية في التقنية<sup>(٤)</sup>.

(2) Schnarr.A & Sun.Y& Kai M.A., op.cit.,p.43.

(3) Ibid ,p.18.

(١) عيسى حسن الانصاري : (مرجع سابق) ، ص ١٨٢ .

(٢) المرجع السابق ، ص ص ١٨٢ - ١٨٣ .

وفي الصين China أدى ضعف العلاقة بين مؤسسات التعليم المهني والتدريب وسوق العمل إلى زيادة عدد العاطلين عن العمل من خريجي مدارس التعليم الفني حيث وصل متوسط عددهم إلى (٤) ملايين عاطل والذي يرجع إلى انخفاض مستوى هؤلاء الخريجين مما جعلهم يواجهون مشكلات عدم التوظيف ، مما جعل الانتقادات توجه لعدم قدرة التعليم الفني على تلبية احتياجات سوق العمل مما دفع الحكومة إلى إقامة (نظام الشهادات المزدوجة) والتي من بين أهدافها: تطوير المناهج التي تركز على اكتساب المهارات التكنولوجية وقدرة الاختبارات على قياس تلك المهارات، أن يركز الممتحنون على المهارات المهنية التي تم تدريبهم عليها من وزارة العمل، التنسيق بين المستويات الدراسية والتدريب في التعليم الفني في شهادة المدرسة بحيث يتم تحديد مستوى الطالب وفقاً للتدريب الحاصل عليه، وتقوم لجنة التعليم في وزارة العمل بتحديد احتياجات سوق العمل من المهارات وإمداد مؤسسات التعليم المهني، والتدريب بها بحيث يتم تقييم الخريجين في ضوءها مما يؤهل الخريجين للالتحاق بسوق العمل، والتأكد من تمكنهم من اتقان تلك المهارات ويواجه هذا النظام مشكلة عدم وجود مناهج قومية في الصين لمدارس التعليم المهني ووجود فجوة بين ما تقدمه تلك المدارس واحتياجات سوق العمل<sup>(١)</sup>.

أما في البرازيل Brazil تم تصميم بطاقة التقرير المدرسي والتي أنشئت في ولاية بارانا Parana عام ٢٠٠١م وهي أداة إدارية بسيطة وفعالة في المساءلة والشفافية ، وقد تم تصميمها لجعل أولياء الأمور يطالبون بالجودة في المدارس ، وتقيس هذه البطاقة جودة المدارس من خلال ست مجموعات كما يلي<sup>(٢)</sup> :-

- ١- تدفق الطلاب .
- ٢- تحصيل الطالب على مستوى المدرسة .
- ٣- خصائص المدرسة (المعلمون الحاصلون على مؤهل جامعي- قيد الطلاب - متوسط حجم الفصل) .
- ٤- الخلفية الاجتماعية / الاقتصادية للطالب .
- ٥- أسلوب المدير.

مدرجات أولياء الأمور بشأن تنظيم المدرسة وجودتها من خلال تجميع آراء أولياء الأمور. وفي إندونيسيا Indonesia تم وضع معايير لضمان مراقبة أنشطة مؤسسات التدريب المهني والمدارس المهنية بهدف ضمان عملها ضمن خطة الحكومة المركزية، وتتولى المحليات تنفيذها بما يتلاءم مع ظروفها كنتيجة لسياسة لامركزية الحكومة، كما تشرف عدة جهات أخرى على تلك المؤسسات منها(مجلس التدريب والإنتاج ومركز تدريب العمالة من أجل المستقبل والخدمات).

وفي نيوزيلندا New Zealand تم إنشاء (مكتب لمتابعة مستوى التعليم) ، والذي يتولى تقديم تقارير عن كل مدرسة توجه إلى مديري تلك المدارس والمعلمين وأعضاء مجالس الأمناء بالإضافة إلى تقارير متعلقة بالتدريس والتعلم وكل التقارير متاحة على شبكة الإنترنت ، كما يوجد تنسيق بين المتابعة الخارجية والداخلية بهذا المكتب ويخضع هو أيضاً إلى المساءلة والتقييم المستمرين من قبل جهات أخرى ، ويطور هذا المكتب من خطته في المتابعة والمحاسبية للمدارس ، كما يقوم بتقديم الدعم المستمر للمدارس في شكل ورش عمل وزيارات لقياس نسبة التقدم ويركز المفتشون على التقييم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة التي يقيمونها، كما يطلب من المتابعة للمكتب أن تضم معلماً متميزاً محترفاً على الأقل تختاره المدرسة التي يتم تقييمها لفريق العمل

(1) Schnarr.A & Sun.Y & Kai M.A., op.cit.,p.4.

(٢) دونالدر . ونكلر : (مرجع سابق) ، ص ٢٨ .

وفي فنلندا Finland اتجهت المدارس الثانوية الفنية إلى العمل على إيجاد حلول مبتكرة لجذب الطلاب وانتظامهم في الدراسة عن طريق تطوير المناهج ؛ لتصبح أكثر واقعية وإمكانية التطبيق للتعليم القائم على المهارات، وتكوين ورش عمل للإبداع والابتكار في التعليم الفني بحيث أصبحت وسيلة شائعة لزيادة جاذبية طلاب التعليم الفني، كما أدت عملية المراجعة المستمرة إلى تنقيح المناهج الدراسية ووسائل تقييم الطلاب لتناسب مع التغيرات الهيكلية فضلاً عن احتياجات سوق العمل ومجتمع المعرفة بحيث تم مراعاة التوازن في المنهج الجديد بين المتطلبات المهنية الحالية والتوقعات المستقبلية مع مراعاة المرونة المهنية والتعلم مدى الحياة ويتم تقييم الطلاب في المعرفة المهنية للتحقق من اكتساب المهارات العملية عن طريق التنسيق بين المدرسة الفنية وأرباب العمل وممثلي النقابات<sup>(1)</sup> ، وقد أدى ذلك إلى التطوير المستمر في طرائق التدريس والتدريب في المدارس الثانوية الفنية بالإضافة إلى جعل التعلم على رأس العمل والتدريب جزء لا يتجزأ من عدة أجزاء كمحددات للتمويل والذي يوجه جزء كبير منه لتنمية مهارات وقدرات العاملين بالمدارس الفنية .

ويتميز نظام المساءلة بفنلندا Finland في المدارس الثانوية الفنية بأنه يعزز الثقة بين المعلمين والطلاب ومديري المدارس والقائمين على المساءلة ويقدم لهم شعوراً قوياً بالمسؤولية المهنية والمبادرة ويستند التعليم الفني في فنلندا إلى أساس الأداء المقررة من قبل الجهات المتفق عليها والتغذية المرتدة من المعلمين والطلاب وأرباب العمل والنقابات المهنية جنباً إلى جنب مع صوت الطالب وتوفر تقارير التقييم والتقدير الواقعي الذي يؤدي إلى وضع خطة للتطوير والتحسين بالمدرسة، بالإضافة إلى حصول المعلمين على وصف دقيق وإحصائيات واضحة تمكنهم من التحسين واستخدام مؤشرات الأداء وتتواصل عمليات التقييم داخل الفصل الدراسي بصورة مستمرة من المعلم التي تجعله يفكر باستمرار في التحسين والتطوير واكتساب النظرة الثاقبة لتطوير الأداء ودعم التخطيط واتخاذ القرار حول ما يصلح وما ينبغي تحسينه .

وفي لكسمبورج Luxembourg أعطى الدستور الحق المشروع في المساءلة والرقابة المستمرة على مؤسسات التعليم الفني والمهني والتدريب، من خلال هيئات المفوضين المحليين بالمنطقة إلى جانب الرقابة الحكومية ويمثل الدولة مفوض المنطقة في القسم الإداري الذي يقوم برفع تقارير دورية إلى جهات الاختصاص وفي تركيا Turkey يتحمل الآباء جزءاً من المهام والمسؤوليات في اللجان والمجالس التي يشركون فيها للارتقاء بمستوى الطلاب وتذليل العقبات التي تواجههم في محاسبة المدرسة وتقييمها.

ومن ضمن النظم البديلة لنظام المحاسبية النظام المحاسبي القائم على سوق العمل ويظهر هذا النوع في العديد من الدول الأوروبية، مثل : كندا ونيوزيلاندا وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية حيث تستخدم عدة آليات لجذب الطلاب للدراسة منها ما يلي:

- ١- إتاحة الفرصة للإمكانية الاختيار بين أنظمة المدرسة .
- ٢- إتاحة الفرصة للطلاب لاختيار ما يناسبهم من مقررات وخطط دراسية .
- ٣- تقديم تسهيلات تعليمية متنوعة أكاديمية وغير أكاديمية طبقاً للمناهج التي يتم تدريسها في هذه المدارس وفي بعض الدول الأوروبية ينظر إلى عملية التقييم والتغذية المرتدة على أنها أداة لتحسين المدرسة ومستوى الطلاب ، فقد يكون هذا التقييم موجه إلى تقييم النتائج وعمليات التعلم ، وتطبيق سياق المساءلة الخارجية أو المراجعة الداخلية ، كما أن تقييم المدرسة يتم بصورة كلية وليس كموضوعات فردية ، كما يتم تقييم المعلم يتم من قبل زملائه ومدير المدرسة والمفتش الخارجي.

(2) Sahlberg,p.,op .cit ,p. 21.



وفي بعض الدول - مثل إنجلترا - فقد فشلت بعض المدارس في الحصول على فريق متخصص في المحاسبية التعليمية للنهوض بمثل هذا الدور ، وفي بعض الولايات الأمريكية فإن المدارس التي فشلت في تحقيق الإنجاز والأهداف المنوطة بها في فترات زمنية معينة ربما يتم وضعها تحت المراقبة لفترة معينة، كما أن المعلمين الذين فشلوا في النهوض بمثل هذا الدور قد يتم إعادة تأهيلهم أو نقلهم لمدارس أخرى، وقد يصل الأمر في بعض الأحيان إلى إعادة هيكلة المدرسة ككل ومثال ذلك : ما يحدث في ولاية فلوريدا بأمريكا واتباعها لمثل هذه السياسات حيث قامت بعض الأسر بنقل أبنائهم إلى مدارس أخرى عندما تبين لهم إخفاق المدرسة في تحقيق أهدافها وانخفاض مستوى أبنائهم<sup>(1)</sup>.

ومن خلال ما تم عرضه في مجال المحاسبية / المساءلة التعليمية بالتعليم الفني يمكن استخلاص ما يلي :-  
- يتم محاسبة المدرسة وفقاً لنتائجها وما تحققه من أهداف .

- تخصيص لجنة رسمية متخصصة في إعداد وإصدار تقارير محاسبة المدارس الفنية.

- لا تقف نتائج تقارير محاسبة المدارس الفنية على رصد الفجوات وأوجه القصور، ولكن عليها تقديم حلول لتك المشكلات التي تكتشفها.

- تشكيل لجنة على المستوى القومي تتولي التنسيق بين الوزارات وقطاعات الانتاج والمصانع والنقابات لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكوادر الفنية المؤهلة ومتطلبات سوق العمل المحلية والإقليمية، واعتماد شهادات التخرج لمزاولة المهنة .

- أن يشترك ممثلون عن المجتمع ومؤسساته والمصانع والنقابات المهنية في تقييم طلاب التعليم الفني .  
الخلاصة :

وللإفادة من الاتجاهات المعاصرة التي تم عرضها لأسس الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الفني يمكن ايجازها فيما يلي :-

- منح إدارة المدرسة قدر أكبر من الاستقلالية المالية والإدارية .

- التخفف من المركزية في إدارة التعليم الفني الصناعي نظام السنوات الخمس والرجوع إلي الإدارة العامة بصورة مستمرة .

- أن تقلل السلطة المركزية من تلازم المدارس لتنفيذ القرارات .

- أن تقوم العلاقة بين السلطات التعليمية المركزية وأجهزة الإدارة المحلية على أسس واضحة المعالم يكون لكل منها اختصاصاته .

- تحديد مهام ومسؤوليات العاملين بالسلطات المركزية .

- منح مجلس إدارة المدرسة صلاحيات التعاقد مع المعلمين والعاملين واختيار المدير وفصل من لا يحقق مستوى الأداء المطلوب .

- تشجيع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب وممثلي المجتمع والنقابات المهنية على المشاركة في مجالس المدرسة .

- عقد لقاءات دورية لتبادل الخبرات بين أفراد الإدارة المدرسية وباقي العاملين بالمدرسة .

- طلب الحصول على رخصة في تدريس المواد الفنية للمتقدمين للتعين بمدارس التعليم الصناعي .

- منح المعلمين المتميزين في التنمية المهنية والحريصين على اجتياز الدورات والتعلم الذاتي ومواكبة الجديد امتيازات مثل : الزيادة في الراتب ، أحقية الترشح لمناصب بالتعليم الفني الصناعي والمدرسة ، الترشح لدورات تدريبية داخلية أو خارجية .

(1)Leithwood.K.,op.cit.,p.17.

- جعل الاسبوع الأول من الدراسة أسبوع تعريفى للطلاب للتعرف على أهداف المدرسة والتعليم الصناعي وفرص العمل المستقبلية وشعب والتخصصات بالمدرسة وشروط القبول بكل قسم وعلاقة المدرسة بمؤسسات الانتاج والمصانع المجاورة للمدرسة .
  - إصدار كتيبات ومجلات بصورة دورية منتظمة مع مراعاة التحديث المستمر للمحتويات على أن تحتوى على معلومات عن المدرسة ومواردها والخدمات التي تقدمها للمجتمع ومشروع رأس المال الدائم للتعليم والانتاج وتدريب الطلاب ، كما تحتوى على جوانب علمية وأخرى مهنية للمعلمين .
  - إنشاء موقع إلكتروني للمدرسة يحتوى على معلومات عن المدرسة ونظام لتسجيل الطلاب والاستعلام عن موقفهم الأكاديمي والحضور والغياب ومواعيد الاختبارات وامكانية تواصل ممثلي المجتمع والنقابات المهنية من المشاركة الالكترونية على موقع المدرسة .
  - مشاركة ممثلي المجتمع والنقابات المهنية في عمليات التقييم داخل المدرسة .
  - تعزيز مبدأ الثواب والعقاب للعاملين بالمدرسة .
  - اعتماد مشروع متابعة الخريجين بمؤسسات الانتاج للتعرف على الاحتياجات الواجب توافرها في الخريج
  - إنشاء هيئة على المستوى القومي للقياس والتقييم وتحديد المهارات الفنية المطلوبة من خريجي المدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الخمس .
- كما يتبين مما سبق تبني العديد من الدول أسس الإدارة الذاتية، وإن لم يتم الإعلان عن تطبيقها الأمر الذي يظهر من خلال الممارسات التي تم عرضها ، وقدرتها على تفعيل دور المدرسة الفنية والاستقلالية في اتخاذ القرارات التي تزيد من تلبية المدرسة لمتطلبات البيئة المحلية وسوق العمل من خلال المسؤولية المشتركة بين مجتمع المدرسة وأصحاب المصالح منها بصورة مباشرة مثل الطلاب وأولياء الأمور وأصحاب المصانع ومؤسسات الانتاج الأخرى ، وتتناول الدراسة في الفصل التالي واقع المدرسة الثانوية الصناعية نظام السنوات الخمس في ضوء أسس الإدارة الذاتية للمدرسة .

## مراجع الدراسة

المراجع العربية:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: القواميس والمعاجم

١- أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، دار الكتاب المصري ، القاهرة ، ١٩٨٤م.

٢- حسن شحاتة ، زينب النجار : معجم المصطلحات التربوية والنفسية ( عربي - انجليزي ) ، مراجعة : حامد عمار ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م ، ص ٣٠ .

٢- محمد بن أبي بكر الرازي : مختار الصحاح ، دار المعارف ، القاهرة ، (بد. ت).

ثالثاً: الكتب العربية:

الدسوقي على أحمد برل، تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة الثانوية الصناعية نظام السنوات الخمس في مصر (

تصور مقترح) رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، ٢٠١٢

٤- إبراهيم عباس الزهيري: الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٨ م .

٥:- الإدارة المدرسية والصفية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٠ م.

٦- أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لنشر والطباعة، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ م .

٧:- تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٧ م.

٨- أحمد كامل الرشيد : مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، مكتبة كوميت، القاهرة ، ٢٠٠٠ م .

٩- أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة ، ٢٠٠٨ م .

١٠- بسيوني محمد البرادعي : تنمية مهارات مديري الإدارات العليا والمتوسطة . رحلة التميز الإداري ، سلسلة تنمية المهارات ، ايتك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٦ م.

١١- تشارك مارتن : الإدارة الحازمة . الطرق السبع لجعل القرارات الصعبة أسهل وتحقيق الأرقام المطلوبة ومو العمل في أوقات الرخاء والشدة ، ترجمة : مجد إبراهيم ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ٢٠٠٧ م.

١٢- جابر عبد الحميد جابر: القيادة المدرسية والضبط دليل المعلم للتطوير ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م .

١٤- رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداد : إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨ م .

١٥- سعيد الدقميري : التعليم الفني وخدماته الطلابية من منظور عالمي ، مكتبة العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، كفر الشيخ ، ٢٠٠٨ م .

١٦- سلامة عبد العظيم حسين : الإدارة الذاتية والامركزية التعليم ، دار الوفاء لنشر والطباعة والنشر، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ م .

- ١٧- طارق على العاني وآخرون : الشراكة بين مؤسسات التعليم والتدريب المهني وسوق العمل ، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية ، منظمة العمل العربية ، ليبيا ، ٢٠٠٣ م .
- ١٨- طه عبد العظيم حسين ، سلامة عبد العظيم حسين : استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٧ م .
- ١٩- عاصم أحمد أبو عطية : تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، كفر الشيخ ، ٢٠٠٩ م .
- ٢٠- عبد الجواد السيد بكر: السياسات التعليمية وصنع القرار ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ م .
- ٢١- عبد الجواد السيد بكر وآخرون : نظم التعليم بين النمطية والتحديث نماذج عالمية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠١١ م .
- ٢٢- على صالح جوهر: التعليم . تخطيطه واقتصادياته ، ط١ ، دار المهندس للطباعة والنشر ، دمياط ، ٢٠٠٤ م .
- ٢٣- الإصلاح التعليمي في العالم العربي توجهات عالمية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، ٢٠٠٨ م .
- ٢٤- علي عياصرة ، هشام عدنان حجازي: القرارات الإدارية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٦ م .
- ٢٥- فؤاد أحمد حلمي: مقدمة في التربية المقارنة ، حورس للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٨ م .
- ٢٦- فؤاد بسيوني متولي : التعليم الفني . تاريخه - تشريعاته - إصلاحاته - مستقبله . دراسة وثائقية لتاريخ التعليم الفني منذ بداية القرن التاسع عشر وحتى نهاية القرن العشرين ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٩ م .
- ٢٧- كامل جاد :التعليم الثانوي في مصر في مطلع القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٢ م .
- ٢٨- مجدي عزيز إبراهيم : منظومة التربية في الوطن العربي . الواقع الحالي والمستقبل المأمول ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٧ م .
- ٢٩- محمد الأصمعي سليم : الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م .
- ٣٠- محمد الحاج وآخرون : إدارة الصف وتنظيمه ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م .
- ٣١- محمد صبري حافظ ، السيد السيد البحيري : اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م .
- ٣٢- مريم محمد الشرقاوي : دراسات في الإدارة التعليمية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٤ م .
- ٣٣- معهد التخطيط القومي : تقرير التنمية البشرية في مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م .

- ٣٤- أحمد محمد غانم : " دراسة لبعض متطلبات إدارة المدارس الفنية الصناعية والزراعية في ضوء خصوصية هذا النوع من التعليم " ، المؤتمر العلمي الثالث عشر بعنوان (مستقبل التعليم الفني في مصر) ، بحوث المؤتمر ، رابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٣ م .
- ٣٥- اليونسكو: " نتائج وتوصيات المؤتمر التحضيري للدول العربية للمؤتمر الدولي الثاني حول التعليم التقني والمهني " ، أبوظبي ، الإمارات العربية المتحدة ، نوفمبر ١٩٩٩ م .
- ٣٧- دونالد ر . ونكلر: " الحكومة والمساءلة وتوصيل التعليم اللامركزي : دروس من الخبرة الدولية باللامركزية " ، معهد مثلث الأبحاث الدولي ، المؤتمر الدولي الأول حول اللامركزية في التعليم ، ٢٠٠٧ م .
- ٣٨ - سعاد أحمد شاهين: " توظيف معلم التعليم الفني الصناعي لتكنولوجيا التعليم " ، المؤتمر العلمي العاشر بعنوان ، التعليم الفني والتدريب . الواقع والمستقبل ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٥ م .
- ٣٩ - سلامة عبد العظيم حسين : "تحسين جودة الإدارة المدرسية في مصر تصور مقترح " ، المؤتمر العلمي السابع بعنوان ( جودة التعليم في المدرسة المصرية . التحديات . المعايير . الفرص ) - كلية التربية ، جامعة طنطا ، الجزء الثاني ، ٢٠٠٢ م .
- ٤٠ - سمير عبد الوهاب الخويت : " التخطيط الاستراتيجي للتعليم الفني وتنمية الموارد البشرية " ، المؤتمر العلمي العاشر بعنوان (التعليم الفني والتدريب . الواقع والمستقبل) ، أبحاث المؤتمر، كلية التربية، جامعة طنطا ، ٢٠٠٥ م .
- ٤١ - عبادة أحمد الخولي: " فعالية استخدام المنظم المتقدم وخريطة المفاهيم في تدريس تكنولوجيا الالكترونيات والأجهزة في تنمية عمليات التعلم لدى تلاميذ الصف الأول الثانوي الصناعي " ، المؤتمر العلمي السابع بعنوان (جودة التعليم في المدرسة المصرية . التحديات . المعايير . الفرص) - كلية التربية - جامعة طنطا - ٢٠٠٠ م .
- ٤٢- عبد العزيز أحمد داود: " تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان .تصور مقترح" ، اللقاء السنوي الخامس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ( جستن) ، بعنوان ( تطوير التعليم : رؤى ونماذج ومتطلبات) ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ٢٠١٠ م .
- ٤٣ - عبير إبراهيم زيدان : " التحديات .. الجودة .. الرياضيات بالتعليم الفني والتدريب والإصلاح التربوي والتطبيق التكنولوجي " ، المؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية ، جامعة طنطا بعنوان (التعليم الفني والتدريب . الواقع والمستقبل) ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٥ م .
- ٤٤ - على السيد الشخبي : " مشاركة المجتمعية في التعليم . الطموح والتحديات " المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة بعنوان (آفاق الإصلاح التربوي في مصر) ، القاهرة ، ٢٠٠٤ م .
- ٤٥ - فاطمة فوزي عبد العاطي : "مؤشرات المعلم الباحث في ضوء الاعتماد والجودة " ، المؤتمر السنوي الثالث عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان (الإعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ) ، الجزء الثاني ، جلسة الدراسات الأولى ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م .
- ٤٦- محمد غازي بيومي: " مؤشرات جودة المدرسة في بعض الدول المتقدمة والنامية : مدخل لتطوير المدرسة المصرية - المؤتمر العلمي السابع بعنوان :جودة التعليم في المدرسة المصرية . التحديات . المعايير . الفروض - كلية التربية - جامعة طنطا - الجزء الثاني - ٢٠٠٢ م .

٤٧- محمود عبد المنعم الزقرد: " تصور مقترح لتطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة" ، المؤتمر العلمي السنوي بعنوان (مناهج التعليم العام بين الواقع ومتطلبات الألفية الثالثة ) ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، مارس ٢٠٠٣ م .

٤٨- وزارة التربية والتعليم : قطاع التعليم الفني ، المعرض والمؤتمر التقني الثاني بعنوان (سوق العمل ... والتعليم الفني والتدريب المهني شراكة من أجل التطوير) ، قاعة المؤتمرات بجامعة القاهرة ، ٤- ٥ فبراير ٢٠٠٤ م .

#### خامساً : الدوريات العلمية:

٤٩- أحمد إبراهيم أحمد : " ولاء المدرسين للناظر/المدير والمؤسسة التعليمية . دراسة تحليلية بمدارس محافظة الإسكندرية والقلوبية " ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، العدد السابع عشر، ١٩٩٢ م .

٥٠- أحمد حسين عبد المعطى: " خطة إستراتيجية لتطوير التعليم الفني لتحقيق متطلبات سوق العمل باستخدام تحليل (swot) " ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مجلد ٢٦ ، ع ١ ، ٢٠٠٠ م .

٥١- أحمد عبد الفتاح الزكي : " تصور مقترح لتفعيل المشاركة الوالدية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط . دراسة ميدانية " ، مجلة البحوث النفسية والتربوية تصدرها كلية التربية ، جامعة المنوفية ، العدد ٢ ، ٢٠٠٨ م .

٥٢- أحمد محمد الشناوي ، هالة فوزي عيد : " تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي . تصور مقترح " ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، العدد ٦٧ ، ٢٠١٠ م .

٥٣- أحمد نجم الدين عيداروس "إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي كمدخل فاعلية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة . تصور مقترح نحو تطبيق الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر " ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، كلية التربية جامعة حلوان ، المجلد ١١ ، العدد ٤ ، ٢٠٠٥ م .

٥٤- أحمد يوسف سعد : اللامركزية في التعليم . متطلبات الإعداد المؤسسي ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، المكتبة العصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م .

٥٥- إدوارد ب . منسك ، هيلين ف . لاد: المدارس ذاتية الإدارة في نيوزيلندا والمسألة ، (ترجمة : عثمان مصطفى عثمان) ، مجلة مستقبلات، يصدرها مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة ، ٢٠٠١ م .

٥٦- السيد عبد الغفار: " تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي التجاري نظام السنوات الخمس في ضوء معايير الجودة الشاملة " ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، العدد ٧٢ ، ج ١ ، ٢٠١٠ م .

٥٧- السيد محمد أبو هاشم حسن : الخصائص السيكو مترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية ، مركز البحوث التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٦ م .

٥٨- السيد محمد ناس: "الشراكة بين التعليم والتدريب وسوق العمل . دراسة للواقع المصري في ضوء الخبرة الكورية " ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، العدد ٦٥ ، ٢٠٠٩ م .

٥٩- الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد التربوي : دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، ٢٠٠٨ م

٦٠- بدرية المفروح و آخرون: " الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيًا " ، وحدة بحوث التجديد التربوي ، وزارة التربية ، الكويت ، ٢٠٠٧ م .

٦١- بن شيونج شينج : إدارة المعلمين والإصلاحات التعليمية تحولات النماذج ، ترجمة : وفاء عبد الحليم زكي ، مجلة مستقبلات ، المجلد التاسع والثلاثون ، العدد الأول ، ٢٠٠٩ م .

- ٦٢- جيهان كمال محمد: تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الفني في ضوء معايير الجودة الشاملة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م .
- ٦٣- حلمي أبو الفتوح عمار : " أثر استخدام أسلوب التدريس المصغر في تنمية بعض مهارات تكنولوجيا المعلومات الأزمة للتدريس لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي" ، مجلة البحوث النفسية والتربوية ، تصدرها كلية التربية جامعة المنوفية ، العدد الأول ، السنة التاسعة ، ٢٠٠٤ م .
- ٦٤- رسمي عبد الملك : " تفعيل دور المشاركة في العملية التعليمية وسلطات المحافظات في إدارة التعليم " ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م .
- ٦٥- سعيد جميل سليمان : "الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس في ضوء بعض الخبرات الأجنبية" ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٤ م .
- ٦٦- سعيد جميل سليمان ، رسمي عبد الملك رستم : " مجالس الأمناء صيغة لربط المدرسة بالمجتمع . دراسة ميدانية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية" ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٥ م .
- ٦٧- سيد سالم موسى سالم : "التجربة اليابانية في تنظيم بيئة التعليم الثانوي الفني وكيفية الاستفادة منها في مصر" ، مجلة البحث التربوي ، يصدرها المركز القومي للبحوث التربوية ، السنة الأولى ، ٢٠٠٢ م .
- ٦٨- شريف محمد شريف : " إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول " ، مجلة كلية التربية بالقازيق ، العدد ٦٣ ، الجزء الأول ، ٢٠٠٩ م .
- ٦٩- صلاح الدين أحمد جوهر: " أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات " ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٠٥ ، ٢٠٠٢ م .
- ٧٠- عايدة عباس أبو غريب : بين المركزية واللامركزية في مناهج التعليم الثانوي بمصر. دراسة ميدانية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م .
- ٧١- عبد الرازق محمد زيان: " نظم المعلومات الإدارية التربوية وتوظيفها في دعم القرار وحل المشكلات بمدارس التعليم العام. رؤية منظومية" ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، العدد ٥٩ ، ٢٠٠٨ م .
- ٧٢- عبد الرحمن أحمد هيجان : " أهمية التعليم الفني في الدول المتقدمة " ، مجلة التدريب والتقنية ، يصدرها معهد الإدارة العامة ، العدد الأول ، الرياض ، ١٤٢٠ هـ ، متاح على الموقع التالي:  
Available@http:www.bab.com/articles/full\_article.cfm?id=2276 30/12/2011.
- ٧٣- عبد العزيز عبد الهادي الطويل: " إصلاح التعليم الثانوي العام . مدخل إعادة الهيكلة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م .
- ٧٤- عبد الكريم أحمد بدران ، أحلام الباز حسن: " رؤية مستقبلية للاعتماد التربوي للمدارس المصرية" ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد ٦٥ ، الجزء الثاني ، ٢٠٠٧ م .
- ٧٥- عبد الله بيومي : " متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية في ضوء لامركزية التعليم . دراسة ميدانية " ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م .
- ٧٦-: " تقويم التعليم والتدريب المزدوج بالتعليم الثانوي الفني في مصر . دراسة حالة لمشروع مبارك كول ، "المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٤ م .
- ٧٧- عبد المحسن بن وني الضويان وآخرون: " برامج الكليات التقنية ومدى ملاءمتها لمتطلبات سوق العمل" ، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٤٢٠ هـ .

- ٧٨- فاطمة بنت حمد الدرينى: " المشاركة المجتمعية ودورها في حل مشكلات الإدارة المدرسية العصرية في المملكة العربية السعودية . دراسة ميدانية " ، مجلة كلية التربية بأسوان ، جامعة جنوب الوادي ، ع ٢٠ ، ٢٠٠٦ م .
- ٧٩- فتحي درويش عشيبه ، إبراهيم مرعي العتيقي : " القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العام (دراسة ميدانية) " ، مجلة كلية التربية ، جامعة الإسكندرية ، المجلد ١٩ ، العدد ٢ ، الجزء الأول ، ٢٠٠٩ م .
- ٨٠- كمال حسنى بيومي : نظام التعليم في جمهورية ألمانيا الاتحادية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٧ م .
- ٨١- ليونارد كانتور: أهمية التعليم الفني في الدول المتقدمة ، تعريب محمد بن شحات الخطيب ، متاح على الموقع التالي: [http://www.khayma.com/education technology](http://www.khayma.com/education%20technology/20S%20Education2.htm) /t%20S%20Education2.htm, Accessed,9/1/2012
- ٨٢- ماهر أحمد حسن محمد: " المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية " ، المجلة العلمية تصدرها كلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد الخامس والعشرون ، العدد الأول ، الجزء الأول ، ٢٠٠٩ م .
- ٨٣- مايك فريد مان و بنيامين بي . تريحو: " فن و منهج القيادة الإستراتيجية " ، (ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مجلة بحوث ودراسات ، القاهرة ، ٢٠٠٦ م .
- ٨٤- محمد أمين المفتي: " من ثمرات الحوار حول تطوير التعليم الثانوي " ، مجلة صحيفة التربية ، تصدرها رابطة التربية الحديثة ، السنة ٥٧ ، العدد ٣ ، ٢٠٠٦ م .
- ٨٥- محمد السيد حسونة: " تطوير التعليم الصناعي في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة " ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٧ م .
- ٨٦- التنمية المهنية للمعلم ضرورة لمواجهة التحديات " ، صحيفة التربية ، تصدرها رابطة التربية الحديثة ، العدد ، السنة ٥٩ ، القاهرة ، ٢٠٠٨ م .
- ٨٧- : متطلبات تفعيل توصيات المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي في مصر " ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، شعبة بحوث التخطيط التربوي ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م .
- ٨٨- محمد بن معيض الوديناني : " البيئة التنظيمية المدرسية وعلاقتها باستنفاد الطاقة الوظيفي لدى مديري ومعلمي مدارس التعليم العام الحكومي السعودي " ، مجلة البحوث النفسية والتربوية ، تصدرها كلية التربية ، جامعة المنوفية ، العدد ٣ ، السنة ٢١ ، ٢٠٠٦ م .
- ٨٩- محمد رجب شرابي: مشروع مبارك . كول لتطوير التعليم الفني والتدريب المهني ، معهد التخطيط القومي ، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (١١٣١١) ، القاهرة ، ٢٠٠٠ م .
- ٩٠ - محمد جودة التهامي: " أمهات الإدارة التعليمية المتبعة في بعض الدول وانعكاساتها على إدارة مرحلة التعليم الابتدائي .دراسة تحليلية مقارنة " ، مجلة دراسات تربوية ونفسية ، تصدرها كلية التربية بجامعة الزقازيق ، ع ٦٨ ، ٢٠١٠ م .
- ٩١- محمد حسن الحبشي: " تطوير التعليم الفني نظام السنوات الثلاث سنوات في ضوء احتياجات سوق العمل . دراسة ميدانية " ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ م .
- ٩٢-: الدور التربوي للمدرسة كوحدة تدريبية وتقويمية في ضوء الأهداف الموضوعية وخبرات بعض الدول الأجنبية المتقدمة . دراسة ميدانية تقويمية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م .



- ٩٣- محمد حسنين العجمي: "المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، الجزء الأول، العدد ٥٨، ٢٠٠٥ م.
- ٩٤- محمد صبري الحوت: "مشروع ربط الأجر بجودة الأداء... هل من قيمة علمية مضافة"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٦٣، الجزء الثاني، ٢٠٠٩ م.
- ٩٥- محمد صديق محمد حسن: "ضمان الجودة في التعليم المدخلات ومقومات النجاح"، مجلة كلية التربية، تصدرها اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم، قطر، العدد ١٥٠، السنة ٣٣، ٢٠٠٤ م.
- ٩٦- محمد طه حنفي، عبد الناصر محمد رشاد: "المعوقات الإدارية للتجديدات التربوية في التعليم قبل الجامعي في مصر. دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، العدد ١٣، ٢٠٠٩ م.
- ٩٧- محمد عبد الحميد محمد: "آليات الربط بين التعليم الثانوي الصناعي واحتياجات سوق العمل بالمدن الصناعية الجديدة في ضوء خبرات بعض الدول. دراسة حالة على مدينة العاشر من رمضان"، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٤٢، ٢٠٠٢ م.
- ٩٨- محمد على عاشور: "دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، تصدرها كلية التربية بالزقازيق، ع ٦٦، ٢٠١٠ م.
- ٩٩- محمد على عزب، طلعت حسيني إسماعيل تصور مقترح لتطوير نظام اعتماد معلمي التعليم قبل الجامعي في ضوء ممارسات الواقع وبعض الخبرات الدولية المعاصرة"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع ٦٤، ٢٠٠٩ م.
- ١٠٠- محمد غازي بيومي: "لامركزية الإدارة التعليمية في كل من إنجلترا واليابان وإمكانية الإفادة منها في إصلاح إدارة التعليم في مملكة البحرين"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ١٧، العدد ٧١، ٢٠٠٧ م.
- ١٠١- نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي. مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٦٣، الجزء ٢، ٢٠٠٩ م.
- ١٠٢- منار محمد بغدادي: "المحاسبية التعليمية كأحد آليات الإصلاح المؤسسي"، صحيفة التربية، السنة ٥٩، العدد الأول، ٢٠٠٧ م.
- ١٠٣- ناصر محمد عامر: "الإدارة من الموقع: إستراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس توجهات مصر ودروس من نيوزيلندا"، مجلة التربية، مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثامنة، العدد الخامس عشر، القاهرة، ٢٠٠٥ م.
- ١٠٤- "تفعيل اللامركزية بالمدارس المصرية في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية"، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة التاسعة، العدد ٢٠، ٢٠٠٦ م.
- ١٠٥- نادية محمد عبد المنعم: "تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. مرحلة التعليم الثانوي"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٨ م.
- ١٠٦- نجدة إبراهيم سليمان: "الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية المحلية في بعض الدول المتقدمة"، مجلة معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ١٩٩٨ م.
- ١٠٧- نجم الدين نصر أحمد: "دور مديري المدارس في النمو المهني للمعلمين. دراسة ميدانية بمحافظة الشرقية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد السابع والثلاثون، ٢٠٠١ م.

- ١٠٨- درية السيد البنا: " تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة . دراسة ميدانية في محافظة دمياط " ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، تصدرها كلية التربية جامعة حلوان ، المجلد التاسع ، العدد الرابع ، ٢٠٠٣ م .
- ١٠٩- دسوقي عبد الجليل ، همام بدر اوي زيدان: بعض الاتجاهات المعاصرة في تطوير التعليم الفني ، معهد التخطيط القومي ، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (١١٣١١)، القاهرة ، ٢٠٠٠ م .
- ١١٠- خالد إبراهيم قدرى :الإدارة الذاتية والمحاسبية . مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية . دراسة مستقبلية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٨ م .
- ١١١- لورانس بسطا زكري: تفعيل نظم إدارة المعلومات التربوية لتلبية احتياجات لا مركزية التعليم في مصر ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ م .

#### سادساً: الرسائل الجامعية:

- ١١٢- أحمد عبد الغنى الشرباشي : نظام التعليم الصناعي في مصر والهند. " دراسة مقارنة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٦ م .
- ١١٣- أحمد محمد شوقي: الإدارة الذاتية مدخل لتدعيم مقومات المدرسة الفعالة في ضوء المعايير القومية للتعليم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٦ م .
- ١١٤- إيهاب إبراهيم منجى الحو: إدارة وتمويل التعليم الفني في مصر واليابان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٤ م .
- ١١٥- التخطيط لتمويل التعليم الثانوي الفني في مصر وانجلترا وأمريكا . دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠١٠ م .
- ١١٦- أمل محسوب زناقي: الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي والرضا الوظيفي لمعلميه في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٠ م .
- ١١٧- خالد عطية سيد أحمد يعقوب: تطوير نظام مساءلة المعلمين في مصر في ضوء خبرة المملكة المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة ٢٠٠١م .
- ١١٨- خالد عطية يعقوب : نظم اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في مصر وماليزيا وأستراليا . دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٥ م .
- ١١٩- خميس فهيم عبد الفتاح : الإدارة الذاتية للمدرسة في ضوء الفكر الإداري المعاصر ومتطلبات تطبيقها في المدارس الثانوية بمصر . دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بدمهور ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٥ م .
- ١٢٠- زكى صبحي أبو فدان : إعداد وتدريب معلم التعليم الصناعي في كل من مصر والولايات المتحدة الأمريكية . دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٧ م .
- ١٢١- سهام أحمد علوان : تطوير إدارة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة . دراسة ميدانية على محافظة الشرقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٨ م .
- ١٢٢- سيد سالم موسى سالم : تطوير التعليم الفني الصناعي نظام السنوات الخمس . دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٤ .

- ١٢٣- عمر نصير مهران رضوان : تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٧ م .
- ١٢٤- كامل السيد عبد الرشيد: تصور مقترح لتطوير نظام إعداد معلمي التعليم الصناعي في مصر في ضوء المتغيرات المجتمعية والعالمية المعاصرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠٠٧ م .
- ١٢٥- محمد مصطفى كمال عطوة : التعليم الفني الصناعي في مصر وماليزيا . دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٩ م .
- ١٢٦- محمود زكريا المصري : تصور مقترح لإدارة المدرسة الفنية المنتجة في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٥ م .
- ١٢٧- منال محمود إبراهيم زكي : دراسة تقويمية لمشروع مبارك كول في ضوء أهدافه ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٨ م .
- ١٢٨- نجوى حسين عبد الفتاح المسيري : تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٩ م .
- ١٢٩- ولاء عبد العزيز عبد السميع شعبان: تصور مقترح لتطوير نظام التوجيه الفني في التعليم الثانوي الفني في ضوء خبرات بعض الدول ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٦ م .

#### سابعاً: القرارات والنشرات الوزارية:

- ١٣٠- وزارة التربية والتعليم : قانون رقم (٧٥) لسنة ١٩٧٠ م في شأن التعليم الفني ، مادة رقم (٩).
- ١٣١- قانون رقم (٧٥) لسنة ١٩٧٠ م في شأن، التعليم الفني ، المادة (٢٩).
- ١٣٢- قانون رقم (٧٥) لسنة ١٩٧٠ م في شأن التعليم الفني ، مادة رقم (٩).
- ١٣٣- قرار وزاري رقم (٧٠) في ١٩٧٧/٤/٢٠ م بشأن تشكيل واختصاصات مجلس إدارة المدارس الفنية نظام السنوات الخمس ، القاهرة ، ١٩٧٧ م ، المادة (١) .
- ١٣٤- قرار وزاري رقم (١٢) بتاريخ ١٩٦٩ /٢/١٢ م والمعدل بالقرار الوزاري رقم (٦١) بتاريخ ١٩٧٨/٣/٢٧ م.
- ١٣٥- قانون التعليم رقم ( ١٣٩ ) لسنة ١٩٨١ م ، المادة (٣٨) .
- ١٣٦- قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ م ، المادة (٤٠) .
- ١٣٧- قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ م ، المادة (٤٦) .
- ١٣٨- القرار رقم (٥) بتاريخ ١٩٩٣/١/١٣ م ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٩٣ م .
- ١٣٩- قرار وزاري رقم ( ٢٥٤ ) بتاريخ ٢٠٠٠/١٠/١٩ م ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، المادة الأولى ، القاهرة ، ٢٠٠٠ م .
- ١٤٠- قرار وزاري رقم (٩٠) بتاريخ ٢٠٠١/٤/١٨ م ، مطبعة وزارة التربية والتعليم - القاهرة - ٢٠٠١ م ، المادة الأولى .
- ١٤١- قرار وزاري رقم ( ٤٨ ) بتاريخ ٢٠٠٢/٣/١٦ م ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ٢٠٠٢ م ، المادة الأولى .
- ١٤٢- قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ م بشأن معدلات ووظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية بالمديريات والإدارات التعليمية ، مطابع وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م .
- ١٤٣- قرار وزاري رقم (٣٣٤) بتاريخ ٢٠٠٦/٩/١٤ م بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ، مادة (١) .
- ١٤٤- مبارك والتعليم . السياسة المستقبلية ، خمسة وعشرون عاماً من العطاء. العيد الفني ، قطاع الكتب ، ٢٠٠٦ م .
- ١٤٥- دليل التعليم الفني ، مطابع وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ٢٠٠٧ م .

- ١٤٦- إستراتيجية تطوير التعليم الفني والتدريب المهني ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م .
- ١٤٧- دليل تدريب المديرين والإدارات حول اللامركزية ولامركزية تمويل التعليم ، مخصصات الباب السادس ٢٠٠٩ م/٢٠١٠ م ، القاهرة ، ديسمبر ٢٠٠٩ م.
- ١٤٨- قطاع التعليم الفني ، دليل التوجيه والإرشاد لطلاب التعليم الفني ، مطابع وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ٢٠١٠ م.
- ١٤٩- بيان بفرص التدريب التي تم توفيرها للمدارس الفنية الصناعية (هيئات التدريس- التوجيه الفني- الإدارة المدرسية ) ، أغسطس ، ٢٠١٠ م .
- ١٥٠- الإدارة المركزية للتعليم الفني ، تقرير عن إحصاءات وبيانات عن التعليم الفني ، أغسطس ، ٢٠١٠ م .
- ١٥١- وزارة التربية والتعليم، الإدارة المركزية للتعليم الفني ، تقرير عن التعليم الفني الصناعي، القاهرة ، ٢٠١٠ م.
- ١٥٢- الإدارة المركزية للتدريب ، مطبعة وزارة التربية والتعليم القاهرة ، ٢٠١٠ م.
- ١٥٣- الإدارة العامة للتعليم الصناعي ، إدارة الخطة والتنظيم المدرسي ، بيان بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الخمس للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١ م .
- ١٥٤- الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢) ، القاهرة ، ٢٠١١ م .
- ١٥٥- قرار وزاري رقم (٢٨٩) بتاريخ ٢٤/٨/٢٠١١ م بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين .

**A- Dictionaries :**

- 1 - H, Joyeen, " **The Oxford Lorgeprint Dictionary** " , 3<sup>rd</sup> Ed,( University Press, New York, 1995) .
- 2- M sharfitize. Jsy and others .et.al," **Dictionary of Education**", (New York: Facts on file :1988) .

**B- Books :**

- 3- Alexnder. S, & Sun.Y& Kai M.A" **Vocational Education and Training the Labour Market a Comparative Analysis of Chain and Germany**",(Magdeburg : International Centre for Technical and Vocational Educational :2008).
- 4- Anthony, Patrinos, " **School-Based Management**\_", (New York :The World Bank: 2009) .
- 5- Australian Government Productivity Commission,"**Vocational Education and Training Workforce Productivity Commission Research Report**", (Canberra: Productivity Commission: 2011).
- 6- Barbara Bruns and Others .et.al, "**Making School Work New Evidence on Accountability Reforms**", (Washington : The World Bank:2011) .
- 7- Brian Knight & Peter Mlotkowski, "**An overview of vocational education and training in Australia and its links to the labour market**", (Sydney : National Centre for Vocational Education Research, Australian Government, 2009) .
- 8- Cand Marsh" **Spotlight On School Improvement**",( Australia: Alln & Unwin, 1998).
- 9- Education and Culture DG, " **Teachers' Professional Development Europe in international comparison** " , (Editor: Professor Jaap Scheerens, University of Twente),( Luxembourg: University of Twente,2010),
- 10-Federal Department of Economic Affairs, "**Vocational and Professional Education and Training in Switzerland**",(Geneva: Federal Office for Professional Education an Technology: 2011).
- 11-Felipe Barrera &Harry Anthony Patrinos , "**Decentralized Decision-Making in Schools The Theory and Evidence on School-Based Management**\_",(Washington: The International Bank for Reconstruction and Development /The World Bank:2009).
- 12- Frank Bünning & Qun Zhao.Z, "**TVET Teacher Education on the Threshold of Internationalisation**", (Bonn : International Centre for Technical and Vocational Education and Training :2006) .
- 13- Hanafin Mary ,T.D," **A Handbook for Vocation Committees and Boards of Management of School and Community Colleges** ", (Ireland : The Irish Vocational Education Association is to be Commended for Compiling and publishing the Handbook at this tim :2001).
- 14- Jacques H. Poisson, " **Governance in Education: Transparency and Accountability** ", (Paris : International Institute For Education Planning : 2006).
- 15- Jo Anne Anderson," **Accountability in Education** ",(New York: The International Academy Of Education and The International Institute for Educational Planning , UNESCO: 2005).
- 16- Jos Noesen," **Vocational Education and Training in Luxembourg Short Description**", ( Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities: 2005).
- 17- Marsha Silverberg and others .et.al, "**National Assessment of Vocational Education Final report to Congress** ", (Washington :U.S. Department of Education Office of the Under Secretary Policy and Program Studies Service:2004).

- 18- Rado Peter, " **Local Government and Public Service Reform Initiative** ", (Budapest: open society foundation : 2010).
- 19- UNESCO Recommendations, " **Technical and Vocational Education and Training For the Twenty-First Century** ", (New York : United Nations Educational , Scientific and Cultural Organization: 2001) .
- 20- Ogawa R .Whit p, " **School –Based Management : An over view In Mohlsetter p School –Based Management** ", (Ede) :organizing for High performance .Sanfrancisco :jossey-bass publishes ,1994.
- 21- S. Johnson & K.Bles , "The Role Of Teachers In School Reform", In Moharman, S. & Wohlstette , P (Eds.) **School-Based Management Organizing For High Performance**, (Sanfrancisco, Josseybass Publisher :1994) .
- 22- Yin Cheong Cheng, "**School Effectiveness and School-Based Management: A Mechanism for Development**", (London: Fdmat Press:1996).
- C – Periodicals and Scientific Journals :**
- 23- A.De Grauwe," **School-Based Management (SBM): Does it Improve Quality?** ", paper Commissioned For the EFA Global Monitoring Report 2005, The Quality Imperative ,United Nations Educational ,Scientific Cultural and Organization , 2005.
- 24- Alison L. Fraser, " Vocational - Technical Education in Massachusetts . A Pioneer Institute White Paper ", **Pioneer Institute public policy Research** , No. 42 October 2008.
- 25- Ai shoraku, "**Educational Movement Toward School – based Management in East Asia : Cambodia, Indonesia and Thailand**", Paper commissioned for the EFA Global Monitoring Report 2009, Overcoming Inequality: why governance matters , 2009.
- 26- Asnul. D. Minghat& Ruhizan .M, "A Sustainable Framework For Technical and Vocational Education in Malaysia", **Procardia Social and Behavioral Sciences** ,Vol.9,No.2,2010 .
- 27- Fuller Bruce," **Nicaragua,s Experiment to Decentralize School :Views of Parents, Teachers, and Directors**", University of California at Berkeley working paper Series on Impact Evaluation of education Reforms The world Bank s paper No .5 1998
- 28- B, Caidwell, " A theory of Learning in the Self-Managing School paper presented at Confernce on School baesd management : theory and practice- National Hualien teachers collge Taiwan 19-20 October 2000 .
- 29- Christine Trampusch," Europeanization and Institutional Change in Vocational Education and Training in Austria and Germany,, **International Journal of Policy, Administration, and Institutions** , Vol. 22, No. 3,.2009 .
- 30- De Grauer , Anton, " Improving the Quality of Education Through School Based Management :Learning from", **International Experiences International Review of Education** ,vol. 51, No .4, .2007 .
- 31-Esther Sui-chu Ho, " Educational decentralization in three Asian societies: Japan,Korea and Hong Kong", **Journal of Educational Administration** ,Vol.44,. No.6, 2006 .
- 32- Geoffrey Newcombe & John McCormick, " Trust and Teacher Participation in School–Based Financial Decision Making", **Journal of Educational Management & Administration** , vol.29,N0. 2, 2001 .
- 33- Hansen Janet & Marguerite . R, "Decentralized Decisionmaking For Schools New Promise for Old Idea? ", RAND Education, **Series** ,(Chicago : Rand: 2005).
- 34- H Gaziel, "School Based Management as a Factor in School Effectiveness " , **journal of International Review Education** , Vol .44, No.4,1998 .
- 35- Hüseyin Yolcu, " Decentralization of Education and Strengthening the Participation of Parents in School Administration in Turkey: What Has Changed?", **Educational Sciences: Theory & Practice**, Vol .11, No.3,. 2011.

- 36- Kenneth Leithwood , "Educational Accountability Issues and Alternatives", Saskatchewan School Boards Association, Research report.Canada.2005.
- 37- Kathleen, Kobick, "School-Based Management" , ERIC ,Clearinghouse on Education Management Eugene OR-1988.
- 38- Loretta Au Au ,Loretta, "Is School-Based Management (SBM) Successful in Hong Kong Secondary Schools?", **Change: Transformations in Education** ,vol.8, No.2 , 2005 .
- 39- Mehralizadeh Yadollah, and Others.et.al, " Globalization and Decentralization of School Based Management In Iran's Secondary School", **Alberta Journal of Educational Research** ,vol.52, No.1,2006 .
- 40- Mn-Keum Lee, " Reform and Innovation of Technical and Vocational Education in the Republic of Korea", 2nd international congress of TVE .Seoul, 26:30 April, 1999.
- 41- pasi Sahlberg, "Secondary Education in Oecd Countries Common Challenges, Differing Solutions" **Prepared for Seminário Internacional sobre Ensino Médio Diversificado** , Brasilia: Sharing Expertise in Training , 17 Sept, 2007.
- 42- Salim Akoojee, " Private Technical and Vocational Education and Training(TVET) and national development: The South African reality ", **International Journal of Educational Development** ,Vol. 28,2008.
- 43- Toi , Atsuko, " An Empirical Study of the Effects of Decentralization in Indonesian Junior Secondary Education", **Educational Research for Policy and Practice** ,Vol .9 , No . 2, 2010.
- 44- Vishnuprassad Nagadevara. &Tara.S, " Factors Influencing Quality of Technical Education in India: a Study of Technical Institutions in Karnataka", **International Journal of Business Research**, Vol. 2, No. 2, 2007.
- 45- William Schlinker and Others.et.al., " Support and Resources for Site – Based Decision – Making Councils : Perceptions of Forment Council Members of Tow Large Kentucky School Districts" ,**Florida Journal of Educational Administration&Policy** ,vol .1, No .2,Issue, 1, Fall 2008.
- 46- Yazçayır Nevriye & Esed yagci, " Vocational and Technical Education in Eu nations and Turkey", **Procardia Social and Behavioral Sciences**, Vol .1,No.2, 2009 .
- D- Dissertation, Studies and Researches :**
- 47- Man Hong, "Decentralization in Education and the Development of Vocational Education : A comparative Study on the development Experience of Shenzhen in China", **PH.D** thesis , Present to comparative education Department school of Education , University of Hong Kong , **Dissertation Abstract International**, Vol.63, No.10 , 2002 .
- F- Internet :**
- 48- Available@[http://www.bab.com/articles/full\\_article.cfm?id=2276](http://www.bab.com/articles/full_article.cfm?id=2276) ,Accessed .30/12/2011.
- 49-Available@<http://www.mhlw.go.jp/english/topics/globalization/dl/38>, Accessed .30/12/2011.
- 50- Available@<http://www.egyscholars.com/vb/shothread.php?t=5929> .19/1/2012
- 51- Available@ <http://www.dcrodcop/ed.gov/cfapps/eric>. Accessed .17/2/2012.
- 52- Available@<http://www.ed.gov/pubs/japancasestudy/us>. Accessed.17/2/2012.
- 53- Available@<http://www.mhlw.go.jp/english/topics/globalization/dl/38>. Accesed, . 20/3/2012.
- 54- Bardhan Pranad ,"Decentralization and Development Dilemmas, Trade -offs and Safeguards " University of California at Berkeley 12/4/2011.
- 55- Basilius Bengoteku & Markheyward, "School Based Management :Can It Work in Indonesia ? "Available@[http://www the Jakarta post com/Yesterday datali asp](http://www.thejakartapost.com/Yesterday/datali.asp?fileid=20070203EO2) Filid=20070203EO2 .Accessed ,25/2/2007.

- 56- Final Report, UNESCO International Experts Meeting, Learning for Work, Citizenship and Sustainability JICA's Cooperation on Technical and Vocational Education Training (TVET)2007, Available @ [www.jica.go.jp/activitss /issues /education/pdf/technical E-E pdf](http://www.jica.go.jp/activitss /issues /education/pdf/technical E-E pdf), Accessed ,30/12/2011.
- 57- Joseph. C .Conaty, "**School – Based Management** " Produced by The office of Research, and of The U.S Department. N4 ,Jonuary.1993.Available @<http://www.ed.gov//pubs/OR/Consumer Guide/baseman.html>, Accessed 20/3/2006.
- 58-Kansas Stata Department of Education Leadership and Support Through Student Learning .Available@<http://www.KSde .org/Default.aspx?tabid=249>. Accessed . 9/2/2012.
- 59- Indonesia. 1. Overall Condition of Labor Market. The population of Indonesia now exceeds 210 million, and the labor force population constitutes approximately Available@<http://www.mhlw.go.jp/english/topics /globalization/dl/38-Accessed:30/12/2011>.
- 60- Man Chi-Wah and Others, "**Committed Parents Quality Schools**" Available@<http://www.edb.gov.index.aspx? nodelD=180&langno=1 - 22k>, Accessed, 3/7/2011.
- 61- Momii, K, " **School-Based Management theory and centralization Governance in Quebec**", Available@[www .excellenceineducation.ca/pdfs/017 .pdf](http://www .excellenceineducation.ca/pdfs/017 .pdf). 1998.Accessed 21/3/2012.
- 62- **New Jersey Council of County Vocational Technical School "** Avalibole.[http://www.CVts.org/essex\\_Partnership\\_og.aspx&usg=ALKjrhi9NUDB1HbNZUZ\\_D swncinxg](http://www.CVts.org/essex_Partnership_og.aspx&usg=ALKjrhi9NUDB1HbNZUZ_D swncinxg) ,Accessed:2-2-2012
- 63- Priscilla Wohlstette & Susan Albers Mohrman, " The High Involvement Framework :Strategies For School Based Budgeting ", **Assessment of School – Based Management : Studies of Education Reform** , Available: <http://www. ed.gov/puds/SER/Sch Based mgmt/rede Fin 5 Htm>, Accessed .4/2/2012.
- 64- **Technical School of Camden County** Available:<http://www .CCTS.tec .nj.us> .Accessed: 2/2/2012.
- 65- The new York City Progress Report High School" **Educator Guide** " Report.2010.p.1. Available@ <http://www.Schools .nyc.gov/progress Report> , Accessed. 20/1/2012.
- 66- Stata Board of Technical Education" The info you need about The Hope Program and Georgio's Colleges .Available@<http://www. Dtae.org//Board/ board>. 9/2/2012 .
- 67-**School-Based Management** " Available@<http://www.ericdigests. org/pre-9210/based.htm 22k - 2Similar pages> , Accessed, 1/2/2010 .
- 68- "School Based Management :Rhetoric Vs.Reality" Avalable @<http://www.usc .edu/ dept / education> .Accessed:23/3/2006.
- 69- "**Stata Board of Technical and Adult Education** ", The info you need about The Hope Program and Georgio's Colleges .Available@<http://www.tcsg.educa> , Accessed. 9/2/2012 .
- 70- Walker ,M.E" **School Based Management(SBM):Does it Improve Quality?**. Available@<http://eppa/V1on 33.html>.Accessed:23/5/2008.



مؤسسة الباحث  
للاستشارات البحثية



اطار نظري - تأليف كتب- دراسات سابقة -  
ابحاث علمية محكمة- خدمات بحثية متكاملة

واتس (00201155519352)