

## متطلبات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية فى مدارس التعليم قبل الجامعي دراسه ميدانيه بمحافظة الدقهلية

حازم إبراهيم الألفي

### مقدمة:

المدرسية, وذلك من خلال سعي هذه الدول لمزيد من اللامركزية في إدارة تعليمها, وجعل المدرسة وحدة إدارية قائمة بذاتها. تعمل تحت قيادة واعية تصنع قراراتها بحرية واستقلالية, وتعزز من قدرات معلميهها, وتشارك في إعداد مقاييس جديدة لتقويم أداء كافة العاملين فيها ومساءلتهم, وتأخذ بأراء المشاركين لها في تحقيق التقدم الدراسي وتجويد مخرجاتها التعليمية) محمد العجمي, 2015, (25).

وفي ظل هذه التغيرات والتحديات المعاصرة تتعاظم الدعوة إلى تطوير النظم التعليمية والتربوية؛ لمواجهة تأثيراتها وانعكاساتها المختلفة على الإدارة والأداء الإداري في ظل نشوء مجتمع قائم على المعلوماتية، ومجتمع ما بعد الصناعة، وما بعد الحداثة، مما أحدث موجات متزايدة من التغير والاهتزاز في النظم الدولية) زاهر، (2000).

وبما أن التغيير أمر لا بد منه، فقد برز في الآونة الأخيرة مفاهيم عديدة تسعى جمعيتها نحو تطوير القيادة التربوية إيماناً منها بأهمية التغيير والتطوير، ومنها هي تلك الإدارة التي

هناك العديد من المتغيرات المعاصرة والتحولت الحضارية والاجتماعية الشاملة التي فرضها التطور التكنولوجي المتسارع في عصر المعلومات والاتصالات، وما خلفه من انفجار معرفي شامل في شتى الاختصاصات والعلوم والمفاهيم؛ نتيجة لما يتسم به العالم بصفة عامة، والعالم العربي بصفة خاصة من متغيرات معاصرة في ظل ما يسمى بالربيع العربي وما ترتب على ذلك من تغيرات اجتماعية وسياسية واقتصادية، ومصر جزء من هذا العالم تتأثر به وتؤثر فيه، ويعد التعليم قاطرة التقدم والعصب الرئيس لمحور هذه التغيرات لما لها من تأثيرات كبيرة عليه وعلى إدارته بمستوياتها المختلفة.

ونظراً لما تشهده الدول المتقدمة، والنامية علي السواء -منذ الربع الأخير للقرن العشرين وحتى الآن- من موجات متتالية من حركات الإصلاح والتطوير التربوي، ولعل من أحدثها ما أطلق عليه مؤخراً -إعادة هيكلة المدرسة كاتجاه معاصر ظهرت تطبيقاته في كل من: الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا ونيوزيلندا، بهدف تحسين الفعالية

تسعى إلى نقل القيادة في التعليم ومؤسساته من حال إلى حال بمعنى إدارة إصلاح وتطوير وإبداع وابتكار) حجي، (2005)

كما وقد ظهر مفهوم الإدارة الذاتية أو الإدارة المتمركزة على المدرسة وبدأت تتعالى الأصوات بلامركزية التعليم والحاجة لوجود مدارس مستقلة، وقد طبق هذا النوع من الإدارة على العديد من الدول الغربية واستطاع التألق والنجاح وذلك لقدرته على الحد من المركزية، التي تؤدي إلى الروتين وضعف المشاركة وعرقلة الإجراءات، حيث سمحت الإدارة الذاتية للأفراد المؤهلين في المدارس والمؤسسات التعليمية باتخاذ القرارات المناسبة لتحسين التعليم وإعطاء كل أفراد تلك المؤسسات صوتاً في اتخاذ القرارات الرئيسية، وبالتالي تحسين الروح المعنوية للمعلمين وتدريب قيادات جديدة على كل المستويات (Myers & Stonehill, 1993).

وبرز التوجه نحو الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين كوسيلة لتطوير أداء المدارس وتمكينها من التغلب على المشكلات التعليمية التي تواجهها (Fskylad, 2001) ويؤكد ذلك ما يراه مطورو التعليم في الدول الأجنبية التي لها تجارب عالمية ومنها نيوزيلندا من أن الإدارة الذاتية للمدارس وسيلة مهمة لتفعيل

دور القيادة التربوية فيها في تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم عن طريق جعل القرارات تتخذ من أقرب لمكان تنفيذها (Jamshidnejad, 2004).

#### مشكلة الدراسة:

كان لتجارب بعض الدول العربية والأجنبية التي تبنت إدارة مدارسها ذاتياً دافعا قويا لتطبيق التوجه وفقا لما ورد في تقرير "كرساب Cresap"، فقد توصل إلى أن النظام التعليمي في تسمانا أكثر النظم التعليمية في استراليا، من خلال تقليص سيطرة الإدارة العليا على النظام التعليمي بشكل كبير، وإعطاء المدارس قدرا كبيرا من الاستقلالية في تدبير شؤونها ذاتياً.

وذكر ((Thomas, 1987) أن هناك أسبابا كثيرة تؤيد تبني الإدارة الذاتية في المدارس منها أن غالبية الخطط التي تتخذ قراراتها في قمة النظام، ثم تطالب المستويات الدنيا بتنفيذها دون تنسيق بينهما، نتيجتها عدم النجاح، لأن العاملين بالميدان على مقربة من ظروفه ومن المتأثرين الرئيسيين به هم أكثر قدرة من أولئك الذين في القمة على تحديد ما يجب عمله، وتوجيه الموارد المتاحة لتلبية احتياجاتهم؛ ووفق توجهات الإصلاح في الدول المتقدمة ومنها الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، استراليا، ونيوزيلندا، يلاحظ الاهتمام بالتوجه نحو الإدارة الذاتية،

ومن أهم خطواتهم لتحقيق هذا التوجه هو نقل الإشراف وتسيير أمورهما إلى المدارس عوضاً عن السلطات العليا (Bush & HeystekK, 2003)

وعلى الرغم مما أكده خبراء التربية في مصر والمهتمين بالتعليم من أن عملية التحسين وتطويره من أبرز التطلعات الوطنية، إلا أن هناك جوانب قد تقف عائقاً دون تحقيق الإدارة الذاتية، فالنظام التعليمي يدار مركزياً من قبل وزارة التعليم، وتمثل إدارات التعليم همزة الوصل بين الإدارة العليا واضعة السياسات والأنظمة واللوائح والأنظمة التعليمية وتطبيقاته في الميدان التربوي ويؤكد ذلك ما ورد في تقرير رئاسة مجلس الوزراء 2015 عن أحوال التعليم في مصر وجاء في توصياته أن الحاجة ماسة في تطوير الإدارة التربوية ومنها القيادات التربوية وإعطائها مزيداً من الاستقلالية في اتخاذ شئونها.

**في ضوء ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:**

ما هي متطلبات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما الإطار المفاهيمي للإدارة الذاتية؟

- ما واقع تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس التعليم قبل الجامعي؟

- ما التصور الأنسب لتطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية؟

#### **أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى:

التعرف على واقع متطلبات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية

محاولة تحديد معالم التصور الأنسب لمتطلبات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التي صيغت من خلالها مشكلة الدراسة.

#### **أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعاً من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة التعليمية وهو متطلبات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية.

#### **منهج الدراسة:**

تستدعي طبيعة هذه الدراسة توظيف المنهج الوصفي بإمكاناته الواسعة، خاصة أدواته البحثية الملائمة مع الاستعانة بالبيانات

بإيجابيه داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام للدولة."

ويعرفها بدور (1996) م (القيادة التربوية أيضاً" بأنها الجهد المبذول من شخص المدير للتأثير في العاملين معه، ودفعهم للتعاون لتحقيق الأهداف، فالقيادة في جوهرها إحساس بحاجات العاملين كي يحثهم على العمل بكفاءة وفاعلية."

ويعرفها العتيبي (1990) م (بأنها "القدرة العلمية والفنية لاتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين؛ لتحقيق أهداف المنظمة على أحسن وجه وفي أقل مدة وبأقل التكاليف المادية والبشرية."

#### الإدارة الذاتية:

يعرفها العجمي (2015) م (بأنها "مدخل إداري معاصر يقوم علي اعتبار المدرسة وحده إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شئونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساعلة عن طريق الحكم علي جودة المخرجات التعليمية بها."

ويعرفها البقمي (2012) م (بأنها "عملية تهدف إلى استخدام مجموعة من

الإحصائية، والمؤشرات الكمية التي تظهر حجم المشكلة، والعلاقة بين متغيراتها؛ للوقوف علي أبعاد واقع نظام اختيار القيادات التعليمية في الدقهلية) القيادة الأولى والثانية بالمدارس، (وتحليلها؛ لمحاولة رصد الواقع، ومدى تأثيرها علي عينة الدراسة وبيان دور كل قيادة تربوية على ضوء الإدارة الذاتية.

#### أدوات الدراسة:

• إعداد وتصميم أداة استبانة لتحديد متطلبات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية ويتوقع أن تتضمن الاستبانة مجموعة من أربعة محاور رئيسية مرتبة بالمتطلبات الواجب توافرها في القيادة موضع الاختيار وهي (متطلبات إدارية - فنية - إنسانية -تكنولوجية).

#### حدود الدراسة:

• **الحد الموضوعي:** تقتصر هذه الدراسة على دراسة واقع متطلبات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس التعليم قبل الجامعي

• **الحد المكاني:** مدارس التربية والتعليم بالدقهلية.

#### مصطلحات الدراسة:

#### القيادة التربوية:

يعرفها أحمد إبراهيم أحمد (1991) م ( بأنها " هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل

أساليب العمل المختلفة, والتي تسهم في إشراك كل من الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق تلك الأساليب, وذلك لتحسين أداء المدرسة والارتقاء بمستوى العملية التعليمية, وتلبية لمطالب المعلمين وتحسين مستوى أداء الطلاب.

ويعرفها علي (2009) م (بأنها" نظام إداري تكون في المدرسة وحدة اتخاذ القرارات التعليمية وتكون مسئولة عن بعض القرارات الخاصة بالميزانية والموظفين, والمنهج الدراسي يصمم من المدرسة بدلا من المنطقة وذلك يعطي الفرصة للمديرين والمدرسين والطلاب وأولياء الأمور للسيطرة بصورة أكبر على العملية التعليمية."

#### مفهوم الإدارة الذاتية:

عرفها السبعي(2016) ، (7 بأنها : "مجموعة من العمليات والممارسات التي يقوم بها فريق الإدارة المدرسية، من خلال منحه مجموعة من الصلاحيات المتمثلة في التمكين الإداري، والمشاركة في صنع القرار، المحاسبية، والتنمية المهنية، وتفعيل مشاركة المجتمع المحلي، وتقوم على اعتبار المدرسة وحدة مستقلة بذاتها، ولها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو المزيد من لامركزية الإدارة المدرسية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام

فعال من المحاسبية عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها."

بينما عرفها محمد(2015) ، (46 أنها : "مدخل إداري يعتمد على تفويض السلطة والمسئولية إلى المدرسة لاتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع الموارد في ظل الأهداف والسياسات والمعايير والمحاسبية التي يحددها النظام المركز وتتضمن هذه الموارد :المعرفة , والمعلومات , والتكنولوجيا , والسلطة والأفراد , والوقت , والتقييم , والمواد التعليمية."

كما عرفت بأنها" :مدخل للامركزية يزيد من سلطات ومسئوليات المدرسة عن تحسين أدائها ,ويوفر طرقاً لتقديم برامج تعليمية جديدة تؤدي إلى تحسين النواتج التعليمية ,وتزيد من قدرة المدرسة على مقابلة الاحتياجات المحلية للمجتمع) "عبد العال، 2011،.(210

ويعرفها فياض(2013) ، (66 على أنها" مدخل لتحسين التعليم عن طريق تحويل سلطة اتخاذ القرار من الوزارة والمديرية التعليمية والإدارة التعليمية إلى المدرسة ,هذا الانتقال الذي يؤدي إلى خلق بيئة تعلم أكثر فعالية للطلاب."

كما عرفت بأنها" :تسيير لأمر المدرسة حسب ظروفها ذاتها واحتياجاتها , وتعطي العاملين بالمدرسة -مدير ,نظار ,

والمحاسبية التي يحددها النظام المركزي، وتتضمن هذه الموارد: المعرفة، والمعلومات، والتكنولوجيا، والسلطة والأفراد، والوقت، والتقييم، والمواد التعليمية؛ لتزيد من قدرتها على مقابلة الاحتياجات المحلية للمجتمع.

#### أهداف الإدارة الذاتية:

على الرغم من أن الهدف النهائي للإدارة الذاتية هو توفير مناخ إبداعي لضمان جودة وكفاءة المدرسة في تحقيق مهامها إلا أنه يمكن الإشارة إلى مجموعة من الأهداف التي توصلت إليه الدراسات السابقة) العرفي ومعلا، 2009 و العجمي، 2008 و Cheng, Oheng & Segal, 2003 , 2006 ومنها:

- إعطاء المدارس المزيد من الاستقلال الإداري والمالي وتحسين الخدمات التربوية.
- إحداث تغيير جذري في صنع واتخاذ القرار، والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وأعضاء المجتمع المدرسي وغيرهم.
- توفير مشاركة أكبر لأولياء الأمور في إدارة المدارس على حساب السلطات التعليمية المحلية، وتمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع واتخاذ القرار.

مشرفين معلمين وآباء -حرية أكبر ومسئوليات أوسع لاستخدام الموارد المتاحة في حل المشكلات وتنفيذ الأنشطة التعليمية الفعالة من أجل التطوير طويل المدى للمدرسة (Y. Cheng, 44).

ويعرفها العجمي (2005) بأنها

"مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو المزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها."

#### التعريف الإجرائي للإدارة الذاتية:

في ضوء ما سبق استخلص الباحث تعريفاً إجرائياً للإدارة الذاتية في ضوء الدراسة الحالية بأنها: مدخل من مداخل الإدارة الحديثة يعتمد على اللامركزية و تفويض السلطة والمسئولية للمدرسة مما يزيد من سلطاتها ومسئولياتها في تحسين أدائها، في توفير طرقاً لتقديم برامج تعليمية جديدة تؤدي إلى تحسين النواتج التعليمية، من خلال تحويل سلطة اتخاذ القرار من الوزارة والمديرية التعليمية والإدارة التعليمية إلى المدرسة؛ مما يؤدي إلى خلق بيئة تعلم أكثر فعالية للطلاب لاتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع الموارد في ظل الأهداف والسياسات والمعايير

• تحسين جودة عمليات التخطيط على مستوى المدرسة عن طريق الجهود المستمرة لتقييم الاحتياجات ووضع الخطط التي تعبر عن هذه الاحتياجات.

#### لامركزية الإدارة :

تعتبر لامركزية الإدارة أحد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث تتحول السلطة من الإدارة المركزية إلى المجالس المدرسية، والتي تضم المعلمين والإداريين والآباء وأراد من المجتمع المحلي وأحياناً الطلاب، وتتولى هذه المجالس مسؤولية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية والبرامج، وكذلك القرارات المرتبطة بمستقبل المدرسة وسياساتها، وللمدرسة أيضاً حرية التصرف في أمورها في إطار التشريعات التي تحكم عملها، وحرية التصرف في اختيار وسائل تحقيق أهدافها (Xلاف، 2017، 1، S. Mohraman ، 30) (36-35, Wohlstetter, 2013 & وعليه تمثل لامركزية السلطة جوهر الإدارة الذاتية لأنها تقوم بتفويض سلطة اتخاذ القرار إلى العاملين على مستوى المدرسة من مديرين ومعلمين وآباء والمهتمين من المجتمع المحلي على اعتبار أنهم أكثر فهماً لاحتياجات الطلاب والمجتمعات التي تعمل مدارسهم فيها، هذا فضلاً عن أن المعلمين لديهم المعرفة المهنية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات

• تعزيز وتحسين معنويات أعضاء المجتمع المدرسي ودافعيتهم للعمل من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي، وتنمية روح التعاون بينهم وبين الزملاء ورفع روحهم المعنوية حتى يعملوا بكفاءة ويلتزموا بأداء المهام الموكلة إليهم.

• تعزيز وتشجيع وتطوير المدرسة لتحقيق إنجاز أكاديمي متميز للطلاب ومستوى عالٍ من مشاركة أولياء الأمور في تقويم الأداء المدرسي.

• تحسين نظام المحاسبية التعليمية حول استخدام الموارد.

• تحسين النواتج التعليمية عند الطلاب.

• تحقيق التوازن في السلطة بين أعضاء المكتب المركزي وأفراد المدرسة.

• تحسين بيئة التدريس والتعليم للطلاب.

• زيادة مشاركة المعلمين والآباء وأفراد المجتمع في صنع القرارات على مستوى المدرسة باعتبارهم الأقرب إلى الطلاب والأكثر معرفة بما يحتاجون إليه.

• تفعيل أعضاء الإدارة عن طريق توفير السلطة والمرونة والموارد لكي يتمكنوا من حل المشكلات التعليمية الخاصة بمدارسهم.

المتعلقة بالمنهج والتدريس، وإذ كان جوهر الإدارة الذاتية للمدرسة هو تفويض أو نقل السلطة من) الوزارة -المديرية -الإدارة (إلى المدرس لإعطاء المدارس مزيداً من الاستقلالية التي تعطي للأفراد سلطة على الميزانية، ومجال الميزانية هو المجال الذي تتحقق فيه اللامركزية غالباً حيث ينبغي أن تستقبل كل مدرسة الميزانية الخاصة بها في ضوء عدد المقبولين بها، وتقوم بتوزيعها على أساس احتياجاتها الخاص (David, 2014, 45-53).

#### أهمية الإدارة الذاتية:

تأتي أهمية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية كوسيلة للتطوير والتحسين المستمر في الأداء الإداري، في أن يساهم جميع أعضاء المجتمع التعليمي والإداري في اتخاذ القرارات باعتبارهم الأكثر صلة بالأعمال والمهام التي تتم في تطبيق الإدارة الذاتية على توليد الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المجتمع المحلي نتيجة لانتقال السلطة من المستوى المركزي إلى المستوى المدرسي، وتتبع أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة من كثرة الفوائد التي يحققها المدخل الإداري الحديث، والتي أشارت إليها العديد من الدراسات؛ ومن بينها ما يلي (Baniky, L & Rodney, M, 2000):

- تزايد استقلالية المدرسة التي قد تساعد على تحقيق جودة أداء العاملين بها وتؤدي إلى استمرار هذه الجودة.
- 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 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.
- تزايد المرونة التي تمكن العاملين بالمدرسة من اتخاذ قرارات أفضل تعمل على تحسين التعلم المدرسي.
- أنها تزيد من فعالية الإدارة لأنها تدفع القرارات إلى أسفل لمن لديهم معرفة ودافعية أكبر لإدارة شؤون المدرسة.
- أنها تؤدي إلى إبراز المناقشة بين المدارس من أجل تحقيق الامتياز والتفوق، كما تزيد من فعالية المدرسة وإدارتها حول ترشيد الإنفاق على التعليم.



• أنها تسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره وحسن الإفادة القصوى من المباني والمعدات والأجهزة.

• أنها تقدم هيكلًا مرناً أكثر استجابة للاحتياجات المتغيرة للمجتمع، وبالتالي تكون المدارس مصممة خصيصاً لخدمة المجتمع الذي توجد فيه، وتعمل على تحسين اتجاهات المعلمين نحو عملهم وتزيد من رضاهم والتزامهم بالتحسينات التي أدخلت على الممارسات التعليمية مما يساعد على التقليل من عزلة المعلم.

مما سبق يتضح أن المدارس التي تعمل في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة أكثر فعالية وأكثر قدرة على تنظيم نفسها من خلال رؤية متكاملة، كما أنها توفر قادة جددًا على كل المستويات وبصفة مستمرة، وأن هذه الأهداف في مجملها تعمل في اتجاه تدعيم مفهوم المدرسة الفعالة.

ولذا كان من الضروري معرفة أهم المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة الذاتية، والتي تدعم أهدافها وأهميتها، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

#### مبادئ الإدارة الذاتية:

#### ١ - التنمية المهنية المستدامة:

مقارنة بالتعليم للجميع، أصبح التركيز العالمي في مجال تطوير التعليم قد انتقل اليوم إلى التعليم الشامل للجميع والمنصف؛ لذا فقد أولى عملية تزويد أعضاء المجتمع المدرسي بقدر كبير من المعرفة والإبداع من خلال تعليم وتدريب ودعم مهني مستمر يمكنهم من اكتساب رؤى وأساليب جديدة في العمل تساعد على أداء أعمالهم بكفاءة مما ينعكس على تحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب فيه للطلاب، كما تساعد القيادة المدرسية على تبني رؤية ورسالة المدرسة، وقيادة العملية التربوية نحو تحقيق الأهداف المرجوة، والقيام بعملية الاتصالات الفعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتهيئ مناخ مدرسي ملائم يشجع على الشعور بالانتماء وتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وتحسين عمليات المحاسبية وإحداث تغييرات عميقة في الأعمال المدرسية والعلاقات التي تربطه بأعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، وتحسين إنجاز التلاميذ وتطوير المدرسة (اليونسكو، 2017، 5-2).

وعليه تعد التنمية المهنية أساساً مهماً من أسس الإدارة الذاتية للمدرسة، فهي تحتاج إلى برامج للتنمية المهنية تتميز بجودة عالية، وترتبط بأنشطة الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث يحتاج أفراد المدرسة أن يصبحوا أكثر دراية ومعرفة بالقضايا التعليمية المتعلقة بأداء

الطالب ،ومدى رضا الآباء وأفراد المجتمع عن أداء المدرسة ومواردها (T. Gusky & K. Peterson, 2011, 13).

## ٢- المحاسبية التعليمية :

للمحاسبية مفاهيم عديدة منها ،أنها "عملية تتم ضمن إطار من العلاقة بين من توكل إليهم مسئولية إنجاز مهام محددة ،وبين من يمتلكون سلطة محاسبتهم عن أدائهم؛ أو هي "التزام المرؤوس بأن يقدم تقريراً حسابياً لرئيسه عن ممارسته للصلاحيات المخولة إليه بصورة تتمشى مع المسئولية الملقاة على عاتقه والواجبات المسندة إليه) يعقوب، 2001؛ العجمي، (2010)

## وتعمل المحاسبية على تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- الحفاظ على جودة الأداء العام للمؤسسة التعليمية وتحسينه بصفة مستمرة للارتفاع بجودته.
- الكشف عن نقاط الضعف في أداء الأفراد والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف وعلاج السلبيات أو تلافيتها من جهة أخرى.

وبصفة عامة يمكن القول أن المحاسبية تعبر عن التزام المؤسسة التعليمية بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات التعليمية والتربوية المنوطة بها بهدف رفع

الكفاءة والفاعلية ولضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري) مثل الدروس الخصوصية (وتحقيق الصالح العام) رزق، 2011، (66)

ويعد تطبيق المحاسبية التعليمية في المدارس التي تطبق الإدارة الذاتية شرطاً ضرورياً لنجاح تطبيق الإدارة الذاتية بها ، ومن هنا فقد طورت معظم الإدارات التعليمية التي تطبق الإدارة الذاتية للمدرسة من أنظمة المحاسبية بها لضمان قيام المدارس بدورها في تحسين أداء الطلاب، ويمكن أن تكون المحاسبة من قبل المجتمع أو من قبل الإدارة التعليمية ، وذلك بهدف تحسين العملية التعليمية وزيادة كفاءتها ، ونتيجة لتزايد المرونة في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة تزداد المحاسبية عن طريق جعل الأفراد الأقرب إلى الخدمات التعليمية أكثر مسئولية عن نتائج المدرسة (العجمي، 2010)

وتوجد طريقتان للتعبير عن المحاسبية تصاحبان الإدارة الذاتية للمدرسة هما:

- التقرير السنوي عن أداء المدرسة:
- نظام القبول المفتوح أو اختبار الآباء للمدرسة الأفضل.

وإذا كانت المحاسبية تتضمن معاقبة المقصر فإنها تتضمن أيضاً مكافأة المجد الذي يبذل الجهود اللازمة للمدرسة ، وتكون

المكافآت على أساس الجهود التي يقوم بها الأفراد من أجل المدرسة , وسنوات العمل التي يقضونها في هذه المدرسة، ولهذه المكافآت نوعان هما:

• **المكافآت المادية:** ومن أمثلتها، الترقى من وظيفة إلى وظيفة أعلى , وتقديم مبالغ مالية مقابل العمل الإداري الزائد , وتوفير الأموال الخاصة بالتنمية المهنية.

• **المكافآت غير المادية (المعنوية):** (ومن أمثلتها، عبارات المدح والتقدير والتعجب والثناء التي يوجهها المدير إلى العاملين بالمدرسة كأن يبدأ المدير اجتماعه مع أعضاء المدرسة بقوله " شكراً لكم على ما بذلتموه " والتمييز بين الموظفين وإعطائهم سلطات إدارية إضافية كنوع من المكافأة (K. Leith, 2002, 95).

### ٣- المشاركة في صنع القرار:

تعد المشاركة في صنع القرار من المبادئ المهمة في الإدارة الذاتية على أساس تكامل وجهات النظر في رؤية الموضوع المطروح للمناقشة يجعل الأفراد المتعصبين لأرائهم يترجعون عنه تحت رؤية الإجماع وعليه؛ فالإدارة الذاتية للمدرسة تنادي بوجود مدير يستطيع أن يجمع الأفراد من خلفيات معرفية ومهارية مختلفة وخبرات متنوعة

ويوفر لهم المناخ المناسب الذي يتيح لهم العمل في فريق متعاون ومتكامل بحيث يتمكن كل منهم من أن يشارك بأقصى ما لديه من إمكانيات، ومن ثم تعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة على المشاركة في صنع القرار من خلال مشاركة المعلمين والآباء وأفراد المجتمع، وتقود هذه المشاركة إلى تحسين المدرسة بشكل متكامل، وتشجيع الديمقراطية داخل المدارس، واحترام دور الآباء والمعلمين أفراد المجتمع، فضلاً عن أن المشاركين سوف يشعرون بمسؤوليتهم عن هذه القرارات، وسوف يقبلون المحاسبات عن النتائج ويصبح مجتمع المدرسة أكثر اتساعاً (K. Leith, 2002, 100).

ومن ثم يرى الباحث أن المدير الكفء هو الذي يستطيع أن يدير جمعاً من الأفراد المؤهلين تأهيلاً مناسباً لكي يتخذوا القرارات التي تقتضيها مصلحة المدرسة، وهذا يتطلب توسيع قاعدة المشاركة في صناعة القرار من الآباء وأفراد المجتمع المحلي والعاملين في المدرسة لضمان الحصول على المعرفة والمعلومات التي تتطلبها المدرسة في التغلب على المشكلات المعقدة التي تواجهها، والوسيلة التي تمكن الأفراد من المشاركة في صنع القرار في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة هي العضوية في مجلس الأمناء والآباء والمعلمين داخل المدرسة وينبغي أن يقوم

• الوصول إلى إجماع على القرار بدلاً من الإكراه أو التوفيق للتغلب على ما يوجد من تناقض.

• السماح لأفراد الجماعة بالتعبير عن الرأي دون أدنى خوف من العقوبة.

• التحيز لصالح الإنسان عن إيمان بأن التناقض لا بد من حدوثه داخل المنظمة وأنه يمكن تسويته العجمي، 2010؛ رزق، 2011؛ خليل، 2013؛ خلاف، 2017).

#### ٤- نشر المعلومات المرتبطة بالمدرسة:

تنبثق فلسفة الإدارة الذاتية من الأهمية القصوى لإتاحة المعلومات الدقيقة والتفصيلية عن كل شئون المدرسة ونشرها بين كافة المعنيين بالعملية التعليمية والمجتمع المحلي وذلك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات التربوية الرشيدة فالمعلومات يجب ألا يتم قصرها على قادة المدرسة وحجبتها عن باقي العاملين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي فمن الأهمية نشر المعلومات والتي بدونها يصعب الوصول إلى حلول تنهض بالعملية التعليمية والبحث عن مصادر تمويل جديدة بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به المدرسة من أعمال وما تباشره من مهام ومسئوليات وما تديره من عمليات وبرامج ومستوى الأداء والتحصيل للطلاب ومستوى القصور والجودة والتميز لتمكين كافة المعنيين بالعملية التعليمية داخل

مجلس إدارة المدرسة بدور المنسق للأنشطة التي تقوم بها مجموعة صنع القرار المختلفة والتي تعمل داخل المدرسة؛ كما ينبغي أن يقوم المجلس بتحديد اتجاه التغيير وتوزيع الموارد في ضوء احتياجات المدرسة كوحدة متكاملة.

ولقد أوضحت الدراسات السابقة أن المشاركة في صنع القرار تحقق العديد من المزايا لعل من أهمها العجمي، 2010، رزق، 2011، خليل، 2013، خلاف، 2017):

• تحقيق مبدأ الديمقراطية في الإدارة، والتقليل من الصراعات داخل العمل.

• تفعيل عملية اتخاذ القرار، والتأكيد على مبدأ العلاقات الإنسانية، وإتاحة فرصة التدريب على القيادة بشكل مستمر، وزيادة فعالية وكفاءة عملية الاتصال.

• الشعور بالأهمية، وتقدير الذات، وتقبل التغيير، وسهولة توجيه الآخرين، وتحسين كفاءة العمل، وتحسين نوعية القرارات الإدارية.

• اعتماد السلطة على المهارات الخاصة والمعلومات لا على المكانة والنفوذ.

• الحرية التامة، والاتصالات المفتوحة المحررة من قيود السلطة، والمكانة الوظيفية.

- تفعيل دور المشاركة المجتمعية في الوصول إلى موارد جديدة وحلول تنهض بالمؤسسة التعليمية.
- محاسبة المؤسسة التعليمية عن حسن أداء العمل المكلف به وعلى النتائج والإنجازات.

#### ٥- المساءلة عن النتائج:

تعد المساءلة عن النتائج من أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية وخاصة في مجال عملية صنع القرار، حيث ينظر للمساءلة باعتبارها حق من حقوق المواطن تجاه المدير كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية وتكريسها على صعيد المجتمع، ويعمل المدير على صياغة بعض المعايير التي توضع على أساسها مقياس الأداء وكيفية الوفاء بها وتسجيل وتلخيص البيانات والنشاطات والأحداث التعليمية بهدف إنتاج معلومات كمية تسهم بدورها في تقييم وتحديد المركز التربوي للمدرسة في نهاية العام.

#### ٦- تحسين ظروف التلاميذ:

حيث تسعى المدارس المطبقة لنظام الإدارة الذاتية لتوجيه أغلب فعاليتها ونشاطاتها حول تعليم التلاميذ والتدريس الفعال لهم، حيث المعلم الفعال يسعى جاهداً بأسلوب بناء نحو تخطيط أعماله داخل الصف

المدرسة وخارجها والذين تتجمع اهتماماتهم حول تحسين مدخلاتها ومخرجاتها من الوصول إلى موارد جديدة وحلول لمشكلاتها؛ وبالإضافة إلى أهمية إتاحة المعلومات فإن لطريقة نقل المعلومات ونشرها للمجتمع المدرسي والمحلي أهمية كبيرة أيضاً في كتابتها وتوزيعها داخل المدرسة وخارجها ومن ذلك على سبيل المثال، معلومات عن الوصف الوظيفي، الخطط الاستراتيجية، ويمكن الاستفادة من نشر المعلومات في أكثر من اتجاه مثل:

- تعظيم مشاركة العاملين والمهتمين بالعملية التعليمية بإرادتهم الحرة في بناء المؤسسة التعليمية والشعور بملكيتهـا. Ownership
- صنع القرار بتوفير أسس المفاضلة والمقارنة بين البدائل من خلال المعلومات.
- توفير معلومات عن المتغيرات المستقبلية الأمر الذي يمكن من الإعداد لها والتخطيط لمواجهةها.
- استطلاع الرأي للآباء والمجتمع المحلي لقياس مدى رضاهم وتحديد أولويات العام القادم.
- تقويم الأداء وبيان فاعليته وكفاءته في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

- ضمانا لتحفيز تلاميذه وانضباطهم وهما سبيل جودتهم فتكون النتيجة تعليم التلاميذ بشكل أحسن، وكذلك تسعى المدارس المطبقة للإدارة الذاتية على حصول الاتفاق بين كافة المتعاملين مع المدرسة من تلاميذ وأولياء أمور وعاملين بالمدرسة على قواعد حفظ النظام والانضباط المدرسي ومشاركتهم في إعدادها بأسلوب مبسط ومن ثم يسهل تفعيلها وتنفيذها بيسر ونظام.
- ومما سبق يتضح أن مدخل الإدارة الذاتية كأحد مداخل الإصلاح المدرسي له أهمية كبيرة في العملية التعليمية لما لها من فوائد متعددة تتمثل فيما يلي:
- أنها مدخل حديث من مداخل الإدارة يعتمد على مبدأ المحاسبية والمساءلة من خلال التغذية الراجعة المبنية على مخرجات التعليم) العجمي، مرجع سبق ذكره.
- تشجع أولياء الأمور والمجتمع المحلي للتفاعل مع إدارة المدرسة، بهدف تحسين العملية التعليمية وجودة التعليم والأداء الأكاديمي للطلاب.
- تزيد من كفاءة الموارد التعليمية، وذلك من خلال التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتين الإداري والأعباء المادية المرتبطة به داخل الإدارات التعليمية.
- تعطي المدرسة مزيدا من الاستقلال الإداري والمالي، وإدارة مصادر التمويل على مستوى المدرسة، فإذا كانت فلسفة الإدارة الذاتية تقوم أساسا على أن المجالس المدرسية لديها صلاحيات لدراسة الاحتياجات التعليمية، ووضع الحلول المناسبة لسد هذه الاحتياجات، فإن من البديهي أن يكون لهذه المجالس صلاحيات تحديد الأولويات في توزيع الموارد المادية المتاحة للمدرسة.
- تعمل علي رفع الروح المعنوية لدي الأفراد العاملين في مجتمع المدرسة، وتشجيعهم وتعزيز دافعيتهم للعمل.
- تعمل الإدارة الذاتية للمدرسة على الارتقاء بمستوي الجودة في شتي عناصر المنظومة المدرسية.
- تعمل علي رفع المستوي المهني للمعلمين والإداريين.
- تسهم الإدارة الذاتية للمدرسة في تطوير جودة عمليتي التدريس والتعليم، من خلال تقريب عملية صنع القرارات إلى الأماكن التي تطبق فيها تلك القرارات عن طريق ما يسمى الإدارة في موقع العمل، وصنع القرار في موقع العمل) الرحبي، 2011، 48-45؛ إبراهيم، 2013، 168-166؛ خلاف، 2017، (6-5).

وتعد المدرسة هي الوحدة الأساسية لاتخاذ القرار، ومن ثم ينبغي زيادة استقلال المدرسة الإداري والمالي وتقليل الرقابة عليها من قبل السلطات التعليمية العليا بهدف تشجيع المدرسة أن تصبح نظاماً مستقلاً له حرية الانطلاق الذاتي وروح المبادرة في حل المشكلات والتفكير الإبداعي للتخلق من المعوقات التنظيمية البيروقراطية.

#### متطلبات الإدارة الذاتية:

أكدت دراسات كلا من (علي، 2011؛ حافظ والبحيري، 2011؛ خليل ودياب، 2013؛ بدح، 2014؛ المطيري، 2015؛ خليل، 2017) أن هناك مجموعة من المتطلبات للإدارة الذاتية تتمثل في:

• زيادة فعالية المدرسة حيث يشعر كل فرد بالمدرسة بأهميته وأهمية رأيه ودوره الفعال في اتخاذ القرار التربوي مما ينعكس أثره على تطوير العملية التعليمية حيث يشعر كل فرد بالمدرسة بأهميته وأهمية رأيه ودوره الفعال في اتخاذ القرار التربوي مما ينعكس أثره على زيادة فعالية المدرسة.

• الاستقلالية التعليمية حتى يسهل تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة ينبغي أن تتمتع المدرسة بقدر من الاستقلالية التعليمية وخاصة فيما يتعلق بتصميم المنهج والأداء

التعليمي، كما يجب تفويض السلطات للمدرسة فيما يختص بتطوير المناهج وإطلاق الابتكارات والإبداعات في مجال طرق التدريس.

• ثقافة مدرسية منفتحة يساعد تمتع المدرسة بثقافة منفتحة على توجيه المدرسة وهيئاتها التدريسية والإدارية نحو الأداء الفعال، إلى جانب وضوح رؤية أهداف المدرسة والالتزام بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم.

• القيادة الاستراتيجية تساعد القيادة الاستراتيجية على وضع تخطيط مستقبلي ورؤية مستقبلية التي يتم من خلالها التحليل البيئي للمدرسة والتخطيط لأنشطة المدرسة، وتنمية هيئة التدريس، والتوجيه والضبط وتقييم أعمال المدرسة.

• تعزيز دور المجالس المختلفة المشاركة في ظل هذا المدخل يتم في المشاركة مع مجلس إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية، وتحسين وتطوير العمل داخلها، حيث يتم من خلالها تمكين المعلمين والآباء والمهتمين بالعملية التعليمية من المشاركة في صنع واتخاذ القرار بالمدرسة مما يؤدي إلى رفع روح الانتماء للمدرسة والمحافظة عليها والعمل على توفير كل ما تطوير أساليب التفاعل والأنماط الإدارية السائدة بعيداً عن

الإدارة البيروقراطية تاجه من إمكانات مادية.

• استقلالية المدارس في وضع نظام الانضباط داخل المدرسة ومشاركة الآباء ومؤسسات المجتمع والطلاب في صياغة قواعد هذا النظام.

• استحداث وضع قوانين وتشريعات تساعد على تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

• تبني وزارة التربية والتعليم سياسة اللامركزية في إدارة التعليم وترك حرية أكبر للإدارات التعليمية في اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين وتطوير المؤسسات التعليمية التي تقع في دائرتها، والتفاعل مع المجتمع المحلي في حل المشكلات التعليمية، مع مراعاة المبادئ العامة للدولة الخاصة بسياسة التعليم.

• تحسين أوضاع جميع العاملين بالمدرسة مادياً ومهنياً، من خلال مشاركة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي بمختلف هيئاته في العمل على تدبير موارد مالية إضافية لتمويل المدارس ذاتية الإدارة.

**التحديات والمعوقات التي تواجه الإدارة الذاتية:**

• وعلى الرغم من الإدارة الذاتية مدخلا جديدا يجعل المدرسة تمتع بثقافة متفتحة

على توجيه المدرسة وهيئاتها التدريسية والإدارية نحو الأداء الفعال، إلي جانب وضوح رؤية أهداف إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه تنفيذها منها (محمد، 2015، 98؛ Cranston, Neil C, 2001,55:

• محدودية المشاركة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي في صنع واتخاذ القرارات التعليمية.

• تمسك المديرين بالقرارات الفردية والبيروقراطية.

• عدم رغبة مدير المدرسة والمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة للاتجاه نحو المداخل الجديدة في الإدارة خوفاً من زيادة المسؤولية والمحاسبية.

• إصرار مدير المدرسة على الأفراد باتخاذ القرارات التعليمية.

• محدودية التعاون مع المجالس المدرسية والمجتمع المحلي.

• الحاجة إلي تفويض القرارات وإدارة الوقت بفاعلية إلي جانب توفير المناخ المدرسي الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة.

• قلة الموارد المالية والإمكانات اللازمة للمدرسة.



لإنجازها والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بشأن أولوية تحقيق هذه الأهداف) منى، 2003، (29)

• **الإشراك مع الجماعة:** لأن المدير المعني بالتحقيق الفاعل لمتطلبات أدواره القيادية المتعلقة بالبرنامج التدريسي يفترض أن يوفر الفرص للإفادة من كفايات جميع العاملين معه وذلك عبر تشجيعهم وتنسيق برامج لنموهم المهني بالتشارك مع المعلمين والمجتمع المحلي وعليه أن يوضح اهتمامات ورغبات المجتمع المحلي للمعلمين ضمن إطار من الحرص على حماية المعلمين من التدخلات الخارجية المغرضة ويوفر السبل التي تمكنهم من أداء دورهم التدريسي بفاعلية) سليمان، 2001، (366).

• **المعرفية والفكرية:** على المدير أن يعد القرارات والأفكار التي تقترح لتحسين وضع المدرسة والهيئة التدريسية والطلبة وهي بمثابة ملك لجميع من في المدرسة ولا بد أن تؤدي إلى نتائج جيدة للعمل الإداري والتربوي. ولا بد للأدوار المعرفية والفكرية التي يحملها القائد التربوي تهدف إلى تطوير سلوكيات وممارسات تطويرية تخدم العمل القيادي التربوي والهيئة التدريسية والمتعلمين

• ضعف مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التعليمية بالمدرسة.

• رغبة سلطات التعليم المركزية في عدم تفويض السلطة واتخاذ القرارات التعليمية للمستوي المدرسي.

• ضعف المشاركة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي في صنع واتخاذ القرارات التعليمية.

• قلة البرامج والدورات التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية للمديرين والمعلمين والعاملين بالمدرسة.

• قلة الموارد المالية والإمكانات اللازمة للمدرسة.

• ضعف التعاون بين المعلمين بعضهم البعض وبينهم وبين مدير المدرسة.

**أهمية الإدارة الذاتية المدرسية في تنمية مهارات القيادات التربوية:**

تساعد الإدارة المدرسية الذاتية في تنمية العديد من المهارات لدي القيادات التربوية، التي يمكن توضيحها فيما يلي:

• **تكوين علاقات إيجابية تحقق الأهداف المنشودة:** وتتضمن هذه المهارة تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها واضحة وقابلة للتحقيق، وتشكل تحدياً لهم لكي يسعوا

الذين هم محور العملية التعليمية الذي ينبغي أن توجه جملة البرامج والمشاريع التربوية إلى إعدادهم وتنميتهم بشكل سليم ومتكامل، وتهيئتهم للتعايش في عصر ثورة المعلومات والمعلوماتية، إضافة إلى الاهتمام بتعزيز النمو المهني المستمر لأعضاء الهيئة التعليمية وتجديد كفاياتهم المهنية وتجويدها بما يؤهلهم لأداء أدوارهم بكفاءة، فضلاً عن أن تكون هذه الأفكار والمعارف تساعد في حل المشكلات ومواجهة الصراعات بأسلوب تشاركي تعاوني، والحد من المعوقات وإزالة الحواجز التي قد تكون موجودة (بين الفئات المختلفة العامة في المدرسة) السبعي، 2015، (205)

• **مهارات ذاتية:** وهي متنوعة ومتعددة فمنها تحفيز انجاز العمل بأقصى جهد، وأقل وقت ومعاونة أعضاء الهيئة التعليمية على تطوير وتنمية وتحسين الأنشطة المدرسية التي يقومون بها، وتشجيع إجراء الدراسات التطويرية وإيداع المقترحات لتطوير المناهج وأساليب التدريس فضلاً عن إعطاء المعلمين الفرص لتطوير والتقدم والنمو المهني إذ أنه يعود بالفائدة على المدرسة ومتعلميها مع قيامه بالتقويم والتوجيه المستمر لأعضاء المدرسة ومكوناتها لما

في ذلك من مصلحة وفائدة المتعلمين وتقدمهم. وأن يكون ملماً الماماً كافياً بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج والاتجاهات التربوية الحديثة والمعاصرة. وعارفاً بخصائص الطلبة في مرحلة النمو التي يمرون بها ومتطلبات هذا النمو ومراعاة ذلك في العملية التربوية. والالتزام بالخلق الجيد والقدرة الحسنة لزملائه المعلمين والطلبة في المدرسة سواء في احترام المواعيد والمشاعر الإنسانية أو حسن المظهر (الجندي، 2017، (450)

• **مهارات العلاقات الإنسانية:** هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكانياته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل أو العامل عليه وبين العاملين ثم بين العاملين بعضهم مع بعض، وبين المشتغلين بهذه المؤسسة، والذي يقوم على حسن النية نحو الآخرين وحسن القصد في العمل؛ والذي يقوم على الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية للمشكلات الإدارية على هدى من المصلحة العامة والذي يقوم على شعور وإيمان عميق بانتماء الفرد إلى الجماعة

التي يعمل فيها) منصور ومحمد، د.ت،  
31).

#### مهام ومسئوليات مدير المدرسة:

تتعدد مهام ومسئوليات مدير  
المدرسة، والتي يمكن تحديدها من خلال  
الجوانب التالية:

#### • تهيئة مناخ تربوي ملائم للطلاب

**والمعلمين:** حيث يجب على مدير  
المدرسة دائماً أن يفتح أمامهم أبواب  
الحوار والتشاور معهم ومع بعضهم  
البعض، وعليه أيضاً أن يوفر للطلاب  
الخدمات الإرشادية التي تساعدهم على  
اختيار ما يدرسون وتدلهم على أوجه  
التخصص التي تناسبهم، والأنشطة  
المدرسية التي تتفق مع ميولهم، بل من  
الممكن أن يكون للمدرسة دور فعال في  
مساعدة الطلاب على تحديد مستقبلهم  
المهني أو الوظيفي بعد التخرج، بأن توفر  
لهم المعلومات الدقيقة عن سوق العمل  
وطبيعة الأعمال التي يمكنهم الالتحاق بها  
(مجاهد وعناني، 2013، 55).

#### • تطوير جوانب العملية التعليمية: ويتطلب

ذلك ملاحظة أفراد الإدارة المدرسية  
للتطورات الجديدة في ميدان التربية، وما  
يستجد فيه من اتجاهات حديثة وطرق  
وأساليب مبتكرة من خلال تطوير العملية  
التعليمية في بعدين؛ هما الأداء

والمحتوى، وذلك بتطوير أسلوب الأداء  
والطريقة التي تعلم بها الطلاب، وكذلك  
تطوير محتوى ما تعلمه لهؤلاء الطلاب،  
 ويفرض هذا المجال كذلك ضرورة القيام  
بالتقويم الذاتي المستمر للأداء، وذلك من  
أجل اتخاذ القرارات التربوية السليمة التي  
تساعد في تطوير العملية التعليمية  
(Lorraine, 2004, 5-6).

#### • التخطيط الاستراتيجي: حيث يقوم مدير

المدرسة بإعداد ما يسمى بالخطة السنوية  
التي يقصد بها إعطاء صورة عما ينوي  
تنفيذه على مدار شهور العام الدراسي،  
وتشتمل عادة على الوقت الذي يتم فيه  
التنفيذ والأهداف المرجو تحقيقها، وماهية  
العمل المخطط له مع توصيف مختصر  
لأساليب التنفيذ، ثم التقييم والتقدير لمدى  
النجاح في تحقيق الأهداف) سليمان  
، 2001، (366).

#### • تطوير الممارسات الإدارية: فطبيعة

الوضع الوظيفي لمدير المدرسة ينفرد  
بخاصية لا توجد في وظائف أخرى، فهم  
يؤدون دور الوسيط بين الطلاب وأولياء  
الأمر من جهة، وبين المعلمين من جهة  
أخرى، ثم بين هذه الفئات وبين المسؤولين  
التربويين والإداريين في الإدارات العليا،  
وكذلك فإن مدير المدرسة مطالب بمتابعة  
تنفيذ المعلمين لتوجيهات المسؤولين في

الإدارة العليا، وكذلك من مسؤولياته أن يتأكد من امتثال المعلمين لكل ما يصدره هؤلاء المسؤولين من قرارات ونشرات، وفي نفس الوقت فإن من المهم لمدير المدرسة أن تظل علاقاته بالمعلمين على مستوى متميز من الود والاحترام (كاربنتر، مرجع سابق، 17-23،

• **التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة:** حيث يشجع مدير المدرسة المعلمين على أن يعيدوا دائماً التفكير والتأمل في ممارساتهم اليومية داخل وخارج حجرة الدراسة، وأن يطرحوا هذه الممارسات للبحث والنقاش مع زملائهم، ويحرص على عملية التقييم المستمر لأداء العاملين معه داخل وخارج هيئة التدريس، ليس بهدف اتخاذ إجراءات عقابية، ولكن بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء، مما يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء في الوقت الحاضر.

• **تنمية العلاقات الاجتماعية:** ويشير هذا المجال إلى أن فعالية الأداء الإداري تتحقق من خلال توفير الظروف التي تساعد على إبراز فردية الطلاب وبناء شبكة من الاتصالات الجيدة بين أفراد النظام المدرسي وكذلك قيام أفراد الإدارة المدرسية بدور إيجابي نحو المجتمع من

خلال دراسة مشكلاته والمساهمة في حلها، وتحفيز المجتمع المحلي لتقديم الإمكانيات المادية، والمساعدات التي تسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية ورفع مستوياتها، وتتمثل العلاقات الاجتماعية المرغوب تنميتها في علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وعلاقة الطالب بأقرانه، وعلاقة المعلم بالطالب، وعلاقة المعلمين بعضهم) الشيخ، 2007، -330 (340).

• **تنمية العناصر البشرية:** ويشير هذا المجال إلى دور القيادة في توفير التدريب لجميع الأفراد العاملين بالمدرسة وتنظيم العمل الجماعي والتنسيق بين الأفراد، وإشراك العاملين والطلاب في تخطيط أوجه النشاط المختلفة لتنفيذ العملية التعليمية، وإشراكهم كذلك في اتخاذ القرارات التعليمية المتعلقة برسم السياسات الإدارية المنظمة للعمل وتوفير فرص متنوعة لبناء القدرات وتحسين المهارات وتوفير بيئة تعليم وتعلم آمنة تتسم بالإثراء المعرفي، ويعطى فرصاً للتجريب ويروج لجلسات الحوار والمناقشات حول التفكير الواعي في ممارسات الأداء، ويدعم التغذية الراجعة للمعلومات والبيانات عن مخرجات الأداء ونواتج التعلم. (Lakerveid, 2003)

• **تطوير الإمكانيات المادية :** ويعني هذا المجال بتوفير المعلومات المتعلقة بالأدوات والمعامل والورش والأجهزة العلمية والوسائل التعليمية والمكتبات المدرسية وأدوات النشاط، وكذلك توفير معلومات عن كيفية تشغيل الأجهزة العلمية وبرامج صيانتها، وأيضاً توافر معلومات عن مدى صلاحية المباني المدرسية، وعدد الفصول وتوزيعها، وكذلك توفير معلومات عن الشئون المالية، واللوائح والتعليمات المتبعة في العمل، لأن توافر هذه المعلومات بالكم والكيف المطلوب يفيد في تطوير الإمكانيات المادية للمدرسة.

• **الاستفادة من التكنولوجيا الإدارية المعاصرة :** حيث يعد توافر الكفاءات المطلوبة لمدير المدرسة في هذا المجال من متطلبات تطوير وتحسين عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة ولذلك يجب أن تكون لدى مدير المدرسة القدرة على فهم واستيعاب التقدم المستمر في ميدان التكنولوجيا، وأن يستطيع توظيف هذا التقدم في عمليات التخطيط، والأعمال الإدارية والتقييم والاتصالات، وأن يكون على قناعة تامة بأهمية دور التكنولوجيا في تيسير الحصول على الخدمات المعنية على التعليم، وأن يحسن الاستفادة من

المصادر المتعددة للمعلومات، ومن الموارد التعليمية المتوفرة على موقع شبكة الانترنت، وذلك باستخدامها في أعمال البحث والتنمية المهنية (Lakerveid, 2003, 1-3).

• **التقييم الذاتي :** وفيها يقوم مدير المدرسة باستخدام وسيلة تقييم يقيس بها مستوى قدراته ومدى نجاحه في الاضطلاع بالمسئوليات السابق ذكرها ولهذا فإن من واجبات ومهام مدير المدرسة تصميم برامج خاصة بتقييم الأداء الكلي في المدرسة أولاً ثم تقييم أدائه هو شخصياً (Owens 2004, 403).

وفي ضوء ذلك يرى الباحث أن الإدارة الذاتية لها دور هام في تطوير الإدارة التربوية وكل ما يتعلق بها من محاور وأبعاد، والأمر الذي يتطلب ضرورة العمل على الاهتمام بالرقابة الذاتية لدى القيادات الإدارية، والامتثال للقوانين والتشريعات المنظمة حتى لو كانت ضد المصلحة الشخصية) عويس، 2008، (43).

#### قائمة المراجع

##### أولاً المراجع العربية:

1. أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٨، ص ص ٣٨٣-٣٨٤.

٢. أحمد إبراهيم أحمد : إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢.
٣. أحمد عبد النبي عبد العال (٢٠١١): دراسة مقارنة للإدارة الذاتية للمدرسية في كل من الولايات المتحدة وكندا وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة التربية، العدد ٣٣، ١٠٨-٢١٨.
٤. تهاني بنت فهد فياض (٢٠١٣): واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات، والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض
٥. العرفي، عبد الله بالقاسم ومعلا، يونس يوسف (٢٠٠٩) مقدمة في الإدارة التربوية المقارنة، بنغازي، ليبيا: جامعة قار يونس.
٦. العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠). إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية. عمان: دار الفكر.
٧. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٨. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٥). المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر، مج ٥٨، ص ص ٣- ٩٠.
٩. خالد يعقوب : تطوير نظام مساءلة المعلمين في مصر في ضوء المملكة المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ١٧ .
١٠. محمد عطوة مجاهد، وهشام فتوح عناني (٢٠١٣م): استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية)، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، ص
١١. أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية، القاهرة، مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٩، ص ص ٩٦-٩٩.
١٢. عمر عبد الرحيم نصر الله، تدني في مستوى التحصيل والانجاز المدرسي أسبابه وعلاجه، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.

- Presented at the International Conference of Self Evaluation ,Op.Cit, PP.1-3.
3. K. Leith wood ; R. Steinbach; & Jantzi, D. : School – Leadership And Teacher Motivation To Implement Accountability Policies. Educational Administration Quarterly, 2002, Vol. 38, No. 1, P.95.
  4. J. David : Synthesis Of Research On School-Based Management. Op. Cit ., Pp. 46-47
  5. ( S. Mohraman & P. Wohlstetter (Eds.) School-Based Management : Organizing For High Performance. Op. Cit,
  6. J. David: Synthesis Of Research On School-Based Management, Op .Cit., Vol. 46, No.8, Pp. 45-53.
  7. T. Gusky & K. Peterson, : The Road To Classroom Change. Educational Leadership, 1996, Vol. 53, No.4, P. 13..
  8. J. David,: The Who, What. And Why Of Site-Based Management. Op. Cit. Pp. 4-9.
  9. D. Myers & R. Stonbill,: School-Based Management. Office Of Research Consumer Guide. Washington, 1993
١٣. منى مؤتمن عماد الدين، أعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.
١٤. محمد عطوة مجاهد، وهشام فتوح عناني (٢٠١٣م): استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية)، مرجع سابق، ص ٥٣.
١٥. محمد عطوة مجاهد، وهشام فتوح عناني (٢٠١٣م): استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية)، مرجع سابق، ص ٥٦.
١٦. محمد زكي عويس: الطريق إلى الجودة في التعليم العالي، سلسلة كراسات مستقبلية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٤٣.
١٧. ضياء الدين زاهر: الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي، مستقبل التربية العربية، المجلد الأول، العدد الرابع، أكتوبر ١٩٩٥، ص ٣٦
- ثانياً المراجع الأجنبية:
1. Jaap Van Lakerveid (2003), Self Evaluation: about Pitfalls and Pudding , Paper Presented at the International Conference of Self Evaluation ,
  2. Slovenia 24-28 September, PP.1-3.Jaap Van Lakerveid (2003), Self Evaluation: about Pitfalls and Pudding , Paper