



الفصل السادس

نتائج البحث وتوصياته

مقدمة:

أولاً: نتائج وتوصيات البحث.

ثانياً: تصور مقترح لتنفيذ جودة عملية صنع القرار المدرسي باستخدام مدخل الأمر كزية.

مقدمة:

تناولت الفصول السابقة الإطار العام للبحث الذي تم فيه تحديد مشكلة البحث في كيفية تفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي من خلال لامركزية التعليم، وتلا ذلك وضع الإطار النظري للبحث الذي تضمن استعراض اتجاهات الفكر الإداري فيما يتعلق بدراسة عملية صنع القرار المدرسي من حيث المفهوم، والأنواع، وخطواتها وأساليبها، والعوامل التي تؤثر فيها، وجودة القرار المدرسي ومعوقات فعاليته، وكذلك لامركزية التعليم من حيث طبيعتها، وآليات تطبيقها، والإدارة المتمركزة في موقع المدرسة والإصلاح المتمركز على المدرسة كأحد صور اللامركزية في التعليم، وخبرات ونماذج دولية في مجال لامركزية التعليم، وقد اعتمد الباحث في رصد هذا الإطار على بعض المراجع المتخصصة، ومراجعة وتحليل الوثائق والتقارير والدراسات السابقة، وتلا ذلك في الفصل الخامس "الدراسة الميدانية" التي تم فيها التعرف على واقع عملية صنع القرار المدرسي في مدارس التعليم الثانوي في مصر ومتطلبات جودة القرار وفعاليته، وواقع لامركزية التعليم في مصر متطلبات تطبيقها.

وفي الفصل الحالي يتم استخلاص نتائج البحث ووضع إجراءات التصور المقترح لتفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي من خلال مدخل لامركزية التعليم. وبناءً على ذلك يسير هذا الفصل وفقاً للمحاور التالية:

أولاً: نتائج البحث وتوصياته:

لقد كشف البحث في إطاره النظري ودراسته الميدانية عن مجموعة من النتائج التي تخص عملية صنع القرار المدرسي ولامركزية التعليم في مصر، التي في ضوئها يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات، يمكن من خلالها تفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي في ظل لامركزية التعليم، وهي على النحو التالي:

١- نتائج وتوصيات خاصة بعملية صنع القرار المدرسي:

حيث كشف البحث في إطاره النظري ودراسته الميدانية عن مجموعة من النتائج التي تخص عملية صنع القرار المدرسي، من أهمها:

- يؤدي نقل المسؤوليات للمدرسة، واستقلالياتها في صنع القرار إلى كفاءة أكثر في تحديد واستخدام الموارد بالإضافة إلى فعالية أكثر في تعليم الطلاب وإقبالهم على المدرسة.
- تعاني المجالس المدرسية المنوط بها اتخاذ القرارات المدرسية من قصور في الأداء يتمثل في عدم الارتباط بين الأهداف وخطط التنفيذ، وعدم وضوح الاختصاصات، وعدم اقتناع أعضائها بجدواها، وضعف التنسيق فيما بينها، وضعف وسائل الاتصال بينها وبين المجتمع المحلي، كما تعاني من غموض في الأهداف والمسؤوليات لدى أعضائها.
- توجد مشاركة محدودة من بعض أولياء الأمور والمعلمين في مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ولكن هذه المشاركة لا تمس جوهر العملية التعليمية وصنع واتخاذ القرار فيما يتعلق بالنواحي الفنية أو الإدارية.
- من سمات القرار الفعال مشاركة جميع الأفراد المشاركين والمتأثرين في صنع واتخاذ.
- ضعف المساندة المادية والمعنوية من المجتمع المحيط بالمؤسسة التعليمية يجعل متخذ القرار مترددًا في قراراته.
- يرتبط المنتج التعليمي وجودته بعملية صنع القرار المدرسي وصلاحيته من حيث الزمان والمكان وإمكانية تحقيق الهدف التعليمي في ظل المصادر المتاحة.
- يساعد إدراك العاملين لأهمية صنع القرار بإيجابية علي زيادة دافعيتهم نحو العمل وتفعيل مشاركتهم.
- تحدد الثقافة التنظيمية من يصنع القرار أو يؤثر فيه من خلال إجراءات وسياسات مؤثرة رسميا وغير رسميا، وبالتالي تؤثر في جودة القرار ومدى قبوله من أعضاء التنظيم والمعنيين به.
- من أهم المؤشرات الدالة علي تأثير مبدأ المشاركة في مستوى جودة وفعالية القرار المدرسي، تتمثل فيما يلي:

- أ- زيادة إحساس العاملين بالمسؤولية.
 - ب- تنمية دوافع العاملين إلى التجديد والابتكار.
 - ج- زيادة فعالية التعاون بين العاملين والرؤساء.
 - من أهم المؤشرات الدالة على دور المعلومات وتوافرها في مستوى جودة وفعالية القرار المدرسي، تتمثل فيما يلي:
 - أ- القدرة على التحديد الدقيق للمشكلة وتحليلها.
 - ب- طرح أكبر عدد من البدائل، وتقييمها على أسس دقيقة وفعالة.
 - ج- تنفيذ القرار بالطريقة التي تحقق الهدف منه.
 - د- قدرة متخذي القرار على متابعة التنفيذ وتصحيح المسار.
 - من أهم المعوقات التي تعوق جودة وفعالية القرار المدرسي، تتمثل فيما يلي:
 - أ- قلة المعلومات اللازمة لدراسة المشكلة في كل جوانبها.
 - ب- ضعف نظام الاتصال بين المدرسة والمؤسسات الأخرى ذات الصلة بها.
 - ج- تواضع مبدأ المشاركة في عملية صنع القرار.
 - د- اتخاذ معظم القرارات في المستوى المركزي.
 - هـ- محدودية مساحة الحرية الممنوحة للمدرسة لاتخاذ قرارات تتعلق بالعملية التعليمية.
 - و- صورية المجالس المدرسية (مجلس الأمناء والآباء والمعلمين) ومحدودية سلطته في إدارة العملية التعليمية.
 - من أهم المؤشرات الدالة على تأثير التدريب والتنمية المهنية للعاملين في مستوى جودة وفعالية القرار المدرسي، تتمثل فيما يلي:
 - أ- ارتفاع مهارات العاملين في تحديد المشكلة وتحليلها..
 - ب- إيجابية العاملين في العمل الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار.
 - ج- زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية.
- وفي ضوء ما سبق من نتائج ومن خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات، كما يلي:

- يجب أن يشترك الآباء في الإدارة وقيادة المشروعات المدرسية وحضور مجالس الآباء والمشاركة في عملية التعليم ودعم الميزانية.
- تدريب المديرين ومجلس إدارة المدرسة والمدرسين علي خطوات وأساليب عملية صنع القرار.
- ضرورة التشجيع على الاستفادة من نظم تكنولوجيا المعلومات لتحديد وتطوير عمليات الإصلاح المدرسي على مستوى المدرسة ككل، وذلك لأنها تساعد على تطوير كلاً من المعلمين والطلاب والمديرين.
- ضرورة سن العديد من المبادئ التي تقضى بتطوير وتنمية أداء المديرين والمعلمين الأوائل بغرض تنمية قدراتهم بالقيام بدور الرابط بين الجهود الإدارية ومستويات الجودة في العملية التعليمية وذلك لأن من أهم مبادئ الإصلاح تطوير مشاركة مديري المدارس في الإشراف على الفعاليات الصفية ومشكلات الطلاب داخل الفصول.
- اعتماد الشفافية كمبدأ وأساس للمعلوماتية سواء على المستوى الفردي أو على أي مستوى تنظيمي لتوفير معلومات دقيقة تسمح بالمشاركة الفعالة في صناعة واتخاذ القرارات على كافة المستويات.
- ضرورة توافر الرؤية القيادية ذات الطابع السياسي، التي تشمل تطوير نظم إدارة التغيير داخل المدارس على كافة المستويات، والاستفادة من توزيع الموارد التربوية على كافة العمليات المدرسية.
- يجب أن تقوم الدولة بتوفير الدعم الفني للمجالس المدرسية الذي سوف يؤدي إلى التأكد من أن جميع أعضاء تلك المجالس لديهم القدرة على تطوير قدراتهم والثقة المطلوبة لفعالية المجالس في عملية صنع القرار المدرسي.
- وضع التشريعات والسياسات التي تسمح بفتح وتصميم مصادر جديدة للاعتمادات والدعم المالي وأن يكون للمجالس المدرسية دور في طرح وتحديد الاعتمادات المتاحة.

- يجب أن تكون للمجلس المسئول عن صنع القرار المتمركز على المدرسة سلطة تنمية وتطوير قدرات ومهارات أعضائه على المشاركة في صنع السياسات المستقبلية والتطبيق الفعال لها.
- تطوير وتدعيم عمليات بناء قدرات الأفراد (المديرين والمعلمين) على المشاركة في تحقيق التنمية المتبادلة الشاملة بين المجتمع والمدرسة.
- أن تكون المعايير التي يتم استخدامها لتقييم النجاح على أساس جودة تقديم الخدمات التي يحتاجها الأفراد، وليس على أساس القدرة علي الالتزام بالقواعد البيروقراطية.

٢- نتائج وتوصيات خاصة بالامركزية التعليم ودورها في تفعيل جودة علمية صنع القرار المدرسي:

- حيث كشف البحث في إطاره النظري ودراسته الميدانية عن مجموعة من النتائج التي تخص عملية صنع القرار المدرسي، من أهمها:
- تحقق استراتيجيات لامركزية التعليم فعالية استخدام الموارد، وزيادة تمهين المعلمين، تنفيذ إصلاحات المنهج، زيادة تعهد المجتمع بالتربية والتعليم.
 - يتوقف نجاح الإصلاحات التي تهدف إلى إيجاد نظام لامركزي في التعليم على الدافعية المتوفرة للتحسين والتطوير، والتفاعل بين عناصر بنية النظام التعليمي.
 - تمنح اللامركزية المجتمع المدرسي صوتاً في القرارات الأساسية وتقود إلى إبداع أفضل في تصميم البرامج ورصد ميزانية واقعية حيث يصبح الآباء والمعلمون أكثر دراية بأوضاع التمويل وحدود الإنفاق وتكلفة البرامج.
 - تساعد اللامركزية على تحقيق التوافق بين الأهداف الحكومية والخصوصية المحلية.
 - تجعل اللامركزية المدرسة كوحدة إدارية تصنع قراراتها بحرية واستقلالية وتسير وفق مقاييس دقيقة للمحاسبية وتستجيب لرغبات المستهدفين من التعليم.

- تتأثر جودة اللامركزية سلباً أو إيجاباً بجودة كفاءة القائمين على تنفيذ النظام سواء على المستوى المالي أو الإداري.
- يتطلب تطبيق اللامركزية تعديل في أدوار المديرين إذ يتغير دور المدير من قائد تعليمي مباشر إلى قائد فريق صنع القرار، والتفاعل واسع المدى مع أعضاء المجتمع والمعنيين بالعملية التعليمية.
- ينص قانون التعليم على لامركزية الوظائف والموازنات، إلا أن النظام التعليمي في واقع الأمر يميل للمركزية.
- تفتقد المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر حق امتلاك القرار والإيرادات.
- تنقيد الإدارة المدرسية باللوائح والقوانين والنشرات المنظمة لسير العمل والتي تصدر من الإدارة العليا، مما يحد من المرونة والديناميكية التي يجب أن تتوفر في القيادة التنفيذية للتمكن من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- تحتاج القيادات المدرسية والمعلمين إلي إعداد وتدريب ليتمكنوا من القيام بأداء الأدوار والمسؤوليات الجديدة التي تطلبها اللامركزية.
- الهيكل التنظيمي الحالي للمدرسة المصرية لا يتناسب مع متطلبات اللامركزية، وبالتالي فهو يحتاج للتعديل تشريعياً وتنظيماً.
- يعتبر حق المدرسة في تحديد معايير قبول الطلاب، شرطاً من شروط المسألة والمحاسبية.
- يعد تصميم واختيار أفضل المناهج ومعرفة أساليب تدريسها وتقويمها وتحسينها من المهام التي تقع في عمق عمليات الإدارة المدرسية.
- وفي ضوء ما سبق من نتائج ومن خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات، كما يلي:
- ضرورة التوسع في اللامركزية والمشاركة المجتمعية من خلال:
 - أ- تفويض السلطة لمن هو أكفأ أو على نفس درجة الكفاءة على الأقل.
 - ب- مراعاة درجة نمو المجتمع المحلي سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً.
 - ج - الشراكة الفعالة بين المدارس والمجتمعات لتحسين مخرجات التعليم.

- يحتاج مجلس إدارة المدرسة لدعم وتمكين أكبر من أجل الشعور بالفعالية والتأثير وأن يكون بناء البرامج علي أساس أهداف المدرسة.
- تدريب المعنيين على إعداد ومراجعة ميزانيات المدارس وتصميم الخطط الاستراتيجية ورصد عملية التقدم والإنجاز.
- تقدم المدرسة خطة عمل توافق الأهداف والآمال من أجل التطوير ووافق عليها وزير التعليم وتقييم من وقت لآخر.
- منح الآباء حق اختيار مدارس أبنائهم.
- تأسيس نظام للمحاسبية التعليمية يساعد في تقييم الأداء المدرسي.
- ضرورة تحديد سياسة متكاملة ومستقلة حول الجهود الجماعية للإصلاح التعليمي المتمركز على المدرسة، وذلك لأنه دون تلك السياسة سوف تتأرجح المدرسة والإدارات المدرسية بين العديد من المبادرات والممارسات التي لا تؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود.
- ضرورة العمل على توفير الدعم لسياسات الإصلاح التعليمي المتمركز علي المدرسة من خلال سن وتطبيق بعض المعايير التي تساهم في التأكد من ضمان الجودة الداخلية، وذلك حتى تكون تلك الجودة جزءاً لا يتجزأ من فعاليات الحياة اليومية داخل المدرسة.
- تشجيع التعاون بين كل من المديرين والمعلمين في فعاليات البحث الجماعي حول أولويات التغيير في المرحلة المقبلة.
- تشجيع مؤسسات إعداد المعلمين على العمل الجماعي مع المدرسة، لأن جزءاً هاماً من عملها هو التأكد من جودة المناهج والآليات التي تقوم بتطبيقها ودورها في إعداد المعلم للتعامل مع كافة المشكلات والأحداث داخل المدرسة، وذلك من خلال المشاركة في العملية التعليمية والأدائية داخل المدرسة.
- تشجيع المعلمين الأوائل والمديرين والمدارس الناجحة على أن تقوم بدور الباعث والمحرض على الإصلاح على كافة المستويات التنظيمية والشخصية.

- ضرورة التشجيع على التوسع في إنشاء شبكات العمل الجماعي التي تضم المدارس والمؤسسات الأكاديمية، وذلك لأن هذا هو المعول الرئيسي الذي تعتمد عليه عمليات نجاح المدارس في قيادة حركات الإصلاح المدرسي على كافة المستويات والاستفادة من الموارد المجتمعية المتوافرة.
- ضرورة العمل على تحسين وتطوير التقويم وذلك بغرض الإسهام في تحديد وضع وتضيف المدرسة تحديدا دقيقا بين المدارس، وأيضاً لأن العامل الأساسي الذي يبرز نجاح المدرسة في تنفيذ حركات الإصلاح هو معدلات الأداء المدرسي.
- ضرورة العمل على إنشاء مدخل التعليم الفعال والذي يركز على ابتكار العديد من استراتيجيات وطرق التعليم المتنوعة للتشجيع على التعلم النشط والديناميكي والفعال.
- ضرورة الإسهام في تطوير فهم وإدراك المدرسين للمفاهيم والمبادئ والعمليات المتصلة بالمداخل الحديثة في التدريس والتعليم، ومن ثم تطبيق المنهج المختلط بين التدريس والتدريب .
- ضرورة الإسهام في تنفيذ الأبحاث الجماعية المتمركزة في الفصل المدرسي لتحسين نتائج العملية التعليمية، وضرورة أن تكون الأولوية لدعم وتمويل تلك الأبحاث.
- تطوير نظم الاستفادة من الموارد من خلال إنشاء مكتب لتوزيع وتمويل الموارد التعليمية داخل المدارس، وذلك لصلة تلك المجالس والمكاتب بعمليات الإصلاح التعليمي المتمركز على الطالب والعمليات التعليمية المتمركزة عليه.
- ضرورة العمل على تغيير نظم تقويم المعلمين والمديرين وذلك لتوفير مكافآت نظامية أكثر لأولئك الذين يحققوا نجاحات كبيرة في نتائج الطلاب، وذلك من خلال استحداث نظم جديدة للمكافآت والحوافز وضرورة أن تكون تلك الحوافز معتمدة على الأداء.

- إنشاء وتصميم برنامج جديد يضم المعلمين أصحاب الأداء المرتفع بحيث يتطوعون لمساعدة المدارس التي لديها نقصاً وعجزاً في أعداد المعلمين، وذلك كفيل بأن يسهم في تعميم حركات الإصلاح المترکز على المدرسية على كافة المدارس وكافة المستويات.
- ضرورة العمل على توفير النظم والوسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، والتي يجب أن تكون وسيلة لا غاية في حد ذاتها، وذلك من خلال تطوير البنية التكنولوجية.
- ضرورة العمل على تطبيق نظام ومدخل توزيع القيادة (Distributed Leadership) وتعميقه على كافة المستويات وتدريب المديرين عليه، وذلك لإسهامه الفعالة في تطبيق نظم التمكين والمشاركة الفعالة.
- تفعيل قانون الحكم المحلي وإعادة صياغة مواده لكي تتلاءم مع التطورات العصرية والاتجاه ناحية العالمية والتنافس.
- إعادة صياغة قانون التعليم لتطوير غايات وأهداف المراحل التعليمية وفق الفلسفات الجديدة، وتحديد وتوزيع الالتزامات والأدوار وفق رؤية مجتمعية تتلاءم مع تغير دور الدولة وأدوار القطاعات المكونة للنظام التعليمي.
- ضرورة العمل على تدعيم وتوسيع شبكات الإصلاح لتشمل المدارس والمؤسسات الأكاديمية ومؤسسات المجتمع الأخرى، وتحسين سبل مشاركتها في الإصلاح التعليمي المتمركز على المدرسة.
- ضرورة قيام الحكومة والإدارة المدرسية بتطبيق نظام جودة عالي الكفاءة ليساهم في تحقيق الكفاءة في وضع الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية وإنشاء مركز يهتم بالقضايا المتعلقة بضمان الجودة والإصلاح المتمركز على المدرسية.
- الاستقرار والاستمرارية في الإدارة المدرسية مهمة جداً، وذلك لأن التغيير في القيادات المدرسية يعوق بصورة كبيرة حركات الإصلاح المتمركز على المدرسية.

- سرعة التغلب على البيروقراطية التي تعوق التغيرات الهيكلية الهامة التي تتطلبها عمليات تطوير مستويات إنتاجية وكفاءة قطاع التعليم ودعم قدراتها.
- وضع آليات مستمرة لتيسير التفاعل بين المستويين الحكومي والمحلي في الاتجاهين من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى.

ثانياً: تصور مقترح لتفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي:

تأسيساً على ما أسفر عنه البحث الحالي من نتائج وتوصيات، وبعد أن كشفت الدراسة الميدانية عن واقع عملية صنع القرار المدرسي، ولا مركزية التعليم في مصر، وكما أظهرها الإطار النظري للدراسة الحالية، يسعى الباحث هنا إلى وضع تصوراً مقترحاً لتفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي، من خلال مجموعة من الخطوات الإجرائية التي تعمل على تدعيم القرار المدرسي، وبالتالي تحسين وتطوير العملية التعليمية، وارتفاع قدرة النظام التعليمي على مواكبة تطورات العصر متغيراته.

١- مفهوم التصور المقترح وأهميته:

نعنى بالتصور مجموعة من الإجراءات والآليات توضح كيفية تفعيل جودة عملية صنع القرار المدرسي من خلال تطبيق واستخدام مدخل لامركزية التعليم.

أما عن أهمية هذا التصور فتتمثل فيما يلي:

- يعد أداة فعالة ودليل مرشد لتطبيق لامركزية التعليم، والإدارة المتمركزة في موقع المدرسة كسبيل لتفعيل القرار المدرسي.
- يعد أداة فعالة في توضيح الإرشادات، والقواعد الحاكمة للنظام التعليمي بشكل عام والنظام المدرسي بشكل خاص.
- يعد أداة مساعدة في تكوين أطار منهجي يساعد في عملية التأصيل للامركزية التعليم، أو التجريب في الواقع العملي والتطبيقي.
- يعد أداة لازمة لإحداث التغيير المخطط، وذلك من خلال التوضيح الذي يوفره للمؤسسات التعليمية في إحداث التغيير المطلوب نحو تطبيق وتفعيل لامركزية التعليم سواء أكان إدارياً أم مالياً أم منهجياً.

٢- منطلقات التصور:

- إن الانتقال من المجال الإقليمي والقومي إلى المجال الكوني أو اللامحدود من حيث الزمان والمكان والبشر، له أثر على تغير مفاهيم السلطة وسياسة الدولة إذ تحول النظام التعليمي من حالة سيطرة الدولة على القرار وسلطة التخطيط المركزي كأساس لتوزيع الموارد وتحديد الأولويات إلى حالة تعتمد أساساً على تعزيز سلطة الفرد ونصيبه من المشاركة في وضع السياسات واتخاذ القرارات ومن ثم زيادة قدرته على التفوق والإنجاز.
- تأتي مصطلحات الشراكة والمشاركة كسبيل إلى صنع القرارات المدرسية بصيغة تشاورية مشتركة بحيث تكون مسئولية وسلطة التخطيط وحل المشكلات تعاونية بين الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع والمديرين.
- في ظل المناخ اللامركزي يكون العاملون أكثر استجابة للقرارات وأقدر على الشعور بالمسؤولية وأكثر تقبلاً للمساءلة تجاه قراراتهم وأدق تحديداً للنتائج المرغوبة بالإضافة إلى أنهم يكون باستطاعتهم تعديل الخدمة التعليمية لتقابل احتياجات الطلاب والمجتمع الذي يتعامل معهم.
- تساعد اللامركزية على المستوى المدرسي على إطلاق الطاقات الإبداعية وتوفير البيئة المناسبة للنمو المهني المستمر والتحديد والتوزيع العادل للموارد، حيث أن مشاركة الأفراد في صنع القرار تجعلهم أكثر وعياً بالتكاليف، وأكثر قابلية لتقديم خدمة ملائمة للحاجات المحلية.
- البيئة اللامركزية هي الطريق إلى كفاءة العمليات وفعالية التنظيم، فالأفراد المفوضون لصنع القرارات يكونون أكثر قدرة ورقابة ومعرفة وتفاعلاً مع عملاء المؤسسة التعليمية، وأكثر قدرة على إعادة تشكيل الخدمات اعتماداً على فهمهم لحاجات هؤلاء العملاء.

٣- ركائز التصور المقترح لتنفيذ جودة عملية صنع القرار المدرسي:

تعتمد العديد من أنماط اللامركزية على مستوى العالم في جزء كبير منها على الافتراض الذي يقول بأن جودة العملية التعليمية سوف تتحسن بصورة بالغة من خلال نقل

عملية صنع القرار ونظم المحاسبية قريبا من الطلاب بالفصول والمدارس، وذلك لأن نقل مسؤولية صنع القرار إلى المدارس تتضمن إعادة توزيع القوى من البيروقراطية المركزية إلى مديري المدارس والمعلمين والطلاب والذين هم أكثر المتأثرين بالعملية التعليمية سواء في جودتها أو في محتوى المناهج المدرسية ومضمونها، ويؤمن واضعو السياسات الخاصة باللامركزية بأن اللامركزية والتي تتمثل في منح تلك السلطة والمسؤوليات لهؤلاء الأفراد، سوف يؤدي إلى زيادة فعالية النظم المدرسة لاحتياجات المجتمع المدرسي، وسوف تؤدي بالتالي إلى الاستفادة القصوى من المعرفة والتكنولوجيا في بث روح الإبداع والابتكار على كافة المستويات داخل المدارس، ولذلك تضم تلك الإصلاحات تقليل حجم سلطات ومسؤوليات السلطة المركزية، وتفويض السلطات المالية للمدارس، والإدارة المتمركزة في موقع المدرسة، والتمويل المجتمعي للعملية التعليمية، والإصلاح المنهجي والتمويل الذاتي، وفما يلي إيضاح لتلك الأنماط:

(١) تقليل حجم البيروقراطية المركزية في المدارس:

من المؤكد أن اللامركزية تؤدي إلى تقليل حجم البيروقراطي واستغلال السلطة في المسؤوليات الإدارية داخل المدارس، وبالتالي تحسين فرض عملية صنع القرار وتوفير أفضل خدمات وموارد مالية وبشرية للمدارس ذاتها، وللطلاب وللمعلمين، وبالتالي تؤدي إلى توفير العديد من التمويلات المالية المتاحة للمدارس أو للقطاعات أو للإدارات التعليمية، وبالرغم من كل هذا فإن الأهم من مجرد تخفيض حجم البيروقراطية المركزية هو مساهمة اللامركزية في التغيير الجوهري في أدوار مديري المدارس والمديرين المركزيين.

(٢) نقل السلطة الكاملة للإدارات المدرسية:

من أهم أشكال اللامركزية نقل السلطة على التمويل والتوظيف والمناهج إلى المدارس، وهذا يعني النقل الكامل لعملية صنع القرار من الوزارات المركزية إلى المستويات الدنيا من الإدارة، وذلك لأن اللامركزية في حد ذاتها تعتبر جزءا من النقل الكامل لكافة السلطات الإدارية والمالية من الحكومات المركزية إلى المدارس، وتضم

اللامركزية تحديد المستويات المناسبة للإدارة المدرسية، والتي يجب أن يتم تفويض ونقل الخدمات المدرسية إليها.

ومن هذا المنطلق تتركز اللامركزية على زيادة السلطة والمرونة المدرسية في عملية صنع القرار للمجالس المدرسية، وضرورة الحث على المشاركة المجتمعية والتأكد من إسهام اللامركزية في تحقيق التعاون والتكامل بين الإدارات المحلية.

(٣) الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة :

تعتبر الإدارة الذاتية نمطاً هاماً من أنماط اللامركزية، والتي يتم تطبيقها بغرض زيادة حجم المرونة المدرسية، ونقل عملية صنع القرار إلى المعلمين، وأحياناً إلى أولياء الأمور والطلاب والقادة البارزين في المجتمع، وتكمن الفكرة العامة للإدارة المتمركزة في موقع المدرسة في تفويض السلطة الإدارية وسلطة الإنفاق على العملية التعليمية للإدارة المدرسية، وأن هذا يجب أن يتم بعد الوضع في الاعتبار أن المدرسة هي المكان الذي يتم فيه عمليتي التدريس والتعليم، ولهذا يجب أن تكون هي المكان الأساس لعملية صنع القرار ومشاركة كافة المتأثرين بالعملية التعليمية في المدرسة في تلك العملية، وتستند الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة على قيام المدرسة بإنشاء عدد من اللجان والمجالس المدرسية التي تتكون من الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وممثلين عن المجتمع الخارجي، والتي يتم تفويضها بعملية صنع القرار في ثلاثة مجالات هي التمويل، والإدارة البشرية والتوظيف، والمناهج، بالتالي يكون مديري المدارس هم المسؤولون عن عملية توزيع الموارد المالية والبشرية وتطوير المقررات والمناهج التعليمية، ووضع الجداول المدرسية وتحديد عدد ساعات اليوم الدراسي.

(٤) التمويل المجتمعي للعملية التعليمية:

يعتبر التمويل المجتمعي أحد أهم المتطلبات الرئيسية في اللامركزية، ذلك لأن العديد من الدول قد واجهتها الكثير من المشكلات بخصوص توفير الموارد المالية التي تساعد على تفعيل العمليات المدرسية، ولهذا السبب نجد أن اللامركزية تعمل على البحث عن العديد من قنوات التمويل التي تضمن نجاح استمرار اللامركزية في

الارتقاء بمستوى الكفاءة والفعالية والجودة في العملية التعليمية، ولهذا اتجهت معظم النظم إلى السماح للمجتمع الخارجي متمثلاً في القطاع الخاص بتمويل العملية التعليمية، ومن هنا ظهرت على العملية التعليمية فكرة الخصخصة، ثم بعد ذلك ظهرت فكرة إنشاء مدارس المجتمع، والتي كان الهدف منها هو مواجهة الطلب المتزايد على العملية التعليمية، وانخفاض مستويات التمويل الحكومي للعمليات التعليمية والمدارس، وهناك العديد من أوجه التمويل المجتمعي للعملية التعليمية مثل أن يتم إسناد مسئولية الدعم المال بالكامل للمجتمع سواء الدعم الخاص بالمباني التعليمية والأثاثات، وقد تكون تلك العملية في شكل التبرعات التي يتم جمعها من أولياء أمور الطلاب عن طريق مجالس الآباء والمعلمين، لتطوير القرارات المالية والإدارية والتنظيمية للمدرسة.

٥) إصلاح المناهج:

تسهم عملية إصلاح المناهج بصورة كبيرة في تزويد المدارس بقدر كبير من المرونة في التكيف مع متطلبات البرامج التعليمية داخل المدارس، وذلك لتلبية الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بالطلاب من العملية التعليمية، ويتركز الهدف من تلك الإصلاحات في رفع مستويات الجودة والمساواة في العملية التعليمية، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الطلاب من خلال المناهج، وأيضاً طرائق التدريس ونظم التقييم والامتحانات التي تعتمد على التقييم الواقعي لمدى استعداد الطلاب لدخول الامتحانات، ومدى حاجة المجتمع من العملية التعليمية، وتدخل المرحلة التعليمية لتكون عاملاً يؤثر على جودة عملية إصلاح المناهج بمعنى أن المنهج الذي يكون موجهاً للتعليم الثانوي يجب أن يهتم بإعداد الطلاب لدخول مرحلة التعليم الجامعي، وهكذا باقي المناهج التعليمية، وتعد اللامركزية من أفضل الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق ذلك.

٦) حوكمة المدرسة:

وتعنى نظام الحكم في المدرسة والذي ينبغي إعادة هيكلته على أساس يضمن الالتزام بالثوابت القومية والسياسات المركزية للوزارة من جانب، ويسمح في ذات

الوقت لأصحاب المصلحة على المستوى المحلى بأن يشاركوا في اتخاذ القرارات التي تتصل بمحتوى ونوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية لهم بالدرجة التي تتناسب مع طبيعة علاقتهم واهتمامهم بها، وترتبط الحاكمة بصورة مباشرة بنظام المدرسة وخاصة فيما يتصل بهيكل الوظائف الإدارية وأنواعها ونظام تفويض السلطة والمساءلة ونظم الرقابة المجتمعية على الأداء وغير ذلك من القضايا التي يتعين حسمها من خلال برنامج للمركزية التعليم يهدف للوصول إلى صيغة تنظيمية وإدارية تعظم استقلال المدرسة من جانب وكفاءتها وفعاليتها من جانب آخر، ويقتضى ذلك مراجعة نظام مجالس الأمناء وإعادة هيكلتها مع الهيكل العام للنظام التعليمي في كل محافظة لكي تساهم بشكل جوهري في تنفيذ خطط تحسين التعليم على مستوى واحدة أو مستوى مجموعة من المدارس تجمعها منطقة جغرافية واحدة.

(٦) المجالس المدرسية:

تعمل المجالس المدرسية في إطار السياسة القومية للدولة، وتقوم بتقديم التقارير الدورية للقطاعات والإدارات التعليمية المتوسطة، والتي تكون بدور المنسق بين الوزارة والمدارس، ومن هنا تتحول إدارة المدرسة من القطاعات التعليمية إلى المجالس المدرسية، والتي تتسع اختصاصاتها واهتماماتها في ظل تطبيق الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة، وبالتالي تسهم هذه المجالس في فعالية المشاركة المجتمعية والمحلية في إدارة العملية التعليمية، وتلبيتها للمطالب المجتمعية.

على أن يشمل تشكيل تلك المجالس المدرسية مديري المدارس والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وممثلين من المجتمع الخارجي، و يكون لدى تلك المجالس العلم التام بما يلزم عليها عمله لتحقيق التنمية الاجتماعية والنفسية والأكاديمية للطلاب، ويكون لدى المديرين والمعلمين القدرة على تصميم وتطبيق التغيرات الجوهرية التي تتطلبها عمليات الإصلاح المتمركز على المدرسية.

ويكون لدى تلك المجالس المدرسية الحرية الكاملة لابتكار وتجربة الأساليب المبتكرة لتطوير الإدارة المدرسية، مع وجود المحاسبية المعتمدة على المقاييس الأكاديمية والمهنية في توفير الخدمات التعليمية للمجتمع الخارجي، وبذلك ينمو لدى المجالس

المدرسية والمعلمين والطلاب الإحساس المتزايد بملكيّتهم للمدرسة وبالتالى التعاون والايجابية في عملية صنع القرار المدرسي وتنفيذه، والفخر لتحقيق الرؤية الجماعية للمدرسة، وبالإضافة إلى ذلك فإن المجالس المدرسية سوف تكون نموذجاً لعملية الديمقراطية وتكون مركزاً تدريبياً للمشاركة المجتمعية والمحلية في صنع قرارات العملية التعليمية.

٤- متطلبات تفعيل التصور المقترح:

إن لامركزية التعليم والإصلاح المتمركز على المدرسية ليس أمراً سهلاً ولا يمكن تحقيقه بسهولة، فما زال أمامه طريق طويل، فعلى الرغم من تلك الجود التي تبذلها الدولة إلا أن الأداء العام في بعض المدارس ما زال في حاجة ماسة إلى تطوير، وعلى الرغم من الإستراتيجيات الحديثة التي يتم استخدامها لتقوية وتعزيز البرامج الأكاديمية للطلاب إلا أنه حتى الآن لم يتم تحقيق الأهداف القومية للتعليم، وبهذا يمكن القول بأن مدارس المستقبل يجب أن تقوم على مشاركة أولياء الأمور، وتسمح بتمكين مديري المدارس والمعلمين، وتؤكد على تعليم الطلاب في كافة المراحل التعليمية، وتركز على تطوير مناهج التعليم في كافة المواد الدراسية، وذلك سعياً لأن تكون مدارس المستقبل أكثر إحساساً وإبراكاً وواعياً بالاحتياجات المختلفة للمجتمع المدني ككل.

وتعتبر اللامركزية أحد أهم الأشكال الضرورية للتحديث والتطوير المستمر لقطاع التعليم وإصلاح نظم إدارته، وذلك من خلال إعادة هيكلة الوظائف الإدارية بتحويلها من المستوى المركزي إلى المستويات الإدارية الأخرى مثل المستويات المدرسية والقطاعات المجتمعية، وفي قطاع التعليم فإن المستويات التي هي تحت وزارة التربية والتعليم تعتبر المستويات المسؤولة عن التأكد من جودة وصلاحيّة لامركزية الإدارة داخل كافة القطاعات التربوية، وتقع على عاتق ذلك المستوى مسؤولية توفير الخدمات التعليمية وإدارة المؤسسات التعليمية، ومسؤولية تحقيق الأهداف والتوجهات الإجرائية التي تضمنها الخطة القومية للتعليم، وذلك يعنى أنه لو أردنا العمل على تحقيق ونجاح تلك الخطة القومية للتعليم فعند ذلك يتعين ترجمتها إلى خطط فرعية صغيرة ويتم لامركزية تطبيقها.

وتعتبر المستويات القطاعية هي المسئولة عن التأكد من إدارة القطاعات التعليمية الفرعية الأخرى، والتأكد من قدرات المدارس على تنفيذ الخطط والفعاليات التعليمية الخاصة بها، ولكي يتم نجاح تطبيق الخطة القومية للتعليم بعد أن تم تقسيمها إلى خطوات فرعية قطاعية يجب أن تقوم مستويات القطاعات بالاستعداد لتجهيز خططهم الفرعية والخاصة بكل قطاع ويتم تجزئة الأهداف والتوجهات الإجرائية داخل الخطة القومية للتعليم، وتطبيق كل إجراء في موقعه المحدد ووفق ما يراه القطاع المختص وبذلك تتحقق عملية التخطيط اللامركزي.

والمحاسبية في التعليم كانت قديماً تركز على المدخلات، بمعنى أنها كانت تركز على نسبة التمويل المتاحة والموارد التي تم شراؤها بذلك التمويل، وكانت دائماً ما تخلو تقارير المحاسبية من الإشارة إلى جودة التعليم الذي يتلقاه الطلاب، وبالتالي فلم يكن للطلاب ولا لأولياء الأمور ولا للمجتمع الخارجي أي دور، ولم يتوافر لديهم أي معلومات حول ما تقوم المدرسة بإنجازه أو تحقيقه، وما زالت هناك حاجة ماسة إلى قياس قدرة المدرسة على تعليم الطلاب وعلى تحقيق مستويات الأداء الراقية، بدلاً من عملية الاختبارات التي لا تعبر بالفعل عن المستوى العام للمدرسة، وذلك لأنه أحياناً ما يحصل الطالب على الدرجة دون أن يكون ذا أداء مرتفع.

يؤدي استخدام نظام الامتحانات الحالي إلى أن المدارس تركز في التعليم على ما يجب عمله داخل الامتحانات وتدريب الطلاب عليها ولا تركز على ما يجب أن يتعلمه الطلاب في تلك المرحلة، لذلك على الإدارات التعليمية العمل على قياس وتقييم مستويات أداء الطلاب واستخدام تلك التقييمات في حساب مستوى المسئولية والمحاسبية على الأداء الأكاديمي للمدرسة.

ولهذا فيمكن القول بأنه بدون تحديد مستويات الأداء الأكاديمي لن نتمكن من المساهمة في تطوير عملية التعليم، فإذا امتلكت المدارس العديد من المقاييس بدلاً من محاسبتها على فشلها في العمل الأكاديمي ومطالبتها بمزيد من التطوير والتغيير والتحديث، ونعني بالمحاسبية مسئولية كل فرد داخل المدرسة عن الطلاب سلوكياً وبدنياً واجتماعياً وأكاديمياً، ومن ثم يجب أن يسهم كل من المعلمين وأولياء الأمور والمديرين

والمجتمع الخارجي في تكريس كافة الجهود لإعادة هيكلة النظام التعليمي بالصورة التي تسمح بزيادة معدلات الجودة في المدارس، بمعنى أنه يتعين أن تقوم كل الأطراف بتحمل مسؤوليتها عن تطوير التعليم، وبالتالي يجب أن يتوافر لديهم الاستعداد الكامل للعمل سويًا نحو تطوير أداء الطلاب ومن ثم تتم محاسبتهم على المستويات التي يحققونها.

والمدرسة كمجتمع تعليمي تحتاج إلى تعزيز قدراتها التعليمية، ويتطلب ذلك تحسين تنظيمي وإداري من خلال عملية مستمرة وقيادة مدرسية تفهم عمليات التحول من أدوار التحكم والمراقبة والسلطة إلى أدوار الدعم والتسهيل التي تحتاج لتخطيط حريص، والمدارس يمكن أن تتحسن باستمرار إذا كان لديها ورقة عمل تقييم ذاتي على السياق المؤسسي في ممارساتها اليومية وعندما يتواجد ذلك فإن المدرسة يمكنها:

- تنمية الإجراءات الرسمية لوضع أهداف المدرسة وتنفيذها.
- كسب مشاركة المعلمين والآباء والطلاب في إدارة المدرسة والتنمية والتخطيط والتقييم وصناعة القرار.
- توجيه التنمية نحو تحقيق الأهداف.
- وضع خطوات مناسبة لتنمية المدرسة.
- التقييم الذاتي للمدرسة ومؤشرات الأداء الذاتي، والتي هي من أهم العوامل الأساسية للتنمية المستمرة داخل المدارس.

ونجاح اللامركزية والإصلاح المتمركز على المدرسة في تفعيل وجودة القرار المدرسي، يحتاج إلى دعم فعال من المدير الذي يحتاج بدوره أن يكون مؤمنًا بالتقييم الذاتي وأن يفهم الوضع الجديد المتضمن لنقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات المدرسية، ومؤسسية التقييم الذاتي في ورقة العمل التنظيمية والممارسات الإدارية اليومية، وبذلك يمكن للمدير أن يدير المدرسة نحو تغير تعليمي فعال، ومن أجل إتمام هذه العملية فإن المدير يحتاج إلى:

- اكتساب معلومات متوافقة، وفكرة الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة.
- تنمية وتطوير المهارات والاتجاهات الضرورية لمؤشرات الأداء التعليمي.
- التفكير من خلال دور القيادة كمرشد للحدث.

- توضيح العوامل الإستراتيجية اللازمة لإتمام خطة تطوير المدرسة داخلياً.
- ينبغي علي المدير أن يختبر أنواع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تحتاج أن تطور من أجل إتمام التغير التنظيمي.
- وهناك بعض الأسس التي يجب مناقشتها والاهتمام بها من جانب القائمين على أمر الإعداد لتطبيق اللامركزية والإصلاح المتمركز على المدرسية:
- يجب أن تقوم المدارس بتطبيق منهج عام رئيسي يضم كافة مطالب واحتياجات الطلاب، والعمل علي إزالة المعوقات والفعاليات غير الأكاديمية التي تعوق تنفيذ هـ.
- يجب أن تقوم المدارس بإنشاء بعض النظم الخاصة بتحديد الأفراد الذين لم يتم إعدادهم مهنيًا بالشكل اللائق ومن ثم مساعدتهم على تنمية أداءهم وتعليمهم.
- يجب أن تغير الهيكل التنظيمي للمدارس الثانوية ليساعد على إقامة العلاقات التدمعية مع الطلاب والمجتمع، وذلك لإتاحة كافة المعلومات التي تساعدهم على المشاركة في التخطيط للتعليم في المرحلة الثانوية.
- التنسيق مع مدارس المرحلة قبل الثانوية لتوفير متطلبات المدارس الثانوية وبالتالي المناهج الجامعية في الكليات.
- يجب أن تقوم كل من مؤسسات التعليم العام والكليات والجامعات بالعمل سوياً للتأكد من توافر المعلومات والبيانات حول متطلبات دخول الجامعات، والتكاليف المرتبطة بها لكل من الطلاب وأولياء أمورهم في المرحلة الثانوية.
- يجب أن يستمر تقييم النتائج لتقييم الاستيعاب في المرحلة الثانوية ومعدلات ودرجات التخرج، وتقييم مستويات الطلاب ومتطلبات سوق العمل المحلي والدولي.
- ويتطلب ذلك ضرورة توافر وتصميم البرامج المعتمدة على المدرسة، التي تغطي كافة أوجه وفعاليات العملية التعليمية داخل المدارس، وأن تهتم تلك البرامج الفنية بتضييق الفجوة بين النظرية والتطبيق في أسلوب اللامركزية، وتحتاج إلى التطوير المستمر

والمتواصل من قبل الإدارة المدرسية والحكومات المركزية وتوفير البدائل المناسبة فى حالة فشلها فى تحقيق الأهداف التى ترمى إليها المؤسسة، ولتحقيق ذلك:

✓ يجب أن تقوم الحكومات المركزية بتحقيق النقل الكامل والتام لكل المسئوليات الإدارية إلى واقع المدرسة وخصوصاً فيما يتعلق بالمسئوليات الخاصة بالإنفاق على العملية التعليمية وتحديد المدخلات والمخرجات .

✓ يجب أن تحدد الحكومة المركزية المنح التى يتم تقديمها لصندوق الدعم والتمويل للعملية التعليمية داخل المدرسة وتكون تلك المنح بمثابة الباعث على تحقيق الإبداع والتميز فى تطبيق اللامركزية.

✓ يجب أن تقوم الحكومات المركزية بتقييم وتدعيم النظم الإدارية والتعليمية التى تم استخدامها داخل المدارس فى ظل اللامركزية وذلك بصفة دورية لتحديد نقاط القوة والضعف وافتراض البدائل المناسبة.

✓ تهيئة البيئة المناسبة التى تشجع على المشاركة المجتمعية، وتوفير البنية التحتية للمدارس.

✓ التمكين المالى، بحيث يكون لكل إدارة مدرسية موازنة مستقلة، تملك سلطة إدارتها وترحيل الفائض منها من سنة إلى أخرى والتقليل بين بنودها، والبحث عن مصادر متجددة للموارد المالية.

✓ تمكين المعلم، بحيث يمنح صلاحيات وسلطات تمكنه من الإبداع والابتكار والمرونة واتخاذ القرارات فيما يتصل بالإدارة والأهداف والمجتمع وسياق التعلم وطرائق التدريس والوسائط التربوية والتقويم.

✓ تمكين الإدارة المدرسية من وضع معايير قبول للطلاب يمكن من خلالها محاسبتها على مستويات الإنجاز، ومستويات تحقيق الأهداف.

وفى ما يلى مجموعة من الإجراءات التى يجب إتباعها لتفعيل جودة القرار المدرسي من خلال تطبيق لامركزية التعليم:

- يجب أن تستمر الإدارات المركزية فى تسهيل عمليات تنمية جودة مديري المدارس والمعلمين، وذلك من خلال الإسهام فى تدعيم العمليات الإدارية من

خلال تشجيع كافة منظمات المجتمع المدني علي الإسهام في تمويل البرامج الخاصة بتطوير وتنمية المديرين والمعلمين والتي تسهم في تطوير مستويات المحاسبية علي الأداء والتأكد من نجاح أسلوب اللامركزية في تحقيق الإصلاح المتمركز علي المدرسة المدرسي وبالتالي جودة القرار المدرسي.

- يلزم أن تكون أدوار المركز والأقاليم والمقاطعات والتزاماتها القانونية أكثر وضوحاً.
- يلزم أن يكون التمويل مبنياً أكثر على الاحتياجات المحلية والمدرسية.
- يجب تطوير مكانة ووضع المعلمين مادياً واجتماعياً ومهنياً.
- هناك حاجة ماسة إلي ضرورة تدريب كل المعلمين والمديرين المشتركين في نظام الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة، وتلك هي مسئولية القيادة المدرسية أثناء فترات التحويل من النظام القديم إلي النظام الحديث للإدارة، ولكن لكي يحدث ذلك لابد أن يكون هناك وعي تام الأداء والمسئوليات الجديدة ويجب أن تتركز عملية التدريب علي تسهيل عمليات تنمية المعلم وليس علي الرقابة والتحكم في عملهم.
- من الضروري جداً تدريب كافة المشتركين في إدارة المدرسة لامركزياً علي الإجراءات الإدارية الجديدة، ووضع العديد من التوصيات والقواعد التي تساهم في تطوير مستويات التنمية المهنية للمعلم والمدير ولكافة المشتركين في ذلك النظام الجديد.
- تتطلب عملية اللامركزية زيادة الكفاءة في استخدام المعلومات المتاحة، والمشاركة المتكاملة من كافة المتأثرين بالقرارات والعمليات علي المستوي المدرسي.
- يجب أن يتحقق التوازن بين المطالب المدرسية والأولويات القومية في تلك المرحلة.

- تصميم وتحديد الإرشادات التي تضمن تنفيذ وتطوير الممارسات المهنية الجيدة في عملية التدريس والتعليم وتحديد الإجراءات الخاصة بالحكم علي المعلم بتوافر الجودة من عدمها.
 - تحديد السياسات والإجراءات الخاصة بترخيص المعلم وذلك لضمان الجودة في عمله.
 - تطوير نظام شامل متكامل لدعم واتخاذ القرارات التربوية على مختلف المستويات، يكون قادر على الوفاء باحتياجات أصحاب المصلحة بما فيهم متخذي القرارات التربوية من المعلومات الصادقة التي توفر رؤية واضحة تسهل عملية المفاضلة بين البدائل، ومن ثم اتخاذ القرارات التربوية السليمة الفعالة.
- ومن أجل ضمان نجاح نظام اللامركزية وتفعيل جودة القرار المدرسي، ينبغي على جميع المعنيين إدراك معنى الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة، وكيفية القيام بمهامها، كما أن على كل مشارك أن يفهم دوره ومسؤولياته وواجباته، ويجب أيضاً أن يكون قادة المدارس والمجالس المحلية مؤيدين للإصلاح المتمركز في موقع المدرسة، كما يجب أن يعملوا على ضمان بقاء قنوات التواصل والاتصال مفتوحة، وفوق كل ذلك، يجب إعطاء الوقت الملائم لنظام اللامركزية من أجل إثبات نجاحه وفاعليته في تحسين وتطوير العملية التعليمية.

وبعد....

فإن التحديات التي تواجه المدارس الثانوية في العصر الحالي تعكس مجموعة من الأبعاد الخاصة بمجتمع القرن الحادي والعشرين التي فرضت مجموعة من المطالب على إصلاح المدارس الثانوية، فلقد شهد العقد الحالي التزاماً كاملاً من كافة الأطراف المجتمعية نحو التعليم وتدريب الطلاب على أن يكونوا مفكرين ومبدعين فعالين وصناع قرار، ولديهم القدرة على المشاركة في رفع معدلات إنتاجية المجتمع القومي والتكنولوجي، واستجابة لتلك التحديات والمستجدات فمن الضروري أن يتم تطوير العمل داخل القطاع التعليمي لمواكبة التطلعات الخاصة بالحياة المعاصرة، وتحسين مستويات المدارس الثانوية والتركيز على توفير معايير جيدة لكل الطلاب.

ويجب أن يتم إصلاح المدارس الثانوية بصورة تمكنها من مواجهة المطالب التكنولوجية التي يفرضها المجتمع العالمي الحالي المتميز بسرعة التغير والتنويع غير المتوقع حيث يطلب سوق العمل الحالي ضرورة امتلاك الخريج للعديد من المهارات الخاصة بحل المشكلات، وتصميم الحلول والتخطيط الفعال للمهام، وتقييم النتائج والتعاون مع الآخرين، ويمكن إحداث ذلك الإصلاح إذا أصبحت المدارس مسئولة عن تطوير نظم التدريس وإدارتها في داخلها، وأن تكون مسئولة عن المحاسبية، والتأكد من توافر وإتاحة الفرص التعليمية لكل الطلاب على كل المستويات.

ونتيجة لتلك الظروف الاقتصادية والمجتمعية المتغيرة يجب أن يتم تغيير المدرسة الثانوية لتصبح أكثر حساسية بالمتطلبات الحديثة، وذلك لأنها ينقصها القدرات الضرورية التي تجعلها مسئولة عن تعليم الطلاب وبالتالي تتم محاسبتها على ذلك الأداء الأكاديمي، ويجب أن نذكر أن حجم وهيكل وشكل المدارس التقليدي والفصول التقليدية كفيلا بأن يسهم في عزلة الطلاب وفي تحقيق الفشل الأكاديمي، وإضعاف دور الطلاب في عملية تعليمهم ونقص الاهتمام بتطوير نظم تدريب وتنمية المعلمين مهنيًا وأكاديميًا، ويجعل المناهج غير متكاملة مما يمنع الطلاب من الربط بين المناهج والحياة العامة، ولذلك يتعين أن يتم إصلاح المدارس الثانوية بالصورة التي تسهم في توفير العديد من فرص المشاركة للطلاب وأولياء أمورهم وأعضاء المجتمع في عملية التعليم وتطوير نظم المسؤولية والمحاسبية على الأداء.

ولكى تتمكن اللامركزية من منح مسؤولية أكبر للمدارس، أمام أولياء الأمور والمجتمع المحلي، يجب تغيير نظام معلومات الإدارة التعليمية التقليدي وجعل أولياء الأمور والمجتمعات المحلية العميل الرئيس له، ويلزم خلق ثقافة معلومات مستدامة بين العملاء، تعمل على:

= إعادة توجيه نظام معلومات التعليم إلى العملاء.

= بناء القدرة على استخدام المعلومات على المستوى المحلي والمدرسي.