

عناصر النجاح في المدارس المستقلة المتميزة

في دولة قطر : دراسة تقييمية

د. غازي عنيزان الرشيدى *

المقدمة

تعد مبادرة الاستقلالية الممثلة في إعطاء المدارس حرية أكبر في إدارة شؤونها الفنية، والإدارية، والمالية من أكثر مشروعات التطوير المدرسي التي حظيت باهتمام المسؤولين عن التربية والتعليم في العالم خلال العقدين الماضيين (Caldwell, 2005).

ولم تحظ هذه المبادرة بالعبء التي تستحقها في الدول العربية ، التي ظلت متمسكة بنوع من المركزية في إدارة العملية التعليمية ، إلى أن انطلقت مبادرة التعليم في دولة قطر؛ والتي اعتمدت مبادئ أربعة ؛ وهي : الإستقلالية، والمحاسبية، والتنوع، والاختيار .

وقد بدأ الفوج الأول من المدارس الحكومية هناك بالتحول إلى مدارس مستقلة في العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥ . ثم توالى تحويل المدارس الحكومية إلى مستقلة حتى تم الانتهاء من تحويل جميع المدارس في العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١.

وتم على إثر هذه المبادرة إنشاء المجلس الأعلى للتعليم الذي أشرف على تطبيق مبادرة المدارس المستقلة ، ولاحقاً حوّلت جميع صلاحيات وزارة التربية إلى هذا المجلس . وفي أثناء مسيرة هذه المبادرة تعرضت لمجموعة من التحديات (الرشيدى ، ٢٠١٤). وعلى إثرها عُدلت هذه المبادرة ، وحُدّدت الصلاحيات المعطاة للمدارس المستقلة .

* أستاذ مساعد أصول التربية - كلية التربية - جامعة الكويت

وتَمثّل أحد مبادئ الاستقلالية في مبادرة تطوير التعليم في دولة قطر في المحاسبية ، التي أخذت أشكالاً متعددة ؛ منها التقييم التربوي الشامل الذي يُجريه المجلس الأعلى للتعليم كل عام ؛ وهو اسم مشابه للاختبارات الوطنية التي تعقد في كثير من الأنظمة التربوية. وركّز الباحث استناداً لهذا التقييم على المدارس المستقلة المتميزة التي أظهرت تفوقاً في تحصيل طلابها الدراسي ؛ لتعرف العناصر التي كان لها دور في نجاح هذه المدارس في أداء أدوارها.

الإطار النظري

لقد تمحور التركيز في الحديث عن استقلالية المدارس في اتخاذ قرارها حول مدى تأثير ذلك على رفع مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ والطلاب. قامت الكثير من الانظمة التعليمية حول العالم سواء في الشرق او الغرب بإعتماد مشروع الادارة الذاتية للمدرسة (SBM) school based management (The world bank ,2008). ومن المتعارف عليه ان هناك ثلاثة ابعاد لجودة التعليم حسب نموذج IPO وهي المدخلات والعمليات والمخرجات، فكلما تحسنت المدخلات كلما اثر ذلك ايجابا على تحسن وتطور في طرق التدريس و التعليم، وهذا سيترتب عليه تحسنا واضحا في المستوى التحصيلي للطلاب. وتتشابه فكرة المدارس المستقلة أو ذاتية الادارة المدرسية (SBM) مع مفهوم أبعاد الجودة هذه، حيث إن مفهوم ذاتية الادارة المدرسية يركز على تفعيل الحوافز التي من شأنها تحسين ورفع المستوى التحصيلي . ويرى كل من Hanushek & Woessmann (2007) أن اكثر الحوافز التي يمكن أن تؤثر على المخرجات التعليمية هي حوافز مؤسسية ، وحددوا منها ثلاثة حوافز هي: الاختيار والمنافسة ، والإستقلالية ، والمحاسبية.

وتدور فكرة تأثير هذه الحوافز من أن الاهالي الذين لديهم إهتمام برفع المستوى أبنائهم التحصيلي يمكن أن توفر لهم إمكانية إختيار أفضل المدارس التي يرغبون بتعليم أبنائهم فيها، وحافزا لإختيار هذا يمكن أن يولد عند المدارس دافعية لتطوير وتحسين أدائها حتي يمكنها إستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب.

ويراهن الإطار الفكري الذي يقدمه Woessmann & Hanushek على ان إعطاء المدارس إستقلالية إتخاذ القرار على المستوى المحلي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على المخرجات التعليمية مثل التحصيل الدراسي وزيادة معدلات التخرج من المرحلة الثانوية لان المدارس في هذه الحالة تخضع للمحاسبية على ماتقوم به من أعمال.

الدراسات السابقة

تتنوع ، وتعدد الدراسات المتعلقة بالمدارس المستقلة حول العالم، حيث حظيت هذه المدارس والمسماه school based management (SBM) بالكثير من الاهتمام والتركيز، حيث جرى تسليط الضوء على عديد من الجوانب المتعلقة بها. وفيما يلي عرض لأبرز وأهم تلك الدراسات :

• Wohlstetter and Odden (1992)

راجعا الدراسات المتعلقة باستقلالية المدرسة، وألقيا الضوء على مجموعة من الموضوعات المتعلقة بالسبب وراء عدم فاعلية هذه الاستقلالية، وكيف يمكن تصميم شئ فعال.

وأظهرت نتائج هذه المراجعة أن البحوث المستقبلية في هذا الموضوع يجب أن توسع النظرة حول استقلالية المدرسة؛ لكي تشمل الميزانية، والقرارات المتعلقة بالأفراد والمناهج ليس هذا فحسب ؛ بل لكي تشمل - أيضا - دمج استقلالية المدرسة مع إصلاح محتوى المناهج وطرق التدريس؛ لتعزيز احتمالية تحسين الواقع التربوي.

• **Briggs and Wohlstetter (2003)**

في دراستهما المتعلقة بالعناصر الرئيسة في نجاح استراتيجيات المدارس المستقلة، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، وجدا أن هناك ثمانية عناصر مدرسية كان لها ارتباط بنجاح الإدارة الذاتية. وهذه العناصر؛ هي :

١. رؤية تركز على التعليم، والتدريس للذين لهما ارتباط بالتحصيل الدراسي للطلاب.
٢. سلطة اتخاذ القرار تستخدم لتغيير الجوانب الرئيسة في المدرسة.
٣. توزيع السلطة داخل المدرسة.
٤. تطوير الجانبين : المهاري، والمعرفي للمعلمين الموجهين للتغيير.
٥. آلية لجمع المعلومات، والتواصل متعلقة بأولويات المدرسة.
٦. مكافآت مادية، وغير مادية، لتقدير التقدم، والإنجاز من قبل العاملين بالمدرسة.
٧. توزيع القيادة في المدرسة بين الإداريين، والمعلمين.
٨. تزويد المدرسة بالمصادر من الخارج.

• **Smithers and Robinson (2008)**

أظهرت الدراسة أن الاستقلالية هي المفتاح لنجاح المدرسة ؛ حيث أجريا دراسة كمية تحليلية على نتائج المدارس ، ووجدا أن المدارس المستقلة تحصل على نتائج أفضل من مدارس الحكومة ؛ بسبب الحرية التي تمكنهم من توجيه التدريس إلى احتياجات طلابهم.

• **دراسة صالح، والشعر (٢٠١٠)**

عن دور المدارس المستقلة في دولة قطر في تطوير التعليم من وجهة نظر الإداريين، والمعلمين، أظهرت أن دور المدارس المستقلة في دولة قطر في تطوير التعليم ؛ كان واضحاً بدرجة كبيرة .

• **Ableidinger and Hassel (2010)**

قابلا مديري مدارس خمس من أفضل المدارس التعاقدية charter schools وسألوهم عن جوانب الاستقلالية التي يرون أنها أسهمت في تطوير مستوى المدرسة ، ورفع المستوى التحصيلي للطلاب ، وقد ذكر المديرين سبعة أمور في الاستقلالية كان لها دور في إحداث الفرق. وهذه الأمور؛ هي :

١. الحرية في تطوير فريق رائع .
٢. الحرية في التعامل مع المعلمين كمحترفين.
٣. الحرية في تغيير المناهج وطرق التدريس.
٤. الحرية في وضع الجدول الدراسي.
٥. الحرية المالية .
٦. الحرية الأوسع في التركيز على التعليم.
٧. الحرية في عمل بيئة مدرسية متميزة، وفريدة.

• **Allen (2010)**

في دراسة عما إذا كانت استقلالية المدرسة تحسن من مخرجات التلاميذ، أُجريت على طلاب الثانوية في إنجلترا ؛ وجدت أن أي سياسة جديدة تعطي المدارس استقلالية بدون تغييرات مؤسسية رئيسية، لا يظهر أنها تقود إلى تطوير مستمر، ولا دائم في أداء الطلاب في الاختبارات.

• **Hindriks et al. (2010)**

وجدوا أن هناك دلائل قوية على أن استقلالية المدرسة ، كانت مرتبطة بمستوى عال من التحصيل الدراسي للطلاب إذا توافر نظام محاسبي فعال.

• **Cobbold (2012)**

استعرض - في دراسته - النماذج المختلفة لاستقلالية المدرسة ، وأوضح أن الفكرة من هذا المفهوم تنبع من إعطاء المدرسة صلاحيات، وسلطة أكبر على الميزانية ، وعلى هيئة التدريس يمكن أن يمكّتهم من المنافسة بصورة أكثر فاعلية ، وأن هذا التنافس بين المدارس سيثمر في تحسين وتطوير التحصيل الدراسي للطلاب ، وإن كان انتهى في ختام دراسته أن هذا الأمر لم يحدث.

• تقرير (2013) OECD

أظهر التقرير أن تحليل نتائج دراسة Pisa لعام ٢٠١٢ أشارت إلى أنه في أغلب الأنظمة التربوية التي تتيح استقلالية أكبر للمدارس في إدارة شئونها الفنية، أو الإدارية، أو المالية ؛ كانت نتائج طلابها أفضل، وأكثر تقدماً من تلك الأنظمة التربوية التي تدير نظاماً أكثر مركزية.

التعليق على الدراسات السابقة

يلاحظ ان الدراسات التي تم استعراضها والمتعلقة بالعوامل التي ادت الى تميز المدارس المستقلة هي دراسات حديثة، وأن اغلبها أكد على أن اعطاء المدارس الحرية والاستقلالية في ادارة شئونها الفنية والادارية والمالية كان له أثر في تحسن المخرجات، وفي رفع المستوى التحصيلي للطلاب، كما أكدت هذه الدراسات على ان الاستقلالية ليست كافية لوحدها لتحقيق ذلك، اذا لم يتوافر نظام محاسبي يراقب أداء هذه المؤسسات، وتغييرات مؤسسية تضمن ديمومية التحسين والتطوير في هذا النوع من المدارس.

مشكلة الدراسة

تعد مبادرة تطوير التعليم في دولة قطر والتي اعتمدت عند بداية تطبيقها على مبادئ الاستقلالية والمحاسبية والتنوع والاختيار، من اهم مبادرات تطوير التعليم التي طبقت في المنطقة العربية خلال العقد

الماضي، لما احتوته هذه المبادره على فكر ورؤية، وماتوافر لها من دعم كبير من قبل الدولة.

هناك عدد من المدارس المستقلة حصل طلبتها وتلاميذها على تقديرات عالية في الاختبار الوطني الذي تنظمة هيئة التقييم في المجلس الاعلى للتعليم في دولة قطر كل عام، تتمحور مشكلة الدراسة في أنها تحاول معرفة الاسباب وراء هذا التميز والتقدم في التحصيل الدراسي عند هذا النوع من المدارس المستقلة.

لذا ، فإن الهدف الرئيسي للدراسة هو : محاولة تعرف العوامل التي تقف وراء تميز المدارس المستقلة في دولة قطر.
أسئلة الدراسة

تتمحور الدراسة حول سؤال رئيس ؛ هو :

ما العوامل وراء تميز المدارس المستقلة المتميزة في دولة قطر ؟
وينبثق عنه سبعة اسئلة فرعية ، كل منها يركز على أحد العناصر التي يمكن أن يكون له دور في تميز المدارس المستقلة ؛ وهذه الاسئلة هي:

- س١: ما العوامل وراء تميز المدارس المستقلة من حيث الرؤية؟
- س٢: ما العوامل وراء تميز المدارس المستقلة من حيث اتخاذ القرار؟
- س٣: ما العوامل وراء تميز المدارس المستقلة من حيث المسؤوليات داخل المدرسة؟
- س٤: ما العوامل وراء تميز المدارس المستقلة من حيث تطوير المعرفة والمهارات، واستخدامها؟
- س٥: ما العوامل وراء تميز المدارس المستقلة من حيث جمع المعلومات، وآلية الاتصال؟
- س٦: ما العوامل وراء تميز المدارس المستقلة من حيث آلية التقدير، والمكافأة؟

س٧: ما اثر متغيرات كل من : الجنس، والجنسية، والصف، والمرحلة، والفوج الذي تنتمي إليه المدرسة ؛ على محاور الدراسة ؟
كما تضمنت الدراسة سؤالاً مفتوحاً عن العناصر، والعوامل الأخرى ؛ التي يرى أفراد العينة أنها أسهمت في تميز مدارسهم.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تعد من أولى الدراسات التي تناولت مبادرة تطوير التعليم في دولة قطر والمتمثلة بالتحديد في نموذج المدارس المستقلة ، من خلال تسليط الضوء على أهم العوامل التي كان لها دورا في تميز المدارس المستقلة من وجهة نظر أفراد العينة، مما قد يفتح المجال لإستنساخ هذه العوامل في أي محاولة لتطبيق نموذج المدارس المستقلة في دول الخليج العربي ، وسائر الدول العربية. وهكذا تنضم الدراسة الى كثير من الأدبيات المتعلقة بفكر وممارسة نظام المدارس ذاتية الادارة (SBM)، وتسلط الضوء على ممارساتها في منطقة الشرق الاوسط، فضلاً عما قد توفره من معلومات مفيدة لمتخذي القرار في المجلس الاعلى للتعليم في دولة قطر ، والقائمين على تنفيذ مبادرة تطوير التعليم.

منهجية الدراسة، وأدواتها

أولاً : مجتمع ، وعينة الدراسة

اختيرت العينة من جميع المدارس التي أظهرت نتائج اختبارات التقييم التربوي الشامل للعام الدراسي (٢٠١٠/٢٠١١) أن طلابها كانوا الأكثر استيفاءً للحد الأعلى من معارف المناهج ، ومهاراتها، والقدرة على تطبيقها بكفاءة في جميع المواد الدراسية ، وقد بلغ عدد هذه المدارس ١٤ مدرسة ، كما هو موضح في الجدول رقم (٢). (المجلس الأعلى للتعليم - www.education.gov.qa/content/resources/detail/63043)

وشملت عينة الدراسة ٣٩٤ من أعضاء هيئة التدريس بتلك المدارس. وقد بلغ عدد الذكور (٦٠) بنسبة ١٥.٢ % ، وعدد الإناث (٣٣٤) بنسبة ٨٤.٨%. والجدول رقم (١) يُوضح الوصف التفصيلي لعينة الدراسة.

جدول رقم (١) وصف العينة

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	٦٠	١٥.٢ %
	اناث	٣٣٤	٨٤.٨ %
الجنسية	قطري	١٤٣	٣٦.٣ %
	غير قطري	٢٥١	٦٣.٧ %
المنصب	مدير	١٢	٣.٠ %
	نائب مدير	٣٠	٧.٧ %
	رئيس قسم (منسق قسم)	٨٤	٢١.٣ %
	معلم	٢٦٨	٦٩.٠ %
المرحلة الدراسية	ابتدائي	١٢٤	٣١.٥ %
	إعدادي	١٣٩	٣٥.٣ %
	ثانوي	١٣١	٣٣.٢ %

والجدول رقم (٢) يبين أسماء المدارس المستقلة الداخلة في هذه الدراسة، والفوج الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (٢) : أسماء المدارس المستقلة المشاركة في هذه الدراسة

م	أسماء المدارس	الفوج الذي تنتمي إليه
١	البيان الابتدائية بنات	الأول
٢	البيان الإعدادية بنات	الأول
٣	البيان الثانوية بنات	الأول
٤	عمر بن الخطاب الثانوية	الأول
٥	خديجة الابتدائية بنات	الثاني
٦	الخور الابتدائية بنات	الثاني
٧	أمنة بنت وهب الثانوية	الثاني
٨	حمزة بن عبد المطلب	الثالث

الثالث	رقية الإعدادية بنات	٩
الثالث	الإيمان الثانوية بنات	١٠
الرابع	الفلاح الابتدائية بنات	١١
الخامس	نسييه بنت كعب الابتدائية بنات	١٢
الخامس	آمنة بنت وهب الإعدادية بنات	١٣
السابع	حفصه الإعدادية بنات	١٤

ثانياً : منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة الميدانية؛ فهو يعتمد على دراسة الواقع، أو الظاهرة، ويعطي وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كمياً. واستخدم الباحث الاستبانة؛ كأداة لجمع البيانات، احتوت الاستبانة على جزئين؛ الجزء الأول: يتضمن معلومات عن أفراد العينة، ويتضمن متغيرات: الجنس، والجنسية، والمنصب، والمرحلة الدراسية التي تخدمها هذه المدرسة.

والجزء الثاني: يحتوي على عناصر النجاح في المدارس المستقلة،

ويتكون من ستة محاور:

- رؤية المدرسة، ورسالتها.
- اتخاذ القرار.
- المسؤوليات داخل المدرسة.
- تطوير المعرفة والمهارات، واستخدامها.
- جمع المعلومات، وآلية الاتصال.
- آلية التقدير، والمكافأة.

واحتوى هذه الجزء - بمحاوره الستة - على (٣٤ بنداً)، وجاء تطوير هذه الاستبانة؛ من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالمدارس المستقلة، أو ذاتية الإدارة (SBM) School based management، وبالتحديد تمت الاستفادة من دراسة (Briggs & Wohlstetter 2003)

التي راجعا فيها الدراسات المتعلقة بالعناصر التي كان لها دور في نجاح المدارس المستقلة في أداء عملها ؛ ومن خلال هذه المراجعات تم حصر ثمانية عناصر ، وجد أنها تكرر ذكرها في هذه الدراسات. واختار الباحث ستة عناصر من هذه العناصر الثمانية، وضمنها الاستبانة التي أعدها. (أنظر الملحق رقم "١").

طريقة تقدير الدرجات

اعتمد الباحث في هذه الدراسة استخدام مقياس " ليكرت " الرباعي ، المتدرج من (١-٤) ، ليمثل الفئات التالية : (١) غير موافق تماماً ، (٢) غير موافق ، (٣) موافق ، (٤) موافق تماماً.

إن الهدف من وراء عدم تبني الاختيار الأوسط ، أو ما يُسمى Mid Point ، والذي عادة ما يُعَبَّر عنه " بلا أدري " ، هو من أجل الحصول على استجابات أكثر دقة من المستجيبين. فالباحث يرى أنه كلما تم تحديد الاختيارات أمام المستجيب ، فإن هذا من شأنه أن يُلْزِمه اختيار ما يراه أقرب إلى قناعاته ، في حين أن بند " لا أدري " قد يجعل بعض المستجيبين يلجأون إليه هرباً من محاولة التفكير في أفضل الاستجابات ، وأكثرها دقة.

وعلى الرغم من أن مقياس " ليكرت " الخماسي هو الأكثر شيوعاً في إعداد الاستبانات في البحوث التربوية ، إلا أن غيره من أنماط تقدير الاستجابات ذات البُعد الرباعي ، والسداسي ، يتم أيضاً استخدامها ، كما تؤكد ذلك عديد من الدراسات الحديثة التي استخدمت مقياس " ليكرت " الرباعي ، والمنشورة في المجالات العلمية الرصينة (Boone & Boone , 2012).

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن عديد من الدراسات العلمية قد أظهرت أن صدق الاستبانة، ربّما لا يتأثر بعدد الاختبارات المستخدمة، ويعتمد بدرجة كبيرة على إجراءات التجريب الميداني الذي تتم فيه الدراسة

(Chang , 1994). كما أظهرت دراسات أخرى أن استخدام البند الأوسط ، أو إلغائه ، يُعدُّ أمراً مقبولاً في مقياس " ليكرت " ، ولا يؤثر على صدق الاستبانة وثباتها (Tsang , 2012).

ثالثاً : إجراءات صدق الاستبانة، وثباتها

١. الصدق :

تأكد الباحث من صدق الاستبانة على النحو الآتي:

أ. صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في قسم أصول التربية في كلية التربية بجامعة الكويت، واستفاد من ملاحظاتهم في تطوير الاستبانة، وتعديل بعض بنودها.

ب. الاتساق الداخلي للمحاور Internal Consistency ؛ للوقوف على مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة ؛ عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل الاستجابات على كل عبارة من عبارات المحور، والدرجة الكلية للمحور نفسه ، وقد أسفرت تلك الخطوة عن ارتباط جميع البنود - بشكل دال - مع الدرجة الكلية ؛ مما يشير إلى اتساق الاستبانة بدرجة مرتفعة من التجانس الداخلي. ويعرض جدولاً (٣)، (٤) معاملات الارتباط التي تراوحت بينها الارتباطات في كل بند مع الدرجة الكلية للمحور، والمحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل.

جدول رقم (٣) : معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للمحور التابع له (ن = ٥٠) :

آلية التقدير والمكافأة	جمع المعلومات وآلية الاتصال	تطوير المعرفة والمهارات واستخدامها	المسئوليات داخل المدرسة	اتخاذ القرار	رؤية المدرسة ورسالتها
------------------------	-----------------------------	------------------------------------	-------------------------	--------------	-----------------------

الدرجة الارتباط	البند	الدرجة الارتباط	البند	الدرجة الارتباط	البند	الدرجة الارتباط	البند	الدرجة الارتباط	البند	الدرجة الارتباط	البند
٠٠٠.٨٧٩	١	٠٠٠.٧١٧	١	٠٠٠.٤٨٧	١	٠٠٠.٦٣٧	١	٠٠٠.٥٣٦	أ-١	٠٠٠.٦٤١	١
٠٠٠.٥٩٨	٢	٠٠٠.٨١٠	٢	٠٠٠.٦٦١	٢	٠٠٠.٦٣٦	٢	٠٠٠.٥٥٥	-١ ب	٠٠٠.٦٩٧	٢
٠٠٠.٥٢٠	أ-٣	٠٠٠.٧٦١	٣	٠٠٠.٥٩٤	٣	٠٠٠.٥٤١	٣	٠٠٠.٥٣٤	-١ ج	٠٠٠.٦٥٣	٣
٠٠٠.٦٧٠	ب-٣	٠٠٠.٧٧٩	٤	٠٠٠.٦٨٠	٤	٠٠٠.٦١٧	٤	٠٠٠.٣٩٩	د-١	٠٠٠.٥٩٦	٤
٠٠٠.٦٤٤	ج-٣	٠٠٠.٧٧٣	٥	٠٠٠.٤٨٦	٥	٠٠٠.٦٣٨	٥	٠٠٠.٥٤١	٢	٠٠٠.٦١٠	٥
٠٠٠.٦٦١	د-٣			٠٠٠.٦١٧	٦			٠٠٠.٦٦٤	٣	٠٠٠.٧٧٦	أ-٦
٠٠٠.٦١٠	٤			٠٠٠.٦٩٣	٧			٠٠٠.٦٢٨	٤	٠٠٠.٧٩٥	-٦ ب
				٠٠٠.٦٦٥	٨			٠٠٠.٥٥٦	٥	٠٠٠.٧٤٥	ج-٦
										٠٠٠.٨٠٢	د-٦
										٠٠٠.٧٦٥	هـ-٦
										٠٠٠.٦٤١	٧
										٠٠٠.٤٧٦	٨

** دال عند ٠.٠١

تبين نتائج معاملات الارتباط في الجدول رقم (٣) وجود ارتباط موجب دال بين كل استجابات المشاركين على بنود الاستبانة، و الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى ٠.٠١، و قد بلغ أقل ارتباط (٠.٣٩٩)، في حين بلغ أكبر ارتباط (٠.٨٧٩)، كما حسب الباحث صدق التكوين للمقياس (Construct Validity) للاستبانة :

جدول رقم (٤) : معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية، وكل محور من محاور الاستبانة

آلية التقدير، والمكافأة	جمع المعلومات، وآلية الاتصال	تطوير المعرفة والمهارات وإستخدامها	المسئوليات داخل المدرسة	اتخاذ القرار	رؤية المدرسة ورسالتها	عناصر النجاح في المدراس المستقلة
٠٠٠.٥٥٥	٠٠٠.٦٤٦	٠٠٠.٦٩٥	٠٠٠.٦٠٩	٠٠٠.٧٤٣	٠٠٠.٦٤٢	

** دال عند مستوى ٠.٠١

يوضح الجدول رقم (٤) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة على كل محور من محاور الاستبانة، و الدرجة الكلية للاستبانة ككل ؛ عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠١ ، و قد بلغ أقل ارتباط (٠.٥٥٥) ب محور آلية التقدير و المكافأة، و الدرجة الكلية للاستبانة، في حين بلغ أكبر ارتباط (٠.٦٩٥)

بين محور تطوير المعرفة والمهارات، واستخدامها، والدرجة الكلية للاستبانة ؛ بالنسبة لكل محور من المحاور الست .

٢. الثبات

حسب الباحث ثبات الاستبانة ؛ باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، ويعرض جدول رقم (٥) نتائج الثبات

جدول رقم (٥) : حساب الثبات بمعامل ألفا لمحاور الاستبيان الست

ألفا كرونباخ	عدد البنود	الاستبانة	
٠.٩١٧	١٢	رؤية المدرسة، ورسالتها	المحور الاول
٠.٧٨٣	٨	اتخاذ القرار	المحور الثاني
٠.٦٧٣	٥	المسئوليات داخل المدرسة	المحور الثالث
٠.٧٦٠	٨	تطوير المعرفة والمهارات، واستخدامها	المحور الرابع
٠.٨٦١	٥	جمع المعلومات، وآلية الاتصال	المحور الخامس
٠.٨٢٢	٧	آلية التقدير، والمكافأة	المحور السادس
٠.٩٣٦	٤٥	الاستبانة ككل	

تبين نتائج الجدول رقم (٥) تمتع فقرات الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات ؛ حيث بلغ معامل الثبات الكلي (٠.٩٣٦) ، و معامل ثبات المحور الأول من الاستبانة (٠.٩١٧)، في حين بلغ معامل ثبات المحور الثاني (٠.٧٨٣)، و بلغ معامل ثبات المحور الثالث (٠.٦٧٣)، وبلغ معامل ثبات المحور الرابع (٠.٧٦٠)، في حين بلغ معامل ثبات المحور الخامس (٠.٨٦١)؛ وأخيراً المحور السادس بلغ معامل الثبات (٠.٨٢٢) ؛ وهي معاملات ثبات مرتفعة تشير إلى تمتع الاستبيان بدرجة كبيرة من الثبات.

المعالجة الإحصائية

استخدم الباحث الحاسب الآلي في إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً؛ باستخدام برنامج SPSS؛ فقد اختيرت الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع أدوات القياس المستخدمة، ومتغيرات الدراسة، وفروضها ؛ وهي :

١- مقاييس النزعة المركزية من متوسطات، وانحرافات معيارية (Standard Deviation).

٢- الإحصاء الاستنتاجي- الدلالة الاحصائية t - Test ؛ للمقارنة بين متغيرات الدراسة. كما استخدمت- أيضاً- التكرارات، والنسب المئوية لتكرارات العينة (Frequency – Percent).

٣- الارتباطات (Correlations).

٤- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

نتائج الدراسة

سيتم عرض النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة على كل سؤال من اسئلة الدراسة ، ثم يعقبه عرض النتائج المتعلقة بأثر بعض المتغيرات على محاور الدراسة، كما سيتم تحليل السؤال المفتوح بطريقة نوعية وكيفية .

السؤال الأول: ما العوامل وراء تميز المدارس المستقلة من حيث الرؤية
يتضح من الجدول رقم (٦) أن جميع العناصر الواردة في هذا المحور قد حصلت على أعلى نسبة من الموافقة بين أفراد العينة ؛ وإن كان استخدام المدرسة رؤيتها لتوجيه القرارات قد حصل على الترتيب الأول، يأتي بعده امتلاك المدرسة رؤية واضحة في عمليتي : التدريس، والتعليم بالمرتبة الثانية ، ويأتي بعدها البند المتعلق بمراجعة رؤية المدرسة بانتظام ؛ للتأكد من توافقها مع عمل المدرسة ، وفي الترتيب الرابع تأتي تلك المتعلقة بأن رؤية المدرسة تأخذ بعين الاعتبار المستوى التحصيلي لأداء الطلاب .

جدول رقم (٦) : التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط، والانحراف المعياري لبندود المحور الأول
(رؤية المدرسة، ورسالتها)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				ت	
			غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما		
٢	٠.٥٦٨	٣.٥٠	١	١١	٢١٠	١٧٠	ت	١ - تمتلك المدرسة رؤية واضحة في عمليتي التدريس والتعليم
			٠.٣	٢.٨	٥٣.٦	٤٣.٤	%	
٤	٠.٥٧٩	٣.٤٥	٢	١١	١٩٢	١٨٧	ت	٢- رؤية المدرسة تأخذ بعين الاعتبار المستوى التحصيلي لأداء الطلاب
			٠.٥	٢.٨	٤٩.٠	٤٧.٧	%	
١	٠.٦٠٢	٣.٥٠	٢	١٦	٢١٨	١٥٧	ت	٣. تستخدم المدرسة رؤيتها لتوجيه القرارات
			٠.٥	٤.١	٥٥.٥	٣٩.٩	%	
٧	٠.٦١١	٣.٤٣	٤	١٣	١٨٧	١٨٦	ت	٤. تتوقع المدرسة ارتفاعا كبيرا في التحصيل الدراسي لطلابها
			١.٠	٣.٣	٤٧.٩	٤٧.٧	%	
٣	٠.٦٦٦	٣.٤٥	٥	٢٢	٢٠٤	١٤٩	ت	٥. تتم مراجعة رؤية المدرسة على ايجاد بيئة تعليمية
			١.٣	٥.٨	٥٣.٧	٣٩.٢	%	
٦	٠.٥٥١	٣.٤٣	٢	٥	١٧٦	٢٠١	ت	٦. أ. تحرص أهداف المدرسة على ايجاد بيئة تعليمية تركز على الطالب
			٠.٥	١.٣	٤٥.٨	٥٢.٣	%	
٥	٠.٥٥١	٣.٤٤	٢	٥	١٧٩	٢٠٣	ت	٦ - ب تحرص أهداف المدرسة على ايجاد بيئة تعليمية آمنة
			٠.٥	١.٣	٤٦.٠	٥٢.٢	%	
١١	٠.٥٩٨	٣.٣٩	٣	١٤	١٧٢	٢٠٠	ت	٦- ج تحرص أهداف المدرسة على ايجاد بيئة تعليمية ملتزمة بالنظام
			٠.٨	٣.٦	٤٤.٢	٥١.٤	%	
٨	٠.٥٨٥	٣.٤٢	٢	١٣	١٧٩	١٩٤	ت	٦ - د تحرص أهداف المدرسة على ايجاد بيئة تعليمية تحترم النظام
			٠.٥	٣.٤	٤٦.١	٥٠.٠	%	
٩	٠.٥٨٤	٣.٤١	٢	١٣	١٧٧	١٩٥	ت	٦ - هـ تحرص أهداف المدرسة على ايجاد بيئة تعليمية تحفز التحدي الأكاديمي
			٠.٥	٣.٤	٤٥.٧	٥٠.٤	%	
١٠	٠.٦٢٧	٣.٤١	١	٢٦	١٨٥	١٧٣	ت	٧ -توضع رؤية المدرسة محليا من قبل القائمين فيها
			٠.٣	٦.٨	٤٨.١	٤٤.٩	%	
١٢	٠.٧٠٤	٣.٣٢	٤	٤١	١٧٣	١٦٧	ت	٨ - تصاغ رؤية المدرسة، ورسالتها من قبل مدير المدرسة
			١.٠	١٠.٦	٤٤.٩	٤٣.٤	%	
	٥.٤٣٦	٤٠.٦٢						رؤية، ورسالة المدرسة (المحور ككل)

لم يتم احتساب البيانات الناقصة عند تحليل النتائج

السؤال الثاني : ما العوامل وراء تميز المدارس المستقلة من حيث اتخاذ القرار

- جاءت إجابات أفراد العينة عن هذا المحور بالمجمل بالموافقة ؛ وإن اختلفت آراؤهم في العناصر الداخلية فيه . والجدول رقم (٧) يوضح ذلك .

جدول رقم (٧) : التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط، والانحراف المعياري لبنود المحور الثاني

(اتخاذ القرار)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					
			موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق تماما		
٧	٠.٥٨٥	٣.٢٨	١٠	٦٦	١٨٧	٩٨	ت	١ - أ تمتلك المدرسة سلطة اتخاذ القرار في الجوانب المتعلقة بالميزانية
			٢.٨	١٨.٣	٥١.٨	٢٧.١	%	
٨	٠.٨٩٧	٣.٢٢	١٦	٧٣	١٩٠	١٠٥	ت	١ ب- تمتلك المدرسة سلطة اتخاذ القرار في الجوانب المتعلقة باختيار محتوى المناهج
			٤.٢	١٩.٠	٤٩.٥	٢٧.٣	%	
٣	٠.٧١٦	٣.٤٣	٨	٢٧	٢٠٧	١٤١	ت	١ ج- تمتلك المدرسة سلطة اتخاذ القرار في اختيار طرق التدريس
			٢.١	٧.٠	٥٤.٠	٣٦.٨	%	
٢	٠.٦٦٤	٣.٤٣	٥	٢٢	١٩٥	١٥٨	ت	١ د- تمتلك المدرسة سلطة اتخاذ القرار في تعيين وانتهاء خدمات العاملين بالمدرسة
			١.٣	٥.٨	٥١.٣	٤١.٦	%	
٥	٠.٧٣٦	٣.٣٣	٥	٤٦	١٨٣	١٤٩	ت	٢- تمتلك المدرسة السلطة لإحداث تغيير واضح في عمليتي: التدريس، والتعليم
			١.٣	١٢.٠	٤٧.٨	٣٨.٩	%	
٦	٠.٧٤٩	٣.٣٢	٨	٤١	١٧٩	١٥٢	ت	٣- توجه المدرسة الدعم المالي الذي تملكه نحو تحسين المستوى التحصيلي للطلاب
			٢.٠١	١٠.٨	٤٧.١	٤٠.٠	%	
٤	٠.٧٣١	٣.٤٣	٨	٣٠	٢٠٥	١٣١	ت	٤- توجه المدرسة الدعم المالي الذي تملكه نحو دعم قرارات المدرسة، ومبادراتها
			٢.١	٨.٠	٥٤.٨	٣٥.٠	%	
١	٠.٦٨١	٣.٤٧	٦	٢٣	٢١٧	١٣٩	ت	٥- تستخدم المدرسة السلطة التي لديها؛ لإحداث تغيير مهم في طرق التدريس، وكيفية توصيل المحتوى - المنهج - للطلاب
			١.٦	٦.٠	٥٦.٤	٣٦.١	%	
	٤.٤٥٦	٢٦.٠٧						اتخاذ القرار (المحور ككل)

لم يتم احتساب البيانات الناقصة عند تحليل النتائج

- جاء استخدام المدرسة السلطة لإحداث تغيير مهم في طرق التدريس، وكيفية توصيل المحتوى، والمنهج، والطلاب؛ في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ ٣.٤٧.

- وجاء في المرتبة الثانية امتلاك المدرسة سلطة اتخاذ القرار المتعلق بتعيين العاملين بالمدرسة، وإنهاء خدماتهم بمتوسط بلغ ٣.٤٣، وجاء امتلاك المدرسة سلطة اتخاذ القرار في اختيار طرق التدريس في المرتبة الثالثة، ثم توجيه المدرسة الدعم المالي الذي تملكه في دعم القرارات المدرسة، ومبادراتها، وجاء في المرتبتين الأخيرتين امتلاك المدرسة سلطة اتخاذ القرار المتعلق بالميزانية، وفي اختيار محتوى المناهج.

السؤال الثالث: ما العوامل وراء تميز المدارس المستقلة من حيث المسؤوليات داخل المدرسة

يوضح الجدول رقم (٨) إجابات أفراد العينة عن هذا المحور؛ حيث جاء بند أن صلاحية اتخاذ القرار داخل المدرسة من مسؤولية المدير؛ في المرتبة الأولى ثم إنشاء المدرسة عديداً من فرق العمل التي تمتلك صلاحيات في المرتبة الثانية. ثم توفير المدرسة وقتاً محدداً في أثناء الدوام المدرسي لاجتماع هذه الفرق في المرتبة الثالثة، وتكاد تتطابق إجابات أفراد العينة في هذا البند مع البند الذي قبله.

ووجود سياسة واضحة لتوزيع الصلاحيات داخل المدرسة احتل المرتبة الرابعة، وأكثر من نصف أفراد العينة يوافقون على أن النقاش حول توزيع الصلاحيات، والمسئوليات بين العاملين في المدرسة؛ يأخذ وقتاً كبيراً.

جدول رقم (٨): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط، والانحراف المعياري لبنود المحور الثالث (المسئوليات داخل المدرسة)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					
			غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما		
٥	١.٠٢٤	٢.٩٣	٢٣	١٤٣	١٦١	٥٠	ت	١ - يأخذ النقاش حول توزيع الصلاحيات، والمسئوليات بين العاملين في المدرسة، وقتا كبيرا.
			٦.١	٣٧.٩	٤٢.٧	١٣.٣	%	
٤	٠.٧٥٣	٣.٣٧	١٠	٣٤	١٩٤	١٩٤	ت	٢ - هناك سياسة واضحة لتوزيع الصلاحيات داخل المدرسة .
			٢.٦	٨.٩	٣٧.٩	٥٠.٧	%	
١	٠.٦٧٥	٣.٤٤	٥	٢٥	٢٠٦	١٤٩	ت	٣ - صلاحية اتخاذ القرار داخل المدرسة من مسئولية المدير
			١.٣	٦.٥	٥٣.٥	٣٨.٧	%	
٢	٠.٧٢٩	٣.٤٠	٧	٣٤	١٩٩	١٣٩	ت	٤ - تنشئ المدرسة عديداً من فرق العمل التي تمتلك صلاحيات
			١.٨	٩.٠	٥٢.٥	٣٦.٧	%	
٣	٠.٧٤٠	٣.٤٠	٩	٣١	١٩٨	١٣٩	ت	٥ - توفر المدرسة وقتا محددًا في أثناء الدوام المدرسي لاجتماع هذه الفرق .
			٢.٤	٨.٢	٥٢.٥	٣٦.٩	%	
	٢.٧٧٨	١٦.٢٤						المسئوليات داخل المدرسة (المحور ككل)

لم يتم احتساب البيانات الناقصة عند تحليل النتائج
السؤال الرابع : ما العوامل وراء تميز المدارس المستقلة من حيث
تطوير المعرفة والمهارات، واستخدامها

احتوى هذا المحور على ثمانية بنود ، جاءت إجابات أفراد العينة في
المجمل بالموافقة على هذه البنود باستثناء البند رقم (٥) في هذا المحور؛
الذي نصه (أعداد المعلمين التي تشترك في برامج التنمية المهنية سنوياً
في المدرسة قليلة).

ويوضح الجدول رقم (٩) ذلك ؛ حيث جاءت البنود كالاتي:
- برامج التنمية المهنية، والتدريب في المدرسة تتوافق مع أجندة
التطوير الخاص بالمدرسة ؛ جاء في المرتبة الأولى .

- زيادة الجانب المعرفي عند المعلمين، وتطوير مهاراتهم هي عملية مستمرة داخل المدرسة ؛ جاء في المرتبة الثانية.
- تقدير المعلمين قيمة الدورات التدريبية التي تنظمها لهم المدرسة ؛ جاء في المرتبة الثالثة.
- ارتباط برامج التنمية المهنية، والتدريب في المدرسة بشكل مباشر مع حاجات الطلاب ؛ جاء في المرتبة الرابعة.
- أكثر من ٨٠% من المعلمين يوافقون على أن هناك مشاركة واسعة داخل المدرسة في القرار المتعلق بمن يحضر الدورات التدريبية من ناحية وإن المعلمين هم من يختارون نوعية الدورات التدريبية ذات الصلة بعملهم من ناحية أخرى .

جدول رقم (٩): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط، والانحراف المعياري لبنود المحور الرابع

(تطوير المعرفة والمهارات، واستخدامها)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					
			موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق تماما		
٢	٠.٥٤٨	٣.٤٢	١	٨	١٧٢	٢٠.٩	ت	١ - زيادة الجانب المعرفي عند المعلمين، وتطوير مهاراتهم هي عملية مستمرة داخل المدرسة
			٠.٣	٢.١	٤٤.١	٥٣.٦	%	
٤	٠.٦٤٩	٣.٤٠	٥	٢٠	١٨٦	١٧٨	ت	٢ - برامج التنمية المهنية، والتدريب في المدرسة ترتبط بشكل مباشر مع حاجات الطلاب
			١.٣	٥.١	٤٧.٨	٤٥.٨	%	
١	٠.٦٠١	٣.٤٤	٣	١٣	١٩٠	١٨٠	ت	٣ - برامج التنمية المهنية، والتدريب في المدرسة تتوافق مع أجندة التطوير الخاص بالمدرسة
			٠.٨	٣.٤	٤٩.٢	٤٦.٦	%	
٦	٠.٨٥١	٣.٢٧	١٦	٥٤	١٩١	١٢٧	ت	٤ - يختار المعلمون نوعية الدورات التدريبية ذات الصلة بعملهم
			٤.١	١٣.٩	٤٩.٢	٣٢.٧	%	
٨	١.٠٦٤	٣.٥٢	٦٣	١٦٨	١٠٧	٤٩	ت	٥ - أعداد المعلمين التي تشترك في برامج التنمية المهنية سنويا في المدرسة
			١٦.٣	٤٣.٤	٢٧.٦	١٢.٧	%	

كثيلة								
٣	٠.٧٦٢	٣.٤٠	٩	٣٨	٢١٠	١٢٧	ت	٦- هناك تقدير من قبل المعلمين لقيمة الدورات التدريبية التي تنظمها لهم المدرسة
			٢.٣	٩.٩	٥٤.٧	٣٣.١	%	
٥	٠.٨٧٩	٣.٢٨	١٦	٦٣	٢٠٣	١٠٧	ت	٧- هناك مشاركة واسعة داخل المدرسة في القرار المتعلق بمن يحضر الدورات التدريبية
			٤.١	١٦.٢	٥٢.٢	٢٧.٥	%	
٧	٠.٩٢٦	٣.١٦	١٨	٨٦	١٨٤	١٠٠	ت	٨- هناك مشاركة واسعة داخل المدرسة في القرار المتعلق بمحتوى التدريب وما يتضمنه
			٤.٦	٢٢.٢	٤٧.٤	٢٥.٨	%	
	٤.٠٣٨	٢٥.٧٣						تطوير المعرفة والمهارات، واستخدامها (المحور ككل)

لم يتم احتساب البيانات الناقصة عند تحليل النتائج

السؤال الخامس : ما العوامل وراء تميز المدارس المستقلة من حيث جمع المعلومات، وآلية الاتصال :

يوضح الجدول رقم (١٠) إجابات أفراد العينة عن هذا المحور ؛ حيث جاء استخدام المدرسة عدة طرق لتوصيل المعلومات المتعلقة بأخبارها، وتقديرات الطلاب أولياء الأمور في المرتبة الأولى . وجاء حرص المدرسة على جمع المعلومات التي يمكن أن تقود إلى تطوير التعليم ؛ في المرتبة الثانية . في حين جاء إمتلاك المدرسة آلية واضحة لجمع المعلومات الخاصة بأعداد العاملين، والطلاب، ومستوى الأداء ؛ في المرتبة الثالثة . وفي المجمل جاءت إجابات أفراد العينة بالموافقة على جميع بنود هذا المحور .

جدول رقم (١٠) : التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط، والانحراف المعياري لبنود المحور الخامس

(جمع المعلومات ، وآلية الاتصال)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			
			غير موافق	غير موافق	موافق	موافق

			موافق تماما	موافق		تماما		
٣	٠.٦١٧	٣.٤٧	٥	١٠	٢٠.٢	١٦٧	ت	١ - تمتلك المدرسة آلية واضحة لجمع المعلومات خاصة بأعداد العاملين، والطلاب ومستوى الأداء .
			١.٣	٢.٦	٥٢.٦	٤٣.٥	%	
٢	٠.٦٣٠	٣.٤٨	٦	١٠	٢٠.٥	١٦٣	ت	٢- تحرص المدرسة على جمع المعلومات التي يمكن أن تقود إلى تطوير التعليم.
			١.٥	٢.٦	٥٣.٤	٤٢.٤	%	
١	٠.٥٥٥	٣.٤٩	٢	٥	١٩.٦	١٨٠	ت	٣- تستخدم المدرسة عدة طرق لتوصيل المعلومات المتعلقة باختيار المدرسة وتقديرات الطلاب إلى أولياء الأمور
			٠.٥	١.٣	٥١.٢	٤٧.٠	%	
٥	٠.٦٠٧	٣.٤٤	٤	١١	١٨.٨	١٧٨	ت	٤- تتوافر لدى المدرسة سنويا معلومات حول مدى رضا أولياء الأمور عن المدرسة
			١.٠	٢.٩	٤٩.٣	٤٦.٧	%	
٤	٠.٦٠٠	٣.٤٦	٢	١٥	١٩.٢	١٧٠	ت	٥- المعلومات التي تجمعها المدرسة تزيد من مستوى الثقة داخل المدرسة، وخارجها .
			٠.٥	٤.٠	٥٠.٧	٤٤.٩	%	
	٢.٥٥٣	١٧.٢١						جمع المعلومات، وآلية الاتصال (المحور ككل)

لم يتم احتساب البيانات الناقصة عند تحليل النتائج

السؤال السادس : ما العوامل وراء تميز المدارس المستقلة من حيث آلية التقدير والمكافأة

يوضح جدول (١١) إجابات أفراد العينة عن هذا المحور ، حيث جاء أن - المكافأة غير المالية التي تقدمها المدرسة للأفراد، والمجموعات هي عبارة عن تقدير معنوي يأخذ شكل رسائل شكر، وقد أجاب أكثر أفراد العينة بالموافقة على هذا البند .

- ثم تأتي الإشادة بهم في الاجتماعات ؛ في المرتبة الثانية .

- ويأتي تقديم المدرسة مكافآت غير مالية ، تقديراً لجهود الأفراد، والمجموعات في تحقيق أهدافها ؛ في المرتبة الثالثة .
- وتأتي الإشادة بجهود هؤلاء الأفراد، والمجموعات في احتفالات المدرسة ؛ في المرتبة الرابعة .
- واحتل بند تقديم المدرسة مكافأة مالية ؛ تقديراً لجهود الأفراد، والمجموعات؛ في المرتبة الأخيرة .

جدول (١١): التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط، والانحراف المعياري لبند المحور السادس

(آلية التقدير، والمكافأة)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					
			غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما		
٧	١.٠٩٣	٢.٨٠	٥٢	١١٣	١٤١	٦٩	ت	١ - تقدم المدرسة مكافأة مالية، تقديراً لجهود الأفراد، والمجموعات في تحقيق أهدافها
			١٣.٩	٣٠.١	٣٧.٦	١٨.٤	%	
٣	٠.٨٢٠	٣.٣٢	١٤	٤٤	١٩٢	١٢٩	ت	٢ - تقدم المدرسة مكافآت غير مالية، تقديراً لجهود الأفراد، والمجموعات في تحقيق أهدافها
			٣.٧	١١.٦	٥٠.٧	٣٤.٠	%	
١	٠.٦٨٢	٣.٤٢	٧	٢١	١٩٥	١٥٨	ت	٣ - أ المكافأة غير المالية في المدرسة هي تقدير معنوي تأخذ شكل رسائل شكر
			١.٨	٥.٥	٥١.٢	٤١.٥	%	
٢	٠.٧٣٣	٣.٣٤	٥	٤٣	١٧٨	١٤٥	ت	٣ - ب المكافأة غير المالية في المدرسة هي تقدير معنوي تأخذ شكل الإشادة بهم بالاجتماعات
			١.٣	١١.٦	٤٨.٠	٣٩.١	%	
٤	٠.٧٢٨	٣.٣٢	٤	٤٦	١٧١	١٥٠	ت	٣ - ج المكافأة غير المالية في المدرسة هي تقدير معنوي تأخذ شكل الإشادة بهم في احتفالات المدرسة
			١.١	١٢.٤	٤٦.١	٤٠.٤	%	
٦	٠.٨٨٣	٣.٢٢	١١	٥٣	١٣٩	٨٢	ت	٣ - د المكافأة غير المالية في المدرسة هي
			٣.٩	١٨.٦	٤٨.٨	٢٨.٨	%	

تقدير معنوي تأخذ اشكالاً أخرى								
٥	٠.٨٦٧	٣.٢٦	١٤	٦٣	١٩١	١١٠	ت	٤ - المكافأة غير المالية ساعدت في زيادة مشاركة المعلمين في الجهد المبذول لتطوير أداء المدرسة
			٣.٧	١٦.٧	٥٠.٥	٢٩.١	%	
	٤.٦٩٨	٢١.٢١						آلية التقدير، والمكافأة (المحور ككل)

لم يتم احتساب البيانات الناقصة عند تحليل النتائج

السؤال السابع: ما أثر متغيرات كل من : الجنس ، الجنسية ، والمنصب ، والمرحلة الدراسية ، والفوج الذي تنتمي إليه المدرسة ؛ في محاور الدراسة :

أ. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لعناصر النجاح في المدارس المستقلة تعزى لمتغير الجنس (ذكر / أنثي) ؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (ت) t - Test ؛ لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات الذكور، والإناث.

جدول (١٢) : المتوسطات (م) ، والانحرافات المعيارية (ع) ، وقيم (ت) ، ودلالاتها بين

الجنسين

الدلالة	قيمة ت	إناث ن = ٣٣٤		ذكور ن = ٦٠		
		ع	م	ع	م	
١ - رؤية المدرسة،	٠.٢٥١	٥.٣٨٢	٤٠.٥٩	٥.٧٦٧	٤٠.٧٨	٠.٨٠٢

ورسالتها						
٢- اتخاذ القرار	٢٦.٩٠	٣.٨٨١	٢٥.٩٢	٤.٥٤٠	١.٥٥٤	٠.١٢١
٣- المسئوليات داخل المدرسة	١٦.٣٩	٢.٦٣٣	١٦.٢٢	٢.٨٠٧	٠.٤٤١	٠.٦٦٠
٤- تطوير المعرفة والمهارات، واستخدامها	٢٦.٨٢	٣.٤٤٢	٢٥.٥٣	٤.١١١	٢.٢٨٢	٠.٠٢٣
٥- جمع المعلومات، وآلية الاتصال	١٧.٩١	١.٨٥٧	١٧.٠٩	٢.٦٤٠	٢.٩٠٣	٠.٠٠٥
٦- آلية التقدير، والمكافأة	٢٣.١٧	٣.٥٥٠	٢٠.٨٧	٤.٧٩٤	٤.٣٠٥	٠.٠٠٠
الدرجة الكلية للاستبانة	١٤٩.٨٨	١٥.٧٠٢	١٤٤.٧٣	١٩.٥٥٥	١.٩٣١	٠.٠٥٤

يظهر الجدول (١٢) نتائج (ت) للمقارنات، وقد أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الموافقة بالمحاور (تطوير المعرفة والمهارات، واستخدامها - جمع المعلومات، وآلية الاتصال - آلية التقدير، والمكافأة) عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ لصالح الذكور . في حين اختفت الفروق في باقي المحاور، والدرجة الكلية للاستبانة

ب. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في المتوسطات الحسابية لعناصر النجاح في المدارس المستقلة تعزى لمتغير الجنسية (قطري / غير قطري) ؟

للإجابة عن السؤال الثاني استخدم اختبار (ت) t - Test ؛ لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات القطريين، وغير القطريين.

جدول (١٣): المتوسطات (م) ، والانحرافات المعيارية (ع) ، وقيم (ت) ، ودالاتها بين متغير الجسمية

الدالة	قيمة ت	قطري ن = ٢٥١		قطري ن = ١٤٣		
		ع	م	ع	م	
٠.٥٠٣	٠.٦٧٠	٥.٢٢٤	٤٠.٧٦	٥.٧٩٨	٤٠.٣٨	١- رؤية المدرسة، ورسالتها
٠.٦٩٢	٠.٣٩٦	٤.٢٩٥	٢٦.١٤	٤.٧٣٨	٢٥.٩٥	٢- اتخاذ القرار
٠.٢٢٣	١.٢٢٠	٢.٧١١	١٦.٣٧	٢.٨٨٩	١٦.٠١	٣- المسئوليات داخل المدرسة
٠.٠٦٩	١.٨٢٤	٣.٩٢٢	٢٦.٠١	٤.٢٠٥	٢٥.٢٣	٤- تطوير المعرفة والمهارات، واستخدامها
٠.٢٣٢	١.١٩٧	٢.٥٣٨	١٧.٣٣	٢.٥٧٤	١٧.٠١	٥- جمع المعلومات، وآلية الاتصال
٠.٤٧٦	٠.٧١٤	٤.٦٧٨	٢١.٣٤	٤.٧٤٠	٢٠.٩٩	٦- آلية التقدير، والمكافأة
٠.٢٥٠	١.١٥٣	١٨.٤٧٥	١٤٦.٣٥	٢٠.١٠٨	١٤٤.٠٥	الدرجة الكلية للاستبانة

يظهر الجدول (١٣) نتائج (ت) للمقارنات، وقد أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الموافقة بالمحاور الست، والدرجة الكلية للاستبانة ؛ فقد جاءت قيم (ت) أكبر من ٠.٠٥٠

جـ. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية حول عناصر النجاح في المدارس المستقلة تعزى لمتغير المنصب؟

للإجابة عن السؤال الثالث استُخدم اختبار (ف) ANOVA ؛

لاختبار مستوى دلالة الفروق بين متوسطات فئات المنصب.

جدول (١٤) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة

حسب متغير المنصب

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
١- رؤية المدرسة، ورسالتها	بين المجموعات	٤.٩٠٥	٣	١.٦٣٥	٠.٠٥٥	٠.٩٨٣
	داخل المجموعات	١١٥٧٧.٦٠٤	٣٨٩	٢٩.٧٦٢		
٢- اتخاذ القرار	بين المجموعات	٧٩.٢٩٠	٣	٢٦.٤٣٠	١.٣٣٥	٠.٢٦٣
	داخل المجموعات	٧٦٦٣.٨٤٥	٣٨٩	١٩.٨٠٣		
٣- المسئوليات داخل المدرسة	بين المجموعات	١٠.١٥٩	٣	٣.٣٨٦	٠.٤٣٧	٠.٧٢٧
	داخل المجموعات	٢٩٦٩.٠٠٩	٣٨٩	٧.٧٥٢		
٤- تطوير المعرفة والمهارات، واستخدامها	بين المجموعات	١٧.٣٨٦	٣	٥.٧٩٥	٠.٣٥٤	٠.٧٨٧
	داخل المجموعات	٦٣٢٥.٨٠٣	٣٨٩	١٦.٣٨٨		
٥- جمع المعلومات، وألية الاتصال	بين المجموعات	٢.٨٥٨	٣	٠.٩٥٣	٠.١٤٥	٠.٩٣٣
	داخل المجموعات	٢٤٩٩.٦٧٧	٣٨٩	٦.٥٦١		
٦- ألية التقدير، والمكافأة	بين المجموعات	١٢٠.٩٣٠	٣	٤٠.٣١٠	١.٨٣٨	٠.١٤٠
	داخل المجموعات	٨٤١٩.٧٤٠	٣٨٩	٢١.٩٢٦		
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	٤٥٠.٤٤١	٣	١٥٠.١٤٧	٠.٤١٠	٠.٧٤٦
	داخل المجموعات	١٤٢٧٧.٩٣٥	٣٨٩	٣٦٦.٠٩٧		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً بالنسبة لكل من المقاييس الفرعية ، والدرجة الكلية للاستبانة ؛ فقد جاءت قيم (ف) أكبر من ٠.٠٥٠ .

د. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية حول

عناصر النجاح في المدارس المستقلة تعزى لمتغير المرحلة الدراسية؟

للإجابة عن السؤال الثالث استُخدم اختبار (ف) ANOVA ؛ لاختبار

مستوى دلالة الفروق بين متوسطات المرحلة الدراسية.

جدول (١٥) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات عينة

الدراسة حسب متغير المنصب

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدالة
١ - رؤية المدرسة، ورسالتها	بين المجموعات	٢٩.١٨٧	٢	١٤.٥٩٤	٠.٤٩٣	٠.٦١١
	داخل المجموعات	١١٥٥٣.٣٢٢	٣٩٠	٢٩.٦٢٤		
٢- اتخاذ القرار	بين المجموعات	٢٠.٣٦٧	٢	١٠.١٨٤	٠.٥١٢	٠.٦٠٠
	داخل المجموعات	٧٧٢٢.٧٦٨	٣٩٠	١٩.٩٠٤		
٣- المسئوليات داخل المدرسة	بين المجموعات	٨.٦٤٩	٢	٤.٣٢٤	٠.٥٥٩	٠.٥٧٢
	داخل المجموعات	٢٩٧٠.٥١٩	٣٩٠	٧.٧٣٦		
٤- تطوير المعرفة والمهارات، واستخدامها	بين المجموعات	٦٠.٦٢١	٢	٣٠.٣١١	١.٨٦٧	٠.١٥٦
	داخل المجموعات	٦٢٨٢.٥٦٩	٣٩٠	١٦.٢٣٤		
٥- جمع المعلومات ، وآلية الاتصال	بين المجموعات	٤.٤٤٧	٢	٢.٢٢٤	٠.٣٤٠	٠.٧١٢
	داخل المجموعات	٢٤٩٨.٠٨٨	٣٩٠	٦.٥٣٩		
٦- آلية التقدير، والمكافأة	بين المجموعات	٣٨٠.٥٧٩	٢	١٩٠.٢٨٩	٨.٩٧٨	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٨١٦٠.٠٩١	٣٩٠	٢١.١٩٥		
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	١٣٧٥.١٣٢	٢	٦٨٧.٥٦٦	١.٨٩٥	٠.١٥٢
	داخل المجموعات	١٤١٨٥٣.٢٤٤	٣٩٠	٣٦٢.٧٩٦		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) دالة إحصائياً بالنسبة لمحور آلية التقدير، والمكافأة؛ وهذا يعني وجود فروق دالة بين استجابات عينة البحث ؛ تبعا لمتغير المرحلة الدراسية، بينما اختفت الفروق في باقي المحاور، والدرجة الكلية للاستبانة ، وباستخدام اختبار " شيفية البعدي " (Scheffe) ؛ وجد الباحث ما يأتي :

جدول (١٦) : نتائج المقارنات البعدية عن مصدر الفروق لوجود دلالة إحصائية لمتغير المرحلة الدراسية لمحور آلية التقدير، والمكافأة

المراحل الدراسية	م	المرحلة الابتدائية (١٩.٨٤)	المرحلة الاعدادية (٢٢.٢٢)	المرحلة الثانوية (٢١.٤٤)
المرحلة الابتدائية	(١٩.٨٤)	-	-	-
المرحلة المتوسطة	(٢٢.٢٢)	-	*(٢.٣٨٧)	-
المرحلة الثانوية	(٢١.٤٤)	*(١.٦٠٤)	-	-

*دال عند ٠.٠٥ (م) المتوسط الحسابي

يتبين من الجدول وجود فروق بين متوسطات درجات معلمي المرحلة (المتوسطة) ، ومعلمي المرحلة (الابتدائية) ؛ لصالح معلمي المرحلة المتوسطة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، كما يظهر الجدول - أيضا - وجود فروق بين متوسطات درجات معلمي المرحلة (الثانوية) ، ومعلمي المرحلة (الابتدائية)؛ لصالح معلمي المرحلة الثانوية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$

٣. نتيجة تحليل السؤال المفتوح المتعلق بالعناصر، والعوامل الأخرى

التي يرى أفراد العينة أنها أسهمت في تميز مدارسهم .
جرى تحليل هذا السؤال نوعياً ؛ نظراً لطبيعته الكيفية ، وقد كان تجاوب أفراد العينة متوازناً في الإجابة عن السؤال المفتوح ؛ ولكن تمخض عن مجموعة من العناصر، والعوامل التي يرى من أجبابها عنها من أفراد العينة أنها أسهمت في تميز مدارسهم .

١. أسلوب تعامل الإدارة المدرسية :

اختار حوالي (٢٧) من أفراد العينة هذا العنصر؛ كأحد العوامل التي أسهمت في نظريتهم في تميز مدارسهم ، وقد تضمن هذا العنصر مجموعة من الأساليب التي رأوا أن المدرسة كانت تمارسها؛ منها : أسلوب التشجيع، وحسن المعاملة ، والنظام، والضبط الإداري ، ودعم الإدارة الأفكار الجديدة ، واحترامها الرأي الآخر ، وإعطاء فرصة للنقاش، والحوار، والمرونة، والشفافية في التعامل، ورغبتها الدائمة في التميز .

٢. التعاون داخل المدرسة :

قال بهذا العنصر (٢٥) معلماً ممن أجابوا عن السؤال المفتوح ؛ حيث أبرزوا دور الروح الطيبة في العمل ، وتبادل الخبرات بين الجميع في المدرسة ، وإشراك الإدارة المعلمين في عملية استصدار القرارات .

٣. هيئة التدريس المتميزة :

اختر حوالي (٢٥) معلماً هذه الإجابة ؛ حيث إن سبب التميز في مدرستهم يرجع - من وجهة نظرهم - إلى وجود معلمين على كفاية وخبرة بالتدريس ، وأرجعوا ذلك إلى التطوير المهني المستمر للمعلمين ، وإتاحة الإدارة الفرصة للمعلمين لتنمية أنفسهم مهنيّاً ، وتوفير الدعم الفني والإداري ، فضلاً عن حرص المدارس المستقلة على اختيار الكفاءات التدريسية، والإدارية ؛ من خلال إجراءات فيها نوع من الحزم.

تفسير ومناقشة النتائج

أولاً: عناصر النجاح في المدارس المستقلة المتميزة في دولة قطر:

أظهرت نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن العناصر الواردة في الاستبانة أسهمت - بشكل كبير - في تميز مدارسهم ؛ وهذا يدل على أن هذه العناصر التي تكرر ذكرها في كثير من الدراسات قد أثبتت جدواها، وفعاليتها في تعزيز تميز المدارس المستقلة في دولة قطر، وتفوقها.

وبالنسبة لنظام المدارس ذاتية الإدارة في قطر؛ والتي تتمتع بقدر من الاستقلالية ، ظهر أن الرؤية التي تضعها كل مدرسة كان فيها قدر كبير من الوضوح ، استُخدمت - بفاعلية - في المدارس المتميزة حسب رأي أفراد العينة في توجيه القرارات، وفي التركيز على المستوى التحصيلي للطلاب.

وهذا أمر في غاية الأهمية ؛ حيث جمعت المدارس المستقلة المتميزة في قطر حسب رأي أفراد العينة بين الدقة، والوضوح في الرؤية، و التطبيق الجيد لها في أرض الواقع ؛ وهذا يؤكد ما ذهبت إليه دراسة

(1996) Sorenson & Machell ؛ من أن قيادة المدرسة كان لها أثر في ٢٠% من التحصيل الدراسي للطلاب .

ووافقت دراسة Rakiz & Swason (٢٠٠٠) التي رأت أن الخطوة الأولى التي من المفترض أن تتخذها إدارة المدرسة لتطوير الأداء ؛ هي وضع رؤية واضحة للمدرسة .

وتتمتع المدارس المستقلة بحرية، وسلطة في اتخاذ القرار ، وهذا أعطى المدارس المتميزة منها مساحة من الحرية استغلتها؛ لإحداث تغيير في طرق التدريس ، وكيفية توصيل المحتوى .

المساحة من الحرية أعطت المدير - حسب رأي أفراد العينة - المجال لاختيار أفضل العناصر من الهيئتين : التدريسية، والإدارية ، وكذلك إنهاء خدمات غير الفاعلين؛ وبالأخص غير القطريين منهم - نظراً للتقييد الذي طرأ على إنهاء خدمات المعلم القطري الذي أخذ يخضع لكثير من الاعتبارات التي يصعب معها فصله - وهذا يتفق مع الهدف من وراء إعطاء المدرسة مزيداً من الاستقلالية التي رأى Malen, Ogawa & Kranz (1990) أنها ستؤدي إلى تحسين، وتطوير في أداء المدرسة ؛ لأنها ستكون في وضع أفضل في اتخاذ القرارات التي تحقق احتياجات المدرسة بصورة، وطريقة أفضل .

ويرى الباحث أن سلطة المدرسة في اتخاذ القرار المتعلق بالميزانية، وفي اختيار محتوى المناهج؛ وإن كان قد حظي بموافقة كبيرة من قبل أفراد العينة ، إلا أن حصول هذين البندين على مراتب متأخرة - أسوأ، بغيرها من البنود الواردة في هذا المحور - قد يرجع إلى تغير نمط، ومستوى اللامركزية التي أخذت تتمتع بها المدارس المستقلة هناك .

ولقد جرى تنظيم آليات الصرف بصورة أكثر حزمًا ، كما جرى الحد من الخيارات المعطاة للمدارس فيما يخص نوعية المناهج ، ومحتواها،

وأصبح لزاماً عليها التعامل مع كتاب واحد بدلاً من الوضع السابق الذي نشأ مع بداية تطبيق الاستقلالية في دولة قطر .

وظهر واضحاً أن أسلوب فرق العمل ذات الصلاحيات مكن المدارس المستقلة المتميزة هناك من تحقيق كثير من الإنجازات ، كما أن إعطاء المدرسة في دولة قطر نوعاً من الاستقلالية مكنها من توجيه برامج التنمية المهنية، لكي تتوافق مع رؤية المدرسة، واحتياجات المعلمين .

وهذا - في نظر الباحث - من أهم إنجازات الاستقلالية ، حيث إن القرار المتخذ في هذا المجال ينبع من داخل مؤسسة المدرسة وليس من خارجها ؛ سواء أكان من المنطقة التعليمية، أم من قطاع التوجيه في الوزارة .

وذكر (Majosi 2005) مجموعة من العناصر التي تجعل استقلالية المدرسة - في جانب التدريب - فعالة ؛ منها : أن المدرسة هي التي تحدد أهداف التدريب، ومدى احتياجاتها ، وهي التي تحدد أولويات التدريب، وتختار نوعية المدرب ، وهي التي تحدد مصادر التدريب والجهات التي يمكن التعامل معها، وطرق التدريب المتبعة .

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع غيرها من الدراسات (OECD 2005) ؛ فيما يتعلق بتركيز المكافأة، والتقدير الذي يحصل عليه المعلمون، والإداريون على التقدير المعنوي .

ويحصل المعلمون القطريون على رواتب مجزية ، كما يحصل غير القطريين على رواتب تُعد جيدة ؛ مقارنة بما يأخذه أقرانهم في دول الخليج ؛ لذا فالعائد المالي متحقق أصلاً في المدارس المستقلة في دولة قطر. وتؤكد نتائج الدراسة أن للتقدير المعنوي للمعلم أثر واضح في تشجيعه، ودعمه .

ثانياً: أثر متغيرات كل من : الجنس ، والجنسية ، والمنصب ، والمرحلة الدراسية ، والفوج الذي تنتمي إليه المدرسة ؛ في محاور الدراسة.

هل كان لمتغير الجنس أثر في مدى استغلال المعلمين عناصر النجاح التي وفرتها مبادرة الاستقلالية في دولة قطر؟

أظهرت نتائج الدراسة موافقة أكثر من قبل المعلمين على ثلاثة من عناصر النجاح التي ميزت المدارس المتميزة ؛ وهي : (تطوير المعرفة والمهارات، واستخدامها ، جمع المعلومات وآلية الاتصال ، آلية التقدير والمكافأة) . فيظهر من النتائج أن المعلمين أكثر ارتياحاً من المعلمات حول مدى تأثير هذه العناصر في نجاح مدارسهم، وتميزها ، كما أظهرت النتائج تقديراً أكبر من معلمي المرحلتين : الإعدادية، والثانوية لمحور آلية التقدير، والمكافأة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة وما سبقها ربما يرجع السبب وراءها إلى طبيعة المعلمة ؛ وليس إلى طبيعة الاستقلالية ؛ فبعض الدراسات أظهرت أن الإناث يعانون أكثر من العبء الوظيفي ، ومن الضغط الممثل في ضبط الصف (Klassen & Chiu 2010) ، كما أظهرت بعض الدراسات كذلك أن معلمات المرحلة الابتدائية يعانين نوعاً من الضغوط بعضها يتمثل في ضعف الحوافز المادية (Chan & Chong 2010).

وظهر من الدراسة أن معلمي الفوج الأول كان تقديرهم بشكل أكثر من بقية الأفواج لأهمية كل من : عناصر رؤية المدرسة، ورسالتها، وتطوير المعرفة والمهارات، واستخدامها، وجمع المعلومات وآلية الاتصال ، وآلية التقدير والمكافأة ؛ في تميز مدارسهم، وتفوقهم .

وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن هذه المدارس قد تمتعت باستقلالية عالية في بداية مبادرة تطوير التعليم في دولة قطر في إدارة شئونها الفنية، والإدارية، والمالية ؛ قبل أن تتقلص هذه الصلاحيات لاحقاً ؛ مما

جعل معلمي هذه المدارس يشعرون بأهمية تلك الحرية التي كانت معطاة لهم في تحسين المستوى التحصيلي لطلابهم ؛ لأن أثر هذه الاستقلالية في المخرجات المعرفية يأخذ وقتاً حتى تؤتي ثمارها، وقد وضح أن هذه الاستقلالية - في بداية تطبيق هذه المبادرة - قد آتت أكلها لاحقاً بعد مرور عدة سنوات.

المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية

١. الرشيد ، غازي (٢٠١٤). مبادرة تطوير التعليم في دولة قطر : الواقع والتحديات. مجلة دراسات تربوية ونفسية (كلية التربية - جامعة الزقازيق) ، العدد ٨٢ ، الجزء ١ ، ١٧ - ٥٠.
٢. صالح ، علي و الشعر ، مرشد (٢٠١٠). دور المدارس المستقلة في دولة قطر في تطوير التعليم من وجهة نظر الإداريين

والمعلمين . مجلة جامعة الخليل للبحوث ، المجلد ٥ ، العدد ٢ ،
١٩ - ٥٥ .

٣ . المجلس الأعلى للتعليم .

www.education.gov.qa/content/resources/detail/630

ثانياً : المراجع الأجنبية

4. Ableidinger, J. and Hassel, B. (2010). **Free to lead: Autonomy in highly successful charter schools.** national alliance for public charter schools. Washington.
5. Allen , R. (2010). **Does School Autonomy Improve Educational Outcomes?** *Judging the performance of foundation secondary schools in England.* Department of Quantitative Social Science, Institute of Education, University of London.
6. Boone , H. and Boone , D. (2012). Analyzing Likert Data. *Journal of Extension* , 25 (2).
7. Briggs, k. and Wohlstetter, P. (2003). "**Key Elements of a Successful School - Based Management Strategy.**" *School Effectiveness & School Improvement* ,14 (3) , 351-372.
8. Caldwell, B. (2005). **School - Based Management.** UNESCO.
9. Chan , A . and chong , E. (2010). Work Stress of Teachers from Primary and Secondary Schools in Hong Kong. *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists - 17 - 19 March.* Hong Kong.
10. Chang , Lei (1994). A Psychometric Evaluation of 4 - Point and 6 - Point Likert - Type Scales in Relation to Reliability and Validity. **Applied Psychological Measurement** ,18 (3) , 205 - 215.
11. Cobbold , T.(2012). *School Autonomy : Is it the success claimed .*

www.saveourschools. Com.au.

12. Hanushek ,A., and Woessmann, L. (2007). *The role of education quality in Economic growth. policy research working paper 4122*, World Bank, Washington,DC.
- 13.Hindriks , J. , Verschelde ,M. Rayp ,and Schoors , K.(2010). *School Autonomy and Educational Performance Within – Country Evidence. core discussion paper*. Center for Operations Research and Econometrics. Belgium.
- 14.Klassen, R. and Chiu, M. (2010).Effects on Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, and Job Stress. *Journal of Educational Psychology*, 102 (3), 741-756.
15. Malen, B. , Ogawa, R. & Kranz, J. (1990). **What Do We Know About School-Based Management : A case study of the literature -A call for research.** In W. Clune and J. Witte, eds. *Choice and Control in American Education*. London: Falmer press.

- 16.Majosi, J.V. (2005). **Teachers Participation in Staff Development.**
In N. Boaduo and W.Sisulu (2010) . School-Based Continuing Professional Teacher Development : A study at Alternative Teacher Development Initiative in the Eastern Cape. *The African Symposium : An online journal of the African Educational research network* , 75 (10).
- 17.OECD (2005) . **Teachers Matter : Attracting Developing and Retaining Effective Teachers.**

- www. Oecd.org/ edu/teacher policy.
- 18.OECD (2013). PISA 2012 Results: **What Makes School Successful? *Recourses, Policies & Practices*** , volume IV , PISA, OECD publishing.
 - 19.Rakiz, T. A. and Swason, A. D. (2000). ***Fundamental Concepts of Educational Leadership.*** Belmont: Wadsworth Publishing Company.
 20. Smithers, A. and Robinson, P.(2008). **HMC Schools : A quantitative analysis.** The head masters & headmistresses conference. University of Buckingham.
 - 21.Sorenson, D. and Machell, J. (1996). Quality Schools Through Quality Through Leadership. **Paper Presented at Tenth Annual National Conference on Creating Quality Schools,** Okalhoma City. USA.
 - 22.The world bank (2008) *what is school-basedmanagement.*washington
 - 23.Wohlstetter, P. and Odden, A.(1992).**Rethinking School-Based Management Policy & Research.** Educational Adminstration Quartery, 28 (4) , 529-549.
 - 24.Tsang , K. (2012). The use of midpoint on Likert Scale : The implications for educational research. ***Hong Kong Teachers Centre Journal*** , 11.

مُلحق رقم (١) : أداة الدراسة

استبانة حول عناصر النجاح في المدارس المستقلة المتميزة في دولة
قطر

أخي الكريم ، أختي الكريمة

بين أيديكم استبانة تبحث في العوامل التي يمكن أن تكون وراء التميز الذي حصلت عليه مدرستكم ، حيث أن مدرستكم كانت من بين المدارس الأكثر استيفاءً للحد الأعلى من معارف ومهارات المناهج ، والقدرة على تطبيقها بكفاءة في جميع المواد الدراسية ، وذلك حسب نتائج اختبارات التقييم التربوي الشامل للعام الدراسي ٢٠١٠ / ٢٠١١ .

لذا ، يرجى منكم التكرم بالإجابة على بنود هذه الاستبانة ، مع تقديري وامتناني سلفاً لجهدكم الموفور .

أخوكم

د. غازي عنيزان الرشيدى

أستاذ مساعد أصول التربية

كلية التربية - جامعة الكويت

الجنس : ذكر أنثى

الجنسية : قطري غير قطري

المنصب : مدير نائب مدير رئيس قسم (منسق قسم)

معلم

المرحلة : إبتدائي إعدادي ثانوي

م	أولاً : رؤية المدرسة ، ورسالتها	درجة الموافقة			
		موافق	موافق تماماً	غير موافق	غير موافق تماماً
١	تمتلك المدرسة رؤية واضحة في عمليتي التدريس والتعليم				
٢	رؤية المدرسة تأخذ بعين الاعتبار المستوى التحصيلي لأداء الطلبة				
٣	تستخدم المدرسة رؤيتها لتوجيه القرارات				
٤	تتوقع المدرسة ارتفاعاً كبيراً في التحصيل الدراسي لطلبتها				
٥	تتم مراجعة رؤية المدرسة بانتظام للتأكد من توافقها مع عمل المدرسة				
٦	تحرص أهداف المدرسة على إيجاد بيئة تعليمية :				
	أ - تركز على الطالب				
	ب- أمانة				
	ج- ملتزمة بالنظام				
	د- تحترم النظام				
هـ- تحفز التحدي الأكاديمي					
٧	يتم وضع رؤية المدرسة محلياً من قبل القائمين فيها				
٨	رؤية ورسالة المدرسة تتم صياغتها من قبل مدير المدرسة				

م	ثانياً : اتخاذ القرار	درجة الموافقة			
		موافق	موافق تماماً	غير موافق	غير موافق تماماً
١	تمتلك المدرسة سلطة اتخاذ القرار في الجوانب المتعلقة :				
	أ- بالميزانية				
	ب- اختيار محتوى المناهج				
	ج- اختيار طرق التدريس				
د- تعيين وإنهاء خدمات العاملين في المدرسة					
٢	تمتلك المدرسة السلطة لإحداث تغيير واضح في عمليتي التدريس والتعليم				
٣	توجه المدرسة الدعم المالي الذي تملكه نحو تحسين المستوى التحصيلي للطلبة				
٤	توجه المدرسة الدعم المالي الذي تملكه نحو دعم قرارات المدرسة ومبادراتها				

٥				تستخدم المدرسة السلطة التي لديها لإحداث تغيير في طرق التدريس وكيفية توصيل المحتوى - المنهج - للطلبة
م	درجة الموافقة			
	موافق	موافق تماماً	غير موافق	غير موافق تماماً
ثالثاً : المسئوليات داخل المدرسة				
١				يأخذ النقاش حول توزيع الصلاحيات والمسئوليات بين العاملين في المدرسة وقتاً كبيراً
٢				هناك سياسة واضحة لتوزيع الصلاحيات داخل المدرسة
٣				صلاحية اتخاذ القرار داخل المدرسة من مسؤولية المدير
٤				تنشئ المدرسة العديد من فرق العمل التي تمتلك صلاحيات
٥				توفر المدرسة وقتاً محدداً أثناء الدوام المدرسي لاجتماع هذه الفرق
م	درجة الموافقة			
	موافق	موافق تماماً	غير موافق	غير موافق تماماً
رابعاً : تطوير واستخدام المعرفة والمهارات				
١				زيادة الجانب المعرفي عند المعلمين ، وتطوير مهاراتهم هي عملية مستمرة داخل المدرسة
٢				برامج التنمية المهنية والتدريب في المدرسة ترتبط بشكل مباشر مع حاجات الطلبة
٣				برامج التنمية المهنية والتدريب في المدرسة تتوافق مع أجندة التطوير الخاص بالمدرسة
٤				يقوم المعلمون باختيار نوعية الدورات التدريبية ذات الصلة بعملهم
٥				أعداد المعلمين التي تشترك في برامج التنمية المهنية سنوياً في المدرسة قليلة
٦				هناك تقدير من قبل المعلمين لقيمة الدورات التدريبية التي تنظمها لهم المدرسة
٧				هناك مشاركة واسعة داخل المدرسة في القرار المتعلق بمن يحضر الدورات التدريبية
٨				هناك مشاركة واسعة داخل المدرسة في القرار المتعلق بمحتوى التدريب وما يتضمنه

م	درجة الموافقة			
	موافق	موافق تماماً	غير موافق	غير موافق تماماً
خامساً : جمع المعلومات وآلية الاتصال				
١				تمتلك المدرسة آلية واضحة لجمع المعلومات خاصة بأعداد العاملين والطلبة ومستوى الأداء
٢				تحرص المدرسة على جمع المعلومات التي يمكن أن تقود إلى تطوير التعليم
٣				تستخدم المدرسة عدة طرق لتوصيل المعلومات المتعلقة بأخبار المدرسة وتقديرات الطلبة إلى أولياء الأمور
٤				تتوافر لدى المدرسة سنوياً معلومات حول مدى رضا أولياء الأمور عن المدرسة
٥				المعلومات التي تجمعها المدرسة تزيد من مستوى الثقة داخل المدرسة وخارجها
درجة الموافقة				

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق تماماً	موافق	
				١ تُقدّم المدرسة مكافأة مالية تقديراً لجهود الأفراد والمجاميع في تحقيق أهدافها
				٢ تُقدّم المدرسة مكافآت غير مالية تقديراً لجهود الأفراد والمجاميع في تحقيق أهدافها
				٣ المكافأة غير المالية في المدرسة هي تقدير معنوي تأخذ شكل : أ- رسائل شكر ب- الإشادة بهم بالاجتماعات ج- الإشادة بهم في احتفالات المدرسة د- غيرها
				٤ المكافأة غير المالية ساعدت في زيادة مشاركة المعلمين في الجهد المبذول لتطوير أداء المدرسة

قد تكون هنالك عوامل أخرى ترون أنها قد أسهمت في تميز مدرستكم ، يرجى التفضل بذكرها فيما يلي :

المخلص

تعد مبادرة الاستقلالية الممثلة في إعطاء المدارس حرية أكبر في إدارة شئونها الفنية، والإدارية، والمالية من أكثر مشروعات التطوير المدرسي التي حظيت باهتمام المسؤولين عن التعليم في العالم خلال العقدين الماضيين. ولم تحظ هذه المبادرة بالعباية التي تستحقها في الدول العربية ، التي ظلت متمسكة بنوع من المركزية في إدارة العملية التعليمية ، إلى أن انطلقت مبادرة التعليم في دولة قطر؛ والتي اعتمدت مبادئ أربعة ؛ وهي : الإستقلالية، والمحاسبية، والتنوع، والاختيار. وتم على إثر هذه المبادرة إنشاء المجلس الأعلى للتعليم الذي أشرف على

تطبيق مبادرة المدارس المستقلة ، ولاحقاً حوّلت جميع صلاحيات وزارة التربية إلى هذا المجلس .

وتمثل أحد مبادئ الاستقلالية في مبادرة تطوير التعليم في دولة قطر في المحاسبية ، التي أخذت أشكالاً متعددة ؛ منها التقييم التربوي الشامل الذي يُجريه المجلس الأعلى للتعليم كل عام . وتسعى هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن العوامل التي تقف وراء تميز المدارس المستقلة في دولة قطر ، مع التركيز على المدارس المستقلة المتميزة التي أظهرت تفوقاً في تحصيل طلابها الدراسي ؛ لتعرف العناصر التي كان لها دور في نجاح هذه المدارس في أداء أدوارها.

وعليه ، فقد اختيرت عينة من المدارس التي أظهرت نتائج اختبارات التقييم التربوي الشامل للعام الدراسي (٢٠١٠/٢٠١١) أن طلابها كانوا الأكثر استيفاءً للحد الأعلى من المحتوى ، ومهاراته، والقدرة على تطبيقها بكفاءة في جميع المواد الدراسية. وشملت عينة الدراسة ٣٩٤ من هيئة التدريس بالمدارس المستقلة المتميزة بدولة قطر . واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، حيث تم الاعتماد على الاستبانة ؛ كأداة لجمع البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المبادئ الأربعة السابقة قد أسهمت - بشكل كبير - في تميز مدارسهم ؛ وهذا يدل على أن هذه العناصر التي تكرر ذكرها في كثير من الدراسات قد أثبتت جدواها، وفعاليتها في تعزيز تميز المدارس المستقلة في دولة قطر، وتفوقها. وبالنسبة لنظام المدارس ذاتية الإدارة في قطر؛ والتي تتمتع بقدر من الاستقلالية ، ظهر أن الرؤية التي تضعها كل مدرسة كان فيها قدر كبير من الوضوح ، استُخدمت - بفاعلية - في المدارس المتميزة في توجيه القرارات، وفي التركيز على المستوى التحصيلي للطلاب . كما أن ماتتبع به المدارس المستقلة من حرية، وسلطة في اتخاذ القرار ، قد

أعطاهم مساحة من الحرية استغلتها؛ لإحداث تغيير في طرق التدريس ،
وكيفية توصيل المحتوى . وأن هذه المساحة من الحرية أعطت المدير
المجال لاختيار أفضل العناصر من الهيئتين : التدريسية، والإدارية ،
وكذلك إنهاء خدمات غير الفاعلين؛ وبالأخص غير القطريين منهم.
وكشفت النتائج أن أسلوب فرق العمل ذات الصلاحيات قد مكن المدارس
المستقلة المتميزة من تحقيق كثير من الإنجازات ، وأعطاهم نوعاً من
الاستقلالية مكنها من توجيه برامج التنمية المهنية، لكي تتوافق مع رؤية
المدرسة، واحتياجات المعلمين .

Abstract

The independency initiative which is meant to provide schools with more freedom in managing their technical, administrative and financial affairs has received a great attention on the part of those responsible for education and its development all over the world during the past two decades. Yet this initiative did not receive the due attention in the Arab countries which remained adherent to centralization in managing the educational process till the initiative was launched in Qatar. It depended on four principles namely: independency, accountability, variation and

selection. Based on this initiative the supreme council for education was established to supervise the application of the independent schools initiative which later overtook the privileges of the Ministry of Education.

Accountability represents one of the principles of independency in the initiative of developing education in Qatar. It took various forms of which the comprehensive educational assessment conducted by the supreme council every year is one. The current study is an attempt to reveal the factors making the independent schools in Qatar distinguished focusing on the schools whose students showed high academic achievement to identify the factors that led to the success of these schools in performing their roles.

A sample of the schools whose students had the maximum level of content in the tests of the comprehensive assessment in the year 2010/ 2011 was selected. The sample comprised 394 staff members of the distinguished independent schools in Qatar. The researcher employed the descriptive research methodology with the questionnaire as a tool for data collection.

The results showed that the great majority of the sample agree that the principles recurrent in many studies proved their worth and effectiveness in reinforcing the distinction of the independent schools in Qatar. As for the self-managed schools that enjoy some independency showed that the vision postulated by each school was characterized by clarity and was effectively used in orienting decisions and concentrating on the academic achievement standard of students. The freedom enjoyed by the independent schools in authority and decision taking helped them to modify the methods of teaching to facilitate teaching content. This freedom also helped managers to select

the best teaching and managerial staff as well as disposing of the inefficient ones specially the non-Qatari. Results also showed that the team work style enabled these schools to make good achievements and orient the professional development programs so that they become consistent with the schools vision and the needs of teachers,