



متطلبات خصصة مدارس التعليم العام في ضوء تجارب المدارس المستقلة: تصورٌ مقترح

أ/ إيمان عمر الغامدي

ماجستير إدارة تربوية

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود

د/ خولة عبد الله المميز

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك بجامعة الملك سعود

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود

متطلبات خصصة مدارس التعليم العام في ضوء تجارب المدارس

المستقلة: تصوّر مقترح

¹ إيمان عمرالغامدي، ² خولة عبد الله المفيز.

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

¹ البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: Alghamdie.438@gmail.com

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أبرز التجارب في خصصة مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب المدارس المستقلة، والتعرف إلى متطلبات تطبيق المدارس المستقلة، ومن ثم تقديم تصوّر مقترح لتطبيق الخصصة في مدارس التعليم العام في ضوء تجارب المدارس المستقلة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وطُبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (256) قائدة من قائدات مدارس التعليم العام الحكومي في مدينة الرياض. وتوصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج، من أهمها: موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة على أهمية مُتطلبات تطبيق المدارس المستقلة في مدارس التعليم العام، وتمثّلت أبرز المُتطلبات في: تهيئة مبانٍ مدرسية مناسبة لعمليتي التعليم والتعلم، توفير ميزانية سنوية كافية لكل مدرسة بناء على عدد طلابها وإنجازاتها، ترشيح قادة مدارس أكفاء وفق معايير دقيقة بعد تأهيلهم، إقرار مجالس استشارية لمساعدة القادة في إدارة المدارس، وأخيرًا تمّ بناء تصوّر مقترح لتطبيق الخصصة في مدارس التعليم العام في ضوء تجارب المدارس المستقلة.

الكلمات المفتاحية: خصصة التعليم، مدارس التعليم العام، المدارس المستقلة.



Requirements of Privatization of Public Schools in Light of the Experiences of Independent Schools: A Suggested Proposal

Eman Omar Alghamdi¹, Khawla Abdullah Almufeez²

Department of Educational Administration, College of
Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia.

¹Corresponding author E-mail: Alghamdie.438@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed at identifying the most prominent global experiences in the privatization of public schools in light of independent school style, and identifying the requirements of implementing independent schools, and then presenting a suggested proposal to apply privatization in public schools in light of independent school's experience. To achieve such objectives, the descriptive survey methodology was used and a questionnaire as an instrument was utilized among a simple random sample consisting of (256) female leaders of public schools in Riyadh city. The results of the study revealed that the sample of the study totally agreed concerning the importance of applying the independent school requirements in public schools. The most important requirements were represented in the preparation of school buildings suitable for teaching and learning processes, the provision of adequate annual budget for each school based on the number of its students and accomplishments, nominating competent leaders according to precise criteria after qualifying them, adoption of advisory council for leaders to help them in school management. Finally, a suggested proposal was developed to apply privatization in public schools in light of independent schools experiences.

Keywords: Privatization of Education, Public Schools, Independent Schools.

مُقدِّمة:

يحتل التعليم في المملكة العربية السعودية مكانةً كبرى من اهتمامات الدولة منذ تأسيسها لإيمانها بدوره الكبير في تحقيق التنمية الشاملة في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية.

وقد رافق ذلك إنفاق عالٍ على التعليم، حيث بلغت ميزانيته لعام 2019 وفقًا لموقع وزارة المالية (193) مليار ريال سعودي، أي حوالي (17.4%) من إجمالي ميزانية الدولة. وقد احتل المرتبة الأولى في الإنفاق بين القطاعات المختلفة (وزارة المالية، 2019).

ونظرًا للطلب المتزايد لتحسين جودة التعليم وزيادة كفاءة المخرجات التعليمية لتلبية احتياجات سوق العمل، كان التوجه نحو الخصخصة من التوجهات التي تسعى إليها المملكة في قطاع التعليم.

فقد أكدت رؤية 2030 على التوجه نحو خصخصة بعض الخدمات الحكومية ومنها التعليم وفتح باب الاستثمار للقطاع الخاص، وذلك من خلال إطلاق برنامج التخصيص الذي يعمل على تعزيز دور القطاع الخاص في تقديم الخدمات مما يحسن جودتها ويقلل تكاليفها على الحكومة (رؤية 2030، 2016).

وتُعد المدارس المستقلة أحد الأساليب المتبعة في خصخصة مدارس التعليم، والتي تتوافق مع سياسة التعليم السعودي من حيث مجانية التعليم الذي نصت عليه وثيقة سياسة التعليم (1389هـ) في البند 233: "التعليم مجاني في كافة أنواعه ومراحله فلا تتقاضى الدولة رسومًا دراسية عليه".

وقد طرحت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية مبادرة المدارس المستقلة، كأحد مبادرات التحول الوطني لتحقيق الخصخصة في مدارس التعليم العام، والمساعدة في خفض الإنفاق التعليمي، وتحسين جودة التعليم العام، والحد من المركزية. بحيث تكون المدرسة مسؤولة عن التطوير النوعي لأداء الطلاب وتحقيق مُنجزات عالية وفق معايير تعليمية محفزة للتعلُّم، وتمكينها من تحقيق أهدافها وفق قدراتها وإمكاناتها في ضوء شراكة مجتمعية فاعلة (وزارة التعليم، 2018).

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة لتقديم تصوّر مقترح لتطبيق الخصخصة في مدارس التعليم العام في ضوء تجارب المدارس المستقلة.

مشكلة الدراسة:

يُعاني التعليم العام السعودي من ضعف كفاءته الداخلية والخارجية رغم الإنفاق العالي عليه، فقد أشارت الحربي (2017) إلى ضعف الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي في المملكة من حيث طول مدة بقاء الطلاب في المرحلة، والهدر التعليمي المتمثل في التسرُّب والرُّسوب.

ومما يشير إلى ذلك: ضعف نتائج طلاب المملكة في الاختبارات الدولية، ففي اختبار بيرلز (PIRLS) المُطبَّق عام 2016 بمشاركة 50 دولة، وبإشراف الجمعية الدولية لتقويم التحصيل التربوي (IEA)، والذي يقيّم المقدرة القرائية لدى طلاب الصف الرابع الابتدائي،

حصلت المملكة على المركز 44 وبمتوسط 430 نقطة وصُنفت ضمن المستوى الدولي المنخفض، وفي اختبار (TIMSS) المُقام عام 2015 بمشاركة 57 دولة وبإشراف (IEA) والذي يقيّم مادتي العلوم والرياضيات للصفين الرابع والثاني متوسط، جاءت المملكة في المركز 42 بمتوسط 383 نقطة وصُنفت ضمن المستوى المنخفض، أما اختبار بيذا (PISA) المُقام عام 2018 بمشاركة 79 دولة، وبإشراف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD)، والذي يُطبّق على الطلبة في عمر 15 سنة (أول ثانوي) في مواد القراءة والرياضيات والعلوم، فقد حقق الطلبة متوسط نقاط أقل من متوسط نقاط (OECD) في جميع المواد (IEA, 2015); (IEA, 2019); (OECD, 2016).

كما أكد تقرير "العدالة عبر الأجيال" الصادر عن مؤسسة الملك خالد بتاريخ 2019/6/30 أنه رغم الإنفاق السخي على التعليم، إلا أنّ المملكة مازالت مُتراجعة في مؤشرات جودة التعليم، كما أشارت العمري (2013) إلى عدد من سلبيات التعليم العام في المملكة والتي تتمثل في مركزية الإدارة ومحدودية مشاركة القطاع الخاص، والاعتماد شبه الكلي على الدولة في الإنفاق، إضافة إلى ضعف جودة التعليم.

وفضلاً عن ذلك بيّن تقرير وزارة التعليم لعام 2018 وجود فجوة في التحصيل بين التعليم الخاص والحكومي، حيث يتفوق طلبة المدارس الخاصة في نتائج الاختبارات الدولية (وزارة التعليم، 2018).

ومن جهة أخرى أكدت دراسة الشهرى (2015)؛ الرشيدى (2013) على ضرورة الحد من المركزية الإدارية، وتشجيع اللامركزية في إدارة المدارس مما يتيح لها المزيد من المرونة والاستقلالية.

لذلك تسعى المملكة العربية السعودية لإصلاح نظامها التعليمي من خلال خصخصة مدارس التعليم العام، بطرح مبادرة المدارس المستقلة للمساعدة في خفض الإنفاق التعليمي وتحسين جودة التعليم العام، بمنح المدارس الاستقلالية المالية والإدارية لتحقيق أهدافها وفق إمكانياتها، وقد وافق مجلس الوزراء بتاريخ 15 شعبان 1439 هـ على مبادرة المدارس المستقلة - ولم يتم تنفيذها بعد- وذلك بتحويل خمس وعشرين مدرسة حكومية إلى مستقلة، ويتم تشغيلها من القطاع الخاص (وزارة التعليم، 2018).

وانطلاقاً مما سبق، تبلورت مشكلة الدّراسة في تقديم تصوّر مُقترح لتطبيق الخصخصة في مدارس التعليم العام في ضوء تجارب المدارس المُستقلّة.

أسئلة الدّراسة:

- ما الإطار المفاهيمي للمدارس المستقلة؟
- ما أبرز التجارب في خصخصة التعليم العام في ضوء أسلوب المدارس المُستقلّة؟
- ما مُتطلّبات تطبيق المدارس المستقلة من وجهة نظر أفراد الدّراسة؟
- ما التصوّر المُقترح لتطبيق الخصخصة في مدارس التعليم العام في ضوء تجارب المدارس المُستقلّة؟

أهمية الدّراسة:

الأهمية النظرية:

- قد تسهم الدّراسة في توضيح مفهوم خصصة مدارس التعليم العام بأسلوب المدارس المستقلة، والتعرّف إلى التجارب العالمية في المدارس المستقلة.
- قد تمثل الدّراسة رافدًا للمكتبة العربية ومرجعًا للباحثين في دراسات أخرى في المدارس المستقلة.

الأهمية التطبيقية:

- قد تسهم الدّراسة في تحديد مُتطلّبات تطبيق المدارس المستقلة في مدارس التعليم العام.
- قد تُسهم الدّراسة في تقديم تصوّر مقترح يُزوّد صانعي القرار بوزارة التعليم والمعنيين بخصصة التعليم العام بإطار مرجعي لتطبيق المدارس المستقلة.

أهداف الدّراسة:

سعت الدّراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرّف على الإطار المفاهيمي للمدارس المستقلة.
- التعرّف إلى أبرز التجارب في خصصة التعليم العام في ضوء أسلوب المدارس المستقلة.
- التعرّف إلى مُتطلّبات تطبيق المدارس المستقلة في التعليم العام.
- تقديم تصوّر مقترح لتطبيق الخصصة في مدارس التعليم العام في ضوء تجارب المدارس المستقلة.

حدود الدّراسة:

الحدود الموضوعية: تجارب المدارس المستقلة (تجربة الولايات المتحدة الأمريكية وقطر وسنغافورة)، ومُتطلّبات تطبيق المدارس المستقلة.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام 1440-1441هـ.

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام الحكومي للبنات في مدينة الرياض.

الحدود البشرية: قائدات مدارس التعليم العام الحكومي في مدينة الرياض.

مُصطلحات الدّراسة:

خصصة التعليم: "السياسة التي تهدف إلى جعل التعليم خاصًا وليس حكوميًا، بمعنى أن يُسمح بإنشاء مدارس مملوكة لأفراد أو شركات أو هيئات غير حكومية، لا يكون هدفها أساسًا التريّح ولا يمنع أن يكون لها عائدها الاقتصادي، وأن تستهدف هذه المدارس نفس الأهداف التي تقصدها المدارس الحكومية" (خليل، 2006: 13)

إجرائيًا: إسناد إدارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية إلى القطاع الخاص، من خلال خصصتها بأسلوب المدارس المستقلة، مع الاحتفاظ بمجانبة التعليم.

المدارس المُستقلّة: "هي مدارس حكومية ذات إدارة مُستقلّة وغير مُقيّدة بقوانين ولوائح الإدارات التعليمية التي تحكم غيرها من المدارس الحكومية الأخرى التي تقع في نفس المنطقة. كتحديد أهدافها ورؤيتها ورسالتها ومناهجها التعليمية وأوجه صرف الميزانية وتعيين المعلمين وقبول الطلاب وتقييمهم، وتقوم فكرتها بشكل رئيس على وجود عقد يربط بين جهة مؤسسة وجهة مُفوّضة ويُحدّد درجة التحرر التي سوف تتمتع بها المدارس المستقلة" (محمد، 2017).

إجرائيًا: تتبى الباحثان التعريف السابق إجرائيًا.

الدراسات السابقة:

نظرًا لأهمية خصخصة مدارس التعليم كأحد أدوات الإصلاح التعليمي؛ فقد تناولت العديد من الدراسات موضوع الخصخصة والمدارس المُستقلّة بالبحث، وتم عرض الدراسات مُرتبة وفقًا لتاريخها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ثم الترتيب الأبجدي إذا كانت في نفس السنة كالتالي:

- دراسة العمري (2013) التي هدفت إلى تقييم نموذج المدارس المفوضة الأمريكية، وإمكانية الاستفادة منها، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة التي وُزعت على 184 من مدراء مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، وعمل مقابلة مع 24 من صناعات القرار في الوزارة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إنّ أهم إجراءات التفويض تكمن في إلغاء عقد التفويض في حالة الأداء السيء، وأن تُموّل المدرسة من وزارة التعليم وفقًا لحجمها، وأن يُقطع التمويل عن المدارس التي تُخلّ بالشروط، وتحصل المدارس على تمويل إضافي في حال تحسن أداؤها.
- دراسة العتيبي (2014) التي هدفت إلى التعرّف على واقع إدارة مدارس التعليم العام في ضوء نموذج مدارس الميثاق الأمريكية، وتحديد مُعوقات ومُتطلّبات التطبيق، وتقديم استراتيجية مُقترحة، واستخدمت المنهج المُختلط، وطُبقت الاستبانة على مشرفي الإدارة المدرسية، والمقابلة على (17) من مدراء مدارس التعليم الحكومي بالرياض، وتشير أهم النتائج إلى أن أبرز معوقات تطبيق مدارس الميثاق تكمن في ضعف نظام الحوافز، وضعف البنية التحتية،
- غياب اللوائح المتعلقة بالتنفيذ، كما خلصت الدراسة إلى أنّ درجة محور مُتطلّبات تطوير إدارة المدارس الحكومية في ضوء نموذج مدارس الميثاق جاءت بدرجة عالية، وأنّ أهم المُتطلّبات تكمن في إعداد الكوادر القيادية، توفير بيئة مدرسية قائمة على منح الثقة والشعور بالمسؤولية، وتأكيد قيمة العمل الجماعي.
- دراسة سيف (2017) التي هدفت إلى التعرّف على مُتطلّبات وصعوبات خصخصة مدارس التعليم العام، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة التي وُزعت على (107) قائد وقائدة في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنّ أبرز مُتطلّبات خصخصة مدارس التعليم العام تتمثل في السماح لشركات القطاع الخاص بتوفير النقل المدرسي الملائم، وتصميم مبانٍ مدرسية نموذجية، كما أن أبرز الصعوبات تتمثل في تزايد المشكلات القانونية، ورفض موظفي القطاع العام التخلي عن وظائفهم والانتقال إلى القطاع الخاص.

- دراسة الفهيد (2017) التي هدفت إلى تحديد مُتطلّبات تشغيل المدارس المُستقلّة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة التي وُزعت على (145) قائد في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وتشير أبرز النتائج إلى أنّ أهم المُتطلّبات الإدارية تتمثل في وضع معايير لتقييم أداء المدارس، وتشجيع المبادرات الإبداعية، كما أنّ أقلها تمثّلت في منح أولياء الأمور حرية اختيار المدرسة دون التقيّد بالتوزيع الجغرافي، وأهم المُتطلّبات المادية تتمثل في تطبيق الشروط الصحية اللازمة في المباني وتوفير الصيانة، وإيجاد نظام رقابة مالي، وأهم المُتطلّبات البشرية تتمثل في تعريف قائد المدرسة والعاملين بالأدوار الجديدة لهم وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتدريب العاملين واختيارهم من خلال معايير واضحة.
- دراسة الجلال (2019) التي هدفت إلى بناء تصوّر مقترح لتحويل المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية إلى مدارس مُستقلّة، وتحديد المُتطلّبات اللازمة لذلك، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع استبانة على (84) من وكلاء وزارة التعليم ومديري إدارات العموم وإدارات التعليم، وتشير أهم النتائج إلى موافقة عالية على متطلبات تحويل المدارس إلى مستقلة، وتمثّلت أهم المُتطلّبات في إصدار أدلة تتضمن إجراءات التطبيق، وبناء معايير محددة وثابتة لترشيح القيادات، وإقرار نظام محاسبي فعال لتطبيق إجراءات تقويم الأداء.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح اتفاقها مع الدّراسة الحالية في تناولها المدارس المستقلة في التعليم العام، وتنوعت أهدافها بين دراسة واقع أو تحديد متطلبات أو صعوبات تطبيق المدارس المستقلة أو تقييمها، وتم الاستفادة من الدراسات في بلورة مشكلة الدّراسة وتحديد الفجوة العلمية وبناء الإطار النظري وتحديد منهج الدّراسة والأداة، وتميزت الدراسة الحالية في كونها بحثت متطلبات تطبيق المدارس المستقلة من وجهة نظر قيادات مدارس التعليم الحكومي في مدينة الرياض، كما تناولت تجربة سنغافورة في المدارس المستقلة، وتم بناء تصوّر مقترح لتطبيق المدارس المستقلة وفقاً للتجارب والدراسة الميدانية.

الإطار النظري:

مفهوم خصصة التعليم والمدارس المستقلة:

تجدر الإشارة إلى وجود تباين في مفهوم الخصخصة في التعليم وفي القطاعات الأخرى، فالتعليم الأساسي المجاني حق من حقوق المواطن على الدولة بناء على المواثيق الدولية التي نصّت على حق الإنسان في التعليم، ومنها وثيقة الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (1948)، التي جاء فيها أن لكل شخص حق في التعليم، ولا بد أن يوفر التعليم الأساسي مجاناً (اليونسكو، 1948). كذلك وثيقة "تحويل عالمنا: خطة التنمية المُستدامة لعام 2030"، التي جاء في أهدافها: "ضمان أن يتمتع جميع الفتيات والفتيان بتعليم ابتدائي وثانوي مجاني ومُنصف وجيد" (اليونسكو، 2015).

وأيضاً اتفاقية مكافحة التمييز في التعليم والتي أقرها المؤتمر العام لمنظمة اليونسكو عام 1960، التي أكدت على مجانية التعليم الابتدائي وأن يكون إجبارياً، وضمن تكافؤ مستويات التعليم وتعادل جودة التعليم المقدم (اليونسكو، 1960).

وقد أكد الخازم (2016) أنه لا يوجد خصخصة للتعليم بالمعنى الحرفي، بمعنى أن يكون القطاع الخاص مسؤول عن التعليم إدارةً وتملكًا وتمويلًا. حيث إن الحكومات تُعتبر المساهم الرئيسي في تمويل التعليم العام، بل يُراد بالخصخصة في التعليم العام توفير آليات جديدة في التمويل والإدارة والتشغيل، أو مساهمة القطاع الخاص في التعليم، بحيث يكون خيارًا لمن رغبه واستطاع توفيره.

وتُعدّ المدارس المُستقلّة أحد أساليب خصخصة مدارس التعليم، وهي مدارس حكومية تحظى باستقلالية ولا تخضع لأنظمة وقوانين الدولة كالمدراس الحكومية التقليدية، ويمكن إغلاقها من قبل المسؤولين عنها إذا لم يكن أداءها جيدًا (Betts & Tang, 2011).

مُتطلّبات تطبيق المدارس المُستقلّة:

مُتطلّبات إدارية:

هناك عدد من المُتطلّبات التي يُستلزم توفيرها على مستوى الدولة كتمهيد لتطبيق المدارس المُستقلّة، حيث لا بد من توفير استراتيجية محددة الأهداف، وتُشكّل هيئة أو إدارة مُستقلّة في وزارة التعليم للإشراف على المدارس المُستقلّة بحيث تُصدر أدلة إجرائية تتضمن آليات العمل فيها، كما تُستحدث تشريعات مناسبة تساعد على استقلالية المدارس، ويتم توعية أولياء الأمور بالمدارس المُستقلّة وأهدافها، ومنحهم الحُرّة في اختيار المدرسة المناسبة لأبنائهم دون التقيّد بالنطاق الجغرافي للمدارس (سياف، 2017؛ الفهيد، 2017).

مُتطلّبات لتحقيق الاستقلالية:

يُقصد بالاستقلالية التحرّر من القوانين المُنظمة للمدارس الحكومية، وانتقال الإدارة إلى: أفراد مؤسسين، وهيئة مانحة للدعم المادي، وجهة حكومية لمنح العقود، ومُدرّاء ومعلمين (فضل الله، 2009).

إضافةً إلى ذلك يتطلّب إقرار نظام مجلس إدارة للمدارس لتحقيق استقلاليتها، والذي غالبًا ما يتألف من أعضاء المُجتمع، وأولياء الأمور، والمدرسين ومستثمرين (Blitz, 2011).

ويتمثل دور مجلس الإدارة في التخطيط لأهداف المدرسة وأولوياتها وبرامجها، وسياسات قبول الطلاب وتقييمهم، والرقابة والإشراف، والدفاع عن مصالح المدرسة وسياساتها، وتحمل المسؤولية للأداء المالي والأكاديمي للمدرسة (محمد، 2017).

مُتطلّبات لتحقيق المُساءلة:

تخضع المدارس المستقلة لمساءلة ورقابة صارمة، ولا بد من تحديد مؤشرات أداء يُعتمد عليها في المُساءلة والتقييم، وتكون ملائمة وموضوعية وعملية وتُحدّث باستمرار، وهناك أربعة أنواع للمُساءلة تتمثل في المُساءلة عن الأداء والتي تعتمد على درجات الطلاب، والمُساءلة أمام السوق ويتم قياسها من خلال رضا الطلاب وأولياء الأمور، والمُساءلة البيروقراطية والتي تعتمد على التوافق مع التنظيمات والقوانين، والمُساءلة المالية والتي تعتمد على الالتزام المالي (Paino et al, 2013).

ولابد من تأسيس هيئات لتقييم المدارس المستقلة، وتكون نفس الهيئات التي تقيم المدارس الحكومية لضمان الشفافية وعدم وجود تضارب في المصالح، مع ضرورة وجود مؤشرات أداء يتم على أساسها إغلاق المدارس أو سحب تفويضها، بحيث يرتبط تجديد عقود المدارس بتحقيقها (Edwards et al, 2017).

فضلاً عن ذلك لابد للجهات المسؤولة من تحديد معايير وضوابط للمناهج الدراسية بواسطة لجان متخصصة، بما يسهم في تجويدها وتحسين المخرجات التعليمية (البلوشي، 2011).

متطلبات مادية:

لكي تحقق المدارس المستقلة أهدافها؛ لابد من توفير ميزانية كافية لها، حيث يتعين على وزارة التعليم تحديد مصادر التمويل للمدارس والتي تتضمن المصادر الحكومية، ودعم أولياء الأمور والمستثمرين، ويكون التمويل بعدد الطلاب بالمدرسة، إضافة إلى منح خاصة للمدارس التي تُطبق برامج متميزة، ويتعين أيضاً توفير مبانٍ مدرسية مهيأة للعملية التعليمية (فضل الله، 2009).

متطلبات تأهيل ودعم القادة:

إنّ نجاح المدارس المستقلة يعتمد كثيراً على قادتها، فيجب اختيارهم بكفاءة وبمعايير دقيقة وتأهيلهم، ولابد من وضع معايير مُحدّدة لتقييمهم تشمل جميع مجالات القيادة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإدارة للموارد البشرية والمالية (Romanowski et al, 2019).

ومن عوامل النجاح الأخرى للمدارس المستقلة وجود جهة مسؤولة عن تقديم المساعدة والدعم لمشغلي وقادة المدارس، وتتضمن المساعدة في إعداد الخطط واللوائح، وتطوير خطط المساءلة وإعداد التقارير المطلوبة، وتنمية الموارد والإدارة المالية، كما يمكن تدريب أعضاء مجلس الإدارة لتمكينهم من القيام بأدوارهم في الاستشارات والتقييم (Miron, 2005).

التجارب العالمية في المدارس المستقلة:

يتم استعراض تجارب الولايات المتحدة الأمريكية وقطر وسنغافورة، وتم اختيار هذه التجارب بناء على اعتبارات تتمثل في تنوع التجارب، وتنوع السياسات التعليمية من حيث مركزية ولا مركزية التعليم، ومدى ثراء التجربة ونجاحها، والقدرة على استعارتها بتصرف.

فالولايات المتحدة الأمريكية أول دولة تُطبّق المدارس المستقلة، واستعارت تجربتها العديد من الدول، فضلاً عن كونها تعتمد على اللامركزية في التعليم، أما التجربة القطرية فتم اختيارها لتناسقها مع السياق الثقافي والاجتماعي للمملكة، وكونها الدولة العربية الوحيدة التي حوّلت جميع مدارسها الحكومي إلى مُستقلة.

وتم اختيار تجربة سنغافورة في المدارس المستقلة على الرغم من كونها تُمثل جزء بسيط من المدارس الحكومية العامة، وذلك لقوة النظام التعليمي في سنغافورة والذي بات يحصد المراكز الأولى في العديد من المؤشرات والاختبارات العالمية، فضلاً عن كون سياسة التعليم في سنغافورة تقوم على المركزية الشديدة، وتتوافق مع سياسة التعليم السعودي.

تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

بدأت المدارس المستقلة نتيجة لدعوات الإصلاح التعليمي التي دعت إلى التوجه إلى اللامركزية في التعليم والحد من البيروقراطية، وصدر أول قانون بإنشاء ميثاق في ولاية مينسوتا عام 1991، ومنذ ذلك الحين تزايدت أعداد المدارس المستقلة حتى وصلت عام 2017 إلى 7000 مدرسة تخدم حوالي ثلاثة ملايين طالب (Kimbrel, 2018).

إجراءات فتح المدارس والإشراف عليها:

عندما بدأت المدارس المستقلة كان يُرخص لها من إدارات التعليم في الولايات المختلفة، ثم سُمح لمنظمات أخرى بمنح التراخيص كالجوامع، ومجالس التعليم الحكومية، ومنظمات غير ربحية، وتُحدد قوانين الولاية الكيانات ذات صلاحيات منح التراخيص (Shen, 2011).

وتتمثل مسؤوليات المفوضين في مراجعة طلبات المواثيق والموافقة عليها، وإبرام العقود مع المُشغّلين، ومتابعة امتثالهم للمواثيق، ثم تجديد العقود أو إلغائها (Shen, 2011)، ويختلف المفوضون في سياسات وتشريعات المدارس المستقلة من حيث إجراءات الفتح، والتمويل والحوكمة من ولاية ومنطقة إلى أخرى (Verger et al, 2016).

وبمجرد الموافقة على طلب الميثاق، يتم إبرام عقد مع المُشغّل يُحدد الجدول الزمني للاتفاقية، ومُتطلبات مجلس الإدارة، واللوائح والإعفاءات من الالتزامات القانونية للمدارس العامة، وأهداف المدرسة، والاتفاقات المالية، ومؤشرات الأداء المطلوبة. (NACSA, 2010)

الإدارة والتمويل:

يتميز التعليم الأمريكي بالامركزية عالية، حيث يوجد 50 ولاية ومنطقة فيدرالية، وتختلف أهداف المدارس المستقلة وتشريعاتها باختلاف الولايات والمناطق. (Verger et al, 2016)

فالولايات تختلف في صيغ تمويل المدارس المستقلة من حيث مقدار التمويل ومصادره، وتعتمد الموارد المُقدمة للمدارس على حجم المنطقة المستفيدة، وعدد الطلاب، وبرامج المدرسة وخدماتها، وغالبًا ما يتم التمويل على أساس عدد الطلاب، إلا أنها تتلقى إيرادات أقل لكل تلميذ من المدارس الحكومية بسبب المرونة التي تتمتع بها المدارس المستقلة في الحصول على مواردها (Miron & Urschel, 2010).

وتُدار المدارس المستقلة من خلال مجلس إدارة يتكوّن من معلمين وأولياء أمور ومسؤولين وممثلي نقابات، وأفراد المجتمع، ويتحمّل مجلس الإدارة المسؤولية القانونية، ويتكفل بالإشراف على المدرسة، واتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بسياسة المدرسة والموظفين والمناهج وتوفير الموارد (NGA, 2008).

المساءلة والمحاسبية:

تختلف الولايات في أسلوب المحاسبية المُتبع، وفي العادة يُراقب المفوضون أداء المدرسة خلال فترة العقد، ويشرفون على التسجيل والتحصيل الدراسي، وقبول الطلاب والشؤون

المالية، والامتثال للوائح، وتتم المتابعة من خلال عمليات التدقيق المالي، والتقارير الأكاديمية، والزيارات الميدانية، وبمجرد الانتهاء من المتابعة يتم اتخاذ إجراءات لمعالجة أي مشاكل، وتختلف أدوار المفوضين عندما لا تُحقّق المدرسة أهدافها، ففي حالات تُبلّغ المدرسة بجوانب التقصير وتُترك لها الحُرّيّة في وضع خطط التحسين، وقد يشترك المفوضون في عمل خطط التحسين للمدارس ومتابعتها، والخطوة الأخيرة هي قرار تجديد العقد أو إلغائه، فعندما لا تُحقّق المدرسة مؤشرات الأداء المطلوبة منها يتم إنهاء ميثاقها (NACSA, 2010).

التنمية المهنية في المدارس المستقلة:

تختلف أساليب التنمية المهنية بحسب المنظّمات المانحة للتفويض، وتكون مُرتبطة عادةً برسالة المدرسة وبرامجها، وتتم من خلال دورات وورش وزيارات صفية، كما يتم ربط المعلمين الجدد بمعلمين خُبراء (Kimbrel, 2018)، كما يتم عقد برامج تدريبية لمديري المدارس المستقلة وأعضاء مجلس الإدارة وتكون إلزامية في مجالات التطوير الإداري والتخطيط والإدارة المالية والمساءلة والتقييم (NGA, 2008).

المناهج والوسائل التعليمية:

تمتاز المدارس المستقلة في الولايات المتحدة الأمريكية بالتنوع والابتكار في البرامج والمناهج التعليمية، فهناك برامج تركز على التكنولوجيا، أو اللغات الأجنبية، أو الفنون، أو العلوم والرياضيات، كما أنّ المدارس تُقدّم استراتيجيات ووسائل تعليمية مبتكرة فبعضها تركز على التعليم المهني أو التعليم الفردي القائم على المشاريع، أو الفصول الإلكترونية، أو التعلم القائم على المنتسوري، وعلى الرغم من تنوع المناهج إلا أنها خاضعة لمعايير الدولة ومعايير المنظّمات المانحة للتفويض (Christensen & Rainey, 2009).

كما أنّ بعض المدارس المستقلة تتبنّى برامج خاصة بها تميّزها عن غيرها ومتوافقة مع احتياجات الطلاب مثل: مدرسة جوادالوب (Guadalupe) التي تقوم على تعليم ثلاثي اللغة والثقافة (Trilingual/Tricultural) معتمدة في ذلك على اللغة والثقافة (الإنجليزية، الأسبانية، اليابانية) (English, Spanish, Yaqui)، وأكاديمية ميرلاند للرياضيات والعلوم (Freeland) ومدرسة بيرس (Perris School) والتي تقدم برامجها عبر الإنترنت، كما يوجد العديد من المدارس المهنية مثل أكاديمية التقنية في (Lowell) (الزهيري، 2004).

تجربة قطر:

بدأت قطر منذ عام 1995 في إصلاح نظام التعليم، وذلك بخلق سياسة جديدة قائمة على اللامركزية في التعليم، وفي عام 2001 أطلقت مبادرة لإصلاح التعليم باسم "تعليم مرحلة جديدة" تحت إشراف المجلس الأعلى للتعليم (الجبرين، 2016).

وفي نفس العام طلب المجلس الأعلى للتعليم في قطر من مؤسسة راند (RAND) -وهي مؤسسة غير ربحية مُتخصصة في البحوث والاستشارات- دراسة واقع التعليم في قطر ومُشكلاته واقتراح سبل التطوير الممكنة، ثم وضع خطة لتنفيذ مشروع التطوير (Brewer et al, 2007).

أُجريت الدراسة وخلصت إلى وجود ضعف في نظام التعليم القطري يُعزى إلى المركزية الشديدة وعدم وجود رؤية ورسالة واضحة للتعليم، وضعف الهيكلة والافتقار إلى مؤشرات

أداء، وتم اقتراح تطبيق مدارس الميثاق المعمول بها في الولايات المتحدة الأمريكية، والاتفاق على تصميم نموذج خاص بالتعليم في قطر وأطلق عليه نموذج المدارس المستقلة (Brewer et al, 2007).

إجراءات فتح المدارس والإشراف عليها:

تبدأ عملية افتتاح أي مدرسة مُستقلّة بطلب الترخيص من وزارة التعليم والتعليم العالي، وبعد فحصه والموافقة عليه، يتم كتابة العقد الذي يتضمن اتفاقية التشغيل (محمد، 2017).

وتقوم ثلاث هيئات بالإشراف على المدارس: المجلس الأعلى للتعليم المسؤول عن وضع السياسات التعليمية، وهيئة التقييم وهي مسؤولة عن مراقبة الأداء في المدارس المستقلة والحكومية، ومسؤولة عن الاختبارات الوطنية، كما تُعدّ تقارير الأداء السنوي، وتُجري دراسات حول تطوير التعليم، وهيئة التعليم التي تضم أربعة مكاتب: مكتب المدارس المستقلة المسؤول عن دعم المدارس واختيار أصحاب التراخيص، ومكتب التمويل المسؤول عن تخصيص الموارد المالية للمدارس، ومكتب معايير المناهج المسؤول عن وضع معايير للمناهج الأساسية، ومكتب التطوير المهني الذي يوفّر برامج التنمية المهنية (مشعل، 2008).

الإدارة والتمويل:

وضعت هيئة التعليم سياسات تمويل المدارس، وتشمل دليل تعريفي بإجراءات التمويل وإعداد الموازنات، ومُخصّصات كل طالب من التمويل، ومخصّصات بدء التشغيل (Brewer et al, 2007).

ومن شروط منح التراخيص تقديم خطة مالية مبنية وفقاً للدليل المالي، ويتمّ تمويل المدارس عن طريق المبالغ المُخصّصة من مكتب التمويل لكل طالب، كما يتم تقديم منح خاصة لمصروفات ما قبل التشغيل، ومنح أخرى لتغطية البرامج الابتكارية (البلوشي، 2011).

وتُدار المدرسة بواسطة مجلس أمناء يتألف من قائد المدرسة وأعضاء متطوعين من أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتتحدّد مهامهم في وضع السياسات والتخطيط والإشراف، والدفاع عن مصالح المدرسة وسياساتها، والتقييم وضمان الجودة (البلوشي، 2011).

المساءلة والمحاسبية:

يوجد جهتان تتولى المحاسبية، وهما هيئة التقييم ويتمثل دورها في جمع المعلومات عن المدارس وإبرازها مُتخذّي القرار وأولياء الأمور. وهيئة التعليم التي تتولى مُتابعة المدارس ومُحاسبتها وفقاً للبيانات التي جمعتها هيئة التقييم، وتتم المُحاسبية بقياس تحصيل الطلاب من خلال تقييم تربوي سنوي، فضلاً عن تقييم المدارس بشكل دوري كل ثلاث سنوات (الرشدي، 2014).

وينقسم التقييم في المدارس المستقلة إلى قسمين: المُراجعة الذاتية للمدرسة للتأكد من تحقيق المعايير المطلوبة، والتقييم التربوي الشامل للطلاب في المواد الأساسية (اللغة العربية، الرياضيات، الفيزياء، اللغة الإنجليزية)، وتُصنّف المدارس حسب نتائج التقييم إلى ثلاث فئات:

الفئة (أ) وهي قادرة على إدارة شؤونها ذاتيًا، الفئة (ب) ويتم دعمها في جوانب القصور لتحقيق التحسّن، الفئة (ج) وهذه الفئة أداؤها ضعيف وتحتاج للتدخل أكثر من الدعم (البلوشي، 2011).

التنمية المهنية في المدارس المستقلة:

تمت التنمية المهنية لكوادر المدارس المستقلة عن طريق عدة جهات كما ورد في عوض (2017):

- مركز التدريب والتطوير المهني: يهدف لإيجاد منظومة متكاملة للتطوير المهني لجميع المعنيين بالعملية التعليمية، ويعمل على توفير برامج أساسية وإثرائية منطلقاً من المعايير المهنية للمعلمين.

- إدارة التوجيه التربوي: وهي إدارة إشرافية يكمن دورها في متابعة أدوار المعلمين ورفع كفاءتهم الإنتاجية، والتعاون مع مركز التدريب التربوي لتحديد الاحتياجات التدريبية.

- إدارة شؤون المعلمين: تعمل على تطوير وتحديث المعايير المهنية للمعلمين وقادة المدارس ومراجعتها.

المناهج والوسائل التعليمية:

تتنوع المناهج وأساليب التدريس والوسائل التعليمية في المدارس المستقلة القطرية في ضوء المعايير التي يُحددها المجلس الأعلى للتعليم، حيث تم تطوير معايير بناء على المقاييس المتعارف عليها دولياً لُربع مواد أساسية (الرياضيات، العلوم، اللغة العربية واللغة الإنجليزية)، أما بالنسبة لمواد التربية الإسلامية فإنها خاضعة لوثيقة وزارة التربية والتعليم، وللمدارس أحقية في الاستعانة بالمناهج العالمية، ووضع المحتوى التعليمي الملائم لها، مادامت وفق المعايير المحددة من قبل هيئة التعليم، بالتالي فإن المناهج تختلف في المدارس المستقلة مما يساعد على إيجاد بدائل تعليمية متنوعة (الجبين، 2016).

تجربة سنغافورة:

بدأت سنغافورة في إصلاح التعليم عقب الركود الاقتصادي عام 1985 حيث اقترح نائب رئيس الوزراء جوتونج إعطاء المدارس استقلالية وأكد أنّ المركزية الشديدة أفقدت المدارس التميّز والابتكار، وفي عام 1986 سافر وفد للولايات المتحدة الأمريكية لدراسة أوضاع عدد من المدارس المتميّزة، لبحث أسباب تميّزها والاستفادة منها، وتم تقديم تقرير بعنوان "نحو التميّز في المدارس" الذي أوصى بإنشاء مدارس مُستقلة يديرها مجلس إدارة لهم استقلالية إدارية ومالية (Gopinathan, 2001).

إجراءات فتح المدارس والإشراف عليها:

لا يوجد حُرّية في سنغافورة لإنشاء مدارس مُستقلة حديثة، بل تم تحويل عدد من المدارس الثانوية المتميّزة إلى مُستقلة وذلك بمنحها استقلالية إدارية ومالية وفنية، وتُشرف عليها وزارة التعليم مركزياً (Tan & Gopinathan, 2000).

الإدارة والتمويل:

تحصل المدارس على منحة سنوية بناء على عدد طلابها بحسب تكلفة الطالب في المدارس الحكومية الأخرى، كما تُقدّم الحكومة دعم يصل إلى 80% للمبنى المدرسي، ويحق لكل مدرسة مُستقلة فرض رسوم خاصة بها حيث تتراوح الرسوم الشهرية بين 100-200 دولار سنغافوري، في حين أنّ المدارس غير المُستقلة تتراوح رسومها بين 12-32 دولار سنغافوري، أي هناك تباين كبير في الرسوم، ويُعزى هذا الفرق لزيادة عدد المعلمين والمناهج الأكثر تنوعًا والبرامج الإثرائية (Chan & Tan, 2008).

وتُدار المدارس بواسطة مجلس إدارة له حُزبة تحديد سياسات القبول والرسوم وإدارة شؤون الموظفين والإدارة المالية (Gopinathan, 2001).

المُساءلة والمحاسبية:

تخضع المدارس المُستقلة للمُساءلة من خلال نموذج التميُّز المدرسي School Excellence Model (SEM) وهو نموذج تقييم ذاتي طُوّر بالاعتماد على عدد من جوائز الجودة المحلية والعالمية، ويحتوي على قسمين: المُمكنات والنتائج، ويتعيّن على المدارس أن تُقيم نفسها ذاتيًا سنويًا، ثم يقوم فريق من وزارة التعليم بالتحقق من نتائج التقييم الذاتي مرة كل خمس سنوات (Ng, 2010).

ويرتبط نموذج التميُّز المدرسي (SEM) مع جوائز التميُّز، التي تتكوّن من ثلاثة مستويات، أول مستوى يشمل جوائز الإنجاز للمدارس تقديرًا لإنجازاتها السنوية، بينما يشمل المستوى الثاني جائزة أفضل الممارسات Best Practices Awards (BPAs) والتي تُمنح للمدارس ذات الدرجات الجيدة في المُمكنات من نموذج التميُّز المدرسي، وجائزة الإنجاز المُستدام The Sustained Achievement Awards (SAAs) والتي تُمنح للمدارس ذات الدرجات الجيدة في فئة النتائج في (SEM)، ثم أعلى جائزة هي جائزة التميُّز المدرسي the School Excellence Awards (SEA) التي تُمنح للمدارس المُتميزة في المُمكنات والنتائج التعليمية (Ng, 2008).

التنمية المهنية في المدارس المُستقلة:

تمت التنمية المهنية في المدارس المُستقلة على مرحلتين (Ministry of Education in Singapore, 2019):

- التدريب قبل الخدمة ويتم في المعهد الوطني للتعليم.
- التدريب بعد الخدمة وتقوم به وزارة التعليم بالتعاون مع أكاديمية المعلمين ومعاهد اللغة، ومُجمعات التعلّم المهني.

المناهج والوسائل التعليمية:

تمتّع المدارس المُستقلة بحُرّية واستقلالية في ابتكار مناهج دراسية واختيار الكتب والوسائل التعليمية، مع ضرورة اتفاق هذه المناهج مع ثلاث سياسات تعليمية وطنية وهي

ثنائية اللغة إذ يكون التدريس باللغة الإنجليزية بالإضافة إلى أحد اللغات المحلية الأخرى، وإعداد الطلاب للامتحانات الوطنية وتدريب التربية الأخلاقية والمدنية (Chan & Tan, 2008).

ومن خلال استعراض التجارب السابقة يتضح أنّها اختلفت في مجالات واتفتت في أخرى، ويُعزى ذلك إلى اختلاف سياسات التعليم في دول التجارب حيث تتمتع الولايات المتحدة الأمريكية بالمركزية عالية، بينما التعليم في سنغافورة شديد المركزي، وجمعت قطربين المركزي واللامركزي في تعليمها.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

لتحقيق أسئلة وأهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد عرّف العساف (2010) الدراسة المسحية بأنها "الدراسة التي تهدف لوصف واقع الظاهرة المراد دراستها بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم" (ص183).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع قائدات التعليم العام الحكومي للبنات، للمراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مدينة الرياض، ويُقدّر عددهن وفقاً لإحصائية إدارة التخطيط والمعلومات في وزارة التعليم للعام 1440هـ (755) قائدة، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ويبلغ عددها (256) قائدة، وتم تحديدها بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة في كريجسي ومورجان (Krejci & Morganm, 1970)

أداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم بناء استبانة مكونة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الأولية لأفراد الدراسة والتي تشمل المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في القيادة المدرسية، المرحلة الدراسية للمدرسة الحالية.

القسم الثاني: محور مُتطلّبات تطبيق المدارس المستقلة في التعليم العام، ويتكون من (16) عبارة.

وتم استخدام المقياس الرباعي على النحو التالي: (موافقة بدرجة مرتفعة، موافقة بدرجة متوسطة، موافقة بدرجة ضعيفة، غير موافقة).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من الصدق بدراسة الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي كالتالي:

الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، عُرضت بصورتها الأولية على (30) محكماً من

أعضاء هيئة التدريس في الإدارة التربوية، وممن يحملون درجة الدكتوراه في التعليم العام، التعديلات على الامتدانة في ضوء مرثيات المحكمين، وذلك بإعادة صياغة خمس عبارات، وإعادة ترتيب العبارات، وحذف أربع عبارات مُتكررة في المعنى أو غير مهمة.

صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور كالتالي:

جدول (1)

معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور

مُتطلّبات تطبيق المدارس المستقلة			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.720	9	**0.680	1
**0.704	10	**0.652	2
**0.650	11	**0.730	3
**0.640	12	**0.637	4
**0.656	13	**0.599	5
**0.695	14	**0.685	6
**0.758	15	**0.731	7
**0.463	16	**0.813	8

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة:

جدول (2)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
مُتطلّبات تطبيق المدارس المستقلة	16	0.909

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الثبات للدراسة مرتفعة، حيث بلغ (0.909). مما يدل أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام أساليب إحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، تتمثل في التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ، وقد تم حساب طول الفئة (3 ÷ 4 = 0.75)، وهكذا أصبح طول الخلايا وترميز البيانات كالتالي:

جدول (3)

حدود فئات المقياس الرباعي

الفئة	موافقة مرتفعة	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	غير موافقة
الدرجة	4	3	2	1
حدود الفئة	4.00-3.26	3.25-2.51	2.50-1.76	1.75-1.00

عرض النتائج ومناقشتها:

إجابة السؤال الثاني:

للإجابة على السؤال تم دراسة تجربة الولايات المتحدة الأمريكية وتجربتي قطر وسنغافورة في تطبيق المدارس المستقلة، ويلاحظ أنها اختلفت في مجالات واتفقت في أخرى، وقد يُعزى ذلك إلى اختلاف سياسات التعليم في دول التجارب من حيث مركزية أو لامركزية النظام، واختلاف مساحات الدول، وسياقها الاجتماعي والثقافي، ويوضح الجدول التالي أوجه الاختلاف والتشابه بين دول المقارنة في تطبيق المدارس المستقلة:

جدول (4)

مقارنة بين الولايات المتحدة الأمريكية وقطر وسنغافورة

مجالات المقارنة	دول المقارنة		
	سنغافورة	قطر	الولايات المتحدة الأمريكية
نظام التعليم	مركزية عالية	مركزية مُعتدلة	لامركزي
نوع المدارس	مدارس ثانوية محدودة، وبرسوم مدعومة من الدولة	جميع المدارس الحكومية في قطر مُستقلة، وهي مجانية	مدارس مجانية ابتدائية أو ثانوية

دول المقارنة			
سنغافورة	قطر	الولايات المتحدة الأمريكية	مجالات المقارنة
وزارة التعليم	المجلس الأعلى للتعليم، وهيئة التعليم، وهيئة التقويم	الجهات المانحة للتفويض	الإشراف على المدارس
وزارة التعليم.	مكتب المدارس المستقلة التابع لهيئة التعليم.	جهات متعددة يمكن أن تمنح التراخيص، تتمثل في الجامعات، ومجالس التعليم الحكومية، والمنظمات غير الربحية.	جهات التفويض
دول المقارنة			
سنغافورة	قطر	الولايات المتحدة الأمريكية	مجالات المقارنة
تُموّل المدارس بناء على عدد طلابها، كما يتم تقديم دعم لتمويل المبني المدرسي.	يتم من خلال مكتب التمويل، وتُموّل المدارس بناء على عدد طلابها، مع وجود منح تأسيسية	يتم من خلال الجهات المُفوضّة، وبناء على عدد الطلاب، وصيغ التمويل متنوعة.	التمويل
تتم المُساءلة من خلال نموذج التميّز المدرسي (SEM) والمرتبطة مع جوائز التميّز (SEA)	تتم المُساءلة من خلال المُراجعة الذاتية والتقويم التربوي	تتم المُساءلة بناء على المعايير المُتفق عليها، ويتم سحب العقد إذا لم تُحقق المعايير	المُساءلة والمُحاسبية
ينقسم التدريب إلى: تدريب قبل الخدمة من خلال المعهد الوطني للتعليم، وتدريب بعد الخدمة من خلال وزارة التعليم.	يتم التدريب من خلال: إدارة التوجيه، إدارة شؤون المعلمين، مركز التدريب والتطوير المهني.	تتم بأساليب متنوعة، ومن خلال جهات مختلفة.	التنمية المهنية
تتنوع المناهج مع اتفاقها مع ثلاث سياسات، وهي ثنائية اللغة، وإعداد	تتنوع المناهج ، مع خضوع المواد الأساسية لمعايير المناهج.	تتنوع المناهج في المدارس المستقلة، مع خضوعها لمعايير المناهج.	المناهج

دول المقارنة			مجالات المقارنة
سنغافورة	قطر	الولايات المتحدة الأمريكية	
الطلاب للامتحانات الوطنية وتدريب التربية الأخلاقية والمدنية			الإدارة
تُدار المدارس من قبل مجلس إدارة مكون من قائد المدرسة ومعلمين وأولياء أمور وأعضاء من المجتمع.			

أوجه الاستفادة من التجارب في تطبيق المدارس المستقلة:

يمكن تلخيص أهم جوانب الاستفادة كالتالي:

- لا يوجد نموذج موحد للمدارس المستقلة مُتفق عليه في جميع الدول، حيث يمكن تطبيقها وفق المبادئ العامة التي تقوم عليها المدارس (الاستقلالية، المحاسبية، حرية الاختيار، التنوع)، وبما يتناسب مع سياسة التعليم في الدولة وأنظمتها الاجتماعية والاقتصادية.
- يتطلب تطبيق المدارس المستقلة تفعيل المساءلة والمحاسبية، ووضع مؤشرات أداء تلتزم بها المدارس، كما يمكن تفعيل التقييم الذاتي المدرسي مع الإشراف عليه من الجهات المسؤولة، كما تُلزم المدارس المستقلة بالاختبارات الوطنية.
- تُنشر بيانات المدارس المستقلة بشفافية، كما يمكن تصنيفها إلى فئات بحسب أدائها.
- التأهيل والتنمية المهنية لجميع الكوادر الإدارية والتعليمية وأعضاء مجلس الإدارة في المدارس.
- إتاحة تنوع المناهج في المدارس مع خضوعها لمعايير تضعها الجهات المشرفة، ويمكن فرض بعض المناهج الموحدة الإلزامية حسب رؤية الدولة وسياستها، كما تُلزم المدارس بمناهج إجبارية.
- تُدار المدارس من خلال أعضاء مجلس إدارة مُحددة مهامهم ومسؤولياتهم، وأساليب اختيارهم.
- التمويل الحكومي للمدارس المستقلة، ويكون بناء على عدد طلابها، ويمكن أن تُمنح المدارس منح إضافية حسب إنجازاتها، ومنح ما قبل التشغيل.



إجابة السؤال الثالث:

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية مُرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
11	تهيئة مبانٍ مدرسية مناسبة لعمليتي التعليم والتعلم.	3.88	0.44	1	مرتفعة
10	توفير ميزانية سنوية كافية لكل مدرسة بناء على عدد طلابها وإنجازاتها.	3.82	0.50	2	مرتفعة
6	ترشيح قائدات مدارس أكفاء وفق معايير دقيقة بعد تأهيلهم.	3.81	0.53	3	مرتفعة
13	إقرار مجالس استشارية لمساعدة القائدات في إدارة المدارس.	3.71	0.60	4	مرتفعة
15	إنشاء قاعدة بيانات مشتركة ومُتاحة بين المدارس المطبقة للخصخصة لتبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرارات.	3.70	0.62	5	مرتفعة
8	إنشاء نظام دقيق للمساءلة والمحاسبية المالية والأكاديمية والإدارية.	3.64	0.67	6	مرتفعة
12	إقرار نظام مجلس أمناء في المدارس يتكون من (القائد ومعلمين وأولياء أمور وممثلين من المجتمع المحلي).	3.64	0.69	7	مرتفعة
9	تكوين لجان مراقبة على المناهج والأنشطة وتحديد ضوابط عامة ومعايير ينبغي الالتزام بها.	3.62	0.67	8	مرتفعة
7	تحديد مؤشرات أداء دقيقة مطلوب تحقيقها من المدارس المستقلة.	3.62	0.68	9	مرتفعة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
3	إصدار نظام يتضمن لوائح تنفيذية وإجراءات وآليات العمل المتعلقة بالمدارس المستقلة.	3.61	0.69	10	مرتفعة
4	منح المدارس الصلاحيات التامة لتحقيق استقلاليتها المالية.	3.60	0.78	11	مرتفعة
5	منح المدارس الاستقلالية الإدارية في التخطيط ووضع اللوائح وأنظمة العمل الخاصة بها.	3.50	0.81	12	مرتفعة
2	تحديد إدارة مُستقلة في وزارة التعليم تتولى مسؤولية عملية الخصخصة.	3.49	0.81	13	مرتفعة
14	ربط تجديد تراخيص المدارس المستقلة بتحقيق مؤشرات الأداء المطلوبة.	3.46	0.78	14	مرتفعة
1	بناء استراتيجية لخصخصة مدارس التعليم العام في ضوء المدارس المستقلة.	3.34	0.83	15	مرتفعة
16	إعطاء أولياء الأمور الحُرّية في اختيار المدارس لأبنائهم دون التقيد بالتوزيع الجغرافي.	2.95	1.13	16	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.59	0.47		موافقة مرتفعة

يتضح وجود تقارب في الاستجابات على المحور حيث تراوح المتوسط الحسابي ما بين (2.95 - 3.88)، ومتوسط الموافقة العام على العبارات قد بلغ (3.59 درجة من 4) بانحراف معياري (0,74)، التي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة على المحور، كما يتضح أن قيم الانحراف المعياري لعبارات المحور تنحصر بين (0,44 - 1,13) وهي قيم منخفضة نسبياً، مما يدل على تجانس استجابات أفراد الدّراسة.

وتُعزى الموافقة المرتفعة على المحور؛ إلى إدراك القيادات لأهمية جميع المتطلبات، وأنّ نجاح أي مبادرة تُطبّق لإصلاح التعليم العام يحتاج إلى تحقيق جميع المتطلبات سواء إدارية أو تنظيمية أو بشرية بشكل متوازن، دون التركيز على جانب دون الآخر بما قد يسبب إخفاق العملية الإصلاحية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة العتيبي (2014) حيث حصل محور مُتطلبات تطبيق نموذج مدارس الميثاق على درجة موافقة مرتفعة، وكذلك دراسة الجلال (2019) التي خلصت إلى موافقة مرتفعة على محور المتطلبات اللازمة لتحويل المدارس الثانوية إلى مُستقلة.

ويتضح كذلك أنّ أعلى المتطلبات تمثّلت في العبارات (11، 10، 6) التي تمّ ترتيبها تنازلياً كالتالي:

جاءت العبارة (11) وهي "تهيئة مبانٍ مدرسية مناسبة لعمليتي التعليم والتعلم" بالمرتبة الأولى بدرجة (موافقة مرتفعة) وبمتوسط حسابي (3.88)، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك القائدات لأهمية تهيئة مبانٍ مدرسية تُلبي احتياجات الطالبات، وأثر ذلك على نجاح العملية التعليمية وتحقيق المدرسة لأهدافها، وتعكس هذه النتيجة ما تعانيه قائدات بعض المدارس الحكومية من مشاكل في المباني المدرسية والتي تحد من قدرتهم على الإبداع والتطوير في العملية التعليمية، خصوصاً في ظل الأعداد الكبيرة للطالبات، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الفهيد (2017) التي خلصت إلى أنّ أبرز مُتطلبات تطبيق المدارس المُستقلّة تتمثّل في تهيئة البيئة المدرسية وتوفير مبانٍ نموذجية.

جاءت العبارة (10) وهي "توفير ميزانية سنوية كافية لكل مدرسة بناء على عدد طلابها وإنجازاتها" بالمرتبة الثانية بدرجة (موافقة مرتفعة) وبمتوسط حسابي (3.82)، وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك القائدات لأهمية الميزانية الكافية في تمكين المدرسة من تنفيذ خططها وبرامجها للوصول إلى أهدافها وتحقيق مؤشرات الأداء المطلوبة منها، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة العمري (2013) التي خلصت إلى أنّ من إجراءات المدارس المُستقلّة أن يتم تمويلها من قبل وزارة التعليم وفقاً لحجمها وتقدير متوسط كلفة الطالب في المدرسة الحكومية.

جاءت العبارة (6) وهي "ترشيح قائدات مدارس أكفاء وفق معايير دقيقة بعد تأهيلهم" بالمرتبة الثالثة بدرجة (موافقة مرتفعة) وبمتوسط حسابي (3.81)، وتُعزى هذه النتيجة لإدراك القائدات بأهمية الدور المُناط بالقيادة المدرسية في تحقيق أهداف المدارس، فهي الجهة التنفيذية لأيّ مُبادرات إصلاحية للتعليم العام، فلا بد من اختيار القادة وفق شروط ومعايير دقيقة وتأهيلهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجلال (2019): العتيبي (2014) التي خلصت إلى أنّ إعداد الكوادر القيادية، وبناء معايير محددة وثابتة لترشيحهم من أهم مُتطلبات تطبيق المدارس المُستقلّة، كما بينت دراسة الفهيد (2017) أنّ من أهم المُتطلبات البشرية لتشغيل المدارس المُستقلّة تتمثل في تعريف قائد المدرسة والعاملين بالأدوار الجديدة لهم وتدريبهم على أسس ومعايير واضحة.

كما يتضح من الجدول أنّ أقل المتطلبات تتمثّل في العبارة رقم (16) وهي "إعطاء أولياء الأمور الحُرّيّة في اختيار المدارس لأبنائهم دون التقيّد بالتوزيع الجغرافي" بالمرتبة السادسة عشر بين العبارات، بدرجة (موافقة متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.95)، وقد يُعزى ذلك لإدراك القائدات بالأهمية التالية لهذا المُتطلب بعد المُتطلبات الأخرى، وسهولة تحقيقه مقارنة ببقية المُتطلبات، وذلك بإلغاء النظام القائم على التقيّد بالمنطقة الجغرافية للمدرسة عند التسجيل، كما في المدارس الخاصة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الجلال (2019): الفهيد (2017) حيث حصلت ذات العبارة على أقل موافقة في كلتا الدراستين، على الرغم من اختلاف عينة الدّراسة عن الدّراسة الحالية (قيادات عليا في وزارة التعليم)، واتفقها مع الدّراسة الحالية في كونها طُبّقت في مدينة الرياض.

إجابة السؤال الرابع:

التصوّر المقترح

بُني التصوّر المقترح بالاعتماد على النتائج الميدانية للدراسة الحالية، فضلاً عن الأدب النظري والدراسات السابقة والتجارب العالمية.

أولاً- منطلقات التصوّر المقترح:

- السياسة العامة للتعليم في المملكة التي تنص على مجانية التعليم حسب المادة (233).
- رؤية المملكة 2030 التي أكدت على التوجّه نحو خصخصة بعض الخدمات الحكومية ومنها التعليم.
- التقارير المحلية التي تشير إلى تدني مؤشرات جودة التعليم، وضعف كفاءة الإنفاق: التقرير السنوي للتعليم للعام 1438-1439هـ، وتقرير "العدالة عبر الأجيال" الصادر عن مؤسسة الملك خالد بتاريخ 2019/6/30م.
- التقارير الدولية: التقرير العالمي لرصد التعليم الصادر من اليونسكو (2018): (المساءلة في مجال التعليم: الوفاء بتعهداتنا) الذي أشار إلى أهمية المساءلة في التعليم.

ثانياً- أهداف التصوّر المقترح:

يهدف التصوّر إلى إمداد صانعي القرار بإطار عمل إجرائي لتطبيق المدارس المستقلة، من خلال تمكين المدارس من الإدارة الذاتية، وتطبيق نظام فعال للمساءلة والمحاسبية، وتمكين أعضاء المجتمع، وأولياء الأمور من المشاركة الفعالة في القرارات المدرسية.

ثالثاً- آلية تطبيق التصوّر المقترح:

الإجراءات التشريعية والتنظيمية:

- استحداث إدارة خاصة بالمدارس المستقلة تابعة لوزارة التعليم.
- بناء استراتيجية للتطبيق على أن يتم تجربتها على عدد من المدارس مُوزّعة في المناطق التعليمية لمدة ثلاث سنوات، ويتم دراسة مدى نجاحها والمشاكل التي واجهتها، وحلها قبل تعميم التجربة.
- استحداث وحدات في هيئة تقويم التعليم مسؤولة عن مراقبة أداء المدارس ومحاسبتها، بحيث تختص وحدة بالمفوضين والمشغلين، ووحدة بإدارة المدارس المستقلة، ووحدة بالمساءلة الأكاديمية، ووحدة بتمويل المدارس المستقلة، ووحدة بالمنهج ومعاييرها.
- إقرار نظام محاسبي لتقويم الأداء في المدارس على أن يشمل المحاسبية الأكاديمية، والمالية، والإدارية.
- بناء أدلة تتضمن المعايير والمتطلبات اللازمة للمفوضين، والمشغلين، وآلية مُحاسبتهم.
- اعتماد جهات للتفويض تتمثل في: وزارة التعليم ممثلة بإدارات التعليم، كليات التربية، وشركة تطوير.

- تصميم موقع إلكتروني للمدارس المستقلة، يتضمن قاعدة بيانات تضم المدارس، ومعلوماتها، ونتائج أداؤها.
- منح أولياء الأمور الحرية في تسجيل أبنائهم دون التقيّد بالنطاق الجغرافي للمدارس.
- تهيئة المجتمع للتطبيق بعمل حملات إعلانية عن أهداف المدارس، وآلية عملها.

إجراءات إنشاء أو تحويل المدارس إلى مُستقلة:

- الإعلان عن بدء تطبيق المدارس المُستقلة، سواء بتحويل مدارس قائمة إلى مُستقلة أو إنشاء مدارس جديدة.
- يتقدم طالبي التراخيص بطلب إلى الجهات المانحة، على أن يتضمن الطلب رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وقيمتها، وخططها الإدارية والمالية، وبرامجها التعليمية.
- تُفحص الطلبات، ويتم الموافقة عليها بناء على معايير محددة مسبقًا للمشغلين، بعد إجراء مقابلات معهم وتقييم طلباتهم.
- تُبرم العقود مع المُشغلين وتتضمن اتفاقية التشغيل، والمدة الزمنية للعقد، والاتفاقات المالية ومؤشرات الأداء المطلوبة، وآلية المُحاسبة.

تمويل المدارس المُستقلة:

- يُقدّم المشغل خطة مالية مُفصّلة عند تقديم الطلب، وتُموّل المدارس عن طريق وحدة تمويل المدارس.
- يتم التمويل بناء على عدد الطلاب بتقدير تكلفة طالب المدارس الحكومية، كما تحصل المدارس ذات الأداء العالي والبرامج المتميزة على تمويل إضافي، وتُمنح المدارس الجديدة تمويل للمباني والتجهيزات.
- تُقدّم المدارس تقارير دورية عن الأداء المالي، ويقوم مدقق مالي بالتدقيق ومتابعة الشؤون المالية ودعم المدارس في تحسين أداؤها المالي.

إدارة المدارس المُستقلة:

- تُمنح المدارس استقلالية من حيث: التخطيط، التنظيم، استقطاب الموظفين وتقييمهم، وتنميتهم المهنية.
- تُمنح المدارس استقلالية في تصريف أمورها المالية.
- يُوظّف في المدارس محاسب مالي، وتُشكّل لجنة لمتابعة الأمور المالية.
- يتم إقرار نظام مجلس إدارة يتكوّن من القائد، معلمين، أولياء أمور، وأعضاء من المجتمع المحلي، وتضع الجهات المانحة شروط انتخابهم، وعددهم وآلية اختيارهم.
- تتحدد مهام مجلس الإدارة في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالقبول والتوظيف والتنمية المهنية والمناهج والأموال المالية، والإشراف على العملية التعليمية، كما يتحمل المسؤولية عن نتائج المدرسة.
- اختيار قادة مدارس أكفاء، بناء على معايير عالية تضعها الجهات المانحة.

- يُخصّص لكل مجموعة من المدارس المستقلة مُستشار إداري يزور المدارس بشكل دوري، ويتابع أداؤها ويقدم الدعم لمجلس الإدارة وقادة المدارس.

الموارد البشرية في المدارس المستقلة:

- تُمنح المدارس استقلالية في استقطاب الكفاءات المؤهلة.
- تُحدّد إدارة المدارس سياسات التوظيف، ومعايير الاستقطاب، بحيث تكون العقود سنوية تُجدد حسب الأداء.
- تُمنح المدارس حريّة بناء هيكلها التنظيمي، وأوصافها الوظيفية، ولوائح العمل حسب حاجتها وأهدافها.
- يتم توظيف أخصائي موارد بشرية في كل مدرسة.
- تضع المدارس خططاً للتنمية المهنية بناءً على تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية.
- تأهيل أعضاء مجلس إدارة المدرسة من خلال دورات وورش إلزامية.
- استحداث برنامج شامل وإلزامي لتأهيل قيادات المدارس على جميع الكفايات المطلوبة.

المناهج في المدارس المستقلة:

- تقوم وحدة المناهج بتطوير معايير للمناهج الإلزامية (الرياضيات، العلوم، اللغة الإنجليزية) بحيث تتوافق مع المعايير العالمية وسياسة التعليم في المملكة.
- يتم استحداث مناهج إلزامية: اللغة العربية، التربية الأخلاقية، التربية الوطنية، الدراسات الإسلامية.
- إلزام المدارس باللغة العربية كلغة أساسية، واللغة الإنجليزية كلغة ثانية.
- تشكيل لجان مسؤولة عن مراقبة المناهج الإلزامية والتأكد من استيفائها للمعايير، كما تُراقب المناهج الاختيارية ومدى توافقها مع ثقافة المملكة وسياسة التعليم فيها.

المساءلة والمحاسبية:

- تتم المساءلة في عدة جوانب: المساءلة الأكاديمية، والإدارية، والمالية، والمساءلة عن المناهج.
- تتولّى الوحدات المعنية بمراقبة الأداء عملية المساءلة والمحاسبة، على أن يتم التنسيق بينها من خلال اجتماع نصف سنوي، أو سنوي حسب الحاجة لتكامل خطط التحسين والتطوير.
- تُطوّر وحدة إدارة المدارس نموذجاً للتقييم الذاتي متوافقاً مع المعايير المطلوبة من المدارس ومبني وفقاً لنماذج التميّز والجودة العالمية، وتُلزم المدارس بالتقييم الذاتي سنويًا، ويتم فحص التقييم من قبل خبراء من وحدة إدارة المدارس.
- تُلزم المدارس بالاختبارات الوطنية، على أن تكون موحّدة مع المدارس الحكومية.
- تُنشر نتائج التقييم في الاختبارات، ونتائج التقييم الذاتي للمدارس، وتكون متاحة أمام أولياء الأمور وصنّاع القرار، لتحقيق الشفافية والتنافسية.
- تُصنّف المدارس حسب نتائجها الأكاديمية وتقييمها الذاتي إلى ثلاث فئات:
- مدارس عالية الأداء: تُمنح المزيد من الاستقلالية وحوافز مالية.

-
- مدارس متوسطة الأداء: يُقدّم الدعم لها في جوانب القصور، وتُتابع.
 - مدارس منخفضة الأداء: يتم التدخّل وعمل خطة تحسين ومُتابعتهما، وإذا لم تتحسن يتم إنذارها ثم سحب الترخيص إذا لزم الأمر.

التوصيات:

في ضوء النتائج توصي الباحثان بما يلي :

- تبني التصوّر المقترح في هذه الدراسة، والاستفادة منه في تطبيق المدارس المستقلة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- تهيئة البيئة المادية لتطبيق المدارس المستقلة، وتوفير الموارد المالية اللازمة للمدارس من خلال عقد الشراكات المجتمعية، بعد تحديد الاحتياجات اللازمة للمدارس بناءً على عدد طلابها، وبرامجها، وتحديد مصروفات قبل التشغيل بالنسبة للمدارس الجديدة .
- بناء دليل للجدارات الوظيفية اللازمة لقادة المدارس المستقلة، وتحديد آلية ستقطابهم واختيارهم، وتأهيلهم من خلال برامج نوعية في المهارات اللازمة للإدارة الذاتية، بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، والتنسيق مع المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي ومراكز التدريب.

قائمة المراجع:

- البلوشي، طلال. (2011). المدارس المستقلة في قطر. مجلة التطوير التربوي: وزارة التربية والتعليم، س 9، ع 62، 41-45.
- الجبرين، تهاني. (2016). المدارس المستقلة في دولة قطر ومدى الاستفادة منها في المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية كما يراها خبراء التعليم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية قسم أصول التربية.
- الجلال، دليل. (2019). تصوّر مقترح لتحويل المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية إلى مدارس مستقلة في ضوء التجارب العربية والأجنبية. (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية الإدارية والتخطيط التربوي.
- الحربي، أمل. (2017). تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية: تحديات وبدائل. مجلة العلوم التربوية: جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، مج 2(1)، 58-87.
- الخازم، محمد. (2016، 10 فبراير). حول خصصة التعليم. صحيفة الجزيرة. تم الاسترجاع من <https://cutt.us/uhHu6>
- خليل، نبيل. (2006). خصصة التعليم رؤية مستقبلية. القاهرة: دار ومكتبة الإسراء للطبع والنشر والتوزيع.
- الرشيدى، غازي. (2014). مبادرة تطوير التعليم في دولة قطر: الواقع والتحديات. دراسات تربوية ونفسية: جامعة الزقازيق - كلية التربية، ع 82، 17-50.
- الرشيدى، مسعود. (2013). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود، قسم الإدارة والتخطيط التربوي.
- الزهيري، إبراهيم. (2004). المحاسبية في مدارس حق الاختيار: مدخل لدعم مفهوم اللامركزية في ادارة التعليم في مصر. مجلة كلية التربية بالمنصورة: جامعة المنصورة - كلية التربية، ع 55، ج 1، 309-405.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030، (2016). تم الاسترجاع من: <http://vision2030.gov.sa>
- سياف، نوف. (2017). مُتطلّبات خصصة مدارس التعليم العام من وجهة نظر القيادات التربوية في مدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الشرق العربي للدراسات العليا، قسم الإدارة والإشراف التربوي.
- الشهري، فاطمة. (2015). مُتطلّبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود، قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

- العتيبي، بدرية. (2014). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس التعليم العام الحكومي السعودي في ضوء نموذج مدارس الميثاق الأمريكية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية جامعة الملك سعود، قسم الإدارة التربوية.
- العساف، صالح. (2010). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.
- العمري، أماني. (2013). خصخصة التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء تجربة المدارس المفوضة في الولايات المتحدة الأمريكية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والعلوم الإنسانية، جامعة طيبة بالدينة المنورة.
- عوض، أحمد. (2017). تصوّر مقترح للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية بالمدارس المستقلة في ضوء المعايير الوطنية بدولة قطر. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- فضل الله، محمد رجب. (2009، مارس). استقلالية المدارس: رؤية تربوية لمستقبل أفضل لمدارسنا الحكومية. المؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية التربية ببورسعيد -مدرسة المستقبل- الواقع والمأمول، بور سعيد: كلية التربية ببور سعيد، جامعة قناة السويس.
- الفهيد، منيرة. (2017). المتطلبات اللازمة لتشغيل المدارس الحكومية المستقلة بوزارة التعليم وفق برنامج التحول الوطني. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود، قسم الإدارة والتخطيط التربوي.
- محمد، هيام. (2017). تصوّر مقترح لتطبيق نموذج المدارس المستقلة في إصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر. جمعية الثقافة من أجل التنمية. ع 117. 275 - 326.
- مركز دراسات المملكة العربية السعودية. (1389). وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ط4. تم الاسترجاع من: <https://ksastudies.net>
- مشعل، صالح. (2008). اتجاهات مديري المدارس ووكلائهم نحو العمل في المدارس المستقلة في دولة قطر. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- مؤسسة الملك خالد. (2019). تقرير العدالة عبر الأجيال. تم الاسترجاع من: <https://www.kkf.org.sa/>
- وزارة التعليم. (1438). التقرير السنوي للعام المالي 1438-1439. تم الاسترجاع من <https://cutt.us/pLV2Q>
- وزارة المالية، بيان الوزارة حول ميزانية الدولة للعام المالي 2019، تم الاسترجاع من: <https://cutt.us/RMcfl>
- اليونسكو (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة). (1948، ديسمبر). الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. تم الاسترجاع من: <https://cutt.us/flQey>

اليونسكو (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة). (1960، ديسمبر). اتفاقية مكافحة التمييز في مجال التعليم، تم الاسترجاع من: <https://cutt.us/exQD0>

اليونسكو (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة). (2015، سبتمبر). تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030. تم الاسترجاع من: <https://cutt.us/ZTPib>

اليونسكو (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة). (2018). التقرير العالمي لرصد التعليم المُساءلة في مجال التعليم: الوفاء بتعهداتنا. تم الاسترجاع من: <https://cutt.us/uBDMi>

المراجع العربية مترجمة:

- Al-Balushi, T., (2011). *Independent schools in Qatar. Educational Development Magazine: Ministry of Education*, Q. 9, P. 62, 41-45.
- Jibreen, T., (2016). *The independent schools in the State of Qatar and the extent to which they are useful in the secondary school in the Kingdom of Saudi Arabia, as seen by education experts. (A magister message that is not published)*. Imam Muhammad bin Saud Islamic University, College of Social Sciences, Department of Fundamentals of Education.
- Al- Galal, D., (2019). *A proposed vision for converting secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia into independent schools in light of Arab and foreign experiences. (Unpublished Ph.D. thesis)*. Imam Muhammad bin Saud Islamic University, College of Social Sciences, Administration and Educational Planning.
- Al-Harbi, A., (2017). Financing Education in Saudi Arabia: Challenges and Alternatives. *Journal of Educational Sciences: Prince Sattam bin Abdulaziz University*, Volume 2 (1), 58-87.
- Al-Khazem, M., (2016, February 10). About the privatization of education. Al Jazeera newspaper. Retrieved from <https://cutt.us/uhHu6>
- Khalil, N., (2006). *The privatization of education is a future vision*. Cairo: Al-Israa House and Library for printing, publishing and distribution.
- Rashidi, Gh., (2014). The Education Development Initiative in the State of Qatar: Reality and Challenges. *Educational and psychological studies: Zagazig University - Faculty of Education*, 82, 17-50.
- Rashidi, M., (2013). *The development of school administration in light of the school's self-management method in the secondary stage in Riyadh. (A magister message that is not published)*. Imam Muhammad bin Saud University, Department of Administration and Educational Planning



- Al-Zuhairi, I., (2004). Accountability in the schools of the right to choose: an introduction to support the concept of decentralization in the management of education in Egypt. *Journal of the Faculty of Education in Mansoura: Mansoura University - Faculty of Education*, p. 55, vol. 1, 309-405.
- Saudi Arabia Vision 2030, (2016). Retrieved from: <http://vision2030.gov.sa>
- Sayyaf, N., (2017). *The requirements of privatizing public education schools from the point of view of educational leaders in the city of Riyadh*. (A magister message that is not published). Arab East College for Graduate Studies, Department of Educational Administration and Supervision.
- Shehri, F., (2015). *Requirements for implementing self-management in secondary schools for girls in Riyadh*. (A magister message that is not published). Imam Muhammad bin Saud University, Department of Administration and Educational Planning.
- Al-Otaibi, B., (2014). *A proposed strategy for developing the management of Saudi public education schools in light of the American charter schools model*. (Unpublished Ph.D. thesis). College of Education, King Saud University, Department of Educational Administration.
- Al-Assaf, S., (2010). *Introduction to research in the behavioral sciences*. Riyadh: Obeikan Library for Publishing and Distribution.
- Omari, A., (2013). *Privatization of public education in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the experience of delegated schools in the United States of America*. Unpublished Master's Thesis, College of Education and Human Sciences, Taibah University in Al-Din Al-Munawwarah.
- Awad, A., (2017). A proposed vision for the professional development of secondary school teachers in independent schools in light of national standards in the State of Qatar. (Unpublished doctoral thesis). Omdurman Islamic University, Omdurman.
- Fadlallah, M. R., (2009, March). School independence: an educational vision for a better future for our public schools. *The Second Annual Scientific Conference of the Faculty of Education in Port Said - Future School - Reality and Hope, Port Said: Faculty of Education in Port Said, Suez Canal University*.
- Al-Fhaid, M., (2017). *Requirements for operating independent public schools at the Ministry of Education in accordance with the National Transformation Program*. (A magister message that is not published). Imam Muhammad bin Saud University, Department of Administration and Educational Planning.
- Muhammad, H., (2017). *A proposed concept for applying the independent schools model in reforming pre-university education in Egypt*. Culture for Development Association. P 117. 275 - 326.

- Saudi Arabia Studies Center. (1389). Education Policy Document in the Kingdom of Saudi Arabia, 4th Edition. Retrieved from: <https://ksastudies.net>
- Mishaal, S., (2008). *Attitudes of school principals and their agents towards working in independent schools in the State of Qatar*. (A magister message that is not published). Amman Arab University, Amman.
- King Khalid Foundation. (2019). Justice across generations. Retrieved from: <https://www.kkf.org.sa/>
- Ministry of education. (1438). Annual report for the fiscal year 1438-1439. Retrieved from <https://cutt.us/pLV2Q>
- Ministry of Finance, Ministry statement on the state budget for fiscal year 2019, retrieved from: <https://cutt.us/RMcfl>
- UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). (1948, December). Universal Declaration of Human Rights. Retrieved from: <https://cutt.us/flQey>
- UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). (1960, December). Convention Against Discrimination in Education. Retrieved from: <https://cutt.us/exQD0>
- UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). (2015, September). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Retrieved from: <https://cutt.us/ZTPib>
- UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). (2018). Global Education Monitoring Report Education Accountability: Fulfilling Our Commitments. Retrieved from: <https://cutt.us/uBDMi>

المراجع الأجنبية:

1. Betts. J & Tang. Y. (2011). The effect of charter schools on student achievement. *School choice at the crossroads: Research perspectives*. 67-89.
2. Blitz. M. H. (2011). Market-based and authorizer-based accountability demands and the implications for charter school leadership. *Journal of School Choice*. 5(4). 357-396.
3. Brewer. D. J., Augustine. C. H., Zellman. G. L., Rvan. G. W., Goldman. C. A., & Rvan. G. (2007). *Education for a New Era: Design and Implementation of Kâ€‘12 Education Reform in Qatar*. Rand Corporation.
4. Chan. D., & Tan. J. (2008). Privatization and the rise of direct subsidy scheme schools and independent schools in Hong Kong and Singapore. *International Journal of Educational Management*. 22(6). 464-487.
5. Christensen. J., & Rainev. L. (2009). *Custom tailored: Trends in charter school educational programs*. National Charter School Research Project, Center on Reinventing Public Education.



6. Edwards Jr. D. B., DeMatthews, D., & Hartlev, H. (2017). Public-private partnerships, accountability, and competition: Theory versus reality in the charter schools of Bogotá, Colombia. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, (25), 1-36.
7. Gopinathan, S. (2001). Globalisation, the state and education policy in Singapore. *Comparative Education Research Centre (CERC)*. The University of Hong Kong, and Springer
8. IFA (International Association for the Evaluation of Educational Achievement). (2015). TIMSS 2015 International Database. Retrieved on: 20/12/2019 from: <https://cutt.us/NcOK4>
9. IFA (International Association for the Evaluation of Educational Achievement). (2016). PIRLS Achievement Results. Retrieved on: 20/12/2019 from: <https://cutt.us/ywaFy>
10. Shen, Y. (2011, may). Authorizing Charter Schools. Retrieved from: <https://cutt.us/FVnMW>
11. Sullins, C., & Miron, G. (2005). Challenges of Starting and Operating Charter Schools: A Multicase Study. *Evaluation Center*.
12. Kimbrel, L. A. (2018). High Quality Professional Development in Charter Schools: Barriers and Impact. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 13(1), 64-81.
13. Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 607- 610.
14. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2019, December). PISA 2018 Results. Retrieved on: 20/12/2019 from: <https://cutt.us/7iLbs>
15. Ministry of Education in Singapore. (2019). Education Statistics Digest. Retrieved from: <https://cutt.us/zPXsQ>
16. Miron, G. (2005, April). Strong charter school laws are those that result in positive outcomes. In *annual meeting of the American Educational Research Association*. Montreal, Canada.
17. Miron, G., & Urschel, J. L. (2010). Equal or fair? A study of revenues and expenditures in American charter schools. Boulder and Tempe: Education and the Public Interest Center & Education Policy Research Unit. *Education Policy Research Unit*.
18. National Association of Charter School Authorizers (NACSA), The State of Charter School Authorizing 2010. Retrieved from: <https://cutt.us/rLWsl>
19. Ng, P. T. (2008). The phases and paradoxes of educational quality assurance: The case of the Singapore education system. *Quality assurance in Education*, 16(2).
20. Ng, P. T. (2010). The evolution and nature of school accountability in the Singapore education system. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 22(4).

21. NGA (National Governors' Association). W. D. C. for B. P. (2008). Improving Charter School Leadership. NGA Center for Best Practices Issue Brief. *National Governors Association*.
22. Paino, M., Renzulli, L. A., Boylan, R. L., & Bradley, C. L. (2013). For grades or money? Charter school failure in North Carolina. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 500-536.
23. Romanowski, M. H., Sadia, H., Abu-Tineh, A. M., Ndove, A., & Aal, M. (2019). The skills and knowledge needed for principals in Qatar's independent schools: policy makers', principals' and teachers' perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, 22(6), 749-773.
24. Tan, J. & Gopinathan, S. (2000). Education reform in Singapore: towards greater creativity and innovation?. National Institute for Research Advancement. *NIRA Review*, 7(3).
25. Verger, A., Fontdevila, C., & Zancaio, A. (2016). *The privatization of Education. A Political Economy of Global Education Reform*. Newyork: Teachers College Press.