

الحوكمة المؤسسية بمدارس دولة جنوب أفريقيا وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عُمان

Institutional governance in South African schools and the possibility of benefiting from it in the Sultanate of Oman

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم: دكتور باحث في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية –
مصر، وأستاذ مشارك بكلية العلوم والآداب – جامعة نزوى سلطنة عُمان

الباحث/ أحمد بن سعيد بن عبدالله المرزوقي: طالب دكتوراه بالجامعة الإسلامية العالمية – ماليزيا،
وموظف في وزارة التربية والتعليم – سلطنة عمان

Dr. Hossam El Din Elsaid Mohammad Ibrahim: Researcher in National
Center for Educational Research and Development – Egypt, and Associate
Professor, College of Arts and Sciences, Nizwa University - Sultanate of
Oman

Researcher/ Ahmed bin Saeed bin Abdullah Al Marzouqi: PhD. student
at International Islamic University-Malaysia, and an employee in Ministry
of Education- Sultanate of Oman

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الحوكمة المؤسسية بمدارس دولة جنوب أفريقيا وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت نظرية تحليل المضمون في تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: حاجة المدارس في سلطنة عُمان إلى هيئة مُحددة تتولى مسؤولية الحوكمة المؤسسية في المدارس، وتضم هذه الهيئة ممثلين عن كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية من إدارة مدرسية ومعلمين وأخصائيين وطلبة وأولياء أمور وأعضاء مجتمع محلي، ويتم تدريب هذه الهيئة على القيام بواجبات ومسؤوليات وأدوار مُحددة، وقيام هذه الهيئة بتشكيل مجموعة من اللجان المتنوعة لدعم عملها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة المؤسسية، دولة جنوب أفريقيا، سلطنة عُمان.

Abstract:

The current study aimed to identify the institutional governance in South African schools and the possibility of benefiting from it in the Sultanate of Oman. The study used the descriptive method, and the theory of content analysis was also used in document analysis in collecting data and information. The study reached a number of results, the most important of which are: the need of schools in the Sultanate of Oman for a specific governing body responsible for institutional governance in schools. This governing body includes representatives of all stakeholders of the educational process, including school management, teachers, specialists, students, parents and members of a local community, and this body is trained To carry out specific duties, responsibilities and roles, and this governing body to form a group of various committees to support its work. Governing

Keywords: governance, Institutional governance, South Africa, Sultanate of Oman.

الإطار المنهجي للدراسة:

المقدمة:

تهتم المجتمعات اهتماماً كبيراً بعمليات إصلاح وتطوير التعليم بصورة مستمرة وذلك لتخريج كوادر بشرية قادرة على مواجهة التغيرات العالمية المعاصرة بكل تبعاتها ومسؤولياتها، وقادرة على الانخراط والاندماج في المجتمع العالمي والتأثير فيه وتحقيق مكانة متميزة تضمن لهذه الكوادر الاستمرارية والبقاء والمنافسة. ومن مظاهر عمليات إصلاح وتطوير التعليم حوكمة إدارته على كافة المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية والمدرسية.

وتشير الحوكمة المؤسسية بالمدارس إلى العلاقات بين مجموعات المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية المتنوعة والمتعددة، ويتحقق توازن تلك العلاقات من خلال تحديد السلطات والصلاحيات والنفوذ وآليات العمل التشغيل اليومي للعمليات الإدارية بالمدارس، وذلك لضمان تحقيق الجودة والتميز والفعالية والكفاءة في العمل. (Zhao&Wang, 2020,827)

وتعتبر دولة جنوب أفريقيا من الدول التي بذلت جهوداً كبيرة في الحوكمة المؤسسية للمدارس، ففي عام 1996م صدر قانون التعليم رقم (84)، ونص هذا القانون على الحوكمة المؤسسية للمدارس من خلال تدعيم قيم ديمقراطية التعليم وذلك عن طريق المساهمة الفعالة لكافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية في رسم السياسات والخطط وصياغة الأهداف، وتحديد التوجه الاستراتيجي للمدارس، وصنع القرارات المدرسية، وتدعيم الموارد المدرسية من خلال بناء شراكات فعالة مع المجتمع المحلي بما يتضمنه من أفراد ومؤسسات. (Mohapi&Netshitangani, 2018,3-4)

إن حوكمة المدارس في دولة جنوب أفريقيا تشير إلى نظام رسمي أسس وفق أحكام قانون التعليم، وذلك لقيادة المدارس وممارسة السلطات والنفوذ في العملية التعليمية، ويتولى مسؤولية الحوكمة المؤسسية في مدارس دولة جنوب أفريقيا ما يُعرف بالهيئة الحاكمة للمدرسة school governing body وهي مجلس مُنتخب بصورة قانونية وفق مواد قانون التعليم، ويتشكل من مدير المدرسة وممثلين عن المعلمين وغيرهم من الوظائف الداعمة للعملية التعليمية، وممثلين عن أولياء أمور طلبة المدرسة، بالإضافة إلى ممثلين عن الطلبة في المدارس الثانوية من خلال مجلس المتعلمين Council for Learners، وممثلين عن المجتمع المحلي، ويتولى أولياء الأمور مسؤولية رئاسة المجلس، ونائب رئيس المجلس، وأمين الصندوق. (Ndhlovu, 2017, 12)

وتتولى الهيئة الحاكمة للمدرسة مسؤولية الترويج لمصالح واهتمامات المدرسة، وتدعيم الموظفين المحترفين لتنفيذ مهامهم، وضمان تطوير السياسات التعليمية التي تحقق أهداف المدرسة، وتحديد أوقات العمل في المدرسة مع الأخذ في الحسبان اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وضمان تطوير الأداء المدرسي من خلال توفير تعليم متميز لجميع الطلبة، وشراء المواد التربوية مثل: الكتب الدراسية، والأجهزة والمواد التعليمية، وتطبيق جميع أنشطة المناهج الدراسية والبرامج التربوية، والحفاظ على أمان السجلات المدرسية (Matthew Goniwe School of Leadership and Governance, 2018, 7).

وتشكل الهيئة الحاكمة للمدرسة مجموعة من اللجان الفرعية لتدعيم نظام عملها، ومن هذه اللجان لجنة الصيانة والتطوير المدرسي school development and maintenance committee، ولجنة الأمان والتغذية والصحة المدرسية، A school health, feeding and safety committee، ولجنة الانضباط وحفظ النظام المدرسي a school disciplinary committee، ولجنة الموارد البشرية والتمويل المدرسي a school finance and human resource committee، ولجنة الثقافة والآداب والفنون والرياضة المدرسية a school sports, arts and culture committee، ولجنة التواصل الخارجي مع المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة a community outreach committee (King, 2020, 85).

وفي سلطنة عُمان يتولى مديرو المدارس في سلطنة عُمان بشكل رئيس مسؤولية الحوكمة المؤسسية، حيث إنهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن رسم السياسات المدرسية وتنفيذها ومتابعة آثارها المتنوعة في مختلف جوانب العملية التعليمية، وتحديد التوجه الاستراتيجي للمدارس، والمتابعة والإشراف على العملية التعليمية وتقويمها، وتطبيق اللوائح والتشريعات والقوانين المنظمة للعمل، وبناء الشراكات المجتمعية الفعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ومنح الصلاحيات والسلطات من خلال عمليات التفويض والتمكين للعاملين في المدارس لأداء واجباتهم الوظيفية بكفاءة وفعالية. وزارة التربية والتعليم بسلطنة، 2015).

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة إلى عدم وجود هيئة واحدة ومحددة تكون مسؤولة عن الحوكمة المؤسسية في المدارس بسلطنة عُمان، حيث تتركز الحوكمة المؤسسية في مديري المدارس بشكل رئيس ومعه مساعديهم والمعلمين الأوائل، وتقع عليهم المسؤولية الكبرى في تطبيق مبادئها بما تتضمنه من المشاركة، والنزاهة، والشفافية، والمساءلة والمحاسبة، بالإضافة إلى ذلك فإن أدوار مجالس أولياء

أمور الطلبة ومجالس إدارات المدارس وصلاحياتها وسلطاتها محدودة في الحوكمة المؤسسية في العملية التعليمية.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساولين الآتيين:

1. ما خبرة دولة جنوب أفريقيا في مجال الحوكمة المؤسسية بالمدارس؟
2. ما واقع الحوكمة المؤسسية في المدارس بسلطنة عُمان؟
3. ما أوجه الاستفادة من خبرة دولة جنوب أفريقيا في مجال الحوكمة المؤسسية بالمدارس في سلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على خبرة دولة جنوب أفريقيا في مجال الحوكمة المؤسسية بالمدارس.
2. استكشاف واقع الحوكمة المؤسسية في المدارس بسلطنة عُمان.
3. تحديد أوجه الاستفادة من خبرة دولة جنوب أفريقيا في مجال الحوكمة المؤسسية بالمدارس في سلطنة عُمان.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد كافة المشاركين والمُستفيدين من العملية التعليمية في المدارس بسلطنة عُمان في التعرف على خبرة دولة جنوب أفريقيا في مجال الحوكمة المؤسسية بالمدارس، ومن ثم يتمكنون من الاستفادة منها في تشكيل هيئات حاكمة للمدارس تطبق نظم الحوكمة المؤسسية بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى ما يمكن أن تمثله من أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها من توفير كافة المتطلبات المادية والبشرية والتشريعية التي تمكن من تشكيل تلك الهيئات وفق أسس علمية سليمة إفادة من خبرة دولة جنوب أفريقيا.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت على الحوكمة المؤسسية بالمدارس.
2. الحدود البشرية: اقتصرت على الهيئات الحاكمة للمدارس.
3. الحدود المكانية: اقتصرت على مدارس دولة جنوب أفريقيا وسلطنة عُمان.
4. الحدود الزمنية: أُجريت الدراسة في العام الدراسي 2021/2022م.

مصطلحات الدراسة:

❖ الحوكمة المؤسسية للمدارس:

تعرف الحوكمة المؤسسية للمدارس في دولة جنوب أفريقيا بأنها العملية التي يتم فيها قيادة المدارس من خلال توافر الصلاحيات والسلطات اللازمة لإدارة مواردها وصنع واتخاذ قراراتها، والقيام بمجموعة متنوعة من الأنشطة لتحقيق أهدافها، واتباع عمليات التفويض والتمكين، وانضباط المتعلمين، وتعيين الموظفين، والتمويل الذاتي. (Setoaba,2020,14)

وفي سلطنة عُمان يُشير مفهوم الحوكمة المؤسسية بأنه "النظام الكلي لاتخاذ القرارات والعمليات، والتي تُشكل الإطار العام للأداء ومراقبته، والمخرجات والنتائج التي تحققها المدارس". (وزارة التربية والتعليم بسلطنة، 2018، 109)

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى الفتحى وآخرين (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر موظفيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة (306) من الموظفين الإداريين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر

موظفيها جاءت متوسطة بصورة إجمالية، كما جاءت متوسطة أيضاً في مجالي المساءلة والإفصاح والشفافية، بينما جاءت منخفضة في مجال المشاركة.

كما أجرى الجرايدة (2021) دراسة هدفت إلى وضع نموذج لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالكليات الجامعية في سلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة (30) من حملة الدكتوراه، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع نموذج لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالكليات الجامعية في سلطنة عمان تضمن ستة مجالات هي: اللوائح والأنظمة، والإفصاح والشفافية، والعدالة والموضوعية، والمرافق والتجهيزات، والمساءلة الإدارية، والكفاءة والفعالية.

وقامت الخروصية (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في ضوء النظريات العلمية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في ضوء النظريات العلمية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تتمثل في المساهمة بقدر كبير في تحقيق أهدافها وغاياتها السامية، الهادفة إلى بناء جيل متعلم قادر على مواكبة مستجدات العصر، وقادر على الإسهام وفعاليتها في بناء وطنه، كما أنها عامل ضبط للعمليات والممارسات الإدارية كافة التي تنتهجها الوزارة في مختلف وحداتها وتشكيلاتها الإدارية، وتحقيق رضا المُستفيدين، بالإضافة إلى تحقيق جودة الأداء المؤسسي.

كما قامت البلوشية (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (342) من الموظفين الإداريين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها جاءت متوسطة بصورة إجمالية، كما جاءت متوسطة أيضاً في مجال المشاركة الفعالة، بينما جاءت عالية في مجالي الشفافية، والمساءلة والرقابة.

وقدم محمد والجابرية (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على الحوكمة المؤسسية كمدخل لتحقيق الجودة بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (53) من الموظفين والموظفات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في المديرية

العامة للكثافة والمرشدات جاءت متوسطة بصورة إجمالية، كما جاءت متوسطة أيضاً في مجال واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية، بينما جاءت عالية في مجال متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية.

كما قدمت المخينية (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (1500) عضواً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عمان جاءت بدرجة عالية بصورة إجمالية، كما جاءت بدرجة عالية أيضاً في مجالي الرقابة والمشاركة، بينما جاءت بدرجة متوسطة في مجال الشفافية.

وهدفت دراسة البلوشية (2015) إلى التعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية في المدارس الخاصة بسلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (143) مديراً ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية في المدارس الخاصة بسلطنة عُمان جاءت بدرجة عالية بصورة إجمالية، كما جاءت بدرجة عالية أيضاً في جميع مجالات الدراسة وهي المتطلبات القيمية، والقانونية، والمهنية، والتنظيمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

قام موهابي وتشومبو (Mohapi & Chombo, 2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على تصورات مديري المدارس وأولياء الأمور والمعلمين للحوكمة المؤسسية في المناطق الريفية بدولة جنوب أفريقيا، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلات في جمع البيانات والمعلومات والبيانات وتم إجرائها مع عينة مكونة من (10) من أعضاء الهيئات الحاكمة للمدارس، وبينت نتائج الدراسة وجود تعاون فعال بين أعضاء الهيئات الحاكمة للمدارس من إدارة مدرسية ومعلمين وأولياء أمور، وتوافق الآراء فيما بينهم لخدمة المصالح العامة، واهتمامهم بتسهيل سير العملية التعليمية، كما أن أعضاء الهيئات الحاكمة للمدارس يقدمون النصح والإرشاد لمديري المدارس والمعلمين للارتقاء بالعملية التعليمية، كما بينت النتائج أن مديري المدارس يرون الحاجة إلى أولياء الأمور؛ ومن ثم فإنهم كقادة يمكنهم من فهم ما يحدث في المدرسة وتشجيع مشاركتهم في مختلف جوانب العملية التعليمية.

كما قام دافيدز (Davids,2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على الحوكمة المؤسسية في دولة جنوب أفريقيا وهل هي تقدم لديمقراطية التعليم أم عائق لها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات والبيانات، وبينت نتائج الدراسة أن الحوكمة المؤسسية في دولة جنوب أفريقيا كان لها دور كبير في تحقيق ديمقراطية التعليم من خلال عمليات المشاركة المجتمعية والانتماء والمسائلة والمحاسبة، كما أنها ساعدت أولياء الأمور في المشاركة في صنع القرارات المدرسية، وفي أنشطة الحياة اليومية المدرسية.

وأجرى كنج (King,2020) دراسة هدفت إلى التعرف على فعالية الهيئات الحاكمة للمدارس الابتدائية والثانوية في دعم العملية التعليمية في غرب مدينة كيب تاون Western Cape في دولة جنوب أفريقيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والنوعي، كما استخدمت خمس أدوات في جمع البيانات والمعلومات وهي تحليل الوثائق، والملاحظات، والمجموعات البؤرية مع (90) طالباً وطالبة، والمقابلات مع (39) من مديري المدارس والأقاليم، والاستبانات على عينة مكونة من (60) معلماً ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة أن الهيئات الحاكمة للمدارس الابتدائية والثانوية تساهم في دعم العملية التعليمية في غرب مدينة كيب تاون، كما أنها تركز في عملها على الارتقاء بالإنجاز الأكاديمي للطلبة، والاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين، ودعم العلاقات مع المستويات الإدارية العليا المحلية والإقليمية والوطنية، بالإضافة إلى أولياء الأمور والمجتمع المحلي، كما بيّنت الدراسة حاجة أعضاء الهيئات الحاكمة للمدارس إلى مزيد من التدريب على مستجدات العملية التعليمية.

كما أجرى موناموليدي (Monamoleli, 2119) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير الحوكمة المؤسسية ومشاركة أولياء الأمور بها في تحسين الإنجاز الأكاديمي لطلبة الصف الثاني عشر في المدارس الريفية بمومليلنجا Mpumalanga rural في دولة جنوب أفريقيا، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت تحليل الوثائق والمقابلات في جمع البيانات والمعلومات وتم إجرائها على عينة مكونة من (9) أفراد، وهم مدير مدرسة، ومعلم، وعضو من الهيئة الحاكمة للمدرسة، وثلاثة من الطلبة، وثلاثة من أولياء الأمور، وأظهرت نتائج الدراسة مشاركة أولياء الأمور في أنشطة تعليم أبنائهم في المدارس وخصوصاً الطلبة الذين يعانون من صعوبات التعلم، ومشكلات في التحصيل الدراسي مما ساهم في تحسين الإنجاز الأكاديمي لديهم، كما كان للحوكمة المؤسسية ومشاركة أولياء الأمور دور ملموس في تحقيق الانضباط السلوكي وحفظ النظام لدى طلبة المدارس، والقضاء على ظاهرة غياب الطلبة.

وقدم مالادجي (Malatji, 2118) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الهيئات الحاكمة للمدارس وتأثيرها في النظام المدرسي بدائرة اسكونورد Schoonoord Circuit, في منطقة ساكاكيون التعليمية Sekhukhune District بمدينة ليمبوبو Limpopo في دولة جنوب أفريقيا من وجهة نظر أولياء الأمور، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المجموعات البؤرية وتحليل الوثائق والملاحظات في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (5) من أعضاء الهيئات الحاكمة للمدارس، وأوضحت نتائج الدراسة فهم أعضاء الهيئات الحاكمة للمدارس لأدوارهم في الحوكمة المؤسسية ومن أهم هذه الأدوار رسم السياسات المدرسية ووضع رؤية ورسالة المدرسة، وبناء ثقافة مدرسية وتوفير بيئة تعليمية جاذبة للطلبة وتدعم عمليات تعليمهم وتعلمهم، ومتابعة وتقييم الأداء المدرسي في ضوء المعايير الموضوعية، ودعم العلاقات بين كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية، والقيام بعمليات التطوير والتحسين والتغيير المدرسي، والإدارة المالية، والصيانة المستمرة للمباني والتجهيزات المدرسية.

كما قدم ناكادا (Nkanda, 2117) دراسة هدفت إلى التعرف على أدوار ومسؤوليات الهيئات الحاكمة في مدارس كنيسة أوند Church-owned schools في مدينة ماسيرو Maseru بدولة جنوب أفريقيا، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (12) عضواً من الهيئات الحاكمة في ثلاث مدارس ثانوية ممثلين للإدارة والمعلمين وأولياء الأمور، وبينت نتائج الدراسة قيام الهيئات الحاكمة في مدارس كنيسة أوند Church-owned schools في مدينة ماسيرو Maseru بدولة جنوب أفريقيا بعدد من الأدوار والمسؤوليات تتمثل في تنمية القيم والأخلاقيات الدينية للطلبة، وإدارة الموارد البشرية المدرسية، ورسم السياسات التعليمية ومتابعة تنفيذها، وتدعيم العلاقات بين المدارس وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، ومتابعة إنجاز الأهداف الأكاديمية، والقيام بعمليات المتابعة والمراقبة وتقييم الأداء المدرسي.

وهدف دراسة جراف (Graaff, 2116) إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في المدارس العامة الفقيرة الحضرية والريفية في غرب مدينة كيب تاون Western Cape بدولة جنوب أفريقيا من وجهة نظر أولياء الأمور، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلة وتحليل الوثائق والملاحظات في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (6) أعضاء من أولياء الأمور، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود كثير من الفوائد تحققها الحوكمة المؤسسية في المدارس من أهمها تدعيم العلاقات بين المدارس والإدارات المحلية والإقليمية، ودعم تمويل المدارس من خلال المؤسسات المجتمعية المحيطة بالمدارس، ومساهمة المشاركين

والمُستفيدين من العملية التعليمية في صنع القرارات المدرسية، وتدعيم استقلالية المدارس وإدارتها الذاتية.

كما هدفت دراسة مافوسو ودوكو (Mavuso&Duku , 2114) إلى التعرف على فعالية مشاركة أولياء الأمور في الحوكمة المؤسسية في المدارس الابتدائية الريفية rural primary schools بشرق مدينة كيب تاون Eastern Cape بدولة جنوب أفريقيا، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت تحليل الوثائق والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (36) عضواً من الهيئات الحاكمة للمدارس، وبينت نتائج الدراسة أن أولياء الأمور يقومون بأدوار فعالة في الحوكمة المؤسسية في المدارس بشرق مدينة كيب تاون في دولة جنوب أفريقيا مثل: المشاركة الفعالة في صياغة السياسات المدرسية وخططها الاستراتيجية، وتوفير الدعم اللازم لعمليات تعليم وتعلم الطلبة، ودعم مصادر التمويل المدرسي، والدعوة لاجتماعات الهيئات الحاكمة للمدارس وترأس هذه الاجتماعات، والمشاركة في صنع واتخاذ قراراتها، وتدعيم العلاقات بين المدارس وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية في المدارس بدولة جنوب أفريقيا:

تم تناول هذا المبحث من خلال المحاور الآتية:

أولاً: مفهوم الحوكمة المؤسسية في المدارس بدولة جنوب أفريقيا:

يرتكز مفهوم الحوكمة المؤسسية في المدارس بدولة جنوب أفريقيا على القيادة الفعالة للمدارس، ويمكن استخدامه كآلية لبناء عمليات وأنظمة وضوابط قابلة للتطبيق، بالإضافة إلى السلوك المناسب لضمان الاستدامة والاستمرارية طويلة المدى في المدارس، وهو يساعد على ضمان اتخاذ القرارات بما يخدم مصالح كافة المشاركين المُستفيدين من العملية التعليمية من إدارة مدرسية ومعلمين وأخصائيين وغيرهم من الوظائف الداعمة، فضلاً عن الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بما يتضمنه من أفراد ومؤسسات. (The Institute of Directors in Southern Africa,2019,)

(10)

كما يُشير مفهوم الحوكمة المؤسسية إلى وضع السياسات المدرسية وخططها وصياغة أهدافها في إطار من الحرية والديمقراطية، بالإضافة إلى الإدارية التشغيلية اليومية لكافة جوانب العملية

التعليمية، وتدخل أفراد المجتمع ومشاركتهم في رسم وتحديد السياسات التعليمية للمدارس، والإشراف على تطبيقها والمشاركة في عمليات المتابعة وتقويم الأداء. (King, 2020, 48)

ثانياً: نشأة الحوكمة المؤسسية في المدارس بدولة جنوب أفريقيا:

تُعتبر دولة جنوب أفريقيا من الدول التي بذلت جهوداً كبيرة في الحوكمة المؤسسية للمدارس، ففي عام 1994م بدأت الدولة إصلاحات واسعة في السياسات التعليمية، وركزت هذه السياسات على قيم الحرية والعدالة والمساواة والنزاهة والسلامة، والاهتمام بتوفير تعليم مُتميز لجميع الطلبة في ضوء هذه القيم، كما تم تدعيم استقلالية المدارس ومنحها مزيد من الصلاحيات والسلطات لإدارة مواردها وصنع واتخاذ قراراتها. (Naidoo, 2005, 17)

وفي عام 1996م صدر قانون التعليم في دولة جنوب أفريقيا، واهتم هذا القانون بالحوكمة المؤسسية للمدارس، حيث نص القانون على إنشاء مجلس تنفيذي Executive Council يكون هو السلطة الحاكمة للمدرسة، وعرف هذا المجلس بالهيئة الحاكمة للمدرسة School Governing Bodies، وتتولى هذه الهيئة مسؤولية تعزيز المصالح الفضلى للمدرسة والسعي لضمان تطويرها من خلال توفير تعليم جيد لجميع المتعلمين، وتطوير رسالة المدرسة، ودعم مدير المدرسة والمعلمين وغيرهم من العاملين في المدرسة، وتحديد أوقات اليوم الدراسي، إدارة ممتلكات المدرسة بما فيها المباني والأراضي، وتشجيع أولياء الأمور، والمتعلمين والمربين وغيرهم من الموظفين في المدرسة على تقديم الخدمات التطوعية للنهوض بالمجتمع المحلي. (Parliament of the Republic of South Africa, 1996, 14-15)

ثالثاً: مستويات الحوكمة المؤسسية على التعليم في دولة جنوب أفريقيا:

يوجد خمسة مستويات للحوكمة الإدارية على المدارس في دولة جنوب أفريقيا هي:

(Mansfield-Barry & Stwayi ,2017, 77)

[1] المستوى القومي: NATIONAL LEVEL

يتولى مسؤوليته وزير التعليم الأساسي Minister of Basic Education وقسم التعليم

الأساسي Department of Basic Education .

[2] المستوى الإقليمي: PROVINCIAL LEVEL

يتولى مسؤوليته المجلس التنفيذي في الإقليم Executive Council إدارة الإقليم للتعليم
الأساسي Provincial Department of Basic Education.

[3] مستوى المنطقة التعليمية: DISTRICT LEVEL

يتولى مسؤوليته مديرو مكاتب المنطقة التعليمية District directors & offices.

[4] مستوى الدائرة: CIRCUIT LEVEL

يتولى مسؤوليته مديرو مكاتب الدوائر Circuit managers & offices.

[5] مستوى المدارس: SCHOOL LEVEL

يتولى مسؤوليته الهيئات الحاكمة للمدرسة School Governing Bodies.

رابعاً: مبادئ الحوكمة المؤسسية في دولة جنوب أفريقيا:

تعتمد الحوكمة المؤسسية للمدارس في دولة جنوب أفريقيا على ستة مبادئ رئيسية هي:

(The Institute of Directors in Southern Africa, 2019, 10)

[1] النزاهة: Integrity

أي التصرف بحسن نية بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهداف العملية التعليمية، وتجنب
تضارب المصالح والصراعات التي تقوض الإنجاز، والعمل على تحديد مسار المدرسة بأمانة
واستقامة.

[2] الكفاءة: Competence

أي اكتساب معرفة عملية بالمدرسة، والتصرف بعناية واهتمام في كافة القضايا المدرسية،
والمعرفة وجمع البيانات والمعلومات بشكل صحيح قبل اتخاذ القرار.

[3] المسؤولية: Responsibility

أي اتخاذ الإجراءات الصحيحة فيما يتعلق بأصول وموارد وممتلكات المدرسة، والحفاظ على
المسار الاستراتيجي المدرسي، وذلك في إطار أخلاقي ومستدام.

[4] **المُحاسبة والمُساءلة: Accountability**

تتم من خلال عمليات المُتابعة والرقابة وتقويم الأداء، وذلك تبرير القرارات والإجراءات لكافة المشاركين المُستفيدين من العملية التعليمية.

[5] **العدالة: Fairness**

وذلك لإعطاء الاعتبار العادل للمصالح الشرعية والقانونية لاهتمامات وتوقعات كافة المشاركين المُستفيدين من العملية التعليمية.

[6] **الشفافية: Transparency**

تتضمن الكشف عن المعلومات بطريقة تمكن كافة المشاركين المُستفيدين من العملية التعليمية من إجراء تحليل مستنير لأداء المدرسة واستدامتها في تقديم خدمات تعليمية مُتميزة.

خامساً: أسس ومرتكزات الحوكمة المؤسسية في المدارس بدولة جنوب أفريقيا:

تعتمد الحوكمة المؤسسية على المدارس في دولة جنوب أفريقيا على الأسس والمُرتكزات الآتية.

[1] **دعم السلطات التعليمية العليا: Supporting higher educational authorities**

ترتكز الحوكمة على وجود دعم مستمر من إدارة التعليم في الأقاليم والمقاطعات والمناطق التعليمية وإيمانهم بأهمية تنفيذ الحوكمة، حيث إن دعمهم ضروري لإنجاح الحوكمة؛ ويتابعون تنفيذها بطريقة متناسبة وواقعية.

(The Institute of Directors in Southern Africa,2019, 3)

[2] **الإدارة الذاتية للمدرسة: Self-Managing Schools**

تعتمد الحوكمة المؤسسية على استقلالية المدرسة في إدارة عملياتها، وصنع قراراتها، وتوظيف مواردها، وذلك في ضوء القوانين والتشريعات واللوائح على كافة المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية، حيث يتم تمكين الهيئات الحاكمة للمدارس من إدارة الموارد والأصول المدرسية، وتنويع مصادر تمويلها من خلال مشروعات وبرامج خاصة بريادة الأعمال، فضلاً عن التبرعات

والمُنح، كما يُتاح لها توظيف ما تحتاجه من موارد بشرية بنظام الأجر، أو ترشيحهم للتوظيف الدائم بعد موافقة السلطات التعليمية. (Booyse,2018, 5-6)

[3] فرق العمل المدرسية: School Management Teams

تعتمد الحوكمة المؤسسية على استقلالية العمل الجماعي المتمثل في بناء وتشكيل فرق عمل في مختلف جوانب العملية التعليمية، ويتم مشاركة كافة المهتمين والمستفيدين من العملية التعليمية في هذه الفرق، ويوجد نوعان من فرق العمل، الأول الفرق الدائمة وتتسم بالاستمرارية ودون توقف في العمل، والثاني فرق العمل المؤقتة وتقوم بمهمة محددة ثم تتوقف عن العمل، ويكون لدى كل فريق السلطات والصلاحيات الكافية لأداء مهامه وأنشطته المتعددة. (LEKALAKALA,2019)

[4] مشاركة أولياء الأمور: parent involvement

تعتمد الحوكمة المؤسسية على مشاركة فعالة من أولياء أمور المدرسة، وتتمثل هذه المشاركة في مجالات متعددة، مثل بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة، ودعم المناخ التنظيمي لها في ضوء قيم الحرية والعدالة والنزاهة والمساواة، كما يتولى ممثلين عن أولياء الأمور دور الرئيس ونائب الرئيس وأمين الصندوق في الهيئات الحاكمة للمدارس، ويشارك أولياء الأمور أيضاً في مختلف برامج وأنشطة العملية التعليمية المدرسية، كما يدعمون عمل المعلمين في قاعات الدروس من خلال لجان أولياء أمور الصفوف الدراسية Class Parents' Committees، فضلاً عن مشاركتهم في تنظيم الفعاليات والاحتفالات المدرسية بالأحداث والمناسبات العامة للمجتمع والخاصة بالمدرسة، وفي أنشطة تطوعية أخرى مثل صيانة المباني والتجهيزات المدرسية. (Owusu,2020)

[5] التميز في الأداء: Excellence in performance

إن الحوكمة المؤسسية ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة للقيمة المضافة وتوفير الاستمرارية في التقدم والنجاح والتميز في العمل المدرسي، ونظراً للتنوع بين المدارس فيتم تطبيق الحوكمة بطريقة عملية ومرنة مراعاة لظروف كل مدرسة ومواردها البشرية والمادية.

(The Institute of Directors in Southern Africa,2019, 3)

[6] التقويم الذاتي للمدارس: school self-evaluation

إن من أهم دعائم الحوكمة المؤسسية في المدارس هو نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية والمتمثل في توفير تعليم متميز لجميع الطلبة، ويعتبر التقويم الذاتي للمدارس هو السبيل للتعرف على

جوانب التميز في العملية التعليمية وتدعيمها، وكذلك جوانب القصور والضعف وعلاجها وذلك في ضوء معايير جودة التعليم. (Sehlapelo,2021)

[7] مشاركة المجتمع المحلي: Involvement of the local community

ترتكز الحوكمة المؤسسية في المدارس على وجود مشاركة فعالة من أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي، حيث يشارك أعضاء المجتمع المحلي مثل الأطباء أو المحاسبين أو المحامين في عضوية الهيئات الحاكمة للمدارس وما تتضمنه من لجان وفرق عمل، كما تشارك مؤسسات المجتمع المحلي في تقديم الدعم المادي والفني للمدارس في مختلف جوانب العملية التعليمية. (Mansfield- Barry& Stwayi ,2017)

سادساً: أهمية الحوكمة المؤسسية في المدارس بدولة جنوب أفريقيا:

(The Institute of Directors in Southern Africa,2019; Moorosi,2020; Look&Gravett ,2014)

- تمكين المدارس من صنع سياساتها التربوية والتعليمية بحرية.
- تمكين المدارس من إدارة مواردها البشرية والمادية بكفاءة وفعالية.
- تحسين القيادة وصنع القرار والرؤية الاستراتيجية في المدارس.
- تحسين وتطوير آليات رصد وإدارة المخاطر والتحديات والمشكلات التي تواجه المدارس.
- كسب ثقة كافة المشاركين المستفيدين من العملية التعليمية الداخليين والخارجيين مثل: الطلبة، والمعلمين، وأولياء الأمور، وإدارات التعليم الوطنية والإقليمية، والمجتمعات المحلية في البيئات المدرسية.
- ضمان التزام الشركاء الفاعلين بتقديم الدعم للمدارس.
- توفير الضمانات للمستفيدين من العملية التعليمية بأن المدارس تدار بطريقة مناسبة ومسؤولة.
- الأخذ في الاعتبار مصالح وتطلعات وآمال المستفيدين في العملية التعليمية.

- تحقيق ديمقراطية التعليم من خلال المشاركة الواسعة من المشاركين المُستفيدين من العملية التعليمية في صنع القرارات المدرسية.

- تحقيق العدالة الاجتماعية من حيث التحاق جميع الطلبة بالمدارس، وتوفير لهم تعليم متميز.

سابعاً: الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا:

يتم تناول الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا من خلال العناصر الآتية:

[1] تشكيل الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا:

تتشكل الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا من ثلاث فئات، الأولى أعضاء تلقائيين automatic members مثل مدير المدرسة، والثانية أعضاء منتخبين elected members يشملون الأشخاص الذين يمكن انتخابهم لعضوية المجلس مثل آباء المتعلمين في المدرسة، والمعلمين، وبعض المتعلمين، وأعضاء من الموظفين الذين لا يقومون بالتدريس مثل الأخصائيين والفنيين، والثالثة الأعضاء المختارين co-opted members ويتم اختيارهم من المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة لامتلاكهم معارف أو مهارات خاصة تساعد على جودة الأداء في العملية التعليمية بالمدرسة مثل: الأطباء أو المحاسبين أو المحامين. (Mansfield-Barry & Stwayi, 2017, 79)

وأشار ثيكيسو (THEKISO, 2011, 25) إلى أن تشكيل الهيئة الحاكمة للمدرسة يتكون عادة من خمسة عشر عضواً، ولدى الهيئة إضافة أعضاء من المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة إلى تشكيله وفق الحاجة، ويتم تشكيل المجلس على النحو الآتي:

- رئيس المجلس ويكون من أحد أولياء الأمور chairperson – parent .
- نائب رئيس المجلس ويكون من أحد أولياء الأمور deputy chairperson - parent .
- مدير المدرسة School Principal.
- السكرتير ويكون من وظائف التدريس secretary – educator .
- أمين الصندوق ويكون من أحد أولياء الأمور treasurer – parent .

- أربعة أولياء الأمور إضافيين four additional parents .
- اثنين من المعلمين الإضافيين two additional educators .
- عضو واحد من خارج هيئة التدريس one non-teaching staff member .
- ثلاثة طلبة three learners .

[2] أدوار أعضاء الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا:

تناول ثيكيسو (THEKISO, 2011, 55-61) أدوار أعضاء الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا وذلك كما يأتي:

❖ رئيس المجلس، ويقوم بالآتي: chairperson

- التصريح بالاجتماعات التي ينظمها السكرتير.
- دعوة الاجتماع للترتيب وقيادته.
- اتباع جدول الأعمال.
- ضمان التوصل إلى القرارات وتسجيلها.
- تيسير الاجتماعات وضبط من يتحدث؛
- إبلاغ الهيئة بأي إجراء عاجل تم اتخاذه منذ الاجتماع السابق.
- ضمان توفر المعلومات الخاصة بالاجتماعات.
- يتبادل الأفكار مع الأعضاء في محاولة لتعزيز مناخ تعليمي في المدرسة.

❖ نائب رئيس المجلس، ويقوم بالآتي: deputy chairperson

- ترشح نفسها لمنصب الرئيس إذا لم تتمكن من حضور الاجتماع؛

- ينسق مع الرئيس على أساس منتظم للتأكد من أنه على دراية بالمسائل التي قد تحتاج إلى التعامل معها بحساسية أو بطريقة معينة.

❖ السكرتير، ويقوم بالآتي: **secretary**

- الترتيب للاجتماعات.
- إعداد جدول الأعمال.
- ترتيب مكان الاجتماع.
- كتابة أسماء الأعضاء في الاجتماع وأولئك الذين أرسلوا اعتذارات.
- التحقق من التعامل مع كل شيء على جدول الأعمال.
- سجل محضر الاجتماع.
- اكتب من تولى مسؤولية ماذا.
- توزيع نسخة من محضر الاجتماع على المشاركين بعد عقد الاجتماع.

❖ أمين الصندوق، ويقوم بالآتي: **treasurer**

- ضبط ميزانية المدرسة.
- الاحتفاظ بسجل دقيق لما ينفقه.
- جب أن تكون على علم بالأموال التي يتم التبرع بها أو جمعها.
- جميع تقرير مالي متوازن.
- تولى مسؤولية الشؤون المالية للمدرسة.

[3] لجان الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا:

وتشكل الهيئات الحاكمة للمدارس مجموعة من اللجان الفرعية لتدعيم نظام عملها، وتحديد أدوار الأعضاء بدقة، وتقليل أعباء العمل، والحرص على المشاركة الإيجابية الفعالة من جميع الأعضاء، وهذه اللجان لا تعفي الهيئة الحاكمة من تحمل مسؤولياتها ونتائج قراراتها، وقد تحتاج بعض اللجان أعضاء يتم اختيارهم من المجتمع المحلي ممن يتوافر لديهم الخبرات المتميزة في كثير من مجالات العمل المدرسي، ومن أهم هذه اللجان: (The Institute of Directors in Southern Africa,2019)

- اللجنة التنفيذية Executive committee.
- لجنة الترشيحات Nominations committee.
- لجنة الأجور Remuneration committee.
- لجنة التمويل Finance committee.
- لجنة التدقيق Audit committee.
- لجنة إدارة المخاطر Risk management committee.
- لجنة الأصول والمواد التعليمية والخدمات Assets, learning materials and services committee.
- لجنة / لجان الانضباط hoc disciplinary committee.
- لجنة الشؤون الاجتماعية والأخلاقية Social and ethics committee.,
- لجنة الأنشطة اللاصفية Extra-curricular activities committee.

[4] مبادئ الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا:

تعتمد الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا في عملها على مجموعة من المبادئ أهمها:

- تحديد أسلوب العمل بدقة ووضوح، والقيادة بشكل أخلاقي وفعال.
- إدارة أخلاقيات المدرسة بطريقة تدعم بناء ثقافة أخلاقية.
- التأكد من أن المدرسة هي مؤسسة مواطنة مسؤولة.
- إدراك أن الغرض الأساسي للمدرسة، ومخاطرها وفرصها، واستراتيجيتها، ونموذج العمل بها، والأداء والتنمية المستدامة كلها عناصر لا يمكن فصلها عن عملية إيجاد وتوفير القيمة.
- العمل كنقطة محورية للتواصل مع المدارس والمؤسسات والمنظمات المجتمعية.
- التوازن المناسب للمعرفة والمهارات والخبرة والتنوع والاستقلالية حتى يتمكن من أداء دوره ومسؤولياته في الحوكمة بموضوعية وفعالية.
- ضمان أن الترتيبات الخاصة بالتفويض داخل هيكله الخاصة تعزز الحكم المستقل، وتساعد في توازن القوى والأداء الفعال لواجباتها.
- ضمان أن تقويم أدائه وأداء لجانته ورئيسه وأعضائه الأفراد يدعم التحسين المستمر في أدائه وفعاليتها.
- ضمان بأن التعيين والتفويض للإدارة يساهمان في توضيح الدور والممارسة الفعالة للسلطة والمسؤوليات.
- إدارة المخاطر بطريقة تدعم المدرسة في تحديد وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ضمان أن خدمات ووظائف توكيد الجودة تمكن من بناء بيئة رقابة فعالة، وأن هذه البيئة تدعم سلامة المعلومات لصنع القرار الداخلي والتقارير الخارجية للمدرسة.
- ضمان وجود نظام متميز للتحفيز يتضمن مكافآت عادلة ومسؤولية وشفافية من أجل تعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والنتائج الإيجابية على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- تحديد ما إذا ومتى يتم تفويض أدوار معينة والمسؤوليات تجاه عضو فردي أو أعضاء في هيئة الحوكمة، أو اللجان الدائمة أو المخصصة.

[5] مهام ومسؤوليات الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا:

تناول ثيكيسو (THEKISO, 2011, 55-61) مهام ومسؤوليات الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا كما يأتي:

❖ تطوير سياسة القبول: Developing an admission policy

حيث تتولى الهيئة مسؤولية تحديد سياسة القبول بالمدرسة بما لا تتعارض مع القوانين العامة للدولة، وتحديد بوضوح الحد الأدنى من المتطلبات الأكاديمية والمالية والعامة التي يجب أن تتوفر لدى جميع المتعلمين الذين يرغبون في الالتحاق بالمدرسة، وسياسة القبول يجب ألا تكون فيها أي تمييز بين الطلبة من حيث اللغة أو العرق أو الدين، ويجب على الهيئة مراعاة العوامل الاجتماعية والاقتصادية لأولياء الأمور عند تطوير سياسة القبول، وتسهيل الأمر على الآباء لتسجيل المتعلمين في المدارس ودعم الآباء الذين ليست عندهم الوثائق اللازمة للتسجيل مثل شهادات الميلاد، ومن خلال زيادة تسجيل الطلبة يتحقق ديمقراطية التعليم، وتزداد فرص إتاحة التحاق الطلبة بالمدارس، فضلاً على حصول المدارس على مزيد من الدعم الحكومي وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء.

❖ تطوير سياسة اللغة: Developing a language policy

ينص الدستور في دولة جنوب أفريقيا أنه يجوز حرمان أي متعلم من القبول بسبب لغته، وتأسيساً على ذلك تتولى الهيئة مسؤولية التعاون مع كافة المستفيدين من العملية التعليمية بتطوير سياسة اللغة الخاصة بالمدرسة، إن السياسة اللغوية للمدرسة خاضعة للدستور وقانون المدارس وقانون المقاطعة أو الإقليم، كما أنه لا يجوز ممارسة أي شكل من أشكال التمييز العنصري في تنفيذ سياسة المحددة للغة، وأن لغة الإشارة معترف بها لها لأغراض التعلم في المدرسة لذوي الاحتياجات الخاصة، كما يجب أن تعزز سياسة اللغة الشمولية والتعدد اللغوي، وتقوم الهيئة بالتأكد من أن المتعلمين الذين ينتمون إلى مجتمع ثقافي أو لغوي لا يتعرضون للتمييز أو يُحرمون من الحق في استخدام لغتهم.

❖ تطوير السياسة الدينية: Developing a religious policy

تتولى الهيئة مسؤولية تطوير السياسة الدينية للمدرسة بما يتماشى مع جميع القوانين العليا للبلاد، ووفقاً للدستور والقوانين الإقليمية المعمول بها، يمكن إجراء الاحتفالات الدينية في المدرسة على أساس عادل وحضور المتعلمين والعاملين، كما تضمن الهيئة أن السياسة الدينية لا ينبغي أن

تميز ضد أي دين من حيث الوجدان والفكر والمعتقد والرأي، وأن جميع الأديان والشعائر الدينية في المدرسة يجب أن تعامل على قدم المساواة على أساس عادل وحر وطوعي.

❖ اعتماد مدونة قواعد السلوك الأخلاقية: Adopting a code of conduct

تتعاون الهيئة مع كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية في بناء وتطوير واعتماد مدونة قواعد السلوك الأخلاقية للطلبة، أو ما يُعرف بمدونة قواعد السلوك الأخلاقية، وذلك من أجل توجيه سلوك المتعلمين والحفاظ على الانضباط والنظام في المدرسة لتحسين جودة التعليم، ويجب أن يحتوي مدونة قواعد السلوك الأخلاقية على أحكام تتعلق بالإجراءات القانونية الواجبة التي تحمي مصالح المتعلم وأي طرف آخر يشارك في الإجراءات الخاصة بالانضباط وحفظ النظام، كما يجب أيضاً توفير تدابير الدعم لتقديم المشورة للمتعم الذي يخضع لإجراءات تأديبية، كما تضمن الهيئة أن مدونة قواعد السلوك الأخلاقية لا يتعارض بأي حال من الأحوال مع الدستور أو أي قوانين أخرى تحمي حقوق المتعلمين وأولياء أمورهم. إن الهدف من مدونة قواعد السلوك الأخلاقية ليس تنظيم سلوك المتعلمين فقط، ولكن أيضاً لتنظيم العلاقات بين المتعلمين والمعلمين والمربين وأولياء الأمور في المدرسة. يجب أن تنص مدونة قواعد السلوك الأخلاقية بوضوح على السلوكيات المقبولة والسلوكيات غير المقبولة في المدرسة.

❖ اعتماد دستور للمدرسة: Adopting a constitution for the school

وفقاً لقانون التعليم في دولة جنوب أفريقيا الذي ينص على ضرورة تبني كل هيئة مدرسية حاكمة دستوراً خاصاً بالمدرسة، وهو عبارة عن وثيقة تحتوي على قواعد مهمة تشكل الأسس والمبادئ التي تتبعها الهيئة في تطبيق الحوكمة المؤسسية، وما يرتبط بها من ممارسات وسلوكيات وتصرفات وأعمال وأنشطة متنوعة، وتقوم الهيئة بإعداد هذا الدستور في خلال 90 يوم من انتخابها.

❖ تعزيز مصالح المدرسة ودعم المدير:

Promoting the interests of the school and supporting the principal

تتولى الهيئة مسؤولية تحسين جودة التعليم، والارتقاء بمستويات الإنجاز والتحصيل الأكاديمي لجميع الطلبة، كما تقوم الهيئة بتقديم الدعم اللازم لمدير المدرسة والمعلمين وغيرهم من موظفي المدرسة في أداء وظائفهم المهنية، كما تدعم الهيئة عمليات التفويض والتمكين للمدير والعاملين بالمدرسة حتى يقوموا بأداء وواجباتهم المهنية في إطار من الحرية وبعيداً عن القلق والضغط والتوتر مما يسمح بمساحات واسعة من الإبداع والابتكار في العمل.

❖ تطوير رسالة المدرسة: Developing the mission statement for the school

تتولى الهيئة مسؤولية صياغة رسالة المدرسة وتطويرها، وتراعي الهيئة أن تكون هذه الرسالة تصف شخصية المدرسة وهدفها وهويتها وتوجهها الاستراتيجي المستقبلي، وتقوم الهيئة بإشراك ممثلين عن كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية من العاملين بالمدارس وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وذلك لتنمية الشعور بالملكية والالتزام، وتضمن الهيئة بأن رسالة المدرسة موضحاً بها ما هو عمل المدرسة، وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية، كما تعتمد عليها الإدارة المدرسية في عملياتها التشغيلية اليومية، وتكون هذه الرسالة متاحة في كثير من الأماكن بالمدرسة.

❖ تقرير أوقات الدراسة: Decisions on school times

يقع على عاتق الهيئة مسؤولية تحديد أوقات اليوم الدراسي، وذلك ضمن قوانين الدولة سواء على المستوى الوطني أو مستوى الأقاليم أو المستوى المحلي، وإذا طلب من أحد العاملين القيام بأعمال بعد أوقات الدوام لا بد أن تحصل الهيئة على موافقتهم بذلك، وكذلك أيضاً في حضورهم لبرامج التنمية المهنية في خلال عطلات نهاية الأسبوع والعطلات المدرسية، كما تراعي الهيئة منح العاملين حوافز ومكافآت نظير تواجدهم في المدارس في أوقات العمل غير الرسمية لتشجيعهم على تجويد وتحسين أدائهم المهني.

❖ إدارة ممتلكات المدرسة ومراقبتها:

The administering and controlling of the school's property

يقع على عاتق الهيئة إدارة ممتلكات المدرسة من مباني وأراضي وأموال ومراقبتها، وذلك للحفاظ على البنية التحتية للمدرسة من مباني وتجهيزات مدرسية متنوعة بما تتضمنه من قاعات الدروس، وفناء المدرسة، ودورات المياه، وتقوم الهيئة بتخصيص ميزانية لصيانة هذه المباني والتجهيزات بصورة مستمرة، وإجراء إصلاحات للنوافذ المكسورة، واستبدال الأسوار القديمة والمتهدمة، وتنظيف محيط المدرسة، وذلك لجعل المدرسة بيئة جاذبة للطلبة وجعلها منزلاً ثانياً للمعلمين والطلبة، كما تقوم الهيئة بالتواصل مع بعض شركات المجتمع المحلي للقيام بأعمال الصيانة، أو الحصول على دهم مادي منهم لإجرائها.

❖ الخدمة التطوعية للمدرسة: Voluntary service to the school

تقوم الهيئة بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات التطوعية للمدرسة لتكون مثل ونموذج يُحتذى به لتشجيع أولياء الأمور والمتعلمين والمعلمين وغيرهم من الموظفين أعضاء المدرسة لتقديم الخدمة التطوعية للمدرسة، ومن أمثلة هذه الخدمات تنظيف المدارس قبل موعد بدء الدراسة.

❖ التوصية بتعيين المعلمين: The recommendation of educators for appointment

تتولى الهيئة مسؤولية تحديد احتياجات المدرسة من الموظفين، وتحديد المرشحين لشغل الوظائف مثل: مدير المدرسة، والطبيب، والمعلمين، والأخصائيين وغيرهم من الموظفين، وذلك بعد إجراء المقابلات والاختبارات اللازمة وذلك في ضوء قواعد وشروط محددة للتوظيف، وتحرص الهيئة على اختيار أفضل العناصر المؤهلة للتعيين للوصول إلى أداء أكاديمي عالي الجودة، وتكون الهيئة على دراية بالإجراءات الواجب اتباعها في عمليات الاختيار والتعيين من أجل تجنب النزاعات وتقليل التوتر بينها وبين أصحاب المصلحة الآخرين مثل: ممثلي النقابات التعليمية واتحادات المعلمين

❖ الإدارة المالية للمدرسة: Financial school management

تتولى الهيئة مسؤولية إدارة الشؤون المالية للمدرسة وتوظيف الأموال في دعم عمليات التعليم والتعلم المدرسية لتحقيق نتائج ذات جودة عالية، وتقوم الهيئة بإدارة تمويل المدرسة بشكل صحيح من خلال إنشاء وتنفيذ أنظمة رقابة مالية داخلية سليمة لضمان موثوقية ودقة معاملاتها المالية، وتأمين المدرسة بشكل مناسب ضد التعرض للمخاطر مثل: السرقة والتخريب والاحتيال والتأكد من أن ترتيبات الشراء تتوافق مع ممارسات المحاسبة الجيدة، كما تقوم الهيئة بتسجيل المخزونات والأصول الأخرى وحمايتها بشكل كاف ضد الضياع أو السرقة وتحفظ بسجلات لهذه الأصول. كما تقوم الهيئة بتحديد جميع الدخل المستحق للمدرسة واستلام جميع التحصيلات وتسجيلها وصرفها على الفور، كما تقوم بتخصيص حساب مصرفي وتسوية رصيد البنك مع السجلات المحاسبية، والضبط والرقابة في استخدام المصروفات النقدية.

[6] تدريب الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا:

يوجد اهتمام بتدريب تدريب الهيئات الحاكمة للمدارس في جنوب أفريقيا على كافة المستويات وهي: العنقود والدائرة cluster/circuit level، المنطقة التعليمية district level، والإقليم provincial، والمستوى الوطني national ممثلاً في وزارة التربية والتعليم، ويركز التدريب على

(Department of Basic Education in Southern Africa,2021)

❖ التشريع والسياسة: Legislation and policy

يتضمن قانون المدارس في جنوب إفريقيا رقم (84) لعام 1996م، وما يتضمنه ذلك القانون من إجراءات تشكيل الهيئات الحاكمة للمدارس وأدوارها.

❖ دعم توصيل المناهج: Support of curriculum delivery

يتضمن التعرف على تخصصات المناهج الدراسية، وأساليب إدارتها وتنفيذها، وسياسات ونظم تقويم المناهج، والكتب الدراسية، واستراتيجيات معرفة القراءة والكتابة والحساب، والتقييم الوطني السنوي.

❖ التخطيط لتطوير المدرسة: Planning for school development

يتضمن إعداد الخطط المدرسية، ووضع رؤية ورسالة المدرسة وصياغة أهدافها الاستراتيجية، وتحديد احتياجاتها الفعلية، وأولويات التنفيذ والتطوير.

❖ التمويل المدرسي والإدارة المالية: School funding and financial management

يتضمن إعداد وتنفيذ ومراقبة ميزانية المدرسة واعتمادها، وصياغة الميزانية في إطار تنظيمي محدد ومنظم في ضوء موارد المدرسة، وإدارة الشؤون المالية للمدرسة بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة، وجمع التبرعات في سياق المدرسة، وإدارة وتنفيذ الإعفاء من الرسوم المدرسية.

❖ صيانة أصول وموارد المدرسة: Maintenance of school assets

يتضمن فهم الإطار القانوني الذي من خلاله تشغل المدارس وتدير الأراضي والمباني التي تمتلكها، وتحديد وإدارة الأصول والموارد المختلفة للمدرسة، وصيانة المباني المدرسية، وتأجير المباني والأراضي، وإدارة الإنشاءات الإضافية باستخدام أموال المدرسة، وتطبيق المعرفة المناسبة لشراء وإدارة الأصول المنقولة.

❖ تطوير السياسة: Policy development

يتضمن تنفيذ مبادئ تطوير السياسة التعليمية في سياق المدرسة، وفهم الجوانب المتعلقة بصياغة السياسات، وتطوير خطة لتنفيذ السياسة، ومراقبة وتقييم تنفيذ السياسة.

❖ التوظيف والاختيار: Recruitment and selection

يتضمن فهم الموارد البشرية وطبيعة عملها، والتخطيط والاستعداد للتوظيف، والتخطيط والإعداد لعملية الاختيار، وإجراء المقابلات والتوصية بالمتقدمين المدرجين في قائمة المتقدمين لشغل الوظائف، وإتمام عملية التعاقد مع المعينين.

❖ سلامة وأمان المدرسة: School safety

يتضمن اتباع الخطوات الإجرائية في الإبلاغ عن حوادث الجرائم والعنف، تطوير مدونة قواعد السلوك الأخلاقية لسلوك الطلبة، وبناء شراكات مع أصحاب المصلحة المعنيين والحفاظ عليها، مثل الشرطة، وإدارة التنمية الاجتماعية، وتطوير خطط إجراءات الطوارئ، وتطوير استراتيجيات الاتصال للمدارس الآمنة، وتطوير الإجراءات والاستراتيجيات لضمان أن المدارس مناطق خالية من الأسلحة والمخدرات.

❖ تنمية المهارات والسمات: Skill and attribute development

يتضمن مهارات التواصل الفعال، إدارة الصراعات، وحل المشكلات، وإدارة الاجتماعات، وبناء وتصميم البرامج، وحفظ النظام.

❖ القيم وبناء الأمة: Values and nation building

يتضمن فهم وتقدير الرموز الوطنية، والاحتفال بها، وبناء سياق يكون فيها جميع المشاركين فخورين بالانتماء للدولة، فهم العمليات والإجراءات التي تقوم الدوائر الحكومية من خلالها بتنفيذ واجباتها.

❖ القضايا الاجتماعية: Social issues

يتضمن وثيقة المسؤوليات، والزي المدرسي، والدين في التربية، واللغة في التعليم، والوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز ومعالجتهما، ومنع وإدارة العنف في المدارس، وبناء نظام تعليمي وتربوي شامل، والتنوع الاجتماعي والتعددية الثقافية.

❖ ضبط العقاب البدني والتمتر: Discipline Corporal Punishment and Bullying

يتضمن الطرائق التي يمكن من خلالها المساعدة في القضاء على العقاب البدني الذي قد يستخدمه المعلمون أو مديرو المدارس تجاه بعض الطلبة، وكذلك التمر عليهم.

❖ ميثاق أخلاقيات المتعلم والزي المدرسي:

Learner Code of Conduct and School Uniform

يتضمن الإمام بنود ميثاق أخلاقيات المتعلم وتطويره، وتشجيع أولياء الأمور على إقناع المتعلمين بالالتزام ميثاق أخلاقيات المتعلم والفهم الجيد لكيفية المشاهدة والتصرف بما يتماشى معه، وتشجيع أولياء الأمور وإقناع المتعلمين بارتداء الزي المدرسي.

❖ إعلان اكتمال المدرسة: Declaring a school full

يتضمن فهم الحق الدستوري للمتعلم في التعليم، وقضايا قبول الطلبة في الالتحاق بالمدرسة، وفهم القيود القانونية الخاصة بقضايا قبول الطلبة.

❖ الاجتماعات: meetings

يتضمن إجراءات عقد الاجتماعات، وسجلاتها، وجدول الأعمال الخاصة بها، وقراراتها، وخطط التحسين والتطوير المرتبطة بهذه القرارات، وأنواع الاجتماعات، وأوقاتها.

❖ دعم الوالدين والاستخدام الفعال للجان:

Parental Support and effective use of committees

يتضمن تنظيم أعضاء المجتمع المدرسي ليكونوا جزءاً من برامج المدرسة، والاستفادة من لجان الهيئة الحاكمة للمدرسة بطريقة تسمح للأعضاء بتطبيق خبراتهم، وإطلاع أولياء الأمور على كيفية دعم أطفالهم في الذهاب إلى المدرسة لتحسين نتائج المتعلم.

❖ المحاسبة: Accountability

يتضمن المراقبة، وتقويم الأداء، وإعداد التقارير في ضوء معايير الأداء الموضوعية.

❖ الرياضة المدرسية: School sport

يتضمن فهم دور الرياضة والتربية البدنية في تنمية الطلبة، ودعم المعلمين في تنفيذ البرنامج الرياضي، ودعم ومتابعة سياسة الرياضة المدرسية من خلال اللجنة الرياضية.

❖ الترويج للقراءة: Promotion of Reading

يتضمن تدعيم حملة "اقرأ" لدعم مبادرات الترويج للقراءة في المدرسة، وحشد المجتمع وقطاع الأعمال لدعم الترويج للقراءة، وتشجيع جميع الآباء على القراءة لأطفالهم والمشاركة في أنشطة القراءة المخطط لها في المدرسة.

المبحث الثاني: الحوكمة المؤسسية في المدارس بسلطنة عُمان:

يتم تناول هذا المبحث من خلال المحاور الآتية:

أولاً: مفهوم الحوكمة المؤسسية:

عرف مجلس التعليم بسلطنة عُمان (2015، 73) الحوكمة المؤسسية في التعليم بأنها "صياغة سياسات تعليمية سليمة بحيث تضمن الاستخدام الفاعل للموارد لتوفير خدمات تعليمية ذات جودة عالية، وتطوير عمليات الإدارة الفاعلة التي تسمح بالرقابة العامة على تقديم الخدمات التعليمية وجودة تعلم الطلبة، ومساءلة مقدمي الخدمات".

ثانياً: مستويات الحوكمة المؤسسية:

يوجد ثلاثة مستويات للحوكمة المؤسسية في سلطنة عُمان يمكن تناولها على النحو الآتي:

[1] المستوى الوطني: وزارة التربية والتعليم:

تتولى وزارة التربية والتعليم مسؤولية بحث واقتراح السياسة التربوية والتعليمية للتعليم المدرسي، ووضع الخطط والمشروعات لتنفيذ السياسة التربوية والتعليمية المعتمدة في ضوء متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتطور العلمي والتقني، وتطوير البرامج التعليمية وفقاً لفلسفة التربية والتعليم والأهداف الوطنية في نطاق السياسة العامة للدولة. (الجريدة الرسمية بسلطنة عُمان، 2008)

[2] مستوى المحافظات: المديرية العامة للتربية والتعليم:

وتعمل المديرية العامة للتربية والتعليم في كافة المحافظات على تنفيذ خطط الوزارة، وتنفيذ السياسات والقرارات التي تصدرها الوزارة المتعلقة بتوفير الخدمة التعليمية بها، وتوفير الرعاية والتنمية المهنية للهيئات التدريسية والإدارية والعاملين بالمحافظة.

[3] مستوى المدارس:

تتضمن المدارس بسلطنة عمان بعض الوظائف المسؤولة بشكل رئيس عن الحوكمة وهي مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل، وتقوم هذه الوظائف بعمليات المتابعة والإشراف والتقييم لمختلف جوانب العملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2015). كما يوجد أيضاً مجالس أولياء أمور الطلبة، ومجالس إدارات المدارس التي تتولى بعض المهام والمسؤوليات تتعلق بالحوكمة المؤسسية في المدارس. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2020)

ثالثاً: مبادئ الحوكمة المؤسسية:

حددت وزارة التربية والتعليم بسلطنة (2018) أربعة مبادئ للحوكمة المؤسسية للتعليم تتضمن الآتي:

• المحاسبية:

أي يعمل كل فرد وكل مجموعة في قطاع التعليم بالتزام نحو رفع مستوى جودة التعليم.

• وضوح الرؤية:

أي يكون لكل عضو من أعضاء قطاع التعليم رؤية واضحة بين عمله وعمل الآخرين في النظام التعليمي لرفع مستوى تعلم الطلبة.

• الكفاءة:

أي تتم إدارة الأنظمة والعمليات بما تتضمنه من الشؤون المالية والإدارية والموارد الأخرى بصورة تحقق فعالية التكلفة وذلك للارتقاء بمستوى جودة التعليم.

• الفعالية:

أي يحقق قطاع التعليم ارتفاعاً وتقدماً في جودة الخدمات التعليمية لرفع مستوى إنجاز الطلبة.

رابعاً: الحوكمة المؤسسية على مستوى المدارس:

يُوجد مستويان للحوكمة الإدارية في المدارس بسلطنة عُمان، الأول المستوى الفردي المُتمثل في مُديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل، والثاني المستوى الجماعي والمُتمثل في مجالس أولياء الأمور، ومجالس إدارات المدارس، وفيما يلي تناول هذين المستويين بالبيان والتفصيل على النحو الآتي:

❖ المستوى الفردي:

يتضمن الآتي:

[1] مديرو المدارس:

حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (2015) مجموعة متنوعة من الواجبات الوظيفية لمُديري المدارس تتمثل في الآتي:

- يلتزم بأخلاقيات المهنة والقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل، ويتابع التزام العاملين بتنفيذها.
- يعد خطة المدرسة بمشاركة العاملين والمستفيدين، ويتابع تنفيذها، ويقومها ويطورها.
- يشرف على كافة أعمال التنظيم والتنفيذ والتقييم والتطوير والمتابعة التي تتطلبها إدارة المدرسة.
- يشرف على إعداد الجدول المدرسي.
- يقوم بتحديد احتياجات المدرسة من الكوادر التدريسية الفنية والإدارية والمواد والأجهزة اللازمة، ويعمل على التنسيق مع المعلمين لتوفيرها.
- يشرف على إعداد وتنفيذ الخطة السنوية للمنهاج الدراسي والإعداد اليومي للدروس، والتحقق من توافق الإعداد اليومي للدروس مع الخطة السنوية.
- يشرف على انتظام دوام العاملين والطلبة بالمدرسة.
- يلتزم بحضور الطابور المدرسي ويشارك في تنظيمه.

- يشرف على إعداد السجلات والملفات المدرسية، وتنظيمها، وتوظيفها، وحفظها إلكترونياً وورقياً.
- يُعد السجلات والملفات ذات العلاقة بمجال عمله بما يضمن تجويد الأداء.
- يشرف على تفعيل أعمال اللجان والمسابقات التي تحددها الوزارة.
- يشرف على كافة أعمال الامتحانات، وعمليات التقويم وتحليل النتائج، وتنفيذ البرامج الإثرائية والعلاجية مع المعلمين الأوائل لمساعدة الطلبة بمختلف فئاتهم على تطوير تحصيلهم الدراسي.
- يُشارك في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، ويزود المشرف المختص بصورة تفصيلية بأهم نقاط القوة وأهم جوانب التطوير المقترحة.
- يشارك في التخطيط لبرامج الإنماء المهني للهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، وتنفيذها، ويتابع أثر هذه البرامج على أدائها بالتنسيق مع المشرفين المختصين والمعلمين الأوائل.
- يوثق التعاون بين المدرسة والبيت والمجتمع المحلي، ويفعل أدوار مجالس الآباء والأمهات وأدوار المدرسة كمؤسسة تربوية لخدمة المجتمع.
- يُجري التنسيق والاتصالات اللازمة مع مؤسسات المجتمع المحلي، ويعمل على ربط المدرسة بالمجتمع المحيط ويستثمر إمكانياته لتحقيق أهداف المدرسة.
- يحرص على سلامة المبنى المدرسي وصيانته ونظافته، وحسن توظيفه.
- يشرف على وسائل النقل المدرسية وحصر احتياجات المدرسة منها.
- يُشرف على إعداد الموازنة السنوية للمدرسة وتنفيذها والمناقشات التي تتم بين بنودها وفقاً لحاجة العمل الفعلية بما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح الصادرة في هذا الشأن.
- يشرف على إدارة الموارد المالية للمدرسة بالتعاون مع الكوادر المعنية.
- يُخطط وينفذ المشاريع التطويرية التي تسهم في تطوير الأداء الإداري والفني والرقي بالتحصيل الدراسي وفق الضوابط الصادرة في هذا الشأن.

- يُشرف على سير العمل في الجمعية التعاونية المدرسية (المقصف المدرسي).
- يُشرف على عملية الجرد السنوي للعهدة المدرسية.
- يُعد تقارير تقييم الأداء الوظيفي لأداء العاملين بالمدرسة بالتنسيق مع المختصين.
- يُرشح أعضاء الهيئة التدريسية للدراسات التخصصية حسب المتاح من فرص تأهيلية.
- يُشرف على كافة أعمال تقييم وتطوير الأداء المدرسي.
- يُعد تقريراً فصلياً عن سير العمل بالمدرسة يوضح فيه ما تم إنجازه وما لم يتم، مع توضيح وسائل التغلب على الصعوبات إن وجدت، ويرفعه لمدير عام التربية بالمحافظة.

[2] مساعده مديري المدارس:

- حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (2015) مجموعة متنوعة من الواجبات الوظيفية لمساعد مديري المدارس تتمثل في الآتي:
- يلتزم بأخلاقيات المهنة والقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل سلوكاً وعملاً، ويتابع التزام العاملين بتنفيذها.
- يشرف على كافة أعمال التنظيم والتنفيذ والتقييم والتطوير والمتابعة التي تتطلبها إدارة المدرسة.
- يشرف على إعداد الجدول المدرسي.
- يقوم بمهام مدير المدرسة في حالة غيابه في نطاق الصلاحيات والسلطات المخولة له.
- يقوم بمهام مساعد مدير المدرسة الأخر في حالة غيابه.
- يشارك في إعداد خطة المدرسة وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها وتطويرها.
- يشارك في الإشراف على انتظام دوام الطلبة بالمدرسة.
- يتابع حضور وانصراف الهيئة التدريسية والعاملين بالمدرسة.
- يلتزم بحضور الطابور المدرسي ويشارك في تنظيمه.

- يعد الجدول المدرسي بالتنسيق مع المعلمين الأوائل، ويوزع حصص الاحتياط وجدول المناوبة، ويتابع تنفيذه.
- يشارك في كافة عمليات تقييم أداء المدرسة، ويوثق أدائها، وتقاريرها، ويقوم بتوعية الهيئة الإدارية والفنية والتدريسية بأدوات تقييم الأداء المدرسي.
- يشارك في التخطيط لبرامج الإنماء المهني للهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، وتنفيذها، ويتابع أثر هذه البرامج على أدائها بالتنسيق مع المشرفين المختصين والمعلمين الأوائل.
- يشارك في تخطيط وتنفيذ المشاريع التطويرية التي تسهم في تطوير الأداء الإداري والفني والراقي بالتحصيل الدراسي وفق الضوابط الصادرة في هذا الشأن.
- يتابع توفير الخدمات التعليمية والاجتماعية والصحية والنفسية للطلبة بالتعاون مع المعنيين.
- يشارك في الإشراف على كافة أعمال الامتحانات، وعمليات التقييم وتحليل النتائج، وتنفيذ البرامج الإثرائية والعلاجية مع المعلمين الأوائل لمساعدة الطلبة بمختلف فئاتهم على تطوير تحصيلهم الدراسي.
- يشارك في إدارة مراكز الامتحانات ومراكز التصحيح.
- ينفذ زيارات إشرافية للفئات التي يشرف عليها، ويزود المشرف المختص بصورة تفصيلية بأهم نقاط القوة وأهم جوانب التطوير المقترحة بالتنسيق مع المعنيين.
- يتابع توثيق كافة أنواع الإجازات الخاصة بالموظفين في البوابة التعليمية.
- يساعد في الإشراف على كافة الأعمال المالية للمدرسة.
- يشارك في عقد اجتماعات دورية مع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والفنية لتطوير العمل المدرسي.
- يشرف على إعداد وتنفيذ الخطط الإثرائية والعلاجية للطلبة التي يعدها المعلمون الأوائل والمعلمون وقيمتها.

- يعمل على توفير التغذية الراجعة لمشرفي المجالات/ المواد حول تطبيق المناهج الدراسية والأنشطة وأساليب التدريس المصاحبة وأساليب التقويم المتبعة.
- يشرف على كافة أعمال اللجان والمسابقات والأنشطة المدرسية ذات الصلة بعمله.
- يشارك مدير المدرسة والمشرفين المختصين في إعداد التقارير السنوية لأداء الفئات التي يشرف عليها.
- يشارك في الإشراف على الجمعية التعاونية ويتابع تنفيذ عملها.
- يشارك في الإشراف على سلامة المبنى المدرسي وصيانته ونظافته، وحسن توظيفه.
- يشرف على متابعة دوام الحافلات المدرسية ونقل الطلبة من المدرسة واليهما والتحقق المستمر من استيفائها لشروط السلامة الخاصة بها، وادخال بياناتها في البرنامج المحوسب.
- يوثق التعاون بين المدرسة والبيت والمجتمع المحلي، ويفعل أدوار مجالس الآباء والأمهات.
- يتابع سجلات وملفات الفئات التي يشرف عليها.
- يتابع كافة الأخصائيين والفنيين بالمدرسة في أدائهم لمهام الموكلة إليهم.
- يشارك في إعداد التقرير الفصلي عن سير العمل بالمدرسة.
- يشارك في إعداد الدراسات والبحوث الميدانية، وتوظيف نتائجها وتوصياتها في مجال عمله.
- يعمل على التجديد والتطوير وتقديم المقترحات في مجال واجباته ومسئوليته في ضوء لوائح وأنظمة عمله.
- يشارك في الإشراف على كافة أعمال تقويم وتطوير الأداء المدرسي.

[3] المعلمون الأوائل:

حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها الصادر عن (وزارة التربية والتعليم، 2015) مجموعة متنوعة من الواجبات الوظيفية لمعلم أول مجال/ مادة تتضمن الآتي:

- يشارك في إعداد خطة المدرسة وتنفيذها وتقويمها.
- يقوم بتوزيع الحصص على معلمي المجال / المادة بالتنسيق مع إدارة المدرسة.
- يشرف على إعداد الخطة السنوية للمناهج الدراسي والتحضير اليومي للدروس.
- يشرف على تطبيق المناهج، ويقدم الدعم الفني للمعلمين في تنفيذ المناهج ويزود المشرفين بنماذج تحليلية لها.
- يشرف على توفير تقنيات التعليم – الوسائل التعليمية، وتوظيفها وجردها
- يشجع المعلمين على استخدام برامج مصادر تعلم متنوعة في تنفيذ الدروس والأنشطة أثناء الحصص الدراسية.
- يقوم بزيارات إشرافية لمعلمي مجاله / مادته، ويتعاون مع مدير المدرسة ومشرف المجال / المادة في الإشراف الفني على المعلمين.
- يشرف على تنفيذ ومتابعة الأنشطة الصفية واللاصفية التي يكلف الطلبة بأدائها ويقدم لهم التغذية الراجعة.
- يشرف على رعاية الطلبة تعليمياً وتربوياً وارشادهم الى أفضل سبل التعلم والتعليم في المواقف التعليمية المختلفة.
- يتعاون مع مدير المدرسة في تنظيم اجتماعات لمعلمي مجاله / مادته لمناقشة وطرح الموضوعات المهنية والإدارية.
- يشارك في إعداد الامتحانات ومراجعتها وتنفيذها وتحليلها، وتطبيق أدوات التقويم المعتمدة.
- يضع برامج إنماء مهني لمعلمي مجاله / مادته، ويقوم بتنفيذها في إطار خطة الانماء المهني العامة للمدرسة
- يشارك في إعداد تقارير تقويم الأداء الوظيفي لمعلمي مجاله / مادته بالتعاون مع مدير المدرسة.
- يعد تقريراً فصلياً عن سير عمله ويرفعه إلى مدير المدرسة والمشرف المختص.

- يتعاون مع إدارة المدرسة فيما يطلب منه من أعمال تسهم في تطوير العملية التعليمية.
- يوثق التعاون بين المدرسة والبيت والمجتمع المحلي، فيما يتعلق بمجال عمله باشراف إدارة المدرسة.
- يشارك في أعمال المجالس والجان المدرسية وحضور الاجتماعات المدرسية.
- يوظف السجلات والملفات ذات العلاقة بمجال عمله ويحدثه بما يضمن تجويد الأداء.
- يشارك في كافة عمليات تقويم أداء مدرسته.

❖ المستوى الجماعي:

يتضمن الآتي:

[1] مجالس أولياء الأمور:

يتم تناول مجالس أولياء أمور طلبة المدارس في سلطنة عُمان كما يأتي:

▪ تشكيل المجلس:

- يتشكل مجلس أولياء أمور الطلبة في المدارس بسلطنة عُمان على النحو الآتي: (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2019)
- مدير المدرسة ويكون نائباً للرئيس.
 - سبعة من أولياء الأمور إذا كان عدد طلاب المدرسة يقل عن (400)، وثمانية إذا كان عدد الطلبة يتراوح بين (400-600)، وعشرة إذا كان عدد الطلبة يزيد عن (600) ينتخبهم ممثلوهم في اجتماع الجمعية العمومية.
 - خمسة من أعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها إذا كان عدد طلاب المدرسة يقل عن (400)، وسبعة إذا كان عدد الطلبة يتراوح بين (400-600)، وعشرة إذا كان عدد الطلبة يزيد عن (600) ينتخبهم أعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها في اجتماع الجمعية العمومية على أن يكون من بينهم الأخصائي الاجتماعي والأخصائي النفسي.

- أخصائي أنشطة مدرسية، وأخصائي توجيه مهني.
- مساعد مدير المدرسة، وفي حالة وجود مساعد آخر لمدير المدرسة يكون أحدهما عضواً والآخر مقررًا.

■ أدوار المجلس:

- حدد القرار الوزاري رقم (2019/120) والخاص بإصدار لائحة مجالس أولياء الأمور مجموعة من المهام والمسؤوليات لمجالس أولياء الأمور في المدارس بسلطنة عُمان تتضمن الآتي:
- إعداد برنامج عمل لتنفيذ مهامه خلال دورته.
- تنفيذ توصيات الجمعية العمومية بالمدرسة وقرارات مجلس الولاية.
- إعداد آليات لمتابعة وتقييم العلاقة بين المجلس وأولياء الأمور.
- توعية أولياء الأمور بأهمية متابعة الأبناء وتوفير المناخ الأسري الملائم لتلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية والتربوية والصحية.
- المشاركة في الأنشطة والفعاليات المدرسية التي تقام على مستوى المدرسة.
- المشاركة في تنظيم اللقاءات التربوية التي تعقدتها إدارة المدرسة مع الهيئة التدريسية وأولياء الأمور لمناقشة المستوى التحصيلي للطلبة والمستجدات التربوية.
- تكريم أولياء الأمور الذين شاركوا بجهود مميزة في فعاليات المدرسة أو مجلس المدرسة.
- المشاركة في دراسة المشكلات الطلابية، والظواهر السلبية في المدرسة والمجتمع.
- رفع تقرير في نهاية كل عام دراسي عن أنشطة ومنجزات مجلس المدرسة إلى المدير العام، وإرسال نسخة منه إلى رئيس مجلس الولاية وفق النموذج المعد لذلك.

[2] مجالس إدارات المدارس:

وسوف يتم تناول مجالس إدارات المدارس في سلطنة عُمان كما يأتي:

■ تشكيل مجلس إدارة المدرسة:

أشارت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (2020) إلى أن مجلس إدارة المدرسة يتشكل من: مدير المدرسة رئيساً، ومساعد مدير المدرسة نائباً له وفي حالة وجود مساعدين للمدير يكون أحدهما عضواً والآخر مقررأً، والمعلمون الأوائل أعضاء، وأخصائي اجتماعي/نفسية عضواً، وأخصائي شؤون إدارية ومالية عضواً، وأخصائي أنشطة مدرسية عضواً، ومُنسق شؤون مدرسية عضواً ومقررأً.

■ مهام ومسؤوليات مجلس إدارة المدرسة:

حددت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (2020) مجموعة من المهام والمسؤوليات يقوم بها مجلس إدارة المدرسة تتمثل في الآتي:

- متابعة تنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح والتعاميم المنظمة للعمل المدرسي الصادرة عن الوزارة/ المديرية.
- دراسة التحديات على مستوى المدرس واتخاذ ما يلزم حيالها.
- تقديم التوصيات والمقترحات والمبادرات الهادفة إلى تطوير العمل المدرسي.
- الوقوف على المستجدات التربوية ونشرها والعمل في ضوءها.
- دراسة ما يرد للمدرسة من ملاحظات وتوجيهات واقتراحات من المشرفين واللجان الزائرة وأولياء الأمور واتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها.
- الإشراف على تنفيذ برامج رعاية الطلاب الاجتماعية والصحية والنفسية والتعليمية، وإبداء المقترحات التطويرية بشأنها.
- نشر أخلاقيات مهنة التعليم واقتراح أساليب تعزيزها لدى العاملين في المدرسة.
- الإشراف على مشاركات المدرسة في المسابقات المحلية والدولية.
- دعم العلاقات الإنسانية والمهنية في المجتمع المدرسي بما سهم في إيجاد بيئة محفزة للعاملين والطلبة.

- نشر وتعزيز قيم المواطنة والانتماء لدى الطلاب والعاملين وأفراد المجتمع المحلي.
- دعم عملية التواصل وتبادل الخبرات بين المدرسة والمدارس الأخرى.
- الإشراف على إعداد البحوث والدراسات التربوية وتوظيفها.

نتائج الدراسة:

أولاً: نتائج خاصة بالحوكمة المؤسسية في المدارس بدولة جنوب أفريقيا:

- ارتكاز مفهوم الحوكمة المؤسسية في المدارس بدولة جنوب أفريقيا على القيادة الفعالة للمدارس، ووضع السياسات والخطط وصياغة الأهداف، وإدارة كافة جوانب العملية التعليمية.
- ارتباط نشأة الحوكمة المؤسسية للمدارس في دولة جنوب أفريقيا بعمليات إصلاح وتحسين وتطوير التعليم.
- وجود إطار تشريعي للحوكمة المؤسسية بالمدارس في دولة جنوب أفريقيا والمُتمثل في قانون التعليم الذي نص على وجود هيئة حاكمة تضم ممثلين عن كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية بالمدارس.
- وجود مستويات محلية للحوكمة المؤسسية في المدارس بدولة جنوب أفريقيا وهي المناطق الدوائر، وتُعتبر كإدارات وسيطة بين المدارس والسلطات التعليمية المركزية.
- تعتمد الحوكمة المؤسسية في المدارس بدولة جنوب أفريقيا على ستة مبادئ رئيسة تتمثل في: النزاهة والكفاءة، والمسؤولية، والمحاسبة والمساءلة، والعدالة، والشفافية.
- تنطلق الحوكمة المؤسسية في المدارس بدولة جنوب أفريقيا من سبعة أسس ومرتكزات تتضمن دعم السلطات التعليمية العليا، والإدارة الذاتية للمدرسة، وفرق العمل المدرسية، ومشاركة أولياء الأمور والتميز في الأداء، والتقويم الذاتي للمدارس، ومشاركة المجتمع المحلي.
- تتعدد وتتوغل جوانب أهمية الحوكمة المؤسسية في المدارس بدولة جنوب أفريقيا حيث تساهم في تمكين المدارس من صنع سياساتها التربوية والتعليمية بحرية، وإدارة مواردها البشرية والمادية بكفاءة وفعالية، تحسين القيادة وصنع القرار والرؤية الاستراتيجية في المدارس.

- تولي الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا مسؤولية الحوكمة الإدارية بها.
- تشكيل الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا من ممثلين عن كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية غدارة ومعلمين و اخصائيين و طلبة و أولياء أمور و أعضاء مجتمع محلي.
- وجود أدوار محددة لأعضاء الهيئات الحاكمة للمدارس تتمثل في رئيس الهيئة، ونائب رئيس الهيئة والسكرتير، وأمين الصندوق.
- تشكيل الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا مجموعة متنوعة من اللجان في مختلف جوانب العملية التعليمية، وذلك لتدعيم عملها، وتقليل أعباء العمل، والاستفادة من كافة الكوادر البشرية في المدارس.
- تعتمد الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا على مجموعة من المبادئ وذلك مثل: تحديد أسلوب العمل بدقة ووضوح، والقيادة بشكل أخلاقي وفعال.
- تعدد وتنوع مهام ومسؤوليات الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا حيث تتضمن تطوير سياسة القبول، وتطوير سياسة اللغة، وتطوير السياسة الدينية، واعتماد مدونة قواعد السلوك الأخلاقية، واعتماد دستور للمدرسة، وتعزيز مصالح المدرسة ودعم المدير، وتطوير رسالة المدرسة، وتقرير أوقات الدراسة، وإدارة ممتلكات المدرسة ومراقبتها، والخدمة التطوعية للمدرسة، والتوصية بتعيين المعلمين، والإدارة المالية للمدرسة.
- وجود اهتمام بتدريب الهيئات الحاكمة للمدارس في دولة جنوب أفريقيا على كافة المستويات الإدارية، حيث يتم تدريبها على كثير من الموضوعات مثل: التشريع والسياسة، ودعم توصيل المناهج، والتخطيط لتطوير المدرسة، والتمويل المدرسي والإدارة المالية، وصيانة أصول وموارد المدرسة، وتطوير السياسة، والتوظيف والاختيار، والقضايا الاجتماعية، وتنمية المهارات والسمات، والقيم وبناء الأمة، وسلامة وأمان المدرسة.

ثانياً: نتائج خاصة بالحوكمة المؤسسية في المدارس بسلطنة عُمان:

- تركيز مفهوم الحوكمة المؤسسية على التعليم بصفة عامة دون المدارس.
- تركيز مفهوم الحوكمة المؤسسية في التعليم على صياغة السياسات، والتوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتطوير عمليات الرقابة على تقديم الخدمات التعليمية، من خلال نظم المساءلة والمحاسبية.
- عدم وجود مستويات محلية للحوكمة المؤسسية في المدارس بسلطنة عُمان، تكون كإدارات وسيطة بين المدارس والسلطات التعليمية المركزية على مستوى وزارة التربية والتعليم، والمديريات العامة التابعة لها.
- اعتماد الحوكمة المؤسسية في التعليم بسلطنة عُمان على أربعة مبادئ رئيسة تتمثل في:
المحاسبية والفعالية، والكفاءة، ووضوح الرؤية.
- غياب وجود هيئة حاكمة موحدة لكل مدرسة تتولى مسؤولية الحوكمة الإدارية بها، وتضم هذه الهيئة ممثلين عن كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية من إدارة مدرسية ومعلمين وأخصائيين وطلبة وأولياء أمور وأعضاء مجتمع محلي، ووجود أدوار محددة لأعضاء هذه الهيئة، وتشكيل لجان داعمة لها، ويتم تدريب أعضائها على القيام بواجبات ومسؤوليات وأدوار محددة، وقيام هذه الهيئة بتشكيل مجموعة من اللجان المتنوعة لدعم عملها.
- وجود مستويين للهيئات الحاكمة للمدارس بسلطنة عُمان، الأول الفردي والمتمثل في مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل، والثاني المستوى الجماعي والمتمثل في مجالس أولياء الأمور، ومجالس إدارات المدارس.

توصيات الدراسة:

- في ضوء ما تم عرضه لخبرة دولة جنوب أفريقيا في الحوكمة المؤسسية في المدارس، والحوكمة المؤسسية على مستوى المدارس، والنتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بالآتي:
- اهتمام السلطات التعليمية بسلطنة عُمان بتحديد مفهوم واضح للحوكمة المؤسسية في المدارس، يركز على القيادة الفعالة للمدارس، ووضع السياسات والخطط وصياغة الأهداف، وإدارة كافة جوانب العملية التعليمية.

- وضع قانون خاص بمهنة التعليم بسلطنة عُمان، يتضمن هذا القانون الحوكمة المؤسسية في المدارس، وطبيعة السلطات والصلاحيات المُتاحة لها، وحتى تنطلق الحوكمة من إطار تشريعي وقانوني.
- إنشاء مستويات محلية للحوكمة المؤسسية في المدارس بسلطنة عُمان على مستوى الولايات، وتكون حلقة وصل بين المدارس والمُديريات العامة للتربية والتعليم.
- اعتماد الحوكمة المؤسسية في المدارس بسلطنة عُمان على مبادئ النزاهة، والكفاءة، والمسؤولية، والمُحاسبة والمُساءلة، والعدالة، والشفافية، والفعالية، ووضوح الرؤية.
- ارتكاز الحوكمة المؤسسية في المدارس بسلطنة عُمان على مجموعة من الدعائم والأسس تتضمن دعم السلطات التعليمية العليا، والإدارة الذاتية للمدرسة، وفرق العمل المدرسية، ومُشاركة أولياء الأمور والتميز في الأداء، والتقويم الذاتي للمدارس، ومُشاركة المجتمع المحلي.
- إنشاء هيئة حاكمة موحدة لكل مدرسة تتولى مسؤولية الحوكمة الإدارية بها، وتضم هذه الهيئة ممثلين عن كافة المُشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية من إدارة مدرسية ومعلمين وأخصائيين وطلبة وأولياء أمور وأعضاء مجتمع محلي، ووجود أدوار محددة لأعضاء هذه الهيئة، وتشكيل لجان داعمة لها، ويتم تدريب أعضائها على القيام بواجبات ومسؤوليات وأدوار مُحددة، وقيام هذه الهيئة بتشكيل مجموعة من اللجان المتنوعة لدعم عملها.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

البلوشية، هدى بنت سالم بن حميد. (2019). واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

البلوشية، فاطمة بنت محمد بن موسى (2016). متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية في المدارس الخاصة بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

- الجرادة، محمد سليمان مفضي. (2021). أنموذج مقترح لتطبيق الحوكمة المؤسسية بالكلية الجامعية في سلطنة عمان، *مجلة إبداعات تربوية - مصر*، (18)، 68-85.
- الجريدة الرسمية بسلطنة عُمان. (2008)، مرسوم سلطاني رقم ٣٧ / ٢٠٠٨ بتحديد اختصاصات وزارة التربية والتعليم واعتماد هيكلها التنظيمي، (860)، مسقط.
- الخروصية، موزة بنت سعيد بن محمد. (2019). أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في ضوء النظريات العلمية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، *مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية- ماليزيا*، 6(1)، 49-72.
- الفتحي، خليفة محمد؛ العاني، وجيهة ثابت؛ الحدابي، داوود عبدالملك يحي. (2021). تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر موظفيها، *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث - غزة*، 5(22)، 1-20.
- مجلس التعليم بسلطنة عمان. (2015). *مسيرة التعليم في سلطنة عُمان 2014: الملخص التنفيذي*، مسقط.
- محمد، عزام عبدالنبي أحمد؛ الجابرية، بدرية بنت خلفان. (2017). الحوكمة المؤسسية مدخل لتحقيق الجودة بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة عمان: تصور مقترح، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث - الأردن*، 6(10)، 31-46.
- المخينية، زكية بنت صالح بن جمعة. (2016). *متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2018). *تقييم النظام التعليمي لسلطنة عمان: من 1-12*، مسقط.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2018). *تقييم النظام التعليمي لسلطنة عمان: الصفوف من 1-12*، مسقط، ص 128-131.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2015). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2019). القرار الوزاري رقم (2019/120) والخاص بإصدار لائحة مجالس أولياء الأمور، مسقط.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2020). المجالس واللجان المدرسية، مسقط: المديرية العامة للإشراف التربوي

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Booyse, N. J.(2018). **Development of a school-based performance management framework for Self managing schools in South Africa**, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, University of South Africa, South Africa.

Davids ,N. (2020) Governance in South African schools: Democratic advancement or hindrance, **Educational Management Administration & Leadership** ,1-16.

Department of Basic Education in South Africa.(2021). **guidelines for capacity building of school governing body members**, Pretoria.

Graaff ,J. (2016). Governance in the Poorer Public Schools in South Africa from the Perspective of the Parent Governor, Stellenbosch university.

King, A. A. K.(2020). **the role of school governing bodies in enhancing school effectiveness in South African schools**, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, University of South Africa, South Africa.

Lekalakala, M. T.(2019). **School Management Teams' strategies in managing school violence in Tshwane West District, Gauteng**, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, University of South Africa, South Africa.

Loock ,C.; Gravett, S.(2014).Towards a governance and management model for teaching schools in South Africa, **South African Journal of Childhood Education**, 4(3), 174-191.

Malatji, P. F. (2018). **The role of the School Governing Body (SGB) and its impact on the schooling system: An exploratory study of schools in the Schoonoord Circuit, Limpopo**, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, University of South Africa, South Africa.

Mansfield-Barry,S.; Stwayi, L.(2017). **School Governance**, Johannesburg: Center for child law.

Matthew Goniwe School of Leadership and Governance.(2018). **Governing Schools Towards Excellence**, Johannesburg.

Mavuso ,M. P; Duku, N. (2014). Participation of Parents in School Governance: A Case Study of Two Eastern Cape Schools: A View from Below, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(3), 454- 460.

Mohapi, S.J ; Netshitangani, T. (2018).Views of parent governors' roles and responsibilities of rural schools in South Africa, **Cogent Social Sciences**, 4(1),1-15.

Mohapi, S.J. ; Chombo, S. (2021) Governance collaboration in schools: the perceptions of principals, parents and educators in rural South Africa, **Cogent Social Sciences**, 7(1),1-16.

Monamoleli, V. M. (2019). **The effect of school governance and parental involvement on raising Grade 12 achievement in Mpumalanga rural schools**, Un Published MASTER Dissertation , School of Education, University of South Africa, South Africa.

Moorosi ,P.; Molale ,I.; Molale, I.; Diko ,N.(2020).School Governance and Social Justice in South Africa: A Review of Research from 1996 to 2016, **Education as Change**,(24), 1-23..

Naidoo,J. (2005). **Educational Decentralization and School governance in South Africa: from policy to practice**, Paris. International Institute for Educational Planning.

Ndhlovu ,J.(2017). **Strategies to manage tension between principals and school governing bodies**, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, University of South Africa, South Africa.

Nkanda, N. D. (2017). **The influence of school proprietors on the roles and responsibilities of school governing bodies in Church-owned schools in Lesotho**, Un Published Master Dissertation , School of Education, University of South Africa, South Africa.

Owusu, M. Y.(2020). **Managing Community and Parent Partnership in the Illembe District of KwaZulu Natal Province**, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, University of South Africa, South Africa.

Parliament of the Republic of South Africa.(1996).South African Schools Act, **Government Gazette**, 377(1867), 1-26.

Sehlapelo, T. W.(2021). **Teachers' perceptions of school self-evaluation on quality teaching and learning in Mankweng, Limpopo Province**, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, University of South Africa, South Africa.

Setoaba, M. P.(2020). **School-based management practices at secondary schools in the Limpopo Province, South Africa**, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, University of South Africa, South Africa.

Institute of Directors in Southern Africa.(2019). **Governance in Public Schools: A GUIDE to the Application of the King Principles in Public Schools**, Pretoria.

Thekiso ,M. M.(2011). **The role of the school governing bodies in creating an educative climate in schools: a case study of a school in Soweto South Africa**, Un Published Dissertation Doctoral, School of Education, University of South Africa, South Africa.

Zhao, D.; Wang, L. (2020). School governance structure and its impact on student performance: A comparative study between four provinces of China and the PISA2015 high-scored countries/economies, **Best Evidence in Chinese Education**, 6(2),825-843.