

متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية الشاملة بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة (دراسة تحليلية)

العنود احمد حسن العنزي*

ملخص البحث

تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى الكشف عن أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية الشاملة بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في التعرف على الأسس الفكرية للإدارة الذاتية للمدارس الثانوية الشاملة والوقوف على خبرات بعض الدول المتقدمة في تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما بالمدرسة الثانوية الشاملة والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير المدارس الثانوية الشاملة على ضوء مدخل الإدارة الذاتية توصلت إليها الدراسة يتمثل نظام اللامركزية في ادارة المدارس الثانوية الشاملة من خلال منح مجلس إدارة المدرسة السلطات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة وتنمية القدرات الفنية والإدارية للقيادات المحلية والمدرسية ورفع كفاءاتها. واوصت الدراسة بضرورة مشاركة فئات المجتمع المختلفة في إدارة وتمويل المدارس من خلال تعيين ممثلين عنهم في المجالس المدرسية و نشر الوعي بثقافة الاستقلال الذاتي والإدارة الذاتية للمدارس ودورها في تحسين جودة الأداء التعليمي والمدرسي وجودة المخرجات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية - المدرسة الثانوية الشاملة- خبرات بعض الدول المتقدمة .

* باحثة دكتوراه في فلسفة التربية تخصص إدارة تعليمية

Summary of the research

The importance of this study, which seeks to reveal the most important requirements necessary for implementing the self-administration approach in comprehensive secondary schools in the State of Kuwait, comes in light of the efforts of some developed countries. The main objective of the current research is to identify the intellectual foundations of self-administration in comprehensive secondary schools, to learn about the experiences of some developed countries in applying self-administration and its obstacles to comprehensive secondary schools, and to come up with a proposed vision for developing comprehensive secondary schools in light of the self-administration approach that the study concluded. The system of decentralization in managing Comprehensive secondary schools by granting the school board of directors' sufficient powers to make school-related decisions, develop the technical and administrative capabilities of local and school leaders, and raise their competencies. The study recommended the need for the participation of different community groups in the management and financing of schools by appointing their representatives in school councils and spreading awareness of the culture of autonomy and self-management of schools and its role in improving the quality of educational and school performance and the quality of educational outcomes.

Keywords: self-administration - comprehensive secondary school, experiences of some developed countries.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية، التي أثرت على مختلف مؤسسات المجتمع ومنها المؤسسات التعليمية، وتعد المدرسة المؤسسة الاجتماعية الثانية في الأهمية بعد الأسرة من حيث مكانتها في التأثير على الطلاب ورعايتهم، وصقل شخصيتهم، وتنمية مهاراتهم وموهبتهم، وقدراتهم، وتزويدهم بالمعلومات والمعارف، بالإضافة إلى أنها توفر له بيئة اجتماعية مليئة بالمشيرات التي تعمل على استنفاد طاقته الكامنة، وتوجيهها بالاتجاه الذي يعود عليه وعلى مجتمعه بالنفع، وهي بهذا تحقق الهدف العام للتربية^(١).

وتعتبر المرحلة الثانوية من أهم المراحل التعليمية في دولة الكويت، حيث توفر المدرسة الثانوية الشاملة الأساس لإعداد جيل وعى في وحدة منهجية تضمن تحقيق أهداف الدولة ومبادئها بتنوع في الأساليب توفر تعدد الفرص أمام الأفراد والمجتمع لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتحقيق ذواتهم، وخدمة المجتمع كله، فالرسالة الاستراتيجية لنظام التعليم العام في دولة الكويت هو تهيئة الفرص المناسبة لمساعدة المتعلمين على النمو الشامل المتكامل روحيا وعقليا واجتماعيا ونفسيا وجسميا إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم وإمكاناتهم^(٢).

فالإدارة المدرسية الناجحة هي حجر الزاوية في العملية التعليمية، نظرا للدور الحيوي الهام الذي تلعبه في تحقيق الأهداف التعليمية التي تسعى إليها المدرسة، كما تتبع أهمية الإدارة من مسئوليتها عن صياغة ووضع رؤية مشتركة للمدرسة بالتعاون مع الأفراد العاملين فيها، وتفعيل هذه الرؤية من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة للطلبة، ومناخ تنظيمي امن للعاملين^(٣).

ومن الاتجاهات الإصلاحية في التعليم عطاء مزيد من السلطات للمدارس بما في ذلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من أداء مهامها بفاعلية وكفاءة، ويطلق على هذا الاتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة، وهي تقوم على أساس الإدارة الجماعية التي تتشكل من مجلس إدارة المدرسة^(٤).

(١) جودت عطوي (٢٠١٨): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص ١٠

(٢) وزارة التربية (٢٠١٨): كتيب التنظيم المدرسي، مطبعة حكومة الكويت، الكويت، ص ٤٩.

(٣) أحمد حجي (٢٠١٧): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٩٨

(4) Gaziel, H. (2018): School-Based Management as a Factor in School Effectiveness, International Review of Education,

Vol.44, No.4, p85

وتعتبر الإدارة الذاتية أحد المداخل والاتجاهات الحديثة التي تسهم في تحسين التعليم من خلال تحويل أو تفويض سلطة صنع القرار إلى المدارس، حيث يتاح لأعضاء المجالس المدرسية فرصة تحمل المسؤولية والمحاسبية فيما يتعلق بالموازنة، والمناهج، والأفراد العاملين، مما يساعد على توفير بيئة تعليمية أكثر فاعلية من خلال نظام اللامركزي ينقل السلطة من المناطق المركزية القومية، والمحلية إلى المدارس^(١).

ويساعد مدخل الإدارة الذاتية في دعم التوجه نحو اللامركزية كاستراتيجية أساسية الصنع القرارات بحرية واستقلال ومشاركة جميع الأفراد العاملين من أجل تحقيق لا مركزية الإدارة والتنظيم، حيث تتيح مزيداً من الحكم الذاتي والاستقلالية للمدرسة، وإمكانية انفتاحها على المجتمع، وتدعيم علاقتها بمؤسسات المجتمع المدني، كما ينصب اهتمامها على المدرسة كوحدة إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلالية في إدارة شؤونها المختلفة، وتسيير العمل بها على أساس من اللامركزية في مختلف العمليات والوظائف الإدارية^(٢).

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية تطبيق الإدارة الذاتية بهدف تطوير إدارة المدارس على اختلاف أنواعها ومستوياتها، حيث أكدت دراسة "برجس الهاجري"^(٣) الحاجة إلى التوجه نحو الإدارة الذاتية ودعم التمكين الإداري في مدارس دولة الكويت، وأن اللوائح والقوانين تحتاج إلى إعادة مراجعة وتقييم، وتشخيص المعوقات التي تحول دون تنفيذها، وضرورة أن تتطابق أساليب الرقابة الإدارية والمتابعة مع معايير جودة الأداء.

ويشير الواقع إلى أن إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت يعاني مشكلات عديدة قد تقف حائلاً دون قيامها بالوظائف والمهام المناطة إليها، وتؤثر سلباً على مستوى الأداء لدى الجهاز الإداري بالمدرسة، ومن هذه المشكلات: ضعف القيادات الإدارية نتيجة عدم تمتعها بأية استقلالية في إدارة المدرسة، وعدم توافر الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من اتخاذ إجراءات تخص تطوير الأداء المهني للمعلمين، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، وقصور أنظمة الرقابة واتسامها بالشكلية داخل المؤسسات التعليمية، وغموض السياسات المحددة للعمل، أو انعدامها، والخوف من اتخاذ أي قرار أو

(١)أسامة محمد سيد(٢٠١٨): الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ص٤٨
(2)Jiles, C(2016): School-Based Management: Are U.K. Schools Grasping the Strategic Initiative, International Journal of Educational Management, Vol.9, No.4, p125

(٣)برجس الهاجري(٢٠١٧): العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين "دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بدولة الكويت"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها

إعداد خطة للعمل الإداري، وقد نتج عن مثل هذه المعوقات تدني مستوى أداء الأفراد العاملين والأداء الإداري داخل المدرسة^(١).

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى الكشف عن أهم المتطلبات اللازمة للتطبيق مدخل الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية الشاملة بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من المحاولات المستمرة بدولة الكويت لتطوير الأداء بالمدارس الثانوية بما يجعل مؤسسات التعليم الثانوي قادرة على مواجهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلبات التطوير التربوي إلا أن الواقع الفعلي يشير إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور والمشكلات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها، وتتمثل في محدودية أدوارها واقتصارها على النواحي الإدارية والتنظيمية، وعدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لمديري المدرسة، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل في الإدارة المدرسية، وهذا بالإضافة، إلى الفجوة بين التخطيط للتعليم ومتطلبات التنمية وافتقاد الإصلاح والتجديد فيه إلى رؤية واضحة^(٢).

ولاتزال الإدارة المدرسية تؤكد على تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً، إضافة إلى سيطرة المركزية على الإدارة المدرسية مما يعوق تحقيق بعض أهدافها^(٣)، وأن أداء الإدارة المدرسية من أهم العوامل المؤثرة في جودة النظام التعليمي، حيث أن فاعلية المدرسة ينظر إليها بقدرة الإدارة المدرسية على تحقيق الأهداف وتحقيق نتائج عالية من مستويات التعليم، للوصول إلى غايتها من خلال عمليات تنعكس على الإدارة والمعلمين والمجتمع المحلي، وإن هناك ثمة مشكلات إدارية مازالت تحد من قدرة المؤسسات التربوية على

(١) ريب الجبر (٢٠١٨): الإصلاح التربوي في دولة الكويت بين المركزية واللامركزية "دراسة حالة"، الملتقى العلمي "التعليم بين الواقع واستشراف المستقبل"، جمعية أعضاء هيئة التدريس، جامعة الكويت، الكويت، ١٩-١٧ فبراير ٢٠١٨
 (٢) سعاد العازمي (٢٠١٧): تطوير الأنظمة الإدارية للتعليم العام في دولة الكويت "نصير مقترح في ضوء الخبرات العالمية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة
 (٣) عبد المحسن نيم الروسان (٢٠١٧): واقع ممارسة مديري المدارس الشاملة، بمنطقة الأحمدى التعليمية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

تحقيق أهدافها ولاستجابة للمتغيرات العالمية المتلاحقة، فالإدارة التربوية تعاني من عدم القدرة على التواصل مع الجهات المختلفة ذات الصلة بالعملية التعليمية^(١). وعلى الرغم من أن المدارس الشاملة في دولة الكويت، تهدف إلى تحسين المخرجات التعليمية من خلال تجويد العملية التعليمية، والتطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته، إلا أن بعض الدراسات توصلت، إلى أن المناخ العام في كثير من المدارس الشاملة غير مشجع على ممارسة السلوك الديمقراطي والقدرة على اتخاذ القرارات في حل مشاكل المدرسة الروتينية نظراً لوجود بعض أوجه القصور والضعف، حيث كشفت نتائج دراسة عدنان محمد^(٢) عن أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق مديري المدارس عن أداء مهامهم الوظيفية ومنها: البيروقراطية والروتين الإداري، كثرة الأعباء والمسئوليات، قصور البرامج التدريبية. كما كشفت دراسة عادل مجبل^(٣) أن بعض مديري المدارس لا يلجئون إلى المخزون المعرفي ومصادر التعلم المختلفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

ونجد أن هناك قصوراً في منظومة التعليم بالمدارس الشاملة في الكويت التي تعد الإدارة المدرسية فيها القوة الدافعة والتي تسهم بقدر كبير في تحقيق منتج جيد يواكب العصر الحالي والتي تتمثل في ضعف مشاركة المديرين في عملية صنع القرار وتحمل المسؤولية الإدارية، وسيادة السلبية واللامبالاة، وهناك حاجة ملحة إلى تطوير الأداة المدرسية بالمدارس الشاملة بالكويت بحيث يكون بمقدرة مديري المدارس فيها الوفاء بمسئوليات عملهم المتنوعة^(٤).

حيث اتجهت وزارة التربية بدولة الكويت في الآونة الأخيرة نحو الاهتمام بالتحول نحو اللامركزية الإدارية ومدخل الإدارة الذاتية في التعليم، والتأكيد على أهمية مشاركة الأفراد العاملين في فعاليات الإدارة المدرسية، إلا أنه ما زالت هناك عديد من المشكلات التي تحد من فعالية عمليات تطوير والتغيير داخل المدارس ومنها المدرسة

(١) جاسم الحمدان (٢٠١٧): مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام في الكويت بحث ميداني، "المؤتمر التربوي السادس عشر لجمعية المعلمين الكويتية، الكويت.

(٢) عدنان محمد أحمد قطيط (٢٠١٧): تطوير المهام الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بعض مفاهيم الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.

(٣) عادل مجبل (٢٠١٧): دور الإدارة المدرسية في تشجيع الإبداع والابتكار في المرحلتين المتوسطة والثانوية في التعليم العام (نظام الفصلين) بدولة الكويت، قطاع البحوث التربوية والمناهج، وحدة البحوث، قسم بحوث التجديد التربوي، وزارة التربية، الكويت.

(٤) أحمد على غنيم (٢٠١٥): تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالكويت، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص ١٤٥

الثانوية الشاملة ، يأتي في مقدمتها: عدم تمكين مديري المدارس، وإهمال مديري للبعد الإنساني في الإدارة المدرسية، وبيروقراطية العمل الإداري، واستناده إلى المركزية في القرار، والفردية والانعزالية^(١)، وافتقاد إدارة المدرسة إلى القدرة على تحقيق أهدافها، ووجود قصور وضعف في عملية صنع واتخاذ القرار نتيجة عجز مديري المدارس عن اتخاذ القرارات السليمة والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين والنظم بعيدا عن العلاقات الإنسانية، والتسلط والفردية في صنع واتخاذ القرار، ووجود تخبط في قرارات الإدارة المدرسية نتيجة تعارض آراء العاملين مع المدير، لغياب المناخ الديمقراطي داخل المدرسة^(٢).

بالإضافة لذلك فإن مدخل الإدارة الذاتية يعتبر أحد مداخل إصلاح التعليم بوجه عام، ومدارس المرحلة الثانوية الشاملة بوجه خاص، ولذلك يسعى هذا البحث إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية في إدارة هذه المدارس.

أسئلة الدراسة:

١. ما الأسس الفكرية للإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية الشاملة؟
٢. ما خبرات بعض الدول المتقدمة في تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية الشاملة؟
٣. ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية الشاملة بدولة الكويت؟
٤. ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة الثانوية الشاملة بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في:

- التعرف على الأسس الفكرية للإدارة الذاتية للمدارس الثانوية الشاملة
- الوقوف على خبرات بعض الدول المتقدمة في تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما بالمدرسة الثانوية الشاملة
- التوصل إلى تصور مقترح لتطوير المدارس الثانوية الشاملة على ضوء مدخل الإدارة الذاتية

(١)تهاني الفياض(٢٠١٨): واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

(٢)خديجة الشيخ صالح(٢٠١٧): دراسة تحليلية للنقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية وتأثيرها على صنع القرار التربوي بمدارس الكويت، مجلة كلية التربية بنها، المجلد (٣٣)، العدد (٩١)، جامعة بنها

أهمية الدراسة:

ويمكن تحديد أهمية الدراسة بجانبين من الأهمية:

الأهمية النظرية :-

- تتناول الدراسة الحالية مدخل لإدارة الذاتية والذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، لذا فإن هذا يستدعي لفت أزار المسؤولين عن التربية بدولة الكويت بوجه خاص إلى ضرورة التعرف على الأثر الذي تحدثه الإدارة الذاتية في أداء العاملين في ضوء ما سوف تتوصل إليه نتائج الدراسة.
- قد تفيد الدراسة الحالية القائمين على القيادة المدرسية بالمدارس الشاملة في الكويت، حيث أنها تضع رؤية مقترحة لكيفية رفع مستوى الكفاءة والفاعلية لدى قادة المدارس الشاملة، وذلك للحد من الظواهر الإدارية السلبية وتدعيم الأداء الإداري الإيجابي والفعال.

الأهمية التطبيقية:

- قد تسهم النتائج المستهدفة من تطبيق الإصلاح المرتكز حول المدرسة والمتمثلة في فعالية استخدام الموارد، والتنمية المهنية للمعلمين، وتنفيذ إصلاحات المناهج، وزيادة مسئولية ومشاركة المجتمع في التعليم، بما يؤدي إلى تحسين التحصيل والأداء الأكاديمي للطلاب، وجعل المدارس مكانا أكثر تشويقا للعمل، ومنح المدارس درجة كبيرة من الاستقلالية، والمرونة الإدارية، والملكية في إدارة المدرسة، بما يمكنها من توفير الظروف المناسبة لتحقيق أهداف متعددة، ويعظم فعاليتها على المدى البعيد.
- قد تفيد الدراسة الحالية في دعم العلاقات الإنسانية التي تتميز بالانفتاح والتعاون والالتزام المتبادل مع المجتمع المحيط بها، وتقليل النفقات الناتجة عن تعدد المستويات التنظيمية، وكذلك الاستفادة من الخدمات التطوعية للمجتمع المحلي والمجتمع المدرسي، والتنمية المهنية المتميزة على مستوى المدرسة، وجعل الآباء والمعلمين أكثر وعيا، والوصول لقرارات مالية أفضل، وأن يتم التخطيط المدرسي والتنفيذ في ضوء غايات المدرسة، واحتياجات التلاميذ.

المصطلحات الإجرائية للدراسة:

المتطلبات:

وتعرف إجرائية في هذه الدراسة بأنها كل ما يجب توافره من الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والتنظيمية، والنشطة والفعاليات اللازمة لتطبيق الجودة والتميز، وتسهم في الارتقاء بمستوى الأداء على المستويين الفردي والمدرسي، وتجويد الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب.

الإدارة الذاتية

مدخل إداري يعزز الحكم الذاتي واستقلالية إدارة المدرسة المتوسطة في إدارة شئونها، وتركز على تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للأفراد العاملين، وتوظيف الموارد البشرية والمادية بها، بهدف تحسين الأداء والارتقاء بمستوى العملية التعليمية.

المدرسة الشاملة:

تلك المدرسة التي تقدم تحت إدارة واحدة في مبنى واحد أو أكثر تعليماً ثانوياً لكل الطلاب الذين في سن المدرسة الثانوية، بحيث يكون قادراً على الوفاء بتعليم الطلاب الأسوياء، بمختلف التخصصات، ويشمل كلاً من الدراسات الأكاديمية والمهنية، بحيث تقي حاجات الطلاب، وذلك بتقديم برامج متنوعة وتتيح للطلاب فرص اختيار الدراسات التي تتماشى مع ميولهم العملية والعلمية.

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة المشكلة وأهدافها، فإن البحث الحالي قد اعتمد على إجراءات المنهج الوصفي وتشخيص ملامح إدارة المدارس الثانوية الشاملة بدولة الكويت، وتحليل الأسس الفكرية للإدارة الذاتية وأنماطها ومستوياتها، ومراحل تطبيقها ومعوقات التطبيق بالمدرسة الثانوية الشاملة، ومن ثم تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية بإدارة المدارس الثانوية الشاملة بدولة الكويت.

الإطار الفكري والفلسفي للدراسة:

أولاً: الإدارة الذاتية للمدرسة الشاملة في الأدبيات التربوية المعاصرة

تعد الإدارة بمثابة المحرك الرئيسي وأداة التغيير الأساسية في حياة المؤسسات؛ فنجاح المؤسسة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يرتكز بشكل كبير على كفاءة إدارتها وفعاليتها، لذا تسعى المؤسسات التي تنشأ لتحقيق أهدافها إلى بناء إدارة فعالة متميزة، تستطيع مواجهة المتغيرات الراهنة، وتلبي متطلبات واحتياجات المستقبل، وتوفي بتوقعات وآمال المستفيدين منها خاصة والمجتمع عامة.

مفهوم الإدارة الذاتية:

يصعب تعريف الإدارة الذاتية للمدرسة بصورة واضحة، حيث إنه لا يوجد لها تعريف محدد حتى الآن، ومع ذلك فهناك بعض التعريفات التي يمكن تحديدها واستنباطها تبعاً لسياسة تلك المدرسة في إدارتها للعمل بصورة ذاتية، فيمكن اعتبارها تحولاً تاماً في مسؤوليات صنع القرار، أو أنها تفويض الإدارة العليا ممثلة في وزارة التربية والتعليم السلطة كاملة للمدرسة في إدارة نفسها من موقع العمل، وتشتمل أيضاً على قدرة فريق العمل في المدرسة على تنفيذ تلك المسؤوليات وتحقيق التوازن الجيد بين السلطة وقدراتها^(١).

وتعرف الإدارة الذاتية للمدرسة على إنها " استراتيجية تهدف إلى تحسين التربية بنقل هيئة اتخاذ القرارات المهمة من الدول ومكاتب المنطقة إلى المدارس وتمكن كل من المدراء والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور من السيطرة على العملية التعليمية بإعطائهم مسؤولية اتخاذ القرارات حول الميزانية والموظفين، وتدخل المعلمين وأولياء الأمور والمهتمين بالتعليم في القرارات الرئيسية لإيجاد بيئة أكثر فاعلية للمتعلمين^(٢)."

كما تعرف الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها " طريقة صياغة المدرسة لمهام الإدارة المدرسية وفقاً لظروفها وسماتها واحتياجاتها، بحيث يصبح أعضاء مجلس إدارة المدرسة أكثر استقلالية ومسئولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة التربوية الفعالة لتطوير المدرسة على المدى البعيد^(٣)."

1- Barent, Mcorimick (2013) : *Making School Based Management Work* _ Educational Leadership, 52(5), 32

١٩- حسين، سلامة (٢٠١٤) *انجازات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة*، عمان، دار الفكر والنشر، ص١٩٧

٢٠- سامي سلطي عريفي، (٢٠١٥) *الإدارة التربوية المعاصرة*، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص١٦٩

٢١- جودة عزت (٢٠١٢) *الإدارة المدرسية الحديثة، الدار العلمية الدولية*، عمان، ودار الثقافية للنشر والتوزيع، ص٧٩

- ومن خلال العرض السابق نستنتج أن الإدارة الذاتية للمدرسة تركز على ما يلي:
- التحول الكامل في مركز عملية صنع القرار لتنتقل إلى المراكز المحلية التابعة للمدرسة
 - تنمية قدرة فريق العمل لتنفيذ المهام المكلف بها.
 - ضرورة توفير سلطات واسعة للإدارة المدرسة وإعطائها مسئولية اتخاذ القرارات للحد من المركزية.
 - إعطاء أولياء الأمور والمجتمع المحلي بعض الصلاحيات في اتخاذ قرارات متعلقة بالمدرسة.

أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية الشاملة:

- يؤدي تطبيق إدارة المدرسة الذاتية إلى "حسن استخدام الموارد، وتقليص النفقات الناتجة عن تعدد المستويات التنظيمية، وكذلك الاستفادة من الخدمات التطوعية للمجتمع المحلي وتتبع أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة من كثرة الفوائد التي يحققها هذا المدخل الإداري الحديث للمدرسة، ومن أهم تلك الفوائد^(١).
- تزايد الرضا الوظيفي والنمو المهني عند المعلمين، نظراً لارتباط ما يحدث من تحسن بالحصول على المكافآت مما يؤدي إلى تزايد تقدير المعلمين لأنفسهم وتزايد دافعيتهم، واستمتاعهم أثناء التدريس، والذي يؤدي بدوره إلى تحسن مستوى الأداء.
 - تحسين الاتصال والتفاعل الإيجابي بين أعضاء المدرسة وأفراد المجتمع فهي تفتح قنوات للاتصال بين الآباء والمعلمين والطلاب وتحسن الخدمات التعليمية عن طريق إعطائهم حرية إبداء الرأي في القرارات التعليمية.
 - تزايد المرونة التي تمكن العاملين بالمدرسة من اتخاذ قرارات أفضل تعمل على تحسين التعلم المدرسي^(٢).
 - دفع القرارات إلى أسفل لمن لديهم معرفة ودافعية أكبر لإدارة شئون المدرسة.
 - إبراز المنافسة بين المدارس من أجل تحقيق الامتياز والتفوق.

1-Antoan Lightner (2014) : **Decentralization and School-Based Management The Impact on entral Office Role and** esponsibilities. ED.D. Dissertation. University of Southern California,p243

2-Fairbanks Winkler(2014): **Transparency in The Government Communication Process: The Perspective of Government Communicators**, Journal of Public Sector Management, Vol. 15, No. 3, pp170-187

▪ زيادة فاعلية المدرسة حول ترشيد الإنفاق على التعليم.
 ▪ السماح بحسن إدارة الوقت واستثماره، وحسن الإفادة القصوى من المباني والأجهزة.
متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية الشاملة:
 هناك مجموعة من المتطلبات ينبغي أن تتوفر حتى تحقق المدرسة أهدافها في ضوء مدخل الإدارة الذاتية:

١- **اللامركزية:** وهي تعني نقل الصلاحيات من مستويات اتخاذ القرار المركزي إلى مستويات تقديم الخدمة، مما يؤدي إلى إعطاء مزيد من صلاحيات اتخاذ القرار على مستويات الإدارة والمدرسة وتفريغ الإدارات العليا من المهام التنفيذية مع تعاضد دورهم الرقابي والمنهجي والتخطيطي، ويعد تطوير التعليم في إطار من اللامركزية ومشاركة المجتمع هو الضمان الوحيد لاستدامة عملية تطوير الكفاءة الإدارية للمدرسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

ومن بين مزايا التوجه نحو اللامركزية وإتاحة دور أكبر للمجتمع المحيط بالمدرسة في التعليم يتبين ما يلي^(٢)

- إتاحة الفرصة للسلطات المحلية للارتباط بمؤسسات التعليم والاستفادة من خبراته وإمكاناته وتقوية العلاقات المتبادلة بينهما وإنشاء مدارس يمولها المجتمع المحلي.
 - تنمية القدرات الفنية والإدارية للقيادات المحلية والمدرسية ورفع كفاءتها وما ينتج عن ذلك من سرعة اتخاذ القرار بعيداً عن القنوات البيروقراطية
 - أن تركز الوزارة المسئولة عن المؤسسات التعليمية على مهام التخطيط الإستراتيجي ووضع السياسات العامة ومتابعة تنفيذها وتحفيز الجهات المحلية على القيام بالدور المنوط بها من خلال تنمية قدراتها ومكافأة المتميزين بشكل مباشر مما يزيد من إنتاجيتهم.

٢- **تفويض السلطة:** يؤدي تفويض السلطة إلى إفراز كوادر قيادية فعالة بالمدرسة يمكنها أن تحسن وتطور من مستوى أداء العاملين بها ، وللتفويض مزايا متعددة لعل من أبرزها^(٣):

٢- عبد الفتاح جلال الدين (٢٠١٥): تجديد العملية التعليمية ، دار اليسر للنشر، القاهرة، ص١٣٦

- قيام مدير المدرسة بتنظيم بيئة العمل من أجل أن يشارك السلطة المدرسون والطلاب.
- تخفيف عبء عمل المدير ليتفرغ لمهام أكثر استراتيجية في مجالات التطوير المستمر.
- إعطاء الفرصة للعاملين لاستخدام السلطة المفوضة لهم دون التدخل المباشر.
- إعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن المشكلات التي تواجههم أثناء تفويض السلطة.
- الاعتراف بإنجازات العاملين عند نجاحهم في استخدام السلطة المفوضة لهم. ولكي يتمكن المدير من تحقيق التفويض المتكامل لابد له من التعرف على المستويات الثلاثة للتفويض، وهي^(١) :
- الأول:** أن يحدد للمرؤوس ماذا يجب أن يعمل وكيفية أداء العمل، وأن تترك له حرية ومعدل الأداء ومراقبة مستوى الجودة.
- الثاني:** أن يحدد للمرؤوس ماذا يجب أن يعمل وأن تترك له حرية اختيار الأسلوب ومعدل الأداء ومراقبة مدى الجودة التي يتم بها العمل.
- الثالث:** أن يحدد للمرؤوس الأهداف المنشودة وأن تترك للمرؤوس حرية واختيار، ماذا يعمل؟ وكيف يؤدي العمل؟ وسرعة ومعدل الأداء والإنجاز، ومستوى الجودة فيه.
- ٣- التنمية المهنية:** وهي عبارة عن عمليات وأنشطة مستمرة يمكن من خلالها إحداث التحسينات المطلوبة في اتجاهات العاملين بالمدرسة وإكسابهم كافة الخبرات والمعلومات المطلوبة، ويعد التدريب القيادي أثناء الخدمة هو أفضل أنواع التدريب بالنسبة لمديري المدارس حيث إنه يمكن من خلاله الوقوف على إمكانية تطبيق أساليب جديدة في التدريس والتعليم، وكذلك اكتساب المهارات الإدارية التي تمكنهم من أداء مهامهم بفاعلية ، بالإضافة إلى تعريف المدير كيف يكون قائد تعليمي لديه قدرة على تطبيق معايير أكاديمية عالية في مدرسته فالتدريب من الاستراتيجيات المعترف بها في

3- Angela Little:(2013) "Development Studies And Comparative Education Context, Content, omparison and Contributors", Comparative Education, vol.(36), No(3), , p.29

مجال تنمية المواد البشرية بهدف تحسين الأداء من خلال التجارب التعليمية التي يتزود بها المديرون (١).

وترى الباحثة أن التنمية المهنية لإدارة المدرسة أصبحت حاجة ملحة خاصة في ظل التحولات والتغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم فلم يعد دور المدير يقتصر على الأعمال الإدارية داخل مدرسته أو أنه منفذ للأوامر والتعليمات الصادرة له فقط، ولكن أصبح يقع على عاتقه القيام بالعديد من المهام بجانب الكثير من الأدوار في العديد من المجالات مثل إدارة التغيير، وإدارة الجودة وغيرها، وأنه من خلال تحقيق التنمية المهنية له يستطيع أن يكتسب العديد من الكفايات التي تمكنه من القيام بهذه الأدوار والمهام بكفاءة وفعالية.

٤- المشاركة المجتمعية: تحتاج المدرسة للمجتمع المحيط بها كما أنه بحاجة إليها، فالمجتمع في حاجة إلى تعليم جيد لأبنائه يخدم بشكل كاف للمستقبل، كما تحتاج المدرسة من المجتمع أن يمدّها بالطلاب الذين يحملون معهم اتجاهات هذا المجتمع، وتعمل الإدارة الذاتية على تأسيس قنوات اتصال بين المدرسة والمجتمع، ومشاركة المدرسة في حل مشكلات المجتمع حتى تلقي التأييد والدعم الكامل من المجتمع المحيط (٢).

أي أن الهدف الرئيس لتطبيق المشاركة في صناعة القرار على مستوى المدرسة يتمثل في (٣).

- بناء قدرات الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور وكافة المشاركين في صناعة القرار المدرسي وتأهيلهم لتحمل مسؤولية ضمان توفير البيئة التعليمية المناسبة لعملية التعليم
- مشاركة أفراد المجتمع المحلي ومؤسساته مدير المدرسة ومعلميها وممثلين عن تلاميذها في عملية صناعة القرارات المنظمة لحسن سير العمل وضبط النظام داخل المدرسة وفصولها وذلك من خلال مجلس إدارة المدرسة التي يجب أن يقودها قائد

١- حسين كامل بهاء الدين (٢٠١٤): التعليم والمستقبل،، القاهرة دار المعارف، ص ١٣٠
٢- يعقوب نشوان السالمى (٢٠١٠): مهام ومسئوليات الإدارة والإشراف التربوي، عمان، دار الفرقان، ص ١٢٣

1-Bruce Brocka and Suzanne Brocka(2013):Quality Management, Implementing the Bestideas of the Masters, Home wod 4, iL: Business on Irwin, , p.3.

أكثر كفاءة وفعالية، وفي هذا الصدد يشير البعض إن المجالس المدرسية يقودها عادة ولا يرأسها مديرون يمارسون القيادة من خلال تحريكهم للآخرين، حيث يشجع هؤلاء القادة كافة الحضور على المشاركة الإيجابية بهدف إيجاد ملكية واسعة لمجهودات التحسين ضماناً لتركيز المجلس على ما هو أفضل للتلاميذ، أي أن الأولوية القصوى للمجلس يجب أن تتمركز حول إيجاد ظروف مجتمعية من شأنها تحسين بيئة وبرامج التعليم لتلاميذ المدرسة.

وتتوقف درجة ممارسة الإدارة المدرسية للمشاركة وفعاليتها على درجة مستوى المشاركة التي تمارسها، فهناك أنواع للمشاركة منها (١) :

- المشاركة الاسمية، وتتمثل في توصيل المعلومات إلى المشاركين ليطلب منهم تقديم العون للنشاط الذي يتم تقديمه بالفعل، ومن ثم تكون مسئولية الأفراد المشاركين جمع بيانات ومعلومات عن الموضوع المشارك فيه.
- المشاركة الاستشارية: وتتمثل في التماس النصيحة والعون من المشاركين وإبداء الرأي وإيضاح الأسباب التي دعتهم إلى هذا الرأي مع الاحتفاظ في النهاية بمسئولية اتخاذ القرار.
- المشاركة بالمسئولية: وتتمثل في قيام حوار يستطيع المشاركون من خلاله أن يؤثروا على القرارات الرئيسة التي تتصل بالتقييم المطلوب إحداثه، وفي هذا النوع يكون كل الأفراد المشاركين مسئولين عن القرار الذي تم اتخاذه.

خبرات بعض الدول المتقدمة في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية الشاملة:

سيتم التعرف على تجارب بعض هذه الدول في تطبيقها للإدارة الذاتية في مدارسها على النحو التالي (٢)

تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في الولايات المتحدة:

تعد إدارة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً بارزاً للإدارة اللامركزية في التعليم، لأنها تعد مسئولية من اختصاص الولايات، وقد قطعت الولايات المتحدة شوطاً

١- مريم محمد إبراهيم (٢٠١٦): إدارة المدارس الفعالة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ص ١٤٤

٢- نبيل سعيد خليل (٢٠١٤) : دراسة مقارنة لإدارة التعليمية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وإمكانيات الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية بسوهاج، العدد (٥٢)، ص ١٤٥-١٤٨

2- Comparative Education Review(2010): Comparative and international Education Society . Vol. 35 pp122-123. U.S.A.

طويلاً في تفويض مسؤولية التعليم إلى الهيئات والمجالس المحلية، ويعنى ذلك أن إدارة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية تعكس بوضوح مفهوم الرقابة الشعبية على التعليم. وصاحب هذا التحول للسلطات إعادة هيكلة نظم التعليم العام، وأطلق عليه الإدارة الذاتية للمدرسة، والتي تعد أحد أشكال اللامركزية التي تؤكد على تحويل سلطة اتخاذ القرار من الإدارة المركزية إلى مستوى المدرسة، ومنذ ستينات القرن العشرين عدت الإدارة الذاتية للمدرسة إصلاحاً عاماً تتبناه الولايات المتحدة الأمريكية، كاستراتيجية فعالة لتطوير مدارسها وتحسين مستوى أدائها وإنجازاتها (١)

تعتمد الإدارة الذاتية على مبدأ أن أقدر الأفراد على صنع القرارات المهمة، والتي من شأنها إحداث تغييرات وتطورات في المدرسة هم أكثرهم الطلاب و إذ كان السبب الجوهرى وراء إجراء هذه الإصلاحات هو عدم الرضا المتزايد من قبل أفراد المجتمع عن إنتاجية المدرسة، وانتباه القادة في مجال الصناعة والأعمال إلى تدهور جودة مهارات العاملين بالولايات المتحدة الأمريكية في ظل سوق عالمية تنافسية متغيرة (٢)

واتسم التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدارس في الولايات المتحدة الأمريكية بالتدرج لوجود ثلاثة مستويات للحكومة وهي: المستوى الوطني، والمستوى الولاية، والمستوى المحلى، حيث تتولى الولايات مسؤولية التعليم العام، وتتولى الحكومة المحلية بالولايات المتحدة مسؤولية تقديم الخدمات التعليمية، في حين تعد الإدارات التعليمية أقساماً فرعية مستقلة في إطار قانون كل ولاية.

اعتماداً على المبدأ الأساس للإدارة الذاتية في المدرسة وهو التوجه نحو اللامركزية ومنح المدارس مزيداً من الاستقلال والحرية في إدارة شؤونها تم تحرير المدارس من الكثير من القواعد المفروضة عليها مركزياً والتي كانت تحد من قدراتها على توفير الخدمات التعليمية التي يحتاجها المستفيدون، وتم تطبيق صيغة الإدارة الذاتية للمدرسة في ثلثي الإدارات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية (٣).

٢- محمد منير مرسي (٢٠١٠): الاتجاهات المعاصرة في التربية المقارنة، القاهرة، دار الفتح للنشر، ص ١٤١-١٤٤.

1- David Havelly and Angevs (2013) : *Jueiculum and Assessment in Scotland. A policy for the go scademic Press.* Edinburgh.p36

وتتبع الولايات المتحدة نموذجين للرقابة هما (١) :

١- الرقابة المهنية: ويتطلب تحويل سلطة صنع القرار إلى المستوى المدرسي في صورة مجالس مهنية في موقع المدرسة، وتتنوع تلك المجالس ويشارك فيها معظم المعلمين لصنع القرارات المدرسية التي كانت تصنع من قبل على مستوى الإدارة المركزية، ويطبق هذا النموذج في مقاطعة داد بولاية فلوريدا.

٢- الرقابة المجتمعية: ويتضمن تحويل السلطة من التربويين المهنيين، مجالس التعليم إلى الآباء وأفراد المجتمع المحلي الذي تقع المدرسة داخل حدوده، ويشارك معظم أولياء الأمور في مجلس المدرسة في صنع القرارات، ويطبق هذا النموذج في شيكاغو.

وتحصل المدرسة التي تدار ذاتياً على دخلها من المصادر المحلية وبصورة كبيرة من دخل الضرائب الولاية، كما تمنح معظم المناطق المدرسية التي تطبق الإدارة الذاتية من المال يمكنها من إنفاقه بالطريقة التي تراها مناسبة، حيث يحدد مكتب التعليم على مستوى المنطقة إجمالي التمويل المطلوب، ثم يخصص مبلغاً معيناً لكل مدرسة بناء على عدد طلابها ونوعيتهم، كما تحصل بعض المدارس على موارد من خارج المدرسة من خلال المشاركة في النشاط الاستثماري في مجتمع رجال الأعمال المحلي، ومن الدعائم المهمة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية وجود اتفاقية مكتوبة تحدد ادوار مجلس التعليم، ومراقب التعليم، ومكتب التعليم بالمنطقة، ومدير المدرسة ومجلس الإدارة الذاتية للمدرسة، وتشمل هذه الاتفاقية المعايير الأساسية التي تحاسب المدرسة بناء عليها، وعلى كل مدرسة تقديم تقرير سنوي وضح مدى تحقيق المدرسة لأهداف، واستخدامها لمواردها، والتخطيط لمستقبلها (٢).

تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في كندا: (٣)

امتازت كندا بكونها من أوائل الدول التي نادى بالتوجه نحو اللامركزية في التعليم، وذلك من خلال الإدارة الذاتية لمدارسها، وتعتبر مدارس إدمنتو الحكومية في

1-Comparative Education Review(2010): Comparative and international Education Society . Vol. 35 pp 123-133. U.S.A

٢- نازلي صالح أحمد(٢٠١٦) : حول التعليم العام ونظمه دراسة مقارنة، عمان دار الفكر العربي للنشر، ص ٤٥٥.
٣- خالد موسى اللوزي(٢٠١٥).النظيم وإجراءات الإدارة الذاتية في كندا، الكويت دارالفلاح للنشر والتوزيع، ص١١٩

مقاطعة ألبرت، واحدة من أفضل الأمثلة للمدارس القائمة على الإدارة الذاتية في أمريكا الشمالية.

تم البدء في تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس كندا عام ١٩٧٧م بقيادة مايكل ستريميبتكي، بسبب القيود التي كانت مفروضة على المدارس وقيام مكتب التعليم في المقاطعات بإصدار القرارات الخاصة بالمدرسة بدون أن يكون على وعى بفاعلية تلك القرارات، وتم تطبيق إدارة المدرسة ذاتياً على سبع مدارس من مدارس منطقة إدمنتون بمنح كل واحدة منها الميزانية الخاصة بها لتعيين المعلمين والموظفين، والصرف على المعدات والتوريدات والخدمات بنسبة ٨٠٪ في حين لم يكن لبقية المدارس الأخرى الحق في التصرف بالشؤون المالية، إلا فيما نسبته ٢٪ فقط.

وأظهر أفراد المجتمعات المدرسية السبع ترحيبها بالعمل مع بعضهم البعض، وولدهم الشعور بملكية المدرسة والالتزام والتحول الإيجابي في سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو المدرسة، نتيجة لنجاح التجربة على مستوى المدارس السبع، تم تنفيذ الإدارة الذاتية للمدارس على مستوى المنطقة، وكان لإدارة المدارس ذاتياً دوراً ذا تأثير على علاقة مجتمع المعلمين وأولياء أمورهم، وتحسين مستوى تحصيل الطلاب ومستوى أداء العاملين^(١).

نتائج الدراسة التحليلية:

بالنسبة لمتطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية الشاملة بدولة الكويت:

١- تطبيق نظام اللامركزية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يتمثل نظام اللامركزية في إدارة المدارس الثانوية الشاملة من خلال:

- منح مجلس إدارة المدرسة السلطات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة.
- تنمية القدرات الفنية والإدارية للقيادات المحلية والمدرسية ورفع كفاءاتها.
- نقل بعض الاختصاصات والمسئوليات من وزارة التربية والتعليم إلي المستوي المدرسي وذلك تطبيقاً للامركزية التعليمية وتحقيقاً للإدارة الذاتية للمدرسة، حيث يساعد ذلك علي

٤- حسن أحمد عيسى(٢٠١٤): آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية والتميزية، الاردن مركز الكتاب الأكاديمي، ص ٢٤

سرعة تعامل المدرسة مع أية مشكلة أو موضوع محل يستدعي اتخاذ قرار مناسب في أقصر وقت ممكن.

■ توفير الهيكل التنظيمي الفعال بالمدرسة القادر على تطبيق الإدارة الذاتية بنجاح والقادر على التعرف على المعوقات التي تقف أمام تطبيقها والتعامل معها بكفاءة وفاعلية.

٢- مهارات التفويض السلطة ومتطلباتها

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يتمثل تفويض السلطة في الإدارة

الذاتية من خلال:

■ تحديد الأهداف المنشودة على مستوى المدرسة.

■ زيادة اختصاصات ومسئوليات المدارس في عملية صنع القرار التعليمي، وذلك من خلال تطبيق "مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة" بهدف تنمية المدرسة وتطويرها باعتبارها الوحدة الرئيسية التي يتم فيها التغيير والتطوير، ويتم التطوير وفق هذا المدخل على أساس دعم الصلاحيات الإدارية والمالية والأكاديمية للإدارة على مستوى المدرسة، ووفقاً لإحدى المبادئ التنظيمية في هذا المدخل وهو مبدأ "الإدارة المتمركزة على المدرسة" والذي يتطلب جعل المدارس والمجتمعات المحيطة بها أكثر وعياً بالحاجة إلى إدارة فعالة وهادفة.

■ منح مجالس الإدارة المدرسية الحرية والاستقلال في عملية صنع القرارات التعليمية الخاصة بحرية التعديل بالتطوير أو الحذف أو الإضافة لمحتوى المناهج الدراسية، وإضافة أنشطة تعليمية معينة، وحرية وضع الجدول المدرسي، ومنحها الحق في إعداد وتنفيذ ميزانية المدرسة بما يتلاءم مع القوانين المالية للدولة.

٣- النمو المهني للمعلم

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يتمثل النمو المهني للمعلم في الإدارة

الذاتية من خلال:

■ أن تفعيل إدارة المدرسة وحدة التدريب.

■ أن تتابع وتقوم خطة التنمية المهنية بالمدرسة

٤- المشاركة في صناعة القرار واتخاذ

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتمثل عملية صناعة القرار واتخاذ

في الإدارة الذاتية من خلال:

■ توفير البرامج التدريبية اللازمة لأفراد الإدارة المدرسية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات التعليمية بكفاءة وفاعلية.

■ تهيئة أفراد الإدارة المدرسية والعاملين بالمدرسة للإدارة الذاتية للمدرسة من خلال الانتقال التدريجي من المركزية إلى اللامركزية عن طريق البدء بتفويض السلطة للعاملين ثم منحهم السلطات الكاملة التي تمكنهم من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة بنجاح.

■ توفر إدارة المدرسة نظاماً لتلقي المقترحات والشكاوى، والتعامل معها.

٥-المساءلة والمحاسبية التعليمية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يتمثل نظام المساءلة والمحاسبية التعليمية في الإدارة الذاتية من خلال:

- أن تحدد المدرسة قواعد للمساءلة والمحاسبية لكافة أشكال وأنواع الأداء .
- خلق آليات للمحاسبية لممثلي الإدارة الذاتية وتحسين شفافية عمليات تفويض المسؤوليات.
- أن يشارك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في دراسة التقييم الذاتي.
- أن تقيم وتتابع المدرسة تنفيذ خطة التحسين مرحلياً.

٦--تدعيم اليات المشاركة المجتمعية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يتمثل تدعيم اليات المشاركة المجتمعية في الإدارة الذاتية من خلال:

- أن تنفذ المدرسة آليات للتوعية بأهمية المشاركة المجتمعية.
- أن تحدد المدرسة أولويات مشاركة الأسرة والمجتمع في تطوير العملية التعليمية.
- مناقشة المناهج التعليمية للتعرف على ملاءمتها للبيئة.
- الإسهام في التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة.

توصيات الدراسة:

- مشاركة فئات المجتمع المختلفة (أولياء الأمور، رجال الأعمال، مؤسسات المجتمع المدني) في إدارة وتمويل المدارس من خلال تعيين ممثلين عنهم في المجالس المدرسية
- نشر الوعي بثقافة الاستقلال الذاتي والإدارة الذاتية للمدارس ودورها في تحسين جودة الأداء التعليمي والمدرسي وجودة المخرجات التعليمية

■ ترسيخ ثقافة اللامركزية التي تعطي حرية أكبر لجهود التطوير وأصلاح على المستويات المحلية وتوفير مناخ طيب للإبداع وتكون أكثر ملاءمة وتلبية لاحتياجات البيئات المحلية.

■ بناء ثقافة المحاسبية من خلال دعم المشاركة المجتمعية وتفعيل مجالس الأمناء ونظم القيادة المتميزة، وإعادة بناء المسؤوليات وبناء أطر واضحة للمحاسبية.

■ العناية بالتوجه المستقبلي؛ فالتعليم الشامل ينبغي ولا يوجه في ضوء المتطلبات الحالية فحسب، بل يؤخذ في الحسبان الحاجات المستقبلية؛ وخاصة في ظل احتياجات مستقبل سوق العمل التي قد تفرض بعض التغييرات على التوجه في مجالات التعليم الشامل

البحوث المقترحة:

الاستفادة من خبرات الدول الأخرى في تطوير الإدارة المدرسية مع التركيز على دول الجوار ذات التجارب المتميزة والتي تتشابه ظروفها ومقوماتها في ظل تعاون جدي يضمن الفائدة للجميع، وإجراء دراسات مماثلة على بقية أطراف العملية التعليمية.

قائمة المراجع

- ١- جودة عزت (٢٠١٣) الإدارة المدرسية الحديثة، الدار العلمية الدولية، عمان، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ص٧٩
- ٢- أحمد حجي (٢٠١٧): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص٩٨
- ٣- أحمد على غنيم (٢٠١٥): تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين فى المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالكويت، مجلة جامعة أم القرى، للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص١٤٥
- ٤- حسين كامل بهاء الدين (٢٠١٤): التعليم والمستقبل، القاهرة دار المعارف
- ٥- سامي سلطي عريفج، (٢٠١٥) الإدارة التربوية المعاصرة، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع
- ٦- عبد الفتاح جلال الدين (٢٠١٥): تجديد العملية التعليمية، دار اليسر للنشر، القاهرة، ص١٢٦
- ٧- وزارة التربية (٢٠١٨): كتيب التنظيم المدرسي، مطبعة حكومة الكويت، الكويت
- ٨- يعقوب نشوان السالمي (٢٠١٠): مهام ومسئوليات الإدارة والإشراف التربوي، عمان، دار الفرقان،
- ٩- يوسف إبراهيم شعيب (٢٠١٧): الإدارة المدرسية الحديثة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- 1-Gaziel, H.(2018): School-Based Management as a Factor in School Effectiveness, International Review of Education, Vol.44, No.4, p85
- 2-iles, C(2016): School-Based Management: Are U.K. Schools Grasping the Strategic Initiative, International Journal of Educational Management, Vol.9, No.4, p125
- 3-Menzies. T(2017) : Forms and Effects of Schools-Based Management: An Overview, Educational Policy, Vol. 12, No.3,p65
- 4-Barent,Mcorimick (2013) : *Making School Based Management Work*_ Educational Leadership, 52(5), 32
- 5-David Havelly and Angevs (2013) : *Jueiculum and Assessment in Scotland. A policy for the go scademic* Press. Edinburgh.p36
- 6-2-Fairbanks Winkler(2014): **Transparency in The Government Communication Process: The Perspective of Government Communicators**, Journal of Public Sector Management,Vol. 15, No. 3, pp170-187
- 7-Angela Little:(2013) “**Development Studies And Comparative Education Context, Content, omparison and Contributors**”, Comparative Education, vol.(36), No(3), , p.29
- 8-Comparative Education Review(2010): **Comparative and international Education Society** . Vol .35 pp122-123. U.S.A.