

دراسة إثنوجرافية لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين في ضوء مدخل لامركزية الإدارة

إعداد

د/ هند سيد أحمد الشوربجي*

مقدمة

يعيش الأفراد في مجتمع، تربطهم علاقات ومصالح، ويتفاعلون مع بعضهم البعض بطرق مختلفة من أجل إشباع احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم، وهذه الطرق التي يتفاعلون بها تجعلهم ينتظمون في شبكات معينة ليكونوا تنظيمات أو مؤسسات، حيث يكون لكل تنظيم أهدافه الخاصة التي تجمع أفرادها معاً، وتعد المدرسة من أهم هذه التنظيمات المجتمعية المسؤولة عن رقى المجتمع وازدهاره من خلال حصول أفراد المجتمع على مستوى تعليمي معين. ومن هنا يمكن القول إن المجتمع مسئول عن التعليم، كما أن المدارس التي يتم بها التعليم من أجل المجتمع؛ لديها مسؤولية تجاه المجتمع؛ لذلك توجد علاقة وثيقة بين المجتمع والمدرسة.

وفي إطار توطيد هذه العلاقة وتفعيل الشراكة بين المدارس وأولياء الأمور والمجتمع، وسعيًا من وزارة التربية والتعليم لإصلاح التعليم المصري، قامت الوزارة بإصدار القرار الوزاري رقم ٢٥٨ لسنة ٢٠٠٥ بشأن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين (علي جوهر، ٢٠١٠، ٢٦٠)، كما أصدرت وزارة التربية والتعليم القرار رقم ٢٨٩ لسنة ٢٠١١ (وزير التربية والتعليم، ٢٠١١) الذي تضمن إنشاء مجلس للأمناء والآباء والمعلمين بكل مدرسة، وبكل إدارة تعليمية، وبكل مديرية تعليمية، وكذلك تكوين مجلس أعلى للأمناء والآباء والمعلمين بوزارة التربية والتعليم، وتحديد أهداف هذه المجالس.

فالمشاركة الجماعية المنظمة بالمجتمع يكون عائدها أكبر وأوسع من المبادرات الفردية (محمد شاهين، ٢٠١٠، ١٧٩-١٨٠) ولكي يقوم المجتمع والمدارس بمسئولياته تجاه كل منهما الآخر، كان على مجالس الأمناء والآباء والمعلمين كتنظيم ممثل للمدرسة والمجتمع أن تقوم بدورها والذي يمثل مسئوليتها في إطار علاقة كل من المدرسة بالمجتمع.

*مدرس الإدارة التربوية - كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة

وعلى الرغم من أهمية العلاقة والمسئولية المتبادلة بين تنظيمات المجتمع لتحقيق أهدافه، وخاصةً التعليمية إلا أن نتائج دراسة (المركز القومي للبحوث، ٢٠٠٦، ٣٨-٣٩) تشير إلى أن ثمة معوقات تنظيمية لا تشجع على المشاركة أو الابتكار أو التجديد، مع ضعف الدافعية وراء حركة المشاركة المجتمعية، نتيجة لضعف فهم الهدف الحقيقي من عمليات المشاركة.

وفي هذا السياق أشارت نتائج دراسة (هيام يوسف، ٢٠٠٩، ١٧٧) إلى وجود فجوة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وأرجعت ذلك إلى عدة أسباب منها: ضعف الاتصال بينهم، وقلة المعلومات المتوفرة عن المدرسة ومشكلاتها لدى أعضاء المجتمع المحلي، وانخفاض الوعي بدور المدرسة لدى المجتمع، وانخفاض الوعي بدور المؤسسات المجتمعية وما تقوم به من أنشطة تجاه المدرسة، وغياب التكامل والتنسيق بين مجلس الأمناء وأفراد المجتمع المحلي والمدرسة، وضيق الوقت وكثرة المشاغل لدى أفراد المجتمع المحلي، واعتقاد الأهالي بأن التبرعات لا توجه إلى المجالات التي خصصت لها، وانخفاض مشاركة أعضاء المجتمع المحلي في صنع القرار داخل المدرسة، وأن هذه المشاركة قاصرة على فئات معينة مثل بعض أولياء الأمور ذوي النفوذ، وأنها محدودة تقف عند مجرد تقديم المشورة وإبداء الرأي فقط، كما أوضحت هذه الدراسة أن مشاركة بعض أولياء الأمور غير إيجابية لأن هدفها محدد لخدمة التلميذ فقط وليس لصالح المجتمع المدرسي، وأن أفراد المدرسة يعتقدون بأن مؤسسات المجتمع المحلي ليس لديها الخبرة بأسلوب التربية والتعليم، وبالتالي فهي تحتاج منها المشورة فقط.

وأكدت ذلك دراسة (سوزان المهدي، ورمضان عيد، ٢٠٠٢، ٩٩-١٠٠) حيث أشارت إلى غياب الوعي بأهمية التكامل بين كافة الأطراف المعنية بأمور التعليم، وضعف التنسيق فيما بينها، وأيضاً قلة مشاركة التنظيمات الشعبية على المستوى القومي في رسم السياسة التعليمية في المجتمع المصري، وهو ما يعني في المحصلة النهائية أن السلطة التعليمية المركزية تستأثر وحدها- في أكثر الأحوال- بتحديد الأهداف المجتمعية للسياسة التعليمية.

فضلاً عما ذكرته دراسة (ميرفت مصطفى، ٢٠٠٩، ١٣٠-١٤٢) من جوانب قصور بمجالس الآباء في القيام بدور فعال للربط بين المدرسة والمجتمع، والتي أوضحت أسبابها في قلة اهتمام الإدارة التعليمية بعمل ندوات لتوعية أولياء الأمور لحضور تلك المجالس، وانخفاض شعور أولياء الأمور بمدى هذه الأهمية، وأن الوزارة لا توفر الدعم المادي لمجالس الآباء، وأن ندرة استجابة أولياء الأمور لحضور الاجتماعات الشهرية يعتبر عائقاً يحول دون قيام المجلس بمهامه على

أكمل وجه، وأن معظم المدارس لا تضع خطة واضحة للربط بين المدرسة والأسرة، كما أضافت أن من أهم السلبات لمجلس الأمناء: أنه تم فرض أسماء من المحليات ليس لها علاقة بالعملية التعليمية، وأنه تم تهميش دور مدير المدرسة وأصبحت الرئاسة من خارج المدرسة مما يحد من إتاحة عرض الاحتياجات المطلوبة والعمل أحياناً على غير صالح المدرسة.

ومن هنا تكون الدراسات السابقة قد أكدت وجود عدد من التحديات التي تواجه مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، والتي أغلبها تحديات أو معوقات إدارية. ومن هنا يتبين الحاجة إلى تبني مدخل إداري يساعد على التغلب على هذه المعوقات والمشكلات، حيث أكدت بعض الدراسات أهمية تبني مدخل لامركزية الإدارة كمدخل إداري يساعد في التغلب على هذا النوع من المشكلات، وأهميته في تطوير التعليم والنهوض به، خاصة بمشاركة المجتمع الخارجي بما يحقق مسؤولية هذه المجالس، ومن هذه الدراسات دراسة ماجانوفيتش (Majhanovich, 2008) التي أكدت أن اللامركزية توفر مدى كبير من الإتاحة والديمقراطية في نظام التعليم، وأن اللامركزية تنجح عندما توجد مشاركة فعالة من الأفراد والمجتمعات المدنية المنظمة جيداً.

فضلاً عن دراسة (أيمن رزق، ٢٠١٢) التي أوضحت أن اللامركزية تعمل على الإفادة من كافة الموارد والقدرات والطاقات للعمل بكفاءة، وتعمل على تعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات التعليمية على المستوى المحلي، وتعطي المعلمين والآباء والمديرين مساحة أكبر من السلطة في صنع واتخاذ القرار، وأن التحول إلى اللامركزية في إدارة النظم التعليمية أصبح من أهم المتطلبات التربوية، حيث تركز اللامركزية على نقل السلطات والاختصاصات قانونياً إلى السلطة المحلية.

وهنا تتأكد الحاجة إلى تعرف واقع إدارة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين؛ من أجل وضع مجموعة من البدائل والآليات المقترحة لتطوير إدارة هذه المجالس في ضوء مدخل لامركزية الإدارة، وبما يساهم في تحقيق مسؤولياتها بالتعليم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

باستقراء نتائج الدراسات السابقة يتضح أن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين تنظيمات أنشأها أفراد المجتمع لتحقيق أهدافه؛ حيث تساهم هذه المجالس في تحقيق الأهداف الاجتماعية عامةً، والأهداف التعليمية بصفة خاصة، وأن هناك قصوراً في تحقيق هذه المجالس لمسئولياتها، وأن من أهم أسباب هذا القصور هو مشكلات ومعوقات إدارية تنظيمية.

لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في تحقيق مسؤولياتها بالتعليم للتغلب على هذا القصور من خلال استخدام أحد المداخل الإدارية الحديثة وهو لامركزية الإدارة.

وللتصدي لهذه المشكلة تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

كيف يمكن تحقيق مسؤوليات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالتعليم في ضوء مدخل

لامركزية الإدارة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مسؤوليات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومعوقات تحقيقها؟
 ٢. ما الأطر النظرية لمدخل لامركزية الإدارة لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين؟
 ٣. ما واقع تحقيق مبادئ لامركزية الإدارة بمجالس الأمناء والآباء والمعلمين بمحافظة المنوفية (دراسة إثنوجرافية)؟
 ٤. ما البدائل والآليات المقترحة لتطوير إدارة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في ضوء مدخل لامركزية الإدارة؟
- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية في الآتي:

١- الأهمية النظرية:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المؤسسة التربوية والمجتمعية (المدرسة) والتي يتوقف عليها إعداد المواطن القادر على تحمل المسؤولية وذلك للنهوض بالمجتمع.
- تنبع أهمية الدراسة النظرية من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو مسؤولية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في ضوء مدخل لامركزية الإدارة، بما أضافته من تأصيل لهذه المفاهيم؛ من شأنها أن تعظم الإفادة من هذه المفاهيم بجميع تنظيمات المجتمع، وبصفة خاصة المنوطة والمهتمة بالتعليم؛ بما يساعد في النهاية على تحقيق الأهداف المجتمعية عامةً والتعليمية خاصةً. كما تساعد الباحثين المهتمين بهذا المجال.

- قد تساهم الدراسة في التحديد الدقيق لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالتعليم، وتحديد معوقات تحقيقها لمسئولياتها؛ بما يفيد الباحثين المهتمين بهذه المجالس.
- تستمد الدراسة أهميتها من خلال ما توصلت إليه من مبادئ وآليات ومدخل لامركزية الإدارة؛ تفيد به القيادات والباحثين المهتمين بهذا المدخل.

٢- الأهمية التطبيقية:

- من المأمول أن تعمل الدراسة على تطوير الكفاءات الإدارية لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين من خلال تطوير الأساليب الإدارية التي يستخدمونها مما يساعد على تحقيق الأهداف المنوطة بهم على أكمل وجه ويتم ذلك باستخدام مدخل لامركزية الإدارة.
- قد تفيد الدراسة القائمين على العملية التعليمية (القيادات الإدارية- المديرين- المعلمين) وأعضاء المجتمع المحلي، من خلال تطبيق البدائل والآليات المقترحة وفقاً لمدخل لامركزية الإدارة؛ بما يساعد في تحقيق الأهداف التعليمية.
- قد تفيد الدراسة واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية في وضع واتخاذ القرارات التي تفعّل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين وتساعد على تحقيق مسئولياتها ولتحقيق الأهداف التربوية عامة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: وضع بدائل وآليات مقترحة لتطوير إدارة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، لتعزيز مسئولياتها بالتعليم في ضوء مدخل لامركزية الإدارة.
- الحدود البشرية : أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ببعض المدارس.
- الحدود المكانية: تم اختيار محافظة المنوفية لأنها إحدى محافظات الوجه البحري، لها طبيعة متشابهة مع كثير من محافظات الجمهورية مما قد يساعد في تعميم نتائج الدراسة مع وضع في الاعتبار بعض الظروف الخاصة من مقدار ما يتوافر لديها من إمكانات وموارد مقارنةً بالمحافظات الأخرى.

منهج الدراسة: المنهج الإثنوجرافي

اعتمدت الدراسة على منهج البحث الإثنوجرافي الذي يعتمد على الطرق والأساليب الكيفية في الوصف التحليلي للظواهر الاجتماعية وعلاقتها بغيرها من الظواهر داخل المجتمع، وصولاً لحقيقة وواقع الأوضاع داخل مجتمع الدراسة، إلى جانب الاستعانة بأدوات جمع المادة الإثنوجرافية عن طريق الاستعانة بطرق وأدوات المنهج الإثنوجرافي، والتي تمثلت في الاعتماد على إجراء المقابلات المتعمقة مع بعض أعضاء المجتمع، والاستعانة بالملاحظة (سناي ميروك، ٢٠١٠، ٣١١)، لأن أسلوب الإثنوميثودولوجيا هو "الأمثل لدراسة البيئة المدرسية والمواقف التفاعلية داخلها بين المعلمين والطلاب، والمعلمين والإدارة، والطلاب والطلاب، والمعلمين والمعلمين، والإثنوميثودولوجيا أسلوب بحثي، تمت استعارته من الأنثروبولوجي، وهو من الأساليب الكيفية في البحث الاجتماعي، الذي يقوم على المعيشة مع الجماعات الصغيرة لمدة طويلة موظفاً أدوات مثل المقابلات بأنواعها والملاحظة بالمشاركة وغيرها" (سامي نصار، ٢٠٠٥، ٣١-٣٢).

والدراسة الإثنوجرافية تعتمد على الملاحظة غير المقننة (الملاحظة المشاركة)، حيث يصبح الباحث عضواً في الجماعة التي يلاحظها، ويحاول فهم الأشياء كما هي موجودة عليه بالفعل؛ حتى يكون قادراً على التعبير عن أنماط السلوك والعلاقات المتبادلة بينها بطريقة موضوعية. فالباحث المشارك يحاول فهم الجماعة وأفعالها في حد ذاتها، وبدون ملاحظات سريعة عنها (روبرت إيمرسون، وآخرون، ٢٠١٠، ١٤).

وهذا المنهج يقوم على ملاحظة وتسجيل الطريقة التي يتعامل بها أفراد العينة مع بعضهم البعض (أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين)؛ بدرجة عالية من الدقة، وملاحظتهم وهم يتصرفون بشكل طبيعي، وذلك من خلال معيشة الباحثة لأعضاء هذه المجالس، ومن خلال حضور بعض اجتماعاتهم.

كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة أو المشكلة بل يتعداها إلى تفسيرها والتعمق فيها وتحليلها ومقارنتها بغيرها من الظواهر أو المشكلات المختلفة. فالمنهج الوصفي يستخدم لتحليل الواقع الكمي لإدارة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في تعزيز مسئوليتها بالتعليم، والواقع الكيفي باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) القوة Strengths والضعف Weaknesses والفرص Opportunities والتحديات Threats

بهدف الإفادة من هذا التحليل البيئي في وضع بدائل وآليات مقترحة لتطوير إدارة هذه المجالس في ضوء مدخل لامركزية الإدارة.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة بطاقة المقابلة وهي مقابلة متعمقة حيث إنها تتيح الحصول على معلومات متعمقة من متخصصين في مجالهم وعلى علم بموضوع البحث. وتم تطبيقها على أفراد العينة المتمثلة في الحدود البشرية لتعرف واقع تحقيق مبادئ لامركزية الإدارة بمجالس الأمناء والآباء والمعلمين بمحافظة المنوفية.

مصطلحات الدراسة:

باستقراء الأدبيات والأطر النظرية تتحدد المصطلحات الرئيسة للدراسة فيما يأتي:

١- مجالس الأمناء والآباء والمعلمين **Boards of Trustees, Parents, and Teachers**

وتعرف إجرائياً بأنها إحدى تنظيمات المجتمع التربوية، وتتكون من مجموعة من الأعضاء هم آباء ومعلمين ومدير المدرسة وأحد الأخصائيين الاجتماعيين وبعض أفراد المجتمع المهتمين بالعملية التعليمية. وهدف هذه التنظيمات توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي في إطار من التعاون والمشاركة والتكامل وفي ظل نظام لامركزي. وذلك لتحقيق أهداف العملية التعليمية وأهداف المجتمع، بما يساعد في تحقيق مسئولية كل من المؤسسة التعليمية والمجتمع.

٢- لامركزية الإدارة **Decentralization**: وتعرف إجرائياً بأنها قيام مجلس الأمناء بتسيير

شئونه ذاتياً، في إطار من اللامركزية من خلال امتلاكه سلطة صياغة المهام وتحديد مسؤوليات الأعضاء واتخاذ القرارات بناء على موارد المجلس واحتياجاته إلى جانب احتياجات المجتمع، وتنفيذ هذه القرارات وتقويمها، مع تحمل أعضاء المجلس لمسئولية هذه الإجراءات مع إمكانية محاسبة المجتمع له في إطار الأنشطة المشتركة فيما بينهم. على أن يتم ذلك من خلال التعاون بين أعضاء المجلس والتنسيق والاتصال بين هؤلاء الأعضاء والمشاركة في جميع الأعمال، وذلك في وجود إتاحة المعلومات مع توافر تفويض السلطات والصلاحيات من قائد المجلس إلى أعضائه.

خطوات الدراسة:

اتبعت الدراسة الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: إعداد الإطار النظري للدراسة، ويشمل الآتي:

المحور الأول: مسئوليات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومعوقات تحقيقها، ويتضمن ملامح هذه المجالس، وعرض مسئولياتها، والمعوقات التي تحول دون تحقيق مسئولياتها.
المحور الثاني: الأطر النظرية لمدخل لامركزية الإدارة لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين، ويوضح ماهية وأهداف وأهمية ومبادئ مدخل لامركزية الإدارة.

الخطوة الثانية: إجراء الدراسة الإثنوجرافية، وتشمل الآتي:

المحور الثالث: واقع تحقيق مبادئ لامركزية الإدارة بمجالس الأمناء والآباء والمعلمين (دراسة إثنوجرافية) ويتضمن هدف الدراسة الإثنوجرافية، وإجراءاتها التي تشمل مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وتصميم أداة الدراسة التي طبقت على العينة، وإجراءات تطبيق الدراسة الإثنوجرافية، وصولاً إلى النتائج التي توضح واقع مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.

الخطوة الثالثة: وضع البدائل والآليات المقترحة، وتشمل الآتي:

المحور الرابع: بدائل وآليات مقترحة لتطوير إدارة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في ضوء مدخل لامركزية الإدارة، من أجل تحقيق مسئولياتها بالتعليم.

المحور الأول: مسئوليات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومعوقات تحقيقها

ويتضمن ملامح مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، وعرض مسئولياتها، والمعوقات التي تحول دون تحقيق هذه المسئوليات.

أولاً: ملامح مجالس الأمناء والآباء والمعلمين

بالنسبة لهذه المجالس يمكن توضيح ماهيتها، وأهميتها، وأهدافها، وتشكيلها على النحو الآتي:

أ- ماهية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين

بدأت فكرة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين عندما أصدر علي مبارك لائحة رجب عام ١٨٦٨م والتي هدفت لتوثيق الروابط بين الآباء والمدارس. كما حث على مشاركة الأهالي في

إنشاء وتمويل المدارس تحت الإشراف الفني للدولة. (فردوس عبد الحليم، فريد عباس، ١٩٦٤، ٥٤)، وتم إنشاء أول مجلس للآباء والمعلمين في مدرسة النقراشي الثانوية النموذجية عام ١٩٤٤م (المركز القومي للبحوث، ١٩٨٠، ١٩).

وكان آخر قرار وزاري برقم ٢٨٩ لسنة ٢٠١١، بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين (وزير التربية والتعليم، ٢٠١١)، حيث تضمن إنشاء مجلس للأمناء والآباء والمعلمين في كل مدرسة من مختلف مستويات المراحل التعليمية، يضم ممثلين للآباء والمعلمين وأعضاء من أفراد المجتمع المدني المهتمين بالعملية التعليمية. كما تضمن تشكيل مجلس للأمناء والآباء والمعلمين في كل إدارة ومديرية تعليمية، وتشكيل مجلس أعلى للأمناء والآباء والمعلمين على مستوى الجمهورية.

إن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين هو صيغة تنظيمية تربوية وإدارية، وهو تنظيم يعمل في اتجاه توثيق العلاقة بين المدرسة ومجتمع التلاميذ لصالح العملية التربوية، ولصالح كل من المدرسة والمجتمع المحيط (السيد الخميسي، ٢٠٠٢، ٢١٣)، وذلك من أجل زيادة فاعلية العملية التعليمية والمشاركة في تنمية المجتمع المحلي، فالمدرسة لا يمكنها أن تنعزل عن المجتمع الذي تتواجد به، وإنما تتفاعل معه من خلال مجالس الأمناء والآباء والمعلمين التي تسعى لتحقيق أهداف المدرسة وتساهم في تحقيق الأهداف العامة للمجتمع.

وهذه المجالس تعتبر من الأنساق الاجتماعية الفرعية التي تساعد الإدارة المدرسية في تطوير العملية التربوية. ولذا فإن مجالس الآباء لها مدخلات ومخرجات، وتغذية عكسية، ومدخلاتها: الإدارة المدرسية ذات الخبرة المتميزة، والأخصائيون الاجتماعيون ذوو المهارات العالية، وكذلك الآباء الذين لديهم الإدراك الكافي لمسئوليات المجلس، وأساليب التصرف بميزانية المجلس - كل ذلك سوف يؤدي إلى مخرجات تقاس بحساب العائد والتغذية المرتدة لزيادة وتدعيم العملية التربوية (عبد الرحمن الخطيب، ٢٠٠٣، ١٢، ١٣)، كما تشمل المدخلات المعلمين وأعضاء آخرين سيأتي ذكرهم في التشكيل، هؤلاء الأعضاء توجد بينهم علاقات وتفاعلات تسعى لتحقيق أهداف هذا التنظيم.

ومن خلال هذه العلاقات يتم تبادل المعلومات والأفكار والآراء، ويحكم هذه العلاقات والأفعال التي يقوم بها هؤلاء الأعضاء قيم ومعايير وقواعد وضوابط محددة، وتتوقف قوة هذه العلاقات ومدى تحقيق الأهداف على شخصية وطبيعة هؤلاء الأفراد، كما أن أهداف هذا التنظيم هي في

حد ذاتها منبثقة من الأهداف العامة للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة التعليمية؛ ولذلك فإن هذه العلاقات والأفعال والتبادلات تمتد لتشمل علاقة هذا التنظيم (مجلس الأمناء) بتنظيمات المجتمع الأخرى للتشارك وتعاون وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع.

فضلاً عن ذلك فإن الآباء يشاركون في مناقشة قرارات برامج المدرسة، والأشياء التي تدرس في الصف. كما أن تفاعل الطلاب مع آبائهم يساعد في معرفة التوقعات التعليمية لما بعد المدرسة الثانوية (Wells; et al., 2011, 1-32)، وتقترح بعض البلاد تعيين أشخاص من ذوي الوضع الاجتماعي الاقتصادي العالي في مجالس الآباء حيث تزداد علاقات هذه المدارس بالمجتمع، كما أن وجود الآباء في هذه المجالس يساعد على توسيع شبكاتهم الاجتماعية وتفعيل دورهم في التدخل في الخيارات التعليمية لأبنائهم (فريال خان، ٢٠٠٧، ٩٠).

وهنا يتضح الأساس الذي تقوم عليه مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فهي تقوم على مشاركة كل أعضائها في العملية التعليمية، بالإضافة إلى أن تفاعل الآباء في المجالس يؤدي إلى مزيد من التفاعل مع المجتمع الخارجي، مما ييسر من تحقيق الأهداف التعليمية وأهداف المجتمع، كما يوفر فوائد أخرى مثل زيادة تفهم كل من الآباء والمعلمين للتلاميذ وزيادة تعرف اهتماماتهم ومن ثم يتم توجيههم التوجيه الأنسب للمرحلة التعليمية التالية.

وفعاليات مجالس الآباء تتمثل في زيادة الدعم، حيث إن اللامركزية التي يتمتع بها مجلس الأمناء هي التي تسمح بوصول هذا الدعم من المجتمع الخارجي إلى مجلس الأمناء، ويتوقف حجم هذا الدعم على ظروف كل من المجتمع والمدرسة. هذا إلى جانب أن اللامركزية هي التي تسمح بتيسير الإجراءات المطلوبة لإتمام الأنشطة المختلفة.

ومن هنا فإن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين تعرف إجرائياً كما ورد بمصطلحات الدراسة.

ب- أهمية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين:

يمكن تناول أهمية هذه المجالس من خلال أربعة أبعاد وهي: توطيد العلاقة بين المدرسة والمنزل، وتعزيز عملية التعليم، والاهتمام بالمتعلم بوجه خاص، وأخيراً أهميتها للمجتمع الخارجي وأفراده والتي تعبر على نحو كبير عن مسؤوليتها تجاه المجتمع. وهذا ما تعرضه الدراسة استناداً إلى ما عرضه بعض الأدبيات مثل: (فاتن عدلي، ٢٠٠٨، ٥٢-٥٣)، (عبد حسن، ١٩٩٩، ١٦٦)، و(سماح حسن، ٢٠٠٤، ١١٤)، و(أمينة شارودة، ٢٠١٠، ٩٣)، وذلك على النحو الآتي:

فبالنسبة إلى أهمية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين لتوطيد العلاقة بين المدرسة والمنزل وزيادة مستويات الثقة فيما بينهم؛ فتتضح في القضاء على تعارض وجهات النظر التربوية بين المدرسة والبيت، وتوفير الدعم المتبادل بين الآباء والمربين، فالمربون يدعمون الآباء بتقديم بعض البرامج التعليمية التي تستجيب لاهتمامات الآباء واحتياجاتهم، بينما يدعم الآباء المربين من خلال تطوع الآباء في المدارس وتنظيم الأنشطة وتخطيطها وتوفير الدعم المالي، واتخاذ القرارات التشاركية، كما تساعد هذه المجالس على إنشاء اتصال ثنائي، فلكل من الآباء والمربين معلومات حيوية يشاركون فيها معاً، مما ينشئ توقعات مشتركة بالنسبة للتلاميذ والمدرسة. حيث تكتسب مجالس الأمناء والآباء والمعلمين أهميتها من خلال ما ينتج من علاقات ومشاركة وتبادل للمعلومات، ودعم وإحداث توافق بين جميع الأطراف، مما يجعل أعضاء هذه المجالس يسيرون على نفس الطريق في توقعاتهم لمستقبل الطلاب. وهذا يزيد من مستوى الثقة فيما بينهم مما يحقق أهداف العملية التعليمية وبما يؤدي إلى تحقيق الصالح العام للمجتمع. وبالتالي تحقيق الفوائد المرجوة.

أما أهمية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين لتعزيز عملية التعليم فتتبين من خلال توفير البيئات التعليمية الفعالة في محيط المدرسة والبيت والبيئة المحيطة، ومناقشة القضايا والأمور المرتبطة بالعملية التعليمية/ التعليمية. والتخطيط للأنشطة التربوية الإيجابية. إلى جانب الاستفادة من كافة الإمكانيات الموجودة سواء على مستوى المدرسة أو على المستوى المحلي، كالإفادة من المنشآت الرياضية والاجتماعية وصلات الألعاب وأندية المدارس ومراكز الشباب، والورش والمختبرات والمسارح والقاعات وغيرها. وتعد المشاركة الأبوية عاملاً مساعداً في إزالة المعوقات التي تعرقل تقدم العملية التعليمية التربوية من خلال طرح الأفكار وإبداء الآراء. والمساهمة في إعداد مخرجات تعليمية وتربوية سليمة قادرة على مواكبة المتطلبات الحياتية، وعندما تساهم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في ذلك فإنها تجذب الطلاب للمدرسة وتجعلهم يقبلون على التعليم وبالتالي تعمل على انخفاض معدل تسرب التلاميذ.

وفيما يخص أهمية هذه المجالس للمتعلم على وجه التحديد، فتظهر من خلال تقديم أقصى قدر مستطاع من العون للمتعلم لمساعدته على إحراز أفضل ما يستطيع تعلمه في جميع مجالات التعلم المختلفة. وتعزيز نتائج التعلم المدرسي، وتنظيم وقت المتعلم، وتقديم التوجيه والإرشاد

المناسب له. بالإضافة إلى دورها في التنشئة الاجتماعية للمتعم من خلال تبادل الرأي بين المعلمين والآباء.

هذا إلى جانب الدور الديني من خلال المساهمة في تنظيم البرامج التثقيفية والأنشطة المدرسية التي تدعم القيم الدينية. واستثمار المناسبات الدينية لتقوية الوازع الديني لدى التلاميذ. وتوفير الكتب الدينية.

وبالنسبة إلى أهمية هذه المجالس للمجتمع الخارجي وأفراده فتتمثل في المساهمة في حملات التوعية والتثقيف على مستوى المجتمع المحلي والعالمى. من خلال ما تقوم به هذه المجالس من إجراء الاتصالات اللازمة مع المسؤولين في أجهزة الإعلام المختلفة، لتعمل على تنمية الوعي التربوي عن طريق تنظيم الندوات والمؤتمرات وغيرها. فهي تساهم في زيادة الوعي بين الأفراد لمشكلات مجتمعهم. هذا إلى جانب دورها الصحي من خلال التوعية الصحية بين أهالي حي المدرسة. والتعاون مع وزارة الصحة في وضخ الخطط للوقاية من التعرض للأمراض المعدية.

فضلاً عن دورها في تكوين وتنمية العمل الجماعي(التعاون) حيث تمارس فيها الديمقراطية. وتساعد هذه المجالس على تحول المواطنين من مجرد متلقين لبرامج وسياسات التعليم، إلى شركاء فاعلين تساهم أصواتهم وممارساتهم في عمليات اتخاذ القرار. وهذا ما أكدته (علي جلي، ٢٠١٠، ٤٥٠). هذا بالإضافة إلى دورها في خدمة البيئة حيث يستطيع المجلس دعوة التلاميذ وأولياء أمورهم وشباب الحي إلى تحسين مستوى البيئة، وتحفيزهم على التطوع في مشروعات وبرامج تنمية مجتمعاتهم المحلية. فضلاً عن تنظيم الرحلات والمعسكرات والزيارات. ونظراً لأهمية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين لجميع أطراف العملية التعليمية، وللمجتمع ككل؛ فإن ذلك يتطلب تحقيق أهداف محددة، والتي تشتق من أهداف المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة التعليمية.

ج - أهداف مجالس الأمناء والآباء والمعلمين:

ويمكن تحديد أهداف مجالس الأمناء والآباء والمعلمين من خلال الاطلاع على الأدبيات المختلفة والقرارات الوزارية (وزير التربية والتعليم، ٢٠١١)، (محمد شاهين، ٢٠١٠، ١١٥، ١١٦)، (المتولي بدير، ٢٠٠٥، ٢٨١)، (السيد الخميسي، ٢٠٠٢، ٢١٣ - ٢١٥) كما يأتي:

إن أول هذه الأهداف هو تعلم الديمقراطية وغرسها في نفوس أعضاء المجلس والعاملين بالمدرسة والطلاب عن طريق تطبيقها فعلياً. وهذا ما يتم عند تطبيق اللامركزية التي تعتبر هدفاً

آخر لهذه المجالس والتي تتم هي الأخرى عن طريق توزيع السلطة على جميع الأعضاء وعدم مركزها في شخص واحد. على أن يتم تحقيق اللامركزية في الإدارة وصنع القرار والمتابعة والتقييم.

ومن أهم أهداف هذه المجالس أيضاً: العمل على تحقيق التقارب بين المدرسة والمنزل بهدف تهيئة فرص التلاقي بين الآباء والمعلمين في جو ودي. وهذا ما يتم إيجاده من علاقات اجتماعية قوية بين الآباء والمعلمين يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهداف العملية التعليمية، ومن هنا فإن هذه المجالس تهدف إلى توثيق الصلات والتعاون المشترك بين الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المدني في جو يسوده الاحترام المتبادل من أجل دعم العملية التعليمية ورعاية الطلاب. ويمكن أن يتحقق هذا الهدف من خلال نشر الوعي التربوي والتعليمي وتبصير الآباء وأعضاء المجتمع برسالة المدرسة ودورها في تنشئة الأبناء تنشئة تربوية، وتوعيتهم بما تقوم به المدرسة من أنشطة رياضية وثقافية واجتماعية وفنية ليتعاونوا مع المدرسة لتحقيق رسالتها لتعود الفائدة على الطلاب.

وحتى يتم هذا التعاون بين الآباء والمعلمين وأفراد المجتمع والطلاب؛ من الضروري تحقيق أهداف أخرى مثل إكساب هؤلاء الأطراف المعلومات والمعارف والقيم الأخلاقية والاتجاهات السليمة التي تساعد على تعميق روح الانتماء للمجتمع والوطن. وتشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية والتعاون في دعم العملية التعليمية. وهذا يتم من خلال تعبئة جهود المجتمع المحلي من أجل توفير الرعاية المتكاملة للطلاب، وبصفة خاصة الفائقين والموهوبين وذوي الاحتياجات الخاصة لحل مشكلاتهم وللارتقاء بهم علمياً وثقافياً.

هذا إلى جانب التنسيق مع الأجهزة المساعدة في المجتمع المحلي لاستثمار إمكاناتها في خدمة المدرسة ومشروعاتها الموجهة إلى المجتمع. ومعاونة المدارس في أداء مهامها التعليمية والتربوية فكرياً وثقافياً واجتماعياً وقومياً داخل المدرسة بالنسبة لطلابها وخارجها بالنسبة للمجتمع المحلي. وتقديم المساعدات المالية للمدرسة لتوفير الوسائل التعليمية والأدوات والخامات. فمن أهداف هذه المجالس تشجيع التبرعات والبحث عن مصادر تمويل غير تقليدية وإدخال تكنولوجيا التعليم بالمدارس بهدف المساهمة في دعم العملية التعليمية. وهذا يهدف إلى ربط المدرسة بالبيئة المحيطة بها.

فضلاً عن ذلك فإن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين تهدف إلى الارتقاء بالعملية التعليمية من خلال التغلب على المشكلات والمعوقات التي قد تعترضها بالتعاون بين الأمناء والآباء والمعلمين. وذلك عن طريق دراسة المشكلات التي قد تعترض الطلاب سواء في البيت أو المدرسة. وإشعار التلاميذ بقدر من الاطمئنان النفسي والاهتمام بمشكلاتهم مما يساعد على مضاعفة جهودهم في التحصيل الدراسي. وتقديم المساعدات الفنية للمدرسة في مجال التعامل مع الطلاب والتغلب على هذه الصعوبات والمشكلات. واكتشاف وجذب الكفاءات الشخصية المختلفة من بين الآباء والأمهات للمشاركة في حل المشكلات. وإبداء الرأي في اختيار مدير المدرسة، أو ناظر المدرسة وفي تقويم أداء عمل كلا منهما عند التجديد لأي منهما.

وعلى الجانب الآخر فإن تعظيم دور المدرسة في خدمة البيئة والمجتمع المحلي والعمل على التغلب على مشاكلها وتحقيق طموحاتها. يمثل هدف مهم من أهداف مجالس الأمناء والآباء والمعلمين. وهذا يتم من خلال التعاون بين الأسرة والمدرسة لحل بعض مشكلات البيئة المحلية مثل المواصلات والنظافة والتغذية بما يجعل المدرسة مركز إشعاع يخدم البيئة ومتطلباتها. ومن هنا فإن تحقيق مجلس الأمناء والآباء والمعلمين لأهداف العملية التعليمية بل وأهداف المجتمع ككل؛ يتطلب وجود تشكيل محدد لهذه المجالس يضم عناصر من جميع الأطراف المهتمة بالعملية التعليمية.

د- تشكيل مجالس الأمناء والآباء والمعلمين:

تبين الدراسة تشكيل مجالس الأمناء والآباء والمعلمين على مستوى كل من المدرسة، والإدارة التعليمية، والمديرية التعليمية، ووزارة التربية والتعليم كما يأتي (وزير التربية والتعليم، ٢٠١١):
المستوى الأول: على مستوى المدرسة:

تشكل الجمعية العمومية لأولياء الأمور على مستوى المدرسة من أولياء أمور كافة تلاميذ المدرسة، وتتعقد اجتماعها السنوي في غضون (١٥) يوماً من بدء الدراسة، وتشكل الجمعية العمومية للمعلمين على مستوى المدرسة من جميع معلمي المدرسة، وتتعقد اجتماعها السنوي في غضون ١٥ يوم من بدء الدراسة.

يشكل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين للمدرسة من (١٣) عضواً على النحو الآتي:
(٥) أعضاء يمثلون أولياء أمور التلاميذ من غير المعلمين والعاملين بالمدرسة يتم انتخابهم عن طريق الجمعية العمومية لأولياء الأمور، (٤) أعضاء من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم

يختارهم المحافظ المختص، (٣) من معلمي المدرسة ينتخبهم المعلمون في اجتماع الجمعية العمومية للمعلمين ممن ليس لهم أبناء بالمدرسة، بالإضافة إلى مدير المدرسة. ويتم انتخاب رئيس المجلس، ونائباً له من بين أعضاء المجلس عدا مدير المدرسة والمعلمين بها، ويتولى أقدم الأخصائيين الاجتماعيين بالمدرسة أعمال أمانة سر المجلس دون أن يكون له صوت معدود.

ويعقد مجلس الأمناء والآباء والمعلمين للمدرسة جلسة واحدة على الأقل كل شهر، وكذلك كلما دعت الحاجة إلى ذلك، ويكون اجتماعه صحيحاً بحضور سبعة أعضاء على الأقل. ومدة عضوية مجلس الأمناء والآباء والمعلمين سنتان تبدأ من تاريخ تشكيل المجلس وتنتهي بالتشكيل الجديد. ويكون مدير المدرسة هو حلقة الاتصال بين المجلس وهيئة التدريس والعاملين والطلاب بالمدرسة، ويعتبر التوجيه المالي والإداري بالإدارات التعليمية مسئول عن متابعة الجوانب المالية للمجلس بالمدرسة، وتعتبر الأجهزة الفنية لتوجيه التربية الاجتماعية مسئولة عن تطبيق هذا القرار والالتزام بأحكامه.

المستوى الثاني: على مستوى الإدارة التعليمية:

يشكل المجلس على مستوى الإدارة التعليمية من عدد (١٥) عضواً على النحو الآتي:

(١٠) أعضاء بالانتخاب من بين رؤساء مجالس الأمناء بالمدارس التابعة للإدارة، ٤ ابتدائي، ٣ إعدادي، ٣ ثانوي منهم واحد فني)، (٤) أعضاء من الشخصيات العامة والمهتمين بالتعليم يختارهم المحافظ المختص، بالإضافة إلى مدير الإدارة التعليمية. ويتم انتخاب رئيس المجلس ونائباً له فيما عدا مدير الإدارة، ويتولى أعمال أمانة المجلس الموجه الأول المسئول عن التربية الاجتماعية بالإدارة.

المستوى الثالث: على مستوى المديرية التعليمية:

يشكل المجلس على مستوى المديرية التعليمية من (١٥) عضواً بطريقة تشبه تشكيله في الإدارة التعليمية.

المستوى الرابع: على مستوى ديوان عام الوزارة بالجمهورية:

يشكل المجلس الأعلى للأمناء والآباء والمعلمين على مستوى الجمهورية من رؤساء مجالس الأمناء بالمديريات التعليمية، و(٥) أعضاء من المهتمين بالعملية التعليمية والتربوية يختارهم وزير التربية والتعليم، ورئيس الإدارة المركزية للخدمات التربوية بالوزارة. ويتم انتخاب رئيس

المجلس ونائب له فيما عدا رئيس الإدارة المركزية للخدمات التربوية، ويتولى مدير عام الإدارة العامة للتربية الاجتماعية بالوزارة أمانة سر المجلس.

تعقد مجالس الأمناء مرة واحدة على الأقل شهرياً بالإدارة، ومرة واحدة على الأقل كل شهرين بالمديرية، ومرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر بالنسبة للمجلس الأعلى للأمناء.

وبعد أن تم عرض أهم ملامح مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، يتم تناول مسؤوليات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين وذلك على النحو الآتي:

ثانياً: مسؤوليات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين

إن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين تعاون المدرسة وتيسر قيامها بأهم مسؤولياتها وهي تعليم أبناء المجتمع؛ من خلال تربية الطلاب علمياً وثقافياً، ودينياً، وخلقياً، واجتماعياً، وسياسياً، وفنياً، وأدبياً، وذوقياً. كما تقوم بإكساب الطلاب القيم المختلفة والارتقاء بمهاراتهم، من خلال المشاركة في أنشطة تخدم هذه الجوانب، ومتابعة تنفيذها. إضافة إلى ذلك فهذه المجالس تقوم بالمشاركة في برامج تقويم سلوك الطلاب، فهي تعاون المدرسة في إرشاد الطلاب ورعايتهم نفسياً وتنمية قدراتهم لمواجهة الظواهر السلبية التي يتعرضون لها (تدخين، إدمان، عنف، وغيرها...)، فقد يكونون محرومين من الرعاية الاجتماعية والنفسية على مستوى أسرهم، ويتم ذلك من خلال دعم دور الأخصائي الاجتماعي والنفسي، والتزام المعلمين بالموقف الإنساني الذي يركز على العلاقة الشخصية المتبادلة بين المعلمين والطلاب، إلى جانب تأصيل ثقافة السلام والتسامح.

ومن مسؤوليات هذه المجالس الحث والتعاون على حل المشكلات المجتمعية من خلال تشجيع الطلاب -وخاصة- المنظمات الطلابية على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية التي تتزايد مع تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التعليمية بما يبين البعد الإنساني لها واهتمامها بمشكلات المجتمع. كما تبين أن الطلاب يكونون منفتحين على العمل التطوعي، وأنه يمكن الجمع بين متابعة الدروس والالتزام الاجتماعي المتمثل في المشاركة في الأنشطة الاجتماعية. ومن هذه الأنشطة المشاركة في الحملات الخيرية لجمع التبرعات للمحتاجين، وتوزيع المساعدات عليهم، وزيارات دور الأيتام، أو المسنين، أو المعاقين، وغيرها، والمشاركة في تقديم دروس للمحتاجين، وأعمال الخدمة العامة (كالتنظيف والتشجير والدهانات)، ويتم تنظيم هذه الأنشطة من خلال عقد اجتماعات مع منظمات المجتمع المدني خاصة المهتمة بالتعليم. وهذا ما أكده بعض الباحثين

(جورج عون، ٢٠١٠، ٦٧٣)، و(محمد سعد، ومنال زكريا، ٢٠١٠، ١٣٩٥-١٣٩٦)، و(سماح زهران، ٢٠١٠، ١٥٦٨، ١٥٨٨).

ومن جانب آخر فإن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين عليها أن تنسق مع قطاع الأعمال. إما من خلال مشاركة بعض رجال الأعمال في عضوية هذه المجالس؛ وإما من خلال تكوين علاقات اجتماعية وشراكات مع رجال الأعمال في المجتمع، فتمثل "مسئوليات قطاع الأعمال في التعاون مع مؤسسات التعليم في المجتمع من خلال إتاحة الفرصة للطلبة والدارسين بها على التعليم والتدريب داخل المصانع، نظرا لما يتوافر لديها من إمكانيات تكنولوجية قد لا تستطيع المدارس أن توفرها" (عفاف عبد القوي، ٢٠١٠، ١٠٧٦)، فهذا القطاع يُمكنه الاستثمار في المدارس، وقبول نسبة من الطلبة المتفوقين محدودي الدخل كمنح دراسية بشروط يتفق عليها (عبد الرازي المراغي، ٢٠٠٨، ٤٧).

إن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين أصبحت من الأهمية لكي يسود التعاون بين المدرسة والمجتمع، ولقد حدد القرار الوزاري رقم ٢٨٩ (وزير التربية والتعليم، ٢٠١١) مسئوليات هذه المجالس في مصر وهي: المساهمة الفعالة وعقد مناقشات مع إدارة المدرسة وغيرها من المشرفين على المدرسة، تتضمن تقديم الخبرة والرأي في مختلف المجالات التربوية والتعليمية حول أوضاع التعليم، والموازنات، والبيئة التعليمية للمدرسة بما تشمله من أمور تتعلق بالمناهج وطرق التدريس والطلاب والموظفين، ووضع خطة متكاملة لتحقيق أهداف تطوير المدرسة ومتابعة تنفيذها واتخاذ قرارات بشأنها، والمشاركة في تذليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية التي قد تواجهها، والعمل على توفير الرعاية اللازمة والبرامج والأنشطة التربوية للفئات الخاصة من الطلاب مثل الفائقين والموهوبين وذوي الاحتياجات الخاصة، وتوفير الرعاية الاقتصادية والاجتماعية للطلاب غير القادرين.

كذلك حدد القرار الوزاري رقم (٢٨٩) نمط التعاون من خلال العمل على دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية عن طريق تشجيع الجهود الذاتية للأفراد القادرين ورجال المجتمع المدني، لمواجهة تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم، والنهوض بمتطلبات الجودة وذلك من خلال البحث عن شراكات مع المحيط الخارجي، وهذا ما أكده (أحمد أوزي، ٢٠١٠، ٦٧٠). هذا إلى جانب التعاون مع إدارة المدرسة في وضع خطة تنفيذية لصيانة المباني والمرافق الخاصة بالمدرسة وكذا الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية الحديثة.

فضلاً عن ذلك فإن من مسؤوليات هذه المجالس؛ تقدير وإنفاق أي مبلغ من أمواله لتحقيق الخطة التي قررها المجلس في حدود الموازنة. واعتماد الحساب الختامي للمدرسة وفق الخطة المقدمة. وإعداد التقرير السنوي الذي يعطي صورة مفصلة عن نشاطه وأعماله والذي يتضمن المشروعات والخدمات التي قام بها أو شارك فيها مقرونة بما أنفق عليها والصعوبات التي حالت دون تنفيذ بعض ما ورد في خطته، ولا يجوز عرض التقرير السنوي على الجمعية العمومية إلا بعد موافقة المجلس. ويذكر (شيفا لوهاني، وآخرون، ٢٠١٠، ٥٦٦) أن من مسؤوليات هذه المجالس السيطرة على حسابات المدرسة، وفحص الإدارة المالية والأداء المدرسي بأكمله، ومراجعة السجلات المتعلقة بعملها، بالإضافة إلى مراقبة تحصيل رسوم الدراسة وفقاً للقواعد، وتحديث ومراجعة المعلومات الخاصة بالأنشطة التعليمية للمدرسة.

إلى جانب التعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى كالجامعات ومراكز الشباب والجمعيات الأهلية والإعلام والثقافة لاستغلال ما يوجد بها من إمكانات تستثمر في دعم العملية التعليمية ورعاية الطلاب (أفنية وملاعب- مكتبات- معمل كمبيوتر- أدوات)، ولتعزيز دور المدرسة في خدمة البيئة المحيطة والتعامل مع مشاكلها وطموحاتها مثل؛ توفير فرص تعليم وتدريب غير رسمية، وفتح فصول محو الأمية وتقديم مجموعات تقوية، وتعليم المهارات الحياتية والمهارات اللازمة للالتحاق بسوق العمل. وهذا ما أكدته (ابنسام الجعراوي، ٢٠١٠، ١٣٠١، ١٣١٥). إلى جانب التوعية الاجتماعية بمشكلات المجتمع وقضاياها المختلفة، وزيادة فعالية النادي الصيفي.

هذه كانت أهم مسؤوليات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، والتي تقوم بها بالتعاون مع تنظيمات المجتمع الأخرى. ومما تقدم يتضح أن هذه المسؤوليات تدور بصورة مباشرة حول العملية التعليمية، وبصورة غير مباشرة حول المجتمع، وأن تحقيق هذه المسؤوليات يحقق أهداف العملية التعليمية بصفة خاصة، وأهداف المجتمع العامة. ولكن يتبين من الأدبيات والدراسات السابقة أن هناك ما يعوق هذه المجالس عن تحقيق مسؤولياتها.

ثالثاً: معوقات تحقيق مجالس الأمناء والآباء والمعلمين لمسئولياتها:

ويمكن تصنيفها إلى معوقات مجتمعية، ومعوقات بشرية (تتعلق بأولياء الأمور)، ومعوقات إدارية.

أ- بالنسبة للمعوقات المجتمعية فهي ترجع للمجتمع المحلي والمشاركة المجتمعية، وتتمثل في ضعف الوعي بقيمة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين وأهميتها في العملية التعليمية، ووجود فجوة عميقة بين المدرسة ومجتمعها المحلي، حيث لا تهتم المدرسة بمشكلات مجتمعها المحلي، ولا تتعاون هيئات المجتمع ومؤسساته بالشكل الكافي مع مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس، وهذا قد يرجع إلى غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية.

فغياب الاتفاق حول المعاني والمضامين الثقافية للمسؤولية الاجتماعية، يجعل أعضاء مجالس الأمناء أو أفراد المجتمع لا يدركون حقوقهم وواجباتهم والقيم والمبادئ التي تحفز القيام بهذه المسؤولية. وهذا قد ينتج عن العولمة التي تؤدي إلى تعددية المسؤوليات والالتزامات وضعف تحديدها وتداخلها. كما تؤدي إلى تعددية القيم والمعايير التي تؤثر على درجة الثقة في هذه المجالس وفي المدرسة بصفة عامة، مما يؤثر سلباً في الإفادة المثلى من العلاقات الاجتماعية التي تربط أفراد هذه المجالس مع أفراد المجتمع الخارجي، كما يؤدي إلى ضعف المبادرة والتطوع والتعاون بين أفراد المجتمع وأعضاء هذه المجالس.

وفي إطار غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية، فقد يكون من أسبابها أيضاً الإعلام الذي يلعب دوراً أساسياً في تشويه الحقائق المتعلقة بالمجتمع ومؤسساته ومنها المدرسة، كما يؤثر على قيم ومعايير ومعتقدات الفرد والتي تؤثر بالضرورة على اهتماماتهم مما يؤثر سلباً على قيامهم بمسئوليتهم. وهذا ما يؤكد عليه (علي ليلة، ٢٠١٠، ٦٥، ١٠٥) وبالتالي يضعف الولاء والانتماء للمجتمع، وتقل الثقة في تنظيماته مثل المدرسة ومجالسها، كما تقل ثقة هذه التنظيمات في بعضهم البعض، وبالتالي يعزف أعضاؤها عن المشاركة في الحياة العامة، وبالتالي قصور في تحقيق مسؤوليات هذه المجالس.

فضلاً عن ذلك فالمعوقات المجتمعية تشمل ما يسود المجتمع من تنوع في المؤسسات التعليمية من تعليم أجنبي وآخر حكومي الأمر الذي يجعل النظام التعليمي لا يعمل وفق أسلوب واحد، حيث يصنع -كما أشار (علي ليلة، ٢٠١٠، ١٠٠، ١٠١)- تفاوتات اجتماعية وتعليمية بين التلاميذ، يتلوه تفاوت في القدرة على الحصول على نصيب من الفرص الاجتماعية يترتب عليها تفاوتات في مستويات الانتماء للمجتمع، وتخلي المعلم عن مسؤوليته في تعليم التلاميذ من خلال آلية الدروس الخصوصية، وبالتالي تقل مشاركة التلاميذ والمعلمين في ما تقوم به مجالس الأمناء والآباء والمعلمين من أنشطة تحقق مسؤولياتها.

ومن هنا فإن هذه المعوقات المتمثلة في غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية، والعولمة، والإعلام، وتنوع المؤسسات التعليمية وأنظمة التعليم؛ من شأنها أن تقلل من اهتمام أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، والطلاب بقضايا المجتمع وفهمها مما يؤثر سلباً على تحقيق مسؤولياتها، فعندما يتبنى هؤلاء الأعضاء بعض القيم أو الثقافة ذات الطبيعة الجامدة؛ فإنها تصرفهم عن فهم احتياجات المجتمع، وتجعل من الصعب عليهم التنبؤ بالتحديات والمشاكل الاجتماعية. وتمتد المعوقات المجتمعية لتشمل الضغوط الاقتصادية التي تضعف من قدرة أعضاء هذه المجالس وأفراد المجتمع على المشاركة الاجتماعية.

ب- بالنسبة للمعوقات البشرية:

فمنها ما يرجع إلى أولياء الأمور؛ وتتمثل في ندرة المعلومات المتوفرة عن المدرسة ومشكلاتها لدى الآباء مما لا يسمح لهم بالمشاركة النشطة الإيجابية في الحياة المدرسية. وانخفاض المستوى التعليمي والثقافي والاقتصادي والاجتماعي لبعض الأسر، وبالتالي تدني مستوى الوعي التربوي لديهم وانخفاض إدراكهم لأبعاد هذا التنظيم ومسئولياته وأهميته (سماح حسن، ٢٠٠٤، ١٦٢، ١٦٣)، وانخفاض درايتهم بالقوانين والقرارات الوزارية التي تسنها وزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية والخاصة بمشاركة أولياء الأمور في متابعة وتطوير العملية التعليمية والمشاركة في صنع القرار (هيام يوسف، ٢٠٠٩، ١٣٧).

كما أن ضعف اهتمام بعض الآباء بقضايا مجتمعهم؛ لا يجعلهم يحاولون القيام بجذب من يقومون بتنشئتهم اجتماعياً (الأبناء) بقضايا هذا المجتمع. وبالتالي تقل مشاركات بعض أولياء الأمور وبعض الطلاب في ما تقوم به مجالس الأمناء من أنشطة اجتماعية.

إن ما قد يعوق اهتمام بعض أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بقضايا مجتمعهم ومشكلاته؛ سعى بعض الأعضاء لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب المصالح الاجتماعية العامة. وضعف العلاقات الإنسانية الطيبة فيما بين الأعضاء أو بينهم وبين الإدارة؛ أو بينهم وبين تنظيمات المجتمع الأخرى، وقصور الاتصالات المباشرة بينهم. هذا إلى جانب نقص الخبرة المطلوبة للتعامل مع مشكلات المجتمع والعمل بكفاءة في المجال الاجتماعي.

ج- وفيما يتعلق بالمعوقات الإدارية:

فبينت دراسة (سماح حسن، ٢٠٠٤، ١٦٠) "أن مجالس الآباء والمعلمين مازالت بعيدة عن الصورة التي يجب أن تكون عليها، وأنها تعاني قصوراً شديداً سواء في أهدافها أو في تنظيماتها

أو في أدوارها أو في الطريقة التي تدار بها"، فأداء هذه المجالس يتصف بالشكلية، وواقعها بالقصور، وتنظيماتها تفتقر للمصداقية، وبالتالي تفقد قيمتها. وهذا ما يظهر من خلال ما أشارت إليه دراسة (هالة الجلا، ٢٠٠٨، ١١٨) بأن هناك إجمالاً من الآباء وأولياء الأمور عن المشاركة في إدارة وتوجيه أعمال المدرسة. وهناك فجوة بين ما ورد بالوثائق الرسمية حول دور هذه المجالس وبين ممارساتها الفعلية نتيجة لما عانتها تنظيماتها من قصور في نوعية المشتركين وضعف حماسهم.

وهناك من المعوقات الإدارية ما يحول دون جذب اهتمام أعضاء هذه المجالس نحو قضايا المجتمع وقضايا التعليم، وبالتالي لا يهتمون بالقيام بواجباتهم. فبالرغم من أنه لأي إدارة موارد معينة تستغلها لتحقيق أهدافها؛ إلا أن إدارة هذه المجالس لا تخصص جزءاً من مواردها كحافز لأعضائها، حيث تشير دراسة (عبد الرحمن الخطيب، ٢٠٠٣، ١٨) إلى غياب الحوافز المالية أو الأدبية لأعضاء هذه المجالس. كما تشير دراسة (عبد حسن، ١٩٩٩، ١٥٩، ١٦٠، ١٦١) إلى شعور أولياء الأمور بأن زيارتهم للمدرسة غير مجدبة، وأن المدرسة لا تحسن استغلال زيارتهم إليها، وأنها لا تطرح قضايا مهمة للمناقشة معهم. وتؤكد ذلك دراسة (وداد على الرحمن، وشهيرة أسامة، ٢٠١٠، ٨٠٧) وتشير إلى غياب أية محفزات تدفع بالمدارس إلى المشاركة في الأنشطة المدنية بسبب ضيق وقت الطلاب، وبسبب الفجوة القائمة بين احتياجات المجتمع واهتمامات الطلاب.

كما أن الضغوط المهنية والإدارية لأعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين؛ والتي تتمثل في وجود أعمال أخرى مضافة إليهم غير كونهم أعضاء في هذه المجالس مثل: العمل المهني للمعلمين، وعمل الآباء إلى جانب العمل الأساسي للأمناء. هذه الضغوط تشكل ضغوطاً ذهنية عليهم؛ مما لا يتيح المجال للتفكير في القضايا والمشكلات التعليمية والمجتمعية، فينخفض التزامهم بالمسئولية، هذا بالإضافة إلى أن الأعضاء لا يجدون الوقت الكافي لممارسة مسؤولياتهم.

فضلاً عن أنه من الأمور التي تضعف اهتمام أعضاء مجالس الأمناء بالمواقف المحيطة بهم في المجتمع وقضايا التعليم؛ فلسفة التعليم في مصر التي تقوم على المركزية والتي جعلت الناس يعتمدون على الحكومة في كل شيء يتعلق بالتعليم خاصة التمويل، مما أدى إلى غياب التخطيط

وروح المبادرة والسلبية، وافتقاد آليات التنظيم والإدارة للجهود الشعبية، وضعف إحساس السلطات المحلية بمسئولياتها عن التعليم وتمويله.

وفي إطار المعوقات التي تضعف من اهتمام أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالقضايا التعليمية والمجتمعية؛ سيادة قيم اجتماعية سلبية بين الأعضاء مثل الانعزالية والعزوف عن العمل العام أو العمل الجماعي، وغياب الروح التعاوني. إلى جانب العلاقات الاجتماعية التي تكون أهدافها سلبية حيث تشير دراسة (أحمد علي، ٢٠٠٩، ٩٩) إلى أن توزيع المدرسين على المدارس المختلفة لا يتم وفقاً للوائح، وإنما يتم عن طريق العلاقات الاجتماعية والوساطة والمحسوبية، وبعيداً عن الاحتياجات الفعلية للعمل"، وهذا قد ينتج من ضعف اهتمام أعضاء مجالس الأمناء بالحاجات الفعلية للمجتمع.

هذا بالإضافة إلى اهتزاز مكانة التعليم نتيجة لتخلي الدولة عن دورها في تعيين الخريجين، وافتقاد الأعضاء لثقافة الجودة والاعتماد؛ مما يجعلهم لا يهتمون بإتقان العمل المطلوب منهم، وبالتالي يجعل أفراد المجتمع يفقدون الثقة في التعليم، وبالتالي لا يتوافر لديهم الاهتمام لدعم التعليم وتحقيق مسئوليتهم تجاهه.

وهناك من المعوقات الإدارية ما يعوق فهم أعضاء مجالس الأمناء للمدرسة وللمجتمع ولقضاياهم، وبالتالي تعوق تحقيق مسئولياتهم؛ حيث إن كفاءة هذه المجالس والتفويض الواسع الممنوح لها لا يسير بشكل منتظم. وقد يرجع ذلك إلى غياب فلسفة المشاركة المجتمعية والعمل التطوعي، وندرة اطلاع أعضاء هذه المجالس على تجارب مجالس الآباء في الدول الأجنبية والدول المجاورة. وتتمثل هذه المعوقات -كما أشارت دراسة (سماح حسن، ٢٠٠٤، ١٦١، ٢١٧)، و(أيمن رزق، ٢٠١٢، ١٨٣)- في ضعف وعي كل من المعلمين والمديرين برسالة وأهمية مجالس الآباء والمعلمين في تسهيل الشؤون المدرسية مما يؤدي إلى إهمالهم لها وضعف اهتمامهم بها، وضعف وضوح العلاقات والاختصاصات والمسئوليات بين ديوان عام الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية.

هذا إلى جانب مقاومة الأعضاء لتحمل المسؤولية بسبب قصور الفهم الناتج عن نقص البيانات والمعلومات والمعرفة، أي قصور الشفافية والعلانية التي تعين على التغيير والتطوير واتخاذ القرار. والتي تساعد الأعضاء على أداء مهامهم، وهذا ما أكدته دراسة (نجدة سليمان، ١٩٩٧، ٢٧١)، كما أشارت دراسة (سماح فوزي) إلى أن مناخ العمل في بعض تنظيمات المجتمع

يتسم بسيادة ثقافة الخوف من الوقوع في الأخطاء (سامح فوزي، ٢٠٠٧، ١١)، وكما أن هذا ينتج من ضعف الثقة؛ فإنه أيضاً يؤثر في روح الثقة بين الأعضاء وبعضهم البعض، وبين المجلس والأطراف المعنية بالتعليم. إلى جانب ذلك فإن قلة توافر المعلومات؛ يقلل من قدرة المجلس على تحديد احتياجات المدرسة والمجتمع؛ كما يؤدي بدوره إلى سوء توزيع السلطات والمسئوليات، وتداخل الأعمال والاختصاصات مما يعوق تحقيق مسئوليات المجلس.

ومن المعوقات غياب الثقافة التنظيمية الإيجابية المشتركة. حيث تشير دراسة (هيلين مراد، ٢٠١٢، ١٦٣) إلى أن من معوقات المشاركة المجتمعية الاعتقاد بأنها تهدد السلطات التي يتمتع بها الأفراد، فبعض الأعضاء يعترض على فكرة إشراك أفراد المجتمع في رسم السياسة المدرسية اعتقاداً أن ذلك سلباً لبعض اختصاصاتهم وسلطاتهم، كما أن بعضهم يفضل عزل المدرسة عن المجتمع ليكونوا بعيدين عن العيون الفاحصة المترقبة، ونقد أفراد المجتمع. وهذا ما أكدته دراسة (المتولي بدير، ٢٠٠٥، ٢٩٠، ٢٩١) إلا أن هذا ناتج عن قصور فهم الهدف الحقيقي من عمليات المشاركة وانخفاض الدافعية للمشاركة المجتمعية، كما أنه ناتج عن سوء الفهم وضعف الوعي بأهمية أدوار باقي أفراد المجتمع. سواء بالنقد الذي يساعد على التحسين والتعديل، أو بالمشاركة التي تعمل على النهوض والتطوير.

وهذه الثقافة التنظيمية السلبية تشجع الجهود الفردية، ولا تفسح المجال للجهود الجماعية. وما يعزز ذلك أيضاً الاعتقاد بأن الإنجاز للرئيس، والأخطاء للمرؤوسين. إضافة إلى ضعف ثقافة الحوار في مناخ ديمقراطي. ومن الأمور التي تساعد على وجود هذه الثقافة السلبية ندرة تدريب وتوعية الأعضاء، كما أن بعض الأعضاء يتغيرون ولا يتلقون التدريب، مما يؤثر بدوره على قدرتهم على اتخاذ القرارات التي تحسن نوعية التعليم. وبالتالي يعوق المشاركة الفعلية لأعضاء هذه المجالس عند قيامهم بتنفيذ أدوارهم وتقويمها.

وهناك معوقات إدارية تحول دون مشاركة أعضاء مجالس الأمناء وقيامهم بمسئولياتهم وتتمثل في ضعف الإمكانيات المادية والبشرية. فبالنسبة للمعوقات المادية فتتضمن نقص الدعم وتوفير مصادر وموارد للصرف والإنفاق على أنشطة المجالس. حيث إجماع أصحاب الأموال عن المشاركة. بالإضافة إلى الدروس الخصوصية التي تستقطع جزءاً كبيراً من ميزانية الأسرة مما يحجم مشاركتهم في تمويل التعليم. إلى جانب سوء استغلال ميزانية هذه المجالس؛ حيث إن الإنفاق من حصيلة المجلس يتم دون تخطيط مسبق أو برامج متفق عليها، فضلاً عن أن كثيراً

من المدارس تلجأ إلى الإنفاق من إيرادات المجالس على أعمال ومشروعات قد تم تخصيص اعتمادات كافية لتنفيذها في ميزانية المدرسة. وهذا ما أكدته دراسة (نبيل متولي، ٢٠٠١، ٩٢-٩٥)، و(وفاء بشاي، ٢٠١٢، ١٧٩).

وتمتد المعوقات المادية لتشمل قدم مباني المدرسة ونقصها في بعض المناطق وهذا يؤثر سلباً على بعض الأنشطة التي يمكن أن تخدم بها المدرسة المجتمع. وهنا يظهر معوق آخر أشارت إليه دراسة (أحمد علي، ٢٠٠٩، ٧٤) وهو الفساد الإداري في صيانة أجهزة ومباني أو مرافق بعض المدارس سواء على الورق فقط أو بصورة غير مرضية. مما يعوق المشاركة الفعالة وتحقيق الغرض منها. وعندما تحاول هذه المجالس القيام بمشروعات أو أنشطة أو إنشاء بناء داخل المدرسة يزيد من مواردها؛ فإنه غالباً ما يواجهها الروتين وجمود مناخ العمل نتيجة كثرة اللوائح والتعليمات. وهذا ما أكدته (نجوى المسيري، ٢٠٠٩، ٢٣٩)

وهنا تظهر المعوقات الإدارية التي تتمثل في ضعف الأساليب الإدارية التي يمارسها أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين والتي تعوق المشاركة في تنفيذ الأنشطة المتفق عليها. وتتمثل في قصور التنسيق والتكامل فيما بين أعضاء المجلس، وفيما بين المجلس وباقي تنظيمات المجتمع. وضعف نظام المتابعة والرقابة والإشراف على أعمال المجلس ومدى تنفيذ القرارات التي يتخذها. كما أن أسلوب الإدارة يهتم بمفهوم الرقابة والضبط والتفتيش والعمل تحت ضغط، أكثر من اهتمامه بمفهوم التوجيه والمشاركة في المسؤولية، بالإضافة إلى ضعف المرونة ومقاومة التغيير، وضعف التقويم المستمر لنتائج العمل، ووجود قصور وضعف واضح في قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية، كذلك بين المدرسة والمجتمع، وبين المدرسة والأسرة، ووجود أسباب عديدة تعوق التعاون بين المدرسة والأسرة منها ضعف تنظيم المدرسة لأوجه التعاون، وشكلية التعاون. وكثرة أعباء المعلمين وندرة وجود الوقت الكافي لديهم للتعاون مع الآباء. وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات (هيلين مراد، ٢٠١٢، ١٦٣)، (محمد العجمي، ٢٠٠٥، ١١)، (المتولي بدير، ٢٠٠٥، ٢٦٥) المهتمة بهذا المجال. فضلاً عن نقص المهارة المطلوبة للعمل الجماعي، مما يعرقل المشاركة في رفع كفاءة وفعالية المدرسة.

وبالرغم من أن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين تعتمد في عملها بشكل أساسي على عقد الاجتماعات؛ إلا أن هذه الاجتماعات ينتابها مجموعة من المعوقات التي تؤثر على فعاليتها مما يعوق تحقيق مسؤولية المجالس. فهناك من هذه المعوقات ما يحول دون جذب اهتمام أعضاء

مجلس الأمناء ومنهم أولياء الأمور لحضور الاجتماعات. فتنخفض استجابة أولياء الأمور للمدرسة، ويعزفون عن حضور الاجتماعات. ومن هذه المعوقات - كما أشارت دراسة (عبد حسن، ١٩٩٩، ١٥٢) - قلة تشجيع إدارة المدرسة لأولياء الأمور على حضور اجتماعات المجلس، بسبب تحيز الإدارة المدرسية لبعض أولياء الأمور في المعاملة بما يثير حفيظة البعض الآخر في المجلس. وقلة اهتمام إدارة المدرسة بغياب أعضاء مجلس الآباء عن حضور اجتماعات المجلس، بالإضافة إلى التبرعات المالية التي تطلبها المدرسة منهم، والتقصير في وصول دعوة حضور اجتماع المجلس مرفقاً بها جدول الأعمال إلى ولي الأمر قبل موعد الاجتماع بوقت كافٍ، والرسائل الشفهية غير الفعالة التي تصل لأولياء الأمور عن طريق التلميذ.

فضلاً عن سوء التخطيط الجيد لأعمال انعقاد الاجتماعات. والذي يعوق فهم الأعضاء للقضايا المختلفة التي يتم مناقشتها. إلى جانب ديكتاتورية وبيروقراطية بعض رؤساء هذه المجالس، لأنهم يرون في المشاركة انتقاصاً من شأنهم وقدراتهم وسلماً لاختصاصاتهم، ومن ثم فإنهم يضعون العراقيل في طريق هذه المشاركة مثل تأجيل الاجتماعات الدورية، وتقصير مدة الاجتماعات، وضعف جدية جداول الأعمال، والدخول في مناقشات خارج جدول الأعمال. وعقد الاجتماعات خلال الوقت المحدد للعمل الحكومي مما لا يتيح للموظفين من أولياء الأمور إمكانية الحضور. وغيرها من الأساليب التي تقلل حماس الآباء وتضعف من رغبتهم في المشاركة، بالإضافة إلى أن الاتصال بالمدرسة أمر لا يتفق مع أعبائهم اليومية وما تقتضيه ظروفهم المعيشية وأن اشتراكهم في المدرسة يستلزم جهداً تحول أعمالهم دون تحقيقه. وهذا ما أكدته دراسة (عبد الرحمن الخطيب، ٢٠٠٣، ١٨).

إن مساهمات أعضاء مجالس الآباء في القرارات التعليمية مساهمات جزئية فقط؛ فأعضاء المجلس ذوو النفوذ يميلون إلى توجيه القرارات التي يتخذها المجلس، وأيضاً يترك اتخاذ القرارات للقليلين من الأعضاء الذين يحضرون، كما أن الاقتراحات التي يقدمها بعض الأعضاء قد لا تجد الاهتمام الكافي. وهذا ما أكدته دراسة (فريال خان، ٢٠٠٧، ٩٧، ٩٨، ١٠٢) ومن هنا يتبين استحواد بعض أعضاء مجلس الأمناء على اتخاذ القرارات عن البعض الآخر مما يعوق المشاركة العادلة بين جميع الأعضاء.

وهنا تظهر المركزية الإدارية التي تظهر في الهيكل التنظيمي للإدارة وصنع القرار، وفي مركزية السلطة. فعندما يعرقل رئيس مجلس الأمناء أو بعض الأعضاء المشاركة الفعالة ويستحوذون

على اتخاذ القرارات؛ فإن ذلك يكون - كما أشار (ستوارت باركر، ٢٠٠٧، ٤٠) - في ضوء اعتقاد مؤداه أن هناك إجابة صحيحة واحدة في التعليم، وهذه الإجابة يعرفها فقط المدرء والمسؤولون، الأمر الذي أدى إلى قمع التنوع في الآراء والاجتهادات وطرح البدائل.

هذا بالإضافة إلى افتقار عملية اتخاذ القرار إلى المشاركة والديمقراطية، وفقدان التوازن بين السلطة والمسؤولية، وافتقار القدرة على القيادة. وتأجيل البت في الكثير من الأمور وتعطيل العمل أو تأجيله لحين موافقة الجهات المسؤولة، كما أثرت التعقيدات المالية على إمكانية تزويد المدرسة بالأجهزة والأدوات ومن ثم على حسن سير العمل ومستوى الأداء بالمدرسة، فالواقع يشير إلى المركزية دون إدراك حقيقي لاحتياجات وظروف المناطق المحلية، وتجاهل للحاجات والإمكانات الخاصة بكل مدرسة. كما أنها لا تسمح بمبادرات أولياء الأمور وتعوق تعاونهم. وهذا ما أكدته دراسة (محمد العجمي، ٢٠٠٧، ٤٠).

ويتضح مما سبق أن أغلب هذه المعوقات إدارية وتؤثر على تحقيق وتعزيز مسؤولية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، وللتغلب على هذه المعوقات وتحقيق هذه المسؤوليات على أكمل وجه فإن هذه التنظيمات في حاجة إلى مدخل إداري يتناسب مع طبيعتها وطبيعة مسؤوليتها ألا وهو مدخل لامركزية الإدارة، ويمكن تناول الأطر النظرية لهذا المدخل في الآتي:

المحور الثاني: الأطر النظرية لمدخل لامركزية الإدارة لمجالس الأمناء

والآباء والمعلمين

يتناول هذا المحور ماهية مدخل لامركزية الإدارة، وأهدافه، وأهميته. إلى جانب مبادئ هذا المدخل. وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مدخل لامركزية الإدارة ماهيته، أهدافه، أهميته

تبين الدراسة ماهية مدخل لامركزية الإدارة، وأهدافه وأهميته على النحو الآتي:

١ - ماهية مدخل لامركزية الإدارة

يمكن توضيح المقصود بمدخل لامركزية الإدارة من خلال ثلاثة جوانب. الأول: ينظر إليه من منظور فردي أي إدارة الفرد لذاته، والثاني: يركز في تعريف هذا المدخل على المنظور الجماعي أي إدارة جماعة معينة أو فريق معين لنفسه ذاتياً، والثالث: يتناول هذا المدخل على أنه نظام، وذلك على النحو الآتي:

الجانب الأول: تعريف مدخل لامركزية الإدارة من منظور فردي: حيث يعرف (إبراهيم الديب، ٢٠٠٧، ١٠٣) لامركزية الإدارة بأنها قدرة الفرد على توجيه أفكاره وإمكاناته وقدراته نحو الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها، واستغلالها الاستغلال الأمثل.

ومعنى لامركزية الإدارة كما ذكرها (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٨، ١٣٨) أن يدير الشخص ذاته، وأن يتحكم في نفسه، وفي مشاعره ويعدل اتجاهاته حتى تصبح مناسبة وإيجابية، وأن يعدل سلوكه حتى يصبح سلوكه اجتماعياً وإيجابياً، وأن يدير وقته بشكل أفضل، وأن يشعر بالسعادة والتفاؤل في عمله وفي حياته، وأن يزيد من كفاءة وفعالية أدائه في العمل.

وعليه فإن لامركزية الإدارة ثورة في الشئون الإنسانية تتطلب تغييراً كبيراً في الأفكار والأفعال.

الجانب الثاني لتعريف مدخل لامركزية الإدارة من المنظور الجماعي توضحه التعريفات الآتية.

هو مدخل صُمم لجمع أعضاء المجتمع والمدرسة في نفس الإطار للتحدث حول تحقيق أفضل استثمار لهم في التعليم (Lane, 1992, 120)، فهو يقوم على تيسير العمل في المدرسة بأسلوب ديمقراطي سليم، من خلال إتاحة الفرصة أمام جميع المعنيين بأمور التعليم (المعلمين والإداريين، والآباء، وأعضاء المجتمع المحلي، والطلاب) للمشاركة الفعالة في العمل المدرسي (نبيل خليل، ٢٠٠٩، ١٦٣، ١٦٤)، فهو أحد الإصلاحات المؤسسية حيث يوجه صنع القرار إلى مستوى المدرسة. ويتضمن الآباء والمجتمع في المدارس يتوقع من مدخل لامركزية الإدارة أن يحسن التعليم لأنه يتوقع أن تزيد المحاسبية والمراقبة لموظفي المدرسة. وتتطلب لامركزية الإدارة الحكم الذاتي للمدرسة، وإجراء تقييمات وتقديرات (Bando, 2010, 1)، وتتفق مع ذلك (رشيدة الطاهر، وآخرون، ٢٠١٠، ٥٠٨) حيث تعرفه بأنه أحد المداخل البديلة للإدارة التعليمية والمدرسية وهو أن يعهد باتخاذ القرارات الإدارية للمستويات الدنيا في الهرم، وهي المستويات المجتمعية، مما يعزز مشاركة الأطراف المعنية في إدارة التعليم، كما أن نقل السلطة إلى مستوى المدرسة واستقلالها في صنع القرار يؤدي إلى كفاءة أكثر في تحديد واستخدام الموارد.

ومن خلال مدخل لامركزية الإدارة يتم انتهاج العمل ضمن فريق وتشجيع التعاون والانفتاح بالمدرسة على المجتمع المحلي المحيط بها فدعم (لامركزية الإدارة) هو السبيل الأنسب للتغلب على المشكلات التعليمية وتفعيل دور المجتمع في إدارة المدرسة بشكل أفضل ومن ثم الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من النهوض بأدوارها بكفاءة، وفي ظل مناخ قوامه الشفافية والمساءلة أمام الرأي العام المجتمعي، وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في صناعة القرارات التربوية على

كافة المستويات الإدارية (محمد العجمي، ٢٠٠٥، ٣)، ويتضح من هذا التعريف أن مدخل لامركزية الإدارة له دور كبير في تعزيز مسؤولية المجتمع عن التعليم، من خلال السماح لأعضاء المجتمع المحيط بالمدرسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية، وحل المشكلات المدرسية.

فلامركزية الإدارة هي "التحول الرسمي للهيكل التنظيمية، كصيغة من صيغ اللامركزية التي تشير إلى المدرسة على أنها الوحدة الأساسية للتحسين" (أيمن رزق، ٢٠١٢، ٦٧)، ولامركزية الإدارة تعد آلية تحقق جودة الأداء المدرسي ومنح المديرين مزيداً من السلطة والمسئوليات والحرية لتحقيق أهداف الإدارة من خلال مشاركة أفراد المجتمع المدرسي في عملية اتخاذ القرارات حيث إن للمجتمع المدرسي رؤية فريدة عن كافة جوانب الأداء المدرسي، ومعرفة واقعية أكبر لإدارة شؤون المدرسة. كما يعد المحاسب الأول عن نتائج هذه القرارات (Hollaway, 2000, 81, 82)، فهذا المدخل يشمل "توزيع الأعباء والمسئوليات بين كافة العاملين، بجانب تبادل أدوار السلطة للمساهمة في حل مشكلات التلاميذ، وتحفيز العاملين بالمدرسة نحو ضرورة تحسين قدراتهم، بتشجيعهم على تقديم أفكار مبتكرة ومبدعه نحو العملية التعليمية وبشكل يساهم في تحقيق وتلبية رغبات واحتياجات التلاميذ والطلاب" (محمد العجمي، ٢٠٠٧، ١٥).

ويقوم هذا المدخل على الإحساس بالمجتمع والالتزام المشترك. و"يتضمن نمطاً من المجالس المكونة من أصحاب المصالح في المدرسة، وأحياناً تشارك هذه المجالس مدير المدرسة في السلطة، فتساعده في صناعة القرارات وأحياناً أخرى يكون رأي هذه المجالس استشارياً فحسب". ويتميز بوجود المرونة الإدارية وتقليل السلطات الفردية (محمد العجمي، ٢٠٠٥، ١٥، ١٦).

أما الجانب الثالث تناول من خلاله مجموعة من الباحثين مدخل لامركزية الإدارة على أنه نظام. ويمكن تناول وجهة النظر هذه في الآتي:

لامركزية الإدارة ليست فقط إصلاح هيكلي أو إصلاح تعليمي ولكنها نظام تعليمي يهدف إلى التركيز على الإعداد والمساندة للمعلمين الذين يتم تدريبهم، وتركز على القيادات والمشرفين، والموارد المتاحة من كتب أو موارد تعليمية من خلال التنمية المهنية، وكذلك مشاركة الآباء والمجتمع. فلامركزية الإدارة اتجاه يقوم على تحقيق كفاية المدرسة وتحسين المجتمع (Fullan & Watson, 2000, 453- 457)، كما أن نظام لامركزية الإدارة للمدارس يتميز بوجود مستوى إداري لامركزي مستمد من مستوى سلطة المدرسة لاتخاذ القرارات المرتبطة بتخصيص الموارد

المختلفة التي تشمل: المعرفة، والتكنولوجيا، والأفراد والوقت، والتمويل (Cheng & Chan, 2000, 205-232).

ويتكون مدخل لامركزية الإدارة كنظام متكامل من مدخلات وعمليات ومخرجات كالاتي:
المدخلات الإدارية: وتتمثل في الأفراد المشتركين في الإدارة وهم أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس. وما يتسمون به من خصائص وسمات شخصية. وما يتوافر لديهم من ثقافة واستعداد. بالإضافة إلى القيم والمعتقدات والمعايير السائدة في البيئة، والتي تمثل رأس المال الاجتماعي. هذا إلى جانب العلوم والمعارف والأساليب ومجالات تطبيق الإدارة. ويضيف (ماهر على) المعلومات المتصلة بالأوضاع والمواقف والأدوات والإمكانات والفرص والقيود التي تتم في إطار العمليات الإدارية (ماهر علي، ٢٠١٠، ١١٥).

وبالنسبة للعمليات الإدارية: فهي تشمل أنشطة البحث والدراسة والتحليل، وعمليات التخطيط والإعداد والتنسيق، وعمليات التنفيذ واتخاذ القرارات، وعمليات الرقابة والمتابعة (ماهر علي، ٢٠١٠، ١١٦)، فمدخل لامركزية الإدارة يعد نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال التعليم فهو يسعى لتحقيق الأهداف العامة والخاصة التي تخطط المدرسة لها في ضوء عملية التحليل البيئي، وتقويمها في ضوء عملية التنفيذ. وهو عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة التي ينفذها كافة العاملين بالمدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة ولتفعيل دور العاملين فيها من أجل أداء أفضل (محمد العجمي، ٢٠٠٧، ١٤، ١٧).

كما أنه عملية إعادة توزيع السلطة من خلال اللامركزية بإحداث المشاركة الجماعية من المعلمين والآباء وأفراد المجتمع المحلي في وضع سياسة المدرسة التعليمية، وصناعة القرارات التربوية على صعيد المدرسة. وصياغة وتسيير مهامها طبقاً لظروف احتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية وفعالية واستجابة ومسئولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتنمية المهنية وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المدرسة، وأكثر استقلالية ومسئولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة التربوية الفاعلة لتطوير المدرسة على المدى البعيد. كما يوفر هذا المدخل المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستدامة (محمد العجمي، ٢٠٠٥، ١٤) في ظل مناخ من

الثقة والديمقراطية والشفافية والمساءلة التعليمية التي تمتد لتشمل مستوى التلاميذ الدراسي وأداء المعلم داخل المدرسة.

أما المخرجات الإدارية: فهي الاستراتيجيات والخطط، والقرارات على كافة المستويات، والإنجازات المادية والمعنوية (ماهر علي، ٢٠١٠، ١١٦)، والتقارير النهائية التي توضح موقف المدرسة سواء بالإيجاب أو السلب.

وبناء على ما سبق يتضح تعريف مدخل لامركزية الإدارة من اتجاهات مختلفة منها ما تناوله من منظور فردي، ومنها ما تناوله من منظور جماعي، ومنها ما تناوله على أنه نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات.

وتأسيساً على ما سبق فإنه يمكن تعريف مدخل لامركزية الإدارة إجرائياً كما ورد بمصطلحات البحث.

كما يمكن تعريف هذا المدخل أيضاً بأنه مشاركة أعضاء المجلس وتعاونهم في جميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتنفيذ وتوجيه ومتابعة ورقابة وتقويم، مع تشاركتهم جميعاً في تحمل مسؤولية هذه الأعمال، وإمكانية محاسبتهم من المجتمع الخارجي. وهذا في إطار من التعاون والتماسك والتكامل بين أعضاء المجلس في وجود مناخ من الثقة والعلاقات الاجتماعية الإيجابية بين الأعضاء. وكل ذلك لتحقيق أهداف المدرسة وأهداف المجتمع الذي وجدت فيه لتحقيق أهدافه واحتياجاته وتلبية التزاماتها واجباتها نحوه.

ونظراً لأن محاولة تطبيق أي مدخل تتطلب معرفة الأهداف التي يهدف إليها، والتي استدعت تطبيقه؛ فإن الأمر يتطلب توضيح أهداف مدخل لامركزية الإدارة كما يأتي:

٢- أهداف مدخل لامركزية الإدارة:

تتمثل أهداف هذا المدخل في توفير القيادة الإدارية الواعية والمناسبة لأداء المهام، وتوفير مدخلات جيدة، بجانب خلق بيئة مدرسية مشاركة ومشجعة على التطوير والتجويد ومدربة على آلياته، والوقاية وحل المشكلات الناتجة مباشرة في ظل التوظيف الدقيق والذكي لتقنيات التعليم والتكنولوجيا التعليمية ووجود قاعدة بيانات يمكن استخدامها بصورة دورية (Smith & Clinton, 2001).

كما يهدف مدخل لامركزية الإدارة بالمدارس إلى زيادة كفاءة الإدارة وذلك من خلال هيكل تنظيمي غير مركزي، بجانب تعزيز دعم الرأي العام والثقة في المدارس. فهو يهدف إلى دعم

وتعزيز سلطات الآباء في مجلس إدارة المدرسة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد في الخدمة التعليمية؛ ويهدف هذا المدخل إلى ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة. وتحسين جودة العملية التدريسية والمهارات الإدارية، بما يضمن دعم مسئولية إدارة المدرسة ومجالسها نحو تجويد مخرجاتها من الطلاب. وذلك في ظل شمول برامج التنمية المهنية والإدارية كافة الكوادر العاملة بالمدرسة. وتدعيم الروابط والتفاعل والمشاركة بين فريق إدارة المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور وكذا المهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، مما يتيح فرصة تحديد العوامل المسهمة في خفض الأداء بالمدرسة وتفسيرها بموضوعية كبيرة، ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية للقضاء على هذه العوامل وبما يساهم في تطوير الأداء بالمدرسة وزيادة فعاليتها (محمد العجمي، ٢٠٠٧، ٢١، ٢٢، ٥٦، ٦٢).

هذا إلى جانب تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي يضمن هذا التفاعل البناء، وبتيح فرصة تبني أدواراً جديدة تدعم اللامركزية وتضمن مزيداً من العلاقات الإيجابية بين المنزل والمدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها، وتوثيق الصلة بينهم بما يضمن تحقيق المشاركة المجتمعية في إدارة وتمويل العملية التعليمية، فهذا المدخل يهدف إلى تحقيق الربط بين الأنشطة التي تقدمها المدرسة ومتطلبات المجتمع المحيط بها، وتلبية احتياجاته.

بالإضافة إلى تهيئة البيئة المدرسية المجتمعية القائمة على المشاركة والالتزام، مما يزيد من الإحساس بالافتقار والجدارة والشعور بالملكية والالتزام بين المشاركين، والقدرة الفائقة على الإنجاز. وتحسين عملية صنع القرار المدرسي. وتحفيز العاملين فيها نحو حتمية التجويد والإصلاح التربوي، وربط الحوافز بمستويات أدائهم (محمد العجمي، ٢٠٠٥، ٧)، فضلاً عن تطوير الرقابة الذاتية والمحاسبية والمساءلة التعليمية لكافة العاملين داخل المدرسة، وحول استخدام الموارد، وذلك من خلال الاتفاق معاً على مواصفات الأداء الفعال، وإحداث تغيير جذري بنقل سلطات معينة من الإدارة التعليمية إلى مدير المدرسة، وضرورة الاهتمام ببيئة المعلم والمتعلم. وتحقيق استقلالية اتخاذ القرار. وتلبية احتياجات الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور (أحمد علي، ٢٠٠٩، ٤٣)، وفي ظل هذا المدخل فإن قائد المجلس يتحمل مسئولية توجيه التخطيط.

هذا إلى جانب أن هذا المدخل يهدف إلى زيادة وعي العاملين بالتشريعات المنظمة لعملهم، وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب حسب مستوى الأداء، وتفعيل دور

أعضاء المدرسة من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي، ورفع روحهم المعنوية عن طريق توفير السلطة والحرية والمرونة والموارد، وذلك للنهوض باتخاذ الإجراءات السريعة والمناسبة، لحل المشكلات التعليمية الخاصة بالمدارس على نحو مستقل.

وتهدف لامركزية الإدارة إلى تحقيق التطوير والتميز الإيجابي في أداء كل من الطلاب والمعلمين، وتوفير نظم التغذية الراجعة لكل منهم بصفة مستمرة، بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. بجانب العمل على تطوير القدرات الإدارية والتنظيمية والمالية للمدرسة ككل (نجوى المسيري، ٢٠٠٩، ٥١).

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن أهداف مدخل لامركزية الإدارة تركز على تحقيق كفاءة إدارة المؤسسات وبالتالي تعرف المشكلات التي تواجهها أثناء تحقيق المسؤوليات التي تقع على عاتقها؛ مما يتطلب إشراك جميع العاملين في المؤسسة مع أفراد المجتمع الخارجي في مناقشة جميع الموضوعات والقضايا المتضمنة في مسؤولياتها، وبالتالي المشاركة في اتخاذ القرار وإعطاء فرصة للإبداع والابتكار لتحقيق التميز وتحقيق الجودة في القيام بالمسؤوليات. وفي إطار تركيز الدراسة على مدخل لامركزية الإدارة فإن الأمر يتطلب تناول أهمية هذا المدخل على النحو الآتي:

٣- أهمية مدخل لامركزية الإدارة في تعزيز المسؤولية بالتعليم

إن تكامل أدوار كل من الأفراد ومنظمات المجتمع يساعد على تحقيق المسؤولية بالتعليم؛ ولذلك يمكن تناول أهمية مدخل لامركزية الإدارة من خلال ثلاثة جوانب، الأول: أهمية هذا المدخل لأعضاء مجالس الأمناء (كأفراد)، والثاني: أهمية هذا المدخل للمؤسسات التعليمية، والثالث: أهمية هذا المدخل للمجتمع ككل.

الجانب الأول: أهمية مدخل لامركزية الإدارة لأعضاء مجالس الأمناء (كأفراد):

إن لأعضاء مجالس الأمناء الحق في المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية، وبالتالي فإن للمجلس مسؤولية حسب ما يملكه من سلطات ومعارف، فهذا المدخل يزود الأعضاء بالسلطة والآليات التي تمكنهم من حل المشكلات؛ من خلال الشعور بالاستقلال وحق التصرف وحرية الأداء.

إن استخدام أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين لمدخل لامركزية الإدارة يكون مفيداً لهم على المستوى الفردي. ومن خلال الاطلاع على بعض الأدبيات (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٨، ١٤٠)، و(أحمد علي، ٢٠٠٩، ٤٦)، و(هناء القيسي، ٢٠١٠، ١١٢)، و(آية ياسين، ٢٠١٠،

(٥١)، و(بيتر دروكر، ٢٠١٠، ٢٠٣)، و(Lane, 1992, 119)، و(Parker, 2007, 403) تبين أن الإدارة الفعالة للذات تؤدي إلى توفير الوقت واستثماره، والإفادة من الفرص من خلاله. وحسن إدارة الذات يجعل الشخص ذا شخصية قوية وإيجابية وفاعلة بما يسهل ويبسر له عملية إدارة الآخرين وقيادتهم بشكل سليم ومناسب، فهذا المدخل يسمح بحسن إدارة الوقت. إن مدخل لامركزية الإدارة يعتبر مجال للتدبير والتفكير، فهو يساعد على حشد القوى المادية والمعنوية والعقلية، من خلال جمع المعلومات والتدريب وإعداد الخطط. كما أن مبدأ الشورى والمشاركة في اتخاذ القرار الذي يقوم عليه هذا المدخل يساعد على وضع الحلول والمقترحات للمشكلات، حيث يراعى التنوع والحق في إصدار قرارات متناسبة مع البيئة، الأمر الذي يشجع التطوير والتجويد بتقديم المقترحات البناءة. كما يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين، ويعمل على رفع الروح المعنوية لهم. وتحفيزهم ويفتح المجال لزيادة خبرة الأفراد والتعلم من خلال العمل، كما أن هذا المدخل يساعد على تنمية روح المنافسة لدى الأعضاء، وتنمية مهارة صنع القرار، وبالتالي تنمية قادة جدد.

ولأن المنظمات تبنى على الثقة؛ فهذا المدخل يجعل الأعضاء يثق كل منهم في الآخر، ويعتمد كل منهم على عمل الآخر، ويتحمل كل عضو مسئولية العلاقات مع أي فرد يعمل معه، وبالتالي فهو يعمل على تنمية روح التعاون بين كافة العاملين بالمدرسة وأفراد المجتمع المحلي المحيط بها، وتعزيز الترابط والتلاحم بين كافة فئات العمل المدرسي. ويؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعمل الجماعي، كما يحقق ولاء العاملين للمدرسة، وجودة حياة العمل، وزيادة فرص الابتكار، وتحقيق السلوك المقبول (تعديل السلوك الاجتماعي)، وإثبات الذات وروح الانتماء، والتفهم والمشاركة الوجدانية بين الأعضاء. كما أنه مجال خصب لتعلم الأفراد الكثير من مبادئ السلوك الاجتماعي والمشاركة الاجتماعية والتي يتم من خلالها اكتساب القيم والاتجاهات والخبرات والمهارات المرتبطة بالممارسة الإدارية، وهذا يؤدي بدوره إلى تنمية القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات بوعي وكفاءة وبالتالي تحقيق هذه المسئوليات.

الجانب الثاني: أهمية مدخل لامركزية الإدارة للمؤسسات التعليمية:

إن اللامركزية التي يقوم عليها هذا المدخل والتي تتضمن توزيع السلطة (تحقيق ديمقراطية الإدارة من خلال تفويض الصلاحيات) تعمل على زيادة المشاركة. وبالتالي يتوزع العبء على جميع الأعضاء في مجلس الأمناء. كما يمتد ليشمل أفراد المؤسسة التعليمية ككل مما يسمح

بزيادة قنوات المشاركة الشعبية، ويشجع المرونة والتنافس فيما بين الأفراد؛ مما يعزز من تحقيق مسؤوليات مجلس الأمناء. وفي هذا الإطار يشير (Leroy, 2002) إلى أن تطبيق لامركزية الإدارة يعمل على زيادة قدرة الآباء على إحداث تغيير بالمدرسة، واشتراك المعلمين بصورة أكبر في إدارة المدرسة.

وعندما يشارك أعضاء هذه المؤسسات في برامج لتنمية القيادة في إطار تطبيق مدخل لامركزية الإدارة؛ فإن ذلك يعزز العلاقات الشخصية والمهنية فيما بين الأعضاء داخل هذه المؤسسات من خلال زيادة فرص التفاعل وإحداث أنماط متعددة من العلاقات فيما بينهم، وعندما يدرك الأعضاء أهمية شبكة العلاقات فإنهم يظهرون تحسناً في الأداء. وهذا ما أكدته دراسة فان وكونستاس (Van & Constas, 2011, 74)، فهذا المدخل يحسن الاتصالات غير الرسمية بين الأفراد في المؤسسة التعليمية. ويعتبر آلية لتحقيق التفاعل الاجتماعي والثقافي الإيجابي بين المدرسة والمجتمع. فمدخل لامركزية الإدارة يعمل على دعم المزيد من علاقات العمل بين المدارس ومجتمعاتها مما يزيد من ارتباطهم مع بعضهم البعض عن طريق جعل القرارات تتخذ في نقطة أقرب لمكان تنفيذها، ضماناً لإدارة التعليم بفاعلية. مما يجعلها قرارات عالية الجودة يمكن تنفيذها بواسطة من لديهم المعرفة والدافعية الأكبر لإدارة شؤون المدرسة.

وهذا المدخل يمنح المدرسة قدرًا من الحرية في توظيف مدخلاتها بما يتفق وظروف المجتمع المحلي المحيط بها، وكما أشارت (إيمان عيسوى، ٢٠١١، ٢٦) فإن لامركزية الإدارة تجعل الفريق قادر على إدارة التغيير، وإدارة الجودة، وإدارة المعلومات، حيث أصبحت المدرسة جهة صنع واتخاذ القرارات وليس تنفيذها فقط.

هذا وتوجد علاقة وثيقة بين التزام المؤسسات بكل من المشاركة، والشفافية، والكفاءة الإدارية؛ وبين تحقيقها لأدوارها (هويدا عدلي، ٢٠٠٤، ٥٢)، وهذا في إطار القيم والمعايير مما يساعد في الشعور بالكفاية الذاتية، والإيمان بالقدرة على تغيير المدرسة للأفضل. فالالتزام بالقيم يساعد على تحقيق الأدوار والمسؤوليات.

فهذا المدخل يؤكد السعي إلى المبادرة الإدارية الذاتية، وتحقيق الانضباط الإداري، وترسيخ الشفافية داخل المؤسسة التعليمية، كما أنه ينمي المعارف ومهارات الاتصال الفعال، والعمل في فريق وتفويض السلطة، وبناء قياداته شبكياً وأفقياً لا هرمياً. كما يمثل هذا المدخل طاقة كامنة لحث العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها نحو الإصلاح التربوي لما يحثه من

تنمية مهنية، ويوفر قادة جدد على كل المستويات مما يزيد من فعالية الإدارة. ويقدم هيكلاً مرناً يمكن العاملين في المدرسة من الاستجابة لاحتياجات المجتمع (أحمد علي، ٢٠٠٩، ٣٢، ٤١)، كما أن هذا المدخل يكفل للمدرسة مزيداً من الاستقلالية، ويساهم بدور فعال في ترشيد وتحسين كفاءة استخدام الموارد المادية، ومن ثم تفعيل المساءلة التعليمية مالية كانت أو إدارية أو فنية (محمد العجمي، ٢٠٠٥، ١٣)، فهذا المدخل يسمح بالإفادة القصوى من المباني والمعدات والأجهزة والإمكانات.

فضلاً عن ذلك فإن التنسيق والتنظيم والتعاون التي تعتبر من آليات لامركزية الإدارة تضمن نرة التعارض في المصالح والأهداف وبالتالي تتحقق المسؤوليات. فكما أوضحت (رانيا علي، ٢٠١٠، ١٢٦) يكون الأفراد لديهم دافع للعمل نتيجة للجهود الذاتية فيحدث تعميق للمسئولية الاجتماعية، فهذه الجهود تقوم بتحقيق مطالب الأفراد حيث إنهم يعرفون ما يحتاجونه وأولوياتهم ويحاولون تحقيقها، كما أن الجهود الذاتية تعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية، واكتشاف القيادات المبدعة.

إن لامركزية الإدارة تتضمن إدارة للوقت والجهد والمال، وإدارة للممتلكات وإدارة لتسهيلات المجتمع. وقد أشارت إحدى الدراسات (شيماء النجار، ٢٠٠٩، ١٣٠، ١٣١) إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة هذه الموارد، وبين المستوى العام للمسئولية الاجتماعية. فكما زادت القدرة على إدارة الموارد المتاحة؛ زادت القدرة على تحمل المسؤولية. حيث إن إدارة الموارد تشتمل على اتخاذ قرارات وتحمل المسؤوليات. ومن هنا يتبين أن أغلب أنشطة المسؤولية يمكن أن تتحقق من خلال مدخل لامركزية الإدارة.

الجانب الثالث: أهمية مدخل لامركزية الإدارة للمجتمع:

نظراً لأن الدراسة تناول مسؤولية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين؛ والتي تعبر عن التزاماتها تجاه المجتمع، من خلال تحقيق الأهداف العامة للمجتمع، والنهوض والارتقاء به، حيث يتحقق هذا النهوض والارتقاء من خلال تحقيق هذه المجالس والتي أنشئت من أجل المجتمع لأهدافها، حيث تقوم المؤسسات التعليمية بتلبية احتياجات المجتمع التعليمية؛ فلكي يحدث ذلك فالأمر يتطلب استخدام هذه المجالس لمدخل لامركزية الإدارة. الذي يساعد في إيجاد مناخ إيجابي يساعد على تحقيق أهداف هذه المؤسسات، من خلال مشاركة جميع الأفراد بداخلها، ومشاركة أفراد المجتمع الخارجي. بل ومشاركة تنظيمات المجتمع في تحقيق أهداف بعضها البعض. حيث يشير

(خالد أمين) إلى أن مدخل لامركزية الإدارة يسهل مشاركة المنظمات المدنية في عملية التنمية (خالد أمين، ٢٠٠٦، ٣٢)، فلامركزية الإدارة تضمن المشاركة المجتمعية الفعالة في إدارة المدرسة، مما يعزز تحقيق أهدافها في إطار أهداف المجتمع. ومن هنا فإن الفائدة التي تعود على الأفراد والمدارس من تطبيق مدخل لامركزية الإدارة؛ تعود أيضاً بالفائدة على المجتمع ككل. ولأن آباء وأولياء أمور الطلاب جزء من المجتمع؛ فهذا المدخل يدفع الآباء إلى جانب المعلمين لأن يصبحوا أكثر دراية بموارد المدرسة المالية وإمكاناتها. كما أن هذا المدخل يساعد - كما أشار (Lane) - في إجراء مناقشات عامة عن أحوال التعليم. بما يعود بالنفع على المجتمع. حيث يتناقش الآباء والمعلمون حول المناهج، وحول تطوير خطة تعليمية، وحول أولويات الميزانية. ومن خلال هذا المدخل يمكن التغلب على الحواجز في الاتصالات بين المعلمين والمدراء والآباء، فهو يضع في الاعتبار مشاركة الآباء والمجتمع (Lane, 1992, 121).

وكما أن تطبيق مدخل لامركزية الإدارة يساعد في تعزيز العلاقات الإيجابية بين أعضاء المجلس وأفراد المدرسة وفيما بينهم وبين أفراد المجتمع المحيط؛ فهذا المدخل الإداري يؤكد - كما أشارت (إيمان عيسوي) - التكامل والتواصل بين الأطراف المعنية من المدرسة والمجتمع المحيط بها، من مدراء، ومعلمين وآباء ورجال الأعمال وممثلي المجتمع المحلي، ودمج جهودهم. فالمشاركة في العملية الإدارية من خلال مدخل لامركزية الإدارة ينمي الشعور الحقيقي بالالتزام تجاه المدرسة وتجاه تحقيق أهدافها. حيث يعتبر الأفراد أنفسهم شركاء في قيادة وحكم وإدارة المدرسة. (إيمان عيسوي، ٢٠١١، ٤٦، ٥٨) فهذا المدخل يعمل على تفعيل الجهود الشعبية لدعم التعليم، وبالتالي تحقق المسؤولية.

فضلاً عن ذلك فإنه في مقابل الحرية والسلطة التي يسمح بها هذا المدخل؛ فإنه يتضمن استخدام المحاسبية والرقابة ومتابعة تحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة التعليمية. فهذا المدخل ينمي الشعور بالمحاسبية النابعة من داخل الأفراد والتقويم الذاتي لأدائهم ووفق ما تم الاتفاق عليه وبالتالي تحديد أوجه القصور والضعف. فعن طريق المحاسبية يبادر الأفراد بأفعالهم لأنها تتطلب الشفافية. وبالتالي تحقق المسؤولية التي تعطي الحق في محاسبة الآخرين من قبل المجتمع بمؤسساته (علي جليبي، ٢٠١٠، ٣٩٤)، (Noguera, 2002, 60).

ومن هنا تتضح أهمية هذا المدخل سواء لأعضاء مجالس الأمناء كأفراد، أو أهميته للمؤسسة التعليمية في حد ذاتها، إلى جانب أهميته للمجتمع ككل.

وفي إطار التركيز على مدخل لامركزية الإدارة، ونظراً لأهميته في تعزيز مسؤوليات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين؛ فإن الأمر يتطلب تناول المبادئ التي يرتكز إليها هذا المدخل حتى يمكن تطبيقه. فمعرفة هذه المبادئ تمثل أهم المدخلات الإدارية حتى يمكن تطبيق لامركزية الإدارة كنظام على النحو المنوط به.

ثانياً: مبادئ مدخل لامركزية الإدارة

المبادئ "هي حقائق أساسية لها صفة العمومية، وهي كذلك خطوط إرشادية وقواعد موجهة لكل من الممارسة والقرارات والأفعال". (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٨، ١٤٣) و"يتقيد بها المهنيون في عملياتهم التي تؤدي إلى إحداث تغييرات مطلوبة" (ماهر علي، ٢٠١٠، ١٤٤).

ويمكن تعريف مبادئ لامركزية الإدارة من خلال ما تناولته الأدبيات المختلفة (سامر هداش، ٢٠١٠، ٨٠)، و(فؤاد حلمي، ١٩٩٨، ٨٢٥)، و(ماهر علي، ٢٠١٠، ١٤٤)، و(محمد إبراهيم، ٢٠١١، ٩٧)، و (فريد النجار، ١٩٩٩، ٢٣)، و(عبد الرحمن توفيق، ٢٠٠٦، ٥١)، و(Ouchi & Segal, 2003, 203)، و(Michael & Dale, 2001, 67)، و(محمد العجمي، ٢٠٠٧، ٢٨)، و(عبد الحميد المغربي، ٢٠٠٩، ٧٤)، و(مها السنبوي، ٢٠١١) والتي تتمثل في مبدأ الالتزام بأهداف المنظمة، ومبدأ مراعاة السياق الثقافي للمجتمع، ومبدأ اللامركزية، ومبدأ المشاركة، ومبدأ العلاقات الإنسانية (وجود رأس المال الاجتماعي)، ومبدأ الاتصال، ومبدأ الشفافية، ومبدأ التنمية المهنية والتمكين، ومبدأ المحاسبية، ومبدأ التغيير، وذلك كآلاتي:

١- مبدأ الالتزام بأهداف المنظمة: فمدخل لامركزية الإدارة كمثل أي مدخل إداري يقوم على الالتزام بأهداف المنظمة والحرص على استقرارها. فمجالس الأمناء بالمدارس تسعى لتحقيق أهداف المدرسة في إطار إمكانياتها وظروفها، وظروف المجتمع الذي توجد فيه، وهذا يتطلب تحديد الأولويات وتحقيق التوازن فيما بينها، إضافةً إلى الحافز الشخصي الذي يتضمن الطموح والدافعية للإنجاز مع إعطاء الأولوية لأهداف (المجتمع والمدرسة) عن الطموح الشخصي. والعمل بجدية.

كما يتحقق هذا المبدأ أيضاً من خلال تنمية الوعي الذاتي الذي يتضمن وضوح الأهداف وتحديدها، ومعرفة مجالات القوة ومواطن الضعف الخاصة بالمجلس وبالمدرسة ككل، والسعي إلى استغلال الفرص وتحقيق المسؤولية وبالتالي تحقيق الأهداف.

وهذه الأهداف تتضمن تحقيق حاجات المستفيدين، والمستفيدون هنا هم الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع ككل. وهذا المدخل يعمل على تحسين ظروف تعليم الطلاب، من خلال ربط الأنشطة غير الصفية كالمسابقات الرياضية بالمناخ المدعم لعملية تعليم الطلاب، وذلك لتحقيق الحد الأقصى لتعليم وإنجاز الطلاب. وفي ظل شعور المعلمين بملكيته للمدرسة إثر مشاركتهم في إدارتها ذاتيا يتزايد حماسهم للتدريس، وحل كافة المشكلات التي يمكن أن تجابههم، هذا إلى جانب أن هذا المدخل يساعد من خلال المشاركة المجتمعية في تطوير محتوى المناهج لإنتاج تقنية عالية تخدم المجتمع. وهنا تتحقق الأهداف التعليمية والتي تعتبر من أهم أهداف المجتمع. وهذا يستدعي وجود المبدأ الآتي:

٢- مبدأ مراعاة السياق الثقافي للمجتمع: فعقائد الناس ووجهات نظرهم، وقيمهم وأحكامهم وخبراتهم تشكل أساس سلوكهم. وهنا حتى يتم استخدام مدخل لامركزية الإدارة بكفاءة؛ فمن المتطلب من أعضاء مجالس الأمناء الالتزام بقيم المجتمع. كما يتطلب الأمر السلوك الأخلاقي والنزاهة التي تتضمن الصبر والصمود والتعبير عن وجهة النظر بصدق، والاعتراف بالأخطاء، وتحمل المسؤولية خاصة عن التصرفات الذاتية، ومن الضروري توافر ثقافة قيم العمل بما فيها من الالتزام بالمواعيد وتأكيد حرية الأعضاء في التعبير عن أنفسهم وحقهم في المشاركة في اتخاذ القرارات. وهذا يفسح الطريق لظهور المبدأ الآتي:

٣- مبدأ اللامركزية: وهو يعتبر شكلاً من أشكال الحرية في التعبير عن الآراء ووجهات النظر يُمكن أعضاء المجلس والمدرسة وأفراد المجتمع من المشاركة في إدارة شؤون المدرسة بنفسها في ظل مناخ ديمقراطي. فهو يتضمن تحمل المسؤولية لإدارة مجموعة من الأفراد بديمقراطية. كما يتضمن تبسيط الإجراءات الإدارية، ومن ثم تبسيط الجهود. ويجعل التنظيم قادر على التفويض في اتخاذ القرارات، والمشاركة في تحمل المسؤولية، والسلطة التي تحميها. وتحقيق اللامركزية يساعد على القضاء على المركزية المعرقلة لسير العمل. وإيجاد أكثر من حل ومقترح للمشكلات المتكررة من أجل اختيار الأفضل منها. كما تعزز اللامركزية من صلة المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط بها؛ ومن ثم تُكون قاعدة المشاركة والمسؤولية أكثر اتساعاً. فهذا المبدأ يتضمن شقين الأول: هو الاستقلالية في صنع القرارات على مستوى المجلس. والثاني: هو المشاركة في صنع القرارات فيما بين أعضاء المجلس التي تمثل أفراد من المدرسة وأفراد من المجتمع. وذلك من خلال ما يتيح هذا المبدأ من تفويض.

فالتفويض يقصد به أن يمنح الرئيس بعض مرؤسيه ممن يثق فيهم القيام ببعض المسئوليات واتخاذ القرارات تحقيقاً لمبدأ اللامركزية في الإدارة. والتفويض هو التزام الفرد بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال. وبالتالي فهو عرضة للمساءلة من قبل الرئيس عن حسن استخدام السلطة، وعن إنجاز المهمة الموكولة إليه بموجب التفويض. فهو توزيع العمل على الأعضاء لغرض إنجازها. فالتفويض يتيح الحرية المطلقة في استخدام وتوزيع وتوظيف الموارد المالية وفقاً لحاجات المدرسة الخاصة وظروف البيئة المحلية.

ومن أهمية التفويض أنه يعمل على تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات وسرعتها، ويساعد على حل المشكلات. ويخفض من العبء الناتج عن زيادة المسئوليات. ويعمل على رفع الروح المعنوية للأعضاء نتيجة شعورهم بالمشاركة الإيجابية، وبالتالي ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة. ويهدف التفويض إلى استخراج أفضل ما لدى الأعضاء من مهارات وقدرات، فيتعين عليهم اتخاذ القرار وإجراء التعديلات إذا ما استجدت أمور تستدعي ذلك. وهو ما يعني ضرورة إنشاء نظام يضمن التدفق السريع للمعلومات. وكلما زادت المعرفة كلما أصبح الأعضاء أكثر قدرة على إدارة شئون المجلس على نحو مستقل.

ومن هنا فإن مجلس الأمناء بالمدارس يتمتع بالمرونة والتحرر من السلطة العامة؛ بما يتناسب مع ما تم تفويضه من مسئوليات مثل رسم خطط تحسين المدرسة، والتحكم في ميزانيتها. والاستقلالية في التمويل وإدارة الأنشطة. الأمر الذي يتأتى من خلال المشاركة فيما بين أعضاء المجلس، وفيما بين المدرسة والمجتمع الخارجي.

٤- مبدأ المشاركة: ويقوم على التعاون بين جميع الأفراد المهتمين بالعملية التعليمية سواء من المجتمع الداخلي للمدرسة (مدير المدرسة، والمعلمين، والطلاب، ...) أو من المجتمع المحلي الخارجي (الآباء، ورجال الأعمال، وأعضاء الجمعيات الأهلية، ...). فيتم فتح مجال للحوار والمناقشة فيما بينهم، بما يعمل على تقريب وجهات النظر فيما بين المجتمع الداخلي والخارجي للمدرسة. وينظم هذا التعاون والمشاركة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس والذي يضم ممثلين من هؤلاء الأطراف. فيتم تحديد الأدوار والمسئوليات ومنح صلاحيات لتنفيذ الأهداف.

والمشاركة لها أشكال منها تمثيل الأفراد في مؤسسات تعتمد على العضوية مثل الجمعيات الأهلية. أو في شكل انتخاب الممثلين من مجالس الأمناء بالمدارس. أو المشاركة في تجميع

البيانات وتقديمها في تقارير. وتظهر أيضاً المشاركة في الإفادة من المباني المدرسية في تدعيم الأنشطة الثقافية والرياضية للمجتمع المحلي. إضافةً إلى مشاركة الأطراف المختلفة بالموارد والأموال فيما يطلق عليه التمويل الذاتي الذي يستقل عن التمويل الحكومي. فضلاً عن المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات أولاً بأول في ضوء حاجات وإمكانات المدرسة ومواردها الذاتية. ومن هنا فإن صناعة القرار والمسئوليات تحتاج إلى تضافر جهود كل المشاركين.

وتظهر أهمية المشاركة في صناعة القرار في ما تحققه من فرصة عظيمة للتطبيق الناجح لمثل هذه القرارات، بالإضافة إلى بناء قدرات كافة المشاركين في صناعة القرار المدرسي، وتأهيلهم لتحمل المسؤولية، ورفع مستويات الوعي بينهم بحقيقة المشكلات الاجتماعية والتعليمية والتي تستلزم ضرورة تكاتف الجهود والقدرات والموارد للتغلب على هذه المشكلات. ومن خلال مشاركة الطلاب في الأنشطة المختلفة؛ يتم إكسابهم المهارات وأنماط السلوك والقيم التي تخدم مجتمعهم. كما أن المشاركة في صنع القرار تعمل على التركيز على أهداف المدرسة، بجانب المراجعة المستمرة والمنتظمة لآليات تحقيق هذه الأهداف. والمشاركة في صناعة القرار يترتب عليها زيادة في المسئوليات والتي يصاحبها زيادة في مدى السلطة الممنوحة لهؤلاء المشاركين في صناعة القرارات.

وهذا يتوقف على قائد المجلس وأن يكون ديمقراطياً تشاركياً يعمل من خلال الترغيب والحث والاستمالة وضرب المثل فيشجع على المبادأة في المشاركة في صناعة القرارات التعليمية ويستشير الأعضاء ويأخذ بأرائهم ويفوض بكثير من سلطاته إليهم معتبراً ذلك وسيلة عملية لتدريبهم وتنمية قدراتهم. فالمسئولية جماعية في تحقيق أهداف التعليم. وهذا يتطلب تطوير نظام التعزيز والمكافآت للأعضاء على أدائهم وإنجازاتهم لتحقيق الأهداف التعليمية. وحتى تؤدي المشاركة ثمارها؛ فإن الأمر يتطلب توافر قدر لا بأس به من رأس المال الاجتماعي الشبكي.

٥- مبدأ العلاقات الإنسانية (وجود رأس المال الاجتماعي الشبكي): فالعلاقات الاجتماعية الإنسانية الإيجابية ضرورية في تكوين مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، فالمجلس عبارة عن مجموعة من الأعضاء تربطهم مجموعة من الروابط والاهتمامات المشتركة وينظم عملهم مجموعة من القيم التي توجه سلوكهم. كما ينشأ بينهم علاقات تفاعل خلال فترة زمنية معينة بغية تحقيق أهداف مشتركة، مع وجود تنسيق بين جهود أعضاء المجلس، ووجود نوع من التوافق والتعاون في الاتجاهات بين الأعضاء. كما أن العلاقات الإنسانية الإيجابية الهادفة التي تبني على التقبل

والتعاون والاحترام المتبادل والمسئولية المشتركة تعتبر الأساس للإدارة الديمقراطية. ومن ثم تحقيق المسئولية. وهذه العلاقات من الضروري تكوينها داخل المجلس وخارجه في المدرسة، بل ومع أفراد المجتمع الخارجي. وذلك لأن أعضاء المجلس يتأثرون بكل من العاملين بالمدرسة، والهيكـل التنظيمي لها، والبيئة الخارجية للمدرسة، والأهداف والمصالح. وهذه العلاقات تحتاج إلى إدارة فيما يطلق عليه إدارة العمل الجماعي.

فالقـدرة على إدارة العمل الجماعي Teamwork competency Management مطلوبة لإنجاز المهام والمسئوليات، خاصة في الجماعات الصغيرة مثل مجالس الأمناء، ومن ثم تحقيق المسئولية، حيث يوجد اعتماد متبادل فيما بين الأعضاء وبعضهم البعض. والقـدرة على إدارة العمل الجماعي تتطلب وجود الثقة بالنفس وبالآخرين، والتي تعتبر طريق النجاح حيث تُكسب من خلال العلاقات مع الآخرين وتكمن في القيم والمعتقدات. كما تتطلب إدارة العمل الجماعي توافر ثقافة الحوار وثقافة روح العمل الجماعي، وتوافر مهارات التفاوض، وحل الصراع، وإدارة الوقت، وتشخيص المشكلات وابتكار بدائل لحلها. وأن يكون رئيس المجلس ميسراً ومنسقاً وقائداً وخبيراً ومصدراً للمعلومات، وقائداً للتغيير ويستفيد من جماعية القرار. وخاصة أثناء اجتماعات المجلس. وعلى رئيس مجلس الأمناء اجتذاب اهتمام أولياء الأمور والمعلمين حيث يجعل الكل مستعدون للاجتماع في جو من الثقة. وهذا كله يحدث من خلال الاتصال الجيد.

٦- مبدأ الاتصال: حيث يعتمد مدخل لامركزية الإدارة على إنشاء نظام واسع متطور للاتصالات واستخدام قنوات اتصال فعالة لتدفق المعلومات حتى يتسنى لأعضاء المجلس، بل وأعضاء المدرسة المعرفة بقرارات المجلس عن تنظيم المدرسة، وأدائها وإنجازاتها، وإنجازات المجلس. وحتى يتحقق مبدأ الاتصال فمن الضروري توافر مهارات الاتصال فيما بين أعضاء المجلس، إلى جانب وضوح الأهداف وتحديدها. بالإضافة إلى أن يكون الاتصال مفتوحاً فيما بين الأعضاء، وهذا يتحقق من خلال الشفافية.

٧- مبدأ الشفافية: وتعني العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل. وإتاحتها ونشرها لأعضاء المجلس، وللعاملين بالمدرسة، حتى يكونوا على دراية تامة بمشكلات العمل. كما تشمل الكشف عن المعلومات الملائمة والكافية في الوقت المناسب، والشفافية تعني الوضوح الذي يؤدي إلى فهم اللوائح والسياسات، والتعليمات، مما ييسر من تطبيقها وتنفيذها، ومن ثم تحقيق الأهداف التعليمية، وبالتالي تحقيق المسئولية. التي تحتاج

أيضاً إلى تمكن أعضاء المجلس بل والعاملين في المدرسة من أداء المهام والمسئوليات التي تقع على عاتقهم بفاعلية . وهذا يحدث من خلال المبدأ الآتي:

٨- مبدأ التنمية المهنية والتمكين: فالتمكن يعني توسيع قدرات أعضاء المجلس، وتحويلهم إلى عناصر ديناميكية فاعلة تتمتع بالقدرة على اتخاذ القرار، والتحليل والتعلم من خبرات الحياة والعمل، وتحمل المسؤولية. والقدرة على الحصول على المعرفة عن المجلس وعن المدرسة، وتطبيق السلوكيات والأساليب. في ظل إتاحة الموارد، وإعطائهم سلطات حل المشكلات (التفويض)، وتنفيذ الحلول التي يتوصلون إليها (اللامركزية). ومشاركتهم في وضع أهداف المجلس وتنفيذها، وإتاحة المعلومات، وبناء الثقة من خلال المشاركة. وبالتالي دعم وتعزيز مسئوليتهم عن العملية التعليمية.

وحتى يتم تنمية قدرات أعضاء المجلس وتمكينهم؛ فإن الأمر يتطلب تنميتهم مهنيًا، وتنمية بصيرتهم واستنتاجاتهم. والتنمية المهنية هي مجموعة من الإجراءات المخططة والمنظمة والتي ينتج عنها زيادة وتحسين المعارف والمفاهيم والمهارات لدى الأعضاء وتنمية اتجاهاتهم وقدراتهم التي تمكنهم من تحملهم لمسئولياتهم. وتتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية، بجانب مساهمة أفراد المجتمع المحلي في دعم وتمويل برامج التنمية المتواصلة، سواء لأعضاء المجلس، أو العاملين بالمدرسة. وتوفير المراجع اللازمة للنمو المهني. بالإضافة إلى التدريب على مهارات استخدام التكنولوجيا المعاصرة في الإدارة. وذلك بهدف تنمية قدرات جميع العاملين وتنميتهم مهنيًا ومهاريًا وفكريًا، وتدريبهم على عمليات صناعة القرارات التعاونية على أن يكون هذا التدريب وهذه التنمية مستمرة حتى يتم إكسابهم الخبرة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات التعليمية. كما يتطلب الأمر تدريب أعضاء المجلس على التقويم الذاتي والرقابة الذاتية من خلال استعراض الأخطاء كفرص للتعلم. وهذا ما يتضح من خلال المبدأ الآتي:

٩- مبدأ المحاسبية (المساءلة): فالمساءلة هي الوجه الثاني للمسئولية، فحتى تتحقق المسئولية فمن الضروري أن تتم المحاسبية (المساءلة). فالمحاسبية تستخدم في تقويم الأداء، ويقصد بها المجال الذي يكون فيه الإدارة والعاملين مسئولين أمام سلطة أعلى (سواء كانت تشريعية أو تنظيمية) عن أفعالهم ونتائج قراراتهم، كما تتضمن أيضاً أن يقدم الإدارة والعاملين البراهين على أن البرامج التي تم إتباعها قد اتسقت مع الأهداف الموضوعية وأسهمت بفاعلية في تحقيقها. فهناك شقين للمساءلة، شق إيضاحي أو تفسيري، وآخر تبريري. فهي توجب تحديد ما تم إنجازه،

والكشف عن مبررات الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها. وفيها يتم تحديد مسؤولية كل فرد عن النهوض بأعمال ومهام بعينها، وكذا تحديد من سيقوم بمساءلته.

كما يقصد بالمحاسبية أيضاً قياس نتائج العملية التعليمية بطريقة مباشرة عن طريق استخدام معايير موضوعية في إطار نظام تعليمي يعتمد على تحقيق الأهداف، ويهتم بالفاعلية أكثر من اهتمامه بالكفاية في التعليم، حيث تهتم المحاسبية بجودة الأداء وتتجه نحو نتائج العملية التعليمية. وتتطلب المحاسبية وضع المعايير والأهداف القابلة لقياس الأداء المدرسي. وتقييم ومراقبة التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف. واستخدام البيانات لتحديد مواطن القوة لزيادة تحسينها، ومواطن الضعف المراد تصحيحها. فتشمل المساءلة جانبيين أن يتم أولاً تقييم العمل، ثم محاسبة القائمين عليه. وغالبا ما تكون المساءلة مرتبطة بمكافأة أو بعقوبة.

والمحاسبة لها أبعاد هي: الأول: هو المساءلة التقليدية وتعني التأكد من اتساق العمل مع القانون المعمول به، وأن عملية تنفيذ البرامج والأنشطة تسير وفق الخطة الموضوعية. والبعد الثاني: محاسبة تفويض السلطة وهي معرفة مدى تحقيق أعضاء المجلس لأدوارهم ومسئولياتهم في اتخاذ القرارات. والبعد الثالث: محاسبة مهنية وهي مدى التزام أفراد المدرسة مهنيًا وإداريًا وتربويًا في تحقيق أهداف المدرسة ومشاركتهم في قيادة المدرسة. أما البعد الرابع: محاسبة مجتمعية ويتم فيها محاسبة المدرسة لما تم تحقيقه من مخرجات التعليم واعتبار حق المجتمع المحلي في معرفة مدى تحقيق المدرسة لأهدافها وما أنجزته. كما تعني التأكد من أن الأنشطة حققت المهام أو الغايات الموضوعية على الصعيد الاجتماعي. على أن يتم تأكيد البعدين الكمي والكيفي للعمل. وتكون هنا المساءلة من قبل المواطنين للقادة وذلك عن طريق المجتمع المدني، أو الأحزاب السياسية أو الاجتماعات العامة التي يشاركون فيها، وهذا ما يتم من خلال مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس، عندما يحاسبون المدرسة على مدى تحقيق الأهداف التعليمية.

فالمسئولية مشتركة بين المجتمع والمدرسة بكافة أفرادها في تحقيق المدرسة رؤيتها ومحاولة تنفيذ رسالتها ومدى فهم الأدوار والمسئوليات الخاصة بكل فرد، ومنح المدرسة وقتاً لتنفيذ خطة التحسين ثم محاسبتها. سواء من قبل الإدارات التعليمية العليا أو من قبل مجالس الأمناء والآباء والمعلمين. حيث يكون النظر إلى إنجاز المنظمة على أنه منتج لعمل جماعي يجب أن ينسب إلى كل فريق العمل بأسره وليس إلى شخص بعينه، ويقضي ذلك أن تنشط المسئولية الجماعية في

تحمل الأخطاء ومحاولة تصويبها. فيتطلب الأمر وجوب المساءلة التعليمية الموضوعية الشاملة لكافة الأطراف المشاركة في العمل التعليمي.

ولكي تتم المساءلة يتم جمع المعلومات والتفسير والحوار وتحديد مساحة القبول العام. وتتم المساءلة على مستويين الأفقي والرأسي فالمساءلة الأفقية تقوم بها جهة أو شخص يتمتع بنفس القدر من المساواة مع الجهة التي تخضع للمساءلة، أما الرأسية تقوم بها جهة أو شخص يتمتع بسلطة ووضع متميز في مواجهة الجهة أو الشخص الذي يخضع للمساءلة. وفي حالة مجلس الأمناء بالمدارس فيخضع أعضاء هذا المجلس لمحاسبة ذاتية، حيث يقوم بإعداد التقارير الدورية التي يتم مناقشتها في اجتماعاته الدورية. ماعدا الأمور المالية التي يتم مراقبتها بواسطة المراقب المالي. فمجلس الأمناء والآباء والمعلمين يمارس رقابة مجتمعية على المدرسة، ويمارس رقابة ذاتية على نفسه. وفي كل الأحوال بعد أن تتم المحاسبة فإن الأمر يتطلب تغيير الأوضاع للأفضل.

١٠- مبدأ التغيير: فللمركزية الإدارة تتطلب تغييرات مستمرة في الإطار الهيكلي للمجلس. وفي المعرفة لدى صانعي القرار. وتتطلب تغيير في السلوكيات والممارسات التي تتطلب وقت من أعضاء المجلس للتكيف معها. وذلك إذا أثبتت المساءلة وجود قصور أو ضعف في أي من هذه الأمور. وذلك رغبةً في الوصول إلى الأفضل، والوصول إلى جودة الأداء بما يحقق أهداف هذه المجالس ومن ثم الأهداف التعليمية وبالتالي تحقيق المسؤولية.

وتأسيساً على ما سبق من تحديد المبادئ التي يقوم عليها مدخل لامركزية الإدارة؛ فإن هذه المبادئ لا تحقق الفائدة المرجوة منها وهي تعزيز مسؤولية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين إلا إذا وضعت موضع التنفيذ. ومن هنا يعرض الجزء الميداني واقع تحقيق مبادئ لامركزية الإدارة بمجالس الأمناء ببعض المدارس بمحافظة المنوفية. وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة الإثنوجرافية وهي بطاقة المقابلة، وباستخدام الملاحظة بالمعايشة.

المحور الثالث: واقع تحقيق مبادئ لامركزية الإدارة بمجالس الأمناء

والآباء والمعلمين (دراسة إثنوجرافية)

يتضمن هذا المحور هدف الدراسة الإثنوجرافية، وإجراءاتها والتي تشمل: مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة وتحديد خصائصها، وتصميم الأداة المستخدمة (بطاقة المقابلة)، كما يتضمن

إجراءات تطبيق الدراسة الإثنوجرافية، ونتائجها المتمثلة في واقع مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بمحافظة المنوفية.

أولاً: هدف الدراسة الإثنوجرافية

يتحدد هدف الدراسة الإثنوجرافية في الوقوف على واقع تحقيق مبادئ مدخل لامركزية الإدارة بمجالس الأمناء والآباء والمعلمين ببعض مدارس محافظة المنوفية.

ثانياً: إجراءات الدراسة الإثنوجرافية :

وتشمل مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة وتحديد خصائصها، وتصميم الأداة المستخدمة (بطاقة المقابلة).

١- مجتمع الدراسة:

يحتوى مركز شبين الكوم بمحافظة المنوفية على (١٧٢) مدرسة للتعليم العام، منهم (١٠٥) مدرسة إبتدائية، و(٥١) مدرسة إعدادية، و(١٦) مدرسة ثانوية (مديرية التربية والتعليم، ٢٠١٦).

٢- عينة الدراسة وتحديد خصائصها: وتشمل:

أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ببعض المدارس الابتدائية، والإعدادية، والثانوية بمركز شبين الكوم بمحافظة المنوفية (كدراسة حالة).

وصف عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار ثلاث مدارس بالريف؛ الأولى ثانوية، والثانية إعدادية، والثالثة للتعليم الأساسي (رياض أطفال - ابتدائي - إعدادي)، كما اختارت مدرسة ثانوية بالحضر. كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول رقم (١): عينة الدراسة (مجالس الأمناء والآباء والمعلمين)

| م | المدرسة | المنطقة التي توجد بها | أعضاء مجلس الأمناء المقحوصين | النسبة لكل مدرسة |
|---|---|-----------------------|------------------------------|------------------|
| ١ | حسين عزت الثانوية المشتركة | ريف | ٥ | ٪٢٩,٤ |
| ٢ | محمد السيد الشنواني الإعدادية المشتركة | ريف | ١ | ٪٥,٩ |
| ٣ | عبد العزيز عيسى الصعيدي للتعليم الأساسي | ريف | ٥ | ٪٢٩,٤ |
| ٤ | المساعي المشكورة الثانوية العسكرية | حضر | ٦ | ٪٣٥,٣ |
| | الإجمالي | | ١٧ | ٪١٠٠ |

يتبين من الجدول رقم (١) أن عدد المفحوصين الذين تم إجراء المقابلة معهم هو (١٧) مفحوصاً، كما هو موضح بالجدول.

جدول رقم (٢): وصف العينة (أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين)

| الوظيفة | إدارية | | غير إدارية | | | | | | | |
|-----------------------|------------------|-------|---------------------|-------|-------------------|-------|-----------|------|-----------|-------|
| | ت | % | ت | % | | | | | | |
| | ٤ | %٢٣,٥ | ١٣ | %٧٦,٥ | | | | | | |
| النوع | ذكر | | أنثى | | | | | | | |
| | ت | % | ت | % | | | | | | |
| | ١٤ | %٨٢,٤ | ٣ | %١٧,٦ | | | | | | |
| المؤهل الدراسي | أقل من بكالوريوس | | بكالوريوس أو ليسانس | | أعلى من بكالوريوس | | | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | | | | |
| | - | - | ١٣ | %٧٦,٥ | ٤ | %٢٣,٥ | | | | |
| طبيعة العمل في المجلس | مدير المدرسة | | معلم | | عضو آباء | | عضو أمناء | | أمين السر | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % |
| | ٣ | %١٧,٦ | ٨ | %٤٧,١ | ١ | %٥,٩ | ١ | %٥,٩ | ٤ | %٢٣,٥ |

يتبين من الجدول رقم (٢) أن وظائف أغلب أفراد العينة (%٧٦,٥) غير إدارية، مما قد يجعلهم لا يمتلكون المهارات الإدارية التي تمكنهم من إدارة مجلس الأمناء على الوجه الأمثل. كما أن أغلبهم (%٨٢,٤) كانوا ذكور، وأغلبهم (%٧٦,٥) كان مؤهله الدراسي بكالوريوس أو ليسانس. ونظراً لأن هذه المجالس لم تكن اجتماعاتها مفعلة لذلك كان متاح للباحثة من الأعضاء الذين تم إجراء المقابلة معهم كالاتي: (%١٧,٦) مدير مدرسة، (%٤٧,١) معلمين، (%٥,٩) أعضاء آباء، (%٥,٩) أعضاء أمناء، (%٢٣,٥) أمين سر.

٣- تصميم أداة الدراسة (بطاقة المقابلة):

لتحقيق أهداف الدراسة الإثنوجرافية تم إعداد بطاقة المقابلة، التي توجه إلى أفراد العينة المكونة من أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ببعض المدارس، وذلك من أجل:

تعرف استجاباتهم حول واقع تحقيق مبادئ مدخل لامركزية الإدارة العشرة [مبدأ الالتزام بأهداف المنظمة، ومبدأ مراعاة السياق الثقافي للمجتمع، ومبدأ اللامركزية، ومبدأ المشاركة، ومبدأ

العلاقات الإنسانية (وجود رأس المال الاجتماعي)، ومبدأ الاتصال، ومبدأ الشفافية، ومبدأ التنمية المهنية والتمكين، ومبدأ المحاسبية، ومبدأ التغيير، وذلك لتحديد ما إذا كانت هناك فجوة بين ما تم التوصل إليه نظرياً وبين الممارسات الفعلية لأعضاء هذه المجالس على أرض الواقع، مما يؤثر على مدى تحقيق مسؤوليات المجلس.

أ- بناء بطاقة المقابلة:

تم اشتقاق محتوى بطاقة المقابلة من الإطار النظري، وقد اشتملت في صورتها الأولية على عشرة محاور؛ وكان إجمالي عدد الأسئلة ١٠٧ سؤال، وبعد إجراء صدق الأداة؛ تم إعادة صياغة بعض الأسئلة، وحذف بعضها، وتعديل استجابات البعض الآخر، وإعادة ترتيب بعض الأسئلة، ومن ثم أصبحت بطاقة المقابلة تحتوي على عشرة محاور مكونة من (٧٣) سؤالاً، وبذلك أصبحت البطاقة صالحة للتطبيق.

بطاقة المقابلة في صورتها النهائية:

بعد إجراء التعديلات والملاحظات التي أشار إليها السادة المحكمون؛ أصبحت بطاقة المقابلة في صورتها النهائية^(٥)، وقد اشتملت على شقين كما يأتي:

الأول: بيانات أساسية: لتعرف خصائص عينة الدراسة بما قد يؤثر على إدارتهم للمجلس وبالتالي تحقيقهم لمسئولياتهم. وتشمل هذه البيانات: اسم المدرسة، اسم الإدارة التعليمية، النوع (ذكر - أنثى)، المؤهل الدراسي (أقل من بكالوريوس - بكالوريوس أو ليسانس - أعلى من بكالوريوس)، طبيعة العمل في المجلس (رئيس - نائب رئيس - مدير المدرسة - عضو آباء - معلم - عضو أمناء - أمين سر).

الثاني: عشرة محاور خاصة بمبادئ مدخل لامركزية الإدارة، حيث يتضمن كل محور أسئلة بـ(هل) تكون استجابات أفراد العينة عليها إما (نعم أو لا)، كما تتضمن بعض الأسئلة تكون إجاباتها مغلقة (اختيار من بدائل)، وكذلك بعض الأسئلة المفتوحة. وهي كالاتي:

المحور الأول: الالتزام بأهداف المنظمة، ويتضمن (٧) أسئلة، منها (٥) أسئلة مغلقة وأرقامها (١، ٢، ٣، ٤، ٦)، و(٤) أسئلة مفتوحة وأرقامها (١، ٥، ٦، ٧)، حيث يوجد أسئلة جزء منها مغلق وجزء مفتوح.

^(٥) ملحق رقم (١)، بطاقة المقابلة في صورتها النهائية.

- المحور الثاني: مراعاة السياق الثقافي للمجتمع، ويتضمن (٨) أسئلة. منها (٧) أسئلة مغلقة وأرقامها (٧-١)، و(٤) أسئلة مفتوحة وأرقامها (١، ٢، ٦، ٨).
- المحور الثالث: اللامركزية، ويتضمن (٨) أسئلة. منها (٧) أسئلة مغلقة وأرقامها (٧-١)، و(٨) أسئلة مفتوحة وأرقامها (٨-١).
- المحور الرابع: المشاركة، ويتضمن (٨) أسئلة. منها (٧) أسئلة مغلقة وأرقامها (٧-١)، و(٧) أسئلة مفتوحة وأرقامها (١، ٣-٨).
- المحور الخامس: العلاقات الإنسانية (وجود رأس المال الاجتماعي)، ويتضمن (٩) أسئلة. منها (٨) أسئلة مغلقة وأرقامها (٨-١)، و(٤) أسئلة مفتوحة وأرقامها (٣، ٤، ٨، ٩).
- المحور السادس: الاتصال، ويتضمن (٤) أسئلة. منها (٣) أسئلة مغلقة وأرقامها (١، ٢، ٣)، و(٢) أسئلة مفتوحة وأرقامها (٢، ٤).
- المحور السابع: الشفافية، ويتضمن (٥) أسئلة. منها (٤) أسئلة مغلقة وأرقامها (١-٤)، و(٤) أسئلة مفتوحة وأرقامها (١، ٢، ٣، ٥).
- المحور الثامن: التنمية المهنية والتمكين، ويشمل بعدين:
- الأول: التنمية المهنية ويتضمن (٤) أسئلة. منها (٣) أسئلة مغلقة وأرقامها (١-٣)، و(٣) أسئلة مفتوحة وأرقامها (١، ٢، ٤).
- والثاني: التمكين ويتضمن (٥) أسئلة. منها (٤) أسئلة مغلقة وأرقامها (١-٤)، و(٤) أسئلة مفتوحة وأرقامها (٢-٥).
- المحور التاسع: المحاسبية، ويتضمن (١١) سؤال. منها (٩) أسئلة مغلقة وأرقامها (٢-١٠)، و(٨) أسئلة مفتوحة وأرقامها (١، ٥-١١).
- المحور العاشر: التغيير، ويتضمن (٤) أسئلة. منها (٣) أسئلة مغلقة وأرقامها (١-٣)، و(٤) أسئلة مفتوحة وأرقامها (١-٤).

ب- صدق وثبات بطاقة المقابلة Validity & Reliability

بالنسبة للصدق الظاهري (صدق المحكمين) لبطاقة المقابلة؛ تم التأكد منه من خلال عرضها على السادة المحكمين^(*) من بعض الخبراء والمتخصصين في مجال التربية، وذلك للتحقق من

^(*) ملحق (٢)، قائمة بالسادة المحكمين لأداة الدراسة.

مدى ملاءمة أداة الدراسة للغرض الذي وضعت من أجله، ومدى وضوح الأسئلة وسلامة الصياغة، ومدى كفاية الأسئلة والإضافة إليها والحذف منها. حيث قام المحكمون بإبداء آرائهم في العبارات من حيث مناسبتها للتعريف الإجرائي لكل مبدأ من مبادئ مدخل لامركزية الإدارة، وللهدف الذي وضعت من أجله، وكذلك مناسبتها للمحور الذي تندرج فيه. وقد روعي في بناء بطاقة المقابلة الدقة والوضوح، وتجنب استخدام العبارات الغامضة أو غير الواضحة.

وفيما يتعلق بالصدق الذاتي الذي يعني صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية الخالية من أخطاء القياس (أي أن الدرجات الحقيقية للاختبار هي الميزان الذي ينسب إليه صدق الاختبار)؛ فيقاس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار (مصطفى باهي، ١٩٩٩، ٥) وذلك كما يأتي:

$$\frac{\text{الصدق الذاتي}}{\text{معامل الثبات}}$$

وتم حسابه بعد إيجاد معامل الثبات لبطاقة المقابلة للتأكد من ثباتها كما يأتي:

ثبات بطاقة المقابلة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (بطاقة المقابلة) قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع عينة تجريبية مكونة من (٨) أفراد من أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، وبعد مضي ثلاثة أسابيع تم إعادة تطبيق البطاقة على نفس الأفراد في ظروف مشابهة للمرة الأولى قدر الإمكان، وتم حساب معامل الثبات من خلال المعادلة العامة للارتباط (معادلة بيرسون) بين نتائج التطبيق في المرة الأولى (س) ونتائج التطبيق في المرة الثانية (ص) على النحو الآتي (نادية عبد السلام، ٢٠٠٣، ١٤٧):

$$r = \frac{n \text{ مج س ص} - \text{مج س} \times \text{مج ص}}{\sqrt{[n \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2][n \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

حيث ن = عدد أفراد العينة س = درجات العينة في التطبيق الأول ص = درجات العينة في

التطبيق الثاني

وقد تم التوصل إلى ثبات بطاقة المقابلة؛ والذي يوضحه قيمة معامل الارتباط لأداة الدراسة (بطاقة المقابلة) وفقاً للمعادلة السابقة؛ حيث وصل الثبات الكلي للبطاقة إلى (٠,٩٥)، وهي قيمة عالية تدل على أن بطاقة المقابلة تتميز بقيمة ثبات مقبولة علمياً، وبالتالي القدرة على تطبيقها في أي وقت.

أما الصدق الذاتي = معامل الثبات = ٠,٩٥ = ٠,٩٧

وهي نسبة مقبولة إلى حد كبير وتدل على صدق بطاقة المقابلة.

ثالثاً: إجراءات تطبيق الدراسة الإثنوجرافية:

بعد التوصل إلى الصورة النهائية لأداة الدراسة (بطاقة المقابلة)، تم تطبيق الدراسة الإثنوجرافية في الفترة من سبتمبر وحتى ديسمبر ٢٠١٦م، حيث استغرقت الدراسة الإثنوجرافية أربعة أشهر؛ وذلك لأن طبيعة المنهج الإثنوجرافي الذي استخدمته الدراسة يعتمد على الملاحظة بالعيشة التي تتضمن - كما أشار (محمد شفيق، ٢٠٠٣، ١٢٨) - ملاحظة الظواهر التي تحدث تلقائياً في ظروف طبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي، بدون استخدام أدوات دقيقة لقياس الظاهرة موضوع الدراسة ويطلق عليها أيضاً الملاحظة غير الموجهة **Non-Controlled Observation**، وتتضمن الملاحظة المشاركة أن يشارك الباحث في الفعل الاجتماعي الذي يسعى إلى وصفه وفهمه، ويغلب عليها الطابع الكيفي، وتتضمن اندماج الباحثة في حياة من تقوم بملاحظتهم، مما يكسبها القدرة على الفهم المتعمق والتفسير الواقعي للمواقف الاجتماعية داخل الميدان (محمد الجوهري، ١٩٩٧، ٢٧٢)، حيث تلاحظ الباحثة طريقة تعامل أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ببعض المدارس، وذلك أثناء تطبيق أداة الدراسة (بطاقة المقابلة)، وأثناء حضور الباحثة لبعض اجتماعات هذه المجالس.

واعتمدت الدراسة على التكرارات، والنسب المئوية لتعرف درجة موافقة أفراد العينة على أسئلة المحاور المختلفة. وبعد عرض إجراءات الدراسة الإثنوجرافية، والخطوات التي أتبعته في بناء أداة الدراسة، والتحليل واستخراج النسب المئوية، يمكن تحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الإثنوجرافية من خلال الآتي:

رابعاً: نتائج الدراسة الإثنوجرافية (واقع مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بمحافظة المنوفية)

تم تناول نتائج الملاحظة والمقابلة حول واقع توافر مبادئ مدخل لامركزية الإدارة بمجالس الأمناء والآباء والمعلمين التي تم التوصل إليها من خلال المقابلات الشخصية التي تم إجراءها مع أعضاء هذه المجالس، بالإضافة إلى نتائج ملاحظات الباحثة أثناء إجراء المقابلات وذلك من خلال عرض واقع إدارة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، من خلال أسلوب التحليل البيئي **SWOT Analysis** الذي يعرض لكل من نقاط القوة ومواطن الضعف الموجودة بالأسلوب

الإداري لهذه المجالس والذي يمثل البيئة الداخلية، كما يعرض الفرص والتهديدات التي تفرضها عليه البيئة الخارجية أو المجتمع المحيط، وهذا من خلال ما توصلت إليه الدراسة الإثنوجرافية عن طريق المقابلات الشخصية، والملاحظة بالمعايشة؛ وذلك من أجل وضع مجموعة من البدائل التي تسمح باستغلال العوامل الإيجابية وتنميتها، والحد من العوامل السلبية، وتحويل الفرص إلى نقاط قوة يمكن استغلالها، والتغلب على التهديدات الخارجية. وهذا ما يتضح من مصفوفة التحليل البيئي الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (٣)

مصفوفة التحليل البيئي SWOT

| (٢) مواطن ضعف (W) | (١) جوانب قوة (S) | البيئة الداخلية |
|--|--|----------------------|
| | | البيئة الخارجية |
| (٧)البديل الثالث (WO) تقليل - زيادة | (٥)البديل الأول (SO) زيادة - زيادة | (٣) الفرص (O) |
| (٨)البديل الرابع (WT) تقليل - تقليل | (٦)البديل الثاني (ST) زيادة - تقليل | (٤) التهديدات (T) |

والدراسة تستخدم المصفوفة السابقة لتحديد واقع مجالس الأمناء والآباء والمعلمين؛ من خلال الخطوات الأربع الأول وهي: الأولى تحديد جوانب القوة Strengths، والثانية تحديد مواطن الضعف Weaknesses، والثالثة تحديد الفرص Opportunities، والرابعة تحديد التحديات Threats كما يأتي:

أ- الجوانب الإيجابية/ القوة في الأسلوب الإداري لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين:
توجد مجموعة من نقاط القوة التي يتميز بها الأسلوب الإداري لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ومنها:

- القدرة على حل المشكلات التربوية ومواجهتها داخل المؤسسة التعليمية بسهولة ويسر وفي أسرع وقت.
- المشاركة في اتخاذ القرارات الحازمة لحل كافة المشكلات وإزالتها، وتنفيذ هذه القرارات.
- فصل الطلاب غير الملتزمين بالحضور أو مثيري الشغب بالفصول.
- حرية المناقشة.
- احترام الرأي الآخر.

- الاعتماد على جدول الأعمال الذي ينفذ قدر الإمكان.
- عقد ندوات للمناقشة في المشكلات التعليمية مع العاملين بالمدرسة.
- توفير الموارد المالية من خلال الجهود الذاتية والمشاركة المجتمعية.
- استخدام الهاتف النقال لاتصال أعضاء المجلس ببعضهم البعض مما ييسر من إتمام المهام.
- كلما كان المجلس قويا؛ كانت جهوده ملموسة.
- ب- الجوانب السلبية/ الضعف في الأسلوب الإداري لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين:
توجد مجموعة من نقاط الضعف التي يعاني منها الأسلوب الإداري لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين، وهي:
- ندرة اطلاع الأعضاء على أهداف المجلس من خلال القرار الوزاري والاعتماد فقط على السماع من الأخصائي أو رئيس المجلس.
- ضعف تحقيق جميع أهداف مجلس الأمناء والآباء والمعلمين المحددة بالقرار الوزاري رقم ٢٨٩ لسنة ٢٠١١.
- ندرة التزام الأعضاء بحضور اجتماعات المجلس.
- ندرة التزام أعضاء المجلس بالمواعيد المحددة للاجتماعات.
- قلة إيمان بعض أعضاء المجلس بجدية المجلس وأهميته.
- اختيار موعد غير مناسب لاجتماعات المجلس.
- ضعف جدية بعض المجالس وشكليتها، بندرة عقد اجتماعات لها.
- إكمال سجل المجلس والحضور بصورة شكلية غير متكافئة مع الواقع.
- انخفاض قيمة تحمل المسؤولية، حيث لا يتحمل أغلب الأعضاء نتيجة أخطائهم.
- انخفاض قيمة الصبر والإقناع عندما تتعارض وجهات نظر الأعضاء مع بعضهم البعض.
- انخفاض مشاركة بعض الأعضاء في إدارة شئون المجلس.
- استئثار بعض مديري المدارس باتخاذ قرارات المجلس.
- استئثار الأخصائي الاجتماعي بوضع خطة المجلس (المدونة شكلياً في سجل المجلس) دون مشاركة باقي الأعضاء على اعتبار أنها مرتبطة بعمله كأخصائي.
- اعتبار بعض المدارس أن مجلس الأمناء صورة شكلية ولا ترجع إليه في اتخاذ القرارات.
- ندرة عرض مشكلات المدارس على مجلس الأمناء على مستوى الإدارة التعليمية.

- قلة دراية بعض الأعضاء بوجود مجلس أمناء على مستوى الإدارة والمديرية التعليمية.
- اختلاف الانتماءات السياسية فيما بين مجموعات من الأعضاء؛ مما قد يؤدي إلى قلة الارتياح النفسي، ويقلل من وضوح الأمور ويقلل من التعاون والتواصل فيما بينهم؛ مما يعوق تحقيق أهداف المجلس.
- الصراع بين بعض الأعضاء والصوت المرتفع أثناء المناقشة.
- انخفاض التعاون والترابط فيما بين بعض الأعضاء.
- اعتبار بعض الأعضاء أن العضوية في المجلس للوجاهة الاجتماعية فقط؛ وبالتالي قلة السعي للارتقاء بالمجلس.
- انخفاض رضا بعض الأعضاء عن بعضهم البعض وعن المجلس ككل.
- ندرة استغلال العضوية في النقابات أو الجمعيات الأهلية في تعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع.
- قلة تنظيم المجلس لأنشطة تخدم المجتمع المحلي للانفعال بالأمور التعليمية.
- ضعف استخدام بعض وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل المواقع الإلكترونية في الاتصال بأعضاء المجلس أو بأفراد المجتمع الخارجي؛ مما يعوق تكوين علاقات اجتماعية إيجابية.
- تعيين بعض الأعضاء ورئيس المجلس بصورة شكلية باقتراح إدارة المدرسة لهم.
- الخلط الواضح وضعف المعرفة بمسميات الأعضاء داخل المجلس لدى البعض.
- ندرة التحاق الأعضاء بدورات تدريبية في مجال الإدارة، وندرة تحديدهم لاحتياجاتهم التدريبية في مجال الإدارة؛ لاعتقادهم بأنهم ليسوا في حاجة إلى مثل هذه الدورات.
- الحاجة إلى تدريب أعضاء المجلس على مهارات حل المشكلات، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت.
- ندرة توافر مراجع لدى الأعضاء لتنمية قدراتهم الإدارية.
- انخفاض القدرة على ابتكار حلول للمشكلات التعليمية في حالة قلة أو انعدام الموارد.
- قلة استغلال الأعضاء للقدرة على عرض وتحليل مشكلة أو قضية تعليمية أو اجتماعية من خلال ندوة للطلاب.
- انخفاض الوعي بالقواعد المنظمة للمجلس.
- لا تضع مجالس الأمناء آليات لزيادة وتحسين جوانب القوة في أسلوبهم الإداري، أو آليات للتغلب على جوانب الضعف بها.

- جمود فكر بعض الأعضاء دون محاولة إجراء تغيير لتحسين الأوضاع للأفضل.
- ج- الفرص المتاحة أمام مجالس الأمناء والآباء والمعلمين:
 - توجد مجموعة من الفرص التي يمكن أن تستغلها مجالس الأمناء والآباء والمعلمين حتى تحقق أهدافها ومن ثم تحقق مسؤولياتها، ويمكن تناولها من خلال الفرص الموجودة في المجتمع عامةً، والفرص الموجودة في النظام التعليمي خاصةً:
 - الفرص الموجودة في المجتمع والتي تساعد المجلس على تحقيق أهدافه:
 - التواصل المجتمعي والمشاركة المجتمعية لحل المشكلات التعليمية؛ حيث يتعاون المجتمع مع المدرسة من خلال أولياء الأمور، وبعض أعضاء المجتمع المدني، ورجال الأعمال الذين يساعدون المدرسة بما تحتاجه من خلال:
 - تقديم التبرعات والهبات، والمساعدة في دفع مصروفات بعض الطلاب غير القادرين، وتبرع صاحب مصنع الطوب بكمية منه للمدرسة، ومشاركة رجال الدين في حل بعض المشكلات المدرسية، ومساعدة أصحاب المهن والخبرات لتذليل الصعوبات التي تعوق حل المشكلات.
 - تأجير بعض أفراد المجتمع لفناء المدرسة بمقابل مادي يمثل زيادة لموارد المدرسة تستخدم لصالح العملية التعليمية.
 - العلاقات الاجتماعية الإيجابية مع بعض أفراد المجتمع -خاصةً- في المؤسسات الخدمية المحيطة مما يفيد العمل التربوي.
 - التكنولوجيا الحديثة من أجهزة حاسب وإنترنت.
 - الفرص التي يقدمها النظام التعليمي (المدرسة / الإدارة التعليمية / المديرية / الوزارة) والتي تساعد المجلس على تحقيق أهدافه:
 - بالنسبة للمدرسة: تعاون المعلمين والإدارة المدرسية مع المجلس.
 - المدرسة تتيح الفرصة لعقد اجتماعات مجلس الأمناء؛ حيث يتوافر بها المكان للاجتماع بأعضاء المجلس.
 - بعض المدارس هي مدارس فصل واحد وعدد طلابها صغير؛ وبالتالي مشكلاتها قليلة.
 - بعض المدارس حديثة الإنشاء فتتسم بقلة المشكلات في البنية الأساسية لها.
 - المدرسة تفيد في تقديم الخدمة التعليمية التي تمثل أحد أهداف المجلس.
 - الإدارة التعليمية: تتميز أحياناً بالمرونة في اتخاذ القرار.

- الإدارة التعليمية توفر دورات تدريبية للأخصائيين الاجتماعيين ولبعض أعضاء مجلس الأمناء، ومن خلال هذه الدورات تزيد الخبرات مما يؤدي إلى تفعيل المجلس.
 - الإدارة التعليمية تعاون مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وتساعد في تحقيق أهدافه من خلال الموافقات التي تعطيها على بعض أنشطته.
 - تواصل الإدارة والمديرية التعليمية والوزارة بإصدار النشرات والتوجيهات التي تحقق أهداف المجلس.
 - الوزارة تقدم دورات في بعض الأحيان عن اللامركزية وجودة التعليم مما يساعد أعضاء المجلس من المعلمين والمديرين المشاركين فيها.
- د- التهديدات المحتملة:
- يوجد عدد من التهديدات التي تواجه مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، ويمكن تناولها من خلال التحديات التي يفرضها المجتمع عامةً، والتحديات التي يفرضها النظام التعليمي خاصة:
- التحديات التي يفرضها المجتمع على المجلس والتي تعوقه عن تحقيق أهدافه:
 - الجمود وقلة الاتصال بالمدرسة.
 - قلة الإمكانيات المتاحة، وقلة تقديم المساعدات.
 - استهتار بعض أفراد المجتمع بما يطلبه منهم مجلس الأمناء.
 - اعتقاد أعضاء الجمعية العمومية للآباء أو للمعلمين أن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين هو وسيلة لجمع المال، واعتقادهم أن حضورهم لا يؤثر على المدرسة ولا على المجلس، وأن المجلس سيتم تشكيله في كل الأحوال.
 - من الممكن أن يكون هناك أعضاء جيدين بالمجتمع وأولياء أمور جيدين كان من الممكن أن يستفيد منهم المجلس، ولكن نتيجة ندرة حضورهم الجمعية العمومية فلم تتعرف إليهم المدرسة، وبالتالي تخسر المدرسة عضويتهم في المجلس.
 - التحديات التي يفرضها النظام التعليمي على المجلس والتي تعوقه عن تحقيق أهدافه:
 - توحيد ميزانية جميع المجالس بالمدارس على مستوى الإدارات التعليمية مما يعوق الصرف وإتمام تنفيذ الأنشطة.
 - بالنسبة للمدرسة والإدارة التعليمية: ندرة توافر الإمكانيات، ومشكلة الأثاث والحاجة إلى الصيانة.

- البيروقراطية والروتين الذي يتمثل في الجمود في تنفيذ القواعد أو اللوائح، والتعسف والرفض والتعقيد؛ عندما يطلب المجلس بناء فصول لحل مشكلة الكثافة بالفصول.
 - حاجة بعض المدارس الثانوية إلى فصل الثانوي التجاري عن الثانوي العام كلياً في مدارس مستقلة، بسبب المشكلات التي قد يسببها الثانوي التجاري للعام.
 - التخبط في القرارات الوزارية، ومن ثم نشرات المديرية والإدارة التعليمية، التي تتضمن تشكيل يستمر لمدة سنتين فقط (القرار ٢٨٩ لسنة ٢٠١١)، ثم قرار يمد التشكيل سنة أخرى (القرار ٣٤٣ لسنة ٢٠١٣)، ثم قرار بإعادة التشكيل (القرار ٣٠٦ لسنة ٢٠١٤)، ثم وقف هذا القرار وصدور قرار آخر بمد التشكيل للسنة الرابعة (القرار ٤٤٩ لسنة ٢٠١٤)، الأمر الذي أدى إلى ضياع مصداقية المجلس لدى أولياء الأمور وأفراد المجتمع الخارجي.
- ومن هنا فإن هذا الجزء الميداني يكون قد عرض نتائج معاشية الباحثة وتطبيق بطاقة المقابلة على عينة الدراسة، بالإضافة إلى خلاصة لأهم نقاط القوة ومواطن الضعف، والفرص والتحديات لإدارة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس. وفي الجزء التالي يقدم البحث بدائل وآليات مقترحة لتطوير إدارة هذه المجالس وفقاً لمدخل لامركزية الإدارة، وذلك لزيادة كفاءة إدارة هذه المجالس بما يؤدي إلى تحقيق مسؤولياتها.

المحور الرابع: بدائل وآليات مقترحة لتطوير إدارة مجالس الأمناء والآباء

والمعلمين في ضوء مدخل لامركزية الإدارة

يعرض الجزء الحالي أهم نتائج الدراسة النظرية والإثنوجرافية، كما يعرض البدائل المقترحة لتطوير إدارة هذه المجالس، والآليات المقترحة لتطوير إدارة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، وفقاً لمدخل لامركزية الإدارة، ومتطلبات تنفيذها، وصعوبات تنفيذها، ووسائل التغلب على هذه الصعوبات. وذلك على النحو الآتي:

أولاً: أهم نتائج الدراسة النظرية والإثنوجرافية:

- ١- أشارت الدراسة التحليلية النظرية إلى وجود مجموعة من المسؤوليات التي تقع على عاتق مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.
- ٢- توصلت الدراسة من خلال الأدبيات، وبعض الدراسات السابقة إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق هذه المسؤوليات، ومعظم هذه المعوقات معوقات إدارية.

٣- بيّنت الدراسة التحليلية النظرية أن مدخل لامركزية الإدارة هو السبيل للتغلب على هذه المعوقات والسبيل لتعزيز وتحقيق مسؤوليات هذه المجالس حيث إنه الأنسب مع طبيعة هذه التنظيمات التي تتسم بقدر من الاستقلالية.

٤- توصلت الدراسة الإثنوجرافية إلى وجود جوانب قصور وضعف في الأسلوب الإداري لهذه المجالس مما يعوق قيامها بمسئولياتها.

ثانياً: بدائل مقترحة لتطوير مجالس الأمناء والآباء والمعلمين

وفي ضوء ما توصل إليه البحث من مسح للبيئة الداخلية التي تتضمن نقاط القوة والضعف بمجالس الأمناء والآباء والمعلمين، والبيئة الخارجية التي تتضمن الفرص والتحديات التي تؤثر عليها، يمكن استخلاص مجموعة من البدائل وذلك على النحو الآتي:

في ضوء مصفوفة التحليل البيئي لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين كما يوضحه الملحق رقم (٤)؛ توصلت الدراسة إلى أربعة بدائل لتطوير إدارة هذه المجالس، وهي:
البديل الأول (SO) زيادة- زيادة:

يتضمن هذا البديل الاهتمام بجوانب القوة وتقويتها حتى يمكن استغلال الفرص المتاحة أمام المجلس، ويمكن تحقيقه من خلال الآليات الآتية:

- توسيع نطاق الندوات المنعقدة لتشمل العناصر الفعالة من أولياء الأمور، ورجال الأعمال، وأعضاء المجتمع المدني، ورجال الدين، وأصحاب المهن.
- تكوين العلاقات الاجتماعية الإيجابية مع هؤلاء الأفراد سواء بالزيارات المباشرة أو من خلال استخدام الهاتف النقال.
- إتاحة الفرصة لهؤلاء الأفراد لإبداء آرائهم بحرية تامة.
- احترام آرائهم تقديراً لمشاركتهم المادية أو المعنوية وتعزيزاً لها.
- تنظيم هذه الندوات من خلال إعداد جدول أعمال.
- استغلال تعاون المعلمين مع المجلس من خلال دعوة بعضهم لاجتماع المجلس لعرض المشكلات التي تواجههم، والإفادة من اقتراحاتهم لحلها.
- استغلال المجلس بالمدارس قليلة المشكلات (الصغيرة أو حديثة الإنشاء) لمواردها للوصول إلى الاعتماد.

- استغلال الخبرات المستفادة من الدورات التدريبية في تحقيق المجلس لمسئوليته؛ من خلال نقلها لباقي الأعضاء وحل المشكلات التعليمية.
 - التقويم الذاتي بتحديد مواضع القوة والضعف بالمجلس.
 - الاهتمام بوضع آليات لزيادة وتحسين جوانب القوة لدى المجلس.
- البديل الثاني (ST) زيادة - تقليل:
- يركز هذا البديل على استغلال نقاط القوة الموجودة بالمجلس للتغلب على وتحجيم التهديدات والتحديات التي تواجهه، وذلك من خلال الآليات الآتية:
- توسيع نطاق الندوات المنعقدة لتشمل العناصر الفعالة من أولياء الأمور، ورجال الأعمال، وأعضاء المجتمع المدني، ورجال الدين، وأصحاب المهن.
 - توعية هؤلاء الأفراد بأهمية أدوارهم وحضورهم ومشاركتهم للنهوض بالعملية التعليمية.
 - توعية أعضاء الجمعية العمومية بإنجازات المجالس الأخرى ليشعر الأفراد غير المقتنعين بالمجلس بأهميته، وذلك عن طريق حرية المناقشة وإنشاء موقع إلكتروني لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين.
 - استثمار واستغلال المتوفر من الإمكانيات الاستغلال الأمثل ووفقاً لأولويات المدرسة للتغلب على قلة الإمكانيات.
 - الاتصال بالمؤسسات الخدمية المحيطة مثل الوحدة المحلية، أو شبكة الكهرباء لتلبية احتياجات المدرسة من أعمال صيانة أو نظافة.
 - التزام المجلس بتنفيذ ما يطلب منه عن طريق وضع خطة زمنية، وتحديد الهدف منها، وتحديد القائمين على التنفيذ، وأساليب تقويم ومتابعة ومحاسبة القائمين على التنفيذ.
 - مخاطبة أعضاء المجلس لأعضاء المجلس في المستويات الأعلى، والقيادات لإعطاء المجالس مزيداً من المرونة لتيسير الصرف من ميزانية المجلس حتى يمكن إتمام الأنشطة المقترحة.
 - الاتصال بالقيادات التعليمية ومطالبتهم بعقد ندوات أو اجتماعات لمناقشتهم في: المعوقات الإدارية التي تواجه المجلس وتوقه عن تنفيذ الأنشطة التي يقترحها، ومحاولة وضع حلول للتغلب على هذه المعوقات، فضلاً عن دراسة القرارات الخاصة بالمجالس، والنتائج المترتبة على اتخاذ هذه القرارات.
- البديل الثالث (WO) تقليل - زيادة:

يتضمن هذا البديل محاولة تقليل نقاط الضعف الموجودة بالمجلس، واستغلال الفرص المتاحة لتقليل النتائج المترتبة على نقاط الضعف حتى يمكن للمجلس تحقيق أهدافه؛ ويمكن تنفيذ هذا البديل من خلال الآليات الآتية:

- الإفادة من الدورات التدريبية المنعقدة من خلال تضمين شرح وافي لأهداف مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وتوضيحها، وتوزيع نسخة من القرار الوزاري على جميع الأعضاء.
- استغلال التكنولوجيا الحديثة بإنشاء موقع خاص بمجالس الأمناء والآباء والمعلمين يتضمن أهداف هذه المجالس وتشكيلها، والقواعد المنظمة لها؛ لتوعية الأعضاء والمهتمين بالعملية التعليمية بهذه المجالس وأهميتها لتعظيم الإفادة منها.
- نشر تجارب وخبرات مجالس الأمناء الناجحة من خلال هذا الموقع الإلكتروني أو الدورات التدريبية للإفادة منها في التغلب على المشكلات والمعوقات التي تواجه المجالس الأخرى.
- تعظيم الإفادة من مشاركة أفراد المجتمع عن طريق تفعيل اجتماعات المجلس وذلك من خلال: الاهتمام بعقد اجتماعات المجلس. والتزام الأعضاء بالحضور، والالتزام بالمواعيد المحددة لبداية ونهاية الاجتماعات. وتطبيق النشرات والقرارات الوزارية التي تستوجب عزل الأعضاء الذين يتغيبون عن حضور الاجتماع ثلاث مرات بدون عذر، وتحديد مواعيد مناسبة لحضور الاجتماع، وإخطار الأعضاء مسبقاً بموعد الاجتماع.
- الإفادة من الدورات التدريبية في تنمية روح التطوع، وإعلاء الضمير الذاتي، وتحمل المسؤولية لدى الأعضاء؛ مما يساعد على تحقيق مسؤوليات المجلس وتحقيق أهدافه.
- عقد ورش عمل تساعد على التدريب على الحوار، وتقبل الرأي الآخر، والصبر، ومحاولة الإقناع؛ وذلك بمساعدة خبراء الموارد البشرية.
- عقد ورش عمل تساعد على التدريب على التعاون، والمشاركة، وتوزيع الأدوار.
- توسيع نطاق الدورات المنعقدة لتشمل جميع الأعضاء.
- الإفادة من مجالس الأمناء في المستويات الأعلى بعرض المشكلات المتعثرة أو المعوقات التي تواجه المجلس عليها.
- تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية للتغلب على اختلاف الانتماءات السياسية، ووضع الأولوية لتحقيق الأهداف المجتمعية عامةً، والتعليمية خاصةً، مما يساعد على الاستغلال الأمثل لمشاركة أفراد المجتمع، ويعزز التعاون والتواصل.

- استغلال العضوية في النقابات أو الجمعيات الأهلية في تعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع سواء من خلال تعزيز مشاركتهم المادية أو ابتكار أنشطة تتم بالتعاون فيما بينهم.
- الالتزام بتعيين الأعضاء بالانتخاب حتى تتوافر روح الحب والود فيما بينهم وبالتالي يقلل من الصراع والتناحر -خاصةً- أثناء النقاشات.
- استغلال قدرة بعض الأعضاء على عرض وتحليل مشكلة أو قضية تعليمية أو اجتماعية من خلال ندوات للطلاب.
- الاهتمام بوضع آليات للتغلب على جوانب الضعف بالمجلس.
- تضمين بعض المفاهيم في الدورات المنعقدة مثل الإيمان بالتغيير، والمبادرة بالإصلاح.
- البديل الرابع (WT) تقليل- تقليل:
- هذا البديل يحاول التغلب على نقاط الضعف الموجودة بالمجلس وعلاجها، مع محاولة التغلب على التهديدات المحتملة، ويشمل الآليات الآتية:
- توعية أولياء الأمور بالحضور في الجمعية العمومية، حتى يمكن انتخاب أعضاء المجلس بصورة مناسبة.
- عقد اجتماع الجمعية العمومية لأولياء الأمور، وعقد احتفال بأوائل الطلاب لتقديم جوائز لهم شريطةً حضور أولياء أمورهم، في نفس الموعد ضمناً لحضور أولياء الأمور اجتماع الجمعية العمومية؛ وذلك لانتخاب أعضاء الآباء للمجلس، وهذا للتغلب على عدول أولياء الأمور عن حضور اجتماع الجمعية العمومية الذي يؤثر على انتخاب المجلس.
- حسن اختيار أعضاء المجلس بحيث يكونون على دراية بالعمل الاجتماعي، والتعليمي، أو يكونون رجال أعمال.
- استغلال العضوية في النقابات أو الجمعيات الأهلية في تعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع سواء من خلال تعزيز مشاركتهم المادية أو ابتكار أنشطة تتم بالتعاون فيما بينهم.
- تكوين علاقات اجتماعية إيجابية مع أفراد المجتمع لتوطيد العلاقة بينهم وبين المدرسة حتى يمكن استغلالها لتحقيق أهداف المجلس.
- تفعيل هذه المجالس وبالتالي تحسين صورتها أمام غير المقتنعين بها، وذلك من خلال:
- الاطلاع على القرار المنظم لعمل المجلس، وتجنب الخلافات فيما بين الأعضاء، ومحاولة التعاون فيما بينهم، وضرورة أن يكون هناك عزل للعضو غير الفعال، ووضع أولويات لتنفيذ

الخطّة كما يراها المجلس للتغلب على قلة الإمكانيات، والالتزام بتعيين الأعضاء بالانتخاب حتى تتوافر روح الحب والود فيما بينهم وبالتالي يقلل من الصراع والتناحر خاصةً أثناء النقاشات، والاهتمام بتنفيذ أنشطة تخدم المجتمع.

• محاولة ابتكار وسائل جديدة لزيادة إمكانيات وموارد المجلس، وذلك بتفعيل اجتماعات المجلس من خلال:

الاهتمام بعقد اجتماعات المجلس. والتزام الأعضاء بالحضور، والالتزام بالمواعيد المحددة لبداية ونهاية الاجتماعات، وتطبيق النشرات والقرارات الوزارية التي تستوجب عزل الأعضاء الذين يتغيبون عن حضور الاجتماع ثلاث مرات بدون عذر، وتحديد مواعيد مناسبة لحضور الاجتماع، وإخطار الأعضاء مسبقاً بموعد الاجتماع.

• تعميم الدورات التدريبية في مجال الإدارة لتشمل أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين وجميع القيادات التعليمية، وتفعيل هذه الدورات على أرض الواقع للتغلب على الروتين والبيروقراطية والمركزية التي تعوق المجلس عن تنفيذ أنشطته.

• أن تتضمن هذه الدورات التدريب على مهارات حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار؛ حتى تكون قرارات إيجابية ومناسبة ومرتنة وتراعي المصلحة العامة.

• إجراء أعضاء المجلس لدراسة ذاتية تتضمن تحديد جوانب القوة، والضعف بالمجلس، والفرص والتحديات التي يفرضها المجتمع الخارجي، وذلك لتحسين أوضاع المجلس والتغيير للأفضل.

ثالثاً: آليات مقترحة لتطوير إدارة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين (البديل الخامس)

إن تطبيق مدخل لامركزية الإدارة بمجالس الأمناء والآباء والمعلمين يشير إلى مشاركة أعضاء مجالس الأمناء في تسيير شئونهم ذاتياً في جميع الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم وتنسيق، وتنفيذ، وتوجيه، ومتابعة ورقابة، وتقويم؛ في ضوء إمكانيات المجلس وموارده وظروفه على نحو مستقل، على أن تتم هذه المشاركة (في هذه الوظائف الإدارية) في إطار من العلاقات الاجتماعية الإنسانية الإيجابية فيما بين أعضاء المجلس، في ظل التعاون والثقة، والتماسك والاندماج، والالتزام بالقيم والمعايير الاجتماعية. وهذا أيضاً في إطار من التعاون والتكامل والتشارك مع تنظيمات المجتمع. وهذا ما يبين الفلسفة الاجتماعية للعملية التعليمية.

وفي هذا الإطار يمكن تناول آليات كل من العمليات أو الوظائف الآتية: (التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والتنفيذ، والتوجيه، والمتابعة والرقابة، والتقويم) على النحو الآتي:

١- آليات التخطيط Planning

التخطيط وظيفية إدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز أهداف المؤسسة. ويتضمن إجراء تغييرات مقصودة تتم بواسطة الاستخدام الأمثل والواعي للإمكانات والموارد المادية والبشرية والتنظيمية ومن الضروري أن يكون واقعياً على أساس المتاح من هذه الموارد، وأن يكون شاملاً ومتكاملاً لمختلف الأنشطة ومن خلال تضافر الجهود الحكومية والذاتية، وأن يكون مرناً بحيث يعاد تشكيله في ضوء التجربة والتقييم (السبتي وسيلة، ٢٠٠٩، ٦٩)، ويهدف التخطيط إلى تحقيق التميز أي القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها الفرد على نفسه وعلى الآخرين وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، وتتمثل آليات التخطيط التي يقوم بها مجالس الأمناء بالمدارس في الإجراءات الآتية:

أ- تحديد فلسفة المجلس، ورسم السياسة العامة للمجلس، وتحديد القيم التي يعتمد عليها، وتحديد أهدافه بوضوح، ومن ثم وضع خطة سنوية محدد بها الأهداف والأنشطة للعام التالي. كما تتضمن الخطة تحديد احتياجات ومشكلات المدرسة ومواردها وأولوياتها، حيث يتم محاسبة المجلس في ضوء هذه الخطة أمام الوزارة والمجتمع بشكل عام. وهذا ما أكده بانج (Pang, 2006, 13) فبالنسبة لموارد المجلس والتي تعبر عن مصادر قوته، فمن الضروري تحديدها سواء كانت بشرية أو مادية؛ حتى يتم تحديد الأنشطة التي يمكن للمجلس أن يقوم بها. وعلى المجلس أن يحسن من هذه الموارد من خلال تحليل التغذية الراجعة والتي تحدد أيضاً المهارات والمعارف المتطلب إكسابها للموارد البشرية.

ب- تصميم فريق العمل (أعضاء المجلس)، على أن تتناسق قيمهم مع قيم المجلس والمدرسة ككل، وخاصة تنمية قيم الانتماء للمجتمع الصغير (المدرسة) والمجتمع الكبير بصفة عامة، وتحمل مسئولية تطويره، وتعريفهم بمسئوليات المجلس ككل، وتخصيص المهام والمسئوليات على أعضاء المجلس، وإيجاد نظم لتتبع أداء فريق العمل، على أن يتم السماح لأعضاء المجلس بتحديد أهداف العمل بأنفسهم في ضوء الأهداف العامة، وأن تكون أدوار ومسئوليات أعضاء المجلس واضحة؛ ويفهم كل عضو ما هو المتوقع منه، بالإضافة إلى توضيح كل من الأهداف والهيكل التنظيمي للعاملين.

ج- التخطيط يتطلب وضوح الرؤية والفهم السليم، ودراسة احتياجات الطلاب التعليمية واحتياجات كل من المدرسة والمجتمع بشكل عام ومشكلاتهم؛ وذلك من خلال القراءة الهادفة والمستمرة، والمناقشة والحوار وخاصة مع الأشخاص الأكثر كفاءة، وتبادل الخبرات معهم، وأيضاً عن طريق الزيارات وعقد الاجتماعات، وتدوين المسائل الأساسية التي يتم بحثها في الاجتماعات، والقرارات التي اتخذت، والمشكلات التي اكتشفت ولم يتم حلها وذلك في تقارير.

د- يتطلب التخطيط استخدام المعلومات والبيانات لفهم المشكلات وتقويم الحلول، الأمر الذي يتطلب توفير كافة المعلومات من خلال وجود قاعدة بيانات متجددة، وإعداد كتيبات إرشادية، وتوفير النشرات الدورية؛ على أن تشمل هذه المعلومات -كما يشير (ضياء الدين)- معالم التطوير والتحسين المستمرين التي يقوم بها المجلس، وما تم إنجازه، والتشريعات المنظمة للعمل المدرسي وقواعد الانضباط المعمول بها داخل المدرسة (ضياء زاهر، ٢٠٠٥، ٦٨، ٦٩)، كما تشمل بيانات عن المدارس ومنظمات المجتمع، وبيانات عن العاملين بالمدرسة ومعرفة الأعداد وحصر العجز والزيادة، وبيانات عن الطلاب. كما تشمل المعلومات التي من شأنها أن تمكن التلاميذ وأولياء الأمور وكافة المهتمين بقضايا التعليم في المجتمع المحلي من المشاركة الفعالة في صناعة القرارات المدرسية، وبما يتيح لأعضاء المجلس الحرية والمرونة في اتخاذ القرارات وفق أسس وقواعد ثابتة ووفق الظروف المحيطة بها، وحث الآباء على النهوض بدورهم المنشود في مجالس الآباء والمعلمين، وتحديدهم لمعوقات العملية التعليمية والإدارية وأوجه القصور والضعف والحد منها وإيجاد الحلول المثلى لها. وبما يفعل ويقدر الآراء البناءة للأطراف المشاركة، وقبل كل ذلك مشاركة جميع الأطراف في تجميع ووضع هذه المعلومات.

هـ- يتطلب الأمر السماح بتداول هذه المعلومات من خلال (الهاتف- الفاكس- البريد الالكتروني) فيما بين أعضاء المجلس، ومن ثم تحليلها ووضعها في تقارير. ومن الضروري اطلاع أعضاء المجلس على شبكة الإنترنت لتعرف آراء المتخصصين والمهتمين بقضايا التعليم المختلفة ولتعرف نتائج أبحاثهم وكذلك الاطلاع على ما انتهت إليه المؤتمرات المعنية بالمسائل التربوية والتعليمية المختلفة. وعقد مقارنة بين البيانات السابقة والحالية والمتوقعة. وهذا ما أكدته دراسة (نجوى المسيري، ٢٠٠٩).

و- بالنسبة للتخطيط للتفويض فيتطلب التفويض الناجح تحديد المهام المطلوبة، واختيار الشخص المناسب للتفويض إليه، وبيان حدود الرقابة، ومراعاة تعادل السلطة والمسئولية. ويتطلب أيضا تحديد المحددات والضوابط التي يجب الالتزام بها عند التنفيذ للشخص الذي تم التفويض إليه، ويتم ترك مساحة مناسبة له ليفكر بنفسه، وتتاح له فرص الإبداع الشخصي والتعبير عن ذاته وإمكاناته، وكذلك منحه فرصة للتدريب العملي.

ز- بالنسبة للتمويل فيتطلب تدبير موارد إضافية لتنفيذ الخطة والأنشطة التي تتضمنها وتمويل المدرسة. وتزويد المدارس بكل ما تحتاجه من خدمات وربطها بالبيئة المحيطة بها. وتعزيز عمليات الصيانة الدورية المنتظمة للبناء المدرسي. وبما يضمن فعالية المدرسة وتحسين أوضاع كافة العاملين بها مادياً ومهنياً. فيكون التمويل عن طريق تخصيص ميزانية سنوية، ويكون التمويل ذاتي مقابل الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع، أو مساهمة من مؤسسات المجتمع. فهو قد يكون من خلال الحكومة بالإضافة إلى المصروفات الدراسية. وتقديم منح دراسية للتلاميذ المتفوقين وتقديم معونات مالية من المدرسة لأولياء الأمور. وتوفير نظام دفع المصروفات بالتقسيط. وتشجيع الجهود الذاتية الاختيارية لأفراد المجتمع ومؤسساته. التبرع ببناء مدارس جديدة تضمن تخفيف كثافة الفصول، وتحد من تعدد الفترات الدراسية. والمساهمة في منح المدرسة التمويل الكافي لإتاحة الفرص للإبداع والابتكار. تحديد بنود صرف الميزانية. وتحول المدرسة إلى وحدة إنتاجية لتكون مصدراً للدخل.

٢- آليات التنظيم والتنسيق Organizing & Coordinating

التنظيم هو عملية أو وظيفة إدارية تتضمن دمج الموارد البشرية والمادية، وتهدف إلى مساعدة الأعضاء على العمل بكفاءة وفي انسجام بما يساعد على تنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. ويشمل تحديد المهام والأعمال المطلوب القيام بها، وتحديد المسؤولين عن تنفيذها والسلطات الممنوحة لهم. أي يتضمن توصيف العمل؛ فيتم فيه تنظيم الجهد والتوجه نحو الهدف.

أ- وفقاً لمدخل لامركزية الإدارة من الضروري أن يتم التنسيق بين المدارس المختلفة، وتنسيق الجهود بين وزارة التربية والتعليم، والجهود الحكومية والمحلية الأخرى، ونقابات المعلمين. وذلك على سبيل المثال للاتفاق على أسس توزيع المعلمين على المدارس بما يقضي على

العجز والزيادة. وهذا التنسيق يتم من خلال جهود أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين؛ التي تسعى إلى تكوين علاقات جيدة والقيام بمبادرات لمقابلة أفراد هذه الجهات المختلفة والمتخصصين من ذوي الخبرات لجذب مشاركتهم في تقديم بعض الخدمات والأنشطة وحل المشكلات التعليمية والنهوض بالتعليم.

ب- توطيد الاتصال بين المدرسة والمجتمع يتم عن طريق أمور عديدة منها: إعداد البرامج التثقيفية للآباء والأمهات، الاتصالات الشخصية، تخصيص يوم للخريجين ويوم للآباء، الزيارات المتبادلة، تنظيم اجتماعات دورية لأولياء الأمور، إشراك أولياء الأمور في بعض الأعمال المدرسية مثل: الإشراف على الدراسات المسائية، وتنظيم نقل الطلاب في الرحلات. وإنشاء قاعدة بيانات تربوية تتضمن نماذج للمشاركة المجتمعية. وهذا ما أكدته دراسة (المتولي بدير، ٢٠٠٥)، بالإضافة إلى إنشاء منتدى خاص للرد على التساؤلات والاستفسارات سواء من الطلاب أو أولياء الأمور أو العاملين للتواصل بينهم ولضمان الشفافية والوضوح، وتبادل الأفكار. هذا إلى جانب إقامة حلقات نقاش أو اجتماعات مصغرة يتوافر لأعضائها والحضور قدر من الحرية في توجيه الأسئلة وإدارة الحوار والمشاركة في صنع القرار.

ج- من آليات التنظيم والتنسيق العمل على ترسيخ ثقافة المشاركة والعمل ضمن فريق بين أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين وأيضاً كافة مؤسسات المجتمع المحلي المحيط، إلى جانب التصدي للثقافة التنظيمية المعوقة للمشاركة المجتمعية، والقائمة على رعاية المصالح الذاتية. وهذا ما أكدته دراسة (محمد العجمي، ٢٠٠٥). حيث إنه من خلال المشاركة تتضافر الجهود والإمكانات والموارد والأفكار والخبرات وتبادل المعلومات فيما بين أعضاء مجلس الأمناء، وفيما بين أفراد المجتمع، بما يسمح بتيسير شئونهم، وبما يسمح بنمو العلاقات والتفاعلات الاجتماعية الإيجابية بين هؤلاء الأعضاء؛ مما يساعد في تحقيق مسؤوليات مجالس الأمناء. وترسيخ ثقافة المشاركة يتم من خلال تشجيع العمل الجماعي وتنمية العلاقات وإزالة المعوقات الاتصالية بين الأعضاء، إلى جانب إثراء وتنمية الوعي بأهمية العمل الجماعي بين الأطراف المشاركة، والقيم المرتبطة به؛ ليقوموا به برغبة منهم، وخلق الشعور بأهمية جماعية القيادة فيما بين الأعضاء. وحثهم على المشاركة في جميع الوظائف الإدارية التي يقوم بها المجلس.

د- المشاركة تكون إما بالرأي أو جمع المعلومات أو الدراسة أو النقاش في كل جزئية في العمل المشترك والتي تحتاج إلى قرار. مع محاولة تشجيع الأعضاء على تقديم آرائهم في صورة مكتوبة، والتي تساعدهم على تنظيم أفكارهم وصياغتها في شكل منطقي، ومحاولة إيجاد علاقات منطقية بين المعلومات المتاحة، وهو ما يشجع مناخاً عقلانياً في صناعة القرار أولاً ثم تنفيذه. وقد تكون المشاركة من خلال تقديم الدعم المالي للمدرسة، والمشاركة في أنشطة المدرسة. بهدف الاستفادة بما يتوافر من موارد وإمكانات في دعم العملية التعليمية.

هـ- في إطار تنظيم وتنسيق جهود أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في ضوء مدخل لامركزية الإدارة؛ فمن الضروري إيجاد بيئة مدعمة ومناخ ملائم لتطبيق لامركزية الإدارة، وهذا ما يتم من خلال بناء وتنمية مهارات الأعضاء بما يؤدي إلى تمكينهم، وتمتعهم بالكفاءات المطلوبة، وبحيث تكون هذه المهارات موجهة نحو العمل الجماعي؛ الذي يتضمن احترام جميع الأعضاء لبعضهم البعض ولقائدهم. وبالنسبة لرئيس المجلس عليه أن يكون قائد لمجموعة قادة، وأن يكون ميسر، ومنسق، ومتواصل، ومؤيد لباقي الأعضاء، ومن الضروري أن يكون هناك ارتباطاً بين أعضاء المجلس ككل وأهداف المجلس. وأن تتفق مهارات أعضاء المجلس مع الأعمال التي يقومون بها، وضرورة توافر عنصر الخبرة لنجاح أعضاء المجلس في أداء أدوارهم.

و- يتم تنمية هذه المهارات عن طريق تدريب الأعضاء وتأهيلهم لتحمل المسؤوليات الجديدة؛ فيتم توفير برامج تدريب منظمة للارتقاء بمهاراتهم ومعارفهم، يقدم من خلالها التدريب والاستشارات والنصح لأعضاء المجالس لتحسين أدائهم، وتزويدهم بمبادئ القيادة الفاعلة، ومساعدتهم على المشاركة في اتخاذ القرار الجماعي واعتبار كل فرد قائداً في مهمته. وتأهيل المتطوعين للمشاركة في مشروعات تجويد الأداء المدرسي، على أن يتم الاستعانة بالخبراء الذين يساعدون على إطلاق القدرات المتنوعة للأعضاء وتفعيل طاقاتهم الكامنة، وإكسابهم مهارات التفكير النقدي، وتدريبهم على العصف الذهني، بالإضافة إلى التدريب على التفاعل والمشاركة فيما بينهم، والعمل بروح الفريق مع وجود الحوار.

ز- عقد ندوات وحلقات عمل للتعريف بلامركزية الإدارة وأهدافها، والنتائج الإيجابية لتطبيقها لضمان وصول هذا المفهوم إلى الأعضاء وزيادة حصيلتهم من المهارات والمعارف، وضرورة نشر القيم التنظيمية الإيجابية بين الأعضاء من خلال اطلاعهم على كافة

المعلومات فيما يخص الأهداف والخطط مما يعمل على دعم الالتزام بالقيم والتوجهات التي يسعى المجلس إلى تحقيقها. وهنا يتم التأكد من فهم الأعضاء لأدوارهم ومهامهم. حيث يتطلب الأمر حسن توزيع السلطات والمسئوليات على أعضاء المجلس حتى يشعر كل عضو منهم بأنه مسئول، إلى جانب زيادة مساحة المسؤولية والمساءلة، فالمناخ المتحرر المرن؛ يستتبعه بالضرورة تحديد المسئوليات حتى يمكن أن تتم المحاسبة.

ح- استكشاف الدوافع المؤدية لتحقيق أعلى مستويات الرضا لدى الأعضاء عن العضوية في المجلس، وبحث السبل التي تؤدي إلى إشباع هذه الدوافع؛ من خلال تقديم الحوافز المرتبطة بأداء أعضاء المجلس ككل، وبما يساعد على مكافأة العمل الجماعي الفعال، وبصفة خاصة معنوياً لأن هذا العمل يعتمد على التطوعية.

ط- الاعتراف بغياب المعرفة بشأن أمر ما، حتى يصبح لدى العضو المزيد من الوقت للبحث في هذا الأمر. والاعتراف بالخطأ ومحاولة التعلم منه، والمبادرة لتصحيح أي خطأ يصدر من أي عضو من أعضاء المجلس. وضرورة هيمنة الشفافية والوضوح على أساليب العمل. وهذا من المفترض أن يتم في هذه المرحلة أي التنظيم والتنسيق حتى يمكن اختيار الشخص المناسب للمهمة المناسبة.

ي- الإدارة بأسلوب الفعل وليس بأسلوب رد الفعل. بالإضافة إلى الدمج والتكامل في الجهود بين المستويات الأفقية والرأسية في نفس الوقت. والتنسيق بين الأدوار. وإزالة الازدواجية في المسئوليات والسلطات فيما بين الأعضاء. وعلى رئيس المجلس أن يقوم بتشجيع أعضاء المجلس، وتنظيم الاجتماعات، ووضع جدول أعمال للمجلس.

ك- من أهم آليات التنظيم والتنسيق لجهود أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين وفقاً لمدخل لامركزية الإدارة عقد الاجتماعات. وهذه الآلية لا تستخدم لهذه الوظيفة الإدارية فقط؛ وإنما يتم من خلال هذه الاجتماعات التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والتوجيه، وبعض أعمال المتابعة والرقابة والتقييم. فالاجتماعات فرصة جيدة للتعلم وفرصة لتوجيه الأعضاء، وإعطاء الأعضاء الجدد خبرة سريعة. وتفعيل هذه الاجتماعات يتطلب الآتي:

- حضور الاجتماعات بطريقة دورية وباستمرار.
- أخذ خلفية عن موضوعات الاجتماع قبل حضور الاجتماع من خلال جدول الأعمال المعد مسبقاً.

- دعوة أفراد من شأنهم المشاركة في حل المشكلات التعليمية وتحقيق مسؤوليات المجلس مثل: العاملين بالمدرسة الذين يمتلكون صورة أوضح للاحتياجات والمشكلات التعليمية- الخبراء المثقفون الذين يمتلكون الأفكار المبتكرة لحل هذه المشكلات- أفراد مجتمع (رجال أعمال ومسؤولين) الذين ييسرون من حل هذه المشكلات سواء مادياً أو اجتماعياً من خلال تسهيل الحصول على موافقات لتنفيذ بعض الأنشطة. على أن يكون لديهم اتجاه إيجابي وفعال نحو مسئولية المجلس.
- ترحيب أعضاء المجلس وبصفة خاصة مدير المدرسة بهؤلاء الأفراد، وتقديرهم، وذلك لجذب اهتمامهم لتعزيز مسئولية المجلس.
- طرح الأسئلة والتوضيحات والاقتراحات من قبل الأعضاء أثناء الاجتماع.
- تحفيز رئيس المجلس لأعضائه على توليد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق.
- الإنصات للآخرين.
- الاعتراف بالأخطاء، وتحمل المسئولية.
- توفير المناخ الذي يسمح بالمناقشة والحوار وإبداء الرأي بطريقة ديمقراطية والمساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة.
- إدارة وقت الاجتماع بشكل مفيد.

٣- آليات التنفيذ Execution

- يمكن تعريف التنفيذ بأنه يتمثل في الأداء الفعلي وممارسة المهام والأنشطة المتفق عليها، سواء أكان ذلك من قبل أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين أم من قبل الأطراف المشاركة لهذه المجالس (طلاب- معلمين- أولياء أمور- أفراد المجتمع). وهو يعني التحرك من المعرفة إلى العمل، مع تحمل العضو أو الفرد لمسئولية الفعل الذي يقوم به، ومن آليات التنفيذ:
- أ- تفعيل آليات الممارسة العملية للديمقراطية وذلك بتعزيز ثقة الآباء والمهتمين بالقضايا التعليمية والمجتمعية بمكانة المدرسة؛ عن طريق الترحيب بهم، وإعطائهم الاهتمام الكافي الذي يُشعرهم بأهميتهم وتقدير المدرسة لهم.
 - ب- مشاركة جميع الأعضاء والأطراف في اتخاذ القرارات لحل المشكلات المدرسية.
 - ج- تحقيق الشمولية والتكامل فيما بين موضوعات القرارات التي يتم اتخاذها في المجلس.
 - د- تيسير تفعيل القرارات التي تم اتخاذها.

- ه- المبادرة، وأن يبدأ الفرد بالأهم فالمهم.
- و- معالجة العادات التي تحبط من الفاعلية في الأداء، مثل التقصير في متابعة الإنجاز.
- ز- التفكير أثناء التنفيذ في تحقيق المنفعة العامة وأن تكون الأولوية لخدمة العملية التعليمية.
- ح- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق أفضل النتائج.
- ط- القيام بالأفعال دون انتظار مقابل لذلك؛ لأن عمل هذه المجالس يعتمد على التطوعية.
- ي- أن تكون النتائج التي سيتم التوصل إليها ذات معنى ومرئية وإذا تيسر الأمر يمكن قياسها.
- ك- حرية العمل، وتبادل الأدوار.
- ل- السماح لأعضاء المجلس بتحديد مواعيد بداية الدراسة.
- م- ضرورة تمركز القرارات حول التلميذ والمعلم، وذلك بالتركيز على مستوى أداء المعلمين وجودة المخرجات التعليمية (التلاميذ).
- ن- قيام الطلاب بالمعسكرات الصيفية أو بأنشطة تخدم المجتمع.
- س- تفعيل دور الطلاب في إدارة الأنشطة الطلابية كالرحلات والمعسكرات تحت إشراف المعلمين.
- ع- الاهتمام بممارسة الأنشطة التي تساعد الطالب على تحمل المسؤولية وإدارة المواقف المختلفة.
- ف- اختيار المعلمون للمناهج التي يقومون بتدريسها ومدى صلاحيتها لاحتياجات الطلاب ومناسبتها للمرحلة العمرية ووفق ثقافة المجتمع المحلي والقيم التي تتناولها هذه المناهج. ومناقشة الآباء للمناهج التي تم اختيارها؛ مع عرض ما تم مناقشته على المتخصصين والخبراء في المناهج.
- ص- تكامل الأداء فيما بين أعضاء المجلس والأفراد المشاركين.
- ق- تنفيذ اللوائح والقواعد الخاصة بتنظيم العمل داخل المدرسة.
- ر- استخدام أعضاء المجلس حق التعيين والاستغناء عن بعض الأفراد بالمدرسة.
- ش- التركيز على أهمية الدور القيادي لتيسير وتسهيل أداء الأدوار.
- ت- تطبيق سياسة المرونة في أداء المهام بما يتوافق مع ظروف المدرسة.
- ث- تعميق العلاقة بين المدرسة والفئات المستنيرة داخل المجتمع المحلي المحيط بها؛ من خلال دعوتهم لإلقاء ندوات للطلاب والعاملين بالمدرسة، واستشارتهم في حل المشكلات التعليمية.

- خ- تنفيذ وحدة الأمر بحيث لا يكون هناك تضارب في القرارات التي تم اتخاذها.
- ذ- ممارسة حق المجلس في تعيين العاملين بالمدرسة حسب احتياجاتها. وحق الاعتراض على نقل مدرس (بصورة عقابية أو غيرها) طالما يحترم زملاءه ويتواصل معهم، ويلتزم بقواعد العمل السائدة في مدرسته. ومشاركة أولياء الأمور الفعلية في اختيار المعلمين القائمين على التعليم.
- ض- منح أولياء الأمور الحق في المشاركة في بحث المشكلات التعليمية بالمدرسة وإبداء الرأي فيها من خلال مجلس الأمناء.
- ظ- تفويض بعض الأعضاء أو أي من الأطراف المشاركة للقيام ببعض المسئوليات مع محاسبتهم بما يضمن تحقيق المرونة والحرية والاستقلالية في أداء المجلس.

٤- آليات التوجيه Directing

- التوجيه عملية إدارية يقصد بها إصدار الإرشادات والتعليمات والتوجيهات لإرشاد وتحفيز العاملين على تنفيذ الأعمال حتى تتحقق الأهداف المنشودة، ويهدف التوجيه إلى تصحيح المسار وتجنب الممارسات غير الفعالة في أداء أعضاء المجلس؛ الأمر الذي يزيد من فعالية المجلس. ويتم التوجيه وفقاً لمدخل لامركزية الإدارة من خلال الآليات الآتية:
- أ- أن يكون التوجيه مبنياً على الإرشاد وليس اصطفاً للأخطاء.
- ب- تكوين علاقات جيدة وفعالة بين الأعضاء وبعضهم البعض، وبينهم وبين أفراد المجتمع الخارجي. فهذه العلاقات تسهل من فهم الأعضاء لبعضهم البعض؛ مما يتيح إفادتهم من إمكاناتهم وطاقاتهم في تحقيق مسئولياتهم. وتنظيم هذه العلاقات يحتاج إلى ما يسمى بإدارة الشئون الاجتماعية التي تتطلب الآتي:
- مراعاة حقوق ومشاعر الأعضاء لبعضهم البعض ولأفراد المشاركين في تنفيذ أنشطة المجلس.
- أن تقوم هذه العلاقات على التعاون والاحترام.
- احترام القانون والقيم الأخلاقية.
- الحفاظ على العلاقات الإيجابية مع قادة المجتمع وحائزي القوة الاجتماعية والمؤسسات الاجتماعية.
- تغليب المصلحة الجماعية ومصلحة العملية التعليمية على المصالح الفردية.

- ج- أن يراعي المساواة والشفافية والتسامح مع الجميع؛ وتكوين العلاقات الاجتماعية الإيجابية القائمة على القيم الإيجابية.
- د- ولأن مدخل لامركزية الإدارة يعتمد على مشاركة جميع الأعضاء في الإدارة والتوجيه فمن آلياته أن يوجه رئيس مجلس الأمناء وأعضاؤه بعضهم البعض إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ إضافةً إلى توجيه وإرشاد بعضهم البعض إلى استكشاف أي موارد غير ظاهرة ويمكن استغلالها.
- هـ- إعادة توجيه الموارد لتناسب مع الأهداف المرجوة في المدرسة ومع الميزانية المخصصة لنشاط أو مجال معين.
- و- مساعدة رئيس المجلس للأعضاء على التفكير الذاتي واتخاذ القرارات بتشجيعهم عند ظهور أي مبادرة أو فكرة مبتكرة من أي منهم.
- ز- تنظيم مشاركة الأعضاء في إدارة شئون المجلس أو في تنفيذ المهام المتفق عليها.
- ح- تعزيز رئيس المجلس للأعضاء عند قيامهم بسلوكيات تحقق مسؤوليات المجلس.
- ط- وضع برامج تعزيز ومنح حوافز (بصفة خاصة المعنوية) لأعضاء المجلس أو أي من المشاركين لتحثهم على أداء العمل بكفاءة وفعالية وتشعرهم بأهمية دورهم وتجعلهم أكثر إيجابية ومسئولية عن النتائج.
- ي- أن يتم التعزيز ومنح المكافآت والامتيازات للعناصر الجيدة فقط من أعضاء المجلس أو أي من المشاركين؛ حيث إن المساواة في المكافآت ليست دائماً حافزاً جيداً للعمل.
- ك- أن يشكر العضو الآخرين ويعترف بجهودهم وأفكارهم، وتقديرهم حيث يؤدي التشجيع إلى تفجير أفضل ما لدى الأفراد من طاقات كامنة.
- ل- إكساب الأعضاء ثقتهم بأنفسهم وفي بعضهم البعض، وتعزيز قيم العمل الجماعي لديهم حتى يقومون بمسئولياتهم بفاعلية.
- هـ- آليات المتابعة والرقابة **Following Up & Controlling**
- يمكن تعريف المتابعة والرقابة على أنهما عمليتان إداريتان مرتبطتان يقصد بهما الإشراف على تنفيذ الأنشطة والمهام التي تم التخطيط والتنظيم لها، وتتطلب الاتصال الدائم بمجالات العمل والتأكد من أن الأعمال تسير كما خطط لها وتحقق الأهداف المتفق عليها. وتتم المتابعة والرقابة من خلال الآليات الآتية:

- أ- التحديد الدقيق لنظام الإشراف، واستخدام اللجان للدراسة؛ بما يسمح بمشاركة ودمج وتفعل جهود جميع أعضاء المجلس في عملية المتابعة والرقابة.
- ب- أن تكون عملية المتابعة والرقابة داخلية من قبل رئيس المجلس وأعضائه أو خارجية من قبل أفراد المجتمع أو الإدارة المحلية أو الإدارة والمديرية التعليمية.
- ج- متابعة تحديد أولويات تنفيذ الأنشطة.
- د- اكتشاف الأخطاء، وتحديد المسؤولين عنها، واتخاذ الإجراءات لتصحيحها.
- هـ- إزالة المعوقات التي تعترض التنفيذ، وحل المشكلات المحتمل حدوثها.
- و- فهم جوانب قوة ومواطن ضعف أعضاء المجلس واستخدام جوانب قوتهم لإنجاز المهام كفريق.
- ز- المصارحة بحقائق الصراع والخلافات لتيسير سلوك التعاون والحفاظ على تحرك المجموعة نحو أهدافها.
- ح- إعداد ودراسة التقارير الدورية عن الخدمات والأنشطة المنفذة والتي تحدد مدى التقدم في إنجازها.
- ط- الشفافية وإتاحة نشر التقارير للأعضاء، والعاملين بالمدرسة، وللمهتمين بالعملية التعليمية.
- ي- الإشراف على ومراجعة الميزانية.
- ك- أن تكون عملية المتابعة مستمرة.
- ل- تحديد حجم مشاركة الأعضاء في تخطيط وتنظيم وتنفيذ أنشطة المجلس.
- م- تحديد مستوى المشاركة والحضور في اجتماعات المجلس، والذي يدل على مستوى فعالية ومشاركة الأعضاء في صنع توجهات المجلس ومن ثم المدرسة.
- ن- متابعة مدى التغيير ومعدلاته في عضوية المجالس مما يدل على إتاحة الفرصة لتداول القيادة أمام أكبر عدد من الأفراد؛ وبما يفسح المجال للمبتكرين.

٦- آليات التقويم Evaluation

يمكن تعريف التقويم بأنه عملية إدارية يقصد بها تحديد مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المتفق عليها، ومعرفة الإيجابيات والاستمرار فيها، والسلبيات وحلها أو الابتعاد عنها؛ ففيه يتم مقارنة النتائج بالأهداف المقررة. ويتطلب التقويم وجود الحد الأمثل من الخبرات ومن البيانات الحديثة. وتتمثل آلياته في الآتي:

- أ- وضع معايير لتقييم الأنشطة والنتائج التي تم التخطيط لها؛ وتشتق هذه المعايير من الأهداف التي تم الاتفاق عليها مسبقاً.
- ب- دراسة طبيعة العمليات التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف.
- ج- تحديد مصادر التمويل التي تم الاستعانة بها.
- د- تحديد مدى مراعاة التوقيت الزمني المحدد لتنفيذ النشاط والمحدد بالخطّة.
- هـ- تحديد حجم وأعداد المستفيدين من تنفيذ كل نشاط.
- و- تحديد معدل كفاءة القائمين بالعمل بالنسبة للمسئوليات المختلفة.
- ز- تحديد المعوقات والاحتياجات التي واجهت الأعضاء أثناء تنفيذ الأنشطة.
- ح- أن يتم التقييم بطريقة منظمة وموضوعية.
- ط- أن يكون التقييم شامل لجميع الأنشطة التي تم التخطيط لها، وأن يكون شامل لكل أعضاء المجلس والأفراد المشاركين في تنفيذ الأنشطة.
- ي- أن يكون التقييم على المستوى الفردي والجماعي؛ أي يكون التقييم لأداء كل عضو على حده، وللمجلس ككل، وللمدرسة بصورة أكبر.
- ك- أن يكون التقييم مستمر وبصورة منتظمة؛ بحيث يتم قياس الأداء أثناء تنفيذ النشاط، وفي نهاية تنفيذه لمعرفة النتائج ومعرفة جوانب القصور.
- ل- تحديد العوامل المؤثرة على أداء أعضاء المجلس في ضوء البيئة المحيطة.
- م- عمل تغذية راجعة ووضع خطة بديلة تواجه نواحي القصور.
- ن- بناءً على نتائج التقييم يتم الإعداد لتيسير سبل تعزيز وتطوير العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- س- إبداء التوصيات اللازمة لتحسين سير العمل واللازمة لإعداد خطط جديدة.
- ع- الكشف عن حقيقة التأثير الناتج عن تنفيذ نشاط ما.
- ف- الكشف عن حقيقة التغيير الاجتماعي والمعنوي الناتج عن تنفيذ نشاط ما.
- ص- إجراء المجلس عملية تقييم للمدرسة التي يشرف عليها؛ من حيث تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية للمدرسة والعاملين بها، وتحديد وسائل التغلب عليها لتحسين الأداء المدرسي.
- ق- تحديد مستوى التلاميذ (التحصيل الدراسي) بالمدرسة التي يشرف عليها المجلس.

- ر- تحديد مدى المشاركة في صناعة قرارات تحسين وتجويد المنظومة التعليمية بالمدرسة.
- س- إعداد التقارير النهائية.
- ت- أخذ آراء المستفيدين والمهتمين بالعملية التعليمية (طلاب- أولياء أمور- أفراد المجتمع) حول أداء المجلس لتحديد مدى رضاهم عن المجلس؛ والتأكد من مدى تحقيقه لأهدافه سواء التعليمية (النهوض بالعملية التعليمية) أو الاجتماعية (ما قدمه من خدمات للمجتمع). ومن ثم تحديد احتياجات ومتطلبات النهوض بأداء المجلس وتحقيقه لمسئوليته؛ وبالتالي ترتيب أولويات علاج هذه الاحتياجات.
- ث- مقارنة معدلات الأداء عبر فترات زمنية مختلفة، أو بأداء المجالس بمدارس أخرى بهدف التحسين المستمر لأدائها مما يشجع المبادرات الفردية والجماعية والتنافسية للمجلس.
- خ- أن يقوم أعضاء المجلس بعمل تقييم ذاتي حيث يُقَوِّم كل عضو نفسه وأفعاله. بالإضافة إلى عمل تقييم ذاتي لمدى تحقيق المجلس لمسئوليته (إنجازات المجلس)، وتقييم ذاتي لأداء أعضاء المجلس ككل (الأسلوب الإداري للمجلس)؛ بحيث يشمل هذا التقييم تحديد لنقاط القوة والضعف داخل المجلس، والفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية للمجلس. وبالتالي يحدد المجلس مدى نجاح عمل أعضائه بشكل جماعي، ومن ثم يصبح المجلس في عملية تعلم مستمر وتطوير تنظيمي دائم يزيد من فعاليته.
- ذ- تنفيذ أساليب التعزيز الإيجابي أو السلبي من إثابة وجزاء على ما قام به أعضاء المجلس أو الأفراد المشاركين من أداءات.
- ض- أن تتم تغييرات في أداء المجلس، وطريقة تنفيذ الأنشطة بناءً على نتائج عملية التقييم.
- وترى الدراسة أن هذه الوظائف أو العمليات الإدارية الستة (التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والتنفيذ، والتوجيه، والمتابعة والرقابة، والتقييم) ليست منفصلة عن بعضها البعض؛ وإنما تتداخل ألياتها في بعض الأحيان. وعلى سبيل المثال؛ فإن ما يقوم به أعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في عملية التخطيط وجودة الآليات التي تم إتباعها في هذه العملية؛ يؤثر بالضرورة على جودة العمليات الإدارية التالية وبصفة خاصة عملية التنفيذ. كما أن ما يحدث في عملية التوجيه والمتابعة والتقييم يساعد في عملية التخطيط في المرة المقبلة حيث يتم مراعاة ما واجه أعضاء المجلس من احتياجات ومعوقات أثناء أدائهم لمسئولياتهم وتنفيذهم لأنشطة المسؤولية.

أيضاً فإن الجودة التي تمت بها آليات التوجيه، والمتابعة والرقابة تؤثر على النتائج النهائية التي تتوصل إليها عملية التقويم.

وفي هذا الإطار فإنه من الضروري أن تتم آليات الوظائف أو العمليات الإدارية الستة بمشاركة كل عضو من أعضاء المجلس وفقاً لمدخل لامركزية الإدارة، وبمعاونة الأفراد المتضمنين والمهتمين بالعملية التعليمية (طلاب- عاملين بالمدرسة- أولياء أمور- أفراد المجتمع). وفي إطار من العلاقات الاجتماعية الإيجابية فيما بين الأعضاء، وبينهم وبين العاملين بالمدرسة، وفيما بينهم وبين أفراد المجتمع الخارجي، والذي يعزز تفعيل هذه الآليات؛ ومن ثم يؤدي إلى تفعيل هذه المجالس وتغلبها على معوقاتهما.

رابعاً: متطلبات تنفيذ الآليات المقترحة

يتطلب تنفيذ الآليات المقترحة السابقة ما يأتي:

- ١- الحاجة إلى تفعيل القرارات الوزارية.
- ٢- وضع خطط متكاملة لدعم المشاركة المجتمعية وخدمة المجتمع وذلك لتفعيل العلاقة التبادلية بين المدرسة والمجتمع.
- ٣- وضع معايير عامة ونوعية مختلفة كعلامات مرجعية فاصلة من أجل تقييم أداء العمل بالمجلس.
- ٤- إشراك الطلاب في تنفيذ الأنشطة التي تخدم بها المدرسة المجتمع.
- ٥- تبني برامج تدريبية لتحسين المهارات الإدارية والتكنولوجية لأعضاء المجالس.
- ٦- تزويد المدرسة بقاعدة بيانات مكتملة تضم بيانات عن المؤسسات المجتمعية وأفراد المجتمع التي يمكن أن يستفيد المجلس من مساهماتهم.
- ٧- توفير الاعتمادات اللازمة لتنفيذ أنشطة المجلس.

خامساً: صعوبات تنفيذ الآليات المقترحة ووسائل التغلب عليها

- ١- قلة كفاية الموارد اللازمة للتنفيذ. ويمكن التغلب عليها من خلال مرحلية تنفيذ الأنشطة بما يساعد على التغلب على نقص الموارد المالية، ووضع وتنفيذ خطة لتنمية الموارد الذاتية للمجلس.
- ٢- القصور في الإعداد والتهيئة الإدارية لأعضاء المجالس بما يعوق سير العمليات الإدارية في المجلس بكفاءة. ويمكن التغلب عليها من خلال عقد دورات تدريبية لهم في

مجال الإدارة، واختيار الأعضاء ذوي الخبرات الإدارية، وخلق مناخ للتفكير الاستراتيجي بين أعضاء المجلس.

٣- ندرة توافر ثقافة المسؤولية تجاه المجتمع للأعضاء أو أطراف المشاركة. ويمكن التغلب عليها من خلال تنمية القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي.

٤- مقاومة الأعضاء أو أطراف المشاركة للتغيير. ويمكن التغلب عليها من خلال وضع نظام للتقييم والمتابعة يتصف بإجراءات واضحة ومعلنة، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات في الأداء.

المراجع

- ابتسام الجعراوي (٢٠١٠). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في مكافحة الفقر في ضوء خصائص واحتياجات الأسر الفقيرة. المؤتمر السنوي الحادي عشر- المسؤولية الاجتماعية والمواطنة، ١٦-١٩ مايو ٢٠٠٩، المجلد الثاني، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة.
- إبراهيم رمضان الديب (٢٠٠٧). مدير المستقبل-مدير القرن الواحد والعشرين- نماذج عملية لمديرين وقادة معاصرين. مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة.
- أحمد أوزي (٢٠١٠). الشراكة التربوية قاطرة التنمية والتطوير البيداغوجي (جامعة محمد الخامس السويسي نموذجا). مؤتمر نحو فضاء عربي للتعليم العالي: التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية، أعمال المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، القاهرة ٣١ أيار/ مايو ١-٢ حزيران/ يونيو ٢٠٠٩، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة UNESCO، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، لبنان.
- أحمد محمد علي (٢٠٠٩). الإدارة الذاتية مدخل لتطوير مدارس التعليم الثانوي الصناعي في ضوء التحديات المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- أمينة فاروق شارودة (٢٠١٠). مشكلات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومواجهتها باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة بنها.
- آية الله فريد ياسين (٢٠١٠). تحقيق اللامركزية بقوانين الإدارة المحلية وتأثيرها على تحسين البيئة العمرانية بالمحليات (دراسة تحليلية حالة محافظة القاهرة). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.
- إيمان محمد عيسوي (٢٠١١). تطوير إدارة المدارس التجريبية الرسمية للغات في ضوء مدخل اللامركزية في جمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

أيمن عثمان رزق (٢٠١٢). دور اللامركزية في تطوير التعليم العام بمصر في ضوء الخبرات الدولية: دراسة تحليلية نقدية. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

بيتر ف. دروكر (٢٠١٠). **تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين**. (ترجمة) توفيق علي منصور. المركز القومي للترجمة، القاهرة.

جورج عون (٢٠١٠). الالتزام الاجتماعي للطلبة الجامعيين: تجربة جامعة القديس يوسف في بيروت. مؤتمر نحو فضاء عربي للتعليم العالي: التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية، أعمال المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، القاهرة ٣١ أيار/ مايو ٢٠١٠-٢ حزيران/ يونيو ٢٠٠٩، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة UNESCO، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، لبنان.

خالد زكريا أمين (٢٠٠٦). اللامركزية المالية كمدخل للتنمية في مصر: المتطلبات وإشكاليات التطبيق. **مجلة النهضة**، مج ٧، ع ١، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

رانيا فتحي علي (٢٠١٠). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة. دراسة لدور المنظمات غير الحكومية في تطوير رأس المال الاجتماعي لتنمية مدينة بورسعيد. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة عين شمس.

رشيدة السيد الطاهر، وآخرون (٢٠١٠). متطلبات اعتماد مؤسسات التعليم المجتمعي بمصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. المؤتمر الدولي السابع (التعليم في مطلع الألفية الثالثة الجودة- الإتاحة - التعلم مدى الحياة) ١٥-١٦ يوليو ٢٠٠٩م، الجزء الأول، **مجلة العلوم التربوية**، مج ١٨، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

روبرت إيمرسون، وآخرون (٢٠١٠). **البحث الميداني الإثنوجرافي في العلوم الاجتماعية**. (ترجمة) هناء الجوهري. سلسلة العلوم الاجتماعية للباحثين، ع ١٤٦٠، المركز القومي للترجمة، الجيزة.

سامح فوزي (٢٠٠٧). **المنظمة غير الحكومية من الداخل (ثقافة جديدة من أجل الفاعلية)**، كراسات علمية، سلسلة غير دورية تعني بالاتجاهات العلمية الحديثة. المكتبة الأكاديمية، الجيزة.

- سامر عبد الله هداش (٢٠١٠). نموذج مقترح لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية الإدارة بالتطبيق على الشركات السعودية المنتجة في جدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- سامي محمد نصار (٢٠٠٥). قضايا تربوية في عصر العولمة وما بعد الحداثة، آفاق تربوية متجددة. الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- السبتي وسيلة (٢٠٠٩). تمويل التنمية المحلية. إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة .
- ستوارت باركر (٢٠٠٧). التربية في عالم ما بعد الحداثة، (ترجمة) سامي محمد نصار. آفاق تربوية متجددة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- سماح رشاد حسن (٢٠٠٤). دور مجالس الآباء والمعلمين في المدارس الابتدائية (دراسة تقييمية). رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- سماح زهران (٢٠١٠). المسؤولية المجتمعية إزاء أشكال العنف ضد الأطفال دراسة تحليل محتوى المؤتمر السنوي الحادي عشر- المسؤولية الاجتماعية والمواطنة، ١٦-١٩ مايو ٢٠٠٩، المجلد الثاني، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة.
- سناء مبروك (٢٠١٠). المسؤولية الاجتماعية والمواطنة دراسة أنثروبولوجية لقيم الولاء والانتماء في شمال سيناء. المؤتمر السنوي الحادي عشر- المسؤولية الاجتماعية والمواطنة، ١٦-١٩ مايو ٢٠٠٩، المجلد الأول، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة.
- سوزان محمد المهدي، رمضان أحمد عيد (٢٠٠٢). التنظيمات الشعبية وتحقيق الشراكة المجتمعية في التعليم دراسة مقارنة في الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا وبلجيكا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة التربية والتنمية، السنة ١٠، ٢٦٤، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية.
- السيد سلامة الخميسي (٢٠٠٢). قراءات في الإدارة المدرسية- أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية. دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- شيفا لوهاني، وآخرون (٢٠١٠). التعليم الابتدائي الشامل في نيبال: الوفاء بالحق في التعليم. مجلة مستقبلات ١٥٥، مج ٤٠، ع ٣، مركز مطبوعات اليونسكو(منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة)، القاهرة.

شيماء أحمد النجار (٢٠٠٩). إدارة الموارد وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية لدى الأبناء في مرحلة المراهقة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة المنزل والمؤسسات، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية.

ضياء الدين زاهر (٢٠٠٥). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة. السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠٩). أنماط الشخصية الإدارية وقياسها - كيف تبني وتنمي شخصيتك. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.

عبد الراضي حسن المراغي (٢٠٠٨). تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي وقبل الجامعي. القاهرة، دار الفكر العربي.

عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٦). المناهج التدريبية المتكاملة، منهج المهارات الإشرافية، مواجهة ضغوط العمل، ط٤. مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة.

عبد الرحمن عبد الرحيم الخطيب (٢٠٠٣). واقع دور مجالس الآباء في تدعيم العملية التربوية في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الإعدادية. مجلة العلوم التربوية، ع٤، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

عبد علي حسن (١٩٩٩). برنامج مقترح لتفعيل أدوار أولياء الأمور في العملية التعليمية/التعلمية. مجلة كلية التربية، ع٢٣، ج٢، كلية التربية، جامعة عين شمس.

عفاف عبد القوي (٢٠١٠). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصناعية في التدريب - دراسة ميدانية. المؤتمر السنوي الحادي عشر - المسؤولية الاجتماعية والمواطنة، ١٦-١٩ مايو ٢٠٠٩، المجلد الثاني، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة.

علي جليبي (٢٠١٠). المواطنة والمشاركة وانعكاساتها في حياتنا اليومية. المؤتمر السنوي الحادي عشر - المسؤولية الاجتماعية والمواطنة، ١٦-١٩ مايو ٢٠٠٩، المجلد الأول، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة.

علي صالح جوهر، محمد حسن جمعة (٢٠١٠). الشراكة المجتمعية وإصلاح التعليم - قراءة في الأدوار التربوية لمؤسسات المجتمع المدني، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.

علي ليلة (٢٠١٠). المسؤولية الاجتماعية - تعريف المفهوم وتعيين بنية المتغير. المؤتمر السنوي الحادي عشر - المسؤولية الاجتماعية والمواطنة، ١٦-١٩ مايو ٢٠٠٩، المجلد الأول، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة.

- فاتن عدلي (٢٠٠٨). الشراكة المجتمعية- اللامركزية من أجل ديمقراطية التعليم في دول البحر المتوسط. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- فردوس عبد الحليم، فريد عباس (١٩٦٤). تنظيم مجلس الآباء والمعلمين. المؤتمر السنوي الرابع لمجلس الآباء والمعلمين بالجمهورية. وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
- فريال خان (٢٠٠٧). مجالس إدارة المدارس: هل يمكن أن تكون ذات فاعلية في تعبئة رأسمال اجتماعي في ريف البنجاب في باكستان؟. (ترجمة) سعاد الطويل. مستقبلات ١٤١، مج٣٧، ع١٤، مركز مطبوعات اليونسكو، القاهرة.
- فريد راغب النجار (١٩٩٩). المديرون والمنظمات، مدخل تجريبي لتنمية المهارات. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- فؤاد أحمد حلمي (١٩٩٨). مدخل المساءلة والمحاسبية التعليمية. دار سفير، القاهرة.
- ماهر أبو المعاطي علي (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية- أسس نظرية ونماذج تطبيقية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- المتولي إسماعيل بدير (٢٠٠٥). المشاركة المجتمعية في التعليم (دراسة حالة لإحدى المدارس التعاونية). مجلة كلية التربية، ع٥٩، ج١، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- محمد الجوهرى (١٩٩٧). علم الاجتماع" النظرية- الموضوع - المنهج". دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- محمد حسنين العجمي (٢٠٠٥). المشاركة المجتمعية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية، ع٥٨، ج١، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- محمد حسنين العجمي (٢٠٠٧). المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- محمد سعد، ومنال زكريا (٢٠١٠). العلاقة بين أبعاد التفاعلات الأسرية وكل من الشعور بالانتماء والمشاركة الاجتماعية لدى الشباب. المؤتمر السنوي الحادي عشر- المسؤولية الاجتماعية والمواطنة ١٦-١٩ مايو ٢٠٠٩، المجلد الثاني، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة.

محمد شفيق (٢٠٠٣). البحث الاجتماعي، الأسس والخطوات المنهجية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

محمد عاطف شاهين (٢٠١٠). تفعيل المشاركة المجتمعية في تنمية السلوك الاجتماعي المرتبط بالبيئة لدى تلاميذ المدرسة الابتدائية في المناطق العشوائية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإنسانية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.

محمد محمد إبراهيم (٢٠١١). إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة في ضوء إدارة تداعيات الأزمة المالية العالمية. الدار الجامعية، الإسكندرية.

مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٨). إدارة الذات، المفهوم والأهمية والمحاور. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

مديرية التربية والتعليم (٢٠١٦). إحصائية بأعداد المدارس بمحافظة المنوفية للعام الدراسي ٢٠١٦ / ٢٠١٧ م. مديرية التربية والتعليم، محافظة المنوفية.

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (٢٠٠٦). قضايا تربوية معاصرة - رؤية تحليلية مقارنة. تحرير: مصطفى عبد السميع محمد، جيهان كمال السيد. دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (١٩٨٠). وزراء التعليم في مصر وأبرز إنجازاتهم ١٩٧٩ - ١٨٣٧. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، جهاز التوثيق والمعلومات التربوية، القاهرة.

مصطفى حسين باهي (١٩٩٩). المعاملات العلمية والعملية بين النظرية والتطبيق. مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

مها عبد الحميد السنباوي (٢٠١١). لامركزية التعليم كمدخل لتطوير التعليم الأساسي مع دراسة الحالة المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

ميرفت حافظ مصطفى (٢٠٠٩). أساليب الربط بين المدرسة والمجتمع المحلي في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

نادية محمد عبد السلام (٢٠٠٣). الإحصاء الوصفي في العلوم النفسية والتربوية. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

نبيل سعد خليل (٢٠٠٩). أنماط الإدارة التعليمية - أصولها - وتطبيقاتها. دار الفجر، القاهرة.

نبيل عبد الخالق متولي (٢٠٠١). دور المشاركة الشعبية في تمويل التعليم المصري - إشكاليات الواقع وسيناريوهات المستقبل. مستقبل التربية العربية، مجلة تعالج قضايا التجديد والابداع في التنمية البشرية، ٢١٤، مج ٧، المركز العربي للتعليم والتنمية، بالتعاون مع مكتب التربية العربي لدول الخليج، جامعة المنصورة، المكتب الجامعي الحديث.

نجدة إبراهيم سليمان (١٩٩٧). تطوير الإدارة المحلية في التعليم رؤية مستقبلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

نجوى حسين المسيري (٢٠٠٩). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول تربية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

هالة أحمد الجلال (٢٠٠٨). الهدر في مدارس الفصل الواحد بمحافظة الشرقية ودور المجتمع المحلي في مواجهته (تصور مقترح). رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

هناء محمود القيسي (٢٠١٠). الإدارة التربوية، مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

هویدا عدلي (٢٠٠٤). نظام الإدارة المحلية في مصر: استطلاع رأي عينة من أعضاء المجالس المحلية الشعبية والتنفيذية. المجلة الاجتماعية القومية، مج ٤١، ع ٣، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة.

هيام عبد العاطي يوسف (٢٠٠٩). تصور مقترح لدور الإعلام التربوي في تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

هيلين عبد الرحيم مراد (٢٠١٢). دور المشاركة المجتمعية في تفعيل التنمية المحلية في مصر، مع دراسة حالة محافظة الإسماعيلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

وداد على الرحمن، شهيرة أسامة (٢٠١٠). جامعة الأحفاد للبنات- مابعد الامتياز الأكاديمي: المسؤولية الاجتماعية والمشاركة المدنية، مؤتمر نحو فضاء عربي للتعليم العالي: التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية، أعمال المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، القاهرة ٣١ أيار/ مايو ١-٢ حزيران/ يونيو ٢٠٠٩، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة UNESCO، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، لبنان.

وزير التربية والتعليم (٢٠١١). قرار وزاري رقم ٢٨٩، لسنة ٢٠١١، بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين. مكتب الوزير، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية. وفاء زكي بشاي (٢٠١٢). صيغة مقترحة لتحقيق المشاركة المجتمعية وتفعيل مجالس الأمناء بالمدارس المصرية في ضوء تجارب بعض الدول. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.

Bando, Rosangela (2010). The Effect of School Based Management on Parent Behavior and The Quality of Education in Mexico. A Dissertation of Doctor of Philosophy, University of California, Berkeley.

Cheng, Yin Cheong & Chan, Man Tak (2000). Implementation of SBM: A Multi- Perspective Analysis of The Case of Hong Kong. **International Review of Education**, Vol. 46, Issue 3-4, Kluwer Academic Publishers, Printed in Netherlands.

Fullan, M. & Watson, N. (2000). School Self-Management: Reconceptualizing to Improve Learning Out comes. **School Effectiveness and School Improvement**, Vol. 11, No. 4.

Hollaway, John H. (2000). The Promise and Pitfalls of SBM. **Educational Leadership** . Vol. 57, No.7.

Lane, John J. (1992). Instructional Leadership and Community:A perspective on School Based Management. **Theory into Practice**, Vol.30, No.2, Spr.1991. Academic Search Complete, EJ433780.

Leroy, Reine Carmel. (2002). School-Based Management in Haiti: Committee Members' Perceptions of Benefits, Disadvantages, Constraints And Facilitators, Doctor of Education. Dissertations from ProQuest.

<http://scholarlyrepository.miami.edu/dissertations/1874> Retrieved in 19/4/2016

- Majhanovich, Suzanne (2008). Decentralization of Education: Promising Initiative or Problematic Notion?. Ph D., University of Western Ontario, Canada. **Community Participation, Decentralization and Education to Democracy in The Mediterranean Area\ Countries**, Edited By: Adly Faten, ASCHRD.
- Michael, Podgursky& Dale, Ballou (2001). **Personal Policy in Charter School**. U.S.A., Washington , Dc.
- Noguera, Pedro. A. (2002). Beyond Size: The Challenge of High School Reform. **Educational Leadership**, Vol. 59, Issue 5.
- Ouchi, W.G.& Segal, L.G. (2003). **Making Schools Work. A Revolutionary plan to Get Your Children The Education They Need**. New York, Siman & Schuster.
- Pang, Nicholas S. K. (2006) . Managing School Change through Self-Evaluation in The Era of Globalization . Paper Presented at **The 19th Annual World International Congress for School Effectiveness and Improvement, ICSEI**, Florida.
- Parker, Sharon K (2007). That Is My Job: How Employees' Role Orientation Affects Their Job Performance. **Human Relations**, Vol. 60, No. 3.
- Smith, Richard & Clinton, Janet (2001). Evaluating The Evaluators . **New Zealand Education Review**_, Wellington, No. 13.
- Van De Valk, Lawrence J.; Constat, Mark A. (2011). A Methodological Review of Research on Leadership Development and Social Capital: Is There a Cause and Effect Relationship?. **Adult Education Quarterly: A Journal of Research and Theory**, Vol.61, No.1.
- Wells, Ryan S.; et al. (2011). Why Do More Women than Men Want to Earn a Four-Year Degree? Exploring the Effects of Gender, Social Origin, and Social Capital on Educational Expectations. **Journal of Higher Education**, Vol. 82 , Issue 1.

مستخلص

استهدفت الدراسة تطوير إدارة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في ضوء مدخل لامركزية الإدارة، وقد استخدمت المنهج الإثنوجرافي، وطبقت بطاقة المقابلة على عينة من أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، معتمدة على الملاحظة بالمعايشة، بهدف تحديد واقع تحقيق مبادئ مدخل لامركزية الإدارة بمجالس الأمناء والآباء والمعلمين ببعض المدارس، وقد توصلت الدراسة التحليلية النظرية إلى تحديد مسؤوليات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، والمعوقات التي تحول دون تحقيق هذه المسؤوليات، ومعظمها معوقات إدارية، كما أشارت نتائج الدراسة الإثنوجرافية إلى وجود قصور وضعف في الأسلوب الإداري لهذه المجالس مما يعوق قيامها بمسئولياتها، وقدمت الدراسة مجموعة من البدائل والآليات المقترحة لتطوير إدارة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في ضوء مدخل لامركزية الإدارة.

Abstract

The study was designed to develop the management of the boards of trustees, parents and teachers in light of decentralization. The ethnographic approach was used, and the interview was applied to a sample of members of boards of trustees, parents and teachers, based on the observation of coexistence in order to determining the actuality of achieving the principles of decentralization in these boards. The theoretical analysis of the study determine the responsibilities of the boards of trustees, parents and teachers, and the obstacles to the achievement of these responsibilities, Most of the obstacles were administrative , And the results of the ethnographic study found that there were deficiencies and weakness in the managerial techniques of these councils, which hamper its responsibilities, The study presented a set of suggested alternatives and mechanisms for the development of the management of boards of trustees, parents and teachers in light of decentralization.