متطلبات الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية في الكويت في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية

بحث مقدم للتحكيم والنشر بمجلة كلية التربية بقنا

إعداد الباحث

سلمان سعد سلمان الحماده

ماجستير أصول التربية

دولت الكويت

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلي تحديد متطلبات الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الثانوي في الكويت مدخلاً لتفعيل المشاركة المجتمعية في جهود إصلاح منظومة التعليم، وطبقت الدراسة تلتزم الدراسة على مدارس التعليم الثانوي بالمناطق التعليمية الآتية:" العاصمة- حولي- الأحمدي" بدولة الكويت، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة ٥٠ من (مديري ونظار ووكلاء) مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت ، ووصمم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته حيث تضمنت ثلاثة محاور.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج حول أهم متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية من وجهة نظر عينة من(مدير/ ناظر/ وكيل) مدارس التعليم الثانوي ، وتضمن النتائج ما يلي أن تضع الإدارة المدرسية رؤية محددة بمشاركة المعلمين وأولياء الأمور والطلاب، وأن تراعي إدارة المدرسة الظروف البيئية وسير المناهج في تنفيذ أنشطة التنمية المهنية للمعلمين ، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٤)، وأن تضع المدرسة اللوائح والتعليمات اللازمة لتنظيم إسهام المجتمع المحلى في الإنفاق على المدرسة، وأوصت الدراسة بتهيئة المناخ المدرسي الملائم للمشاركة في إدارة المدرسة وإطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية لجميع الموجودين داخل المدرسة، وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في إدارة شئون المدرسة وصنع القرار وتوفير الدعم المجتمعي المادي والمعنوي.

Abstract

The autonomy of secondary schools in Kuwait in the light of the requirements of activating community participation

Researcher

Salman Saad Salman Hamada

Master Foundations of Education

Kuwait

1436 AH / 2015

The study aimed at determining the autonomy of the requirements for the schools of secondary education in Kuwait input to activate the community participation in the reform of the education system efforts, and applied study is committed to study at secondary schools educational areas following: ", DC Hola- Ahmadi" in Kuwait, and hired the study descriptive approach, and formed The study sample of 50 (managers, principals and agencies) secondary education schools in Kuwait, and Osamm researcher questionnaire as a tool to study which included three axes.

The study found many of the results on the most important requirements for achieving the autonomy of schools of secondary education in the light activation of community participation from the viewpoint of a sample of (director / principal / agent) secondary education schools, and ensure that the results include the school administration develop specific vision with the participation of teachers and parents and students, and take into account the school environmental conditions administration and functioning of the curriculum in the implementation of teacher professional development activities, increased by an average response (0.94), and to develop school rules and regulations necessary for the organization of the contribution of the local community in spending on school, the study recommended the creation of the school climate appropriate to participate in school management and the launch of innovative and creative capacity of all those within the school, and broaden the base of community participation in the affairs of the school management and decision-making and the provision of community support material and moral.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة :

تُعدّ عملية تطوير التعليم الثانوي قضية جوهرية من قضايا الإصلاح الاجتماعى؛ لدوره المحوري في التنمية البشرية والمجتمعية المستدامة المنشودة للمجتمعات، وفي ظل المتغيرات العالمية وتوجهات مجتمع المعرفة، أصبح من الضرورى إعادة النظر فى نظام التعليم؛ لمواجهة تلك المتغيرات.

وفى ظل المتغيرات العالمية الجديدة وما أفرزته من تحديات محلية وعالمية ولكى يواكب التعليم هذه التغيّرات فإن عليه أن يدرك أن الأخذ بالتخطيط بعامة والاستراتيجى بخاصة هو سبيله لمواجهة تلك التحديات، إذ يعد التخطيط بمعناه الشامل ضرورة إنسانية حتمية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية عن طريق وضع استراتيجيات محددة ومرنة للتعامل مع الأحداث والتغيرات المتسارعة فى مجالات الحياة المختلفة. (٥- ٤٣).

وتبذل الدول فى العقود الأخيرة عديدًا من الجهود لإصلاح نظمها التعليمية باعتبارها التنمية التي يتطلب تحقيقها استثمار الامكانات والمعلومات المتوافرة لاستهداف تجديد وتطوير وتحسين نظام التعليم والمؤسسات التعليمية وأهمية التخطيط التربوى لهذا الإصلاح فمن المعلوم أن مشكلات التعليم تتفاقم بازدياد حاجات الناس فى سائر المجتمعات فى عصر يتسم بتفجّر المعرفة وبسرعة الاتصال والاكتشافات العلمية والتكنولوجية التي تشكل ضغوطاً متنامية على دور التعليم فى التنمية البشرية.(٢٢- ٣).

والمدرسة الناجحة هى التى تخطط سليماً لتحقيق ما يتوقعه المجتمع منها وكذلك تشجيع المشاركة المجتمعية والربط بين المجتمع المحلى ولذلك فقد تعاظمت فى الفترة الاخيرة الدعوة الى الاصلاح المؤسسى للتعليم من خلال تبنى اللامركزية فى التعليم وتفعيل المشاركة مع أعضاء المجتمع المحلى بغية صناعة القرارات المنظمة لطبيعة التي من شأنها أن تجعل العملية التعليمية تسير وفق خطط

استراتيجية تحقق الأهداف التى يسعى المجتمع إلى تحقيقها من أجل إحداث النهضة التنموية المطلوبة.

ويتطلّب الاصلاح المنظومى للتعليم المشاركة المجتمعية الفعالة تفعيلاً لنتائج الدراسات السابقة ومواكبة للتطورات العالمية المعاصرة المؤكدة ضرورة وأهمية المشاركة المجتمعية فى الخدمات التعليمية ودعما لاستقلالية المدرسة ودفعا للتحول بإدارتها من النمط المركزي التابع إلى النمط الذاتي الاستقلالي اتفاقا مع معايير الجودة الشاملة ومجالاتها وايمانا بأن تجويد السياق المدرسى "المناخ، الإدارة، التعليم" يقتضى حتمية توسيع المشاركة المجتمعية الفعالة فى التعليم .(٢٦- ٨).

إن الهدف الذى تسعى إليه الدراسة هو الإصلاح المؤسسى لمنظومة التعليم الاساسى والانتقال من المدرسة الفعالة *Effective School* إلى الإصلاح المتمركز حول المدرسة *School-Based Reform* وأن تتضافر كل الجهود داخل المدرسة والمجتمع المحلى لتحقيق هذا الاصلاح وبدون التعاون والمشاركة ستصبح كل هذه الجهود مجرد خطط وافكار لا تصل فعلا الى الاصلاح المتمركز حول المدرسة .

وتجسّد المدارس المستقلة *Independent Schools* نموذجاً حديثا لإصلاح التعليم الثانوي من حيث تحقق عناصر الاستقلالية والمسؤولية والتنويع والاختيار، فاستقلال المدرسة يسمح للمدارس والمعلمين أن يبتكروا في أساليبهم التدريسية والأنشطة المصاحبة لها من خلال مناهج مبنية على الاحتياجات المجتمعية وسوق العمل، وتتحقق المسئولية من خلال نظام تقييم موضوعي يقيس جودة الأداء المدرسي وحسن اتخاذ القرار وتحمل مسئولية النتائج والمحاسبة عليها، في حين يشجع التنويع على إعداد أنواع مختلفة من البرامج التعليمية والأنشطة المدرسية التي تراعى احتياجات الطلاب وبالتالي فإن أولياء الأمور يستطيعون اختيار المدرسة التي تناسب احتياجات أولادهم بشكل أمثل.

كما تعمل المشاركة المجتمعية فى دعم جهود اصلاح وتحسين التعليم وزيادة فاعلية المؤسسات العليمية وتمكينها من تحقيق وظيفتها حيث تُعدّ المشاركة المجتمعية صياغة جديدة للعلاقة بين المدرسة والمجتمع تتواصل فيها وتتكامل مسؤولية الدولة

عن التعليم مع مسئولية أولياء الأمور وغيرهم من مواطنين ومؤسسات ومنظمات المجتمع المدنى وأجهزة الإعلام من إجل إصلاح وتطوير نظم التعليم.

وجاءت دراسة عوض توفيق (٢٠٠٥م) أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلى هامشية ولم تأخذ دورها الفعال، وتوصلت إلى أن أهم المعوقات التى تحول دون قيام مؤسسات المجتمع بأدوارها فى إصلاح التعليم تتمثّل فى: الفردية واللامبالاة والاتكالية على الدولة فى أمور التعليم واعتقاد الأهالى بأن التبرعات لا توجّه إلى المجالات التى خصصت لها وضعف الصلة بين أفراد المجتمع المحلى والمدرسة.

ولذلك تحاول الدراسة الحالية وضع خطة استراتيجية يتم من خلالها تطبيق تطبيق مدخل الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الثانوي من أجل الوصول إلى صورة أفضل لتحقيق مزيد من الاستقلالية للمدارس تخطيطاً وتمويلاً وإدارة ومنهجاً وتنمية مهنية للمعلمين وربط المدرسة بالمجتمع المحلى وكذلك تفعيل المشاركة المجتمعية فى صناعة القرار وتنفيذه ومتابعته وتدعيم المساءلة والمحاسبة الذاتية.

مشكلة البحث :

يسعي النظام التعليمي في الكويت لتطوير وإصلاح التعليم من خلال مجموعة من الجهود التربوية التى حددت ملامح السياسة التعليمية المؤكدة ضرورة توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية فى صنع واتخاذ القرارات التربوية.

ويؤكد محمد توفيق سلام (٢٠٠٧م) فى دراسته على أن الإصلاح الحقيقى هو الإصلاح النابع من المدرسة ذاتها فهى نواة التخطيط ووحدة صنع القرار حيث يعد صنع واتخاذ القرار النابع من المدرسة من أهم ملامح الإصلاح المدرسى ومدخلا لتطوير المدارس فى كافة شئونها من حيث الإدارة والتمويل والتنمية المهنية والمنهج وذلك للتأكيد على جودة المخرجات التعليمية .

وتعد عملية إعطاء صلاحيات أوسع للمدارس فى وضع الأهداف وتحديد معايير المساءلة مبدأ أساسياً من مبادئ الإصلاح وبناء على ذلك تسند مهمة تقييم البرامج التعليمية وتقويمها إلى المدارس فى حين تقوم الإدارات التعليمية بالعمل

الإصلاحى وتصبح أيضا أكثر استقلالية فى وضع إجراءات المحاسبة الخاصة بها . (١٩- ٦٧٩).

ويركّز مدخل الاستقلال الذاتي للمدرسة على تحقيق الجودة الشاملة فى التعليم من خلال مرتكزات رئيسة من أهمها التأكيد علـى اللامركزيـة وتوسـيع دائـرة المشاركة المجتمعية وتحفيز دور القطاع الخاص للمشاركة الايجابية ممـا يعبـىء الموارد المجتمعية لخدمة العملية التعليمية .

كذلك من المعوقات التي تواجه عملية الإصلاح المؤسسي للتعليم عدم وجـود مشاركة حقيقة وفعالة بين صناع القرار والمجتمع المحلي، مما يؤدي إلـي ضـعف المساندة والتأييد المجتمعي لإصلاح التعليمي، وكذلك خضوع النظم التعليمية لـدعم السلطات المختصة بالأساليب المركزية التقليدية، هذا بالإضافة إلي معـوق أساسـي وهو الفجوة بين ما هو مخطط لإصلاحه وبين ما يتم تنفيذه فعلياً علي أرض الواقع.

وفي ضوء ما تقدم وما أثبتته الدراسات السابقة وفي ضوء الوضـع الـراهن الراهن لمنظومة التعليم الثانوي في الكويت تتحدد ضرورة تبني خطة استراتيجية يتم من خلالها تطبيق مدخل الاستقلال الذاتي بمدارس التعليم الثانوي لتفعيل المـشاركة المجتمعية في العملية التعليمية ودعما لاستقلالية المدرسة وتحولها إلى النمط الـذاتي الاستقلالي.

وتتحدد مشكلة الدراسة الحالية في تحديد متطلبات الاستقلال الذاتي لمـدارس التعليم الثانوي في الكويت مدخلاً لتفعيل المشاركة المجتمعية فـي جهـود إصـلاح منظومة التعليم.

تساؤلات الدراسة:

يمكن القول أن الدراسة الحالية تحاول الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما مفهوم المدارس المستقلة ؟
٢. ما مجالات الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الثانوي ودورها في تفعيل المشاركة المجتمعية ؟
٣. ما دور مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة كمتطلب لاستقلالية مدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية فيها ؟
٤. ما دور التنمية المهنية كمتطلب رئيس لاستقلالية مدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية فيها؟
٥. ما دور المشاركة المجتمعية في التمويل الذاتي للمدارس المستقلة؟
٦. ما متطلبات الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الثانوي في الكويت ودورها في تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم؟
٧. ما أهم المقترحات لتطبيق مدخل الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الثانوي في الكويت في تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم؟

أهداف الدراسة:

يمكن القول أن الدراسة الحالية تحاول تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف إلى مفهوم المدارس المستقلة،و مجالات الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الثانوي ودورها في تفعيل المشاركة المجتمعية.
٢. التعرف إلى دور مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة كمتطلب لاستقلالية مدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية فيها.
٣. التعرف إلى دور التنمية المهنية كمتطلب رئيس لاستقلالية مدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية فيها.
٤. التعرف إلى دور المشاركة المجتمعية في التمويل الذاتي للمدارس المستقلة.

٥. تحديد متطلبات الأستقلال الذاتي لمدارس التعليم الثانوي في الكويت ودورها في تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم.

٦. صياغة بعض المقترحات لتطبيق مدخل الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الثانوي في الكويت في تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم.

أهمية الدراسة:

تتبلور أهمية الدراسة فى النقاط التالية :

١. أهمية المشاركة المجتمعية كاتجاه عالمى ونمط إدارى للإصلاح المؤسسى فى التعليم.

٢. تلفت الدراسة أنظار المتهمين من المجتمعات المحلية لأهم الامكانيات المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسات المجتمعية وكيفية استغلالها فى تطوير وإصلاح التعليم.

٣. تتيح لأفراد المجتمع ومؤسساته فرص التعرف إلى امكانيات المدارس وكيفية استغلالها.

٤. يُعدّ موضوع تحقيق الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية من الموضوعات المهمة لذاتها؛ بسبب ضعف الصلة بين المجتمع المحلى والمدرسة وتنامى الدعوى إلى الإصلاح المؤسسى للتعليم من خلال تفعيل المشاركة المجتمعية.

٥. تتوافق الدراسة مع اهتمام رجال التخطيط التربوى والإدارة التعليمية والمعنيين بالعملية التعليمية وأولياء الأمور لإعادة تخطيط واقع المدرسة لتحقيق الإصلاح المنظومى للتعليم فى ظل المشاركة الفعالة مع المجتمع المحلى.

٦. تقدم الدراسة للسادة المسؤولين عن تخطيط التعليم نموذجاً علمياً تخطيطاً لتفعيل المشاركة المجتمعية للوصول إلى أفضل التوجهات الحديثة في التخطيط والإدارة لمواكبة ومواجهة تلك التغيرات والتحديات التى تواجه التعليم الثانوي في ظل تبنى مدخل الاستقلال الذاتي.

حدود الدراسة:

تلتزم الدراسة بالحدود التالية:

١. الحدود المكانية: حيث تقتصر المكانية لهذه الدراسة على مدارس التعليم الثانوي بالمناطق التعليمية الآتية:" العاصمة- حولي- الأحمدي".

٢. الحدود البشرية: سيتم إجراء المقابلات الشخصية وتطبيق الاستبانة على عينة من مديرى ووكلاء مدارس التعليم الثانوي بمدارس التعليم الثانوي في المناطق التعليمية الثلاث السابقة للتعرف إلى مدى إدراكهم لمتطلبات الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الثانوي ودورها فى تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم.

٣. الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة مدخل الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الثانوي ومميزاته ومجالات وإجراءات تطبيقه والمتطلبات اللازمة لعملية التطبيق ومدى إسهامه فى تفعيل المشاركة المجتمعية وذلك من أجل تطوير العملية التعليمية بمدارس التعليم الثانوي.

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفى من خلال وصف وتحليل أبعاد استخدام مدخل الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت في تفعيل المشاركة المجتمعية والتعرف إلى الواقع الراهن لهذه المشاركة والمعوقات التي تواجهها ؛ لوضع إستراتيجية مقترحة لتفعيل المشاركة المجتمعية فى التعليم، من خلال تطبيق مدخل الاستقلال الذاتي للمدرسة وجعلها مركزًا للتطوير والإصلاح وتفويضها بالسلطة اللازمة للقيام بشؤونها بصورة مستقلة في الدعم والمشاركة والمحاسبة المجتمعية.

وحيث إن الدراسة تقوم بمعالجة هذه المشكلة التعليمية، لذا فقد لجأت إلى الاستعانة بهذا المنهج وذلك للتحليل والنقد والتفسير وتوضيح العلاقات، ولا تقتصر الدراسة على جمع البيانات والمعلومات، بل تحاول التوصل إلى بعض المقترحات

التى تفيد فى تفعيل المشاركة المجتمعية فى التعليم من خلال تطبيق مدخل الاستقلال الذاتي للمدرسة.

مصطلحات الدراسة:

المشاركة المجتمعية *Community Participation*:

ينظر للمشاركة المجتمعية في التعليم بأنها اشتراك المواطنين والمؤسسات والجمعيات غير الحكومية بالإسهامات الحرة والواعية في دعم وتمويل التعليم للمساهمة في سد العجز في الميزانية المخصصة للتعليم حتى يحقق أهدافه. (٢- ٨٣).

ويمكن القول بأن المشاركة المجتمعية فى التعليم هي العملية التى يتم من خلالها اشتراك المجتمع المحلى بجميع مؤسساته وأعضائة وأولياء الأمور فى دعم وصنع القرارات الخاصة بالعملية فى المدارس فى جميع مراحلها وتحمل تبعات هذه المشاركة للمساهمة فى حل المشكلات التعليمية وتحقيق الإصلاح المنظومى للمؤسسات التعليمية للوصول بها الى الجودة والاعتماد.

المدارس المستقلة Independent Schools :

تعرف استقلالية المدرسة بأنها منح المدرسة من خلال مجالسها الحرية في اتخاذ قراراتها وإدارة شئونها دون فرض صور من الإشراف أو الرقابة الخارجية الصارمة من قبل السلطات المركزية العليا وبطريقة تجعل المسئولين في المجالس المدرسية بمثابة قيادات طبيعية للمدرسة المنوط بهم إدارتها مع وضع المعايير التي يتم باستخدامها تقييم هذه القيادات.(٣- ١٥٥-١٥٦)

ويمكن القول بأن الاستقلالية المدرسية تتمثّل في منح مدارس التعليم صلاحيات واسعة في تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية والتخطيط لبرامجها وأنشطتها وتمويل احتياجاتها ومتطلباتها واتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيف وترقية العاملين بها وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين والتفاعل المباشر مع بيئتها ومجتمعها المحلي.

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: استقلالية مدارس التعليم الثانوي

تمهيد:

تجسّد المدارس المستقلة *Independent Schools* نموذجاً حديثاً لإصلاح التعليم من حيث تحقق عناصر الاستقلالية والمسئولية والتنويع والاختيار، فاستقلال المدرسة يسمح للمدارس والمعلمين أن يبتكروا في أساليبهم؛ لتلبية حاجات الطلاب والمجتمع المحلى من خلال مناهج مبنية على الاحتياجات المجتمعية وسوق العمل، وتتحقق المسئولية من خلال نظام تقييم موضوعي يقيس جودة الأداء المدرسي وحسن اتخاذ القرار وتحمّل مسئولية النتائج والمحاسبة عليها، في حين يشجّع التنويع على إعداد أنواع مختلفة من البرامج التعليمية والأنشطة المدرسية التي تراعى احتياجات الطلاب ، وبالتالي فإن أولياء الأمور يستطيعون اختيار المدرسة التي تناسب احتياجات أولادهم بشكلٍ أمثل.

وأكد تقرير جاك ديلور أن الاستقلال الذاتي للمدرسة يتجلّى في إدارة الموارد واتخاذ القرار بشأن تحديد المجالات المخصصة لها، وكذلك إنشاء لجان الآباء والمعلمين ودورها الفعّال في إدارة المدرسة ووضع المناهج الدراسية ، وكذلك وضع الإجراءات التي تحدد دور مختلف الأطراف المعنية، وتشجع التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، فضلاً عن تشجيع الديمقراطية في إدارة المدرسة والحياة المدرسية، كما أن الاستقلال الذاتي للمدرسة يحفّز بشدة على التجديد والإصلاح المستمر. (٦- ١٣٩)

أولا: مفهوم المدارس المستقلة Independent Schools :

تعرف استقلالية المدرسة بأنها منح المدرسة من خلال مجالسها الحرية في اتخاذ قراراتها وإدارة شئونها دون فرض صور من الإشراف أو الرقابة الخارجية الصارمة من قبل السلطات المركزية العليا ، وبطريقة تجعل المسئولين في المجالس المدرسية بمثابة قيادات طبيعية للمدرسة المنوط بهم إدارتها مع وضع المعايير التي يتمّ باستخدامها تقييم هذه القيادات.(٣- ١٥٥-١٥٦)

ويؤكد التعريف السابق أهمية مفهوم التمكين *Empowerment* الذي يعنى الشعور بالقدرة على التصرّف بحرية وتحمّل المسئولية المتعلقة بالعمل على تحقيق النتائج المتفق عليها ، وتوسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والهياكل التنظيمية المسطحة بدلاً من الهرمية أي إلى إجراء تغييرات هيكلية في المدرسة كمنظمة.

وتعرف المدارس المستقلة بأنها مدخل إصلاحي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية ويوفّر لهم مناخ المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستمرة، وبهذا تنتقل السلطة المدرسية من السلطات المركزية إلى المدرسة في اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات والأولويات وبذلك تصبح المدرسة أكثر استقلالية ومسئولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتنمية المهنية وتوزيع الموارد البشرية والمادية وتفعيل المشاركة المجتمعية. (١٠- ١١٣) ، كما تعرف بأنها نقل السلطة من إدارة التعليم بالمحافظة إلى المدرسة كوسيلة لإعطاء المديرين والمدرسين وأولياء الأمور والمجتمع المحلى المزيد من الحرية والاستقلالية في وضع خطط تحسين وتطوير المدرسة بما يتوافق مع الاحتياجات الخاصة للطلاب والمجتمع ويتحسّن معه أداء المدرسة. (٤ - ١٥٩)

وقد أكد جوناثان د.يانسن *Jonathan D. Jansen* على أن الاستقلال الذاتي للمدرسة يتمثّل فى منح المدرسة الحرية لتقرر مدى تقدمها الخاص وتحديد خطط وأولويات التحسين المدرسي ، بالإضافة إلى تقييم المدرسة لنفسها ذاتياً ، وذلك في ظل انفتاح المدرسة على المجتمع الخارجي وتعاونها معه ويترتب على ذلك زيادة مستوى المسئولية عن النتائج المدرسية.(٣٢ - *696*)

ويمكن القول بأن الاستقلالية المدرسية تتمثّل في منح مدارس التعليم الثانوي في الكويت صلاحيات واسعة في تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية والتخطيط لبرامجها وأنشطتها وتمويل احتياجاتها ومتطلباتها واتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيف وترقية العاملين بها وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين والتفاعل المباشر مع بيئتها ومجتمعها المحلي.

ثانيا: مبررات الأخذ باستقلالية المدرسة في إصلاح التعليم الثانوي:

تعطى الاستقلالية المدرسية مزيداً من الصلاحية في اتخاذ القرار وتفويض السلطة للإدارة المدرسية في القيام بشئونها ، وهذا يعنى المرونة والسرعة في صنع القرارات المدرسية هذا إلى جانب زيادة الرغبة والدافعية لدى المعلمين والإدارة والمجتمع المحلى في تحسين وتطوير التعليم بالمدرسة.

ومن أهم دواعي ومبررات تحقيق استقلالية المدرسة كما أوردتها الدراسات ما يلي: (٢٤- ٤٤٧:٤٤٦) (٣- ٤٥:٤٧) (٥ – ٨٦:٨٩) (١٣- ٤٥)

- تحسين التعليم وتحقيق جودته وزيادة كفاءة وفاعلية الخدمة التعليمية وربط عملية التحسين بعملية صنع القرار داخل جدران المدرسة.
- تحقيق الاستقلالية في إدارة مدارس التعليم وترك الحرية لأولياء الأمور في اختيار المدرسة التي تناسب احتياجات أولادهم.
- زيادة مشاركة المجتمع المحلى المحيط بالمدرسة في عملية الإصلاح والتطوير من خلال تفعيل المشاركة المجتمعية.
- زيادة مصادر تمويل التعليم وتخفيف الأعباء المالية الحكومية وتحمّل حمل المجتمعات المحلية وأولياء أولياء الأمور لأعباء تلك النفقات.
- زيادة الإبداع والابتكار داخل المدرسة من جانب المعلمين وأولياء الأمور وتمكين الطلاب من المنافسة في ظل العولمة واقتصاديات المعرفة.
- إعادة توزيع السلطة وتفويضها للمدرسة والمجتمع المحلى في ظل تحمّل مسئولية هذا التفويض والمحاسبية على النتائج.
- تقليل البيروقراطية وتحقيق الديمقراطية وإعطاء دور أكبر للمدرسة والمجتمع المحلى في المساهمة الفعالة في تحقيق جودة الخدمة والمنتج التعليمي وربطهما باحتياجات المجتمع وسوق العمل.
- الأخذ بهذا المدخل يعمل على إعادة الثقة المفقودة من جانب المجتمع تجاه مدارس التعليم في ظل السعي نحو تحقيق الجودة والاعتماد من خلال الإصلاح المتمركز على المدرسة.

وتضيف الدراسة الحالية بعض المبررات الأخرى التي يتطلب معها ضرورة تحقيق استقلالية مدارس التعليم الثانوي في الكويت وهي:

- تُعدّ استقلالية المدرسة أكثر ملائمة إذ يكون القائمون على قرار الإصلاح والتطوير أكثر إلماماً بطبيعة المشكلات المدرسية مما يؤدي إلى وضع خطط واستراتيجيات أكثر مناسبة لطبيعة هذه المشكلات.
- ضرورة اعتبار المدرسة وحدة ومنبعاً للإصلاح والتطوير وجعل المدرسة بؤرة الاهتمام والتركيز والانتقال إلى الإصلاح المدرسي القائم على النتائج وبذلك فإن خطط الإصلاح يمكن التأكد من مدى فاعليتها وقياس نتائجها وتقويمها والمحاسبية عليها داخل المدرسة.
- تأكيد أهمية نشر وتفعيل ثقافة المحاسبية والمساءلة الذاتية داخل المدرسة مما يؤدي إلى جودة المنتج التعليمي في ظل الرقابة المجتمعية.
- تحقيق الاستخدام الأمثل والفعال للميزانية وتحديد أوجه الصرف والمجالات والمشكلات ذات الأولوية بما يتوافق مع إمكانيات المدرسة وطبيعة هذه الأولويات.
- إعطاء الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور المزيد من الحرية والاستقلالية في الوصول إلى اعلي درجة من التميز والإبداع في قيادة المدرسة نحو تحقيق الجودة والتميز بها.

ثالثا: مميزات استقلالية المدرسة:

ثبت من خلال الدراسات التربوية أنه كلما زادت درجة الاستقلالية الممنوحة للإدارة المدرسية كلما كان أداء الإدارة أفضل ، وذلك من خلال نقل مسئولية صنع القرار إلى المدارس وإعادة توزيع السلطة من أعضاء المديريات والإدارات التعليمية إلى مديري المدارس والمعلمين والآباء ، مما يجعل التعليم أكثر استجابة لاحتياجات المجتمعات المحلية ، وهذا ما أكده (٨ – ٤٣٤)، و (٩ –١٠٧)، و (١٣ – ٥٢) في دراساتهم من تحقق العديد من المزايا في حالة استقلال مدارس التعليم الثانوي في الكويت، وهي:

- يجعل عملية إحداث التطوير والإصلاح محددة في وحدة يمكن قياسها وضبطها وملاحظتها وهى المدرسة.
- زيادة عدد المشاركين في عملية صنع القرار وزيادة التعاون والتواصل بينهم وشعور كل فرد في المدرسة بالمساواة بينه وبين الآخرين، حيث يتم تفويض كل فرد بالسلطة اللازمة للتدخل في عمليات صنع القرار وعمليات توزيع وإدارة الموارد.
- يهيئ المدرسة لأن تصبح مدرسة قادرة ذاتياً ومهنياً على تحمّل المسؤولية والمساءلة ويجعلها قادرة على التقويم الذاتي وبناء خطط الإصلاح والتطوير لنفسها.
- إن التطوير الذي يتخذ من المدرسة وحدة للفعل والتنفيذ يجعل من المدرسة الميدان الذي نضمن أن تتفاعل فيه كل المدخلات، ومن ثَمَّ يتعاظم تأثيرها في إحداث الإصلاح، وبهذا تصبح كل هذه المدخلات كلاً واحداً متكاملاً يمكن قياس عوائدها وتصحيح مساراتها.
- تولد الشعور بالملكية الخاصة لدى المجتمع المدرسي والمحلى، فالإصلاح الفعال ينبثق من داخل المدرسة لإيمان الأفراد برسالة المدرسة وأهدافها ولايقوم على الإجراءات الخارجية التي تفرضها السلطات العليا.
- تشجيع الإبداع والابتكار والتجريب لدى المجتمع المدرسي لتطوير المدرسة وتحقيق استقلالها المالي والإداري؛ ليصبح للمدرسة نظاماً مستقلاً لديه القدرة على الانطلاق الذاتي وروح المبادأة في حل المشكلات والتفكير الإبداعي للتخلّص من المعوقات والتنظيمات البيروقراطية.
- يعدّ تحقيق استقلالية المدرسة وتفعيل المشاركة المجتمعية بها أحد الدعائم الأساسية الموصلة لتحقيق الجودة والاعتماد بالمدرسة وتحقيق جودة الخدمة والمنتج التعليمي على أعلى مستوى.

رابعا: متطلبات تحقيق استقلالية المدرسة:

تتجه المؤسسات التعليمية نحو تحقيق استقلاليتها كمدخل للتطوير والإصلاح بها، وتسعى إلى تطبيق مبادئها وأهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها من خلال تحقق عدة متطلبات يمكن إيجازها على النحو التالي: (٢١ – ٣٣٠)، (٢٨– ٦٦) (٣ – ١٣٧)، (٤ ١٧٣)

- المشاركة المجتمعية: حيث تعدّ من أهم المتطلبات لتحقيق استقلالية المدرسة وذلك وفق إطار ديمقراطي يستوعب جميع الأطراف، ذلك أن أية إستراتيجية لتحقيق الإصلاح والاستقلال بالمدرسة لا تقوم على فرد أو جهة بعينها وإنما يتطلّب مشاركة المجتمع المحلى بجميع فئاته ومؤسساته.
- ضرورة اقتناع الإدارة المدرسية ودعمها لمدخل استقلالية المدرسة، ثقافة مدرسية مستنيرة ومتفتحة ومستقلة تدعم توجّه المدرسة وهيئاتها التدريسية والإدارية نحو تحقيق الجودة والتميز بالمدرسة وإيجاد مركز تنافسي لها.
- نشر ثقافة الإصلاح والتطوير داخل المدرسة وبيان دورها في تحقيق أهداف المدرسة واستقلاليتها ، وذلك من خلال إعادة تأهيل القيادات والإدارة المدرسية من خلال الدورات التدريبية والندوات المتعلقة بقدرة الإدارة على تحمّل المسئولية والمحاسبية.
- إصدار التشريعات والقرارات الوزارية التي تتيح بالفعل تحقيق الاستقلالية المدرسية ونقل الصلاحيات وتفويض السلطة وتحمّل المسئولية كاملة من جانب أفراد المجتمع المدرسي والمحلى.
- التمويل من خلال المجتمع، والتمويل الذاتي من خلال المجتمع لا يعنى فقط مجرد توفير إمكانيات لشراء احتياجات المدرسة ، وإنما يعنى كذلك توفير سلطة اتخاذ القرار المستقل حول الإنفاق وتوزيع الموارد.
- الاستقلالية التعليمية خاصة في مجال تصميم المنهج والأنشطة المدرسية وإطلاق الإبداعات والابتكارات في مجال طرائق التدريس.

- وجود قيادة إستراتيجية لها القدرة على التخطيط المستقبلي والتحليل البيئي للمدرسة والتخطيط للأنشطة المدرسية وتنمية هيئة التدريس، والتوجيه والضبط والتقويم لإنجازات المدرسة.
- الاهتمام بتحفيز العاملين بالمدرسة وتقدير جهودهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وتحقيق أعلى معدلات الإنجاز وتقديم أفضل خدمة تعليمية لتحقيق أعلى قدرة تنافسية للمدرسة.
- تبنى أسلوب فرق العمل (العمل الجماعي) بالمدرسة، وتنمية الاعتماد المتبادل بين جميع العاملين بالمدرسة وتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم بما يسهم في الوصول إلى حلول إبداعية لقضايا ومشكلات مختلفة تواجه عملية التطوير والتحسين بالمدرسة.
- تنمية الاتجاه نحو استقلالية المدرسة في توظيف المدخلات التعليمية بما يتفق ويخدم الظروف المحلية، وأن تمتلك المدرسة السلطة الكافية لتوزيع مواردها وتهيئة البيئة التعليمية للتكيّف مع هذه الظروف المتغيرة والاستقلالية في اختيار العاملين وإدارتهم وصياغة المنهج التعليمي وإدارة الموارد المالية.
- توفير نظم فعالة للمعلومات والبيانات والاتصالات المدرسية ترشّد في عملية اتخاذ القرارات داخل المدرسة، وتسهم كذلك في لفت الانتباه لجوانب الخلل والقصور التي تنتاب عمليات الإصلاح والتطوير.
- التحسين المستمر لجودة الأداء المدرسي يجعل المدرسة تحظى بقبول مجتمعي يعمل على تحقيق استقلاليتها وتحسين القدرة التنافسية لها.

خامسا: مجالات تحقيق الاستقلالية بمدارس التعليم الثانوي:

تعتبر عملية تحقيق استقلالية المدرسة من الدعوات الإصلاحية الحديثة والداعية لتحقيق الجودة والتميّز داخل مدارس التعليم قبل الجامعي وذلك في إطار من المشاركة المجتمعية الفعالة، ولذلك فإن استقلالية المدرسة تتطلب معها حدوث بعض التغيرات الرئيسية في الإدارة وعملية صنع القرار وصنع السياسات وفى معدل

النفقات والرقابة وإصلاح المناهج وتدريب المعلمين وغيرها من المجالات التي تتطلب مزيداً من الإبداع والاستقلالية.

وعلى ذلك تعطى الاستقلالية المدرسية مزيدا من الحرية للإدارة المدرسية وصلاحيات أكبر في تفويض السلطة وتغيير البرنامج الدراسي وفقاً لظروف المدرسة مما يترتب عليه المرونة في صنع القرارات المدرسية ، كما تكون الاتصالات مباشرة وسريعة داخل نطاق المدرسة هذا إلى جانب توافر الاستعداد والرغبة لدى العاملين وأعضاء هيئة التدريس في تحسين وتطوير العملية التعليمية بصفة مستمرة.

وتتمثّل أهم مجالات تحقيق استقلالية مدارس التعليم الثانوي في الكويت في النقاط الآتية:

١- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة:

يتطلّب التخطيط الإستراتيجي على مستوى المدرسة مشاركة واسعة وفعالة من المجتمع المحلى بأفراده ومؤسساته وأعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب، والتعاون الكامل في جميع مراحل الخطة من إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقويم وتحمّل مسئولية النتائج (١٣ - ٩٠).

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة ودوره في تحقيق استقلاليتها في النقاط التالية: (٩ - ١٨٩)

- تحديد القضايا الواقعية التي تشكّل جوهر العمل المدرسي.
- وضع تصور مستقبلي للمدرسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات وموارد المدرسة المتاحة.
- الوصول بالمدرسة إلى مستوى عال نحو تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.
- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلى.
- تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة.

- التوصل إلى قرارات إستراتيجية في الأوقات التي تتعرض فيها المدرسة لتحديات داخلية أو خارجية حالية أو محتملة في المستقبل.
- تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المدرسة.
- وضع إدارة المدرسة في موقف نشط يتلاءم مع التغيّرات المجتمعية والعالمية.

٢- التمويل الذاتي:

تتجّه جهود إصلاح النظم التعليمية إلى تنمية القدرات الذاتية للمدرسة وزيادة الاعتماد على الموارد المالية الذاتية لها، ويعنى هذا أن تكون المدرسة ذاتها مصدراً لتمويل العملية التعليمية الأمر الذي فرض إعادة هيكلة البنية الأساسية للمدرسة وضرورة انتهاجها لأساليب ووسائل تجمع بين التعليم والعمل أو التعليم من خلال العمل، ولذلك يمثّل التمويل الذاتي للمدرسة بعداً حيوياً ومساعداً من أبعاد تحقيق استقلالية المدرسة وبالتالي إحداث نقلة نوعية في صنع القرار التعليمي على مستوى المدرسة، حيث توفر الاستقلالية المدرسية في عملية التمويل الذاتي العديد من المميزات ، منها: (١٠- ١٢٨)

- السرعة في تلبية احتياجات المدرسة دون انتظار الاستجابة من الجهات المركزية.
- السهولة في الانتقال من بند إلى آخر في الميزانية إذا ما نفدت ميزانية أحد البنود.
- السهولة في تلبية أي احتياجات أو ظروف طارئة على المدرسة.
- وجود نوع من الرقابة والشفافية في الميزانية.
- تحقيق مزيد من الدعم من قبل المجتمع المحلى للمدرسة.

٣- لامركزية المناهج:

إن عملية صياغة ووضع المناهج في ظل استقلالية المدرسة تتطلب جعل المناهج وطرائق التدريس متمركزة حول المتعلم وتأخذ في اعتبارها المعارف والاتجاهات الشخصية والاجتماعية والعادات والقيم التي يجب أن يكتسبها المتعلم

التي تتفق مع عادات وتقاليد وثقافة المجتمع المحلى، وفى نفس الوقت لابد وأن تساعده على الانخراط والمنافسة في سوق العمل. (٢٤ – ٥٥)

٤- التنمية المهنية القائمة على المدرسة:

يعتبر الاتجاه للتنمية المهنية القائمة على المدرسة *School-Based Professional Development* كمفهوم جديد وإستراتيجية لتدريب المعلمين وتنميتهم مهنياً فى أثناء الخدمة مطلباً ضرورياً لتحقيق استقلالية المدرسة ، مما يتطلب معه إعادة هيكلة المدرسة وإعادة النظر في برامج تدريب المعلمين وكذلك إعادة النظر في محتوى وإدارة هذه البرامج على أن يكون التدريب داخل المدارس مع التقليل من الاعتماد على والجامعات في هذا المجال، حتى يتمركز التدريب على ما يتم داخل المدرسة ويكون التدريب داخل المدرسة على أنها مجتمعاً معلماً ومتعلماً في وقت واحد قادر على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين. (٤- ٢١٢)

ومن خلال مدخل استقلالية المدرسة تزداد المسئولية المهنية للمعلمين والمديرين، حيث يصبح عليهم مسئولية تنمية أنفسهم مهنياً وكذلك تنمية زملائهم فضلاً عن تنمية من يرأسونهم في ضوء مفهوم المدارس كمؤسسات تعلّم وذلك من خلال إتاحة المدرسة لعملية التعلّم لكل أفرادها من طلاب ومعلمين وعاملين بهدف تنمية القدرات وتحديث المعارف باستمرار وفقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة. (٣- ٢٥٩)

وفى ضوء استقلالية المدرسة تتمّ عملية إعادة هندسة التنمية المهنية بأن تصبح المدرسة منظمة تعلّم من خلال تبنى قواعد جديدة تركّز على الزمالة وتحفيز الهيئة المدرسية على تبنى أفكار إبداعية جديدة والسعي الجاد نحو تحقيق السيادة الشخصية للمدرسة، إلى جانب استخدام مجموعة من النماذج التي تساعد المدرسة على النظر للمستقبل وذلك عن طريق أساليب التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وفى إطار ذلك تركّز المدرسة على ملائمة مواردها مع الأوضاع المتغيرة لمجتمعها بما يحقق توقعات المشاركين في المدرسة. (٣٠- ١٠١)

وبناء على ما تقدم فإن قيام المدرسة بشؤون عملية التنمية المهنية للمعلمين بداخلها من حيث تخطيط وإعداد وتنفيذ برامج التدريب وتقييم الأداء بعدها ومراقبة

نتائجها بما يخدم واقع وإمكانيات المدرسة يؤدي إلى خلق جو من المنافسة والإبداع بين المعلمين وتبادل المعلومات والمهارات والخبرات فيما بينهم ، والاعتماد على المعلمين أصحاب المؤهلات العليا والقدامى والعائدين من البعثات التعليمية بالخارج في القيام بتنفيذ البرامج التدريبية لزملائهم بما يعود بالنفع على جودة المنتج التعليمي في النهاية.

٥- الإدارة المتمركزة على المدرسة:

تعدّ الإدارة المتمركزة على المدرسة *School- Based Management* نموذجاً تنظيمياً يهدف إلى توسيع وزيادة مسئولية المدرسة في إدارة العملية التعليمية داخل المدرسة وتطوير مستوى الأداء الكلي للمدرسين والمدرسة ، من خلال مشاركة فعالة من المجتمع المحلى ومساهمته في تقليل حجم الضغوط والأعباء الواقعة على الحكومة ؛ ولذلك أصبح من الضروري في ظل المتغيرات المجتمعية المحيطة بالمدرسة تحقيق استقلالية المدرسة بعملية صنع القرار عن الإدارات المركزية. (٩- ٨٧)

وتعدّ استراتيجية الإدارة المتمركزة على المدرسة مدخلاً مناسباً للإصلاح الذي يتخذ من المدرسة وحدة للعمل والتطوير ، حيث تجعل من المدرسة ميداناً تتفاعل فيه كل المدخلات بناءً على خطة شاملة لتحسين وإصلاح المدرسة ، حيث يحدث تآزر بين كل المدخلات *Inputs*فيتعاظم تأثير هذه المدخلات وفق خطة الإصلاح، وبهذا تنتقل عملية إصلاح التعليم من تحسين التعليم القائم على المدخلات *Inputs- Based Reform*إلى نموذج الإصلاح الشامل المتمركز على المدرسة – *School Based Reform*في إطار من اللامركزية والمشاركة المجتمعية. (١١-٤١)

ونتيجة لما تقدم فإن أول ما تهدف إليه الإدارة المرتكزة إلى المدرسة هو إتاحة الفرصة للمسئولين وأعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب والآباء وأعضاء المجتمع المحلى للمشاركة في اتخاذ القرارات الإصلاحية ؛ وذلك من أجل بذل مزيد من الجهد والطاقة واستثمارها في تحقيق جودة العملية التعليمية على مستوى المدرسة، وكذلك إعادة هيكلة الإدارة المدرسية بشكلٍ يسمح بمزيد من الحرية

والاستقلال في صنع القرار، ودعم اتصالها بالآباء والمجتمع المحلى، وتفعيل المشاركة المجتمعية، كما أن الإدارة المرتكزة إلى المدرسة توفّر المرونة اللازمة لتحقيق مطالب المجتمع بما يؤدي إلى استجابة المدرسة بصورة جيدة وسريعة لاحتياجات ومطالب المجتمع المحلي.

٦- الرقابة والمحاسبية والتقويم الذاتي:

يؤكد أنتون دى جرو وكاندى لوجاز *Anton De Grauwe & Candy Lugaz* على ضرورة تقوية آليات المراقبة والمساءلة في ظل الاستقلال الذاتي للمدرسة وذلك من خلال النقاط التالية: *Anton De* (٣٢- ١٧٢)

- يجب ألا تكون المراقبة مجرد تجميع للبيانات وتحليلها حول الاعتمادات المالية ومدى تأثيرها أو جودة الإشراف أو مدى التقدم الذي تحرزه المدرسة ، ولكن الأهم من ذلك أن تؤدى المراقبة إلى مزيد من التحسن والتقدم في الأداء.
- تمثّل المساءلة التعاقدية شكلاً من أشكال المراجعة الداخلية وهى تعبير عن إمكانية المساءلة المهنية حول التقدم في الأداء.
- في ظل الاستقلالية تعتمد المدارس على التمويل المحلى وبالتالي تنشئ علاقة اعتمادية على المجتمع المحلى مما يترتب عليه المساءلة عن جدوى هذا التمويل أمام الآباء والمجتمع المحلى.
- إن تحقيق التوازن بين الاستقلال الذاتي والمهنية وإمكانية المساءلة والمحاسبية لن يتطلّب موارد أكبر ولكن يقتضى تفكيراً شاملاً في أسلوب إدارة المدرسة ووضع الإجراءات الملائمة للتوظيف والتشغيل وتوفير الموارد والربط بين التقييم المهني والتنمية المهنية ، وكذلك تغيير في طبيعة العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلى نحو التعاون والمشاركة.

وتستند الرقابة الذاتية في ظل استقلالية المدرسة على ثلاث دعائم أساسية هي:(٩-١٠٥)

١- الرقابة المجتمعية: التي تتمثّل في نقل السلطة من المديرين ورؤساء المجالس المدرسية إلى الآباء وممثلي المجتمع المحلى.

٢- رقابة المعلمين: وتستلزم تفويض المعلمين بعملية صنع القرار ؛ بغرض تأسيس ووضع حجر الأساس لإقامة المجالس المدرسية.

٣- رقابة المديرين: من خلال المسئولية عن عملية صنع القرارات الخاصة بعملية التفاوض مع المدرسين والآباء والأعضاء الممثلين عن المجتمع.

ويعدّ التقويم الذاتي أداة مهمة لتحقيق المحاسبية التعليمية للمدرسة حيث يمكّن المدرسة من الوعي بإمكانياتها المادية والبشرية والتحديات التي تواجهها لتحقيق أهدافها والممارسات التي تتبعها لتحقيق هذه الأهداف وعلى ذلك يعدّ التقويم الذاتي أداة فاعلة للرقابة الذاتية داخل المدرسة ، كما أن التقويم الذاتي للمدرسة *Self-Evaluation* يعدّ ملمح من ملامح فاعلية المدرسة ومن ثَمَّ يمكن القول بأن أهمية التقويم الذاتي للمدرسة تتضح من خلال ما يلي:

- يزيد عملية التقويم من الوعي الذاتي للمدرسة حيث يمكنها فهم الأولويات والمتطلبات والأهداف المطلوب تحقيقها والتحديات المطلوب مواجهتها.
- يقوم التقويم الذاتي على مشاركة جميع العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي في عملية التقويم.
- ليس كل الجوانب التي تحتاج إلى تقويم في المدرسة يجب أن تتمّ عن طريق مقومين من خارج المدرسة.
- أن المدرسة تحتاج دائماً إلى المحاسبية التي تمكنها من استمرارية عملية التطوير والتحسين.
- استناد التقويم الذاتي إلى تخطيط منظم وأسس علمية وكذلك مراعاة واقع وإمكانيات المدرسة.
- ضرورة وضوح وتكامل واستمرارية عملية التقويم وأن تهدف لتحسين المدرسة.
- يسمح التقويم للعاملين بالمدرسة بمعرفة ممارستهم وما قاموا به من عمل بهدف تحقيق الفهم الكامل لطبيعة الدور المنوط به.
- تحديد الفجوة في الأداء بين ما هو متحقق وما ينبغي الوصول إليه أو تحقيقه.

٧- استقلالية المدرسة في اختيار وتعيين المعلمين:

ويتم ذلك من خلال منح المدرسة سلطة اتخاذ القرار بشأن وضع معايير وشروط اختيار المعلمين وتعيينهم وفقاً للاحتياجات المدرسية والمتطلبات التربوية اللازمة لإنجاح العملية التعليمية داخل المدرسة ، وكذلك منح المدرسة سلطة تحديد المرتبات والحوافز وفقا لمعايير الكفاءة والفاعلية والالتزام بمعايير الجودة الشاملة.

المبحث الثاني

المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الثانوي

تمهيد:

لا تتمثّل المشاركة المجتمعية فقط في المساهمة بالموارد ولكنها تتعدى ذلك إلى صياغة الفكر وتشكيل الثقافة المجتمعية ، فإنها تعتبر ركيزة أساسية في دعم جهود تحسين التعليم وزيادة فاعلية المؤسسات التعليمية وتمكينها من تحقيق وظيفتها ، وبذلك فقد أصبحت ضرورة بقاء تستطيع أن تمدنا بالطاقة المضافة والمدد الذي تستطيع من خلالهما أن تتغلب مدارس التعليم الثانوي على مشكلات التعليم ، وأن تقضى على الفجوة بين الموارد المتاحة والطموحات الهائلة التي يجب أن تسعى إليها حتى يتحقق التعليم للتميّز والتعليم للجميع.

ولذلك كان التوجّه نحو تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم باعتبارها مدخلاً لتحقيق الاستقلالية المدرسية، لتحقيق مزيد من الاستقلالية وصلاحية اتخاذ القرارات وزيادة المشاركة في صناعتها، كما أنها تشجّع المنافسة بين المدارس وتزيد من دعم أولياء الأمور لعملية تعليم أبنائهم وتسهم في ترشيد وتحسين استخدام الموارد المادية وتشجيع الإدارة الذاتية ومن ثَمَّ تفعيل المحاسبية والمساءلة الذاتية.

أولا: مفهوم المشاركة المجتمعية *Community Participation*:

تعرف المشاركة المجتمعية أنها ما يقوم به أعضاء المجتمع من أنشطة لخدمة مجتمعهم في جميع المجالات السياسية والاجتماعية والثقافية ، وقد يكون هؤلاء الأعضاء أفراداً أو جماعات أو مؤسسات، وتعتمد سلوكيات هؤلاء الأعضاء على التطوعية والالتزام وقد تكون هذه الأنشطة نظرية أو عملية تمارس بطرائق مباشرة أو غير مباشرة (٢٦- ٤٠) ، وينظر للمشاركة المجتمعية في التعليم بأنها اشتراك المواطنين والمؤسسات والجمعيات غير الحكومية بالإسهامات الحرة والواعية في دعم وتمويل التعليم ؛ للمساهمة في سد العجز في الميزانية المخصصة للتعليم حتى يحقق أهدافه. (٢- ٨٣)

ويعرف سلامة عبد العظيم حسين المشاركة المجتمعية في التعليم بأنها ذلك الارتباط الكامل للمجتمع المدني بجميع منظماته في التعليم ويتضمّن التفاوض والمشاركة المسئولة في صنع القرار والتخطيط المشترك والتنفيذ والمتابعة والمساءلة عن الأداء والتقويم. (٩ - ٢١١)

ويمكن القول بأن المشاركة المجتمعية في التعليم هي ذلك الإسهام والتعاون المسئول من جميع فئات المجتمع ومنظماته في جميع مراحل القرار التعليمي؛ من أجل تطوير وإصلاح منظومة التعليم حتى يحقق التعليم أهدافه ويؤتى ثماره التنموية.

ثانيًا: أهمية المشاركة المجتمعية في دعم استقلالية التعليم الثانوي:

أكدت بعض الدراسات التربوية أهمية وضرورة المشاركة المجتمعية في دعم ومساندة الاتجاه نحو تحقيق استقلالية مدارس التعليم الثانوي ومنها دراسة لمياء إبراهيم الدسوقي (٢٠٠٧م) ودراسة سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٦م) ويمكن إيجاز ما خرجت به هذه الدراسات فيما يلي :

١- إن ارتباط المدرسة الحديثة كمجتمع محدود بالمجتمع الكبير أصبح ضرورياً للأسباب الآتية:

- تعدّ المدرسة أداة المجتمع في تنشئة الأبناء بما يتواءم مع قيمه واحتياجاته، كما تعمل المدرسة على إعداد الطلاب لمواجهة احتياجاتهم من جهة ومتطلبات المجتمع من جهة أخرى، ولذلك فالتعلّم الذي يفتقد النظرة المجتمعية يجعل المدرسة منعزلة عن المجتمع.
- أصبحت المشكلات المدرسية تعبّر عن انعكاسات لقضايا مجتمعية، مما يتطلب اتصالاً وثيقاً بين المدرسة والمجتمع لمواجهة هذه المشكلات.

٢- الإيمان بأن اللامركزية في مجال التعليم تنطوي على العديد من المزايا ومن بينها:

- الإدارة اللامركزية في مجال التعليم تستطيع أن تقوى وتكمل إجراءات توسيع المشاركة المجتمعية وبذلك يتحقق التآزر الاجتماعي.

- تتميّز السلطة المحلية بقدرتها على الحصول على المعلومات بدقة وبسرعة وبصورة أكثر ارتباطاً بمشكلات واحتياجات المجتمع والأفراد.
- المشاركة المجتمعية والإدارة المدرسية يمكنهما مواكبة الأداء أي بشكل أفضل والتمكين من خضوع المعلمين والمسئولين للمساءلة بما يؤدى في النهاية إلى جودة العملية التعليمية.
- تؤدى اللامركزية إلى تشجيع المزيد من الرقابة على عملية اتخاذ القرار على مستوى المدرسة من خلال مشاركة الآباء والمجتمع.
- ضرورة وضع ترتيبات جديدة بين وزارة التربية والتعليم والمجتمعات المحلية لتفعيل المشاركة المجتمعية في علاج المشكلات التعليمية مثل نقص التمويل وانخفاض معدلات التحصيل وضعف تدريب المعلمين وارتفاع معدلات التسرب وغيرها.

٣- التأكيد على أهمية دور المجتمع بجميع أفراده ومؤسساته في المشاركة في إصلاح وتطوير العملية التعليمية وفى مقدمتها تطوير وإصلاح التعليم وإنشاء مدارس جديدة والمشاركة في إدارة المدارس وذلك للأسباب التالية:

- المنافسة الشديدة على موارد الدولة ، وضعف مواقف التعليم في هذه المنافسة وظهور مشكلات التمويل وارتفاع تكاليف التعليم.
- ارتفاع الوعي لدى الآباء والأمهات بأهمية التعليم، ومن ثَمَّ زيادة حجم الطلب عليه .
- التضخم السكاني أدى إلى تآكل الدخول وعدم قدرة الأفراد على مواجهة التكاليف التعليمية.
- المشاركة المجتمعية ضرورة ملحة لمواجهة التغير السريع الذي أصبح سمة رئيسة في عالم اليوم من حيث السرعة والكم والكيف، مما جعل النظام التعليمي مطالب بالاستجابة للاحتياجات المجتمعية، حيث يعدّ التعليم أهم صناعات المجتمع المعاصر.

- تعمل المشاركة المجتمعية في التعليم على تحقيق وكسب تعاون الأفراد من أجل اتخاذ القرارات الهامة والخاصة بعمليات تطوير وإصلاح التعليم.
- يعدّ تطوير التعليم هو المشروع القومي الأكبر في مجتمعاتنا العربية ولن يتم ذلك إلا من خلال تكاتف جميع الأطراف أفراداً ومؤسسات من أجل الوصول إلى هذا الهدف المنشود.

ثالثًا: متطلبات المشاركة المجتمعية في التعليم الثانوي:

تعكس المشاركة المجتمعية في التعليم رغبة واستعداد المجتمع أفرادًا وجماعات ومؤسسات في المشاركة الفعالة في جهود تطوير التعليم،والعمل على زيادة فاعلية المدرسة وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية المنشودة والمخطط لها مسبقاً، إلا أن تفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم يتوقف على تحقق مجموعة من المتطلبات ومن هذه المتطلبات ما يلي: (١٢-٦) (١٦- ١٨١) (٣ - ١٨٧).

- توافر بيئة اقتصادية واجتماعية وسياسية تتميّز بالتوزيع العادل للقوة وإدارة الموارد العامة لصالح المجتمع في ظل تفويض السلطة وانتقال المسئولية والمشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات وتوفير البيئة المواتية لمشاركة جميع فئات المجتمع في إصلاح وتطوير التعليم الثانوي.
- رفع مستوى وعى أفراد المجتمع بأن التغيير والإصلاح المطلوب إحداثه بالتعليم يتطلب تضافر جهود الفرد والجماعة ووضع آليات لتنظيم هذه الجهود، ويعكس ذلك ما تتطلبه المشاركة المجتمعية في التعليم من وعى ومسئولية ورغبة في الإصلاح ومهارات تخطيطية وتنظيمية.
- مشاركة المجتمع بجميع فئاته وهيئاته في وضع وصياغة خطة إصلاحية لدعم جودة التعليم بمدارس التعليم الثانوي، مع معرفة مسئولياتهم الكاملة عن مخرجات هذا التخطيط المشترك.
- عدم اقتصار دور الفرد على مجرد إبداء الرأي في صياغة الأهداف العامة للمجتمع من التعليم الثانوي، بل السماح له بالمشاركة الجادة في وضع الأهداف موضع التنفيذ ومتابعة نتائج التنفيذ وتحمّل مسئوليتها.

- سيادة مناخ الديمقراطية في الحوار والعمل تزايد المشاركة التلقائية للأفراد في جمع مجالات التعليم.
- دعم آليات اللامركزية والمشاركة المجتمعية في التعليم بتفويض السلطة للمحليات والإدارات التعليمية في النواحي الفنية والمالية ، وكذلك تفويض السلطة للمدارس وجعلها أكثر استقلالية في اتخاذ القرار وتنفيذه.
- النظر للتعليم على أنه قضية أمن قومي يجب التعامل معها على اعتبارها مسئولية مجتمعية يجب على المجتمع كله المشاركة في تطويره.
- الإعلان المسبق عن استراتيجيات الإصلاح المزمع تنفيذها بمدارس التعليم حتى يتسنى لأطراف المشاركة القيام بأدوارهم في عملية التنفيذ، فالكثير من الراغبين في المشاركة في عملية تطوير التعليم لا يعرفون السبيل إلى ذلك، ويعتقدون أن العاملين بالمدارس لا يرحبون بهذه المشاركة.
- تحديد المشكلات التعليمية النابعة من داخل مدارس التعليم أو من المجتمع المحلي التي تتطلب تفعيل المشاركة المجتمعية من أجل حلها والتصدي لها.
- تطبيق معايير المحاسبية والتقويم المستمر للمشاركة المجتمعية في التعليم، من خلال تحمّل أطراف المشاركة المسؤولية عن النتائج الصادرة عن مشاركتهم ، وكذلك تقويم عملية تنفيذ المشاركة بصورة مستمرة وتعديل الخطط الموضوعة وفقاً لاحتياجات ومتطلبات الأطراف المستفيدة والمجتمع المحلى.
- وضع استراتيجيات الدعم المادي والتمويل المجتمعي للتعليم ، بما يعمل على تدعيم استقلالية المدارس وتحقيق الإصلاح المطلوب.

رابعًا: فوائد المشاركة المجتمعية في التعليم الثانوي:

أشارت الأدبيات التربوية إلى أهم المنافع التي تعود من تفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم الثانوي ، ومنها: (٢٧ – ٣٤١) (٧– ٤٩) :

- تتيح المشاركة المجتمعية ربط الحياة المدرسية بالحياة الاجتماعية المحيطة ، من خلال الأنشطة الهادفة التعرف إلى المؤسسات المجتمعية وسبل الاشتراك أو المساعدة في النهوض بالمجتمع.

- تساهم المشاركة في تربية التلاميذ تربية ديمقراطية وتنشئة التلاميذ على قيم الحرية والديمقراطية وتعبير العاملين في المنظمة التعليمية عن أرائهم بحرية.
- المشاركة المجتمعية تساهم في إعداد التلاميذ للمواطنة الصالحة من خلال تعريفهم بواجباتهم ومسئولياتهم تجاه مجتمعهم.
- مشاركة الطلاب مع إدارة المدرسة وأفراد المجتمع ومؤسساته في التخطيط للعملية التعليمية بالمدرسة وتوزيع الأدوار والقيام بها وتحمّل مسئولية النتائج، مما ينمى لدى الطلاب الاستقلالية والاعتماد على النفس في أنشطتهم حتى في غياب معلميهم.
- إتاحة الفرصة للمجتمع بجميع أفراده ومنظماته للمشاركة في عملية تطوير وإصلاح التعليم بالمدرسة، يوفّر الشعور بالاطمئنان النفسي للطلاب حتى لا يشعروا بأنهم في مكان مغلق أو منعزل.
- تفيد المشاركة في إجراء البحوث عن احتياجات المجتمع المحلى وتقديم الدعم العلمي للدارسين والإشراف على ذلك وتقييمه.
- فهم وتفعيل السياسات من خلال مشاركة الأسر ومؤسسات المجتمع في صنع القرارات التعليمية الخاصة بإصلاح التعليم بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع وسوق العمل.
- تتيح المشاركة المجتمعية الفرصة لوزارة التربية والتعليم للتركيز على عمليات التخطيط الاستراتيجي من أسفل إلى أعلى ووضع السياسات العامة ومتابعة تنفيذها وتحفيز المحليات على القيام بالدور المنوط بها في عمليات إصلاح وتطوير التعليم.
- تنمية القدرات الفنية والإدارية للقيادات المحلية بالتعليم ورفع كفاءتها وما ينتج عن ذلك من سرعة اتخاذ القرار بعيد عن القنوات البيروقراطية المركزية.
- مساندة الدولة لتحقيق مبدأ الجودة الشاملة للخدمة التعليمية بالتعليم ، مما يتطلّب إنشاء مؤسسات رقابية مستقلة عن وزارة التربية والتعليم ومقدمي الخدمة تشارك

فيها لجان مجلسي الشعب والشورى والمجتمع المدني والأفراد المعنيين بقضايا ومشكلات التعليم.

- تشجيع تمويل التعليم من خلال الجهود الذاتية لأفراد المجتمع والتعاون مع المدرسة لصيانة المباني والمرافق المدرسية.

خامساً: : مجالات المشاركة المجتمعية في مجال التعليم الثانوي:

تستند المشاركة المجتمعية في مجال التعليم على ركيزة أساسية وهى اشتراك مختلف الأفراد والمنظمات في المجتمع المحلى في عملية إصلاح وتحسين منظومة التعليم في جميع مجالاته وجوانبه وفي جميع مراحل الإصلاح والتطوير ، من خلال تكوين مشاركات ذات قاعدة عريضة تصبح المدرسة من خلالها محور عملية الإصلاح والتطوير، كما أن المشاركة بهذه الصورة سوف تجتذب إليها الكثير من الشركاء مما يجعلها تشكل مصدرًا دائما لاستمرار الدعم المجتمعي للتعليم وكذلك استمرار عمليات الإصلاح والتطوير.

وكما جاء في الدراسات التربوية التي تناولت موضوع المشاركة المجتمعية بالدراسة أنه يمكن رصد أهم مجالات المشاركة المجتمعية في النقاط التالية:(١٥- ٢٧٩) (٢٩- ١٠٥):

(أ)-الشراكة مع الأسر عن طريق:

- مشاركة أولياء الأمور بفاعلية في صنع القرار التربوي والإسهام بشكل فعال في رسم رؤية المدرسة المستقبلية وتنفيذ برامجها المختلفة.
- تيسير سبل اتصال أولياء الأمور وأفراد المجتمع بالعاملين في المدرسة وعقد لقاءات مفتوحة بين الأسر والمعلمين والتلاميذ بشكل دوري.
- الإعلام الكافي لأولياء الأمور بالعمليات التربوية والتعليمية التي تتمّ في المدرسة ودعوتهم للمشاركة في تعليم أبنائهم والمشاركة في الأنشطة المدرسية المختلفة.

(ب)- تعبئة موارد المجتمع المحلى من خلال:

- استخدام المدرسة للموارد المتاحة في المجتمع لتنفيذ برامجها وأنشطتها التربوية.

- تقديم المجتمع المحلى والشركات ورجال الأعمال للدعم المادي للمؤسسة التعليمية من خلال تقديم التبرعات المالية والعينية والأجهزة والمعدات اللازمة.

(ج)- خدمة المجتمع من خلال:

- استخدام مباني ومرافق المدرسة في تقديم خدمات وأنشطة مجتمعية.
- مشاركة المدرسة في تنفيذ برامج ومشروعات اجتماعية في المجتمع المحلى.

(د)- العمل التطوعي من خلال:

- تنفيذ برامج العمل التطوعي داخل وخارج المدرسة.
- وجود برامج لتأهيل المتطوعين للمشاركة في مشروعات المدرسة.
- توافر آليات لتنظيم تطوع أولياء الأمور وغيرهم من المواطنين لدعم الأنشطة التربوية والاجتماعية التي تقوم بها المدرسة.

(هـ)- العلاقات العامة والاتصال بالمجتمع من خلال:

- تبنى المؤسسة التعليمية استراتيجيات وإجراءات تشجع التواصل بين جميع العاملين فيها وتضمن استمراره من خلال العمل بروح الفريق.
- قيام الإدارة التعليمية بشكل دوري بالاتصال بالقطاعات المختلفة في المجتمع.
- تبنى المؤسسات التعليمية استراتيجيات تشجع وتضمن التواصل مع وسائل الإعلام بما يحقق الشفافية في أدائها.

نموذج استقلالية مدارس التعليم الثانوي الكويت ودورها في تفعيل مجالات المشاركة المجتمعية:

تعدّ عملية تفعيل المشاركة المجتمعية لإصلاح التعليم الثانوي صياغة جديدة للعلاقة بين المدرسة والمجتمع تتكامل فيها مسئولية المدرسة مع مسئولية أولياء الأمور والمجتمع المحلي ،ولتحقيق فاعلية وجود هذه العلاقة ترى الدراسة الحالية ضرورة تنفيذ الأتي:

- قيام المدرسة بالاتصال بشكل دوري بجميع القطاعات المختلفة في المجتمع وتبني استراتيجيات وإجراءات تشجع التواصل مع وسائل الإعلام المجتمعية مما يحقق الشفافية في أدائها.
- إنشاء وحدة مدرسية تكون مهمتها الرئيسية تحقيق التعاون الفعال بين الأسرة والمدرسة والمجتمع المحلي وتوعية وتدريب المعلمين على كيفية التعامل مع الأسر وأولياء الأمور ، وكذلك تتولى توعية أولياء الأمور والأسر بأهمية وضرورة مشاركتهم في التعاون مع المعلمين في تعليم وتوجيه أبنائهم.
- تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين والأخذ بالمقترحات التي تقدمها والعمل على تنفيذها ، وتوجيه الدعوة الصادقة لأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي لحضور اجتماعات المجلس وتكريم المداومين على الحضور وكذلك أصحاب الأفكار والمقترحات الإبداعية والجادة.
- قيام وسائل الإعلام بجميع أشكالها بعرض نماذج المشاركة المجتمعية في مدارس التعليم التي أثبتت نجاحها وفاعليتها وتكريم القائمين عليها.
- تشجيع المشروعات المشتركة بين المدرسة وبين مؤسسات المجتمع المحلي، مثل: مشاركة المدرسة مع الجامعة في توفير الاستشارات وبرامج التدريب والتنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة والمشاركة مع الشئون الاجتماعية ؛ لتقديم الدعم اللازم للفقراء والأيتام من التلاميذ والمشاركة مع الشركات الإنتاجية لتوفير الأجهزة والأدوات والتغذية المدرسية.
- وجود خطة واضحة للاتصال بين الأطراف المشاركة في دعم التعليم وتجويده بالمدرسة تحدد بها أدوار ومسئوليات كل طرف وإتاحة وقت كاف للتعارف بين جميع المشاركين ووجود قيادة مدرسية تعطي نموذجاً في احترام وتقدير دور ومجهود الشركاء.
- التوعية بأهمية التكامل بين المدرسة والمنزل في تحقيق الاتفاق على أساليب التربية والتنشئة الاجتماعية والنفسية السوية للأبناء ، بما يؤدي في النهاية إلى توحيد القيم الأخلاقية السليمة في نفوس التلاميذ.

- إشراك أولياء الأمور في تنظيم وتخطيط بعض الفاعليات المدرسية مثل الإعداد لبعض الأنشطة تنظيم الحفلات والمهرجانات والرحلات التي تنظمها المدرسة.
- المرونة في إصدار التشريعات التي تسمح بتشكيل الإدارة المدرسية بشكل يسمح بتمثيل أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي والجمعيات والأحزاب والنقابات والشركات في إدارة شؤون المدرسة.
- إنشاء موقع للمدرسة على الانترنت لتزويد المجتمع بجميع المعلومات والبيانات عما يدور من أحداث وأنشطة داخل المدرسة.
- إرسال نشرات دورية لأولياء الأمور بشأن إنجازات المدرسة وخططها الإصلاحية بالإضافة إلى التقارير الدورية التي يرسلها المعلمون لأولياء الأمور عن أداء التلاميذ وتحصيلهم الأكاديمي.
- تنفيذ بعض برامج خدمة المجتمع مثل برامج محو الأمية وتعليم الكبار وإعطاء دورات في الحاسب الآلي وتنظيم بعض المناسبات الدينية والاجتماعية وتكريم رموز المجتمع وفتح مكتبة المدرسة أمام الجمهور وتنظيم الدورات الرياضية وممارسة الهوايات وتعليم بعض اللغات الأجنبية.
- إعادة النظر في القوانين والتشريعات التي تعوق المشاركة المجتمعية في التعليم عن تحقيق الأدوار المطلوبة منها وإزالة التضارب بينها وإزالة الفجوة بين هذه التشريعات ووسائل تنفيذها.

ترى الدراسة الحالية أنه يمكن تقسيم إسهامات المشاركة المجتمعية في ظل استقلالية مدارس التعليم الثانوي من خلال المجالات الآتية:

١- المشاركة المجتمعية في التخطيط الاستراتيجي للإصلاح على مستوى المدرسة:

تقوم المشاركة المجتمعية في التخطيط الاستراتيجي للإصلاح المدرسي على تحديد الحاجات وصياغة الأهداف واختيار الطرائق والوسائل لتحقيق هذه الأهداف ، ويمكن أن تأخذ مشاركة المجتمع في صياغة الخطة المدرسية أشكالاً متعددة.

- تخطيط التعليم من خلال المشاركة في مسئوليات التخطيط والتنفيذ والتقويم والمحاسبية، ومشاركة الإدارة المدرسية في صناعة القرار ووضع برامج لربط المدرسة بالمجتمع المحلى.
- التخطيط لتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد المدرسة البشرية والمادية.
- المشاركة في وضع رؤية ورسالة المدرسة.
- صياغة الأهداف الإستراتيجية للإصلاح المدرسي.
- تحديد التصورات المستقبلية لما ينبغي أن يكون عليه الأداء المدرسي.
- المشاركة في صياغة الخطة الإستراتيجية للإصلاح والتطوير.
- وضع البدائل الإستراتيجية وخطط التقييم ومتابعة التقدم في الأداء.
- تحديد الاختصاصات والمسئوليات وتوزيع الأدوار وتحديد القواعد والقيم المنظمة للعمل المدرسي.
- المشاركة في تقدير الاحتياجات التمويلية اللازمة لتنفيذ خطة الإصلاح.
- المشاركة في إعداد قاعدة للبيانات والمعلومات التي تقوم عليها خطة الإصلاح المدرسي.
- القيام بعملية التحليل البيئي لواقع المدرسة من خلال تحديد جوانب القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.
- المشاركة بالرأي أو الحل في مواجهة المشكلات المدرسية.
- دراسة احتياجات المجتمع من قبل المدرسة ووضع خطة المشاركة المجتمعية بناءً على ذلك وتقويمها.

٢- المشاركة المجتمعية في الإدارة الذاتية للمدرسة:

وتعمل المشاركة المجتمعية من خلال الإدارة الذاتية للمدرسة على ترجمة الخطة الاستراتيجية المدرسية للإصلاح إلى خطط عمل مرحلية بناءً على جداول زمنية تتناسب والإمكانيات البشرية والمادية المتوافرة للمدرسة ، وتتسم بالمرونة ومشاركة مجتمع المدرسة في اتخاذ القرار، مع تحديد سقف زمني محدد لتحقيق خطة الإصلاح

والتطوير وتوفير التدريب والحوافز التي تشجع على دعم عمليات التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.

ويمكن أن تسهم المشاركة المجتمعية في تدعيم وإنجاح الإدارة الذاتية للمدرسة من خلال ما يلي:

- المشاركة في إدارة المدرسة وتحقيق أهدافها وتنفيذ خطة الإصلاح والتطوير المدرسي.
- المشاركة الفاعلة والمنتظمة في حضور اجتماعات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وأعمال اللجان المدرسية مما يعمل على تقوية وإضفاء الشرعية على هذه الاجتماعات واللقاءات.
- تحفيز الإدارة المدرسية على سرعة اتخاذ القرارات الخاصة بالمشكلات المدرسية والتخلي عن الروتين والتعقيد والبطء في إصدار القرارات
- المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالأداء المدرسي ومستوى التحصيل والانضباط الطلابي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإتاحة الوقت الكافي لتنفيذ المشروعات والبرامج المدرسية المختلفة.
- المشاركة في دعم صلاحية المدرسة في إدارة الموارد البشرية والمالية لتحقيق الجودة والاعتماد.
- دعم استخدام التكنولوجيا في عمل الإدارة المدرسية وتعبئة الموارد باستخدام نظم الإدارة بالمشاركة والإدارة الذاتية.
- التعاون مع الإدارة المدرسية في تنظيم مشاركة الآباء وأولياء الأمور كل حسب تخصصه في تقديم بعض المحاضرات والندوات داخل المدرسة (الطبيب ، المهندس ، رجل الدين، شرطي المرور ،...).
- المشاركة في اقتراح بعض المواعيد المتعلقة ببدء ونهاية العام الدراسي ومواعيد الامتحانات وقيام الرحلات الترفيهية بما يتناسب مع ظروف المجتمع المحلي.

- تحديد المتغيرات والعوامل المؤثرة على عمل الإدارة المدرسية التي تشكل إطار العمل الإداري للمدرسة.
- المشاركة في صنع القرار الرشيد وتوفير أسس المفاضلة والاختيار بين البدائل من خلال البيانات والمعلومات الدقيقة.
- المشاركة في إدارة عملية التدريب والتنمية المهنية للمعلمين بالمدرسة.
- تعميق مبدأ المحاسبية التربوية والشفافية لتحقيق جودة الإدارة المدرسية.
- المشاركة في الإدارة المالية للميزانية وتحديد أوجه الصرف والمجالات ذات الأولوية.
- مواجهة مشكلات الوقت والموارد والفترات الدراسية.

٣- المشاركة المجتمعية في التمويل الذاتي للمدرسة:

وهي تعبير عن إرادة مجتمعية ديمقراطية تقوم على أساس تعبئة الجهود والإمكانات المجتمعية لمواجهة المتطلبات المدرسية اللازمة لتحقيق الجودة والاعتماد ،وتتمثّل المشاركة المجتمعية في التمويل الذاتي للمدرسة في النقاط التالية:

- المشاركة المادية في مجال تمويل التعليم وتوفير المخصصات المالية والمادية اللازمة لعمليات التطوير والإصلاح وممارسة الأنشطة المدرسية وحل مشكلات الرسوب والتسرب وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية ورعاية المتفوقين والمحتاجين من الطلاب.
- التبرع بالأراضي لإنشاء المدارس والمشاركة في ترميمها وصيانتها وإمدادها بالتجهيزات اللازمة وأجهزة الحاسب الآلي وتكنولوجيا التعليم ومستلزمات المعامل والورش، لمواجهة الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم والمساهمة في خفض كثافة الفصول والحد من تعدد الفترات الدراسية.
- المشاركة بالجهد من جانب المجتمع المحلى بأفراده ومنظماته في القيام بمجهودات الإصلاح وأعمال التطوير من خلال توفير عمال وفنيين يعملون على تنفيذ المشاريع الإصلاحية وبذلك يساهمون في خفض التكاليف. .

- المشاركة المادية في توفير الموارد اللازمة لتطوير وإصلاح جودة المنتج التعليمي بالمدرسة.
- توفير احتياجات الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير الرعاية الاقتصادية والصحية والاجتماعية لهم.
- مشاركة المجتمع وأولياء الأمور من خلال مجالس الأمناء في دفع المصروفات المدرسية لغير القادرين وجمع التبرعات وتوفير المتطلبات المالية اللازمة.
- قيام رجال الأعمال والشركات بتوفير الدعم المادي للأنشطة المدرسية والبرامج التعليمية والترفيهية ورعاية الحفلات والمسابقات والرحلات المدرسية.
- البحث عن مصادر غير تقليدية للتمويل الذاتي للمدرسة والدعوة لتفعيل مشروع المدرسة المنتجة.
- تفعيل مشروع " اكفل مصروفات طفل يتيم أو فقير " من القادرين في المجتمع.
- وضع خطة لزيادة فاعلية الجهود الذاتية في تمويل التعليم وتدبير الموارد اللازمة للإنفاق المدرسي.

٤- المشاركة المجتمعية في التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة:

لضمان التنمية المهنية لجميع أطراف العملية التعليمية على مستوى المدرسة باعتبارها مطلباً ضرورياً لتحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة ، فلابد من توافر مشاركة مجتمعية فاعلة في تحديد وإعداد وتنفيذ وتقييم هذه الاحتياجات والبرامج التدريبية، ويمكن للمشاركة المجتمعية أن تلعب دوراً حيوياً في عملية التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة من خلال ما يلي:

-تفعيل المشاركة بين مدارس التعليم وكليات التربية بوصفها إحدى مؤسسات المجتمع من أجل توفير التنمية المهنية اللازمة للمعلمين داخل المدرسة من خلال أساتذة الكلية الموجودين في المجتمع المحلي للمدرسة.

-إعداد برامج التنمية المهنية والدورات التدريبية وورش العمل اللازمة لرفع المستوى الأكاديمي والتربوي للمعلمين فى أثناء الخدمة.

-تجهيز قاعات التدريب وإمدادها بالأجهزة والأدوات اللازمة وإعداد المواد التدريبية اللازمة لعقد الدورات والبرامج وورش العمل.

-المشاركة في عملية التحفيز والتشجيع ورفع الروح المعنوية لمعلمي المدرسة ودفعهم نحو مزيد من الإبداع والابتكار والتنافس بما يخدم جودة المنتج التعليمي.

-مساعدة المعلمين الجدد في التكيف مع المناخ المدرسي ، وكذلك مواجهة الصعوبات اليومية التي تواجههم وتوفير البرامج التدريبية لزيادة المهارة والخبرة التدريسية والتربوية في التعامل مع التلاميذ.

-تنمية قدرة المعلمين على تحمّل المسئوليات وتطبيق النظريات والاستراتيجيات الحديثة في التدريس والتخلص من النزعة لمقاومة التغيير والخوف من كل ما هو جديد.

-مساعدة المعلمين على مواصلة التعلّم والبحث عن كل ما هو جديد في مجال التخصص ومسايرة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والانفجار المعرفي.

-مساعدة المعلم على التكيف مع التغيرات التي طرأت على ادوار المعلم لكونه أصبح موجهاً وميسراً ومحفزاً على التعلّم ومشاركاً في صنع القرار داخل مدرسته مما يتطلّب توافر الكفاءة والقدرة علي تبصّر الأمور والقيادة الفعالة.

-تحفيز المعلمين على العمل الجماعي والتعاوني وتنمية روح الفريق وتغليب مصلحة المدرسة وتكوين علاقات اجتماعية وأخلاقية سوية مع الطلاب والإدارة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

-تخطيط برامج التنمية المهنية للمعلمين على أساس من الاستقراء الواعي والتحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية الفعلية ومراعاة التنوع والتعدد في هذه الاحتياجات والبرامج.

-مشاركة أولياء الأمور في تقديم بعض الدورات والبرامج التدريبية للمعلمين والعاملين بالمدرسة.

٥- المشاركة المجتمعية في المحاسبة والتقويم والرقابة الذاتية:

ويتجسّد هذا النوع من مجالات المشاركة المجتمعية في خضوع المدرسة لعمليات الرقابة والتقييم والمحاسبية المجتمعية للوقوف على الأوضاع التعليمية بالمدرسة ؛ لتحقيق الشفافية في توفير معلومات دقيقة عن الواقع التعليمي بالمدرسة وتزويد المجتمع المحلي بهذه المعلومات، وتتخذّ المشاركة المجتمعية في عمليات التقييم والرقابة والمحاسبية الأشكال الآتية:

- وضع قواعد وأسس للمساءلة والمحاسبية ومراجعة نتائج الإصلاح المدرسي بما يضمن الشفافية وتطبيق تلك القواعد على جميع العاملين بالمدرسة.
- المشاركة في تقويم أداء الطلاب والمعلمين والإدارة المدرسية.
- التعرف إلى توقعات أولياء الأمور والمجتمع المحلي ومدى رضاهم عن المناخ السائد بالمدرسة.
- تقويم الأداء المدرسي ومدى فاعليته وكفاءته في تحقيق الأهداف المتوقعة.
- محاسبة المدرسة على الأداء والنتائج التي تمّ تحقيقها.
- مساءلة المدرسة على القرارات التي تم اتخاذها والأدوار المحددة لها من قبل المجتمع وأولياء الأمور.
- تقييم الجهود المدرسية المبذولة لتحقيق أهداف خطة الإصلاح والكشف عن مدى ملاءمتها لتحقيق هذه الأهداف.
- وضع المعايير التي يمكن الحكم على الأداء من خلالها ومراجعة الخطة في ضوء الأهداف والمعايير.
- مراقبة عملية الإنفاق ومدى ملاءمته للأولويات والمجالات المتفق عليها.
- متابعة أداء المتدربين في برامج التنمية المهنية وتحديد مدى ملاءمة وجودة هذه البرامج وكفاءة القائمين على تقديمها.

٦- المشاركة المجتمعية في تنفيذ المنهج وتعليم التلاميذ:

تعدّ مشاركة الوالدين والمجتمع المحلي في تعليم التلاميذ داخل المدرسة من الأمور التي تساعد على الارتفاع بالمستوى التحصيلي للتلاميذ ، وتحسّن الإنجاز الأكاديمي والانضباط السلوكي للتلاميذ نتيجة لمشاركة أسرهم وأولياء أمورهم في عملية تعليمهم ، وكذلك انخفاض معدلات الغياب والتسرب وتحسّن درجات التلاميذ في المقررات المختلفة وزيادة معدلات ثقة التلاميذ بأنفسهم.

ويمكن أن تتمّ مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في تعليم التلاميذ داخل الفصول وتنفيذ وإعطاء بعض أجزاء المقررات الدراسية من خلال ما يلي:

- المشاركة في تحسين مستوى أداء التلاميذ الأكاديمي وتحقيق الانضباط السلوكي والمساهمة في تكوين اتجاهات ايجابية للتلاميذ نحو المدرسة وخفض معدلات العنف والانحراف.
- الاشتراك في وضع بعض الموضوعات والأنشطة التعليمية الخاصة بالمنهج الدراسي بما يتناسب مع واقع المجتمع المحلي.
- دعم التعلّم المدرسي من خلال الإسهام في الأنشطة المدرسية ومتابعة تعلم التلاميذ خارج أسوار المدرسة.
- مساعدة المعلمين في عملية تعلّم التلاميذ من خلال التوجيه والتعزيز وتقديم النصح والإرشاد والمساعدة الفنية للتلاميذ.
- دفع الأبناء إلى الانتظام في عملية التمدرس ومتابعة حضورهم وأنشطتهم ومستوى تحصيلهم.
- مساعدة التلاميذ على التعود على طرائق التعلّم الذاتي والتخطيط لأهدافهم ومراجعة أعمالهم.
- تنظيم ندوات يقوم بها الأطباء وموظفي الخدمات العامة لإلقاء محاضرات للتلاميذ للتوعية في مجال الصحة العامة وحماية البيئة والإسعافات الأولية وإجراءات الطوارئ والإنقاذ والسلامة العامة.
- تنظيم رحلات ميدانية للتلاميذ للمواقع ذات العلاقة بدروس المنهج الدراسي.

- رعاية الموهوبين والمتفوقين وتنمية الميول والاتجاهات واكتشاف حالات التأخر الدراسي وصعوبات التعلّم والمساعدة في علاجها.
- المشاركة في البرامج الاجتماعية والترفيهية التي تقوم بها المدرسة وتهدف من ورائها إلى زيادة فاعلية التلاميذ في التحصيل الدراسي وكذلك زيادة تقبّلهم وحبهم للتعلّم والمدرسة.
- حل بعض المشكلات السلوكية التي يعاني منها التلاميذ وتؤثر سلبيا على أدائهم الأكاديمي مثل الرسوب والتسرب والإدمان والعدوانية وغيرها.
- المشاركة في تدريس بعض دروس المنهج الدراسي من أجل تحسين جودة المنتج التعليمي بما يتفق ومعايير الجودة الشاملة والمعايير القومية للتعليم.

٧- المشاركة المجتمعية في وضع قواعد اختيار وتعيين المعلمين:

يتجسّد هذا النوع من مجالات المشاركة المجتمعية في قيام المتخصصين من أطراف المشاركة المجتمعية من ذوي العلاقة بالمدرسة من أساتذة الجامعات وممن عملوا سابقاً بمجال الإدارة المدرسية بتشكيل لجان لوضع معايير اختيار المعلمين وتعيينهم بالمدارس وفقاً للشروط والمعايير المتفق عليها مسبقاً .

الإجراءات المنهجية للدراسة

تتمثّل إجراءات الدراسة الميدانية من حيث أهدافها وأدواتها، عينة الدراسة، وتطبيق الأداة وحساب صدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية المتبعة لتحديد نتائج الدراسة وتفسيرها.

أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية:

أهداف الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة تحديد أهم متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية وتحقق ذلك من خلال:

١. تطبيق الاستبانة للتعرف إلى آراء عينة من (مديري ووكلاء) مدارس التعليم الثانوي.

٢. تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة .

تصميم أداة الدراسة:

لتحديد متطلبات الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية " ، كان من الضروري التعرف إلى أراء عينة من (مديري ووكلاء) مدارس التعليم الثانوي ، من خلال وضع استبانة لجمع بيانات الدراسة الميدانية لكونها تتفق مع مشكلة الدراسة وأهدافها وباعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات والبيانات وتشخيص الواقع القائم بمدارس التعليم الثانوي.

ثبات أداة الدراسة:

تم تطبيق الصورة النهائية للاستبيان على عينة البحث التي بلغت (١٥) مديرا ووكيلا ، ثم قام الباحث بحساب معامل الثبات عن طريق معامل الارتباط (ر) ، باستخدام المعادلة العامة للارتباط معادلة (سبيرمان)، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تبيّن أن معامل الارتباط لأدوات الدراسة " ر= (٠,٨٥) وهو دال إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١) وهي درجة مناسبة تدل علي تمتع الاستبانة بمستوى ثبات مرتفع" .

صدق أداة الدراسة:

الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي):

اعتمد الباحث في حساب صدق أداة الدراسة على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف التعرف إلى مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال معامل بيرسون الداخلي "*Pearson Correlation*" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لباقي

العبارات في فقرات الاستبانة التي تنتمي إليها ؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة الدراسة بمعنى "صدق المضمون" وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من محاور الاستبانة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول

"متطلبات استقلال الإدارة المدرسية ودور المشاركة المجتمعية فيها" بالدرجة الكلية

م	ر	الدلالة	م	ر	الدلالة	م	ر	الدلالة
١	٠,٨٠	٠,٠١	١٠	٠,٨٠	٠,٠١	١٨	٠,٨١	٠,٠١
٢	٠,٧٩	٠,٠١	١١	٠,٨٣	٠,٠١	١٩	٠,٧٣	٠,٠١
٣	٠,٨٤	٠,٠١	١٢	٠,٨٦	٠,٠١	٢٠	٠,٧٧	٠,٠١
٤	٠,٨٠	٠,٠١	١٣	٠,٨٤	٠,٠١	٢١	٠,٨٥	٠,٠١
٥	٠,٧٨	٠,٠١	١٤	٠,٧٩	٠,٠١	٢٢	٠,٧٩	٠,٠١
٦	٠,٨٥	٠,٠١	١٥	٠,٨٢	٠,٠١	٢٣	٠,٨٣	٠,٠١
٧	٠,٨٠	٠,٠١	١٦	٠,٨٢	٠,٠١	٢٤	٠,٨١	٠,٠١
٨	٠,٨٣	٠,٠١	١٧	٠,٨١	٠,٠١	٢٥	٠,٨١	٠,٠١
٩	٠,٨١	٠,٠١						

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات المحور الأول للاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) مما يعني أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة .

جدول معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني

" متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها " بالدرجة الكلية

م	ر	الدلالة	م	ر	الدلالة	م	ر	الدلالة
١	٠,٨٤	٠,٠١	٦	٠,٨٣	٠,٠١	١١	٠,٧٨	٠,٠١
٢	٠,٧٦	٠,٠١	٧	٠,٧٦	٠,٠١	١٢	٠,٧٨	٠,٠١
٣	٠,٨٠	٠,٠١	٨	٠,٨٤	٠,٠١	١٣	٠,٨١	٠,٠١
٤	٠,٧٦	٠,٠١	٩	٠,٨٦	٠,٠١	١٤	٠,٧٥	٠,٠١
٥	٠,٨٠	٠,٠١	١٠	٠,٨٠	٠,٠١	١٥	٠,٨١	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات المحور الثانى للاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) مما يعني ان جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة .

جدول معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث

"متطلبات استقلال الإنفاق على مدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية بالدرجة الكلية

م	ر	الدلالة	م	ر	الدلالة	م	ر	الدلالة
١	٠,٨٣	٠,٠١	٥	٠,٦٢	٠,٠١	٩	٠,٧٠	٠,٠١
٢	٠,٨٤	٠,٠١	٦	٠,٧٩	٠,٠١	١٠	٠,٧٢	٠,٠١
٣	٠,٧٠	٠,٠١	٧	٠,٧٨	٠,٠١	١١	٠,٧٥	٠,٠١
٤	٠,٨٢	٠,٠١	٨	٠,٨١	٠,٠١	١٢	٠,٨٣	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات المحور الثالث للاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) مما يعني ان جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة .

كما قام الباحث بحساب مدى الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للاستبانة ودرجة كل محور من محاور الاستبانة كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول رقم

معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١	متطلبات استقلال الإدارة المدرسية ودور المشاركة المجتمعية فيها.	٠,٩٠	٠,٠١
٢	متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها	٠,٨٩	٠,٠١
٣	متطلبات استقلال الإنفاق على مدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية.	٠,٩٢	٠,٠١

ويتضح من الجدول السابق ارتباط المحاور للاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة بارتباطات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) ، فأقل مما يعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة ، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الاستبانة.

تطبيق الاستبيان:

في ضوء العدد الكلى لعينة الدراسة (٥٠) ، حيث اعتمد الباحث في تطبيق صحيفة الاستبيان المستخدمة في الدراسة الميدانية بطريقة الاتصال المباشر والمقابلة الشخصية بأفراد العينة، وهى طريقة تساعد الباحث في شرح الغرض من صحيفة الاستبانة ومغزاها والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يبديها أفراد العينة في أثناء عملية التطبيق فضلا عن أهمية هذه الطريقة في استثارة دوافع المبحوثين للإجابة عن عبارات صحيفة الاستبانة، وكان الباحث يحرص على جمع الاستبانات من المفحوصين فور الانتهاء من الإجابة عليها، وهذا قلل من نسبة الفاقد حيث بلغ

عدد الاستبانات التي قام الباحث بتحليلها وعمل المعالجة الإحصائية عليها (٥٠) استبانة.

ثانيا : المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها ، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ، من خلال حساب الأوزان النسبية وحدود الثقة حولها للاستبانة ؛ لمعرفة مستوى تحقق كل عبارة وذلك وفقا للخطوات التالية:

١. حسب تكرارات استجابة أفراد العينة على الاستبانة لكل عبارة تحت كل بديل من بدائل الإجابة وهي (يتحقق – يتحقق لحد ما – لا يتحقق) بإعطاء موازين رتب لكل بديل من بدائل الاستجابة على النحو التالي يتحقق (٣) ، يتحقق لحد ما (٢)، لا يتحقق (١).ب × أ

٢. ضرب تكرار كل عبارة في الميزان الرقمي لبديل الاستجابة ثم جمع حاصل الضرب للحصول على درجة الاستجابة الكلية لكل عبارة.

٣. الحصول على الوزن النسبي لكل مهارة ؛ وذلك بقسمة الدرجة الكلية " مجموع الأوزان النسبية " لكل عبارة على عدد أفراد العينة مضروبا في أعلى وزن نسبي (الرقمي للاستجابة وهو ٣) من خلال العلاقة التالية:

ق =

حيث : ق هي الوزن النسبي للعبارة

ك٣ عدد تكرارات الموافق = ٣٢,١ × ٠,٧٢٠ ك٣ عدد تكرارات غير الموافق إلى حد ما ٣٢,١ × ٠,٢٢٠ =

ك٣ = عدد تكرارات غير موافق ن = عدد أفراد العينة

٤. الحصول على نسبة شدة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة من المعادلة التالية[1] :

أكبر درجة موافقة على العبارة – أقل درجة موافقة على العبارة

٣ – ١

= ——————————— = ٠,٦٧

عدد البدائل ٣

نسبة متوسط شدة الموافقة

٥. تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لشدة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة من المعادلة التالية :

$$\text{الخطأ المعياري (خ.م)} = \sqrt{\frac{\text{أ} \times \text{ب}}{\text{ن}}}$$

حيث : أ = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة ٠,٦٧

ب = ١ – أ = ١ – ٠,٦٧ = ٠,٣٣

ن = عدد أفراد العينة = ٤٥٠

٦. تعيين حدود الثقة التي تحصر المدى الذي يحدد وجود متوسطات مجموعات الأفراد فيه حول المتوسط الحقيقي (نسبة شدة الموافقة) ، وتم حساب حدود الثقة من القانون التالي :

حدود الثقة حول الوزن النسبي = ٠,٦٧ ± الخطأ المعياري × ١,٩٦ ، وذلك عند درجة ثقة ٠,٩٥ وذلك كما يلي :

الحد الأعلى = ٠,٦٧ + ٠,٠٢٢ × ١,٩٦ = ٠,٧١ الحد الأدنى = ٠,٦٧ – ٠,٠٢٢ × ١,٩٦ = ٠,٦٣

(1) فؤاد أبو حطب، أمال صادق ، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، القاهرة: الانجلو المصرية ، ١٩٩١، ص٢٤.

وقد راعى الباحث عند حساب التحليل الإحصائي وحساب حدود الثقة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي :

١. العبارات التي لها وزن نسبي أكبر من أو يساوي الحد الأعلى (٠,٧١) في مستوى مهم بدرجة كبيرة .

٢. العبارات التي لها وزن نسبي ينحصر بين الحد الأعلى (٠,٧١) والحد الأدنى (٠,٦٣) في مستوى مهم بدرجة متوسطة .

٣. العبارات التي لها وزن نسبي أقل من أو يساوي الحد الأدنى (٠,٦٣) في مستوى غير مهم بدرجة ضعيفة.

حساب حدود الثقة :-

أ- حساب حدود الثقة للاستبانة:-

تم حساب حدود الثقة بالنسبة للاستبانة ، وهي حدود الثقة التي تحصى المدى الذي يحدد وجود متوسطات مجموعات الأفراد فيه حول المتوسط الحقيقي بالنسبة لشدة التحقق ، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول حساب حدود الثقة الاستبانة

العينة	الخطأ المعياري	حدود الثقة	
		الحد الأعلى	الحد الأدنى
٥٠	٠,٠٢٢	٠,٧١	٠,٦٣

وتم حساب حدود الثقة من القانون التالي :

حدود الثقة حول الوزن النسبي = ٠,٦٧ + الخطأ المعياري × ١,٩٦ وذلك عند حدود ثقة ٠,٩٥ ودرجة شك ٠,٠٥

مع الأخذ في الاعتبار أن حدي الثقة يختلفان باختلاف عدد أفراد العينة، وتم حساب حدود الثقة وفقاً للمعالجة الإحصائية السابقة لعينة الدراسة وذلك على النحو التالي :

١. أن العبارة التي تحصل على نسة متوسط استجابة ٠,٧١ فأعلى فهى دالة وتتحقق .

٢. أن العبارة التي تحصل على نسة متوسط استجابة أقل ٠,٦٣ غير دالة ولا تتحقق .

٣. أن العبارة التي تحصل على نسة متوسط استجابة بين ٠,٦٣ ، ٠,٧١ غير واضحة الدلالة.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

فيما يلي نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول أهم متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي في الكويت فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية من وجهة نظرعينة الدراسة وتتضمن ما يلي :-

المحور الأول: متطلبات استقلال الإدارة المدرسية ودور المشاركة المجتمعية فيها:

يعبّر هذا المحور عن متطلبات مهمة لتحقيق استقلال الإدارة المدرسية ودور المشاركة المجتمعية فيها، وقد تضمّن هذا المحور (٢٥) عبارة ، وقد جاءت استجابات أفرد العينة عن هذا المحور علي النحو التالي:-

١- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تضع الإدارة المدرسية رؤية محددة بمشاركة المعلمين وأولياء الأمور والطلاب"، " تقوم إدارة المدرسة بمراجعة رؤيتها ورسالتها بصفة دورية " (٠,٩٢)، وهى نسبة عالية حيث يرى أفراد العينة الكلية من متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية " ضرورة أن تكون هناك رؤية مشتركة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ويشترك الجميع فى وضعها ، وكذلك متابعة رؤية ورسالة المدرسة بصفة دورية وتعديلها بما يتناسب مع المتغيرات المعاصرة.

٢- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تضع إدارة المدرسة رسالة محددة بمشاركة المعلمين وأولياء الأمور والطلاب "(٠,٩١)؛ حيث يرى أفراد العينة الكلية من الدراسة أن من أهم متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي من خلال تفعيل المشاركة المجتمعية أن تكون

رسالة المدرسة محددة تقيس جوانب محددة وتكون بالمشاركة يشترك في وضعها كل من أولياء الأمور والطلاب والمجتمع المحلي بالتعاون مع المدرسة.

٣- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للبحث حول العبارة " تعلن إدارة المدرسة لوائح قبول الطلاب المستجدين وقواعد اختيار المعلمين"(٠,٩١)؛ فيرى أفراد العينة الكلية من الدراسة أن أهم من متطلبات تحقيق الإستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية أن تكون لوائح قبول الطلاب وقواعد اختيار المعلمين معلنة وواضحة .

٤- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تضع إدارة المدرسة مجموعة من الأهداف والإجراءات اللازمة لضمان الجودة " تضع إدارة المدرسة الخطة المتكاملة لإصلاح المدرسة وتحقيق أهدافها " (٠,٩٠)،، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من أهم متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية وضع خطة استراتيجية لإصلاح المدرسة تحتوى على الأهداف الاستراتيجية والإجرائية ؛ لتحقيق الجودة بالمدرسة .

٥- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للبحث حول العبارة " تفوض لإدارة المدرسة الصلاحيات اللازمة لمنح مكافات للاداء المتميز للعاملين(٠,٩٠)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من أهم متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية، ضرورة رفع الأداء المهنى للعاملين بالمدرسة وتمكينهم من اتخاذ القرارات وتحمّل مسئولية نتائجها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تفويض إدارة المدرسة الصلاحيات للعاملين بها ومنح مكافآت للعاملين المتميزين.

٦- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تراعي المدرسة عند عقد الاجتماعات مع المهتمين بالمجتمع المحلي مناسبة مواعيدها لظروفهم المهنية والاجتماعية(٠,٩٠) ، وهى نسبة تدل على ارتفاع نسبة الأهمية من قبل معظم أفراد العينة على ضرورة عقد الاجتماعات مع المهتمين بالمجتمع

المحلي ضرورة مناسبة مواعيدها لظروفهم المهنية والاجتماعية ، وقد اتفقت العينتان من إدارة مدارس التعليم الأساسى والإدارة التعليمية على ذلك، حيث بلغت نسبة الاستجابة للعينتين(٠,٨٨) (٠,٩١) على الترتيب، وهذا يدل على ارتفاع نسبة الأهمية حول متطلبات مراعاة المدرسة لمواعيد المهتمين من المجتمع المدنى لما لها من أهمية في زيادة عدد الحاضرين لهذه الاجتماعات وفاعليتهم وتمسكهم بحقهم في الحضور ومتابعة ما يتم في هذه الاجتماعات.

٧- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للبحث حول العبارة " تضع إدارة المدرسة المؤشرات الدالة على تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف المستقبلية"(٠,٨٩) ، وقد اتفقت معظم أفراد العينة الكلية على أن من أهم متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية توقع إدارة المدرسة لأهم المؤشرات الدالة على تحقيق الرؤية والرسالة.

٨- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تحدد إدارة المدرسة الإجراءات اللازمة للتقويم الذاتي دوريا (٠,٨٩)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من أهم متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية ضرورة تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق التقويم الذاتى لدى العاملين بالمدرسة ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وضع الإجراءات والخطوات اللازمة لعملية التقويم الذاتى ، وضرورة أن يكون هذا التقويم بصفة مستمرة وشاملا لجميع جوانب العمل المدرسي.

٩- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " توضع لائحة لمحاسبة العاملين بالمدرسة بمشاركة إدارة المدرسة والمعلمين و مجلس الآباء والأمناء وممثلي المجتمع المحلي(٠,٨٩)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من أهم متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية ، مشاركة المجتمع المدنى وأولياء الأمور بالتعاون مع إدارة المدرسة فى وضع لائحة تعمل على محاسبة العاملين بالمدرسة تعزز وتدعم

العمل الإيجابي للمعلمين وتحاسب المقصر مما يضمن الشفافية فى الثواب والعقاب.

١٠- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للبحث حول العبارة " تهتم المدرسة بمشاركة أولياء الامور وتدعوهم للمشاركة فى أنشطتها بالوسائل المختلفة" (٠,٨٩)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية دعم وتشجيع أولياء الأمور فى المشاركة فى أنشطة المدرسة المختلفة لما لهم من دور فعال فى تفعيل هذه الأنشطة ومعرفتهم بالأنشطة التى تناسب أبنائهم ،ومساهتهم الفاعلة في تنفيذ الأنشطة وتقديم الدعم المالي والمالي لإنجاحها.

١١- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تفوض إدارة المدرسة بتوفير الدعم المادي اللازم للنجاح في تحقيق أهدافها" (٠,٨٨)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية أن تعمل المدرسة متمثلة فى إدارتها على توفير الدعم المالى لاصلاح البنية التحتية لها وتوفير الامكانات المادية للمدرسة اللازمة لإنجاح خطة الإصلاح المدرسي وتحقيق أهدافها وتنفيذ جميع جوانبها ، وكذلك الوسائل المختلفة لتنفيد أنشطتها ، وبذلك لابد أن تفوض إدارة المدرسة بتوفير الدعم المالى اللازم لذلك عن طريق المشاركة المجتمعية، وذلك من خلال مجموعة من الأسس والقواعد التي يقوم عليها هذا التفويض التي من أهمها الشفافية والمساءلة على النتائج.

١٢- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تتيح المدرسة وسائل متعددة للاتصال (بريد الكتروني – هاتف – تواصل اجتماعي ..) مع جهات من المجتمع المحلي وأولياء الأمور" (٠,٨٨)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية ، أن تكون هناك قنوات اتصال بين المدرسة والمعنيين من مؤسسات المجتمع المدنى وأولياء الأمور وجميع الأطراف ذوي

العلاقة مع المدرسة لسهولة الاتصال عن طريق توفير الوسائل ؛ وذلك لسهولة تلك الوسائل وتغلبها على عنصري الزمان والمكان في ظل انتشار وسائل الاتصال الحديثة ودخول التكنولوجيا والتقنيات الحديثة إلى العملية التعليمية بشكل ملموس.

١٣- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة "يشارك مجلس الآباء والأمناء والمعلمين في في صياغة رؤية ورسالة المدرسة (٠,٨٧)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أنه من متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية أن تكون هناك رؤية ورسالة للمدرسة واضحة تحقق أهداف المدرسة يشترك في وضعها مجلس الآباء والأمناء وجميع العاملين بالمدرسة، حتى تلبى احتياجات جميع العاملين بالمدرسة والطلاب.

١٤- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة "يشارك أولياء الأمور إدارة المدرسة في حل المشكلات السلوكية والتعليمية التي تواجه الطلاب (٠,٨٧)؛ فيرى أفراد العينة الكلية من الدراسة أن من متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي لمدارس التعليم الثانوي في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية أن تسمح إدارة المدرسة بإعطاء الفرصة لمشاركة أولياء الأمور مع المدرسة فى حل المشكلات التى يعاني منها أبناؤهم حتى يتكامل دور كل من الأسرة والمدرسة ، ويعملا سويًا لحل المشكلات التعليمية والسلوكية التي يعاني منها الأبناء.

١٥- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة "تحدد إدارة المدرسة أهم الأفراد والجهات الداعمة لتنفيذ وإنجاح رؤية المدرسة (٠,٨٦)؛ فيرى أفراد العينة الكلية من الدراسة أن من متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية أن تقوم المدرسة بالتواصل مع الجهات الداعمة من مؤسسات المجتمع المدنى والتنسيق معهم لتنفيذ رؤية المدرسة التى قاموا بوضعها وترجمتها عمليا،وذلك حتى يكتب لهذه

الرؤية النجاح والتحقق ، فلا سبيل لذلك بدون دعم مجتمعي يقف وراء إنجاح رؤية المدرسة ودعمها.

١٦- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " ترسل المدرسة تقارير دورية للأسر تتضمّن معلومات عن الحالة السلوكية والمستوى التعليمي للطلاب" (٠,٨٦)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية أن تعمل المدرسة على خلق قنوات اتصال بين المدرسة وأولياء الأمور من خلال عمل تقارير مدرسية تصف الحالة السلوكية والتحصيلية للطلاب بصفة مستمرة وإرسالها لأولياء الأمور مما يجعل الآباء على دراية تامة بحالة أبنائهم ومستواهم التعليمى والسلوكى وتفعيل مشاركة الآباء فى حل المشكلات التى تعرقل العملية التعليمية للطلاب.

١٧- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " يسمح لإدارة المدرسة الحصول على تبرعات ومنح من أولياء الأمور أو مؤسسات المجتمع المحلي لتحسين العملية التعليمية (٠,٨٥)؛ فيرى أفراد العينة الكلية من الدراسة أن من متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية مشاركة المجتمع المدنى فى الدعم المالى للمدرسة وتشجيع المدرسة على جمع التبرعات للمدرسة لتوفير الإمكانات المادية للمدرسة وتطوير العملية التعليمية بها، مما يؤدى إلى إنجاح العملية التعليمية وبرامج خطة الإصلاح المدرسي .

١٨- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تفوض الوظائف المالية لإدارة المدرسة تحت إشراف ورقابة مجلس الآباء والامناء والمعلمين (٠,٨١) ، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية ، أن يكون هناك تفويض للإدارة المدرسية فيما يخصّ الجوانب المالية من تحديد مجالات الإنفاق والأولويات وتحديد بنود الصرف ووضع الميزانية المدرسية.

١٩- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " يشارك مجلس الآباء والامناء والمعلمين مع إدارة المدرسة في مناقشة الخطط المدرسية والمناهج الدراسية" يشارك مجلس الآباء والامناء والمعلمين بالمدرسة في متابعة تنفيذ خطة المدرسة والتغلب على معوقاتها" (٠,٨١) ، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية ، أن تتيح إدرة المدرسة االفرصة لأولياءالأمور ومجلس الأمناء الآباء والمعلمين من المشاركة فى تنفيذ خطط المدرسة ومتابعتها ، وتنفيذ خطط المنهج .

المحور الثانى: متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها:

يعبّر هذا المحور عن متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها، وقد تضمّن هذا المحور (١٥) عبارة ، وقد جاءت استجابات أفرد العينة عن هذا المحور علي النحو التالي:

١- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تراعي إدارة المدرسة الظروف البيئية وسير المناهج في تنفيذ أنشطة التنمية المهنية للمعلمين" (٠,٩٤) ، وهى نسبة عالية حيث يرى أفراد العينة الكلية للدراسة أن من متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها ، دراسة البيئة الخاصة لتنفيذ أنشطة التنمية المهنية وتأثيرها على الأداء المهنى للمعلمين ومدى تأثيرها على سير المناهج الدراسية ، وذلك حتى لا تؤثّر برامج التنمية المهنية للمعلمين على سير المنهج وتنفيذ الأنشطة والدروس المقررة خلال حضور المعلم لبرامج التنمية المهنية .

٢- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تختص وحدة التدريب بالمدرسة بتوفير البرامج التدريبية اللازمة لدعم المهارات التدريسية والإدارية للمعلمين والاداريين"(٠,٩٤)، فيرى أفراد العينة الكلية من الدراسة أن من متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين

بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها أن تهتم إدارة المدرسة بوحدات التدريب بها وتفعيلها ومعرفة الاحتياجات التربيبة والمهنية للمعلمين والإداريين ومعرفة ما يحتاجونه من برامج تدريبية وما ينقصهم من مهارات.

٣- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " توجد قاعدة معلومات خاصة بالمدرسة عن أعداد المتدربين وتخصصاتهم ومؤهلاتهم واحتياجاتهم التدريبية ونوعية المدربين"(٠,٩٢)، فيرى أفراد العينة الكلية من الدراسة أن من متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها ضرورة وجود قاعدة بيانات تسهم فى إعطاء معلومات كافية بأعداد المتدربين وتخصصاتهم والبرامج التدريبية التى يحتاجونه حتى يتسنى لإدارة المدرسة تحديد عدد التدريبات الكافية وكذلك تحديد نوعية التدريب والمدربين والوقت اللازم لذلك.

٤- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تدعم جهات محلية وحدة التدريب بالمدرسة فنيًا وماليًا" (٠,٩٢)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودورالمشاركة المجتمعية فيها مشاركة الجهات المحلية فى تدعيم وحدات التدريب فنيا من خلال مساهمة المؤسسات المتخصصة وأولياء الأمور من ذوي التخصص مثل أولياء الأمور من أساتذة الجامعات في توفير البرامج والاحتياجات التدريبية للمعلمين والإداريين وتقديم المشورة والدعم ،وكذلك دعم الوحدة ماليًا ورفع مستواها.

٥- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " يتم تجهيز قاعة التدريب وإمدادها بالأجهزة والأدوات والمواد التدريبية اللازمة بالتعاون مع المختصين في بيئة المدرسة(٠,٩١) ، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من أهم متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها توفير الدعم اللازم لتجهيز قاعات التدريب وتوفير الإمكانات

المالية لتجهيزها من خلال اشتراك مؤسسات المجتمع المدنى وأولياء الأمور والمختصين في بيئة المدرسة.

٦- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تخطط نشاطات التنمية المهنية للمعلمين بالمشاركة بين المدرسة وكليات التربية والتوجيه الفني(٠,٩١) ، وهى نسبة تدل على ارتفاع نسبة الأهمية من قبل معظم أفراد العينة على ضرورة تفعيل دور كليات التربية فى تدريب المعلمين بمدارس التعليم الأساسى بوصفها مؤسسة مجتمعية تدعم تطوير وإصلاح التعليم داخل المدارس، وكذلك معرفة الأنشطة التى يمكن أن تسهم بها كليات التربية فى التنمية المهنية للمعلمين من دورات تدريبية وغيرها وكذلك دور التوجيه الفنى بما لديه من خبرة كبيرة فى توجيه المعلمين إلى نقاط الضعف التى يجب تنميتها لديهم .

٧- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للبحث حول العبارة " توجد معايير واضحة لتدريب المعلمين لضمان الموضوعية وتحقيق الأثر الايجابي(٠,٩١) ، فقد اتفق معظم أفراد العينة الكلية على ضرورة أن تضع إدارة المدرسة أهدافا ومعايير واضحة تعمل على تحقيقها وقياسها عن طريق خطة واضحة لعملية تدريب المعلمين .

٨- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " يوجد مكان ملائم لوحدة التدريب في كل مدرسة ومزود بالتجهيزات اللازمة (٠,٩١)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها ضرورة وجود مكان مستقل ومجهز خاص بوحدة التنمية المهنية .

٩- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تحدد المدرسة أنشطة متخصصة للتنمية المهنية للمعلمين في ضوء احتياجاتهم الفعلية (٠,٩٠)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها تحديد الاحتياجات

التدريبية الفعلية للمعلمين التى تعمل على التنمية المهنية لهم، وذلك من خلال التعرف على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين وعدم الاعتماد على البرامج التدريبية المخططة مسبقا من قبل الجهات المركزية المسئولة عن التدريب .

١٠- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تسمح المدرسة بالمشاركة المجتمعية في إعداد برامج التنمية المهنية للمعلمين"(٠,٩٠)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها إتاحة الفرصة لمؤسسات المجتمع المدنى والجهات المعنية بالتدريب من المجتمع المدني وأولياء الأمور من ذوي التخصص كأساتذة الجامعات وبخاصة أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالمشاركة فى تخطيط ووضع برامج التنمية المهنية للمعلمين وتنفيذها وتقييم نتائجها داخل واحدات التنمية المهنية بالمدارس .

١١- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " ترتبط خطة التنمية المهنية للمعلمين بخطة تحسين المدرسة"(٠,٩٠) ، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها ضرورة ارتباط الخطة الموضوعة للتنمية المهنية للعاملين داخل المدرسة بالخطة الرئيسة للإصلاح والتطوير المدرسي الشامل حتى تتكامل عناصر المنظومة وتتكامل جوانب التحسين المدرسي.

١٢- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " توجّه وحدة التدريب بالمدرسة جميع المعلمين والإداريين للمشاركة في صنع القرار داخل المدرسة" (٠,٨٩) ، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها ضرورة توجيه المعلمين والإداريين بأهمية المشاركة الفعالة فى اتخاذ القرار وفقًا لما تقتضيه تطورات الأوضاع داخل المدرسة وما يطرأ عليها من

أزمات ومشكلات تستدعي اتخاذ قرار سريع وحاسم وقائم على أسس تخطيطية ذات نظرة مستقبلية.

١٣- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة تتسم برامج المدرسة للتنمية المهنية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها حسب الحاجة(٠,٨٨)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها ضرورة أن تتصف برامج التنمية المهنية للمعلمين والإداريين بالمرونة والقابلية للتعديل وفق ما تقتضيه متطلبات العملية التعليمية والتغيرات والمستحدثات التي تطرأ عليها.

١٤- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة "تسهم الجهود المجتمعية في دعم وحدة التدريب بالمدرسة وتلبية حاجاتها المادية والبشرية(٠,٨٨)؛ فيرى أفراد العينة الكلية من الدراسة أن أهمية الدعم الموجه من الجهود المجتمعية لوحدات التدريب وتوفير الاحتياجات المادية لها على قدر كبير من الأهمية لما له من دور مهم في العمل على تنفيذ برامج الوحدة وسيرها بالشكل المطلوب، وهذا لن يتحقق إلا في ظل دعم مجتمعي لجميع البرامج التي تقدمها وتنفذها وحدة التنمية المهنية داخل المدرسة، حيث لا تستطيع المدرسة بمفردها تحمل كل نفقات التدريب من تجهيزات وأدوات وغيرها.

١٥- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " يشارك مجلس الآباء والأمناء والمعلمين بالمدرسة في تقويم برامج تدريب المعلمين وقياس أثرها" (٠,٨٤) ، حيث ترى أفراد العينة الكلية ضرورة مشاركة مجلس الأمناء والآباء وبخاصة أعضائه من ذوي التخصص والدراية بكيفية إعداد برامج التنمية المهنية وتنفيذها وكيفية تقييمها وقياس مدى تحقق أهدافها ونتائجها،وذلك للتعرف على نتائج هذه البرامج ومدى فاعليتها وقياس مدى تحقيق برامج تدريب المعلمين ومدى تأثيرها فى الإداء المهنى للمعلمين.

المحور الثالث: متطلبات استقلال التمويل الذاتي لمدارس التعليم ودور المشاركة المجتمعية .

يعبّر هذا المحور عن متطلبات استقلال التمويل الذاتي لمدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية، وقد تضمّن هذا المحور (١٢) عبارة ، وقد جاءت استجابات أفراد العينة عن هذا المحور علي النحو التالي:-

١- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تضع المدرسة اللوائح والتعليمات اللازمة لتنظيم إسهام المجتمع المحلى في الإنفاق على المدرسة(٠,٩٤) ، وهى نسبة عالية حيث ترى أفراد العينة الكلية أن من أهم متطلبات استقلال التمويل الذاتي لمدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية فيها ضرورة أن تنظم المدرسة عملية إنفاق المجتمع المحلي بمؤسساته وأفراده على المدرسة عن طريق وضع القوانين واللوائح المنظمة لعملية الإنفاق.

٢- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تمتلك المدرسة سلطة تحديد ومراقبة مجالات الإنفاق وأوجه الصرف وفقا للاحتياجات المدرسية(٠,٩٣)؛ فترى أفراد العينة الكلية من الدراسة أن من متطلبات استقلال الإنفاق على مدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية أن الإنفاق من قبل جهات المجتمع المدنى يجب أن تكون مضبوطة بقواعد تتحكم بها إدارة المدرسة من حيث أوجه الصرف وجالات الإنفاق ذات الأولوية لأن المدرسة هى التى تحدد احتياجاتها من تجهيزات وغيرها،وتحديد بنود الصرف على جوانب الإصلاح المختلفة داخل المدرسة ووفقا لخطة الإصلاح الشاملة لجميع جوانب العمل المدرسي .

٣- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تعمل المدرسة على جذب مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص للمشاركة في دعم أنشطة التعليم"، (٠,٩٣) ، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات استقلال الإنفاق على مدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية تشجيع إدارة

المدرسة مشاركة الجهات المعنية من المجتمع المدنى والقطاع الخاص للمساهمة فى تدعيم الأنشطة المختلفة بالمدرسة عن طريق توفير الدعم المالى لذلك، فلابد من أن تعمل إدارة المدرسة على استقطاب هذه الجهات لدعمها ومساعدتها فى تنفيذ هذه الأنشطة التعليمية.

٤- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " يشارك الآباء والطلاب والمعلمين ورجال الأعمال في تنفيذ البرامج المتعلقة بزيادة الميزانية المدرسية" (٠,٩٣) ، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن دور كلا من أولياء الأمور والقطاع الخاص ورجال الأعمال فى تحقيق أهداف البرامج المقدمة وتنفيذ هذه البرامج وكيفية توفير الميزانية اللازمة لذلك يحتم ضرورة مشاركة جميع الأطراف السابقة في عملية جمع الميزانية اللازمة للأنشطة المدرسية وتنفيذ خطط زيادة الميزانية المدرسية وتنفيذ برامجها.

٥- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " يتم تحديد الاحتياجات التمويلية الفعلية للمدرسة وفق الخطط التنفيذية المقترحة لتحسين المدرسة"(٠,٩٢)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من أهم متطلبات استقلال التمويل الذاتي لمدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية ، أن تتيح إدارة المدرسة الفرصة لأولياء الأمور ومجلس الأمناء من المشاركة فى تنفيذ خطط المدرسة لتوفير الاحتياجات التمويلية ومتابعتها ، وتنفيذ الخطط المقترحة للتحسين المدرسي.

٦- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة "تضع المدرسة دليلا إجرائيا لأشكال وأساليب الحصول على دعم المجتمع المحلي والمجالات التي يمكن أن يساهم في الإنفاق عليها" (٠,٩٠)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات استقلال الإنفاق على مدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية أن تضع المدرسة خطة واضحة تحدد بها كيفية الحصول على دعم المجتمع المدنى ، وكذلك معرفة الأساليب التى يمكن من خلالها الحصول على هذا الدعم.

٧- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " " تقيم المدرسة احتفالا سنويا لتكريم المشاركين من المجتمع المحلي "(٠,٩٠) ، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من أهم متطلبات استقلال التمويل الذاتي لمدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية ضرورة تعزيز جهات المجتمع المدنى لما تقدمه من دعم مالى وفنى للمدرسة عن طريق الاحتفالات السنوية وإظهار أهمية الدور الذى يقومون به والاعتراف بذلك من خلال نشرة أو تقرير سنوي يوضح به جميع الإسهامات التي قام بها المجتمع المحلي – بجميع مؤسساته وأفراده – بما يسهم في رفع الروح المعنوية للأطراف المشاركة نتيجة لهذا التكريم وبما يدفعها لبذل مزيد من الجهد.

٨- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " يتم وضع الميزانية من خلال التأكيد على استقلالية المدرسية في تحديد مجالات الإنفاق في ظل محاسبية مجتمعية " (٠,٨٩)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات استقلال الإنفاق على مدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية أن يتم إسناد تحديد مجالات وبنود الصرف والمجالات ذات الأولوية للمدرسة في ظل وضع نظام للمحاسبية والشفافية في الإعلان عن المتحقق من خطط وبرامج الصرف بالمدرسة بما يضمن صرف الميزانية ووضعها في البنود المناسبة.

٩- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تعلن المدرسة عن فرص دعم المجتمع المحلي في النشاطات التعليمية" (٠,٨٨) ، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات استقلال الإنفاق على مدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية الاهتمام بدور المجتمع المحلى والعمل على إعلان دورها ودعمها للنشاطات التعليمية ، والمجالات المختلفة التي يمكن للمجتمع الإسهام في تمويلها ودعمها .

١٠- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تنشر المدرسة التقارير الدورية التي تعبر عن مدى تحقيق الإنفاق الخارجي لأهدافه وصعوباته"(٠,٨٧) ، حيث يرى أفراد العينة الكلية أنه لابد من كتابة التقارير

المستمرة لبيان أوجه الإنفاق المختلفة ،ومدى تحقيق الإنفاق والتمويل المجتمعي للبرامج والأنشطة المدرسية للأهداف الموضوعة في خطة الإصلاح المدرسي .

١١- وجاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للدراسة حول العبارة " تشرك المدرسة مجلس الآباء والأمناء والمعلمين والمجتمع المحلي في توفير مصادر الإنفاق على نشاطاتها التعليمية"(٠,٨٧) ، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات استقلال الإنفاق على مدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية ، يتطلب ضرورة إشراك المجتمع المحلى ومجلس الآباء والأمناء والمعلمين وأولياء الأمور فى توفير الدعم المالى لتنفيذ الأنشطة التعليمة لما تحتاج إليه من تجهيزات وأدوات ومتطلبات مالية.

١٢- جاءت نسبة متوسط استجابات العينة الكلية للبحث حول العبارة " تهتم المدرسة بدراسة الأوضاع المالية لأسر الطلاب للتعرف علي "قدراتهم التمويلية " بما يوجه نشاطات جمع التبرعات اللازمة للمدرسة "(٠,٨٦)، حيث يرى أفراد العينة الكلية أن من متطلبات استقلال الإنفاق على مدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية ، ضرورة دراسة الأوضاع الاقتصادية لأسر الطلاب للتعرف إلى مدى قدرة هذه الأسر على دعم وتمويل البرامج والأنشطة المختلفة داخل المدرسة ومن جانب آخر مساعدة طلاب الأسر التى تحتاج للمساعدة وتيسير العملية التعليمية لهم .

ملخص النتائج:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج حول أهم متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى لمدارس التعليم الثانوي فى ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية من وجهة نظر عينة من(مدير/ ناظر/ وكيل) مدارس التعليم الثانوي ، وتضمن النتائج ما يلي:

أولا: متطلبات استقلال الإدارة المدرسية ودور المشاركة المجتمعية فيها:

أسفرت نتائج الدراسة على درجة أهمية متطلبات استقلال الإدارة ودور المشاركة المجتمعية فيها عن النتائج التالية :

١- أن تضع الإدارة المدرسية رؤية محددة بمشاركة المعلمين وأولياء الأمور والطلاب، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٢).

٢- أن تقوم إدارة المدرسة بمراجعة رؤيتها ورسالتها بصفة دورية، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٢).

٣- أن تضع إدارة المدرسة رسالة محددة بمشاركة المعلمين وأولياء الأمور والطلاب ، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩١).

٤- أن تعلن إدارة المدرسة لوائح قبول الطلاب المستجدين وقواعد اختيار المعلمين، بنسبة متوسط استجابة(٠,٩١).

٥- أن تفوض لإدارة المدرسة الصلاحيات اللازمة لمنح مكافآت للأداء المتميز للعاملين، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٠).

٦- وضع إدارة المدرسة المؤشرات الدالة علي تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف المستقبلية، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨٩).

٧- " وضع لائحة لمحاسبة العاملين بالمدرسة بمشاركة إدارة المدرسة والمعلمين و مجلس الآباء والأمناء والمعلمين وممثلي المجتمع المحلي، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨٩).

٨- أن تهتم المدرسة بمشاركة أولياء الأمور وتدعوهم للمشاركة فى أنشطتها بالوسائل المختلفة، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨٩) .

٩- أن تتيح المدرسة وسائل متعددة للاتصال (بريد الكتروني – هاتف – تواصل اجتماعي ..) مع جهات من المجتمع المحلي، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨٨).

١٠- أن يشارك مجلس الآباء والأمناء والمعلمين في في صياغة رؤية ورسالة المدرسة ، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨٧)

١١- أن تحدد إدارة المدرسة أهم الأفراد والجهات الداعمة لتنفيذ وإنجاح رؤية المدرسة، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨٦) .

١٢- تفويض الوظائف المالية لإدارة المدرسة تحت إشراف ورقابة مجلس الآباء والامناء والمعلمين، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨١).

١٣- أن يشارك مجلس الآباء والأمناء والمعلمين مع ادارة المدرسة في مناقشة الخطط المدرسية والمناهج الدراسية" يشارك مجلس الآباء والامناء والمعلمين بالمدرسة في متابعة تنفيذ خطة المدرسة والتغلب على معوقاتها، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨١).

ثانياً: متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها:

أسفرت نتائج الدراسة على درجة أهمية متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ودور المشاركة المجتمعية فيها ومنها :

١- أن تراعي إدارة المدرسة الظروف البيئية وسير المناهج في تنفيذ أنشطة التنمية المهنية للمعلمين ، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٤).

٢- تختص وحدة التدريب بالمدرسة بتوفير البرامج التدريبية اللازمة لدعم المهارات التدريسية للمعلمين والإداريين، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٤) .

٣- وجود قاعدة معلومات خاصة بالمدرسة عن أعداد المتدربين وتخصصاتهم ومؤهلاتهم واحتياجاتهم التدريبية ونوعية المدربين، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٢).

٤- دعم جهات محلية وحدة التدريب بالمدرسة فنيا وماليا، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٢).

٥- أن يتم تجهيز قاعة التدريب وإمدادها بالأجهزة والأدوات والمواد التدريبية اللازمة بالتعاون مع المختصين في بيئة المدرسة، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩١) .

٦- تخطيط نشاطات التنمية المهنية للمعلمين بالمشاركة بين المدرسة وكليات التربية والتوجيه الفني، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩١) .

٧- توجد معايير واضحة لتدريب المعلمين لضمان الموضوعية وتحقيق الأثر الايجابي(٠,٩١)

٨- يوجد مكان ملائم لوحدة التدريب في كل مدرسة ومزود بالتجهيزات اللازمة(٠,٩١)،

٩- أن تحدد المدرسة أنشطة متخصصة للتنمية المهنية للمعلمين في ضوء احتياجاتهم الفعلية، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٠).

١٠- أن تسمح المدرسة بالمشاركة المجتمعية في إعداد برامج التنمية المهنية للمعلمين، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٠).

١١- ارتباط خطة التنمية المهنية للمعلمين بخطة تحسين المدرسة، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٠).

١٢- إسهام الجهود المجتمعية في دعم وحدة التدريب بالمدرسة وتلبية حاجاتها المادية والبشرية، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨٨).

١٣- أن يشارك مجلس الآباء والامناء والمعلمين بالمدرسة في تقويم برامج تدريب المعلمين وقياس أثرها، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨٤).

ثالثا: متطلبات استقلال الإنفاق على مدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية :

أسفرت نتائج الدراسة على درجة أهمية استقلال الإنفاق على مدارس التعليم الثانوي ودور المشاركة المجتمعية ومنها :

١- أن تضع المدرسة اللوائح والتعليمات اللازمة لتنظيم إسهام المجتمع المحلى في الإنفاق على المدرسة، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٤).

٢- أن تمتلك المدرسة سلطة تحديد ومراقبة مجالات الإنفاق وأوجه الصرف وفقا للاحتياجات المدرسية، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٣).

٣- أن تعمل المدرسة على جذب مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص للمشاركة في دعم أنشطة التعليم، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٣).

٤- مشاركة الآباء والطلاب والمعلمين ورجال الأعمال في تنفيذ البرامج المتعلقة بزيادة الميزانية المدرسية، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٣).

٥- تحديد الاحتياجات التمويلية الفعلية للمدرسة وفق الخطط التنفيذية المقترحة لتحسين المدرسة، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩١).

٦- أن تضع المدرسة دليلا إجرائيا لأشكال وأساليب الحصول على دعم المجتمع المحلي والمجالات التي يمكن أن يساهم في الإنفاق عليها، بنسبة متوسط استجابة (٠,٩٠)

٧- وضع الميزانية من خلال التأكيد على استقلالية المدرسة في تحديد مجالات الإنفاق في ظل محاسبية مجتمعية ، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨٩).

٨- أن تنشر المدرسة التقارير الدورية التي تعبر عن مدى تحقيق الإنفاق الخارجي لأهدافه وصعوباته، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨٧).

٩- إهتمام المدرسة بدراسة الأوضاع المالية لأسر الطلاب للتعرف على "قدراتهم التمويلية " بما يوجه نشاطات جمع التبرعات اللازمة للمدرسة، بنسبة متوسط استجابة (٠,٨٦).

توصيات الدراسة:

- تهيئة المناخ المدرسي الملائم للمشاركة في إدارة المدرسة وإطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية لجميع الموجودين داخل المدرسة.
- توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في إدارة شئون المدرسة وصنع القرار وتوفير الدعم المجتمعي المادي والمعنوي.
- وضع نظام محاسبي صارم يحاسب علي الأداء والنتائج ويقابل السلطات الواسعة والاستقلالية الممنوحة للإدارة المدرسية.
- التنمية المهنية المستمرة لجميع الموجودين بالمدرسة وقيامها علي تقدير الاحتياجات الفعلية واعتمادها علي التكنولوجيا الحديثة.
- التمويل الذاتي والمجتمعي واستقلالية الميزانية وتحديد أوجه ومجالات الصرف حسب المجالات ذات الأولوية.
- التحديد الدقيق لمسئوليات وأدوار كل فرد والمهام المناط به في ظل الإدارة المتمركزة علي المدرسة.
- بناء قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة وواضحة عن المجتمع المدرسي وموارده المادية والبشرية والمجتمع المحلي.
- الارتكاز علي فلسفة ومفهوم واضحين لمعني التنمية المهنية المستديمة والتنمية المهنية المتمركزة علي المدرسة والتأكيد علي أن جوهر التنمية المستديمة للمعلمين هو إحداث تغيير في دور المعلم واتجاهاته ومعتقداته ومسئولياته.
- لابد من وجود مناخ مدرسي ملائم ونشر ثقافة التنمية المهنية المستمرة داخل المدرسة واختيار قيادات من المدرسة والمجتمع المحلي تكون قادرة على تهيئة البيئة المدرسية التي تشجع على إبداع المعلمين في عملهم ومواصلة عملية التحفيز المستمر لهم للوصول إلي أفضل أداء .
- إعداد برامج التنمية المهنية والدورات التدريبية وورش العمل اللازمة لرفع المستوى الأكاديمي والتربوي للمعلمين فى أثناء الخدمة.

- تجهيز قاعات التدريب وإمدادها بالأجهزة والأدوات اللازمة وإعداد المواد التدريبية اللازمة لعقد الدورات والبرامج وورش العمل.
- تحفيز المعلمين على العمل الجماعي والتعاوني وتنمية روح الفريق وتغليب مصلحة المدرسة وتكوين علاقات اجتماعية وأخلاقية سوية مع الطلاب والإدارة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- تخطيط برامج التنمية المهنية للمعلمين على أساس من الاستقراء الواعي والتحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية الفعلية ومراعاة التنوع والتعدد في هذه الاحتياجات والبرامج.
- مشاركة أولياء الأمور في تقديم بعض الدورات والبرامج التدريبية للمعلمين والعاملين بالمدرسة.
- وضع التشريعات والقرارات الإدارية التي تسهم في تفعيل العلاقة بين المدارس ومجتمعاتها المحلية وزيادة استقلالية المدارس وتمكينها من سلطاتها وزيادة صلاحيات المجتمع المحلي بجميع أفراده ومؤسساته.
- وضع دليل إجرائي لمديري المدارس لكيفية الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي لطلب الدعم والمشاركة والمجالات التي يمكن أن يساهم المجتمع في تمويلها.
- تفويض الصلاحيات لمديري المدارس للاتصال بالمجتمع المحلي وخصوصا المؤسسات المحيطة بالمدرسة.
- وضع نظم محاسبية دقيقة وواضحة سواء على المستوي المركزي في المؤسسات التعليمية أو في المدارس.
- إنشاء وحدات مدرسية مهمتها تطوير وتنمية العلاقة بين مدارس التعليم والمجتمع المحلي.
- التوعية المستمرة للعاملين بالمدارس والطلاب بأهمية المشاركة المجتمعية لكل مدرسة ، ويتم ذلك من خلال وحدة التنمية المهنية بالمدرسة وتسجيل جميع المشاركات التي يقدمها المجتمع المحلي للمدارس سواء كانت نقدية أو عينية .

- إعداد التقارير الدورية وإعلانها بشكل مستمر التي تعبر عن مدى التقدم في تحقيق هذه الأهداف والعقبات التي تواجهها.
- الاستفادة من مسئولي الإعلام التربوي وتشكيل فريق عمل، من أجل تزويد المجتمع المحلي بالتقارير والإنجازات التي تحققت بشكل دقيق ومفصل ومدعم بأرقام مالية.
- استقطاب مؤسسات المجتمع المحلي للمشاركة في برامج التعليم العام وأنشطته وذلك من خلال:
- دعوة المجتمع المحلي بأفراده ومؤسساته لحضور المناسبات والاحتفالات التي تقيمها المدرسة والمشاركة في رفع مستوى التعليم بالمدرسة من خلال الرؤى والأفكار.

أ – المراجع العربية:

١- أحمد إسماعيل حجى، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربى، ٢٠٠٥م.

٢- أحمد الرفاعى بهجت، السيد محمد ناس، دراسات فى تمويل التعليم والتنمية البشرية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٦م.

٣- أحمد يوسف سعد، اللامركزية فى التعليم(متطلبات الإعداد المؤسسي)، القاهرة: المكتبة العصرية، ٢٠٠٩م.

٤- أسامة محمد السيد، الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، القاهرة: العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.

٥- أسامة محمد السيد، التخطيط الاستراتيجى وجودة التعليم واعتماده، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.

٦- جاك ديلور وآخرون، "التعلم ذلك الكنز المكنون"، تقرير قدمته إلى اليونسكو اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادى والعشرين، القاهرة: مركز مطبوعات اليونسكو، ١٩٩٩م.

٧- حامد عمار ومحسن يوسف، "إصلاح التعليم فى مصر"، منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٦م.

٨- حسن حسين البيلاوي، "المعايير القومية للتعليم (الطموح والتحديات)"، المؤتمر العلمى السنوي، كلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، أكتوبر ٢٠٠٤م.

٩- سلامة عبد العظيم حسين، الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٦م.

١٠-سهير عبد اللطيف أبو العلا، "تحسين أداء المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة (دراسة ميدانية)"، مجلة الثقافة والتنمية، السنة الثامنة، العدد السابع والعشرون، أكتوبر٢٠٠٨م.

١١-رسمى عبد الملك رستم، "تأسيس الإدارة المتمركزة على المدرسة كمدخل للإصلاح التعليمي"، المؤتمر العلمى السنوى السابع، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الأول،٢٠٠٧م.

١٢- رسمى عبد الملك، "التخطيط للمشاركة المجتمعية ودعم دورها فى العملية التربوية من خلال تفعيل التنظيمات المدرسية"، المؤتمر العلمى السنوى السادس، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الثاني، يوليو٢٠٠٥م.

١٣-عاصم أبو عيطة، تطبيق اللامركزية فى إدارة التعليم قبل الجامعي، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.

١٤-عبد الكريم محمد أحمد، تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الفنى بمصر فى ضوء الشراكة المجتمعية المحلية والدولية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس،٢٠٠٨م.

١٥-على السيد الشخيبي، "المشاركة المجتمعية فى التعليم الطموح والتحديات"، المؤتمر العلمى السنوي، كلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، أكتوبر ٢٠٠٤م.

١٦-عفت محمد الشرقاوي، المشاركة الشعبية والإصلاح، تأصيل- تفعيل- تجارب واقعية، القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.

١٧-عوض توفيق عوض ونايجل شنودة، أدوار مؤسسات المجتمع المدنى فى دعم العملية التعليمية، القاهرة: المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٥م.

١٨-فوزى رزق شحاتة، "إستراتيجية مقترحة لتنمية المشاركة المجتمعية فى مصر (رؤية تربوية)"، المؤتمر العلمى السنوى السادس، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الثانى، يوليو ٢٠٠٥م.

١٩-كمال نجيب، "المعايير التربوية فى مصر: دراسة نقدية لمشروع إصلاح التعليم فى عصر الليبرالية الجديدة"، المؤتمر العلمى التاسع عشر، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المجلد الثانى، يوليو ٢٠٠٧م.

٢٠-لمياء إبراهيم الدسوقي، تعزيز المشاركة المجتمعية لتطوير التعليم العام بجمهورية مصر العربية، تصور مقترح فى ضوء بعض التجارب المعاصرة، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧م.

٢١-مجدى إصلاح طه، "المرجعية الأمريكية للإصلاح وانعكاساتها على الواقع التربوى فى مصر (دراسة تحليلية نقدية)"، المؤتمر العلمى السابع عشر، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، نوفمبر ٢٠٠٥م.

٢٢-محمد السيد حسونة، "المشاركة المجتمعية وتطوير التعليم"، المؤتمر العلمى السنوى السادس، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الثانى، يوليو ٢٠٠٥م.

٢٣-محمد توفيق سلام وآخرون، دراسة تحليلية لجوانب إصلاح المدرسة المصرية لتحقيق الجودة والاعتماد، القاهرة: المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٧م.

٢٤-محمد توفيق سلام، "اللامركزية رؤية للإصلاح المؤسسى فى التعليم قبل الجامعى فى مصر (إطار نظرى)"، المؤتمر العلمى السنوى السابع، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الثانى، ٢٠٠٧م.

٢٥-محمد توفيق سلام، "المشاركة المجتمعية لدعم وتطوير التعليم فى مصر- دراسة تحليلية للأطر التشريعية"، المؤتمر العلمى السنوى السادس، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الأول، يوليو٢٠٠٥م.

٢٦-محمد حسنين العجمي، "المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائى بمحافظة الدقهلية" مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد الثامن والخمسون،الجزء الأول، مايو٢٠٠٥م.

٢٧-محمد خيرى محمود، "الشراكة المجتمعية فى إثراء المعرفة لتحسين التعليم (نموذج مقترح)"، المؤتمر العلمى السنوى السادس، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، الجزء الثاني، يوليو٢٠٠٥م.

٢٨-مصطفى عبد السميع، الجودة فى التعليم، نحو مؤسسة تعليمية فاعلة فى عالم متغير، القاهرة: المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ومكتب اليونسكو الإقليمي، ٢٠٠٨م.

٢٩-مصطفى عبد السميع، قضايا تربوية معاصرة" رؤية تحليلية"، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع،٢٠٠٦م.

٣٠-هالة عبد المنعم أحمد، إدارة التغيير التربوى وإعادة هندسة المدرسة الثانوية العامة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٧م.

ب- المراجع الأجنبية:

31- Anton De Grauwe & Candy Lugaz, " District Education Offices in French-Speaking West Africa: Autonomy, Professionalism and Accountability", Quarterly Review of Comparative Education, Vol. 37, No.1, March 2007.

32- Jonathan D.Jansen, "On the Politic of Performance in South African Education: Autonomy, Accountability, Assessment", Quarterly Review of Comparative Education, Vol. 31, No. 4, December 2001.