

Strategic Planning Competences for Charter Schools Leaders in Saudi Arabia

Mrs. Arwa Mohammad Abdulla Alkhwaiter¹, Dr. Khwater Mohammad Abdulla Alkhwaiter*²

¹College of Education | King Saud University | KSA

²Education Department in Qassim Region | Ministry of Education | KSA

Received:

07/02/2023

Revised:

18/02/2023

Accepted:

01/03/2023

Published:

30/06/2023

* Corresponding author:

k.khwaiter@gmail.com

Citation: Alkhwaiter, A.

M., & Alkhwaiter, K. M.

(2023). Strategic Planning

Competences for Charter

Schools Leaders in Saudi

Arabia. *Journal of*

Educational and

Psychological Sciences,

7(22), 51 – 65.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.E070223)

[AJSRP.E070223](https://doi.org/10.26389/AJSRP.E070223)

2023 © AJSRP • National

Research Center, Palestine,

all rights reserved.

• **Open Access**



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aimed to shed light on the competencies of strategic planning for independent school principals. The researchers used the descriptive (theoretical) approach by analyzing the educational literature related to the variables of the study, namely the competencies of strategic planning and school administration. This is by referring to the literature that dealt with the competencies of the school leader, the independent schools, and the competencies of strategic planning as sources of derivation. The list of strategic planning competencies for independent school principals has been built within four main axes: strategic thinking, strategic planning, implementation of the strategic plan, evaluation and follow-up. Each axis includes two areas: cognitive competencies, which are the minimum strategic planning knowledge and skills that must be available to the independent school leader, and performance competencies, which are the minimum strategic planning practices that must be available to the school leader. Comparing the variables of public schools and independent schools.

Keywords: Planning competencies, Charter schools, Charter Schools' Leaders.

كفايات التخطيط الاستراتيجي لمدرء المدارس المستقلة بالمملكة العربية السعودية

أ. أروى محمد عبد الله الخويطر¹، د/ خواطر محمد عبد الله الخويطر*²

¹ كلية التربية | جامعة الملك سعود | المملكة العربية السعودية

² إدارة التعليم بمنطقة القصيم | وزارة التعليم | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كفايات التخطيط الاستراتيجي لمدرء المدارس المستقلة. واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي (النظري) وذلك عن طريق تحليل الأدب التربوي المرتبط بمتغيرات الدراسة وهما كفايات التخطيط الاستراتيجي والإدارة المدرسية. وذلك بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت كفايات قائد المدرسة، والمدارس المستقلة، وكفايات التخطيط الاستراتيجي كمصادر للاشتقاق. وقد تم بناء قائمة كفايات التخطيط الاستراتيجي لمدرء المدارس المستقلة ضمن أربعة محاور أساسية وهي التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، التقويم والمتابعة. ويتضمن كل محور منها على مجالين هما الكفايات المعرفية ويقصد بها الحد الأدنى من معارف ومهارات التخطيط الاستراتيجي الواجب توافرها لدى قائد المدرسة المستقلة، والكفايات الأدائية ويقصد بها الحد الأدنى من ممارسات التخطيط الاستراتيجي الواجب توافرها في قائد المدرسة وجاءت أبرز مقترحات البحث بضرورة اجراء المزيد من الدراسات التربوية المقارنة حول متغيرات المدارس العامة والمدارس المستقلة.

الكلمات المفتاحية: كفايات التخطيط، المدارس المستقلة، مدرء المدارس المستقلة.

مقدمة.

تمثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الخطة الاستراتيجية المستقبلية للوطن ونقطة التحول لتحقيق اقتصادٍ مزدهر، ومجتمعٍ أكثر حيوية وأكثر تماسكاً بقيمه وهويته الوطنية. وتعكس الرؤية قدرات البلاد في كونها العمق العربي والإسلامي، وامتلاكها للقدرات الاستثمارية الضخمة، ووجودها في موقع جغرافي متميز. وأهم من هذا كله، ثروة الوطن الأولى؛ الشعب الطموح، ضمان مستقبلها بإذن الله.

وقد انبثق من إطار الرؤية 2030 سلسلة برامج تنفيذية شكلت الإطار المنظومي لترجمة تلك التطلعات المستقبلية. وجاء برنامج التخصيص Privatization Program، كأحد برامج تحقيق الرؤية المدارس من قبل البرنامج الوطني للتخصيص رافداً لدعم التنمية الاقتصادية، ولتعزيز دور القطاع الخاص في تقديم الخدمات وإتاحة الأصول الحكومية أمامه مما يحسن جودة الخدمات ويقلل تكاليفها على الحكومة. مع الأخذ بالاعتبار مصلحة المواطن (وثيقة برنامج التخصيص، 2016).

ويعتبر قطاع التعليم أحد أبرز مستهدفات برامج التخصيص لتحقيق الاقتصاد المزدهر عن طريق تشجيع مشاركة القطاع الأهلي للاستثمار في التعليم العام، وشركة تطوير للخدمات التعليمية، ومبادرة المدارس المستقلة (وزارة التعليم، 2020). وقد جاءت هذه المبادرة بهدف تجويد مخرجات التعليم وتنوعها، وتحقيقاً للتنافسية بإثراء المحتوى التعليمي والتركيز على تطوير المعلمين ورفع مستوى الأداء العام، وتحقيق الكفاءة والفعالية. وقد عرفت المدارس المستقلة بأنها: "المدرسة المستقلة بشؤونها المالية وتنظيماتها فهي عادة لا تعتمد على الحكومة المحلية أو القومية في تمويل عملياتها وفي الوقت ذاته لا تعتمد على اسهامات الضرائب وبدلاً من ذلك فإنها تمول من خلال الرسوم المدرسية والتبرعات وأحياناً من خلال استثمار عائد التبرعات" (بكر والسعودي، 2019، ص 473).

إن المدراء للمدارس بشكل عام، والمدارس المستقلة بوجه خاص؛ بمثابة المحرك الرئيس لجميع النشاطات التعليمية وغير التعليمية داخل المدرسة، وعلمهم تقع مسؤولية إدارة الكيفية التي بها تتحقق الأهداف. لذا يفرض الواقع أن يمتاز مدراء المدارس بكفايات شخصية ومهنية وإدارية محددة. ولأجل أن يقوم المدير بواجباته على أكمل وجه، ينبغي أن تتوفر فيه العديد من الكفايات المهنية المرتبطة بأهداف المنظمة التعليمية، ككفايات التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر من أول الوظائف الإدارية (اليوسف، 1437). ولعلنا نخصّ بهذه الأهمية قائد المدرسة المستقلة التي تمتاز بالاستقلال التنظيمي التام في خطتها الاستراتيجية مع التزامها بالتنظيمات العامة التي تفرضها وزارة التعليم وتشريعات الدولة.

وتهدف هذه الورقة العلمية إلى تسليط الضوء على كفايات التخطيط الاستراتيجي لمدراء المدارس المستقلة بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت كفايات قائد المدرسة، والمدارس المستقلة، وكفايات التخطيط الاستراتيجي كمساهمة من الباحثين في إثراء المحتوى الأدبي حول هذا الموضوع الحيوي والحديث ولأهمية الموضوع وحدائته.

مشكلة الدراسة:

تشكل المدارس المستقلة نمطاً جديداً على نظام التعليم في المملكة العربية السعودية ومنه تنبع الحاجة للكشف عن مفهوم المدارس المستقلة والاستقصاء عن كفايات الإدارة المدرسية فيما يتعلق بمهارات التخطيط الاستراتيجي لتلك المدارس.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما كفايات التخطيط الاستراتيجي لمدراء المدارس المستقلة؟
الأسئلة الفرعية للسؤال الرئيسي:

- 1- ما كفايات التفكير الاستراتيجي لمدرء المدارس المستقلة؟
- 2- ما كفايات التخطيط لمدرء المدارس المستقلة؟
- 3- ما كفايات تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمدرء المدارس المستقلة؟
- 4- ما كفايات التقويم والمتابعة لمدرء المدارس المستقلة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة للكشف عن:

كفايات التخطيط الاستراتيجي لمدرء المدارس المستقلة ولهدف الرئيسي أهداف فرعية وهي:

1. الكشف عن كفايات التفكير الاستراتيجي لمدرء المدارس المستقلة.
2. الكشف عن كفايات التخطيط لمدرء المدارس المستقلة.
3. الكشف عن كفايات تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمدرء المدارس المستقلة.
4. الكشف عن كفايات التقويم والمتابعة لمدرء المدارس المستقلة.

أهمية الدراسة

- الأهمية النظرية:
 - تقدم الدراسة قائمة حديثة بالكفايات اللازمة لمدرء المدارس المستقلة في ما يخص مهارة التخطيط الاستراتيجي.
 - يؤمل أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية من حيث كونها تستعرض موضوعين حيويين (المدارس المستقلة والتخطيط الاستراتيجي).
 - فتح المجال أمام الباحثين في المستقبل لإجراء المزيد من البحوث المرتبطة بنتائج وتوصيات هذه الدراسة.
- الأهمية التطبيقية:
 - تعد الدراسة مرجعاً علمياً لوزارة التعليم بشكل عام، ولإدارة شؤون القيادات التعليمية بشكل خاص، وذلك لدعم عمليات اختيار واستقطاب المدرء للمدارس المستقلة.
 - تساعد المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي في تطوير برامج التدريب الخاصة بكفايات التخطيط الاستراتيجي لمدرء المدارس المستقلة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: كفايات التخطيط الاستراتيجي لمدرء المدارس المستقلة.
- الحدود المكانية: تتبع هذه الدراسة المنهج المكتبي في البحث العلمي ولذا فلا تتحدد مكانياً.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1441هـ.

المصطلحات:

- الكفايات اصطلاحاً: المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم المطلوبة كحد أدنى للأداء المطلوب لعمل ما (اليوسف، 1437، ص10).
- المدارس المستقلة: مدارس ممولة حكومياً ولها الحرية في تنفيذ رؤيتها ورسالتها وأهدافها التعليمية الخاصة بها الالتزام بالشروط المنصوص عليها في العقد مع وزارة التعليم (أبونعير، 2011).

○ كفايات قائد المدرسة المستقلة (إجرائياً): مجموعة المهارات والمعارف والاتجاهات والقدرات التي يمتلكها المدير وتحوّله لإدارة المدرسة المستقلة بطريقة ابتكارية وإبداعية وشاملة للجوانب التربوية والبشرية والمالية بكفاءة وفعالية.

2- منهجية البحث.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (النظري) وذلك عن طريق تحليل الأدب التربوي المرتبط بمتغيرات الدراسة وهما كفايات التخطيط الاستراتيجي والإدارة المدرسية.

3- الإطار النظري.

خصخصة التعليم:

إن عملية خصخصة التعليم ليست أمراً مستحدثاً، بل إن المبادرات الفردية والأهلية لإنشاء المدارس والكتاتيب سبقت ولادة النظام التعليمي الرسمي مع بداية توحيد المملكة العربية السعودية، وفي عهد الملك عبد العزيز طيّب الله ثراه برز الدعم للجهود الأهلية في تقديم الخدمات التعليمية، ولا يزال الدعم الحكومي للمدارس الأهلية قائماً حتى وقتنا الحالي (صائغ، 2009). وقد جاء ذكر الخصخصة للتعليم في الأهداف العامة والأسس الاستراتيجية لخطط التنمية في المملكة العربية السعودية حيث جاء بيان لمجلس الوزراء رقم 23/1 بتاريخ 1423/3/23هـ بالموافقة على استراتيجية التخصيص، وأسس اعدادها، وتعريفها، والترتيبات الإدارية والفنية لاستراتيجية التخصيص، وأساليبه، وضوابطه، وخطواته الأساسية، وقضاياها ومعايير تحديد الأولويات واستمرار تنفيذ برامج التخصيص (سيّاف، 2017).

ولا زالت المساعي حول تخصيص التعليم مستمرة؛ حيث يشكل برنامج التخصيص أحد برامج تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الذي يهدف إلى تعزيز دور القطاع الخاص وجذب المستثمر الأجنبي المباشر، وتحسين موازنة المدفوعات. ويعني مفهوم التخصيص كما ذكرت الوثيقة على "نقل ملكية الأصول من الحكومة إلى القطاع الخاص، أو اسناد تقديم خدمات حكومية معينة إلى القطاع الخاص ويشمل ذلك عقود بيع الأصول بشكل جزئي أو كلي". ويشمل نطاق برنامج التخصيص ثلاثة ركائز:

1. إرساء الأسس القانونية والتنظيمية: وذلك يشمل تطوير الأطر التشريعية العامة للتخصيص وفي القطاعات المستهدفة. كوضع المسارات الواضحة لعملية التخصيص ومعالجة العوائق وسد الفجوات التشريعية في التنظيم والرفع من مستوى الشفافية والنزاهة في عمليات التخصيص. كذلك تشمل إجراء مراجعة شاملة للتنظيمات في الطاعات المختلفة وتحديد مواطن التطوير.
2. إرساء الأسس المؤسسية: بهدف الإسهام بوجود كيانات قادرة على تنفيذ التخصيص وذلك بتحديد استراتيجياته ومؤشراته وتطوير النهج التنظيمي له، وتفعيل لجان مختصة ومراكز للابتكار، إضافة إلى تمكين المركز الوطني للتخصيص والذي يعمل على وضع واقتراح الأطر التي تعمل على تمكين وحوكمة عمليات التخصيص.
3. توجيه مبادرات البرنامج الرئيسية: وذلك عن طريق المشاركة في اللجان الإشرافية للتخصيص عن طريق المركز الوطني للتخصيص، ومراجعة الاستراتيجيات الخاصة بكل قطاع، والمبادرات التنظيمية، ومراقبة مدى التقدم المحرز في التنفيذ والرفع لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية إن اقتضت الحاجة (وثيقة برنامج تخصيص، 2016، ص7).

وتعرّف عملية خصخصة التعليم بأنها: "نقل ملكية المؤسسات التعليمية من الحكومة أو الدولة وما تشمله من وظائف ومهام إلى القطاع الخاص إما نقلاً كلياً أو جزئياً" (حامد، 2019، ص93). وقد جاء في أدبيات اقتصاديات التعليم ما يؤكد على أن تطبيق مبادئ إدارة الأعمال يحقق إدارة ناجحة للمؤسسات التعليمية، ويضمن تحسين كفاءة الإدارة الحكومية لمؤسسات التعليم العام. وذلك من خلال تحويل بعضها إلى شركات يتحقق لها الاستقلال النسبي وتحرر من الضغوط والقيود البيروقراطية عن طريق إبرام عقود صريحة بين الحكومة ومديري المؤسسات التعليمية العامة تمنح الاستقلالية وتتيح المساءلة بنفس الوقت. ويُذكر أن صندوق النقد الدولي يقوم بالتعامل مع المشكلات الاقتصادية للدول النامية مثل الديون والعجز في الميزانية بتقديم توصيات منها خفض الميزانية العامة للدولة، تخفيض الانفاق على المجالات الحيوية مثل التعليم والصحة، والمطالبة بخصخصتها، ومن مبررات خصخصة التعليم ما يلي:

- الضغط الاقتصادي على ميزانية الدولة وانخفاض النفقات المخصصة للتعليم.
- زيادة المشاركة الشعبية في تحمل تكاليف التعليم، مما يخولها لرسم سياساته.
- تمكّن القطاع الخاص من تلمّس حاجة سوق العمل الفعلية من الخريجين.
- ضعف كفاءة إدارة المؤسسات العامة مما يتلزم مع ضعف انتاجية.
- إدارة مؤسسات التعليم على أسس اقتصادية ينعكس على الجودة وترشيد الانفاق وربط الأجور بالكفاءة.
- خصخصة جزء من المؤسسات التعليمية يخفف العبء الذي تتحمله الدولة مما يزيد بانتشار مؤسسات التعليم.
- قد يكون لخصخصة التعليم أثر في زيادة دافعية الطلاب للاجتهد والاهتمام بالتحصيل العلمي مما يدفعهم للتفوق والتخرج بوقت قياسي.
- انخفاض وتدني مستوى التعليم ومخرجاته في المدارس الحكومية العامة (جوهر وباسل، 2015).
- وقد تأخذ عملية الخصخصة أشكالاً عدة، ونماذج إدارية مختلفة حسب النظام البيئي واحتياج الدولة، ومن أشكال خصخصة التعليم التي يمكن تطبيقها في المملكة العربية السعودية ما يلي:
- التعاقد: وفيه تقوم المدارس الحكومية بتوقيع عقود مع جهات خاصة لتقوم بإمداد المؤسسة التعليمية بخدمات معينة مثل النقل وتقديم الوجبات وطباعة الكتب وتدريب المعلمين وصيانة المباني وما شابه ذلك.
- الإحلال: وهو يعني إسناد إدارة المدارس وتنظيمها إلى مؤسسات أهلية خاصة إذ تتعاقد الحكومة مع تلك المؤسسات لتتولى إدارة المؤسسة التعليمية الحكومية مقابل رسوم تدفعها الحكومة.
- المعاهدة: إذ يتم الاتفاق بين الحكومة والمدرسة على قيامها بأداء مهام محددة ويعطى للمؤسسة التعليمية بموجبها الاستقلال في الأنظمة والميزانية والتحرر من قيود الدولة.
- صيد الضرائب: وفيه يقتطع حساب الضرائب من العائلات اللاتي لديهن طلاب في سن الدراسة للاستفادة منها في دفع رسوم التعليم.
- امتلاك القطاع الخاص للمدارس أو المعاهد التعليمية، وهي أكثر أشكال خصخصة التعليم انتشاراً وفيها تكون المؤسسة التعليمية تحت إدارة أهلية سواء أكانت ربحية أم غير ربحية (نصير، 2013، ص24).
- ولتحديد مدى نجاح تجربة الخصخصة هناك عدد من المعايير لتقييم خصخصة التعليم العام مثل:
- حرية الاختيار: يعود هذا المعيار إلى حق الأسر في اختيار مدارس لأطفالهم تنسجم مع قيمهم وفلسفتهم التعليمية وتعاليمهم الدينية وتطلعاتهم السياسية.

- العدالة: يعود هذا المعيار إلى الهدف المقبول عالمياً للتعليم ألا وهو تحقيق العدالة في الحصول على فرص التعليم ومصادره ونتائجه بغض النظر عن الجنس أو الطبقة الاجتماعية أو اللغة أو الموقع الجغرافي للطلاب.
- التماسك الاجتماعي: يدعم النظام العام للتعليم التماسك الاجتماعي، وهذا السبب الرئيس لتمويله حكومياً، وتهدف المدارس إلى تحقيق كل ما هو خير للمجتمع (نصير، 2013).

ومع ظهور خصخصة التعليم ودعوات إصلاحه وتطويره وتحسين جودة مخرجاته ظهرت المدارس المستقلة كواحدة من أهم الإصلاحات التي ساعدت على التغلب على كثير من المشكلات التعليمية. وذلك باعتماد اللامركزية كمنهجية لإدارة المدارس لتحقيق حرية واستقلالية في عمليات صنع القرار التي تعمل على تحسين الجودة بشكل مباشر (الفهيد، 1439). وقد جاءت مبادرة المدارس المستقلة في المملكة العربية السعودية -كما ذكرنا سابقاً- لتتماشى مع أهداف برنامج التخصيص الذي تتم إدارته من قبل المركز الوطني للتخصيص لرفع مخرجات التعليم في مدارس حكومية مختارة. ولعلّ من الملائم التطرق للمدارس المستقلة بشيء من التفصيل حول نشأتها ومفهومها وخصائصها وأهدافها ومتطلباتها والتحديات التي تواجهها من وجهة نظر الباحثين في المبحث التالي.

المدارس المستقلة:

نشأت فكرتها من رأي بود Ray Budde أستاذ في جامعة ماساتشوستس، وتبني فكرته ألبرت شانكر Albert Shanker عام 1988م رئيس الاتحاد الأمريكي للمعلمين. وتعرفها الجمعية الوطنية للتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية National Educational Association NEA على أنها مدارس تتلقى تمويلاً حكومياً وقد تتلقى تبرعات خاصة مثل المدارس الأخرى وتخضع للقوانين واللوائح التي تطبق على المدارس العامة لكنها تتمتع بحرية أكبر ويتوقع منها تحقيق نتائج معينة منصوص عليها في ترخيص كل مدرسة بكل شفافية ومسؤولية أمام المجتمعات التي تخدمها (Anonymos, 2017).

وقد انتشرت المدارس المستقلة في عدد من بلدان العالم في بدايات القرن الحالي وبشكل أكبر في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا ودول أوروبا، وذلك لما تتميز به من خاصية التميز العالمي في التعليم (أبو نعير، 2011). ويطلق عليها العديد من المسميات، فتعرف في الولايات المتحدة الأمريكية بالمدارس المستقلة Charter Schools وفي أستراليا بالمدارس العامة المستقلة Public Independent Schools وفي إنجلترا بالأكاديميات Academies التي طوّرت لمسى المدارس الحرّة Free Schools وتشارك جميعها في أنها مؤسسات تعليمية تمول من قبل الدولة وتتمتع بالاستقلال الذاتي والإداري مع خضوعها للمحاسبية والمساءلة (Roberts, 2017). إلا أنها لا تزال تجربة حديثة في البلدان العربية.

وقد عرّفت المدارس المستقلة بكونها: مدارس ممولّة حكومياً ولها الحرية في تنفيذ رؤيتها ورسالتها وأهدافها التعليمية الخاصة بها الالتزام بالشروط المنصوص عليها في العقد مع وزارة التعليم (أبو نعير، 2011). وفي هذا التعريف إشارة مباشرة لمكونات الخطة الاستراتيجية والتي تمثل عنصر التميز والتنافس في نظام المدارس المستقلة عن بعضها البعض وعن المدارس الحكومية بشكل عام.

وقد عرفها مركز المبادرات النوعية في وزارة التعليم السعودي بأنها: "مدارس حكومية مستقلة، تخضع لسلطة مجلس تعليمي، ويرأسه مالك رخصة المدرسة، ولها القدرة على الاستثمار في مرافقها لتحقيق عوائد مالية تسهم في تطوير أنشطة المدرسة وبرامجها، وتكون المدرسة مسؤولة عن التطوير النوعي لأداءات الطلاب وتحقيق منجزات عالية وفق معايير تعليمية محفزة للتعلم" (وزارة التعليم، 2020).

ويرى أبو نعير (2011) أن المدارس المستقلة تختلف عن المدارس الحكومية العامة في الأسس التربوية الموضوعية لإعداد الطلبة، وكيفية ترغيبهم في الدراسة، وطريقة غرس المهارات التعليمية والحياتية التي تصقل

مواهبهم، وتعمل على تشجيع الابتكار، وتحسين أداء الطالب، واهتمامها بالتفكير النقدي للطلاب، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والعمل الجماعي، والإبداع، والتواصل الفعال، وقد فصلها بالشكل التالي:

- الاستقلالية: مما يعني عملها بصورة ذاتية مع مراعاة الشروط المنصوص عليها في العقد المحدد.
 - المحاسبية: مما يعني مسؤوليتها أمام الحكومة، وخضوعها للمساءلة من خلال عمليات الرقابة والتقييم وبوجود مجلس أمناء وملاحظات أولياء الأمور.
 - التنوع: حيث يتاح للمدرسة المستقلة تحديد فلسفتها التعليمية وخطتها التشغيلية.
 - حرية الاختيار: حيث يتاح لأولياء الأمور اختيار المدارس المناسبة لاحتياجات أبنائهم.
 - إضافةً إلى ما سبق، يذكر أحمد (2017) أن من امتيازات المدارس المستقلة كونها:
 - متحررة: من العديد من اللوائح والقوانين والمناهج التي تحكم عمل المدارس الحكومية الأخرى.
 - مبتكرة: فلكل مدرسة أهداف ورؤية ورسالة خاصة بها.
 - ديمقراطية: حيث يتاح القبول فيها لجميع الطلاب دون تخصيص مناطق جغرافية معينة أو مستوى تعليمي أو اجتماعي.
 - غير ربحية: لا تتقاضى رسوماً لقاء خدماتها التعليمية للطلاب لتمويلها من الأموال العامة للدولة.
 - تعاقدية: لاعتمادها على عقد أداء يحدد صلاحياتها وطرق محاسبتها.
 - تنافسية: تعمل على زيادة المنافسة والتركيز على مطالب أولياء الأمور، وتطوير كافة إمكانياتها لخدمتهم.
- وتقوم فلسفة المدارس المستقلة على تقديم تعليم مجاني ينافس القطاع الخاص، ويحقق مستويات عليا من الأداء، مع الالتزام بتحقيق ودعم المساواة بين جميع أفراد المجتمع، وتدعيم فكرة اللامركزية في اتخاذ القرارات، وانطلاقاً من هذه الفلسفة تتحدد أهداف المدارس المستقلة بما يلي:
- تحسين التعليم العام: وذلك بتوفير الفرص، وحرية الإبداع والابتكار للطلبة والمعلمين والإدارة المدرسية.
 - زيادة فرص الاختيار بين المدارس: وذلك لإتاحة الفرص لأولياء الأمور لاختيار المدرسة الأكثر مناسبة لأبنائهم.
 - زيادة الانجاز الأكاديمي للطلاب: وذلك من خلال خطط العلاج الفردية والجماعية، وتنفيذ المشاريع المتنوعة.
 - زيادة المشاركة الأسرية في العملية التعليمية: حيث تتواصل المدرسة مع أولياء الأمور بصورة منتظمة من خلال عدد من الأساليب كالمكالمات الهاتفية، الموقع الإلكتروني للمدرسة، الرسائل الأسبوعية.
 - خلق نوع جديد من محاسبية التعليم الحكومي: وذلك بعمل تقييمات دورية حتى نهاية فترة العقد، تقدم ما يلزم من معلومات عن أداء الطلاب في المدارس، وتحديد المكافآت والعقوبات في حال نجاح أو فشل المدرسة (أحمد، 2017، ص38-39).

ويرتبط انشاء المدارس المستقلة بوجود متطلبات تتماشى مع تفرّد تنظيمها، وبالقراءة في الأدبيات حول المدارس المستقلة نجد تصنيف الباحثين لمجموعة من المتطلبات اللازمة لضمان نجاح المدارس المستقلة، فقد ذكر حلاق (2010) أن متطلبات اللامركزية والاستقلالية تشمل متطلبات معرفية، بشرية، تشريعية ومادية. أما مسعود (2010) فذكرت في بحثها حول متطلبات تحقيق الاستقلال للمدرسة خمسة عناصر؛ وضع رؤية ورسالة، استقلال ذاتي تشريعي، استقلال ذاتي إداري، استقلال ذاتي مالي، استقلال ذاتي أكاديمي. وفي ذات السياق ذكرت المسيري (2013) عدداً من المتطلبات لتحقيق الاستقلالية وهي التمويل، المشاركة المجتمعية، التكنولوجيا، المساءلة والمحاسبية، التقييم الذاتي والتدريب المهني.

وقد قامت الفهيد (1439، ص29) في دراستها حول "المتطلبات اللازمة لتشغيل المدارس الحكومية المستقلة بوزارة التعليم وفق برنامج التحول الوطني" بتصنيف هذه المتطلبات وذكر أبرز الإجراءات المتعلقة بها على النحو التالي:

أبرز المتطلبات الإدارية:

- صياغة رؤية ورسالة للمدرسة المستقلة تلي احتياجات المستفيدين.
- بناء خطة استراتيجية خاصة تترجم رؤية المدرسة وإشراك منسوبي المدرسة المستقلة في بنائها.
- تشكيل هيئة مستقلة للإشراف على المدارس المستقلة ومتابعتها.
- بناء نظام دقيق للمساءلة والمحاسبية.
- منح المدارس الحرية في وضع اللوائح الداخلية التي تنظم سير العمل.
- إصدار أدلة إجرائية لأليات التطبيق.
- الاستفادة من التجارب العالمية للمدارس المستقلة.
- تشجيع المبادرات الإبداعية لدى كافة العاملين بالمدرسة ومنحهم الثقة.
- تزويد المستفيدين بتقارير أداء سنوية.
- إصدار نشرات دورية لأولياء الأمور تشمل معلومات شاملة وواقية.
- منح أولياء الأمور الحرية في اختيار المدرسة المستقلة دون التقييد بالتوزيع الجغرافي.

أبرز المتطلبات المادية:

- بناء خطة مالية توازن بين المصروفات والدخل للمدرسة المستقلة.
- تشجيع وبناء وتشغيل المدارس المستقلة بعيداً عن الهدف الربحي.
- إيجاد نظام رقابة مالي داخلي.
- استثمار مرافق المبنى المدرسي لتوفير عائد مالي للمدرسة المستقلة.
- فتح باب المشاركة المجتمعية لدعم وتمويل المدارس المستقلة.
- تحديد سلم رواتب للعاملين في المدرسة المستقلة.
- تبني نظام حوافز فعالة لجميع العاملين بالمدرسة المستقلة.

أبرز المتطلبات البشرية:

- استقطاب الخبراء والكوادر البشرية المؤهلة واللازمة لتطبيق نموذج المدارس المستقلة.
- تعريف المدير للمدرسة المستقلة بالأدوار الجديدة له والعاملين معه.
- اختيار العاملين في المدرسة ضمن معايير واضحة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة العاملين في المدرسة المستقلة.
- اكتساب العاملين مهارات العمل ضمن فريق.
- تشجيع التعاون بين المدرسة المستقلة والمجتمع المحلي.
- مشاركة الطلاب بفعالية في خدمة قضايا المجتمع وتعميق الاتجاه نحوها.

وبالمقابل لمتطلبات المدارس المستقلة، ترى الباحثتان وجود تحديات حقيقية قد تهدد نجاح تجربة المدارس

المستقلة إن أغفلناها وهي على سبيل الذكر:

- ضعف قدرة المدرسة في صياغة خطتها الاستراتيجية وتحديد أهدافها.
- المبالغة في رؤية ورسالة المدرسة وتجاوزهما للإمكانات المتاحة للتحقيق.

- ضعف الموازنات المالية والنظر للمدرسة كوسيلة ربح.
- تحديات تواجه آلية استقطاب المتميزين في الميدان التعليمي لإدارة وتشغيل المدارس المستقلة.
- عدم وضوح أدوار كافة العاملين في المدرسة المستقلة.
- ضعف نظام الاتصال بين العاملين في المدرسة المستقلة.
- عدم قدرة المدرسة المستقلة على إثبات جودة مخرجاتها للمجتمع المحلي.
- حداثة التجربة قد تقابل عزوف من بعض أولياء الأمور أو قلة ثقة في المخرجات التعليمية للمدارس المستقلة.

وفي المملكة العربية السعودية تشرف الإدارة العامة للاستثمار في وزارة التعليم على مبادرة المدارس المستقلة، وقد أعلن الوزير العيسى في حينه عن البدء بخمسة وعشرين مدرسة حكومية لتحويلها لمدرسة مستقلة كخطوة أولى حتى الوصول للمستهدف 2000 مدرسة مستقلة مادياً وإدارياً بحلول عام 2020م، وتشير خطط الوزارة إلى رفع مجالات الاستثمار للمباني المدرسية ومرافقها عبر منح المتميزين والقياديين رخصاً تشغيلية، تتطلب منهم وجود خبرة سابقة في التعليم وقدرة قيادية على إدارة العمل والتخطيط المالي للمدرسة (العزوي، 2018).

أما عن كيفية التشغيل فلم تصدر أنظمة رسمية من الوزارة بعد، إلا أن هناك خياران للتطبيق وضعا بعد الاطلاع على عدد من التجارب المماثلة في المنطقة والدول المتقدمة، ودراسة إيجابياتها وسلبياتها بشكل واسع. الخيار الأول يتمثل بعقود التشغيل وهي مشابهة لعقود المنشآت الصحيّة، والخيار الثاني نظام القسائم الذي يقوم على حاسبة تكلفة الطالب تقديرياً وتسليم المشغل مبلغاً مقطوعاً بعدد طلاب المدرسة. وبحسب المرجع، فقد تمت مناقشة المدارس المستقلة من قبل لجنة مختصة بهيئة الخبراء، تتبعها مناقشة للمشروع في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (وزارة التعليم، 1439).

أما عن أهداف المدارس المستقلة في المملكة العربية السعودية كما نصّ عليها موقع الوزارة في مركز المبادرات النوعية لوزارة التعليم (2017) فهي على النحو التالي:

- منح المدارس مزيداً من الاستقلالية الإدارية والمالية.
- تمكين المدارس من تحقيق أهدافها وفق قدراتها وإمكاناتها مع وجود شراكة مجتمعية فاعلة.
- تزويد الطلاب بالمهارات والمعلومات الأساسية التي تجعله قادراً على تلبية حاجات سوق العمل بفاعلية.
- إحداث تغيير جوهري في قيادة التغيير في المدارس المستقلة.
- الإسهام في تطوير مهارات الطلاب واكتشاف المبدعين القادرين على المنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- إعداد الطلاب ليكونوا قادرين على الوفاء بمسؤوليتهم الاجتماعية.
- تحقيق مبدأ التخصص في التعليم والمساعدة في خفض الإنفاق التعليمي.

والمستفيدون من المدارس المستقلة هم الطلاب والطالبات، المعلمون والمعلمات، أولياء الأمور والمجتمع المحلي، المتقاعدون من الكادر التعليمي وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، بيوت الخبرة المتخصصة، والجامعات والكليات المحلية. أما عن شركاء هذه المبادرة فهم القطاع الخاص، المتقاعدون من الكادر التعليمي، المراكز الجامعية، بيوت الخبرة، الجامعات المحلية والعالمية، إدارات التعليم، وقطاعات الوزارة.

وترى الباحثتان أن توجه الوزارة نحو تنوع أنماط التعليم في مدارسها يتطلب أسس تشريعية وتنظيمية مرنة ومتطورة تواكب مستجدات الميدان من التوجه نحو التنوع واللامركزية. إضافة إلى أهمية تعيين المدراء للمدارس المستقلة بكفاءات مهنية وعلمية ومعرفية عالية خاصة فيما يتعلق بامتيازات المدارس المستقلة التي تدور حول التخطيط الذاتي للتشغيل، الإدارة الذاتية، التعيين الذاتي وإدارة الموارد المالية. ولذا، فإن كفايات التخطيط

الاستراتيجي بما يتضمن من مكونات عامل ذو تأثير مباشر في التغلب على التحديات الراهنة للمدارس المستقلة وضامن بإذن الله لنجاح التجربة.

التخطيط الاستراتيجي للمدارس المستقلة:

لقد ظهر التخطيط الاستراتيجي متزامناً مع علم إدارة الأعمال، وانتقل بعد ذلك ليشمل كافة التنظيمات الانسانية، وتبرز أهميته في القطاع التربوي بشكل عام والمدارس المستقلة بوجه خاص لدخولها عالم إدارة الأعمال عن طريق الحاجة لتنظيم الموازنات السنوية للمدرسة والاستفادة من الموارد والبحث عن بدائل لها. "وبالنظر إلى الطبيعة الاستراتيجية لقطاع التربية والتعليم فقد استثمر التخطيط الاستراتيجي لتيسير سبل التحصيل المدرسي والتربوي من خلال أدوات التحليل الاستراتيجي والتوجه المستقبلي، بما يمكن من بلوغ الأهداف التعليمية والتربوية بكفاءة عالية وفق أنجع الطرق" (ياسين، 2010، ص57).

ويعرّف التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه "العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتجسيد ذلك التصور المستقبلي، ومواجهة ما يرتبط به من تغيرات حاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرتين على العمل المدرسي، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والمصادر" (برايسون، 2003، ص52).

وترى الباحثتان أن معظم نماذج التخطيط الاستراتيجي تتضمن مكونات أساسية تتسلسل في بنائها على

النحو التالي:

- مرحلة التفكير الاستراتيجي: وفيها توضع سيناريوهات المستقبل، وتحديد الوضع الراهن، والتحليل البيئي.
- مرحلة التخطيط الاستراتيجي: وفيها يتم صياغة الرؤية، والرسالة، والقيم، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضع الموازنات المالية بالاستناد على نتائج التحليل البيئي.
- مرحلة التنفيذ: وفيها يتم وضع خطط التنفيذ لتحقيق الأهداف.
- مرحلة المتابعة والتقييم: وفيها يتم تشخيص الوضع الراهن وتحديد مدى تحقق الأهداف، مواطن القوة وتعزيزها، مواطن الخلل وسبل التغلب عليها.

ولو تساءلنا، ما مسؤولية المدير تجاه التخطيط الاستراتيجي في المدرسة المستقلة؟ فستكون الاجابة على

النحو التالي:

على المدير في المدرسة المستقلة أن يقوم أولاً بتحديد رسالتها Mission والرسالة تبين سبب وجود المدرسة وما تسعى إلى تحقيقه إضافة لتحديد السمة التي تميزها عن غيرها من المدارس، وتعتبر الرسالة بمثابة الالتزام بالهدف الأعلى التي أنشئت المدرسة لأجله.

وتأتي القيم Values ثانياً كمجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وترتبط بما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين. ومن فوائد تحديد القيم توجيه جهود العاملين واستقطاب الأفراد ذوي الكفاءة، وتحديد أولويات العمل. وتؤكد القيم في المدارس المستقلة على الخدمات النوعية التي تنفرد بها عن غيرها من المدارس الأخرى.

ويتبع تحديد القيم وضع الرؤية المستقبلية Future Vision للمدرسة المستقلة والتي تهدف إلى تحديد الحالة التي ستكون عليها المدرسة المستقلة في المستقبل، فهي منارة ترشد كافة العاملين للاتجاه الذي تسلكه المدرسة المستقلة في كافة نشاطاتها، وغالباً ما تصاغ بشكل صريح مما يجعل العاملين يلتزمون بها وتكون مثل الإطار العام الذي يحدد جملة العمليات والخطط داخل المدرسة المستقلة.

وتأتي مرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives كأهم وسيلة للتطبيق الميداني للرؤية والرسالة والقيم حيث أن الأهداف تعتبر مرشدة لاتخاذ القرارات وهي الركيزة الأساسية لعملية التقويم وقياس مستوى الانجاز (ياسين، 2010).

إضافة إلى ضرورة امتلاك المدير في المدرسة المستقلة إلى الكفايات اللازمة لتسيير خطوات التخطيط الاستراتيجي الأربعة بدءاً من التفكير الاستراتيجي مروراً بتصميم الخطة الاستراتيجية حتى تنفيذها على أرض الواقع وتقييم التجربة لتقديم التغذية الراجعة عن الوضع الراهن وسبل التغلب على المعوقات وتعزيز النجاحات. وهذه الخطوات المنهجية الأربعة تشير إلى أهم الاستعدادات التي يقوم بها قائد المدرسة المستقلة وفريقه في أولى الوظائف الادارية والتي تتبع بالتنظيم والتوجيه والرقابة.

ولينجح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف يذكر الكريدا (2004، ص103) عدداً من الشروط

الواجب توافرها:

- المشاركة الواسعة: فلا بد أن يتاح المجال لكل العاملين لإبداء الرأي والمشاركة وتحمل المسؤولية في كل العمليات الإدارية بما فيها التخطيط.
- وفرة المعلومات: فالمعلومات تعتبر العنصر الأساسي لنجاح الخطة الاستراتيجية، وغياها يشير لممارسات عشوائية وعدم توفر الموضوعية في الخطة.
- التخطيط المالي: فبدون معرفة مصادر التمويل وكميتها وأوجه الانفاق ورق الاستثمار المتاحة تبقى الخطط الاستراتيجية حبراً على ورق.
- فريق التنفيذ: الذي سيساهم ابتداءً بإعداد الخطة الاستراتيجية، ولا بد من وجود فريق متخصص بمهارات عالية ورؤى متنوعة تحقق جميع الأهداف.
- الالتزام: وتعني القناعة الصادقة والنهج الواضح للالتزام بإعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية على المنهجية العلمية.

وترى الباحثتان أن تنمية الدوافع الوجدانية نحو المؤسسة التعليمية من انتماء واحساس بالمسؤولية وشعور بالفخر للصرح التربوي (المدرسة المستقلة) من قبل العاملين والطلاب أدعى لتبني رؤيتها والسعي لتحقيق رسالتها والتحلي بقيمتها. بالإضافة إلى توجيه قائد المدرسة وكافة المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي نحو تبني المقارنة المرجعية للممارسات الناجحة في المدارس المستقلة المناظرة في الدول التي أثبتت نجاح تجربتها. وتؤكدان على ضرورة امتلاك قائد المدرسة المستقلة بشكل خاص لكفايات التخطيط الاستراتيجي التي تخوله للقيام بالعملية على أكمل وجه. وفي المبحث التالي استعراض لمفهوم الكفايات، وأهميتها ومصادر اشتقاقها مع بناء قائمة بكفايات التخطيط الاستراتيجي لقائد المدارس المستقلة.

كفايات قائد المدرسة المستقلة:

لم يحظ مفهوم الكفايات بتعريف محدد، بل اختلف الباحثون في تعريفه وتباينت تعريفاتهم ما بين تعميم للمفهوم وتخصيص أو تحديد بمجال معين. فقد نظر مديرو الموارد البشرية للكفايات كأداة تقنية لتوظيف التوجه الاستراتيجي من خلال التعيين، التدريب، التقييم، الترقية، نظام الحوافز والتخطيط الوظيفي، بينما حاول التربويون ربط تعريف الكفايات بالإعداد للعمل والتميز المهني بالتربية الشاملة (الكريدا، 2004).

وقد عرفها الباحث العربي (1424، ص7) بشكل عام بأنها "المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الفرد

ليكون قادراً على أداء سلوك معين يرتبط بمهامه التعليمية بكفاءة وفعالية."

وعرفها الباحث الشمري (1419، ص7) بشكل أخص لمدير المدرسة بأنها "قدرة مدير المدرسة على أداء عمله بمهارة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المرحلة التي يعمل بها" ويورد تعريفاً آخرًا بقوله: "جملة المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها مدير المدرسة من خلال التدريب الجيد القائم على تلبية الاحتياجات أثناء ممارسته للعمل الإداري فتساعده على أداء دوره بنجاح وبها يحدد مستواه".

وتعرف الباحثان كفايات قائد المدرسة المستقلة بأنها: مجموعة المهارات والمعارف والاتجاهات والقدرات التي يمتلكها المدير وتحويله لإدارة المدرسة المستقلة بطريقة ابتكارية وإبداعية وشاملة للجوانب التربوية والبشرية والمالية بكفاءة وفعالية.

وقد ذكر اليوسف (1427) عدداً من مصادر اشتقاق الكفايات للقائد التربوي وهي على النحو التالي:

- السياق: ويقصد به اشتقاق الكفايات من السياق العام للمجتمع كالسياق السياسي، الاجتماعي، الثقافي.. الخ والذي يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالكفايات المطلوبة.
- التجارب الدولية المميزة في المجال: لاستثمار سهولة الوصول للمعرفة وانتشارها في الاطلاع على التجارب الدولية الناجحة والمميزة في مجال تحديد الكفايات.
- الأبحاث والدراسات العلمية المتعلقة بمجال الكفايات.
- تحليل المهام والأدوار التي ينبغي القيام بها لبناء أئمة بالكفايات.
- الخبرة العملية للخبراء العاملين في المجال المراد بناء قائمة بالكفايات له.
- ويضيف الكريدا (2004) مصادر أخرى وهي:
- منحى اسلوب النظم: ويقوم على تحليل النظام التعليمي من أجل استخلاص الكفايات اللازمة للوصول لأهدافه.
- منحى الملاحظة للسلوك: وذلك عن طريق ملاحظة سلوك مجموعة من التربويين المتميزين ومحاولة استنباط الكفايات اللازمة من سلوكياتهم.
- منحى الأبحاث التربوية: ويمتاز هذا المصدر عمّا ذكره اليوسف (1427) بتحديدته للدراسات التي كشفت المتغيرات والعوامل التي تؤثر في العملية التربوية بطريقة إيجابية ومحاولة الاشتقاق منها.
- منحى الخبرة: وذلك بمعرفة آراء الخبراء في الموارد البشرية تحديداً.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

للخروج بقائمة كفايات لقائد المدرسة المستقلة يجدر التأكيد على تميز المدارس المستقلة عن المدارس الحكومية الأخرى بالاستقلالية الإدارية والمالية والتي تتطلب مهارات تخطيط استراتيجي لإدارتها وتحقيق أهدافها. ولذا توجهت الباحثتان لتركيز قائمة الكفايات لقائد المدرسة المستقلة حول كفايات التخطيط الاستراتيجي.

وبالاستناد إلى مصادر الاشتقاق السابق ذكرها تم بناء قائمة كفايات التخطيط الاستراتيجي لمدرء المدارس المستقلة ضمن أربعة محاور أساسية وهي التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، التقويم والمتابعة ويتضمن كل محور منها على مجالين هما الكفايات المعرفية ويقصد بها الحد الأدنى من معارف ومهارات التخطيط الاستراتيجي الواجب توافرها لدى قائد المدرسة المستقلة، والكفايات الأدائية ويقصد بها الحد الأدنى من ممارسات التخطيط الاستراتيجي الواجب توافرها في قائد المدرسة، وهي على النحو التالي:

- نتائج السؤال الأول: ما كفايات التفكير الاستراتيجي لمدرء المدارس المستقلة؟

مجالات الكفايات الأدائية	مجالات الكفايات المعرفية
<p>يوظف المعلومات بطريقة ابداعية.</p> <p>يستخدم أساليب علمية للتأكد من صحة المعلومات والبيانات.</p> <p>يختار فريق التخطيط الاستراتيجي بعناية.</p> <p>يتمكن من إدارة فريق العمل.</p> <p>يحدد الأولويات بدقة.</p> <p>يشخص بيئة المدرسة المستقلة الخارجية من خلال الفرص والتهديدات.</p> <p>يشخص بيئة المدرسة المستقلة الداخلية من خلال عوامل الضعف والقوة.</p>	<p>يمتلك مهارات التفكير الناقد.</p> <p>يمتلك مهارات استشراف المستقبل.</p> <p>يدرك أهمية اشراك العاملين في التفكير الاستراتيجي.</p> <p>يدرك العلاقة بين التعليم واقتصاد البلد.</p> <p>يدرك ثقافة البلد وخصائصها الاجتماعية.</p> <p>يعرف الجهات المشرفة على وزارة التعليم.</p> <p>يعرف الأنظمة واللوائح الخاصة بوزارة التعليم.</p> <p>يلم بنظام المدارس المستقلة.</p> <p>يعرف مستوى الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لديه.</p> <p>يلم بأساليب التحليل البيئي.</p>

• نتائج السؤال الثاني: ما كفايات التخطيط لمدرء المدارس المستقلة؟

مجالات الكفايات الأدائية	مجالات الكفايات المعرفية
<p>يصوغ رؤية المدرسة المستقلة.</p> <p>يصوغ رسالة المدرسة المستقلة.</p> <p>يحدد قيم المدرسة المستقلة.</p> <p>يترجم الميزة التنافسية ضمن مكونات الخطة.</p> <p>يضع أهدافاً عامة تتلاءم مع أهداف وزارة التعليم.</p> <p>يضع أهدافاً مبتكرة.</p> <p>يصوغ أهدافاً تفصيلية قابلة للقياس.</p> <p>يوائم بين الأهداف التفصيلية والتحليل البيئي.</p> <p>يحدد الاشارات المرجعية في التجارب الدولية.</p> <p>يصوغ الممارسات المثلى لردم الفجوة.</p> <p>يصوغ الأنشطة المحققة للأهداف.</p> <p>يصوغ البرامج المحققة للأهداف.</p> <p>يحدد الميزانية لكل هدف.</p>	<p>يلم بنماذج الخطط الاستراتيجية.</p> <p>يعرف مكونات الخطة الاستراتيجية.</p> <p>يلم بأهداف المراحل التعليمية كما جاءت في وثيقة سياسة التعليم في المملكة.</p> <p>يعرف الميزة التنافسية للمدرسة المستقلة.</p> <p>يتمكن من تحديد الفجوة في التحليل البيئي.</p> <p>يتمكن من وضع بدائل للأزمات.</p>

• نتائج السؤال الثالث: ما كفايات تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمدرء المدارس المستقلة؟

مجالات الكفايات الأدائية	مجالات الكفايات المعرفية
<p>يوزع المهام بناءً على المسمى الوظيفي.</p> <p>يصوغ الخطة الاجرائية.</p> <p>يتمكن من حل المشكلات.</p> <p>يتمكن من إدارة الأزمات.</p>	<p>يلم بمراحل تطبيق الخطة الاستراتيجية.</p> <p>يعرف الوصف الوظيفي لكل مسمى وظيفي.</p> <p>يميز بين الشخصيات المختلفة.</p>

• نتائج السؤال الرابع: ما كفايات التقييم والمتابعة لمدرء المدارس المستقلة؟

مجالات الكفايات الأدائية	مجالات الكفايات المعرفية
<p>يصوغ مؤشرات لقياس الأهداف التفصيلية.</p> <p>يحدد مراحل تطبيق الخطة الاجرائية.</p> <p>يشكل لجنة المتابعة.</p> <p>يستخدم نماذج تقييم معتمدة.</p> <p>يبني استراتيجية تطويرية من نتائج التقييم.</p>	<p>يدرك أهمية التقييم القبلي للخطة الاستراتيجية.</p> <p>يدرك أهمية التقييم التكويني للخطة الاستراتيجية.</p> <p>يدرك أهمية التقييم البعدي للخطة الاستراتيجية.</p>

مجالات الكفايات المعرفية	مجالات الكفايات الأدائية
	يحدد أولويات التطوير. يشرك أولياء الأمور في عملية التقويم.

التعليق على النتائج:

تكونت قائمة كفايات المدير للمدرسة المستقلة من 53 كفاية موزعة على النحو التالي، 17 كفاية لمحور التفكير الاستراتيجي بواقع عشرة كفايات معرفية وسبعة كفايات أدائية، و19 كفاية لمحور التخطيط الاستراتيجي بواقع ست كفايات معرفية و13 كفاية أدائية، سبعة كفايات لمحور تنفيذ الخطة الاستراتيجية بواقع ثلاثة كفايات معرفية وأربعة كفايات أدائية، وأخيراً عشرة كفايات لتقويم الخطة الاستراتيجية بواقع ثلاثة كفايات معرفية وسبعة كفايات أدائية.

خاتمة.

للإدارات التربوية في المنظمات التعليمية دورهم البارز والمؤثر في تسيير العملية التعليمية والتأثير على جودة المخرجات ومستويات الأداء، لذا أوضحت الدراسات حول كفايات المدراء مجالاً خصباً وهاماً. ولا شك في أن سمات العصر الحالي من تنافسية، وعولمة، سرعة التطور التكنولوجي، والانفجار المعلوماتي وما يرافقها من تغيرات ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية تزيد الحاجة لمثل هذه الدراسات. ولذا، جاءت هذه الورقة العلمية كمساهمة في تناول أبرز الأدبيات المتعلقة بالمدارس المستقلة والتخطيط الاستراتيجي والكفايات للقائد التربوي ونتج عن تلك المباحث تكوين قائمة بأبرز الكفايات للتخطيط الاستراتيجي لمدراء المدارس المستقلة. راجين من الله السداد في الطرح وبالله التوفيق.

مقترحات الدراسة.

- 1- اجراء المزيد من الدراسات التربوية المقارنة حول متغيرات المدارس العامة والمدارس المستقلة.
- 2- اجراء المزيد من الدراسات التربوية للكشف عن أفضل الممارسات العالمية في المدارس المستقلة.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو نعير، نذير سيجان (2011). امكانية تطبيق مبادئ المدارس المستقلة من وجهة نظر الخبراء التربويين. مركز البحث العلمي بجامعة الجنان، 1، ص310-326.
- أحمد، هيام محمد (2008). المدارس المستقلة مدخل لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- برايسون، جون (2003). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية. ترجمة: د.محمد عزت عبد الموجود، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، ص52.
- بكر، عبد الجواد سيد (2019). نظام المدارس المستقلة في إنجلترا وكيفية الإفادة في مصر. جامعة كفر الشيخ كلية التربية، 1 (19)، ص500-467.
- جوهر، علي صالح؛ الياسل، ميادة (2015). الاستثمار الأمثل في تمويل التعليم. المكتبة العصرية.
- حامد، أسماء عبد الله (2019). الاحتياجات المهنية لقائدات المدارس في ضوء خصخصة التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(12) ص89-112.

- حلاق، محمد (2012). المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق). مجلة جامعة دمشق، 28(2)، ص196-155.
- سيّاف، نوف محمد (2017). متطلبات خصخصة مدارس التعليم العام من وجهة نظر القيادات التربوية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، عبد الرحمن بن محيسن (1419). أساليب تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- صائغ، عبد الرحمن (2009). خصخصة التعليم العام لماذا وكيف؟ مقال صحفي. صحيفة الاقتصادية. المملكة العربية السعودية.
- العريبي، عبد العزيز عبد الله (1424). الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- العنزي، سليمان (2018). تشغيل 25 مدرسة مستقلة في 1441هـ. جريدة الوطن، مسترجع من: <https://www.alwatan.com.sa/article/385274> /القصيم/تشغيل-25-مدرسة-مستقلة-في-1441
- الفهيد، منيرة عبد الله (1439). المتطلبات اللازمة لتشغيل المدارس الحكومية المستقلة بوزارة التعليم وفق برنامج التحول الوطني. بحث ماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الكريدا، سليمان علي (2004 / 1425). الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- مسعود، أمال (2010). الاستقلال الذاتي للمدرسة في ضوء لا مركزية التعليم. مجلة مستقبل التربية العربية، 17(66)، 53-142.
- المسيري، نجوى (2013). الجديد في إدارة التعليم: الإدارة الذاتية للمدرسة بين النظرية والتطبيق. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- نصير، تقوى (2013). اتجاهات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اربد نحو خصخصة التعليم العام في الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك الاردنية، اربد.
- وثيقة برنامج التخصيص (2016). برامج تحقيق الرؤية 2030. مسترجع من: <https://vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/ncp-delivery-plan-arabic.pdf>
- وزارة التعليم (1439). المدارس المستقلة بين رأي الكاتب وصلاحيه الوزير. مسترجع من: <https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/se-sch.aspx>
- وزارة التعليم (2017) مركز المبادرات النوعية: المدارس المستقلة. مسترجع من: <http://qic1.moe.gov.sa/ar/qualityInitiatives/Pages/Details.aspx?InitiativesID=xew1Yqi6vT0%3d>
- وزارة التعليم (2020). التعليم ورؤية السعودية 2030. مسترجع من: <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx>
- ياسين، شريفي (2010). التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر 2003-2008. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دالي ابراهيم، الجزائر.
- اليوسف، مصطفى يوسف (1437). الكفايات الإدارية اللازمة لمديري التعليم وفق متطلبات مجتمع المعرفة برنامج تدريبي مقترح. رسالة دكتوراه منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Anonymous (2017). Charter Schools. retrieved from: <http://web.archive.org/web/20190417185958/http://www.nea.org//home/16332.htm>
- Kolderie, Ted (2005). Ray Budde and the Origins of the Charter Concept. Center for Education Reform. Retrieved from: <https://www.educationevolving.org/pdf/Ray-Budde-Origins-Of-Chartering.pdf>
- Roberts, Nerys (2017) Academies and Free Schools. House of Commons Library.