

تطوير إدارة المدارس الدولية بمصر في ضوء التجربة الصينية إعداد

محمد مخلف إسماعيل أحمد
باحث دكتوراه
(تخصص الإدارة التعليمية)

أد/ أحمد نجم الدين عيادروس
أستاذ الإدارة التربوية
ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة الزقازيق

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلي وضع مجموعة من الاجراءات المقترحة التي تسهم في تطوير إدارة المدارس الدولية في مصر في ضوء الخبرة الصينية واستخدام البحث المنهج الوصفي وتوصل البحث إلي العديد من النتائج من أهمها: غياب المتابعة المستمرة علي المدارس الدولية في مصر، وضعف الممارسات الإدارية لدي مديري المدارس الدولية في مصر، وقلة البرامج التدريبية المقدمة للمديرين، ضعف العلاقة بين المدارس الدولية ووزارة التربية والتعليم، غياب الاستراتيجيات الواضحة لدي بعض المدارس الدولية، وجود فجوة بين المتطلبات المحلية والعالمية للمدارس الدولية في مصر.

واقترح البحث الحالي العديد من المقترحات من أهمها: ضرورة توافر خصائص وسمات معينة في مديري المدارس الدولية ومعلميها، وألا يقل مؤهل مدير المدرسة الدولية في مصر عن درجة الماجستير في الإدارة التربوية أو ما يعادلها علي الأقل، وخبرة كمدرس لمدة لا تقل عن ٣ سنوات، ومراقبة أداء المدارس الدولية، ومدى التزامها بالمعايير المعتمدة، وعقد ورش عمل داخل المدارس الدولية وخارجها حول نظم الاعتماد، والتأكد من جودة المستوي التعليمي للمدارس الدولية، وقدرتها علي تحقيق رسالتها التربوية وأهدافها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المدارس الدولية، التخطيط الاستراتيجي، الاعتماد.

Abstrat

The current research aims to develop a set of proposed procedures that contribute to the development of the management of international schools in Egypt in the light of the Chinese experience. International schools in Egypt, the lack of training programs offered to principals, the weak relationship between international schools and the Ministry of Education, the absence of a clear strategy for some international schools, and a gap between the local and global requirements of international schools in Egypt.

The current research suggested many proposals, the most important of which are: the necessity of having certain characteristics and characteristics in international school principals and teachers, and that the qualification of the director of the international school in Egypt should not be less than a master's degree in educational administration or its equivalent at least, and experience as a teacher for a period of not less than 3 years, and monitoring The performance of international schools, and the extent of their commitment to the approved standards, holding workshops inside and outside international schools on accreditation systems, and ensuring the quality of the educational level of international schools, and their ability to achieve their educational mission and objectives

Keywords: International school management, strategic planning, accreditation

مقدمة البحث:

يشهد العالم تغيرات هائلة مست مختلف جوانب الحياة المعاصرة، وتأتى فى مقدمتها المواطنة العالمية، والتنافس الاقتصادى والتدفق العلمى والكفاءة العالمية، وتعاضم ظاهرة العولمة التى أصبح العالم بمواجهتها قرية صغيرة، الأمر الذى يحتم علينا إعادة صياغة فهمنا للعالم ومتغيراته من أجل التعايش مع المتغيرات العالمية، وللحاق بركب التقدم والحضارة، وتطوير التعليم وأنماطه فى ضوء الاتجاهات العالمية السائدة فى معظم بلدان العالم، والتى بفضلها حققت تفوقاً على غيرها، ومن ثم أصبح من الضرورى الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة للاستفادة منها، وخاصة فى مجال المدارس الدولية التى تسعى إلى إعداد طالب قادر على مواجهة التحديات الدولية ومتطلباتها العلمية والعملية.

ومن المسلم به أن وجود المدارس الدولية بجميع أنحاء العالم أصبح أمراً ضرورياً لا بد منه، وواقعاً يتنامى بصورة كبيرة، إذ أصبحت نمطاً تعليمياً ينمو فى ضوء المتطلبات العالمية، ويحقق توقعات وتحديات سوق العمل العالمى للخريجين، وتلك التحديات تتطلب المزيد من المسؤوليات، كما فرضت -على الطلاب- بعض المهارات الجديدة التى لم تكن مطلوبة من قبل، والتى عجزت أنماط التعليم التقليدية الوفاء بها، ومن ثم أصبحت الحاجة ملحة لوجود المدارس الدولية بدول العالم كافة، وخاصة بعد استياء أولياء الأمور من التعليم السائد حيث ينصب على التركيز على الكم بدلاً من الجودة(١).

وتشير الأدبيات إلى أن أول مدرسة دولية تأسست كانت فى إنجلترا عام ١٨٦٧، وقد أسسها توماس هكسلى (Thomas Huxley) عالم الأحياء، وتشارلز ديكنز (Charles Dickens) كاتب، وريتشارد كويدن (Richard Cobden) سياسى، وبالتزامن مع هذه المدرسة ظهرت مدرستان دوليتان: إحداهما فى ألمانيا، والأخرى فى فرنسا، ومن ثم تتابعت المدارس الدولية فى الانتشار(٢)، وتتفق فلسفة هذه المدارس مع مبادئ الإعلان العالمى لحقوق الإنسان الصادر عن اليونسكو فى عام ١٩٤٨ وينص على أن "التعليم يهدف إلى تعزيز التفاهم والتسامح والصداقة بين جميع الأمم"(٣).

وقد ظهرت المدارس الدولية فى الصين فى بداية القرن العشرين نتيجة تزايد عدد الأجانب المقيمين فى الصين كدبلوماسيين أو رجال أعمال حيث أصبحت هناك ضرورة لإنشاء هذا

النوع من المدارس لتلبية متطلبات هذه الفئة، ومن ناحية أخرى كانت هناك رغبة لدى الصين على المشاركة والنجاح على المستوى العالمي في مجالات متعددة، ومن أهمها مجال التعليم ولا سيما المدارس الدولية ويرجع ذلك إلى وجود أكبر عدد من سكان العالم بها، وتزايد مستوى المعيشة دفع الشعب إلى البحث عن أنظمة تعليم تتماشى مع المتطلبات العالمية، ومن ثم كان هذا الدافع إلى انتشار المدارس الدولية في الصين، ومن ثم زاد دعم الحكومة الصينية لهذه المدارس (٤).

ونظراً لذلك زاد اهتمام الحكومة الصينية بالمدارس الدولية بسبب الإقبال المتزايد عليها وبدأت في إصدار القرارات واللوائح والتشريعات المنظمة لإنشاء هذه المدارس، ومنها السماح للمنظمات الاجتماعية والأفراد بإنشاء المدارس وغيرها من المؤسسات التعليمية تلبية لحاجة المجتمع الصيني، ولكي تحكم الرقابة على هذه المدارس أسندت الاشراف والمتابعة إلى الإدارات التعليمية التابعة للوزارة، وألزمت هذه المدارس بالقوانين واللوائح، والمبدأ التعليمي للدولة، كما وضعت ضوابط لحماية حقوق مديري المدارس والمعلمين والموظفين بهذه المدارس، ولكي تحكم الصين سيطرتها على هذه المدارس اشترطت وجود عضو لها في مجلس إدارة المدرسة لمتابعة القرارات والتوجيهات (٥).

وظهرت المدارس الدولية في مصر في بداية التسعينات من القرن العشرين، حيث ظهرت المدرسة الأمريكية في مصر بعد قيام حرب الخليج في ظروف استثنائية، فقد نقلها مالکها من الكويت إلى مصر بعد موافقة وزارة التربية والتعليم كي يتاح لها تقديم الخدمة للطلاب الكويتيين، وبعد انتهاء الحرب وعودة الطلاب الكويتيين إلى بلدهم ظلت هذه المدارس تفتح أبوابها للطلاب المصريين تحت مسمى المدارس الدولية، وفي عام ١٩٩٦ (٦)، ونظراً لضعف التعليم الحكومي في تلبية متطلبات الأسرة المصرية، وتطلعات المجتمع المحلي والعالمى وسوق العمل زاد الإقبال على المدارس الدولية لما يوفره من مميزات لا توجد في غيره مثل: قلة كثافة الفصول وقلة المحتوى والاهتمام بالتطبيقات العملية، وسهولة التواصل، وتنمية التفكير الإبداعي والنقدى، وإعدادهم لسوق العمل العالمى، وكذلك الرعاية الصحية والنفسية لدى الطلاب (٧).

وتلبية للمتطلبات العالمية فى مجال التعليم، وإداراكاً لأهمية المدارس الدولية، والإقبال المتزايد عليها قامت الحكومة المصرية بإنشاء أول مدرسة دولية فى عام ٢٠١٠ حيث صدر القرار الوزارى رقم ١٩٩ بتاريخ ١٢ / ٨ / ٢٠١٠ بإنشاء مدرسة النيل المصرية بمدينة السادس من أكتوبر، (٨)، واستمراراً لجهود مصر فى الانفتاح على العالم فى إطار التعاون التربوى الدولى صدر القرار الوزارى رقم ٣٠١ بتاريخ ١٣ / ٨ / ٢٠١٥ بشأن لائحة المدارس المصرية الدولية بنظام البكالوريا الدولية حيث تم توقيع البروتوكول الثلاثى بين وزارة التربية والتعليم ومنظمة البكالوريا والمؤسسة الراعية لهذه المدارس مؤداه : أن مدارس البكالوريا الدولية مدارس حكومية نموذجية، تطبق مناهج ذات طبيعة خاصة تتبع الوزارة(٩).

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل السلطات التربوية بجمهورية مصر العربية تجاه المدارس الدولية والتشجيع على إنشائها إلا أن استقراء أوضاع هذه المدارس من خلال الدراسات التربوية يشير إلى عدد من الإشكاليات من أهمها:

- ضعف المتابعة والإشراف والتفويم المستمر للمدارس الدولية من قبل وزارة التربية والتعليم، وكذلك ضعف العلاقة بين مؤسسات المجتمع المدنى من جهة، ومن جهة أخرى الإعلام والأسرة بالمدارس الدولية؛ حيث تفرض على نفسها سياجاً من العزلة عن البلد المضيف(١٠).
- قلة المعايير التى تحكم وتراقب عملية تقييم الأداء فى مختلف المستويات والمراحل التعليمية داخل المدارس الدولية بالشكل الذى يتناسب مع النظام التعليمى بالدولة، وضرورة التحقق من المحاسبية المؤسسية، وضعف دمج طلاب المدارس الدولية بالمجتمع المحلى(١١).
- بعض هذه المدارس ركزت على المهارات العالمية والدولية لتحقيق متطلبات المجتمع العالمى، دون الاهتمام بوضع المتطلبات المحلية الخاصة بالمجتمع المصرى، ولا تخضع هذه المدارس إلى أى إشراف على المستوى الإدارى أو على مستوى المناهج

من قبل الوزارة، وتفوق عدد المعلمين الأجانب على أعداد المعلمين المصريين مما يؤثر على تشكيل عقلية الطلاب.(١٢).

- غياب الدور الفعلي للسلطات التربوية المصرية، وتحكم الدول الأجنبية في عقليات الطلاب المصريين، والتقدير المبالغ فيه والمتزايد لثقافة الدول الأجنبية ولغتهم (١٣).
- يقتصر دور وزارة التربية والتعليم على التصديق على قرار الاعتماد الصادر من هيئات الاعتماد الدولية، ولا توجد معايير قومية واضحة تحرص على ترسيخ الهوية الثقافية المصرية، والحفاظ عليها داخل المدارس الدولية(١٤).

وفي ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- كيف يمكن تطوير إدارة المدارس الدولية في مصر في ضوء الخبرة الصينية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة المدارس الدولية في الفكري الإداري المعاصر؟
- ٢- ما أهم ملامح الوضعية الراهنة حيال إدارة المدارس الدولية في الصين؟
- ٣- ما الوضعية الراهنة لإدارة المدارس الدولية في مصر؟
- ٤- ما أهم المقترحات الإجرائية لتطوير إدارة المدارس الدولية بمصر في ضوء خبرة الصين ؟

أهداف البحث:يسعى البحث الحالي إلى تحقيق هدف رئيس مؤداه:

تطوير إدارة المدارس الدولية في مصر في ضوء الخبرة الصينية في إدارة المدارس الدولية .

وينبثق من هذا الهدف الرئيس أهداف فرعية تتمثل في:

- التعرف على الأسس النظرية لإدارة المدارس الدولية في الفكر الإداري المعاصر.
- التعرف على ملامح الوضعية الراهنة لإدارة المدارس الدولية في الصين .
- التعرف على ملامح الوضعية الراهنة لإدارة المدارس الدولية في مصر.
- وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية لإدارة المدارس الدولية بمصر في ضوء الخبرة الصينية ، وبما يتفق مع طبيعة المجتمع المصري.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- محاولة علمية لضبط المدارس الدولية بمصر للحفاظ على الهوية المصرية من ناحية، ومن ناحية أخرى استثمار هذه المدارس لمواجهة التحديات العالمية بصورة لا تتعارض مع أهداف المجتمع المصري وتطلعاته.
- تعالج موضوعاً على جانب كبير من الأهمية وهو إدارة المدارس الدولية، ففيها يتم إرساء القواعد الأساسية لبناء طالب معترف به دولياً.
- توفير معلومات متنوعة للعاملين في مجال إدارة المدارس الدولية وتقديم الدعم لهم في ضوء الخبرة الصينية في إدارة المدارس الدولية.
- مواصلة جهود الباحثين الذين اهتموا بدراسة مجال المدارس الدولية في مصر.
- تفيد الدراسة الحالية في علاج جوانب الضعف والقصور في إدارة المدارس الدولية في مصر.

منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث العلمي.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في محاور محددة لإدارة المدارس الدولية من حيث النشأة والأهداف والأهمية والهيكل التنظيمي (مجلس الأمناء ومدير المدرسة الدولية) والتخطيط الاستراتيجي واعتماد المدارس الدولية.

مصطلحات البحث:

إدارة المدارس الدولية : **International school management**

" الإشراف علي العملية التعليمية في بيئة تعليمية متنوعة الثقافات لضمان حسن سير العملية التعليمية وفقاً للقيم والمبادئ المعلى عنها من قبل المدرسة." (١٥).

"الإشراف علي جميع العمليات التشغيلية والأقسام الإدارية بالمدرسة في مجتمع دولي متعدد الثقافات." (١٦).

" تنفيذ سياسات مجلس الأمناء بكفاءة وفاعلية من أجل تحفيز نتائج الطلاب من خلال المتابعة المستمر للمجتمع المدرسي." (17).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة المدارس الدولية بأنها:

الإشراف والمتابعة المستمرة علي جميع العمليات التعليمية والإدارية وتوفير مناخ وثقافة تستند إلي لغة تعلم مشتركية بين طلاب من بيئات ثقافية متنوعة الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة من الأحدث إلي الأقدم بداية من الدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.
أولاً الدراسات العربية:

(١) **ترخيص المدارس الدولية حفاظاً على الهوية الثقافية في كل من فرنسا وتايلاند وإمكانية الاستفادة منها في مصر، ٢٠١٨ (18).**

هدفت الدراسة إلى التوصل لتصور مقترح لترخيص المدارس الدولية المصرية في ضوء خبرة كل من فرنسا وتايلاند، وبما يتفق مع طبيعة المجتمع المصري، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن ترخيص المدارس الدولية له أهمية متزايدة؛ لما له من دور حيوي وفاعل في رقى المدارس وتقدمها، كما تخضع المدارس الدولية في فرنسا رسمياً لإشراف ورقابة وزارة التربية القومية الفرنسية بصورة جادة، وتشرف وزارة التعليم القومي في تايلاند على المدارس الدولية بما يحافظ على هويتها، ولا يتعارض مع أهدافها القومية.

(٢) **دور الإدارة المدرسية في مواجهة مشكلات المناخ التنظيمي في المدارس الدولية بمصر، ٢٠١٨ (19).**

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية في مواجهة مشكلات المناخ التنظيمي في المدارس الدولية بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على تطبيق استبانة على (١٥١) من المعلمين والمدراء بالمدارس الدولية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الإدارة المدرسية هي المسؤولة عن توفير مناخ تفاعلي جيد بين المعلمين والمتعلمين، وضرورة توزيع الأعباء الإدارية بين العاملين بصورة عادلة

،يتأثر المناخ التنظيمي في المدارس الدولية بمجموعة من العوامل مثل: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، أنماط الثواب والعقاب.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

١- دور القيادة في تحقيق العدالة في المدارس الدولية، ٢٠١٨ (20).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر على تصورات المعلمين للعدالة في توزيع الأعمال في المدارس الدولية، ومدى تأثير ذلك على التعاون بين المعلمين الأجانب والمحليين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن تصورات المعلمين تتأثر بمجموعة من العوامل مثل أنظمة الترقى والبيئة الاجتماعية وتخفيض الرسوم لأبناء المعلمين، كما ظهرت الحاجة إلى أنظمة تواصل أكثر انفتاحاً بين المعلمين وقيادة المدارس الدولية.

٢- دور القيادة المدرسية في نشر التعليم عن بعد في المدارس الدولية بشرق آسيا،

٢٠١٧ (21).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في نشر وابتكار التكنولوجيا التعليمية ومنها التعليم عن بعد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: للقيادة المدرسية دور حيوي في نشر الابتكارات التكنولوجية ومنها التعليم عن بعد، كما أن بعض المدراء مترددون في استكشاف طرق مبتكرة للتعليم، وتوجد مجموعة من العوائق أمام نشر التعليم عن بعد في بعض المدارس الدولية .
خطوات البحث:

يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تناولت الإطار العام للبحث ويشمل (مقدمة البحث، مشكلة البحث ، أهداف البحث ، منهج البحث ، حدود البحث ، مصطلحات البحث ، الدراسات السابقة، وخطوات البحث).

الخطوة الثانية: وتتضمن الإطار النظري للبحث والذي يدور حول إدارة المدارس الدولية في الفكر الإداري المعاصر.

الخطوة الثالثة: ويتم فيها وصف وتحليل واقع إدارة المدارس الدولية في الصين.

الخطوة الرابعة: ويتم فيها وصف وتحليل واقع إدارة المدارس الدولية في مصر.

الخطوة الخامسة: وتضمنت وضع بعض المقترحات الاجرائية لإدارة المدارس الدولية في

مصر في ضوء الخبرة الصينية

أولاً: إدارة المدارس الدولية في الفكر الإداري المعاصر:

ويتناول البحث الحالي إدارة المدارس الدولية في الفكر الإداري المعاصر خلال المحاور

الفرعية التالية:

١/١. نشأة وتطور المدارس الدولية :

تشير الأدبيات إلى أن أول مدرسة دولية ظهرت في ستينات القرن التاسع عشر في سان جرمان أونلاي في فرنسا، وكان الغرض منها تزويد الطلاب بنوع من التعليم يتناسب مع مجتمع متعدد الثقافات كانوا يعيشون فيه، ومع ذلك لم تدم هذه التجربة طويلاً، حيث تم التخلي عنها بسبب اندلاع الحرب الفرنسية البروسية في عام ١٨٧٠، وبالتزامن مع مدرسة سان جرمان أونلاي ظهرت مدرسة سبيرنج جروف الدولية (Spring Grove school)، والتي تأسست عام ١٨٦٦ في لندن، وهي مدرسة داخلية تسعى إلى توفير نوع جديد من التعليم من شأنه أن يمكن طلاب البلدان المختلفة من أن يصبحوا سفراء دوليين، حيث كان مؤسسو المدرسة من السياسيين والعلماء وأنصار التجارة الحرة ونزع السلاح الدولي، وكانوا يأملون في تحقيق الوئام الدولي عن طريق التعليم الدولي في هذه المدارس (٢٢).

والجدير بالذكر أن المدارس الدولية قد ظهرت- في المقام الأول - لرعاية أبناء العائلات المغتربة من القطاعين العام والخاص الذين يعملون خارج أوطانهم، لكي توفر لهم نمطاً من التعليم يتناسب مع ثقافتهم المتنوعة ، ولم يقتصر دور هذه المدارس عند هذا الحد بل اتسع خلال السنوات الأخيرة؛ ليشمل أبناء السكان المحليين الطموحين إلى تعليم دولي يتناسب مع المتطلبات العالمية وسوق العمل الدولي (٢٣)، وزاد إقبال الأسر المحلية على المدارس الدولية بسبب تركيزها المتزايد على البعد الدولي في مناهجها الدراسية لمواجهة تحديات

العولمة التي ألفت بآثارها على النظم التعليمية، ومن ثم انتشرت المدارس الدولية لقدرتها على مواجهة التحديات (٢٤).

وعلى الرغم من أن المدارس الحكومية هي الأكثر عدداً في جميع أنحاء العالم إلا أن المدارس الدولية تمثل تصحيحاً للتعليم المحلي، وتعوض المنفعة الأقل - غالباً - الموجودة في التعليم المقدم في المدارس الحكومية ، كما أنها تعد وسيلة فعالة لإكساب مواطني البلد مؤهلات مقبولة عالمياً، وكذلك زيادة الفرص المتاحة أمامهم لاختيار مدارس ذات جودة عالية، لا يوجد مثل في المدارس الحكومية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإنفاق من قبل الدولة على مدارسها (٢٥).

٢/١. أهداف المدارس الدولية :

تهدف المدارس الدولية إلى تزويد جميع الطلاب بفرص تعليمية تحقق أفضل ما لديهم أكاديمياً وعاطفياً واجتماعياً، ومن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المدارس الدولية ما يلي (٢٦):

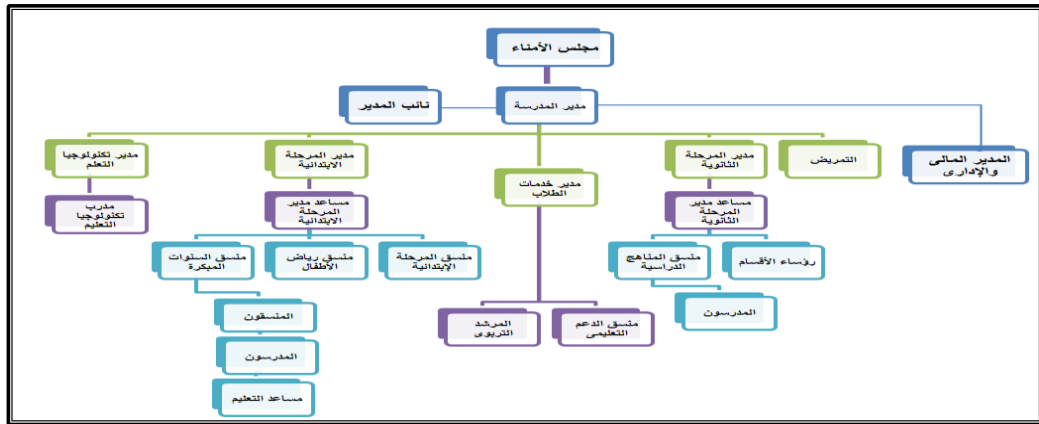
- توفير تعليم عالي الجودة لإكساب الطلاب المهارات والمعارف والمفاهيم ذات الصلة بمستقبلهم.
- تشجيع روح الاحترام المتبادل والرعاية والدعم من خلال تقدير الجهد والاحتراف بالنجاح
- تمكين الطلاب من أن يصبحوا أعضاء نشيطين ومسؤولين في المدرسة والمجتمع الأوسع
- توفير بيئات تعليمية عالية الجودة تعمل على تطوير مهارات التعليم وإشراك الطلاب كمبدعين.
- توفير مناهج دراسية تلبى احتياجات التعليم الفردية لكل طالب .
- توفير فرص تعليمية عالية الجودة من خلال التخطيط الجيد للدروس الذي يزيد من قدرات الطلاب.

- تعزيز شراكة فعالة تدعم العلاقة بين أولياء الأمور ومجتمع المدرسة كشركاء في تجارب الطلاب التعليمية .

٥/١. الهيكل التنظيمي للمدارس الدولية في الفكر الإداري المعاصر:

الهيكل التنظيمي للمدرسة هو إطار يوضح العلاقات بين الوظائف وعمليات التشغيل والأفراد والجماعات التي تبذل الجهد الجماعي لتحقيق مجموعة من الأهداف، عن طريق تقسيم المهمة الى مسؤوليات وواجبات محددة، فهو تنظيم يتكون من مجموعة من العناصر التي يربطها مزيج عال من العلاقات بين هذه العناصر.(٢٧)

ويوضح الهيكل التنظيمي للمدارس الدولية كيف تدار هذه المدارس من قبل فريق الإدارة، وكذلك كيف تقسم الأعمال الإدارية والمسؤوليات داخل المدرسة، ويتضح ذلك من الشكل التالي:



شكل رقم (١) يوضح الهيكل التنظيمي للمدرسة الدولية

Source: Chatsworth International School (2019): "Organisational Chart 2019" Publishing by CIS , p.1.

ويتضح من الشكل السابق المستويات الإدارية داخل المدرسة الدولية، وكيف تدار من قبل فريق من المديرين سواء للمراحل التعليمية أو الأقسام المتنوعة داخل المدرسة، ويقع على قمة الهيكل التنظيمي مجلس الأمناء وهو السلطة الرقابية والإشرافية العليا على المدرسة، ويلى مجلس الأمناء في الهيكل التنظيمي المدير التنفيذي، ويعد حلقة الوصل بين المجلس والمدرسة والمسئول الأول عن التشغيل اليومي للمدرسة، ويعاونه في ذلك مجموعة من

المدرء، لذلك تتناول الدراسة مجلس الأمناء كجهة رقابية وإشرافية، ومدير المدرسة كمسئول تنفيذى لرؤية المدرسة ورسالتها، وتطبيق السياسة العامة للمدرسة.

٢/٥/١. مجلس الأمناء بالمدارس الدولية:

مجلس الأمناء هو السلطة العليا فى الهيكل التنظيمى، ويقع على عاتقه مراقبة المدرسة والإشراف عليها من أجل التأكد من امتثال جميع العاملين فى المدرسة للسياسات والإجراءات المتفق عليها والمحددة من قبل المجلس وله الصلاحيات الواسعة فى التعامل مع المشكلات الكبرى التى تتعلق بثقافة المدرسة وقيمها وتقدم له التقارير من قبل الإدارة العليا بالمدرسة (٢٨)، ولا يشمل عمل المجلس المسائل المختلفة بتوظيف المعلمين والكتب الدراسية وكذلك القضايا المتعلقة باليوم الدراسى الشكاوى التى ترد إلى المدرسة (٢٩)، ومجلس الأمناء مسئول مسئولية كاملة عما يلي (٣٠):

- تحديد أهداف المدرسة وسياساتها والرؤية والرسالة والخطة الاستراتيجية
- التأكد من أن المدرسة تقدم منهجاً يحقق الأهداف المنشودة، ويمنح الطلاب حرية الاختيار لمواصلة تعليمهم ضمن نظام تعليمى دولى آخر
- الموافقة على السياسة الأكاديمية للمدرسة، ونظام التعويض المالى لموظفى المدرسة.
- ضمان أن المدرسة لديها القوة المالية لمواصلة الوفاء بمهمتها والغرض منها .
- الموافقة على خطة إدارة المدرسة للعمل، وميزانيات التشغيل والاستثمار والنفقات
- الموافقة على التقارير المالية السنوية للمدرسة .
- تقييم أداء المدرسة. وتعيين وتقييم المدير التنفيذى للمدرسة.
- ضمان جودة القيادة وأعضاء هيئة التدريس والتخطيط والمراقبة والعمليات والهيكل التنظيمية والمعايير اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .
- ضمان أن المدرسة رائدة فى مجال التعليم الدولى، وقادرة على تطوير المناهج، وملتزمة بضمان مفهوم التعليم مدى الحياة .

٣/٥/١. مدير المدرسة الدولية في الفكر الإداري المعاصر:

يوجد لدى معظم المدارس الدولية شخص واحد في منصب القيادة العليا ، وقد تختلف مسميات هذه الوظيفة مثل: المدير ، المدير العام ، الرئيس التنفيذي، مدير المدرسة، ومدير التعليم ولكنها في الحقيقة تشير إلى وظيفة واحدة وهي قائد المدرسة ، وتواجه هذه القيادة العليا تحديات كبيرة، حيث يحتاج الى مهارات وقدرات كبيرة من أجل النجاح في مهامها، ويبلغ متوسط مدة تولى قيادة المدارس الدولية من ثلاث الى سبع سنوات، ويرجع السبب الرئيس لمغادرة قادة المدارس الدولية لعلمهم هو صعوبة إدارة مثل هذا النوع من المدارس حيث يعملون في جو يتسم بالغموض والتغيير والتعقيد(٣١) .

١/٣/٥/١. الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الدولية:

تعد قيادة المدارس الدولية هي حجر الأساس في تحقيق النجاح المتواصل بالمدارس الدولية في بيئة تعليمية تتميز بالتنافسية والتطور السريع، ويتوقف نجاح الممارسات الإدارية ومبادرات تحسين المدارس الدولية على فعالية قيادتها(٣٢) ، ويتحمل المدير المسؤولية العامة عن التشغيل اليومي للمدرسة وإدارتها من أجل تعليم الطلاب وتحقيق الرفاهية لهم، والمحافظة على التواصل الفعال مع جميع أعضاء المجتمع المدرسي من خلال مجموعة من الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة الدولية والتي تتمثل في الآتي(٣٣):

- يقوم بتنفيذ قرارات مجلس الأمناء، والتأكد من أن ممارسات المدرسة تتوافق مع سياستها.
- التأكد من أن سياسات وإجراءات المدرسة تتوافق مع قانون التعليم وقوانين بيئة العمل.
- الموافقة على النفقات اللازمة في حدود الميزانية المعتمدة.
- حضور اجتماعات مجلس الأمناء، وتقديم المعلومات إلى المجلس على النحو المطلوب.
- الإشراف على جميع الجوانب التي تتعلق بالطلاب ورعايتهم ورفاهيتهم.
- التأكد من وجود أنظمة لمراقبة حضور الطلاب، وجمع المعلومات الضرورية المتعلقة بالطلاب، وتخزينها.

- وضع الجداول الزمنية المناسبة، ومراقبة عبء العمل بين المعلمين والموظفين الآخرين.
- التأكد من أن أعضاء هيئة التدريس ومساعدى الفصول الدراسية يؤدون واجباتهم بشكل فعال.

٦/١. التخطيط الاستراتيجى فى المدارس الدولية فى الفكر الإدارى المعاصر:

تشير الأدبيات إلى أن مصطلح التخطيط الاستراتيجى قد نشأ فى الخمسينات من القرن العشرين، وأصبح شائعاً للغاية فى منتصف الستينات، وأصبح الاعتقاد السائد أن التخطيط الاستراتيجى هو الحل الأمثل لجميع المشكلات التى تواجه المؤسسات، حيث يركز على البرامج والأنشطة المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة ونتائجها المرغوبة، ولا يكون التخطيط الاستراتيجى مفيداً إلا إذا كان مقترناً بالتنفيذ حيث يقوم بتحليل الوضع الحالى، ووضع الإجراءات والقرارات فى ضوء الموارد المتاحة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتنتهى عملية التخطيط الاستراتيجى بوضع خطة استراتيجية، ويمر التخطيط الاستراتيجى بثلاث مراحل وهى: صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية من أجل التعرف على نقاط الضعف والقوة (٣٤)

والجدير بالذكر أن التخطيط الاستراتيجى بالمدارس الدولية يتضمن تحديد المهمة والفلسفة والأهداف والموارد المتاحة وخطط العمل، وهذا النشاط يستغرق زمناً طويلاً حتى يتم صياغته فى صورة استراتيجيات واضحة المعالم والأهداف، ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجيات المشاركة الجماعية من قبل جميع العاملين فى عملية التخطيط، وتقع مسئولية التخطيط الاستراتيجى فى المدارس الدولية على مجلس الأمناء، حيث إنه المسئول الأول عن عملية التخطيط والموافقة على الاستراتيجيات المحددة للعمل (٣٥)، وللتخطيط الاستراتيجى فوائد عديدة للمدارس الدولية، وتتمثل فيما يلى (٣٦):

- يعمل على تحديد الأولويات واستغلال الفرص المتاحة.
- يوفر نظرة موضوعية لمشاكل الإدارة .

- يمثل إطاراً للتحسين والتحكم فى الأنشطة ويقلل من آثار الظروف السلبية والتغيرات المفاجئة
 - يسمح للقرارات الرئيسية أن تدعم الأهداف المحددة بشكل أفضل .
 - يعمل على تحديد الموارد اللازمة بصورة أكثر فاعلية لمواجهة الفرص والتحديات .
 - يعمل على توفير الموارد والوقت واتخاذ القرارات بصورة سريعة لمواجهة الأخطاء.
 - يساعد على دمج سلوك الأفراد نحو تحقيق الهدف .
 - يعمل على توضيح المسئوليات والمهام لكل فرد داخل المؤسسة .
- ٧/١ اعتماد المدارس الدولية فى الفكر الإدارى المعاصر

١/٧/١ مفهوم الاعتماد The concept of Accreditation

الاعتماد هو العملية التى تقوم بموجبها جمعية أو وكالة بتقييم مؤسسة تعليمية أو برنامج تعليمى وتعترف به رسمياً على أنه قد استوفى معايير ومتطلبات الجودة التعليمية المحددة مسبقاً (٣٧) .

كما يعرف بأنه تعبير عن الثقة فى رسالة المؤسسة التعليمية والبرامج والعروض

والموارد المالية والبشرية(٣٨)

وفى ضوء ما سبق من تعريفات يمكن تعريف اعتماد المدارس الدولية بأنه: عملية تقييم شاملة تقوم بها هيئات دولية أو إقليمية أو محلية للمدارس الدولية فى ضوء مجموعة من المعايير من أجل منح المدرسة اعترافاً رسمياً باستيفائها لهذه المعايير، ومن ثم نكتسب الثقة الأكاديمية لجذب الطلاب إليها.

٢/٧/١ متطلبات اعتماد المدارس الدولية

هناك مجموعة من المتطلبات والشروط الواجب توافرها فى المدرسة المتقدمة للحصول على الاعتماد الدولى، وتتمثل هذه المتطلبات فى الآتى (٣٩) .

- يجب أن تفى المدارس الدولية بالمتطلبات القانونية بالبلد التى تتواجد فيه المدرسة
- يجب أن تستخدم المدرسة سياسات وإجراءات تحمى المدرسة من سوء المعاملة والإهمال، وتوفر بيئة تعليمية آمنة.

- يجب أن تكون اللغة الإنجليزية لغة رئيسية في التعليم حتى ولو كانت المدرسة ثنائية اللغة
- يجب أن يكون لدى المدرسة سياسة قبول متوافقة مع الغرض المعلن عنه من قبل المدرسة
- يجب أن يكون لدى المدرسة منهج واضح ومناسب لغرض المدرسة باعتبارها مؤسسة دولية تركز على إعداد الطلاب ليكونوا مؤهلين علمياً.
- أن توجه الطلاب الى برامج تعليمية موجودة في بلدان ناطقة باللغة الأجنبية .

ثانياً: إدارة المدارس الدولية في الصين:

١/٢. نشأة وتطور المدارس الدولية في الصين:

تشير الأدبيات إلى أن ظهور المدارس الدولية في الصين كان في بداية القرن العشرين، ويرجع ذلك إلى أن هناك عدد من الدبلوماسيين الأمريكيين والأوروبيين كانوا يعيشون في المراكز الحضارية الكبرى في الصين مثل شنغهاي وبكين، بالإضافة إلى تزايد عدد رجال الأعمال الذين يأتون إلى الصين لعقد صفقات تجارية، ومع نمو مجتمعات المغتربين ظهرت الحاجة إلى مدارس تقدم مناهج دراسية تتناسب مع هذا التنوع الثقافي للطلاب، فظهرت المدارس الدولية تلبية لهذه الرغبة، وتعد مدرسة شانغهاي الأمريكية واحدة من أقدم المدارس التي ظهرت في الصين عام ١٩١٢ لخدمة أطفال الدبلوماسيين، وبعد مرور عشر سنوات وصل عدد الطلاب المسجلين بهذه المدرسة إلى ١٠٠ طالب، وبحلول عام ٢٠١١ وصل عدد طلاب هذه المدرسة إلى ٣٢٠٠ طالب، ومن ثم زاد اهتمام الشعب الصيني بهذه المدارس، وأدى ذلك كله إلى زيادة اهتمام الحكومة الصينية بالمدارس الدولية (٤٠).

وفي عام ١٩٩٥ سمحت الحكومة الصينية للمؤسسات الأجنبية والأجانب المقيمين في الصين بشكل قانوني التقدم بطلب لإنشاء مدارس لأطفال الموظفين الأجانب بهدف توفير الراحة للأطفال الأجانب لتلقى التعليم في الصين، وتعزيز انفتاح الصين على العالم الخارجي، واشترطت الحكومة الصينية على من يتقدم لإنشاء مثل هذه المدارس أن يتوفر لديه المتطلبات الآتية التي تتعلق بالموقع والمباني والمرافق اللازمة لإنشاء المدرسة، وبالمعلمون المناسبون لاحتياجات التعليم بالمدرسة، وبمصدر تمويل مستقر لإدارة المدرسة (٤١).

وتواصل الصين جذب انتباه مستثمرى التعليم والعلامات التجارية للمدارس الدولية التي تعترف بالطلب الهائل للأسر الصينية المحلية على أسلوب دولى للتعليم على أرضهم، ومن ثم زاد إنشاء المدارس الدولية التي تحرص على التدريس باللغة الصينية والإنجليزية، كما تحرص على أن يكون المنهج مزيج بين المنهج الصينى والأجنبى، وهذا يعكس رغبات العديد من الآباء الصينيين والحكومة الصينية فى تقديم تعليم ثنائى الثقافة للأفراد يحترم تراثهم، وإعدادهم بأفضل الطرق لمستقبل عالمى ولديهم القدرات والمهارات التي تمكنهم من الالتحاق بأفضل الفرص الوظيفية فى العالم، ومع الاحتفاظ بثقافتهم ولغتهم المحلية (٤٢).

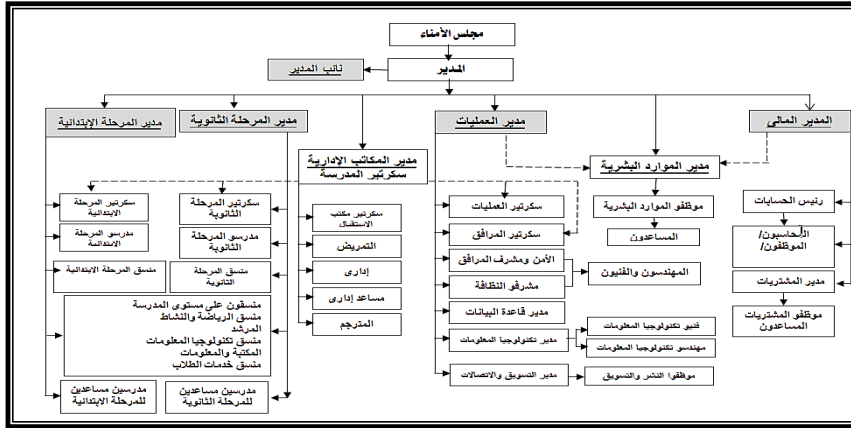
٢/٢. أهداف المدارس الدولية فى الصين:

تعد الصين من القوى الاقتصادية الرائدة فى القرن الحادى والعشرين؛ لذلك تحرص على أن يكون طلابها مؤهلين للريادة دولياً فى الأعمال والسياسة والعلوم والفنون، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال المدارس الدولية التي تعدهم لهذا الغرض (٤٣)، حيث تحرص المدارس الدولية فى الصين على تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلى (٤٤):

- التواصل الفعال، والقدرة على تبادل المعلومات وعرضها من خلال الاستخدام المشترك للقيم والإرشادات.
- إكساب الطالب القدرة على التفكير عالى المستوى وتوسيع نطاق التعلم، ليصل إلى ما وراء المعرفة والتذكر.
- إكساب الطالب المجالات الأكاديمية من أجل دمج وتطبيق المهارات فى مواقف الحياة الواقعية.
- تعليم الطالب المواقف والسلوكيات الإيجابية، والعمليات والمهارات العاطفية والسلوكية التي تنمى المسؤولية الشخصية فى بيئة تعليمية تؤدي إلى نتائج إيجابية للتعليم.
- التقدير العالمى والمجتمعى من خلال إكساب الطالب العمليات والمهارات العاطفية والسلوكية التي تنمى اعتراف الطالب بدوره ومسئوليته داخل الأسرة والمدرسة والمجتمعات الإقليمية والمجتمع العالمى.

٥/٢. الهيكل التنظيمي للمدرسة الدولية في الصين:

يوضح الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية، وكيفية تنظيمها داخل المدارس الدولية في الصين، ويقع على كل عضو في الهيكل التنظيمي مسؤوليات لضمان بقاء المدرسة في مكانة مرموقة عالمياً ومحلياً، ويعد ذلك الهدف الرئيس لجميع أعضاء الهيكل التنظيمي بغض النظر عن وضعهم في المدرسة ويوضح الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:



شكل رقم (٢) يوضح الهيكل التنظيمي للمدارس الدولية في الصين

Source: International school of Tianjin: "IST Faculty orientation guide 2016 – 2017", published by IST, Tianjin, China, 2017, p.9.

يتضح من الشكل السابق للهيكل التنظيمي تدرج المستويات الإدارية، وتوزيع المهام والمسؤوليات، فيقع على رأس الهيكل التنظيمي مجلس الأمناء، وهو السلطة العليا في المدرسة، وتتولى عملية الرقابة والمتابعة على كل الشؤون الداخلية والخارجية للمدرسة ثم يلي مجلس الأمناء المدير التنفيذي للمدرسة، وهو المسئول الأول عن التشغيل اليومي للمدرسة.

١/٥/٢. مجلس الأمناء بالمدارس الدولية في الصين:

مجلس الأمناء هو المسئول الأول عن المدارس الدولية والمشرف العام على كل ما يتعلق بها ويمثل السلطة الرقابية عليها، حيث تنص المادة (٢٠) من قانون جمهورية الصين بشأن التعليم الخاص أن تنشئ المدارس الدولية مجلس أمناء للمدرسة، يتكون من خمسة أشخاص فأكثر، يكون أحدهم رئيساً للمجلس ومن صلاحيات المجلس ما يلي (٤٥):

- تعيين وإقالة مدير المدرسة.
 - تعديل قواعد وأنظمة المدرسة.
 - فحص ومراجعة الميزانيات والحسابات الختامية.
 - الموافقة على خطط العمل السنوية.
- ويتكون مجلس الأمناء من مجموعة من الأعضاء من أولياء الأمور والمجتمع المدرسي ينقسمون إلى أعضاء لهم حق التصويت، وأعضاء ليس لهم حق التصويت، وينقسم الأعضاء الذين لهم حق التصويت إلى أعضاء معينين وأعضاء منتخبين (٤٦)، وهناك مجموعة من المسؤوليات التي تقع على مجلس الأمناء تتمثل في (٤٧):
- مراقبة وتعزيز النجاح الشامل للمدرسة والصحة المالية لها.
 - تعيين مدير المدرسة وتقييمه سنوياً.
 - ضمان تنفيذ السياسة العامة للمدرسة، وضمان التخصيص الفعال والمنطقي للموارد البشرية والمادية للمدرسة.
 - ضمان الحفاظ على العلاقات الجيدة للمدرسة مع وزارة التعليم واللجان التعليمية وجميع المسؤولين والوكالات الحكومية ذات الصلة بمهمة المدرسة في الصين.
 - يجتمع دورياً وفقاً للوائح والقوانين المحددة لذلك.
- ٢/٥/٢. مدير المدرسة الدولية في الصين**
- مدير المدرسة الدولية في الصين هو المدير التنفيذي، والمسئول عن التشغيل اليومي للمدرسة حيث تنص المادة (٢٤) من قانون جمهورية الصين الشعبية على أن مدير المدرسة الدولية مسئول عن التعليم والتدريس في المدرسة، ومن مهامه تنفيذ القرارات التي يصدرها مجلس الأمناء، وتنفيذ خطط التطوير والمشاركة في صياغة خطط العمل السنوية، ومنح المكافآت وفرض العقوبات، ومسئول عن الصلاحيات الأخرى التي يفوضها له مجلس الأمناء أو أي شكل آخر من أشكال صنع القرار. (٤٨)

١/٢/١/٥/٢. الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الدولية فى الصين

يتم تعيين مدير المدرسة الدولية فى الصين من قبل مجلس الأمناء كرئيس تنفيذى للمدرسة ويكون مسئولاً عن تنفيذ السياسات العامة للمدرسة، ويتم تحديد واجباته ومسئولياته من قبل مجلس الأمناء، ويشرف على جميع الأقسام الإدارية، والعمليات التشغيلية بالمدرسة، كما يشرف على جميع الأنشطة التعليمية والاجتماعية والترفيهية بالمدرسة (٤٩)، ويمكن حصر الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الدولية فى الصين فيما يلى (٥٠):

- توفير قيادة ديناميكية وتحفيزية للمدرسة وموظفيها.
- ضمان التنفيذ الناجح للرؤية والأهداف والأخلاقيات على النحو الذى يحدده مجلس الأمناء.
- تحمل مسئولية جذب الطلاب إلى التعليم وحل المشكلات التى يواجهونها.
- توفير القيادة الدبلوماسية داخل المجتمع المدرسى.
- المشاركة فى تقييم مجلس الأمناء فيما يتعلق بعمل المدرسة ونجاحها.
- حضور اجتماعات مجلس الأمناء والمساهمة فى القرارات.
- خلق ثقافة وبيئة تشجع على التحصيل الدراسى للطلاب.
- رفع المعايير التعليمية وتحسين النتائج.
- ضمان تطوير مهارات الطلاب وتعلمهم وتطلعاتهم فى جميع المراحل الدراسية.
- ضمان توفير تجربة تعليمية عالية الجودة لجميع طلاب المدرسة.
- التأكد من قدرة المدرسة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية المتغيرة.
- تعزيز الشراكة مع أولياء الأمور لرفع المعايير التعليمية وتعزيز التعلم مدى الحياة وتحسين النتائج للجميع.
- تقوية وتعزيز الروابط مع جميع المدارس.
- العمل مع وكالات وبنودى وجمعيات القطاع العام والتطوعى فى المجتمع المحلى لتمكين المجتمع المدرسى من الوصول إلى المعرفة والمهارات وفرص التعليم.

٦/٢. التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الدولية في الصين

يعد التخطيط الاستراتيجي السبب الرئيس لنجاح المدارس الدولية في الصين، ولا يمكن الاستغناء عنه؛ لذلك اشترطت الحكومة الصينية في المادة (٤٣) من قانون التعليم الخاص أن تراعى المدارس الدولية في الصين في تخطيطها الاستراتيجي السياسة التعليمية للدولة والصالح العام، وكذلك خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وأن تلتزم بالقوانين واللوائح، وأن تضمن جودة التعليم داخل المدارس، وتلتزم بمبدأ فصل الدين عن التعليم، ولا يسمح لها باستخدام الأنشطة التي تتعارض مع نظام التعليم الوطني في الصين (٥١).

وفيما يلي نموذج للتخطيط الاستراتيجي بالمدارس الدولية في الصين:

. مدرسة بكين الدولية International School of Beijing

كانت البدايات الأولى لمدرسة بكين الدولية في رواق سكني دبلوماسي أمريكي، وكانت تضم ثمانية طلاب ومدرسين، حتى جاء تأسيسها الرسمي كأول مدرسة دولية في بكين في عام ١٩٨٠ وكان الدافع وراء إنشائها سفارة الولايات المتحدة الأمريكية مع سفارات بريطانيا وكندا وأستراليا ونيوزيلندا، وذلك لتلبية احتياجات مجتمع متزايد من الدبلوماسيين الأجانب، وفي عام ١٩٩١ أصبحت أول مدرسة في بكين تقدم برنامج دبلوم البكالوريا الدولية، وفي عام ٢٠٠٢ دخلت المدرسة فترة جديدة من النمو عندما سمحت حكومة الصين للمدرسة لأول مرة بتسجيل الطلاب من مجتمع المغتربين الأوسع، ونتيجة لذلك تم نقل الحرم المدرسي إلى شمال شرق بكين في ضاحية شوني (Shunyi) بسبب زيادة عدد الطلاب، وفي عام ٢٠٠٧ حصلت المدرسة على الاعتماد الكامل من مجلس المدارس الدولية (CIS) ورابطة نيو إنجلاند للمدارس والكليات (NEAS)، بالإضافة إلى الاعتمادات السابقة من الرابطة الغربية للمدارس والكليات (WACC) وهيئة الاعتماد الصينية (NCCT)، وتحرص المدرسة على تحديث خطتها الاستراتيجية باستمرار لتشمل أربعة أهداف (٥٢):

- تزويد جميع الطلاب بالخبرات من أجل تنمية مواهبهم الفردية في جو يسوده الرضا.
- الاهتمام بكل طالب لرعاية قدراته الفريدة وإلهامه رؤية هادفة.
- استقطاب أفضل المهنيين إلى المدرسة والاحتفاظ بهم لتحقيق رؤية المدرسة.

- تعزيز مكانة المدرسة كرائد حيوى وعالمى وتعاونى فى مجال التعليم.

الخطة الاستراتيجية لمدرسة بكين الدولية

حدد مجتمعنا أربع مبادرات استراتيجية رئيسية لترجمة رؤية المدرسة ورسالتها إلى ممارسات، وتحدد هذه المبادرات خطوات ملموسة؛ لتطوير مدرستنا كمجتمع شامل يركز على الطلاب فى السنوات القادمة، وكما تمثل هذه المبادرات أهدافنا المتوسطة وطويلة المدى، وتعتمد جميع المبادرات على بعضها البعض، وتحدد الإجراءات الملموسة لتعزيز رؤية مدرستنا ورسالتها، والمبادرات الاستراتيجية فى هذه الخطة هي (٥٣):

- المبادرة الاستراتيجية ١: توحيد مجتمع المدرسة حول هدفنا الأساسى واتجاه المستقبل.

تعتبر مدرستنا موطناً لأعضاء هيئة التدريس والمديرين الموهوبين والتميزين، والذين يتمتعون جميعاً بمهارات فريدة تميز مجتمعنا، كل مانقوم به فى مدرستنا من ورش لتطوير المعلمين يعزز هدفنا الأساسى لدعم نمو وتعلم كل طالب، فمن الرائع أن نرى التأثير الإيجابى للتعاون، ويكمن سر النجاح فى مدرستنا فى الشركات الداخلية والخارجية التى ييسرها مكتب التعلم الاستراتيجى لدينا، والتى تخلق فرص تعلم حقيقية، وذات مغزى للطلاب فى جميع المراحل.

- المبادرة الاستراتيجية ٢: تسهيل نمو كل طالب من خلال التعلم المتمركز إلى الطالب.

هدفنا هو الاستفادة من الفرص الناشئة عن طريق إنشاء بيئات تشجع المهارات الأساسية لدى الطالب مثل التواصل والتعاون والإبداع والابتكار وحل المشكلات وتسهيل التعلم المتمركز إلى الطالب، والذى يغذى الفضول الفكرى للطالب.

- المبادرة الاستراتيجية ٣: تحسين الأنظمة المدرسية التى تزيد من المرونة لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.

المرونة: هى عنصر رئيس فى رؤية مدرستنا ورسالتها من خلال زيادة المرونة لطلابنا ومواردنا، لا سيما من خلال الاستخدام الجيد للتكنولوجيا، يمكننا الاستفادة القصوى من أنظمتنا الداخلية لتنفيذ رسالتنا ورؤيتنا بشكل أفضل.

- المبادرة الاستراتيجية ٤: مناصرة ودعم الصحة الفكرية والبدنية والاجتماعية والعاطفية لكل طالب بالشراكة مع الطلاب والأسر.

يصل الطالب إلى قدراته الفريدة عندما تركز المدرسة على رعاية الطفل بأكمله، والذى يشمل سلامته الفكرية والبدنية والاجتماعية والعاطفية. يتفوق الأطفال فى دراسة الإجهاد والتعامل

معه عندما يشعرون بالأمن والأمان؛ لذا فإن التوازن هو السمة الرئيسية للتعليم في مدرستنا، وهذا هو السبب في أننا نقدم فرص تعلم متنوعة وأنشطة المناهج الدراسية. تساعدنا التأثيرات الاستراتيجية على قياس مبادراتنا من خلال التحسين المستمر، وباستخدام البيانات النوعية والكمية يمكننا مراقبة التقدم بشكل فعال في تحقيق التأثيرات الاستراتيجية على الطالب، وتتمثل التأثيرات الاستراتيجية في الآتي:

الأثر الاستراتيجي ١: سيطور كل طالب الفضول الفكري ويظهر شغفاً شخصياً للتعلم
الأثر الاستراتيجي ٢: سيحدد كل طالب بثقة ومهارة تحديات العالم الحقيقي ويتفاعل معها.
الأثر الاستراتيجي ٣: سيطور كل طالب باستمرار صحته الفكرية والجسدية والاجتماعية والعاطفية

٧/٢: اعتماد المدارس الدولية في الصين

إن المدارس الدولية في مختلف دول العالم أصبحت مطالبة بنوع من الاعتراف على المستوى العالمي ويتحقق ذلك عن طريق حصولها على الاعتماد من الجهات الدولية، ويكون هذا الاعتماد بمثابة اعتراف رسمي بجودة التعليم والمناهج ومن ثم تكتسب الثقة الدولية والمحلية، فلم تعد المدارس الدولية قاصرة على أبناء الأجانب داخل البلاد المضيف بل أصبحت خياراً لكثير من العائلات المحلية في الصين، حيث أصبح هناك طلب متزايد على المدارس الدولية من قبل السكان المحليين الصينيين الذين يرغبون في حصول أطفالهم على تعليم باللغة الإنجليزية من أجل الوصول إلى أكبر الجامعات في جميع أنحاء العالم، والاستعداد بشكل أفضل لسوق العمل العالمي (٥٤).

والجدير بالذكر أن اعتماد المدارس الدولية في جميع بلدان العالم يتم من قبل هيئات اعتماد دولية وإقليمية مثل مجلس الدولة ورابطة نيو إنجلاند للمدارس والكليات (NEASC)، والرابطة الغربية للمدارس والكليات (WASC)، وغيرها من هيئات الاعتماد، ولا يوجد أي دور للدولة سوى التصديق على قرار الاعتماد، أما في دولة الصين فالأمر مختلف فلم يقف دور الحكومة الصينية عند التصديق على قرارات الاعتماد، ولكن قررت إنشاء هيئة اعتماد للمدارس الدولية تابعة لوزارة التعليم، وذلك بالتعاون مع هيئات الاعتماد الدولية فكلفت الحكومة الصينية

المركز الوطني لتطوير المناهج والكتب الدراسية باعتماد المدارس الدولية داخل الصين، لذلك سيتناول البحث الحديث عن هيئة الاعتماد الصينية للمدارس الدولية.

١/٧/٢. المركز الوطني لتطوير المناهج والكتب الدراسية: The National center (curriculum and text book development) (NCCT)

أنشأت الحكومة الصينية المركز الوطني لتطوير المناهج الدراسية والكتب المدرسية (NCCT) في عام ١٩٩٨، وأسندت وكالته إلى وزارة التربية والتعليم كمركز لتطوير المناهج الدراسية والكتب المدرسية، ولم يقتصر دوره عند هذا الحد، ولكن تم تطويره، فتعددت وظائفه الرئيسية لتشمل (٥٥):

- إجراء بحوث حول تقييم التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي.
- صياغة معايير لتقييم نتائج التعلم في مختلف المراحل التعليمية.
- تقييم المناهج والكتب الدراسية والمواد التعليمية ومنتجات الفيديو في مختلف المراحل التعليمية.
- تقييم التدريس وإدارة شؤونه.
- اعتماد الكتب الدراسية وفحصها.
- اعتماد المدارس الدولية الخاصة بأبناء الرعايا الأجانب.

وعمل المركز الوطني لتطوير المناهج والكتب المدرسية (NCCT) التابع لوزارة التعليم بالصين منذ عام ٢٠٠٠ على نقل مفهوم اعتماد المدارس الدولية إلى الصين، وذلك من خلال إنشاء آلية تعاون فعالة مع مجلس المدارس الدولية (CIS)، ورابطة نيو انجلاند للمدارس والكليات (NEASC)، والرابطة الغربية للمدارس والكليات (WASC)، ولقد استغرق هذا الأمر عشر سنوات من التعاون والعمل الجاد، لكي تتشكل مؤسسة اعتماد المدارس الدولية بالصين (NCCT)، ويرجع إنشاء الصين لمؤسسة اعتماد صينية (NCCT)، وللمدارس الدولية داخل الصين قناعتها بأن زرع المؤسسات الأجنبية داخل البلد قد ينعكس بآثار سلبية تتعارض مع المؤسسات السياسية في الصين إما على مستوى التنمية الاقتصادية أو على مستوى التقاليد

الثقافية؛ لذلك كان من الضروري أن تمتلك هيئة اعتماد لمدارسها الدولية من أجل مراقبة المؤسسات الأجنبية المتمثلة في المدارس الدولية وسد الفجوة بينها وبين هذه المدارس (٥٦). وفي عام ٢٠٠٢ زاد التعاون بين هيئة الاعتماد الصينية (NCCT) ومجلس المدارس الدولية (CIS) ولجنة اعتماد الرابطة الغربية للمدارس والكليات (ACS WASC)، وجمعية نيو إنجلاند للمدارس والكليات (NEASC)، واتفقت هذه الأطراف الأربعة على تطوير وتحسين معايير وإجراءات وبروتوكولات الاعتماد للمدارس الدولية في الصين وخاصة المدارس الدولية التي تضم أبناء الأسر المغتربة، ومن خلال هذا التعاون تم الاتفاق بين لجنة اعتماد الرابطة الغربية للمدارس والكليات (ACS WASC) وهيئة الاعتماد الصينية (NCCT) على مجموعة من المعايير والإجراءات الموحدة لاعتماد المدارس الدولية في الصين، وهذا الاتفاق يركز على معتقدات تتمثل فيما يلي (٥٧):

- هدف المدرسة هو التعلم الناجح للطلاب.
- لكل مدرسة غرض واضح وأهداف محددة للطلاب على مستوى المدرسة.
- تشارك كل مدرسة في التقييمات الداخلية والخارجية من أجل التحسين المستمر للمدرسة ودعم تعلم الطلاب.

٢/٧/٢. معايير اعتماد المدارس الدولية في الصين

لقد قامت هيئة الاعتماد الصينية (NCCT) بالتعاون مع الرابطة الغربية للمدارس والكليات (WASC) بصياغة مجموعة من المعايير يجب توافرها في المدارس الدولية لكي تحصل على الاعتماد وهي (٥٨):

- دمج الثقافات المحلية في المناهج الدراسية بالطرق المناسبة.
- امتثال مجلس الأمناء وإدارة المدرسة لجميع القوانين واللوائح الحكومية المعمول بها.
- يجب أن تكون إدارة الشؤون المالية والممتلكات في المدرسة تسير وفقاً للمعايير المعمول بها في الصين ويجب أن تكون متسقة مع أفضل الممارسات في المدارس الدولية.
- مجلس الأمناء وإدارة المدرسة على دراية بالقوانين واللوائح الصينية المتعلقة بحقوق والتزامات الموظفين والامتثال لتلك القوانين واللوائح.

- تعمل المدرسة بنشاط على تعزيز الوعي الدولي بين الثقافات.

ويعد اعتماد المدارس الدولية من قبل هيئة الاعتماد الصينية (NCCT) نظام فريد في دولة الصين، وعمل على تعزيز دور الحكومة، فأصبحت مشاركة خطوة بخطوة في عملية الاعتماد، بعد أن كانت متابعة فقط لعملية الاعتماد، ومن ثم حقق العديد من التطورات الرئيسية تتمثل في الآتي (٥٩):

- اكتسبت هيئة اعتماد المدارس الدولية (NCCT) في الصين وضعاً قانونياً ودعمًا كبيراً من قبل وزارة التعليم الصينية وإدارات التعليم المحلي.
 - تم إنشاء فريق محترف يتمتع بخبرة علمية في مجال الاعتماد والتدريب.
 - أنشأت آلية تواصل تعاونية ومستمرة مع هيئات اعتماد دولية مثل مجلس المدارس الدولية (CIS)، ورابطة نيو انجلاند للمدارس والكليات (NEASC)، والرابطة الغربية للمدارس والكليات جعلت هذه الوكالات تعمل بشكل قانوني في الصين.
 - حصل الاعتماد المشترك للمدارس الدولية من قبل هيئة الاعتماد الصينية (NCCT) والوكالات العالمية للاعتماد على قبول متزايد من المدارس الدولية في الصين.
- يتضح مما سبق اهتمام الحكومة الصينية بالمدارس الدولية والدور الذي تقوم به داخل الأراضي الصينية، ومن هذا المنطلق أسست هيئة اعتماد للمدارس الدولية تابعة لوزارة التعليم في الصين، وبذلك أصبحت الصين مشاركة في عملية الاعتماد، وأتاحت لها هذه المشاركة مراقبة المدارس الدولية داخلياً، كما ألزمت المدارس الدولية من خلال معايير الاعتماد التي حددتها هيئة الاعتماد الصينية (NCCT)، بضرورة دمج الثقافات المحلية في المناهج الصينية.

ثالثاً: إدارة المدارس الدولية في مصر :

١/٣. نشأة وتطور المدارس الدولية في مصر:

منذ منتصف السبعينات من القرن الماضي أثرت التحولات الكبيرة والمتسارعة للرأسمالية العالمية على النظم التعليمية، فظهرت مشاركة القطاع الخاص والأجنبي في التعليم؛ بسبب عجز الدولة عن تمويله، وارتبط ذلك بظهور بعض فئات الدخل المرتفع من المستثمرين

المصريين والعرب، والتوسع فى إنشاء المدارس الخاصة، والتي استحدثت بها أقساماً لمنح الشهادات الأجنبية نتيجة زيادة الطلب عليها (٦٠).

وحتى بداية التسعينات من القرن العشرين لم تعرف مصر الشهادات الدولية باستثناء شهادة GCE الإنجليزية، وفى عام ١٩٩٦ بدأت تنتشر ظاهرة الدبلومة الأمريكية فى عدد كبير من مدارس اللغات المصرية، والتي أقبل عليها أولياء الأمور بصورة متزايدة، لسهولة المناهج وإمكانية الحصول على درجة مرتفعة فى الثانوية العامة ومع بداية الألفية الجديدة أخذت المدارس الدولية بصفة عامة، والمدارس الأمريكية بصفة خاصة فى الانتشار داخل المجتمع المصرى (٦١)، وزاد التوسع فى إنشائها؛ لأنها تكسب طلابها ميزة تنافسية تجعلهم يحصلون على الوظائف الأعلى أجراً مقارنة بخريجى المدارس الحكومية حيث يتقنون اللغة الإنجليزية بطلاقة ولديهم مهارات تتناسب مع المتطلبات العالمية (٦٢).

لقد فرضت العولمة قوانينها وثقافتها على المجتمع المصرى، ومن ثم انتشرت المدارس الدولية فى مصر فى النصف الثانى من القرن العشرين والتي تتبنى نظم تعليمية أجنبية، ومناهج أجنبية (أمريكية - فرنسية - إنجليزية - ألمانية)، ولكل مدرسة ثقافتها الخاصة وفق الدولة التابعة لها أو المنهج الدراسى المتبع (٦٣)، ونظراً لانخفاض مستوى الجودة فى المدارس الحكومية المصرية وتدنى مستوى جودة المخرجات التعليمية، وعدم مواكبة مخرجات التعليم مع متطلبات المجتمع وحاجات سوق العمل، وضعف مستوى معايير جودة التعليم المصرى التى لا تتلاءم مع معايير الجودة العالمية، ومن ثم ترتب على ذلك ضعف ثقة أولياء الأمور فى نظم التعليم المصرية، والإقبال على المدارس الدولية، مما ساعد على انتشارها فى المجتمع المصرى (٦٤).

ولقد زاد الإقبال على المدارس الدولية فى مصر بسبب ارتفاع الإمكانيات والتقنيات الحديثة فى العملية التعليمية، كما أن الإدارة الذاتية أعطت مرونة كبيرة فى التعامل مع أولياء الأمور، كما تشمل كل وسائل الترفيه من ملاعب ومسارح حيث تتميز المباني بالاتساع الكبير، وطرق الانتقال من نظام تعليمى لآخر (٦٥).

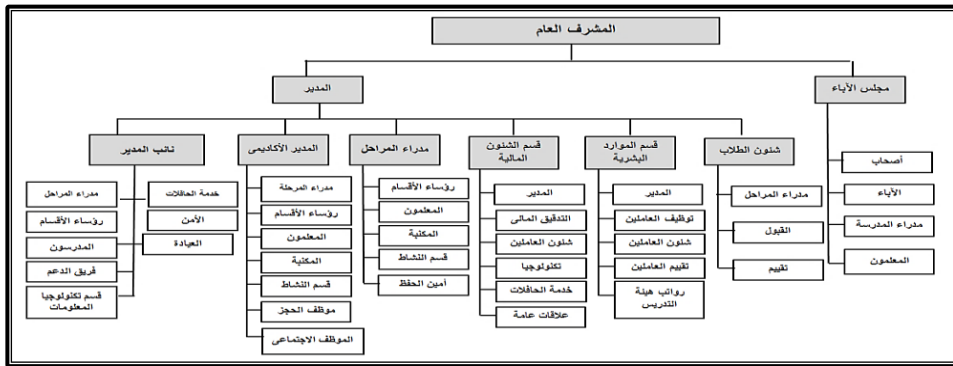
٢/٣. أهداف المدارس الدولية في مصر:

تحرص المدارس الدولية في مصر على تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي (٦٦):

- تطوير برامج تعليمية تعكس أهداف المعارف في كل مادة.
- توفير بيئة مدرسية آمنة ومنتجة وموصلة للتدريس والتعليم.
- الفخر بالهوية الثقافية والتأكد من بقاء الطلاب على دراية بمساهمات مصر في العالم أجمع.
- تشجيع التعبير عن الذات في جو محترم.
- احترام الفروق الفردية للطلاب في جميع البرامج الدراسية.
- توفير مجموعة واسعة من الخبرات والأنشطة الاستكشافية لجميع الطلاب.
- تقديم المناهج الدراسية بطريقة تتفق مع النظريات الحديثة في التدريس والتعليم.

٥/٣. الهيكل التنظيمي للمدارس الدولية في مصر

يوضح الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية داخل المدارس الدولية في مصر، كما يوضح الأقسام الإدارية والأكاديمية والمهام المتعلقة بهما، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمدارس الدولية في مصر من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٣) يوضح الهيكل التنظيمي للمدارس الدولية في مصر

Source: Cairo Modern International School(2020):" **Organization Chart**", published by CMIS , Cairo, Egypt, p. 1.

يتضح من الشكل السابق للهيكل التنظيمي للمدارس الدولية في مصر أن مجلس الأمناء والمدير يقعان في قمة الهيكل التنظيمي ثم نائب المدير ومدرء المراحل التعليمية والمدير

المالى والمدير الأكاديمى، ثم يليهما رؤساء الأقسام وأعضاء التدريس والإداريون، وفيما يلي توضيح لأعضاء فريق القيادة العليا للمدرسة:

١/٥/٣. مجلس الأمناء بالمدارس الدولية فى مصر

يشكل للمدرسة الدولية فى مصر مجلس أمناء يتكون من خمسة عشر عضواً (٦٧)، ويقع علي عاتق مجلس الأمناء بالمدارس الدولية فى مصر بعض الاختصاصات والمسئوليات والتي تتمثل فىالموافقة علي توظيف المعلمين وفصلهم، وتحديد رواتب المعلمين، وتحديد زيادات مرتبات المعلمين وصياغة ميزانية المدرسة ،والبت فى تخصيصات الميزانية داخل المدرسة، ووضع سياسات تأديبية للطلاب، ووضع سياسات تقييم الطلاب، والموافقة على قبول الطلاب فى المدرسة، واختيار الكتب المدرسية المستخدمة،وتخصيص أموال للتطوير المهني للمعلمين. (٦٨)

٢/٥/٣. مدير المدرسة الدولية فى مصر

يعمل مدير المدرسة الدولية فى مصر كقائد تعليمي ورئيس تنفيذي للمدرسة، ويتولى مسؤولية تنفيذ سياسات مجلس الأمناء بكفاءة وفعالية من أجل تحفيز نتائج الإنجاز لطلابهم، والتأثير على سلوكيات المعلمين، ويتوقف نجاح المدرسة علي جودة الممارسات الإدارية لذلك يسعى المديرين إلى تبني أفضل الممارسات (٦٩).

١/٢/٥/٣. الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الدولية فى مصر

تتنوع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الدولية فى مصر، والتي تتمثل فيما يلي (٧٠):

- ضمان التواصل الفعال بين مجلس الأمناء وجميع موظفي المدرسة.
- المساعدة فى إعداد جدول الأعمال لاجتماعات المجلس وإعداد وتقديم التوصيات إلى مجلس الأمناء فيما يتعلق بجميع الأمور التي تتطلب إجراءً من المجلس.
- القيام بواجبات أخرى قد يكلفه بها المجلس.
- الحفاظ على الاتصال مع المدارس الأخرى والمنظمات الإقليمية والوطنية.
- تمثيل المدرسة كمدير تنفيذي فى التعامل مع وكالات الحكومة والجمهور.
- تلقي جميع الشكاوى والتعليقات والمخاوف والانتقادات المتعلقة بتشغيل المدرسة.

• عقد اجتماعات منتظمة مع المدراء المساعدين والمنسقين والإداريين لمناقشة التقدم والمشكلات التعليمية.

٦/٣. التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الدولية في مصر:

يساعد التخطيط الاستراتيجي على ضمان تلبية الاحتياجات التعليمية للطلاب اليوم وفي المستقبل، ويوفر المبادئ التوجيهية للتغيير والنمو الضروريين للمدرسة ككل، ويتم التخطيط المدرسي على أساس سنوي حيث مراجعة التقدم المحرز في الخطة الإستراتيجية بصفة مستمرة، و يجب تقديم التوصية بتكليف خطة استراتيجية جديدة قبل سنة واحدة على الأقل من استكمال الخطة الاستراتيجية الحالية من أجل إتاحة الوقت الكافي للصياغة والموافقة ويقدم مدير المدرسة كل عام إلى مجلس الأمناء خطط العمل الموصى بها، ويقوم المجلس سنويًا بتقييم تقدم المدرسة. (٧١) .

وفيما يلي نموذج للتخطيط الاستراتيجي بالمدارس الدولية في مصر:

الخطة الاستراتيجية لكلية القاهرة الأمريكية Cairo American College

تأسست كلية القاهرة الأمريكية في خريف عام ١٩٤٥ ،حيث التحق بها خمسون طالبًا بالصفوف من الأول إلى الثامن في مدرسة القاهرة للأطفال الأمريكيين، وبدأت الدراسة بحضور الطلاب في فصول دراسية بفيلا مستأجرة من ثلاثة طوابق مغطاة بالكروم تقع في ٣٦ شارع ٧ في المعادي، وتم قبول أربعة عشر طالبًا في المدرسة الثانوية في بداية العام الدراسي الثاني عند إضافة منهج المدرسة الثانوية، وتخرج اثنان من المدرسة الثانوية في عام ١٩٤٧، وتخرج أربعة في عام ١٩٤٨ وفي خريف عام ١٩٤٨ أصبحت مدرسة القاهرة للأطفال الأمريكيين مدرسة القاهرة الأمريكية، واستمر هذا الاسم حتى عام ١٩٥٥، وتطورت إلى كلية القاهرة الأمريكية ، وتم اعتماد المدرسة بالكامل من قبل رابطة الدول الوسطى للمدارس والكليات ومجلس المدارس الدولية (CIS)، تركز الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٠ على تحسين أربعة مجالات وهي: (٧٢)

(أ) التعلم

تساهم المدرسة بشكل إيجابي في المجتمع من خلال برنامج تعليمي صارم وأصيل.

الهدف ١-١: يجسد الطلاب باستمرار القيم الأساسية للمدرسة داخل الفصل الدراسي وخارجه.

الهدف ١-٢: يقوم طلاب المدرسة بتحديد المشكلات والاحتياجات وتطوير الحلول واختبارها وتنفيذها-.

الهدف ١-٣: يواجه جميع الطلاب تحديات للنمو بطرق متنوعة.

الهدف ١-٤: يشارك جميع الطلاب في خدمة مجتمعية هادفة.

الهدف ١-٥: توثيق منهج المدرسة بشكل كامل.

الهدف ١-٦: تقدر المدرسة جميع أشكال التعلم والإنجاز الإيجابية.

(ب) المعلمون والمربون

تجذب المدرسة وتطور معلمين متحمسين ومثاليين.

الهدف ٢-١: تمتلك المدرسة برنامج تطوير احترافي من الدرجة الأولى.

الهدف ٢-٢: تعزز المدرسة رفاهية المعلم والتمتع بالحياة في مصر.

(ج) المجتمع

تعمل المدرسة على تنمية التنوع والترابط في مجتمعنا.

الهدف ٣-١: تشجع المدرسة اكتشاف وتقدير الثقافة الغنية وتاريخ القاهرة ومصر.

الهدف ٣-٢: تخلق المدرسة ثقافة تكميلية بين المنزل والمدرسة تعزز مهمة المدرسة.

الهدف ٣-٣: تعزز المدرسة العلاقات في مجتمعنا عبر الحدود الثقافية.

(د) المرافق والموارد

توفر المدرسة مرافق ملهمة تدعم التعلم والرعاية للمجتمع المدرسي؛ يتم استخدام مواردنا بكفاءة وتخصيصها لدعم مهمتنا.

الهدف ٤-١: تكتمل المرحلة الثالثة من الخطة الرئيسية لمركز مكافحة الفساد بحلول أغسطس ٢٠١٧.

الهدف ٤-٢: تراجع المدرسة بانتظام خطتها الرئيسية وتحديثها لضمان دعم مرافق المدرسة .

الهدف ٣-٤: المدرسة لديه خطة صيانة طويلة الأجل تضمن المراجعة السنوية وتحسين المصنع الفيزيائي.

الهدف ٤-٤: يلتقي مكتب الخريجين والمشاركة المجتمعية في CAC بأهداف متفق عليها لجمع التبرعات والاتصالات والخريجين وإشراك المجتمع.

الهدف ٤-٥: يتم تخصيص موارد المدرسة بكفاءة وبطريقة تتماشى مع مهمة المدرسة وواقعنا المالي والسكاني.

٧/٣: اعتماد المدارس الدولية في مصر

تحرص المدارس الدولية في مصر على الاتجاه إلى الهيئات الدولية فقط في عملية الاعتماد من أجل الدخول في دائرة التنافسية مع المدارس المماثلة وفقاً للمعايير الدولية ومتطلبات السوق العالمية في ظل انخفاض جودة العملية التعليمية بالمدارس الحكومية المصرية بالإضافة إلى حرص المدارس الدولية على جذب الطلاب المصريين والأجانب إليها، ومن أهم هيئات الاعتماد الدولية التي اعتمدت مدارس دولية في مصر هي (٧٣):

- مجلس المدارس الدولية (AIS Council International School)
- رابطة الولايات الوسطى للكليات والمدارس Middle States Association (Colleges and Schools (MAS
- المجلس الأوروبي للمدارس الدولية European Council of International (School (ECIS
- مجلس الشرق الأدنى/ جنوب آسيا Near East/South Asia Council of (Overseas (NESA
- رابطة البحر المتوسط للمدارس الدولية Mediterranean Association of (International School (MAIS
- رابطة تطوير التعليم الدولي Association for Advancement of (International Education (AAIE

- مجلس المدارس الدولية البريطانية Council of British International
(Education) (COBIS)
- الرابطة المستقلة للمدارس الإعدادية The Independent Association
(Preparatory Schools) (IAPS)
- خدمات التعليم العالمية (Worldwide Education Service) (WES)

يتم اعتماد المدارس الدولية في مصر من قبل هيئات اعتماد دولية وهي هيئات مستقلة مسؤولة عن تقييم أداء المدارس وفقاً للمعايير الدولية المعترف بها، ويعزز الاعتماد مكانة المدرسة في سوق المدارس الدولية، ويدل على أنها ملتزمة بتقديم تعليم دولي عالي الجودة (٧٤).

وتعد هيئات الاعتماد الدولية هي المسئول الوحيد عن فتح قرار الاعتماد للمدارس الدولية في مصر دون تدخل من الهيئات القومية أو من وزارة التربية والتعليم في إقرار أحقية الاعتماد أو عدم الأحقية في ذلك، حيث يقتصر مهمة الوزارة على التصديق على قرار الاعتماد كما أقرته الهيئات الدولية، كما لا يوجد أى معايير قومية تحرص على ترسيخ الهوية الثقافية المصرية والحفاظ عليها واعتبارها ضرورة أساسية لإعطاء المدرسة قرار الاعتماد (٧٥).

ونظراً لعدم وجود هيئة اعتماد مصرية للمدارس الدولية في مصر، أكدت إحدى الدراسات على ضرورة إنشاء المجلس المصرى للمدارس الدولية في مصر، والذي من شأنه أن يضع الضوابط والمعايير الخاصة بالاعتماد التربوي للمدارس الدولية العاملة في مصر، وذلك بالتنسيق مع الهيئة المصرية لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية من ناحية ومع الهيئات والمنظمات الدولية في مجال الاعتماد من ناحية أخرى، وكذلك يقوم المجلس المصرى للمدارس الدولية بالإشراف على عمل المدارس الدولية في مصر وتقييم أدائها، وكذلك وضع معايير اختيار معلمى المدارس الدولية (٧٦).

يتضح مما سبق أنه لا يوجد في مصر جهة اعتماد وطنية للمدارس الدولية في مصر رغم انتشارها داخل المجتمع المصرى من شأنها متابعة المدارس الدولية، ووضع الضوابط والمعايير التى تربط هذه المدارس بالمجتمع المحلى وطموحاته، ولكن يتم اعتماد المدارس

الدولية في مصر من جهات اعتماد دولية، ويقتصر دور مصر على التصديق على قرار الاعتماد كما أقرته هذه الهيئات، ومن ثم لا ترتبط هذه المدارس إلا بالأرض التي بنيت عليها، وتزداد الفجوة بين المدارس الدولية والمجتمع المصري مما يؤدي إلى إضعاف الهوية الثقافية المصرية.

رابعاً: المقترحات

١/٤ إجراءات مقترحة حيال ممارسات مدير المدارس الدولية

- ضرورة توافر المقومات اللازمة لمديري المدارس الدولية تتناسب مع طبيعة العمل داخل مجتمع متنوع الثقافات.
- تسهيل فرص التطوير المهني المناسبة للموظفين وإدارة برنامج تقييم المعلمين.
- التواصل المستمر مع مجلس أولياء الأمور بالمدرسة لمعرفة مدى تقدم أبنائهم والمشاركة في القرارات.
- الفهم السليم والمتطور لفلسفة المدارس الدولية وأهدافها، وتحقيق حالة من الاستقرار داخل المدرسة.
- أن يكون لديه القدرة على الربط بين احتياجات وتحديات القيادة المدرسية
- الفهم السليم والمتطور لفلسفة المدارس الدولية وأهدافها، وتحقيق حالة من الاستقرار داخل المدرسة.
- أن يكون لديه القدرة على فهم مستويات التعليم الابتدائي والثانوي، وهياكل الإدارة المرتبطة بها، والمناهج الدراسية والممارسات التعليمية .
- التأكد من قدرة المدرسة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية المتغيرة.
- ربط جميع الأنشطة المدرسية بالمجتمع المحيط واشتراك هذه المدارس في المسابقات المحلية خاصة مسابقة الشعر والمسرح التي تسهم في دعم اللغة العربية
- تخضع إدارة المدرسة الدولية في مصر، وتشغيلها لمتطلبات قانون التعليم الخاص واللوائح الوزارية .
- تقديم تقرير إلي الإدارة العامة للتعليم الخاص بالوزارة حول تقدم الطلاب كل عام أكاديمي .

٢/٤ اجراءات مقترحة حيال مجلس الأمناء بالمدارس الدولية.

- امثال مجلس الأمناء وإدارة المدرسة لجميع القوانين واللوائح الحكومية المعمول بها.
- ضمان جودة القيادة وأعضاء هيئة التدريس والتخطيط والمراقبة والعمليات والهيكل التنظيمية والمعايير اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .
- ضمان أن المدرسة رائدة في مجال التعليم الدولي، وقادرة على تطوير المناهج، وملتزمة بضمان مفهوم التعليم مدى الحياة.
- ضمان أن المدرسة لديها القوة المالية لمواصلة الوفاء بمهمتها والغرض منها .
- الصلاحيات الواسعة في التعامل مع المشكلات الكبرى التي تتعلق بثقافة المدرسة وقيمتها.
- تفعيل دور المجلس الرقابي علي المدارس الدولية وعدم الاكتفاء بحضور الاجتماعات.

• وضع خطة التنمية بالتزامن مع تعيين المدير التنفيذي للمدرسة.

٣/٤ إجراءات مقترحة حيال التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الدولية

- المشاركة الجماعية من قبل جميع العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- أن تراعى المدارس الدولية في تخطيطها الاستراتيجي السياسة التعليمية للدولة والصالح العام.
- إجراء دراسات استقصائية ومناقشات جماعية مركزة مع المجتمع والطلاب ثم جمع المعلومات والآراء المهمة والاستفادة منها ومراعاتها عند وضع الخطة الاستراتيجية.
- مراعاة القوانين واللوائح في البلد المضيف عند وضع الخطة الاستراتيجية
- تعزيز مكانة المدرسة كرائد حيوى وعالمى وتعاونى فى مجال التعليم عند وضع الأهداف الاستراتيجية.
- مراعاة الشركات الداخلية والخارجية أثناء التخطيط الاستراتيجي من أجل نجاح الخطة الاستراتيجية
- أن تتسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة من أجل التكيف مع التحديات التي تحيط بالمجتمع المدرسي

٤//٤ إجراءات مقترحة حيال اعتماد المدارس الدولية

- ضرورة وضع الضوابط والإجراءات القومية والمعايير الخاصة باعتماد المدارس الدولية العاملة في مصر، وذلك بالتنسيق مع الهيئات الدولية العاملة في مجال الاعتماد .
- دراسة الإطار القيمي للمجتمع المصري والمجتمع العالمي، وتحديد أهم القيم التي ينبغي تأكيدها داخل المدارس الدولية ومراعاة تضمين الاهتمام بتلك القيم في معايير الاعتماد.
- امثال مجلس الأمناء وإدارة المدرسة لجميع القوانين واللوائح الحكومية المعمول بها.
- إنشاء آلية تواصل تعاونية ومستمرة مع هيئات اعتماد دولية مثل مجلس المدارس الدولية .
- إنشاء فريق محترف يتمتع بخبرة علمية في مجال الاعتماد والتدريب.
- تعزيز دور الحكومة ، بحيث مشاركة خطوة بخطوة في عملية الاعتماد.
- الإشراف الدوري علي عمل المدارس الدولية العاملة في مصر من قبل لجان مختلفة، مع الحرص علي تغيير أعضاء اللجان بصورة دورية .
- توقيع الجزاءات وايقاف التراخيص الممنوحة للمدارس الدولية العاملة في مصر، في حال إخلالها بالنظم والقواعد والإجراءات المحددة من قبل الوزارة.
- تقديم تقارير سنوية وزارة التربية والتعليم، والجهات المعنية حول كيفية عمل المدارس الدولية، بجانب نشر هذه التقارير للوكالات المعنية والجمهور العام .
- تفعيل دور إدارة التعليم الخاص بوزارة التربية والتعليم والمسئولة عن المدارس الدولية
- الإشراف علي عمل المدارس الدولية العاملة في مصر، للتحقق من أنها تعمل علي أساس التنظيمات والتشريعات التي وضعتها الحكومة المصرية .

المراجع

- (1) Andy Ng: "International Schools Guide", The Standard publishing, Hong Kong, March 2018, P.1
- (2) Alexander Gardner: "International schools: leadership reviewed", Journal of Research in International Education, , Vol. 17, No.2, 2018, p 150.
- (3) UNESCO: "The universal declaration of human rights", published by UNESCO, Paris, 1948, Art. 26
- (4) Jason Robinson & Xuan Guan: "The changing face of international education in China"on the horizon, Vol. 20, No. 4 ,2012, p. 306
- (5) Ministry of Education of the People's Republic of China: "Law on the Promotion Of Non-public Schools of the People's Republic of China"2002, Chapter I , Article 2-4
- (٦) عبدالناصر محمد رشاد عبدالناصر: "اختيار وتدريب معلمى المدارس الدولية: دراسة مقارنة لبعض الاتجاهات العالمية المعاصرة وإمكانية الاستفادة منها فى مصر"، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، مج ١٥ ، ع ٤ ، ٢٠٠٩، ص ٢٧٩.
- (٧) أيسم سعد محمدى محمود: "تعزيز الهوية الثقافية العربية فى مدارس التعليم الأجنبي: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية، ع ٤ ، ج ١ ، ٢٠١٧، ص ١٠٩.
- (٨) وزارة التربية والتعليم: "قرار وزارى رقم ١٩٩ بتاريخ ١٢ / ٨ / ٢٠١٠ بشأن مدرسة النيل المصرية"، مكتب الوزير، القاهرة، ٢٠١٠، مادة (١، ٢) ، ص ١.
- (٩) وزارة التربية والتعليم: "قرار الوزارى رقم ٣٠١ بتاريخ ١٣ / ٨ / ٢٠١٥ بشأن لائحة المدارس المصرية الدولية بنظام البكالوريا الدولية (IB)"، مكتب الوزير، القاهرة، ٢٠١٥، مادة (١) ، ص ١
- (١٠) أيسم سعد محمدى محمود: "تعزيز الهوية الثقافية العربية فى مدارس التعليم الأجنبي"، مرجع سابق، ص ص ١١٤ - ١١٥
- (١١) فايزة عبدالعليم محمد الجويدى، فاطمة محمد منير اللمعى: "ترخيص المدارس الدولية حفاظاً على الهوية الثقافية فى كل من فرنسا وتايلاند وإمكانية الاستفادة منها فى مصر" المجلة التربوية ، ع. ٥٤ ، أكتوبر، ٢٠١٨، ص ٦١٩
- (١٢) شاكر محمد فتحى وآخرون: "مقدمة فى التربية الدولية"، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ١٢٠ - ١٢١
- (١٣) ولاء السيد عبدالله السيد: "دراسة مقارنة لسياسات العمل بالمناهج الدراسية بالمدارس الدولية فى جمهورية مصر العربية واليابان وفرنسا"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٣٥ ، ج ١ ، ٢٠١١، ص. ٧٥٧.
- (١٤) فاطمة محمد منير اللمعى، فايزة عبدالعليم محمد الجويدى: "اعتماد المدارس الدولية فى كل من مصر وفرنسا وتايلاند دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ٥٥١
- (15) Christopher Day & Pamela Sammons: "Successful school leadership", Publishing by Education Development Trust, UK, 2016, p.7
- (16) Beijing City International School: "SECONDARY SCHOOL STUDENT & PARENT HANDBOOK 2018/2019", published by BCIS, Beijing, china, 2018, P.9

(17) Nermeen Salem(2016):” Teachers’ Perceptions of Effective Principal Practices in International Schools in Egypt”, Doctor of Education, Lehigh University,p.42

(١٨) فايزة عبدالعليم محمد الجويدى، فاطمة محمد منير اللمعى: ”ترخيص المدارس الدولية حفاظاً على الهوية الثقافية فى كل من فرنسا وتايلاند وإمكانية الإفادة منها فى مصر ” المجلة التربوية ، ع. ٥٤ ، أكتوبر، ٢٠١٨

(١٩) هشام راغب راغب يوسف: ” دور الإدارة المدرسية فى مواجهة مشكلات المناخ التنظيمى فى المدارس الدولية بمصر ” رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٨.

(20)Tracy Arnold:” Leadership and perceptions of fairness in international schools”, Ph.D., Lamar University,USA, 2018

(21)Jeffrey R. Dungan :”International School Leadership and the Diffusion of Distance Education in East Asian International Schools”, Op. Cit,2017

(22) Mallory Perry &Christina Hinton (2015):”International School Education for a Changing World”, Publishing by the Centre for Inspiring Minds, USA, pp. 4-5

(23)Tristan Bunnell (2017): "Teachers in international schools: a neglected “middling actor” in expatriation", Journal of Global Mobility, Vol. 5, No. 2, p.195

(24) Adam Poole (2019):” Teacher (In)Discretion in International Schools”, Journal for Research and Debate, Vol. 2,Issue : 5, p.2

(25) Denry Machin (2017):” The Great Asian International School Gold Rush: an economic analysis”, Journal of Research in International Education, Vol. 16, No. 2, p.134.

(26) Iain collidge (2018): "Taaleem: inclusion and student support policy", publishing by raha international school,UEA,, p.1

(27) Carmen Blyth (2017): “ International Schools, Teaching and Governance: An Autoethnography of a Teacher in Conflict”, Springer International Publishing AG, p.76

(28) The International School (2019):” Parent Handbook 2019/2020”, Publishing by IS, p.20

(29) James Kearney (2018): "parents &student Handbook", Publishing by Soto Grande International School, Spain,p. 85

(30) Dan Keller (2015): "Leadership of international schools: "Understanding and managing dualities",Educational Management Administration & Leadership , Vol. 43, No.6, pp. 902-903

(31)Allan R Morrison (2018):” Beyond the status quo – setting the agenda for effective change: The role of leader within an international school environment”, Educational Management Administration & Leadership , Vol. 46, NO. 3, p. 511

(32) Skagerrak International School (2012):” Director: Member of the School’s senior management team”, Publishing by Skagerrak International School, Norway, pp. 2- 3

(33) Moses Jeremiah Barasa Kabeyi (2019): "Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits", International Journal of Applied Research, Vol.5, No.6, P. 28

(34) Mary Hayden & Jeff Thompson (2016): "International Schools and International Education: Improving Teaching ,management & quality”, Op. Cit, p. 171

(35) Hamid Doost Mohammadian(2017):"Principles of Strategic Planning", Fachhochschule des Mittelstands GmbH, Bielefeld, Berlin, p. 21

(36) Hassan Al-Haj Ibrahim (2014): "Quality Assurance and Accreditation in Education", Open Journal of Education, Vol.2, No.2, p. 107

(37)The Knowledge and Human Development Authority (KHDA) (2017): "Synchronized inspection and accreditation visit", Publishing by KHDA, Dubai, , p.4

(38) Chris James & Paul Sheppard (2014): "The governing of international schools: the implications of ownership and profit motive", Op. Cit, p. 6

(39) Jason Robinson and Xuan Guan (2012): "The changing face of international education in China", ON The horizon, VOL. 20, No. 4, p. 310

(40) Ministry of education of the people's republic of China (1995): “Interim regulations of the state education commission of the people’s republic of china for the administration of establishment of schools for children of foreign personnel”, (Release on April 5, Art.1-4) <http://jsj.moe.gov.cn/n2/1/1003/292.shtml>

(41) Richard Gaskell: "heads up on the market (2019): The China demand", International School Leader Magazine, ISSUE : 5, February, pp. 17:18

(42)Richard Gaskell: "heads up on the market (2019): The China demand", International School Leader Magazine, ISSUE : 5, February, p.18

(43) Hangzhou International School (2017): "School Policy Manual for the 2017-2018 School Year", published by HIS, Hangzhou, China, p.2

(44)International school of Tianjin (2017):"IST Faculty orientation guide 2016 – 2017", published by IST, Tianjin, China, p.9

(45) The President of the People's Republic of China:” Law of the People's Republic of China on the Promotion of Private Education”2002, (Effective from September 1, 2003) <http://jsj.moe.gov.cn/n2/1/1006/444.shtml>, chapter3, Article 20 the President

(46)International School of Tianjin (2017):” IST Faculty orientation guide 2016 – 2017”, published by IST, Tianjin, China, p.5

(47) Hangzhou International School (2017): "School Policy Manual for the 2017-2018 School Year", published by HIS, Hangzhou, China, p.3

(48) The President of the People's Republic of China (2002):" Law of the People's Republic of China on the Promotion of Private Education", (Effective from September 1, 2003), Chapter3, Article 24

(49)Beijing City International School (2018):"Secondary school student & Parent handbook 2018/2019", published by BCIS, Beijing, china, p.9

(50)Wellington College International Hangzhou (2018): "Position: Principal International School", published by WCIH, Hangzhou, China, pp. 3-5

(51)The President of the People's Republic of China:" Law of the People's Republic of China on the Promotion of Private Education", 2002, (Effective from September 1, 2003), Chapter.1, Art. 3-4, Available at: <http://jsj.moe.gov.cn/n2/1/1006/444.shtml>

(52)Director of Students Support Services (2019):" International School of Beijing 2019", published by Carney, Sandoe & Associates, Beijing, china, p. 2

(53)International School of Beijing (2019): "ISB Strategic plan 2019/2022", published by ISB, Beijing, CHINA, pp. 4-11

(54)Diana Holden (2017):" Teacher Morale in an International School in China: A Case Study", Ph.D. , Concordia University, p.15

(55)UNESCO (2011):" World Data on Education", published by UNESCO, Paris, p.5

(56)MO Jingqi &Tom Ulmet (2019): "The Origin of NCCT International School Accreditation in China" Journal of Research in International Education, Vol. 18, NO. 1, pp. 42-43

(57)Accrediting Commission for Schools Western Association of Schools and Colleges (2014): "Focus on Learning International Edition", published by ACS WASC Edition, USA, p.117

(58)ACS WASC(2014):" ACS WASC Initial Visit Procedures for International Schools", published by ACS WASC Edition, USA, pp. 27-28

(59)MO Jingqi &Tom Ulmet (2019): "The Origin of NCCT International School Accreditation in China" Journal of Research in International Education, Vol. 18, NO. 1, p. 57

(٦٠) فاطمة محمد منير اللمعي،فايزة عبدالعليم محمد الجويدي (٢٠١٦):" اعتماد المدارس الدولية في كل من مصر وفرنسا وتايلاند"،جامعة طنطا، مجلة كلية التربية، مج ٦٤، ع ٤، ص ٥٢٠

(٦١) عبدالناصر محمد رشاد عبدالناصر(٢٠٠٩):" الاختيار وتدريب معلمى المدارس الدولية: دراسة مقارنة لبعض الاتجاهات العالمية المعاصرة وإمكانية الإفادة منها في مصر"، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، مج ١٥، ع ٤، ص ٢٧٩.

(62)Nermeen Salem(2016):" Teachers' Perceptions of Effective Principal Practices in International Schools in Egypt", Doctor of Education, Lehigh University, P.11

(٦٣) بثينة عبدالرؤف رمضان(٢٠١٦):"التعليم الأجنبي والاستبعاد الاجتماعي"، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية،مج ٣١، عدد٤، ص ٢٨٤.

(٦٤) فايزة عبدالعليم محمد الحويدى، فاطمة محمد منير اللمعى (٢٠١٨): "تراخيص المدارس الدولية حفاظاً على الهوية الثقافية فى كل من فرنسا وتايلاند وإمكانية الإفادة منها فى مصر" المجلة التربوية، ع. ٥٤، أكتوبر، ص ٦١٦.

(65) بثينة عبد الرؤوف رمضان(٢٠١٦):"التعليم الأجنبي والاستبعاد الاجتماعي"، مرجع سابق، ص ١٤٠.

(66) Menese International School(2019):" student Handbook2019/2020", published by MIS, Cairo, Egypt, p. 5

(٦٧) وزارة التربية والتعليم: "قرار وزارى رقم ١٩٩ بتاريخ ١٢ / ٨ / ٢٠١٠ بشأن مدرسة النيل المصرية الدولية"، مكتب الوزير، القاهرة، ٢٠١٠، مادة (٦)، ص ص ٢-٣.

(68) Maged M. H. Habashy(2015):" Leadership Styles of School Principals: A Comparison among Principals of Governmental Schools, Private Language Schools and International Schools in Egypt", degree of Master, The American University, Cairo,P.31

(69) Nermeen Salem(2016):" Teachers' Perceptions of Effective Principal Practices in International Schools in Egypt", Op.Cit,p.42

(70) Schutz American School(2018):" Responsibilitiesof The Head Of School", published by SAS, Cairo, Egypt, pp.1-3

(71)Schutz American School(2018):" Responsibilitiesof The Head Of School", published by SAS, Cairo, Egypt, p.1

(72) Cairo American College(2016):" Annual Report 2016/2017", published by CAC, Cairo, Egypt , pp.12-13

(٧٣) فاطمة محمد منير اللمعى ،فايزة عبدالعليم محمد الجويدى(٢٠١٦):" اعتماد المدارس الدولية فى كل من مصر وفرنسا وتايلاند"، مرجع سابق، ص ص ٥٢٢ - ٥٢٣.

(74)American International School(2018):" Annual Report Academic Year 201 8 - 201 9", published by AIS, Cairo, Egypt, p. 27

(٧٥) فاطمة محمد منير اللمعى ،فايزة عبدالعليم محمد الجويدى(٢٠١٦):" اعتماد المدارس الدولية فى كل من مصر وفرنسا وتايلاند"،جامعة طنطا، مرجع سابق، ص ٥٥١

(٧٦)عبدالناصر محمد رشاد عبدالناصر(٢٠٠٩):"اختيار وتدريب معلمى المدارس الدولية: دراسة مقارنة لبعض الاتجاهات العالمية المعاصرة وإمكانية الإفادة منها فى مصر"، مرجع سابق، ص ٣١٩.