

تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس في بعض الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها في المدارس السورية

الدكتور: محمد مرزا♦

الملخص

يهدف البحث دراسة تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة (School-Based Management) في استراليا وإنكلترا وهونغ كونغ، الصين كدول رائدة في تطبيق هذا المدخل في الإدارة المدرسية، وإمكانية الاستفادة منها في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس السورية، والتعرف على مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، ومبادئها وعناصرها وميزاتها. وفي ضوء طبيعة مشكلة البحث استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن من خلال وصف مفهوم الإدارة الذاتية و تطبيقها في إدارة المدارس في استراليا وإنكلترا وهونغ كونغ، الصين وتحليلها تحليلاً مقارناً. وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: (يتم تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا وإنكلترا من خلال مجلس المدرسة. وفي إنكلترا تقوم الإدارة المحلية للمدرسة على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في المدرسة من خلال مجلس المدرسة. وفي هونغ كونغ، الصين، يتم أيضاً تفويض السلطة لاتخاذ القرار للجنة إدارة المدرسة. واستناداً لنتائج البحث والتحليل المقارن لخبرة الدول الثلاث في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، قدم البحث عدة مقترحات لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مرحلة التعليم الأساسي في المدارس السورية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية في سورية - مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة - تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا - إنكلترا - هونغ كونغ، الصين.

Applying School-based Management in some Developed Countries, and the possibility to Using it to Improve Syrian Schools

Mohammad Merza[♦]

Abstract

The study aims to shed light on the application of school-based management (SBM) in Australia, England, and Hong Kong (China) since they are pioneering countries in applying this approach. It also aims to take benefit from their experience in applying SBM in Syrian schools, understanding SBM concept, principles and characteristics. The study uses the comparative approach with its descriptive and analytical branches to describe SBM and the application of it in managing schools in Australia, England, and Hong Kong (China). Research findings demonstrate that SBM is applied by school councils in England and Australia. In England, the local management of school depends on a participatory decision-making process. In Hong Kong (China), school councils have also been given the power in decision-making at schools. The study provides some suggestions to apply SBM in Syrian basic education schools.

Key words: school management in Syria, school -based management concept, applying school-based management in Australia, England, and Hong Kong (China).

[♦] Faculty of Education - Hama University.

1-المقدمة:

في العقدين الأخيرين من القرن العشرين اتجهت عدة دول إلى إصلاح نظمها التعليمية والاتجاه نحو تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في إنكلترا وأستراليا ونيوزيلندا وأجزاء من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وهونغ كونغ، الصين والبرتغال وغيرها، بحيث أُعطيت المدارس سلطة إدارة شؤونها التعليمية بنفسها وإدارة الموارد المالية المتاحة لها ومسؤوليات اتخاذ القرار التعليمي. (Bush, 2001, 39). وأصبحت لامركزية السلطة على المستوى المدرسي استراتيجية عالمية لإصلاح التعليم وتم تنفيذها لتعزيز مشاركة أولياء أمور الطلاب والمعلمين والمسؤولين والمدراء وأصحاب المصلحة في المجتمعات والمنظمات المحلية في إدارة المدرسة. تُعرف هذه الاستراتيجية باسم الإدارة الذاتية للمدرسة (School-Based Management). ويتم تنفيذ هذه الاستراتيجية لزيادة استقلالية المدرسة ومسؤوليتها ومساءلتها وذلك بهدف رفع جودة التعليم في المدارس الابتدائية والثانوية. (Wiyono, 2017, 2 ; Isa& Mydin& Abdullah, 2020, 824). كما تم تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة بعد ذلك في الدول النامية في بدايات القرن الحادي والعشرين في اندونيسيا وماليزيا وإيران وغيرها (Isa& Mydin& Abdullah, 2020, 824) وما يزال هذا المدخل في الإدارة المدرسية، يحظى بالاهتمام من قبل نظم التعليم العالمية. وبينت دراسات عديدة فعالية استخدامه ودوره في زيادة فعالية التعليم وجودته في المدرسة، وتمكين المديرين في المدرسة والمعلمين وأولياء أمور الطلاب والمسؤولين عن التعليم في المشاركة في تحسين جودة التعليم في المدارس، وتحقيق العملية التعليمية أهدافها. (Latorilla, 2012, ; Aturupanea, 2020).

وبدأت سورية باتخاذ خطوات لإصلاح التعليم في المراحل المختلفة في فترة التسعينات من القرن العشرين بالاتجاه نحو اللامركزية في إدارة التعليم، ولكن ما زالت إدارة التعليم والإدارة المدرسية في المدارس في مرحلة التعليم الأساسي والثانوي تتسم بالمركزية في سورية ولا تعطى إدارة المدارس سلطة إصدار القرارات وإنما تطبق التعليمات الوزارية والقرارات الوزارية (وزارة التربية، 2004، المادة 57). وبينت عدة دراسات أن تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في سورية يتيح للمدارس المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي ويزيد

من دافعية المعلمين لتنفيذ القرارات لأنهم شاركوا في اتخاذها ويساهم في رفع جودة التعليم في المدارس والإنجاز التعليمي. (منصور، 2000، 5. وبدران، 2018، 3)

2- مشكلة البحث:

استطاعت سورية إلى حد ما تأمين التعليم لجميع الطلاب في مرحلة التعليم الأساسي وفي المرحلة الثانوية وتسعى من خلال وضع المعايير التربوية الوطنية لتحقيق الجودة في التعليم وتحسين المناهج الدراسية الوطنية ولكن مع هذا يكون تحصيل الطلاب إلى حد ما أقل من المستوى المطلوب في بعض المدارس. وقد بينت عدة دراسات تربوية أن الإدارة المدرسية في المدارس السورية تواجه عدة معوقات تؤثر في تحقيق أهدافها (منصور، 2000، بدران، 1988، حلاق، 2012، 160-161)، منها المركزية في الإدارة المدرسية التي لا تشجع المبادرة والمشاركة في حل المشكلات التعليمية ولا تمنح إدارة المدرسة سلطة اتخاذ القرار وتؤدي إلى الروتين في العمل والبيروقراطية في الإدارة، كما أن الإدارة المدرسية لا تطبق المداخل الحديثة في إدارتها للمدرسة ولا يُمنح مديرو المدارس التفويض لإصدار القرارات الضرورية لحل المشكلات التي تواجه العمل والتعليم في المدرسة. وقد دعا المؤتمر الوطني لتطوير التعليم، الذي عقد في دمشق في عام 2019، إلى تحسين الأداء الإداري في التعليم والجودة التعليمية في المدارس السورية، وهذا ينسجم مع الاتجاهات العالمية المعاصرة، حيث اتجهت دول كثيرة إلى إصلاح نظمها التعليمية من خلال تطبيق نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة كوسيلة لتحقيق التميز والمنافسة في التعليم على المستوى العالمي في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاقتصاد المعرفي. وقد أثبتت عدة دراسات فاعلية تطبيقها في تحسين التعليم في عدة دول متقدمة ونامية، في استراليا و إنكلترا و هونغ كونغ، الصين وغيرها من الدول. لأن الإدارة الذاتية للمدرسة تتيح تلبية الاحتياجات الحقيقية للمدرسة من خلال التخطيط، والتنظيم والتنفيذ وتلبية الاحتياجات الحقيقية بحيث تكون المدارس قادرة على أن تصبح مدارس مستقلة وفي الوقت نفسه تخضع للمساءلة من قبل وزارة التعليم والسلطات التعليمية المحلية. (Davies, 2011; Moradi, 2016; Paula Kwan, 2015)، منصور، 2000، بدران، 2018، 55-56)

لذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

كيف يمكن الاستفادة من تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة في كل من استراليا وإنكلترا و هونغ كونغ، الصين في تحسين الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في المدارس السورية؟

ويتفرع من هذا السؤال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1) ماهو مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة في المدرسة، وما هي مبادئها وعناصرها وميزاتها؟

2) ما واقع الإدارة المدرسية في سورية في مرحلة التعليم الأساسي.

3) كيف يتم تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا وإنكلترا وهونغ كونغ، الصين؟

4) الدروس المستفادة من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا وإنكلترا وهونغ كونغ، الصين في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مرحلة التعليم الأساسي في المدارس السورية؟

3- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في التعرف على الإدارة الذاتية للمدرسة وتطبيق هذا المدخل في استراليا وإنكلترا وهونغ كونغ، الصين كدول رائدة في تطبيق هذا المدخل في الإدارة المدرسية. والاستفادة من نتائج البحث من قبل المربين والمعلمين وصانعو القرار التعليمي في سورية في تحسين الأداء الإداري في مرحلة التعليم الأساسي في المدارس السورية، والتنافس بين المدارس لرفع جودة التعليم فيها باتباع مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس السورية، وتشجيع المشاركة المجتمعية في التعليم في سورية لإعادة بناء المدارس وتصلح المتضرر منها جراء الحرب الكونية الظالمة على سورية منذ عام 2011.

4- أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

1) التعرف على مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، ومبادئها وعناصرها وميزاتها.

2) التعرف على الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في سورية.

3) التعرف على خبرات ناجحة في عدة دول متقدمة في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا وإنكلترا وهونغ كونغ، الصين وإمكانية الإفادة منها في المدارس السورية في مرحلة التعليم الأساسي.

5- مصطلحات البحث:

يطلق على الإدارة الذاتية للمدرسة مسميات عديدة منها استقلالية المدرسة School Autonomy أو الإدارة الذاتية للمدرسة أو القائمة على المدرسة أو المتمركزة في المدرسة School-Based Management أو الإدارة في موقع المدرسة School- Site Management والإدارة المحلية للمدرسة Local Management School أو الميزانية المفوضة Delegated Budgeting وغيرها. و يقصد بها في هذا البحث أنها أحد أشكال اللامركزية في إدارة المدرسة حيث تمكن اتخاذ القرار التعليمي في المدرسة بالمشاركة من خلال تفويض السلطة لمدرء المدارس والمعلمين وفي بعض الأحيان لأولياء الطلاب والمجتمع، وبذلك تتحرر إدارة المدرسة من المركزية وتتمكن من إدارة المدرسة بشكل أفضل بحيث تبنى استراتيجيات تحسين المدرسة وتحسين التعليم وزيادة تحصيل الطلاب وتلبية طموحات وحاجات أولياء الطلاب وأصحاب المصلحة في التعليم. (Isa, 2020, 824 ; Moradi, 2016, وبدران 2018، 61 وسليمان، 1988، 280).

الدراسات السابقة:

6- الدراسات باللغة العربية:

6-1-1-حلاق، أحمد محمد (2012): المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق).

استهدفت الدراسة التعرف على أهمية المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر مديري تلك المدارس وإلى التعرف على مدى تحقق تلك المتطلبات على أرض الواقع. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة مؤلفة من

خمسین بنداً، وعالجت الفرضيات أهمية تلك المتطلبات. وقد توصلت الدراسة إلى أربعة متطلبات لتحقيق اللامركزية هي: معرفية وتنظيمية ومادية وبشرية، وكانت جميعها ذات أهمية كبيرة، ونسبة تحققها متوسطة من وجهة نظر مديري المدارس.

6-1-2- دراسة عبد المجيد، ابتسام محمد (2019): مدارس الدعم بإنكلترا "نموذج

لتطوير المدارس المصرية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية "رؤية مقترحة".

استهدفت الدراسة الاستفادة من نموذج مدارس الدعم بإنكلترا في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، وذلك لوضع مجموعة من المقترحات لتطوير المدارس المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج المقارن بمدخله الوصفي والتحليلي. وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها، وجود عدة مشكلات تعيق تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مصر وتؤثر في جودة التعليم في المدارس، منها: (الافتقار إلى الرؤية والرسالة والتقييم الذاتي وخطة للتطوير في كل مدرسة ومحدودية منح الإدارة حرية التسيير الذاتي، وضعف كفاءة وفعالية القيادة المدرسية لتلبية متطلبات الإصلاح، والافتقار إلى السلطة المتاحة للقيادة المدرسية لتمكينها من إصلاح العملية التعليمية على مستوى المدرسة. وقدم البحث رؤية مقترحة لتطوير المدارس المصرية في ضوء نموذج مدارس الدعم بإنكلترا.

6-1-3- دراسة العمري، باسم بن صالح بن ظافر (2015): واقع تطبيق الإدارة الذاتية

في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك

استهدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك، والصلاحيات الممنوحة للعاملين في المدارس لتطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك، وتوصلت الدراسة لمجموعة من المقترحات منها: أن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية اختيار معلمي المدرسة والتعاقد مع المعلمين الجدد، و بناء الهيكل التنظيمي الذي يحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.

6-1-4- دراسة بدران، لمي محمد (2018): تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة

الذاتية لمدارس التعليم الأساسي والثانوي في ريف دمشق.

استهدفت الدراسة تحديد درجة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية لدى مدراء مدارس التعليم الأساسي والثانوي في سورية، والتعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة

في صياغة القرار الإداري المناسب وعدم تنفيذه. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت على عدة نتائج منها: ضعف التعاون بين المدير والمعلمين وعدم تعاون أولياء الطلاب مع إدارة المدرسة، وعدم وجود الية لمساءلة المعلمين. والافتقار إلى الإبداع والمبادرة في العمل الإداري في المدرسة. ودعت إلى تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس لتحقيق المدرسة أهدافها وتحسين التعليم.

6-1-5-نجار، يحيى محمد نادر و علي، عيسى (2021): واقع ممارسة الإدارة

المدرسية الذاتية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظرهم. استهدفت الدراسة الكشف عن واقع ممارسة الإدارة المدرسية الذاتية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظرهم. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن واقع ممارسة الإدارة الذاتية للمدرسة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي جاءت بدرجة متوسطة كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، وكانت لصالح الذكور ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

6-2-الدراسات باللغة الإنكليزية:

6-2-1-دراسة (Davies, Arthur) ديفيز آرثر (2011): نظام الإدارة المحلية

للمدارس في المملكة المتحدة -تحقيق التوازن الأمثل للمركزية واللامركزية في التعليم.

The System of Local Management of Schools in the UK-

Achieving an Optimal Balance of Centralization and

Decentralization in Education

استهدفت الدراسة التعرف على تجربة المملكة المتحدة في إدارة التعليم والجهود المبذولة لتحسين جودة التعليم وتوضيح استراتيجيات إصلاح التعليم والتحول من المركزية إلى اللامركزية، وبيان دور استقلالية المدرسة (الإدارة المحلية للمدارس) واختيار المدرسة في إدارة التعليم الحكومي، بالإضافة إلى توحيد المعايير ومساءلة المدرسة وأثر ذلك على حماس الطلاب للتعلم وجودة التعليم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى عدة استنتاجات منها: كان الهدف من التحول في السلطة من وزارة التعليم

إلى المدارس، رفع جودة التعليم وتحسينه وتوحيد تدريس المنهج الدراسي، وتطبيق المساءلة المدرسية التعليمية لضمان اتقان جميع الطلاب محتوى المنهج الدراسي والحفاظ على الحماس للتعلم.

6-2-2-دراسة (Paula Kwan & Benjamin Yuet-man Li) باولا كوان

وينجامين يويت مان لي (2015): التمكين أم العائق؟ إدارة المدرسة في عصر الإدارة

الذاتية للمدرسة في هونغ كونغ Empowerment or impediment? School

governance in the school-based management era in Hong Kong

استهدفت الدراسة مناقشة العوامل السياقية (الثقافية) التي تؤثر في تنفيذ الإدارة الذاتية للمدرسة في هونغ كونغ، الصين، ويفحص تأثيرها على أصحاب المصلحة الرئيسيين وهم: الحكومة والمديرين والمعلمين وأولياء الأمور في أعقاب الإصلاح. وقد تبين أنه على الرغم من أن الإدارة الذاتية للمدرسة تتيح مشاركة مختلف أصحاب المصلحة في الإدارة، و يؤدي بدوره إلى المساءلة والفعالية والكفاءة، إلا أن هذا التأثير لم يتحقق بعد في هونغ كونغ، الصين بسبب عدة عوامل تاريخية وثقافية تشكل عائقاً أمام تأثير جميع المشاركين في الإدارة الذاتية للمدرسة بسبب ظروف مجتمعية وإدارية.

6-2-3-دراسة (Saeid Moradi, Aliakbar Amin Beidokhti & Kourosh

Fathi) سعيد مرادي وعلي أكبر أمين و باي دوختي (2016): مقارنة تطبيق الإدارة

الذاتية في الدول المتقدمة في السياق التاريخي: من النظرية إلى التطبيق.

Comparative Comparison of Implementing School-Based

Management in Developed Countries in the Historical Context:

.From Theory to Practice

استهدفت الدراسة إجراء دراسة تاريخية مقارنة لتنفيذ الإدارة الذاتية للمدرسة في عدة بلدان متقدمة هي: (استراليا وإنكلترا وإيران والولايات المتحدة الأمريكية ونيوزيلندا وكندا). واستخدمت المنهج التاريخي المقارن، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: إن الإدارة الذاتية للمدرسة ليست هدفاً بحد ذاتها وإنما هي وسيلة لاتخاذ القرارات الحكيمة والاستقلالية في المدرسة والاستفادة من قدرات وإمكانيات جميع العاملين في المدرسة في إدارة المدرسة وحل مشكلاتها. وبينت أن البلدان المتقدمة مثل إنكلترا والمكسيك وأستراليا والولايات

المتحدة في إصلاحها للإدارة المدرسية واتباعها مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة واللامركزية الإدارية من خلال تفويض السلطة الكاملة لمجالس إدارة المدارس، أدت إلى جودة الإدارة المدرسية.

6-2-4- دراسة (Riswanti Rini, Ridwan Ridwan, Ismu Sukamto,)
Hasan Hariri رين ريسوانتي وآخرون (2019): الإدارة القائمة على المدرسة في إندونيسيا: صنع القرار، المشكلات و حل المشكلات. School-Based Management in Indonesia: Decision-Making, Problems, and Problem-Solving.

استهدفت الدراسة التعرف على كيفية صنع القرار و اتخاذه في الإدارة الذاتية للمدرسة في إندونيسيا والمشكلات التي تواجهها المدارس في تطبيق نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة وكيف يتم معالجة تلك المشاكل وحلها من خلال مجلس إدارة المدرسة ومساهمتها في وضع الأهداف وتحديد الرؤية والرسالة في المدرسة وإصلاح المباني والتدريس وتوزيع ميزانية المدرسة وغيرها من الإجراءات المدرسية. وتوصلت إلى عدة نتائج منها: عدم كفاية مشاركة أولياء الطلاب ونقص القدرة على اتخاذ القرار، ضعف التطوير المهني لمديري المدارس ومجالس المدارس، ونقص في التمويل وصعوبات في التكيف، وتداخل الأدوار المدرسية.

6-2-4- دراسة (Harsha Aturupane, Paul Glewwe, Tomoko Utsumi,)
Suzanne Wisniewski & Mari Shojo هارشا أتوروبانيا وآخرون (2020): تأثير تطبيق برنامج الإدارة المتمركزة في المدرسة في سريلانكا على الممارسات التربوية للمعلمين وتعلم الطلاب: دليل من تجربة معاشة ذات شواهد. The Impact of SriLanka's School-Based Management Programme on Teachers' Pedagogical Practices and Student Learning: Evidence from a randomized

استهدفت الدراسة -دراسة فعالية تطبيق سياسة الإدارة الذاتية للمدرسة كأحد البرامج المتبعة في تحسين المدرسة في سريلانكا. وتعد برامج تحسين المدرسة في سريلانكا بنية إدارية جديدة تقدم التدريب وخدمات الدعم للمدارس لتحقيق عدة أهداف منها: تفويض

المدارس إصدار القرار بخصوص عدة أنشطة على مستوى المدرسة و زيادة مشاركة أولياء أمور الطلاب في المدرسة والمجتمع المحلي في إدارة المدرسة، و تركيز جهود المدرسة على جودة تعليم الطلاب في المدرسة. أظهرت نتائج الدراسة، حدوث تغييرات في سلوك المديرين والمعلمين في برامج تحسين المدارس، ولكن معظم السلوكيات التي تمت ملاحظتها لم تتغير. كما تبين عدم وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية مؤثرة على تعلم الطلاب كما تم قياسه من خلال الدرجات التي حصل عليها الطلاب في الاختبار بعد تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

6-2-5- دراسة عيسى، أنيليزا محمد و ميدين، الأمين وعبدالله، عبد الغني كنسان
Isa, Anniliza Mohd and Mydin, Al-Amin and Abdullah, (2020)
Abdul Ghani Kanesan تطبيقات الإدارة الذاتية للمدرسة في ماليزيا: مراجعة
الدراسات السابقة (SBM) Practices in
Malaysia: A Systematic Literature Review

استهدفت الدراسة إجراء مراجعة منهجية للدراسات التي تناولت مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة (SBM) في ماليزيا. وتحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على عدة أسئلة منها، كيف يتم تنفيذ الإدارة الذاتية للمدرسة في ماليزيا؟ وإلى أي مدى يشارك المدرء والمعلمون وأولياء الأمور والمجتمعات في الإدارة الذاتية للمدرسة في ماليزيا؟ وما هي المشكلات والتحديات التي تواجه المدارس في تنفيذ الإدارة الذاتية؟ وتوصلت إلى عدة نتائج منها: أظهرت نتائج مراجعة الأدبيات التي استمرت عقداً من الزمن حول تنفيذ الإدارة الذاتية للمدرسة في ماليزيا وأن تنفيذها في ماليزيا كان عند مستوى معتدل وبينت الدراسة الحاجة إلى أداة معيارية لتقييم الإدارة الذاتية للمدرسة والاهتمام بالتطوير المهني للمديرين في عدة مجالات كالتربية والمساءلة والنزاهة.

6-3- التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة كاتجاه معاصر في الإدارة المدرسية وبينت مدى ممارسة المدارس في التعليم العام لها في عدة دراسات عربية، حيث كانت تتعرف على تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين. وتناولت دراسات غير عربية تطبيقها في دول متقدمة وغير متقدمة أسيوية

وغربية. وأشارت في نتائجها إلى توجه دول متعددة إلى تطبيقها والاهتمام باستقلالية المدرسة والاتجاه لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس الحكومية وذلك بهدف تحقيق جودة التعليم في نظم التعليم العالمية. وتبين ندرة في الدراسات التي تناولت تطبيق الإدارة الذاتية في بلدان أخرى للاستفادة منها في سورية على حد علم البحث الحالي. وقد استفاد البحث من الدراسات السابقة في التعرف على مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وتطبيقها وعناصرها وميزاتها، والتعرف على أبرز اتجاهات تطوير الإدارة المدرسية في بعض نظم التعليم العالمية بالتحول في إدارة التعليم نحو اللامركزية في إدارة المدارس في التعليم الحكومي كاتجاه عالمي لتطوير ورفع جودة التعليم.

أولاً: الإطار النظري للبحث:

1- مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة:

هي نظام إداري يعتمد على الإدارة اللامركزية في إدارة المدرسة بحيث تصبح المدرسة مسؤولة عن اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بإجراءات العمل في المدرسة فيما يتعلق بتحديد الأهداف والسياسات التعليمية والمناهج والمعايير والمسؤولية. (Caldwell, 1, 2005). وتعد الإدارة الذاتية للمدرسة أحد أشكال اللامركزية التعليمية وأحد التوجهات الحديثة التي تؤدي إلى التقليل من سيطرة السلطات المركزية على التعليم وإدارته، وتمكن اتخاذ القرار في المدرسة بالمشاركة من خلال تفويض السلطة لمدراء المدارس والمعلمين وفي بعض الأحيان لأولياء الطلاب والمجتمع، وبذلك تتحرر إدارة المدرسة من المركزية وتتمكن من إدارة المدرسة بشكل أفضل بحيث تبنى استراتيجيات تحسين المدرسة وتحسين التعليم وزيادة تحصيل الطلاب وتلبية طموحات وحاجات أولياء الطلاب وأصحاب المصلحة في التعليم (Wiyono, 2017, 1; Sepace, 2016, 87; حسن، 2015، 55).

وتعمل الإدارة الذاتية للمدرسة كنموذج جديد لإصلاح إدارة التعليم ضمن حزمة الإصلاح التعليمي للحفاظ على التوازن في السلطات بين الحكومة والمدارس. بالإضافة إلى منح الاستقلالية للمدارس في اتخاذ القرار في نظام التعليم و يمكن تحديد مستوى اتخاذ القرار من خلال مدى استقلالية المدرسة لتكون قادرة على اتخاذ قرارات بشأن المناهج والموظفين وشؤون الطلاب وعمليات التخطيط الاستراتيجي. وبالتالي، يمكن تعريف

الإدارة الذاتية للمدرسة على أنها مسؤولية (مدير المدرسة) لممارسة استقلاليتها في اتخاذ القرارات بشأن جميع الأمور المتعلقة بتنظيم المدرسة. وتشمل الإدارة، والمناهج الدراسية، والمناهج الدراسية المشتركة، وشؤون الطلاب، بمشاركة من الموظفين (المعلمين)، والعملاء (أولياء الأمور والطلاب)، والتعاون مع المجتمعات المحلية. (Isa, 2020, 824)

هذا وقد صنفت (Leithwood and Menzies) الإدارة الذاتية للمدرسة في عام 1988 إلى أربعة نماذج وهي: سلطة المدير للإدارة الذاتية للمدرسة، تكون سلطة اتخاذ القرار في هذا النموذج بيد مدير المدرسة، بحيث يكون مسؤولاً بالكامل عن توزيع مخصصات الميزانية في المدرسة والمناهج الدراسية والإدارة المهنية للإدارة الذاتية للمدرسة و تكون سلطة اتخاذ القرار في هذا النموذج للمعلمين، من خلال تحسين معرفة المعلمين باحتياجات الطلاب على مستوى الصف الدراسي وكذلك المدرسة و الإدارة المجتمعية للإدارة الذاتية للمدرسة وتكون سلطة اتخاذ القرار لأولياء الطلاب والمجتمع ونموذج التوازن في الإدارة للإدارة الذاتية للمدرسة، تكون سلطة اتخاذ القرار فيه بشكل متوازن بين مدير المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المدرسي. (Isa, 2020, 824).

2-المبادئ الأساسية للإدارة الذاتية للمدرسة:

- المشاركة في اتخاذ القرار: سلطة اتخاذ القرار له تأثير كبير على الإجراءات التنظيمية ورسم السياسات التعليمية والاتجاهات. و تستند فلسفة المشاركة في صناعة القرار التربوي على الإحساس بالمسؤولية من خلال تأسيس مجلس إدارة المدرسة الذي يمنح العاملين بها فرص المشاركة في إدارتها وبالتالي تولد الشعور بالرقابة الذاتية لديهم لإنجاز العمل على أفضل صورة.
- وضوح المعلومات وفهمها (الشفافية) من قبل المعلمين والعاملين في المدرسة يسهل قيامهم بممارسة أدوارهم بفعالية في التنظيم الإداري، بما فيها ذلك المعرفة التقنية للقيام بالمهمة أو تقديم الخدمة ومهارات التعامل مع الآخرين والمعرفة الإدارية والخبرة.
- معلومات حول أداء المنظمة (المساءلة) بما في ذلك إصدار تقارير عن نتائج الطلاب والخطط الاستراتيجية للمدرسة.

• الإيرادات والنفقات وإدارة الموارد المالية (الاستقلالية) وأداء مجلس إدارة المدرسة والمعلومات الاستراتيجية حول السياسة الأوسع والبيئة الاقتصادية، و المكافآت التي تمنح و تستند إلى أداء المنظمة و مساهمات العاملين فيها. (Sepace, 2016, 88)

3-عناصر الإدارة الذاتية للمدرسة:

• تحديد السلطات والمسؤوليات: تأليف لجنة أو مجلس إدارة المدرسة وتحديد مسؤولياتها وتحديد مدة عضوية المديرين وتحديد مسؤولياتهم والإجراءات اللازمة لمشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار في المدرسة.

• توسيع المشاركة: تمكين أصحاب المصلحة وإعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار بشأن وضع خطة عمل المدرسة وتقييم فعاليتها عملها.

• تطوير المهنية (الاحتراف) في المدرسة، من خلال تطوير إجراءات تقييم عمل المعلمين والموظفين وتدريب المعلمين وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية. و بناء قدرات الإداريين والمعلمين و أولياء الأمور وكافة المشاركين في صناعة القرار وتأهيلهم لتحمل مسؤولية ضمان توفير البيئة المناسبة لعملية التعليم وإكساب الطلاب المهارات وأنماط السلوك والقيم التي تخدم مجتمعهم.

• وضع الأهداف وتحديدها: وضع أهداف المدرسة، وإعداد ميزانية المدرسة وإقرارها، ووضع خطة تطوير المدرسة، وإعداد التقارير المالية والتقارير السنوي عن عمل المدرسة.

• تقييم الفعالية: تقييم مدى التطور والتقدم في برامج المدرسة وإعداد تقارير تقييم المدرسة في نهاية العام الدراسي والمتابعة.

• تطوير الخصائص: إبراز الروح المعنوية السائدة لدى المعلمين والعاملين بعد اعتماد الإدارة الذاتية للمدرسة، وإبراز السمات المميزة التي تنفرد بها المدرسة وتطويرها، وتحسين ظروف تعليم الطلاب وتفعيل دور المرؤوسين وإتاحة الصلاحيات المختلفة بحيث يستطيع كل عضو في مجلس إدارة المدرسة من ممارسة دوره التنظيمي مع تمتع المؤسسة التعليمية بسلطات عديدة في كافة النواحي المتصلة بالعمل فيها. (العمرى،

2015، 201-203) (Sepace, 2016, 89)

4- فوائد وميزات استخدام الإدارة الذاتية للمدرسة:

- المزيد من المدخلات والموارد من الآباء.
- استخدامات أكثر فاعلية للموارد لأن من يتخذون القرارات لكل مدرسة على دراية وثيقة مع احتياجاتها
- تعليم أفضل جودة نتيجة استخدام أكثر كفاءة وشفافية للموارد. وتكوين بيئة مدرسية تتصف بالمرونة حيث يشارك المجتمع في إدارتها، وزيادة مشاركة جميع أصحاب المصلحة المحليين في عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى الزمالة في العلاقة في المدرسة، وزيادة الرضا لدى العاملين وتحسين أداء الطلاب نتيجة لانخفاض معدلات الرسوب والتسرب في المدرسة، وتحسين الإنجاز التعليمي. Mansor, 2018, (6, 2009, Osorio, 1624)

ثانياً: الإدارة المدرسية في سورية:

تعد وزارة التربية في سورية مسؤولة عن إدارة التعليم ما قبل الجامعي (باستثناء المدارس الثانوية الزراعية التابعة لوزارة الزراعة). وتميل إدارة نظام التعليم في سورية إلى اللامركزية الإدارية. ومع ذلك، لا تزال الإدارة المركزية مسؤولة عن التخطيط للتعليم والتوجيه العام بمساعدة السلطات المحلية (مديريات التربية في المحافظات)، والموجهين التربويين ومديري المدارس والمنظمات الشعبية والنقابات المهنية ذات الصلة. وتحدد وزارة التربية، السياسة التعليمية في سورية، استناداً إلى الخطة العامة للدولة، وهي مسؤولة عن تنفيذ الخطط التربوية من خلال مديريات التربية في المحافظات وبإشرافها وتوجيهها. (وزارة التربية في سورية، 2002، 15)

وتعدّ مديريات التربية في المحافظات مسؤولة عن إدارة التربية في المحافظات، وهي مسؤولة عن تنفيذ الخطط التعليمية في مجال عملها، وتأمين مستلزمات التعليم في مراحلها المختلفة، من مبان مدرسية وكتب ومعلمين وعاملين ومستلزمات العملية التعليمية، بإشراف وزارة التربية. ويحق لمجالس المحافظات ومكاتبها التنفيذية فتح مدارس التعليم الأساسي العامة والفنية الجديدة، ودور الحضانه، ورياض أطفال، والنوادي المدرسية الصيفية. وهي مسؤولة عن تطبيق خطة التعليم الإلزامي، وتوفير الرعاية الصحية المدرسية، وتنفيذ الدورات التدريبية والندوات، ومنح التراخيص لفتح المدارس الخاصة.

وتتكون الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في سورية من مدير المدرسة ومن معاون المدير وأمين السر ومعاون أمين سر و المرشد الاجتماعي و المرشد النفسي و أمين المكتبة و أمين سر قاعة الحاسوب و أمين المخبر و الموجه الإداري (وزارة التربية، 2004-15-25)

ويعد مدير المدرسة مسؤولاً عن إدارة المدرسة و نظامها و تنفيذ القوانين و الأنظمة و التعليمات الوزارية فيما يخص التعليم ومراقبة دوام المعلمين والإداريين والإشراف على إجراء الامتحانات ومتابعة تنفيذ الخطة الدراسية ومتابعة صحة التلاميذ ضمن التوجيهات العامة لوزارة التربية وبإشرافها المباشر. ويتبين أن إدارة المدرسة لا تمنح أية صلاحية في اتخاذ القرار التربوي لحل المشكلات الإدارية التي تواجهها وإنما تنفذ القرارات الوزارية والتعليمات دون أية مشاركة في اتخاذها ولذلك تتصف الإدارة التعليمية في سورية بالمركزية. (نجار، 2021، 109)

ثالثاً: تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في بعض الدول المتقدمة:

1- الإدارة الذاتية في استراليا:

تم اعتماد نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا باعتباره العنصر الأساسي في إدارة المدارس الحكومية في عام 1970. وبشكل رسمي في ولاية Queensland (كوينزلاند) في عام 1988 لمنح المزيد من الاستقلالية للمدارس في مهام إدارية متعددة، تشمل: إدارة الموارد، وتحديد مصادر التعليم وإدارتها والمساءلة المحلية، وقيادة المدارس ومراقبتها في مختلف الجوانب، وتقديم خدمات تعليمية مضمونة للطلاب إلى جانب الاستجابة لاحتياجات العاملين والطلاب فيها. وكان الهدف من هذه الخطة زيادة كفاءة تعليم الطلاب". وقد أظهرت نتائج تطبيق هذا النموذج من الإدارة المدرسية بالاتجاه نحو استخدام اللامركزية الإدارية وزيادة دور مجالس إدارة المدرسة (School Councils) والسلطات التعليمية المحلية في زيادة كفاءة تعليم الطلاب وتحسين جودة التعليم وتفعيل دور المعلمين في المدرسة في تحسين نتائج تحصيل الطلاب. (Bush, 2001, 194, 2016; Moradi, 40) وأثبتت دراسة (Gauwe, 2004, 6) (أنَّ فعالية تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا اعتمدت بشكل أساس على المساءلة التي يشعر بها مجلس إدارة المدرسة والمدرسة تجاه المجتمع، بالإضافة إلى الضغط الذي يمارسه

الطلاب وطرق التدريس، وتقييم المعلمين والموظفين في المدرسة. وقد تم تعزيز السلطة الممنوحة للإدارة الذاتية للمدرسة في عام 1997 حيث صارت مسؤولة عن ميزانية التعليم في المدرسة وعن جميع الشؤون المتعلقة بالمدرسة، كصيانة المبنى المدرسي والتنظيف في المدرسة و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والصيانة الطارئة والدورية (الإلزامية) والطاقة والتعليم والنفقات في المدرسة مثل: تأمين مصادر التعليم ومستلزمات التعليم في الصفوف الدراسية والتطوير المهني للمعلمين. وأكثر من ذلك في الآونة الأخيرة، تم تفويض إشراك المعلمين في صنع القرار في المدرسة، وتحديد الأغراض التي من أجلها يتم توفير الأموال للمدرسة والموافقة على الميزانية والمحاسبة عن الأموال بما يتوافق مع التشريعات، وتقديم التقارير المالية عن النفقات للسلطات المحلية، وتقييم احتياجات المدرسة من وقت لآخر فيما يتعلق بتوفير المباني والمرافق والمعدات والأموال والمدرسين وغيرهم من الموظفين وتقديم توصيات إلى إدارة التعليم فيما يتعلق بتلبية تلك الاحتياجات. (ACT Department of Education and Training (2004), 16-

17)

تفويض السلطة لمجلس إدارة المدرسة لإدارة المصادر البشرية والمادية، ويشمل على سبيل المثال: اختيار الموظفين وإعداد ميزانية المدرسة وتوزيعها واستخدامها بشكل كامل تقريباً

وفي نموذج الإدارة الذاتية في استراليا فإن المجتمع من خلال ممثليه في مجلس إدارة المدارس، يُمنح سلطات تشريعية هامة، مثل اختيار مدير المدرسة وتصميم المناهج الدراسية وإقرارها. ولكن مع ذلك يجب التأكيد أن منح مجلس إدارة المدارس الاستقلالية الإدارية مرتبطة إلى حد كبير بإطار عام من المساءلة القوية في بعض الحالات، حيث يتكون من توجيهات المنهج الدراسي، وإجراء الامتحانات الوطنية بشكل منتظم، ونشر نتائج الطلاب في المدرسة. (2, Gauwe. 2004) وأشارت الدراسات أن (80%) من مديري المدارس الثانوية في استراليا كانوا راضين عن دورهم في ظل تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة (11, Kimber, 2011)، وأن تطبيقها أدى إلى زيادة التحصيل الدراسي لدى الطلاب (7, Gauwe. 2004)

1-2- أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا:

تحسين النتائج التعليمية للطلاب من خلال تفويض إدارة المدرسة السلطة لاتخاذ القرار في المدرسة وإدارة الموارد واستخدامها بكفاءة لتلبية الاحتياجات المحلية في المستوى المدرسي وتقديم الخدمات في المدرسة بكفاءة عالية وضبط النفقات الإدارية العامة في المدرسة وفقاً لقوانين الضبط الاجتماعي وتأمين الفرصة لمجلس إدارة المدرسة اتخاذ القرار التعليمي محلياً في المدرسة والقدرة على زيادة الابتكار والإبداع والتجريب، وإزالة السيطرة البيروقراطية المركزية على المدارس. وإمكانية الادخار في المدرسة وزيادة أرباح الاستثمار. وتحقيق قدر أكبر من المساءلة في تحقيق المخرجات التعليمية. (ACT Department of Education and Training (2004), , 15-17)

2- الإدارة الذاتية للمدرسة في إنكلترا:

في إنكلترا، منذ الثمانينات من القرن العشرين، كانت المدارس الحكومية تُدار من قبل السلطات المحلية local authorities وقد تم التحول إلى تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في إنكلترا في البداية لأهداف مالية ولم تكن طريقة جديدة في الإدارة وكان يتم إجراؤها في بعض المدارس منذ عام 1994. حيث أحدث قانون الإصلاح التعليمي في إنكلترا 1998 تغييراً هائلاً في توزيع السلطات الممنوحة لوزارة التربية والسلطات التعليمية المحلية وإدارة المدارس. ويركز دور السلطات المركزية في التعليم (وزارة التعليم) في إنكلترا بشكل رئيسي في صياغة الأهداف التعليمية في المدارس، وتحديد الأولويات ووضع أسس المساءلة التعليمية ووضع منهج دراسي موحد يسمى المنهج القومي National Curriculum يحقق الاحتياجات الوطنية في إطار التنافس في الاقتصاد العالمي. (Davies, 2011, 92-93).

ووفقاً لقانون عام 1988 أصبحت المدارس الحكومية أكثر استقلالية وتقلصت الفروق في جودة التعليم بين المدارس الحكومية والخاصة بعد تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة. حيث خصصت السلطات المحلية ميزانية واسعة للمدارس بحيث أصبحت تمتلك سلطة إدارة الميزانية في المدرسة وصرفها وفقاً للحاجات التعليمية. وقد فرض القانون تشكيل مجلس لإدارة المدرسة في كل مدرسة حكومية مكون من المديرين التنفيذيين والممثلين لأولياء الطلاب والمدرسين والسلطات التعليمية المحلية في العام 1988. وقد عرفت المدارس

الحكومية باسم المدارس المستقلة (Independent Schools) والتي كانت تدار من قبل لجنة تنفيذية في المدرسة مكونة من (10 إلى 15) عضواً تشمل المدير وممثلين عن أولياء أمور الطلاب والمعلمين وخبراء في مجال التعليم والتربية. وقد أظهرت عدة دراسات استقصائية نجاح هذه التجربة في الإدارة في إنكلترا في زيادة نتائج تحصيل الطلاب وتحسين نجاحهم ونتائجهم وزيادة مساهمة أولياء الطلاب في المشاركة في صنع واتخاذ القرار المناسب في المدرسة وزيادة مساهمتهم في إدارة المدارس ورفع كفاءتها. (Moradi, 2016, 195; Cabardo, 2016, 82; Bush, 2001, 39)

2-1- مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة في إنكلترا:

شجعت الحكومة في إنكلترا الاستقلالية على مستوى المدرسة من خلال إصدار التشريعات على المستوى القومي ومصطلح استقلالية المدرسة ((School Autonomy)) لم يستخدم على نطاق واسع في إنكلترا حيث يوجد أفضلية لاستخدام الإدارة المحلية للمدرسة (Local Management Schools)، ومعظم الدراسات التي تناولت الإدارة الذاتية للمدرسة أو استقلالية المدرسة في دول غربية وغيرها، تعادل مفهوم الإدارة المحلية للمدرسة في إنكلترا و يعني تفويض المدارس نفسها مسؤولية إدارة الجوانب المالية، مثل تفويض ميزانية المدرسة (أي المدرسة أصبحت مسؤولة عن توزيع الموارد المالية على البنود الأساسية للإنفاق)، وصرف مرتبات المعلمين، وإصلاح المرافق التعليمية، والخدمات الأخرى في المدرسة، والجوانب الأخرى من عمل المدرسة من قبل السلطات التعليمية المحلية حيث كانت من سلطات ومسؤولياتها قبل صدور قانون الإصلاح التعليمي عام 1988. (Davies, 2011, 93). ويتم إدارة المدرسة من قبل مجلس إدارة المدرسة School Governing Body التي لها سلطة الرقابة على الإنفاق على التعليم وتستعين بالمختصين لإجراء فحص دقيق لميزانية المدرسة، وتقديم تقرير شهري عنها للسلطات التعليمية المحلية. وقد حدد قانون عام 2002 تشكيل هيئة مجلس إدارة المدرسة وهي مسؤولة عن الأداء التعليمي في المدرسة وتوفير الخدمات التعليمية والاجتماعية، وتزويد السلطات التعليمية المحلية بالتقارير التعليمية عن أداء المدرسة وتأمين مستلزماتها. ويعمل مجلس إدارة المدرسة كجسر وصل بين المدرسة والمجتمع. (Bush, 2001, 43) وقد ارتبط مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة بما سمي في إنكلترا

بالتسجيل المفتوح Open Enrolment الذي يعني أن المدارس الحكومية ملزمة بتسجيل جميع الطلاب الراغبين في أية مدرسة. وتأمين الاختيار الواسع للأباء بين المدارس الحكومية ليسجلوا أبناءهم فيها. ولهم الحرية في الاختيار بين المدارس بناءً على نموذج الخدمة التعليمية المقدمة في المدارس. وكان هذا التحول نحو الإدارة المحلية للمدرسة في إنكلترا لأسباب سياسية باعتبار أن إنكلترا اعتبرت التعليم كسلعة أو منتج أو خدمة في ضوء الاتجاه العالمي نحو تطبيق الجودة في التعليم والمنافسة على الصعيد الدولي في التعليم. (Gauwe, 2004, 7)

2-3- أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في إنكلترا:

إعطاء الاستقلالية لمجلس إدارة المدرسة والتوازن بين المركزية واللامركزية في إدارة التعليم وتحقيق الأهداف الآتية: (حق أولياء الأمور والطلاب اختيار المدرسة وتحقيق المساواة التعليمية ومبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين الطلاب وتوفير التعليم المناسب لجميع الطلاب و تحقيق الجودة التعليمية (نتائج تحصيل الطلاب) ومساهمة التعليم في زيادة معدلات النمو الاقتصادي في إنكلترا وزيادة الإنتاج لتحقيق التنمية المستدامة وزيادة الحماس والالتزام لدى المديرين والمعلمين للعمل الإداري والتخلص من الرقابة البيروقراطية على التعليم وإحداث منافسة تعليمية بين المدارس لتحسين جودة التعليم وفقاً لمعايير محددة واستيعاب الطلاب ومساءلة المدارس للتأكد من إتقان الطلاب لأساسيات المنهج القومي. حيث تخضع إدارة المدرسة للمساءلة التعليمية أمام السلطات المحلية ووزارة التعليم، وملزمة بنشر نتائج الطلاب في الاختبارات التي تجرى للطلاب في نهاية كل مرحلة تعليمية من مراحل التعليم الإلزامي بالإضافة إلى أنها مطالبة بتقديم المعلومات التي تحدد إجراءات القبول في المدرسة، وسياستها، وتنظيمها الداخلي، والأساليب المتبعة للانضباط والنظام فيها، وتحميلها مسؤولية إدارة المدرسة، وإخضاعها لنظام المساءلة: (Davies, 2011, 97-98; Education & Skills Funding Agency, 2020, 1-6).

وتقوم الوزارة بإعداد قائمة سنوية فيها ترتيب كل مدرسة بناء على تلك النتائج السنوية. وبذلك يتمكن أولياء الطلاب من المفاضلة بين المدارس الجيدة وغير الجيدة بناء على

مستوى تحصيل الطلاب في كل مدرسة ونسبة الطلاب الذين حققوا المعايير التعليمية المقررة من قبل الوزارة لكل مرحلة تعليمية. (Davies, 2011, 92-93) ويتصف هذا النظام الإداري بالشفافية والوضوح والمساءلة، والنزول بإصدار القرار والمشاركة في صنعه إلى المستوى الإجرائي (إدارة المدرسة)، وفي الوقت نفسه مراقبة المصادر المالية من قبل الوزارة مباشرة ومجالس إدارة المدارس. يتبين من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في إنكلترا الاتجاه لإعطاء الاستقلالية لإدارة المدرسة والتوازن بين المركزية واللامركزية، وإعطاء الحرية للطلاب لاختيار المدرسة التي يدرس فيها. بالإضافة إلى وضع معايير محددة ومساءلة المدارس للتأكد من انقائ الطلاب للأساسيات في المناهج الدراسية من خلال اعتماد منهج دراسي موحد يحقق الاحتياجات الوطنية في إطار الاقتصاد العالمي. لذلك أصبحت المدارس الحكومية في إنكلترا أكثر استقلالية وتقلصت الفروق بين المدارس الحكومية والخاصة في جودة التعليم. وشجعت وزارة التعليم الاستقلالية على مستوى المدرسة من خلال إصدار التشريعات القانونية وتطبيق الإدارة المحلية للمدرسة Local Management Schools التي تعني استقلالية المدرسة في الإدارة.

وقد تم تنفيذ هذا الإجراء اعتباراً من شهر إبريل من عام 1990 في إنكلترا، وصارت المدارس الحكومية تمول مباشرة من قبل وزارة التعليم والتشغيل بناء على عدد الطلاب المقبولين فيها، وأصبحت تتمتع بالإدارة الذاتية، والحرية في توزيع الموارد المالية التي تحصل عليها لتنفيذ خطة تطوير التعليم في المدرسة. وبذلك فإن ميزانية المدارس ومرتبات المعلمين، والموارد المالية والخدمات، تم تفويضها إلى مجالس إدارة المدارس وفقاً لهذا النظام الجديد، وأصبحت المدرسة ومجلس إدارتها ومديرها بناء عليه أيضاً تخضع للمساءلة أمام أولياء الطلاب ووزارة التربية والتشغيل وتطبيق المعايير التعليمية لتحقيق جودة تعليمية متميزة.

3- الإدارة الذاتية في هونغ كونغ، الصين:

عمدت هونغ كونغ، الصين في عام 1997 إلى تطوير النظام التعليمي فيها بعد انتهاء الاستعمار البريطاني لها. وصدر فيها تقرير لجنة التعليم (رقم 7)، الذي وضع الأساس للعديد من الإصلاحات التعليمية فيها، مثل الجودة والمساءلة والكفاءة والفعالية في

التعليم. واستجابة لتطبيق المساءلة التعليمية، اعتمدت الحكومة مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة المدرسية عام 2000 من خلال إنشاء هيئة الرقابة القانونية للإدارة الذاتية للمدرسة. وقد اقترحت الهيئة تشكيل لجنة لإدارة المدرسة (School Management Committee) برئاسة مشرف المدرسة المعين من قبل مجلس رعاية المدرسة (Sponsoring Bodies -) ويتكون من المدير و المعلمين وأولياء أمور الطلاب في المدرسة والخريجين وأعضاء مستقلين عن المجتمع المحلي كمشاركين في اتخاذ القرارات في المدرسة ويتم تأسيسه في كل مدرسة للإشراف على إدارتها. وفي عام 2005 عدلت الحكومة قانون التعليم بحيث أصبح يُطلب من جميع المدارس تأسيس لجنة إدارية مدمجة لتحل محل لجنة إدارة المدرسة السابقة خلال مدة أقصاها ست سنوات وذلك لتنفيذ نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة ((School-Based Management). وبناء على الإطار الجديد لتطبيق الحوكمة في إدارة المدرسة، أصبح مشرف المدرسة المعين من قبل هيئة الرقابة القانونية رئيساً للجنة المدرسية المدمجة وهو المسؤول عن إدارة المدرسة في هونغ كونغ، الصين. وتضم اللجنة ممثلين عن المعلمين وأولياء أمور الطلاب في المدرسة والخريجين بالإضافة إلى عضو مستقل واحد على الأقل من عامة الشعب، ومن المفترض ان يتم انتخابهم من الدوائر التي يمثلونها. (Professional Development and Training Division, 2019, 1)

3-1- مفهوم الإدارة الذاتية في هونغ كونغ، الصين:

هي إطار عمل إداري يمارس عمله في المدرسة ويهدف إلى تحقيق جودة تعليم الطلاب في المدارس، ويكون من خلال تفويض المدرسة ونقل سلطة اتخاذ القرار فيما يخص تعليم الطلاب في المدرسة إلى لجنة التعليم فيها وتفويضها إدارة الموارد المالية المتاحة وإعداد ميزانية التعليم في المدرسة وتوزيعها بشكل أفضل لتلبية احتياجات الطلاب وأولويات تحسين التعليم. (Professional Development and Training Division, 2019, 1)

وارتبط مفهوم تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في هونغ كونغ، الصين بتطبيق المساءلة التعليمية منذ التسعينات، حيث أصبح يُطلب من جميع المدارس الحكومية تقديم تقرير سنوي عن أعمال المدرسة وأنشطتها وأدائها وبرامجها ونتائج تقويم طلابها. بالإضافة إلى

إجراء التقييم الذاتي السنوي للمدرسة والتدقيق الخارجي أو المراجعة الخارجية للمدرسة بناء على معايير الجودة المعتمدة من الوزارة ووفقاً لأربعة مؤشرات أو معايير حدتها الوزارة من خلال استبانات موجهة للمعلمين وأولياء الطلاب والطلاب أنفسهم لتقييم أداء المدرسة في الأبعاد الأربعة التي تشمل: التنظيم والإدارة والتعليم والتدريس والروح المعنوية للطلاب والعاملين في المدرسة وتقييم أداء الطلاب ونتائجهم العلمية. ولإنجاح هذه التجربة والتعرف على فعاليتها ومدى نجاحها طورت الوزارة نظم معلوماتية مطورة تتمكن من خلالها إجراء مقارنات بي المدارس جميعها من خلال إصدار تقرير إحصائي شامل يبين أداء الطلاب ونتائجهم في المرحلة الأساسية والثانوية. (Kwan, 2015. 320-322)

3-2- أهداف تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في هونغ كونغ، الصين:

يشمل تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في هونغ كونغ، الصين: من خلال اتباع الإجراءات الآتية:

- 1) تبسيط الإجراءات الإدارية وتفويض المسؤوليات لإدارة المدرسة مثل: (مسؤوليات المعلمين والعاملين في المدرسة، وتوزيع الموارد، تصميم وتنفيذ المنهج الدراسي). تهدف تلك الإجراءات لتحقيق جودة التعليم في المدرسة بما يتناسب مع إمكاناتها وظروفها.
- 2) سياسات شؤون العاملين: تعطي المدارس السلطة في تعيين المعلمين الدائمين والمعلمين الوكلاء، وتأهيل المعلمين وزيادة قدراتهم المهنية، والموافقة على طلبات المعلمين لإنهاء عملهم. ويعد مدير المدرسة قائد المدرسة يعمل على تطوير كفايات المعلمين. وتعمل الحكومة على التطوير المهني المستمر للمديرين وزيادة كفاياتهم المهنية والتربوية والعلمية لمواجهة تحديات العولمة وعصر اقتصاد المعرفة، ووضع نظام للتقييم يتصف بالعدالة والمرونة والشفافية بحيث يقدم المعلومات الكافية عن التطوير المهني المستمر عن جودة أداء المعلمين والعاملين في المدرسة.
- 3) تخضع إدارة المدرسة للمساءلة أمام المجتمع عن تحسين التعلم ورفع معدلات تحصيل الطلاب في المدرسة وفقاً لمعايير الجودة التي تضعها الحكومة.

4) تدعم الحكومة اتخاذ القرارات في المدرسة بالمشاركة في إطار عمل مجلس إدارة المدرسة (مدير المدرسة والمعلمين وأولياء أمور الطلاب والخريجين وممثلين عن المجتمع) في صنع القرار. هذا الإطار الجديد لعمل المدرسة يعزز الشفافية ومساءلة الإدارة المدرسة، ويمكن من تحسين عمل المدرسة وتحصيل الطلاب. (Education and Manpower Bureau, 2006, 5-6)

أ- وظائف لجنة إدارة المدرسة: **Incorporated Management Committee**

تحديد رؤية ورسالة المدرسة بحسب معايير وزارة التعليم والتخطيط للموارد البشرية والمالية المتاحة وإدارتها في المدرسة، والاستقلالية في إصدار القرارات التي تتعلق بشؤون الموظفين والعاملين في المدرسة وميزانية التعليم، وتصميم المنهج الدراسي وتنفيذه، تخطيط وإدارة الموارد المالية والبشرية المتاحة للمدرسة، متابعة تنفيذ مهمات المدرسة، التأكد من تشجيع الطلاب وزيادة دافعيتهم للتعليم وتحسين إنجازاتهم التعليمية، والتحسين الذاتي للمدرسة. وتخضع لجنة إدارة المدرسة للمساءلة أمام السكرتير الدائم للتعليم وأمام مجلس رعاية المدرسة. (Osorio, 2009, 9; Professional Development and Training Division, 2019, 8)

ب- سلطات لجنة إدارة المدرسة: **Incorporated Management Committee**

توظيف المعلمين والعاملين في المدرسة وفقاً لشروط وأحكام خدمة الموظفين. استخدام الأموال والأصول المملوكة لها والتصرف فيها بأمانة، وإدارة الأمور المالية في المدرسة والتقدم بطلب للحصول على منحة أو مساعدة للمدرسة وتلقي الهدايا أو التبرعات للمدرسة، وتعزيز العمل المدرسي. (Professional Development and Training Division, 2019, 9)

ت- وظائف مجلس رعاية المدرسة وسلطاتها: **School Sponsoring Body**

التأكد من تنفيذ المدرسة للمهام الموكلة بها، والتأكد من جودة تعليم الطلاب في المدرسة، وتنفيذ خطة عمل المدرسة والتحسين المستمر للعمل في المدارس. ويعتمد تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في هونغ كونغ، الصين إلى مبدئين أساسيين هما: (تسعى

الإدارة الذاتية للمدرسة إلى تعزيز المرونة والاستقلالية في الإجراءات المدرسية التي تقوم بها، وإدارة الموارد المالية المتاحة لها وفقاً لاحتياجات طلابها. و تسعى الإدارة الذاتية للمدرسة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في عمل إدارة المدرسة وتزويدها آليات المشاركة في اتخاذ القرار بحيث يشارك في اتخاذها جميع أصحاب المصلحة في المدرسة (المعلمون والمدير والعاملين في المدرسة وأصحاب المصلحة وممثلين عن أولياء الطلاب والمجتمع المحلي). (Professional Development and Training Division,) (2019, 1)

ثالثاً: التحليل المقارن لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا وإنكلترا وهونغ كونغ، الصين والاستفادة منها في سورية:

1- التحليل المقارن:

من خلال وصف تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا وإنكلترا وهونغ كونغ، الصين يمكن للدراسة أن تستنتج أوجه التشابه والاختلاف في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة كعمل إداري اتجهت استراليا وإنكلترا وهونغ كونغ، الصين إلى تطبيقه بهدف تحقيق جودة تعليم الطلاب في المدارس، وذلك من خلال تفويض المدرسة ونقل سلطة اتخاذ القرار في المدرسة إلى مجلس إدارة المدرسة كما في استراليا وإلى مجلس أمناء المدرسة في إنكلترا وإلى لجنة التعليم في هونغ كونغ، الصين، وتفويضها إدارة الموارد المالية المتاحة وإعداد ميزانية التعليم في المدرسة وتوزيعها بشكل أفضل لتلبية احتياجات الطلاب وأولويات تحسين التعليم.

وعلى الرغم من تشابه الدوافع الأساسية لتطوير إدارة المدارس في الدول الثلاث وتطبيق الإدارة الذاتية فيها إلا أن ذلك يرتبط بظروفها المحلية. حيث سعت إنكلترا إلى إحداث تغيير جذري في إدارة التعليم فيها بعد عام 1988، وكان هذا التحول نحو الإدارة المحلية للمدرسة (الإدارة الذاتية للمدرسة) في إنكلترا لأسباب سياسية واقتصادية لأن إنكلترا اعتبرت التعليم كسلعة أو منتج أو خدمة في ضوء الاتجاه العالمي نحو تطبيق الجودة في التعليم والمنافسة على الصعيد الدولي في التعليم، وإعطاء المزيد من الاستقلالية لإدارة المدرسة. وذلك لتحقيق المساواة في توفير التعليم الإلزامي الحكومي الجيد لجميع الطلاب، وتضييق الفجوة في جودة التعليم بين المدارس الحكومية والخاصة. وكذلك

تحولت استراليا في إدارة التعليم من المركزية إلى اللامركزية، وأعطت المزيد من الاستقلالية لمجلس المدرسة و صلاحيات واسعة لمجلس المدرسة وأولياء الطلاب للمشاركة في اتخاذ القرار في المدرسة، وذلك لتحسين جودة التعليم. وفي هونغ كونغ، الصين فإن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة أدى إلى ربط نظام التعليم فيها بعصر جديد من تطوير التعليم وفقاً للاتجاهات التعليمية المعاصرة وذلك بهدف تحقيق النمو الشخصي للطلاب وإعداد قوى عاملة مؤهلة للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وزيادة قدرتها في المنافسة الاقتصادية على الصعيد الدولي. (Professional Development and Training Division, 2019, 1

وتتشابه الدول الثلاث في تطبيق الإدارة الذاتية ومنح إدارة المدرسة الاستقلالية ارتبط إلى حد كبير بإطار عام من المساءلة التعليمية القوية كما في استراليا في تطبيق توجيهات المنهج الدراسي وإجراء الامتحانات ونشر نتائج الطلاب، وأصبحت المدارس في ظل ذلك مسؤولة بدرجة كبيرة أمام السلطات المحلية وفرض عليها ذاتياً مزيداً من الالتزام والمسؤولية عن رفع جودة التعليم أكثر من ذي قبل. وفي إنكلترا أصبحت إدارة المدرسة تخضع للمساءلة أمام أولياء الطلاب ووزارة التربية وتطبيق المعايير التعليمية لتحقيق جودة تعليمية متميزة ونشر نتائج الطلاب. وفي هونغ كونغ، الصين ارتبط تطبيق الإدارة الذاتية بدرجة كبيرة بتطبيق المساءلة التعليمية منذ التسعينات حيث أصبح يطلب من جميع المدارس الحكومية تقديم تقرير سنوي عن أعمال المدرسة وأنشطتها وأدائها وبرامجها ونتائج تقويم طلابها. بالإضافة إلى إجراء التقييم الذاتي السنوي للمدرسة والتدقيق الخارجي أو المراجعة الخارجية للمدرسة بناء على معايير الجودة المعتمدة من الوزارة التعليمية.

وتختلف الدول الثلاث بتاريخ البدء بتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة حيث بدأت استراليا بتطبيقه في عام 1970 وبشكل رسمي في بعض الولايات في عام 1988، وفي إنكلترا بعد صدور قانون الإصلاح التعليمي في عام 1988، وفي هونغ كونغ، الصين في عام 2000. وفيما يتعلق بأهداف تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة فإن أهدافها تتشابه إلى حد كبير حيث تهدف في استراليا إلى زيادة تحصيل الطلاب من خلال المزيد من الاستقلالية لمجلس إدارة المدرسة وزيادة المرونة ومساءلة المدارس. وفي إنكلترا تشكيل مجالس إدارة

المدارس وزيادة الاستقلال المالي للمدارس وزيادة دورها وفعاليتها، ومنحها تفويض سلطات أكثر وإعطاء أولياء الطلاب حرية اختيار المدرسة، وتحقيق المساواة التعليمية وتحقيق الجودة التعليمية، وزيادة حماس مديري المدارس ومجالس إدارة المدارس للعمل والتخلص من السيطرة البيروقراطية على المدارس، و تحفيز المدارس على تحسين التعليم فيها. وفي هونغ كونغ، الصين تحقيق جودة التعليم في المدرسة بما يتناسب مع إمكاناتها وظروفها، وزيادة مساهمة أولياء الطلاب في التعليم و التطوير المهني المستمر للمديرين وزيادة كفاياتهم المهنية والتربوية والعلمية، ووضع نظام للتقييم يتصف بالعدالة والمرونة والشفافية بحيث يقدم المعلومات الكافية عن التطوير المهني المستمر عن جودة أداء المعلمين والعاملين في المدرسة.

ولما كانت سياسات تطبيق استخدام نموذج الإدارة الذاتية تختلف من دولة إلى أخرى، ولها نماذج متعددة وتختلف من دولة إلى أخرى كما سبق ذكره (انظر ص 6-7 من البحث)، فإن استراليا وإنكلترا وهونغ كونغ، الصين تختلف إلى حد ما في تطبيق نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة. حيث تبين أن استراليا تطبق النموذج المتوازن في السيطرة الإدارية في المدرسة وذلك من قبل كل من المهنيين التربويين (مدراء المدرسة والمعلمين) ومن أولياء الطلاب بشكل متوازن، و يتم تفويض السلطة لمجلس إدارة المدرسة في إدارة الموارد المالية والبشرية، مثل اختيار الموظفين وميزانية المدرسة وتوزيعها، وتمنح أولياء أمور الطلاب والمجتمع سلطات تشريعية هامة مثل اختيار المديرين وتصميم المناهج الدراسية وإقرارها. وفي إنكلترا يتم تفويض المدارس ميزانية المدرسة (توزيع الموارد المالية على البنود الأساسية للإنفاق)، وصرف مرتبات المعلمين، وإصلاح المرافق التعليمية، والخدمات الأخرى في المدرسة، والجوانب الأخرى من عمل المدرسة. في حين يتم تصميم وإقرار تدريس المنهج القومي في مرحلة التعليم الإلزامي من قبل وزارة التعليم على المستوى المركزي. و تتشابه استراليا مع هونغ كونغ، الصين حيث يتم تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في هونغ كونغ، الصين بالمشاركة في اتخاذ القرار بحيث يشارك في اتخاذها جميع أصحاب المصلحة في المدرسة (المعلمون والمدير والعاملين في المدرسة وأصحاب المصلحة وممثلين عن أولياء الطلاب والمجتمع المحلي).

وبشكل موجز وعام، فإن لتطبيق الإدارة الذاتية في الدول الثلاث عدة إيجابيات منها: (تحقيق الديمقراطية في إدارة المدرسة من خلال السماح للمعلمين وأولياء الطلاب وأصحاب المصلحة في المدرسة باتخاذ القرار في شؤون التعليم والواقعية لأن اتخاذ القرار في المدرسة يساهم في حل المشكلات الفعلية في المدرسة والتقليل من البيروقراطية في المدرسة بالإضافة إلى ذلك المساءلة الشديدة والمسؤولية). وتبين من البحث أن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في الدول الثلاث باعتبارها من الدول الرائدة في ذلك وتتميز نماذجها بالقوة وتتشابه نماذجها في الملامح العامة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث نجد في استراليا تهدف إلى زيادة تحصيل الطلاب، وزيادة مساهمة المجالس في اتخاذ القرار، وزيادة كفاءة المعلمين و دورهم، وفي إنكلترا تحديد وشرح السلطات الممنوحة وإعادة بناء وحدات صنع القرار، وزيادة مساهمة أولياء الطلاب في اتخاذ القرار وفي هونغ كونغ، الصين تدعم الحكومة اتخاذ القرارات في المدرسة بالمشاركة في إطار عمل لجنة إدارة المدرسة لزيادة تحصيل الطلاب. انظر جدول (1) في الملحق (1).

2- نحو تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في سورية بالاستفادة من خبرة تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا وإنكلترا وهونغ كونغ، الصين:

من خلال الدراسة التحليلية للإدارة الذاتية للمدرسة في استراليا و إنكلترا وهونغ كونغ، الصين والتعرف على أوجه الشبه الاختلاف فيما بينها، توصلت الدراسة إلى عدة مقترحات قد تفيد في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مرحلة التعليم الأساسي في المدارس السورية على النحو الآتي:

- إصدار القوانين لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة لتحسين الأداء الإداري على المستوى الإجرائي المدرسي لأن جودة التعليم تعتمد على طريقة إدارة المدارس أكثر من توفر المصادر البشرية والمادية المتاحة على أهميتها، وقدرة المدرسة على تحسين التعليم كما تبين من البحث أن تحسين الإنجاز التعليمي في المدرسة مرتبط بجودة الإدارة المدرسية والمهارات التي يكتسبها مدير المدرسة عند تطبيق نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة.
- توفير الظروف التنظيمية والقانونية المناسبة لتوفير شروط نجاح الإدارة الذاتية للمدرسة، وخاصة فيما يتعلق بتأليف مجلس إدارة المدرسة وتحديد عدد أعضائها وصلاحياتها والسلطات الممنوحة لها، وتدريب المديرين والمعلمين على اكتساب مهارات

- وضع الأهداف والتخطيط ووضع الميزانية وصنع القرارات والعمل بروح الفريق، وتدريبهم على ممارسة أدوارهم ومسؤولياتهم الجديدة.
- تشجيع أولياء الطلاب على المشاركة في عضوية مجلس إدارة المدرسة والمشاركة في اتخاذ القرار داخل المدرسة.
- عند رسم السياسات التعليمية من وزارة التربية الأخذ بعين الاعتبار استقلالية المدارس من الناحية المالية وزيادة مواردها المالية ذاتياً ولكن ضمن إطار قانوني محدد يخضع للمساءلة.
- نشر وإعلان نتائج الطلاب في المدرسة ووضوح إجراءات التقييم، ونشر تقارير عمل مجلس إدارة المدرسة والاستفادة من التقدم التكنولوجي والاتصالات الموجودة حالياً للتواصل المستمر بين أولياء الطلاب والمعلمين والمديرين والكفاءات العلمية والإدارية في البيئة المحيطة بالمدرسة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس.
- إنشاء نظام للمساءلة والمحاسبة للتأكد من أن المدارس تستخدم الموارد المتاحة لها بشك جيد ويساهم في تحسين التعليم وإن نجاح وفعالية تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة يعتمد على المساءلة التي تشعر بها إدارة المدرسة تجاه المجتمع بالإضافة إلى الضغط الذي يمارسه المجتمع على المدرسة.
- تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس بالتدرج، ودعم المدارس الأضعف والتي تحتاج إلى دعم أكثر للوصول إلى الاستقلالية.
- إنشاء مجموعة اتصال بين المديرين لتبادل النقاش والمعلومات بين مديري المدارس.
- تطوير فرص التطوير المهني للمديرين والمعلمين، وتعزيز التدريب أثناء الخدمة.
- تحسين إجراءات التوظيف واختيار المديرين والمعلمين.
- عند التحول إلى تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ينبغي التغلب على العقبات التي قد تعترض التنفيذ، حيث يستفيد من التطبيق مدير المدرسة وأولياء الطلاب والمجتمع، لذلك فإن نقل المسؤوليات وتفويض السلطة لمجلس إدارة المدرسة قد يواجه بعض التحديات والعقبات.

- تعزيز ثقافة الاهتمام وتشجيع الإدارة الذاتية للمدرسة لدى المعلمين والمديرين وصانعي السياسات التعليمية وأولياء الطلاب والمجتمع لدعم الأدوار الجديدة للمديرين.
- دعم المدارس في المناطق الريفية والبعيدة عن مراكز المدن.
- حل مشكلات التمويل والتوظيف عند تطبيق نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن عبئاً جديداً يضاف إلى عمل مدير المدرسة من خلال زيادة عبء العمل الإداري والتنظيمي.

ملاحق البحث:

الملحق (1) يتضمن:

جدول (1) يبين الملامح الأساسية لتطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة في كل من استراليا وإنكلترا وهونغ كونغ، الصين:

هونغ كونغ، الصين	إنكلترا	استراليا	
تشكيل لجنة إدارة المدرسة ومجلس رعاية المدرسة School Sponsoring Body	مجلس أمناء إدارة المدرسة	مجلس إدارة المدرسة Council School	دور الإدارة
تحقيق جودة التعليم في المدرسة بما يتناسب مع إمكاناتها وظروفها. زيادة مساهمة أولياء الطلاب في التعليم.	تشكيل مجالس إدارة المدارس وزيادة الاستقلال المالي للمدارس وزيادة دورها فعاليتها، ومنحها تفويض سلطات أكثر.	زيادة تحصيل الطلاب من خلال المزيد من الاستقلالية لمجلس إدارة المدرسة وزيادة المرونة و مساهلة المدارس	الهدف
دعم الحكومة اتخاذ القرارات في المدرسة بالمشاركة في	تحديد وشرح السلطات،	زيادة إنتاجية الطلاب،	نقاط القوة

إطار عمل مجلس إدارة المدرسة. زيادة تحصيل الطلاب.	إعادة بناء وحدات صنع القرار، زيادة مساهمة أولياء الطلاب في اتخاذ القرار.	زيادة مساهمة المجالس في اتخاذ القرار، وزيادة كفاءة المعلمين و دورهم
---	--	---

المراجع:

1 المراجع باللغة العربية:

- 1) لينا، حسن (2015): تصور مقترح لتطبيق الإدارة اللامركزية في مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق.
- 2) عبد المجيد، ابتسام محمد (2019): : مدارس الدعم بإنكترا "نموذج لتطوير المدارس المصرية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية "رؤية مقترحة"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد2.
- 3) العمري، باسم بن صالح بن ظافر (2015): واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد السادس عشر.
- 4) بدران، لمى محمد (2018): تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الأساسي والثانوي في ريف دمشق، كلية التربية جامعة دمشق.
- 5) سليمان، نجدة إبراهيم (1998)، الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية المحلية في بعض الدول المتقدمة، العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، العدد العاشر.
- 6) حلاق، أحمد محمد (2012): المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق)، مجلة جامعة دمشق - المجلد - 28 العدد الثاني.

- (7) نجار، يحيى محمد نادر وعلي، عيسى (2021): واقع ممارسة الإدارة المدرسية الذاتية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق – المجلد – 37 العدد الثالث.
- (8) وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، (2004): النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي، وزارة التربية، دمشق.
- (9) وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، المؤسسة العامة للمطبوعات والكتب المدرسية، دمشق، (2001 - 2002).

المراجع باللغة الإنكليزية:

- 1) ACT Department of Education and Training (2004), Report on Evaluation of School Based Management, Hugh Watson Consulting, in <https://www.education.act.gov.au/?a=17982>
- 2) Aturupanea, Harsha & Glewweb, Paul & Utsumic, Tomoko & Wisniewskid Suzanne and Shojoe Mari (2020): The Impact of Sri Lanka's School-Based Management Programme on Teachers' Pedagogical Practices and Student Learning: Evidence from a randomised Controlled Trial, Journal Of Development Effectiveness, <https://doi.org/10.1080/19439342.2022.2029540>
- 3) Bush, Tony & Gamage, David (2001): Models of self-governance in schools: Australia and the United Kingdom, The International Journal of Educational Management, 15/1, pp. 39-44.
- 4) Caldwell, Brian J. , (2005): School-based Management, education policy series, Unesco, The International Academy of Education.
- 5) Davies, Arthur (2011): The System of Local Management of Schools in the UK -Achieving an Optimal Balance of

Centralization and Decentralization in Education, Postmodern Openings, Year 2, No. 5, Vol. 5, March.

6) Education and Manpower Bureau, (2006) School-based Management, in https://www.edb.gov.hk/attachment/en/sch-admin/sbm/sbm-forms-references/emb_en_leaflet.pdf.

7) Grauwe, A. De (2004): School-based management: does it improve quality?unesco.

8) Isa, Anniliza Mohd & Mydin, Al-Amin & Abdullah, Abdul Ghani Kanesan (2020) School-Based Management (SBM) Practices in Malaysia: A Systematic Literature Review, Vol. 10, No. 9, 2020, Pg. 822 – 838.

9) Kimber, Megan& Ehrich, Lisa C. (2011): the democratic deficit and school based management in Australia, Journal of Educational Administration, 49 (2), pp. 179-199.

10) Latorilla, Elizabeth O. (2012): School-based Management Implementation: Using the Lenses of the Schools' SBM Practices and School Leaders' Views toward Its Reinforcement

11) Mansor, Azlin Norhaini& Suliman, Ashairi (2018): The practice of school based management: special reference to Malaysian clusters schools and UK autonomous schools, Journal of Adv Research in Dynamical & Control Systems, Vol. 10, 02-Special Issue, 2018, pp-1618 -1626 IN <https://www.researchgate.net/publication/327952920>

12) Moradi, Saeid& Aliakbar Amin Beidokhti & Kourosh Fathi (2016): Comparative Comparison of Implementing School-Based

Management in Developed Countries in the Historical Context: From Theory to Practice, - Education Studies; Vol. 9, No. 9; 2016, Published by Canadian Center of Science and Education.

13) Osorio, Felipe Barrera and Patrinos, Harry Anthony (2009): Decentralized Decision-Making in Schools- The Theory and Evidence on School-Based Management, The World Bank.

14) Professional Evelopment and Training Division (2019): Introduction to School-based Management, in https://www.edb.gov.hk/attachment/en/sch-admin/sbm/essential-knowledge-of-sbm/Introduction_SBM_2019sep_eng.pdf

15) Rini, Riswanti & Ridwan, Ridwan & Sukanto & Ismu & Hariri Hasan (2019): School-Based Management in Indonesia: Decision-Making, Problems, and Problem-Solving Strategy, , Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 42.

16) Sepace, Yadollah Mehralizadeh Hossain and Atashfeshan Atashfeshan (2016): Globalization and Decentralization of Management: A Study of the Feasibility of Application of School-Based Management in Iran's Secondary Schools.

17) Wiyono, Bambang Budi, (2017) The Effect of School Based Management Implementation on The Education Quality, Advanced Science Letters Vol. y, xxxx-xxxx, Copyright American Scientific Publishers.

