تفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمى على المستوى المدرسى فى ألمانيا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها فى المملكة العربية السعودية

اعداد

الدكتورة / جيهان عبد العزيز رجب عبد العزيز

أستاذ مساعد/ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

جامعة الملك خالد

(كلية التربية _ شطر الطالبات _ أبها)

المملكة العربية السعودية

تفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمى على المستوى المدرسى فى ألمانيا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها فى المملكة العربية السعودية

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى توضيح دور المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في ألمانيا وأستراليا، وإلقاء الضوء على أوجه التشابه والاختلاف بين دور المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في كل من ألمانيا وأستراليا، وصياغة تصور مقترح يسهم في تفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في فى المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات كل من ألمانيا أستراليا، وتوصل البحث للنتائج التالية:

- من أهم الفرص التي يمكن أن تستغل كآليات لتطوير عملية صنع القرار التعليمي بالمملكة العربية السعودية قيام وزارة التربية والتعليم بالتخلص من العقبات المادية والإدارية التي تواجه عمل الإدارات التعليمية والأقسام التابعة لها في مختلف أنحاء المملكة وذلك من حيث توفير قواعد واضحة ومرنة للاتصالات فيما بينها وقواعد البيانات
- تتحرك مستويات صنع القرارات من القمة إلى الوسط إلى القاعدة، حيث تأخذ المملكة العربية السعودية بالطابع المركزي في إدارة التعليم.
- تفعيل المشاركة المجتمعية فى دولتى المقارنة من خلال مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلى فى صنع القرار التعليمى بالمدرسة مما يسهم فى تحقيق الأهداف التعليكية بالمدؤسة والارتقاء بها.

الكلمات المفتاحية: المشاركة المجتمعية – صنع القرار التعليمى - المستوى المدرسى- ألمانيا- أستراليا.

Activating participation and participation in decision-making at the school level in Germany and Australia and benefiting from it in the Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:
The research aims to clarify the role of community participation in educational decision-making at the school level in Germany and Australia, and to shed light on the similarities and differences between the role of community participation in educational decision-making at the school level in both Germany and Australia, and to formulate a proposed vision that contributes to activating participation community in educational decision-making at the school level in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the experiences of Germany and Australia, and the research reached the following results

- One of the most important opportunities that can be exploited as mechanisms to develop the educational decision-making process in the Kingdom of Saudi Arabia is that the Ministry of Education gets rid of the financial and administrative obstacles that face the work of educational departments and their affiliated departments in various parts of the Kingdom, in terms of providing clear and flexible rules for communication between them and databases.

- Activating community participation in the two countries of comparison through the participation of parents and the local community in the educational decision-making in the school, which contributes to achieving the educational goals of the school and upgrading it.

Keywords: Community participation - educational decision making - school level - Germany - Australia.

مقدمة:

في ظل التطورات الكبيرة التي شهدتها المؤسسات الإدارية المعاصرة ومن بينها المؤسسات التعليمية ، تزداد الأعباء التي تقع على كاهل القائمين على إدارة هذه المؤسسات مما يخلق عائقاً كبيراً في سبيل تحقيق هؤلاء الأفراد عن القيام بأعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة مما أوجدت الحاجة الملحة لتمكين المعلمين إدارياً جنباً إلى جنب مع القائمين على الإدارة المدرسية، ولقد كان من أهم الجوانب التي يمكن للمعلمين معاونة المديرين تتمثل في عملية صنع القرارات التربوية، ولقد كان لهذه الشراكة الأثر الفعال في تنظيم وتسيير العمل في المؤسسة التعليمية.

ومن ثم فقد أصبحت المنظمات غير قادرة على مواكبة هذه التطورات والتغيرات واستخدام أساليب العمل الحديثة والمتطورة، وقد ازداد اهتمام الإدارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لملاحقة هذه التطورات وتطوير أساليب العمل بما يحقق الإرتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى أداء المنظمة ككل، ويزداد اهتمام الإدارة بالموارد البشرية التي تشكل حجر الأساس في كل إبداع وتطوير في المنظمة والعمل على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم ومهارتهم من خلال ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم، وإيجاد بيئة أو مناخ تنظيمى من شأنه تدعيم المشاركة الفاعلة للأفراد وإيجاد الشعور بالمسئولية لديهم والرضا عن العمل وولائهم للمنظمة والعمل على بث روح التعاون والعمل الجماعى(عبد الحسين ، ٢٠١٢، ٧٧).

وتعد المشاركة المجتمعية في التعليم نهج ضروري لتحقيق التنمية البشرية، وهي المدخل الرئيسي والفعال في العملية التعليمية، انطلاقاً من أن المشاركة في التعليمz تعني التزام جميع أطراف المجتمع بتحمل مسئولياتهم بأدوار محددة من خلال برامج مشتركة لها صفة الالتزام فيما يسفر عنه الاتفاق بينهم، وباعتبارها وسيلة للتفاعل المتبادل لجهود وموارد كل أطراف المجتمع وتبادل التفاهم والخبرة والتنسيق بينها، كماأن تعدد الأطراف المعنية بالتعليم، يعني أن التعليم من أكثر النظم الفرعية تأثراً بالنظم العامة في المجتمع، وأكثرها عاملاً مع البشر من تلاميذ وأولياء أمور، ومعلمين، وهم أكثر تأثيراً بالمتغيرات المجتمعية، مما يؤكد أهمية واستدامة المشاركة فالمشاركة مطلب أساسي للإصلاح التعليمي الشامل (محمد،٢٠٠٩،٢٧٣).

فالمشاركة المجتمعية أحد المتطلبات المهمة التي تجعل من المدرسة منظمة مفتوحة على البيئة الخارجية، حيث يتم الاستفادة من قدرات الهيئات والمنظمات الاجتماعية في زيادة

فاعلية الأداء التعليمي، هذا وأن أولياء الأمور يلعبون دوراً هاماً في تنمية وتحسين مهام المدرسة، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرارات، ووضع الأهداف التعليمية والإشراف عليى النتائج، وتدعيم فرص التعليم في المنزل، والمشاركة في خطة العمل المدرسي وتقديم المقترحات البناءة التي تساعد على دمج العلاقة بين المنزل والمدرسة .

والمشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي عملية تواصل واتصال بين المجتمع المحلي والمدرسة، تتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من الأفراد، وتساعد على وضوح الرؤية، وتفهم المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المدرسة (الشحات،٢٠١٢، ٢٦٤)

والهدف الرئيسي لتطبيق المشاركة في صنع القرار على مستوى المدرسة يتمثل في : "بناء قدرات للإداريين والمعلمين وأولياء الأمور وكافة المشاركين في صنع القرار المدرسي وتأهيلهم لتحمل مسئولية ضمان توفير البيئة التعليمية المناسبة لعملية التعليم،، وإكساب التلاميذ المهارات وأنماط السلوك والقيم التي تخدم مجتمعهم. وذلك اعتقاداً منهم بأنهم هم أنفسهم الأكثر فهماً لطبيعة السياق المحلي والثقافة المجتمعية التي تعمل في إطار المدرسة.

وهناك العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية المشاركة المجتمعية الفعالة في عملية صنع القرار التعليمي في الدول المتقدمة ومن هذه الدراسات دراسة(أبو الفتوح، ٢٠١٢) والتي أكدت على أن السلطات التعليمية المحلية في إنجلترا هي المسئولة عن إدارة التعليم، وهي بدورها تفوض معظم اختصاصاتها للمؤسسة التعليمية التي في دائرتها، وأن التعليم خدمة قومية تدار محلياً، ودراسة(خليل، وعبد النبي، ٢٠٠٨م) والتي أكدت أن المشاركة المجتمعية في أستراليا تلعب دوراً رئيسياً في صنع القرار التعليمي من خلال انتشار السلطات والمجالس المحلية والإقليمية في جميع أنحاء أستراليا، أما في كندا فتشارك السلطات التعليمية المحلية بصورة مباشرة في عملية صنع القرار التعليمي، ودراسة (David &Brownk, And Others,2021والتي تؤكد أهمية مشاركة المجتمع المحلي في عملية صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي، ودراسة (Stephan Stephan,2022) والتي تؤكد أن المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي دوراً مؤثرا فى العملية التعليمية.

وتسعى الدول لوضع الدساتير والقوانين واللوائح والقرارات لتطوير وتنظيم التعليم وإداراته، إيمانا منها بأن التعليم أحد الدعامات الأساسية للتطوير والتقدم وتحقيق أهدافها، فهو درب من دروب الإستثمار للثروة البشرية ، فنجاح وتحقيق أهداف العملية التعليمية يتوقف على

نجاح الإدارة التعليمية بأكملها أو تظهر أهمية القوانين والقرارات في تحديدها للهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية ومعايير وشروط تمكين المعلمين وطرق تقويم أدائهم بصفتهم من أهم عناصر العملية التعليمية حيث تعتبر القوانين والقرارات قواعد أساسية تستخدم بمثابة معايير يمكن من خلالها إدخال التطوير والتعديلات على الإدارة التعليمية بما يتفق مع متطلبات الفكر الإدارى المعاصر والمتغيرات المجتمعية والعالمية.

والمشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية تختلف من دولة إلى أخرى نتيجة تأثرها بنمط الإدارة التعليمية. ففي ألمانيا تمنح السلطات صلاحيات واسعة لحكومات الأقاليم والمحليات فيما يختص بإدارة التعليم في نطاقها، أما الأدارة التعليمية في ألمانيا على المستوى المحلي فإن السلطات المحلية في كل ولاية تتحمل مسئولية إدارة المؤسسات التعليمية الواقعة في نطاقها والإشراف عليه من خلال إدارة السلطات المحلية للمدارس، حيث إن مدارس القطاع العام في معظم الأحيان مدارس تابعة للسلطات المحلية أو لسلطات الولاية، ومن ثم فهي تدار بواسطة سلطات الولاية بالاشتراك مع السلطات المحلية. (التهامي ٢٠١٠، ١٣٨).

وفى ألمانيا تلعب المشاركة المجتمعية دوراً هاماً وبارزاً في صنع القرارات التعليمية على المستوى المدرسي والارتقاء بالتعليم، وفي أستراليا تعتمد عملية صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي على المشاركة المجتمعية، بينما في الولايات المتحدة الأمريكية تتاح فرصة كبرى للمشاركة المجتمعية والمحلية في لرسم ملامح النظام التعليمي، وفي إنجلترا يعتبر النظام التعليمي نظام قومي يدار محلياً، حيث تلعب المشاركة المجتمعية فيه دوراً حيوياً.

والمشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية تختلف من دولة إلى أخرى نتيجة تأثرها بنمط الإدارة التعليمية. ففي ألمانيا تمنح السلطات صلاحيات واسعة لحكومات الأقاليم والمحليات فيما يختص بإدارة التعليم في نطاقها، أما الأدارة التعليمية في ألمانيا على المستوى المحلي فإن السلطات المحلية في كل ولاية تتحمل مسئولية إدارة المؤسسات التعليمية الواقعة في نطاقها والإشراف عليه من خلال إدارة السلطات المحلية للمدارس، حيث إن مدارس القطاع العام في معظم الأحيان مدارس تابعة للسلطات المحلية أو لسلطات الولاية، ومن ثم فهي تدار بواسطة سلطات الولاية بالاشتراك مع السلطات المحلية.

كما أن شكل الإدارة المدرسية، وهيكل المدرسة وأشكالها وممارساته يتم بواسطة الولايات، وتدار المدارس الألمانية بواسطة مدير المدرسة الذي يتحمل المسئولية الكاملة عن

الأعمال الفنية والإدارية داخل المدرسة، وتحرص المدارس الألمانية على مشاركة الطلاب والمعلمين، وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي في إدارتها سواء من خلال عضويتهم في المجالس المدرسية المختلة، أو من خلال إنشاء مجالس أو اتحادات خاصة بهم وتمثلهم داخل المدرسة مثل: مؤتمر المعلمين، ومجالس أولياء الأمور وبرلمان الطلاب، ومؤتمر المدرسة (دياب، ٢٠١٤، ١٥).

وأما في أستراليا تقوم الإدارة المدرسية على مبدأ الإدارة المحلية للمدارس التي تعتمد على لامركزية الإنفاق من الميزانية، وتحويلها إلى موقع المدرسة، كما تمنح المدارس سلطة اختيار، وتعيين الأفراد العاملين، وتتمتع بالاستقلال والمرونة في صنع القرار من خلال مشاركة المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة(عبد الرسول ، ، ٢٠٠٦، ٢٢٣).

وتعتبر المملكة العربية السعودية من الدول العربية التي تهتم بقضايا التعليم وتطوير النظام التعليمي وذلك بتوفير المتطلبات المادية والبشرية للإرتقاء بقدرة أنظمتها التعليمية وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف القومية، ومن أهم ما تقوم به المملكة العربية السعودية من أجل ضمان جودة الأنظمة التعليمية توفير أفضل الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً عالياً بل والعمل على توفير التنمية المهنية لهم لتحقيق أفضل أداء ولقد كان للتطور الهائل الذي حدث في جميع مناحي الحياة والذي شمل الحقل التربوي أن زاد من المهام الملقاه على عاتق القائمين على إدارة المؤسسة التعليمية، مما جعل مدير المدرسة مشغولاً بالعديد من الأمور التي تهم المدرسة وعلاقتها بالمجتمع المحلي والخارجي من ناحية،

وكذلك الأمور الخاصة بما يدور داخل المدرسة بما يتعلق بالعاملين الإداريين والمعلمين، والتلاميذ بما ييسر سير وانتظام العملية التعليمية حيث إن كل هذه المهام التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها جعلت من إشراك الأخرين في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة التعليمية أمراً حتمياً لا مفر منه، وذلك من منطلق التخفيف على مدير المدرسة من ناحية، وضمان دقة القرارات وصحتها ولاسيما أنها تمخضت عن فكر ومشاورات جماعية إشترك فيها عدد كبير من القائمين على إدارة المؤسسة التعليمية جنباً إلى جنب مع العاملين فيها، حيث إن إشراك العاملين في المؤسسة التعليمية يعد ضمانا كبيراً على نجاح المؤسسة التعليمية لاسيما أن العاملين في المؤسسة التعليمية والذين قاموا باتخاذ القرارات

التربوية سيكونوا حريصين كل الحرص على تنفيذ هذه القرارات التربوية حتى وإن تعارضت مع مصالحهم الشخصية.

حيث تتحرك المملكة العربية السعودية في مستويات صنع القرارات من القمة إلى الوسط إلى القاعدة، حيث إن المملكة العربية السعودية تأخذ بالطابع المركزي في إدارة التعليم. (القحطاني، ٢٠٢٠، ١٣).

ومن الجدير بالذكر أن عملية صنع القرار التعليمي لها أهمية كبيرة باعتبارها أحد مكونات الإدارة التعليمية، فهي عملية مهمة حيث تتعلق بتغيير الواقع ويمتد آثارها للمستقبل ولاسيما في تلك المرحلة المهمة التي يمر بها النظام التعليمي السعودي حيث الدعوات لتطويره وتحديثه لمواكبة التحديات التي فرضتها ثورة التكنولوجيا والمعلومات فأصبح من الضروري تطوير عملية صنع القرار التعليمي بالمملكة العربية السعودية حتى يحقق التنمية والتطوير في المنظومة التعليمية.

وعملية صنع القرار التعليمي تختلف من دولة لأخرى، حيث إنها تتأثر بنمط الإدارة التعليمية، ففي الدول التي تتسم بها إدارة التعليم بسيادة النمط المركزي، تنفرد السلطات التعليمية بالمستوى المركزي بعملية صنع القرار التعليمي، وفي الدول التي تتسم بها إدارة التعليم بسيادة النمط اللامركزي، تشارك السلطات المحلية في صنع القرار التعليمي

وفي ضوء ماسبق يتبين أن هناك مشاركة مجتمعية فعالة في عملية صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في بعض الدول المتقدمة، ففي ألمانيا تلعب المشاركة المجتمعية دوراً هاماً وبارزاً في صنع القرارات التعليمية على المستوى المدرسي والارتقاء بالتعليم، وفي أستراليا تعتمد عملية صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي على المشاركة المجتمعية، كما يتضح أن عملية صنع القرار التعليمي على المستوي المدرسي عملية جماعية تتطلب تضافر وتعاون جميع المؤسسات الرسمية والمحلية والمجتمع بكل فئاته للوصول إلى القرارات المثلي التي تنهض وترقى بالتعليم وتحسن جودة المخرجات التعليمية، الأمر الذي يتطلب ضرورة تفعيل المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في المملكة العربية السعودية من خلال الاستفاده من خبرات ألمانيا واستراليا.

مشكلة البحث:

مع تطور الحياة في العقود الثلاثة الأخيرة ووقوع الموارد الاقتصادية للبلاد بين الصراع على إعادة البنية الأساسية لقاعدة الإصلاح والاستجابة لمطالب قطاعات الخدمات الأساسية (التعليم – الصحة – الأمن) اقتضت أن يحل التعليم إلى مكانة غير متقدمة في سلم الأولويات التمويلية، ونجم عن ذلك تكدس الفصول، والنقص الشديد في المستلزمات التعليمية لذا يحتاج النظام التعليمي إلى تكامل الجهود المجتمعية والحكومية حتى تتحقق النوعية المنشودة للتعليم في أقرب وقت ممكن (جوهر، وجمعة،٢٠١٠، ١٢٧).

كما أن أي إصلاح تعليمي في المملكة العربية السعودية لابد أن يتسم عن وعي وفهم لمبدأ المشاركة المجتمعية ولذلك يجب مشاركة ذوي الخبرات من رجال الإدارة والفكر والمسئولين من مختلف فئات الدولة، والبعد عن الروتين والأداء العفوي، ووضع آليات تفعل مبدأ المشاركة المجتمعية الهادفة والفعالة .

والمشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية تكفل للمدرسة مزيداً من الاستقلالية كما أنها تشجع التفوق بالمنافسة بين المدارس، وتزيد من دعم وتعزيز سلطة الآباء في مجلس إدارة المدرسة، وتسهم بدور فعال في ترشيد وتحسين كفاءة استخدام الموارد المادية،، ومن ثم تفعيل المساءلة التعليمية– مالية كانت أو إدارية أو فنية(العجمي، ٢٠٠٨، ١٢٨).

وإن المشاكل العديدة التي تواجه الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية على كافة المستويات، تتطلب المشاركة في اتخاذ وصناعة القرارات التعليمية الرشيدة، وذلك لأن عملية صنع القرارات التعليمية ذات جهد جماعي مشترك يتطلب مشاركة المجتمع بكل فئاته.

وفي ضوء العرض السابق، يتضح أن عملية صناعة القرار التعليمي في المملكة العربية السعودية تواجه مشاكل عديدة ومتنوعة على كافة المستويات: القومية والإقليمية والمحلية والمدرسية)، وكذلك أساليب وطرق صناعة القرار التعليمي حيث يتم صناعة القرار التعليمي السعودي بأساليب تتسم بالمركزية وضعف المشاركة من قبل المجتمع المدني والقائمين بالعملية التعليمية من: مديري المدارس والمدرسين وأولياء الأمور والتلاميذ، بالإضافة إلى التلقائية وعدم الاعتماد على أسس علمية، مما يجعل القرارات التعليمية في المملكة العربية السعودية تتسم بالتناقض والتضارب والسرعة والتعجل، كما أنها لا تعبر عن سياسة تعليمية ثابتة وواضحة تتوافق مع الظروف الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع السعودي، والإدارة

التعليمية التي تتبنى هذا النمط في صناعة القرارات التعليمية، هي إدارة عاجزة عن إيجاد نظام تعليمي قوى يعبر عن احتياجات المجتمع وقادر على الاستجابة لمتطلبات العصر والذي يتميز بالمنافسة والتغير السريع، وهكذا تتضح الحاجة إلى القيام بهذه الدراسة لمواجهة مشاكل صناعة القرار التعليمي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات دول متقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تفعيل المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات أمريكا وأستراليا؟

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما المشاركة المجتمعية وما دورها في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟

٢- ما دور المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في ألمانيا وأستراليا ؟

٣- ما أوجه التشابه والاختلاف بين دور المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في كل من ألمانيا وأستراليا ؟

٤- ما التصور المقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات كل من ألمانيا وأستراليا؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالى إلي:

١. التعرف على المشاركة المجتمعية وما دورها في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة .

٢. التعرف على دور المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في ألمانيا وأستراليا .

٣. إلقاء الضوء على أوجه التشابه والاختلاف بين دور المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في كل من ألمانيا وأستراليا.

٥. صياغة تصور مقترح يسهم في تفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في فى المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات كل من ألمانيا أستراليا.

أهمية البحث:

١- تقدم هذه الدراسة للباحثين موضوعاً بالغ الأهمية وهو دور المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي، والذي نال اهتمام الكثير من المهتمين بتطوير عملية صنع القرار التعليمي.

٢- تُسهم الدراسة الحالية في تطوير أجهزة ومؤسسات صُنع القرار التعليمي في المملكة العربية السعودية، والتغلب على الكثير من المشكلات التي تُعاني منها وذلك في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة والتي حققت نجاحاً كبيراً في مجال صُنع القرار التعليمي القائم على المساءلة والمحاسبة والمشاركة المجتمعية.

٣- العمل على توفير معلومات متنوعة للقائمين على العملية التعليمية بالمملكة العربية السعودية مما يساعد على تنميتهم في مجال عملية صُنع القرار التعليمي في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحسين وتطوير هذه العملية في ضوء خبرات بعض دول العالم المعاصر في مجال عملية صُنع القرار التعليمي.

٤- تُفيد الدراسة الحالية في علاج جوانب الضعف القائمة بعملية صُنع القرار التعليمي بالمملكة العربية السعودية إلى جانب تقديم الحلول للمشكلات القائمة بهذه العملية.

٥- تعد هذه الدراسة محاولة لربط المدرسة كمؤسسة تعليمية اجتماعية مستقلة في قرارتها بالمجتمع المحلي مثل الفئات التالية:

- المسئولون في وزارة التعليم المملكة العربية السعودية في توجيه نظرهُم إلى أهمية المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية.
- القائمون على صنع القرارات التعليمية في وزارة التعليم إلى تفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية.
- القائمون على إصلاح وتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال رسم السياسة التعليمية بما يضمن تحقيق المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية.
- مديري المدارس وتوجيه فكرهم نحو تفعيل المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية.

- أعضاء المجتمع المحلي وتعريفهم بأهمية دورهم في المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي.
- تسهم هذه الدراسة في تقديم تصوراً مقترحاً يساعد على تفعيل المشاركة في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي.

منهج البحث :

استخدمت الباحثة المنهج المقارن، الذي يمكن من خلاله التوصل إلى بعض الدروس المستفادة التي تسهم في تفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في فى المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات كل من ألمانيا أستراليا ، وذلك من خلال سير البحث الحالى استخدام المنهج المقارن .

حدود الدراسة:

١- حدود موضوعية: اقتصرت البحث الحالى على دراسة المشاركة المجتمعية في التعليم في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة في كل من ألمانيا وأستراليا والمملكة العربية السعودية، وكذلك دور المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في كل من ألمانيا وأستراليا والمملكة العربية السعودية.

٢- حدود مكانية: اقتصر البحث الحالى على دور المشاركة المجتمعية وتفعيلها في عملية صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في كل من ألمانيا وأستراليا وذلك للاستفادة منها في تفعيل المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في المملكة العربية السعودية.

٣- حدود زمنية: فترة إجراء البحث في العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢م.

مصطلحات البحث:

* - صنع القرار Decision Making:

يعرف صنع القرار على أنه سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختار البديل الأنسب أو هو الاختيار بين عمليتين لم يثبت أن إحداهما أقرب للصواب من الأخرى (محمود، و البحيري ٢٠٠٩، ٣١).

وتعني العملية القائمة على التفكير للاختيار من بين البدائل للوصول إلى القرار السليم.Thanh Tien Nguyen, January 2016,.1,p80

ويعرف صنع القرار إجرائياً بأنه: العملية الإدارية التي تقوم على خطوات منجية تبدأ من تحديد المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار، كما تتضمن البحث في الحلول المتاحة والمفاضلة بينها .

***- المشاركة المجتمعية Community Participation:**

تعرف المشاركة المجتمعية بأنها العملية التي من خلالها يلعب الفرد دوراً في الحياة السياسية والإجتماعية لمجتمعه وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف لذلك المجتمع وكذلك في اختيار أفضل الوسائل لتحقيق وإنجاز هذه الأهداف (خشمون،٢٠١٠، ١٧٢).

والمشاركة المجتمعية هي: جميع الإسهامات والمبادرة و الجهود التطوعية غير الملزمة سواء أكانت عينية أم مالية والتي يقدمها أفراد المجتمع بجميع فئاته ومؤسسات المجتمع المدنى والمنظمات الأهلية للمساهمة في دعم التعليم وتطويره ولمواجهة بعض قضايا التعليم ومعالجتها(مسعود، ٢٠١١م ، ١٢).

كما تعرف المشاركة المجتمعية إجرائياً بأنها: عملية بناء روابط بين أفراد المجتمع والمدرسة والمؤسسات وشركات العمل، والعمل معاً لتحسين وتطوير الفرد اجتماعياً وعاطفياً، وجسمياً، وعقلياً

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- **دراسة سعدي (٢٠٢٢)**:هدف البحث هو إبراز أهمية الإدارة بالمشاركة من خلال تفويض السلطة كآلية للتشاركية بالمنظمة، وتمكينهم ومنحهم الصلاحيات ونقل السلطة للمرؤوسين وترك مساحة للحرية التصرف في العمل، وتحمل المسؤولية وبناء الثقة وتأهليهم فنيا وسلوكيا، والاعتراف بهم داخل المنظمة كفكر وليس كأداة للتنفيذ العمل وتوصلت الدراسة تمكين العاملين كآلية من آليات الإدارة التشاركية للتحسين فعل المشاركة في اتخاذ القرار بالمنظمة من منظور سوسيولوجي من خلال طرح مختلف النظريات السوسيولوجية.
- **دراسة أحمد (٢٠١٦م):** هدفت الدراسة إلى التعرف علي: واقع المناطق الأكثر إحتياجاً، ورصد أهم الإحتياجات التعليمية لهذه المناطق، وكذلك التعرف علي واقع

منظمات المجتمع المدني وتحديد دورها للارتقاء بجودة التعليم كما تحددها وزارة التربية والتعليم، ومعرفة الدور الواقعي لمنظمات المجتمع المدني في أحد الأحياء الأكثر إحتياجاً في مصر للارتقاء بجودة التعليم، ووضع عدد من السيناريوهات المحتملة للدور المستقبلي لمنظمات المجتمع المدنى لتحقيق الارتقاء بجودة التعليم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى، والمنهج الاثنوجرافي، بالإضافة إلى الاستعانة بأحد أساليب الدراسات المستقبلية وهي السيناريوهات، وتوصلت نتائج الدرسات إلى رصد نقاط القوة والتهديدات التى تمثل عناصر البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات المجتمع المدني لتحقيق جودة التعليم في المناطق الأكثر إحتياجاً.

- **دراسة ممدوح (٢٠١٤):** هدفت الدراسة إلى التعرف علي الإطار المفاهيمي للجهود المجتمعية في العملية التعليمة من حيث: المفهوم، والأهداف، الأسس والمبادئ وأطراف تلك الجهود، وتحديد المعالم الرئيسية للجهود المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية للمدارس المصرية، وتوصلت نتائج الدراسة: إلى تطوير المدارس المصرية وتجويدها يقتضى حتمية التحول بإدارة المدارسة المصرية من النمط المركزى إلى النمط الإستقلالي الذاتى، ويتطلب هذا التحول وجوب مراجعة هيكلية إدارة المدرسة بشكل يسمح بدعم مجالس الآباء والمعلمين، ويزيد من مساحة الدور الإدارى للمعلم في الصف والمدرسة، ويعزز المشاركة المجتمعية من قبل أعضاء المجتمع ومؤسساته في كافة المجالس الإدارية والمدرسية، بجانب اعتماد المشاركة في صنع القرار التعليمى مدرسياً مع الحفاظ علي ديمومة اتساع قاعدة المشاركة المجتمعية.
- **دراسة أبو خضر (٢٠١٣):** هدفت الدراسة : إلى تحديد بعض المتطلبات لتفعيل دور المشاركة المجتمعية في تجويد بعض مدخلات التعليم بالمراحة الابتدائية وذلك من خلال تأصيل الإطار المفاهيمي للمشاركة المجتمعية في التعليم، وإلقاء الضوء علي أهم الخبرات العالمية في مجال المشاركة المجتمعية و الاستفادة منها في الواقع المصري وكذلك عرض مؤشرات جودة بعض مدخلات التعليم الابتدائى في ضوء المشاركة المجتمعية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة هذا البحث، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الوزارة لم تعد هى المسئولة الوحيدة تجاه التعليم بل أصبح التعليم مسئوليتة قومية يشارك فيها المجتمع بجميع طوائفه.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- **دراسة ريمون Raymond J Ankrum (2021):** هدفت الدراسة إلى معرفة مدي تأثير الوضع الأقتصادى والأجتماعى للآباء والمعلمين علي دورهم في المشاركة والتواصل مع المدرسة، وكذلك معرفة أهمية المشاركة المجتمعية للآباء والمجتمع المحلي بالنسبة للطلاب، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الوضع الأقتصادى والأجتماعى للآباء والمعلمين يلعب دوراً كبيراً وهاماً ويؤثر علي تفاعل الآباء والمعلمين مع المدرسة، كذلك توصلت الدراسة إلى أن مشاركة الآباء والمعلمين والمجتمع المحلي في التعليم أمر ضرورى يسهم ويساعد في تحقيق تقدم الطلاب الأكاديمي، كما يساعد في توفير المعلومات التي تسهم في تحفيز التحصيل العلمي للطلاب.
- **دراسة كادرتيور ستيفن وولتار باشنان Kudret Yurtseven & Walter W. Buchanan(2016)** ، هدفت الدراسة إلى تقديم المساعدة للطلاب لتحسين مهاراتهم في صنع واتخاذ القرارات وخاصة فى التعامل مع المشكلات المعقدة، كما تهدف هذه الدراسة إلى وضع أطر جديدة لعملية صنع واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم التفكير المنظم لطلاب الهندسة الصناعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع أطر لعملية صنع واتخاذ القرارات التعليمية لطلاب الهندسة الصناعية، كما أوضحت نتائج الدراسة إلى أن الطرق التقليدية في صنع واتخاذ القرار غير كافية للتعامل مع المشكلات والمواقف المعقدة، وأوضحت الدراسة أن استخدام بعض المنهجيات الحديثة في صنع واتخاذ القرار يؤدى إلى التغلب علي هذا القصور.
- **دراسة كارين لويس وآخرون Karin Seashore Louis, and Others(2010):** هدفت الدراسة إلى دراسة تحسين طرق تعلم الطلاب، ومعرفة دور المشاركة المجتمعية في تطوير عملية تعلم الطلاب، والعوامل التي تعوق تفعيل نمط المشاركة المجتمعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى : إن السياسة الإصلاحية في التعليم تهدف إلى تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، وأن مديرى المدارس يجب عليهم توفير سبل التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وإعطاء الآباء والمعلمين سلطة اتخاذ بعض القرارت المدرسية، وزيادة وتوسيع دور المشاركة المجتمعية والمحلية من خلال تقديم الدعم المادي للمؤسسات التعليمية.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

بعد إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية استطاعت تحديد درجة التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

أوجه التشابه:

١- أوجه التشابه:

تشابهت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في التعرف علي المشاركة المجتمعية من حيث المفهوم والأهداف والأهمية مثل دراسة : سعدي (٢٠٢٢)، ودراسة أحمد (٢٠١٦م)، ودراسة ممدوح (٢٠١٤)، ودراسة أبو خضر (٢٠١٣).

وتشابهت دراسات آخرى مع الدراسة الحالية في تناولها لعملية صنع القرار التعليمى علي المستوى المدرسي والمداخل العملية لعملية صنع القرار التعليمى مثل دراسة : ، ودراسة ريمون2021 Raymond Ankrum) ، ودراسة كادرتيور ستيفن وولتار باشنان KudretYurtseven & Walter W. Buchanan, June 2016)،

٢- أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسات السابقة في تناولها للمشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي علي المستوى المدرسي في تناول كل منهم علي حدة حيث اشتملت الموضوعات علي دراسة للمشاركة المجتمعية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف مثل دراسة: سعدي (٢٠٢٢) ودراسة أحمد (٢٠١٦)، كما اشتملت الدراسات علي عملية صنع القرار التعليمى علي المستوى المدرسى مثل : دراسة ريمون2021 Raymond Ankrum) ، ودراسة سيفوكازكوتيوبانا(Siphokazi Kwatubana (2018) ، ومن حيث المنهج: معظم الرسائل السابقة اعتمدت علي المنهج الوصفي بإعتباره المنهج الأنسب لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، في حين أن البعض الآخر اعتمد علي المنهج المقارن، لذا فإن هناك اتفاق بين بعض الدراسات السابقة والدراسة الحالية في استخدام المنهج المقارن.

أوجه الاستفادة: كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة فى: تحديد موضوع الدراسة فتعتبر الدراسات السابقة نقطة انطلاق للدراسة الحالية، وتحديد مشكلة الدراسة الحالية، ومنهج الدراسة، وعرض الإطار النظري للدراسة الحالية، والتوصل إلى نتائج الدراسة الحالية.

الإطار النظرى للبحث

إن صنع القرار هو جوهر الإدارة التعليمية وعليه يتوقف فعالية الإدارة ووظائفها المختلفة خاصة في الإدارة العليا، فعندما تصبح القرارات إستراتيجية تتعلق بكيان النظام التعليمي ككل، ومستقبل الأجيال المتعاقبة في السلم التعليمي، فهي تتميز بالثبات النسبي طويل الأجل، وضخامة الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في المستقبل للنظام التعليمي، لذا فمن الضروري القيام بدراسات تقف على مدى تأثير تلك القرارات على العملية التعليمية.

المحور الأول : صنع القرار التعليمى

مفهوم القرار التعليمي وأنواعه :

مفهوم القرار

ويقصد به : " اختيار بديل من البدائل مختلفة " أو هو عبارة عن البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين البدائل الممكنة التنفيذ ويعبر عن القرار في صور متعددة فقد يكون علي شكل سياسات أو قواعد أو أوامر أو تعليمات أو غيرها.(آل درعان، ٢٠١٤، ص ٣٦٧)

ويعرف بأنه عملية عقلية مباشرة يمارسها كل إنسان طوال الفترة يكون متيقظا فيها(الحوت ، ٢٠١٥، ص ٧٠).

كما يعرف بأنه هو عملية الاختيار من بين البدائل(اليوسف، ٢٠١١م، ص ٢١٩).

وتعرف الدراسة الحالية القرار علي أنه: الوقوف والثبات علبي رأي بعينه والعمل علي تنفيذ هذا القرار .

القرار التعليمي :

ويعرف القرار التعليمي علي أنه الاختيار الواعي المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين(محمود، و البحيري ، ٢٠٠٩، ٣١) .

كما يعرف القرار التعليمي بأنه : اختيار لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر من البدائل المطروحة والممكنة التي يمكن عن طريقه حل مشكلة أو قضيه تعليمية(بكر، ٢٠١٦، ٦٦) .

ويقصد به في هذه الدراسة : انه الاختيار الأفضل من بين البدال ويتم علي اساس التفكير الواعي والاختيار الموضوعي .

المحور الثانى : المشاركة المجتمعية ودورها في عملية صنع القرار التعليمي علي المستوي المدرسي:

- **ضرورات المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي :**

وتعتبر عملية صنع القرار التعليمي من وجهة النظر التربوية الحديثة عملية تواصل واتصال ، تتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من الأفراد ، وذلك لضمان وضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات . إذ أن مشاركة المديرين للعاملين والمعلمين في صنع القرار يضمن تعاونهم والتزامهم بتنفيذها ، كما انه يحقق ديمقراطية الإدارة ، وعملية صنع القرار تتطلب توفير الحقائق التي أساساها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة وهذه المتطلبات تقوم علي أسس جماعية العمل(بكر، ٢٠١٦، ٦٦) .

وإن هذه المشاركة المجتمعية وسيلة مهمة للاستفادة علي نحو خلاق مما لدي المواطنين من مهارات وإمكانات ورؤي مع ضرورة تقليص الاعتماد علي الدولة ، وفتح الباب أمام نشوء مؤسسات اخرى كجهات مشاركة مع الدولة ومؤسساتها القومية . نحو العمل الجماعي ،بالإضافة إلي تأكيدها علي كون المشاركة المجتمعية وتفعيل أدوراها في إدارة وتمويل المؤسسات التعليمية أصبح نهجاً مجتمعياً من أجل تحقيق التنمية الشاملة.

(الشحات، ٢٠١٢م، ٢٦٥).

وتوسيع نطاق المشاركة في إدارة المؤسسات التعليمية يؤدي إلي إثراء القرارات التعليمية ، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتعامل معه المشاركون ، إضافة علي أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به مما يؤدي إلي اكتسابه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه

(محمود، والبحيرى ، ٢٠٠٩، ٢٨٧).

مما سبق يتضح أن المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرارات التعليمية ضرورة نتيجة للتطورات والتغيرات والعالمية والمحلية التي يمر بها العالم اليوم من تضخم معرفي وإنفجار معلوماتي ، وظهور ثورة التقنيات الحديثة ، وبروز بعض المفاهيم الجديدة مثل العولمة ، ومعايير الجودة العالمية ، والتزايد المستمر للمشكلات البيئية ، وانتشار الشركات والمؤسسات متعددة الجنسيات ، كما تعد المشاركة المجتمعية وسيلة مهمة للاستفادة علي نحو خلاق مما لدي المواطنين من مهارات وإمكانيات ، وتقوي الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي ، كما

أنها ضرورة حيث تعطي للإنسان الحق في المشاركة في كافة المسائل والموضوعات التعليمية التي تؤثر في حياته وحياة مجتمعة للمناقشة وإبداء الرأي ، وتعمل لي إثراء القرارات التعليمية .

❑ **مزايا المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي :**

بدأ خبراء الإدارة والقادة والتربويون يدركون بوضوح الأثار الإيجابية لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية ، داخل المؤسسة التعليمية ، والمشاركة المجتمعية في صانعة القرار التعليمي لها مزايا عديدة من أهم هذه المزايا ما يلي :

.(الشحات، ٢٠١٢م، ٢٦٨).

١- **الشعور بالأهمية :** مما لا شك في أن مشاركة المعلمين وغيرهم من العاملين في مجال العملية التعليمية في صنع القرارات يعطيهم الشعور بالأهمية وأنهم من العناصر المهمة في التنظيم .

٢- **تقبل التغير :** بما أن القرار تجلب معها التغير لذا يحاول أفراد التنظيم إعاقة هذا التغير وللتغلب علي هذه المشكلة يتطلب الأمر مشاركة كل من يهمهم أمر القرار في صناعته من العاملين داخل التنظيم أو خارجه المر الذي يجعلهم أكثر استعداد لتقبل عندما يشتركون في صنع القرار .

٣- **سهولة توجيه الآخرين :** يترتب علي مشاركة المرؤوسين للرؤساء في صناعة القرار تخفيض عدد الرؤساء المشرفين اللازمين لتوجيه المرؤوسين .

٤- **تحسين كفاية العمل :** أدت مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار إلي زيادة معدلات الإنتاج والتحسين الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالإضافة إلي الإقبال علي تحمل المسئولية بنفس راضية.

٥- **تحسين نوعية القرارات الإدارية :** نتيجة لقدر المرؤوسين علي إظهار الملاحظات والعوامل التي تشكل الموقف ويصعب علي الرؤساء اكتشافها ومن هنا تلعب المشاركة دوراً فعالاً في إيضاح الرؤية والملاحظات والحقائق إلي الرؤساء – تقبل الحاجة إلي توقيع الجزاءات لاشتراك المرؤوسين في صناعة القرار الأمر الذي يؤدي إلي وضوح الاختصاص المحددة لكل أعضاء التنظيم ويزيد من استجابة المرؤوسين لتوجيهات الإدارة .

٦- **الحد من الشكاوي والتظلمات من جانب المرؤوسين ، والتحسين الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .**

٧- **الحد من الغياب والتأخير .**

٨- **التحسين في كمية الإنتاج وفي نوعيته.**

٩- **التقليل من المقاومة ضد التغير ومشروعات التطوير .**

١٠- **تيسير مهمة القادة والرؤساء في جهودهم الإشرافية والتوجيهية** ولا غرابة في كل هذا **إذا أيقنا أن المرؤوسين الذين يشاركون في العمليات المتصلة بمصيرهم يكونون أكثر إقبالاً علي تحمل المسئولية راضين مسرورين.**

١١- **التحسين في نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة لانفتاح قنوات الاتصال لانسياب المعلومات والبيانات . تحقيق المدرسة استفادة كبيرة عند مشاركة اولياء الأمور في عملية صنع القرار وتستفيد مما يطرحون من آراء ووجهات نظر حول الموضوعات محا الدراسة كما أن أولياء الأمور يصبحون متعاونين أكثر ويقدمون مزايداً من الدعم للمدرسة عندما يرون عن كثب الصعوبات التي تواجهها إدارة المدرسة ، كما يمكنهم مساعدة المدرسة في الوصول إلي أولياء الأمور الآخرين وإقناعهم بما تتخذه المدرسة من إجراءات.**

<u>وتوضح الدراسة الحالية مزايا المشاركة في صنع القرار التعليمي فيما يلي :</u>

- ❑ تدعم المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي الروابط بين المدرسة والآباء والمجتمع المحلي والمهتمين بالتعليم.
- ❑ تعمل المشاركة المجتمعية في عملية صناعة القرار التعليمي علي زيادة المستوي الأكاديمي للطلاب .
- ❑ تحسن المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي من اداء المدرسة وتعمل علي تطورها .
- ❑ تلبي احتياجات الطلاب واحتياجات المجتمع المحلي وتوفر الكوادر المدربة .
- ❑ توضح رؤية وأهداف المدرسة للمجتمع المحلي .
- ❑ وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، مما ينتج عنه قلة الشكاوي بين الرؤساء والمرؤوسين .
- ❑ تجعل المعلمين وغيرهم من العاملين بالمدرسة يشعرون بالأهمية لمشاركتهم في صنع القرار التعليمي .

- تتيح الفرصة لأولياء الأمور ليكونوا اكثر تعاونا ، واكثر مساهمة في حل الصعوبات التي تواجه إدارة المدرسة .

المحور الثالث : المشاركة المجتمعية ودورها في عملية صنع القرار التعليمي علي المستوي المدرسي فى ألمانيا :

- **مفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم في ألمانيا:**

هناك اتجاه في المدارس يبادر إلي زيادة المشاركة المجتمعية في التعليم ووجود علاقات التعاون بين المدرسة والآباء والمجتمع المحلي، وتقوم فكرة المشاركة المجتمعية في التعليم علي أساس وجود علاقة مشاركة مبنية علي الثقة والاحترام المتبادل والمصالح المشتركة بين الأطراف المشاركة في التعليم، وتعني المشاركة المجتمعية في التعليم الألماني مشاركة الآباء والمجتمعات المحلية بنشاط أكبر في إدارة المدارس وتحقيق الكفاءة والشفافية والمساءلة في إدارة المدرسة.

ويقصد بالمشاركة المجتمعية في التعليم بأنها تقاسم مسؤولية تعليم الطلاب بين الأسرة والمجتمع المحلي والمدرسة بهدف تحسين التعليم

(Marilyn_Price-Mitchell,2009,p.14)

كما أنها تعني إعادة صياغة العلاقة بين الآباء والمجتمع المحلي والمدرسة والتوصل إلي وجهات نظر جيدة تعالج بشكل أوسع التحديات والعقبات التي تواجه القرن الحادي والعشرين وتحسن نظام التعليم(Marilyn_Price-Mitchell,2009,p.12

وكذلك فهي تغير منهجي في العلاقات بين الآباء و أفراد المجتمع المحلي والمدرسة تغيراً يخدم مصلحة الطلاب ويعزز من عملية التعلم

Marilyn_Price-Mitchell,2009,p.11.)

أوهي مشاركة مجموعة واسعة النطاق من الشركاء تشمل الأسر والمجتمع المحلي ومنظمات ومؤسسات المجتمع المحلي ورجال الأعمال والقطاعات الصناعية والمدرسين والطلاب في التعليم(An & policy ,2016,91

ويقصد بها المشاركة بنشاط في العمل المدرسي من قبل الآباء والمجتمع المحلي ومنظماته ومؤسساته لتصبح المشاركة المجتمعية في التعليم جزء لا يتجزأ من تحسين

المدارس(Steny. Hoyer,2011,p.5 كما تعني بأنها استراتيجية لتنظيم موارد المجتمع المحلي لخدمة الطالب وتحقيق نجاحه الأكاديمي ((Steny HHoyer,2011,p.5

ويقصد بها في الدراسة الحالية بأنها التعاون الإيجابي البناء بين الآباء والمدرسة وأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته لتطوير التعليم وتوفير متطلبات الطلاب واحتياجات المجتمع المحلي من الكوادر المدربة لتحسين التعليم والارتقاء به.

أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم الألماني:

إن احتياجات التعليم متنوعة ومعقدة هذه الاحتياجات تتطلب استراتيجيات تشمل جميع القطاعات والعديد من الشركاء في مجال التعليم لتلبية هذه الاحتياجات والمشاركة المجتمعية في التعليم ضرورية فهي تقوم علي تقييم الاحتياجات وتحديد الأهداف والبحث والتخطيط وتنظيم الإدارة والمجتمعات المحلية يمكن أن تكون أكثر نفعاً في ذلك .

والمشاركة المجتمعية في التعليم تجعل الآباء أكثر فهماً لدور المدرسة في التعليم وإدراكاً للتحديات والعقبات التي تواجه المدرسة، وتزيد من ثقة الآباء والمجتمع المحلي تجاه المدرسة وتحسن من نوعية التعليم والخدمات المقدمة للطلاب، وتثمر عن علاقات أفضل بين الآباء والمعلمين وتحسن من أداء المدرسين، ويصبح الآباء أكثر إيجابية وتجاوباً مع المدرسة، وتسهم في صنع قرارات مدرسية ملائمة للعمل المدرسي وتخدم الطلاب، وتعرس المواطنة لدي الطلاب، ويتحمل الآباء و المجتمع المحلي مسئولية تعليم الأبناء . Nina Bascia and Others2019.300-312.)

وتسهم المشاركة في تقديم خدمات عالية الجودة تساعد علي تلبية احتياجات فرادي المعلمين الأوائل وحسن استغلال الوقت وتحقيق أقصي فائدة ممكنة للتلاميذ، وتوفر قدر من التنظيم الفني والخبرة للمعلمين، ومساعدة المعلمين في نقاط مختلفة مثل التخطيط للتعليم ورصد أداء الطلاب الدراسي .

وتعمق المشاركة المجتمعية في التعليم الروابط بين الآباء والمجتمع المحلي والمدرسة وهي ضرورية وهامة لتحسين تعليم الطلاب والأداء الأكاديمي لهم Kوالمشاركة المجتمعية في التعليم تنتج أثاراً إيجابية في تعلم الطلاب، وتدعم إنجازهم الأكاديمي وتستحدث أشكالاً جديدة للتعاون بين الآباء والمجتمع المحلي والمدرسة وتساعد المعلمين علي اتخاذ خطوات مهمة لتوضيح دورهم للآباء والمجتمع المحلي، وتبرز دور المدرسة في المجتمع المحيط بها City,2017,210)

وتحدد الدراسة الحالية أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم الألماني في:

- تساعد علي زيادة التفاعل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي للمتعلمين وتدريب المعلمين أثناء الخدمة علي التفاعل وطرق التعامل . مع الآباء.
- تتيح الفرصة للمؤسسة التعليمية للتنافس مع المؤسسات التعليمية الأخرى علي المستوي المحلي.
- تتخذ من اللامركزية نمط في صنع القرارات التعليمية علي المستوي المدرسي وتدعم مبدأ الحرية في التعبير عن الآراء والشفافية والمساءلة.
- تعمل علي الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتنميتها وتوضح دور كل من المعلم والآباء وأفراد المجتمع المحلي ودورهم في صنع القرارات التعليمية وتنفيذها.

مما سبق يلاحظ أن المشاركة المجتمعية في التعليم تؤدي إلي ارتفاع كفاءة المتعلمين الأكاديمية، وتزيد من فرص الطلاب في الالتحاق بالتعليم العالي، وتمكن الآباء من المشاركة في النشاط المدرسي، وإتاحة الفرصة لهم لتوجيه أبنائهم من خلال البرامج المدرسية، والمشاركة في صنع القرارات المدرسية حول برنامج المدرسة، ومساعدة الآباء علي التصرف بشكل أفضل تجاه المدرسة، وتمكنهم من المشاركة في وضع خطط واقعية لمستقبل الطلاب.

المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي علي المستوى المدرسي في ألمانيا.

ألمانيا من الدول التي تتبع اللامركزية في الإدارة التعليمية، كما أنها اتجهت نحو الإصلاحات في نظام الإدارة المدرسية، وتحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة، وإعطائها المزيد من الصلاحيات في صنع القرارات المدرسية بمشاركة الآباء والمعلمين وأفراد المجتمع المحلي وهي مبادرة تحقق التوافق بين احتياجات المدرسة واحتياجات المجتمع المحلي، وتدعم شفافية المؤسسة التعليمية، وتؤدي إلي كفاءة استخدام موارد المدرسة Felipe Barrera-Osorio .and Others,2009,1)

وتتمتع إدارة المدارس في ألمانيا بالاستقلالية في إدارة شئون المدرسة التي تعتمد علي اللامركزية في صنع القرارات التعليمية علي المستوي المدرسي ومشاركة الآباء والمعلمين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي في صنع القرارات الخاصة بالشئون المالية للمدرسة، والمناهج

الدراسية، والخاصة بدفع رواتب إضافية للعمل الإضافي، والمشاركة في صنع القرارات الخاصة بتأديب وفصل أعضاء التدريس والموظفين .

وتحدد المادة ٣٢ من قانون المدارس في هامبورغ بألمانيا أن للآباء الحق في تقديم المعلومات والمشورة للمدرسة، والتبادل المنتظم للمعلومات الذي لا غني عنه للمدارس والعمل مع المدرسة كشركاء وللآباء الحق في الاطلاع علي كل شيء مهم عن المدرسة مثل: (Androulla,2012,39)

- ❖ بنية وتنظيم المدرسة والدورات التعليمية.
- ❖ جداول الدروس، وخطط التعليم وأهدافها ومحتواها ومتطلباتها.
- ❖ السمات الأساسية لخطط التدريس والهيكل التنظيمي لها. معايير تقييم الأداء للطلاب.
- ❖ التحولات بين دورات تعليمية مختلفة.
- ❖ الامتحانات والمؤهلات النهائية.
- ❖ الفرص المتاحة للتلاميذ وأولياء أمورهم للمشاركة في المدرسة.
- ❖ للآباء الحق في المشاركة في صنع القرارات المدرسية

وتتضح أهمية المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية علي المستوي المدرسي في ألمانيا في: لها دور هام في الإنجاز الأكاديمي للطلاب فقد ارتبط مفهوم المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية ارتباطاً وثيقاً بتقدم الإنجاز الأكاديمي والاجتماعي والعاطفي للطلاب، وتنطوي المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي علي تقاسم الأدوار في التعلم بين الأطراف المشاركة، وتبني علي علاقات هادفة تعاونية بين الآباء والمجتمع المحلي والمدارس.

❖ وتساعد علي فهم جميع المجالات في العمل داخل المدرسة فهماً تاماً بما في ذلك فهم وإدراك لأهداف المدرسة، وسياسة المدرسة، والمشكلات التي تعوق العمل داخل المدرسة المجتمعية كما تقوم المشاركة في صنع القرارات التعليمية علي العلاقات الإيجابية القائمة علي الحوار المنظم الذي يعتمد علي الثقة واحترام الآخر بين الآباء والمدرسين والمجتمع المحلي والمدرسة، وتعود المشاركة بفوائد إيجابية علي التعلم، وتحقق نتائج إيجابية للطلاب، وتساعد في حل المشكلات التعليمية

❖ لا تقتصر علي تنمية كفاءات الطلاب، ولكن لها آثار إيجابية علي تنمية المجتمع من خلال تعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي .

❖ وتضمن تطوير الأداء التعليمي في المدرسة والأخذ بآراء الآباء والمجتمع المحلي تجاه القضايا التعليمية، وهي حق طبيعي للآباء والمجتمع المحلي، كما تضمن وتتيح الفرصة لمناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك بين الآباء والمجتمع المحلي والمدرسة.

❖ وتمكن المعلمين من التعرف علي أولياء الأمور جيداً والتباحث معهم حول السبل التي من خلالها يدعم الآباء تعليم أبنائهم وتطوير إنجازهم الأكاديمي وكذلك توفر الفرصة للإباء والمجتمع المحلي في المشاركة في صنع القرارات المدرسية.

❖ ,تمكن المعلمين والطلاب والمديرين والآباء وأفراد المجتمع المحلي من المشاركة في عملية صنع القرار التعليمي داخل المدرسة.

The World Bank Washington,2008))

المحور الرابع : المشاركة المجتمعية ودورها في عملية صنع القرار التعليمي علي المستوي المدرسي فى أستراليا :

أهداف المشاركة المجتمعية ودورها في عملية صنع القرار التعليمي

نظراً لما تتمتع به أستراليا من اللامركزية في التعليم وفي صنع القرارات التعليمية، كما تمنح أستراليا قدر كبير من الصلاحيات والمسئوليات للمدرسة والتي تساعد علي تفعيل المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي علي المستوي المدرسي يتناول هذا الفصل ملامح المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي علي المستوي المدرسي في أستراليا في ضوء القوي والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.

إذ تعد أستراليا من الدول المتقدمة التي تتميز بجودة نظامها التعليمي، إذ يعد الأسلوب الاسترالي في التعليم معترفًا به كواحد من أفضل الأساليب وأكثرها ابتكارًا في العالم.

ولهذا فأستراليا ليس لها نظاما تعليمياً واحداً، فهي في إطار السياسية الفيدرالية أصبح التعليم هو مسئولية حكومات الولايات والأقاليم، فضلاً عن المشاركات الاجتماعية في رسم ملامح السياسة التعليمية وصنع القرارات التعليمية واتخاذها والذي تشهده المحليات بجميع أنحاء أستراليا(Butler and others.,2018,88 ,

وتتشكل المشاركة المجتمعية في التعليم في أستراليا ؛ حيث الديمقراطية واللامركزية التي تتمتع بها أستراليا والتي تنعكس بصورة مباشرة علي التعليم فيها وصناعة قراراته ؛ إذ أنها دولة فيدرالية تضطلع الولايات والمقاطعات الأسترالية فيها بالمسئولية الكبرى في تنظيم التعليم

وصناعة قراراته واتخاذها في كل الأمور التي تتعلق بشئون ومجالات التعليم من حيث تعيين المعلمين وإنشاء المباني الدراسية وتوفير التجهيزات والأدوات والإمكانات المدرسية، وتصميم المناهج الدراسية وصناعة ورسم ملامح السياسة التعليمية(**Australian Council for Private Education and Training,2012,13)**

إن مسؤولية التعليم في أستراليا تقع علي الآباء وأفراد المجتمع المحلي، ولذا قدمت الحكومة الأسترالية العديد من المبادرات التي تهدف إلي مشاركة المجتمع المحلي في التعليم ودعمه لتحسين وتطوير التعليم في أستراليا. وإن عملية التعليم أصبحت الآن تتجاوز البيئة المدرسية الرسمية، فيتحمل الآباء والمعلمون والموظفون وأفراد المجتمع المحلي المسؤولية المشتركة مع المدرسة في التعليم، و تقوم هذه الأطراف بتهيئة أفضل الظروف لتحقيق تعليم الأبناء (Lance Emerson and others2012,p.26،)

والمشاركة المجتمعية في التعليم تعني توفير الفرص الحقيقية للآباء وأفراد المجتمع المحلي والمنظمات والهيئات المحلية للعمل بشكل تعاوني مع المدرسة لتحسين المنتج التعليمي(٣). Lance Emerson and others2012,p.8.،

<u>أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم الأسترالي</u>

للمشاركة المجتمعية في التعليم دور هام وحاسم في الارتقاء بالتعليم وتطويره، فهي تجعل هذه الأطراف تشعر بأهمية آرائهم بشأن تعليم أطفالهم، كما أنها ضرورية لتطوير المدارس ونوعية التعليم بها، وتحسين جودة المنتج التعليمي، وتحقيق الترابط بين المدرسة والمجتمع المحلي، والمشاركة المجتمعية في التعليم مهمة لإصلاح التعليم في أستراليا (Lance Emerson and others2012,p7.,

وتتضح أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم الأسترالي فيما يلي Catholic:,2014,10)

- توفير المشاركة المجتمعية تعليم أفضل للأبناء، كما توفير الإمكانيات الكافية لكل طالب وتتيح الفرص التعليمية المناسبة له وتهيئ بيئة تعليمية داعمة لعملية التعلم.
- تعمل علي توفير المعلمين ذوي الخبرة المهنية و تنظم العمل داخل المدرسة لتحقيق جودة التعليم ...
- تعمل المشاركة المجتمعية علي تحفيز الطلاب و تحقيق التفوق الأكاديمي لهم وتسهم في تحقيق النمو المتكامل للطلاب والارتقاء بشخصياتهم.

- توفر المعلومات للأفراد والمنظمات التعليمية والتي تساعد علي صنع القرارات التعليمية المناسبة. تساعد علي تحسين جودة مخرجات التعليم، مما يتح لهم الفرصة في إيجاد العمل الملائم لهم. تساعد علي التنسيق بين الأطراف المشاركة في مجال التعليم وتمكن الآباء من المشاركة في تعليم أبنائهم.
- تقدم الدعم المالي لتطوير المدرسة والارتقاء بها.
- تسهم في فهم أفضل للقضايا المجتمعية و تؤدي إلي نتائج أفضل من منظور إداري جيد وتساعد علي تقليل سوء الفهم والمعلومات الخاطئة عن التعليم لدي المجتمعات المحلية و تقدم أكبر قدر من الحلول بشأن القضايا التعليمية.
- تضمن الاستخدام الأمثل للموارد و تحقق التزام المدرسة بالقوانين التعليمية.

مما سبق يتضح أن أستراليا تتبع النمط اللامركزي في صناعة القرارات التعليمية وتتجه نحو المزيد من اللامركزية في التعليم وفي صناعة قراراته حيث شهدت أستراليا في الفترة الأخيرة المزيد من الصلاحيات للمدارس ومنحها المسئولية في صناعة القرارات التعليمية مع إدراك الإدارة المدرسية أهمية المشاركة المجتمعية في صناعة القرارات التعليمية علي المستوي المدر لما لها من آثار إيجابية علي القرارات التعليمية ، كما تؤكد المشاركة المجتمعية في التعليم وفي صناعة قراراته علي وحدة وترابط المجتمع، وتؤكد علي العدالة الاجتماعية وحقوق الإنسان وتقدير التنوع الثقافي، وتزيد الترابط بين المجتمع المحلي والحكومات، وتساعد الطلاب علي تحمل المسؤولية وتجعل منهم مواطنين عاملين، وتعزز القيم الايجابية، وتركز علي تطوير المعارف والمهارات لديهم، وتسهم في تطوير التعليم وتقدمه.

تحليل الوضع الراهن للمشاركة المجتمعية ودورها في عملية صنع القرار التعليمى على المستوى المدرسى في المملكة العربية السعودية

أولاً: نقاط القوة

١- إيمان القيادة السياسية بأهمية تطوير نظام إدارة التعليم ليكون نظاماً متكاملا لإدارة مدارس وزارة التربية والتعليم ويؤدي كافة متطلبات المدارس وإدارات التعليم ووزارة التربية والتعليم فيما يخص إدارة المدارس وإعداد التقارير اللازمة وتوفير المعلومات عن العملية التعليمية والتربوية.

٢- اهتمام إدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات بتقديم بعض المشروعات مثل ما يلي:

- مشروع نور: وذلك بالتعاون مع المركز الوطني للمعلومات التربوية والذي يهدف إلى تطبيق نظام شامل للإدارة التربوية يفي بحاجة وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودي وذلك لإدارة العلمية التعليمية والتربوية بجميع مكوناتها وخدمة جميع المدارس إلى تتبع للوزارة أو تخضع لإشرافها داخل المدرسة وخارجها.
- مشروع فارس: والذي تم بتعاون المركز الوطني مع الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية، والإدارة العامة لشئون المعلمين، والإدارة العامة للتطوير الإداري، ووكالة المباني وكافة إدارات التربية والتعليم، ومن بين أهداف المشروع تحقيق الجودة الإدارية الشاملة لأجهزة الوزارة وإدارات التعليم والرقي بمستوى كفاءة وفعالية إجراءات العمل، وإيجاد بيئة معلومات موحدة ومتكاملة تدعم اتخاذ القرار المناسب.
- مشروع إنجاز الأعمال المكتبية وإدارة المحتوى المؤسسي: تم المشروع بالتعاون بين المركز الوطني للمعلومات التربوية والإدارات العامة في جهاز الوزارة والإدارة العامة للاتصالات الإدارية ومدراء عموم مكاتب النواب والوكلاء ومن بين أهداف المشروع التوسع في المشاركة المجتمعية في التعليم، ودعم متخذي القرار والمسئولين ومدراء مكاتب الإدارات العليا لانجاز مهامهم بطريقة أفضل وفعالة وسريعة.
- مشروع تطوير القيادة التربوية: تم المشروع بالتعاون بين الإدارة العامة للإشراف التربوي (بنين)، وكالة الوزارة لتعليم البنات، ويتمثل الهدف العام من المشروع في تحسين الكفاءة النوعية للعناصر البشرية التعليمية والتربوية لتكون قادرة على إتباع الأساليب الحديثة بالإضافة إلى تطوير الأداء المهني لكل من مديري الإشراف التربوي في جميع إدارات التربية والتعليم ومديري مكتب التربية والتعليم وتقويم الأداء الإشرافي والمدرسي في الميدان التربوي، وتطوير الأداء الإداري والمهني لجميع شاغلي الوظائف التعليمية والإدارية.
- مشروع الربط الشبكي: تم المشروع بالتعاون بين المركز الوطني للعلوم التربوية وإدارات ومكاتب التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات، ويهدف المشروع إلى تفعيل عملية الاتصال بين المدرسة ومؤسسات المجتمع، بالإضافة إلى تمكين الوزارة من ربط جميع إدارات التعليم والمكاتب والمدارس التابعة لها بشبكة بيانات واحدة من خلال أحدث تقنيات الاتصالات.

٣- إقامة المؤتمرات والندوات وإجراء الأبحاث في مجال تطوير الإدارة التعليمية.

ثانياً: نقاط الضعف

- ❖ اقتصار مؤسسات الإعداد على السعي لتحقيق الأهداف التي حددتها، دون السعي لتطويرها بما يتناسب وطبيعة العصر مما يجعل نظام الإعداد مفتقداً للتخطيط السليم لتحقيق تطوير شخصية الطالبة المعلمة.
- ❖ عملية اتخاذ القرار يمكن أن تتأثر بالسلوك الشخصي لمتخذ القرار ذاته، والذي يتأثر بدوره إما بمؤثرات خارجية أو مؤثرات داخلية كالضغوط النفسية، واتجاهاته وقيمه، وأفكاره وخبراته، وهذا الأمر يترتب عليه حدوث ثلاثة أنماط من السلوك هي: الإجهاد، والحذر والتسرع، وهذه الأنماط تنعكس آثارها على الأفراد خلال قيامهم بعملية صنع القرار، فمنهم من يتعامل مع المشكلة بحذر وبطء فتتفاقم آثارها، ومنهم من يتعامل معها بسرعة فلا يتمكن من الإحاطة بجزئياتها، والبعض الآخر يتعامل معها بتردد.
- ❖ وجود صعوبة في تعامل إدارة المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي، وضعف مساهمة المجتمع المحلي ومؤسساته في أنشطة المدرسة.
- ❖ وجود عوائق مالية كعدم توفر البنود اللازمة للصرف على المشكلة موضوع القرار وعدم توفر الوقت الكافي (عدم ملائمة توقيت القرار)، وضعف عملية الاتصال وأثره على اتخاذ القرار، ونقص الخبرة الفنية المدربة والقادرة على التنفيذ.
- ❖ تتحرك مستويات صنع القرارات من القمة إلى الوسط إلى القاعدة، حيث تأخذ المملكة العربية السعودية بالطابع المركزي في إدارة التعليم.

ثالثاً: الفرص المتاحة :

- التوجه إلي اللامركزية في التعليم إن التوجه نحو اللامركزية في التعليم المصري يتح الفرصة لتفعيل المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي علي المستوي المدرسي ويحقق ديمقراطية الإدارة المدرسية، ويسمح للعاملين والآباء والمجتمع المحلي من المشاركة في صنع القرارات التعليمية، وتدعم روح العمل الجماعي، وتستثمر كل فرصة لتفعيل ودعم المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية.
- قيام وزارة التربية والتعليم بالتخلص من العقبات المادية والإدارية التي تواجه عمل الإدارات التعليمية والأقسام التابعة لها في مختلف أنحاء المملكة وذلك من حيث توفير قواعد واضحة ومرنة للاتصالات فيما بينها وقواعد البيانات.

- إقامة المؤتمرات والندوات وإجراء الأبحاث في مجال تطوير عملية صنع القرار والتي تهدف إلى الوقوف على أهم الإيجابيات والسلبيات التي تُعاني منها هذه العملية بالمملكة والتي من خلالها يتم تدعيم الإيجابيات والتوصل لحلول للقضاء على السلبيات.
- قيام وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية بتطوير ورفع كفاءة نظم المعلومات الإدارية وذلك تبعاً للمستحدثات التكنولوجية الحديثة.
- أن تحرص وزارة التربية والتعليم على زيادة جودة المعلومات التي تقدمها للإدارات التعليمية وأقسام التعليم من حيث زيادة دقتها وسرعة الوصول إليها، بحيث تستمر هذه الجودة كحافز قوي للمديرين في الإدارات التعليمية وأقسام التعليم لاستخدامها في صنع قراراتهم بشكل مناسب.
- تطوير الأفراد المسئولين عن صنع القرار التعليمي سواء المديرين والمعلمين في الإدارة التعليمية وأقسام التعليم والمدارس وذلك بالاستمرار في رفع كفاءتهم الفنية والإدارية.
- الاستفادة من بعض دول العالم المعاصر والاتجاهات العالمية المعاصرة في تطوير عملية صنع القرار التعليمي بالمملكة العربية السعودية، لما تتميز به هذه الاتجاهات من مميزات تؤدي إلى تطوير عملية صنع القرار التعليمي بالمملكة.
- التوجهات العالمية و المحلية للاهتمام بالمشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي علي المستوي المدرسي وأهمية دورها في تطوير التعليم.
- التوعية بأهمية المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي علي المستوي المدرسي من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات للآباء وأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته ورجال الأعمال وتبصيرهم بأهمية دورهم في المشاركة.
- توفير دورات تدريبة للمعلمين والعاملين بالمدرسة لتدريبهم علي مهارات الاتصال والتعاون والعمل في جماعة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- توفير البيئة الديمقراطية والمناخ الداعم لعملية المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية داخل المؤسسة التعليمية.
- تفعيل المجالس المدرسية ومجالس الأمناء والآباء والمعلمين داخل المؤسسات التعليمية بما يمكن من المشاركة في صناعة القرارات التعليمية.

- تدعيم وتقوية الترابط والتعاون بين أطراف المشاركة المجتمعية في إدارة المؤسسات التعليمية وصنع قراراتها اول مشاركة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي في الأنشطة الصيفية لتوطيد العلاقة بين الأطراف المشاركة.

رابعاً: التهديدات المتوقعة:

☒ ثقافة البيروقراطية والروتين المتبعة في الإدارات التعليمية وأقسام التعليم والتي تحول دون حدوث التغيير المرغوب وضياع كل الجهود الرامية للإصلاح.

☒ اعتماد العديد من القيادات في اتخاذ القرارات على الحدس وعدم إتباع الأسلوب العلمي العقلاني في اتخاذ القرارات.

☒ التضخم المعرفي والانفجار المعلوماتي حيث زاد حجم المعلومات بشكل يصعب استيعابه في العقود الأخيرة مما يتطلب تكامل وترابط المؤسسات التعليمية والمجتمعية لمواجهة هذا الانفجار المعلوماتي.

☒ انتشار القيم والمبادئ المرتبطة بالولاء والانتماء والتطوع بين أبناء المجتمع والتعليم أحد المجالات الأساسية التي يوجهه إليها المتطوعون جهودهم سواء كانت المادية أو العينية.

☒ التغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة وانتشار الثقافة الإلكترونية مما أدي إلي انشغال أفراد المجتمع بهذه التغيرات المتلاحقة وانصرافهم عن المشاركة المجتمعية في التعليم.

☒ التزايد المستمر للمشكلات البيئية ومن هذه المشكلات التلوث البيئي ومشكلات الغذاء ونقص المياه مما يؤدي إلي زيادة الاهتمام بهذه المشكلات دون غيرها.

☒ إقامة التكتلات الاقتصادية والسياسية و التي تفرض علي المؤسسات التعليمية اتباع أساليب الإدارة الحديثة لتكون لديها القدرة علي استغلال المنظمات المحلية لتوفير تمويل المؤسسات التعليمية

التحليل المقارن بين دولتى المقارنة لتفعيل المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمى على المستوى المدرسى

وبناء على ما تم عرضه من خبرتى ألمانيا وأستراليا، سوف تقوم الباحثة بعرض ملخص لأهم النقاط في الفصول السابقة المتعلقة بالتجربتين، ثم عرض تحليل مقارن لتلك التجربتين بالرجوع إلى كافة العناصر المشتركة للوقوف على أوجه التشابه والإختلاف بين التجربتين، ومن ثم استخلاص النتائج وأوجه الإستفاده من تلك التجارب.

محاورالمقارنة بين التجربتين:

المحور الأول: أنظمة صنع القرار التعليمي على المستوي المدرسي في كل من ألمانيا وأستراليا

- ❖ تتشابه كل من ألمانيا وأستراليا في أن المدرسة تمثل المؤسسة المسئولة عن النهوض بجودة العملية التعليمية في ألمانيا الاتحادية و أستراليا، وتعتبر الأولى في الإدارة التعليمية المسئولة عن صناعة القرار التعليمي بصورة مباشرة، ويرجع ذلك إلى الاتجاهات المتزايدة في ألمانيا وأستراليا لنقل المسئولية إلى مستوى المدرسة وذلك إيمانا من الحكومات الألمانية و الأسترالية بأن الإدارة المدرسية القائمة على الحكم الذاتي للمدرسة لها تأثير إيجابي مباشر في المدرسة في ألمانيا و أستراليا صانعة القرار التعليمي باعتبارها جزء لا يتجزأ من السلطات التعليمية المحلية حيث تقوم المدرسة في ألمانيا و أستراليا بأدوار فعالة ومباشرة في صناعة القرار التعليمي من خلال قيامها بالأدوار التالية: رسم ملامح السياسة التعليمية داخل المدرسة تحسين جودة التعليم المدرسي، تحسين نتائج الطلاب التعليمية، تحديد آليات واستراتيجيات التطوير، تحديد احتياجات الطلاب التعليمية ودعم الخدمات التعليمية لهم وإتاحة الفرصة لأصحاب المصلحة في صنع القرار التعليمي من خلال دعمها للامركزية في اتخاذ القرارات التعليمية.
- ❖ تتشابه كلا من ألمانيا الاتحادية وأستراليا في الاهتمام بتمثيل الطلاب في مجلس خاص بهم يطلق عليه في ألمانيا برلمان الطلاب تسعى هذه البرلمانات إلى أن يبدل جميع الطلاب في المدرسة أو على مستوى معين منها الآراء والأفكار، ويشتركوا في أحاديث ومناقشات بناءة أما في أستراليا فسمي بمجلس اتحاد الطلاب الذي يسهم بكفاءة كبيرة في صنع القرارات المدرسية.
- ❖ كما تنتشر مجالس اتحاد الطلاب بالمدارس الألمانية والأسترالية والتي تلعب هي الأخرى أدوارا حقيقية في صنع القرار التعليمي داخل المدارس خاصة فيما يتعلق بقضايا الطلاب التعليمية، وهذا ما يؤكد اللامركزية في صنع القرارات التعليمة في ألمانيا وأستراليا على المستوى المحلى والمدرسي.
- ❖ وتختلف أستراليا عن ألمانيا في أن اتحاد أولياء الأمور والمواطنين يعد أعلي منظمة في الولاية لتمثيل أولياء الأمور والمجتمع المحلي في إدارة المدرسة في أستراليا وبجانب أدواره

الاستشارية في صنع القرار التعليمي بأستراليا تتعدد اختصاصاته علي النحو التالي: دعم صنع القرارات التعليمية بمشاركة الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي، تعد هذه المجالس الصوت الجماعي لآباء وأمهات الأطفال في قانون المدارس الحكومية توفير منتديات لمناقشة الوالدين للقضايا والمشكلات التعليمية دعم وجهات نظر أولياء الأمور في النظام المدرسي وتشجيع المناقشة تحقيق التعاون بين المدارس الحكومية والآباء والمعلمين والمواطنين والمجتمعات المحلية من أجل تحقيق الجودة العالية في التعليم بالمدارس.

المحور الثاني: المشاركة المجتمعية في التعليم في كل من ألمانيا وأستراليا.

- ❖ نتشابه كل من ألمانيا وأستراليا في تقديم الحكومة الألمانية والأسترالية المبادرات التي تهدف إلى مشاركة الآباء والمجتمع المحلي في التعليم لتحسين ودعم التعليم وتطويره في كل من البلدين.
- ❖ تتشابه أهداف المشاركة المجتمعية في التعليم في كل من ألمانيا وأستراليا في أن الهدف من المشاركة المجتمعية في التعليم هو رفع كفاءة المستوي الأكاديمي للطلاب وتحقيق جودة المخرج التعليمي، وتعميق الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- ❖ كما تتشابه دولتي المقارنة في سعي المشاركة المجتمعية في التعليم في تحقيق أهداف المدرسة ووضع. استراتيجية العمل بها وتوضيح رؤية المدرسة للمجتمع المحلي كما تتفق كل من الدولتين في أن الهدف من المشاركة المجتمعية في التعليم هو تنمية وعي الآباء وأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته ومنظماته بأهمية المشاركة المجتمعية في مجال التعليم.
- ❖ وتتشابه المشاركة المجتمعية في التعليم في كل من ألمانيا وأستراليا في العمل على إيجاد حلول للمشكلات التي تعاني منها المدرسة والمساهمة وتقديم المقترحات بشأن القضايا التعليمية.
- ❖ كما تتشابه أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم في دولتي المقارنة في أنها تعمل على توفير بيئة تعليمية مناسبة للطلاب وتقديم الدعم المادي والمعنوي للطلاب وتضمن الاستخدام الأمل للموارد المالية، وتوفير التدريب الكافي للمعلمين والمدراء للتعامل مع أطراف المشاركة المجتمعية بنجاح.
- ❖ تتشابه دولتي المقارنة في أسس ومبادئ المشاركة المجتمعية في التعليم حيث أنها تقوم على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف المشاركة في التعليم.

- ❖ تتشابه المشاركة المجتمعية في التعليم في كل من ألمانيا الاتحادية وأستراليا في المشاركة في تقديم الأنشطة المدرسية للطلاب داخل المدرسة والمشاركة في الأنشطة المدرسية خارج المدرسة.
- ❖ تتشابه كل من الدولتين في التزام المدرسة والآباء والمجتمع المحلي بمؤسساته ومنظماته الحكومية والمجتمعية في تقديم تعليم جيد للأبناء ويرجع هذا التشابه إلى الديمقراطية التي اتجهت إليها هذه الدول والتي منحت الجهات العديدة الحق في تفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم حتى يمكن تطويره والارتقاء به وتحقيق جودته.
- ❖ تتشابه كل من ألمانيا وأستراليا في مجال المشاركة المجتمعية في التعليم في أن السلطات المحلية تلعب دورا مهماً في المشاركة المجتمعية في التعليم وتتحمل كل من المدرسة والمجتمع المحلي في كل من الدولتين المسئولية الكاملة رسمياً في مجال التعليم وتوفير بيئة تعليمية مناسبة للأبناء ويرجع ذلك إلى الظروف الجغرافية للدولتين من حيث اتساع وكبر مساحة الدولتين أدي إلى إسناد مسئولية التعليم للولايات والسلطات المحلية في الولايات.

المحور الثالث: المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي على المستوي المدرسي في كل من ألمانيا وأستراليا.

- ❖ تعتمد عملية صنع القرار التعليمي في ألمانيا وأستراليا على مبدأ المشاركة المجتمعية للآباء والمعلمين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته ومنظماته.
- ❖ تتشابه دول المقارنة في إسهام اتحاد أولياء الأمور والمواطنين بفاعلية وبصورة مباشرة في صنع القرار التعليمي والذي ينتشر بجميع أنحاء أستراليا دعما للامركزية في صنع القرار على المستوى المدرسي ودعم تطوير وتحسين المناهج الدراسية بالمدارس وتحقيق التعاون بين الولايات والأقاليم في أستراليا وألمانيا إذ تعد هذه الاتحادات هي الصوت الجماعي للآباء والأمهات والتي تدعم وجهات نظر أولياء الأمور والمواطنين في صنع القرار التعليمي على المدارس الحكومية والآباء والمعلمين والمواطنين والمجتمعات المحلية من أجل تحقيق الجودة العالية في التعليم بالمدارس
- ❖ ويرجع هذا التشابه في كل من ألمانيا وأستراليا في المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي على المستوي المدرسي إلي:

- ❖كلا من ألمانيا وأستراليا تنقسم إلى ولايات مما يجعل من اتباع الأسلوب اللامركزي في الإدارة التعليمية أمرا ضروريا ويساعد على تطبيق المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية على مستوي المدرسة نظرا لكبر مساحة الدولتين وصعوبة الاتصال بين سلطات التعليم على المستوي الإجرائي وسلطات التعليم المركزية.
- ❖كل من ألمانيا وأستراليا تلعب الأحزاب السياسية دوراً رئيسيا في رسم ملامح السياسة التعليمية وصنع القرارات التعليمية ومن بين هذه الأحزاب الحزب الديمقراطي الاجتماعي والحزب الديمقراطي الحر والحزب الديمقراطي الاشتراكي، وحزب العمال.
- ❖وتختلف كل من ألمانيا وأستراليا في مجال المشاركة المجتمعة في عملية صنع القرار التعليمي علي المستوي المدرسي في منح أستراليا مساحة أوسع في عملية المشاركة في صنع القرار التعليمي علي المستوي المدرسي نظرا لما تتميز به أستراليا من اللامركزية في إدارة التعليم وصنع القرارات التعليمية؛ وتمتع إدارة المدرسة بأستراليا بقدر كبير من المسئوليات والصلاحيات للشئون الإدارية والتعليمية، وصنع القرار التعليمي علي مستوي المؤسسة التعليمية، وصنع القرارات التعليمية المتعلقة بوضع ملامح المناهج الدراسية، حيث تعتمد الإدارة المدرسية بأستراليا علي الاستقلال الذاتي مما يعطي فرصا أكبر للمشاركة في صنع القرار التعليمي علي المستوي المدرسي.

نتائج البحث:

- انتقال كل من ألمانيا وأستراليا من نمط الإدارة المركزية إلى النمط اللامركزي في الإدارة حيث يساعد النمط اللامركزي في إدارة التعليم على تحقيق استقلالية أكبر للمدارس وتحمل مسئولية أكبر تجاه التعليم.
- نجاح تطبيق المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي على المستوي المدرسي في كل من ألمانيا وأستراليا بسبب توافر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية اللازمة لنجاحها.
- قلة سيطرة سلطات التعليم المركزية على التعليم وإعطاء الحرية للسلطات التعليمية المحلية والمدرسية لإدارة شئون التعليم، مع ضمان مساءلتها أمام سلطات التعليم المركزية للتأكد من تحقيقها للأهداف المنشودة.

- تفعيل المشاركة المجتمعية والمحلية في دول المقارنة من خلال مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في صنع القرار التعليمي بالمدرسة مما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية بالمدرسة والارتقاء بالمدرسة ككل.
- اهتمام مديري المدارس بالتنمية المهنية للمعلمين لما لها من دور كبير في إكسابهم المهارات والقدرات التي تمكنهم وتؤهلهم لتطبيق المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي على مستوي المدرسة بنجاح لما لهم من دور كبير في صنع القرار التعليمي بالمدرسة.
- زيادة المسئولية والمسائلة التعليمية بتطبيق المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي على المستوي المدرسي" حيث يصبح كل فرد في المدرسة مسئولا عن تحقيق الأهداف المنشودة، كما تصبح المدرسة مسئولة امم سلطات التعليم المركزية والمجتمع
- وجود أهداف واضحة للمشاركة المجتمعية: في التعليم في اكل من ألمانيا وأستراليا. هناك تخطيط مسبق للمشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار التعليمي على المستوي المدرسي في دول المقارنة.
- تعدد الجهات والمؤسسات المجتمعية التي تشارك في عملية صنع القرار التعليمي علي المستوي المدرسي في كل من ألمانيا وأستراليا.
- تحرص دول المقارنة على وجود هيئات تمثل المعلمين داخل المدرسة ويكون لها دور مهم في صنع القرار التعليمي على مستوي المدرسة.
- اهتمام دولتي المقارنة بمشاركة الطلاب في صنع القرار التعليمي بالمدرسة والاهتمام بالتعرف على مشكلاتهم التعليمية والعمل علي حلها بالتعاون مع المعلمين وإدارة المدرسة.
- تتمتع إدارة المدرسة بأستراليا بقدر كبير من المسئوليات والصلاحيات للشئون الإدارية والتعليمية. وصنع القرار التعليمي على مستوي المدرسة؛ وضع ملامح المناهج الدراسية حيث تعتمد الإدارة المدرسية بأستراليا على الاستقلال الذاتي مما يعطي فرصا أكبر للقادة والرؤساء للإبداع وهو ما يعرف بالقيادة المشتركة.
- وجود فجوة عميقة بين المدرسية والمجتمع المحلي؛ مما ترتب على ذلك زيادة الضغوط والأعباء التعليمية على المدرسة كأحد المؤسسات التعليمية التي ترتبط بشكل مباشر بقضايا المجتمع ومشكلاته

- ضرورة عقد دورات تدريبية للمعلمين والمديرين وأولياء الأمور وأصحاب المصلحة لتوعيتهم بأهمية المشاركة في عملية صنع القرار التعليمي وأهمية دورهم في صنع القرار التعليمي على المستوي المدرسي.
- منح المدرسة صلاحيات واسعة في صناعة القرار التعليمي؛ الأمر الذي يجعل للإدارة المدرسية كيانا مستقلا حيث تقوم كل مدرسة برسم خطة توضح من خلالها رؤيتها وأهدافها وسبل تحقيقها والإعلان عن برامجها وأدوارها في صنع القرار التعليمي.
- تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء في عملية صنع القرار التعليمي على المستوي المدرسي في كل من ألمانيا وأستراليا والنظر إلى مجالس الأمناء والآباء على أنها آلية إدارية مهمة لتحقيق جودة التعليم وليست مجرد تنظيم شكلي ليس له أدوار فعلية في صنع القرار.

التصور المقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات كل من ألمانيا وأستراليا

تعد عملية صُنع القرار جوهر العملية الإدارية، وقد زادت أهمية اتخاذ القرارات في مجال الإدارة التعليمية، بحيث أصبحت تمثل محور العملية الإدارية على كافة المستويات، ومن ثم أضحى النجاح الذي تحققه أي مؤسسة تعليمية يرجع إلى حد كبير إلى قدرة وكفاءة قادتها على اتخاذ القرارات، لذلك لن تحقق أي مؤسسة تعليمية إلا من خلال قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة، ولا يكون ذلك إلا من خلال معالجة المشكلات المرتبطة بعملية صنع القرار التعليمي بالمملكة العربية السعودية والتي من ضمنها مركزية الإدارة التعليمية، فالمركزية تعتبر من أبرز سمات ملامح الإدارة التعليمية في المملكة، فالمناطق غير مستقلة من الناحية المالية والإدارية وتتفق من الناحية التنظيمي، ومن هذا المنطلق كان ضرورة الخروج بتصور مقترح لتطوير عملية صنع القرار التعليمي بالمملكة العربية السعودية .

أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح تحسين تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس المتوسطة، ومن أبرز تلك الأهداف ما يلي:

- تقديم بعض الحلول للمشكلات التي تُعاني منها عملية صنع القرار التعليمي بالمملكة العربية السعودية.

- مُعالجة بعض أوجه القصور في عملية صنع القرار التعليمي بالمملكة العربية السعودية.
- إبراز مدى أهمية عملية صنع القرار التعليمي لما لها من دور فعال في التأثير في المنظومة التعليمية.
- تقديم المساعدة للمسئولين ومتخذي القرارات التعليمية في تطوير عملية صنع القرار التعليمي بالمملكة العربية السعودية من خلال التعرف على خبرات بعض دول العالم المعاصر في صنع القرار التعليمي.
- تطوير العمل الخدمي والتطوعي بالمدرسة : لا يتوقف العمل بالمؤسسة التعليمية على المهام والخدمات التي تتم داخل أسوارها بل يمتد أثر الخدمات التي تقدمها المدرسة على المجتمع المحيط بالشكل الذي يؤسس للعمل التعاوني بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المدني المحيط حيث تكون المنفعة متبادلة بين كل من هذه المؤسسات المختلفة.
- تنمية الجانب الوظيفي والمهني ولن يتسنى ذلك إلا من خلال إلمام المرؤوسين من المعلمين والمعلمات جنباً إلى جنب مع الرؤساء من المديرين والمديرات في المؤسسة التعليمية بجميع المصادر والمعلومات والبيانات المتاحة والتي يستفيدون منها في إصدار القرارات الإدارية بما يمكنهم من تحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى القرار المناسب، وذلك في ظل فهم التشريعات والقواعد القانونية واللوائح المحددة للمهام والمسؤوليات في العمل الإداري والتوبوي، وما يتضمنه ذلك من قهم عميق لنظريات الإدارة ونماذجها، بما يتيح الفرصة لممارسة الأساليب العلمية لإدارة أفضل للوقت والإمكانات المادية والبشرية.

أسس التصور المقترح

- ❑ يعتمد التصور المقترح والذي يهدف إلى تفعيل المشاركة في صنع القرارات الإدارية بما يسهم في تعزيز العمل الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة المملكة العربية السعودية .
- ❑ ينبغي توفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق ممارسات المشاركة في صنع القرارات التربوية.
- ❑ ييسر المشاركة في صنع القرار التربوي بما يوفر الوقت والمجهود في القيام بالعمل الإداري.

- ❑ إلقاء مسؤولية كبيرة على عاتق المرؤوسين في المدرسة لإنجاز العمل بالمؤسسات التعليمية.

المستفيدون من التصور المقترح:

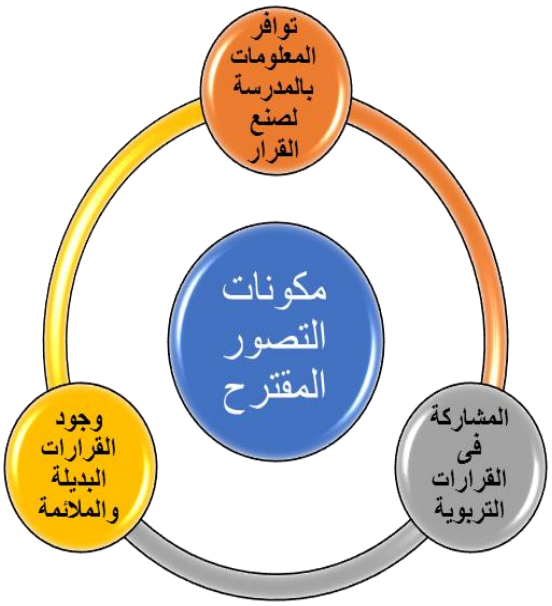
يستفيد من التصور المقترح المؤسسات والجهات التالية:

- o وزارة التربية والتعليم، والقائمين عليها.
- o إدارات التعليم بمختلف محافظات المملكة العربية السعودية.
- o الهيئات القائمة على القيادات التعليمية والإداريين.
- o المؤسسات التربوية المختلفة مثل وسائل الإعلام ودور النشر الإلكتروني في تفعيل أدوارها وبيان ما يجب عليها القيام به من أجل تطوير عملية صنع القرار التعليمي وتطوير التعليم بالمملكة.
- o القائمون على العمل التربوي لاسيما القيادات التربوية والإداريين والمدراء والنظار والمعلمين بالمدارس من أجل تفعيل دورهم في تطوير عملية صنع القرار التعليمي بالمملكة من خلال تحفيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- o الباحثين التربويين المهتمين بعملية صنع القرار التعليمي وذلك من خلال دعم مشاركتهم البحثية المتمثلة في نشر الأبحاث العلمية المتعلقة بتطوير عملية صنع القرار التعليمي بالمملكة.
- o القائمون على مجال الاهتمام بتطوير عملية صنع القرار التعليمي بالمملكة من خلال تعريفيهم بما وصلت إليه دول العالم المعاصر في عملية صنع القرار التعليمي.
- o القائمون على النشر الالكتروني ومواقع الإنترنت بهدف تنمية وعيهم بكيفية تفعيل دورهم في المشاركة في تطوير عملية صنع القرار التعليمي بالمملكة

مكونات التصور المقترح

تتمثل المحاور الرئيسة لمكونات التصور المقترح لتفعيل مشاركة المعلمين في صنع القرار

التربوي في الشكل التالي:



شكل (١) مكونات التصور المقترح

من الشكل السابق يتضح أن:

١-توفر المعلومات بالمدرسة لصنع القرارات يتطلب أن:

- يحرص مدير المدرسة على التحقق من صحة المعلومات المقدمة له والتي سيصدر القرارات الإدارية بناءً عليها.
- يعتمد مدير المدرسة على النماذج الناجحة السابقة لإتخاذ القرارات الإدارية في إتخاذ قرارات جديدة وفي سياقات مختلفة.
- يحرص مدير المدرسة على البحث عن المعلومات والبيانات التي تزيد من إمكانية التغذية الراجعة للأقسام الموجودة بالمؤسسة التعليمية.
- يختار مدير المدرسة المعلومات والبيانات التي تحقق فائدة محددة في عملية صنع القرارات الإدارية.
- يتخذ مدير المدرسة القرارات الإدارية بناء على ما يتماشى مع أهداف المدرسة.
- يعمل مدير المدرسة على تكامل أنظمة المعلومات في صناعة القرارات.
- بحث مدير المدرسة عن المعلومات التي تزيد من قدرته على التنبؤ بمستقبل المؤسسة التعليمية.

- يسعى مدير المدرسة للحصول على المعلومات الملاءمة لصنع قرار معين بإستمرار .
- يحاول مدير المدرسة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لصنع القرارات الإدارية.
- يحرص مدير المدرسة على المفاضلة بين الكلفة والمنفعة عن تحديد المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإدارية.

٢- المشاركة في صنع القرارات التربوية يتطلب أن :

- ❑ يأخذ مدير المدرسة بعين الإعتبار آراء المعلمين فى المستويات التنفيذية من الهرم الإدارى عند إتخاذ القرارات التربوية.
- ❑ يقوم مدير المدرسة بمشاركة الزملاء فى العمل ذات العلاقة بصنع القرارات التربوية عند اتخاذ هذه القرارات.
- ❑ يتخذ مدير المدرسة القرارات التربوية مراعيًا قدرات المعلمين وإمتلاكهم للمعارف والمعلومات اللازمة لتنفيذ القرارات التربوية.
- ❑ يحرص مدير المدرسة على العمل بروح الفريق مما يساعد في اتخاذ القرارات التربوية.
- ❑ يفضل مدير المدرسة أن يتخذ القرارات الإدارية بصورة جماعية ولا ينفرد باتخاذ القرار التربوي.
- ❑ يواجه مدير المدرسة صعوبة بالغة فى عملية اتصال القرارات التربوية التي تم اتخاذها للمعلمين بالمؤسسة التعليمية.
- ❑ يحرص مدير المدرسة على استثارة العاملين عند اتخاذ القرارات التربوية.
- ❑ يحرص مدير المدرسة على استشارة المعلمين في المهام الموكله إليهم والتي يطلب منهم القيام بها بما يسمح لاتخاذ القرارات التربوية.
- ❑ يفضل مدير المدرسة مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرارات التربوية.
- ❑ يتيح مدير المدرسة المجال للمعلمين لمناقشة القرارات التربوية التي تم اتخاذها معهم.

٣- وجود القرارات البديلة والملاءمة ويتطلب.

- يقوم بصياغة مجموعة محددة من البدائل والحلول التي تيسر الوصول إلى قرارات.
- يحرص على دراسة كل بديل على حدة وجمع البدائل المتشابهة واختزالها في بديل واحد.

- يحرص على أن تكون البدائل المطروحة لحل المشكلة واقعية حتى تكون قابلة التنفيذ على أرض الواقع.
- يحاول جاهداً الوصول إلى فهم مساوئ جميع البدائل المطروحة ومميزاتها. يسعى الوصول إلى رؤية واضحة بشأن أهدافي قبل الإختيار بين البدائل لإتخاذ القرار .

آليات تنفيذ التصور المقترح:

ومن هذه الآليات مايلي:

- ❑ تبني رؤية واضحة وفلسفة محددة تقضي بالسماح للمرؤوسين بالمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار التربوي والذي يعد في العادة محصلة مراحل متعددة ينبغي إشراك المرؤوسين في القيام بها وهو الأمر الذي يميزها عن اتخاذ القرار الذي يعد المرحلة الأخيرة لعملية صنع القرار الإداري التربوي.
- ❑ ينبغي أن يتخذ مديرو المؤسسات القرارات الإدارية بناء على ما يتماشى مع أهداف المدرسة، وأن يعمل مدير المدرسة على تكامل أنظمة المعلومات في صناعة القرارات. ومن ثم ينبغي أن يتوافق القرارات التي تم اتخاذها مع المنظور الذي تتبعه المؤسسة التعليمية وألا تتعارض القرارات التي يتم اتخاذها مع ما تتبناه المؤسسة من أهداف ورؤى.
- ❑ ينبغي على مدير المدرسة الحرص على التحقق من صحة المعلومات المقدمة له والتي سيصدر القرارات الإدارية بناءً عليها، ومن ثم يمكن أن يتمثل الدور الأكبر للمدير في العمل الدؤوب على جمع المعلومات من مصادرها المختلفة والعمل على التحقق من مصادر تلك المعلومات التي تم جمعها والتحقق منها من أجل الوصول إلى قرارات صائبة.

معوقات تنفيذ معوقات التصور المقترح وسبل التغلب عليها

من أبرز المعوقات التي قد تقف حجر عثرة في سبيل وضع التصور المقترح مايلى:

- ندرة توفر ثقافة تنظيمية داعمة لتفويض السلطات أو منح الصلاحيات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية والتي وإن اختلفت القيادات الإدارية المتعاقبة لا تتغير طريقة العمل والأداء نظراً لتبني ثقافة تنظيمية داعمة لاستئثار الرئيس بعملية اتخاذ القرارات.
- وجود بعض المقاومة لدى مديري بعض المدارس ومديراتها لمشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات الإدارية نظراً للنظرة التقليدية التي ترى أن جميع السلطات ينبغي أن يتم

تركيزها في يد الرئيس أو المدير وأن على المرؤوسين فقط السمع والطاعة وتنفيذ القرارات التي يتخذها المدير بشكل آلي.

- محدودية توافر قنوات الاتصال الفعالة وعدم تهيؤ المعلمين والمعلمات للعمل بروح الفريق حيث لا يتسم جميع المرؤوسين بذات الدرجة من الرغبة في العمل في ظل الفريق أو يجيدون تقسيم المهام والعمل في ضوئها بما ييسر إنجاز المهام الفرعية والتي تكون في مجملها المهمة الرئيسة.

سبل التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح:

- التأكيد على تدريب المديرين على أحدث النظريات والأساليب والنماذج القيادية والإدارية والتي تقضي بتفويض السلطة، والمشاركة في صنع القرارات الإدارية بما يعود بالنفع على تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز العمل في ظل فرق عمل بما يحقق الأهداف بشكل أفضل.
- العمل على إيجاد قنوات اتصال كبيرة وتعزيز العمل بها بما يضمن الانتقال اليسير والفعال للبدائل والحلول من قاعدة الهرم الإداري في صورة خيارات ومعلومات وبدائل يمكن أن تمثل المادة الخام للقرارات الإدارية، وكذلك يسهل أيضاً الانتقال اليسير للقرارات الإدارية التي تم اتخاذها من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته مما ييسر تنفيذ هذه القرارات.
- إيجاد ثقافة تنظيمية في المؤسسات التعليمية وغيرها من الإدارات التربوية تقضي بأن المشاركة في صنع القرارات الإدارية من شأنها الارتقاء بالعمل الإداري و تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقيقها، أضف إلى ذلك فإن المشاركة في صنع القرارات الإدارية من شأنه تجويد القرارات وزيادة فاعليليته من خلال زيادة تقبل المرؤوسين لها وعملهم الجاد على تنفيذ مثل هذه القرارات.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

١. أبو الفتوح، منى محمد (٢٠١٢) ، " دور الشراكة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم مدخل لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر"، **مجلة البحث العلمي في التربية**، العدد الثالث عشر، الجزء الأول، كلية البنات.

٢. أبو خضر، محمد صالح(٢٠١٣) ، المشاركة المجتمعية ودورها في تجويد مدخلات التعليم الابتدائى: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية ، جامعة المنصورة.

٣. آل درعان، علي بن محمد سالم(٢٠١٤) ، **الإدارة المدرسية الفاعلة : تأصيلا- إجراءات – اتجاهات** ، دار خوارزم العلمية .

٤. بكر ، عبد الجواد (٢٠١٦)، **السياسات التعليمية وصنع القرار**، القاهرة: دار الوفاء العليا للطباعة والتوزيع.

٥. التهامي ، محمود جودة(٢٠١٠) ، " أنماط الإدارة التعليمية المتبعة في بعض الدول وانعكاساتها على إدارة مرحلة التعليم الابتدائي دراسة تحليلية"، **مجلة كلية التربية الزقازيق**، العدد٦٨، كلية التربية ، جامعة الزقازيق .

٦. جوهر، علي صالح جمعة ، محمد حسن (٢٠١٠)، **الشراكة المجتمعية وإصلاح التعليم قراءة في الأدوار التربوية لمؤسسات المجتمع المدني**، القاهرة: المكتبة العصرية.

٧. الحسين، صفاء جواد عبد(٢٠١٢) ، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقنى. **مجلة العلوم الاقتصادية**، العدد ٣٢، ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق.

٨. الحوت، محمد صبري (٢٠١٥)، " عملية صناعة القرار وانعكاساتها علي تخيطي الأنظمة /لتربوية " ، **مجلة دراسات تربوية**، تصدرها رابطة التربية الحديثة ، المجلد العاشر ، الجزء (٧١) .

٩. خشمون ، محمد(٢٠١٠) ،"المشاركة الاجتماعية في التنمية المحلية "، **مجلة الباحث الاجتماعى**، العددالعاشر، جامعة الحاج لخضر باتنة.

١٠. خليل، نبيل سعد ، عبد العال ، أحمد عبد النبي عبد العال(٢٠٠٨) ، " صنع القرار التعليمي في مصر وأستراليا دراسة مقارنة"، **مجلة كلية التربية**، جامعة بني سويف، العدد الرابع عشر، الجزء الثاني.

١١. دياب، عبد الباسط محمد(٢٠١٤) ، تطوير " إدارة مؤسسات رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات وتجارب دول الاتحاد الأوروبي"، **المجلة العلمية بكلية التربية بالوادي الجديد**، العدد السادس عشر.

١٢. سعدي ، فاطنة (٢٠٢٢)، "الإدارة بالمشاركة وإشكالية اتخاذ القرار في المنظمة: دراسة نظرية، **مجلة أبحاث** ، المجلد السابع، العدد الأول ، جامعة زيان عاشور الجلفة٥٠٢-٥٢٠.

١٣. الشحات، محمد الشحات عبد الله (٢٠١٢)، " استخدام نظام المعلومات في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية العامة بمصر"، **مجلة البحث العلمي في التربية**، العدد الثالث عشر، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية.

١٤. القحطاني ، ريم بنت ثابت محمد(٢٠٢٠)، **رؤية استراتيجية مقترحة للسياسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية**، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.

١٥. محمد ، مصطفى عبد السميع(٢٠٠٩) ، " إدارة توافق مهارات الكبار التعليمية مع مهارات المعلمين التدريسية"، **المؤتمر السنوي السابع لمركز تعليم الكبار بجامعة عين شمس، إدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، من ٥-٣ مايو ٢٠٠٩م**، جامعة عين شمس.

١٦. محمود، محمد صبري حافظ ، البحيري ، السيد السيد محمود(٢٠٠٩) ، **اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية**، القاهرة: علم الكتب.

١٧. مسعود ، أمال سيد(٢٠١١) ، **نموذج مقترح للمشاركة المجتمعية لتطوير التعليم الفني وتلبية احتياجات سوق العمل**، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية .

١٨. ممدوح ، أيمن عايد (٢٠١٤)، "آلية مقترحة لتفعيل مبدأ مشاركة الجهود المجتمعية كمدخل لتحسين الإدارة الذاتية للمدارس المصرية" ، **مجلة جامعة المدينة العالمية**، العدد العاشر.

١٩. اليوسف، خلود بنت سعد عبد العزيز (٢٠١١)، " الأساليب العلمية لصنع القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع بمؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها : الواقع والمأمول منه وجهة نظر مسئولي هذه الكليات ، **مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس** ، وتصدرها رابطة التربويين العرب ، العدد الرابع ، المجلد الخامس ، الجزء الأول.

ثانياً: المراجع الأجنبية

20. Australian Council for Private Education and Training, International Education Strategy for Australia(2012), IEAC Discussion Paper for the Development of an International Education Strategy, June .
21. Butler ,dand others(2018), The Context for Community Participation in Health Action in Australia, Australia Journal of Social Issues.
22. David W. Brownk, And Others(2021), " Principles Prevention of Community And Staff Involvement in Shared Decision Making ", Journal of Research In RuralEducation. Vol.12 No.1.
23. Felipe Barrera-Osorio and Others(2009), Decentralized Decision-Making in Schools, The World Bank the International Bank for Reconstruction and Development .
24. Karin Seashore L, and Others(2010),"Investigating the Links to Improved Student Learning "University of Minnesota.
25. Kudret ,Y& Walter W(2016), "Decision Making And Sytems Thinking: Eduational Issues " American Journal of Engineering Education, Vol.7, June.
26. Marilyn_P(2009), "Boundary Dynamics", Implications for Building Parent-School Partnerships, The School Community Journal, Vol. 19, No. 2.
27. Nina B, and Others(2019), International Handbook of Educational Policy Part One, Printed in Great Brita, Springer International Handbooks of Education.

28. Raymond J (2016), "Socioeconomic Status and Its Effect on Teacher/Parental Communication in Schools ",Journal of Education and Learning; Vol.No. 1.
29. Steny H. (2011), Building Community Schools A Guide for Action, National Center for Community Schools, October,
30. Stephan, S(2022), " Public Participation In Making Local Environmental Decision", United Kingdom, de
31. Thanh T(2016), Variations in Decision-making Approach to Tertiary Teaching: A Case Study in Vietnam, International Journal of Instruction, Januar, Vol.9, no.1,
32. The World Bank Washington(2008), DC, What Is School-Based Management?, The International Bank for Reconstruction and Development.