

المتطلبات اللازمة لتطبيق صيغة مجالس الأمناء في مدارس التعليم
العام بمدينة الرياض في إطار المشاركة المجتمعية في التعليم
ومدى توافرها

د. عبد الرازق محمد زيان *

د. محمد خميس حرب *

الجزء الأول : الإطار العام للدراسة

مقدمة

يقع على عاتق المدرسة في أي مجتمع من المجتمعات تحقيق مجموعة من الأهداف يأتي في مقدمتها صقل شخصية الطلاب من كافة جوانبها، وتنشئتهم وإعدادهم للقيام بأدوارهم في الحياة، لذا فهي في حاجة لبعض المقومات والموارد المادية والبشرية حتى تتمكن من القيام بدورها. وتتوقف قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها المنشودة على إمكانيات وقدرات إدارة المدرسة، حيث أنها المسؤولة عن توظيف الموارد المتاحة وحشد الطاقات المدرسية لتحقيق هذه الأهداف.

ويشهد العصر الحالي العديد من التحديات لعل أبرزها التسارع الكبير للتطورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة، فضلاً عن ظهور بعض المشكلات التعليمية والمجتمعية التي لها انعكاساتها السلبية على المدرسة. كما يلاحظ زيادة وعي أفراد المجتمع بأهمية التعليم وقيمه، لما له من دور فاعل في مواجهة هذه التحديات.

"ولا يمكن للمدارس أن تواكب هذا التسارع العلمي والتكنولوجي وتواجه هذه التحديات إلا إذا تمتعت بديناميكية في الإدارة" (العجمي، ٢٠١٠: ٣٢٩)، بحيث تتيح للمجتمع المحلي الفرصة الكافية لمشاركتها في إدارة المدرسة وصنع القرارات المدرسية. خاصة بعد أن

* مدرس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية - جامعة الإسكندرية
* مدرس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية - جامعة الإسكندرية

أصبح التعليم قضية أمة، وهذا ما خلص إليه أيضاً التقرير المقدم من اللجنة الوطنية المكلفة بدراسة وسائل تحقيق التفوق والسبق في التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية والذي صدر عام ١٩٨٣ فيما يُعرف بـ"أمة في خطر" (عبد المعطي، والرشيد، ١٩٨٥: ٤٣).

ومن المعلوم أن منظومة التعليم لا تعمل بمعزل عن باقي المنظومات المجتمعية، فالمدارس لم يعد دورها مقتصرًا على العملية التعليمية، بل هي مطالبة بإعداد التلاميذ للحياة في المجتمع، حيث لم تعد المدارس مجرد مؤسسات تعليمية فقط، بل أصبحت مؤسسات اجتماعية تزود أبناء المجتمع بالخبرات والمهارات التي تسمح بالتفاعل الإيجابي مع البيئة، ومن هنا أصبح من المهم إيجاد وفتح قنوات اتصال مباشر بين المدارس والمجتمع. لذلك "فالاهتمام بالمدارس والتعليم والخروج من أزمتها لم يعد مسؤولية المدارس وإدارتها فقط، وإنما أصبح عملاً قومياً يشارك فيه جميع المؤسسات والهيئات والأفراد على اختلاف مواقفهم بما يسمى المشاركة المجتمعية" (بدير، ٢٠٠٥: ٢٦٣). هنا تظهر أهمية مشاركة المجتمع في إدارة المدرسة التي تعد أحد المتطلبات الهامة التي تجعل من المدرسة مؤسسة اجتماعية تربية ناجحة وفاعلة.

وتسعى المدرسة العصرية إلى توثيق صلاتها مع أولياء الأمور باعتبارهم عنصراً هاماً ورئيساً في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، فهدف المجتمع يشترك في إنجازه كافة المؤسسات المجتمعية لذا لزم التعاون والتشارك من أجل تحقيق هذه الهدف، فإصلاح المدارس يأتي نتيجة التفاعل والتكامل بين البيت والمدرسة. (الشрман، وأمين، وخليفات، ٢٠٠٧: ٣٩٣-٣٩٤).

ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن: "بنية علاقات العمل والإدارة بالمدارس يجب أن تقل فيها المركزية، وتقوم على الديمقراطية

وتستند إلى الحوار والمشاركة بين المديرين وبين أولياء الأمور، وأن تشجع الإدارة على المشاركة في صنع القرارات والتعاون بين كافة الأطراف" (أحمد، ١٩٩٧: ١٨١)، فالمشاركة المجتمعية ممثلة في المجتمع المدني أصبحت مطلباً ضرورياً وملحاً في الوقت الراهن للإصلاح المدرسي وتفعيل كل مؤسساته المختلفة (الشرعي، ٢٠٠٧: ٣٣).

ويمكن للمدرسة أن تعزز مشاركتها مع مؤسسات المجتمع المحلي من خلال صيغ عديدة كالمجالس الاستشارية التي تضم أفراداً مثقفين ومهتمين بالتعليم من المجتمع المحلي، فيبصرون إدارة المدرسة بآراء المجتمع وآماله، ومن ناحية أخرى يدعون الأهالي إلى قبول رسالة المدرسة وتأييدها (عابدين، ويوسف، ٢٠١١: ٩٦٨). وتعد مجالس الآباء والمعلمين بالمدارس من صور المشاركة المجتمعية، التي تهدف إلى تحقيق التكامل بين البيت والمدرسة، وتبصير الآباء بالأساليب التربوية لتوجيه الأبناء، والمساهمة في معالجة بعض المشكلات، بمعنى أنها بمثابة حلقة وصل المدرسة بالمجتمع لتنشيط الحياة المدرسية وتحقيق المشاركة المجتمعية، بل أنها تلعب دوراً هاماً في العديد من المجتمعات المتقدمة التي حققت الاتصال الشعبي الفعال مع المدارس" (محمود، ٢٠٠٧: ٣٣٦).

ويشير الواقع الفعلي لتطبيق هذه الصيغ إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من فعاليتها، والتي أشارت إليها بعض الدراسات (حسن، ٢٠١١: ١٤٨؛ سلطان، وأحمد ٢٠٠٩: ١٦٣؛ الشerman وآخرون، ٢٠٠٧: ٣٩٩؛ محمود، ٢٠٠٧: ٣٣٦؛ طه، ٢٠٠٧: ٥٩٢؛ الخطيب، ٢٠٠٣: ١٧-١٨) مثل: ضعف وعي كل من أولياء الأمور والعاملين بالمدارس بأهمية هذه المجالس وطبيعتها وأدوارها، وانشغال الآباء بأعمالهم الحياتية، فضلاً عن خوفهم من طلبات المدارس المادية

التي قد تكون عبئاً عليهم، بالإضافة إلى شعورهم بشكالية هذه المجالس، وغياب الآليات الواضحة المتعلقة بتنفيذ ما يصدر من توجيهات وتوصيات من هذه المجالس، وكذلك التشريعات واللوائح والبيروقراطية التي تغلب على طبيعة إدارة المدارس، كما أنها تقتصر في عضويتها على الآباء والمعلمين فقط دون باقي أفراد المجتمع، الأمر الذي أدى في النهاية إلى أنها لا تحقق أهدافها ولا تمارس اختصاصاتها.

ولما كانت مجالس الآباء والمعلمين من التنظيمات التي يعول عليها المجتمع الكثير من الآمال في ربط المدرسة بالمجتمع، والمساهمة في جودة التعليم، لذا كان من الضروري استحداث صيغة أخرى لتحل محلها وتحاول التغلب على سلبيات تطبيقها والمعوقات التي تقابل تنفيذها، ومن هنا كان ظهور صيغة جديدة لتحقيق التواصل ودعم الروابط بين المدرسة والمجتمع وهي صيغة مجالس الأمناء، خاصة أن تشكيل هذه المجالس يضم فئات عديدة من داخل وخارج المدرسة.

وتهدف هذه المجالس لتحقيق اللامركزية في الإدارة وصنع واتخاذ القرارات المدرسية، وتحقيق الرقابة الذاتية على الأداء داخل المدرسة، وتقييم أداء مدير المدرسة. وتشارك هذه المجالس في وضع خطة متكاملة لتطوير المدرسة، وتتعاون مع إدارة المدرسة في وضع الخطط التنفيذية، وتقدم الخبرة والرأي لإدارة المدرسة في شتى المجالات. أي أن تضافر الجهود المجتمعية مع إدارة المدرسة ضرورة حتمية لتحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها.

وأشارت إحدى الدراسات (عوض، ونخلة، ٢٠٠٥: ١١٢) إلى أن دور مجالس الأمناء في المدارس أكثر فعالية من دور مجلس الآباء والمعلمين. وهذا ما يجعل "مهمة مجالس الأمناء ذات مردود تعليمي واجتماعي محسوس، لأنها لا تعتبر مشاركة شكلية أو اسمية، بل تسهم بدور فعال وأساسي في تسيير وتحقيق أهداف المدرسة وتطبيقها بالطابع

المحلي من خلال وضع الأسس التي تجعل من المدرسة أداة حقيقية لتطوير الطلاب ومن ثم تطوير المجتمع" (طه، ٢٠٠٧: ٦٣٣-٦٣٤) ، فهذه الشراكة المجتمعية تعد "أحد المتطلبات الهامة التي تجعل من المدرسة منظمة مفتوحة على البيئة الخارجية، حيث يتم الاستفادة من قدرات الأفراد والهيئات والمنظمات الاجتماعية في زيادة فعالية الأداء التعليمي للمدرسة" (نصر، ٢٠٠٦: ١١٣) .

ونظراً للأهمية المتزايدة لهذا النوع من الشراكة- مجالس الأمناء- فإن الكثير من البلدان أكدت على أهميتها لتطوير إدارة المدارس والعملية التعليمية بها، وبدأت في إصدار مجموعة من التشريعات المنظمة لعمل هذه المجالس، والتي أخذت أشكالاً تنظيمية مدرسية تختلف أنواعها ومسمياتها وتشكيلاتها من دولة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، فتشير الأدبيات في مجال التنظيمات الإدارية إلى "أنها تسمى بمجالس الأمناء في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، ونيوزيلندا، ومصر، وتسمى بالمجلس الحاكم للمدرسة في إنجلترا، وتسمى بمجلس الإدارة أو مجلس المدرسة أو لجنة المدارس في دول أخرى" (الشرعي، ٢٠٠٧: ٢؛ عبد الرسول، ٢٠٠٦: ٢٠٧-٢٠٨؛ بدير، ٢٠٠٥: ٢٧٦-٢٨٠)، ولكن توجد عناصر رئيسة مشتركة بينها تتمثل في أهداف هذه المجالس، وحرية التنفيذ الممنوحة لها، وطبيعة وخصائص الأفراد المشتركين فيها.

ويتضح مما سبق أن مجالس الأمناء تعد من الصيغ التي تلعب دوراً فاعلاً في دعم العملية التعليمية والإدارية بالمدارس، وفي حال تطبيقها في أحد المجتمعات فتأخذ شكلاً خاصاً تبعاً لظروف المجتمع وفلسفته وطبيعته ، الأمر الذي يدعو إلى دراسة هذه الصيغة وتحليلها، ورصد نماذجها المتعددة المطبقة في الدول الأخرى من أجل التعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيقها في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض

بالمملكة العربية السعودية، وذلك للإفادة منها في تطوير الإدارة المدرسية من خلال تعزيز المشاركة المجتمعية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

لا شك أن للمشاركة المجتمعية أدواراً حيوية تلعبها داخل المجتمعات، خاصة مع تعقد الحياة الإنسانية، وتعدد التغيرات المتلاحقة والتحديات المتنامية التي تواجه كافة المجتمعات ومنها المجتمع السعودي، مما يشكل عبئاً وضغطاً على المدرسة وإدارتها، الأمر الذي يتطلب مشاركة فعالة للمجتمع في إدارة المدرسة للقيام بأدوارها على الوجه الأمثل. وكشفت بعض الدراسات (الرديني، ٢٠٠٦؛ الصالح، ٢٠٠١؛ فرج، ١٩٩٨؛ أحمد، ١٩٩٧) التي أجريت في المجتمع السعودي عن وجود خلل في هذه المشاركة والتي تمثلت في ضعف وعي إدارة المدارس بدور المشاركة المجتمعية وعزلتها عن المجتمع المحلي، وعدم فعالية مجالس الآباء والمعلمين في إدارة المدارس وضعف أدوارها الفعلية لتحقيق تقدم تلك المدارس، الأمر الذي يُظهر الحاجة الملحة إلى إصلاح مستمر لإدارة المدارس لتواكب التغيرات، وتؤدي الدور المنوط بها، وجاءت توصيات بعض هذه الدراسات بضرورة العمل على وضع تنظيمات تروية لتفعيل وتشجيع المشاركة المجتمعية المحلية في العملية التعليمية بالمدارس. ونظراً لاختلاف طبيعة مجالس الأمناء من مجتمع لآخر، تظهر الحاجة لتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق صيغة مجالس الأمناء في مدارس التعليم العام بالسعودية، والتعرف على مدى توافر هذه المتطلبات في الواقع. مما دعا إلى دراسة تحليلية لمجالس الأمناء كصيغة لتفعيل المشاركة المجتمعية بمدارس المملكة العربية السعودية، ودراسة التجارب والنماذج الدولية في هذا المجال، من أجل التوصل إلى أهم متطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء المناسبة لطبيعة المجتمع السعودي، وبصورة تؤدي إلى تطوير

إدارة مدارس التعليم العام بمدينة الرياض كنموذج للمملكة العربية السعودية.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١. ما فلسفة صيغة مجالس الأمناء في التعليم وما دورها في تطوير

إدارة المدارس في إطار المشاركة المجتمعية في التعليم؟

٢. ما أبرز خبرات بعض الدول في تطبيق صيغة مجالس الأمناء

في إدارة المدارس؟

٣. ما المتطلبات اللازمة لتطبيق صيغة مجالس الأمناء في مدارس

التعليم العام بمدينة الرياض، وما هي أولوياتها من وجهة نظر

الخبراء من أعضاء هيئة التدريس التربويين بالجامعات

السعودية؟

٤. ما مدى توافر متطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء في

مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري

مدارس التعليم العام؟

٥. ما التصور المقترح للوفاء بمتطلبات تطبيق صيغة مجالس

الأمناء في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في إطار

المشاركة المجتمعية في التعليم؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلي تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق

صيغة مجالس الأمناء في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض وأولوياتها،

والتعرف على مدى توافر تلك المتطلبات في الواقع، وتقديم تصور مقترح

لوفاء بها مما يسهم في تطبيق صيغة مجالس الأمناء وبالتالي تطوير

إدارة تلك المدارس وتحقيق التواصل والترابط بين المدرسة والمجتمع

المحلي في إطار المشاركة المجتمعية.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال النقاط التالية :

- أهمية موضوع المشاركة المجتمعية ودوره في تطوير الإدارة المدرسية وهو أمر حيوي يحظى باهتمام المجتمع السعودي وينظر إليه كمدخل أساسي للارتقاء بالمجتمع ومؤسساته التعليمية.
- دعم العلاقة التفاعلية بين المدرسة والمجتمع المحلي، حيث تمثل مجالس الأمناء أحد الصيغ التنظيمية الحديثة التي يتم تنفيذها في عديد من الدول، لدعم المشاركة المجتمعية.
- العمل على تطوير أداء إدارة مدارس التعليم العام وزيادة فعاليتها.
- دعم جهود المسؤولين عن التعليم في السعودية، والرامية إلى تطوير إدارة التعليم العام.
- تمثل نتائج الدراسة مرجعية هامة لصانع القرار التعليمي ، حيث تزوده نتائجها بأهم المتطلبات اللازمة لتطبيق صيغة مجالس الأمناء بالمدارس، ودرجة توافرها في الواقع المدرسي.
- تعد الدراسة إضافة للدراسات العربية في مجال المشاركة المجتمعية في التعليم، وتطبيق صيغة مجالس الأمناء في إدارة المدارس، من خلال ما تقدمه من نتائج ومقترحات.

مفاهيم الدراسة

- **المشاركة المجتمعية في التعليم** : تعنى المشاركة المجتمعية بصفة عامة " إسهام المواطنين تطوعاً في أعمال التنمية سواء أكان ذلك بالفكر أو بالرأى أو بالعمل أو بالتمويل وغير ذلك" (حسونة، ٢٠٠٥: ٢٢)، فهي تعبر عن الإرادة الشعبية الإيجابية لمواجهة المشكلات والمعوقات وثيقة الصلة بحياتهم. وتعنى المشاركة المجتمعية في التعليم جملة ما يؤديه أعضاء المجتمع المحلي بكل أفرادهم ومؤسساتهم وفئاته من إسهامات

تطوعية غير إلزامية، لتطوير وتحسين العملية التعليمية، بما يحقق شعور الفرد بالمسئولية المجتمعية تجاه وطنه.

- **مجالس الأمناء** : هي إحدى التنظيمات المدرسية التي تقوم على مشاركة المجتمع المحلي بكل أفراد وفئاته ومؤسساته في إدارة المدرسة وصنع القرار بها، من أجل تطوير الأداء بالمدرسة وزيادة فعالية العملية التعليمية بها.

- **متطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء** : هي جملة الاحتياجات الأساسية الواجب توافرها والوفاء بها، لضمان نجاح تطبيق صيغة مجالس الأمناء في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، والتي تم تصنيفها في ثلاثة محاور رئيسية هي: المتطلبات المجتمعية والإجرائية والتأهيلية.

حدود الدراسة

- تقتصر هذه الدراسة على تحديد متطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء كأحد الصيغ المقترحة لتطوير إدارة مدارس التعليم العام، ويرجع ذلك إلى أهميتها في تطوير الأداء بالمدارس وكونها أحد الصيغ الناجحة المطبقة في العديد من البلدان المتقدمة.

- تقتصر الدراسة على مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

- طبقت الدراسة على عينتين الأولى من أعضاء هيئة التدريس التربويين العاملين بالجامعات السعودية لتحديد أولويات المتطلبات، والثانية من مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض للتعرف على مدى توافر تلك المتطلبات في الواقع المدرسي.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لموضوع الدراسة وطبيعتها، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- عرض وتحليل الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، من أجل توضيح صيغة مجالس الأمناء من حيث الفلسفة والأهداف والأهمية والاختصاصات، وتحليل مفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم، وصولاً إلى صيغة مجالس الأمناء كأحد صور المشاركة المجتمعية في التعليم، وبيان دورها في تطوير إدارة المدارس.
- رصد نماذج تطبيق صيغة مجالس الأمناء المدرسية في بعض الدول، للاستفادة منها.
- حصر المتطلبات التي يتوجب توافرها لتطبيق صيغة مجالس الأمناء بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض ووضعها في محاور محددة.
- بناء أداة الدراسة في ضوء ما أسفر عنه تحليل الأدبيات.
- تطبيق الأداة على عينتين: الأولى عينة من أعضاء هيئة التدريس التربويين بالجامعات السعودية، وذلك لتحديد أولويات متطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، أما العينة الثانية تتكون من المديرين العاملين بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض، للتعرف على مدى توافر تلك المتطلبات في الواقع.
- تحليل البيانات واستخلاص النتائج.
- تقديم التصور المقترح للوفاء بتلك المتطلبات اللازمة لتطبيق صيغة مجالس الأمناء المدرسية.

الدراسات السابقة

- أ- دراسات تتعلق بمجالس الأمناء ومجالس الآباء والمعلمين:
- دراسة أبو خليل (٢٠١١): هدفت الدراسة إلى تحليل مظاهر الفجوة بين النظرية والتطبيق في مجال لامركزية التعليم، واقتراح مجموعة من السبل والإجراءات التي من خلالها يمكن القضاء على هذه الفجوة. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى تقلص سلطات مجالس الأمناء على مستوى المدرسة وهو المستوى المنوط به تحقيق اللامركزية، واقتُرحت

- ضرورة إشراك المعلمين وأولياء الأمور في صنع القرارات المدرسية من خلال لجان ومجالس استشارية، الأمر الذي يدعم دور مجالس الأمناء.
- **دراسة السخيل (٢٠١٠):** سعت الدراسة لتوضيح الأسس التي تقوم عليها فلسفة الإصلاح المتمركز حول المدرسة، موضحة أهم التجارب العالمية في هذا المجال، وأبرز المعوقات التي تحول دون تطبيقها بمدارس محافظة الدقهلية. وأشارت نتائج الدراسة أن التطبيق الفعال لمدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة يضمن إتاحة الفرصة أمام مجلس إدارة المدرسة للنهوض بحل العديد من مشكلاتها بدون تدخل الإدارة التعليمية، وأشارت الدراسة إلى أن مجالس الأمناء تؤدي أدوارها بمستوى منخفض، الأمر الذي ينعكس بالسلب على تطبيق مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة.
- **دراسة طه (٢٠٠٧):** سعت الدراسة إلى الكشف عن واقع الشراكة بين الأسرة والمدرسة والتعرف على مدى الافادة منها في تطوير مجالس الأمناء للارتقاء بجودة العملية التعليمية. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي تمكن الشراكة بين المدرسة والمجتمع في تطوير مجالس الأمناء. كما أوصت بتشجيع رجال الأعمال للاشتراك بهذه المجالس، وأن تكون مجالات الشراكة في مجلس الأمناء ملبية لحاجات الطلاب والمدرسة، فضلاً عن ضرورة استخدام التكنولوجيا الرقمية في تفعيل دور مجالس الأمناء.
- **دراسة الشرممان وأمين وخليفات (٢٠٠٧):** عددت هذه الدراسة الأسباب المؤدية إلى عزوف أولياء الأمور عن المشاركة في مجالس الآباء والمعلمين، ومن أهمها عدم معرفتهم بأهميتها ، وتدني رغباتهم في المشاركة بها، فضلاً عن جهلهم بالقوانين واللوائح المنظمة للمدرسة، وكذلك شعورهم بضعف فائدة المجالس لهم، بالإضافة إلى شعورهم بأن الغرض منها هو جمع التبرعات فقط.

- دراسة محمود (٢٠٠٧): سعت الدراسة إلى بيان الواقع الفعلي لدور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في تحقيق بعض متطلبات الجودة بمدارس التعليم العام، والوقوف على المعوقات التي تحد من قيامها بتحقيق هذه المتطلبات، مع وضع تصور لما ينبغي أن يكون عليه دور مجالس أمناء لتحقيق متطلبات الجودة. وكشفت الدراسة عن ضعف وعي أعضاء هذه المجالس بأهدافها واختصاصاتها، وضرورة التوعية بأهمية وأهداف تلك المجالس. كما أشارت إلى مجموعة من المعوقات التي تحد من دورها، منها ما يرجع إلى إدارة المدرسة ذاتها مثل الفكر البيروقراطي السائد في الإدارة، وعدم فتح قنوات اتصال مع المجتمع. ومنها ما يرجع إلى أولياء الأمور حيث أن لديهم بعض المعتقدات الخاطئة بأن المدرسة مؤسسة حكومية يجب عدم التدخل في شئونها، وضعف اهتمامهم بالعملية التعليمية من ناحية أخرى.
- دراسة عيد (٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تحقيق مجالس الآباء والمعلمين في مدارس البحرين لأهدافها، وقد كشفت النتائج عن تحقيق هذه المجالس لأهدافها بدرجة كبيرة، وأوصت بمزيد من الدراسات للجوانب الإدارية لهذه المجالس.
- دراسة عبد الرسول (٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات المعاصرة في إدارة التعليم قبل الجامعي ومقارنتها بما يحدث في مصر، والوصول إلى مجموعة من المقترحات التي تؤدي إلى تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدارس المصرية.
- دراسة قنديل (٢٠٠٥): هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية مجالس الآباء والمعلمين في تحقيق المشاركة المجتمعية كأحد المعايير القومية لجودة التعليم بمصر، واستخلصت أن مشاركة الآباء في المدارس من خلال هذه المجالس يؤدي إلى تحسين أداء الطلاب وزيادة مشاركتهم في الأنشطة المدرسية.

- **دراسة مرسى (٢٠٠٥):** هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع دور مجالس الأمناء بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الإسكندرية، والتعرف على طبيعة المشاركة المجتمعية من خلال هذه المجالس، ورصد جوانب أهميتها، ومن ثم تقديم تصوراً لتفعيلها من أجل القيام بأدوارها. وكشفت الدراسة أن المجالس تقوم بأدوارها بدرجات متفاوتة، فهي تقوم بأدوارها بدرجة كبيرة في بعض الجوانب مثل تكريم الطلاب المتفوقين وتشجيع التبرعات، بينما هناك ممارسات لا تقوم بها مثل مساعدة إدارة المدرسة في مواجهة المشكلات والصعوبات، وهناك ممارسات تقوم بها بدرجة متوسطة مثل الدعم المالي والإداري لإدارة المدرسة. وترجع أبرز المعوقات التي تحد من قيام مجالس الأمناء بأدوارها إلى تدني وعي بعض أولياء الأمور وبعض المعلمين بأهمية هذه المجالس، وعدم وجود دليل إرشادي يوضح لأعضاء هذه المجالس الأدوار والمهام المنوطة بهم وكيفية تنفيذها.
- **دراسة أبو بكر (٢٠٠٢):** توصلت الدراسة إلى ضعف اهتمام أولياء الأمور بمجالس الآباء والمعلمين، مع ضرورة الاستفادة من دعم مؤسسات المجتمع المحلي، وحث أولياء الأمور للمشاركة الفعلية في المؤسسات التعليمية.
- **دراسة مارتن جون (Jon: 2001):** سعت الدراسة إلى تحديد المهام التي يقوم بها رئيس مجلس الأمناء بمدارس نيوزيلندا في نجاح المشاركة بين المدرسة والمجتمع المحلي، كما سعت إلى الوقوف على المشكلات التي تواجه رئيس مجلس الأمناء بالمدارس باعتباره رئيس منتخب يعمل مع مدير المدرسة، واقترحت أحد النماذج لمشاركة الآباء في إدارة المدرسة بعد إجراء بعض التعديلات به حتى يتناسب مع طبيعة المدارس بنيوزيلندا.

- دراسة العباسي(٢٠٠٢): هدفت الدراسة للتعرف على مدى مشاركة مجالس أولياء الأمور في دعم العمل التربوي وتطويره، وأشارت النتائج إلى أن مشاركة المجالس كانت متوسطة، وترجع أبرز المعوقات التي تحد من مشاركتها إلى غياب الوعي لدى الآباء والأمهات بأهمية هذه المجالس وأهدافها.
- دراسة بطرس(٢٠٠٢): سعت الدراسة للتعرف على واقع تحقيق أهداف وممارسة اختصاصات مجالس الآباء والمعلمين بالمدارس الابتدائية الحكومية والخاصة بمحافظة المنيا. وأوصت الدراسة بضرورة إثارة وعي المجتمع بأهمية مجالس الآباء والمعلمين بالوسائل المختلفة، فضلاً عن إعادة النظر في تشكيل أعضاء هذه المجالس.
- دراسة المسهيلي(٢٠٠٢): سعت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة مجالس الآباء والمعلمين للمهام الموكلة إليهم بمحافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر الأعضاء أنفسهم. وأوصت الدراسة بأن تقوم المدارس بعمل برامج تثقيفية وإرشادية حول مجالس الآباء وأهميتها في إدارة المدارس.
- دراسة الخليف(٢٠٠١): سعت الدراسة للتوصل إلى أبرز الصعوبات التي تواجه مجالس الآباء والمعلمين في مدارس القرى في المملكة العربية السعودية، وأوصت بضرورة التوعية بمهام ومسئوليات مجالس الآباء والمعلمين بصور ووسائل مختلفة.
- دراسة رستم وسليمان(١٩٩٤): هدفت الدراسة إلى التوصل لصورة أفضل لربط المدرسة بالمجتمع المحلي، من خلال دراسة كل من الأوضاع الحالية لمجالس الآباء بمصر وصيغة مجالس الأمناء في بعض الأنظمة التعليمية الأجنبية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قصوراً في أداء هذه المجالس، فضلاً عن أن نظام تشكيلها لا يسهم في تحقيق أهدافها، وعدم اقتناع المدارس بهذه المجالس، كما أكدت

على أهمية تشكيل تنظيمات مدرسية تتيح الفرصة للمجتمع للمشاركة الفعلية بالمدرسة.

ب- دراسات تتعلق بالمشاركة المجتمعية في الإدارة المدرسية:

- **دراسة بهنسي (٢٠١١):** هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية، ورصد تجارب بعض الدول في هذا المجال، وتشخيص واقع تطبيقها في مدارس التطوير بمحافظة الإسكندرية. وأشارت الدراسة إلى مجموعة من الإيجابيات في ممارسة المشاركة المجتمعية مثل وجود خطة للتوعية بأهمية المشاركة وإتاحة المدارس الفرصة للمجتمع المحلي أفراداً ومؤسسات لتقديم الإسهامات لخدمة العملية التعليمية، والإفادة من إمكانات المدارس المتعددة. ولكن في نفس الوقت هناك معوقات تحول دون تطبيقها التطبيق الأمثل، على سبيل المثال كثرة التعقيدات الروتينية، وكثرة التعديلات التي تطرأ على القوانين والتشريعات المنظمة للمشاركة المجتمعية في التعليم، وعدم اقتناع إدارة المدرسة بقدرات المجتمع المحلي وأفراده في المشاركة في صنع القرارات المدرسية، وغلبة المصالح الشخصية على المصلحة العامة.

- **دراسة عابدين ويوسف (٢٠١١):** سعت الدراسة لتعرف واقع مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي والمشاركة المأمول فيها في الإدارة المدرسية من خلال تقديرات مديري مدارس محافظة رام الله، وأشارت النتائج إلى أن درجة مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في الإدارة المدرسية متوسطة، بل كانت محصورة فقط في الدعم المالي للمدارس، بينما كانت درجة المشاركة المأمول فيها كانت مرتفعة، وهذا الأمر لا ينسجم مع التوجهات المعاصرة في الإدارة المدرسية.

- **دراسة بوديو وميلوندزو وأدجي (2009: Boaduo, Milondzo & Adjei):** هدفت الدراسة للكشف عن مدى اشتراك الوالدين والمجتمع في الإدارة المدرسية، وتأثير ذلك على فعالية أداء المعلمين والطلاب. وأظهرت النتائج أهمية الخطط والبرامج المدرسية القائمة على التفاعل المنظم بين المجتمع والمدرسة، كما أن تشجيع المعلمين لاشتراك المجتمع والآباء في الإدارة المدرسية ساعدهم في تحسين كفاءتهم وزيادة شعورهم بالثقة.
- **دراسة الرديني (٢٠٠٦):** هدفت الدراسة إلى رصد أهم مشكلات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، ودور المشاركة المجتمعية في مواجهتها. وأشارت نتائجها إلى ضعف وعي إدارة المدارس بدور المشاركة المجتمعية، وعزلتها عن المجتمع المحلي، وصورية مجالس الأمهات وعدم فاعليتها في الإدارة المدرسية.
- **دراسة الكردي (٢٠٠٦):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التجارب المعاصرة في مجال مشاركة المجتمع في العملية التعليمية، وتقديم تصور حول مشاركة المجتمع في العملية التعليمية بمدينة الرياض، ومن أهم نتائجها: أن غالبية مجالات مشاركة المجتمع لتطوير المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض غير متحققة في الواقع، كما أنها أوصت بالعمل على وضع التنظيمات التربوية اللازمة لتفعيل المشاركة في مجال التعليم، وتفعيل الأدوار المختلفة لمجالس أولياء الأمور.
- **دراسة أبو الفضل (٢٠٠٥):** هدفت الدراسة للتعرف على واقع وإمكانات تطوير مدارس الفصل الواحد في ضوء تطبيق المعايير القومية للتعليم. ومن أهم نتائجها ضرورة تفعيل المشاركة المجتمعية من خلال ربط المجتمع بالإدارة المدرسية، وأن التوسع في اللامركزية في إدارة المدرسة يمنح صلاحيات أكبر للمجتمع المحلي لدعم العملية التعليمية بالمدارس.

- **دراسة العجمي (٢٠٠٥):** هدفت الدراسة الى التعرف على الإطار المفاهيمي للمشاركة المجتمعية في العملية التعليمية في مصر منذ عام ١٨٠٥ حتى عام ٢٠٠٤، وكذلك تحديد طبيعة الإدارة الذاتية للمدرسة. وأوصت الدراسة بتأسيس آلية أو إدارة خاصة بتفعيل المشاركة المجتمعية، واعتماد مبدأ المشاركة في إثراء العملية التعليمية والإدارية بالمدارس الابتدائية، فضلاً عن ضرورة بث الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية في إدارة مدارس التعليم الابتدائي.
- **دراسة جورج (٢٠٠٤):** سعت الدراسة إلى توضيح دور المشاركة المجتمعية في مواجهة بعض قضايا التعليم، وتقديم بعض المقترحات التي تسهم في تفعيل هذا الدور، وأوصت الدراسة بضرورة صياغة أنماط من العلاقات بين المدارس وكافة الأفراد والمؤسسات المجتمعية لإيجاد جسور من التعاون بينها، فضلاً عن أن تكون المشاركة المجتمعية هدفاً قومياً ذو سياسة واحدة المعالم، ومن ثم إعادة صياغة القوانين والتشريعات التي تحول دون إتمام هذه الصيغة.
- **دراسة أحمد (٢٠٠٤):** هدفت الدراسة لتقديم رؤية مقترحة لتفعيل دور التعليم المجتمعي للفتيات في مصر. ومن أهم نتائجها ضرورة العمل على تحقيق مشاركة الآباء وتنظيمات المجتمع المدني في عمليات التخطيط وصنع القرار والتمويل، الأمر الذي يسهم في ارتفاع مستوى الإنجاز لدى الدارسين.
- **دراسة جاويش (٢٠٠٢):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقة بين المدرسة وبعض وسائط التربية وأهمية التعاون بينها، وأشارت الدراسة لعدم وجود اتصال فعال بين الإدارة المدرسية والجمعيات الأهلية، وإحجام المدارس عن فتح أبوابها لهذه الجمعيات.
- **دراسة رون (Ron, 2000):** هدفت الدراسة للتعرف على الأنماط الجديدة المدارس، ودور التنظيمات المجتمعية وعلاقتها بمجلس إدارة

المدرسة والتنظيمات المدرسية. وتوصلت إلى ضرورة عدم تجاهل التنظيمات المجتمعية المحلية، والعمل على تجريب صيغ وأشكال جديدة للإدارة المدرسية يكون ضمن تشكيلاتها ممثلين لهذه التنظيمات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء المدرسي والتربوي.

- دراسة راندل (Randall, 1998): هدفت الدراسة لبحث إعادة هيكلة علاقة المنظمات غير الرسمية بالمدرسة الابتدائية لتحقيق الشراكة بين المنظمات المهنية الحكومية وغير الحكومية والمدارس الابتدائية في المجتمع الأمريكي، وبينت الدراسة أن هناك نوع من المشاركة من المنظمات غير الحكومية في رعاية شئون المدارس الابتدائية في المناطق المحلية، بصورة تربط هذه المدارس باحتياجات المجتمع المحلي ومشكلاته وقضاياها.

- دراسة فرج (1998): هدفت الدراسة إلى رصد طبيعة العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور، وقد أوضحت النتائج انشغال الآباء في أعمالهم، مما أدى ضعف التواصل بين المدارس وأولياء الأمور، مما انعكس بالسلب على الأنشطة والبرامج المدرسية، وضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

- دراسة جيلز (Giles, 1998): هدفت الدراسة للوقوف على طبيعة مشاركة الآباء كاستراتيجية لإصلاح عدد من المدارس، ولقد توصلت الدراسة إلى أن مشاركة الآباء أدت إلى تحسين الإنجاز التعليمي للطلاب، وأن أي برنامج إصلاح للمدارس لابد وأن ترتبط فيه المدرسة بالمجتمع، ولابد من تدريب الآباء على نظم المشاركة المجتمعية.

- دراسة كتن ومان (Cotton & Mann, 1994): هدفت الدراسة لمعرفة ما قام به المديرون لزيادة مشاركة أولياء الأمور المواطنين في العمل المدرسي في ولايتي تكساس وكاليفورنيا، ورصدت الدراسة التأثير

المباشر لأولياء الأمور على سلطة المدرسة، حيث تم تشجيع مشاركتهم من خلال مجالس أولياء الأمور.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة يتضح مجموعة من الأمور يمكن إيجاز بعضها فيما يلي:

- أشارت غالبية الدراسات التي أجريت في مجتمعات أجنبية وعربية إلى أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم بصفة عامة، وفي إدارة المدارس بصفة خاصة، وأوصت بضرورة تمثيل المجتمع المحلي في تشكيل إدارات المدارس والتي تتمثل في صيغ متعددة ومنها مجالس الأمناء والتي تمثل صورة من صور دعم المشاركة المجتمعية، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على كفاءة الأداء الإداري المدرسي، وتلبية احتياجات المجتمع، فضلاً عن تحسين أداء الطلاب.
- تعتبر صيغة مجالس الأمناء من الصيغ الأكثر انتشاراً بصور مختلفة في غالبية المجتمعات المتقدمة والنامية، بل وأوصت بعض الدراسات بضرورة وجود مثل هذه الصيغ في إدارة المدارس.
- تعاني كثير من مجالس الأمناء بالمدارس في بعض الدول من أوجه خلل متعددة، ويرجع ذلك إلى عدة معوقات أهمها: ضعف وعي كل من أعضاء هذه المجالس والقائمين على الإدارة المدرسية وأولياء الأمور بأهمية تلك المجالس ودورها في تطوير المدرسة والإنجاز الأكاديمي للطلاب ، بالإضافة إلى بيروقراطية الإدارة ، ضعف التشريعات.
- رصدت بعض الدراسات الاتجاهات والتجارب العالمية للمشاركة المجتمعية في إدارة المدارس من خلال مجالس متنوعة أبرزها مجلس الأمناء.

- أن التعدد في صيغ مجالس الأمناء وتنوعها من مجتمع لآخر، يشير إلى أن الصيغة التي تنجح في مجتمع ما ليس بالضرورة أن تنجح في آخر، لذا حين تطبيق صيغة مجالس الأمناء في إدارة المدارس في أي مجتمع من المجتمعات لا يمكن أن يتم باقتباس واستيراد أحد الصيغ المطبقة في دولة أخرى، ولكن يجب تعديلها وتوحيدها بما يتلاءم مع طبيعة هذا المجتمع وخصائصه. وبالتالي فمتطلبات التطبيق تختلف من مجتمع لآخر.
- أشارت بعض الدراسات إلى ضرورة إعادة النظر في تشكيل بعض التنظيمات المدرسية ومنها مجالس الأمناء، بصورة تسمح بتطوير أدائها وتحقيق أهدافها.
- أشارت بعض الدراسات إلى وجود أشكال من المشاركة المجتمعية في المدارس كالمشاركة في الأنشطة المدرسية والدعم المالي، ولكن هناك ضعف ملحوظ في المشاركة في صنع القرارات المدرسية والتخطيط المدرسي.
- لا يمكن أن تنجح تجارب الإصلاح الإداري بالمدارس إلا في حال وجود صورة من الارتباط الوثيق بين المدرسة والمجتمع، ويأتي مجلس الأمناء كأحد صيغ هذه المشاركة المجتمعية.
- لمجالس الأمناء بالمدارس دور فعال - في بعض المجتمعات - في تحقيق أهداف إدارة المدرسة، والارتقاء بمستوى إنجاز الطلاب التعليمي.
- أشارت الدراسات التي أجريت في المجتمع السعودي إلى أن هناك ضعفاً في وعي إدارة المدارس بدور المشاركة المجتمعية في الإدارة المدرسية وتحقيقها لأهدافها، التوصية المستمرة بوجود تنظيم بالمدارس يسمح بالمشاركة المجتمعية، ويتيح لأولياء الأمور الفرصة

للمشاركة في عمليات صنع القرارات المدرسية وغيرها من العمليات الإدارية الأخرى.

ولقد أفادت الدراسات السابقة في بيان أهمية مجالس الأمناء في تفعيل العملية التعليمية بالمدارس، كما بينت بعض التجارب والنماذج المختلفة لتطبيق المشاركة المجتمعية ومجالس الأمناء بالمدارس سواء كانت في مجتمعات عربية أو أجنبية، كما وضحت أوجه القصور والخلل في بعض هذه التجارب، مما يمكن الدراسة الحالية من مراعاتها في تقديم تصورها المقترح.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في التالي:

- أنها تسعى لتحديد متطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في إطار المشاركة المجتمعية في التعليم. ومدى توافر تلك المتطلبات في الواقع المدرسي.
- أنها اعتمدت على تحليل الأدبيات واستطلاع آراء الخبراء التربويين في تحديد تلك المتطلبات وأولوياتها.
- أنها اعتمدت على استطلاع آراء مديري مدارس التعليم العام للتعرف على مدى توافر تلك المتطلبات في الواقع المدرسي بمدينة الرياض.
- أنها تسعى لتقديم تصور مقترح للوفاء بمتطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في إطار المشاركة المجتمعية، وبما يتناسب مع طبيعة المجتمع السعودي.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة:

أولاً: فلسفة المشاركة المجتمعية في التعليم:

تتطلب جهود إصلاح التعليم وتطويره مساهمة المجتمع بأسره بجميع فئاته وأفراده ومؤسساته، وبدون هذه المساهمة لا يمكن إحداث الإصلاح المنشود للتعليم إذ تتركز عمليات الإصلاح التعليمي على الدعم المتبادل بين أطراف ثلاثة: المدرسة، والأسرة، والمجتمع.

كما ترتبط جودة الممارسات التعليمية بنوعية ودرجة ذلك الدعم، لذا لا بد من التسليم بأنه لا جودة في التعليم دون مشاركة مجتمعية" (أبو خليل، ٢٠١١: ٣٦٠)، ومن هنا كان التحفيز الملحوظ من الدول المختلفة لتتضافر جهود جميع المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في تحقيق هذه المشاركة. إذ تعتبر إحدى الدعائم الرئيسة للنهوض بالتعليم، حيث تعمل على زيادة فاعلية المجتمع المدني بأفراده ومؤسساته المختلفة، وبالتالي فهي ضرورية وليست شعاراً تزيوياً مجتمعياً. وللمشاركة المجتمعية في التعليم فوائد عديدة لعل أبرزها تحقيق مستوي مرتفعاً من الأداء الأكاديمي والإداري داخل المدارس. وهنا تقوم الدراسة بتحليل مفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم، وتوضيح أهميتها وأهدافها ومستوياتها، وأبرز أطرافها، وأهم المتطلبات اللازمة لتفعيلها كما يلي:

١- تحليل مفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم.

برز مفهوم المشاركة المجتمعية في نهاية مرحلة الستينيات من القرن العشرين، تحت مسميات متعددة كالتشارك، التعاون، وغيرها من المفاهيم التي تندرج تحت المفهوم الأوسع وهو المشاركة، "وقد استعمل هذا المفهوم على نطاق واسع في السنوات الأخيرة من طرف بعض المؤسسات الدولية، والتي تؤكد على أن مفهوم المشاركة يندرج في إطار التحولات التي عرفتتها أدوار كل من المؤسسات التعليمية ومختلف الفعاليات المتواجدة في محيطها (أحمد، ٢٠٠٤: ٦٠٧).

وفي سبيل تحليل هذا المفهوم كان لزاماً أن يتم تحليله لغوياً واصطلاحياً، فمن الناحية اللغوية يتضح أن مصطلح المشاركة مشتق من الفعل أشرك؛ بمعنى "أدخل؛ أي جعل له شريكاً. ويقابله في اللغة الإنجليزية "Participation"، والذي يشتق من الفعل "Participate" والذي يعني العمل في جزء من المسؤوليات المختلفة لتعليم الطالب، والمشارك "Participant" هو: "أي شخص يأخذ جزءاً من العمل في

برنامج تعليمي كامل مصمم لتحسين معرفته، ومهاراته، واتجاهاته" (Good, 1999: 410).

ومن الناحية الاصطلاحية تكشف مراجعة المفاهيم المختلفة للمشاركة المجتمعية في التعليم عن إمكانية تصنيفها إلى مجموعة من الاتجاهات وفقاً لرؤية كل منها كما يلي:

الاتجاه الأول: ينظر إلى المشاركة المجتمعية في التعليم على أنها تضافر الجهود الحكومية، والمجتمع المدني بكافة تنظيماته ومؤسساته مع التعليم كمؤسسات وعمليات؛ لتحقيق أهداف مشتركة، وتعتبر التعريفات التالية عن هذا الاتجاه كما يلي:

- "جملة الجهود التي تبذلها المدرسة، والقائمون على إدارتها في التعاون، والتلاحم مع قوى المجتمع، والبيئة المحيطة بالمدرسة، والعملية التعليمية (أولياء الأمور، والأطراف الخارجية)؛ لبناء جسور من العلاقات، وتبادل الثقافات، لتفعيل الدور الذي تؤديه المؤسسة التعليمية في المجتمع". (رستم، ٢٠٠٥: ٣)

- "تضافر جهود الهيئات، والمؤسسات غير الحكومية في المجتمع المحلي؛ لدعم التعليم، وتطويره، وتحقيق الجودة النوعية المرجوة، والمنشودة فيه". (سلام، ٢٠٠٥: ١٦٢)

- "تعاون بين أفراد أو مؤسسات لديهم أهداف مشتركة وقدرات أو إمكانات مكملة لبعضهم البعض مع الاتفاق على تحمل تكاليف العمل واقتسام الفوائد والمخاطر الناجمة عن مثل هذه العلاقة". (بهنسي، ٢٠١١: ٣٢)

- "اتفاق بين المدرسة، ومؤسسات المجتمع المحلي، وأطرافه الفاعلة على تقاسم المسؤولية فيما بينهم في تحسين أدائها؛ لتسهيل مهمتها في تعليم أبناء هذا المجتمع، وتنشئتهم في ضوء أهدافه، واحتياجاته؛ سواء أكان هذا إلزاماً أم غير ذلك على أن يعمل الشركاء في مناخ يسوده الإحساس المشترك؛ بوحدة الهدف، والاحترام المتبادل". (الدسوقي، ٢٠٠٧: ٩٥)

يتبين من هذه التعريفات تأكيدها على المشاركة المجتمعية بحسبانها التعاون بين المؤسسات الحكومية، والمجتمع المدني، انطلاقاً من الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه التعليم بوصفه قطاعاً هاماً في المجتمع، لتحقيق الارتقاء والنهوض به، كمؤسسة، وعمليات، وتحقيق الأهداف المنشودة.

الاتجاه الثاني: يعتبر المشاركة المجتمعية أنها جملة الإسهامات، والمبادرات المجتمعية التطوعية غير الملزمة: وتأتي التعريفات التالية ممثلة عن هذا الاتجاه:

- "كافة الإسهامات، والمبادرات، والجهود التطوعية غير الملزمة سواء أكانت عينية، أم مادية؛ والتي يقدمها المجتمع - بكافة فئاته، ومؤسساته- في دعم التعليم، وتطويره؛ لمواجهة بعض قضاياها، ومعالجتها، وقد تم ذلك بناء على دعوة من الجهات المسؤولة؛ كوزارة التربية والتعليم". (جورج، ٢٠٠٤: ٢٩٣)

- "المساهمة الايجابية التطوعية الفعالة من المواطنين أفراداً وجماعات ومؤسسات وتنظيمات والتي لا تستهدف مكاسب مادية للمساعدة على نجاح العملية التعليمية وتصحيح مسارها وتحقيق الأهداف القومية للتعليم". (أحمد، ٢٠٠٤: ٦٠٨)

- "ما يؤديه أعضاء المجتمع من أنشطة؛ لخدمة المجتمع في مجالاته الاجتماعية، والتعليمية، والثقافية، وغيرها، وقد يكون هؤلاء الأعضاء أفراداً، أو مؤسسات، أو جماعات، كما تعبر هذه السلوكيات عن التطوعية، والالتزام - وليس عن الجبر والإلزام- وعن الوعي، والنزوع، وكذا الوجدان، والشفافية، وقد تكون هذه الأنشطة نظرية، أو عملية، ويتم بطريقة مباشرة، وغير مباشرة". (الشخبي، ٢٠٠٤: ٢٧٣)

- "أعمال تطوعية ومبادرات فردية للمواطن يقدم عليها من منطلق شعوره وإحساسه بخطورة تلك المشكلات أو هذه القضايا على حياته وحياة من

حوله مما يتطلب الأمر ضرورة أن يدلى برأيه فيما يحدث حوله من أمور". (Wolf, 2006 : 6)

- "كافة الجهود التطوعية المادية، وغير المادية المبذولة من جانب المجتمع المحلي بكافة فئاته، وهيئاته سواء الحكومية، أو الخاصة؛ بما لا يتعارض مع جهود الأطراف المشاركة الأخرى (وزارة التربية والتعليم)؛ لتحقيق الجودة التعليمية، وتعظيم الاستفادة من التعليم في تنمية المجتمع". (بدير، ٢٠٠٥ : ٢٦٤)

- "الإسهام الإيجابي التطوعي الفعال من المواطنين؛ أفرادًا، وجماعاتٍ، ومؤسساتٍ، وتنظيماتٍ؛ والذي لا يستهدف مكاسبَ مالية؛ بل يساعد في نجاح العملية التعليمية، وتصحيح مسارها، وتحقيق الأهداف القومية للتعليم، والمشاركة في بناء مجتمع المعرفة، وإثراء منهج التعليم داخل المدرسة، وخارجها". (حسونة، ٢٠٠٥ : ٣١٨)

يتضح من هذه التعريفات بعد في غاية الأهمية في المشاركة المجتمعية، وهو التطوع في تقديم الإسهامات والمساعدات المادية والمعنوية للمدرسة دون إلزام، فهي مشاركة قائمة على وعي المجتمع بأهميتها، ودورها في إصلاح وتطوير التعليم والمدارس، كما تطرقت هذه التعريفات إلى تعدد الأطراف المشاركة في العملية التعليمية، وعدم اقتصر المشاركة على طرف واحد.

الاتجاه الثالث: يرى المشاركة المجتمعية على أنها تركز على الدور المؤثر للمجتمع في عملية صنع القرار التعليمي: وتأتي التعريفات التالية ممثلة عن هذا الاتجاه:

- "طريقة الحياة التي تتخلل نسيج المجتمع كله، وتتيح لكل مواطن أن يشترك في صنع القرارات التي تؤثر في حياته دون تمييز بين المواطنين على أساس النوع، أو العرق، أو الديانة، أو الطبقة الاجتماعية". (معهد التخطيط القومي، ١٩٩٥ : ٨٠)

- "إشراك الأفراد، والجماعات في نشاطات نفسية، واجتماعية في صنع القرارات؛ تحفيزاً، وتشجيعاً للعاملين، وتحقيقاً لأهداف المنظمة".
(علي، ١٩٩٩: ١٤٩)

ويتبين من تلك التعريفات أن نظرتها للمشاركة المجتمعية في تنمية المجتمعات تركز على تعظيم قيمة الحرية الفردية، وحق تقرير المصير وإتاحة الفرصة للأفراد ليشاركوا في صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم، فضلاً عن أنها قدمت توضيحاً مبدئياً لكيفية مشاركة المجتمع في تحسين العملية التعليمية، ونجاحها، وذلك من خلال عمليات صنع القرارات التعليمية، لما لها من أثر في تقبل العاملين في المدرسة للقرارات من ناحية، وزيادة فاعليتها من ناحية أخرى؛ ومن ثم ضمان تنفيذها، الأمر الذي يعمق التزامهم، وولائهم، وانتمائهم، وزيادة دافعيتهم نحو العمل، والحد من الظواهر السلبية لديهم.

الاتجاه الرابع: ينظر للمشاركة المجتمعية على أنها تعبير عن التوجه الإرادي؛ وأنها صورة من صور تعبير الإنسان عن نفسه: وتأتي التعريفات التالية معبرة عن هذا الاتجاه:

- "توجه إرادي حر للمواطنين للإسهام في تنمية المجتمع، وتطويره؛ بدافع من الانتماء، والوعي الذاتي، والشعور بالمسؤولية".
(المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠٠: ٥٠)

- "شكل من أشكال التعبير عن حياة الإنسان، وشعوره بأن له قيمة في المجتمع الذي يعيش فيه؛ وهي -بذلك- إحدى صور التعبير عن حق الفرد في ممارسة حريته؛ خاصة في المجتمعات الديمقراطية التي تؤمن بحقوق الإنسان". (شنودة، ٢٠٠١: ٥٩)

- "تعد المشاركة المجتمعية الوجه الآخر لحرية الرأي والتعبير التي تقر به الهيئات العالمية لحقوق الإنسان، وهي هدف لأن الحياة الديمقراطية السليمة تركز على اشتراك المواطنين في مسؤوليات التفكير والعمل من

أجل مجتمعهم، وهي في الوقت ذاته وسيلة لأنه عن طريق مجالات المشاركة يتذوق الناس أهميتها ويمارسون طرقها وأساليبها وتتأصل فيهم عاداتها ومسالكتها وتصبح جزءاً من ثقافتهم وسلوكهم". (الرديني، ٢٠٠٦: ١٣٢)

لقد ركزت تعريفات هذا الاتجاه على جانب هام؛ وهو الدافع الذي يوجه الإسهام التطوعي؛ فالمشاركة المجتمعية تُشعر الفرد بقيمته من خلال انتمائه للمجتمع، ودوره المؤثر في تنميته، كما أنها تعد انعكاساً للمسئولية الاجتماعية نحو المجتمع. فالمشاركة تتبع من الاهتمام بالكرامة الإنسانية التي أقرها القرآن الكريم ، وأناط بها القيام بأمانة الله في الأرض، ويتفق ذلك أيضاً مع ما جاء في وثيقة السياسة التعليمية للملكة العربية السعودية (وزارة التربية والتعليم، ١٤١٦: ٣).

الاتجاه الخامس: الذي ينظر للمشاركة المجتمعية في التعليم على أنها تعكس عملية إعادة صياغة العلاقات بين جميع المعنيين بالتعليم: وتعتبر التعريفات التالية عن هذا الاتجاه:

- "رؤية جديدة للأدوار بين مؤسسات التعليم وبين الأهالي أو بينها وبين القطاع الخاص أو بينها وبين المتخصصين الأكاديميين أو ذوى الخبرة وغيرهم". (أحمد، ٢٠٠٤: ٦٠٧)

- "مصالح مشتركة أو علاقات تعاقدية مبنية على اتفاقيات متبادلة استجابة للأولويات المتعلقة بالتنمية مع تحقيق مبدأ الشفافية Transparency والمحاسبية Accountability والتنسيق بين جميع المشاركين في عملية التنمية". (جاويش، ٢٠٠٢: ٢٦٨)

- "آلية من آليات التدبير الحديثة للتبادل والتفاعل المنظم ليس فقط بين المؤسسات والمنظمات ولكن أيضاً بين الأفراد والجماعات؛ تقوم أساساً على النقاء إرادة في مجال معين بقصد تنفيذ أنشطة أو خدمات متنوعة". (حسن، ٢٠١١: ١٤٨)

- "علاقة بين طرفين أو أكثر، تتوجه لتحقيق النفع العام أو الصالح وتستند على اعتبارات المساواة والاحترام والعطاء المتبادل الذي يستند على التكامل، حيث يقدم كل طرف إمكانيات بشرية ومادية وفنية أو جانب منها لتعظيم المردود وتحقيق الأهداف". (أحمد، ٢٠٠٤: ٦٠٧)

- "ميثاق بين طرفين يقوم أساساً على التفاعل البناء والاتصال المستمر والشفافية المطلوبة بينهما، وتحدد بمقتضاه الأهداف والتوقعات والاهتمامات والمصالح والمسئوليات المشتركة بينهم كشركاء متساويين بغية تحقيق تعلم الأبناء". (حسن، ٢٠١١: ١٥٥)

وتشير هذه التعريفات إلى بعد هام في المشاركة المجتمعية في التعليم، وهو أن هذه المشاركة تتم بين شركاء متكافئين نسبياً يعملون من أجل مصالحهم الخاصة، وفي نفس الوقت من أجل أهداف مشتركة، فلا يطغى طرف على الآخر، ولا يتحكم إحدهما في الآخر، فهي علاقة تكامل وتقدير متبادل يقدم فيه كل طرف بعض موارده لتعظيم النتائج، ومن ثم فإن هذا الاتجاه يقدم تحذيراً من تدخل الجهات المشاركة في التعليم ومحاولة السيطرة عليه، وذلك بالتأكيد على أنه ليس هناك طرف أقوى من طرف آخر، فالعلاقات متكافئة ومتعاونة بين كافة الأطراف. وباستقراء جملة الاتجاهات الخمسة السابقة يمكن تحديد سمات المشاركة المجتمعية في التعليم، وخصائصها؛ والتي يمكن إيجاز بعضها فيما يلي:

- تمثل المشاركة المجتمعية صياغة جديدة للعلاقة بين المدرسة والمجتمع لتصبح علاقة تتكامل فيها مسئولية الدولة عن التعليم مع مسئولية أولياء الأمور ومنظمات المجتمع المدني من أجل تطوير التعليم وتحسينه بصورة دائمة.

- تنشأ هذه العلاقة من منطلق أن العمل التشاركي يحقق نتائجاً أفضل لكل طرف مشارك قد لا يتحقق بالعمل المستقل.

- تمتاز هذه العلاقة بالمرونة، والقابلية للتغيير، وتستند إلى التعاون، والتطوع.
- تعتبر هذه العلاقة متكافئة بين أطرافها، لا يهيمن فيها طرف على آخر، وإنما هي علاقة تكامل وتقدير متبادل يقدم فيه كل طرف بعض موارده لتعظيم النتائج.
- تمثل إدارة التعليم، وعمليات صنع القرار، ومتابعة تنفيذ القرارات، والتقويم، والتمويل؛ جوهر المشاركة المجتمعية في التعليم.
- الهدف الأساسي من المشاركة هو تحقيق التفاعل الدائم بين المدرسة، وأولياء الأمور، والمجتمع؛ بتنظيم من وزارة التربية والتعليم لأفراد المجتمع، ومؤسساته؛ حتى لا يتعارض مع الصالح العام للمجتمع، والتنسيق بين إسهامات الأطراف المختلفة المشاركة.
- قد يكون دافع الفرد للمشاركة في بعض جوانب العملية التعليمية؛ هو مكاسب اجتماعية في المقام الأول؛ كالإحساس بالمسئولية المجتمعية تجاه وطنه.
- ومن تحليل التعريفات، والاستخدامات المختلفة لمفهوم المشاركة المجتمعية؛ يمكن تعريف المشاركة المجتمعية على أنها: "جملة ما يؤديه أعضاء المجتمع المحلي بكل أفرادهم ومؤسساتهم وفئاتهم من إسهامات تطوعية غير إلزامية، لتطوير وتحسين العملية التعليمية، بما يحقق شعور الفرد بالمسئولية المجتمعية تجاه وطنه". وهو المفهوم السابق طرحه والذي تتبناه الدراسة الحالية.
- وبين تحليل الأدبيات التربوية وجود بعض المفاهيم التي قد تتداخل مع مفهوم المشاركة Participation؛ منها الشراكة Partnership، والتدخل أو الاندماج Involvement الأمر الذي قد يحدث لبساً بينهم. ولقد اختلفت الآراء تجاه هذه المفاهيم؛ فأشارت كل من دراسة الطاهر (٢٠٠٧: ٢٤)، ودراسة Chavkin (1998:84) إلى أن هذه

المصطلحات، مجرد مرادفات لمصطلح المشاركة المجتمعية، وأنها تصف مستويات، ودرجات مختلفة من الالتزام بالمشاركة. بينما أشارت دراسات أخرى (الدسوقي، ٢٠٠٧: ٣٠؛ رستم، ٢٠٠٣: ٢٤؛ عبد المنعم، ١٩٩٩: ٣٥) إلى وجود اختلافات بين هذه المصطلحات؛ فعلى الرغم أن المشاركة، والشراكة ينبعان من الرغبة، والحاجة إلى التعاون؛ لتحقيق لغرض معين؛ إلا أن الفارق بينهما يكمن في أن المشاركة غير ملزمة بأي واجبات، ولا حقوق، فهي تقوم على تقديم الإسهامات تطوعاً من قبل الأفراد؛ ومن ثم لا توجد مسئولية، في حين أن الشراكة تقوم على شروط تلزم الطرفين بواجبات، وحقوق معينة؛ ومن ثم هناك مسئولية مشتركة.

فالشراكة (Partnership) تعني الحال التي يكون عليها الشريك، أو الشركاء؛ من خلال عقد رسمي؛ وخصوصاً في الأعمال التجارية، والشريك (Partner) هو الشخص الذي يأخذ جزءاً من النشاط مع آخر، أو آخرين خصوصاً بالأعمال التجارية، ويحكم بينهم عقد رسمي مشترك. (Catharine, 2000: 844)

وأما ما يتعلق بالمشاركة Participation، والاندماج Involvement: أشار "شيفر" Schaeffer إلى أن مصطلح Involvement يمثل المستويات الدنيا من المشاركة المجتمعية؛ وبذلك فهو يعبر عن التعاون غير الفعال Passive Collaboration، في حين يمثل مصطلح Participation المستويات العليا من المشاركة المجتمعية؛ وهو -بذلك- يعبر عن الدور الفعال Active Role للمشاركة. (Shaeffer, 1994:16-17)

وأخيراً فإن المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية تعني إعطاء أدوار وفرص حقيقة لأعضاء المجتمع المحلي ممثلاً في أولياء الأمور وأسر الطلاب ومنظمات المجتمع المدني في المشاركة في إدارة العملية التعليمية على جميع مستوياتها: التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم

بغرض تحسين جودة التعليم، على اعتبار أن التعليم أمراً مجتمعي من ناحية، وقضية أمن قومي من ناحية أخرى، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة أن يشارك المجتمع بكافة أفرادهِ وقطاعاتهِ وفئاتهِ ومنظماتهِ التربويين في حمل همّ التعليم، ومن هنا بات يُنظر لأي مؤسسة تعليمية على أنها شراكة بين إدارتها وجميع العاملين فيها من ناحية، وبين الطلاب وأولياء أمورهم وكافة أفراد المجتمع من ناحية أخرى.

٢- أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم

تتجلى أهمية المشاركة المجتمعية في كونها أحد المرتكزات الأساسية للاستراتيجيات التنموية الجادة والفعالة، فالمشاركة المجتمعية في التعليم تتيح للفرد الفرصة كي يباشر حقه في صنع القرارات المتعلقة به، وبمجتمعه؛ الأمر الذي يُعمقُ انتماءه لهذا المجتمع، كما أنها تسهم في استغلال الموارد المتاحة بكفاءة، وفاعلية؛ مما يساعد على توفير التعليم الجيد للمجتمع.

لأجل ذلك اهتم التربويون بدراسة هذه العلاقة التي يمكن وصفها بالعلاقة التكاملية، وهذا ما جعل المدرسة تشهد تحولات مهمة من أبرزها بدء المدرسة توطيد علاقتها مع المجتمع المحلي، فأصبحت الممارسات الإدارية اليوم تولى هذا الجانب أهمية خاصة، وتسعى المدرسة العصرية إلى توثيق صلاتها مع أولياء أمور الطلاب باعتبارهم عنصراً رئيسياً في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، "فمؤسسات المجتمع لا بد لها أن تتلاقى وتتعاون لتحقيق الغايات والأهداف المشتركة، فالتربية حالياً لا تقتصر على المدرسة وما تقدمه من معارف ولكنها أصبحت مسؤولية جماعية تشاركية تفاعلية بين مؤسسات التربية المقصودة وغير المقصودة" (أبو بكر، ٢٠٠٢: ٣٩٣).

وبالتالي لا تصبح العملية التعليمية فعالة إلا بقدر ما يشعر به الأفراد بالحاجة إليها، وبالتالي فإن أهمية المشاركة تتجاوز العمل أو

الممارسة المحدودة لتصبح في جوهرها تربية قومية لأفراد المجتمع، وتوضح أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم في أنها تعتبر دينامية جديدة مبنية على مقاومة الحدود التقليدية بين المؤسسات والمنظمات والأفراد، فضلاً عن إنها ترسي أطراً هيكلية وسلوكية وأنشطة جديدة توفر الفوائد لكل الأطراف المتعاونة مثل الطلاب، والمدرسة، والمجتمع. ويمكن إيجاز بعض هذه الفوائد لكل طرف كما يلي:

أ- بالنسبة للطلاب : للمشاركة المجتمعية في التعليم كبير الأثر على المحور الرئيس في العملية التعليمية وهو الطلاب، ويمكن إيجاز أبرز الفوائد التي قد يجنيها الطلاب من مشاركة المجتمع في العملية التعليمية ما يلي:

- النمو المتكامل للطلاب في كافة الجوانب: والذي يمكن تحقيقه من خلال التفاعل التربوي بين أولياء الأمور، والمعلمين؛ لكي يكون أولياء الأمور على وعي أكثر بطبيعة البرنامج التعليمي المقدم لأبنائهم؛ بل وبدورهم في تخطيط المناهج، والأنشطة المدرسية؛ "حتى يحدث التعاون بين أولياء الأمور، والمعلمين، وتقبل كل منهم دور الآخر، وعدم الصراع بينهم؛ مما يساعد على تنسيق الجهود المبذولة من كافة الأطراف، لتحقيق النمو المتكامل في شخصية الطالب" (وظفه، ١٩٩٩: ٢٥٨).

- جودة المنتج التعليمي: فمن خلال التعاون، والتفاعل بين المدرسة، والأسرة يكتسب الطلاب اتجاهات إيجابية نحو المدرسة، والمعلمين؛ مما يساعد على تحقيق جودة أعلى في أداء الواجبات المنزلية، وزيادة الإقبال عليها؛ ومن ثم تحقيق مستوى تحصيل أعلى، كما قد تفيد المشاركة بين المدرسة والمجتمع؛ الطالب من خلال الأنشطة المدرسة المشتركة مثل الندوات مع أفراد المجتمع ومؤسساته المختلفة؛ لزيادة وعي الطالب تجاه كثير من القضايا المجتمعية، والدورات وغيرها من

الفعاليات، كما قد تستفيد المدرسة من الخبرات التي يقدمها بعض رجال الأعمال لتعليم الطلاب عملياً (بهنسي، ٢٠١١: ٢٠-٢١).

- غرس القيم الإنسانية والاجتماعية عند الطلاب والشعور بالمسئولية: وذلك من خلال مشاركتهم في بعض الأنشطة التي تخدم المجتمع، والتي تلبي احتياجاتهم؛ ومن ثم تُشبع حاجة من حاجاتهم الأساسية، ويشعر -من خلالها- أنهم مسئولون، ولهم دور في تنمية مجتمعهم؛ مما ينمي لديهم العديد من القيم الاجتماعية، والإنسانية؛ مثل: المواطنة، والانتماء، والمسئولية الاجتماعية.

- فهم أوضاع الطلاب وحسن التعامل مع مشكلاتهم: فالتعاون الفعال بين المدرسة والمجتمع يؤدي إلى زيادة فهم المدرسة لأوضاع الطلاب الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، وبالتالي مساعدتهم لتخطي المشكلات التي قد تواجههم في العملية التعليمية، كما أن هذا التكامل يؤدي إلى التخلص من غالبية المشكلات التي قد تواجه الطلاب وبخاصة مسألة الغياب عن المدرسة أو الفشل في الامتحانات وكذلك مشكلة التسرب الدراسي، وزيادة الفاقد التعليمي، وغيرها من المشكلات الأخرى (أحمد، ٢٠٠٤: ٦١٩).

ب- بالنسبة للمدرسة : تعد المدرسة أحد الأطراف التي تعود عليها الفائدة من المشاركة المجتمعية، ولعل من أبرز هذه الفوائد ما يلي:

- تحسين العملية التعليمية، وزيادة مواردها: تعمل المشاركة المجتمعية على توفير أعداد كبيرة من الموارد المادية، والبشرية؛ مما يسهم في حل المشكلات التعليمية المرتبطة بنقص الموارد؛ مما يقلل من عبء التكلفة الباهظة التي تتحملها الدولة، كما أن المشاركة المجتمعية تعني وجود أكثر من شريك في العملية التعليمية؛ الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من الأفكار، وتبادل الأفكار، والمعلومات بين الجهات المشاركة؛ بما يؤثر -إيجاباً- على اتخاذ القرارات؛ ومن ثم تحسين العملية التعليمية، وتحسين

- دورها التربوي، والوصول إلى حلول عملية فعالة لعديد من المشكلات التربوية(الطاهر، ٢٠٠٧: ٥٤)، خاصة من خلال مجلس الأمناء الذي يساهم في التخطيط لأهداف المدرسة والمتابعة والتنفيذ ثم المحاسبية.
- تقوية المؤسسات التعليمية، ومساندة المجتمع لها: إن زيادة عدد المشاركين من أفراد المجتمع في العملية التعليمية تزيد من الوعي العام بأهمية التعليم؛ ومن ثم تجعل الأفراد يشعرون بملكيته للمؤسسات التعليمية؛ ومن ثم يزيد حرصهم على تحقيق أهدافها، وتطويرها. ومن ناحية أخرى تسهم المشاركة المجتمعية في كسب تأييد أولياء الأمور، وأعضاء المجتمع للنظام التعليمي، والدفاع عنه، ومساندته في قضاياها المختلفة، والحد من مقاومة المجتمع للتجديدات، والتطويرات التي تحدث في المدرسة.(بهنسي، ٢٠١١: ٢٢)
- الإسهام في مواجهة المشكلات المدرسية: تعمل المشاركة المجتمعية على نجاح التصدي لبعض مشكلات التعليم المزمنا؛ مثل مشكلة الدروس الخصوصية التي لا يمكن مواجهتها إلا بتلاحم جهود الوزارة مع مشاركة المجتمع بكافة فئاته وأفراده ومؤسساته.
- تقويم المؤسسة التعليمية وتأكيد دورها التعليمي: فإطلاق الفرص أمام الجهود المجتمعية وانطلاقها على مستوى مجالس الآباء أو الأمناء بالمدارس أو على مستوى الجمعيات الأهلية أو الجمعيات العلمية قوة ينبغي أن تتزايد لتقويم المؤسسة التعليمية كمؤسسة يسعى الجميع لمؤازرتها في جهودها التربوية ولتأكيد دورها التعليمي لا إعاقتها، والبحث عن أفضل السبل لدعم ما تحاول أن تغرسه من أخلاق ومبادئ وقيم.(جاويش، ٢٠٠٢: ٢٧٠)
- ج- بالنسبة للمجتمع : قد يعتقد البعض أن فوائد المشاركة المجتمعية تقتصر على كل من الطالب والمدرسة، ولكن في الحقيقة أن

المجتمع ذاته يستفيد أيضاً من هذه المشاركة، لعل من أهم هذه الفوائد ما يلي:

- **المسئولية المجتمعية:** تعد الشراكة تطبيقاً عملياً للمسئولية الاجتماعية من جانب الفرد أو الجماعة نحو المجتمع الذي ينتمون إليه، حيث يتولى الفرد مسئوليته الاجتماعية عن نفسه وعن الآخرين ويشاورهم في كل ما يهمهم ويسهم معهم فكرياً ومالياً وفنياً بجهد تطوعي في كل قضايا المجتمع.

- **تفعيل الأنشطة المدرسية، وتطويرها؛ بما يتفق مع بيئة الطالب التي يعيش بها:** حيث تساعد المشاركة المجتمعية في إمام المجتمع بنوعية الأنشطة المدرسية التي تقدم في المدارس؛ ومن ثم التعاون مع المدرسة في تنفيذ هذه الأنشطة، فضلاً عن اشتراك المجتمع -مع المدرسة- في تحديد مجالات الأنشطة التربوية التي تخدم سوق العمل، وتقويمها بصفة مستمرة؛ لتحديد مدى فائدتها للطلاب بحيث تكون ذات صلة ببيئتهم، ولسوق العمل من ناحية أخرى. (هلال، وآخرون، ٢٠٠٥: ٢٢٩-٣٠٢)

- **تنمية المجتمع المحلي:** عن طريق تقديم خدمات اجتماعية تفيد الأسرة، والمجتمع؛ مثل برامج محو الأمية، وتنظيم مجموعات التقوية لأبناء الحي، وبرامج التربية الوالدية لأولياء الأمور، واستخدام المسرح المدرسي في إقامة بعض المناسبات الاجتماعية، وعقد دورات في اللياقة البدنية لأفراد المجتمع المحلي، وغيرها من الخدمات المجتمعية في ضوء موارد المدرسة المتاحة.

تؤكد النقاط السابقة أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم، من منطلق أن المشاركة المجتمعية مسئولية اجتماعية لتعبئة الموارد البشرية والمادية ووسيلة للفهم المتبادل لجميع أطراف المجتمع، بهدف تقديم خدمات للمجتمع في ظل التغيرات التي فرضت نفسها علينا ولا بد من مساعدة الحكومة في القيام بمسئولياتها تجاه تطوير التعليم العام.

كما أن من أهم نتائجها غرس العديد من المعاني والمبادئ والقيم الإسلامية التي ينشدها المجتمع السعودي مثل التراحم والتعاون والتماسك ووحدة الهدف والمواطنة والانتماء، والتي تحمي الطلاب من العواصف العاتية التي تأخذ أشكالاً مختلفة وتهدد باقتلاع كل ما يواجهها من ملامح وعناصر المواطنة والانتماء، وهذا ما تسعى المدارس بالمملكة العربية السعودية لتحقيقه.

فضلاً عن أنها تعمل على إحساس المجتمع - بكل فئاته- بالمسئولية وإمامه بنوعية الأنشطة المدرسية المختلفة وهذا يساعد على تطوير المنهج المدرسي، وتحسين مصادر وأساليب التدريس وتنظيم الجدول المدرسي بما يشجع المعلمين والطلاب على المشاركة الفعالة. الأمر الذي يبين الحاجة إلى تشجيع المشاركة المجتمعية، وتفعيلها في المدارس؛ لما لها من أهمية بالغة تعود على كل أطراف العملية التعليمية (الطالب / المدرسة / المجتمع)؛ باعتبار المجتمع هو الحوض الذي يترعرع فيه المدرسة، وباعتبار المدرسة هي المؤسسة المتخصصة التي أنشأها المجتمع لتعلم وتربى أبنائه، كان لابد من تعاون وتشارك بينهما يتسم بالاتساق والتكامل؛ لتحقيق أهداف المشاركة المجتمعية.

٣- أهداف المشاركة المجتمعية في التعليم

إذا كانت المشاركة المجتمعية تعبر عن تضافر جهود كل من: الحكومة، والمجتمع المدني؛ من أجل تحقيق أهداف مشتركة؛ باستخدام وسائل ممكنة، فإنها تعد شكلاً من أشكال العمل الاجتماعي التطوعي يتكون من مجموعة من العلاقات الاجتماعية التي تعمل في إطار مشترك؛ لتحقيق أهداف المجتمع ومتطلباته؛ وعليه يمكن تقسيم أهداف المشاركة المجتمعية في مجال التعليم إلى مستويين: المستوى الأول: أهداف على مستوى النظام التعليمي بصفة عامة، والمستوى الثاني: أهداف على مستوى المدرسة.

أ- أهداف المشاركة المجتمعية على مستوى النظام التعليمي :

- تحقيق مبدأ ديمقراطية التعليم: تعد الديمقراطية والمشاركة المجتمعية وجهان لعملة واحدة؛ حيث أن كليهما يركز على العمل لصالح المجتمع، ويمكن اعتبار المشاركة المجتمعية في ذاتها أسلوباً ديمقراطياً يحقق ميزات عديدة؛ أهمها أنها أسلوب للعمل الجماعي قائم على الرغبة، والاختيار؛ لتحسين جودة التعليم، كما أنها تزيد من عناية فئات المجتمع بالعملية التعليمية، وتشعرهم بالمسئولية المجتمعية تجاه العملية التعليمية، وخريجيتها (بهنسي، ٢٠١١: ٢٣). كما يُنظر للمشاركة المجتمعية؛ بوصفها المبدأ الحاكم المثالي في المجتمع الديمقراطي؛ لأنها تؤثر في عمليات صنع القرار، وخطط التعليم؛ من خلال المشاركة في تخطيط العملية التعليمية، وتنفيذها، ومتابعتها، وتقويمها (الرشيدي، ١٩٩٨: ٣٤٩).

- تدعيم اللامركزية في التعليم: تعد مشاركة قطاعات المجتمع في العملية التعليمية جزءاً من اللامركزية في التعليم، وتعني اللامركزية إعادة توزيع الكفاءات، والمصادر، والمحاسبية بين الدولة والمجتمع؛ أي: إعادة توزيع السلطة، وتقسيم العمل بين مختلف قطاعات المجتمع. (الطاهر، ٢٠٠٧: ٤٨) لذلك يمكن القول: إن كلاً من المشاركة المجتمعية، واللامركزية وجهان لعملة واحدة؛ وعليه فإن تدعيم اللامركزية في التعليم يستلزم مشاركة مجتمعية فعالة. ويتمثل دور المشاركة المجتمعية -في تدعيم اللامركزية- في ثلاثة أنماط هي: المشاركة المجتمعية القائمة على التفويض لأصحاب الخبرة المهنية، المشاركة المجتمعية القائمة على مشاركة فئات المجتمع، المشاركة المجتمعية القائمة على آليات السوق (بدرابي، ٢٠٠٤: ١٣-١٤).

- تدبير مصادر دعم وتمويل بديلة للتعليم: من أهم أسباب المشكلات التي يعانيها بعض النظم التعليمية في بعض الدول؛ نقص مصادر

تمويل التعليم؛ خاصة في ظل زيادة معدلات الاستيعاب، والمناداة بمبدأ التعليم للجميع، والتعليم للتميز والإبداع؛ الأمر الذي يؤدي إلى عجز الإنفاق الحكومي وحده- عن الوفاء بمتطلبات المجتمع، واحتياجاته، والإنفاق على التعليم؛ وعليه فلا بد من البحث عن مصادر تمويل أخرى؛ لتخفيف العبء عن الدولة. ويمكن هدف المشاركة المجتمعية في التعليم في "توفير التمويل الكافي لمدخلات النظام التعليمي، كالتدريب وتأهيل المعلمين، وبناء المناهج المتطورة والملائمة لروح العصر، وتطوير إدارة التعليم، وتشريعاته وتجويد نوعية الطلاب والمدرسة بغية إصلاح التعليم وتطويره"(الرديني، ٢٠٠٦: ١٤٠). أما في الدول التي لا تعاني من أزمات مالية في التعليم، تجدها أيضاً في حاجة إلى زيادة الدعم للتعليم والبحث عن مصادر جديدة للتمويل، ليس من أجل تخفيف العبء عن الدولة فقط، بل للإسراع في عمليات الجودة وتحسين العملية التعليمية، فصاحب رأس المال لا ينفق المال إلا إذا ضمن حُسن استغلاله وتوظيفه. لذا تجد أن أكثر البلدان تطبيقاً للمشاركة المجتمعية في التعليم هي الدول المتقدمة الغنية - كما هو موضح في الفصل الرابع - على الرغم من عدم حاجتها لمشاركة المجتمع في دعم وتمويل التعليم، ولكنها على يقين بأن المشاركة في تمويل التعليم يضمن نجاحه.

ب- أهداف المشاركة المجتمعية على مستوى المدرسة:

- تحقيق التناغم بين المدرسة، وأولياء الأمور، والمجتمع : تسعى المشاركة المجتمعية إلى تقوية الصلة بين كل من المدرسة، وأولياء الأمور، والمجتمع؛ مما أخرى يساعد على تنسيق الجهود المبذولة من كافة الأطراف ويقلل الصراع الذي قد يحدث بينهم؛ الأمر الذي يُسهم في تحقيق النمو المتكامل في شخصية الطالب.

- إيجاد المدارس النموذجية وتحسين الخدمة التربوية التي تقدمها المدرسة: لقد أشارت دراسة أحمد (٢٠٠٧: ٢٤٠) إلى أن هناك حاجة

ماسة إلى المشاركة المجتمعية؛ لأنها إحدى الطرق لتحسين الخدمة التربوية التي تقدمها المدرسة؛ عن طريق تبادل الخبرات، والأفكار بين الأطراف المشاركة المعنية بالتعليم؛ الأمر الذي يؤدي إلى تعدد الخيارات، والبدائل، والمساعدة في مواجهة بعض المشكلات التعليمية مثل الدروس الخصوصية، والتسرب، الأمر الذي يعمل على تقليل الهدر التعليمي. الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد مدارس نموذجية والتي تتميز بنوعية التعليم بها.

- تنمية الوعي الإداري لأطراف المشاركة: تهدف المشاركة المجتمعية في المدرسة إلى تنمية الوعي الإداري لكافة الأطراف المشاركة في إدارة المدرسة، وعملية صنع القرارات المدرسية، وإلى تعميق العمل الجماعي بين المدرسة بجميع عناصرها البشرية وغير البشرية من ناحية، والأسرة والمؤسسات والمنظمات غير الحكومية ورجال الأعمال ذوى الخبرة في مجال التعليم من ناحية أخرى بما يضمن شمولية المعالجة. (العجمي، ٢٠٠٥: ١٦٩)

يتبين من العرض السابق لأهداف المشاركة المجتمعية أنها لا تقتصر على تقديم الدعم المادي للمدرسة فحسب؛ وإنما تسعى لتحقيق رقابة أفضل على التعليم، وتحقيق اللامركزية التي هي بمثابة الخطوة الضرورية لتحقيق الانطلاق والتقدم على المستوى الوطني.

٤- مستويات المشاركة المجتمعية:

لقد تعددت الآراء حول مستويات المشاركة المجتمعية في التعليم، فلقد رأى الشخبي (٢٠٠٤: ٢٦٣) أن تطبيق المشاركة المجتمعية في التعليم ينطوي على ثلاث مراحل متلاحقة يصعب الفصل بينها؛ وهي: الوعي: أي شعور الفرد بمكانته في المجتمع، وما له من حقوق، وما عليه من واجبات مجتمعية، والوعي أكثر عمقاً، وشمولاً من الفهم. والوجدان: كلما ازداد وعي الفرد بمسئوليته في الأنشطة الاجتماعية؛

ارتفع مستوى انفعاله نحوها، مع شعوره بالسعادة، وبقيمته في المجتمع؛ حينما يؤدي هذه المسؤوليات. والنزوع، أو الحركة: تشير إلى ممارسة الفرد السلوك الانفعالي؛ بمشاركته في الأنشطة المجتمعية.

ويتفق معه الدهشان (١٩٩٤: ١١٥-١١٦) على أن المشاركة المجتمعية تتم في مستويات ثلاثة؛ هي: الفكر: وفيه تتاح الفرص أمام جميع أعضاء المجتمع؛ للإسهام بالرأي، والمشورة؛ سواء أكانوا من ذوي العلم، والخبرة، أو من عامة الناس، مع توافر الوعي، والمعرفة، والموضوعية. والانفعال: وفيه يعبر أعضاء المجتمع بالرضا، أو الغضب عن تأييدهم، أو رفضهم بعض الأمور الخاصة بالتعليم. والفعل: أداء الجهود الفعلية للمشاركة؛ سواء كانت معنوية بتقديم الجهد، أم مادية بتقديم المال، والأجهزة، وغير ذلك.

ومن الملاحظ أن هناك اتفاقاً بين هذين التصنيفين في تقسيمهما للمشاركة المجتمعية في ثلاثة مستويات، إلا أن تلك المستويات تتسم بالعمومية؛ فأداء أي عمل يتضمن الثلاثة مستويات السابقة، إلا أن هناك اختلافاً بينها؛ من حيث إن "الدهشان" يركز على الانفعال تجاه القضية، أو ما يخص التعليم سواء بالرفض، أو الإيجاب، في حين أن "الشخبي" يركز على الانفعال الذي يصاحب الفرد؛ بشعوره بقيمته في المجتمع، وبدوره في تنمية مجتمعه، وخدمته.

في حين قدمت "أرنستين" Arnstein ما أسمته بـ "سلم مشاركة المواطن"؛ والذي يتكون من ثماني درجات مقسمة إلى ثلاث مجموعات كما يلي: (Bary, 2000: 18)

- المجموعة الأولى: المستوى الأدنى للمشاركة: يشمل التفاعل مع مشكلة ما، وعلاج تلك المشكلة (ووضعت أرنستين في مجموعة اللامشاركة).

- المجموعة الثانية: مستوى المشاركة البسيطة: وبضم الإعلام، والمشاورة، ومحاولة الوصول لحل مُرضٍ.

- المجموعة الثالثة: مستوى سلطة المواطن: وتشمل الشراكة، وتفويض السلطة، وتَحَكُّم المواطن.

ويلاحظ أن "أرنستين" -في هذا السلم- تفرق بين الشراكة، والمشاركة البسيطة؛ فنرى أن بينهما عديداً من الدرجات؛ فهناك فارق بين أن يقتصر نشاطك على مجرد التشاور، ومحاولة الوصول إلى حل مرضٍ للمشكلات -وهو ما يمثل (درجات المشاركة البسيطة)- وأن يكون لك سلطة حقيقية، وتأثير في مخرجات التعليم؛ وهو ما يمثل (الشراكة، وتحكم المواطن).

كما قدم "شيفر" Shaffer (1994: 16-17) نظاماً هرمياً متدرجاً

لتحليل درجات المشاركة في التعليم؛ يتكون من سبعة مستويات؛ هي:

- 1- الاندماج من خلال مجرد استخدام الخدمات.
- 2- الاندماج؛ من خلال الإسهام بالموارد المادية، والبشرية.
- 3- الاندماج؛ من خلال الحضور، والحصول على معلومات (مجلس الآباء / الأمناء).
- 4- الاندماج؛ من خلال التشاور في القضايا الخاصة بالمدرسة.
- 5- المشاركة في تأدية الخدمة؛ من خلال التعاون مع آخرين.
- 6- المشاركة كمنفذ للسلطات المفوضة.
- 7- المشاركة في صنع القرار، والتخطيط، والتنفيذ، والتقييم.

وتوضح المستويات السابقة التمييز بين مستويين للمشاركة المجتمعية؛ المشاركة البسيطة: وتمثل الأربع مستويات الأولى، واستخدم "شيفر" مصطلح الاندماج؛ للدلالة على التعاون السلبي passive collaboration، ويقتصر على (استخدام محدود للخدمة؛ كالاتحاق بالمدرسة، وحضور الاجتماعات والحصول على معلومات،

والإسهام المادي، والبشري، والتشاور في القضايا المدرسية)، أما في الثلاثة مستويات العليا استخدم "شيفر" مصطلح المشاركة؛ للإشارة إلى الاشتراك في العمل بطريقة إيجابية Active Collaboration.

ويتبين من العرض السابق وجود اتفاق بين تصنيف "شيفر" Shaffer، و"أرنستين" Arnstein؛ فكل منهما يميز بين الدرجات البسيطة للمشاركة، والدرجات العالية؛ أي: بين المشاركة في الاستشارة البسيطة، والوصول إلى حل للمشكلات، وعملية صنع القرار، وتفويض السلطة التي تمثل أعلى درجات المشاركة.

ومن تحليل التصنيفات السابقة يتضح أن هناك مستويات، ودرجات متعددة للمشاركة المجتمعية تتراوح بين الاستشارة البسيطة في الأمور المتعلقة بالتعليم إلى المشاركة في عملية صنع القرار والإدارة الذاتية، ولكن ينبغي ألا يكون التركيز على الدرجة، أو المستوى الذي يمكن أن يسهم بها أعضاء المجتمع في تطوير التعليم بقدر التركيز على فاعلية هذه الإسهامات، وأن يكون لها الأثر الملموس على التعليم بعناصره المختلفة.

ويمكن القول بأنه إذا اختلفت مستويات المشاركة المجتمعية في التعليم وتعددت؛ فإن المدرسة في حاجة لكل المستويات لإتمام ممارسات المشاركة بها بنجاح؛ ولذلك قد تفيد تلك التصنيفات في تحديد الأدوار، والمسئوليات لكل طرف من الأطراف المشاركة في العملية التعليمية.

٥- أطراف المشاركة المجتمعية في التعليم:

أطراف المشاركة المجتمعية في التعليم هم كل من يتأثر ويؤثر سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر على مخرجات البرامج التعليمية، لذلك من الملاحظ وجود تعدد لهذه الأطراف، فلقد أشارت بعض الدراسات (الطاهر، ٢٠٠٧: ٥٣؛ الدسوقي، ٢٠٠٧: ١١٣؛

محمود، ٢٠٠٥: ٥٤) إلى نماذج من هذه الأطراف والتي تشمل: الحكومة (وزارة التربية والتعليم) - منظمات المجتمع المدني؛ المحلية، والقومية، والدولية - المجالس النيابية - المجالس الشعبية المحلية بشتى مستوياتها - الأحزاب السياسية - النقابات المهنية، والعمالية - النوادي الاجتماعية، والرياضية، والثقافية - الجامعات، ومراكز البحث العلمي - المؤسسات الإعلامية - مؤسسات التمويل المحلية، والأجنبية - أولياء الأمور (الأسر) - الطلاب - القطاع الخاص (الأهلي). ويمكن تقسيم هذه الأطراف المشاركة في العملية التعليمية في ثلاث فئات أساسية وهي: المجتمع، والمدرسة، والأسرة؛ ويمكن توضيح كل فئة كما يلي:

أ- **المدرسة:** وتعد الشريك الأساسي الذي تعود عليه منافع المشاركة، كما تمثل الشريك الذي يلبي احتياجات المجتمع، وتحدث مشاركته؛ عن طريق آليات معينة.

ب- **المجتمع:** ويشمل مشاركة المنظمات الفاعلة في المجتمع مثل: وسائل الإعلام، والجامعات، ومراكز البحوث، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني (الجمعيات الأهلية)، والمحليات.

ويشير التقرير الصادر في الولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠٠ بعنوان "الآباء للجميع: المسؤولية العامة للتعليم العام" إلى قضية تدعيم التعليم العام، وتوفير آلية الشراكة المجتمعية للتنظيمات الشعبية المحلية ودورها الفاعل في توفير تعليم جيد يتسم بالكفاءة والجودة لكل مجتمع محلي، ولكل طفل وأن يحتل ذلك أعلى مراتب الأولويات العامة للأمة. (الرديني، ٢٠٠٦: ١٥١)

ولعل من أبرز مؤسسات المجتمع مايلي: وسائط الإعلام بنوعياتها المختلفة، والمؤسسات النقابية والمهنية، والأحزاب السياسية، وجمعيات رجال الأعمال والغرف التجارية والصناعية، وتكتسب تلك المؤسسات المحلية قوتها من قدرتها على إيجاد المناخ المناسب والملائم

للمشاركة الفعالة والمنتظمة والمستمرة والمؤثرة على فعالية العملية التعليمية على الصعيد المحلي.

وتأتي الجمعيات الأهلية في قمة مؤسسات المجتمع المدني التي تلعب دوراً هاماً في المشاركة المجتمعية في التعليم، نظراً لأنها تنظم غرضه غير ربحي، وتتسم أنشطتها بكونها نابعة من رغبة أعضائها في خدمة المجتمع وتلبية احتياجات أعضائه، والتوصل إلى حلول عملية لمشكلاته، وذلك عن طريق الجهود التطوعية والتنسيق مع الجهود الحكومية. وتتمثل أبرز مجالات مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في العملية التعليمية في تقديم الهبات لبناء مدارس، أو تزويد المدارس بالأجهزة والمعدات التعليمية اللازمة لها.

ج- الأسرة (الآباء وأولياء الأمور): ويمثل الشريك الثالث في العملية التعليمية، ويستمد الآباء وأولياء الأمور أهمية دورهم ومكانتهم من مسئولياتهم المباشرة عن تعهد أبنائهم بأساليب النمو والرعاية والحياة والترفيه، ودورهم الرئيسي في التنشئة الاجتماعية، ومن حاجة المؤسسات التعليمية لموازنة البيت والأسرة لجهودهما من خلال تبادل الآراء والتعاون والمشاركة للتغلب على ما يواجه العملية التعليمية من صعوبات وما ينتاب مؤسسات التعليم من جوانب قصور (عبد المنعم، ١٩٩٩: ٣٨)، وقد يشترك أولياء الأمور - بشكل نظامي - بالتمثيل في مجالس الآباء والمعلمين، أو مجالس الأمناء، أو بمشاركة غير نظامية بشكل تطوعي، "وتؤكد نتائج دراسة الرديني (٢٠٠٦: ١٥٠) على ضرورة الاستفادة من رؤية الآباء نحو واقع التعليم ومستقبله، وضرورة تفعيل هذه الرؤية عند محاولة تحسين التعليم وتطويره.

٦- المتطلبات اللازمة لمشاركة مجتمعية فعالة في التعليم:

بعد العرض السابق لتحليل مفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم، وبيان أهدافها، وما لها من فوائد تعود على كل طرف من أطراف

المشاركة المجتمعية؛ يتضح ضرورة العمل على تحقيقها، وتفعيلها في العملية التعليمية بصفة عامة وبالمدارس بصفة خاصة، الأمر الذي يلزم توافر بعض المتطلبات لضمان نجاح تطبيقها، ووضحت نتائج بعض الدراسات (بهنسي، ٢٠١١: ٥١-٥٣؛ أحمد، ٢٠٠٤: ٦١٠-٦١١) بعض هذه المتطلبات والتي يمكن إيجاز بعضها فيما يلي:

١- الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية في التعليم: الوعي من جانب كافة فئات المجتمع؛ فالتعليم قضية أمن قومي؛ لذا ينبغي أن تشترك كافة فئات المجتمع في عملية التخطيط له، وتنفيذه، وتقويمه. وإذا كان للمجتمع دور يمكن أن يسهم به في تطوير التعليم؛ فله الحق في أن يكون على وعي بكل الشئون الاقتصادية، والاجتماعية، والبرامج المختلفة التي تؤثر في العملية التعليمية، وتتأثر بها، ومن ناحية أخرى: أن يعي أهمية المشاركة المجتمعية المتبادلة؛ أي: أنها تحدث من كل طرف، وإليه، وليست مقصورة على تقديم الخدمة إلى المدرسة فحسب؛ فالفائدة تعود على كل من: المجتمع، والمدرسة، والأسرة، والطالب؛ ومن ثم فلا بد من أن تشعر كافة فئات المجتمع بأهمية مشاركتهم في العملية التعليمية، وأن هذه المشاركة ذات جدوى، وليست شكلية فقط.

٢- الإعلان المسبق عن استراتيجيات المشروعات المزمع تنفيذها: يأتي الإعلام ليلعب دوره في تنظيم حملة لتوعية المجتمع بأهمية المشاركة في التعليم؛ بما يسهم في ترسيخ ثقافة المشاركة في نفوس الجميع، ومن ناحية أخرى؛ يؤدي الإعلام درواً في الإعلان المسبق عن الاستراتيجيات، والمشروعات المزمع تنفيذها، وتوضيح الدور الذي يمكن أن يؤديه المجتمع المدني في التعليم؛ وبذلك يتسنى للإعلام تعبئة جميع الأطراف؛ للمساندة، والمشاركة في تطوير العملية التعليمية.

٣- **التقويم المستمر، والمحاسبية:** من الضروري إجراء تقويم مستمر لممارسات المشاركة بمجرد بدء التنفيذ؛ فالمجتمعات في تطور دائم، كما أن احتياجاتها، ومطالبها مطورة، ومتغيرة من حين لآخر؛ لذلك تحتاج الاستراتيجيات -دائماً- تطويراً، وتعديلاً؛ حتى تتناسب مع هذا التطور، كما ينبغي أن تصمم الخطط الأساسية على أن تكون مرنة؛ بما يسمح بإجراء التعديلات المطلوبة في أثناء عملية التنفيذ، كما ينبغي العناية بتطبيق مبدأ المحاسبية؛ بوضع معايير معينة للأداء يلتزم بها جميع أطراف المشاركة؛ على أن يكون كل منهم مسئولاً عن نتائج جهوده.

٤- **تشكيل البناء التنظيمي الذي يحكم برنامج المشاركة:** لا بد من توافر البيئة الملائمة لنجاح ممارسة المشاركة المجتمعية، ويتطلب توفير هذه البيئة المدرسية تشكيل بناء تنظيمي فعال يحكم برامج المشاركة؛ وهذا البناء التنظيمي يشجع كافة المجتمع على المشاركة، وفي ضوء هذا البناء التنظيمي لا بد من أن يراعى الاتساق بين الإسهامات المختلفة للمجتمع، وأهداف المدرسة؛ حتى لا يحدث الصراع، ولا التضارب بين تلك الإسهامات؛ أي: أن هناك مدخلاً شاملاً لمشاركة كل من: الأسرة، والمدرسة، والمجتمع؛ ومن ثم تكون بيئة المدرسة، والمناخ المدرسي جاذبين لمشاركة مجتمعية فعالة من قبل أولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع المدني.

ويعتبر مجلس الأمناء بالمدارس أحد هذه التنظيمات التي تلعب دوراً هاماً لتنظيم وتفعيل وتعزيز المشاركة المجتمعية، فمجلس الأمناء يُبصر إدارة المدرسة بآراء الأهل وآمالهم ويدعون الأهالي إلى قبول رسالة المدرسة وتأييدها، فضلاً عن أنه البوابة التي من خلالها تتفتح المدرسة على المجتمع، والتي يُسهم المجتمع من خلالها في إدارة المدرسة إجراء الإصلاح المنشود بها.

ومن هنا تنتقل الدراسة للحديث عن مجالس الأمناء ودورها في إدارة المدارس وتحقيق التطوير والتغيير الذي يطلبه المجتمع من المدارس.

ثانياً : صيغة مجلس الأمناء في إدارة مدارس التعليم العام:

تعد المدرسة مؤسسة اجتماعية نظامية ومؤسسة مهنية متخصصة، يقوم على رعايتها وقيادتها مدير متخصص ذو كفاءة ومهارة، ويشاركه مجموعة من أعضاء المدرسة من معلمين وفنيين وإداريين، مشكلين الإدارة المدرسية وهي المسئولة عن بناء مستقبل أبناء المجتمع، لذا فهي ليست حكرًا على شخص مدير المدرسة، بل إنها عملية تشاركية تعاونية يسهم فيها أعضاء المدرسة وطلابها، إضافة إلى أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي.

ويتوقع من المؤسسات المجتمعية أن تتعاون مع الإدارة المدرسية وتشاركها في تحقيق أهداف المدرسة، وخصوصاً رعاية تعلم الطلبة ونموهم المعرفي والاجتماعي والانفعالي، كما أن الإدارة المدرسية بحاجة إلى دعم المجتمع المحلي ومؤسساته، لذا فمن المتوقع أن تبنى إدارة المدرسة وهيئتها التعليمية تعاوناً مع مؤسسات المجتمع بوصفه ضرورة تربوية.

ومن هنا تأتي أهمية المشاركة بين إدارة المدرسة والمجتمع، فلا بد أن تلتقي القيادات التربوية والاجتماعية والاقتصادية كي يتم التفاعل بين اتجاهات المدرسة واتجاهات المجتمع وتحتك خبرات كل منها ببعضها.

ويمكن للمدرسة أن تعزز شراكتها مع مؤسسات المجتمع المحلي من خلال عدة أوجه منها المجالس الاستشارية (الرديني، ٢٠٠٦: ٩٦٨). ويعتبر مجلس الأمناء إحدى صور وأشكال هذه المجالس، الذي يعد شكلاً من أشكال المشاركة المجتمعية في التعليم

وإدارته، والبوابة التي تنظم العلاقة التفاعلية التبادلية بين المدرسة والمجتمع من أجل تحسين العملية التعليمية بالمدرسة، وتحقيق أفضل لأهداف المدرسة.

وقد عنيت دول عديدة بدعم العلاقة بين المدرسة والمجتمع من خلال التوجه نحو صيغة مجالس الأمناء، بعد أن كان الانخراط في العمل المدرسي وإدارته محظوراً على الآباء ومؤسسات المجتمع بحجة أنهم غير متخصصين في العملية التربوية، خاصة أن انخراط مؤسسات المجتمع المحلي في الإدارة المدرسية يتطلب مشاركة حقيقية فاعلة في الأنشطة والفعاليات جميعها تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة، ولعل تعمل صيغة مجلس الأمناء على تحقيق هذه المتطلبات.

وتتناول الدراسة المقصود بهذه المجالس وفلسفتها وأهميتها وأهدافها وأبرز اختصاصاتها، وتوضح أهم المعوقات التي تقف أمامها، مع الإشارة إلى بعض خبرات بعض الدول في مجال تطبيق مجالس الأمناء بمدارسها.

١- المقصود بمجالس الأمناء بمدارس التعليم العام:

يمكن التأكيد على أن مجلس الأمناء هو أحد التنظيمات الاجتماعية وذلك للاعتبارات التالية (بدير، ٢٠٠٥: ٦٣-٦٤): أن مجلس الأمناء هو مجموعة تضم أعضاء من العناصر الذين تم انتخابهم أو تعيينهم من قبل الإدارة التعليمية، أن أعضاء مجلس الأمناء لهم مجموعة من الأهداف يسعون إلى تحقيقها كما يحددها القرار الصادر بشأن مجالس الأمناء والمعلمين، يقوم العمل داخل مجلس الأمناء على توزيع الأدوار على أعضاء المجلس وتقسيم الأعمال وتشكيل اللجان المنبثقة منه، هناك في مجلس الأمناء والمعلمين سلسلة من التفاعلات بين أعضائه المستمرة لفترة من الوقت، يتمتع أعضاء المجلس بسلطة ما في إصدار القرارات المؤثرة على العملية التعليمية، وهي مبدأ أساسي في

تكوين المجلس، مجلس الأمناء من المفترض أن يقوم بدور مهم وفعال بالمدارس العامة.

وبذلك فإن مجالس الأمناء تعد من التنظيمات الاجتماعية المدرسية التي أوجدها المجتمع والتي تنطبق عليها معايير ومبادئ التنظيم الاجتماعي لتحقيق أهداف المدرسة من خلال القيام بالأدوار المنوطة بها في هذا المجال، ومن خلال تقسيم الأدوار والمهام في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة لها، ومن خلال التفاعلات الاجتماعية بين أعضائها التي تحكمها قيم ومعايير المجتمع.

وبناءً على ذلك يمكن النظر إلى مجلس الأمناء بالمدارس على أنها: إحدى التنظيمات المدرسية التي تقوم على مشاركة المجتمع المحلي بكل فئاته ومؤسساته وأفراده في إدارة المدرسة وصنع القرار بها، من أجل تطوير الأداء بالمدرسة وزيادة فعالية العملية التعليمية بها.

٢- فلسفة مجالس الأمناء بالمدارس.

إن أي تجربة أو صيغة من الصيغ لابد أن تستند إلى فلسفة توجهها وتحميها من الانحراف أثناء تنفيذها، لذلك فإن صيغة مجالس الأمناء بالمدارس تستند إلى فلسفة تنطلق مما يلي:

- المشاركة المجتمعية واللامركزية الإيجابية أساس نجاح المؤسسة التعليمية في أداء درستها على الوجه الأكمل.
- تكامل الأدوار بين الأسرة والمدرسة والمجتمع في تحقيق التنشئة الاجتماعية للنش وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للطلاب.
- الإيمان بأن التعاون بين المدرسة والمجتمع أحد أساسيات النهوض بالمجتمع، ودعم العملية التعليمية.
- تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المحلي لخدمة التعليم.

- غرس بذور الديمقراطية في الإدارة المدرسية وكذلك في طلاب المدرسة.
- وبناءً على ذلك فإن مجلس الأمناء يقوم على عدة مبادئ منها ما يلي: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦، ٤)
- التطوع: ويعنى الرغبة الصادقة والجادة في الانخراط في العمل يقصد خدمة الآخرين والمجتمع بدون مقابل.
- التعاون: يجب أن يكون التعاون سمة جوهرية تسيطر على مجلس الأمناء تتبع من داخلهم لتسود الروح الجماعية.
- الديمقراطية: ويقصد بها احترام الآخر . احترام الثقافات الأخرى . حرية التعبير . الإيمان بالحوار الإيجابي.
- التوجيه: ويحمل في طياته النقد والتقييم بما يحملان من سلبيات وإيجابيات.
- الإيمان: كل إنسان له فردية وخصوصية في التفكير والقدرات وأنه قادر على التعاون مع الآخرين.
- وبالرجوع إلى وثيقة السياسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية يتضح وجود أسس يمكن أن تستند إليها فكرة مجالس الأمناء؛ ومنها البنود التالية : (وزارة التربية والتعليم، ١٤١٦: ٣)
- التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع تعاوناً ومحبة وإخاء وإيثاراً للمصلحة العامة على الخاصة.
- تربية المواطن المؤمن ليكون لبنة صالحة في بناء أمته، ويشعر بمسؤولياته لخدمة بلاده والدفاع عنها.
- تنمية إحساس الطلاب بمشكلات المجتمع الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، وإعدادهم للإسهام في حلها.
- تأكيد كرامة الفرد وتوفير الفرص المناسبة لتنمية قدراته حتى يستطيع المساهمة في نهضة الأمة.

- تربية الطالب على الحياة الاجتماعية الإسلامية التي يودها الإخاء والتعاون، وتقدير التبعة وتحمل المسؤولية.
 - تشجيع الأفراد والجماعات على الإسهام في مكافحة الأمية وتعليم الكبار، تحت إشراف الجهات المختصة.
- ٣- أهمية مجالس أمناء المدارس:

يترتب على تطبيق هذه الصيغة في المدارس مجموعة من الفوائد والمميزات التي يمكن أن تنعكس على أداء المدرسة وتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفعالية، وفيما يلي عرض بعض المميزات التي تعود على المدارس عند تطبيق مجالس الأمناء بها:

- مشاركة أولياء الأمور والمجتمع للمدرسة تزيد من احتمالية تبنى المدرسة والمجتمع والأسرة لمنهجية واحدة في التعامل مع الطالب، فيحدث الانسجام بين هذه المؤسسات، الأمر الذي يزيد من فرصة التزام الطالب بالتعليمات المنزلية والمدرسية والاجتماعية، لذلك إذا كانت العلاقة بين المدرسة والمجتمع تتسم بالتعاون والتكافل والتعاون، لوجدت من الصعوبة بمكان أن يعمل كل منهما بمعزل عن الآخر، فالآباء وأفراد المجتمع شركاء للمدرسة في العملية التربوية، طالما أن المدرسة تثق في قدراتهم على تحقيق الكثير من الفوائد من خلال التعاون معهم.
- تسهم مجالس الأمناء في رفع مستوى الوعي التربوي للمجتمع وأولياء الأمور، لا سيما وجود بعض أولياء الأمور ممن يجهل حاجات وخصائص كل مرحلة من المراحل النمائية لأبنائهم، مما يحتم التعاون بين الأسرة والمدرسة في علاج بعض مشكلات الطلبة داخل وخارج المدرسة، مما يعود على الطلبة الشعور بالأمن والطمأنينة، وإحساسهم باهتمام آبائهم ومجتمعهم بهم، مما يحفزهم على مضاعفة الجهود في الدراسة والتحصيل. (أبو بكر، ٢٠٠٢: ٣٩٧)

- تظهر أهمية مجالس الأمناء في أن التعليم منظومة لا يمكن أن تعمل بمعزل عن باقي منظومات المجتمع، وبالتالي فإن المدارس لم يقتصر دورها على العملية التعليمية فحسب، بل تعد مجتمعاً مصغراً، يُسهم في تربية الطلاب وإمدادهم بالخبرات والمعرفة والمهارات لتحقيق النمو الشامل المتكامل لشخصياتهم الناضجة، خاصة وأنها تعدهم للحياة في المجتمع.

- لم تعد المدارس "مؤسسات تعليمية فقط، بل أصبحت مؤسسات اجتماعية أعدها المجتمع لتزويد أبنائه بالخبرات والمهارات التي تسمح بالتفاعل الإيجابي مع البيئة بما فيها من إمكانيات مادية وبشرية تسهم في النهوض بها" (أبو خليل، ٢٠١١: ٣٣٦)، ومن هنا كان لزاماً أن تفتح المدرسة قنوات اتصال مع البيئة من خلال التنظيمات المدرسية المناسبة، وتأتي مجالس الأمناء كأحد التنظيمات المدرسية الاجتماعية المنوط بها القيام بهذا الدور الهام، بأن تكون حلقة الوصل المدرسة بالمجتمع، لتنشيط الحياة المدرسية وتحقيق المشاركة المجتمعية.

- هذه المجالس تولد الشعور بالملكية الخاصة لدى كل من أعضاء المدرسة والمجتمع المحلي، وهذا الشعور يعد أولى المطالب الأساسية لإصلاح المدرسة، لأن الإصلاح الفعال يجب أن ينطلق من إيمان الأفراد برسالة المدرسة ورؤيتها، وشعورهم بأن عملهم ليس مجرد أداء عمل مكلفين به، ولكن عمل هم أصحابه ويملكون أسباب نجاحه. (علي، ٢٠٠٨: ١٧٢) فكلما زاد شعور العاملين بملكيتهم للمدرسة، كلما ارتفع أداؤهم، الأمر الذي ينعكس على تحقيق المدرسة لأهدافها بأعلى جودة وكفاءة.

- تطبيق مجلس الأمناء بالمدرسة يمكنها من الوفاء بحاجات الطلاب بشكل أفضل، حيث يتم تمكين المديرين والمعلمين وفقاً لهذا الاتجاه، وتدريبهم لاتخاذ قرارات مرتبطة بالإدارة والأداء، وتتاح لهم معلومات

اللزامة لاتخاذ هذه القرارات، حيث تُعطي المدارس في ظل هذا الاتجاه سلطة أكبر في عدة جوانب مثل الميزانية، وإدارة العاملين، والمنهج (عبد العليم، والشريف، ٢٠٠٩: ١٦٣). كما تتمكن المدرسة من الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة وتنميتها وتوجيهها بصورة أفضل لتحقيق أهداف المدرسة على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، نظراً لأنها تقوم على مبدأ المشاركة والحرية والاستقلالية واللامركزية والمساءلة.

- تزيد من مستوى فعالية الإدارة المدرسية لأنها تدفع بسلطة اتخاذ القرارات لمن لديهم معرفة أكبر بشئون المدرسة مثل الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المدرسي والمحلي، وبذلك فإنها تتيح الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية في المدرسة بسهولة ويسر نظراً لوجود المرونة الإدارية وتفويض السلطات وتنمية روح التعاون بين كافة العاملين بالمدرسة وأفراد المجتمع المحلي المحيط بها(العجمي، ٢٠٠٧: ١٩؛ Lindelow & Heynderickx.1989: 109; The World Bank, 2007)

- تعمل مجالس الأمناء بالمدارس على حل المشكلات أولاً بأول في ضوء حاجاتها وإمكاناتها ومواردها الذاتية التي تستغل أفضل استغلال لتنمية المدرسة(محمود، والبحيري، ٢٠٠٩: ٢٨٠)، ولمجلس الأمناء بالمدرسة أثر على مستوى أداء الطلاب، ففي ظل هذا المدخل الإداري تزداد المسؤولية المهنية، وتزداد عملية المحاسبية للعاملين بها، تجاه التحصيل الدراسي للطلاب. (العجمي، ٢٠٠٧: ٢٤)

- إن نقل سلطة صنع القرار إلى المستويات الأقل في المؤسسات يزيد من شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي، حيث يكون لديهم سلطة مؤثرة وفعالة في أسلوب أدائهم لوظائفهم ومهامهم التنظيمية (حسين، ٢٠٠٦: ٢٧)، لذا فإن هذا المدخل الإداري ينمي شعور

العاملين بالرضا الوظيفي مما ينعكس على مستوى أدائهم مما يرفع من مستوى أداء المدرسة ككل.

- زيادة وعي العاملين بالمدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم، وبتث روح الرقابة الذاتية في نفوس جميع العاملين بالمدرسة بما يضمن تحفيزهم لأداء عملهم بالصورة المطلوبة.

- تفعل آليات الممارسة العملية للديمقراطية وذلك بتوفير فرص المشاركة الحقيقية لأعضاء كل من المجتمع المدرسي والمحلي في إدارة العملية التعليمية بالمدرسة.

- تخفف العبء عن الإدارات التعليمية العليا، وتلقي جزءاً منه على كاهل المدارس، حيث تعطيها مجموعة من الصلاحيات كانت تعد من أبرز مهام الإدارات العليا، مثل توزيع الميزانية واتخاذ مصيرية تتعلق بأعضاء المجتمع المدرسي والعملية التعليمية بالمدرسة وغيرها من المهام.

يظهر من العرض السابق الفوائد المتعددة حال تطبيق صيغة مجالس الأمناء بالمدارس، ولكن يجب ألا يُنظر إليها على أنها هدف في حد ذاتها، ولكنها في حقيقة الأمر ما هي إلا وسيلة أو مدخل إداري يهدف إلى تطوير أداء المدرسة، فالغاية منها تحسين العملية التعليمية، فما الفائدة من تطبيق هذا المدخل إن لم يكن له انعكاس على كل من مستوى طلاب المدرسة، ومستوى الأداء الإداري بها، فلا بد من التركيز على الهدف من تطبيق هذا المدخل بالمدرسة، وعدم انشغال إدارة المدرسة ببعض الأمور الفرعية أو الشكلية على حساب القضية الأهم وهي تطوير الأداء المدرسي.

٤- أهداف مجالس الأمناء بالمدارس:

من خلال تحليل لبعض الدراسات التي تناولت مجالس الأمناء والمشاركة المجتمعية يمكن التوصل إلى مجموعة من الأهداف التي

- تسعى مجالس الأمناء بالمدارس إلى تحقيقها؛ منها ما يلي:
- (أبو خليل، ٢٠١١: ٣٥٨؛ بهنسي، ٢٠١١: ١٢٢؛ أبويكر، ٢٠٠٢: ٣٩٨)
- تحقيق اللامركزية فى الإدارة والتقويم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار.
 - تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدنى لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية والتعاون فى دعم العملية التعليمية.
 - تحقيق الرقابة الذاتية داخل المدرسة.
 - تقرير أوجه الصرف فى ميزانية المجلس والرقابة على الموارد الذاتية للمؤسسة التعليمية.
 - تعبئة جهود المجتمع المحلى من أجل توفير الرعاية المتكاملة للطلاب بصفة عامة ورعاية الفئات الخاصة منهم (معوقون . فائقون . موهوبون) بصفة خاصة.
 - إبداء رأى فى اختيار المدير الجديد للمدرسة وتقييم أدائه.
 - المساعدة فى معالجة المشكلات المختلفة التى يواجهها الطلبة بمختلف أبعادها السلوكية والعملية والنفسية.
 - تطوير العلاقات الإنسانية بين الآباء والمعلمين وأفراد المجتمع.
 - تطوير العلاقة بين الآباء والمعلمين والطلبة وإبراز هذا الدور فى تطوير المجتمع.
 - العمل على تحقيق التكامل والتعاون بين البيت والمدرسة والمجتمع.
- ٥- اختصاصات مجالس الأمناء بالمدارس:
- تشير الأدبيات إلى أن مجالس الأمناء بالمدارس يدور اختصاصاتها فيما يلي: (أبو خليل، ٢٠١١: ٣٥٩؛ بهنسي، ٢٠١١: ١٢١)
- المشاركة فى وضع خطة متكاملة لتطوير المدرسة فى ضوء الأهداف العامة لها.
 - متابعة تنفيذ خطة المدرسة لتذليل الصعوبات التى قد تعترضها.

- تشجيع التمويل من خلال الجهود الذاتية للأفراد والقادرين ورجال الأعمال.
- التعاون مع إدارة المدرسة لوضع خطة تنفيذية لصيانة المباني والمرافق الخاصة بالمدرسة.
- التعاون مع إدارة المدرسة لوضع خطة لصيانة الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية الحديثة.
- التعاون على تشجيع الطلاب على الاهتمام بنظافة المدرسة والبيئة المحيطة بها.
- العمل على دعم الأنشطة التربوية المدرسية ومتابعة تنفيذها.
- متابعة أداء الإدارة المدرسية ومدى تحقيقها للجودة الشاملة التعليمية.
- العمل على توفير الرعاية اللازمة والبرامج والأنشطة التربوية للفئات الخاصة من الطلاب.
- توفير الرعاية الاقتصادية والاجتماعية للطلاب غير القادرين مادياً.
- فتح باب التعاون مع المدرسة والمؤسسات الأخرى (جامعات، مراكز شباب، جمعيات أهلية، إعلام وثقافة.. إلخ) لاستغلال ما يوجد بها من إمكانيات (أفنية وملاعب، مكتبة، معامل كمبيوتر، أجهزة وأدوات.. إلخ) لخدمة العملية التعليمية.
- تعزيز دور المدرسة في خدمة البيئة المحيطة والتعامل مع مشاكلها وطموحاتها.
- العمل على دعم إعداد قاعدة بيانات بالمدرسة تشمل (شئون الطلاب . العاملين . العهد والأدوات) بشكل يمكن من خلاله الاستفادة منها لخدمة تنفيذ خطة المدرسة.
- تقديم الخبرة والرأى والمشورة لإدارة المدرسة فى مختلف المجالات التربوية والتعليمية.

٦- معوقات عمل مجالس الأمناء بالمدارس:

تلعب مجالس الأمناء دوراً مهماً في العديد من المجتمعات المتقدمة التي حققت مدارسها تواصلًا مجتمعيًا فعالاً، وأن هذه التنظيمات والمجالس كان لها دور في الوصول إلى الجودة التعليمية، وعلى الرغم من أهمية مجالس الأمناء والتي سبق الإشارة إليها، إلا أن أوضاع بعض هذه المجالس لم تساعدها على تحقيق أهدافها على الوجه المطلوب، حيث أنها قد تفقد فاعليتها بدرجة كبيرة نظراً لمواجهتها العديد من المعوقات، وقد ترجع هذه المعوقات إلى المدرسة نفسها بما فيها من إدارة مدرسية ومعلمين وأخصائيين، ومنها ما يرجع إلى المجتمع، وبعضها يرجع إلى أولياء الأمور، ومن خلال تحليل نتائج الدراسات يمكن إيجاز هذه المعوقات في المحاور التالية: (أبو خليل، ٢٠١١: ٣٦٤-٣٦٥؛ حسن، ٢٠١١: ١٦٣-١٦٤؛ وطفة، ٢٠٠٣، ٨٥؛ أبو بكر، ٢٠٠٢: ٤٠٠؛ الرديني، ٢٠٠٦، ٩٦٨)

(أ) معوقات تعود إلى المدرسة:

- تقوم المدرسة أحياناً بشغل أعضاء مجالس الأمناء بموضوعات شكلية، تستنزف طاقاتهم وأوقاتهم، بصورة تُخرج المجالس عن مضمونها وتبعدها عن الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- تقتصر نظرة المدرسة إلى هذه المجالس على كونها مصدر للتبرعات أو توفير إمكانات مادية للمدرسة وغيرها من الأمور التي تتفرغ من حضور الاجتماعات والتفاعل مع المدرسة.
- ضعف وعي الإدارة المدرسية بأهمية مجالس الأمناء، واقتناع القائمين على العملية التربوية أن دورهم يقتصر على توصيل المعرفة للطلاب.
- ضعف متابعة المسؤولين بالإدارات التعليمية لهذه المجالس.

- تحول نظرة المدرسة وإدارتها إلى هذه المجالس من كونها شريكة في التخطيط والتنفيذ إلى مجرد منفذ البرامج والمشروعات الداخلية التي ترغبها المدرسة.
 - ما يسود الإدارة المدرسية من فكر بيروقراطي ينعكس سلباً على العملية التعليمية، فالبيروقراطية تؤدي إلى غياب الكفاءة المدرسية، كما أن غياب العلاقات الديمقراطية في المدرسة يفسح المجال لنماء علاقات التسلط والاستبداد، فالعقلية الإدارية قد تحد من دور مجلس الأمناء في تحقيق اللامركزية في إدارة المدرسة.
 - مركزية النظام التربوي والثقافة المدرسية وجمود التشريعات التربوية قد تكون غير داعمة لمجالس الأمناء بل وتعيق أدائها.
 - ما يشوب مجالس الأمناء فيما يتعلق بالتشكيل ونظام عقد الاجتماعات واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها من قصور.
 - ما يرجع إلى القصور في إعداد المعلم وتدريب باقي أعضاء المدرسة، بما لا يؤهلهم لتفعيل مشاركة أعضاء مجلس الأمناء، أو يؤدي بهم إلى رفضهم لتقبل فكرة التغيير، أو أنهم لا يفهمون معنى ضرورة التغيير، أو لا يستطيعون تحديد اتجاه التغيير، أو أنهم قد يتضررون من هذا التغيير.
 - كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المدير والمعلمين، الأمر الذي يقلل من تفعيل المشاركة في مجلس الأمناء.
 - عدم جدية بعض المدارس في تحقيق أهداف مجالس الأمناء.
 - الهالة الزائدة لمركز مدير المدرسة، مع إحساس البعض بأن مجالس الأمناء تسلب اختصاصاتهم وتقلل من قدرهم ومكانتهم بالمدرسة.
- (ب) معوقات تعود إلى المجتمع:
- انشغال أعضاء مجلس الأمناء بأعمالهم واهتماماتهم الخاصة.
 - عدم اقتناع أعضاء المجلس بأهمية دورهم وفعاليته في المدرسة.

- عدم وجود تأهيل لأعضاء المجلس للتعرف على أهدافه واختصاصاته ومجالات عمله.
- القصور في اهتمام كثير من مؤسسات المجتمع بفكرة مجلس الأمناء ومن ثم المشاركة به.
- ضعف ثقة أولياء الأمور وأفراد المجتمع بفاعلية مجلس الأمناء.
- قلة الإمكانيات المادية المتاحة للمجلس في بعض المدارس والإدارات.
- خوف الأفراد والمنظمات المدنية من توجيه الدعم المالى للمدرسة.
- ضعف ثقة المجتمع ومنظماته وأفراده فى النظام التعليمى القائم، والقائمين على إدارة المدرسة وما يحدث بها من تطوير.
- غياب ثقافة التعاون بين الجهات المدنية والمنظمات والهيئات المحلية وأولياء الأمور والمؤسسة التعليمية.
- ضعف الخدمات المشتركة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلى.
- ضعف الرغبة من جانب العديد من أفراد المجتمع المحلى للانغماس فى شؤون التعليم لشعورهم بأن التعليم من مسؤوليات الحكومة.
- (ج) معوقات تعود إلى أولياء الأمور:**
- اعتقاد بعض أولياء الأمور بعدم أهمية التنظيمات المدرسية المختلفة على اختلاف مسمياتها.
- يظن بعض أولياء الأمور أن المدرسة مؤسسة حكومية يجب عدم التدخل فيها، وأن التعليم هو مسؤولية الدولة، ومن ثم يقع العبء عليها وحدها، ومن ثم تكون النتيجة ضعف التعاون بين الأسرة والمدرسة.
- قلة اهتمام بعض أولياء الأمور بالعملية التعليمية.
- إحساس أولياء الأمور بعدم احترامهم وتقديرهم من جانب إدارة المدرسة. فإذا ما زاروا المدرسة فلن يُرحب بهم، أو لن يُقبل الحديث

معهم، ومن ثم يجدون أنفسهم عاجزين عن المشاركة في أى شئ تقوم به المدرسة.

- المغالاة في تحديد مسئوليات أولياء الأمور من جانب المدرسة.
 - إحساس أولياء الأمور بأن الاجتماعات المدرسية عملية صورية وشكلية وبالتالي فهي مضيعة للوقت والمال.
 - المغالاة من جانب بعض أولياء الأمور في طلباتهم من إدارة المدرسة.
- ٧- دور مدير المدرسة في ظل مجلس الأمناء:

لعل التغيرات والتحولات الاجتماعية التي تمر به مجتمعاتنا، انعكست على التعليم فكان لها كبير الأثر على تحديد أهدافه وتغيير أساليبه، ومن ثم كان لابد أن يكون لها تأثير على إدارة المدرسة بطريقة أسلوباً، فكانت المناداة بضرورة المشاركة المجتمعية في التعليم، وتأتي صيغة مجالس الأمناء كأحد صورها، وتعد أسلوباً معاصراً لإدارة المدرسة وقيادتها، ومن ثم كان لزاماً أن يتغير دور مدير المدرسة ومسئوليته لمسايرة هذه التغيرات، ولضمان نجاح عملية تطبيق هذه الصيغة، فهو الذي يوفر مستلزمات نجاح عملية الإصلاح والتطوير بمدرسته بصورة يمكن معها القول بأن مدير المدرسة الفعال يسهم إسهاماً كبيراً في تذليل الصعوبات والعقبات التي تواجه عملية التغيير وتطبيق الصيغ والأساليب الجديدة.

فمدير المدرسة يمثل محور الارتكاز الأساسى الذى به يتم نجاح المدرسة أو فشلها وهناك مقولة مؤداها أن "المدير الناجح يعنى مدرسة ناجحة، ويقتضى ذلك أن يكون مدير المدرسة التى يعمل بها، ملماً إماماً كافياً بوسائل تحقيق هذه الأهداف على أرض الواقع (حسونة، ١٩٩٨: ٤٩).

ومن ثم لابد أن يتسم مدير المدرسة وقائدها بمجموعة من المواصفات من أجل تفعيل هذه الصيغة ونجاحها، ولقد أشارت بعض الدراسات إلى

بعض هذه المواصفات منها ما يلي:

(أبو خليل، ٢٠١١: ٣٦٩-٣٧٠؛ أحمد، ٢٠٠٣، ٦١-٦٢)

- الابتكار والتجديد والمبادأة بالإصلاح.
 - التمتع بعقلية علمية منظمة وبأسلوب علمي.
 - القدرة على التعاون مع العاملين على قدم المساواة.
 - القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية.
 - المهارة في تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وتحقيق التعاون بين المدرسة وجميع المؤسسات في بيئتها.
 - القدرة على تنمية العلاقات الإنسانية التي تسهم في تحسين وتطوير المدرسة.
 - يتسم بالديمقراطية ويقبل الرأي والرأى الآخر، ويستخدم أسلوب الحوار والمناقشة في إدارته للمدرسة.
 - القدرة على تنمية ذاته كي يصبح قائداً للتغيير بمدرسته.
- يمثل ما سبق بعض مواصفات المدير المطلوب التي ينبغي أن يتسم بها، وبالتالي يمكنه القيام بتفعيل أهداف واختصاصات مجالس الأمناء بصفته عضواً أساسياً في هذه المجالس، كما أن مدير المدرسة يمكنه القيام بالعديد من الأدوار من خلال مجالس الأمناء التي من شأنها تحقيق الجودة في العملية التعليمية التي من أهمها:
- (أبو خليل، ٢٠١١: ٣٧٣-٣٧٤)

أ- الدور الإدارى التنفيذى

- ويختص بالإمكانات المادية والعناصر البشرية اللازمة لتيسير العملية التعليمية كتوفير الأثاث والكتب ومتابعة التأخيرات والغياب، والمحافظة على سلامة المبنى المدرسى ويتم ذلك عن طريق:
- وضع خطة تنفيذية لصيانة المباني والمرافق الخاصة بالمدرسة.
- مشاركة مجلس الأمناء في اتخاذ القرارات وتطبيق اللامركزية.

- قبول التبرعات والهبات وإيداعها بحساب مجلس الأمناء للصرف منها على تنفيذ البرامج والأنشطة التي تحقق الجودة التعليمية.

- المشاركة في توفير الأبنية والمرافق والتسهيلات للمدرسة (تقديم تجهيزات ومعدات وأجهزة كمبيوتر وكتب لمكتبة المدرسة..... إلخ)

- إنشاء قاعدة بيانات بالمدرسة لتشمل (شئون الطلبة . العاملين . العهد والأدوات).

ب- الدور الفني الإشرافي:

ويتمثل هذا الدور في قيادة المدير لعملية التجديد والتطوير في المدرسة، وذلك من خلال تشجيعه للمعلمين على الابتكار، وتوفير فرص النمو المهني لهم، وتحسين ممارستهم التعليمية من خلال:

- المشاركة في وضع خطة متكاملة لتطوير العملية التربوية داخل المدرسة.

- المتابعة الفنية للمدرسية داخل وخارج الفصل وكذلك تقويم التلاميذ.

- الاستعانة بأولياء الأمور، وبعض الشخصيات المهمة بالتعليم لتدريس ومناقشة موضوعات تتعلق بوظائفهم.

- عمل دورات تدريبية واجتماعية دورية وندوات لمناقشة المستجدات العلمية في المواد الدراسية.

- تقديم الخبرة والرأى لإدارة المدرسة وكذلك لمجلس الأمناء في المجالات التربوية والتعليمية.

ج- الدور الاجتماعي:

ويقوم مدير المدرسة في هذا الدور بتوثيق العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع، وفتح مجال التعاون بين المعلمين والآباء من جهة وربط المدرسة بقيادة المجتمع المحلى ومؤسساته المختلفة من جهة أخرى، ويتم ذلك من خلال:

- تعزيز دور المدرسة فى خدمة البيئة (جماعة البيئة)، وكذلك نظافتها (جماعة النظافة).
- دعم الاحتفالات الدينية والقومية والاجتماعية لإثراء المشاركة المجتمعية.
- تنظيم يوم مفتوح لمناقشة المشكلات المدرسية يتم فيه دعوة أولياء الأمور وبعض قادة المجتمع المحلى ذو الخبرة فى هذا المجال.
- دعوة ذو الكفاءة والخبرة من أهالى المجتمع للمساهمة فى أنشطة المدرسة مثل (إصدار مجلة شهرية أو دورية - أعمال المجموعات - المهرجانات - الندوات - الأعمال التطوعية
- تقوية الروابط بين المدرسة والأسرة من خلال (استدعاء أولياء الأمور لمتابعة تحصيل أبنائهم وإشراكهم فى التقويم، تدعيم المجالس المدرسية (مجلس الأمناء، مجلس النشاط والرواد، الاتحادات الطلابية).
- و أخيراً فإن أي مشاركة مجتمعية ناجحة يجب أن تركز على بعض الخطوات، لذا على مدير المدرسة التفكير في كل من الخطوات التالية من أجل الوصول إلى مشاركة مجتمعية ناجحة، ولتفعيل مجلس الأمناء: (الخطيب، ٢٠٣: ١٣٣-١٣٤)
- **الوعى:** زيادة وعى الأفراد بأن المشاركة تعتبر وسيلة لتحسين المدارس والمجتمع.
- **تقييم الاحتياجات:** وهى عملية جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها من أجل صيانة أهداف المشاركة.
- **الإمكانات المتاحة:** وتشمل المواد البشرية والمادية والمعدات والأجهزة والتمويل المتاح داخل المدرسة والإدارة ومشروعات الأعمال والمجتمع.
- **الرؤية والأهداف:** فالرؤية هى عرض واسع لغرض المشاركة ام الهدف فهو عرض للمخرج المرغوب فيه من المشاركة، وهو قابل للقياس وعليه يتحدد هدف التقويم.

- **تصميم البرنامج:** وتشمل هذه الخطوة إستراتيجيات لتحقيق أهداف المشاركة المجتمعية.
 - **إدارة المشاركة:** وتشمل تحديد الهيكل الإدارى للمشاركة ووضع القواعد والإجراءات التى سيعمل وفقاً لها برنامج المشاركة.
 - **تعيين الأفراد المسؤولين أو المشتركين:** وتشمل هذه الخطوة تحديد واشراك الأفراد والمنظمات والموارد فى برنامج المشاركة وتحقيق الحاجات التى حددتها المدرسة والمجتمع، وهذا النشاط يدعم - الوعى ببرنامج المشاركة وتقديمه للناس لكى يعرفوا أكثر.
 - **التوفيق أو التنسيق:** وفى هذه الخطوة يتم تحديد الأشخاص المناسبين للوظائف المناسبة التى تناسب قدراتهم ويتم أيضاً التوفيق بين الموارد المالية والمادية للاحتياجات المحددة.
 - **التوجيه:** وهى عملية إعداد الأفراد للاشتراك فى الخبرات والتجارب الجديدة وتساعدهم على فهم أدوارهم والقواعد والسياسات والإجراءات.
 - **التدريب:** وفق هذه الخطوة يتم إعداد وتأهيل الأفراد والجماعات للقيام بمهام محددة فى مواقف محددة مسبقاً.
 - **الإبقاء على العلاقات وتقدير الأشخاص:** إن الاحتفاظ بالمشاركين من خلال تشجيعهم وهذا عنصر أساسى للاحتفاظ بمشاركة قوية وفعالة والاعتراف والتقدير يعتبر إستراتيجية هامة كمكافأة تجاه الإسهامات.
 - **الرقابة والتقييم:** من خلال الرقابة والتقويم يتم جمع البيانات وتفسيرها ويتم استخدامها فى عملية صنع القرار وتحسين هذه العملية.
- ثالثاً: خبرات بعض الدول فى تطبيق مجالس الأمناء بالمدارس:**

أشارت معظم التجارب إلى أن نظم التعليم فى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء فى حاجة إلى دعم، ومساندة من المجتمع بكافة فئاته حتى تحقق أهدافها، لذا تطبق العديد من دول العالم صيغة مجالس الأمناء بمدارسها، لما لها من أهمية بالغة فى مجال دعم المشاركة

المجتمعية. وتعرض الدراسة سبع تجارب في مجال المشاركة المجتمعية في التعليم؛ لما أظهرته هذه التجارب من نجاح ملحوظ في مجتمعاتها في مجال إصلاح التعليم وتطويره. ولقد تم اختيار كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا ونيوزيلندا كنماذج للامركزية والإدارة الذاتية للمدارس، واختيرت اليابان كمثال لدولة مزجت المركزية واللامركزية في نظامها التعليمي، وجاء اختيار ماليزيا وهونج كونج كمثال للتحويل من المركزية الشديدة والبيروقراطية إلى نظام اللامركزية، واختيرت مصر كنموذج لتجربة في مجتمع عربي مضى على تطبيقها عشرة سنوات.

١- مجالس الأمناء في الولايات المتحدة الأمريكية:

تعد الولايات المتحدة الأمريكية أبرز النماذج في تطبيق الإدارة الذاتية بمدارسها، نظراً لطبيعة المجتمع الأمريكي الذي يتسم باللامركزية التعليمية ويطبق نظام مجلس الأمناء في معظم الولايات، على أثر بروز العديد من المطالبات بالإصلاح التعليمي في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي.

وبرزت تلك الدعوات نحو إصلاح التعليم، حيث أشارت بعض التقارير إلى "ازدياد العجز في ميزانيات التعليم؛ مما أدى إلى البحث عن سياسات تتضمن بدائل تهدف إلى خفض الإنفاق على التعليم العام، وترشيده، وإيجاد مصادر تمويل جديدة للتعليم؛ بشرط موازمتها ثقافة المجتمع الأمريكي الرامية إلى تبنى ما يخدم مناهج العدالة الاجتماعية، والديمقراطية بين أبناء المجتمع الأمريكي" (سعد، ٢٠٠٥: ١٠٩). كما أشارت وثيقة استراتيجية التعليم الأمريكي لضرورة المشاركة المجتمعية بطريقة نظامية متسعة (4: 1997, Maynard). كما تبنت كل ولاية صيغ مختلفة لمنح مدارسها الصلاحيات والسلطات اللازمة، وبحلول عام ١٩٩٠ تم تحرير المدارس من القيود المفروضة عليهم مركزياً والتي تحد

من قدرتها على توفير الخدمات التعليمية التي يحتاجها المستفيدون
(Abu Duhou, 1999: 46).

ويشترك في إدارة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية عدة
جهات على المستوى القومي والمحلي هي: مكتب التربية في الولايات
المتحدة، مجلس التربية في الولايات، دائرة التربية في الولاية، مجلس
التربية في الولاية، مجالس التعليم المحلية ومنها مجالس الأمناء
Board of Trustees.

وتعدد المسميات التي تطلق على مجالس التعليم المحلية، فيطلق
عليها في بعض الأحيان مجلس الأمناء، ومجلس المدارس، ولجنة
المدارس وتختص هذه المجالس برعاية وضبط التعليم العام على
المستوى المحلي. (أحمد، ٢٠٠٤: ٦٣٥) وتحظى مجالس الأمناء
باعتراف قانوني مثلما هو الحال في المجالس المحلية، ولكن الفارق
الرئيس الوحيد بينهما يتمثل في أن لمجالس الأمناء وظائفها المحددة في
إطار التعليم، في حين أن لمجالس المحليات عديداً من الوظائف
المتنوعة في كافة المجالات (الاجتماعية، والاقتصادية، الثقافية).
(العجمي، ٢٠٠٧: ١٢٣)

ويتكون مجلس الأمناء في الولايات المتحدة الأمريكية من تسعة أعضاء
ويشترط لعضوية المجلس ما يلي: أن يكون على قدر من التعليم يسمح
له بالمشاركة في المناقشات ووضع سياسات التعليم، أن يكون المرشح
من دافعي الضرائب، أن يكون قد أقام في المنطقة التي يقدم للترشيح
عنها لمدة ستة أشهر قبل ترشيحه.

ولقد تحددت لمجلس الأمناء وظيفة أساسية تتمثل في وضع
السياسات الكفيلة بحسن أداء النظام المدرسي، وأن تنفيذ السياسات التي
يضعها المجلس هي وظيفة مشرف التعليم، ومن أهم الوظائف التي
تؤديها مجالس الأمناء ولها ارتباط مباشر أو غير مباشر بالمجتمع

المحلى هي (أحمد، ٢٠٠٤: ٦٣٥-٦٣٦): تفسير الاحتياجات التعليمية للمجتمع، توفير الموارد المالية وتقييم أداء مشرف التعليم، تقييم فعالية وكفاءة النظام التعليمي بوجه عام، إعلام العامة بالبرامج التعليمية والمشكلات والحلول المقترحة، تلقي المعلومات والشكاوى التي يبديها أفراد المجتمع، وضع وتطوير السياسة التعليمية بالنظر إلى القانون وإلى احتياجات الأهالي، تفسير متطلبات الهيئة المهنية القائمة على التعليم.

ويعد تفسير وتقييم احتياجات المجتمع المحلي أهم الموضوعات التي يتعين على مجلس الأمناء ومشرفي التعليم مواجهتها، وهناك مسئولية أخرى هامة لمجلس الأمناء تتمثل في ضبط إيقاع الأطراف ذات التأثير الأكبر على مسيرة التعليم وهم: طلاب المدارس وأولياء أمور التلاميذ، وهيئات التدريس بالمدارس، حيث يقوم مجلس الأمناء بكل ما من شأنه تحقيق أقصى درجات التلاحم بين الأطراف من خلال ما يضعه من سياسات لتحقيق هذا التلاحم ومتابعة تحقيقه.

(العجمي، ٢٠٠٧: ٥٣؛ عبد العليم، والشريف، ٢٠٠٩: ١٩٠)

وأدى تشكيل المجالس المدرسية إلى تغير في الأدوار، فلم تعد مجالس التعليم بالولاية تُملي على المدارس ما يجب أن تقوم به، بل تساعدها على إنجاز ما قررت أن تقوم به، كما أن صنع القرار أصبح تشاركياً بين أعضاء المجتمع المدرسي وأفراد المجتمع المحلي، وبالتالي فإن مهمة المدارس ذاتية الإدارة تتمركز حول تحقيق الاتفاق بين الآباء والمجتمع والمربين، ضماناً لتحسين التعليم وزيادة التعلم، وذلك بإثراء الإمكانيات القصوى لدى كل تلميذ وخلق مواطنين صالحين.

وهناك ثلاثة مؤشرات للتعرف على نجاح المدارس في إقامة الشراكة وهي (أحمد، ٢٠٠٤: ٦٣٦): عدد الأسر المشاركة في التعليم، مدى اتساع وتنوع الأساليب التي تشارك بها الأسر في العملية التعليمية،

مدى إيمان الطرفين بجدوى خبرة المشاركة لصالح المدارس والتلاميذ وكافة الأطراف.

كما يهيئ مجلس الأمناء لأعضائه المنتخبين حديثاً كل الفرص الممكنة للتعرف على المهام والمسئوليات المنوطة بهم عقب انتخابهم لعضوية المجلس ويتحتم على الأعضاء الجدد حضور برنامج تأهيلي خلال الشهور الثلاثة الأولى من بدء عملهم، كأعضاء بمجلس الأمناء ومدة هذا البرنامج ١٢ ساعة، ويهدف إلى إكساب العضو المهارة في عدد من الجوانب من بينها ما يلي: سياسات مجالس الأمناء وأهدافها، الشئون القانونية، الأساليب المتعلقة بالنواحى المالية،وظائف الأجهزة الإدارية المختلفة(رسمي، وسليمان، ١٩٩٤: ٥٤). كما تتبنى بعض مجالس الأمناء رؤية خاصة بها تتبثق عنها مهام محددة تلتزم بها، وفقاً لميثاق تربوى يراعى كافة الثقافات والخلفيات والجنسيات (بدير، ٢٠٠٥: ٧٦-٧٧).

ويستخلص من هذا العرض مجموعة من المزايا التي يمكن الاستفادة منها وتمثل في: السعي الدائم لمشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية، برامج التأهيل لأعضاء مجالس الأمناء، اللامركزية على مستوى المدرسة، وضع شروط، ومعايير للترشيح لعضوية مجلس الأمناء، فاعلية دور مجالس الأمناء في اختيار المناهج.

٢- مجالس الأمناء في إنجلترا:

تطور التعليم في إنجلترا بشكل ملحوظ منذ عام ١٩٤٤ م، على أثر ظهور عدة تشريعات هدفت لتحقيق الإصلاح التربوي كان أبرزها قانون "بنتلر" Butler الذي ضمن حق التعليم المناسب لأعمار وقدرات جميع الأطفال، واستحداث نظاماً لإدارة التعليم قوامه المشاركة الإيجابية بين الحكومة المركزية، والسلطات التعليمية المحلية (Bray, 2000: 8-9). واستمر ذلك -كجزء من السياسة الرسمية للتعليم- حتى ظهور تقرير

"بلاودن" Blowden عام ١٩٦٧ الذي أكد أهمية توطيد العلاقة بين المنزل، والمدرسة.

ومع أواخر الستينيات أشركت العديد من سلطات التعليم المحلية؛ وأولياء الأمور في إدارة المدارس، وشهد هذا الاتجاه عناية متزايدة في السبعينيات؛ حيث سعت السلطات التعليمية إلى تفعيل إستراتيجية تقوم على استمرار التعاون بين أولياء الأمور، والسلطات التعليمية المحلية. وفي الثمانينيات حدث انخفاض في مستوى التعليم؛ ومن ثم لجأت السلطات التعليمية إلى إصلاح التعليم، بصدور قانون الإصلاح التعليمي عام ١٩٨٨ الذي نص على ضرورة وجود نظام جديد للمشاركة المجتمعية في التعليم، من خلال مشاركة أكثر لمؤسسات المجتمع، وأفراده، ومنح المدارس مزيداً من الحرية، والمرونة في اتخاذ القرارات المدرسية. وتحول نمط الإدارة إلى الإدارة الذاتية واستحدثت مجالس لتسيير المدارس كوحدات مستقلة. وفي التسعينيات صدر قانون نظام الإدارة المحلية للمدارس لتسريع انتقالها إلى الإدارة الذاتية، حيث نقلت سلطة التمويل وإدارة الموارد إلى مجالس الإدارة المدرسية والعاملين بالمدارس دون تدخل من السلطات التعليمية المحلية في الأمور التنفيذية للمدارس.

وتدار المدارس في إنجلترا من خلال عدة تنظيمات منها: السلطات التعليمية المحلية والتي تشرف على التعليم في كل مقاطعة وفقاً لاختصاصات حددها البرلمان الإنجليزي وتتمثل في: إنشاء وإدارة للمرافق والخدمات، وتقديم المعونات والخدمات التي من شأنها الإسهام في رفع المستوى التحصيلي للتلاميذ، وتفعيل آليات الإدارة الذاتية المتطورة للمدارس. (Janet & others, 1998: 112) كما تقوم المجالس المدرسية (المجلس الحاكم للمدرسة) بصنع السياسة التعليمية على مستوى المدرسة انطلاقاً من مبدأ الإدارة الذاتية ولا مركزية الإنفاق، وحرية الاختيار

والتعيين في الوظائف المدرسية والمرونة في صنع القرار من خلال مشاركة المجتمع المحلي. (عبد العليم، والشريف، ٢٠٠٩: ١٩٢-١٩٣) ويهدف هذا المجلس إلى تحقيق ما يلي: (بغدادى، ٢٠٠٥: ١٦٨) إمداد المدرسة بجميع احتياجاتها من مواردها الذاتية، وتوجيه المدرسة نحو أعلى مستوى من مستويات الأداء التعليمي، وتحقيق التفاعل بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي، وتوفير التسهيلات والخدمات الاجتماعية والتعليمية، وضع شروط استخدام مباني المدرسة وتحديد مواعيد الحصص الدراسية، ومواعيد نهاية الفصول الدراسية وبدايتها والإجازات، وتنظيم الاجتماع السنوي للآباء.

ويتشكل المجلس من هيئة منتخبة من قبل السلطات التعليمية المحلية، وشخصية دينية محافظة، وممثلين عن أولياء الأمور. ويختلف عدد المجلس حسب حجم المدرسة، وعدد التلاميذ في داخلها. ويتراوح عدد الأعضاء في المجلس من خمسة إلى خمسة عشر عضوًا ينتخبون لمدة ثلاث سنوات، ويكون عدد الآباء ما بين اثنين إلى خمسة، ومن اثنين إلى خمسة من الأشخاص المعيّنين من سلطة التعليم المحلية، ومن واحد إلى اثنين من المعلمين، والمدير، ومن اثنين إلى أربعة من أعضاء مجلس الإدارة المدرسية، ومن واحد إلى ستة من رجال الصناعة، والتجارة، والمهنة الذين اختيروا للدخول في المجلس .

(Eaglesham, 1986: 3)

ويؤدي هذا المجلس عديدًا من الأدوار؛ من أهمها ما يأتي: (حجي، ٢٠٠٥: ٣٥٣) وضع ميزانية المدرسة بما فيها تحديد رواتب المعلمين، وضع السياسة والتوجيه العام للمدرسة بالتشاور مع المدرسين الأوائل، تعيين المعلمين في مجلس الإدارة المدرسية، إحاطة الآباء بجميع جوانب العملية التعليمية من خلال دوره كجهاز تنفيذي، منح الجمهور فرص المشاركة في الإدارة التعليمية من خلال تحقيق اللامركزية في

صنع القرارات بما يتلاءم والاحتياجات المحلية، اختيار المنهج ومحتواه مع التركيز على تدريس المناهج القومية.

وتنتشر تقارير عن المدرسة كل عام على أن ترسل نسخة منها إلى السلطة التعليمية المحلية مما يساعد السلطة المحلية في تقويم أداء المدرسة. وهذا يشير إلى قوة العلاقة بين المدرسة، والسلطة التعليمية المحلية؛ فحرية المدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية يستتبعها بالضرورة- تحديد المسؤوليات والمساءلة لضمان جودة المنتج التعليمي ومن ثم ارتباط مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة بمفهوم المساءلة.

ويستخلص من هذا العرض مجموعة من المزايا التي يمكن الاستفادة منها وتتمثل في: الحرص على التلاحم بين إدارة المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور، واللامركزية على المستوى المحلي (المدرسة)، وتقويم مستوى الأداء للمدرسة (المحاسبية).

٣- مجالس الأمناء في نيوزيلندا:

تعد نيوزيلندا من أهم النماذج التي ينبغي دراستها، كونها حديثة العهد في التحول نحو اللامركزية. فقد كانت الدولة مركزية منذ أكثر من مائة عام، ثم شرعت في عام ١٩٨٩ في تطبيق اللامركزية على نظام المدارس الحكومية طبقاً لخطة عرفت باسم "إصلاحات مدارس الغد Tomorrow's School" بتحويل السلطات الإدارية في المدارس إلى مجالس مدرسية حاكمة أو مجالس أمناء، واتجهت إلى اللامركزية والإدارة الذاتية. لذا فهي قريبة الشبه بالتعليم في الدول العربية ومن ثم يمكن الاستفادة من التجربة النيوزيلندية في تطبيق مجالس الأمناء بالمملكة العربية السعودية.

لقد تأثر التعليم في نيوزيلندا بعاملين أساسيين؛ الأول: حكومة العمال، والثاني: الإصرار على إعادة هيكلة التعليم؛ كجزء من برنامج بعيد المدى للإصلاح التعليمي، والكشف عن حلول للمشكلات

الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن ضعف المشاركة المجتمعية في مجال التعليم، من خلال اتخاذ اللامركزية وذاتية الإدارة سبيلاً لضمان المشاركة المجتمعية الفعالة في إدارة المدرسة. (بدير، ٢٠٠٥: ٢٧٩؛ Ministry of Education, 1995: 3، إدوارد، وهيلين، ٢٠٠١: ٦٧٣؛ Scottish School Board Association, 2011) وهدفت كل مشروعات الإصلاح التعليمي كانت تركز على اللامركزية، والإدارة الذاتية كوسيلة لتحقيق مشاركة مجتمعية فعالة تلبي حاجات المجتمع، ومتطلباته. لذا ألغت نيوزيلندا في عام ١٩٨٩ كل المجالس المدرسية التقليدية، وأُستبدلت بدلاً منها- المجالس المدرسية الحاكمة، أو مجالس الأمناء؛ كهيئة إدارية مستقلة. (Stinnette, Lynn J., 2011)

وتهدف هذه المجالس إلى تحقيق ما يلي: تفعيل دور المجتمع في إدارة المدارس، تحسين التعليم، توفير بيئة آمنة للطلاب، تفويض صنع القرارات للمديرين، والمعلمين، والآباء، والطلاب وأعضاء المجتمع في ثلاثة مجالات هي: الميزانية، التوظيف والتمهين، المنهج والبرامج الدراسية.

ويتشكل مجلس الأمناء من ثلاثة إلى سبعة من ممثلي الآباء المختارين، ومدير المدرسة، وممثلي الجهاز الإداري، وممثلي الطلاب، كما أن للمجلس سلطة اختيار أربعة أعضاء إضافيين، ويستمر هذا التشكيل لمدة ثلاثة فصول دراسية، ويتفرع عن كل مجلس لجان مدرسية- ككيانات شرعية- وتتكون من خمسة إلى تسعة أفراد من المجتمع المحلي، ويناط بكل لجنة مدرسية (التي تتفرع من مجالس الأمناء) مهمة صيانة المنشآت المدرسية، ودفع رواتب المدير، وتنظيم أنشطة محلية، وتطوعية؛ لتنمية موارد المدرسة.(عامر، ٢٠٠٥: ٣٩)

ويستخلص من هذا العرض مجموعة من المزايا التي يمكن الاستفادة منها وتتمثل في: الحرية والمحاسبية، متابعة النظام التعليمي من خلال المعايير حيث لا يكفي مكتب مراجعة التعليم (ERO) بالتقارير والسجلات التي تكتبها المدرسة عن مستوى الأداء فيها ولكن ترسل إليها لجاناً مكونة من واحد إلى خمسة أفراد من المعلمين السابقين ويمضون في المدرسة عدة أيام لمتابعة الأداء المدرسي من خلال التعايش والممارسة داخل المدرسة ونتيجة لذلك يكون التقييم المدرسي مبنياً على تقارير حقيقية، وواقعية، وتشكيل مجلس الأمناء حيث يوجد ممثل للطلاب، ترسيخ الهوية الثقافية حيث تبقى المناهج مركزية لا دخل للمدرسة فيها في ظل الاستقلال الكامل لمجالس الأمناء.

٤- مجالس الأمناء في اليابان:

أهم ما يميز اليابان الدمج بين المركزية واللامركزية في النظام التعليمي، حيث لجأت إلى المركزية بعد أن حصلت على استقلالها. وعملت على تكريس النظام المركزي للحفاظ على ثقافتها ولغتها. إلا أن المركزية ليست مطلقة، فهناك قدر من اللامركزية ممثلة في مجالس التعليم المحلية على مستوى المقاطعات المختلفة والبلديات، واتحادات المعلمين، واتحادات الطلاب، ومجالس الآباء والمعلمين، وجمعيات القطاع العام (بهنسي، ٢٠١١: ٧٦-٧٧). وترجع البداية الحقيقية للمشاركة المجتمعية في التعليم في اليابان إلى "قانون التعليم الاجتماعي" Social Education Act الذي صدر عام ١٩٤٩؛ محددًا مسؤوليات الدولة، والمؤسسات المحلية العامة في تقديم التعليم للمجتمع (حجي، ١٩٩٨: ٣٣٢). وفي عام ١٩٥٦م صدر "قانون إدارة التعليم المحلي" Local Education Administration Law، وركز القانون على تنظيم إدارة التعليم المحلي، ووظائفه على مستوى المقاطعات، والبلديات، أو القرى. (McCulloch, Crook, 2008: 332)

ويتضح مما سبق اعتماد النظام التعليمي في اليابان على سياسة الدمج بين المركزية، واللامركزية؛ فمن ناحية الحكومة المركزية تحاول أن تُقرض سياسات معينة على الطلاب، والمعلمين؛ لتأكيد الهوية اليابانية، إلا أن للامركزية دوراً كبيراً؛ من خلال قانون التعليم الاجتماعي، ومؤسسات التعليم الاجتماعي المختلفة، وكذا تقسيم الأعمال، والاختصاصات بين كل من: المجلس الوطني (القومي)، والمجلس الإقليمي، والمجلس المحلي، وتناغم العمل بينها؛ وفقاً لقواعد، وقوانين تنظم دور كل مجلس، وتحدده.

ويدار التعليم على المستوى القومي من خلال وزارة التربية والتعليم والعلوم، وتعد سلطة التعليم المركزية، وهي الجهة الأساسية التي تشارك مجلس الوزراء، والمجلس التشريعي المسؤولية عن إعداد ميزانية التعليم، ورسم السياسات التعليمية على المستوى القومي. ويدار التعليم على مستوى الولايات أو المقاطعات من خلال مجلس التعليم الإقليمي (على مستوى الولاية) ويتكون من خمسة أعضاء يعينهم حاكم الإقليم لمدة أربع سنوات. ويكون مسئولاً أمام المجلس عن تنفيذ السياسات. ويدار التعليم على المستوى المحلي من خلال هيئة مجلس التعليم البلدي (على مستوى البلدية) ويتكون مجلس التعليم البلدي من خمسة أعضاء يعينهم الحاكم المحلي بموافقة مجلس الحكم المحلي، ويجري تعيين أعضاء المجلس لمدة أربع سنوات، وينتخب المجلس البلدي للتعليم مفتشاً عاماً للتعليم؛ يكون مسئولاً تنفيذياً بموافقة المجلس الإقليمي للتعليم، ويتحمل مسؤولية تنفيذ السياسات التعليمية، والإجراءات التي يقترحها المجلس. (الزكي، ٢٠٠٦: ١٦٠-١٦٣)

٥- مجالس الأمناء في ماليزيا:

كما شهدت ماليزيا تحولاً من نظام شديد المركزية والبيروقراطية إلى اللامركزية من خلال تقسيم وتوزيع السلطات والمهام والموارد بين

الحكومة الفيدرالية والولايات والمقاطعات، مما أدى إلى نجاح النظام التعليمي بها، حيث وصلت نسبة المتعلمين فيها إلى (٩٣%) ، وتسعى ماليزيا من خلال النظام التعليمي وعلاقته الوثيقة بالنظام الاقتصادي الخروج من قائمة البلدان النامية، لتصبح دولة متقدمة بحلول عام ٢٠٢٠م. كما عيّنت ماليزيا بإحداث العديد من الإصلاحات في نظام التعليم والتدريب من ضمان الجودة في التعليم.(الزكي، ٢٠٠٤: ٧٩ ، Marlow, 2002: 854) ومن ثم صار التعليم في ماليزيا جزءًا -لا يتجزأ- من السياسة التنموية التي تنتهجها الحكومة منذ أن استقلت ماليزيا عام ١٩٥٧؛ ووفقاً لذلك تعرض قطاع التعليم لعديد من التغيرات، والإصلاح المستمر؛ لتوحيد جميع فئات المجتمع؛ من خلال منهج وطني، واستخدام اللغة القومية، وكذلك إحداث الجودة في العملية التعليمية؛ من خلال إصلاح المناهج، وزيادة استخدام التكنولوجيا، واللامركزية في النظام الإداري للتعليم، وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في التعليم، ولتحقيق الأهداف السابقة قامت الدولة بعدد من الإجراءات، والإصلاحات التشريعية.(Mcculloch, Crook, 2008: 331)

ويدار التعليم في ماليزيا على المستوى القومي الفيدرالي من خلال وزارة التعليم ولجنة تخطيط التعليم "Education Planning Committee" (EPC) التي يرأسها وزير التعليم، ومجموعة من المجالس المنبثقة عنها منها: مجلس المناهج المركزي، ومجلس التنمية، واللجنة المالية، واللجنة الإدارية الجامعية، ولجنة التعليم العالي، ولجنة الكتب المدرسية، ولجنة المنح الدراسية، ولجنة التدريب والمعلمين. ومن ثم تكون السلطة في اتخاذ القرارات (في هذا المستوى) للبرلمان الماليزي(Ministry of Education Malaysia,2001: 168) . ويدار التعليم على مستوى الولايات من خلال إدارة التعليم بالولاية ويرأس تلك الإدارة مدير يكون مسئولاً عن تطبيق البرامج، والمشروعات،

والأنشطة التعليمية في الولاية. وإدارة التعليم على مستوى المدرسة مسئولية المدير ومساعديه. ويوجد بالمدارس الماليزية مجالس للآباء والمعلمين تعمل على إتاحة فرص المشاركة المجتمعية للجميع للتعاون في حل المشكلات التعليمية، وتقديم المقترحات لتعليم أفضل للطلاب. (سلام، ٢٠٠٥: ١٧٣)

٦- مجالس الأمناء في هونج كونج:

أما في هونج كونج فقد أُصدرت وثيقة رسمية عام ١٩٩١ باسم مبادرة الإدارة المدرسية (SMI) وكانت بمثابة سياسة جديدة لإصلاح الإدارة المدرسية في هونج كونج، والهادفة إلى تحسين الجودة في مدارسها، من خلال تغيير نموذج الإدارة المركزية إلى حد كبير، ومنح المدارس مزيداً من الاستقلال الإداري والمالي. وتم اتخاذ مجموعة من الإجراءات لنجاح تطبيق هذا المدخل ومنها ما يلي: تحديد أدوار المسؤولين عن إدارة المدارس، منح المعلمين والآباء والطلاب فرصاً أوسع لمزيد من المشاركة في صنع القرار المدرسي، وضع إطار عام للمحاسبية على مستوى الفرد والمدرسة ككل. (راغب، ٢٠٠٤: ١٥٣-١٥٦)

وبالتالي أصبحت المدارس تدار بأسلوب لامركزي يتسم بالاستقلالية والمحاسبية واتساع نطاق المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للمدارس. ونجاح تطبيق هذه الوثيقة كان مشجعاً لتطبيق الإدارة الذاتية في جميع مدارس هونج كونج الحكومية والتابعة لهيئات مانحة بحلول عام ٢٠٠٠، حيث يشكل مجلس أو لجنة لإدارة كل مدرسة مكونة من عدد من الأعضاء، ويمنح سلطة صنع القرار في أمور عديدة مثل الشؤون المالية، واستخدام المعونات والمنح غير الحكومية، وإدارة العاملين، وتنظيم المناهج وإصلاحها، وغيرها من الأمور المدرسية، على أن يصبح مدير المدرسة هو الرئيس التنفيذي المسئول عن الإدارة العامة للمدرسة. وتتمثل أهم سلطات هذه المجالس ومسئولياتها فيما يلي: رسم

سياسات المدرسة، إقرار الخطة السنوية والتقارير السنوي للمدرسة، تحقيق التشاركية في تنفيذ المدرسة ورسالتها، التحقق من توافر منهج دراسي شامل ومتوازن يفي باحتياجات الطلاب، الموافقة على الميزانية، تشجيع مشاركة الآباء في أنشطة المدرسة، المحاسبة أمام الوزارة والهيئات المانحة والآباء والمجتمع. (راغب، ٢٠٠٤: ١٥٣-١٥٦: 20، Pang, 2008)

يتبين مما سبق أن تجارب دول شرق آسيا من التجارب الرائدة في مجال المشاركة المجتمعية لأنها تؤكد دور التعليم في النهضة والتنمية الشاملة من خلال تفعيل مبدأ المشاركة المجتمعية، وتطبيقه في التعليم، ومشاركة جميع فئات المجتمع في التعليم. ومن ثم يمكن استخلاص أهم ما يميز تلك التجارب في التالي: العناية بالعنصر البشري وتدعيمه، النظر للتعليم على أنه مسألة أمن قومي، انتظام العمل التربوي وفق أطر تشريعية واضحة ومحددة رغم تباين الأنماط الإدارية بين المركزية واللامركزية فلا وجود للتداخل في الصلاحيات، أو التضارب في الاختصاصات، الارتباط الوثيق بين النظام التعليمي والنمو الاقتصادي، التنسيق الفعال بين المستويات المختلفة لإدارة التعليم، إعلاء قيمة المحاسبية أمام المجتمع ومؤسساته المختلفة.

٧- مجالس الأمناء في مصر:

يدار التعليم في مصر وفق مركزية التخطيط ورسم السياسة التعليمية، ويميل إلى لامركزية التنفيذ. وتتمثل السلطة المركزية في وزارة التربية والتعليم وعلى رأسها وزير التربية والتعليم، أما السلطة اللامركزية فتتمثل في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات. ويجب التأكيد على أن الدور الأكبر في التعليم إدارة وتمويلًا تقوم به وزارة التربية والتعليم بشكل مركزي.

ولتشجيع الآباء للمشاركة في العملية التعليمية بالمدارس كان هناك ما يعرف بـ "مجالس الآباء والمعلمين"، التي صدر بشأنها مجموعة

من القرارات الوزارية، والمنشورات العامة من الوزارة في الفترة من ١٩٥٧م حتى ١٩٩٨م، بغرض تطوير وتحديث تلك المجالس لتؤدي دوراً مهماً في توسيع مشاركة الآباء.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بهذه المجالس، وصدور عدد من القرارات والمنشورات الوزارية والتي تناولت تحديد أهداف وتشكيل واختصاصات مجالس الآباء والمعلمين على كافة المستويات، إلا أن بعض الدراسات والبحوث أثبتت أنها تعاني من أوجه قصور عديدة. (أحمد، ١٩٩٧: ٢٣٠).

الأمر الذي دعى إلى ضرورة تشكيل تنظيم أو مجلس جديدة بالمدرسة يتيح الفرصة للمجتمع في المشاركة الفعلية في العملية التربوية، ويتلافى أوجه القصور المتعلقة بمجالس الآباء، وذلك بإضافة أعضاء منتخبين من بين أفراد المجتمع المدني المهتمين بالعملية التعليمية ودمج مجلس (الآباء والمعلمين) مع الأعضاء المنتخبين في مجلس واحد سمي بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين (بدير، ٢٠٠٥: ٧٥)، من أجل دعم وتوثيق العلاقة بين المدرسة والأسرة والمجتمع، وتوفير شكل تنظيمي أكثر فعالية.

ولذا نص القرار الوزاري رقم (٢٥٨) الصادر في ١١/٩/٢٠٠٥ في مادته الثالثة على تشكيل مجلس الأمناء على المستوى المدرسي، وتعد اجتماعات سنوية في غضون أسبوعين من بدء الدراسة بدعوة من مدير المدرسة وتحت رئاسته.

ومن المهام التي يقوم بها مجلس الأمناء التركيز على التخطيط ووضع السياسات والإشراف و التحقق من الجودة والاتصال والدفاع عن مصالح المدرسة وسياستها. لذا يجب أن يكون اختيار عضو مجلس الأمناء مبنى على مجموعة من المواصفات والشروط في مقدمتها قناعة العضو بمبادرة تطوير التعليم لأنه عضو فعال في المجتمع. أما أهداف

مجلس الأمناء فقد حددت المادة الثانية من القرار الوزاري رقم ٢٥٨ أهداف مجلس الأمناء فيما يلي: تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقييم والمتابعة وصنع واتخاذ القرارات، تشجيع الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجلس لتوسيع قاعدة الشراكة المجتمعية والتعاون في دعم العملية التعليمية، تحقيق الرقابة الذاتية على الأداء داخل المدرسة، تعبئة جهود المجتمع المحلي من أجل توفير الرعاية المتكاملة للطلاب بصفة عامة ورعاية الفئات الخاصة منهم بصفة خاصة، إبداء الرأي في اختيار المدير الجديد للمدرسة وتقييم أداء المدير في فترات تجديد مدته، تقرير أوجه الصرف في ميزانية المجلس والرقابة على الموارد الذاتية للمؤسسات التعليمية.

ومن الأهداف التي تسعى مجالس الأمناء إلى تحقيقها في إطار وجود مشاركة مجتمعية واقعية بين المدرسة والأسرة ما يأتي: مشاركة المدرسة في التصدي للظواهر الاجتماعية والاقتصادية والخلقية التي تضر بالمجتمع، توجيه الطلاب نحو العناية بالمبنى المدرسي، توجيه الطلاب نحو العناية بالمرافق العامة في البيئة المحيطة بالمدرسة والمحافظة عليها، دراسة حاجات الطلاب ومشكلاتهم والمشاركة في تلبية هذه الحاجات والعمل على حل هذه المشكلات، توثيق الصلات بين أولياء الأمور والهيئات التدريسية بالمدرسة بما يحقق تعاونهم على تنشئة الطلاب ليصبحوا مواطنين صالحين في المجتمع.

تعقيب عام:

نظراً لاختلاف نظم التعليم من مجتمع لآخر، فإن الأساليب والممارسات والتجارب المتصلة بتنظيم مجالس الأمناء في إطار المشاركة المجتمعية في التعليم تتنوع. ورغم ذلك فهناك قواسم مشتركة يمكن الاستفادة منها في التعرف على متطلبات تطبيق صيغة مجالس

الأمناء في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية وتتمثل فيما يلي:

١- الإجماع على أهمية دور المشاركة المجتمعية في تقدم النظم التعليمية:

يتضح من العرض السابق لخبرات الدول المختلفة أنها اعتمدت اعتماداً كبيراً في نجاح نظمها التعليمية على المشاركة المجتمعية، كما أكدت على أهمية العلاقة بين النظام التعليمي، والنمو الاقتصادي، وأن التعليم هو الوسيلة الوحيدة لتقدم المجتمعات. لذلك يجب أن تسعى مجالس الأمناء بالمدارس إلى الاستعانة برجال الأعمال، وذوي الخبرات بالمجتمع، للتعرف على متطلبات سوق العمل، والتخصصات اللازمة للسوق؛ ومن ثم يعمل النظام التعليمي على تلبيتها؛ وبذلك ينفع الطالب مجتمعه، ويساعد في تنميته الاقتصادية.

٢- تعدد صور المشاركة في إدارة المدارس:

يتبين من عرض خبرات الدول -موضع الدراسة- أن المشاركة في إدارة المدرسة والعملية التعليمية تتمثل في تنظيمات مدرسية؛ قد تختلف في مسمياتها، وأنواعها، وتشكيلها؛ من نموذج إلى آخر، وعلى الرغم من هذا الاختلاف، إلا أنها تشترك في الدور الذي تؤديه في الارتقاء بالعملية التعليمية، ومواجهة المشكلات المدرسية التي تواجهها، ودعم إدارة المدرسة لتحقيق أهدافها. لذا ينبغي ألا يتم الاهتمام بشكل ومسمى الصيغة التي يتم تطبيقها، بقدر الاهتمام بجوهرها من حيث أدوارها ومهامها التي تجعلها تقود المدارس والعملية التعليمية بطريقة أفضل نحو تحقيق الجودة وكفاءة منتجها.

٣- أدوار مجالس الأمناء:

يتضح من خلال عرض نماذج مجالس الأمناء في بعض الدول أنها ليست مجالس شرفية، ولكن لها أهمية كبرى في إدارة المدارس، ولها

أثر على المدارس ومستوى الأداء بها، لما لها من أدوار متعددة ؛ فلها أدوار تخطيطية؛ من حيث المشاركة في التخطيط على المدى الطويل لتطوير المدارس، ووضع السياسات التعليمية لتشغيل وأداء النظام المدرسي، فضلاً عن مشاركتها في عمليات صنع القرارات مع إدارة المدرسة. كما لها أدوار إشرافية ومتابعة، حيث أنها تشرف على جميع جوانب العمليات المدرسية، والأمور المالية، فضلاً عن متابعتها لمدير المدرسة على مدى تنفيذه للخطط والأهداف التي ترسمها إدارة المدرسة. بالإضافة إلى مشاركتها في جوانب عديدة بالمدرسة وخارجها مثل: دعم المناهج الدراسية مع إدارة المدرسة، والبحث على أفضل الممارسات من أجل استمرارية تحسين المدرسة، وتعزيز الشراكة مع المؤسسات والمنظمات المجتمعية المختلفة، من أجل التطوير والتحسين.

٤- تشكيل مجلس الأمناء:

يختلف تشكيل مجلس الأمناء من نموذج لآخر باختلاف الدولة وثقافتها وفلسفتها، بل قد يختلف تشكيلها في مدارس نفس الدولة، وهذا دليل على مرونة تشكيل هذه المجالس بما يتفق مع مصلحة المدارس وطبيعة مجتمعها الذي تتواجد فيه. فقد يصلح تشكيل مجلس الأمناء للمدارس في مدينة ما، بينما لا يتناسب هذا التشكيل مع طبيعة مدينة أخرى، فليس من الطبيعي أن تكون هناك قولبة لكل المجالس، فليس الغرض ثبات التشكيل، بل الأهم هو أن يكون مناسباً لتحقيق الأهداف. وعلى الرغم من اختلاف التشكيل من نموذج لآخر إلا أن هناك بعض العناصر المشتركة مثل: مدير المدرسة، ممثلين عن هيئة التدريس والعاملين بالمدرسة، ممثلين عن أولياء الأمور، ممثل عن الإدارة التعليمية، ممثلين عن المجتمع المحلي ومؤسساته وهيئاته، وأشخاص ممن لهم اهتمامات تعليمية وتربوية، فضلاً عن ممثل للمجلس المحلي،

وفي بعض الأحيان كان للطلاب تمثيل في هذه المجالس لنقل نبض ورؤية الطلاب ومتطلباتهم للمجلس.

٥- تقديم برامج تأهيل لأعضاء مجالس الأمناء:

إذا كانت هناك بعض الشروط لاختيار أعضاء هذه المجالس وانتخابهم، إلا أن ذلك لم يكن كافياً في بعض الدول لتولية هذه المناصب؛ حيث يتم تأهيل أعضاء هذه المجالس للقيام بدورهم بالصورة المطلوبة، وللتعرف على المهمات، والمسئوليات المنوط بهم عقب انتخابهم لعضوية المجلس. وحينما تتبنى المملكة هذه الصيغة لتطبيقها في مدارسها، ينبغي أن تنظم وزارة التعليم برامج تدريب مؤهلة لجميع أعضاء هذه المجالس؛ لكي يكونوا على وعي بأهداف المجلس، وآليات تحقيقه، وطبيعة عمل المجالس.

٦ - وجود شروط للترشيح لعضوية مجلس الأمناء:

يتبين من خلال العرض السابق لنماذج مجالس الأمناء، أن بعض الدول تضع قيوداً وشروطاً أمام كل من يرغب في الترشيح لعضوية المجلس في أي مدرسة؛ ضماناً لتحقيق مشاركة مجتمعية فعالة ناجحة؛ وأن يكون المرشح على مستوى عالٍ من التعليم، والثقافة؛ تمكنه من المشاركة في صنع السياسات التعليمية بفاعلية. ومن هنا كان لزاماً أن تقوم وزارة التعليم بالمملكة بوضع شروط للترشح لعضوية المجلس؛ من أهمها: المستوى الثقافي، والعلمي للعضو، فضلاً عن إقامة العضو في المنطقة التي يريد الترشح في مدارسها؛ حتى تتناسب مقترحاته مع ثقافة المجتمع التي توجد فيها المدرسة، وغيرها من الشروط الأخرى التي تضمن نجاح المجلس في تحقيق أهدافه، وتمنعه من الحيود عن المسار الذي أنشأ من أجله.

٧- دعم اللامركزية، والمحاسبية:

يتضح من هذه النماذج التي عرضتها الدراسة أن غالبية الدول تتجه نحو نظام اللامركزية في التعليم؛ ومن أبرز صورته: التدرج الإداري من القمة إلى القاع (على المستوى القومي، وعلى مستوى الولايات، وعلى مستوى المقاطعات، وعلى مستوى المدرسة)، وأُتخذت القرارات التعليمية وفقاً لهذا التدرج، ولم يغفل أي مستوى -من تلك المستويات- ولا تأثيره في صنع القرارات، فهناك قدر كبير من الحريات ممنوحة لمجلس الأمناء بالمدارس لاتخاذ القرارات اللازمة لتسيير العملية التعليمية والإدارية بالمدارس. وفي المقابل تجد أن هناك قدراً كبيراً من المسؤولية، والمحاسبية؛ قد يختلف من دولة إلى أخرى؛ بحيث يكون هذا المجلس مسؤولاً أمام المجتمع عن المدرسة ونتائجها وتحقيقها لأهدافها. لذلك يجب عند الشروع في تطبيق هذه الصيغة؛ ألا تُغفل المسؤولية والمحاسبية مع السعي إلى توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في التعليم، ولتحقيق ذلك لابد من تشكيل هيئة مستقلة مخصصة لتقييم أداء المدارس ومحاسبة مجلسها على ما تم تحقيقه من أهداف.

رابعاً: متطلبات تطبيق مجالس الأمناء بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض:

نظراً لتباين المجتمعات وتفرد كل منها بمجموعة من الخصائص الثقافية، فإن تطبيق صيغة مجالس الأمناء تختلف متطلباته من مجتمع لآخر، سواء في نوعية تلك المتطلبات أو أولوياتها. ويسعى هذا الجزء من الدراسة لتحديد وحصر أبرز متطلبات تطبيق مجالس الأمناء بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

ومن خلال ما سبق تناوله من دراسات سابقة وأدبيات وتجارب تتعلق بصيغة مجالس الأمناء وفلسفتها في إطار المشاركة المجتمعية، يمكن تصنيف تلك المتطلبات في ثلاث محاور كما يلي: متطلبات

مجتمعية، متطلبات إجرائية، متطلبات تأهيلية. وفيما يلي عرض للمتطلبات التي تتعلق بكل محور من هذه المحاور الثلاثة:

١- **المتطلبات المجتمعية:** وتعني جملة متطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء ذات الطبيعة المجتمعية حيث يشكل البعد المجتمعي عاملاً مهماً في توافرها والوفاء بها. وتشمل ما يلي:-

أ- **نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين أفراد المجتمع المحلي والمدرسي بمدينة الرياض:**

اعتمدت غالبية الدول اعتماداً كبيراً في نجاح نظمها التعليمية على المشاركة المجتمعية، التي تركز في المقام الأول على انتشار ثقافة المشاركة كعنصر رئيس في نجاح عمليات وأنشطة المشاركة المجتمعية. إذ لا يمكن أن تتحقق المشاركة المجتمعية الفعالة، أو أن تبلغ أهدافها دون وجود وانتشار ثقافة مجتمعية تعزز وتعلي من قيمة المشاركة، وأفراد ومؤسسات مجتمعية تعتقد بصدق في قيمة المشاركة المجتمعية وما يمكن أن تعود به من نفع على المجتمع ككل بكامل فئاته ومؤسساته.

الأمر الذي يجعل من وجود ثقافة المشاركة المجتمعية وانتشارها على نطاق واسع بين الافراد والمؤسسات المجتمعية مطلباً مهماً لضمان نجاح تطبيق صيغة مجالس الامناء. كما أن تلك الثقافة يجب أن تنتشر ليس فقط بين أفراد المجتمع المحلي، بل وبين أعضاء المجتمع المدرسي. ويركز هذا المتطلب على دعم ثقافة المشاركة المجتمعية الفعالة في التعليم كأحد العوامل اللازمة لنجاح تطبيق صيغة مجالس الأمناء.

ب- **اقتناع الإدارة العليا للتعليم بأهمية تطبيق صيغة مجالس الأمناء بالمدارس:**

لا شك أن إيمان الإدارة العليا للتعليم واقتناعها بأهمية تطبيق صيغة مجالس الأمناء بالمدارس يعد من أهم متطلبات نجاح تنفيذ تلك الصيغة، فالقيادة الإدارية الواعية بأهمية هذه الصيغة ودورها الفعال في

تطوير الإدارة المدرسية وتحقيق أهدافها بفعالية يوفر كل سبل الدعم المجتمعي اللازم لنجاح تلك الصيغة بمدارس التعليم العام مثل: إصدار القرارات والتشريعات واللوائح التي تنظم عمل هذه المجالس، إطلاق البرامج التحفيزية على كافة المستويات المجتمعية والمدرسية، توجيه مجالس الأمناء للعمل بما فيه صالح الوطن والطلاب، الحرص الشديد في اختيار أعضاء هذه المجالس، فضلاً عن الاهتمام بتتمة وتأهيل أعضائها بصورة مستمرة.

ج- تبنى حوار مجتمعي فعال حول مجالس الأمناء كصيغة لتطوير المدارس:

للحوار المجتمعي عدة فوائد لنجاح تطبيق صيغة مجالس الأمناء بمدارس التعليم العام، لعل من أبرزها: أن يقتنع المجتمع بأهمية تطبيق هذه الصيغة، كما أنه ضمانة أساسية لدعم المجتمع لهذه الصيغة والعمل على نجاحها، بالإضافة إلى أنه يعمل على تقليل حدة المقاومة لدى بعض أفراد المجتمع ومؤسساته تجاه التغيير الناتج عن تبنى تلك الصيغة وخاصة على مستوى الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى أن هذا الحوار قد يوجه القائمين على تطبيق هذه الصيغة إلى بعض الأبعاد الهامة التي يجب مراعاتها قبل وأثناء عملية التطبيق.

٢ . المتطلبات الإجرائية: وتعني جملة متطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء ذات الطبيعة العملية الإجرائية والمتصلة بالمهام والوظائف واليات التنفيذ والحفز والرقابة وتشمل ما يلي:

أ- اعتماد مبدأ المحاسبية في تقييم الأداء المدرسي:

إذا كانت تجارب الدول الأخرى في هذا المجال تؤكد على ضرورة أن يكون هناك قدراً كبيراً من الحريات ممنوحة لمجلس الأمناء بالمدارس لاتخاذ القرارات اللازمة لتسيير العملية التعليمية والإدارية بالمدارس من منطلق الإدارة الذاتية، إلا أنه في نفس الوقت لابد أن

يكافئها قدر كبير من المسئولية والمحاسبية التي يختلف شكلها وطريقتها من دولة لأخرى في اطار المشاركة المجتمعية. لذا لا بد أن يتم وضع نظام للمحاسبية لهذه المجالس، بحيث تكون مسؤولة أمام المجتمع عن الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف، بصورة تضمن عدم حيود هذه المجالس عن الأهداف التي نشأت من أجلها، وتقويم أدائها بصورة أكثر فاعلية وشفافية.

ب- اعتماد إجراءات تحفيزية لأفراد المجتمع ومؤسساته للمشاركة في العملية التعليمية من خلال مجالس الأمناء بالمدارس:

يعد اعتماد الإجراءات التحفيزية سواءً على مستوى المجتمع المحلي أو المدرسي مطلباً هاماً لتبني وتطبيق صيغة مجالس الأمناء، حيث تعمل الإجراءات التحفيزية على تشجيع المجتمع أفراداً ومؤسسات للمشاركة الفعالة في مجالس الأمناء بالمدارس، خاصة في المراحل الأولى لتطبيق هذه الصيغة حيث تكون المبادرات التطوعية محدودة بعض الشيء، مع وجود درجة عالية من المقاومة التنظيمية خاصة على مستوى الإدارة التعليمية والمدرسية. مما يتطلب تضافر جميع الجهود لدعم ومساعدة تلك الصيغة والوصول بها إلى تحقيق غاياتها. ويجب أن تتنوع هذه الاجراءات لتتخذ صوراً عديدة سواء على المستوى المدرسي أو المستوى المجتمعي. كما يجب أن يكون التحفيز معنوياً ومادياً. ويمكن لكل مدرسة أن تختار حزمة التحفيز المعنوية والمادية المناسبة لخصائص مجتمعها المحلي، والملائمة لنوعية الأفراد والمؤسسات المسهمة في تفعيل تلك الصيغة.

ج- وضع معايير للترشح لعضوية مجالس الأمناء بالمدارس:

تقوم بعض الدول التي تطبق صيغة مجالس الأمناء بمدارسها بوضع قيود وشروط أمام كل من يرغب في الترشيح لعضوية المجلس في أي مدرسة ضماناً لتحقيق مشاركة مجتمعية فعالة ناجحة. لذا يلزم أن

تقوم وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية بوضع معايير للترشح لعضوية مجالس الأمناء المدرسية من أهمها: المستوى الثقافي والعلمي للعضو بصورة تمكنه من المشاركة في كافة العمليات الإدارية والتعليمية بالمدرسة وعلى رأسها التخطيط المدرسي، إقامة العضو في المنطقة التي يريد الترشح في مدارسها حتى تتناسب مقترحاته في المجلس مع ثقافة المجتمع التي توجد فيها المدرسة، الرغبة الصادقة في خدمة المدرسة ومجتمعها المحلي، وغيرها من الشروط الأخرى التي تضمن نجاح هذه المجالس في تحقيق أهدافها، وتوجيهها للمضي في المسار الذي أنشئت من أجله.

وتعد تلك المعايير واحدة من أهم متطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء خاصة في ظل الحرص على تبني معايير بالموضوعية والمناسبة لطبيعة المجتمع، وكذلك الالتزام بها في اختيار الأعضاء.

د- وضع ضوابط تحكم عمل مجالس الأمناء للمحافظة على الهوية الوطنية للمجتمع السعودي وترسيخها لدى الطلاب:

قد يؤدي تطبيق هذه الصيغة خاصة في ظل التحول نحو اللامركزية، إلى صدور قرارات يمكن أن تؤثر على هوية الطلاب، كتغيير بعض المناهج والكتب الدراسية المقررة على الطلاب، لذا يلزم وضع إطار يضبط عمل هذه المجالس واختصاصاتها المختلفة، مع التنويه إلى أهمية التدرج في تطبيق هذه الصيغة، فضلاً عن تطبيقها بالصورة التي تناسب ثقافة المجتمع السعودي.

ولعل أفضل محدد لتلك الضوابط ما يمكن أن يصدر من تشروعات تتعلق بمجالس الأمناء وأهدافها واختصاصاتها وتشكيلها والرقابة عليها. وذلك حتى تركز كافة ممارسات تلك المجالس إلى إطار تشريعي وقانوني يحدد مالها وما عليها وينظم علاقتها بالمجتمع المحلي والمجتمع المدرسي وأسر الطلاب.

٣- **المتطلبات التأهيلية:** وتعني جملة متطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء ذات الطبيعة التعليمية التدريبية والخاصة بتأهيل أعضاء مجالس الأمناء ليقوموا بما هو منوط بهم بفعالية. وتشمل ما يلي:

أ- **تقديم برامج تثقيفية لأفراد المجتمع ومؤسساته عن مجالس الأمناء ودورها الفعال في تطوير العملية التعليمية:**

يعد تثقيف أفراد المجتمع ومؤسساته المختلفة فيما يتعلق بصيغة مجالس الأمناء مطلباً مهماً لتطبيق تلك الصيغة بفعالية. ويجب أن تقدم تلك الصيغة للمجتمع بالشكل الذي يكفل لها النجاح، ويضمن أن يتوافر لها أكبر قدر ممكن من الدعم والمشاركة المجتمعية من كافة الأفراد والمؤسسات. ويركز هذا المطلب على دعم ثقافة مجالس الأمناء المدرسية كأحد العوامل اللازمة لنجاح تطبيقها وتقبل المشاركة الفعالة فيها وتقليل درجة المقاومة والرفض الاجتماعي لها.

ب- **توفير برامج لتأهيل أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس للقيام بأدوارهم:**

يجب عدم الاكتفاء بالمعايير التي تضعها وزارة التعليم لاختيار أعضاء هذه المجالس، فهذه المعايير لم تعد كافية لضمان قيام العضو بدوره في هذه المجالس، إذ تمثل تلك المعايير الحد الأدنى الضروري للمواصفات والإمكانات المطلوبة غالباً. لذا لا بد من استكمال هذه المعايير وصولاً للحد المعقول لمواصفات وإمكانات الأعضاء المشاركين في تلك المجالس. ويتم ذلك من خلال تأهيل الأعضاء للقيام بأدوارهم على الوجه الأمثل.

وحيثما تتبنى المملكة هذه الصيغة لتطبيقها في مدارسها، ينبغي أن تنظم وزارة التربية والتعليم تقديم برامج مؤهلة لجميع أعضاء هذه المجالس لكي يكونوا على وعي بأهداف تلك المجالس، وآليات تحقيقها، وطبيعة اختصاصاتها، والاطار التشريعي لعملها.

ج- تدريب الهيئة الإدارية بمدارس التعليم العام على أدوارهم في ظل تطبيق مجالس الأمناء بالمدارس:

يعد تدريب الهيئة الإدارية بالمدرسة، وعلى رأسها مدير المدرسة، على الأدوار والمهام الجديدة التي يتوجب عليه القيام بها في ظل وجود مجلس أمناء يشاركه مسئولية الإدارة المدرسية متطلباً مهماً لنجاح مجلس الأمناء في تحقيق أهدافه والسعي نحو تطوير الإدارة المدرسية بالاعتماد على الديمقراطية والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات التعليمية والإدارية. الأمر الذي يتطلب إقامة برامج تدريبية خاصة لمدير المدرسة والجهاز الإداري بها للتوعية والتدريب على الأدوار الجديدة لكل منهم. وتدريبهم على العمل الإداري التعاوني وتنمية مهارتهم في مجال التواصل مع المجتمع المحلي على مستوى الأفراد والمؤسسات.

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي وتفسير النتائج:

أولاً: هدف الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة الميدانية إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق صيغة مجالس الأمناء في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض وألوياتها، والتعرف على مدى توافر تلك المتطلبات في الواقع.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور هي: المحور الأول: المتطلبات المجتمعية، المحور الثاني المتطلبات الإجرائية، المحور الثالث: المتطلبات التأهيلية. وتمثل مفردات تلك المحاور الثلاثة في مجملها المتطلبات العشرة اللازمة لتطبيق مجالس الأمناء بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض، والتي أسفرت عنها الدراسة التحليلية.

جدول (١) وصف أداة الدراسة (المحاور وعدد المفردات)

م	محاور الاستبانة	عدد العبارات
١	المحور الأول: المتطلبات المجتمعية	٣
٢	المحور الثاني: المتطلبات الإجرائية	٤
٣	المحور الثالث: المتطلبات التأهيلية	٣
-	المجموع الكلي	١٠

ثالثاً: عينة الدراسة

عينة الخبراء: وقامت بتحديد أولويات متطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء بمدينة الرياض: وتكونت من أعضاء هيئة التدريس التربويين العاملين بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، وجامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية والملك سعود بالرياض.

عينة مديري مدارس التعليم العام: وقامت بتحديد واقع توافر متطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء بمدينة الرياض. وتكونت من مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. ويوضح الجدول التالي حجم كل عينة.

جدول (٢) وصف عينة الدراسة

العينة	الوصف	العدد
الخبراء	عضو هيئة تدريس	٧٩
المديرون	مدير مدرسة	٣٢٤

رابعاً: المعالجات الإحصائية: عولجت البيانات التي تم الحصول عليها ، عن طريق تطبيق الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة و أهداف الدراسة، وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار السابع عشر (SPSS V.17)، حيث تم إدخال البيانات على جهاز الحاسوب ومعالجتها إحصائياً . كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسطات ودرجة التقدير بالنسبة لكل مفردة من مفردات الاستبانة كما يلي في جدول (٣) ، حيث النسبة المئوية للمتوسط عبارة عن النسبة بين المتوسط وأعلى

درجة، وبالاعتماد على معيار تقسيم قيمة المتوسط إلى ٥ فئات تم حساب درجات التقدير كما يلي:

جدول (٣) المتوسط ونسبته المئوية ودرجة التقدير لمدى توافر متطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء

فئات المتوسط	النسبة المئوية للمتوسط	مستوى الأولوية / التوفر للمتطلب
١- لأقل من ١.٨	٢٠% لأقل من ٣٦%	غير ملحة/ غير متوفر
٢- ١.٨ - لأقل من ٢.٦	٣٦% لأقل من ٥٢%	عادية/ قليل التوفر
٣- ٢.٦ - لأقل من ٣.٤	٥٢% لأقل من ٦٨%	متوسطة / متوسط التوفر
٤- ٣.٤ - لأقل من ٤.٢	٦٨% لأقل من ٨٤%	مهمة / متوفر
٥ - ٤.٢	٨٤% - ١٠٠	ملحة / متوفر بشدة

خامساً: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

١- فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ وذلك بحساب معامل الثبات لكل عبارة ، ومعامل الثبات للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، و معامل الثبات الكلي للأداة.

جدول (٤) معاملات ثبات عبارات ومحاور الاستبانة

المحور	عدد المفردات	مدى معامل ثبات العبارة	معامل ثبات المحور	معامل الثبات الكلي
المحور الأول: المتطلبات المجتمعية:	٣	٠.٧٣-٠.٧١	٠.٧٤	٠.٨٥٣
المحور الثاني: المتطلبات الإجرائية:	٤	٠.٨١-٠.٧٩	٠.٨٤	
المحور الثالث: المتطلبات التأهيلية:	٣	٠.٧٥-٠.٧٠	٠.٨٠	
المجموع الكلي	١٠	٠.٨٥٣		

تضح من الجدول السابق (٤) أن قيم معاملات الثبات لعبارات كل محور جاءت أقل من أو تساوي معامل ثبات المحور في حال حذف العبارة مما يدل على أن حذف أي عبارة يؤثر سلباً على ثبات المقياس ، كما تم حساب معامل ثبات ألفا الكلي للأداة والذي بلغ (٠.٨٥٣) مما يدل على ثبات الأداة وقابليتها للتطبيق. وتوضح نتائج حساب معاملات الثبات الخاصة بمفردات محاور الأداة المستخدمة أن معاملات ثبات المفردات والمحسوبة بطريقة ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة حيث تراوحت لمفردات المحاور ككل بين (٠.٧٠ و ٠.٨١) وهي قيم مرتفعة تدل على درجة معقولة من الثبات يمكن الاطمئنان إليها. كما توضح نتائج حساب

معاملات الثبات الخاصة بمحاور أجزاء الأداة المستخدمة أن معاملات ثبات المحاور المختلفة والمحسوبة بطريقة ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٧٤ و ٠.٨٤) وهي قيم مرتفعة تدل على درجة معقولة من الثبات يمكن الاطمئنان إليها.

٢- فيما يتعلق بصدق أداة الدراسة: تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال:

صدق المحتوى : وذلك بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على السادة المحكمين وذلك لإبداء الرأي حول ما جاء بها. وقد اقترح بعض المحكمين تعديل بعض العبارات و حذف عبارات أخرى، وتم عرض الاستبانة مرة أخرى على السادة المحكمين، وتم حساب نسب الاتفاق على عبارات محاور الاستبانة، وكانت نسب الاتفاق ما بين (٩٠% - ١٠٠%).

سادساً: التحليل الإحصائي والنتائج والتفسيرات:

١- أولويات متطلبات تطبيق مجالس الأمناء بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر عينة الخبراء التربويين:

لتحديد أولويات المتطلبات اللازمة لتطبيق مجالس الأمناء بمدارس بمدينة الرياض، تم إعداد قائمة تضم المتطلبات سالفة الذكر، ثم تم تقديمها إلى مجموعة أعضاء هيئة التدريس بالأقسام التربوية وبعض الخبراء في مجال التربية العاملين بمدينة الرياض، لإبداء الرأي تجاه هذه المتطلبات، وتحديد أي منها أكثر أهمية، وأكثر احتياجاً لنجاح تطبيق صيغة مجالس الأمناء بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض. وتم تطبيق هذه الأداة على عدد (١١٢) من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام التربوية والخبراء في مجال التربية العاملين بالرياض، واستلم منها عدد (٨٢) استمارة، واستبعد عدد (٣) استمارات لعدم استيفائها الإجابة على جميع العبارات، وبذلك أصبح عدد أفراد هذه العينة (٧٩) فرداً.

ولتحديد أولويات المتطلبات اللازمة لتطبيق صيغة مجالس الأمناء في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض ، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل مفردة من المفردات التي تعبر عن تلك المتطلبات، وكذلك تم حساب النسبة المئوية لكل متوسط بالرجوع للقيمة القصوى لدرجة المفردة، ومن ثم أمكن تحديد الوزن النسبي أو الترتيب لكل متطلب من المتطلبات وذلك من وجهة نظر عينة الخبراء. وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٥) أولويات متطلبات تطبيق مجالس الأمناء بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض

رقم	المتطلب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	مستوى الأولوية	ترتيب
١	نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين أفراد المجتمع المحلي والمدرسي بمدينة الرياض.	1.82	3.48	69.6%	متوسطه	٨
٢	اقتناع الإدارة العليا للتعليم بأهمية تطبيق صيغة مجالس الأمناء بالمدارس.	1.21	4.29	85.5%	ملحة	١
٣	حوار مجتمعي حول مجالس الأمناء كصيغة لتطوير المدارس وكيفية تطبيقها بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض.	1.39	3.78	75.6%	مهمة	٥
٤	اعتماد مبدأ المحاسبية لتقويم الأداء المدرسي.	1.37	3.78	75.6%	مهمة	٤
٥	اعتماد إجراءات تحفيزية للأفراد المجتمع ومؤسساته للمشاركة في العملية التعليمية من خلال مجالس الأمناء بالمدارس.	1.55	1.70	34.0%	غير ملحة	١٠
٦	وضع شروط ومعايير لترشيح أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس	0.93	3.98	79.6%	مهمة	٣
٧	وضع ضوابط تحكم عمل مجالس الأمناء للمحافظة على الهوية الوطنية للمجتمع السعودي وترسيخها لدى الطلاب.	0.91	3.98	79.6%	مهمة	٢
٨	إعداد برامج تثقيفية لأفراد المجتمع والمؤسسات المختلفة عن مجالس الأمناء ودورها في تطوير العملية التعليمية.	1.33	2.40	48.0%	عادية	٩
٩	إعداد برامج لتأهيل أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس للقيام بأدوارهم المطلوبة.	1.53	3.49	69.8%	مهمة	٧
١٠	تدريب مدراء مدارس التعليم العام على أدوارهم خلال تطبيق مجالس الأمناء بالمدارس.	1.38	3.58	71.6%	مهمة	٦

يتضح من الجدول السابق أن ترتيب أولويات هذه المتطلبات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالأقسام التربوية والخبراء في مجال التربية بمدينة الرياض جاء كما يلي:

١- اقتناع الإدارة العليا للتعليم بأهمية تطبيق صيغة مجالس الأمناء بالمدارس: حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتطلب (4.29) ونسبة مئوية بلغت (% 85.5) بمستوى أولوية "ملحة"، حيث أن غالبية أعضاء العينة على يقين بأن المتطلب الأول لنجاح تطبيق هذه الصيغة بالمدارس يتمثل في إيمان الإدارة العليا واقتناعها بأهمية تطبيق تلك الصيغة، للارتقاء بالعملية التعليمية بالمدارس، بما يضمن توفير الدعم بصورة المختلفة لها، فضلاً عن أن كافة المتطلبات الأخرى يسهل توافرها في حال توفر هذا المتطلب.

٢- وضع ضوابط تحكم عمل مجالس الأمناء للمحافظة على الهوية الوطنية للمجتمع السعودي وترسيخها لدى الطلاب: حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتطلب (3.98) ونسبة مئوية بلغت (79.6%) بمستوى أولوية "مهمة". وجاء اقتناع الإدارة العليا للتعليم بأهمية تطبيق صيغة مجالس الأمناء بالمدارس في مقدمة المتطلبات المجتمعية اللازمة لتطبيق صيغة مجالس الأمناء بمدارس التعليم العام، حيث لا تعني استقلالية مجالس الأمناء، حريتها في اتخاذ قرارات من شأنها أن تؤثر على هوية الوطن، لذا ترى عينة الدراسة أنه لا بد من وضع ضوابط تحكم عمل مجالس الأمناء، حتى وإن كانت تتمتع باستقلال كامل في كل ما يدور داخل المدرسة. وتقوم بعض الدول بوضع مثل هذه الضوابط، ففي نيوزيلندا على سبيل المثال: "تكون المناهج الدراسية مركزية لا دخل للمدرسة ومجلس الأمناء في اختيارها أو التعديل عليها" (عبد الرسول، ٢٠٠٦: ٢٢٦)؛ مما يحافظ على ترسيخ الهوية

الثقافية لدى الطلاب، والحفاظ على الدين، واللغة، والثوابت التاريخية للبلاد.

٣- وضع شروط ومعايير لترشيح أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس: حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتطلب (3.98) وبنسبة مئوية بلغت (79.6%) بمستوى أولوية "مهمة". ويأتي هذا المتطلب في المرتبة الثالثة، بما يبرز أهمية هذا المتطلب لنجاح تطبيق هذه الصيغة خاصة في مراحلها الأولى، إذ أن وضع شروط وقيود لترشح أعضاء مجالس الأمناء، يضمن توفر حد أدنى من المواصفات التي تكفل لصاحبها العمل بهذه المجالس بدرجة معقولة من الجودة والكفاءة.

٤- اعتماد مبدأ المحاسبية لتقويم الأداء المدرسي: حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتطلب (3.78) وبنسبة مئوية بلغت (75.6%) بمستوى أولوية "مهمة"، حيث يظهر حرص أفراد العينة على أن تكون عملية تطبيق مجالس الأمناء بالمدارس تتسم بالجدية، فالمحاسبية تجعل هذه المجالس تؤدي أدوارها على الوجه الأمثل لأن هناك من يقيم أداءها ويحكم عليه، من خلال معايير ومؤشرات محددة، وبالتالي فإن اعتماد هذا المبدأ يحمي هذه المجالس من الشكلية في التطبيق أو غياب الموضوعية، أو تسطيح مضمونها، أو البعد عن مسارها.

٥- حوار مجتمعي حول مجالس الأمناء كصيغة لتطوير المدارس وكيفية تطبيقها بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض: حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتطلب (3.78) وبنسبة مئوية بلغت (75.6%) بمستوى أولوية "مهمة". فالحوار المجتمعي حول تلك الصيغة يمهد لفهم المجتمع لها والوعي بأهمية تطبيقها وامكانات نجاحها، ويمكن القائمين عليها من أداء دورهم بفعالية.

- ٦- تدريب مدراء مدارس التعليم العام على أدوارهم خلال تطبيق مجالس الأمناء بالمدارس: حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتطلب (3.58) وبنسبة مئوية بلغت (71.6%) بمستوى أولوية "مهمة".
- ٧- إعداد برامج لتأهيل أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس للقيام بأدوارهم المطلوبة: حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتطلب (3.49) وبنسبة مئوية بلغت (69.8%) بمستوى أولوية "مهمة".
- ٨- إعداد برامج لتأهيل أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس للقيام بأدوارهم المطلوبة: حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتطلب (3.48) وبنسبة مئوية بلغت (69.6%) بمستوى أولوية "متوسطة".
- ٩- إعداد برامج تثقيفية لأفراد المجتمع والمؤسسات المختلفة عن مجالس الأمناء ودورها في تطوير العملية التعليمية: حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتطلب (2.40) وبنسبة مئوية بلغت (48.0%) بمستوى أولوية "عادية". وجاء هذا المتطلب في مرتبة متأخرة، وقد يكون السبب في ذلك رؤية الخبراء بأنه ليس من الضروري تثقيف كل المواطنين بدور مجالس الأمناء في المدارس في المراحل الأولى لتطبيقه، ولكن يُكتفي في هذه المرحلة بإجراء حوار مجتمعي لمعرفة رأي المجتمع في هذه الصيغة وكيفية تكيفها مع طبيعة المجتمع السعودي، بما يضمن نجاحها، مع التأكيد على حسن اختيار أعضاء هذه المجالس، وإعدادهم إعداداً جيداً، لذا جاءت هذه المتطلبات في مرتبة متقدمة في سلم أولويات المتطلبات اللازمة لتطبيق مجالس الأمناء في مدارس التعليم العام بالرياض.
- ١٠- اعتماد إجراءات تحفيزية للأفراد المجتمع ومؤسساته للمشاركة في العملية التعليمية من خلال مجالس الأمناء بالمدارس: حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتطلب (1.70) وبنسبة مئوية بلغت (34.0%) بمستوى أولوية "غير ملحة". ويأتي هذا المتطلب في ذيل أولويات

المتطلبات اللازمة لتطبيق مجالس الأمناء بالمدارس. وعلى الرغم من أهمية أن يكون المجتمع على وعي بهذه المجالس وأهميتها لكل من المدرسة والمجتمع، وأن تحفز الدولة المواطنين للمشاركة في هذه المجالس، إلا أن هناك اتفاقاً بين أفراد العينة على عدم اعتبارهما أولوية، وقد يرجع ذلك إلى اعتبار أن المشاركة في مجالس الأمناء بالمدارس يعد شكلاً من أشكال المشاركة المجتمعية، والتي يعتبر فيها التطوع شرطاً من شروطها، لذا ترى العينة أنه لا بد أن تكون مشاركة أفراد المجتمع في هذه المجالس نابعة من انتمائهم للوطن، وأن يكون حب المملكة هو الدافع نحو المساهمة فيها بفاعلية، ويكفي ذلك حافزاً لهم للإقبال على المشاركة في مجالس الأمناء بالمدارس.

تعقيب:

- جاء الحوار المجتمعي حول مجالس الأمناء كصيغة لتطوير المدارس وكيفية تطبيقها بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض متقدماً على نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين أفراد المجتمع المحلي والمدرسي بمدينة الرياض، وقد يعود ذلك إلى أنه في حال الشروع في تطبيق هذه الصيغة بمدارس التعليم العام لا بد أن يُقام في البداية حوار مجتمعي من قبل المتخصصين والمهتمين بالمجال التعليمي حولها وكيفية تطبيقها بصورة تتناسب مع المجتمع السعودي وثقافته وعاداته، قبل أن يتم نشر ثقافة المشاركة بين المواطنين بصفة عامة، ومن ثم يمكن تدارك بعض النقاط التي قد تُمثل معوقاً لإقناع المواطنين، وتقليل نسبة الراضين لهذه الصيغة.

- أن هناك اتفاقاً على ضرورة ضبط هذه المجالس كي تؤدي دورها ولا تحيد عنه، ويظهر ذلك في حصول كل من المتطلبين (وضع شروط ومعايير لترشيح أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس، وضع ضوابط تحكم عمل مجالس الأمناء للمحافظة على الهوية الوطنية

للمجتمع السعودي وترسيخها لدى الطلاب) على نفس النسبة المئوية، واحتلالهما الترتيب الأول والثاني بين متطلبات هذا المحور.

- جاء اعتماد إجراءات تحفيزية للأفراد المجتمع ومؤسساته للمشاركة في العملية التعليمية من خلال مجالس الأمناء بالمدارس في المرتبة الأخيرة بين متطلبات هذا المحور، نظراً لأن من سمات المشاركة المجتمعية هو التطوع وعدم الإكراه، لذا قد يكون للعينة رأي في ضرورة أن يكون الدافع للمشاركة نابعاً من داخل الفرد، ومن حبه لوطنه، وانطلاقاً لخدمته.

- أن تدريب المديرين جاء في قمة المتطلبات التأهيلية، ويعود ذلك إلى أن مدير المدرسة هو العنصر الفاعل في هذا المجلس، كما أنه غالباً ما يكون حلقة الوصل والمنسق بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء، وبالتالي فإذا أحسن إعداده وتدريبه على مهامه وأدواره في ظل وجود هذا المجلس، فإن ذلك يُعد داعماً له ونجاحه، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات (أبو خليل، ٢٠١١: ٣٦٩-٣٧٠؛ أحمد، ٢٠٠٣، ٦١-٦٢) التي أوضحت ضرورة أن يتسم مدير المدرسة بمجموعة من المواصفات من أجل تفعيل هذه الصيغة ونجاحها، ولعل تدريب المديرين على هذه المواصفات والمهارات يكون أول خطوة لتحلّي المديرين بها واكتسابها.

وبذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق صيغة مجالس الأمناء بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وقد كشفت الدراسة الميدانية عن أولوية هذه المتطلبات وهي مرتبة تنازلياً كما يلي:

- اقتناع الإدارة العليا للتعليم بأهمية تطبيق صيغة مجالس الأمناء بالمدارس.

- وضع ضوابط تحكم عمل مجالس الأمناء للمحافظة على الهوية الوطنية للمجتمع السعودي وترسيخها لدى الطلاب.
 - وضع شروط ومعايير لترشيح أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس. نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين أفراد المجتمع المحلي والمدرسي بمدينة الرياض.
 - اعتماد مبدأ المحاسبية لتقويم الأداء المدرسي.
 - حوار مجتمعي حول مجالس الأمناء كصيغة لتطوير المدارس وكيفية تطبيقها بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض.
 - تدريب مدراء مدارس التعليم العام على أدوارهم خلال تطبيق مجالس الأمناء بالمدارس.
 - إعداد برامج لتأهيل أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس للقيام بأدوارهم المطلوبة.
 - نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين أفراد المجتمع المحلي والمدرسي بمدينة الرياض.
 - إعداد برامج تثقيفية لأفراد المجتمع والمؤسسات المختلفة عن مجالس الأمناء ودورها في تطوير العملية التعليمية.
 - اعتماد إجراءات تحفيزية للأفراد المجتمع ومؤسساته للمشاركة في العملية التعليمية من خلال مجالس الأمناء بالمدارس.
 - ٢- مدى توافر متطلبات تطبيق مجالس الأمناء بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض:
- بعد التوصل إلى مجموعة المتطلبات التي يلزم توافرها لتطبيق مجالس الأمناء بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض، والتعرف على أولويات هذه المتطلبات، يلزم الأمر رصد مدى توافر هذه المتطلبات للوقوف على إمكانية تطبيق هذه الصيغة بالمدارس.

المحور الأول : المتطلبات المجتمعية

جاءت النتائج المتعلقة بمدى توافر المتطلبات المجتمعية كما هي

موضحة في الجدول التالي:

جدول (٦) المتوسطات والنسب المئوية ومدى التوافر لعبارات لعبارات المحور الأول "المتطلبات المجتمعية"

رقم	المتطلب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب داخل المحور	مدى التوافر
١	نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين أفراد المجتمع المحلي والمدرسي بمدينة الرياض.	١.٣٦	٣.٥٥	71.0 %	٢	متوفر
٢	اقتناع الإدارة العليا للتعليم بأهمية تطبيق صيغة مجالس الأمناء بالمدارس.	٠.٨١	٤.٦١	92.22%	١	متوفر بشدة
٣	حوار مجتمعي حول مجالس الأمناء كصيغة لتطوير المدارس وكيفية تطبيقها بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض.	١.٤٠	٢.٥٠	50.0 %	٣	قليل التوفر

- يتضح من الجدول السابق أن المتطلب الخاص باقتناع الإدارة العليا للتعليم بأهمية تطبيق صيغة مجالس الأمناء بالمدارس يعد متوفراً بشدة في الوقت الحالي وبنسبة مئوية بلغت (92.22%)، ويعد ذلك مؤشراً هاماً لإمكانية تطبيق هذه الصيغة بمدارس التعليم العام، خاصة أن هذه المتطلب يعد أهم وأبرز المتطلبات، فاقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق هذه الصيغة يسهل عملية تطبيقها، من خلال اتخاذ كافة الإجراءات والضمانات التي من شأنها أن تعمل على نجاح التطبيق. كما أن فكرة المشاركة المجتمعية في التعليم تُعد فكرة مقبولة ومطبقة في كثير من عناصر العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية. ويعود ذلك إلى ما تمتلكه القيادات المدرسية من وعي ومعرفة بأهمية تلك الصيغة.

- كما تشير النتائج إلى أن متطلب نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين أفراد المجتمع المحلي والمدرسي بمدينة الرياض متوفر بنسبة مئوية بلغت (71.0%). وهي نسبة غير كبيرة تتطلب من القائمين على الإدارة

التعليمية بذل المزيد من الجهد والتفكير في أساليب مناسبة لتعزيز ثقافة المشاركة المجتمعية في ميدان التعليم العام. وربما يعود ذلك لاهتمام المجتمع ومؤسساته بشكل أكبر بالمشاركة المجتمعية في قطاع التعليم الجامعي والبحث العلمي لما له من مردود سريع على المشاركين أفراداً ومؤسسات.

- وتوضح النتائج الخاصة بمدى توافر متطلب ايجاد حوار مجتمعي حول مجالس الأمناء كصيغة لتطوير المدارس وكيفية تطبيقها بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض، توافر هذا المتطلب بنسبة مئوية بلغت (50.0 %) مما يدل على أن هذا المتطلب متوفر بدرجة قليلة، وهذا يعني أنه يجب إجراء حوار مع أفراد المجتمع ومؤسساته بصورة يمكن أن تقنع المجتمع بأهمية تطبيق هذه الصيغة، وتضمن دعم المجتمع لها، وتقليل نسبة الرفض والمقاومة المجتمعية لهذه الصيغة. وتعود تلك النسبة المنخفضة إلى ضعف الحوار المجتمعي، والنظر للتعليم العام على أنه شأن حكومي، فضلاً عن تجذر المركزية الإدارية وضعف استقلال الإدارة المدرسية.

المحور الثاني : المتطلبات الإجرائية

جاءت نتائج تطبيق الاستبيان المتعلقة بمدى توافر المتطلبات الإجرائية اللازمة لتطبيق صيغة مجالس الأمناء كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٧) المتوسطات والنسب المئوية ومدى التوافر لعبارات عبارات المحور الثاني "المتطلبات الإجرائية"

رقم	المتطلب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب داخل المحور	مدى التوافر
٤	اعتماد مبدأ المحاسبية لتقويم الأداء المدرسي.	١.١٥	٢.٠٥	41.1%	٤	غير متوفر
٥	اعتماد إجراءات تحفيزية للأفراد المجتمع ومؤسساته للمشاركة في العملية التعليمية من خلال مجالس الأمناء بالمدارس.	١.٣٥	٢.٦٩	53.88%	٣	متوسط التوفر
٦	وضع شروط ومعايير لترشيح أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس	١.١١	٤.٠٢	80.55%	١	متوفر
٧	وضع ضوابط تحكم عمل مجالس الأمناء للمحافظة على الهوية الوطنية للمجتمع السعودي وترسيخها لدى الطلاب.	١.٢٨	٣.٥٠	70.00%	٢	متوفر

- توضح النتائج الخاصة بمدى توافر متطلبي وضع شروط ومعايير لترشيح أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس، ووضع ضوابط تحكم عمل مجالس الأمناء للمحافظة على الهوية الوطنية للمجتمع السعودي وترسيخها لدى الطلاب ، توافر هذين المتطلبين بنسبة مئوية بلغت على الترتيب (80.55%، 70.00%) مما يدل على أن هذا المتطلب متوفر بدرجة معقولة،لنها غير كبيرة. ويعود ذلك لإمكانية توفير الدعم من قبل الإدارة العليا لهذه الصيغة، حيث يسهل إصدار اللوائح والضوابط التي تحكم اختيار أعضاء مجالس الأمناء وتضبط عملها، وهذا ما يفسر حصول كل من المتطلبين على درجة توافر معقولة.

- أما متطلب اعتماد إجراءات تحفيزية للأفراد المجتمع ومؤسساته للمشاركة في العملية التعليمية من خلال مجالس الأمناء بالمدارس فقد جاء متوافراً بنسبة مئوية بلغت (53.88%) وبمستوى توافر متوسط. ويعود ذلك لوجود بعض المحفزات المادية والمعنوية التي تعمل خارج تلك الصيغة لكن يمكن تطويرها وتعزيزها لتتناسب مع التطبيق المقترح لها.

- أما المتطلب (اعتماد مبدأ المحاسبية لتقويم الأداء المدرسي) فكان للعينة رأي مخالف تجاهه، حيث جاء هذا المتطلب بمتوسط قيمته (٢.٠٥٥) ونسبة مئوية بلغت (41.1%) أي أنه غير متوافر ، وهذا الأمر يعد في غاية الخطورة، لأن المحاسبية تعد من أهم الشروط التي يجب توافرها لنجاح تطبيق صيغة مجالس الأمناء بالمدارس، خاصة أن نجاح هذه المجالس في القيام بدورها يعتمد بدرجة كبيرة على جناحين أساسيين هما: جناح الحرية والاستقلالية، وجناح المحاسبية والمساءلة؛ مع ضرورة التوازن بينهما. الأمر الذي يتطلب معرفة الأسباب التي تعوق توفير هذا المبدأ، والعمل على مواجهتها، والعمل على تذليل كافة المعوقات التي تقف أمام توفير هذا المتطلب. ويعود ذلك لضعف آليات المراقبة والمحاسبية الإدارية وما يرتبط بها من لوائح ومعايير للأداء، فضلاً عن أن تلك الصيغة غير مطبقة من الأساس في مدارس التعليم العام بالرياض.

المحور الثالث : المتطلبات التأهيلية

جاءت نتائج تطبيق الاستبيان المتعلقة بمدى توافر المتطلبات

التأهيلية كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٨) المتوسطات والنسب المئوية ومدى التوافر لعبارات المحور الثالث "المتطلبات التأهيلية"

رقم	المتطلب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب داخل المحور	مدى التوافر
٨	إعداد برامج تثقيفية لأفراد المجتمع والمؤسسات المختلفة عن مجالس الأمناء ودورها في تطوير العملية التعليمية.	١.٠٤	٢.٠٠	40.18%	٣	قليل التوافر
٩	إعداد برامج لتأهيل أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس للقيام بأدوارهم المطلوبة.	٠.٨٤	٣.١٧	63.58%	٢	متوسط التوافر
١٠	تدريب مدراء مدارس التعليم العام على أدوارهم خلال تطبيق مجالس الأمناء بالمدارس.	٠.٩٦	٣.٢٤	64.93%	١	متوسط التوافر

- توضح النتائج الخاصة بمدى توافر متطلب تدريب مدرء مدارس التعليم العام على أدوارهم خلال تطبيق مجالس الأمناء بالمدارس جاء متوافراً بنسبة مئوية بلغت (64.93%) وبمستوى توفر متوسط. ويعود ذلك عدم تبنى تلك الصيغة حتى الوقت الراهن، كما يعود إلى شعور عينة الدراسة من المديرين بامتلاكهم قدرًا معقولاً من المهارات الإدارية التي تساعدهم مستقبلاً على القيام بأدوارهم المنوطة بهم حال الشروع في تطبيق تلك الصيغة.

- كما تشير بيانات الجدول السابق إلى أن متطلب إعداد برامج لتأهيل أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس للقيام بأدوارهم المطلوبة، جاء متوافراً بنسبة مئوية بلغت (63.58%) وبمستوى توفر متوسط. ويعود ذلك لإمكانية الاستفادة مما هو متاح من برامج ودورات تدريبية تقدم للمديرين ولإدارة المدرسة، حيث يمكن تطوير ما هو متاح ليتضمن التدريب على الأدوار الجديدة الخاصة بتفعيل تلك الصيغة. فمديري المدارس يمرون ببرامج تدريبية متنوعة خلال العام الدراسي، وبالتالي يمكن وضع بعض البرامج التدريبية التي تدور حول طبيعة مجالس الأمناء، وأدوارهم المتوقعة في ظل تطبيق هذه الصيغة. وكذلك الأمر بخصوص تأهيل أعضاء مجالس الأمناء، فإذا تم تشكيل هذه المجالس، فمن الطبيعي أن يتم تدريب أعضائها على أدوارهم ومسؤولياتهم وطبيعة عملها، ومن هنا كان رأي العينة أنه يسهل توفير هذين المتطلبين.

- أما المتطلب الخاص بإعداد برامج تثقيفية لأفراد المجتمع والمؤسسات المختلفة عن مجالس الأمناء ودورها في تطوير العملية التعليمية، فقد جاء بنسبة مئوية بلغت (40.18%) وبمستوى توفر قليل، حيث رأت عينة الدراسة صعوبة توفيره، وقد يرجع ذلك إلى أن توفير هذا المتطلب قد يتطلب جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً وتمويلًا زائداً قد يعوق عملية تنفيذه بالمقارنة ببعض المتطلبات الأخرى، خاصة أن هناك متطلبات أخرى قد

تقوم بتحقيق الغرض من هذا المتطلب مثل المتطلب (حوار مجتمعي حول مجالس الأمناء كصيغة لتطوير المدارس وكيفية تطبيقها بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض)، الذي قد يعد كافياً في المراحل الأولى لتطبيق هذه الصيغة.

ويمكن عرض جميع متطلبات تطبيق مجالس الأمناء بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض وفقاً لأولوياتها، مع توضيح مدى إمكانية توفير كل منها، ويتضح ذلك من خلال عرض الجدول التالي:

ملخص أولويات متطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء بمدينة الرياض ومدى توافرها في الواقع

رقم	المتطلب	الألوية	مدى التوافر
١	نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين أفراد المجتمع المحلي والمدرسي بمدينة الرياض.	٨	متوفر
٢	اقتناع الإدارة العليا للتعليم بأهمية تطبيق صيغة مجالس الأمناء بالمدارس.	١	متوفر بشدة
٣	حوار مجتمعي حول مجالس الأمناء كصيغة لتطوير المدارس وكيفية تطبيقها بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض.	٥	قليل التوفر
٤	اعتماد مبدأ المحاسبية لتقويم الأداء المدرسي.	٤	غير متوفر
٥	اعتماد إجراءات تحفيزية للأفراد المجتمع ومؤسساته للمشاركة في العملية التعليمية من خلال مجالس الأمناء بالمدارس.	١٠	متوسط التوفر
٦	وضع شروط ومعايير لترشيح أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس	٣	متوفر
٧	وضع ضوابط تحكم عمل مجالس الأمناء للمحافظة على الهوية الوطنية للمجتمع السعودي وترسيخها لدى الطلاب.	٢	متوفر
٨	إعداد برامج تثقيفية لأفراد المجتمع والمؤسسات المختلفة عن مجالس الأمناء ودورها في تطوير العملية التعليمية.	٩	قليل التوفر
٩	إعداد برامج لتأهيل أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس للقيام بأدوارهم المطلوبة.	٧	متوسط التوفر
١٠	تدريب مدراء مدارس التعليم العام على أدوارهم خلال تطبيق مجالس الأمناء بالمدارس.	٦	متوسط التوفر

يتضح من الجدول السابق أن:

- ١- هناك متطلبات لتطبيق الصيغة متوافرة بدرجة كبيرة مثل :
 - اقتناع الإدارة العليا للتعليم بأهمية تطبيق صيغة مجالس الأمناء بالمدارس. (ألوية أولى)
 - وضع ضوابط تحكم عمل مجالس الأمناء للمحافظة على الهوية الوطنية للمجتمع السعودي وترسيخها لدى الطلاب. (ألوية ثانية).

- وضع شروط ومعايير لترشيح أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس.
(أولوية ثالثة).

- نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين أفراد المجتمع المحلي والمدرسي
بمدينة الرياض. (أولوية ثامنة)

٢- هناك متطلبات لتطبيق الصيغة متوافرة بدرجة متوسطة مثل :

- تدريب مدراء مدارس التعليم العام على أدوارهم خلال تطبيق مجالس
الأمناء بالمدارس. (أولوية سادسة).

- إعداد برامج لتأهيل أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس للقيام بأدوارهم
المطلوبة. (أولوية سابعة).

- اعتماد إجراءات تحفيزية للأفراد المجتمع ومؤسساته للمشاركة في
العملية التعليمية من خلال مجالس الأمناء بالمدارس.
(أولوية عاشر).

٣- هناك متطلبات لتطبيق الصيغة متوافرة بدرجة قليلة مثل :

- حوار مجتمعي حول مجالس الأمناء كصيغة لتطوير المدارس وكيفية
تطبيقها بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض. (أولوية خامسة).

- إعداد برامج تنقيفية لأفراد المجتمع والمؤسسات المختلفة عن مجالس
الأمناء ودورها في تطوير العملية التعليمية. (أولوية تاسعة).

٤- هناك متطلبات لتطبيق الصيغة غير متوافرة مثل :

- اعتماد مبدأ المحاسبية لتقويم الأداء المدرسي. (أولوية رابعة).

تعقيب

- وجود إمكانية لتوفير معظم متطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء في
مدارس التعليم العام بمحافظة الرياض وخاصة المتطلبات ذات
الأولويات المتقدمة (الأولى والثانية والثالثة والرابعة) وكذلك الثامنة.
حيث أشارت النتائج لتوافرها بدرجة كبيرة في الواقع المدرسي.

- الحاجة لدعم توافر المتطلبات ذات مستوى التوفر المتوسط، وذات الأولويات المتوسطة (السادسة والسابعة). وكذلك العاشرة.
- ضرورة العمل على توفير المتطلبات ذات الأولوية الرابعة والخامسة والتاسعة لما لها من دور تنقيفي توعوي في دفع جهود المشاركة المجتمعية الرامية لتبني صيغة مجالس الأمناء المدرسية، وإرساء نظام للمحاسبية الإدارية عن نتائج تبني تطبيق تلك الصيغة.
- وبصفة عامة توجد إمكانية لتوفير أغلب المتطلبات خاصة ذات الأولوية المتقدمة. الأمر الذي يدعم فكرة المطالبة بتطبيق صيغة مجالس الأمناء بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض، خاصة في ظل الفوائد التي تجنيها المدرسة والمجتمع جراء تطبيقها بالمدارس كما بينت الدراسة من قبل.

الجزء الخامس/ التصور المقترح

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق صيغة مجالس الأمناء في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض وأولوياتها، والتعرف على مدى توافر تلك المتطلبات في الواقع، والعمل على تقديم تصور مقترح يمكن من الوفاء بمتطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في إطار المشاركة المجتمعية في التعليم. ويمكن تناول التصور المقترح وفق المحاور الآتية:-

أولاً: منطلقات التصور المقترح: ينطلق التصور المقترح من الآتي:

- ما تم عرضه من مراجعات نظرية حول مفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم وخصائصها كصيغة جديدة للعلاقة بين المدرسة والمجتمع، تتكامل فيها مسئولية الدولة عن التعليم مع مسئولية الأسرة ومنظمات المجتمع المدني من أجل تطوير التعليم وتحسينه بصورة دائمة.
- ما أسفرت عنه التجارب الدولية التي تم عرضها من رؤى وتوجهات حول الإجماع على أهمية صيغة مجالس الأمناء وما توفره من فوائد

- ومزايا للمدرسة والمجتمع. وما أشارت له تلك التجارب من جوانب تتعلق بمرونة الصيغة وتعدد أشكالها وانطلاقها من اسس لامركزية الادارة واهتمامها بالمحاسبية الادارية .
- ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج حول المتطلبات اللازمة لتطبيق صيغة مجالس الأمناء المدرسية وأولوياتها من وجهة نظر الخبراء التربويين.
- ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج حول مدى توافر تلك المتطلبات في الواقع المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام.
- إمكانية توفير أغلب المتطلبات خاصة ذات الأولوية المتقدمة. الأمر الذي يدعم فكرة المطالبة بتطبيق صيغة مجالس الأمناء بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض، خاصة في ظل الفوائد التي تجنيها المدرسة والمجتمع جراء تطبيقها بالمدارس.
- ثانياً: أهداف التصور المقترح: يهدف التصور المقترح لتحقيق الآتي:-**
- تقديم عدة إجراءات من شأنها الإسهام في الوفاء بمتطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء المدرسية.
- تقديم عدة مقترحات لضمان تحقيق تلك الإجراءات.
- ثالثاً: إجراءات للوفاء بمتطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء المدرسية: لتحقيق أهداف التصور المقترح، يقترح القيام بالخطوات الإجرائية التالية للوفاء بمتطلبات تطبيق تلك الصيغة بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض:**
- ١- التوعية بصيغة مجالس الأمناء المدرسية: تعنى التوعية بصيغة مجلس الأمناء توضيح تلك الصيغة وشرحها وتقديمها كمدخل لتطوير الإدارة المدرسة وكشكل من أشكال المشاركة المجتمعية في التعليم العام متعارف عليه دولياً، وإيجاد حوار مجتمعي حول مجالس

الأمناء كصيغة لتطوير المدارس وكيفية تطبيقها بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وذلك نظراً لحدائثة تلك الصيغة على المجتمع السعودي ومدارسه الحكومية. وفي هذا الصدد يمكن الإفادة من التالي:

- دور الإعلام: فالإعلام المرئي والمسموع والمقروء يمكن أن يستغل في حشد وتعبئة المجتمع بمؤسساته وأفراده تجاه تفعيل المشاركة المجتمعية وتبنى تلك الصيغة، من خلال ما يقدمه من برامج وما يعرضه من نجاحات وما يسهم في مناقشته من قضايا وأفكار تتعلق بذلك.

- دور مؤسسات المجتمع المدني: كما يمكن لمؤسسات المجتمع المدني أن تلعب دوراً فاعلاً ليس فقط بالمشاركة في تطبيق الصيغة ودعم المدارس على خليفية المشاركة المجتمعية، بل أيضاً يمكنها أن تنشر الوعي والمعرفة وتنمي لدى الأفراد والمؤسسات المجتمعية الأخرى اتجاهات ايجابية نحو المشاركة المجتمعية وتفعيل صيغة مجالس الأمناء المدرسية. وذلك من خلال ما تقوم به هذه المؤسسات من أنشطة ثقافية واجتماعية وتسويقية.

- دور المدرسة: يمكن للمدرسة وإدارتها أن تقدم الدعم الأكبر لتفعيل صيغة مجالس الأمناء وذلك من خلال الاهتمام بتطبيق الصيغة بشكل سليم ومراعاة الجودة والدقة في الخطط والبرامج وإيجاد علاقات وثيقة مع أسر الطلاب قوامها التعاون والشراكة البناءة والوضوح والمحاسبية.

٢- إجراء الدراسات التشخيصية والتقويمية للواقع المدرسي: قبل الشروع في تبنى أي صيغة تعليمية أو إدارية جديدة وناجحة يجب إجراء دراسات لتشخيص الواقع المدرسي والتعرف عليه وتقويم كافة العناصر الموجودة في البيئة التي ستطبق بها تلك الصيغة. كما

يجب التعرف على واقع المجتمع المحلي ومكوناته ومؤسساته والأفراد المهتمين والمؤثرين به، ويتطلب الأمر كذلك جمع بيانات ومعلومات حول المدارس والطلاب والأسر والمجتمع المحلي والمؤسسات المدنية والحوومية وغير ذلك، حتى يتسنى اتخاذ القرار بتطبيق الصيغة تجريبياً، وتقويمها، للنظر في إمكانية تعميمها. كما تفيد تلك الدراسات التشخيصية في التعرف على كافة المتطلبات اللازمة لتطبيق الصيغة واستيفاء ما لم يتوافر منها.

٣- إصدار التشريعات الخاصة بتفعيل صيغة مجالس الأمناء المدرسية: يحتاج توفير تلك المتطلبات السابق تحديدها إصدار تشريعات تحدد أهداف تلك المجالس، واختصاصاتها، وتشكيلها، وأطر العمل التي تحدد أدوارها وعلاقاتها بالتنظيمات المدرسية والتعليمية، على أن تكفل تلك التشريعات لهذه المجالس امكانات العمل والتطوير، وتدعم استقلالية كل مدرسة وتعزز فرص المشاركة المجتمعية الفعالة، في اطار نظام محاسبي عن الأداء والنتائج.

٤- صياغة الخطط والبرامج لتطبيق صيغة مجالس الأمناء المدرسية: حيث يجب أن تعد كل مدرسة خطة عمل لمجلس الأمناء بها تتسم بالفعالية وتحقق أهداف مجلس الأمناء والمدرسة. ويمكن في هذا الصدد الاستعانة بالخبرات التخطيطية والإدارية المتاحة للإدارات التعليمية ووزارة التربية والتعليم.

٥- دعم المبادرات الطموحة لصيغة مجالس الأمناء المدرسية: حيث يجب على الجهات الإدارية العليا على مستوى الوزارة والمديريات التعليمية أن تعزز فرص نجاح مجالس الأمناء المدرسية من خلال ما يمكن أن تقدمه من دعم إداري ومالي وفني لها. كما يتوجب في هذا الصدد الاستعانة بالنماذج والتجارب الناجحة في المؤسسات التعليمية الأخرى. كذلك تشجيع مؤسسات المجتمع المدني على

الإسهام الفعال في اطار المشاركة المجتمعية لدعم تطبيق تلك الصيغة وتوفير متطلباتها المختلفة.

٦- تطوير الآليات المحاسبية المناسبة لصيغة مجالس الأمناء المدرسية: وتوجب في هذا الصدد صياغة معايير أداء لمجالس الأمناء يمكن من خلالها الحكم على ما تحققة من نتائج في الواقع المدرسي. فضلاً عن ايجاد الطرق المناسبة للرقابة التي تكفل الوضوح والنزاهة وتمكن المجتمع المحلي ومؤسساته الداعمة والأسر من متابعة عمل تلك المجالس والاطمئنان لما يصدر عنها وما تسعى لتنفيذه.

٧- التدريب والتأهيل لمجالس الأمناء المدرسية: يحتاج أعضاء مجالس الأمناء المدرسية للمرور بخبرات تدريبية فعالة لتنمية كفاياتهم الإدارية والتعليمية وتدريبهم على اتخاذ القرارات التي ترتبط باختصاصات وأعمال تلك المجالس. كما يحتاج الجهاز الإداري بالمدرسة وعلى رأسه مدير المدرسة للتدريب على تطبيق تلك الصيغة. ويمكن الاستعانة بوحدة التخطيط والتدريب الموجودة بالإدارات التعليمية والوزارة لدعم وتفعيل خطط تدريب وتأهيل أعضاء تلك المجالس والإداريين والمراقبين سواء على مستوى المدرسة او على مستوى الإدارة التعليمية.

رابعاً: ضمانات تحقيق التصور المقترح: لضمان تحقيق الإجراءات السابقة التي تكفل بلوغ أهداف التصور المقترح، ينبغي توفير المتطلبات الآتية:

- وجود اعتقاد حقيقي لدى القائمين على الإدارة التعليمية والمدرسية وأولياء الأمور بأهمية وضرورة تطبيق تلك الصيغة لتحسين التعليم وتطوير الإدارة المدرسية.

- التزام الإدارة التعليمية بتذليل كافة العقبات التي تحول دون التطبيق الفعال للصيغة.

- دعم مؤسسات المجتمع المدني للمدارس من خلال المشاركة المجتمعية الفعالة.
- تطوير التشريعات واللوائح والتعليمات المدرسية.
- وجود معايير وآليات للرقابة الإدارية والمحاسبية.
- دعم استقلالية المدرسة والتوجه بدرجة اكبر نحو لامركزية الادارة التعليمية
- تدريب المديرين وأعضاء مجالس الأمناء المدرسية.
- اختيار أعضاء مجالس الأمناء المدرسية وفق آليات تتسم بالموضوعية والعدالة.
- الاهتمام بالتخطيط الفعال لاجتماعات مجالس الأمناء المدرسية وما يعرض عليها وما يتمخض عنها من قرارات وتوصيات.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو الفضل، سوزان يوسف (٢٠٠٥)، "تطوير مدارس الفصل الواحد في ضوء تطبيق المعايير القومية للتعليم"، مجلة العلوم التربوية، المؤتمر العلمي الثالث: تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة بكليات التربية، كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي.
٢. أبو بكر، أسماء (٢٠٠٢)، "استطلاع رأي حول استثمار خبرات المسنين لتحسين العملية التعليمية"، المؤتمر العلمي الثالث عشر، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة القاهرة فرع الفيوم.
٣. أبو خليل، محمد إبراهيم محمد (٢٠١١)، "تحو سياسة لتطبيق اللامركزية في التعليم قبل الجامعي لتحقيق مجتمع المعرفة: رؤية نقدية استشرافية"، مؤتمر مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة: تجارب ومعايير، المركز العربي للتعليم والتنمية.
٤. أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣)، "بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي السنوي السادس: نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متجددة، مجلد ٢، كلية التربية، حلوان، ١٢-١٣ مايو.
٥. أحمد، حنان إسماعيل (٢٠٠٧)، "إعداد المعلم والشراكة المجتمعية: الواقع والطموح: دراسة حالة على كلية البنات عين شمس"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٣١، الجزء (١).

٦. أحمد، حنان إسماعيل (٢٠٠٤)، "رؤية مقترحة لتفعيل دور التعليم المجتمعي للفتيات في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ج ٤، ع ٢٨٤.
٧. أحمد، نجم الدين نصر (١٩٩٧)، "أساليب تنمية المشاركة بين الأسرة والمدرسة والمجتمع : دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٨، ع ٢٧.
٨. إدوارد ب. فسك، وهيلين ف. لآد (٢٠٠١). "المدارس ذاتية الإدارة في نيوزيلندا والمساءلة"، ترجمة: عثمان مصطفى عثمان، مجلة مستقبلات، المجلد (٣١)، ع (١٢٠)، ديسمبر، مركز اليونسكو للمطبوعات، القاهرة.
٩. بدرابي، حسام (٢٠٠٤)، "إصلاح التعليم وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية"، منتدى الإصلاح العربي: مؤتمر إصلاح التعليم في مصر، مكتبة الإسكندرية، ٨-١٠ ديسمبر ٢٠٠٣.
١٠. بدير، المتولي إسماعيل (٢٠٠٥)، "المشاركة المجتمعية في التعليم : دراسة حالة لإحدى المدارس التعاونية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع ٥٩، ج ١، سبتمبر.
١١. بطرس، فهيمة لبيب (٢٠٠٢)، "مدى تحقق أهداف وممارسة اختصاصات مجالس الآباء والمعلمين بالمدارس الابتدائية الحكومية والخاصة بمحافظة المنيا"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا ، مجلد ١٦، ع ٢٤، أكتوبر.
١٢. بغدادي، منار محمد إسماعيل (٢٠٠٥)، "صنع السياسة التعليمية: دراسة مقارنة بين كل من مصر وانجلترا والصين"، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث التربوية، القاهرة.

١٣. بهنسي، شيماء أحمد عبد القادر (٢٠١١)، "المشاركة المجتمعية في مدارس التطوير بمحافظة الإسكندرية: دراسة تقويمية"، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الإسكندرية.
١٤. جاويش، محمد أحمد مرغني (٢٠٠٢)، "تصور مستقبلي لدور الإدارة المدرسية في تخطيط العلاقة بين المدرسة وبعض وسائط التربية في المجتمع المصري"، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
١٥. جورج، مارجريت دميان (٢٠٠٤)، "المشاركة المجتمعية مطلب أساسي لمواجهة بعض قضايا التعليم بين أصالة الماضي وواقع الحاضر"، المؤتمر العلمي السنوي: آفاق الإصلاح التربوي في مصر، كلية التربية، جامعة المنصورة مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، ٢ - ٣ أكتوبر.
١٦. حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٥)، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
١٧. — (١٩٩٨)، التربية المقارنة، القاهرة، دار الفكر العربي.
١٨. حسن، رشاد محمد (٢٠١١)، "تفعيل دور المشاركة المجتمعية في حل بعض المشكلات المدرسية بمحافظة حلوان: دراسة ميدانية"، مستقبل التربية العربية، مج ١٨، ع ٦٨.
١٩. حسونة، محمد السيد (٢٠٠٥)، "المشاركة المجتمعية وتطوير التعليم"، المؤتمر العلمي السادس: المشاركة المجتمعية وتطوير التعليم الثانوي في مجتمع المعرفة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٩-١٠ يوليو.
٢٠. حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦)، الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

٢١. الخطيب، عبد الرحمن عبد الرحيم (٢٠٠٣)، "واقع دور مجالس الآباء في تدعيم العملية التربوية في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المرحلة الإعدادية"، العلوم التربوية، مج ١١، ع ٤٤.
٢٢. الخليف، عبد الحكيم عبد الله (٢٠٠١)، "الصعوبات التي تواجه مجالس الآباء والمعلمين في مدارس القرى في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير جامعة اليرموك.
٢٣. الدسوقي، لمياء إبراهيم (٢٠٠٧)، "تعزيز المشاركة المجتمعية لتطوير التعليم العام بجمهورية مصر العربية، تصور مقترح في ضوء بعض التجارب المعاصرة"، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
٢٤. الدهشان، جمال (١٩٩٤)، "المشاركة الشعبية في التعليم"، المؤتمر السنوي الثاني: إدارة التعليم في عالم متغير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ج ٢، ٢٢ - ٢٤ يناير، القاهرة.
٢٥. الرديني، فاطمة حمد (٢٠٠٦)، "المشاركة المجتمعية ودورها في حل مشكلات الإدارة المدرسية العصرية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية بأسوان، ع ٢٠.
٢٦. رستم، رسمي عبد الملك (٢٠٠٥)، "التخطيط للمشاركة المجتمعية ودعم دورها في العملية التعليمية من خلال تفعيل التنظيمات المدرسية"، المؤتمر العلمي السادس: المشاركة المجتمعية وتطوير التعليم الثانوي في مجتمع المعرفة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٩ - ١٠ يوليو.

٢٧. — (٢٠٠٣)، "تفعيل دور الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية وسلطات المحافظين في إدارة التعليم"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
٢٨. رستم، رسمي عبد الملك؛ سليمان، سعيد جميل (١٩٩٤)، "مجالس الأمناء كصيغة لربط المدرسة بالمجتمع المحلي في ضوء الخبرات الأجنبية: دراسة ميدانية"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
٢٩. الرشيدى، أحمد كامل (١٩٩٨)، دور المشاركة الشعبية في حل المشكلات المدرسية: دراسة ميدانية، بحوث ودراسات تربوية في الميزان، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.
٣٠. الزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٦)، التجربة اليابانية في التعليم دروس مستفادة، ط١، الإسكندرية، دار الوفاء.
٣١. السخيل، محمد مصطفى إسماعيل (٢٠١٠)، "الإصلاح المتمركز على المدرسة وإعدادها للاعتماد التربوي كأحد محاور الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية"، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، ج٢، ع٧٣، مايو.
٣٢. سعد، عبد الخالق يوسف (٢٠٠٥)، "المشاركة المجتمعية المستدامة في التعليم للحد من مشكلات تمويل التعليم المصري في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية"، المؤتمر العلمي السادس: المشاركة المجتمعية وتطوير التعليم الثانوي في مجتمع المعرفة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٩-١٠ يوليو.

٣٣. سلام، محمد توفيق (٢٠٠٥)، "المشاركة المجتمعية لدعم وتطوير التعليم في مصر: دراسة تحليلية للأطر التشريعية"، المؤتمر العلمي السادس: المشاركة المجتمعية وتطوير التعليم الثانوي في مجتمع المعرفة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٩-١٠ يوليو.
٣٤. سلطان، رجب صديق؛ أحمد، محمد جاد (٢٠٠٩)، "المشاركة المجتمعية لدعم الجودة والاعتماد بالتعليم العام: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج"، المؤتمر العلمي العربي الرابع - الدولي الأول: التعليم وتحديات المستقبل، مج ٢.
٣٥. الشخبي، علي السيد (٢٠٠٤)، "المشاركة المجتمعية في التعليم: الطموح والتحديات"، المؤتمر العلمي السنوي: أفاق الإصلاح التربوي في مصر، كلية التربية جامعة المنصورة، بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية، القاهرة ٢ . ٣ أكتوبر.
٣٦. الشرعي، بلقيس غالب (٢٠٠٧)، "دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية الإمارات، س ٢٢، ع ٢٤.
٣٧. الشрман، منيرة محمود؛ أمين، محمد؛ خليفات، عبدالفتاح صالح (٢٠٠٧)، "أسباب عزوف أولياء الأمور عن المشاركة في مجالس الآباء والمعلمين في محافظة الكرك"، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ع ٣١، ج ٣.
٣٨. شنودة، إميل فهمي (٢٠٠١)، "فعالية المشاركة الشعبية في التنمية التربوية: دراسة مستقبلية"، المؤتمر السنوي التاسع: التربية وتنمية ثقافة المشاركة وسلوكياتها في الوطن العربي، جامعة حلوان، ٢ - ٣ مارس.

٣٩. الصالح، عبد الحكيم(٢٠٠١)، "الصعوبات التي تواجه مجالس الآباء والمعلمين في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
٤٠. الطاهر، رشيدة السيد أحمد(٢٠٠٧)، "التخطيط للتكامل بين الوحدات المستحدثة بالمدارس في ضوء المشاركة المجتمعية بمصر: تصور مقترح"، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
٤١. طه، راضي عبد المجيد(٢٠٠٧)، "الشراكة بين المدرسة والمجتمع في بعض الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها في تطوير مجالس الأمناء باعتبارها صيغة من صيغ الشراكة: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان"، المؤتمر العلمي الثامن للتربية: جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي، مج ١.
٤٢. عابدين، محمد؛ يوسف، أحمد(٢٠١١)، "تفديرات مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة واقع مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي والمشاركة المأمول فيها في الإدارة المدرسية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، مجلد ٢٥، ع ٤.
٤٣. عامر، ناصر محمد(٢٠٠٥)، "إستراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس: توجهات مصر ودروس من نيوزيلندا"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس.
٤٤. العباسي، غدير(٢٠٠٢)، "آراء مديري التعليم العام في القدس حول مدى مساهمة مجالس أولياء الأمور في دعم وتطوير العمل التربوي"، رسالة ماجستير، جامعة القدس.

٤٥. عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠٠٦)، "مجالس الأمناء بالتعليم قبل الجامعي بمصر وبعض الدول الأجنبية: دراسة مقارنة"، مجلة التربية، مج ٩، ع ٢٠.
٤٦. عبد العليم، أسامة محمد شاكر؛ الشريف، عمر أحمد أبو هاشم (٢٠٠٩)، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
٤٧. عبد المعطي، يوسف؛ الرشيد، محمد الأحمد (١٩٨٥)، "أمة معرضة للخطر: حول حتمية إصلاح التعليم - كلمة حق"، مجلة التربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ع ٣٨.
٤٨. عبد المنعم، نادية محمد (١٩٩٩)، "تفعيل الشراكة المجتمعية في إدارة النظم التعليمية: دراسة مستقبلية على التعليم الثانوي المصري في ضوء بعض الخبرات المعاصرة"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
٤٩. العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠)، إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية، ط ١، الأردن، دار الفكر.
٥٠. — (٢٠٠٧)، المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
٥١. — (٢٠٠٥)، "المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية"، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، ج ١، ع ٥٨.
٥٢. علي، أسامة محمد سيد (٢٠٠٨)، الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، كفر الشيخ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
٥٣. علي، منصور (١٩٩٩)، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

٥٤. عوض، عوض توفيق؛ نخلة ، ناجي شنودة(٢٠٠٥)، أدوار مؤسسات المجتمع المدني في دعم العملية التعليمية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
٥٥. عيد، جعفر إبراهيم(٢٠٠٦)، "فاعلية مجالس الآباء والمعلمين في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة البحرين، مج٧، ع٤٤.
٥٦. فرج، عبد اللطيف حسين(١٩٩٨)، "العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، م١.
٥٧. قنديل، سهير علي عبد الحليم(٢٠٠٥)، تقويم فاعلية مجالس الآباء والمعلمين في تحقيق المشاركة المجتمعية كأحد المعايير القومية لجودة التعليم في مصر، المؤتمر العلمي الأول المعهد العالي للخدمة الاجتماعية.
٥٨. الكردي، مصباح بنت محمد مكي بن عبد القادر(٢٠٠٦)، "تأثير المشاركة المجتمعية في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض"، مجلة القراءة والمعرفة، ع ٥٩.
٥٩. المجالس القومية المتخصصة(٢٠٠٠)، "دور المشاركة الشعبية في التنمية"، تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية، الدورة ٢٠، القاهرة.
٦٠. محمود، محمد خير(٢٠٠٥)، "الشراكة المجتمعية في إثراء المعرفة لتحسين التعليم: نموذج مقترح"، المؤتمر السنوي السادس: المشاركة المجتمعية وتطوير التعليم الثانوي في مجتمع المعرفة، المركز القومي للبحوث والتنمية، القاهرة.

٦١. محمود، محمد صبري حافظ؛ البحيري، السيد السيد محمود(٢٠٠٩)، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، عالم الكتب.
٦٢. محمود، نصر محمد(٢٠٠٧)، "دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في تحقيق بعض متطلبات الجودة بمدارس التعليم الأساسي: دراسة تحليلية ميدانية"، مجلة كلية التربية بأسبوط، مج ٢٣، ع ٢.
٦٣. مرسي، وفاء حسن(٢٠٠٥)، "دور مجالس الأمناء في المدرسة الثانوية العامة: دراسة تقييمية"، التربية المعاصرة، س ٢٢، ع ٧٠.
٦٤. المسيهلي، مسلم بن علي العبد(٢٠٠٢)، "مدى ممارسة مجالس الآباء والمعلمين للمهام الموكلة إليهم بمحافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر الأعضاء أنفسهم"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
٦٥. معهد التخطيط القومي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(١٩٩٥)، تقرير التنمية البشرية ١٩٩٥، القاهرة.
٦٦. نصر، عزة جلال مصطفى(٢٠٠٦)، "التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء الإبداع الإداري"، رسالة دكتوراه، كلية التربية- جامعة عين شمس.
٦٧. هلال، مجدي عبد النبي وآخرون(٢٠٠٥)، "المشاركة المجتمعية والأنشطة التربوية بالمدرسة المصرية بين الواقع والمأمول"، المؤتمر العلمي السنوي السادس: المشاركة المجتمعية وتطوير التعليم الثانوي في مجتمع المعرفة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

٦٨. وزارة التربية والتعليم (١٤١٦هـ)، وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.
٦٩. وطفه، علي أسعد(١٩٩٩)، علم الاجتماع التربوي وقضايا الحياة المعاصرة، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
70. Abu Duhou, I.(1999), School-Based Management, UNESCO, International Institute for Educational Planning.
71. Bray, Mark (2000), "Community Partnerships in Education – Dimensions Variations and Implications: EFA thematic Study", Comparative Education Research Center, The University of Hong Kong, China, January.
72. Boadou, N.; Milondzo, K.; Adjei, A.(2009), "Parent-community involvement in school governance and its effects on teacher effectiveness and improvement of learner performance: A study of selected primary and secondary schools in Botswana", Educational Research and Review, V.4, No.3, Mar.
73. Bray, Mark (2000). "Community Partnerships in Education – Dimensions Variations and Implications", (EFA thematic Study), Comparative Education Research Center, The University of Hong Kong, China, and January.
74. Chavkin, Nancy F.(1998)." Recommendations for Research on the Effectiveness of School, Family, and Community Partnership", The School Community Journal, Vol. 8, No. 1, Spring / Summer.
75. Cotton, E. ; Mann, G.(1994), "Encouraging Meaningful Parent and Family Participation: A Survey of Parent Involvement Practices in California and Texas", ERIC 390523.

76. Eaglesham, E.J.R (1986), The Foundations of Twentieth Century Education in England, London, Rout ledge and Kegan Paul.
77. Giles, hollyce C.(1998), "Parent Engagement as a School Reform Strategy", ERIC 419031.
78. Good, Carter v., Markel, Winifred R. (Eds) (1999). Dictionary of Education, New York, McGraw-Hill Book Company.
79. Janet, Ouston and others (1998)." The Educational Accountability of School in England and Wales", Education Policy, London, January, Vol 1998, No 12.
80. Jon, Martin(2001), "School Governance in Rural Communities The Role of The Board of Trutees Chairperson in Small New Zealand Schools", ERIC ED 4706270.
81. Lindelow, J.; Heynderickx, J.(1989), "School Based Management", Office of Educational Research and Improvement.
82. Marlow, Rebecca(2002), World Education Encyclopedia: A Survey of Education System Worldwide, 2nd, volum2-1-R, USA, Gale group.
83. Maynard, Stan et al. (1997): "Parent and Community Involvement in Rural School", U.S.A., Columbia, Internet device:
i. <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED408143.pdf> .
84. Mcculloch, Gray; Crook, David(2008), The Routledge International Encyclopedia of Education, London and New York, Routledge.
85. Ministry of Education Malaysia(2001), Education in Malaysia, Journey to Excellence, Education planning and Research Division.
86. Ministry of Education (1995), "Changing Directions: Roles and Responsibility In Education", OEDC Conference on Better School, Wellington, New Zealand.

87. Peterson, D.(1991),"School-Based Management and Student Performance", ERIC, ED336845.
88. Randall, B.M.(1998), "Relation to the Informal and Professional Organization of an Elementary School", The Annual Meeting of The American Education Research Association Sanfrancisco.
89. Ron, Renschler(2000)," New Patterns of School Governance", Clearinghouse on Education Management.
90. Scottish School Board Association (2011). "Parents in School Decision Making: The New Zealand Experience", <http://www.schoolboard-scotland.com/conference/New%20Zealand.htm>.
91. Shaeffer, Sheldon (1994). "Participation for Educational Change; A Synthesis of Experience", UNESCO International Institute for Educational Planning, Paris.
92. Stinnette, Lynn J., (2011), "Decentralization: Why, How, and Toward What Ends?", <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/envrnmnt/go0dcent.htm>.
93. The World Bank(2007), "Guiding Principles for Implementing School-Based Management Programs", December, <http://www.worldbank.org/education/economicised>

ملخص الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق صيغة مجالس الأمناء في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض وأولوياتها، والتعرف على مدى توافر تلك المتطلبات في الواقع، وتقديم تصور مقترح للوفاء بها مما يسهم في تطبيق صيغة مجالس الأمناء وبالتالي تطوير إدارة تلك المدارس وتحقيق التواصل والترابط بين المدرسة والمجتمع المحلي في إطار المشاركة المجتمعية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من تلك المتطلبات، وقد كشفت الدراسة الميدانية عن أولوية هذه المتطلبات، ومدى توافرها، للوقوف على إمكانية تطبيق هذه الصيغة بمدارس التعليم العام بالرياض، وجاءت أولوية هذه المتطلبات مرتبة تنازلياً كما يلي:

اقتناع الإدارة العليا للتعليم بأهمية تطبيق صيغة مجالس الأمناء بالمدارس. (متوفر بشدة)

وضع ضوابط تحكم عمل مجالس الأمناء للمحافظة على الهوية الوطنية للمجتمع السعودي وترسيخها لدى الطلاب. (متوفر)

وضع شروط ومعايير لترشيح أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس. نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين أفراد المجتمع المحلي والمدرسي بمدينة الرياض. (متوفر)

اعتماد مبدأ المحاسبية لتقويم الأداء المدرسي. (غير متوفر)

حوار مجتمعي حول مجالس الأمناء كصيغة لتطوير المدارس وكيفية تطبيقها بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض. (قليل التوفر)

تدريب مدراء مدارس التعليم العام على أدوارهم خلال تطبيق مجالس الأمناء بالمدارس. (متوسط التوفر)

إعداد برامج لتأهيل أعضاء مجالس الأمناء بالمدارس للقيام بأدوارهم المطلوبة. (متوسط التوفر)

نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين أفراد المجتمع المحلي والمدرسي بمدينة الرياض. (متوفر)

إعداد برامج تنقيفية لأفراد المجتمع والمؤسسات المختلفة عن مجالس الأمناء ودورها في تطوير العملية التعليمية. (قليل التوفر)

اعتماد إجراءات تحفيزية للأفراد المجتمع ومؤسساته للمشاركة في العملية التعليمية من خلال مجالس الأمناء بالمدارس. (متوسط التوفر)

وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً يمكن من خلاله الوفاء بمتطلبات تطبيق صيغة مجالس الأمناء في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في إطار المشاركة المجتمعية في التعليم.