"الملتقى العربي الثاني"
لتحديث القطاعات العامة في الوطن العربي

المنامة – مملكة البحرين
24-25 مايو (آيار) 2004م

التجربة البحرينية في الإدارة المدرسية:
نظام المدرسة كوحدة تربوية أساسية

الأستاذة/ فائقة سعيد الصالح
مدير إدارة الخطط والبرمجة
وزارة التربية والتعليم

التجربة البحرينية فى الإدارة المدرسية:
نظام المدرسه كوحده تربوية أساسية

1- الخلفية :

استدعت وزارة التربية والتعليم بالبحرين في بداية الثمانينيات خبراء من منظمة اليونسكو لوضع تقرير لتطوير التعليم في البحرين. وقد لاحظ الخبراء في ذلك الوقت أن النظام الإداري المتبع هو نظام شديد المركزية، وهذا يحول دون تقدم النظام التعليمي، وأن أي اتجاه تجديدي لنظام التعليم في البحرين لن يكتب له النتائج المنشودة والفاعلية بشكل أفضل إلا إذا تحولت الإدارة في المدارس إلى نظام تحاور وتشاور ديمقراطية اتخاذ القرار – مع إعطاء صلاحيات أكبر للإدارة المدرسية.

وفي سعي الوزارة للتطوير، وجد المسئولون أهمية النظر إلى دور الوحدة الأساسية في العملية التربوية والتعليمية وهي (المدرسة) حيث استقر الرأي على تشكيل (لجنة تطوير المدرسة) في عام 1988م شارك فيها عدد من المختصين من داخل الوزارة وخارجها لوضع تصور شامل لتطوير المدرسة لتصبح وحدة تربوية أساسية لديها القدرات الذاتية على الممارسات التربوية والتقويم الشامل والتجديد.

وفي عام 1989 وضعت اللجنة نظام المدرسة وحدة تربوية أساسية حددت فيه مجموعة من المنطلقات الأساسية تذكر منها :

- المدرسة هي الخلية الأساسية في نظام التعليم، وفيها تتخذ معظم القرارات التربوية.
- المدرسة خلية اصطناعية مرنة.
- المدرسة مجتمع صغير مطور، يؤثر في المجتمع ويتأثر به.
- الوظيفة الرئيسية للمدرسة هي إحداث التعلم المعرفي والاجتماعي لدي الطلبة.
- تفسح المدرسة المجال أمام المتعلمين للابتكار.
- تعتبر المدرسة محورًا أساسيًا من محاور التغيير الاجتماعي المخطط والهادف.
- تطور المدرسة أجواءها باستمرار لتصير أجواء مشاركة وتعاون حقيقيين بين الطلاب والمعلمين والإداريين والأهل، وبين جميع هؤلاء.

- تتلخص المدرسة تدريجيًا من الطابع البيروقراطي ، والطـــابع الترتيبـــي الهرمـــي، والطابع التنافسي بين الأفراد وتتجه نحو معيشة المتحـــد المحلـــي المتفاعـــل أفقيًـــا وديمقراطيًا.
- يتفاعل المعلمون مهنيًا واجتماعيًا، بعضهم مع بعض، ويستفيدون من خبرة بعضـــهم البعض ويوجهون بعضهم البعض في مسيرة النماء المهني المستمر.

فضلاً عن الاستعانة بمراكز الموارد التربوية، وبخبراء من خارج المدرسة، من وقت لآخر، وبمقدار الحاجة.

وعندما وضع النظام المقترح لمدرسة المستقبل آنذاك تم بالمبادرة بأخـــذ مفهـــوم الاستقلالية في الاعتبار، خاصة وأن نظم التعليم العالمية بـــدأت تنـــادي بـــالتحرر مـــن المركزية وتدعو للأخذ بمبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ في التعلم وذلك حتـــى تعطي للمدرسة حرية التحرك وللعمل والتفاعل بصورة أكبر في إطار المناخ الذي تدور فيه العملية التعليمية. ففي النظام المركزي يمارس المدير كل السلطات ويدير المدرســـة بأسلوب تسلطي، أما النظام الجديد فيخفف من هذه السلطات بأن يجعل القـــرار جماعيًـــا مشتركًا يصدر من قبل مجلس إدارة المدرسة وفي نفس الوقت لا يلغي شخصية المـــدير حيث يظل هو القائد المحرك.

2- الأهداف:

- إعادة بناء أو تشكيل بيئة المدرسة التي تسهل للمتعلم اكتساب ا لقدرات وتيسر له التمرس بمختلف المهارات وألوان السلوك المنشود، وتعزز وعيًا وإدراكًا لحدود ذلك السلوك وضوابطه ونتائجه وأخطاره, كمنا تنتج آليات تكفل إتقان جميع هذه الأفعال من قبل جميع المتعلمين.
- تحويل المدرسة من مؤسسة خدمات تعليمية إلى مجتمع متكامل يشكل فيه الـــتعلم كإحدى نتائج دورة الحياة فيه.
- أن تكون المدرسة وحدة تعاونية – إنتاجية – ثقافية – مجتمعية تتبنى على دورة حياة متجددة ومتصلة وتعتمد على التسيير الذاتي القـــائم علـــى آليـــات القـــرار الديمقراطي الملتزم.

- إعطاء المدرسة صلاحيات أكبر في تحمل مسؤولياتها ومعالجة أمورها الداخلية ضمن إطار الخطط العامة التي تضعها الوزارة، وتخفيف حدة المركزية بالمدارس وتعزيز المشاركة الديمقراطية بين العاملين في المدرسة.

3- الانطلاقة:

بدأت الإعداد لتنفيذ نظام المدرسة وحدة تربوية أساسية بإصدار القرار الوزاري الأول في هذا الشأن وهو القرار رقم 88/6/423 بتاريخ 1988/2/12 والخاص بتكوين لجنة تطوير المدرسة. وقد أصدرت هذه اللجنة التقرير الأساسي لهذا المشروع والذي يعد مرجعًا أساسيًا له وسمى (بتقرير تطوير المدرسة 1989).

وقد تضمن هذا التقرير المنطلقات الأساسية للمشروع ، والهيكل التنظيمي للمدرسة الذي أشتمل على العناصر المكونة له ودور كل منها و هي: مدير المدرسة، مجلس إدارة المدرسة، المدير المساعد، القسم الأكاديمي ، المدرس الأول ، المعلم ، المشرف الاجتماعي، اختصاصي مركز مصادر التعليم، السكرتير ، الوظائف المساندة.

كما قدم التقرير تصنيفاً لمختلف العمليات التربوية – الإدارية التي تتم داخل المدرسة في المجالات الآتية: العمل مع المعلمين، العمل مع الطلبة، العمل مع المجتمع المحلي، العمل مع الوزارة. وعرض التقرير أيضًا أساليب تقويم ا لمدرسة بصفتها وحدة تربوية أساسية مبيناً في ذلك التقويم الذاتي من حيث مسلماته وماهيته وكيفيته وشروط نجاحه، والتقويم الخارجي للمدرسة.

4- التنفيذ :

صدر بتاريخ 1990/4/24 القرار الوزاري رقم 90/168/375 بشأن تطبيق نظام المدرسة وحدة تربوية. ثم صدر القرار الوزاري رقم 168/446 – 90/2 بتاريخ 1990/11/25 بشأن تشكيل لجنة لتطبيق ومتابعة نظام تطوير المدرسة لتصبح وحدة تربوية أساسية.

وعند التطبيق الفعلي للنظام في ا لعام الدراسي 1991/90، تم اختيار مدارس التنفيذ (الدفعة الأولى) وهي تعتبر مدارس التجربة وكان عددها عشر مدارس تمثل مختلف المراحل (بنين وبنات) . وقد اتفق مديرو ومديرات المدارس على التشاور فيما بينهم لوضع خطة للتنفيذ حيث عقدوا اجتماعهم الأول في 1990/11/27. وشاركت بعض الإدارات المدرسية ي هذه الاجتماعات بصورة تطوعية.

وتم وضع خطة لتعميم نظام المدرسة وحدة تربوية أساسية على جميع المدارس في البحرين، نصت على تطبيق هذا النظام في عشر مدارس في العام الدراسي 1991/90 مع مضاعفة العدد سنويًا ليشمل جميع المدارس بحلول العام الدراسي 1995/94. وقد تم فعلاً تعميم المشروع في العام الدراسي 1995/94 على صعيد مدارس المرحلة الابتدائية والبالغ عددها 103

مدرسة آنذاك، وتم تعميمه على صعيد المرحلتين الإعداديـــة والثانوية بحلـــــول العام الدراسي 1997/96 بعد أن توافرت الإمكانات المادية والبشرية المؤهلة لتطبيق هذا النظام.

ومنذ ذلك الحين بدأت تتبلور أهمية تنفيذ التجربة، حيث أخذت الوزارة زمـــام المبـــادرة لتوضيح النظام والتعرف على ردود فعل الميدان، وقد تم ذلك على أعلى مستوى حيـــث نظمـــت اللقاءات بين مسئولية الوزارة والمدارس المطبقة للنظام.

وقد قامت لجنة المتابعة في بداية عملها بتدارس الوثيقة الخاصة بتطوير المدرسة دراسة شاملة تكاملية، وعلى أثرها وضع أسلوب عمل اللجنة وأساليب الاتصال بالمدارس المعنية ، كما قامت بوضع خطة تنفيذية لهذا النظام، تم عرضها على لجنة التربية والتعليم.

أما بالنسبة لدور المدارس، لفقد قامت جميعها بإصدار اللائحة الداخلية لمجـــالس الإدارة ووضع خطط العمل لهذه المجالس. وقد أجرت لجنة المتابعة دراسة مقارنة مـــن هـــذه اللـــوائح وأعطيت ملاحظاتها بما يتناسب مع الإطار العام لهذا النظام. كما أنها شـــجعت نقـــل التجـــارب والمشاريع التربوية بين المدارس ووضعت بعض اللوائح المساعدة لتسهيل بدء النظام في مختلف المدارس.

5- أهم ملامح المدرسة وحدة تربوية أساسية:

5-1 مجلس إدارة المدرسة:

يتألف مجلس إدارة المدرسة من الأعضاء التالية:

1- مدير المدرسة رئيسًا

2- المدير المساعد عضوًا

3- المشرف الاجتماعي عضوًا

4- مدرس أول (ينتخب سنويًا من مجموع المدرسين الأوائل) عضوًا

5- اختصاصي مركز مصادر التعلم عضوًا

6- المسجل (أن وجد) عضوًا

7- خمسة معلمين (ينتخبون سنويًا من مجموع معلمي المدرسة)عضوًا

يتولى مجلس الإدارة مناقشة الأمور المتعلقة بالتالي:

1- سياسة ا لمدرسة بشكل عام

2- المشكلات الإدارية والفنية بالمدرسة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

3- حاجة المدرسة من الهيئات التعليمية والإدارية.

4- المقترحات والخطط المتعلقة بتطوير المناهج وطرائق التدريس المقدمة من المدرسة.

5- الميزانية المقترحة للمدرسة.

أهداف مجلس الإدارة:

- تحقيق الجو ا لأسري بين أعضاء المؤسسة التعليمية والهيئة الإدارية، استنادًا إلى انتماء أعضاء المجلس لهاتين الجهتين، وبالتالي فإن وجود المجلس يعمل على تحقيق المزيد من التلاحم والتقارب بينهما.
- الانفتاح على المستجدات التربوية التعليمية، فإن انعقاد المجلس شهريًا وعلى مدار العام الدراسي ليفتح المجال واسعًا من خلال مناقشة مختلف القضايا أمام أعضائه للاطلاع على المراجع والأدبيات المتنوعة، وذلك حسب نوع القضية المطروحة، ولا شك أن ذلك يعود بالفائدة على جميع الأعضاء . وحتمًا فإن الفائدة تكون أعم وأشمل إذا ما علمنا أنه في كل عام يتغير الأعضاء المنتخبون لتحل محلهم عناصر جديدة تمر بخبرات مشابهة من خلال الاطلاعات والقراءات التي تحتمها طبيعة القضايا المطروحة.
- معالجة القضايا التربوية التعليمية، ويتجلى ذلك بوضوح فيما يناقشه المجلس كل عام من قضايا تربوية لها خطورتها وثقلها في الساحة التعليمية، وتنتهي المناقشة عادة بالوصول إلى أنسب الحلول والمقترحات، وعلى سبيل المثال نتائج الامتحانات والنظام المدرسي.

ويمر تشكيل المجلس بعدة خطوات تتمثل في التالي:

- إصدار إعلان للهيئة الإدارية والتعليمية بتشكيل مجلس إدارة المدرسة إذا كان لأول مرة أو الإعلان عن حل المجلس السابق وتشكيل مجلس إدارة جديد.
- الإعلان عن فتح باب الترشيح لعضوية مجلس إدارة المدرسة للعام الدراسي مع تحديد فترة زمنية مناسبة لتقديم الطلب في الاستمارة المعدة لذلك.
- الإعلان للهيئة الإدارية والتعليمية عن أسماء من تقدم للترشيح وعليهم مباشرة الانتخاب في الاستمارة المعدة لهذا الغرض وبتحديد فترة زمنية للتسليم، ويتم ذلك في حالة كون عدد المرشحين أكثر من العدد القانوني.أما إذا كان العدد حسب الحد القانوني، فيعلن عن اختيار المرشحين بالتزكية.
- إصدار نشرة بقرار تشكيل المجلس.

- الدعوة لعقد الاجتماع الأول للمجلس مدرجًا به جدول الأعمال.
- إعداد خطة اجتماعات مجلس إدارة المدرسة خلال الفصل الدارسي الأول والثاني وفق ما يحدده أعضاء المجلس.

5-2 تقويم المؤسسة المدرسية:

من اجل أن تسهم وزارة التربية والتعليم في تعويد المدرسة على الاستقلالية، وتحمل المسؤولية ، واتباع الحلول للمشاكل الطارئة، وجدت أن التقويم الذاتي أو الداخلي هو الأسلوب التقويمي الأكثر ملاءمة لتركيبة نظام المدرسة وحدة تربوية أساسية, وجوهر عملية التقويم الذاتي هو اضطلاع جميع العاملين في المؤسسة التعليمية والمعنيين بها بعملية التقويم بكافة جوانبها، بدءًا من تحديد أهداف التقويم، ووضع خططه، مرورًا ببناء أدواته، وتحديد محطاته، بدءًا من ت حديد أهداف التقويم، ووضع خططه ، مرورًا ببناء أدواته، وتحديد محطاته ، وتنفيذ إجراءاته، وانتهاء بتصحيح المسار، استنادًا على نتائج التقويم نفسه.

و في العام الدراسي 200/1999م بدأت الوزارة بتطبيق مشروع التقويم الذاتي للمؤسسة المدرسية والذي يهدف إلى ما يلي:

- رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الجودة الشاملة للمدرسة.
- تحسين مستوى ونوعية التحصيل الدراسي للطلبة جميعًا.
- الارتقاء المستمر بالممارسات التعليمية والإدارية ودرجة فاعليتها.
- إبراز جوانب القوة وتنميتها وتوظيفها لتنحسين دورة العمل والاستفادة من نتائج التقويم الذاتي في وضع خطط الإصلاح والتطوير المبني على أسس سليمة.
- التفعيل المستمر لدورة العمل بالمدرسة والارتقاء بنوعية نواتجها جميعًا.
- تفعيل إجراءات مشروع المدرسة وحدة تربوية أساسية.

وتشكل لجنة من داخل المدرسة تضم:

1- أحد أو بعض أفراد الهيئة التعليمية (حسب حجم المدرسة).

2- أحد أفراد مجلس إدارة المدرسة.

3- أحد أو بعض الطلبة(حسب حجم المدرسة).

4- واحد أو اثنين من أولياء أمور الطلبة المهتمين بالدور المطلوب تقويمه.

كما يحق للمدرسة أن تستعين باستشاري في التقويم الذاتي من وزارة التربية والتعليم.

3-5 مجالس الآباء

تبنت وزارة التربية والتعليم في العام الدراسي 2000/1999 مشروع مجالس الآباء بالمدارس الحكومية وذلك بهدف تعميق التفاعل بين البيت والمدرسة ليقوم أولياء الأمور بدورهم في دعم ومؤازرة دور المدرسة، وما تسعى إليه هذه المؤسسة التربوية في تكوين الشخصية المتكاملة، وإعداد\ الطالب جسميًا ونفسيًا وعقليًا وروحيًا وخلقيًا.

وقد تم تطبيق المشروع في بداية الأمر في (3) مدارس ابتدائية ومدرسة إعدادية للبنات ومدرستين ثانويتين للبنين والبنات. ثم توسعت الوزارة ف يه حتى وصل عدد المدارس المطبقة له إلى (16) مدرسة ابتدائية للبنين والبنات و (19) مدرسة إعدادية و (9) مدارس ثانوية للبنين والبنات خلال العام الدراسي 2001/2000م.

5- المشاريع المعززة لنظام المدرسة وحدة تربوية أساسية:

مشروع المدارس المتعاونة:

طبقت الوزارة مشروع المدارس المتعاونة في بعض المناطق في البلاد في العام الدراسي 1998/97 وهو مشروع يهدف إلى:

- رفع كفاءة العاملين بالمؤسسة المدرسية.
- تحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلبة.
- زيادة العمليات الخدماتية التبادلية بين المدارس من خلال استراتيجية تعتمد على العمل التعاوني والتشاركي بين المدارس ذات المكونات المتشابهة باعتبارها منظومة متكاملة تسعى لتحقيق مجموعة أهداف مشتركة فيما بينها.
- تبادل الخبرات والأفكار الميدانية ومساندة الفعل الممارس بين المدارس المشتركة.
- زيادة أثر المشاريع الريادية والتطويرية في الميدان التربوي.
- مد جسور التواصل وتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيت، وإقامة الفعاليات المشتركة خاصة فيما يتعلق بإشراك ولي الأمر كمساندة لعمليات التعلم.
- تنفيذ مشاريع مشتركة لخدمة المجتمع المحلي وتوثيق العلاقة معه.

آلية عمل المشروع:

تقوم آلية عمل المشروع على مرحلتين:

- المرحلة التأسيسية: ويتم فيها عقد الاجتماع التنسيق بين الإداريات التعليميـــة والإدارات المدرسية في المنطقة لمناقشة المشروع وأهدافه وتحديد المنسق العام للمـــدارس، وعقـــد اجتماعات بين المدارس المتعاونة لبحث أفضل السبل لتفعيل المشـــروعات والمجـــالات واللجان المقترحة، وتحديد البرامج والمشاغل والنشاطات الأولية والعمل علـــى تحديـــد احتياجات العاملين في المدارس والعمل على بحث طرق تنفيذها، وتحديد الفترة المناسبة لمباشرة تنفيذ العمل.
- المرحلة التفعيلية : ويتم فيها المباشرة في تنفيذ المشاريع المقترحة وتنسيق الجهود ووضع آليات التحليل والتقويم ا لبناء، ووضع الاحتياجات المادية لتنفيـــذ الفعاليـــات، وإجـــراء الاتصالات اللازمة مع الجهات الخارجية إن وجدت لإقامة الفعاليات، وتوزيع الأنشـــطة والفعاليات على المدارس المتعاونة لخلق أجواء التوازن في عملية التنفيذ، وإعداد ملـــف توثيق للفعاليات وإعداد تقارير عن الأنشطة والمشاريع الريادية والتطويرية المعتمدة من إدارات المدارس المتعاونة، والتأكيد على تبادل الزيارات والخبرات بين العـــاملين فـــي المدارس وتوثيقها.

وتشمل مجالات التعاون بين المدارس عدة أنشطة وفعاليات هي :

- إقامة الفعاليات والنشاطات المشـــتركة التاليـــة: النـــدوات والحفـــلات والمعـــارض والمحاضرات والمشاغل التربوية والمسابقات الرياضية والثقافية والفنية والمهرجانات والمناسبات الوطنية والقومية.
- الدراسات المسحية والمشروعات الجماعية للمدارس بغية تعـــرف أهـــم المشـــكلات المشتركة ومن ثمن العمل على وضع التصورات المناسبة.
- الزيارات الميدانية المتبادلة للهيئتين الإدارية والتعليمية بالمدارس المتجاورة لتبـــادل الخبرات والممارسات التعليمية والتربوية.
- الزيارات التعليمية والترفيهية المشتركة لتلاميذ المدارس المتجاورة.
- بناء الاختبارات التحصيلية والمسحية كالاختبارات التكوينية والتجميعية والاختبارات التشخيصية وتجريبها بهدف جمع المعلومات وتحليلها للاستفادة من نتائجها في إصدار الأحكام والقرارات المناسبة.
- تدارس الخطط الفنية وبرامج العمل لتحديد الأهداف المشتركة بما يلبـــي احتياجـــات وإمكانيات كل مدرسة.

- تقويم البرامج والمشاريع التربوية المطبقة بالمدارس والعمل على تطويرها.
- هذا وقد تم تعميم المشروع على كافة مدارس التعليم الأساسي والثانوي خلال العام الدراسي 2000/1999م.

6- المدرسة وحدة تربوية أساسية : التأثير وردود الفعل وعوامل الضعف

عند البدء بتطبيق نظام المدرسة وحدة تربوية أساسية ظهرت بعض عوامل الضعف الذي أثرت فيه وتتمثل في التالي:

- عدم فهم واستيعاب مبادئ ومتطلبات النظام من جانب المعلمين والإداريين.
- عزوف كثير من المعلمين عن ترشيح أنفسهم لمجلس إدارة المدرسة لعدم قناعتهم بفعالية مجلس الإدارة.
- انفراد بعض المدارس في اتخاذ القرار دون الرجوع إلى النظام بشكله الصحيح ودون الرجوع لأنظمة الوزارة.
- عدم وجود معايير واضحة تسير المدرسة على هداها في تقويم ذاتها.
- عدم كفاية الموارد المالية لتنفيذ بعض المشروعات بالمدارس.

بالإضافة لذلك واجه النظام في بداياته ردود فعل تحدث لأي نظام جديد، تمثلت في التالي:

- كان هناك رفض من بعض الهيئات التعليمية للفكرة – يرجع ذلك إلى عدم توافر الخبرات والمعلومات – وقد تم زوال جزء كبير من تلك عن طريق الاجتماعات والدورات والندوات وورش العمل وتبادل الخبرات مما أدى إلى تقبلهم واستحسانهم للنظام.