



تطوير نظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان في ضوء خبرة دولة نيجيريا

إعداد

د/ أحمد بن سعيد بن عبدالله
وزارة التربية والتعليم
سلطنة عُمان

د/ حسام الدين السيد محمد
دكتور باحث بالمركز القومي
للبحوث التربوية والتنمية - مصر

الناشر

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة

جمهورية مصر العربية

يناير ٢٠٢٤ م

تطوير نظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان في ضوء خبرة دولة نيجيريا

إعداد

د. حسام الدين السيد محمد إبراهيم / د/ أحمد بن سعيد بن عبدالله المرزوقي

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تطوير نظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عُمان في ضوء خبرة دولة نيجيريا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود استراتيجية مُحدّدة للإدارة الذاتية للمدرسة في نيجيريا؛ تتضمن رؤية ورسالة وقيم وأهداف استراتيجية تُركّز على توفير تعليم متميز لجميع الطلبة من خلال حوكمة إدارية رشيدة، ومشاركة مجتمعية داعمة، كما بيّنت النتائج تولي لجان الإدارة الذاتية للمدارس مسؤوليات إدارتها وتسيير شؤونها، والقيام بعمليات التحسين والتطوير والتغيير المدرسي من خلال خطط تطوير المدارس، أما في سلطنة عُمان فإن نظام الإدارة المدرسية الذاتية ركّز على منح مديري المدارس بعض الصلاحيات الإدارية والمالية في إدارة مدارسهم، وغياب أدوات مُحدّدة لمجالس أولياء أمور الطلبة والمُجتمع المحلي في إدارة هذه المدارس، وأوصت الدراسة ببناء استراتيجية قومية للإدارة الذاتية للمدارس تعتمد على الشراكات الفعّالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي من خلال لجان الإدارة الذاتية للمدارس التي تتولى مسؤوليات الإشراف والرقابة وتقييم الأداء المدرسي.

الكلمات المفتاحية: نظام الإدارة المدرسية الذاتية- سلطنة عُمان- نيجيريا.

Developing the school self-management system in the Sultanate of Oman in the light of the experience of Nigeria Country

Prepared

**Dr. Hossam El Din Elsayed Mohammad Ibrahim
PhD. Researcher/ National Center for Educational Research
and Development – Egypt**

**Dr. Ahmed bin Saeed bin Abdullah Al Marzouqi
Ministry of Education- Sultanate of Oman**

Abstract

The study aimed to develop the school self-management system in the Sultanate of Oman in the light of the experience of Nigeria Country. The study used the descriptive method. The analysis of documents was used in collecting data and information. The results of the study Reached that there is a specific strategy for school based -management in Nigeria Country that includes a vision, mission, values and strategic goals that focus on providing quality education to all students through rational mangiral governance and supportive community participation, The results also showed that the school based -management committees take the responsibilities of their management and running their affairs, and carry out the processes of improvement, development and school change through school development plans. While in the Sultanate of Oman, the school self-management system focused on granting school principals some administrative and financial powers in managing their schools, and the absence of specific roles for student parents' councils and the local community in managing these schools.. The study recommended building a national strategy for school based -management based on effective partnerships with parents and the local community through school based -management committees, which take the responsibilities of supervision, montring and evaluation school performance.

Keywords: School self-management system – Sultanate of Oman- Nigeria Country.

تطوير نظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان**في ضوء خبرة دولة نيجيريا**

إعداد

د. حسام الدين السيد محمد إبراهيم / د/ أحمد بن سعيد بن عبدالله المرزوقي
مقدمة:

تهتم النظم التعليمية المعاصرة بتحسين وتطوير العملية التعليمية بصورة مستمرة لتحقيق وتوفير تعليم متميز لجميع الطلبة في المدارس من خلال برامج ومشروعات وخطط متنوعة، ويُعتبر مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من المداخل المعاصرة لتطوير كافة جوانب العملية التعليمية؛ حيث يدعم هذا المُدخل لامركزية التعليم، ويُحقق استقلالية المدارس في تسيير شؤونها وصنع قراراتها بنفسها؛ اعتماداً على ما يُمنح لها من صلاحيات من قِبل السلطات التعليمية العليا، وبمشاركة واسعة وممتدة من أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

ولذا قامت كثيرٌ من دول العالم بتطبيق مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة لتحسين عمليات تعليم وتعلم الطلبة بها، وتُعد نيجيريا من الدول التي لها خطوات مُتقدّمة وجهود مُميزة في هذا المجال؛ حيث بدأت تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدرسة في عام ٢٠٠٣م من خلال مشروع التعليم الأساسي العام Universal Basic Education Project والذي أعطى للمجتمع المحلي صلاحيات وسلطات المشاركة في إدارة المدارس. وفي عام ٢٠٠٥م أوصى المجلس الوطني للتعليم The National Council on Education في اجتماعه الثاني والخمسين بتشكيل لجان الإدارة الذاتية للمدارس School-Based Management Committees، وتتولى مسؤولية صنع واتخاذ قراراتها وإدارة وتسيير شؤونها. وفي العام الدراسي ٢٠٠٨-٢٠٠٩م تم عقد برنامج تدريبي لأعضاء هذه اللجان في عشرين ولاية نيجيرية،

وتم التركيز فيه على دور المجتمع المحلي في المشاركة في العمليات الإدارية بالمدارس من تخطيط ومراقبة وتقويم وتطوير؛ وذلك لتحسين عمليات تعليم وتعلم الطلبة (Poulsen,2018,24-25).

وتتكون لجان الإدارة الذاتية للمدارس من ممثلين عن المجتمعات المحلية والمدارس؛ بحيث لا يزيد عدد أعضاء اللجنة عن (15) عضواً؛ حيث تتشكل من قائد مجتمعي رئيساً، ومدير المدرسة سكرتيراً، وممثل عن المعلمين، وممثلين عن الطلبة، وممثل عن المجتمع المحلي من النساء، واثنين ممثلين عن جمعية تنمية المجتمع المحلي، واثنين ممثلين عن رابطة التلاميذ القدامى بالمدرسة، واثنين ممثلين عن جمعيات الآباء والمعلمين، واثنين ممثلين عن الصناعات المحلية، والزعيم الديني في المجتمع المحلي (Onyilibe,2020,152).

وتُعد لجان الإدارة الذاتية للمدارس هي المسؤولة عن دعم العلاقات والروابط بين المدارس والمجتمعات المحلية المحيطة بها، وذلك بالتعاون مع جمعيات الآباء والمعلمين Parent Teacher Associations، ويعملان سوياً على تشجيع أولياء الأمور على تسجيل وإحاق أبنائهم بالمدارس، وتوفير البنية التحتية للمدارس من مبانٍ وتجهيزات (Unterhalter, Robinson & Ibrahim, 2018,70).

كما تقوم لجان الإدارة الذاتية للمدارس بالعديد من الأدوار؛ تتمثل في: تنظيم أنشطة توجيه المجتمع في التعليم، والمحافظة على حقوق الطفل، ودعم الجهود والحملات المجتمعية لتسجيل وإحاق الأطفال بالمدارس، وبناء قاعدة للتفاعل بين المدرسة والمجتمع، وضمان توفير بيئة تعلم متميزة للأطفال، وضمان توفير حياة آمنة للأطفال في المدرسة، والحفاظ على الملكية الخاصة للمدرسة، والمشاركة في عمليات تخطيط وتطوير المدرسة، وتأسيس المُحاسبة والمُساءلة الآمنة لدعم صوت المجتمع

ومشاركته في العملية التعليمية، والتواصل الفعال وربط الشبكات بين المدرسة وكافة المهتمين والفاعلين بالعملية التعليمية (Sokoto State government,2017A,9).

وتم الاهتمام بتدريب أعضاء لجان الإدارة الذاتية بالمدارس من قبل العديد من الهيئات على كافة المستويات الفيدرالية والولايات والمحليات بنيجيريا؛ وذلك مثل برنامج دعم قطاع التعليم في نيجيريا Education Sector Support Programme in Nigeria الذي اهتم بتدريب أعضاء هذه اللجان على أداء أدوارهم ومسؤولياتهم Roles and Responsibilities، وتشجيع النساء والأطفال على أن يكون لهم صوت فعال في عضوية هذه اللجان، وما تقوم به من أعمال وأنشطة وفعاليات (Allsop, Nnodu, Jones, Rai& Watts, 2016,3).

ويتم تمويل الإدارة الذاتية للمدارس من خلال مصدرين رئيسيين؛ الأول التمويل الحكومي الرسمي Financial Government من خلال المخصصات المالية والمنح من قبل قطاع التمويل في الحكومة الاتحادية، وذلك من منطلق أن التعليم خدمة اجتماعية باهظة الثمن وتتطلب مبادرات مالية كبيرة لتنفيذ برامجها ومشروعاتها، أما المصدر الثاني فهو المساهمات التطوعية للتمويل Voluntary Financial Contributions، وتتم من خلال كافة المشاركين والمهتمين والفاعلين Stakeholders في العملية التعليمية؛ مثل: الأفراد Individuals، وأولياء الأمور Parents، وجمعيات الآباء والمعلمين Parents Teachers Association، ومُنظّمات الأعمال Business Organizations، وجمعيات الطلبة القدامى بالمدارس Schools Old Boys Associations، وأعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس، والمُنظّمات غير الحكومية Non-Governmental Organizations، وشركاء التنمية الدولية International Development Partners (Musa-Umar,2016,44-46).

وفي سلطنة عُمان صدر القرار الوزاري رقم (٢) لسنة ٢٠٠٦م بشأن نظام الإدارة الذاتية المدرسية، وهدف هذا النظام إلى تطبيق اللامركزية التي تتيح للمدرسة ممارسة

بعض الصلاحيات والمسئوليات الإدارية والفنية كوحدة تدير نفسها ذاتيًا في حدود السياسة التعليمية العامة للوزارة والقواعد المنظمة للعمل؛ وذلك لتعزيز دور المدرسة والعاملين بها والمُستفيدين منها للقيام بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة للبرامج المُقترحة لتطوير الأداء المدرسي وتحقيق الجودة الشاملة في العمل التربوي، فضلًا عن تخفيف الأعباء عن المديرية بالمناطق التعليمية (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠٠٦، ٢).

مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود جوانب قصور وضعف في نظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عُمان؛ حيث كشفت نتائج دراسة الغافري (٢٠٠٨) أن درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عُمان جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات؛ وهي: شؤون التعليم، وشؤون الإشراف التربوي، وشؤون المشروعات والصيانة والخدمات، والشؤون المالية والإدارية. كما كشفت نتائج الدراسة عن عدة تحديات وصعوبات تواجه نظام الإدارة المدرسية الذاتية؛ جاء في مقدمتها قلة وجود الدعم المالي، يليها كثرة الأعباء المُلقاة على المدارس المُدارة ذاتيًا، وقلة الكادر الإداري المُتخصّص.

وتوصلت نتائج دراسة الهادية (٢٠٠٩) إلى عددٍ من المُشكلات التي تُواجه نظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عُمان؛ وتتمثل في: عدم اختلاف المهام والمسئوليات والواجبات الوظيفية للعاملين في هذه المدارس والمدارس التي لا تُطبّق هذا النظام، ولا توجد أدوار لمُديري المدارس في اختيار الكوادر البشرية اللازمة للعمل بمدارسهم، ولا يوجد دعم وتمويل كافٍ لتنفيذ برامج وأنشطة هذه المدارس، وقلة الصلاحيات والسلطات الممنوحة والمُتاحة لمُديري المدارس ولا سيما في مجال توظيف المبنى المدرسي للبحث عن مصادر بديلة للتمويل، وقلة تحفيز المدارس المُطبّقة لنظام الإدارة

الذاتية عند تحقيقها الجودة والتميز في الأداء، وضعف نُظم المُساءلة والمُحاسبة لمُديري المدارس في حال عدم تطبيقهم لبنود نظام الإدارة الذاتية.

وأظهرت نتائج دراسة الساعدي (٢٠١٣) وجود قصور لدى مُديري المدارس المُطبَّقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية في استخدام أدوات مُتعددة للرقابة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الرقابية. وأبرزت نتائج دراسة العزواني (٢٠١٧) وجود مجموعة من الصعوبات والتحديات تواجه المدارس المُطبَّقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان؛ تتمثل في: قصور قيام المدرسة بكتابة تقارير سنوية بالتعاون مع المُشرفين التربويين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والقصور في استقلالية القيام بأعمال الصيانة المدرسية، والقصور في إقامة المدارس للمعارض والأسواق الخيرية دون الرجوع للسلطات العُليا، وقصور قيام المدرسة بتأجير المسرح المدرسي والملاعب لإقامة الحفلات والمناسبات للمجتمع المحلي المُحيط بالمدرسة، وقصور مُشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في عمليات التخطيط والتنظيم والتقويم والتحسين والتطوير المدرسي.

وتأسيساً على ما سبق تتحدد مُشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- ما خبرة دولة نيجيريا في الإدارة الذاتية للمدرسة؟
- ٢- ما نظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عُمان؟
- ٣- ما أوجه إفادة سلطنة عُمان من خبرة دولة نيجيريا في تطوير نظام الإدارة المدرسية الذاتية؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- تعرّف خبرة دولة نيجيريا في الإدارة الذاتية للمدرسة.
- 2- الوقوف على نظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عُمان.
- 3- تحديد أوجه إفادة سلطنة عُمان من خبرة دولة نيجيريا في تطوير نظام الإدارة المدرسية الذاتية.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة في كونها يمكن أن تُفيد كافة المُساهمين والمُشاركين والمُهتمين بالعملية التعليمية في سلطنة عُمان عامةً، والعاملين بالمدارس المُطبّقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية خاصةً في التعرّف على خبرة دولة نيجيريا في الإدارة الذاتية للمدرسة؛ ومن ثمّ الإفادة منها في تطوير أداء مدارسهم، كما يمكن أن تفيد السلطات التعليمية العليا الممثّلة في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها في توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتطوير نظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عُمان.

منهج الدراسة:

اتباع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث إنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة مُحدّدة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مُقتنّة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (الكسياني، ٢٠١٢، ٨٦).

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- ١- الحدود الموضوعية: وتقتصر على الإدارة الذاتية للمدرسة.
- ٢- الحدود المكانية: وتقتصر على دولتي نيجيريا وسلطنة عُمان.
- ٣- الحدود الزمانية: حيث تم إجراء الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٣م / ٢٠٢٤م .

مصطلحات الدراسة:**الإدارة الذاتية للمدرسة:**

تُعرف الإدارة الذاتية للمدرسة في نيجيريا بأنها: "عملية تدعيم اللامركزية واستقلالية المدارس؛ حيث يتم فيها نقل الصلاحيات والسلطات من الجهات الحكومية المركزية إلى المدارس بمشاركة ممثلين عن المجتمعات المحلية؛ لأداء مسؤوليات قانونية في الإدارة من تخطيط ومراقبة وتقويم ومراجعة السياسات التربوية؛ وذلك لتوفير تعليم وتعلم فعّال لجميع الطلبة وتحسين نتائجهم بصورة مستمرة" (Onyilibe,2020,152).

كما تُعرف في سلطنة عُمان بأنها: "منح المدارس مزيداً من الاستقلالية والحرية والمسؤوليات والصلاحيات في مختلف المجالات؛ مثل: الشؤون الإدارية والمالية والشراكة المجتمعية والتنمية المهنية للعاملين" (العزواني، ٢٠١٦، ٩).

وتأسيساً على ما سبق تُعرّف الإدارة الذاتية للمدرسة إجرائياً بأنها: نقل صلاحيات وسلطات صنع واتخاذ القرارات في سلطنة عُمان من السلطات المركزية المتمثلة في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها إلى المدارس؛ بحيث تكون المدارس أكثر استقلالية في اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير اللازمة لتسيير شئونها وتنظيم عملها، وذلك من خلال مشاركة واسعة من أولياء الأمور والمجتمع المحلي مُتمثلة في مجالس أولياء الأمور، مع وجود نظام دقيق للمحاسبة والمساءلة في إطار القوانين واللوائح والتشريعات والمعايير والسياسات الوطنية.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة الغافري (٢٠٠٨)؛ وهدفت إلى الوقوف على درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يُواجهها في سلطنة عُمان كما يراها الموجهون والإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٢) مديراً ومديرة، و(١٨) موجهاً ومُوجهة إدارية، و(١٢٨٤) معلماً ومعلمة. وخَلَصت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عُمان جاءت متوسطة بشكل عام، ومتوسطة في جميع مجالات الدراسة؛ حيث جاء مجال شؤون التعليم في المرتبة الأولى، وجاء مجال شؤون الإشراف التربوي في المرتبة الثانية، أما مجال شؤون المشاريع والصيانة والخدمات فجاء في المرتبة الثالثة، في حين جاء مجال الشؤون المالية والإدارية في المرتبة الرابعة والأخيرة ودرجة متوسطة أيضاً. كما بيّنت النتائج وجود كثير من الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عُمان؛ وتمثلت في: قلة وجود دعم مالي يُمكن المدرسة من التعاقد مع معلمي الأجر اليومي، وقلة إيرادات الجمعية المدرسية وأرباحها، وكثرة الأعباء المُلقاة على مديري المدارس في الشؤون الإدارية والمالية، وقلة المتابعة للشركات الخاصة، وقلة الكادر الإداري المُتخصّص، وتَدخُل العلاقات الإنسانية في مَنح الإجازات الطارئة للموظفين على حساب أحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية.

٢- **دراسة الهادية (٢٠٠٩)**؛ وهدفت إلى تقويم الإدارة الذاتية في المدارس المطبقة لها بسلطنة عُمان في ضوء خبرات بعض الدول، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٢) مديرًا ومديرة، و(٦٦) معلمًا ومعلمة. وكشفت نتائج الدراسة أن النمط الإداري السائد في مدارس الإدارة الذاتية بسلطنة عُمان هو النمط المركزي، ولا تختلف المهام والمسئوليات والواجبات الوظيفية للهيئة الإدارية والتدريسية في هذه المدارس عن المدارس التي لا تُطبَّق هذا النظام، ولا توجد أدوار لمديري المدارس في اختيار الكوادر البشرية اللازمة للعمل بمدارسهم ولا سيَّما المعلمون، ولا يوجد دعم وتمويل إضافي لتنفيذ برامج وأنشطة هذه المدارس، وقلّة الصلاحيات والسلطات المتاحة لمديري المدارس في مجال توظيف المبنى المدرسي للبحث عن مصادر بديلة للتمويل، وقلّة تحفيز المدارس المطبقة لنظام الإدارة الذاتية عند تحقيقها الجودة والتميز في الأداء، وضعف نُظم المُساءلة والمُحاسبة لمديري المدارس في حال عدم تطبيقهم لبنود نظام الإدارة الذاتية، وتقييد القوانين لمدارس الإدارة الذاتية في مجال تنمية الموارد المدرسية.

٣- **دراسة الساعدي (٢٠١٣)**؛ وهدفت إلى تحديد مدى ممارسة مُدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المُدارة ذاتيًا في سلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٧٢) مديرًا ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس لمُدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المُدارة ذاتيًا في سلطنة عُمان جاءت كبيرة بشكل عام، وكبيرة في

جميع مجالات الدراسة؛ حيث جاء مجال التوجيه في المرتبة الأولى، وجاء مجال التنمية المهنية في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال التخطيط، في حين جاء مجال التنظيم في المرتبة الرابعة، وجاء مجال المشاركة المجتمعية في المرتبة الخامسة، أما مجال الرقابة فجاء في المرتبة السادسة والأخيرة ولكن بدرجة كبيرة أيضاً. كما أبرزت نتائج الدراسة أيضاً وجود قصور لدى مُديري المدارس المُطبَّقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية في استخدام أدوات مُتعددة للرقابة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الرقابية.

٤- دراسة العزواني (٢٠١٧)؛ وهدفت إلى تعرُّف درجة فاعلية الإدارة المدرسية الذاتية في تحقيق معايير الجودة الشاملة للمدارس المُدارة ذاتياً بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٥١) مديراً ومديرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية الإدارة المدرسية الذاتية في تحقيق معايير الجودة الشاملة للمدارس المُدارة ذاتياً بمحافظة الداخلية في سلطنة عُمان جاءت كبيرة بشكل عام، وتراوحت بين الكبيرة والمتوسطة في مجالات الدراسة؛ حيث جاء في المرتبة الأولى مجال التعليم والتعلم بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية مجال التنمية المهنية للعاملين بدرجة كبيرة، وجاء مجال الشؤون الإدارية في المرتبة الثالثة بدرجة كبيرة أيضاً، أما مجال الشؤون المالية فجاء في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة، في حين جاء مجال الشراكة المجتمعية بدرجة متوسطة أيضاً، كما أسفرت النتائج عن وجود مجموعة من الصعوبات والتحديات التي تواجه المدارس المُطبَّقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان؛ تتمثل في: قصور قيام المدرسة بكتابة تقارير سنوية بالتعاون

مع المُشرفين التربويين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وقصور مُشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في عمليات التخطيط، والتنظيم، والتقويم، والتحسين، والتطوير المدرسي.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

- ١- دراسة أونيليب (Onyilibe, 2020)؛ وهدفت إلى تحليل مشاركة لجان الإدارة الذاتية للمدارس في إدارة المدارس الثانوية في ولاية إنجو Enugu State بنيجيريا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٥٤٦) من أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور لجان الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية في ولاية إنجو جاء بدرجة عالية؛ في مجالات: بناء موثيق أخلاقية انضباطية متميزة للطلبة في المدارس، ومعاينة المخالفين لها بصرامة، ومراقبة ومتابعة الطلبة بصورة مستمرة للحد من ظاهرة العنف. كما أكدت نتائج الدراسة أن دور لجان الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية في ولاية إنجو جاء بدرجة منخفضة؛ في مجالات: الحد من تناول الطلبة للمخدرات، والغش في الامتحانات، ومراقبة حضور وانصراف الطلبة.
- ٢- دراسة مورينيك (Morenike, 2019)؛ وهدفت إلى تقييم فعالية المشاركين من أولياء الأمور والمجتمعات المحلية في الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بمدينة أديو إكيتي Ado Ekiti في نيجيريا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٢) من أعضاء أولياء الأمور والمجتمع المحلي. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود مشاركة فعّالة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي في الإدارة الذاتية للمدارس في

كثير من المجالات؛ مثل: بناء قاعات دروس جديدة أو صيانة ما هو موجود منها بصورة مستمرة، ومراقبة وتقويم أنشطة التعليم والتعلم المدرسية، وتعيين المعلمين أو الموظفين، وتخفيض النفقات غير الضرورية، وجمع الأموال لدعم برامج ومشروعات المدرسة، والاهتمام بتحسين الإنجاز الأكاديمي للطلبة، ومراقبة التقدم المُحرَز والفعالية المدرسية بشكل عام.

٣- دراسة إزوغبور وأونيديجبو (Ezeugbor & Onedigbo, 2019)؛ وهدفت

إلى استكشاف واقع مشاركة مديري المدارس كأعضاء في لجان الإدارة الذاتية للمدارس في تخطيط التطوير بالمدارس الثانوية العامة في ولاية أنامبرا النيجيرية Anambra State، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٩٤) مديراً ومديرة، و(١٩١) من أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس في عمليات تخطيط التطوير بها جاء مرتفعاً بشكل عام، كما جاء مرتفعاً في كثير من المجالات؛ مثل: إخبار أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس بأن المدارس بدأت في تنفيذ خططها، وإخبار أعضاء تلك اللجان بأدوارهم في الخطة وأهميتها وضرورتها، والاجتماع مع اللجان بشكل مستمر لتبادل وتداول البيانات والمعلومات حول الخطط، وإخبار هذه اللجان بهياكل هذه الخطط، وضمان عقد اجتماعات اللجان بشأن هذه الخطط، والمشاركة في تقييم الموارد المدرسية، وتقويم أداء الطلبة، والمشاركة في تحديد جوانب القوة والإنجازات وجوانب الضعف والقصور في الأداء المدرسي.

٤- دراسة إيبواتو وآخرين (Eboatu et al., 2018)؛ وهدفت إلى تقييم

دور لجان الإدارة الذاتية للمدارس في إدارة الموارد المادية والمالية في المنطقة التعليمية الحكومية بأناوتشا Anaocha Local Government Area

في نيجيريا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٦) مديرًا ومديرة، و(١٦) من قادة المجتمع، و(٢٢٠) معلمًا ومعلمة. وأوضحت نتائج الدراسة أن دور لجان الإدارة الذاتية للمدارس في إدارة الموارد المادية والمالية في المنطقة التعليمية الحكومية بأناوتشا النيجيرية جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وبدرجة كبيرة جدًا من وجهة نظر قادة المجتمع في مجال توفير التجهيزات التعليمية والمحافظة عليها وصيانتها بصورة مستمرة، وبدرجة كبيرة جدًا أيضًا من وجهة نظر قادة المجتمع في مجال إمداد المدرسة بالمياه الصالحة للشرب، وبدرجة كبيرة من وجهة نظر المديرين وقادة المجتمع في مجال تزويد المكتبات بالكتب الضرورية والمهمة للطلبة، وبدرجة كبيرة من وجهة نظر المديرين وقادة المجتمع في مجال توفير أجهزة المختبرات بالمدارس، وبدرجة كبيرة من وجهة نظر المديرين وقادة المجتمع في مجال جمع التبرعات المالية من الأثرياء لتمويل مشروعات المدرسة.

٥- دراسة تشينيني وفكتور (Chinenye & Victor, 2018)؛ وهدفت إلى تقييم مساهمات لجان الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين وتطوير العملية التعليمية بها في ولاية أوندو Ondo State في نيجيريا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٥٤٠) معلمًا ومعلمة، و(٦٠) مديرًا ومديرة في (٦٠) مدرسة ثانوية عامة. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود مساهمات ملحوظة من لجان الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية العامة في ولاية أوندو في تحسين وتطوير العملية التعليمية؛ تتمثل في: توفير مستلزمات الإسعافات الأولية في المدرسة للعلاج المؤقت للموظفين والطلبة المرضى، وتوفير حامية ضد السطو لتأمين ممتلكات المدرسة، والشراكة مع أجهزة أمن الدولة لتفادي الأزمات في المدرسة، والتفتيش الدوري على مرافق المدرسة للتأكد من سلامة الطلبة

والموظفين. كما بيّنت النتائج قصور مساهمات لجان تحسين التعليم بالمدارس في تعيين رجال أمن مؤهلين، وتوفير أجهزة أمن متميزة، وتوفير أجهزة اتصال في حالات الطوارئ والأزمات، وتدريب مديري المدارس على مواجهة مشكلات عنف الطلبة، وإجراء الاجتماعات المنتظمة لمراجعة سياسات الأمن المدرسي.

٦- دراسة عمر وآخرين (Umar et al.,2017)؛ وهدفت إلى تعرّف واقع مشاركة لجان ومجموعات وروابط الشباب الموجودة في المجتمعات المحلية بلجان الإدارة الذاتية في المدارس بولاية النيجر Niger State في نيجيريا، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، واستخدمت المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٩) من الشباب المشاركين في عضوية لجان الإدارة الذاتية في المدارس. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مشاركة فعالة من قِبل شباب المجتمعات المحلية ذكوراً وإناثاً في عضوية لجان الإدارة الذاتية في المدارس، كما شاركوا في اجتماعات هذه اللجان وفي صنع واتخاذ قراراتها، وفي تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج ومشروعات وأنشطة وفعاليات هذه اللجان، بالإضافة إلى مشاركتهم في برامج التحسين والتطوير والتغيير المدرسي، والقيام بحملات إعلامية لدعم أنشطة المدارس، وتشجيع الأسر على تسجيل أبنائهم وإلحاقهم بالمدارس وخصوصاً الفتيات.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

[١] أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

- اتفقت نتائج كثيرٍ من الدراسات السابقة على تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس بدرجة عالية؛ وهذه الدراسات هي: الساعدي (٢٠١٣)، والعزواني (٢٠١٧)، وأونيليب (Onyilibe,2020)، ومورينيك (Morenike,2019)، وإزوغبور (Ezeugbor&Onedigbo,2019)، وأنيواتو وآخرين

(Chinenye & Eboatu, Ezeugbor & Golu, 2018)، وتشينيني وفكتور (Chinenye & Victor, 2018)، وعمر وآخرين (Umar, Krauss, Samah & Hamid, 2017).

- أجمعت نتائج بعض الدراسات السابقة على وجود جوانب قصور وضعف في تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في سلطنة عُمان؛ مثل: قلة وجود دعم مالي لتنفيذ البرامج والأنشطة المدرسية، وقلة الصلاحيات والسلطات المُتاحة لمُديري المدارس، وقصور مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في عمليات التخطيط والتنظيم والتقييم والتحسين والتطوير المدرسي؛ وهذه الدراسات هي: الغافري (٢٠٠٨)، والهادية (٢٠٠٩)، والعزواني (٢٠١٧).

[٢] أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تمثلت أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تناول بعض جوانب مجالات الإدارة الذاتية للمدارس في كلٍ من نيجيريا وسلطنة عُمان؛ وذلك مثل: مجالات عملها، والقائمين على إدارتها، وأدوارهم.

[٣] أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تمثلت أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تناولها لأوجه الاتفاق السابقة بصورة أكثر شمولاً وعمقاً، بالإضافة إلى تناول محاور جديدة في خبرة دولة نيجيريا؛ مثل: النشأة والتطور، واستراتيجيات ومبادئ العمل، والدعم الجمعي والفردي، والتدريب والتنمية المهنية، والتمويل، والاجتماعات، وخطط التحسين والتطوير، والمتابعة والمراقبة. فضلاً عن تناول محاور جديدة في دولة سلطنة عُمان؛ مثل: النشأة والتطور، ومهام ومسئوليات مديري المدارس المُطبَّقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية.

[٤] أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- تمثلت أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وتحديد بعض جوانب دراسة الإطار النظري، وعرض النتائج وتفسيرها، ووضع توصياتها.

الإطار النظري للدراسة:

تضمن الإطار النظري للدراسة مبحثين؛ هما: الأول؛ خبرة دولة نيجيريا في الإدارة الذاتية للمدرسة، والثاني؛ نظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عُمان؛ وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: خبرة دولة نيجيريا في الإدارة الذاتية للمدرسة:

وسوف يتم عرض خبرة دولة نيجيريا في الإدارة الذاتية للمدرسة على النحو التالي:
أولاً: نشأة وتطور نظام الإدارة الذاتية للمدرسة في نيجيريا:
بدأت نيجيريا في تطبيق مُدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في عام ٢٠٠٣م؛ وذلك عندما قامت بمشروع التعليم الأساسي العام Universal Basic Education Project، وذلك بالتعاون بين البنك الدولي World Bank وقسم التنمية العالمية Department for International Development بوزارة التعليم الاتحادية، والقسم الاجتماعي للمشاركة المجتمعية Community Participation Social Sector؛ وذلك في ثلاث من الولايات النيجيرية؛ هي: كانو Kano، وكادونا Kaduna، وكوارا Kwara، وقامت هذه الهيئات بتقديم المساعدة الفنية technical assistance للحكومة الاتحادية Federal Government، وحكومات الولايات State governments لتنفيذ هذا المشروع، وركّز هذا المشروع على تفعيل دور المجتمع المحلي في إدارة العملية التعليمية، والمشاركة في عمليات التخطيط المدرسي من خلال لجنة مُجتمعية Community Committee (Poulsen, 2018, 28).

وفي عام ٢٠٠٥م أوصى المجلس الوطني للتعليم the National Council on Education في اجتماعه الثاني والخمسين بضرورة إنشاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس School-Based Management Committees؛ وذلك لضمان مشاركة المجتمعات المحلية في عمليات صنع واتخاذ القرارات المدرسية، وقامت وزارة التعليم الاتحادية The Federal Ministry of Education بالتعاون مع هيئة التربية الأساسية العامة Universal Basic Education Commission بإصدار أدلة إرشادية وتوجيهية إلى مجالس التعليم الأساسي العامة في كل ولاية State Universal Basic Education Boards وسلطات التعليم الحكومية المحلية Local Government Education Authorities، وتتضمن هذه الأدلة كيفية تشكيل لجان الإدارة الذاتية للمدارس، وبالفعل استجابت ثلاث ولايات نيجيرية؛ هي سكوتو Sokoto، وكيببي Kebbi، وزيمفرا Zamfara، وتم تشكيل (٢٨) من لجان الإدارة الذاتية للمدارس، وانتشرت بعد ذلك في باقي الولايات، ثم أصبحت هذه المجالس إلزامية منذ عام ٢٠٠٧م، واعتمدت في عملها على تلقي الدعم من الوكالات أو المنظمات المانحة donor agencies or organisations في المجتمع المحلي (Nigeria Federal Ministry of Education, 2015, 2-3).

وفي بداية ديسمبر عام ٢٠٠٤م بدأ تنفيذ مشروع تعليم البنات Girls' Education Project؛ وذلك بالتعاون مع صندوق الأمم المتحدة للطفولة اليونيسيف United Nations Children's Fund (UNICEF)، وقسم التنمية العالمية Department for International Development، ووزارة التربية الاتحادية Nigeria Federal Ministry of Education، وتضمن المشروع مرحلتين؛ الأولى: من (٢٠٠٤-٢٠٠٧)؛ وذلك في (٧٣٠) مدرسة في ست ولايات نيجيرية؛ هي: جيجاوا Jigawa، وسوكوتو Sokoto، وبورنوا Borno، وكاتسينا Katsina، والنيجر Niger، وباشي Bauchi؛ وركّز هذا المشروع على تعظيم دور المرأة

في المشاركة في لجان الإدارة المدرسية، والأنشطة والفعاليات التي تقيمها المدارس، وكذا المشاركة في خطط تطويرها، أما المرحلة الثانية فكانت من (٢٠٠٨-٢٠١٢) وتمت في أربع ولايات؛ هي: جيجاواJigawa، وكاتسينا Katsina، والنيجر Niger، وباسشيBauchi؛ وركّزت على تدريب أعضاء لجان الإدارة المدرسية على تصميم وتنفيذ خطط تطوير المدارس school improvement plans، والعمل مع أولياء الأمور، وتشجيعهم على تسجيل وإحاق بناتهم في المدارس، والانتظام في الحضور (Poulsen,2018, 28-29).

وقامت كثيرٌ من الهيئات والمؤسسات بتدريب المشاركين والمهتمين والفاعلين في نظام الإدارة الذاتية للمدارس، بالإضافة إلى لجان الإدارة الذاتية للمدارس-School Based Management Committees؛ حيث قام تحالف عمل المجتمع المدني للتعليم للجميع The Civil Society Action Coalition on Education for All بإصدار دليل إرشادي تضمن كثيرًا من الأنشطة لزيادة مشاركة المرأة وتمثيلها في الإدارة والحوكمة المحلية local governance من خلال لجان الإدارة الذاتية للمدارس، وقام معهد التخطيط والإدارة التربوية Institute for Educational Planning and Administration بالتعاون مع صندوق الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) ووزارة التعليم الاتحادية في نيجيريا بإعداد (٨) وحدات تدريبية لأعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس، وفي عام ٢٠٠٨م نظّمت وزارة التعليم الاتحادية في نيجيريا برنامج تدريب المدربين training-of-trainers من خلال ورش عمل في (٢٠) ولاية مع مراعاة المساواة بين الجنسين في التدريب، وقام قسم التنمية العالمية البريطانية-UK Department for International Development بتمويل برنامج دعم الإدارة الذاتية في خمس ولايات نيجيرية، وبحلول عام ٢٠١٢م أصبحت لدى جميع الولايات النيجيرية أدلة إرشادية وتدريبية متنوعة لأعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس (Nigeria Federal Ministry of Education,2015, 3).

ثانياً: استراتيجية نظام الإدارة الذاتية للمدرسة في نيجيريا:

اعتمدت نيجيريا في تنفيذها لنظام الإدارة الذاتية للمدرسة على استراتيجية وطنية تضمنت المحاور الآتية (Nigeria Federal Ministry of Education, 2015, 4-10):

[١] الرؤية Vision:

مدارس تتسم بالجودة والتميز، وحوكمة فعّالة، ومشاركة مجتمعية داعمة، ودعم وتوفير احتياجات جميع الأطفال.

[٢] الرسالة Mission:

بناء وتأسيس بيئة تعليمية فعّالة تركز على بناء شراكات متنوعة بين الحكومة والمجتمع المحلي المدني؛ لتوفير تعليم شامل وذو جودة عالية في المدارس النيجيرية.

[٣] القيم الرئيسية Core Values:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي للإدارة الذاتية للمدرسة في نيجيريا على مجموعة من القيم؛ تتمثل في:

- المشاركة الفعّالة Effective Participation لجميع العاملين في المدرسة.
- الشراكات والتعاون Partnership and collaboration بين المدرسة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.
- المعايير والجودة Standards and Quality في كافة مجالات العملية التعليمية.
- تمكين البيئة Enabling environment التعليمية من خلال إعطاء ومنح الصلاحيات والسلطات.
- المسؤولية والشفافية والمحاسبة Responsibility, transparency and accountability.

[٤] الهدف الاستراتيجي الرئيس The main strategic goal:

إيجاد شعور وإحساس مجتمعي بالملكية والمشاركة الفعّالة للمجتمع المحلي في التحسين والتطوير العام للمدرسة، وتحسين نتائج التعلم بها.

[٥] الأهداف الاستراتيجية الفرعية The Sub-strategic objectives:

• **التصور Envisioning:**

جميع المشاركين الرئيسيين في التعليم على مختلف المستويات (الوطني - الولاية - المحلي - المدرسة) يجب أن يشتركوا في رسم وتحديد اتجاه التعليم من خلال قنوات اتصالات مفتوحة.

• **تطوير القدرة Capacity development:**

يجب أن يُخطَّط المسئولون على المستويات (الوطني - الولاية - المحلي - المدرسة) بشكل متميز، ويُصمِّمون برامج تنمية قدرات وكفاءات تركز على حاجاتهم لتحسين خبراتهم ومهاراتهم الإدارية.

• **تفويض المسؤوليات Delegating responsibilities:**

حيث يتم تفويض المسؤوليات والسلطات والصلاحيات في إطار من المُحاسبة والمساءلة التي تتم في مناخ من الثقة والاعتماد المتبادل.

• **مشاركة المعلومات Sharing information:**

إن أفضل الممارسات يجب أن يتم توثيقها، وتداولها، وضمان وصولها إلى كافة الفاعلين في العملية التعليمية.

• **أنظمة المكافأة Reward systems:**

وجود صيغ وأشكال وآليات تسمح بمنح الحوافز والمكافآت والجوائز للمدارس صاحبة الأداء المثالي في تطبيق نظام الإدارة الذاتية المدرسية.

• الموارد لدعم خطط تحسين وتطوير المدرسة Resources to support

School Development Plans:

يجب توفير الموارد البشرية والمادية؛ لدعم التحسين العام لعمليات تخطيط وتطوير المدرسة.

[٦] استراتيجيات تحقيق الأهداف Strategies Achieving the Objectives:

- زيادة الوعي للحاجة إلى دعم التطوير التربوي لكافة الأطفال.
- زيادة الوعي لضمان تسجيل والتحاق الأطفال، وانتظامهم، وإكمالهم وانتقالهم إلى المستويات الأعلى من التعليم مع تحسين نتائج التعلم.
- تحسين البنية التحتية للمدارس وصيانتها؛ لدعم الوصول والعدالة والبقاء لجميع المتعلمين؛ ولاسيما البنات في المدارس.
- التمويل المالي المباشر للمدارس؛ لدعم تنفيذ خطط تنميتها.
- بناء وتأسيس قنوات واستراتيجيات اتصال تساعد على نشر وتداول المعلومات والقصص الناجحة، وتقديم الحلول للتحديات الظاهرة والصاعدة.
- جعل عمليات التعليم والتعلم تحظى بالاهتمام المتنامي والاعتراف بالإنجازات من قبل المعلمين والمتعلمين.
- جعل البيئة المدرسية بيئة آمنة وصحية للمعلمين والمتعلمين والمجتمع المحلي.
- تحسين وتطوير إجراءات اختيار وتعيين المعلمين، وتنميتهم مهنيًا؛ لتحقيق استقرارهم الوظيفي في نظام المدارس العامة.
- تحسين أساليب وآليات دعم وتحفيز المعلمين.

- وضع آليات مُحدّدة للجوائز المُقدّمة إلى لجان الإدارة الذاتية للمدارس والمجتمعات المحلية.
- توظيف إبداعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نشر أفضل ممارسات الإدارة الذاتية للمدارس، وكأدوات للتغذية الراجعة والمحاسبة للمدارس.

ثالثاً: إدارة نظام الإدارة الذاتية للمدرسة في نيجيريا (لجان الإدارة الذاتية للمدارس):

تتولى لجان الإدارة الذاتية للمدارس مسؤولية إدارتها School-Based Management Committees؛ وسوف يتم تناول هذه اللجان من خلال المحاور التالية:

[١] تشكيل لجان الإدارة الذاتية للمدارس:

يتم تشكيل لجنة الإدارة الذاتية للمدرسة من خلال التعاون الفعّال بين مدير المدرسة وزعيم المنطقة المحلية traditional leader in the area التي توجد فيها المدرسة سواءً كانت قرية أو حياً في المدينة، وبمشاركة السلطات التعليمية الحكومية المحلية local government education authorities ومجلس التعليم الأساسي العام Universal Basic Education Board في اختيار أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدرسة من المجتمعات المحلية الواسعة، ومراعاة تمثيل كل أطراف المجتمع؛ ولا سيما المرأة، ويجب على هؤلاء أن يكونوا جديرين بالثقة والاحترام والتقدير من المجتمع المحلي، ويمتلكون قيماً وسلوكيات مشتركة تجعلهم يقومون بالحوكمة الرشيدة للمدارس، ويلتزمون بالقواعد واللوائح والقوانين المنظمة للعملية التعليمية المدرسية على مستوى الولاية. (Kano State Government,2016,27)

وتتشكل هذه اللجنة من (١٥) عضواً على النحو التالي
:(Sokoto State government,2017A,15)

- القائد التقليدي أو المُمثِّل Traditional Leader or Representative؛ وهو قائد مجتمعي Community leader (المنطقة- القرية) (District/Village)، ويكون رئيس Chairman اللجنة.
- مدير المدرسة Head Teacher of the School، ويقوم بدور السكرتير Secretary.
- ممثل عن المعلمين Representative of Teachers (عضواً).
- اثنين ممثلين عن الطلبة Two Representative of Pupils، وغالباً ما يكون رئيس الطلبة Head Boy أو رئيسة الطالبات Head Girl كأعضاء.
- مُمثلة نساء المجتمع Representative of Community Women (عضواً).
- اثنين ممثلين عن جمعية تنمية المجتمع المحلي Two Representative of Community Development Association؛ من الإناث Female والذكور Male (أعضاء).
- اثنين ممثلين عن جمعية التلاميذ القُدامى للمدرسة Two Representatives of Old Pupils' Association of the School؛ من الإناث Female والذكور Male (أعضاء).
- اثنين ممثلين عن جمعيات الآباء والمعلمين Two Parent-Teacher Associations؛ من الذكور Male والإناث Female (أعضاء).
- اثنين ممثلين عن الصناعات الحرفية Artisan (أعضاء).

- الزعيم الديني أو مُمَثِّل المجتمع المحلي Religious Leader or Representative (عضواً).

ويُدير لجنة الإدارة الذاتية للمدارس مكتب تنفيذي يتشكل من أربعة أعضاء؛ هم (Kano State government,2016,27):

- الرئيس Chairman؛ ولا يكون أحد أعضاء الإدارة المدرسية أو المعلمين.
 - السكرتير Secretary؛ ولا يكون أحد أعضاء الإدارة المدرسية أو المعلمين.
 - أمين الصندوق Treasurer؛ ولا يكون أحد أعضاء الإدارة المدرسية أو المعلمين.
 - ونائب الرئيس Vice-Chairman .
 - مسؤول العلاقات الصحفية (المسؤول الإعلامي) Press Relations Officer.
- وتحتاج لجان الإدارة الذاتية للمدرسة إلى تشكيل لجان فرعية لتدعيم عملها، أو القيام بمهام مُحدَّدة؛ مثل: اللجنة المالية finance committee لدعم عمل اللجان في إدارة الأموال، بالإضافة إلى لجان المرأة women's committees، ولجان الطفولة children's committees.

(Kaduna State Government, 2016, 28).

ويُشترط في اختيار أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس مجموعة من السمات والخصائص؛ تتمثل فيما يلي(Sokoto State government,2017A,15):

- أن يكون عضواً يسكن في المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.
- أن يتسم بالنزاهة والأمانة.
- أن يهتم بتوفير تعليم متميز لجميع الطلبة.
- أن يكون جاهزاً للخدمة التطوعية بالمدرسة والمجتمع المحيط بها في أي وقت.

كما يتطلب من أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس مجموعة من مهارات الإدارة لتنفيذ لبرامجها ومشروعاتها؛ أهمها (Enugu State Government, 2015, 40):

- المراقبة والمتابعة Monitoring and follow-up .
- التغذية الراجعة المجتمعية Community feedback .
- الدفاع والتأييد Advocacy and lobbying .
- القيادة وإدارة الصراع Leadership and conflict management .
- إدارة العلاقات relationship management .
- الإرشاد والاستشارة Guidance and counseling .
- تعبئة الموارد وتوظيفها Resource mobilization and utilization .
- الممارسات الشاملة inclusive practices .
- إدارة دورة المشروع Project cycle management .
- رفاهية وحماية الطفل child welfare and protection .

[٢] مبادئ عمل لجان الإدارة الذاتية للمدرسة:

يوجّه عمل لجان الإدارة الذاتية للمدرسة مجموعة من المبادئ؛ تتمثل فيما يلي:

(Enugu State Government, 2015, 31)

- جميع الأطفال لهم الحق في تعليم متميز وفق ما نصّ عليه القانون.
- تتحمل الحكومة المسؤولية لضمان حصول جميع الأطفال على تعليم عالي الجودة؛ بغض النظر عن القدرات المالية لأسرهم.
- جميع الأطفال الذكور والإناث، وذوي الاحتياجات الخاصة، والذين فقدوا آباءهم، والذين لا يتحدثون اللغة الرئيسية يجب أن يلتحقوا بالمدرسة.
- البنات المتزوجات لهم الحق في الالتحاق بالمدارس شأنهم مثل الآخرين.

- التعليم الجيد يجب أن يُمكنَ الطفل من امتلاك مهارات القراءة والكتابة، وأن يصبح مواطنًا مسؤولًا ويُقدِّم الدعم للآخرين، كما يُقدِّم المساعدة لأسرته في أن تعيش حياة صحية آمنة.
- يُمكن للتعليم أن يُطوِّر مهارات تنمية الدخل والمشروعات التجارية.
- المجتمع المحلي يمكنه متابعة توصيل خدمة تعليمية ذات جودة عالية من المعلمين وغيرهم من المسؤولين.

[٣] أدوار لجان الإدارة الذاتية للمدارس:

تتعدد وتتنوع أدوار لجان الإدارة الذاتية للمدارس؛ حيث تتولى مسؤولية الإشراف العام على المدرسة، ومراقبة توافر التجهيزات المدرسية، ومتابعة أداء هيئة العاملين، وتطوير المناهج الدراسية، واقتناء الكتب الدراسية والمواد التعليمية الأخرى، وتحسين البنية التحتية المدرسية، والمراقبة، وتقويم أداء المعلمين ونتائج تعلُّم الطلبة (Bolaji, 2014,66).

كما تقوم لجان الإدارة الذاتية للمدارس بما يلي
(KanoState Government,2016,25):

- العمل كجسر للتواصل بين المدرسة والمجتمع؛ لتعزيز الفهم والتماسك لتحسين وتطوير المدرسة.
- التعاون مع المجتمع والمدرسة لضمان المحاسبة، والتمسك بالمعايير، والإدارة الفعّالة للمدارس، وتوفير تعليم متميز لجميع الأطفال، والإشراف المتميز على العملية التعليمية.
- الرقابة على البنية التحتية للمدرسة school infrastructure؛ وما تتضمنه من مبانٍ وتجهيزات لضمان صيانتها بصورة مستمرة.

- القيام بوظائف الإشراف على التمويل المُقدّم للمدارس من المجتمع المحلي لتمويل الأنشطة المدرسية.
 - المشاركة الفعّالة في عمليات التخطيط المدرسي.
 - ضمان وجود المعلمين المؤهّلين، وعدم قيامهم بأي سلوك يخل بالانضباط والنظام المدرسي.
 - متابعة ومراقبة عمليات تسجيل الطلبة، وانتظامهم، وتقدّمهم، وانتقالهم إلى المراحل التالية.
 - ضمان توفير مستويات للمواد التعليمية؛ لتنفيذ المناهج الدراسية بكفاءة وفاعلية.
 - القيام بالمحاسبة والمساءلة، وإعداد تقارير الأداء وتقديمها إلى المشاركين الفاعلين في العملية التعليمية على المستوى المحلي وعلى مستوى الولاية.
 - دعم مشاركة جميع أصحاب المصلحة المعنيين all relevant stakeholders بالعملية التعليمية في عمليات صنع واتخاذ القرارات المدرسية.
 - ضمان المشاركة الفعّالة للإناث، وإدراجهم في الأنشطة التطويرية للمدرسة.
 - المراقبة وضمان إنجازات التعلم الإيجابية.
- [٤] مجموعة الدعم الفني للجان الإدارة الذاتية للمدارس:
- توجد في كل ولاية مجموعة للدعم الفني تتشكّل من
- (Sokoto State government,2017A,17):

- مدير الحراك الاجتماعي Social Mobilization Director عضواً.
- مدير الخدمات المدرسية School Services Director عضواً.
- مدير ضمان الجودة Quality Assurance Director عضواً.
- مدير التفتيش Inspectorate Director عضواً.

- مدير التخطيط Planning Director عضواً.
- ممثل لوكالة تعليم الإناث Agency for Female Education عضواً.
- ممثل عن وزارة شؤون المرأة Ministry of Women Affairs عضواً.
- رئيس لجان الإدارة المدرسية الذاتية على مستوى الولاية State SBMC Chair عضواً.
- ممثل عن تحالف عمل المجتمع المدني للتعليم للجميع Civil Society Action Coalition on Education for All
- ممثل عن المجلس العربي Arabic Board عضواً.
- ممثل عن المجلس المسيحي Christian Board عضواً.
- ممثل عن المجلس الأكاديمي Academic Board عضواً.
- أحد المديرين One Principal عضواً.
- ممثل عن مفوضية حقوق الإنسان Human Right Commission عضواً.
- مسؤول مكتب لجان الإدارة المدرسية الذاتية SBMC Desk officer على مستوى الولاية سكرتيراً Secretary.
- كما تتولى مجموعة الدعم الفني مسؤولية ما يلي
:(Sokoto State government,2017A,17)
- تقديم كافة أشكال الدعم للجان الإدارة المدرسية الذاتية.
- توفير الأدلة الإرشادية والتوجيهية.
- المراقبة لضمان التطبيق الصحيح لأنشطة لجان الإدارة المدرسية الذاتية المرتبطة بتعليم القراءة والكتابة.
- جمع وتحليل البيانات الواردة من لجان الإدارة المدرسية الذاتية في الولاية.

- التنسيق مع اللجنة التوجيهية steering committee في تسهيل أنشطة وبرامج بناء القدرات.

- تحديد الحاجات التدريبية لأعضاء لجان الإدارة المدرسية الذاتية في الإدارة، وتضمينها في الأدلة التدريبية.

- تطوير أدوات وقوائم تدقيق بسيطة simple tools and checklists.

[٥] المؤسسات الداعمة للجان الإدارة الذاتية للمدارس:

توجد عدد من المؤسسات الداعمة للجان الإدارة الذاتية للمدارس تتمثل فيما

يلي: (Lagos State government,2010,37)

- جمعيات الآباء والمعلمين Parent Teacher Association.

- اتحاد المعلمين النيجيريين Nigeria Union of Teachers .

- جمعيات الطلبة القدامى Old Pupils' Association.

- المؤتمر النيجيري العام لمديري المدارس الثانوية All Nigerian Conference of Principals of Secondary Schools.

- تحالف عمل المجتمع المدني نحو التعليم للجميع Civil Society Action Coalition on Education for all.

- الوزارات والأقسام والوكالات Ministries, Departments and Agencies.

[٦] أساليب تدعيم مشاركة المجتمع المحلي في لجان الإدارة الذاتية للمدرسة:

تستخدم لجان الإدارة الذاتية للمدرسة مجموعة من الأساليب لتدعيم

مشاركة المجتمع المحلي في عضويتها وأنشطتها تتمثل في

:(Kaduna State Government,2016,31)

- ضمان المشاركة الفعّالة لأولياء الأمور والمجتمع في كافة أنشطة لجان الإدارة الذاتية للمدرسة .
- تشجيع الأزواج للسماح للنساء والأطفال بالمشاركة في عضوية وأنشطة لجان الإدارة الذاتية للمدرسة.
- مشاركة المعلومات بين أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدرسة بأهمية ومنافع صوت النساء والأطفال women's and children's voices في عمليات لجان الإدارة الذاتية للمدرسة.
- تمكين صوت النساء والأطفال بأن يحظى بالاستماع والاهتمام والتقدير في اجتماعات لجان الإدارة الذاتية للمدرسة.
- تدريب أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدرسة على وعي الطفل child awareness، وحماية الطفل child protection، وأهمية مشاركة الأطفال في هذه اللجان.
- مشاركة وكسب دعم القادة التقليديين والدينيين والمحليين ocal, religious and traditional leaders ؛ لزيادة الوعي حول التعليم، وتنظيم حملات لزيادة وعي أولياء الأمور نحو تسجيل التحاق الأطفال بالمدارس.
- توظيف الدراما المجتمعية community drama في التوعية بمسؤولية المجتمع والحكومة نحو تسجيل التحاق الأطفال بالمدارس الابتدائية، والانتقال للمرحلة الثانوية الدنيا junior secondary من خلال توفير تعليم متميز.
- قيام الأعضاء الإناث في لجان الإدارة الذاتية للمدرسة بزيارات مستمرة للبنات والنساء الأخريات في منازلهن؛ للترويج للتعليم، وتشجيعهن على إرسال بناتهن للمدارس.

[٧] تدريب لجان الإدارة الذاتية للمدارس:

ينقل أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس تدريباً منظمًا من الهيئات الحكومية والمشاركين معهم من المجتمع المحلي فور تشكيل تلك اللجان مباشرة، ويتم التدريب على قضايا المراقبة والمحاسبة والمساءلة، بالإضافة إلى مهام ومسؤوليات بعض الأدوار؛ مثل: الرئيس والسكرتير وأمين الصندوق (Lagos State government, 2010, 44-45).

كما يتم تدريب أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس على حقوق الأطفال في العملية التعليمية؛ وذلك كما يأتي (Sokoto State government, 2017A, 14):

• الوحدة الأولى Module one:

وتشتمل على الحق في التعليم الإلزامي والمجاني، والحق في العدالة والمساواة وعدم التمييز.

• الوحدة الثانية Module Two:

وتشتمل على الحق في توفير بنية تحتية كافية، والحق في توفير التدريب المتميز للمعلمين.

• الوحدة الثالثة Module Three:

وتشتمل على الحق في توفير بيئة آمنة وغير عنيفة، والحق في توفير تعليم سليم.

• الوحدة الرابعة Module Four:

وتشتمل على الحق في معرفة حقوقك، والحق في المشاركة الفعالة.

• الوحدة الخامسة Module Five:

وتشتمل على الحق في الشفافية والمحاسبة المدرسية، والحق في توفير تعليم عالي الجودة.

وبالإضافة إلى ما سبق؛ يتدرب أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس على الموضوعات التالية (Universal Basic Education Commission,2011):

- حقوقنا في التعليم Our Rights To Education.
- زيادة الوعي لفوائد التعليم Awareness-Raising on The Benefits of Education.
- أهداف وأدوار لجان الإدارة الذاتية للمدرسة The Purpose And Role Of SBMCs.
- ما الذي يمكن أن تُتجزه لجان الإدارة الذاتية للمدرسة؟ .What Can SBMCs Achieve?
- ما الذي يمكن أن نفقده إذا لم تكن هناك لجان الإدارة الذاتية للمدرسة؟ .What Would Be Missing If There Were No SBMCs?
- كيف يمكن تشكيل لجان الإدارة الذاتية للمدرسة؟ .How To Form An SBMC?
- كيف ترتبط لجان الإدارة الذاتية للمدرسة بالآخرين؟ .How The SBMC Relates to Others?
- كيف يمكن للجان الإدارة الذاتية للمدرسة مساعدة الأطفال على الحصول على التعليم؟ .How SBMCs Can Help Children Get An Education?
- ما المهارات التي تحتاجها لجان الإدارة الذاتية للمدرسة؟ .What Skills Do SBMCs Need?
- مهارات التواصل Communication Skills.
- العمل من خلال اجتماعات لجان الإدارة الذاتية للمدرسة .orking Through SBMC Meetings

- استشارة المجتمع المحلي Consulting The Community.
- الاعتراف بالقيادة الرشيدة Recognizing Good Leadership.
- فهم القيادة المدرسية الرشيدة Understanding Good School Leadership.
- وجهة النظر في تخطيط تطوير المدرسة
Overview of School Development Planning.
- رؤية مدرستنا Our School Vision.
- تحويل المشكلات إلى موضع التنفيذ Turning Problems Into Actions.
- التخطيط وجدول الأنشطة Planning And Timetabling Activities.
- مقدمة الموارد المالية والإدارة للجان الإدارة الذاتية للمدرسة Introduction To
SBMC Financial Resourcing And Management.
- حركية الموارد Resource Mobilization.
- إدارة الموارد Managing Resources.
- لجان الإدارة الذاتية للمدرسة والرقابة SBMCs And Monitoring.
- مراقبة التعليم المجتمعي Community Education Monitoring.
- ملاحظة البيئة المدرسية Observing The School Environment.
- الحصول على أفضل ما يُمكن من المعلمين Getting The Best Out of
Teachers.
- توظيف الدليل للحصول على الدعم Using Evidence To Get Support.
- بداية أنشطة لجان الإدارة الذاتية للمدرسة Starting Active SBMCs.

[٨] الإدارة المالية للجان الإدارة الذاتية للمدارس:

تتولى اللجنة المالية Finance committee مسؤولية الإدارة المالية للمدرسة، وهي لجنة فرعية صغيرة small sub-committee منبثقة عن لجنة الإدارة الذاتية للمدرسة، لأنه لا يمكن لجميع أعضاء لجنة الإدارة الذاتية للمدرسة الاشتراك في الإدارة اليومية المالية للمدرسة (Kaduna State Government,2016,82)، وتعتمد اللجنة المالية في عملها على مجموعة من المبادئ تتضمن ما يلي (Lagos State government,2010,80- 81):

• الإدارة والإشراف Stewardship:

ويتم من خلال التعاون الفعّال بين مدير المدرسة وأعضاء لجنة الإدارة الذاتية للمدرسة، ويجب عليهم التمييز بين أموالهم الذاتية وأموال المدرسة وعدم الخلط بينهما، وعدم استغلال المدرسة في تحقيق أي مميزات ومصالح مالية من أنشطتها وبرامجها المختلفة.

• كفاءة وقيمة الأموال Efficiency and value for money:

هناك مسؤولية لتوظيف الأموال المتوفرة واستثمارها بصورة مثلى.

• المحاسبة Accountability:

حيث تتم المراجعة الدقيقة والتدقيق المستمر من قبل المجتمع والسلطات التعليمية المحلية لمرحل الإدارة المالية؛ والتي تبدأ بتخطيط توظيف الأموال planning the use of funds، ودخول الحسابات البنكية accessing bank accounts، وحصة النقد holding the cash، وإنفاق الأموال spending the money، وتسجيل الصفقات recording the transactions، وتسجيل الحسابات reporting the accounts، كما يجب على أعضاء اللجنة المالية أن يحتفظوا بجميع السجلات المالية، وأن يكونوا مستعدين للمراجعة والفحص والتدقيق في أي وقت.

• الشفافية Transparency:

حيث يجب أن تكون جميع المعلومات المالية متوفرة بشكل مفتوح، ومتاحة للمجتمع المحلي الأوسع wider community عن ميزانية المدرسة school budget، وخطط الإنفاق plans for expenditure، كما يجب الحفاظ على الحسابات الدقيقة ونشرها.

• توزيع سلطة الأموال Spreading authority for money:

حيث يجب أن يشترك أكثر من عضو واحد في أي صفقة أو نشاط مالي من حيث البيع والشراء.

• الخطوط الزمنية ودقة إعداد التقارير المالية Timelines and accuracy of financial reporting

حيث يجب أن يتم تسجيل الصفقات والأنشطة المالية في حينها، وعدم تأجيلها حتى لا تكون هناك فرصة للأخطاء.

كما تعتمد اللجنة المالية في عملها على مجموعة من الإجراءات تتضمن ما يلي: (Kano State Government,2016,28)

• قواعد المعاملات المالية Rules on financial transactions:

يجب أن يشترك أكثر من عضو واحد من أعضاء اللجنة في الصفقات المالية، وذلك في جميع أنشطة اللجنة التي تتطلب دفع أموال أو استلامها.

• تعيين أمين صندوق في اللجنة الفرعية The appointment of a Treasurer from within the sub-committee:

يجب أن يتم اختيار أحد أعضاء اللجنة الفرعية وتعيينه أميناً لصندوق تلك اللجنة، وهذا العضو يتعاون مع مدير المدرسة في الإدارة المالية اليومية.

• الموقَّعون على حساب المدرسة البنكي Signatories to the school bank account

يتم فتح حساب بنكي باسم المدرسة، ولا يتم الصرف منه إلا من خلال ثلاثة توقيعات؛ وهم: مدير المدرسة، واثنان من أعضاء اللجنة المالية الفرعية يتم تعيينهما من قِبل لجنة الإدارة الذاتية للمدرسة.

وتتعدد مصادر تمويل لجنة الإدارة الذاتية للمدرسة؛ حيث تتضمن ما يلي: (Sokoto State government,2017B,25)

- التمويل المباشر Direct funding من قِبل حكومات الولايات على شكل علاوات ضريبية ومنح.
- مساهمات أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس SBMCmembers' contributions.
- مساهمات وتبرعات المجتمعات المحلي Community contributions/donations .
- تبرعات من الأفراد وفاعلي الخير Donations from individuals and philanthropists .
- منح من المنظمات التعاونية والمؤسسات Grants from corporate organizations and donors .
- استثمارات المدرسة School investments .
- برامج ريادة أعمال الطلبة Student Entrepreneurship Programs .
- أحداث جمع التبرعات وغيرها Fund-raising events and others .

كما تتعدد مجالات إنفاق مصادر تمويل الإدارة الذاتية للمدارس؛ وتتمثل فيما يلي
(Lagos State government ,2010,78- 79 ; Sokoto State government,2017B,26):

- الصيانة البسيطة في المدرسة Minor repairs in the school.
- أدوات ومواد التعليم والتعلم teaching/learning materials.
- شراء حقيبة الإسعافات الأولية المدرسية Procurement of first aid kits for the school.
- بند توفير المياه الصالحة للشرب في المدرسة potable drinking water for the school.
- تصليح أثاث المدرسة المكسور Repair of broken school furniture.
- شراء الملابس والتجهيزات الرياضية Purchase of sporting facilities.
- تدعيم النزاهات التعليمية Supporting educational excursions.
- الأمن الإضافي للمدرسة additional security for the school من مراقبين watchmen وحماة للأسوار perimeter fencing.
- دعم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة للوصول للتعليم المتميز Supporting children with special needs to access quality education.
- تدريب أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس والمعلمين Training for SBMC members and teachers على أية أنشطة تعتبر مهمة من قبل لجان الإدارة الذاتية للمدارس والمجتمع.
- زراعة الزهور والأشجار لتحسين بيئة المدرسة Planting of flowers and trees to improve the school environment.
- المواد الصحية ومواد النظافة للطلبة والمدرسة sanitary and hygiene materials for students and the school.

[٩] اجتماعات لجان الإدارة الذاتية للمدرسة:

يتم عقد اجتماعات لجان الإدارة الذاتية للمدرسة وفقاً للقواعد والشروط

الآتية: (Kaduna State Government, 2016, 42-43)

- يتم عقد اجتماعات اللجنة مرتين على الأقل في كل فصل دراسي.
- قد يتم عقد اجتماعات استثنائية أو طارئة؛ لمناقشة قضايا أو مشكلات ضرورية ومُلحَّة.
- يكون نِصاب الاجتماع صحيحاً بحضور ثلثي الأعضاء.
- يتم إعداد جدول أعمال الاجتماع، ويُرسل للمشاركين قبلها بوقتٍ كافٍ، مُحدِّدًا به مكان وزمان الاجتماع، والموضوعات والقضايا والمشكلات التي ستناقش.
- الالتزام ببدء الاجتماع وإنهائه في الوقت المُحدَّد.
- الالتزام بقواعد وآداب الحوار والمناقشات بين المشاركين.
- التصديق على محضر الاجتماع السابق وما نتج عنه من قرارات.
- مناقشة جميع بنود جدول الأعمال.
- الوصول إلى القرارات والإجماع عليها.
- تحديد مكان وزمان الاجتماع القادم.

[١٠] خطة تطوير المدرسة School development planning:

وتتضمن خطة تطوير المدرسة الجوانب الآتية:

• ما خطة تطوير المدرسة؟ What is a School Development Plan?

هي خطة يتم صياغتها وتنفيذها لتمكين المدارس من تحديد: أين هي؟ وماذا تريد في المستقبل؟؛ وذلك لجعل المدارس مكاناً متميزاً لتعليم الأطفال، كما إنها تستند على الفهم الصحيح لجوانب القوة والضعف في المدارس، ويتم فيها تنظيم الجهود وتجميع وجهات نظر كثيرٍ من المشاركين والمهتمين والفاعلين في العملية التعليمية،

ويضعون للمدرسة أهدافاً مشتركة مُتفقاً عليها، ويضعون إطاراً لمراقبة التقدم والإنجازات التي يتم تحقيقها، وتقييم تأثير جهود كل فرد (Jigawa State Government, 2013,47).

• لماذا نحتاج لخطة تطوير المدرسة؟ **Why do we need a School**

Development Plan?

وذلك حتى يتم فهم احتياجات المدرسة للتحسين والتطوير بشكل واضح ومُحدّد من قبل أعضاء المجتمع والآباء والمعلمين والطلبة، فضلاً عن إنها تعتبر كخارطة طريق توجّه وتُرشد المدرسة نحو المستقبل، كما إنها تساعد لجان الإدارة الذاتية للمدرسة على القيام بدور مهم وحيوي وفَعّال في صياغة وتطوير وتنفيذ الخُطط (Lagos State government,2010,48)

• مَن يقود خطة تطوير المدرسة؟ **Who will lead school**

development planning? يتولى مدير المدرسة مسؤولية قيادة

خطة تطوير المدرسة بالتعاون مع أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدرسة

(Enugu State Government,2015, 49).

• ما دور لجان الإدارة الذاتية في خطة تطوير المدرسة؟ **What is the role**

of the SBMC in school development planning?

يُعد إعداد وتنفيذ ومتابعة خطة تطوير المدرسة من الوظائف الرئيسية للجنة الإدارة الذاتية للمدرسة؛ حيث يقوم أعضاء اللجنة بتوظيف ما لديهم من معارف ومهارات وخبرات جماعية في تطوير الخطة، كما تتولى اللجنة مسؤولية المحاسبة والمساءلة من خلال تقويم الأداء المدرسي وكتابة التقارير إلى المجتمع الأوسع، وتحرص اللجنة على أن تبقى خطة تطوير المدرسة تحت الفحص والمراجعة بشكل مستمر (jagora State Government,2016, 51).

• من المشاركون في خطة تطوير المدرسة؟
Who is involved in school development planning?

تحتاج خطة تطوير المدرسة إلى مشاركة واسعة من كافة المهتمين والفاعلين range of stakeholders في العملية التعليمية من: إدارة مدرسية ومعلمين وطلبة وآباء ومجتمع محلي، ذكورًا وإناثًا، صغارًا وكبارًا، في المناطق الفقيرة والغنية، وفي القرى والمدن. (Jigawa State Government,2013,49)

• مراحل خطة تطوير المدرسة؟
School development planning Steps?

وتمر خطة تطوير المدرسة بعدة مراحل؛ هي
(jagora State Government,2016, 49-75)

❖ الموافقة على الأهداف **Agreeing our goal**

ويتم فيها صياغة الرؤية وتحديد الرسالة وصياغة الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى للخطة، وتُركّز على تحسين عمليات تعليم وتعلم الطلبة، وتحسين تقدّمهم الأكاديمي، كما يتم فيها وضع جدول أعمال للتطوير Setting the improvement agenda، وتحديد جهود الأفراد، وتمكين المدرسة من إنجاز مسؤولياتها نحو الطلبة، وتحتاج هذه المرحلة مجموعة من المعارف والمهارات من المشاركين في إعداد وصياغة الخطة؛ مثل: عمليات تحسين إنجاز الطلبة، وجدوى هذه العمليات، ومهارات إدارة الاجتماعات، وأساليب وطرائق تداول المعلومات، وأساليب تشجيع المرأة وغيرها من المجموعات المُهمّشة في العملية التعليمية في المدارس.

❖ أين نحن الآن؟ **Where are we now?**

ويتم فيها تحليل موقع المدرسة الحالي Analyzing the school's current situation، وتحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة؛ وذلك من خلال عمليات التقييم

الذاتي للمدرسة school self-evaluation process والتي تتم مرة واحدة كل عام، وتتم بمشاركة ممثلين عن المدرسة من إدارة مدرسية ومعلمين وطلبة بالإضافة إلى ممثلين من لجنة الإدارة الذاتية للمدرسة، وتتطلب هذه العمليات النظر في الموارد المدرسية، وكيفية توظيفها، ومدى تأثيرها على إنجاز الطلبة، ويتم إعداد تقرير هذا التقويم بالتعاون بين مدير المدرسة ولجنة الإدارة الذاتية للمدرسة، ويتطلب هذا التقويم أن يكون لدى أعضاء لجنة الإدارة الذاتية معارف عن أساليب جمع البيانات والمعلومات، ومهارات تحليلها وتلخيصها، وكتابة التقارير الخاصة بها، وبناءً على هذا التقويم يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمدرسة.

❖ أولويات الاحتياجات :Prioritizing needs

ويتم فيها تحديد القضايا والمشكلات التي يتم تناولها وحلها بصورة عاجلة وضرورية؛ أي تحديد أولويات التطوير بدقة، فلا يمكن التعامل مع جميع الحاجات في وقت واحد لأن ذلك سيستغرق وقتاً طويلاً وربما تتعقد الأمور وتزداد المشكلات قوة وتركيباً، ويجب على مدير المدرسة بالتعاون مع لجنة الإدارة الذاتية القيام بتحديد قائمة بأولويات الاحتياجات الأساسية والضرورية؛ مثل: معالجة مشكلات التخطيط السيء للدروس من المعلمين، وضعف مهارات القراءة والكتابة لدى الطلبة، وتسرب وغياب الطلبة المتكرر، ورسوب الطلبة، والمشكلات السلوكية للطلبة، وضعف التواصل بين المدرسة والمجتمع، والبيئة غير الآمنة للطلبة، ولا ينبغي التركيز فقط على تحسين البنية التحتية للمدارس وأبنيتها وتجهيزاتها؛ لأنها وحدها لا يمكن أن توفر تعليماً متميزاً للطلبة دون النظر إلى القضايا والمشكلات الأخرى.

❖ وضع الخطط Making plans:

وتتضمن خطوتين: الأولى أين نذهب؟؛ فبعد تحديد الأولويات السنوية للخطة يتم وضع ملخص لها، يتم فيه تحديد الأنشطة والبرامج التي تلبي وتحقق الاحتياجات المُحدَّدة وذات الأولوية والتي تركز على تحسين إنجاز الطلبة؛ أما الخطوة الثانية فتتضمن كيف نصل إلى هناك؟؛ ويتم فيها تحديد الأفراد القائمين بالأنشطة والبرامج، والموارد المادية والمالية اللازمة لهم ومصادرها الداخلية والخارجية، كما يجب على المشاركين إدراك أن تكون الأنشطة والبرامج التي يقترحونها واقعية وسهلة التنفيذ.

❖ مراقبة التقدم Monitoring progress:

حيث تصبح الخطة دليلاً مفيداً لتنفيذ البرامج والأنشطة، وضماناً لعدم إهمال أي منها، ويبقى المجتمع على علم واطلاع بالتقدم المُنجز في تلك البرامج والأنشطة، ومدى التقدم في تحقيق الأهداف، ويقوم مدير المدرسة بالتعاون مع لجنة الإدارة الذاتية للمدرسة في تحديد النقاط التي يتم مراجعتها، وباستخدام مجموعة متنوعة من أدوات جمع البيانات والمعلومات ومن مجموعات مختلفة من الأفراد ذكوراً وإناثاً، أغنياء وفقراء، صغاراً وكباراً، ويتم توثيق المراجعة في سجلات وحفظها ونشرها إلى المجتمع المحلي الأوسع.

❖ تقييم التأثير Evaluating impact:

في نهاية العام الدراسي يجب أن يعرف المجتمع المحلي: ماذا حدث في الخُطة، وما تم إنجازه في برامجها وأنشطتها، ومدى توافر موارد الإنفاق عليها، وتأثير ذلك على تحسين إنجاز الطلبة؛ ويقوم مدير المدرسة بالتعاون مع لجنة الإدارة الذاتية للمدرسة بعقد اجتماعات مستمرة لتقويم فعالية الخطة، وتحديد ما تم إنجازه من برامج وأنشطة، وكذلك تحديد ما لم يتم إنجازه وسبب ذلك؛ حتى يكون ذلك من أولويات التطوير في خطة السنة التالية.

[١١] الرقابة العامة للجان الإدارة الذاتية للمدرسة General monitoring of school self- management committees:

تتولى لجان الإدارة الذاتية للمدرسة مسؤولية الرقابة العامة على الأداء المدرسي؛ وتتمثل مجالات المراقبة في الآتي (Enugu State Government,2015,90-91):

- الأطفال الذين لم يسجلوا أو يلتحقوا بالمدرسة Which children are not enrolled in school
ومعرفة أسباب ذلك، والجهود التي بذلتها اللجان بالتعاون مع الشركاء في تطوير استراتيجيات تضمن التحاقهم بالمدرسة.

- الأطفال الذين يرسبون في المدرسة مبكراً ومعرفة أسباب ذلك Which children are dropping out of school early
بذلتها اللجان بالتعاون مع الآباء والمجتمع في تطوير استراتيجيات تضمن تقدمهم الأكاديمي.

- جودة البنية التحتية والبيئة المدرسية The quality of the school infrastructure and environment
من حيث الأبنية والتجهيزات وعوامل الأمن والأمان والنظافة.

- الموارد المدرسية School resources المتنوعة؛ مثل: الأموال والكتب والمواد التعليمية.

- التعليم والتعلم Teaching and learning ودور المعلمين في هذا المجال، وتأثير حضورهم أو غيابهم على المستوى الأكاديمي للطلبة.

- قضايا رفاهية الطلبة Pupil welfare issues، وتوفير بيئة جاذبة لهم تمكنهم من ممارسة الأنشطة المختلفة التي تفي باحتياجاتهم المتنوعة، وتسهم في تنمية

ميولهم واستعداداتهم، مع مشاركة أولياء الأمور مع أبنائهم في كافة الاحتفالات والفعاليات والأحداث المدرسية.

ويعد عرض خبرة دولة نيجيريا في الإدارة الذاتية للمدرسة يتضح ما يلي:

- ارتباط نظام الإدارة الذاتية للمدرسة بمشروعات وبرامج تحسين وتطوير العملية التعليمية؛ لتحقيق الجودة الشاملة في مختلف جوانبها.
- التعاون البناء والفعال بين جميع الهيئات الحكومية التعليمية والمجتمعية؛ مثل: وزارة التعليم الاتحادية، والمجلس الوطني للتعليم، وهيئة التربية الأساسية العامة، ومجالس التعليم الأساسي العامة في الولايات، والقطاع الاجتماعي للمشاركة المجتمعية، وسلطات التعليم الحكومية المحلية في الولايات.
- الدعم الدولي لنظام الإدارة الذاتية للمدرسة؛ سواء من خلال المنح المالية أو تقديم الدعم الفني، ومن المؤسسات التي دعمت هذا النظام: البنك الدولي، وصندوق الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف).
- قيام كثير من الهيئات والمؤسسات المحلية والدولية بتدريب المشاركين والمهتمين والفاعلين في نظام الإدارة الذاتية للمدارس - لا سيما أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس-؛ مثل: ائتلاف عمل المجتمع المدني من أجل التعليم للجميع، ومعهد التخطيط والإدارة التربوية، وصندوق الأمم المتحدة للطفولة، وقسم التنمية العالمية البريطانية.
- وجود استراتيجية مُحدّدة وواضحة المعالم للإدارة الذاتية للمدرسة في نيجيريا؛ وتتضمن: رؤية، ورسالة، وقيم، وأهداف استراتيجية تُركّز على توفير تعليم متميز لجميع الطلبة؛ وذلك من خلال حوكمة إدارية رشيدة، ومشاركة مجتمعية داعمة.

- تتولى لجان الإدارة الذاتية للمدارس مسؤولية إدارة المدارس، ويتم تشكيل عضويتها من أعضاء يمثلون المجتمع المحلي وما به من هيئات ومُنظمات ومؤسسات ووكالات وروابط وجمعيات.
- وجود مكتب تنفيذي يدير لجنة الإدارة الذاتية المدرسية؛ يقوم بأدوار: الرئيس، والسكرتير، وأمين الصندوق، ونائب الرئيس، ومسؤول العلاقات الصحفية.
- اهتمام لجان الإدارة الذاتية للمدارس بتشكيل لجان فرعية تساعدها في أداء مهامها؛ مثل: لجنة الإدارة المالية، ولجنة المرأة ولجنة الطفولة.
- تحديد سمات وخصائص وشروط لأعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس، وكذا مجموعة من مهارات الإدارة والتنفيذ.
- انطلاق لجان الإدارة الذاتية للمدارس في عملها من مجموعة من المبادئ؛ تتمثل في: أن جميع الأطفال لهم الحق في تعليم متميز، وتتحمل الحكومة والمجتمع المسؤولية لضمان حصول جميع الأطفال على هذا التعليم.
- تنوع أدوار لجان الإدارة الذاتية للمدارس؛ وتتمثل في: عمليات التخطيط والتنظيم والإشراف والمراقبة والتقييم.
- وجود مجموعة للدعم الفني للجان الإدارة الذاتية بالمدارس على مستوى الولاية، وتتشكل من: أعضاء يمثلون السلطات التعليمية على مستوى الولاية والمستوى المحلي، فضلاً عن ممثلين عن منظمات ومؤسسات المجتمع المحلي.
- تعدد أساليب تدعيم مشاركة المجتمع المحلي في لجان الإدارة الذاتية المدرسية؛ وذلك مثل: المشاركة في كافة أنشطة لجان الإدارة الذاتية للمدرسة، والسماح للنساء والأطفال بالمشاركة في عضوية هذه اللجان، ومشاركة المعلومات بين أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدرسة.

- الاهتمام بتدريب أعضاء لجان الإدارة الذاتية للمدارس على أداء أدوارهم وعلى حقوق الأطفال في العملية التعليمية؛ وذلك من قِبَل هيئات متخصصة على مستوى وزارة التعليم الاتحادية، والولايات، والسلطات التعليمية المحلية.
- وجود لجنة مالية تتولى مسؤولية الإدارة المالية للمدرسة، وتعتمد اللجنة المالية في عملها على مجموعة من المبادئ؛ تتضمن: الإدارة الرشيدة، وكفاءة وقيمة الأموال، والمحاسبة والمساءلة، والشفافية، وتوزيع سُلطة الأموال، والخطوط الزمنية، ودقة إعداد التقارير المالية.
- تنوع مصادر تمويل لجان الإدارة الذاتية للمدرسة؛ حيث تعتمد على مصدرين رئيسيين؛ الأول التمويل الحكومي المباشر من وزارة التعليم الاتحادية والسلطات التعليمية على مستوى الولايات، والثاني مساهمات المشاركين والمهتمين بالعملية التعليمية؛ مثل: أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي.
- اهتمام لجان الإدارة الذاتية للمدرسة بعقد اجتماعاتها وفقاً لمجموعة من القواعد والشروط؛ أهمها: عقد اجتماعات اللجنة مرتان على الأقل في كل فصل دراسي، وعقد اجتماعات استثنائية أو طارئة لمناقشة قضايا أو مشكلات ضرورية ومُلحَّة، وإعداد جدول أعمال الاجتماع وإرساله للمشاركين قبلها بوقتٍ كافٍ، محدداً به مكان وزمان الاجتماع، والموضوعات والقضايا والمشكلات التي ستناقش.
- وجود خطة لتطوير المدرسة يشارك في صياغتها وتنفيذها الإدارة المدرسية بالتعاون مع لجان الإدارة الذاتية المدرسية، ويتم فيها تحديد الأهداف والبرامج والمشروعات التي تُحقَّقها، وأدوار المشاركين، والموارد المادية، وأولويات العمل.
- اهتمام لجان الإدارة الذاتية للمدرسة بالرقابة العامة على الأداء المدرسي في كثير من المجالات؛ أهمها: التحاق الأطفال بالمدارس، وحضورهم وانتظامهم، وتقديمهم الأكاديمي، وجودة البنية التحتية والبيئة المدرسية، والموارد المدرسية، وقضايا رفاهية الطلبة.

المبحث الثاني: نظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عُمان:

وسوف يتم تناول نظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عُمان من خلال المحاور الآتية:

[١] نشأة وتطور نظام الإدارة المدرسية الذاتية:

في عام ٢٠٠٦م صدر القرار الوزاري رقم (٢) الذي حدّد أهداف نظام الإدارة المدرسية الذاتية، كما نصّ على تطبيق النظام بصورة تجريبية في مدرستين بكل منطقة تعليمية بالسلطنة، ويتم اختيار هاتين المدرستين بواسطة مدير المنطقة التعليمية على أن تكونا من مدارس التعليم العام المُشمّلة على الصفوف من العاشر إلى الثاني عشر، والمُطبّقة لمشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره، وتم منح مُديري المدارس مزيداً من الصلاحيات والسُّلطات؛ لتمكينهم من تطبيق النظام في الجوانب الإدارية والتنظيمية والمالية (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠٠٦، ٢).

وفي عام ٢٠٠٩م صدر القرار الوزاري رقم (٢١) والذي تضمن الآتي (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠٠٩):

- تُحدّد بكل منطقة تعليمية مدارس لتطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية، ويختار مدير عام المنطقة/الإدارة هذه المدارس من المدارس المُطبّقة لنظام تطوير الأداء المدرسي، وبالتنسيق مع المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- على المدارس المُطبّقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية القيام بوضع خطة عمل سنوية متكاملة؛ تحدد فيها أوليات العمل التربوي خلال العام الدراسي في ضوء نتائج التقويم الذاتي أو الخارجي لنظام تطوير الأداء المدرسي، ووفق نموذج خطة المدرسة المُرفق.

- تتولى دائرة تطوير الأداء المدرسي بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، بالتنسيق مع الجهات المعنية بالوزارة متابعة تطبيق هذا النظام، وتقييم أداء المدارس المُطبَّقة له من خلال إعداد تقرير تقييمي شامل يُرفع للوزير عن الأبعاد الإدارية والتعليمية والتعلمية للمدرسة في ضوء الصلاحيات الممنوحة لها، موضِّحًا به إيجابيات أداء هذه المدارس وسلبياتها، وسبل تطويرها، وأية مقترحات أخرى في هذا الشأن.
- للوزير تجديد أو إنهاء نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المُطبَّقة له وفق نتائج التقييم السنوي للمدرسة.

[٢] أهداف نظام الإدارة المدرسية الذاتية:

حدّد القرار الوزاري رقم (٢) لسنة ٢٠٠٦م أهداف نظام الإدارة المدرسية الذاتية في الآتي:

- تطبيق اللامركزية التي تُتيح للمدرسة ممارسة بعض الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية والفنية، كوحدة تدير نفسها ذاتيًا، في حدود السياسة التعليمية العامة للوزارة والقواعد المُنظمة للعمل.
- تعزيز دور المدرسة والعاملين بها والمُستفيدين منها؛ للقيام بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة للبرامج المُقترحة لتطوير الأداء المدرسي.
- تحقيق الجودة الشاملة في العمل التربوي.
- تخفيف الأعباء عن المديرين والإدارات بالمناطق التعليمية.

[٣] مهام ومسؤوليات مديري المدارس المُطبَّقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية:

حدّد نظام الإدارة المدرسية الذاتية مجموعةً من المهام والمسؤوليات لمديري المدارس؛ وذلك على النحو التالي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩، ٢-٥):

• الشؤون الإدارية والمالية والمشاريع والصيانة والخدمات:

- التعاقد بأجر مقطوع أو بالحصّة مع معلمين؛ للتدريس مؤقتاً بدلاً من معلمي المدرسة الذين يحصلون على إجازات تزيد عن ثلاثين يوماً، مع إجراء المقابلات الفنية وإنهاء الإجراءات الإدارية، ويتم توفير تكلفة هذا التعاقد من البند المُخصَّص لذلك بالمنطقة التعليمية.
- منح الإجازة الطارئة لموظفي المدرسة وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية.
- إصدار استمارات التحويل للمراكز الصحية للعاملين بالمدرسة وفق الأسس المعمول بها في هذا الشأن.
- تعيين أحد الحاصلين على الشهادة العامة للتعليم العام - ما أمكن - للعمل بالجمعية التعاونية المدرسية نظير أجر شهري مقطوع، وتحديد المبلغ اليومي الذي يُمنَح له وفق الأسس المعمول بها في هذا الشأن.
- إجراء المناقلة بين بنود موازنة المدرسة من أرباح الجمعية التعاونية المدرسية، واستحداث بنود صرف جديدة عند الضرورة حسب ظروف المدرسة ووفقاً لبنود الصرف المحددة بالمدارس المُطبَّقة للنظام.
- توقيع الشيكات الخاصة بالجمعية التعاونية المدرسية بالاشتراك مع أمين صندوق الجمعية.
- مخاطبة البنوك لاستخراج دفاتر الشيكات، وتسهيل التعامل مع الجمعية.
- إعادة قيمة الأسهم للطلبة المُساهمين بالجمعية التعاونية المدرسية، وتخصيص الحصّة المقرّرة لهم من أرباحها، وكذا الحصّة المقرّرة للمديرية أو الإدارة التعليمية؛ للصرف منها على احتياجات المدرسة.

- المشاركة في وضع وتعديل بنود العقود التي تُبرم مع الشركات التي تتعامل مع الجمعية التعاونية المدرسية، مع متابعة التزام هذه الشركات بتنفيذ العقود، وإخطار الشركات بالملاحظات في هذا الشأن.
- السماح للجمعية التعاونية المدرسية ببيع أدوات مدرسية، أو إضافة أي صنف غذائي تراه مناسباً على أن يكون مُطابقاً للمواصفات الواردة بدليل الاشتراطات الصحية.
- الترخيص للجمعية التعاونية المدرسية بممارسة عملها طوال اليوم الدراسي؛ مع الحفاظ على الانضباط في المدرسة بتفعيل المناوبة اليومية للمعلمين.
- الإسناد المُباشر للشركات فيما يتعلق بنشاط الجمعية التعاونية المدرسية؛ بالتنسيق مع دائرة الشؤون الإدارية والمالية بالمنطقة، وطبقاً للنظام المعمول به.
- متابعة انضباط شركات النظافة بالمدارس في تنفيذ التزاماتها، وتوجيه الملاحظات اللازمة إليها وفق الأسس المعمول بها في هذا الشأن.
- متابعة تنفيذ عقود الصيانة مع الشركات المُتعاقدة، وتوجيه الملاحظات إليها، مع مراعاة عدم تحميل الوزارات التزامات مالية إضافية.
- تكليف المُتخصّصين بعمليات الصيانة البسيطة للمرافق المدرسية؛ وذلك مثل: الطلاء والأعمال الصحية، وكذلك القيام بإصلاح الأجهزة الكهربائية، على أن يتم خصم التكلفة من موازنة المدرسة.
- التنسيق مع شركات الحاسوب ودائرة تقنية المعلومات في المنطقة؛ لإجراء عمليات الصيانة والإصلاح لأجهزة الحاسوب.
- تجديد عقود وسائل نقل الطلاب للمدرسة وفقاً للنظام المعمول به، على ألا يترتب على ذلك أية التزامات إضافية.
- اعتماد كشوف وبطاقات وسائل نقل الطلاب للمدرسة.
- مخاطبة شركة الاتصالات لتسهيل تركيب خط هاتف إضافي للمدرسة عند الضرورة، على أن تكون التكلفة من أرباح الجمعية التعاونية المدرسية.

- **شؤون التقويم التربوي (الامتحانات وشؤون الطلبة):**
 - تحويل الطلاب إلى المراكز الصحية لتوقيع الكشف الطبي عليهم، والحصول على تقارير عن الحالة الصحية لهم.
 - نقل الطلاب بين المدرسة والمدارس الحكومية الأخرى داخل المنطقة التعليمية وخارجها؛ والتنسيق مع المنطقتين وإخطارهما بذلك حال النقل الخارجي.
 - إجراء اللازم لتصحيح الأخطاء المادية التي قد تقع في أسماء الطلبة بناءً على طلب أولياء الأمور، ووفقاً للنظام المعمول به، مع إبلاغ المنطقة بذلك.
 - إصدار شهادة لمن يهمه الأمر؛ وخاصةً تسجيل الطلاب للدراسة بتعليم الكبار.
 - إعداد البرامج والخطط اللازمة للارتقاء بمستوى التحصيل الدراسي بالمدرسة، وتقييمه وتطويره.
- **شؤون البرامج التعليمية:**
 - توجيه الدعوة إلى الشخصيات العامة لرعاية الاحتفالات والفعاليات التي تُقيمها المدرسة، ومراعاة ما ورد في التعاميم الصادرة في هذا الشأن.
 - تشكيل لجنة من المُختصين بالمدرسة؛ لإجازة النصوص المسرحية والشعرية وفق الضوابط التي تضعها دائرة الأنشطة والتوعية الطلابية بالوزارة.
 - تنفيذ برنامج الرحلات المدرسية؛ بالتنسيق مع الجهة التي تستهدفها الرحلة، ومراعاة الضوابط الصادرة في هذا الشأن.
 - إقامة الأيام المفتوحة والاحتفالات والمناشط والمعارض؛ مع مراعاة التعاميم الصادرة في هذا الشأن.
 - مخاطبة محلات بيع النظارات؛ لصرف النظارة الطبية وفق النظام المُتبَّع.

• شؤون تنمية الموارد البشرية:

- إقامة المشاغل والدورات التدريبية للعاملين بالمدرسة؛ وفقاً للضوابط الصادرة في هذا الشأن.
- رفع التوصيات للمنطقة بشأن نقل المعلمين والإداريين من المدرسة وإليها.
- أخذ رأي المعلمين الأوائل عند إعداد تقارير كفاية الأداء.
- إجراء مقابلات المعلمين المرشّحين للعمل في المدرسة بالحصّة أو بالأجر المقطوع؛ وذلك بالاشتراك مع المختصين بالمدرسة.
- دعوة ذوي الخبرة والاختصاص لعقد الدورات التدريبية اللازمة للمعلمين بالمدرسة؛ بالتنسيق مع قسم التدريب والإنماء المهني ومركز التدريب بالمنطقة.
- تعريف مؤسسات المجتمع بالمدرسة.

ويعد عرض نظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عُمان يتضح الآتي:

- أنها لم تشمل جميع مدارس السلطنة؛ بل اقتصرت على بعضها؛ حيث يختار مديرو المديرية العامة للتربية والتعليم هذه المدارس بالتنسيق مع دائرة تنمية الموارد البشرية.
- أنها اقتصرت على إعطاء مديري المدارس بعض الصلاحيات والسلطات التي تُساعدهم في أداء عملهم في مجالات الشؤون الإدارية والمالية والمشاريع والصيانة والخدمات، وشؤون التقويم التربوي، وشؤون البرامج التعليمية، وشؤون تنمية الموارد البشرية.
- لم تتضح أدوار مُحدّدة لمجالس أولياء أمور الطلبة في نظام الإدارة الذاتية للمدرسة.
- أنها غير دائمة؛ حيث إن وزير التربية والتعليم لديه السلطة بتجديد أو إنهاء نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المُطبّعة له وفق نتائج التقييم السنوي للمدرسة.

أوجه إفادة سلطنة عُمان من خبرة دولة نيجيريا في الإدارة الذاتية للمدرسة:

- ربط نظام الإدارة المدرسية الذاتية ببرامج ومشروعات تحسين وتطوير التعليم بسلطنة عُمان.
- بناء استراتيجية وطنية لنظام الإدارة المدرسية الذاتية في جميع أنحاء السلطنة؛ تتضمن: تشكيل رؤية، وصياغة رسالة، وتحديد قيم، ووضع أهداف استراتيجية تُركّز على توفير تعليم متميز لجميع الطلبة؛ من خلال حوكمة إدارية رشيدة، ومشاركة مجتمعية داعمة.
- تولي مجالس أولياء أمور الطلبة مسؤولية إدارة المدارس بالتعاون مع المديرين بها، مع تضمينها أعضاء من المجتمع المحلي من المؤسسات والهيئات والمنظمات والوكالات المختلفة، وممثلين عن طلبة المدارس من الصفوف الدراسية العليا.
- تطوير أدوار مجالس أولياء أمور الطلبة؛ بحيث تشارك في عمليات التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة والتقييم والتمويل المدرسي.
- الاهتمام بتدريب أعضاء مجالس أولياء أمور الطلبة على أداء أدوارهم المتعددة؛ من خلال برامج التدريب المتمركزة على المدارس.
- تنويع مصادر تمويل المدارس؛ من خلال زيادة الدعم الحكومي الرسمي المالي لميزانيات المدارس، بالإضافة إلى مساهمات أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي.

- الاهتمام بعقد اجتماعات مجالس أولياء أمور الطلبة، وإعداد جداول أعمالها وإرسالها للمشاركين قبلها بوقتٍ كافٍ، وتشجيع أولياء الأمور والمجتمع المحلي على المشاركة الفعّالة في هذه الاجتماعات.
- قيام المدارس بإعداد خطط استراتيجية ينطلق منها خطط تطوير سنوية، ويتم فيها تحديد الأهداف والبرامج والمشروعات، وأدوار المشاركين، والموارد المادية، وأولويات العمل.
- تواصل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان مع الهيئات والمؤسسات الدولية؛ مثل: اليونسكو والبنك الدولي، والاستفادة من خبراتها في تطبيق برامج ومشروعات الإدارة الذاتية للمدارس في كثيرٍ من دول العالم.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- الساعدي، علي هلال مبارك. (٢٠١٣). *مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المُدارة ذاتيًا في سلطنة عُمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى - سلطنة عُمان.
- العزواني، هلال بن يحيى بن محمد. (٢٠١٣). *درجة فاعلية الإدارة المدرسية الذاتية في تحقيق معايير الجودة الشاملة للمدارس المُدارة ذاتيًا بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى - سلطنة عُمان.
- الغافري، جمال بن سالم بن راشد. (٢٠٠٨). *درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عُمان كما يراها الموجهون والإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك - الأردن.
- الكسباني، محمد السيد علي. (٢٠١٢). *البحث التربوي بين النظرية والتطبيق*، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الهادية، أمينة سيف علي. (٢٠٠٩). *دراسة تقييمية للإدارة الذاتية في المدارس المُطبقة لها بسلطنة عُمان في ضوء خبرات بعض الدول*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس - سلطنة عُمان.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠٠٩). *قرار وزاري رقم (٢١) لعام ٢٠٠٩ بشأن نظام الإدارة المدرسية الذاتية*، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. (٢٠٠٦). *قرار وزاري رقم (٢) لعام ٢٠٠٦ بشأن نظام الإدارة المدرسية الذاتية*، مسقط.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Allsop, T.; Nnodu, I.; Jones, Stephen.; Rai, S. ; Watts , M.(2016). *Study of ESSPIN's support to capacity development in education in Nigeria*. Abuja, Abuja: Education Data, Research and Evaluation in Nigeria.
- Bolaji, S. D.(2014). *Intent to Action: Overcoming Barriers to Universal Basic Education Policy Implementation in Nigeria*. Un Published Doctoral Dissertation Edith Cowan University, Nigeria.
- Chinenye,T. C. ;Victor, A. A .(2018).Improving Secondary Education in Ondo State: An Assessment of the Contributions of School Based Management Committees (SBMCs). *Journal for Studies in Management and Planning*, 4(8), 32-43.
- Eboatu, V. N.; Ezeugbor, C. O.; Golu, J. A.; Golu, Jo. A.(2018). Assessment of School- Based Management Committees (SBMCs) Physical and Financial Resources Management Functions in Anaocha Local Government Area, Nigeria. *European Journal of Education Studies*,4(3), 215-226.
- Enugu State Government.(2015). *School- Based Management Committee Guidebook, Enugu*. Enugu: Education Sector Support Programme in Nigeria.
- Ezeugbor, C. O.; Onedigbo, S. U. (2019). Principals' Involvement of School-Based Management Committee in School Development Planning in Public Secondary Schools. *International Advanced Journal of Teaching & Learning*, 5(1), 14-25.
- Jagora State Government.(2016). *School- Based Management Committee Guidebook, jagora*. Jagora: Education Sector Support Programme in Nigeria.
- Jigawa State Government.(2013). *School- Based Management Committee Guidebook, Jigawa*. Jigawa: Education Sector Support Programme in Nigeria.

-
- Kaduna State Government.(2016). *School- Based Management Committee Guidebook, Kaduna*. Kaduna: Education Sector Support Programme in Nigeria.
 - Kano State Government.(2016). *School- Based Management Committee Guidebook, Kano*. Abuja: Education Sector Support Programme in Nigeria.
 - Lagos State Government.(2010). *School- Based Management Committee Guidebook, Lagos*. Lagos: Education Sector Support Programme in Nigeria.
 - Morenike, O. V.(2019). Scale Validation: School Based Management Inventory First Edition (SBMI-1). *American International Journal of Education and Linguistics Research*,2(2), 22-28.
 - Musa-Umar, N.(2016). *Assessment of Contributions of Non-Governmental Organizations in the Management of Public Secondary Schools in Zamfara State, Nigeria*. Un Published Master Dissertation, Faculty of Education, Ahmadu Bello University, Nigeria.
 - Nigeria Federal Ministry of Education.(2015). *National School-Based Management Policy*. Abuja: Education Sector Support Programme.
 - Onyilibe, Ndidi Gloria.(2020). Analysis of School- Based Management Committee Participation in Secondary School Administration in Enugu State, *National Journal of Educational Leadership*, 5(1), 151-160.
 - Poulsen, H. (2018). *Community participation and the politics of schooling: School Based Management Committees in Nigeria*. Un Published Master Dissertation, Institute of Education, University College London.
 - Sokoto State government. (2017A). *School-Based Management Policy Guidelines: Policy Guideline*. Sokoto, Nigeria.
-

- Sokoto State government. (2017B). *Easy-To-Use Monitoring Tools For School Based Management Committee*. Sokoto, Nigeria.
- Umar, B. B.; Krauss, S. E.; Samah ,A. A.; Hamid, J. A.(2017). Youth Voice in Nigerian School-based Management Committees. *International Journal of Education & Literacy Studies*, 5(1), 86-93.
- Universal Basic Education Commission. (2011). *Developing School Based Management Committees: Trainers' Manual*. Abuja, Nigeria.
- Unterhalter, E.; Robinson, L.; Ibrahim, J.(2018). *Quality and Equalities: a comparative study of public and low-cost private schools in Lagos*. Belgium: Education International Research.