

الشراكة بين المدارس والجامعات
وتطوير الإدارة المدرسية
في المملكة العربية السعودية

إعداد

د/ نجاه بنت محمد سعيد الصائغ
أستاذ الإدارة التعليمية المشارك
بجامعة الملك عبد العزيز

الشراكة بين المدارس والجامعات وتطوير الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية

د/ نجاة بنت محمد سعيد الصائغ *

المقدمة ومشكلة البحث:

تعتبر الشراكة التربوية من أبرز ما ظهر -كمستجدات تربوية حديثة- اهتم بها النظام التربوي العالمي، ومارسها ضمن خططه التنموية للعملية التعليمية، والشراكة في اللغة تعني التعاون والتشارك والتفاعل التواصلي وتأزر الشركاء بين اثنين أو أكثر؛ وفي الاصطلاح التربوي: فالشراكة تعني تعاوناً مشتركاً بين أطراف تربوية وأطراف أخرى، سواء أكانوا من داخل المؤسسة التعليمية أو من خارجها أم من جهات أجنبية؛ تجمعهم مشاريع مشتركة، الغاية منها تحقيق التواصل اللغوي والثقافي والحضاري بين المتشاركين أو التشارك من أجل إيجاد الحلول المناسبة لمجموعة من الوضعيات والعوائق والمشاكل التي تواجهها هذه الأطراف المتعاقدة. (حمداوي، ٢٠٠٦، ٢١)

وظهر تطبيق لهذا التوجه بين المدارس والجامعات كاتجاه عالمي معاصر، فرضته متطلبات المرحلة، في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا والبرازيل والسويد وغيرها من الدول، وتتضمن الشراكة المشاركة في كل ما من شأنه إضافة أو تغيير أو تطوير أو فوائد أو مسؤوليات، وكما ذكر (Chartes & Williams, 1998) أن الشراكة تتضمن المشاركة في صنع القرار، والمخاطر، والسلطة، كذا الفوائد، والأعباء، كما أنها يجب أن تكون لها قيمة مضافة بالنسبة للخدمات المتعلقة بكل شريك.

وفي المملكة العربية السعودية: بدأت الجامعات في العمل على تفعيل الشراكة بين الجامعة والقطاع الخاص، وبدأ ذلك مع انطلاق فعاليات يوم المهنة بالجامعات، والذي كان يهدف إلى فتح العلاقة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص كمستقبل لخريجي الجامعة، وتسعى الجامعات السعودية حالياً إلى تحقيق

* الدكتورة/ نجاة بنت محمد سعيد الصائغ: أستاذ الإدارة التعليمية المشارك - جامعة الملك عبد العزيز.

شراكة تربوية أوسع بينها وبين المدارس؛ لتحقيق ضمان جودة الأداء؛ وذلك لكونها جزءاً من عناصر الاعتماد الأكاديمي.

وتستهدف عملية التنمية: رفع كفاءة ومستوى المؤسسات، وإكسابها خبرات ومهارات؛ تسهم في تطوير أدائها، ومؤسسات التعليم العام في المملكة العربية السعودية تعاني من قصور تناقشه أعلام الكتاب والمتقنين بصورة مستمرة على صفحات الجرائد وغيرها، ففي (مركز الحوار الوطني، ١٤٢٧هـ) طُرحت معظم المشكلات التي تعاني منها العملية التعليمية ابتداءً من المبنى المدرسي وانتهاءً بوزارة التربية والتعليم -كجهة رسمية مسئولة عن مؤسسات التعليم العام-. وقد جاء في خطة العمل والموازنة لعام ٢٠٠٧-٢٠٠٩م لاتحاد الجامعات الإسلامية (اتحاد جامعات العالم الإسلامي، ٢٠٠٦م) في محور التكامل في التعليم الجامعي "تعميق الرؤية الشمولية التكاملية بين مراحل وأنماط التعليم؛ لذا فالشراكة بين المدارس والجامعات تعمل على تعرف احتياجاتها وإمدادها بالأفكار والمعارف الجديدة والمتطورة، وذلك لاستثمار القوى البشرية فيها وتشجيع المبدعين منهم، وحتى تتجح الشراكة لأبد ألا تقف عند عنصر واحد من عناصر العملية التعليمية، بل تشمل جميع جوانبها، وحتى تحقق الشراكة قيمتها وأهدافها.

ورغم أن العلاقة تبادلية بين المدارس والجامعات إلا أن هناك قصوراً واضحاً للجامعات تجاه مؤسسات التعليم العام؛ فرغم أن معظم خريجي الجامعات من الكليات التربوية، يمارسون التدريب في المدارس إلا أن هذا العمل يفتقر إلى أبسط طرق الشراكة التي تتمثل في تقويم المخرج الجامعي من قبل المدرسة؛ من حيث: المنهج، والتطبيق، وإجراءات تنفيذ خطة التطبيق، ولعل أهم جوانب القصور في أداء المدرسة لدورها كما جاء في دراسة (هجران، ١٤٢٢هـ) و(العريني، ١٤٢٤هـ) و(العساف، ١٤٢٥هـ) و(الطاهر، ١٤٢٨هـ) يتمثل في الآتي:

قصور واضح في تدريب مدراء المدارس، والإمكانات المادية المحدودة في المدارس، وغياب الخبرة لدى معظم المشرفين الإداريين التربويين، كذلك غياب ثقافة التواصل والاتصال لدى مدراء المدارس، وضعف قبول التغيير الذي طرأ على المجتمع، وقلة الوقت المناسب لحضور الدورات التدريبية، حجب الصلاحيات عن مديري المدارس.

كذلك ترى الباحثة: أنه لا يوجد دور للجامعات في تطوير أداء الإدارة المدرسية عن طريق الدورات التدريبية أو الاستشارات الهادفة، وقلة الجهود المخطط لها لهذا الإجراء بين الجامعة ووزارة التربية والتعليم.

أسئلة الدراسة:

وفي ضوء ما تقدم: يمكن صياغة أسئلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الاستفادة من الخبرات العالمية المعاصرة في وضع آلية مقترحة للشراكة بين المدارس والجامعات بما يساهم في تطوير الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية؟

وتهدف الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما مفهوم طبيعة الشراكة بين المدارس والجامعات من منظور الأدبيات المعاصرة؟
 ٢. ما أبرز النماذج العالمية المعاصرة للشراكة بين المدارس والجامعات، وما انعكاساتها على تطوير الإدارة المدرسية؟
 ٣. ما واقع الشراكة بين المدارس والجامعات في المملكة العربية السعودية؟
 ٤. ما التصور المقترح لتفعيل الشراكة بين المدارس والجامعات بما يساهم في تطوير الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية؟
- أهمية الدراسة:**

- تعالج الدراسة متغيراً هاماً (الشراكة بين المدارس والجامعات) الذي يمثل أحد الاتجاهات المعاصرة في إصلاح وتطوير الإدارة المدرسية.
 - تتزامن الدراسة مع الجهود الحالية التي تبذلها الدولة في تطوير مؤسسات التعليم بمستوياتها المختلفة.
 - تشمل الدراسة نماذج لتجارب بعض الدول المتقدمة في الشراكة بين المدارس والجامعات يمكن الاستفادة منها في تطوير بعض جوانب الإدارة المدرسية.
- منهج الدراسة:**

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد كما ذكر (العساف، ٢٠٠٦، ٢٧٢) "على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة".

خطوات سير الدراسة:

- رصد وتشخيص الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية والعلاقة بينها وبين الجامعات.
- وصف واقع الشراكة بين المدارس والجامعات في الدول المتقدمة التي تم اختيارها في البحث.
- تحليل البيانات والمعلومات التي تم التوصل إليها في ضوء تساؤلات الدراسة .
- وضع تصور مقترح لآلية الشراكة بين المدارس والجامعات لتطوير الإدارة المدرسية.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على تناول تطبيق الشراكة بين المدارس والجامعات في المملكة العربية السعودية من خلال:

- وصف الوضع الحالي للإدارة المدرسية.
- قصور الجامعات في التواصل مع الإدارة التعليمية في التعليم العام.
- تجارب بعض الدول في الشراكة التربوية.

مصطلحات الدراسة:

١. **الشراكة في التربية:** كما عرفتها (وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، ٢٠٠٥) تعني: الإسهام الإنمائي لفاعلين وشركاء من وسط ومحيط منظومة التربية والتكوين، أي الإسهام الهادف إلى إنجاح كل التوجيهات النوعية والكمية الكفيلة بالنهوض بالنظام التربوي إلى المستوى المطلوب، ويرتقي مثل هذا الإسهام إلى جعل الفاعلين المساهمين شركاء فاعلين ممارسين لحقوقهم وواجباتهم في تدبير وتقويم نظام التربية والتكوين وتحسين مردوديته.

٢. ويرى (الدريج، ١٩٩٦، ٧١) أن الشراكة تفترض: "بين المؤسسات إحصاء وملاحظة

المشاكل المشتركة، وتشخيص أهمية النشاط المشترك، وتحديد مهام محددة في الزمان، وتوزيع المسؤولية، وتخطيط مجالات التدخل بالنسبة لكل طرف، وكذا أساليب ضبط الإنجازات، وتقويم النتائج حسب المعايير المتفق عليها، والمقبولة من كل الأطراف".

الشراكة بين المدرسة والجامعة في هذه الدراسة:

آلية لتوثيق الروابط بين المدرسة والجامعة وتجميع لقدرات عناصر طرفي الشراكة لتحمل أعباء العمل ومسئوليته، وهي مسار جديد لتقليص الفجوة بين المدارس والجامعات خلال مرحلة طويلة عانى منها المجتمع.

الدراسات السابقة:

ولتعرف بعض الشراكات وأثرها على إدخال برامج واستراتيجيات وآليات عمل جديدة على أطراف الشراكة في مؤسسات التعليم العالي والعام، ولقلة توفر الدراسات العربية من هذا النوع؛ تستعرض الدراسة بعض الدراسات السابقة المرتبطة بالشراكات والتحالفات التي هدفت إلى تطوير مؤسسات التعليم بمستوياته المختلفة:

١. دراسة (هاشم، ٢٠٠٥): سعت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لبناء الشراكة بين المدارس والجامعات في البيئة المصرية بما يحقق التنمية المهنية للمعلمين، وكان من أهم ما تم عرضه تجارب الشراكة في دول المقارنة التي تم استخلاص نتائجها لبناء التصور المقترح، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة لإمكانية تطبيق الشراكة بين المدارس والجامعات في مصر التغلب على الصعوبات التي تواجه بناء الشراكة، ومنها: إعطاء مديري المدارس الصلاحيات الكافية لإجراء شراكات مع الجامعات، وتشجيعهم على هذه المبادرات، تخفيف الأعباء التدريسية على المعلمين، البدء في الشراكة بمشروعات وأنشطة لا تتطلب دعمًا ماليًا؛ فمع استمرار العمل سيظهر الداعمين.

٢. دراسة (محمود، ٢٠٠٤): وتناولت الدراسة منحى العلاقة بين الجامعة والمجتمع والتي ساعدت في تطوير نظم التعليم الجامعي والعالي في عدد من الدول المتقدمة، وقد توصلت الدراسة إلى: أن نجاح الأخذ بهذا الاتجاه لتطوير النظم التعليمية يتطلب: توافر ثقة المجتمع في قدرة التعليم العالي على القيام بدوره، التخلص من فكرة استقلال الجامعة عن المجتمع، الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة التي سبقتنا في التنفيذ مع إيجاد المبررات الحقيقية التي تدفعنا لاستخدام هذه الآليات ليتم تحقيق الاستفادة المطلوبة من هذه التجارب.

٣. دراسة (سلامة، ٢٠٠٠): تناولت الدراسة نماذج للإدارة الذاتية في المدرسة في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وما حققته من تميز بناء على توجهات

الحكومات الفيدرالية، وهدفت إلى الوصول إلى آلية يمكن من خلالها تطبيق هذا النموذج في جمهورية مصر العربية.

٤.دراسة (رستم، ٢٠٠٣): هدفت الدراسة إلى: بناء شراكة ثلاثية بين المدارس وسلطات المحافظات والمجتمع؛ بهدف الإفادة منها في توثيق الروابط بين المدرسة والمجتمع بكافة فئاته ومنظماتها، ومن ضمنها سلطات المحافظات، وذلك لردم الهوة بين المدرسة والمجتمع والتي استمرت فترة طويلة.

٥.دراسة (الحبشي، ٢٠٠٣): تناولت هذه الدراسة-بالبحث- دور المدرسة كأحد مراكز التدريب في تطوير وتنمية مهارة المعلم، وناقشت الصعوبات التي تواجه المدارس في الدول العربية للقيام بمثل هذا الدور، وتوصلت إلى آلية تساعد المدرسة في التغلب على صعوباتها في ممارسة عملية التدريب وفق ما يمكن الاستفادة منه من خبرات الدول الأجنبية التي تناولتها الدراسة.

٦.دراسة (الحامد، ٢٠٠٦): هدفت إلى معرفة دور الأسرة في تعزيز مفهوم المواطنة لدى الناشئ لمواجهة ما نشرته العولمة على كثير من المجتمعات والدول المعاصرة ونتيجة ما أفرزته من مشكلات عديدة ترتبط بضعف الانتماء للوطن وضياع الهوية الذاتية، وأكدت الدراسة على أهمية والإزامية المؤسسات التربوية بالمبادرة في الإصلاح، وأن على الأسرة عدم الاتكال على المدرسة أو على المؤسسات التربوية الأخرى لتوجيه الأبناء وتعويدهم على مقومات المواطنة الصالحة. وأنه على الأسرة الاهتمام بتنشئة أبنائهم التنشئة الصالحة مهما كانوا منغمسين في أعمالهم وانشغالاتهم، وعندما يكون لدينا مجتمع تتكامل فيه مسؤوليات الأسرة مع المسؤوليات التربوية للمؤسسات التعليمية، وتشارك فيه الأسرة مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى في أخذ زمام المسؤولية في هذا المجال، نستطيع بذلك أن نضع الخطوات الصحيحة على درب بناء وطن متقدم وزاهر يعيش ويسعد فيه كل مواطن.

٧.دراسة (متولي، ٢٠٠١): والتي تهدف إلى توضيح: "كيف يمكن تفعيل دور المشاركة الشعبية في تمويل التعليم في مصر في ضوء بعض التجارب والخبرات العالمية؟"، وقد أسفرت النتائج إلى إبراز آليات تنهج نهجاً علمياً منظماً للإفادة من جهود المشاركة الشعبية ودفعها نحو مزيد من المشاركة من خلال: المد الديمقراطي، وتفعيل برامج الأحزاب السياسية، وبروز دور فاعل للنقابات المهنية والتنظيمات غير الحكومية، في إدارة شؤون المجتمع المدني،

ولعل إبراز تلك الآليات ما يلي: تحصيل مصروفات دراسية من الأهالي بنسب تتلاءم مع دخولهم - مساهمات رجال الأعمال من خلال الضرائب وعائدات المشاريع - مساهمات قطاعات الأعمال والخدمات المملوكة للدولة - مساهمات البنوك والمؤسسات المالية والمصرفية - إنشاء مصرف إسلامي يتولى تلقي أموال الزكاة والتي توجه إلى تمويل التعليم - ترشيد مفهوم المدارس المنتجة، في قطاع التعليم الفني، وهي التي تسوق منتجاتها.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً- الشراكة بين المدارس والجامعات (منظور نظري):

تعتبر الشراكة من أهم المستجدات التي بدأ النظام التربوي في تبنيها، وهي تسهم انفتاح المؤسسة التعليمية على محيطها الخارجي بأشكاله المتعددة، وغالباً ما تتجه الجامعات لخدمة الجوانب التي ترتقي بدورها وموقعها العلمي بين الجامعات الأخرى؛ مما يدفعها للتركيز في المجالات المرتبطة بأهدافها العلمية -كالارتقاء بمستوى البحث العلمي الكمي والنوعي، الاهتمام بآليات العمل، تحسين الأداء في برامجها التعليمية وتطوير مناهجها، بناء شراكات مع الجامعات المختلفة بالخارج أكثر منها بالداخل في المجالات البحثية والاستشارية والتدريبية، وتنمية مواردها المادية والبشرية- وقد أكد المنيع في دراسته متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية يكمن في العمل على تطوير الإدارة الجامعية لمواجهة التحديات العالمية، والاستفادة من النماذج العالمية في تقويم البرامج كما جاء في دراسة (المنيع، ٢٠٠٢).

لذا؛ تعتبر الجامعات بيئة خصبة لتطبيق نظم الشراكة التربوية وذلك للعديد من الاعتبارات، منها: أن الجامعات ذات استقلالية خاصة في إدارتها، وتملك تعددية في وظائفها وتخصصاتها وأقسامها، من هنا يصبح دورها أكثر أهمية في المجتمع، وبما أن اهتمامها بالبحث العلمي يأخذ المساحة الأكبر في توجهها؛ فهي المؤسسة الأقدر على قيادة وريادة الخطط التطويرية والتنموية، ومنها: قيادة خطط تطوير التعليم العام، وتمتعها بالاستقلالية يساعدها على اتخاذ قراراتها في عقد الاتفاقات الداخلية والخارجية بينها وبين المؤسسات المختلفة، وتطبيق الشراكة جزء من وظائف الجامعة في خدمة المجتمع، وربما هي أكثر الوظائف احتياجاً وارتباطاً بتلك الاستقلالية. (عبد الناصر، ٢٠٠٥، ٣٨٧).

مفهوم الشراكة التربوية:

الشراكة تدل على التعاون والتشارك والتفاعل التواصلي وتآزر الشركاء من اثنين أو أكثر، ويرى (حسن، ٢٠٠٤، ٤٨) بأن الشراكة ميثاق بين طرفين يقوم على أساس التفاعل البناء والاتصال المستمر والشفافية المطلوبة بينهما، وتحدد بمقتضاه الأهداف والتوقعات والاهتمامات والمصالح والمسؤوليات المشتركة بينهما كشركاء متساويين بغية تحقيق تعلم الأبناء؛ فهي مفهوم يقوم على أساس النظرة للتعليم باعتباره أمراً مجتمعياً من ناحية أولى، وقضية أمن قومي من ناحية ثانية، ومدخلاً لتحقيق ديمقراطية التعليم من ناحية ثالثة، ويترتب على ذلك التعامل مع العمل التربوي، لا بحسب أنه أمر يخص التربويين وحدهم، بل قضية مجتمعية لا بد وأن يشاركهم فيها المجتمع بكافة أفراده وقطاعاته، وهيئاته ومنظماته.

أنواع الشراكة التربوية:

لا بد أن يكون هناك أكثر من مجال لبناء الشراكة بين المؤسسات التعليمية، أو حتى مع أطراف أخرى يمكن أن يكون بينهم تبادل مصلحة، من أنواع هذه الشراكات كما ذكرها (حمدوي، ٢٠٠٦، ٢٤): **شراكة داخلية**: وتكون بين أعضاء المؤسسة أنفسهم كالطلاب والأساتذة وأولياء الأمور وإدارة تعليم المنطقة، يقترح فيها الآباء والمربون مشاريع تربوية واجتماعية وبيئية وثقافية وفنية ورياضية تهم المدرسة ومدارس أخرى. **شراكة المؤسسة مع محيطها الخارجي**: وهنا تكون الشراكة بين المؤسسة التعليمية والقطاعات المختلفة المحيطة بها والتي ترتبط معها بمنفعة مؤسسات القطاع الخاص والجمعيات الاجتماعية ذات الفاعلية والمؤسسات التعليمية الأخرى كالجامعات والمعاهد ومراكز التدريب الفني والمهني. **شراكة خارجية**: هذا النوع من الشراكة يكون مع مؤسسات وقطاعات أجنبية خارج حدود الوطن؛ بقصد تبادل الزيارات والخبرات والمعارف، إثراء للقيمة الفكرية والثقافية، وهو نوع من أنواع التفاعل الحضاري الراقي.

بهذا تكون الشراكة عملية ارتباط وتوثيق بين المؤسسات التعليمية والمجتمع بكافة فئاته ومنظماته، من بينها: الجامعات ومؤسسات التعليم المتنوعة والقطاع الخاص، وهذا يعني: الخروج من العزلة التي كانت تعاني منها المؤسسات التعليمية لفترات زمنية طويلة.

ويرى البعض: أن للشراكة قيمة جوهرية، وحتى تصبح قيمة مضافة؛ فيجب أن يتم تصميمها بشكل مدروس، ويتم تثبيتها والتفاعل معها لفترة زمنية، فمع مرور الوقت تصبح نتائجها قابلة للقياس.

مبادئ الشراكة:

اتفقت الأدبيات على مبادئ الشراكة؛ حيث جاء في إصدار (المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي، ٢٠٠٣م)، حتى تكون الشراكة إجرائية بصورة أفضل وتحقيق الهدف الذي تمت لأجله حدد لها ستة مبادئ، جاءت على النحو الآتي:

١. التزام الطرفين بأهداف عمل كل مؤسسة.
٢. احترام الاختلافات في الأولويات الخاصة بكل مؤسسة والاعتراف بها من خلال الاستماع إليها والتجسيد المشروع لها.
٣. السعي لاستغلال الشراكة بين المؤسستين في تحسين فرص تطوير العاملين.
٤. تكوين استشارات بين المؤسستين مفتوحة بما يضمن تميز الحوارات.
٥. سعي الشراكة إلى تحقيق قيمة مضافة ترفع مستوى دافعية الأفراد.
٦. أن تسعى الشراكة باستمرارها إلى التغلب على المخاوف الأولية لدى العاملين والإدارة من الدخول في الشراكة.

<http://www.ga.Unc.Edu/21st century schools/ reports/ partner concent.html>

وهذه المبادئ يمكن العمل والالتزام بها بين المدارس والجامعات في الشراكة التربوية؛ فعناصر الشراكة ليس عليها اختلاف في غالبية المؤسسات عامة أو تربوية.

الشراكة التربوية بين المدارس والجامعات:

تعني الشراكة التربوية بين المدارس والجامعات أن هناك تعاوناً بين المؤسسات التعليمية في التعليم العام (المدارس) ومؤسسات التعليم العالي (الجامعات) لإنجاز مشروع يتفق عليه الطرفان، فالشراكة بين كليات التربية في الجامعات والمدارس تسهم في تحقيق فوائد تربوية كبيرة يحققها المشروع للمدرسة وبيئتها (سليم، ٢٠٠٤، ٨٥٨).

وحتى تتحقق الشراكة يجب أن يكون المشروع المقترح للشراكة محققاً لأهداف المؤسستين، كما أن لكل شراكة خصائصها التي تتفرد بها عن غيرها، ويعود نمط الشراكة إلى نوع التعاون الذي تسعى إليه المدرسة والجامعة، ولا بد أن يكون لهذا المشروع معايير واضحة توفر على الأقل الحد الأدنى من

- مواصفات المشروع، ولعل من أهم ما يجب أن تتصف به مشاريع الشراكة كما ذكر (الدريج، ٢٠٠٥)، (الصائغ، ٢٠٠٣، ٢-٣) الآتي:
- أن يتصف المشروع الذي تتم حوله الشراكة التربوية بالشمولية؛ بمعنى: أن يمس جوانب متعددة من النشاط التربوي؛ بحيث يشمل في نفس الوقت معرفة وضع المدرسة المالي والشئون الإدارية فيها ونظام الاتصال والعلاقات بين الأطراف الفاعلة، وتنظيم الأنشطة الطلابية والوضعيات التربوية - التعليمية.
 - أن يتسم المشروع بالانسجام؛ بحيث يتجنب التناقض بين الأهداف، وبينها وبين إجراءات العمل والتنفيذ والإمكانات المتوفرة.
 - وأن تكون مشاريع الشراكة عميقة؛ بمعنى: أن تواجه المشاكل الحقيقية بجرأة وبعمق، والتي تظهر بعد الدراسة التحليلية والتشخيصية لوضعية المدارس، ولا تبقى المشاريع على مستوى السطح.
 - أن تكون المشاريع تحديثية تقترح إدخال ترتيبات تجديدية على المدارس وتحسين برامجها وتطوير ما يسود فيها من طرق وتقنيات... وتسمح بالمبادرة والاجتهاد والإبداع والانفتاح.
 - أن تكون منفتحة؛ بمعنى: أن تفتح أمام المؤسسة آفاقاً رحبة للتعاون والتشارك مع مكونات وفعاليات المجتمع والبيئة المحلية والقدرات الذاتية للمنطقة.
- ولنتمكن من تناول الشراكة التربوية بين المدارس والجامعات في المملكة العربية السعودية لابد من عرض الواقع المعاصر لوضع الجامعات السعودية وما تقدمه للمجتمع من خدمات، وهل هناك علاقة تواصل مع المدارس الموجودة في محيط الجامعة المجتمعي، كذلك علينا معرفة حال المدارس؛ أدوارها - اتصالها بالمجتمع بالجامعة، المعوقات التي تواجهها، والقصور الذي تعاني منه إن وجد.
- واقع الجامعات وعلاقتها بمدارس التعليم العام:**
- تواجه الجامعات تحديات هائلة في المرحلة الحالية بعد أن ظهرت قطاعات جديدة تنافسها ببرامج ومشاريع وآليات جديدة، مثل: الجامعات الافتراضية، ومستقبل الخريج الجامعي من قطاعات الاقتصاد، والصحة، والاتصالات، والنقل، والطاقة والتي تتطلب من الجامعة إعادة تنظيمات كبيرة وضخمة، تقف بها أمام منافسيها. (Fabric & Alexander, 2008, 18)
- والجامعات عبارة عن مشروع عام، تشكل السياسات الحكومية العامة تحت إجراءاتها التي تحقق من خلالها الأهداف الخاصة بسياسة الدولة والأهداف

الخاصة بالمجتمع (جمال الدين، ٢٠٠٦، ١٣١)، وتتمتع الجامعات بتقاليد الاستقلال الذاتي؛ حيث تقوم الجامعات بإدارة شؤونها، وتنظيم عملها العلمي والإداري؛ فالبحث العلمي يحتل الجزء الأكبر من خططها، وكذلك تطوير مناهجها طرائق التدريس، والتعامل مع التكنولوجيا -مثل إنشاء موقع للجامعة وربط جميع القطاعات فيها ببعضها، وتطبيق الإدارة الإلكترونية في أعمالها الإدارية، تدريب موظفيها، تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس فيها، إنشاء الكراسي العلمية- تقوم بعض الجامعات بربط شراكة مع الجهات الخارجية من خارج المملكة جامعات ومراكز أبحاث، واستقلالية القرار في الجامعات يمكنها من عقد معاهدات داخلية بينها وبين المؤسسات الوطنية المختلفة، وخارجية بينها وبين الهيئات الدولية أو المؤسسات التابعة لدول أخرى بعد عرض ذلك على وزارة التعليم العالي كخطط لمشاريع لا بد أن يوافق عليها المقام السامي طالما هي أمور خارجية.*

العلاقة بين المدارس والجامعات:

ترتبط الجامعات بالمدارس باتجاهين؛ الأول هو استقبال خريجي مدارس التعليم العام بعد إنشائهم للمرحلة الثانوية لتقبلهم كطلبة تعدهم لسوق العمل من خلال أقسام الكليات المتعددة التخصصات الموجودة بالجامعة، والتي من ضمنها كلية التربية التي يعتبر خريجوها معلمي المستقبل والمدرسين ومدراء المدارس ووكلائها في مدارس التعليم العام، وهذا هو الاتجاه الثاني.

تقوم كلية التربية بالجامعة بإعداد خريجيها على مستوى من الكفاءة العلمية ليحملوا مسؤولية العملية التعليمية في المدارس، عن طريق التربية العملية ومن ضمن برامجها التي تقدمها لطلابها برنامج التدريب العملي، وتمثل التربية العملية نهاية برنامج إعداد المعلمين الذي تتعاون كليات العلوم التربوية والمدارس المتعاونة التي يطبق فيها الطلبة (المعلمون) تدريبهم الميداني على تحقيق أهداف البرنامج، وتتأط مهمة الإشراف على الطلبة المعلمين وتقويم أدائهم، بكل من المشرف الميداني، ومدير المدرسة المتعاون، والمعلم المتعاون، وهؤلاء قد يواجهون صعوبة في الإشراف على الطلبة ومتابعتهم بصورة فاعلة لوجود بعض المشكلات الميدانية. (أبو نمره، وغانم، ٢٠٠٧-١٨٨).

*. مواقع الجامعات السعودية ضمن المراجع.

السؤال الذي يحتاج إلى إجابة من خلال أدبيات الدراسات المتعددة حول مخرجات كليات التربية: هل المخرج التعليمي من الطلاب على مستوى عالي من التأهيل التربوي المطلوب للعمل في عملية التدريس؟ وما الذي تقدمه الجامعة لخريجها حتى تضمن ارتفاع مستوى الأداء لديهم؟
القصور لدى الجامعات في تأهيل خريجي كليات التربية:
أجمعت دراسة كل من (قطامي، ٢٠٠٤، ١٣٦-١٣٧)، و(محمد، ٢٠٠٦)، و(عبد الرحمن، ٢٠٠٢)، على أن القصور لدى الجامعات في تأهيل خريجي كليات التربية يتمثل في:

قلة المتابعة لما بعد التخرج والانخراط في عملية التدريس، وأن فترة التدريب الميداني (التدريب العملي) خلال فترة الدراسة غير كافية لتأهيل الخريجين للعمل كمعلمين، لا يستطيع المعلم إدارة الصف بصورة جيدة، انخفاض مستوى الأداء المهني لدى معلمي التعليم العام، ضعف مستوى تأهيل الخريجين لممارسة الأساليب التربوية أثناء العمل، ضعف يمارس توفر الدافعية لدى خريجي كليات التربية المشتغلين بالتدريس مما يؤثر على العملية التعليمية، مثل استخدام الطرق التقليدية في التدريس، سيطرة المزاجية على المعلمين، الجفاف في التعامل مع الطلاب وغيرها.

واقع الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية:

تمثل الإدارة المدرسية المستوى الإداري الخامس للإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية؛ فالمدرسة هي المؤسسة التربوية التي تتبلور فيها كل الجهود التي تبذلها اللجنة العليا لسياسة التعليم بوزارة التربية والتعليم، سواء أكانت هذه الجهود في النواحي العلمية أو الفنية أو الإدارية، وقد كان أسلوب الإدارة المدرسية قديماً يقتصر على تيسير المدرسة بالأسلوب التقليدي القديم، وكانت مفاهيم هذا الأسلوب هي المحافظة على نظام المدرسة وتنفيذ الجدول الدراسي الموضوع، وحصر الغياب الخاص بالمدرسين والطلاب والإداريين والمستخدمين، وتزويد الطالب بقسط وافر من المعلومات والمعارف دون النظر إلى أي اعتبار آخر (الرفاعي، ٢٠٠١، ٢٣).

ومع تطور العلم والمعرفة والانفتاح العالمي الكبير في مجال التعليم، وعلى ضوء ما تم في بعض الدول من تغيير شامل لمناهج التعليم: ركزت المملكة على التعليم العام باعتباره القاعدة التي تكون الفرد، فسعت إلى تطوير التعليم العام،

وأدخلت العديد من البرامج التطويرية التي أدت إلى اتساع مفهوم الإدارة المدرسية ليشمل الجانبين الإداري والفني دون الفصل بينهما، وأصبحت مهمة المدرسة تهيئة النمو الكامل للطالب، وأصبح الطالب محور الإدارة المدرسية بعد أن كانت المادة الدراسية هي محور الإدارة المدرسية، واتجهت الإدارة المدرسية الحديثة إلى تحقيق التنمية الجسمية والعاطفية والروحية والاجتماعية والسلوكية للطالب؛ فوظيفة المدرسة هي: الاهتمام بالطلاب، والعمل على تربيتهم تربية شاملة في ضوء تفاعلهم مع البيئة المدرسية لتكون شخصياتهم المتكاملة عقلياً وجسدياً وانفعالياً واجتماعياً، ويتم ذلك بتهيئة البيئة المناسبة وتوفير الخدمات اللازمة التي تساعد الطلاب على النمو الشامل (الحامد، ٢٠٠٨، ٦٣)، وقد طبق في الإدارة المدرسية العديد من النماذج الحديثة بهدف التجديد والتطوير والخروج عن النمط التقليدي في الدراسة (موقع وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١) منها:

- ١/: إطلاق برنامج مكثف لتطوير مهارات القيادات التربوية في مجال إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجال التربية والتعليم، والبرنامج تم تطبيقه في عدد من مناطق المملكة، ويهدف إلى:
 - الارتقاء بمستوى الأداء لدى كافة القيادات التعليمية في المناصب الإدارية الهامة، وأصحاب القرار وجميع المهتمين بتطوير التعليم.
 - تقديم نموذج عملي تطبيقي لتطوير التعليم من خلال تقديم استراتيجيات حديثة تعتمد على قدرات العاملين، وتركز على متطلبات المستفيدين في المجتمع.
 - تمكين المشاركين من صياغة إستراتيجية إدارية عملية نحو وضع إطار التميز، محورها الأساسي الطالب، ومحركها المعلم، وتحت قيادة تربوية تتمتع بمواصفات مديري الجودة الشاملة.
 - ٢/: تحويل المجتمع المدرسي إلى مجتمع إلكتروني، ويهدف هذا البرنامج إلى:
 - الانتقال إلى الممارسة الفعلية لآليات التعليم الإلكتروني من كافة المعلمين قبل الدرس وأثناءه وبعده.
 - تغيير دور الطالب في العملية التعليمية من دور المتلقي إلى دور المشارك والمنتج، وتفعيل دور قائد الطلاب ولجنته.
- ورغم هذا التطور في الإدارة المدرسية -والتي تسعى من خلاله إلى تغيير النظرة الاجتماعية تجاه الإدارة المدرسية، وخاصة في المدارس الحكومية التي

تتهم بتدني مستوى الأداء فيها- لا تزال تؤكد الدراسات العلمية من البحوث والكتب المحلية القصور الذي تعاني منه الإدارة المدرسية، وقد جاء في دراسة (التويجري، ١٤٢٢هـ) و(الشهراني، ١٤٢١هـ) و(الصغير، ١٤٢٦هـ) و(آل الشيخ، ١٤٢٧هـ) و(الخليوي، ١٤٢٨هـ) أن القصور يشمل:

١/: قصور في النظام:

وجود صعوبة في الاتصال بالمسؤولين، وتركيز مديري المدارس بمتابعة الأمور الإجرائية، مما يؤدي إلى الحد من أعمالهم الأخرى كثيراً، قلة الصلاحيات الممنوحة للمدير، وعدم كفايتها لدفع عجلة العمل بالمدرسة نحو الأفضل، قلة المخصصات المالية للأنشطة المختلفة في المدرسة، وتأخر وصول البريد الخاص بالمدرسة، غموض بعض التعاميم واللوائح التنظيمية، المركزية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العام وتتسم بها وزارة التربية والتعليم.

٢/: قصور في الأداء:

- نقص الخبرة لدى بعض مديري المدارس، وبالذات حديثي العهد منهم.
- نقص في التدريب لبعض مديري المدارس على مهام الإشراف ووظائفه وضعفاً لإدراك الوافي بأهدافه.
- أعمال الاطلاع على الأنظمة والقوانين المسنة من قبل الوزارة، أسلوب الإشراف الفني لبعض مديري المدارس القائم على أساس الأوامر المفروضة من المدير مع وجوب الطاعة العمياء من المعلمين؛ مما يولد الصراع المضاد للعلاقات الإنسانية، وتراجع الإشراف الفني عن مساره التربوي.
- التهاون في فرض النظام أو الشدة في التعامل معه.
- جميع مديري المدارس يقضون وقتهم بين الإشراف الإداري والإشراف الفني، وقلة الوقت الكافي له، مما: يُصعب من موقفه، ويجهض الكثير من طموحاته، ويحد من قدرته، ويدفعه إلى إنجاز الكثير من الأعمال والمهام بصفة روتينية ونظرية.
- ضعف عملية الاتصال بين المدرسة والمجتمع، والقطاعات التعليمية الأخرى، ومؤسسات المجتمع المدني.
- ضعف إلمام المعلمين باستخدام الوسائل التقنية الحديثة كوسائل تعليمية حديثة.
- ضعف وعي المعلمين بأهمية الأنشطة.
- تدنى المستوى العلمي لبعض المدرسين.

- كثرة الأعمال الإدارية الروتينية.
 - ضعف العلاقات الإنسانية.
 - غياب قيم العمل الجماعي وغياب التخطيط للمستقبل.
 - ضعف أداء عمل المعلمين نتيجة ضغط العمل من زيادة عدد الحصص، والمساهمة في الأنشطة، الاختبارات الدورية، إضافة لتصحيح دفاتر الطلاب.
 - ضعف دور أولياء الأمور في بيئة المدرسة.
- ٣/: قصور في الآليات والمناهج :

- قلة معامل العلوم في عدد من المدارس.
- إهمال الأخذ في الاعتبار عند تصميم المباني المدرسية إنشاء مكان ملائم ليصبح مكتبة.
- قلة الوسائل التعليمية، وعدمها في بعض المدارس.
- قلة توفر المختبرات، وخاصة مختبرات اللغة الانجليزية.
- إهمال شمول الوسائل لكافة المناهج التعليمية.
- وجود تأخير في وصول بعض الكتب مع بداية العام الدراسي .
- ضعف/قلة تفعيل الأنشطة اللامنهجية على نحو جيد، وذلك لعدم وجود مكان مخصص لها.
- المباني المدرسية مازالت غير ملائمة، هذا فضلاً عن زيادة كثافة الطلاب بالفصول.

أهمية الشراكة بين المدارس والجامعات:

تتبع أهمية الشراكة بين المدارس والجامعات من طبيعة العلاقة بينهما، والتي يمكن تسميتها بالعلاقة التبادلية؛ لأن كلا منهما يعتمد على الآخر في إنجاز أدوار مرتبطة به، فلا يمكن أن تستغني المدرسة عن القوى البشرية التي تمولها بها الجامعات، ولا تستطيع الجامعات أن تستغني عن مخرجات المدارس للذين تقام الجامعات لأجلهم، كما أن الجامعات تستخدم المدارس لممارسة تدريب خريجيها، والمدارس تعتمد على الجامعات في التنمية المهنية لمعلميها، وعلى الرغم من أن الترابط بين المدارس والجامعات له قيمته ولا يمكن تجاهله إلا أنه لم يظهر هناك أي نوع من تنمية وتطوير العلاقة بينهما بصورة ذات فاعلية، كما أن كل منهما ينظر للآخر بعدم الرضا؛ فالجامعات ترى أن المدارس تتمسك بالطرق التقليدية

في عملية التدريس، والمدارس ترى أن الجامعات تعيش بعيداً عن الواقع الفعلي الذي يدور في الفصول الدراسية. (Russell, 2000, 38).

وعلى ضوء ما تم عرضه من قصور تعاني منه الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية يمكن أن نحدد أهم الأهداف للشراكة بين المدارس والجامعات في مجال الإدارة المدرسية كما تراها الباحثة واتفقت معها في بعض الأدبيات والدراسات العلمية:

- تبادل الخبرات والمعارف بين الخبرات الإدارية في مجال التخصص العلمي وبين القيادات الإدارية في المدارس، مما يدعم عمل مدير المدرسة.
- التنمية المهنية للقيادات الإدارية المرشحة للعمل بالإدارة المدرسية، خاصة وأن أغلب من يرشح للعمل لا يملك شهادة علمية تخصصية في الإدارة التربوية.
- معالجة المشكلات التي تظهر في مسارات عمل الإدارة المدرسية.
- تدريب القيادات الإدارية والهيئة التدريسية على آلية التواصل التي تحقق أهداف المدرسة (محمود، ٢٠٠٤، ٣١)
- التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس، لرفع مستوى مهنية العمل لديهم وتطويرهم.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة.
- التقويم المستمر لخريجي الجامعات والعاملين في مجال التعليم.
- تدريب القيادات الإدارية على وضع الخطط السنوية لتحقيق الأهداف المدرسية وفق الأساليب الحديثة والمتطورة التي يتم التعامل بها في دول العالم (أمين، عبد القادر، ٢٠١١، ١٩).
- كسر حاجز الخوف والرغبة القائم بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمدرسين، وتفعيل الشراكة بينهما بما يحقق أهداف العملية التعليمية.
- التعرف الجامعة على أهم مشكلات الإدارة المدرسية ومعوقاتها والواقع الفعلي لها.
- تنمية قدرة الطالب المعلم على القيام بوظائفه بكفاءة وفاعلية، والمساهمة في تطوير المدرسة والمجتمع.
- توحيد مصادر إعداد وتقويم المعلمين.
- إجراء البحوث التربوية التي تهدف إلى إيجاد حلول لمشكلات الإدارة المدرسية والعمل على تطويرها. (ليفين، ٢٠٠٨).

مواصفات الشراكة التربوية: إن الهدف الاستراتيجي للشراكة بين المدارس والجامعات هو بناء العلاقات لخدمة رسالة الجامعة في ضوء المبادئ الإرشادية التي تضبط إيقاع القيم الجامعية (إبراهيم، ٢٠٠٦).

من مواصفات الشراكة التربوية: تناولت كل من دراسة (رستم، ٢٠٠٣)، و (الحبشي، ٢٠٠٣)، و (محمود، ٢٠٠٤) مواصفات الشراكة التربوية بين المدارس على النحو التالي:

- أن يكون هناك تعاون بين المؤسسات التعليمية المعنية واستعمال الإمكانيات الذاتية المتوفرة في كل مؤسسة لإنجاز المشروع المتفق عليه.
- أن تحترم كل مؤسسة خصوصيات المؤسسات التي تربطها بها علاقة شراكة.
- أن تركز هذه الشراكة على مشروع تربوي ديناميكي وعملي وواقعي يعمل على تحقيق أهداف تتسجم مع الأولويات التربوية للمؤسسة عن طريق إشراك جميع الفاعلين الذين أبدوا استعداداً لخدمة المشروع.

تجارب عالمية معاصرة للشراكة بين المدارس والجامعات:

١. في الولايات المتحدة الأمريكية:

١/١: شراكة جامعة بوسطن الأمريكية مع المدرسة:

(Mary E. Walsh & others, 2005, 5-17).

من أبرز نماذج الشراكات بين المدرسة والجامعة شراكة جامعة بوسطن؛ حيث تطورت الشراكة من اتفاق بسيط بين الجامعة والمدرسة (بين مدير المدرسة وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالجامعة) إلى شراكة أكثر عمقاً متضمنة متخصصين وأعضاء من المجتمع وعدداً من المشروعات ومجموعة من الممولين.

الهدف من الشراكة: تهدف الشراكة إلى بناء روابط بين الممارسة والبحث وصهر الجامعة في المجتمع والبيئة والعمل بعيداً عن أسوار المعامل بالجامعة بطرائق جديدة لربط العلم بالممارسة؛ حيث تعطي الممارسة للبحث المصادقية التي تأتي فقط من المعرفة المفيدة والتي تساعد على فهم المشكلات المعقدة وحلها.

أطراف الشراكة: أعضاء من هيئة التدريس بجامعة بوسطن ومجموعة من مدرسي المدارس الثانوية والابتدائية ومتخصصين المجتمع وبعض من أصحاب الأعمال.

آليات تطبيق الشراكة:

تشكيل لجان للتوجيه مع تحديد هيكل يحدد وظيفتها، وتتكون من: ممثلين اثنين من كل من: وكالات المجتمع، وأعضاء هيئة التدريس من الجامعة، ممثلين لمجموعة الآباء بالمدرسة، وثلاثة ممثلين من أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة، ويكون دور لجان التوجيه متابعة ومراقبة أعمال الممثلين والإشراف على البرنامج وخط سيره ومعالجة المشكلات التي تواجهه، وبموجب هذه الشراكة يتم تشكيل لجنة التخطيط التي تتكون من: أولياء أمور الطلاب، ومدرسين من المدرسة وأعضاء هيئة تدريس من الجامعة، وممثلين من المجتمع، وهذه اللجنة مهمتها إعداد مخطط الشراكة، ووضع مواعيد اللقاء لتبادل المعلومات والمقترحات والأفكار. ومن أهم ما تحقق من هذه الشراكة: استطاع كل منهم أن يصل إلى مفاهيم جديدة عن العلاقة بين البحث والممارسة، وبالتالي تطوير مداخل جديدة في إقامة روابط بين المجتمع والمدرسة، كما أدركت الجامعة الواقع الفعلي للعمل بالمدارس؛ مما دفعها إلى تطبيق نوعية جديدة من الأبحاث التي تجيب فيها على استفسارات الآباء والمدرسين وأعضاء المجتمع، وهذا أدى إلى فهم أعمق للعلاقة بين البحث والممارسة، وابتكار منهجيات أكثر تطوراً في آلية البحث. ومن أهم العوامل التي أسهمت في نجاح الشراكة الوصول إلى نتائج إيجابية: الاتفاق على مبدأ التغيير بين أطراف الشراكة، الالتزام من كل الأطراف على استمرار الشراكة على المدى الطويل، البحث عن مصادر تمويل جديدة يعمل عليها أطراف الشراكة على الرغم من أن المراحل المبدئية لمشروعات الشراكة قد تم دعمها بالمنح الفيدرالية المخصصة للمدارس في القرن الواحد. ومن أهم نتائج هذه الشراكة:

ظهور مدرسة الخدمات الممتدة التي طورت برامج للأطفال (قبل المدرسة، بعد المدرسة، في الصيف)، إعداد خدمات خاصة بالمدرسة، طورت برامج مسائية لأولياء الأمور والكبار، وفرت الجامعة طاقم من المدربين للمساعدة في تنفيذ المنهج الجديد وطرق التدريس، وفرت أعضاء هيئة التدريس للعمل مع مدرسي المدرسة لتطوير نماذج للدعم الطلابي وذلك للتغلب على الظروف الاجتماعية والنفسية للتعلم.

٢/١: شراكة جامعة كولورادو مع المدارس (ولاية كولورادو الأمريكية)

(Michael, & Jennifer, 2002, 95)

هدف الشراكة: مساعدة مدرسي المدارس على مواجهة التغييرات التي يتطلبها تدريس العلوم في ضوء المعايير القومية والمحلية.

أطراف الشراكة: أعضاء هيئة التدريس من جامعة كولورادو، وبعض مدرسي المدارس الثانوية والابتدائية من عشرين إدارة تعليمية، وعدد من متخصص العلوم في مؤسسات المجتمع.

آليات تطبيق الشراكة: قامت العلاقة بين أطراف الشراكة من خلال تكوين استخدام "هيكل الكتيبة" والكتيبة مكونة من المعلمون في المدارس؛ حيث يتجمعون في جماعات بصورة منتظمة لمناقشة الأفكار والخبرات وتبسيط الزيارات بين بعضهم البعض، وكانت الوسيلة التي اتخذت لكسر حاجز التواصل وتجاوز صعوباته أن يتم التعامل مع برنامج قوى الاتصال الإلكتروني (CEO) Colorado Education Onlink، من خلال هذا البرنامج يتبادل أعضاء كل كتيبة التقارير والمعلومات والبيانات عن طريق البريد الإلكتروني، وتكمن فائدة نظام (CEO) في التالي:

- يوفر صيغة الاتصال ودعم الأفراد المناسب لحل المشكلات والثناء على الإنجازات في نفس اليوم غالباً.
- يعمق المشاركة بالأفكار بين المشاركين بطريقة متكافئة تصل بهم لدرجة الانتظام اليومي وإحداث التغيير، بعيداً عن استخدام الأوامر أو التسلسل الهرمي في تبادل الأفكار.

ومن أهم العوامل التي أسهمت في نجاح الشراكة الوصول إلى نتائج

إيجابية:

- كان أهم ما قام عليه مبدأ الشراكة هو كيف يتم الحفاظ على شراكة طويلة ممتدة وحقيقية تحقق الرضا لتلك المجموعة المتنوعة من المشاركين.
- حدد المعلمون ما يريدونه من الشراكة في للحصول على الموارد والأفكار التي يمكن أن يطبقوها في فصولهم.
- اهتم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بتعميق محتوى المعرفة واستخدام مناهج جديدة.
- اهتم أفراد المؤسسات الخارجية بالترويج للخدمات والمنتجات.

- تفعيل استخدام نظام الاتصال الالكتروني والذي اختصر الزمن والمسافة وتجاوز معوقات الجداول المدرسية.

ومن أهم نتائج هذه الشراكة:

- تحقيق أهداف التنمية المهنية بتعديل بعض ممارسات المعلمين بالصف الدراسي، وأتاح لأعضاء هيئة التدريس من الجامعات معرفة الواقع الفعلي للحياة المدرسية.

- تطوير نظام الاتصال الآلي لتجاوز معوقات الاتصال المباشر ورفع مستوى المشاركة في الحوار والنقاشات بين أطراف الشراكة.

- الحرص على بناء علاقة قوية وناجحة بين جميع الأطراف تدعمها الأهداف المبنية عليها الشراكة.

٢/الاتحاد الأوروبي:

http://www.enpi-info.eu/mainmed.php?id=160&id_type=10&lang_id=470

ركز الاتحاد الأوروبي على تعزيز التعاون الفكري من خلال مجموعة من البرامج المتطورة، وذلك بتركيز الاهتمام على بعض المجالات التي تعتبر أساسية وتهم جميع البلدان المتعاونة؛ حيث إن الاتحاد يشجع التبادل بين المستويين الجامعي والمدرسي، ويحث على:

- تعليم اللغات الأجنبية.

- تعزيز تكافؤ الفرص (في إطار برنامج التعاون التربوي الأوروبي SOCRATES كما يسهم في إنشاء صندوق مشترك للأعمال البحثية والإحصاءات (EURYDICE).

أما البرنامج الأوروبي ERASMES http://www.aydin.edu.tr/ar_index_detay.asp?id=67

والذي بدأت الجماعة الأوروبية في تنفيذه عام ١٩٨٧؛ فيشجع انتقال الطلاب ما بين الجامعات، وكذلك انتقال المعلمين وإعداد المناهج الدراسية المشتركة، ومنذ عام ١٩٩٥ أدمج هذا البرنامج في برنامج الاتحاد الأوروبي SOCRATES الذي يشمل جميع أنواع التعليم ومستوياته، ويركز على فكرة توفير تعليم أوروبي للجميع، ويركز برنامج ERASMES على نشاطين أساسيين، هما:

- تقديم مساعدات مالية للجامعات من أجل الاطلاع بأنشطة ذات أبعاد أوروبية.

- تشجيع انتقال الطلاب وتقديم المنح الدراسية لهذا الغرض، وفي هذا الصدد تم إقرار مجموعة من القواعد التي تيسر الاعتراف الأكاديمي.

برنامج TEMPUS:

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/programme/about_tempus_ar.php

هو أحد البرامج الممولة من الاتحاد الأوروبي، ويهدف إلى دعم إصلاح وتطوير التعليم العالي في الدول التي ترتبط بشراكات مع الاتحاد الأوروبي بشرق أوروبا، وآسيا الوسطى، ودول غرب البلقان ودول حوض البحر الأبيض المتوسط، ويتم ذلك بشكل أساسي من خلال تأسيس "اتحاد من الجامعات" تتعاون من أجل تنفيذ المشروعات الأوروبية المشتركة، وبشكل خاص يشجع المشروع على الاستفادة ومحاكاة التطورات التي قام بها الاتحاد الأوروبي في مجال التعليم العالي.

من أهداف البرنامج:

(Research into Higher education Open University press, pp (2-4)

- التعليم العالي والمجتمع: Higher Education & Society
- تدريب المعلمين غير العاملين بالجامعة.
- تنمية الشراكات مع الشركات والمؤسسات.
- مثلث المعرفة (التعليم - البحث - الابتكار) الدورات التدريبية لهيئات الخدمات العامة (الوزارات، والهيئات القومية والمحلية).
- نشر فكرة التعليم المستمر في المجتمع على نطاق واسع.
- أطر المؤهلات العلمية.

٣/: الشراكة بين المدارس والجامعات في استراليا:

كان لكثرة المشكلات التي ظهرت في السبعينيات في التقارير الخاصة بالتعليم الأسترالي -منها تقرير كارميل karmel عام ١٩٧٣م- الذي طالب بضرورة الارتقاء بالعملية التعليمية، وجودة المخرج المدرسي، في حين ظهر قصور واضح في تدريب المعلمين، وآلية صناعة القرار بالمدارس، وبعد المجتمع عن المدرسة (Welsh, 1999, 3)

أدى ذلك إلى أن أخذت الحكومات الفيدرالية المتعاقبة من عقد الثمانينيات في القرن العشرين الاهتمام بالتعليم باعتباره أحد آليات التغيير؛ فصدر في ١٩٨٥م تقرير فحص جودة التعليم، والذي تحول بعده التعليم من التعليم المتمركز حول المدخلات للتعليم المتمركز حول المخرجات؛ مما أدى الارتقاء بمستوى التعليم (Sachs, 1999, 39)، ثم صدر قرار لجنة المدار التابع للكونغرس عام ١٩٨٧م،

والذي أكد أن نظام التعليم القومي مرتبط بالاقتصاد القومي، وخلال أعوام ١٩٩٤-١٩٩٦م قدمت وزارة الكومنولث الأسترالية للتوظيف والتعليم والتدريب ٦٠ مليون جنيه أسترليني تمويلاً لدعم برنامج التنمية المهنية، على أن تمثل شراكة بين (السلطات التعليمية، أقسام كليات الجامعة ومنظمات المعلمين، النقابات ومؤسسات المعلمين الأخرى) (Grundy, Others, 2001,203). من هنا بدأ وضع مشاريع التطوير التي كان من ضمنها الشراكة بين المدارس والجامعات، كان منها:

١/٣: **برامج الروابط الإبداعية Innovative Links Project** ويهدف البرنامج إلى التنمية المهنية لمدرسي المدارس عن طريق اشتراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مع المعلمين في المدارس في إجراء بحوث تطبيقية يمكن تنفيذها ضمن برامج الإصلاح المدرسي لتطوير الكفايات التعليمية لدى المعلمين للخروج بمخرجات تعلم عالية الجودة، وكان أطراف الشراكة بين ثلث الجامعات بأستراليا و ١٠٠ مدرسة، ونقابات المعلمين (Grundy, Others, 2001,203).

أطراف الشراكة: الشركاء الأساسيون هم: المدارس والجامعات، وتم دعمه بشركاء آخرين من مستويات قومية ومحلية: سلطات تعليمية، نقابات المعلمين، شبكة المدارس القومية، وقد شملت الروابط الإبداعية ما يزيد عن ١٤ جامعة و ١٠٠ مدرسة حكومية وغير حكومية من جميع الولايات والمنطقة الشمالية (Grundy, Others, 2001,203).

آليات العمل بالشراكة: أسس مشروع الروابط الإبداعية على فكرة مؤتمر الموائد المستديرة Roundtables؛ حيث يتزامن المعلمون مع الأكاديميون من كلية التربية في مناقشة قضايا خاصة بالمدرسة، وكل مائدة تتألف من ثلاثة أكاديميين من الجامعة وممثلين للمدارس، وممثل لكل مدير مدرسة، وممثل عن وزارة التعليم بالولاية، وممثل لشبكة المدارس القومية والمدارس غير الحكومية المنضمين للمشروع؛ وفي إطار المشروع كونت كل جامعة فريقاً بحثياً من الأكاديميين من كليات التربية والمدرسين، وقام الفريق بالتالي (Peters, Others, 1996, 1):

- وضع فريق البحث خطة للتنمية المهنية للمدرسين في كل مدرسة منضمة لمشروع الشراكة، تأتي صياغة الخطة بعد اجتماعات تصل إلى أربعة

اجتماعات في كل فصل دراسي، وتقوم الخطة على أساس البحوث التطبيقية على المدارس لتحقيق أعلى المعدلات في نتائج الطلبة، ومن الأدوار التي يمارسها الأكاديمي المشارك من الجامعة: الدور القيادي في البحث وتقديم الأدبيات والمعلومات التي تخدم أهداف المشروع، يناقش مع المدرسين أبعاد البرنامج، كتابة التقارير الرسمية عن سير المشروع وعرضه على الجمهور، التواصل مع المدارس والمدرسين وتحفيزهم للمشاركة في المشاريع البحثية، ويمارس الأكاديميون هذا العمل على اعتبار أنه مرتبط بعملهم كتربويين، وهذا يطور مفاهيمهم المرتبطة بمجالات التطوير المدرسي كتطوير المناهج والتنمية المهنية للمعلمين والتنظيم المدرسي (Grundy, Others, 2001, 207).

ومن أهم الصعوبات التي واجهت تنفيذ مشروع الروابط الإبداعية ما يلي:

إن اشتراك المعلمين في بحوث تطبيقية تطالبهم بتخصيص جزء من وقتهم وطاقاتهم للقيام بتلك المسؤوليات الإضافية، وهذا وضعهم في صراع مع الالتزام بالوقت المحدد في أداء مسؤولياتهم الأساسية، هناك عزوف من بعض الأكاديميين بالجامعة في تخصيص وقت لأنشطة التنمية المهنية بالمدارس؛ نظراً لأنهم يرون أن التزامهم بالتدريس في الجامعة مقيد لساعات عملهم المدرسي (متولي، ٢٠٠١، ٩٧).

٢/٣: برنامج جودة المعلمين Quality Teacher Program:

برنامج ممول قومياً لمدة ثلاث سنوات (٢٠٠١-٢٠٠٣) والبرنامج يوضح دعم الكومنولث للأهداف القومية للتعليم المدرسي في القرن الواحد والعشرين (Perry, Others, 2002, 243).

ويهدف برنامج الشراكة إلى: تأهيل المعلمين بصورة عالية للوصول بالطلاب إلى أعلى مستويات المعرفة والمهارات والمفاهيم، واستخدام تكنولوجيا المعلومات وعمليات الاتصال والتعليم الفني والمهني (Perry, Others, 2002, 243).
أطراف الشراكة: جامعة ميلبورن Melbourne وجامعة ديكن Deakin وأكثر من خمسين مدرسة بولاية فيكتوريا، ومدارس حكومية وغير حكومية إضافة إلى رابطة المدارس المستقلة بفكتوريا (Perry, Others, 2002, 244).

آليات الشراكة: تشكيل فريق عمل من المعلمين يسمى (فريق تجديد المعلمين) يقوم بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية لتجديد المعلمين، كذلك تحديد فريق من الأكاديميين من كليات التربية من الجامعات المشاركة يطلق عليهم

المسهلين الخارجيين External facilitators أو أعضاء من مجالس المواد، مثل مجلس فيكتوريا للرياضيات (Faculty of Education, 2002, 4). ومن مهام المسهل في دعم الفريق: إجراء اللقاءات مع أعضاء الفريق، إرشاد المعلمين وتوجيههم كأصدقاء، تقديم النصيحة في قضايا إدارة التغيير بالمدارس، توفير الموارد لتنفيذ الخطط، مساعدة الفريق على التركيز في قضايا التعليم والتعلم، حل مشاكل أعضاء الفريق بالاستماع لهم، التخطيط لأنشطة التنمية، كتابة التقارير والإعلان عن التقدم في الخطة فيما يتعلق ببرامج جودة المعلمين والمدارس (Perry, Others, 2002, 244).

اليونسكو:

<http://www.unesco.org/new/ar/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/partners>

يكن نجاح حركة التعليم للجميع في الشراكات الواسعة النطاق التي جمعت الأطراف المعنية الرئيسية في الحكومات الوطنية، ووكالات المعونة الدولية والإقليمية، والمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، وغير ذلك من الجهات. ليست اليونسكو هيئة للتمويل فقط أو مجرد مؤسسة للبحوث، بل إن مهمتها تمثلت دائماً في تنمية القدرات البشرية بالتعاون مع دولها الأعضاء وشركائها العديد في الساحة الدولية، كما أن التعاون الفكري الذي تعمل المنظمة على حفزه يمثل عنصراً للتقارب والتفاهم بين الشعوب وبين الأفراد وأداة أساسية للعمل، وذلك من خلال نقل المعارف ونشاطها، ومقارنة الأفكار والمشاورات رفيعة المستوى، وإنشاء الشبكات المعينة بالتجديد، ونشر المعلومات والتجارب الناجحة، وأعمال التقييم والبحث التي تشجعها المنظمة في مجالات اختصاصها وهي التربية والثقافة والعلوم.

٤/ دور اليونسكو في استعراض سياسات التعليم والثقافة:

<http://www.unesco.org/new/ar/education/themes/planning-and-managing-education/policy-and-planning/policy-review/>

تتمثل عمليات الاستعراض أو التحليل التي يقوم بها قطاع التربية في إجراء تحليل نقدي لكل من الجوانب الداخلية والخارجية للنظام التعليمي، وتستعرض المؤسسات التربوية الديناميات الداخلية للنظام التعليمي من عدة زوايا، إضافة إلى الظروف الخارجية التي تؤثر على توفير التعليم، مثل السياقات الاقتصادية الكلية

والاجتماعية الديموغرافية، وتشمل الجوانب الرئيسية المستعرضة عند إجراء تحليل لقطاع التعليم ما يلي:

(١) الأطر الاقتصادية الكلية والاجتماعية الديموغرافية؛ (٢) قضايا الانتفاع بالتعليم وتعزيز الإنصاف؛ (٣) جودة التعليم؛ (٤) الفعالية الخارجية؛ (٥) تكاليف وتمويل التعليم؛ (٦) الجوانب الإدارية والمؤسسية.

توفر اليونسكو مساعدة تقنية ودعمًا لبناء القدرات للإدارات التعليمية الوطنية في إجراء عمليات الاستعراض والتحليل في قطاع التعليم، وغالبًا ما أفضت هذه العمليات إلى صياغة خطط، وبرامج ومشاريع متينة لقطاع التعليم، وتم أيضًا إجراء عمليات تقييم في بلدان كثيرة لتقييم الإنجازات، والدروس المستفادة، والقضايا، والتحديات والآفاق المرتبطة ببلوغ أهداف التعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥.

التحول لمدرسة ما بعد الشراكة:

في ضوء ما تقوم به الدول من عملية تصحيح لمسار التعليم العام -ومن ضمنها الشراكات بين المدارس والجامعات أو المدارس وقطاعات التنمية المتنوعة- نجد أن المملكة بحاجة إلى إعادة النظر في وضع مدارس التعليم العام، وإعادة بناء المدرسة بالشكل الذي يتماشى مع النقلة السريعة التي تسعى إليها معظم الدول التي تعرضنا لها في مجال دراستنا، الشراكة بين المدارس والجامعات موضوع قابل للتطبيق في حال أن توفر وزارة التربية والتعليم أن تعطي المدارس صلاحية اتخاذ قراراتها، وأن تجعل العملية تنافسية لتطوير المدرسة، لتستطيع بذلك نقل التعليم العام نقلة نوعية كما يتمناه المواطن، والجامعات في المملكة مؤهلة لبناء الشراكات، ولديها من قوانينها وأنظمتها وآلياتها ما يحقق النجاح للعمل، وحتى نحقق قيمة وأهمية الشراكة مع الجامعة والتي نسعى إليها لأبد وأن نضع صورة للمدرسة التي نريدها من خلال هذه الشراكة لذا فمن أهم ما يجب أن يتوفر في المدرسة:

الشمولية: يرى (عدس، ١٩٩٠) ألا تقف المدرسة في حدود جدار الحجرة المدرسية من حيث المناهج المدرسية، وطرق التدريس، وأداء المعلمين، والحصول على المعرفة، والتواصل مع الطلاب والذي يجب أن يتجاوز حدود المدرسة، بمعنى: ألا ينتهي فيها العمل بنهاية الدوام المدرسي، وكما قيل: فإن عالم تهيمن عليه العولمة لا يتوقف التغيير فيه عند حدود الظروف الاقتصادية ضمن

مناحي الحياة، بل أيضاً نظام التعليم بكل ظروفه (ميتلشتراس، ٢٠٠١، ٤٩٤)، وهذا ما يجب أن تكون عليه مدرسة المستقبل.

المحتوى: لا بد أن يكون للمدرسة سمة تتميز بها فيما يتعلق بالممارسات التربوية التي تطبقها، فاستخدام الطرائق الجديدة في عملية التعليم - كالتعلم عن طريق التفكير أو النظرية، أو الأسس التي يقوم عليها الفهم والاستيعاب، والتنمية الذاتية للهيئة التعليمية، والتعلم الذاتي للطلاب - يجب أن تحتوي المدرسة على كل ما يرتقي بعملية التعليم ويجعل لمخرجها قيمة ثقافية واجتماعية (الحارثي، ٢٠٠٣: ١١٧).

الواقعية والوضوح: يجب أن تنسم المدرسة المطورة في ضوء الشراكة الجديدة بالواقعية في التعامل مع المنهج والطالب بعيداً عن الخيال والتصلب العلمي، فمعظم العلوم تتطلب الوضوح والدقة لتحقيق الفهم، والتوافق مع إمكانياتها المادية، واحتياج عناصرها البشرية من التدريب، والمعوقات التي تؤثر على سير العملية التعليمية، كما يجب أن يتسم منسوبها بالشفافية في طرح أفكارهم، وتحديد احتياجاتهم، كما يجب أن يرتبط التعليم في المدرسة بالحياة العامة وممارسات الطالب حتى لا يكون هناك فجوة بين ما يتعلمه الطالب وما يمارسه في حياته؛ فيصبح في حالة قلق وارتباك، وأن تحرص على البحث عن كل ما يخدم عملية التعليم والتعلم القائم على التفكير الواعي والعميق للإفادة منه في إثارة تفكير الطلبة بشكل فاعل ومستمر (لكحل، فرحاوي، ٢٠٠٩، ٦٢).

التميز والفاعلية: من المهم ألا تقتصر المدرسة الجديدة على الأنماط التقليدية في بناء الخطط وسير العملية التعليمية، بل عليها أن تظهر التميز في مخرجها والفاعلية في أدائها، وهذا يرتبط بمستوى الكفايات التعليمية من معارف ومهارات وقيم يتطلب توافرها في المجال التعليمي أو الوظيفي، كما يرى (صائغ، ٢٠٠٤) أن الانسجام والتفاعل بين أعضاء الهيئة التدريسية يرفع مستوى الرضا بينهم ويحقق التميز للمدرسة، كما أن هناك عملية التوازن، والمساواة، والتنافس الشريف بين منسوبي المدرسة يحقق هدف الجودة في العمل، كما أن الإبداع الإداري وتحول القيادة المدرسية إلى قيادة تحويلية يعطي المدرسة صفة التغيير والتجديد المستمر الذي يخلق روح التنافس ومهارة التطوير لجميع عناصر العملية التعليمية (أحمد، ٢٠٠١، ٢٥٥).

إن مدرسة ما بعد الشراكة لابد وأن تتجه نحو: تطبيق مفهوم الإدارة الذكية - تفعيل أسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة - تطبيق أسلوب إدارة الفريق - تطبيق نموذج السوق في عرض الخدمات التعليمية - الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

حيث يرى كل من (مطاوع، ٢٠٠٣)، و(الديان، ١٤٢٠)، و(العارف، الجهني، ١٤٢٠)، و(الغامدي، ١٤٢٣) أن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تسير بروح الجماعة، وتبتعد عن المركزية والفردية في العمل، ورفع مستوى الاتصال والتواصل والانفتاح على المجتمع، كما يرى كريس (Crisan, 2004, 5) أن استمرارية التدريب الفعال لقيادي المدرسة يحقق التعديل والتطوير الذي تسعى له الإدارة التعليمية، وهذا ما تهدف الشراكة بين المدارس والجامعات إلى تحقيقه؛ حيث سيكون التدريب مستمرًا بوجود المتخصصين والخبراء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

إطار العمل المقترح لتفعيل الشراكة بين المدارس والجامعات لتطوير الإدارة المدرسية:

أولاً: خطوات بناء مشروع الشراكة:

١/١: المرحلة الأولى: المبادئ والمفاهيم:

الشراكة هي تعاون مجموعة من الأشخاص أو الهيئات لتحقيق أهداف مشتركة، بناء على توزيع واضح للعمل، ووفق حجم وطبيعة المساهمة التي يقدمها كل طرف.

كما أنها تقتضي ممارسة أنشطة مشتركة وتبادلاً المساعدات، والانفتاح على الآخر مع احترام خصوصياته، كما أن الشراكة التي تتدرج ضمن ديناميكية مشاريع المؤسسات تتطلب مشاركة الأطراف الممثلين للشراكة من التربويين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والموجهين التربويين من الإدارة التربوية وأساتذة وآباء وتلاميذ وغيرهم، وهذا يعني:

- إعطاء شراكة المدارس مع الجامعات الشكل المؤسسي من خلال تشكيل وحدة دعم الشراكة بوزارة التربية والتعليم تكون مهمتها تنظيم وتسهيل كافة أنواع الشراكات التي من ضمنها شراكة المدارس بالجامعات مسئوليتها مراقبة ومتابعة الوضع وحل المشكلات وتسهيل الصعوبات التي تواجه تطبيق

- الشراكة، ويجب أن يكون ضمن فريق عملها ممثلون للجامعات من الأساتذة الجامعيين، ومن جميع القطاعات التي لها علاقة بالشراكة.
- أن تصدر وحدة دعم الشراكة بوزارة التربية والتعليم القرارات الوزارية المتصلة بصياغة علاقة الشراكة.
- ألا تكون الوزارة هي وسيلة الاتصال بين المدرسة وطرف الشراكة(الجامعات) حتى لا تتحول العملية إلى روتينية وتصبح الوزارة هي المسيطرة على آليات تنفيذ الشراكة.

كما تفرض أيضاً الالتزام بالمبادئ التالية:

- ١/١: التعاون المتبادل بين المؤسسات المعنية، واستعمال الإمكانيات المتوفرة في كل مؤسسة لإنجاز المشروع.
- ٢/١: احترام كل مؤسسة لخصوصيات المؤسسات التي تربطها بها علاقة شراكة.
- ٣/١: انفتاح كل مؤسسة على الأخرى في إطار الانفتاح على المحيط الخارجي.
- ٤/١: إدراج الشراكة التربوية ضمن أنشطة المشروع الخاصة بكل مؤسسة، وأن تشكل الشراكة عنصراً أساساً من مكونات المشروع.

كما يشترط فيها بالإضافة إلى ذلك:

- العمل على تحقيق أهداف ترتبط مع الأولويات التربوية للمؤسسة.
- إشراك الأطراف في الفعاليات التي اتخذت المبادرة لإعداد المشروع في مختلف المراحل.
- في حالة ربط شراكة مع مؤسسات أجنبية؛ فإنه من المناسب أن يهتم المشروع كذلك بتحقيق تبادل التجارب التربوية، وتحسين تعلم اللغات وتنمية أنشطة التواصل بها، وأن يفسح المجال لانفتاح المؤسسات على بعد آخر يتمثل في تفاعل الثقافات.

المرحلة الثانية- ثقافة مجتمع الشراكة:

- حيث يتم بنا ثقافة الشراكة بين المدارس والجامعات على اعتبار أن الإدارة المدرسية بحاجة إلى تطوير ذاتها لأسباب متعددة، وهي بحاجة لدعم الجامعات لها لتبني لها ثقافة جديدة تؤسس على علاقة مستدامة مع الجامعات، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال:

١/٢: توعية مديري المدارس بأهمية الشراكة بين المدارس والجامعات وما تحدثه من تطور ونقالات نوعية للمدرسة بجميع عناصرها وآلياتها، ويتم ذلك من خلال:

- الدورات التدريبية لمدرء المدارس والمعلمين.
- دعم وزارة التربية والتعليم للشراكة من خلال توزيع النشرات التثقيفية التي تضم أمثلة لنماذج ناجحة لشراكات مختلفة لجميع المدارس المعنية وضمن محيط الشراكة.

٢/٢: توسيع صلاحيات مدرء المدارس في عقد الشراكات مع الجامعات والقطاعات ذات النفع للمدارس، ومنحهم فرصة في الوقت وتحمل مسؤولية العمل.

٣/٢: إعادة النظر في المركزية المسيطرة على عمل المدارس والتي تظهر جلية في هياكل وزارة التربية والتعليم التنظيمية.

٤/٢: فتح مجال أمام المعلمين ومنسوبي المدرسة في تطوير أنفسهم بالالتحاق ببرامج الدراسات العليا أو الدورات التدريبية.

٥/٢: تشجيع المبادرات الفكرية بين مدرء المدارس والمعلمين وتوسيع دائرة الاتصالات.

٦/٢: تشجيع وزارة التربية والتعليم مدرء المدارس الذين استطاعوا تحقيق شراكات ناجحة بمنحهم شهادات تقدير، ونشر برامجهم بين المدارس في المناطق المختلفة، واحتفاء الإعلام التربوي بهم.

المرحلة الثالثة: الخطوات المنهجية للشراكة:

١/٣. يقتضي إبرام اتفاقية الشراكة وإنجاحها مراعاة بعض الشروط، منها:

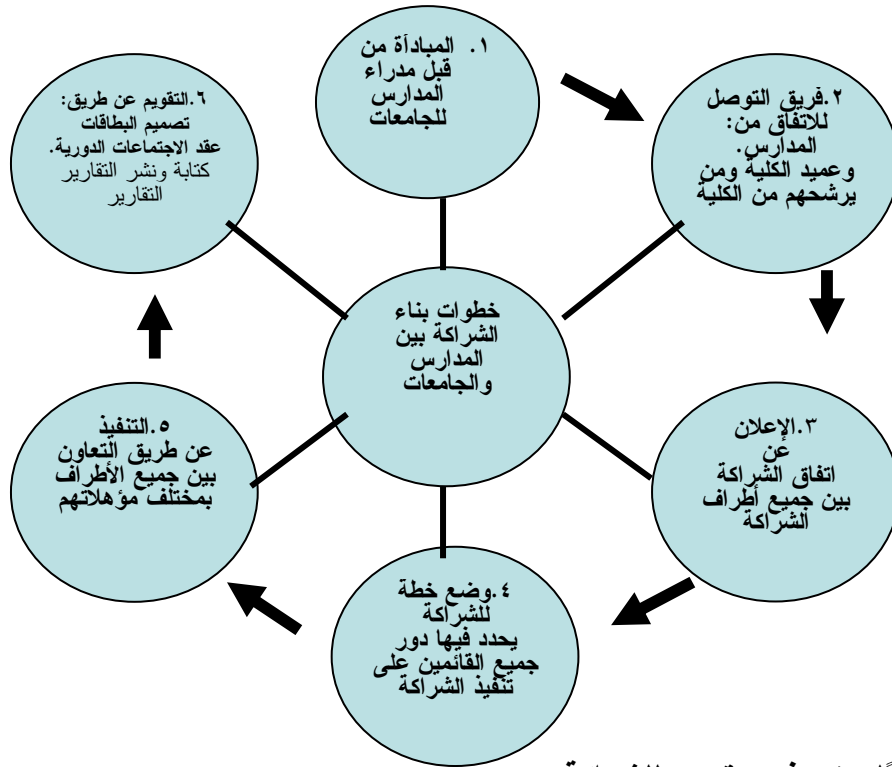
- معرفة جيدة للبرنامج أو المشروع ولأهدافه من قبل الجميع.
- فهم جيد للعقد ولبنوده.
- توثيق التزامات الأطراف وتوقيعها قبل البدء في إنجاز المشروع.
- الالتزام بتنفيذ التعهدات ومتابعة إنجازها.
- تأخر البدء في الإنجاز لحين توفر كافة الموارد اللازمة.
- اعتماد المقاربة التشاركية في ميزانية المشروع في كافة مراحله.
- اعتماد معايير للتنفيذ والتقييم متفق عليها.

- تحديد آلية الاتصال بين أطراف الشراكة.

٢/٣: عمليات بناء الشراكة:

لإتمام عملية الشراكة بين المدارس والجامعات بالشكل المطلوب لا بد وأن تمر بالعمليات التالية: المبادأة - فريق العمل - الإعلان عن الشراكة - وضع خطة الشراكة - التنفيذ - التقويم.

شكل يوضح خطوات بناء الشراكة بين المدارس والجامعات



ثانياً - نموذج مقترح للشراكة:

تصور مقترح لمركز الدراسات التربوية والإدارة التعليمية يمثل الشراكة بين الجامعات والمدارس ويحقق تطور الإدارة المدرسية المنشود.

اسم المركز: مركز الدراسات التربوية والإدارة التعليمية بجامعة الملك عبد العزيز

الرؤية: مركز شراكة رائد للدراسات التربوية في مجال الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي.

الرسالة: مركز يقوم على إعداد القيادات التربوية التعليمية وبناء استراتيجيات الخطط التعليمية للمدارس والجامعات والمعاهد الأهلية، والاستشارات التربوية في مجال الإدارة والتخطيط التربوي.

الأهداف:

١. الاهتمام بتأهيل القيادات التربوية على مستوى الإدارات المدرسية. والكليات والجامعات بالدورات التدريبية.
٢. إعداد مشاريع في تأسيس المدارس والجامعات الأهلية.
٣. تطوير الخطط التعليمية في الإدارة المدرسية.
٤. تقديم الاستشارات في مجال الإدارات التعليمية التربوية.
٥. بناء استراتيجيات جديدة للنظم الإدارية التعليمية.
٦. عمل البحوث الميدانية لدراسة واقع الإدارة المدرسية.
٧. الإشراف على الرسائل العلمية في مجال الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي.

فكرة المركز:

بناء شراكة بين جامعة الملك عبد العزيز والمدارس في مدينة جدة بناء على المعطيات الجديدة في مسارات تطوير التعليم العام وفي ضوء المشكلات والمعوقات التي تعرضه بصورة يومية وسائل الإعلام عن المدارس؛ وحيث إن العالم لا يستغني عن المؤسسات التعليمية فهي مصنع العقول البشرية والمؤسسة الأولى التي يبدأ بها الفرد حياته، وبما أن معطيات المرحلة تتطلب شخصيات إدارية بصفات قائد، كما أن هناك بطء شديد في حركة تطوير النظم الإدارية التربوية، وجامعة الملك عبد العزيز صرح تعليمي له كيانه العلمي والاعتباري داخل المملكة وخارجها، وقد انضمت إليها الآن كليات التربية للبنات، وأصبح جزء كبير منها يعنى بالجانب التربوي، وأصبح هناك حاجة إلى رفع كفاءة وفعالية الإدارة المدرسية في مدارس مدينة جدة عن طريق بناء شراكة بين المدارس والجامعات تقوم على إجراء الدراسات والبحوث اللازمة والعمل على إقامة نظام متكامل للمعلومات لمساعدة المدارس في تخطي المعوقات التي تعاني منها لرفع مستوى الأداء لدى منسوبي التعليم العام من قيادات ومعلمين.

من منطلق أهمية تأسيس مركز دراسات تربوية يهتم بالعملية التعليمية يأتي من أهمية الإدارة المدرسية نفسها ودورها الحيوي في النمو التعليمي والثقافي

والتربوي، ولتحقيق هذه الغايات لابد من إنشاء المركز المقترح وفق خطة إستراتيجية تشتمل على مجالات واضحة وآليات تنفيذية مهنية وأدوات تقييمية، وفي إطار خطة مستدامة، ولابد أن تهيأ له قيادة فكرية وإدارية ناجحة، من هذا المنطلق نقدم تصورًا يتناول المراحل الأساسية لإنشاء المركز والخطوات اللازمة لذلك.

• الرؤية المكانية للمركز:

يتم إنشاء المركز داخل محيط حرم الجامعة، ويفضل أن يكون ذا موقع يسهل الوصول إليه، ويتكون من عدة هيئات (مجلس إدارة المركز-اللجنة التنفيذية-الجهاز الإداري-الهيئة التعليمية) ويندرج تحت كل هيئة أعضاؤها؛ بحيث يكون لكل هيئة قسم مجهزة تجهيزًا كاملاً وفق احتياجاته، ويكون مواكباً لأحدث التقنيات التكنولوجية والتي تساهم في خدمة العملية التعليمية للمركز، مثل: معامِل للحاسب الآلي، وأحدث التقنيات المرئية والمسموعة.

هيئات المركز: يتألف الهيكل التنظيمي لمركز الدراسات التربوية من ثلاث هيئات: مجلس إدارة المركز، اللجنة التنفيذية، والجهاز الإداري.

مجلس إدارة المركز: يتألف من كامل أعضاء المجلس العاملين، ولا يقل عددهم عن عشرين عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومدراء مدارس وممثل لإدارة التعليم في المنطقة وبعض المعلمين من المدارس، ويشرف على نشاط المركز، وأعمال اللجنة التنفيذية، ويؤمن موارد المركز، ويراقب إنفاقها، ويصادق على الموازنة، ويختار لجنة تنفيذية من بين أعضائه لمدة سنتين، ويصادق على تعيين المدير العام للمركز يجتمع كل شهر مرة على الأقل، ويتخذ قراراته بأغلبية الأصوات، كما يضم المجلس "أعضاء شرف" غير عاملين، يختارهم مجلس الأمناء من الأعضاء السابقين في المجلس، أو ممن قدموا أو يقدمون خدمات استشارية مميزة للمركز من مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص.

مهامه:

١. يضع خطط العمل ويشرف على تنفيذها.
٢. يشرف على أعمال اللجنة التنفيذية.
٣. يؤمن موارد المركز ويراقب إنفاقها ويصادق على الموازنة.
٤. يختار لجنة تنفيذية من بين أعضائه لمدة أربع سنوات.

٥. يصادق على تعيين المدير العام للمركز.
 ٦. يجتمع أربع مرات في السنة، وتتخذ قراراته بأغلبية الأصوات.
- اللجنة التنفيذية:** تتألف من أعضاء الشراكة؛ منهم خمسة أعضاء ينتخبهم مجلس الأمناء من بين أعضائه لمدة سنتين، وتتولى مهام المجلس في ما بين فترات انعقاده.

مهامها: تتولى أعمال مجلس الإدارة فيما بين فترات انعقاده.

الجهاز الإداري: يتألف من عدد من الموظفين ويرأسهم مدير تختاره اللجنة التنفيذية وتصادق على تعيينه أربع سنوات.

مهامه: يتولى كافة الأعمال التنفيذية المحققة لبرنامج المركز.

الهيئة التعليمية: يشمل أعضاء هيئة التدريس بمختلف الدرجات العلمية والقائمين على برامج المركز التعليمية كالدبلوم التربوي والدبلوم العالي.

مهامها: إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بتطوير الإدارة التعليمية وإقامة الدورات التدريبية، والعمل على تنوع الأنشطة في المدارس، وتطوير المناهج التربوية، وتدريب مدراء المدارس على وضع الخطط التربوية الناجحة، وتطوير عمل المعلمين من جهة طرق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية والوصول للمعرفة، وعمل البحوث والدراسات الميدانية فيما يخدم الإدارة المدرسية.

الفئة المستهدفة: يقدم المركز خدمات تربوية وتعليمية واستشارية ونفسية لجميع القيادات التربوية والمعلمين والعاملين والباحثين وطلاب العلم والمهتمين والمختصين بالإدارة التعليمية والمجتمع التربوي.

مجالات ونشاطات المركز:

- تقديم البرامج التدريبية للعاملين في مجال الإدارة التعليمية.
- يقدم المركز برامج الدبلوم التربوي والدبلوم العالي.
- المساهمات الإيجابية والبناءة في الأنشطة البحثية والإبداعية النابعة من حاجة الميدان التربوي، وذلك بإجراء البحوث والدراسات المتعلقة بتطوير الإدارة التعليمية.
- الإشراف على الرسائل العلمية والبحوث المتعلقة بالإدارة التعليمية.
- تقديم الاستشارات التربوية والنفسية والصحية للعاملين بالمؤسسات التربوية المختلفة ومعالجة مشكلاتها.

- تحديد المعايير والمقاييس اللازمة لإنشاء أية مؤسسة تربوية ذات إدارة تعليمية، تقديم الإجازة لإنشاء أية مؤسسة تربوية ذات إدارة تعليمية بعد استيفائها للشروط التي يعممها مجلس إدارة المركز من المتخصصين لإنشاء مثل تلك المؤسسات.
- إنتاج وسائل وإعلانات وكتيبات ومنشورات خاصة بالإدارة التعليمية تحقق أهداف المركز وتسويقها في المؤسسات التربوية المختلفة.
- إصدار مجلة فصلية متخصصة ومحكمة ومفهرسة تعنى بنشر البحوث التربوية الأكاديمية وتتضمن ملخصاتها.
- إنشاء نادي تربوي يهدف إلى تبادل الخبرات مع المراكز المماثلة في المملكة العربية السعودية أو خارجها، وذلك بعقد المؤتمرات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة التعليمية للمهتمين والراغبين من التربويين داخل المنطقة وخارجها، تحت إشراف أعضاء الهيئة الإدارية.
- تقديم أفلام وثائقية لدراسات تربوية في الإدارة التعليمية.
- تقديم دورات تدريبية في تطوير الإدارة التعليمية.
- تقديم دورات لإنتاج وإعداد برامج في الإدارة التعليمية باستخدام الحاسب الآلي.
- تقديم دورات تدريبية في الإسعافات الأولية للعاملين في الإدارة التعليمية.
- قد يواجه موضوع الشراكة بعض الصعوبات التي ترتبط بواقع الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، منها:
 - اختلاف الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وأدوار الآليات المعتمدة.
 - عدم الإلمام الكامل بين أطراف الشراكة بمدى التزاماتهم وحقيقة أهدافهم.
 - المركزية التي تمارسها وزارة التربية والتعليم والتي تسيطر على عمل الإدارة المدرسية.
 - تخوف مدراء المدارس من تحمل مسؤولية الشراكة مع الجامعات.
 - عدم الالتزام الجدي من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للعمل ضمن برنامج الشراكة نتيجة مسؤولياتهم داخل الجامعة.
 - العبء التدريسي العالي للمعلمين في المدارس يشكل مقاومة للشراكة لما تتطلبه من جهد وتحمل مسؤولية.

-الانتهازية التي قد يمارسها بعض المشاركين من أعضاء الجهات المعنية في الشراكة.

-نظرًا لمحدودية الميزانية في الإدارة المدرسية وعدم وجود صلاحية لها في تنمية مواردها المالية ومركزية التمويل لها، قد يشكل هذا عائقًا في تنفيذ بعض مشروعات الشراكة.

آلية التغلب على هذه الصعوبات يقترح البحث التالي:

- ١- توافق الشركاء (الإدارة المدرسية والجامعة) حول أهداف وغايات الشراكة.
- ٢- وضع الشراكة في برنامج أو مشروع عملي محدد؛ من حيث: الأهداف والمضامين ومدة التنفيذ والوسائل وآليات الإنجاز والتتبع والتقييم والتقويم.
- ٣- صياغة اتفاقية الشراكة المتضمنة لكل ما سبق مع تحديد التزامات كل طرف من أطراف الشراكة.
- ٤- منح مدراء المدارس صلاحيات تمكنهم من إجراء الشراكات مع الجامعات ودعم القيادات العليا لهم.
- ٥- تخفيف العبء التدريسي على المعلمين المشتركين في برنامج الشراكة.
- ٦- استقطاب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات في برنامج الشراكة على أن يحسب لهم ضمن مسؤولياتهم التعليمية، أو بوضع نظام تحفيز لمن يكون ضمن برنامج الشراكة.
- ٧- البحث عن داعمين لموضوع الشراكة من مؤسسات المجتمع المهمة بالجوانب التربوية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبو نمر، محمد خميس، وغانم بسام عمر، (٢٠٠٧)، "المشكلات التي تواجه طلبة كلية العلوم التربوية المتدربين أثناء التطبيق الميداني من وجهة نظر الأطراف المتعاونة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد العاشر، نيسان.
- إبراهيم، يحيى عبد الحميد، وآخرون، (٢٠٠٦) "الإدارة العصرية وجامعة المستقبل"، الموقع : مركز المدينة للعلم والهندسة.
- أحمد، إبراهيم أحمد، (٢٠٠٠)، القصور الإداري في المدارس الواقع والعلاج، دار الفكر العربي: القاهرة.
- أحمد، إبراهيم أحمد، (١٩٩٢)، رفع كفاءة الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة للطباعة والنشر: القاهرة.
- أحمد، سهير كامل، (٢٠٠١)، علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية: مصر.
- أمين، بربري محمد، عبد القادر، بكيجل، (٢٠١١)، "أسس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية"، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة حسنية بن بو علي الشلف ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١، الجزائر.
- بامشموس، سعيد محمد، (١٤٢٣هـ)، المقدمة في الإدارة المدرسية، الناشر كنوز المعرفة: جدة.
- بني عطا، حسن عقلة، محمد الصائم عثمان، (١٤٢٤هـ) "الإدارة المدرسية اتجاهات معاصرة"، الناشر مكتبة الخبتي: بيشة.
- جمال الدين، نجوى يوسف، (٢٠٠٦)، "التحول في الصيغة التقليدية للجامعة رؤية وصفية تحليلية"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي "مجلة غير دورية محكمة"، العدد: ٢٢ أغسطس ٢٠٠٦، مركز التطوير الجامعي: جامعة عين شمس، القاهرة.
- الجزيرة: الاثنين ١٥ محرم ١٤٣٠هـ، العدد ١٣٢٥٥، لقاء مفتوح مع المجتمع الخارجي لكلية التربية بجامعة الملك سعود خطة استراتيجية لإعداد وتأهيل كوادر تعليمية منافسة محلياً وعالمياً.
- حسن، محمد صديق محمد، (٢٠٠٤)، "الشراكة الأبوية في التعليم"، مجلة التربية، العدد التاسع والأربعون بعد المائة، السنة الثالثة والثلاثون .
- حمدلوي، جميل (٢٠٠٦)، بتصرف، "الشراكة التربوية في نظامنا التعليمي"، مجلة علوم التربية، العدد ٣٢، أكتوبر.

- الحارثي، إبراهيم بن أحمد مسلم، (٢٠٠٣)، "نحو إصلاح المدرسة في القرن الحادي والعشرين"، مكتبة الشقري: الرياض.
- الحامد، سليمان (٢٠٠٨)، "الإدارة التربوية اتجاهات معاصرة"، دار أسامة: الأردن.
- الحبشي، محمد محمد حسن، (٢٠٠٣) "الدور التربوي للمدرسة كوحدة تدريبية وتقويمية في ضوء الأهداف الموضوعية وخبرات بعض الدول الأجنبية المتقدمة، دراسة ميدانية تقويمية"، المركز القومي للبحوث التربوية: القاهرة.
- الخليوي، لينا سليمان، (١٤٢٨هـ)، "تطوير الاتصال الإداري بين الإدارات الرجالية - النسائية في جامعة الملك سعود"، رسالة ماجستير، بحث غير منشور، كلية التربية: جامعة الملك سعود.
- درياس، أحمد سعيد، (١٩٩٤)، "إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي"، رسالة الخليج، العدد ٥٠، الرياض، ص ١٥-٤٧.
- رستم، رسمي عبد الملك (٢٠٠٣) "تفعيل دور الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية وسلطات المحافظات في إدارة التعليم" رسمي عبد الملك، المركز القومي للبحوث التربوية: القاهرة.
- الرشيد، أحمد، (٢٠٠٠)، "مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة"، مكتبة كوميت: القاهرة.
- الرفاعي، سعد بن سعيد، (٢٠٠٦) "إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية"، ط٢، الناشر مكتبة خوارزم العلمية للنشر والتوزيع: جدة.
- سليم، محمد الأصمعي محروس، (٢٠٠٤)، "الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق"، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة.
- سلامة، عادل عبد الفتاح، (٢٠٠٠)، "دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في ج.م.ع"، مجلة التربية والتنمية، السنة الثامنة، العدد ٢٠، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية: القاهرة.
- الشهراني، علي، (١٤٢١هـ)، "الصعوبات الإدارية التي تواجه مديري المدارس المتوسطة الليلية ومعلميها بمدينة الرياض"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية: جامعة الملك سعود.
- آل الشيخ، عبدالمحسن عبدالعزيز، (١٤٢٧هـ)، "ممارسة مديري المدارس السعودية الرائدة لمهامهم القيادية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية: جامعة الملك سعود.
- صائغ، عبد الرحمن أحمد (٢٠٠٤)، "الهرم التنظيمي المقلوب"، سلسلة إضاءات تربوية، العدد ٧، مكتب التربية العربي لدول الخليج: الرياض، ص ٢٩-٣١.

- صائغ، عبد الرحمن، متولي، مصطفى محمد، (٢٠٠٣)، "نحو إطار مرجعي لتفعيل التعاون والتنسيق والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي والعام ومؤسسات العمال والإنتاج في الدول الأعضاء لمكتب التربية العربي لدول الخليج"، الناشر: مكتب التربية العربي لدول الخليج، البحرين.
- الصغير، علي سويلم، (١٤٢٦هـ)، "واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية: جامعة الملك سعود.
- الطاهر، غادة عبد الله، (١٤٢٨هـ)، "مباني مدارس التعليم العام للبنات في محافظة الأحساء (دراسة تفويمية باستخدام نموذج مكيري)"، رسالة دكتوراه، بحث غير منشور، كلية التربية: جامعة الملك سعود.
- عبدالله مغرم (١٤٢١)، "الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية"، دراسة ميدانية، مجلة كليات المعلمين، المجلد ٢، وزارة المعارف: المملكة العربية السعودية.
- عبد الباقي، مها (٢٠٠٠)، "المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية" مجلة التربية والتنمية، ع ٢٠، القاهرة، ٢٣٨-٢٦٧.
- عبد الرحمن، عاطف رضوان (٢٠٠٢)، "تطوير برنامج إعداد معلم المرحلة الابتدائية الأزهرية في ضوء مدخل الكفايات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، القاهرة.
- عبد الناصر، محمد رشاد عبد الناصر، (٢٠٠٥)، "أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج" دراسات في التعليم الجامعي، مجلة غير دورية محكمة متخصصة، العدد الثامن، مركز تطوير التعليم الجامعي: جامعة عين شمس، القاهرة.
- عدس، محمد عبد الرحيم، (١٩٩٠)، "المدرسة - واقع وتطلعات-"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان - الأردن، ص ١٢٠.
- عواض، ضيف الله، (٢٠٠١)، "عوامل تشجيع طالب المرحلة المتوسطة للمشاركة في الأنشطة المدرسية اللاصفية والمشكلات التي تحد من ذلك"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، العدد الثاني، ربيع الثاني ١٤٢٢هـ: جامعة أم القرى.
- العارف، يوسف حسن، الجهني، عبدالله محمود (٢٠٠١)، "اختيار القيادات التربوية- أساليب علمية"، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء الثاني لمديري التعليم، المنطقة الشرقية من ٩-١١/١٤٢١هـ.
- العريني، عبد العزيز، (١٤٢٤هـ)، "الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه، بحث غير منشور، كلية التربية: جامعة الملك سعود.

- العساف، صالح بن حمد، (٢٠٠٦)، "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية"، دار الزهراء: الرياض.
- العساف، وفاء، (١٤٢٥هـ)، "واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية: جامعة الملك سعود.
- الغامدي، عبدالله مغرم، أحمد، حمدان (٢٠٠٠)، "تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظر المتدربين في ضوء المتغيرات"، العدد ٧٦، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربية لدول الخليج: الرياض.
- قطامي، نايفة (١٤٢٥هـ)، "مهارات التدريس الفعال"، دار الفكر، عمان، الأردن.
- الكوكبي، مجلة مستقبلات، العدد ١١٩ الملف المفتوح "التعلم للعيش معاً"، المجلد ٣١، العدد ٣، ص ٤٩١.
- لكحل، لخضر، فرحاي، كمال، (٢٠٠٩)، "أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيق"، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية: الجزائر.
- متولي، نبيل عبد الخالق، (٢٠٠١)، "دور المشاركة الشعبية في تمويل التعليم المصري: الواقع وسيناريوهات المستقبل"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد ٢١، المركز العربي للتعليم والتنمية، الناشر المكتبة الجامعية الحديثة: مصر.
- محمد، جيهان كمال (٢٠٠٦م)، "برامج إعداد معلم التعليم العام في مصر"، دراسة تقويمية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
- محمود، يوسف سيد (٢٠٠٤)، "التحالف والشراكات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية؛ مدخل لتطوير التعليم الجامع"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد ٦، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس: القاهرة.
- مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، اللقاء الوطني السادس للحوار الفكري: التعليم...الواقع وسبل التطوير، اللقاءات الحوارية بالمناطق: منطقة نجران، رصد اللجنة العلمية، الأحد ١٧/٨/١٤٢٧هـ الموافق ١٠/٩/٢٠٠٦.
- ميتلشتراس، يورجين، (٢٠٠١)، "تحديات جديدة أمام التعليم والبحث في ظل الاقتصاد الكوكبي"، مستقبلات، العدد ١١٩، سبتمبر ٢٠٠١م، ص ٤٩٤.
- المليص، سعيد بن محمد (٢٠٠١)، "التعليم العالي في دول الخليج - واقعه ومشكلاته"، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد ٨١، مكتب التربية العربية لدول الخليج: الرياض.
- المنيع، محمد عبدالله (٢٠٠٢)، "متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية " منظور مستقبلي"، بحث مقدم

للندوة الدولية حول الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ، المملكة العربية السعودية: الرياض، وزارة التخطيط في الفترة من ١٣-١٧/١٢/١٤٢٣هـ.

هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٠٥)، "التعليم الثانوي في استراليا" في التربية المقارنة - متطلبات فكرية ودراسات تطبيقية، ط٢، مكتبة زهراء الشرق: القاهرة، ٢٤٣.

هاشم، نهلة عبد القادر، (٢٠٠٥)، "الشراكة بين المدارس والجامعات والتنمية المهنية"، مركز التطوير الجامعي: جامعة عين شمس.
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، (٢٠٠٥)،
منتديات الإصلاح ٢٠٠٦ حول الشراكة، الوثيقة الإطار "مشروع أولي"،
مديرية الاستراتيجية والإحصاء والتخطيط، نظام التربية الوطنية: المملكة المغربية.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Chartes R. Cable & Tom Williams (1998), the partnership concept: A framer Work for building and sustaining; April.
- Crisan, Al, (2004), The European Union: Challenges for Education Policy Design and Implementation, Course held at International Education Policy Studies – Columbia University/Teachers College,. New York, 27-30 October 2004.
- Faculty of Education, (2002), Melbourne university, quality of teacher program: teacher renewal through partnerships- Interim report- July 2002, Australian, company of the university of Melbourne.
- Fabric and Alexander, 2008, Governance and quality guidelines in Higher Education, OECD..
- Grundy, Shirley & Others, (2001), Interrupting the way thengsare: exploring new directions in school / university partnership", Asia- Pacific Journal of teacher Esucation, Vol.29, No. 3.
- Mary E. Walsh & others, (2000), " The Boston college- Allston / Brighton partnership", Journal of education, Vol. 75, No.3.
- Michael. P. Marlow & Jennifer Ness Fukai, (2000), "Collegiality, collaboration and kuleana: components for sustaining effective school university partnerships", education, Vol.121, No. 1 .

- Perry, Chris, & Others,(2002), "Providing Space For teacher Renewal: the role of the facilitator in school- university Partnership", Asia- Pacific Journal of teacher Education, Vol,30, No. 3.
- Peters, Judy& Others, (1996), " Collaborative Learning through school / university partnerships", a Paper presented at the Joint ERA- Australian Association for Research in Education Conference, held in Singapors from 25-29 November 1996, Faculty of Education, university of south Australia.
- Russell T. Osguthorpe, (2000),"Lsson from a school- university partnership", Liberal Education, Vol. 86, Issue2.
- Sach, Judyth, (1999), " using teacher research as basis for professional renewal", Journal of In- Service Education, Vol. 25.
- Welsh, Mary, (1999), "Imputes to outcomes? Perceptions of the evolution of Commonwealth Policy Approaches to outcomes- Based Education (1985-1996) "paper presented at Australian for research In Education and New Zealand Association for research in Education conference, 29 November-2Desember 1999, Australian, Melbourne.

المواقع الإلكترونية:

- اتحاد جامعات العالم الإسلامي، خطة العمل والموازنة من ٢٠٠٧-٢٠٠٩م
<http://www.fuiw.org/actionplan.php?l=3>
- الدريج، محمد، الدريج، محمد،(بدون تاريخ)، الشراكة التربوية وتطبيقاتها في التعليم، كلية علوم التربية جامعة محمد الخامس الرباط.
- http://www.almoudaris.com/articles.php?article_id=315
- ليفين، آنا، (٢٠٠٨، آب/ أغسطس)، مدرسة جامعة الأبحاث التعاونية
http://www.edu.gov.on.ca/eng/research/School_Eng.pdf
- مكتب المنظمة الإقليمية لآسيا والمحيط الهادي، دليل المدرسين في التنمية المحلية والتشاركية "نموذج باننشيات في الهند"، بانكوك، تايلند، الطبعة الثانية، أغسطس ٢٠٠٣.
- <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/AE536e/AE536E00.pdf>
- A study of the partnership between schools and universities to improve science and mathematics International Journal of

Educational Development Volume 28, Issue 5, September 2008, Page 624 .Available online 13 November 2006.

[http://www.ga.Unc.Edu/21st century schools /reports / partener What is Partnership and who are the Partnerhttp://www.ga.Unc.Edu/21st century schools / reports / partnerconcent.html?](http://www.ga.Unc.Edu/21st%20century%20schools%20reports%20/partener%20What%20is%20Partnership%20and%20who%20are%20the%20Partnerhttp://www.ga.Unc.Edu/21st%20century%20schools%20reports%20/partnerconcent.html?)

Research into Higher education Open University press, pp (2-4).

[http://www.modern.nhs/agenda for change/20661/what is -doc.](http://www.modern.nhs/agenda%20for%20change/20661/what%20is%20doc)

اليونسكو :

<http://www.unesco.org/new/ar/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/partners>

الاتحاد الأوروبي :

http://www.enpi-info.eu/mainmed.php?id=160&id_type=10&lang_id=47

برنامج TEMPUS:

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/programme/about_tempus_ar.php

- البرنامج الأوروبي

ERASMES http://www.aydin.edu.tr/ar_index_detay.asp?id=67

- دور اليونسكو في استعراض سياسات التعليم والثقافة:

<http://www.unesco.org/new/ar/education/themes/planning-and-managing-education/policy-and-planning/policy-review/>

- موقع وزارة التربية والتعليم:

<http://www.moe.gov.sa/Pages/Default.aspx>

<http://www.uqu.edu.sa> موقع جامعة أم القرى

www.kau.edu.sa موقع جامعة الملك عبد العزيز بجدة

<http://www.imamu.edu.sa> موقع جامعة الإمام محمد بن سعود

<http://www.kfupm.edu.sa> موقع جامعة الملك فهد

<http://www.kfu.edu.sa> موقع جامعة الملك فيصل