

إستراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي
للمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة

إعداد

د/ فاطمة علي عبدالله آل حارث

إستراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة

د/ فاطمة علي عبدالله آل حارث

الملخص:

هدفت الدراسة لتعرف متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس، ووضع إستراتيجية مقترحة لتطبيق مدخل الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٥) مديراً من مديري المدارس الثانوية، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لها، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم متطلبات استقلال الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية أن تضع الإدارة المدرسية رؤية ورسالة محددة وتقوم بمراجعتها بصفة دورية، وأن تفوض لإدارة المدرسة الصلاحيات اللازمة لمنح مكافآت للأداء المتميز، ومن متطلبات استقلال التنمية المهنية أن يتم تخطيط نشاطات التنمية المهنية للمعلمين بالمشاركة بين المدرسة وكليات التربية، ومن متطلبات التمويل الذاتي أن تمتلك المدرسة سلطة تحديد ومراقبة مجالات الإنفاق وأوجه الصرف. وفي نهاية الدراسة وضع الإستراتيجية المقترحة لتطبيق مدخل الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية- التنمية المهنية- التمويل الذاتي.

Abstract of the Study

The study aimed at identifying the requirements for attaining autonomy for secondary schools in Abha from the point of view of school principals and developing a proposed strategy for implementing the autonomy entrance for secondary schools in Abha city as one of the principles of applying governance.

The study used the descriptive approach. The study sample consisted of (65) directors of secondary schools in Abha city. The study also relied on questionnaire as a tool. The study found that one of the most important requirements for the independence of school administration in secondary schools in Abha city is that And to authorize the management of the school the necessary powers to grant bonuses for outstanding performance, and the requirements of the independence of professional development to be planning the activities of professional development of teachers in partnership between the school and colleges of education, and self-financing requirements that the teacher The authority to identify and control areas of expenditure and disbursements.

At the end of the study, the proposed strategy for the implementation of the entrance to secondary school autonomy in Abha was developed as one of the principles of applying governance.

Keywords: School management - professional development - self-financing

مقدمة:

يشهد العالم تطوراً سريعاً في مختلف مجالات الحياة؛ وذلك نتيجة لمتغيرات وعوامل كثيرة، منها: الانفجار المعرفي، وثورة المعلومات والاتصالات، وتنامي ظاهرة العولمة، وتعاظم المنافسة العالمية، مما جعل المؤسسات التعليمية تواجه تحديات مواكبة هذه التطورات، فأصبحت مطالبة بالتفوق والتميز، والبدء ببرامج شاملة للتطوير، تضمن لها القدرة على تجاوزها.

وقد شهد العالم خلال سبعينيات القرن العشرين العديد من الإصلاحات التربوية التي ركزت علي تطوير المناهج الدراسية وأساليب تدريسيها، إلا أن نتائجها كانت غير مرضية، ومع بداية الثمانينيات حدثت تطورات كبيرة في مجال الفكر الإداري وتطبيقاته؛ لمواكبة تزايد الاتجاه نحو العولمة والتضخم المعرفي والانفجار المعلوماتي وهيمنة الجودة الشاملة علي مؤسسات التعليم، فكان طبيعياً أن تتأثر المؤسسات التعليمية بهذه التطورات، فأصبح تحقيق الجودة التعليمية يتطلب القفز من الاهتمام بمستوى التعليم داخل الفصل إلى الاهتمام بتنظيم المدرسة وإدارتها ككل وإعادة هيكلتها وتحسين مخرجاتها التعليمية. (محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٨م، ص١٢٧).

وفي ظل ضعف النظم الإدارية المركزية وضعف قدرتها على الاستجابة لمشكلات ومتطلبات التعليم خرج عدد من المفكرين في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين بفكرة دعم مدخل الاستقلالية الذاتية للمدرسة *Self Autonomy*؛ كوسيلة لتحقيق الإصلاح المنظومي للتعليم، في ظل التعاون الوثيق مع المجتمعات المحلية. (محمد منصور، ٢٠١٤م، ص٥٧٣)

ويعتمد الاستقلال الذاتي للمدرسة على المشاركة الفعالة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات حول المنهج والتعليم والتقييم، حيث إن الإدارة المرتكزة إلى المدرسة تجعل السلطة لا مركزية، بحيث تنقل السلطة من قبضة السلطة المركزية إلى المدارس؛ كوسيلة لإتاحة مزيد من المشاركة وتفويض السلطة للمهتمين بالعملية التعليمية في المدرسة، مثل: المدير، المعلمين، وأولياء الأمور، أعضاء المجتمع المحلي، كما أن زيادة فاعلية هذه المشاركة سوف يزيد من قدرة المدرسة على الإصلاح والتحسين نتيجة للمسئولية والمحاسبية الذاتية. (محمد، ٢٠٠٩م، ص٢٤)

ويتطلب الاستقلال الذاتي للمدارس العمل على تحقيق مشاركة مجتمعية على مستوى المدرسة ؛ بغية صناعة القرارات المنظمة لطبيعة العمل وضمان فاعليته على صعيد المدرسة والمجتمع المحلي، وهذا يؤكد على حتمية تركيز مجلس الإدارة الكفاء على أهداف المدرسة بجانب المراجعة المستمرة والمنظمة لآليات تحقيق هذه الأهداف، درءاً لأية مشكلات يمكن أن تعوق تحقيق هذه الأهداف، وهذا يقتضى تحوّل التنظيم الإداري داخل المدرسة من التنظيم الهرمي إلى تنظيم يعتمد المشاركة الفعالة منهجاً وأسلوباً، مع تدريب المشاركين كافة على المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرار (Grauwe & Lugaz, 2007, p21-22) ونتيجة لما سبق فإن الأمر يتطلب ضرورة وضع إستراتيجية شاملة ومتكاملة طويلة المدى لإصلاح التعليم بما يساير الاتجاهات والممارسات العالمية المعاصرة والمستقبلية، يتم من خلال تطبيقها تفعيل التعاون مع المجتمع المحلي، وترسيخ اللامركزية في التعليم وتحقيق مبدأ الاستقلالية والإدارة الذاتية للمدرسة، حيث أصبحت الاستقلالية المدرسية مطلباً ضرورياً؛ لتحقيق الجودة التعليمية، والتأكيد على أن تكون مسؤولية المدرسة كاملة أمام المجتمع المحلي في حالة عدم تحقيق المدرسة لأهدافها ترسيخاً لمبدأ المساءلة والمحاسبة الذاتية.

(Khan, 2007, p124)

وقد أشارت الدراسات التربوية والخبرات العالمية إلى أن المدرسة المستقلة هي التي تتبنى علاقات مجتمعية جيدة، حيث أن مشاركة الأسرة والمجتمع تؤدي إلى تحسين وتجويد العملية التعليمية. ومن هذه الدراسات التربوية دراسة كوك أنجيلا (Paige,2002) التي تشير إلى أنه تمّ إنشاء المدارس المستقلة في المجتمعات المحلية؛ نتيجة لعدم الرضا عن نوعية التعليم في المدارس العامة، حيث يتمركز التعليم في المدارس المستقلة حول المجتمع وجوانبه اللغوية والثقافية والفلسفية، وأكدت الدراسة أيضاً على أن حركة الإصلاح المدرسي تتطلب أن تصبح هذه المدارس بديلاً عملياً للمدارس العامة.

كما أجريت العديد من الدراسات التي تناولت الدعوة إلى الاستقلال الذاتي للمدارس إدارياً ومالياً، ومنها دراسة (Schmelkes, 2001) وتوصلت الدراسة إلى أو أولياء أمور الطلاب كانوا أكثر رضاء عن العملية التعليمية في ظل

الاستقلال الذاتي للمدرسة وأنهم كانوا يشعرون بالرغبة في تحقيق تغييرات بالمدارس.

وفي دراسة حول تطبيق الاستقلال الذاتي للمدرسة أكد (Kerri & Priscilla,2003) على أنه كلما زادت درجة الاستقلالية والسلطات الممنوحة للإدارة المدرسية كلما كان أداء الإدارة أفضل ، ويتضمن ذلك زيادة مساحة حرية الإدارة من خلال نقل مسئولية صنع القرارات إلي المدارس وإعادة توزيع السلطة من أعضاء الحكومة المركزية إلي مديري المدارس والمعلمين والآباء كما قامت تهاني الفياض (١٤٣٣هـ) بدراسة هدفت تعرف واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، وأظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات كثيرة تحد من تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية المطبقة للمشروع في مدينة الرياض.

كما أجرى حسن الكنانى (١٤٣٥هـ) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الذاتية في مجالات التخطيط، والتنمية المهنية، وتطبيق الصلاحيات، والتقويم، والشؤون المالية في المدارس الثانوية وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الذاتية جاءت متوسطة. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة تحاول الدراسة الحالية وضع استراتيجية يتم من خلال تطبيقها تبني مدخل الاستقلال الذاتي بالمدارس الثانوية؛ من أجل الوصول إلى صورة أفضل لتحقيق مزيد من الاستقلالية للمدارس تخطيطاً وتمويلًا وإدارةً ومنهجاً وتنمية مهنية للمعلمين، وربط المدرسة بالمجتمع المحلي، وتدعيم المساءلة والمحاسبة الذاتية.

مشكلة الدراسة:

ينبع الإصلاح الحقيقي للتعليم من المدرسة ذاتها، فهي نواة التخطيط ووحدة صنع القرار، حيث يعدّ صنع واتخاذ القرار النابع من المدرسة مدخلا لتطوير المدارس في جميع شئونها من حيث: الإدارة والتمويل والتنمية المهنية والمنهج؛ وذلك للتأكيد على جودة المخرجات التعليمية.

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات علي افتقاد المؤسسات التعليمية لحق امتلاك القرار والإيرادات والميزانيات، ومن ثمّ فهي عاجزة عن العمل باستقلال ذاتي الأمر الذي يؤكد علي شكلية اللامركزية، والتأكيد علي جعل عملية الإصلاح متمركزة علي المدرسة ذاتها، وهو ما تفنّده جهود الإصلاح المركزية المتبعة

حاليًا، ويقوم مدخل الاستقلال الذاتي للمدرسة على مرتكزات رئيسية، من أهمها: التأكيد على اللامركزية، وتوسيع دائرة المشاركة المجتمعية، وتحفيز دور القطاع الخاص للمشاركة الايجابية، مما يعبئ الموارد المجتمعية لخدمة العملية التعليمية. (وجدان القرشي، ١٤٣٠هـ، ص ١٣٤)

كما يجسد الاستقلال الذاتي للمدرسة نموذجاً حديثاً لإصلاح التعليم من حيث تحقق عناصر الاستقلالية والمسئولية والتنوع والاختيار، فاستقلال المدرسة يسمح للمدارس والمعلمين أن يبتكروا في أساليبهم؛ لتلبية حاجات الطلاب والمجتمع المحلي 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، في حين يشجع التنوع على إعداد أنواع مختلفة من البرامج التعليمية التي تراعى احتياجات الطلاب، وبالتالي فإن أولياء الأمور يستطيعون اختيار المدرسة التي تتناسب احتياجات أولادهم بشكل أمثل. (فيرناندو ريمرز؛ وسيرجيو كادريناس، ٢٠٠٧م، ص ١٢١)

وتجدر الإشارة إلى أنه من أكثر المداخل التي تعبر عن تحقيق استقلالية المدرسة ما يعرف بمدخل الإدارة القائمة على المدرسة School-based Management، وهو يتضمن إحداث تغييرات رسمية في هياكل الإدارة المدرسية تؤدي إلى مدخل إداري أكثر مرونة يتم فيه نقل عملية التخطيط وصنع القرار إلى المدرسة، ويأخذ مدخل الإدارة القائمة على المدرسة مسميات عديدة، منها: الإدارة القائمة على الموقع Site-based management والمدرسة ذاتية الإدارة Self-Managing school والإدارة الذاتية للمدرسة Self-governance والإدارة المحلية للمدرسة Local School Management والإدارة التشاركية للمدرسة Collaborative Management وكل هذه المسميات تتضمن عنصراً مشتركاً ورئيساً في تنفيذها وهو استقلالية التخطيط والممارسة واستقلالية القرارات المرتبطة بالإدارة المدرسية. (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٦م، ص ٣٤)

وقد أكد تقرير جاك ديبلور على أن الاستقلال الذاتي للمدرسة يتجلى 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 يحفز بشدة على التجديد والإصلاح المستمر. (جاك ديلور، ١٩٩٩م، ص ١٣٩)

وتتحدد مشكلة الدراسة الحالية في محاولة صياغة إستراتيجية مقترحة لتطبيق مدخل الاستقلال الذاتي بالمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة.

أهداف الدراسة:

١. تعرف مفهوم الاستقلال الذاتي للمدرسة، وأهم مبررات تطبيقه.
٢. تحديد أهم مجالات الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية.
٣. الوقوف على أهم متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس.
٤. وضع الإستراتيجية المقترحة لتطبيق مدخل الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة.

أسئلة الدراسة:

١. ما مفهوم الاستقلال الذاتي للمدرسة؟ وما أهم مبررات تطبيقه؟
٢. ما أهم مجالات الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية؟
٣. ما أهم متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس؟
٤. ما الإستراتيجية المقترحة لتطبيق مدخل الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة؟

أهمية الدراسة:

١. قد تفيد نتائج الدراسة مسؤولي التخطيط التربوي والإدارة التعليمية والقائمين على العملية التعليمية، وذلك بإعادة تخطيط واقع المدرسة، حيث تقدم الدراسة نموذجاً علمياً تخطيطياً؛ لتطبيق الاستقلال الذاتي للمدرسة.
٢. قد تفيد نتائج الدراسة مديري المدارس وأولياء الأمور والطلاب والمجتمع المحلي، حيث يسعى هؤلاء المستفيدون إلى المشاركة الفعالة في صنع القرار داخل المدارس والحصول على أفضل خدمة بأعلى كفاءة وجودة .

حدود الدراسة:

تلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: وهي ما تتناوله الدراسة من أسس نظرية لموضوع الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة البحث (الاستبانة) في الفصل الدراسي الأول للعام ٢٠١٧م.
- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث بالمدارس الثانوية بمحافظة قنا.
- الحدود البشرية: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية بمحافظة قنا.

مصطلحات الدراسة:

§ **الاستقلال الذاتي Self Autonomy**: منح المدارس صلاحيات واسعة في تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية والتخطيط لبرامجها وأنشطتها وتمويل احتياجاتها ومتطلباتها واتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيف وترقية العاملين بها وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين والتفاعل المباشر مع بيئتها ومجتمعها المحلي.

§ **الحوكمة Governance**: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري للمدارس عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الخطط والأهداف المدرسية الموضوعية، من خلال نظام للرقابة والتوجيه، والذي يقوم بدوره في تحديد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع المعلمين والمجتمع المحلي لإقناعهم بضرورة الإصلاح والتطوير، وبحث الاحتياجات والمشكلات والتخطيط لها ورسم برامج الإصلاح؛ وذلك وفق القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل هذه المؤسسات، وتحقيق نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

مفهوم الاستقلال الذاتي Self Autonomy:

يعرف الاستقلال الذاتي بأنه "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 المسؤولين في المجالس المدرسية بمثابة قيادات طبيعية للمدرسة المنوط بهم إدارتها مع وضع المعايير التي يتم باستخدامها تقييم هذه القيادات". (أحمد يوسف سعد، ٢٠٠٩ م، ص ١٥٥)

ويعرف أيضا بأنه "مدخل إصلاحي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية ويوقر لهم مناخ المشاركة والتطوير 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. (رسمى عبد الملك رستم، ٢٠٠٧م، ص ١١٣)

كما يعرف بأنه "نقل السلطة من إدارة التعليم بالمحافظة إلى المدرسة كوسيلة لإعطاء المديرين والمدرسين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي المزيد من الحرية والاستقلالية في وضع خطط تحسين وتطوير المدرسة بما يتوافق مع الاحتياجات الخاصة للطلاب والمجتمع ويتحسن معه أداء المدرسة.

(Jansen, 2001, p5-6)

كما ينظر للاستقلال الذاتي للمدرسة على أنه "منح المدرسة الحرية لنقرر مدى تقدمها الخاص وتحديد خطط وأولويات التحسين المدرسي والتقييم الذاتي، وذلك في ظل انفتاح المدرسة على المجتمع الخارجي وتعاونها معه ويترتب على ذلك زيادة مستوى المسؤولية عن النتائج المدرسية.

(Arunatilake & Jayawardena, 2010, p696).

مببرات الأخذ باستقلالية المدرسة:

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 المحلي في تحسين وتطوير التعليم بالمدرسة، ومن أهم دواعي ومببرات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة ما يلي: (عبدالله بيومي ، ٢٠٠٩م، ص ٢٧-٢٨)

- تحقيق جودة وفاعلية الخدمة التعليمية وربط عملية التحسين بعملية صنع القرار .
- زيادة مشاركة المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة في عملية الإصلاح المدرسي.
- زيادة مصادر تمويل التعليم وتخفيف الأعباء الحكومية.
- إعادة توزيع السلطة وتفويضها للمدرسة والمجتمع المحلي.

إستراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة

- تعد استقلالية المدرسة أكثر إماما بطبيعة المشكلات المدرسية مما يؤدي إلى وضع خطط واستراتيجيات أكثر مناسبة لطبيعة هذه المشكلات.
 - اعتبار المدرسة وحدة ومنبعا للإصلاح والتطوير وجعل المدرسة بؤرة الاهتمام.
 - نشر ثقافة المحاسبية والمساءلة داخل المدرسة يؤدي إلى جودة المنتج التعليمي.
 - الاستخدام الأمثل للميزانية وتحديد أوجه الصرف والمجالات ذات الأولوية.
- متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة:**

- إن المؤسسات التعليمية التي تتجه نحو تحقيق الاستقلال الذاتي كمدخل للتطوير والإصلاح بها، لها لابد أن تحقق عدة متطلبات يمكن إيجازها على النحو التالي: (ناصر محمد عامر، ٢٠٠٥م، ص ٢١٥-٢١٦)
- إطار ديمقراطي يستوعب جميع الأطراف، ذلك أن أية إستراتيجية لتحقيق الاستقلال المدرسي تتطلب مشاركة المجتمع المحلي بجميع فئاته ومؤسساته.
 - ضرورة اقتناع الإدارة المدرسية ودعمها لمدخل استقلالية المدرسة.
 - إصدار التشريعات والقرارات الوزارية التي تتيح تحقيق الاستقلالية المدرسية.
 - التمويل الذاتي من خلال المجتمع لتوفير احتياجات المدرسة.
 - وجود قيادة إستراتيجية لها القدرة على التخطيط المستقبلي والتحليل البيئي.
 - الاهتمام بتحفيز العاملين بالمدرسة وتقدير جهودهم وتشجيعهم على الإبداع.
 - توفير نظم فعالة للمعلومات والبيانات والاتصالات المدرسية.
 - وضع إستراتيجية لتدريب المعلمين وتدعيم العمل الجماعي داخل المدرسة.
 - إعلام الجمهور بنتائج التقييم الذاتي مما يحسن من كفاءة وجودة التعليم.
 - التركيز على الطلاب وربط موضوعات التعلّم بالمشكلات المجتمعية.
 - مشاركة المعلمين والإدارة المدرسية في مشروع إصلاح المناهج الدراسية.

إجراءات الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة:

يستخدم البحث المنهج الوصفي حيث إنه من المناهج البحثية التي تختص بعملية البحث والنقضي حول الظواهر المجتمعية والتربوية والتعليمية كما هي قائمة في الحاضر ووصفها وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها؛ بهدف اكتشاف

العلاقات بين عناصرها والتوصل من خلال ذلك إلى تعميمات ذات معنى بالنسبة لهذه الظواهر .

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية بمحافظة قنا، حيث تكونت العينة من (٦٥) مديرًا.

تصميم أداة الدراسة:

لتحديد متطلبات الاستقلال الذاتي كان من الضروري تعرف أراء عينة من مديري المدارس، من خلال وضع استبانة لجمع بيانات الدراسة الميدانية لكونها تتفق مع مشكلة الدراسة وأهدافها وباعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات والبيانات وتشخيص الواقع القائم بالمدارس الثانوية بمحافظة قنا، وتكونت الاستبانة من المحاور التالية:

١. المحور الأول: "متطلبات استقلال الإدارة المدرسية" وتضمّن (٢٥) عبارة.

٢. المحور الثاني: "متطلبات استقلال التنمية المهنية وتضمّن (١٥) عبارة.

٣. المحور الثالث: "متطلبات استقلال التمويل الذاتي: وتضمّن (١٢) عبارة.

صدق أداة الدراسة:

١- **صدق المحكمين:** للتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة بصورتها الأولية علي بعض من أساتذة كلية التربية، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي أعدت من أجله.

٢- **الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي):** اعتمد الباحث في حساب صدق أداة الدراسة على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف تعرف 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:

إستراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي
للمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون

لعبارة المحور الأول "متطلبات استقلال الإدارة المدرسية" بالدرجة الكلية

الدالة	ر	م	الدالة	ر	م
٠.٠١	٠.٧٩	١٤	٠.٠١	٠.٨٠	١
٠.٠١	٠.٨٢	١٥	٠.٠١	٠.٧٩	٢
٠.٠١	٠.٨٢	١٦	٠.٠١	٠.٨٤	٣
٠.٠١	٠.٨١	١٧	٠.٠١	٠.٨٠	٤
٠.٠١	٠.٨١	١٨	٠.٠١	٠.٧٨	٥
٠.٠١	٠.٧٣	١٩	٠.٠١	٠.٨٥	٦
٠.٠١	٠.٧٧	٢٠	٠.٠١	٠.٨٠	٧
٠.٠١	٠.٨٥	٢١	٠.٠١	٠.٨٣	٨
٠.٠١	٠.٧٩	٢٢	٠.٠١	٠.٨١	٩
٠.٠١	٠.٨٣	٢٣	٠.٠١	٠.٨٠	١٠
٠.٠١	٠.٨١	٢٤	٠.٠١	٠.٨٣	١١
٠.٠١	٠.٨١	٢٥	٠.٠١	٠.٨٦	١٢
			٠.٠١	٠.٨٤	١٣

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات المحور الأول للاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) مما يعني أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة .

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارة المحور الثاني

"متطلبات استقلال التنمية المهنية" بالدرجة الكلية

الدالة	معامل الارتباط	م	الدالة	معامل الارتباط	م
٠.٠١	٠.٨٦	٩	٠.٠١	٠.٨٤	١
٠.٠١	٠.٨٠	١٠	٠.٠١	٠.٧٦	٢
٠.٠١	٠.٧٨	١١	٠.٠١	٠.٨٠	٣
٠.٠١	٠.٧٨	١٢	٠.٠١	٠.٧٦	٤
٠.٠١	٠.٨١	١٣	٠.٠١	٠.٨٠	٥
٠.٠١	٠.٧٥	١٤	٠.٠١	٠.٨٣	٦
٠.٠١	٠.٨١	١٥	٠.٠١	٠.٧٦	٧
			٠.٠١	٠.٨٤	٨

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات المحور الثاني للاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) مما يعني ان جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث
"متطلبات استقلال التمويل الذاتي" بالدرجة الكلية

م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة
١	٠.٨٣	٠.٠١	٧	٠.٧٨	٠.٠١
٢	٠.٨٤	٠.٠١	٨	٠.٨١	٠.٠١
٣	٠.٧٠	٠.٠١	٩	٠.٧٠	٠.٠١
٤	٠.٨٢	٠.٠١	١٠	٠.٧٢	٠.٠١
٥	٠.٦٢	٠.٠١	١١	٠.٧٥	٠.٠١
٦	٠.٧٩	٠.٠١	١٢	٠.٨٣	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق ارتباط عبارات المحور الثالث للاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائية 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 (٤)

معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١.	متطلبات استقلال الإدارة المدرسية.	٠.٩٠	٠.٠١
٢.	متطلبات التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة.	٠.٨٩	٠.٠١
٣.	متطلبات التمويل الذاتي.	٠.٩٢	٠.٠١

ويتضح من الجدول السابق ارتباط المحاور الخمسة للاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة بارتباطات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) ، فأقل مما يعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة ، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بحساب معامل الثبات عن طريق معامل الارتباط (ر) ، باستخدام المعادلة العامة للارتباط معادلة (سبيرمان)، كما يأتي:

$$ن \text{ م ج س ص} - \text{م ج س} \times \text{م ج ص}$$

معادلة سبيرمان للارتباط (ر)

$$= \frac{[ن \text{ م ج س}^2 - (\text{م ج س})^2] [ن \text{ م ج ص}^2 - (\text{م ج ص})^2]}{[ن \text{ م ج س}^2 - (\text{م ج س})^2]}$$

وتطبيق المعادلة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تبين أن معامل الارتباط لأدوات الدراسة كالتالي:
 $r = 0.85$ وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.01) وهي درجة مناسبة تدل علي تمتع الاستبانة بمستوى ثبات مرتفع.
أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، تم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة هي: معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات ومحورها، والمتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Deviation، ومعامل "ألفا كرونباخ" Cronbach's alpha لجميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية، والمعادلة العامة للارتباط معادلة (سبيرمان) Spearman-Brown لقياس الصدق.

ملخص النتائج:

أولاً- متطلبات استقلال الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية:

- تضع الإدارة المدرسية رؤية محددة بمشاركة المعلمين وأولياء الأمور والطلاب، متوسط استجابة (0.92).
- أن تقوم إدارة المدرسة بمراجعة رؤيتها ورسالتها بصفة دورية، بنسبة متوسط استجابة (0.92).
- تضع إدارة المدرسة رسالة محددة بمشاركة المعلمين وأولياء الأمور والطلاب، متوسط استجابة (0.91).
- تعلن إدارة المدرسة لوائح قبول الطلاب المستجدين وقواعد اختيار المعلمين، متوسط استجابة (0.91).
- تفوض إدارة المدرسة الصلاحيات اللازمة لمنح مكافآت للأداء المتميز، متوسط استجابة (0.90).
- وضع إدارة المدرسة المؤشرات الدالة علي تحقيق الرؤية والرسالة، متوسط استجابة (0.89).

- وضع لائحة لمحاسبة العاملين بالمدرسة بمشاركة إدارة المدرسة والمعلمين و ممثلي المجتمع المحلي، بنسبة متوسط استجابة (٠.٨٩).
- تهتم المدرسة بمشاركة أولياء الامور وتدعوهم للمشاركة في أنشطتها المختلفة، متوسط استجابة (٠.٨٩).
- تحدد إدارة المدرسة أهم الأفراد والجهات الداعمة لتنفيذ وإنجاح رؤية المدرسة، متوسط استجابة (٠.٨٦).

ثانياً- متطلبات استقلال التنمية المهنية للعاملين بالمدارس الثانوية:

- أن تراعي إدارة المدرسة الظروف البيئية وسير المناهج في تنفيذ أنشطة التنمية المهنية للمعلمين ، بنسبة متوسط استجابة (٠.٩٤).
- وجود قاعدة معلومات خاصة بالمدرسة عن أعداد المتدربين وتخصصاتهم ومؤهلاتهم واحتياجاتهم التدريبية، بنسبة متوسط استجابة (٠.٩٢).
- دعم جهات محلية وحدة التدريب بالمدرسة فنيا وماليا، بنسبة متوسط استجابة (٠.٩٢).
- أن يتم تجهيز قاعة التدريب وإمدادها بالأجهزة والأدوات والمواد التدريبية بالتعاون مع المختصين في بيئة المدرسة، بنسبة متوسط استجابة (٠.٩١).
- تخطيط نشاطات التنمية المهنية للمعلمين بالمشاركة بين المدرسة وكليات التربية والتوجيه الفني، بنسبة متوسط استجابة (٠.٩١).
- توجد معايير واضحة لتدريب المعلمين لضمان الموضوعية وتحقيق الأثر الايجابي (٠.٩١)
- يوجد مكان ملائم لوحدة التدريب في كل مدرسة ومزود بالتجهيزات اللازمة (٠.٩١)،
- تحدد المدرسة أنشطة متخصصة للتنمية المهنية للمعلمين في ضوء احتياجاتهم الفعلية، متوسط استجابة (٠.٩٠).
- ارتباط خطة التنمية المهنية للمعلمين بخطة تحسين المدرسة، بنسبة متوسط استجابة (٠.٩٠).

ثالثاً- متطلبات التمويل الذاتي للمدارس الثانوية:

- أن تضع المدرسة اللوائح والتعليمات اللازمة لتنظيم إسهام المجتمع المحلى في الإنفاق على المدرسة، بنسبة متوسطة استجابة (٠.٩٤).
- أن تمتلك المدرسة سلطة تحديد ومراقبة مجالات الإنفاق وأوجه الصرف وفقاً للاحتياجات المدرسية، بنسبة متوسطة استجابة (٠.٩٣).
- أن تعمل المدرسة على جذب مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص للمشاركة في دعم أنشطة التعليم، بنسبة متوسطة استجابة (٠.٩٣).
- مشاركة الآباء والطلاب والمعلمين ورجال الأعمال في تنفيذ البرامج المتعلقة بزيادة الميزانية المدرسية، بنسبة متوسطة استجابة (٠.٩٣).
- تحديد الاحتياجات التمويلية الفعلية للمدرسة وفق الخطط التنفيذية المقترحة لتحسين المدرسة، بنسبة متوسطة استجابة (٠.٩١).
- أن تضع المدرسة دليلاً إجرائياً لأشكال الحصول على الدعم المجتمعي والمجالات التي يمكن أن يساهم فيها، بنسبة متوسطة استجابة (٠.٩٠).
- وضع الميزانية من خلال التأكيد على استقلالية المدرسة في تحديد مجالات الإنفاق في ظل محاسبية مجتمعية، بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٩).
- أن تنشر المدرسة التقارير الدورية التي تعبر عن مدى تحقيق الإنفاق الخارجي لأهدافه وصعوباته، بنسبة متوسطة استجابة (٠.٨٧).

إستراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية:

أولاً- متطلبات عامة لتحقيق الإستراتيجية المقترحة:

١- متطلبات إدارية تتعلق بوزارة التعليم:

- إصدار التشريعات والقرارات الوزارية لتحقيق الاستقلالية المدرسية ونقل الصلاحيات وتفويض السلطة للمجتمع المدرسي.
- الاهتمام بدعم التوجه نحو اللامركزية في التعليم، وتفعيل المشاركة المجتمعية واعتبارها مطلباً رئيساً من متطلبات إصلاح وتطوير التعليم.
- تعديل القوانين والتشريعات التي تعوق المشاركة المجتمعية.
- وجود خطة إستراتيجية واضحة للتنمية المهنية للقيادات التعليمية والمعلمين.

٢- متطلبات الاستقلال الذاتي:

- تفويض السلطة للمدرسة ومنحها مزيداً من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار.
- زيادة مصادر تمويل التعليم وتخفيف الأعباء المالية الحكومية.
- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في وضع خطط التطوير والتحسين.
- التقييم المستمر لخطط التطوير وتحمل مسؤولية النتائج.
- المحاسبية المجتمعية وتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج خطط وبرامج التطوير.
- وجود قاعدة عريضة من المعلومات والبيانات التي تركز عليها خطة الإصلاح.
- نشر ثقافة التغيير داخل المدرسة وزيادة دافعية العاملين بها نحو الإبداع والتميز.

٣- متطلبات تتعلق بالمجتمع المحلي:

- المشاركة في إدارة المدرسة وتحقيق أهدافها وتنفيذ خطة الإصلاح والتطوير.
- المشاركة في دعم صلاحية المدرسة في إدارة الموارد البشرية والمالية.
- المشاركة في صنع القرار والمفاضلة بين البدائل من خلال البيانات الدقيقة.
- المشاركة في إدارة عملية التدريب والتنمية المهنية للمعلمين بالمدرسة.
- المشاركة في إدارة للميزانية وتحديد أوجه الصرف والمجالات ذات الأولوية.

٤- متطلبات تتعلق بالمدارس الثانوية:

- اقتناع الإدارة المدرسية ودعمها لمدخل استقلالية المدرسة..
- وجود رؤية مستقبلية تدعم استمرارية المشاركة المجتمعية تقوم على الإبداع.
- التأكيد علي أهمية نشر وتفعيل ثقافة المحاسبية والمساءلة الذاتية داخل المدرسة.
- توفير نظم فعالة للمعلومات والبيانات والاتصالات المدرسية.

ثانياً - تشخيص الواقع الراهن:

١ - تحليل البيئة الداخلية External Environment :

(أ) - نقاط القوة Strengths:

- وجود العديد من المعلمين من حملة المؤهلات العليا والماجستير والدكتوراه.
- توافر أعداد الكوادر البشرية المعدة من هيئات التدريس والفئات المعاونة.
- زيادة أعداد الملتحقين كل عام، وارتفاع نسب الاستيعاب.
- استحداث بعض الوحدات الجديدة داخل المدرسة (وحدة التدريب والجودة- الوحدة المنتجة- وحدة تكنولوجيا التعليم- وحدة المعلومات والإحصاء).
- وجود رؤية ورسالة واضحة ومحددة لكل مدرسة.

(ب) - نقاط الضعف Weaknesses:

- الافتقار إلى التنسيق بين تدريب المعلمين والاحتياجات الفعلية لهم.
- الحاجة إلى مراجعة شاملة للمناهج، وتبني نماذج تربوي حديثة.
- تهميش الوسائط التكنولوجية الحديثة داخل المدرسة وعدم استخدامها.
- البطء في اتخاذ القرارات وانعكاساته السالبة على الأداء داخل المدرسة.
- سيطرة طرق التعليم والتعلم التقليدية المتمركزة على المادة الدراسية.
- افتقار القيادة المدرسية للصلاحيات التي تمكنها من تطوير العملية التعليمية.
- نقص الموارد المالية واقتصارها على التمويل الحكومي.
- قدم وتهالك بعض المباني المدرسية وعدم مسايرتها لمتطلبات الجودة.

٢- تحليل البيئة الخارجية External Environment:

(أ) - الفرص Opportunities:

- رغبة وزارة التربية والتعليم في تحقيق اللامركزية وإعطاء المدارس صلاحيات واسعة.
- وجود رغبة كبيرة من منظمات المجتمع المدني في مساعدة المدرسة وتكوين شراكات معها بهدف التطوير.
- سعى وزارة التعليم نحو تطبيق الحكومة الالكترونية.
- اهتمام بعض الجمعيات الأهلية بتقديم بعض الخدمات التعليمية للمدارس.
- وجود بعض الكفاءات المتميزة من أولياء الأمور لخدمة الميدان التربوي.

(ب) - التهديدات Threats:

- عدم مرونة التشريعات الإدارية والمالية التي تنظم العمل المدرسي.
- قصور الشراكة بين مؤسسات التعليم ومؤسسات المجتمع المدني .
- عزوف بعض أولياء الأمور عن المشاركة في تفعيل العمل المدرسي.
- تخوف المواطنين من المشاركة وما يتبعها من مساءلة.
- عدم تقبل الرأي العام لفكرة استقلالية المدرسة.

ثالثاً - تحديد الرؤية والرسالة:

(أ) - الرؤية:

وفي ضوء ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه من أهداف يمكن صياغة الرؤية التالية: "تحو مدرسة مستقلة في خدمة المجتمع في خلال ٥ سنوات"

(ب) - الرسالة:

في ضوء الرؤية السابقة يمكن صياغة الرسالة على النحو التالي: "المدارس الثانوية مؤسسة مجتمعية مستقلة ذاتياً لها القدرة على إدارة شئونها الداخلية وتوفير مواردها المالية وتوفير فرص التنمية المهنية لمعلميها، تعتمد على التقييم الذاتي ومدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها في ضوء نظام معلوماتي ذاتي دقيق قائم على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أساسه الشفافية والمحاسبية، في ظل علاقة فعالة مع المجتمع المحلي تفيده وتستفيد منه".

رابعاً - اشتقاق الأهداف الإستراتيجية:

يمكن اشتقاق الأهداف الإستراتيجية لاستقلال المدارس الثانوية كالتالي:

- تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المدارس بالتعاون مع المجتمع المحلي.
 - وضع خطط الدعم المادي والتمويل المجتمعي بما يدعم استقلالية المدرسة.
 - وجود نظام فعال للمعلومات المدرسية ترشد في عملية اتخاذ القرارات.
 - إعداد برامج التنمية المهنية وفق الاحتياجات الفعلية للمعلمين.
- خامساً- صياغة الخطة التنفيذية:**

١- الأهداف الإجرائية المتعلقة بالإدارة المدرسية:

- إعادة هيكلة الإدارة المدرسية بشكل يسمح بمزيد من الحرية والاستقلالية.
 - نشر الوعي برؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الإستراتيجية.
 - تحديد أهم الأفراد والجهات الرئيسة الداعمة لتنفيذ وإنجاح رؤية المدرسة.
 - تحديد المؤشرات الدالة على مدى نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق الرؤية.
 - تكوين قاعدة معلومات وبيانات دقيقة تسهم في الوصول إلى أفضل القرارات.
 - التحليل البيئي الدقيق والمستمر ومعرفة نقاط القوة وجوانب الضعف.
 - دراسة البيئة الخارجية واكتشاف الفرص والتهديدات.
- #### ٢- الأهداف الإجرائية لوحدة التنمية المهنية المدرسية:

- التحديد الدقيق والواضح لأهداف ومهام وحدة التنمية المهنية .
 - تجديد وتنمية معلومات ومعارف المعلم، وتعريفه بأحدث التطورات.
 - تنمية الكفايات المهنية والتخصصية والثقافية للمعلمين والعاملين بالمدرسة.
 - إعداد القادة والإداريين على مستوى المدرسة وثقل مهاراتهم ومعارفهم.
 - إعداد كوادر تدريبية من المدربين ممن لديهم المهارات والكفايات اللازمة.
 - تنمية الاتجاهات الإيجابية للمعلمين نحو مهنة التدريس.
- #### ٣- الأهداف الإجرائية المتعلقة بالتمويل الذاتي للمدرسة:

- تحديد الاحتياجات التمويلية وفقاً للخطة التنفيذية للمدرسة.
- مشاركة الآباء والطلاب والمعلمين ورجال الأعمال في تنفيذ برامج التمويل.
- جذب مؤسسات المجتمع والقطاع الخاص للمشاركة في دعم وتمويل المدرسة.
- زيادة مرونة الإجراءات الإدارية والمالية والحد من المركزية الإدارية.
- إنشاء وحدة مدرسية مهمتها تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- إعداد التقارير الدورية وإعلانها عن مدى التقدم في تحقيق الأهداف.

سادسا- تحديد المتطلبات والإمكانات اللازمة للتنفيذ:

١- متطلبات الإدارة المتمركزة على المدرسة:

- تهيئة المناخ المدرسي للمشاركة في إدارة المدرسة وإطلاق القدرات الإبداعية.
- توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في إدارة شؤون المدرسة وصنع القرار.
- قيادة مدرسية مبدعة ومؤمنة بقدرة المدرسة علي تحمّل مسؤولية النتائج.
- إصدار التشريعات اللازمة لنقل السلطة وتفويضها للمدرسة والمجتمع المحلي.
- نظام للمساءلة علي الأداء والنتائج ويقابل الاستقلالية الممنوحة للإدارة المدرسية.
- التحديد الدقيق لمسئوليات وأدوار كل فرد والمهام المنوطة به.
- بناء قاعدة بيانات دقيقة وواضحة عن المدرسة ومواردها المادية والبشرية.
- توفير نظم اتصالات فعالة وقنوات إعلام لكل ما يجري داخل المدرسة.
- الاعتماد علي الأساليب المتنوعة والحديثة في التقويم الذاتي للمدرسة.
- نظام للمكافآت المادية والمعنوية لتحفيز العاملين علي تحقيق أهداف المدرسة.

٢- متطلبات التنمية المهنية القائمة على المدرسة:

- ربط التنمية المهنية للمعلمين بخطة تحسين المدرسة .
- تخصيص مكان مناسب لهذه الوحدات في كل مدرسة وتزويده بالتجهيزات.
- معايير واضحة للمحاسبية علي نتائج التدريب وتأثيرها علي مستوي التلاميذ.
- تحديد ميزانية للتدريب وتدار هذه الميزانية في ضوء إنجازات الوحدة.
- اختيار الكفاءات من المعلمين الذين ستناط بهم مسؤولية الإشراف علي التدريب.
- التوصيف الدقيق لدور وحدة التنمية المهنية وتحديد أهدافها بصورة إجرائية.

٣- متطلبات التمويل الذاتي للمدرسة:

- تحديد الاحتياجات التمويلية للمدرسة وفقاً للخطة التنفيذية التي تسعى إلى تحقيقها.
- جذب مؤسسات المجتمع المحلي للمشاركة في تمويل أنشطة وبرامج التعليم.
- عقد شراكة مع القطاع الخاص ورجال الأعمال لدعم وتمويل برامج التعليم.
- مرونة الإجراءات الإدارية والمالية داخل المدارس والحد من المركزية الإدارية.

- وضع دليل إجرائي لمديري المدارس لكيفية التواصل مع المجتمع المحلي
- إصدار نشرات لإعلان المشاركات التي يقدمها المجتمع المحلي للمدرسة.

سابعاً- المساءلة والرقابة الذاتية:

ويتجسد ذلك 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، وتتخذ 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.
 - تعرف توقعات أولياء الأمور والمجتمع المحلي ومدى رضاهم عن المناخ السائد بالمدرسة.
 - تقويم الأداء المدرسي ومدى فاعليته وكفاءته في تحقيق الأهداف المتوقعة.
 - مساءلة المدرسة على القرارات التي تم اتخاذها والأدوار المحددة لها من قبل المجتمع وأولياء الأمور.
 - وضع المعايير التي يمكن الحكم على الأداء من خلالها ومراجعة الخطة في ضوء الأهداف والمعايير.
 - مراقبة عملية الإنفاق ومدى ملاءمته للأولويات والمجالات المتفق عليها.
- وتتمثل وظيفة الرقابة في ظل استقلالية المدرسة في الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض العملية التعليمية بالمدرسة والتأكد من أن الميزانية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة الموضوعية، والتحقق من أن سلوك المعلمين والعاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها.

المراجع

أولاً-المراجع العربية:

- أحمد يوسف سعد. (٢٠٠٩): اللامركزية فى التعليم متطلبات الإعداد المؤسسي. القاهرة: المكتبة العصرية.
- أسامة محمد. (٢٠٠٩): الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية. القاهرة: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- تهاني بنت فهد الفياض. (١٤٣٣هـ): واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- جاك ديلور وآخرون. (١٩٩٩): التعلم ذلك الكنز المكنون. تقرير قدمته إلى اليونسكو للجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادى والعشرين، القاهرة: مركز مطبوعات اليونسكو.
- حسن علي الكنانى. (١٤٣٥هـ): درجة ممارسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- رسمى عبد الملك رستم. (٢٠٠٧): تأسيس الإدارة المتمركزة على المدرسة كمدخل للإصلاح التعليمي. المؤتمر العلمى السنوى السابع، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة. الجزء الأول، ص ١١٣-١٤٢.
- سلامة عبد العظيم حسين. (٢٠٠٦م): الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- عبدالله بيومي وآخرون (٢٠٠٩): متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتى للمدرسة الثانوية في ضوء لامركزية التعليم دراسة ميدانية. القاهرة: المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية.
- فيرناندو ريمرز؛ وسيرجيو كادريناس. (٢٠٠٧): سلطة الإدارة التعليمية على المستوى المحلي، من المستفيد من الإدارة على مستوى المدرسة في المكسيك. مجلة مستقبلات، المجلد ٣٧، العدد ١٤١، ص ١١٣-١٣٧.

- محمد حسنين العجمي. (٢٠٠٨م): استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد منصور أحمد. (٢٠١٤): المدرسة المستقلة مدخلا لتفعيل المشاركة المجتمعية مرحلة التعليم الأساسي نموذجا. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- ناصر محمد عامر. (٢٠٠٥): الإدارة من الموقع: استراتيجية حديثة لإعادة هيكلة المدارس توجهات مصر ودروس من نيوزيلندا. مجلة التربية، السنة الثامنة، العدد ١٥، ص ٢٠٩-٢٥١.
- وجدان عبيد القرشي. (١٤٣٠هـ): التجديد الذاتي مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي للبنات بمكة المكرمة تصور مقترح، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإدارية، جامعة أم القرى.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Arunatilake, Nisha, Jayawardena, Priyanka (2010): Formula funding and decentralized management of schools—Has it improved resource allocation in schools in Sri Lanka?" *International Journal of Educational Development*, Volume 30, Issue 1, January 2010, P 44-59
- Grauwe, Anton De & Lugaz, Candy (2007): District Education Offices in French-Speaking West Africa: Autonomy, Professionalism and Accountability", *Quarterly Review of Comparative Education*, Vol. 37, No.1, March, p32-57.
- Jansen , Jonathan D (2001): On the Politic of Performance in South African Education: Autonomy, Accountability, Assessment", *Quarterly Review of Comparative Education*, Vol. 31, No. 4, December , 2-23.
- Kerri L. Briggs and Priscilla Wohlsterrer (2003): Key Elements of Successful School-Based Management

strategy, *school Effectiveness and school improvement*, vol.14, no.3 ,p351-355.

Khan, Faryal (2007): School Management Councils: a Lever for Mobilizing Social Capital in Rural Punjab, Pakistan", *Quarterly Review of Comparative Education*, Vol.37, No.1, March,p117-141.

Paige, Cook, Angela (2002): A case study of an independent school: reflections on cultural resonance in an elementary and pre-school setting" *dissertation abstracts international*, vol 63, no 3, september, p127-146.

Schmelkes, Sylvia, (2001): School Autonomy and Assessment in Mexico", *Quarterly Review of Comparative Education*, Vol.31, No. 4, December, p312-334.