

كلية التربية دور المجالس المحلية في فاعلية الإدارة المدرسية بأمانة العاصمة قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وتخطيط تربوي . إعداد أمين صالح صالح صغير عزوان

إشـــــراف (دور المجالس المحلية في فاعلية الإدارة المدرسية بأمانة العاصمة)) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المجالس المحلية في فاعلية الإدارة المدرسية بأمانة العاصمة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: (20) وانحراف معياري(0.35) وتقدير عام " ضعيف". (36) وانحراف معياري (0.47)، حصل المجال الثاني المتعلق بالدور الإشرافي والرقابي على المرتبة الثانية بدرجة موافقة بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري(0.45) وتقدير عام " ضعيف". (49) وتقدير عام " ضعيف". حصل المجال الثالث المتعلق بتحسين المناخ المدرسي على المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري(0.43) وتقدير عام " ضعيف". لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) في استجابات أفراد العينة حول مجالات الأداة تعزى لمتغيرات (الجنس، المرحلة، المؤهل). وفي ضوء ما سبق توصل الباحث إلى توصيات عدة من أهمها:

إضافة لجنة تسمى لجنة التربية والتعليم ضمن الهيكل الإداري للمجالس المحلية. يكلف كل عضو مجلس محلي كرئيس فخري لمجالس الآباء في المدارس الواقعة في إطار دائرته المحلية. تفعيل شرط حصول الأمين العام للمجلس المحلي على مؤهل بكالوريوس كحد أدنى . ضرورة وضع خطط إستراتيجية علمية لتطوير الإدارات المدرسية، والعملية التعليمية ككل على مستوى الوحدات المحلية. مقدمة الدراسة: شهدت اليمن تطورات في الثلاثة العقود الأخيرة، تمثلت أبرزها في قيام الوحدة اليمنية (سلمياً)، والتي قامت على أساسها الجمهورية اليمنية، وتبني الديمقراطية واللامركزية كديف أساسي لهذه الوحدة، وكذا قانون السلطة المحلية رقم (4) لعام 2000م الذي تنص مادته الرابعة على أن نظام السلطة المحلية في الجمهورية اليمنية طبقاً لأحكام الدستور يقوم على أساس اللامركزية الإدارية والمالية، وعلى أساس المشاركة الشعبية في اتخاذ القرار، وإدارة الشأن المحلي في مختلف المجالات، كما تؤكد المادة (14) من هذا القانون على أن الوظيفة الإدارية لأجهزة السلطة المركزية في المحافظات قد أصبحت تميل إلى نمط الوظائف التخطيطية، إلى جانب ذلك التوجه لإنهاء المركزية المتبعة حالياً، والبدء بتطبيق اللامركزية الإدارية والمالية، من خلال إحالة كل الصلاحيات، والاختصاصات إلى السلطات المحلية في المحافظات، والمديريات بما في ذلك انتخاب المحافظين، والحزبية التي جرت في ضوئها الانتخابات الرئاسية، (100)، ويعد نظام اللامركزية الإدارية أحد أساليب التنظيم الإداري، وفي الإطار الذي تحدده الحكومة المركزية، والذي يعرف بالرقابة الإدارية، ويقوم نظام اللامركزية في الإدارة التربوية على أساس وجود مصالح محلية مشتركة في حدود الوظيفة التربوية في تطوير العملية التعليمية يستلزم إدارتها وتنفيذها ذاتياً (خالد، 2006، 136-137). واللامركزية المالية، واللامركزية السياسية، والمشاركة المجتمعية، وتمثل اللامركزية الإدارية في نقل السلطة وتفويضها وعدم تركيزها، ويعني ذلك تحويل سلطة اتخاذ القرارات التعليمية من الحكومة المركزية (وزارة التربية والتعليم) إلى الحكومات المحلية (المجالس المحلية)، وإنشاء صناديق لتمويل جانب الطلب على التعليم، أما اللامركزية السياسية والمشاركة المجتمعية فتشير إلى نقل السلطة إلى الممثلين المحليين المنتخبين الذين يشرفون ويشتركون مع الإدارة المدرسية الرسمية في ممارسة بعض الاختصاصات (سعد، ويعزز تطبيق سياسة اللامركزية داخل المؤسسات الحكومية والأهلية، كما أنها تعد شبكة معقدة من الإجراءات و التشريعات التي تؤدي بمجموعها إلى تطبيق تفويض الصلاحيات بنجاح في إطار بيئة قانونية ومؤسسية ملائمة، و هي لا تعني بأي شكل من الأشكال إعفاء السلطة المركزية من مسؤولياتها (الشعبي ، 2004)، ويقوم الأسلوب اللامركزية في الإدارة على فكرة توزيع السلطة بين أجزاء الجهاز الإداري ومستوياته، وعلى تفويض هذه السلطة إلى المستويات الأدنى، ويورد العكيلي (1992، 164) ، أسباب وعوامل تدفع للأخذ باللامركزية أبرزها : - اللامركزية تمنع التركيز، والتضخم في ممارسة السلطة، - التخصص ومبدأ تقسيم العمل، توجب الأخذ باللامركزية. والتصدي لحسم الأمور باتخاذ القرار الملائم لمواجهة المواقف المختلفة. - تؤدي اللامركزية إلى تدعيم التعاون بين المستويات المختلفة في التنظيم الإداري. ويورد (عبد الوهاب، مقابل ذلك العيوب التي تحملها اللامركزية أبرزها : أو عدم اتساق القرارات المتخذة. - ازدواج الخدمات التي تلزم بها الإدارات المختلفة، وزيادة التكاليف. - صعوبة الاتصالات أفقياً ورأسياً - لأن الإدارات المختلفة تصبح شبه مستقلة، وبطء الوقت المستنفذ في نقل المعلومات. - قد يحس المديرون بعدم أهمية الاستشارات التي يقدمها المتخصصون. - صعوبة الرقابة، وضعف الروابط مع الإدارة العليا، وخاصة في الفروع والمناطق الأخرى. حيث أنها أصبحت المسؤولة عن ترشيح وتعيين مدير المدرسة أو سحب الثقة منه في حال الإخلال بواجباته، وأصبحت المجالس المحلية هي المسؤولة عن توزيع وإنشاء المباني المدرسية، وترميمها، كما أنها تقوم بتذليل المصاعب التي تواجه الإدارة المدرسية، وتخفيف وطأة الإدارة التربوية المركزية عليها، وتتدخل في

توزيع المعلمين، وقبول التلاميذ، والتنسيق مع المجتمع المحلي. غير أن هذه الصلاحيات تتفاوت من مدرسة إلى أخرى ومن مجلس محلي إلى آخر، بالإضافة إلى اعتبارات أخرى يمكن الوصول إليها ومعرفتها من خلال الدراسة الحالية. (263)، بضرورة قيام أجهزة البحث العلمي والمهنيين بإجراء الدراسات الأكثر عمقا حول تجربة المجالس المحلية ودورها التنموي في المجالات المختلفة وبما يحقق نجاحها وتطويرها، كما يحث البيان الختامي للمؤتمر الأول للمجالس المحلية (2008م)، الجامعات اليمنية لإدراج نظام السلطة المحلية ضمن مقرراتها الدراسية وتنفيذ دراسات وبحوث علمية للإسهام في تقييم وتنمية هذا النظام. والعكس صحيح، وهذه الممارسات السلبية، أو الإيجابية جديرة بالاهتمام والدراسة، لما لها من أهمية في تعزيز الدور الإيجابي، ويمكن أن يعزز من الفرص المتاحة للإدارة المدرسية لتحقيق أهدافها، ويخفف من حدة الممارسات السلبية التي تؤثر سلبا على سير العملية التعليمية، ويعتبر إغفال مثل هذه الدراسة تجاهلا للتحديات التي تواجه الإدارة المدرسية، وبالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تناولت التحديات والصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية، وما يتعلق بها، إلا أن هذه الدراسة تنفرد - بحسب علم الباحث - بتناول الإدارة المدرسية من زاوية السلطة المحلية، التي لا يمكن تجاهل دورها ودعمها وتأثيرها على القرارات المدرسية، ومن أوجه النقد التي توجه لأعضاء المجالس المحلية، تجاوز البعض من أعضاء المجالس المحلية للصلاحيات المخولة لهم، فيما يتعلق بالإدارة المدرسية، كما أن البعض يستغل تلك الصلاحيات لمصالح شخصية أو تنظيمية ضيقة، ولبناء ولاءات شخصية، بينما البعض الآخر يتخلى عن الصلاحيات المخولة له ولم يمارس أي دور لتفعيل الإدارة المدرسية، وتمثل تلك الممارسات تحديات تواجه الإدارات المدرسية، تستدعي تشخيصها والبحث عن الحلول المناسبة لتلك التحديات. وفي المقابل يسهم البعض الآخر من القيادات المحلية بدور إيجابي وفعال في نجاح الإدارة المدرسية، مثل توفير البنية التحتية للمدرسة، والمساهمة الفاعلة في تهيئة المناخ المدرسي، وتعزيز دور المجتمع في التعاون مع المدرسة، وكذلك التخفيف من المركزية في الإدارة التربوية، وتخفيف الضغوط على الإدارة المدرسية، والمساهمة في حل المشكلات التي تواجهها، وغير ذلك من الممارسات الإيجابية التي تعد فرص يجب استغلالها، ويفيد رصد تلك التحديات والفرص في تعزيز الممارسات الإيجابية، والحد من الممارسات السلبية لأعضاء المجالس المحلية فيما يتعلق بالإدارة المدرسية. ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات يتناول هذا الفصل عرض موجز لخلاصة الدراسة، ومن ثم الخروج ببعض الاستنتاجات التي بنيت في ضوءها التوصيات، وختم هذا الفصل بتقديم بعض المقترحات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تناول هذا الفصل على النحو التالي: أولاً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية. هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور المجالس المحلية في فاعلية الإدارة المدرسية من خلال: 2- التعرف على درجة فاعلية دور أعضاء المجالس المحلية في تحسين المناخ التعليمي بمدارس التعليم العام بأمانة العاصمة. 3- التعرف على درجة فاعلية الدور الرقابي والإشرافي لأعضاء المجالس المحلية على سير العملية التعليمية بمدارس التعليم العام بأمانة العاصمة. 5- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لدراسة المشكلات التربوية المتنوعة، وقد تم اختيار عينة عشوائية منتظمة من مجتمع الدراسة، وتفيد نتائج هذه الدراسة صانعي السياسات في المجالس المحلية، ومتخذي القرار في وزارة الإدارة المحلية، والقائمين على التعليم في بناء إستراتيجية لتفعيل دور المجالس المحلية في فاعلية الإدارة المدرسية، والتخلص من الآثار السلبية المترتبة على غياب الدور المطلوب للمجالس المحلية نحو الإدارة المدرسية، ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحث استبانة مكونة من أربعة مجالات: (الاول : توفير البنية التحتية و المتطلبات الأساسية للمدارس، وتتكون من عشرون فقرة، والثاني : الدور الإشرافي والرقابي، ويتكون من خمسة عشر فقرة، والثالث : تحسين المناخ التعليمي بالمدارس، والرابع: تفعيل المشاركة المجتمعية ويتكون من خمسة عشر فقرة، مختارة من مجتمع الدراسة البالغ عدده (334) مديراً ومديرة. وقد تم في المعالجة الإحصائية استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha) لحساب ثبات الاستبانة والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف أفراد الدراسة وبياناتهم الشخصية، والمرحلة الدراسية). وجاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي: وانحراف معياري (0.35)، 36)، وبانحراف معياري (0.0). حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.22)، وبانحراف معياري (0.45). يقوم أعضاء المجالس المحلية بدورهم في توفير المتطلبات الأساسية بدرجة ضعيفة، حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.02). وبانحراف معياري (0.49). يقوم أعضاء المجالس المحلية بدورهم في تحسين المناخ المدرسي بدرجة ضعيفة، حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.43). عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين وجهات نظر مديري المدارس العامة بأمانة العاصمة، فيما يتعلق بفقرات ومجالات الاستبانة كاملة وفقاً لمتغير الجنس. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين وجهات نظر مديري المدارس العامة بأمانة العاصمة،

فيما يتعلق بفقرات الاستبانة كاملة، وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية. ثانياً: الاستنتاجات: في ضوء نتائج الدراسة يمكن الخروج بالاستنتاجات الآتية: إن ضعف الأدوار التي تلعبها المجالس المحلية في توفير المتطلبات الأساسية للمدارس الحكومية، يعني ضعف قدرة هذه المجالس المحلية على تحسين البيئة المدرسية، وتهيئتها لتكون بيئة منتجة، ومشجعة لعملية التعليم والتعلم في مدارس الأمانة. إن ضعف دور المجالس المحلية في تفعيل المشاركة المجتمعية، يعني استمرار حالة الانفصام بين المدرسة ومحيطها المجتمعي، مما يعني أيضاً استمرار الصعوبات المادية والإدارية التي تواجهها المدارس الحكومية في أمانة العاصمة. إن ضعف الدور الرقابي والإشرافي في المجالس المحلية، سيؤدي إلى مزيد من تدهور مستويات الجودة في المدارس العامة، وإحباط آمال وتطلعات المواطنين الذين منحوا ثقتهم لأعضاء المجالس المحلية في تحسين وضع مستويات الأداء والإدارة والتدريس في مدارسهم، وبالتالي رفع مستويات التحصيل لدى أبنائهم. حيث تقتصر بعض إسهاماتهم في اتخاذ قرارات تشكيل الوسائط المجتمعية، المتمثلة بمجالس الآباء والأمهات ولجان المبادرات الذاتية. 5- ضعف دور المجالس المحلية في تحسين المناخ المدرسي، وتهيئة الجو المناسب للتعليم، يعني ضعف الخطط التنموية للمجالس المحلية المستوعبة لتطوير وتحسين جودة التعليم.

6- ضعف الدور الرقابي والإشرافي للمجالس المحلية على مؤسسات التعليم بشكل عام و المدارس العامة بشكل خاص. وعلى وجه الخصوص في الجانب التعليمي، بالإضافة إلى غياب الخبرة في العمل، كما يغلب عليها الطابع التوفيقي لمحاولة تخفيف حدة الصراعات في أوساط المجالس المحلية، بحيث تؤثر تلك الصراعات سلباً على وضع الخطط التنموية، وتحديد الاحتياجات، وإفشال توجهات بعض المجالس المحلية نحو تفعيل المشاركة المجتمعية في تحسين التعليم، كما تعمل تلك الصراعات على إضعاف أو تغييب الدور الرقابي والإشرافي للمجالس المحلية. مما يترتب على ذلك استغلال بعض الأعضاء لمواقعهم في المجالس المحلية لإرباك العملية التعليمية، من خلال محاولة تغيير بعض القيادات التربوية دون مسوغ قانوني، وغيرها من الممارسات السلبية. 9- ضعف الاستقلالية المالية والإدارية الممنوحة للمجالس المحلية. 10- غياب الاتصال والتواصل بين المجالس المحلية، والإدارات المدرسية، والمجتمع. 11- ضعف اهتمام المجالس المحلية بالجانب التعليمي. في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في توضيح وتعزيز دور المجالس المحلية في فاعلية الإدارة المدرسية، وهذه التوصيات كالتالي: إيجاد لجان متخصصة في المجالس المحلية تتوفر في أعضائها المؤهلات والقدرات العلمية المرتبطة بطبيعة المهام التي تناط بتلك اللجان، بحيث تتفرع إلى لجان لمختلف الجوانب الخدمية، وتحدد لكل منها مهامها بوضوح، ومن ذلك لجنة التعليم التي يجب أن تناط بها مهام رقابية وإشرافية وتوجيهية، والقيام بتفعيل المشاركة المجتمعية، من خلال إيجاد الوسائط المجتمعية وتوعية المواطنين بأهمية التعليم وضرورة المشاركة في تطويره وتحسينه. 2- تفرغ أعضاء لجان التعليم في المجالس المحلية لأداء مهامهم، والتقييم المستمر لدورهم التنموي، بحيث تعد تلك اللجان الآلية الفاعلة في تنفيذ مهام المجالس المحلية المرتبطة بتطوير وتحسين التعليم. 3- منح المجالس المحلية الاستقلالية المالية والإدارية الكاملة، وإعطائها الصلاحيات الواسعة في صناعة القرارات المحلية دون تدخل، تزويد المجالس المحلية بكوادر فنية مؤهلة وقادرة على إنجاح دورها التنموي، ووضع المعايير العلمية والتنموية عند تحديد أولويات الاحتياجات الخدمية. إنشاء نظام معلوماتي على مستوى الوحدة المحلية، بما يوجد معلوماتية عريضة تمكن المجالس المحلية من وضع الخطط التنموية، وتفعيل الدور الرقابي والإشرافي، واتخاذ مختلف القرارات المحلية. 4- وضع إستراتيجية علمية لتطوير الإدارات المدرسية، والعملية التعليمية على مستوى الوحدات المحلية. وتقوم على تنفيذها هيئة تضم كفاءات وقدرات محلية ورسمية توجه مختلف الجهود لتطوير العملية التعليمية، كما تقوم بتوزيع المساعدات والمعونات والقروض المقدمة لتحسين التعليم بحسب الأولويات والاحتياجات الفعلية بنظرة وطنية شاملة، تهدف إلى النهوض بالعملية التعليمية، 6- إيجاد آليات للاتصال المنظم والفاعل بين المجالس المحلية، والمجالس المحلية والمواطنين من جهة؛ وبين المجالس المحلية والجهات الرسمية والمدنية من جهة أخرى.

7- تفعيل الرقابة الشعبية من خلال قيام جمعية عمومية للمجالس المحلية وتخويلها صلاحيات الرقابة والإشراف لمحاسبة القيادة المحلية والأعضاء، إضافة إلى تفعيل الرقابة المركزية ومتابعة وتقييم أداء المجالس المحلية وفقاً لمعايير موضوعية وواقعية وحيادية، بما يحقق المصلحة المحلية والوطنية. تفعيل شرط حصول الأمين العام للمجلس المحلي على مؤهل بكالوريوس أو ما يعادلها كحد أدنى. 9. عقد اجتماع نصف سنوي للمجلس المحلي لكل مديرية كحد أدنى مع مديري المدارس في إطار مديريتهم لمناقشة الأمور التعليمية، 10. عقد اجتماعاً سنوياً للمجلس المحلي بكل محافظة بمديري المناطق التعليمية لكل مديرية لمناقشة القضايا التربوية والتعليمية. 11. التنسيق بين وزارة الإدارة المحلية مع وزارة التربية والتعليم، لإقامة دورات تدريبية وندوات

لأعضاء المجالس المحلية والإدارات المدرسية على مستوى الجمهورية، لبيان وتوضيح ما يلي : - أهمية تعاون الجهات التربوية مع أعضاء المجالس المحلية، - المعايير التي تراعى في اختيار عضو المجلس المحلي. 12- وضع آليات تنظم المهام والأدوار التي يتم من خلالها توفير المتطلبات الأساسية للمدارس، وكذلك كيفية الإشراف والرقابة على سير العملية التعليمية في المدارس، وتحسين المناخ المدرسي، وتفعيل المشاركة المجتمعية . 13- يكلف كل عضو مجلس محلي كرئيس فخري لمجالس الآباء في المدارس الواقعة في إطار دائرته المحلية. رابعاً: المقترحات يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية: 1- سلسلة دراسات تهدف إلى التعرف على سلطات وصلاحيات المجالس المحلية في المديرية المتعلقة بالتربية والتعليم في الجوانب الآتية: - قبول الطلبة في المدارس . - سن الالتحاق بالتعليم الابتدائي . وفصلهم (أو الاستغناء عنهم)، ونقلهم . - محتوى المناهج، - المرافق المدرسية: من يمتلكها، - تمويل المدارس العامة: مدى كفايته، ودرجة عدالة توزيعه على المدارس، ودرجة كفاءة استخدامه من قبل المدارس. 2- دراسات مماثلة في المناطق الريفية والحضرية، ومقارنة فاعلية المجالس المحلية فيها. 3- دراسة حول تقييم تجربة المجالس المحلية ودورها الفاعل في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء المجالس المحلية أنفسهم. 4- دراسة حول تصورات أعضاء المجالس المحلية لأدوارهم في مجال التعليم، والمعوقات التي تعترض قيامهم بتلك الأدوار. 5- دراسة لمعرفة أسباب ضعف درجة ممارسة أو قيام المجالس المحلية بأدوارهم المختلفة بـ (توفير المتطلبات الأساسية، الرقابة والإشراف، تحسين المناخ التعليمي في المدارس، تفعيل المشاركة المجتمعية) في مدارس التعليم العام. 6- دراسة تهدف إلى معرفة درجة وضوح التشريعات القانونية المنظمة للعلاقة بين المجالس المحلية ومكاتب التربية والمراكز التعليمية والمدارس في المديرية. والله الهادي إلى سواء السبيل،

Sana'a University Faculty of Education Educational Administration & Planning Dept. The Role of the Local Councils on the Effectiveness of the School Administration in Al-Amanah-Sana'a Prepared by Ameen Saleh saleh Azwan Abstract The Role of the Local Councils on the Effectiveness of the School Administration in Al-Amanah-Sana'a To achieve the study objectives, The sample contained 167 with a percentage of 50% out of the study population. The current study reached at several results such as: 1- The role of the Local Councils on the effectiveness of the school administration in Al-Amanah-Sana'a got agreement with a mean of (2. 35) grading as (weak). 2- The fourth field of the role of the local councils on activating the social cooperation got the highest agreement with a mean (2, 47) with the grade (weak). 3- The second field of the inspecting and supervising role got the second rank of agreement with a mean of (2, 4- The first field of supplying the basic requirements of schools got the third rank of agreement with a mean of (2, 43) with the grade (weak). 4. It is necessary to introduce scientific strategic plans for developing the school administrations and the educational process, in general, in every local district. The researcher

والحكم. شكر وتقدير. ملخص الدراسة باللغة العربية. فهرس المحتويات. فهرس الجداول. فهرس الأشكال. فهرس الملاحق.))

الإطار العام للدراسة 1- 8 مقدمة الدراسة. أهداف الدراسة. أهمية الدراسة. مصطلحات الدراسة.