

المستخلص:

تحدد موضوع وهدف الدراسة في كيفية مواجهة مشكلات الإدارة التقليدية في المدرسة اليمنية في ضوء واحدة من المرجعيات الحديثة ممثلة في "نظرية الإدارة الذاتية" والتي أظهرت جدارتها في واقع التطبيق لدى الدول المتقدمة، ومن بينها دولتي الدراسة: الولايات المتحدة الأمريكية وكندا.

وقد استخدمت الدراسة أسلوب " المنهج الوصفي التحليلي " لتشخيص مشكلات الإدارة المدرسية اليمنية، ثم في تحليل خبرة دولتي الدراسة، ومن ذلك تم استخلاص أهم النتائج وأفضل الممارسات، والتي تتمحور حول تحقيق الكفاءة المؤسسية، والفاعلية التعليمية للمدرسة في آن واحد.

وقدمت الدراسة تصوراً للتحويل نحو الإدارة الذاتية في المدرسة اليمنية من خلال توظيف أفضل الممارسات، وبوجه خاص من حيث المهام الآتية: تعزيز دور المجالس المدرسية في عملية اتخاذ القرارات المدرسية، تعزيز دور المدرسة وصلاحياتها في برامج الشراكة المجتمعية، التأهيل للقيادات والكوادر المعنية بتنفيذ الإدارة الذاتية المدرسية، ثم بيان أهم آليات تفعيل هذا التصور.

كلمات مفتاحية:

الإدارة الذاتية، الإدارة المدرسية الذاتية، أفضل الممارسات المعاصرة، المدرسة اليمنية.

Abstract:

the subject of the study has determine and aims in how to face the traditional management problems In Yemeni schools in the light of modern references represented in 'self-management theory' which showed its merit in the reality of application for developed countries, including the study countries: united states of America and Canada.

The study has used 'descriptive analytical approach ' to diagnose the Yemeni school management problems, then analyzing the experience of the studied countries, of that extracting the most important results and best practices, which revolve in achieving institutional competence and educational effectiveness for school at the same time.

The study has provided visualization towards self-management in Yemeni school though recruit the best practices, and in particular from these following tasks: Reinforce the school role and its power in community partnership programs, qualification for leaderships and core members in implement the school self –management then decelerate the important mechanisms to activate this visualization.

Keywords: self-management, school self- management The best contemporary practices, Yemeni school.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

في ظل التسارع العلمي التكنولوجي المتلاحق الذي يشهده العالم اليوم وتحدياته، لم يعد ينظر للمدرسة كمصدر للمعرفة فحسب، فقد تعدت ذلك إلى صقل شخصية التلميذ من كافة جوانبها، وتتطلع اليوم لتنهض بدور أهم وأشمل، ولن يتأتى لها ذلك إلا إذا تمتعت بديناميكية في الإدارة وانفتاح على المجتمع المحلي، بحيث تبعد عن التقوقع والجمود (العجمي، ٢٠٠٨، ١٢٥).

وإذا كان المتعلم هو المحور الأساس في العملية التعليمية التعلمية، لأنه هو المستهدف بالتكوين، فإن الإدارة المدرسية تكمن أهميتها في التنظيم والعمل على تقوية التواصل بين مختلف الاطراف ذات العلاقة بالمدرسة، ونجاحها يتوقف على مدى مساهمتها في تفعيل المنظومة التربوية، واقتراح مشاريع تربوية أو مادية، مدعومة من قبل أعضاء مجلس المدرسة.

وينبغي أن تكون هذه المشاريع مبنية على خطة تشاركية يتم من خلالها انفتاح المؤسسة على محيطها الذي يسمح لها باستثمار إمكانياتها المتوفرة، ولن يتأتى ذلك إلا إذا كانت الإدارة تؤمن بالديمقراطية والتواصل والانفتاح والشراكة، وتعمل على تحقيق حرية أكبر في إطار اللامركزية. فمشروع الإصلاح يتطلب حرية أكبر للمؤسسات في إطار اللامركزية وتفتحها على محيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وإقامتها لمشاريع تربوية وعلاقات شراكة مع مجتمعا (الدريج، ١٩٩٦، ٧٧).

وتشير دراسة (محمد، ٢٠٠٧) إلى أن مدرسة المستقبل تعد الفرد للحياة وترفع مستوى معيشته، وأن القيادة الإدارية الفعالة تلعب دوراً في تهيئة المدارس للدخول الى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز، وأن التنمية المهنية في مدرسة المستقبل هي أحد صمامات الأمان.

تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمنية في ضوء أفضل الممارسات د. العزي علي محمد

وبالتالي فإن إعادة هيكلية المدرسة أصبح اتجاهاً دولياً رئيسياً لإصلاحها، وأنه من خلال الانفتاح والاتصال بالمجتمع المحلي، يمكن أن تجلب المدرسة أنواع المصادر والمواد المختلفة منه، لمساندة التدريس والتعليم المتميزين في كل فصل، ولكل معلم، ولكل طالب. ويعد مدخل الادارة الذاتية للمدرسة من المداخل الادارية الحديثة، وهو بمثابة آلية لتطبيق التوجه السائد نحو اللامركزية في إدارة المدارس، ويتطلب تطبيق مدخل الادارة الذاتية بالمدرسة مزيداً من التشريعات واللوائح والقوانين المتتالية (رضوان، ٢٠٠٧م). كذلك فإن التطبيق الفعال لمدخل الادارة الذاتية يضمن تحقيق كثير من الاهداف على مستوى المدرسة مثل إتاحة الفرصة أمام مجلس إدارة المدرسة لحل العديد من مشكلاتها، وتفعيل المشاركة المجتمعة في التعليم وما يترتب على ذلك من آليات تتسم بالشمول والمرونة الكافيتين، وتطوير المدرسة وتجويدها يقتضي حتمية التحول بإدارة المدرسة من النمط المركزي إلى النمط الاستقلالي الذاتي (العجمي، ٢٠٠٥م).

ولقد سمحت الإدارة الذاتية للأفراد المؤهلين في المدارس باتخاذ القرارات المناسبة لتحسين التعليم، وإعطاء كل افراد الجماعة المدرسية صوت في اتخاذ القرارات الرئيسية، وبالتالي رفع الروح المعنوية للمعلمين وتدريب قيادات جديدة على كل المستويات. وهو ما اشارت اليه دراسة (داوود، ٢٠٠٩م) من حاجة مديري المدارس إلى اصدار القرارات المتعلقة بشئون المدرسة دون الرجوع لإدارة التعليم المركزية، وكذلك حاجة مديري المدارس الى توفير ميزانية مستقلة لتوفير متطلبات المدرسة دون تعقيدات تعرقل سير العمل، وأن من اهم متطلبات الادارة الذاتية للمدارس هو تعزيز الولاء والانتماء للمدرسة من خلال اشتراك المعنيين في العملية التربوية والتعليمية في اتخاذ القرارات.

ومن هذا المنطلق وجد مفهوم الإدارة الذاتية كأحد المفاهيم التربوية المعاصرة تطبيقاً له في عدد من الدول كالولايات المتحدة الامريكية وكندا وبريطانيا، وتوضح

دراسة (فيليب وآخرون ، ٢٠٠٩، Felipe Barrera and others) التي أشارت الى أن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في معظم الدول قد أدى الى تحسين التعليم فيها، وتمكين أولياء الأمور من تحسين المدارس، والاسهام بشكل فعال في توسيع المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي، وتحسين جودة التعليم في المدارس.

وقد واكب هذا التوجه نحو تطبيق الإدارة الذاتية الكثير من التحديات والمعوقات، فقد اشارت دراسة (نيلور ، Naylor ٢٠٠٢م) إلى أن من أبرز التحديات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بولاية كوينزلاند بأستراليا عند تطبيق الادارة الذاتية تمثلت في: أن أدوار المديرين ومسؤولياتهم تغيرت واصبحت أكثر تحدياً لهم كقادة ومديرين لتلك المدارس، وأن مهارات المديرين تغيرت حيث أصبح من الضروري تعزيز تلك المهارات وذلك مقارنة بتلك المطلوبة للعمل بالمدارس المدارة تقليدياً، كما أن أدوار المعلمين تغيرت في ضوء تطوير أداء المعلم كقائد أداري بالمدرسة. وأن ثمة ضرورة لأن يتم توظيف هذا المفهوم في التربية والمدرسة العربية. فقد اشارت دراسة (عبد العزيز ، ٢٠٠٥م) إلى أن تطبيق الادارة الذاتية يؤدي إلى العديد من المميزات منها: تزايد سلطة المدرسة على مختلف مجالات العمل بها، وتزايد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة وأفراد المجتمع. ودراسة (السيف، ٢٠١١) التي خلصت إلى: وجود معوقات إدارية تعوق تطبيق الادارة الذاتية، وكثرة المسؤوليات الادارية تفقد المديرية قدرتها على تدبير الاعمال المدرسية، وقلة دعم المشرفات التربويات للمدرسة التي ترغب بتطبيق الادارة الذاتية.

وفي اليمن تظل الإدارة المدرسية مقيدة الحركة نظراً للمركزية الشديدة التي تعيشها الإدارة العامة بشكل عام والإدارة التعليمية على وجه الخصوص، نتيجة لعدم تهيئة المحافظات والمديريات للانتقال الى نمط اللامركزية في جوانبها الإدارية والمالية والفنية، وضعف مستوى الكوادر فيها تأهيلاً وتدريباً، وقصور اللوائح والأنظمة اللازمة

تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمنية في ضوء أفضل الممارسات د. العزي علي محمد

للانتقال إلى نمط اللامركزية (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن ٢٠٠٣-٢٠١٥، ٢٠).
ومن هنا تبرز الحاجة الى تطبيق مثل هذا التوجه الإداري الحديث في الإدارة

المدرسية، من خلال استلهاهم أفضل الممارسات المعاصرة، والكشف عن إمكانية تطبيقها في المدرسة اليمنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعاني المدارس في اليمن من مشكلات وصعوبات، تختلف أشكالها وأوزان تأثيرها من مدرسة إلى أخرى، ولم تفلح جهود وزارة التربية والتعليم بكل إداراتها المختلفة للحد من تلك الصعوبات، لأن وزارة التربية والتعليم ومؤسساتها التعليمية تخضع لضغوط هائلة، وعوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية مستمرة، اقل ما توصف أنها امتداد أو انعكاس لأوضاع المجتمع. فبعض هذه المشكلات ممتد من ماضي المجتمع، وبعض هذه المشكلات ناجم من ظروف اليمن الحالية، والبعض الآخر ناجم من تحديات اليمن، وهمومه المستقبلية وأبعاد تأثيراتها الاقليمية والدولية.

وهناك نقاط ضعف متصلة بالإدارة المدرسية الحالية، (تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥، ٣٧) (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن ٢٠٠٣-٢٠١٥، ١٧) من أهمها: ضعف صلاحيات مديري المدارس لعدم توفر التفويض اللازم لهم، وضعف استخدام المعايير في تعيين مديري المدارس، وضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمعات المحلية، وقصور التدريب في أثناء الخدمة، ونقص توفر مفتشين وموجهين للإدارة المدرسية، وقصور الإمكانيات اللازمة لعمل مديري المدارس، وندرة الحوافز المادية والمعنوية، وضعف تطبيق مبدأ الثواب والعقاب، العجز في الكوادر الإدارية المساعدة.

وفي ظل معطيات هذا الواقع صارت معظم المدارس تقريباً تتعايش مع هذه المشكلات، وكل مدير مدرسة يلقي باللوم على الآخرين عند أي اخفاق في إدارة

شؤون مدرسته، طالما أنه محاصر بظروف ومكتف الأيدي، وغير قادر على المبادرة واتخاذ القرارات الفاعلة التي تمكنه من إدارة شؤون المدرسة، والقيام بوظائفها في اتجاه تحقيق الأهداف التربوية المنوطة بالمدرسة.

لذلك، وغيره فقد بات الأمر ضرورياً التفكير في مخرج أو تقديم حلول جديدة تسهم بشكل جدي للخروج من دائرة هذا الوضع المعقد للمدارس، يتمثل في تكوين قيادات تربوية تدير مدارس المستقبل بقدرة وكفاءة، وذلك بمنحها كافة الاختصاصات والمسؤوليات لتسيير مهام المدرسة إدارياً وتعليمياً وفنياً، وبصلاحيات واسعة.

لذا جاءت الدراسة الحالية لدراسة امكانية تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمنية في ضوء أفضل الممارسات (Best Practice) العالمية في مجال الإدارة المدرسية.

هذا وتسعى الدراسة إلى توظيف نتائج نظرية القيادة الذاتية، واستجلاء أفضل الممارسات المعاصرة، في دراسة واقع الإدارة المدرسية في اليمن، وإمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة اليمنية، وتطرح الأسئلة الآتية:

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن سؤالها الرئيس:

س: ما امكانية تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمنية في ضوء أفضل الممارسات (Best Practice) العالمية في مجال الإدارة المدرسية؟ ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع مشكلات الادارة المدرسية في اليمن؟
٢. ما أفضل ممارسات الإدارة الذاتية المدرسية من واقع بعض الخبرات المعاصرة؟
٣. ما التصور المقترح لتوظيف أفضل ممارسات الإدارة المدرسية الذاتية في واقع المدرسة اليمنية؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الحاجة التي تشهدها الإدارة المدرسية اليمنية في المرحلة الراهنة والتي تستدعي تحولاً من الإدارة المركزية إلى الإدارة الذاتية، وإشراك المجتمع المحلي وافراد الاسرة المدرسية في اتخاذ القرار المدرسي.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا في مجال تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية، واستخلاص أفضل الممارسات المتولدة من هذه الخبرات وكيفية الإفادة منها في وضع تصور عملي يرشد عملية تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة اليمنية في السياق الحاضر.

المنهجية العلمية:

تستخدم الدراسة (المنهج الوصفي)، ومنهجية أفضل الممارسات كآلاتي:

١. تحديد لمفهوم القيادة الذاتية والأصول والقيم التي تستند إليها من واقع الأدبيات المتخصصة.

٢. تحليل لعدد من خبرات الدول المعاصرة التي تطبق في مدارسها أسلوب القيادة الذاتية (الولايات المتحدة، كندا) وذلك لاستخلاص أفضل الممارسات

(Best Practice)، وبخاصة فيما يتعلق:

أ- القواعد المنظمة للقيادة.

ب- الصلاحيات الممنوحة للقائد.

ج- مهام وواجبات القائد.

٣. تحديد وتشخيص لمشكلات القيادة/ الإدارة المدرسية في نظام التعليم اليمني من واقع نتائج الدراسات السابقة.

٤. من قراءة مشكلات القيادة/ الإدارة في المدارس اليمينية، تضع الدراسة تصورهما الذي يُعنى بتوظيف أفضل الممارسات المتولدة من الخبرات المعاصرة لدول الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة الذاتية (based management):

"تعرف الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها تفويض الإدارة العليا ممثلة في وزارة التربية والتعليم السلطة الكاملة للمدرسة في إدارة نفسها في موقع العمل" (حسين، ٢٠٠٦، ١٣).

وتعرف هنا بأنها: "توزيع السلطة بحيث تتخفف المدارس من سيطرة السلطات التعليمية المركزية او الإقليمية لتتركز في السيطرة المحلية وتمكنها من ادارة شئونها الخاصة وتبني استراتيجيات التحسين والتطوير وإعادة هيكلة الإدارة المدرسية من خلال المشاركة المجتمعية، وتمكين أصحاب المصلحة من افراد المجتمع المدرسي من صنع القرارات التعليمية ورسم إدارة السياسة التعليمية على المستوى المدرسي".

أفضل الممارسات Best Practice:

وتعد "أفضل الممارسات نهجا متكاملًا يربط بين الأطر النظرية والمفاهيمية وتطبيقاتها الناجحة على أرضية الواقع المؤسسي"، ويتضح هذا المنهج كالاتي (اليونسكو، ٢٠١١):

١. عرض لجوانب الخبرة الخاصة بتطبيق مفهوم أو نظرية ما.
٢. استخلاص أفضل الممارسات التي حققت معايير وشروط النظرية في السياق الذي تتواجد فيه.
٣. إمكانية توظيف تلك الممارسات وتكييفها مع بيئة وظروف أخرى لتحقيق نجاحات مماثلة.

مدير المدرسة:

يعرف مدير المدرسة بانه "الشخص الأول المسؤول عن الأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير جميع عناصر البيئة التعليمية ورفع مستواها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات البشرية والمادية المتاحة واعداد الأنشطة والمشروعات والبرامج التي تساعد في تمويل المدرسة ذاتيا" (الجريوي، ٢٠١٥، ٢٤٧).

ثانياً: ماهية الإدارة الذاتية المدرسية في السياق المعاصر:

نشأة وتطور مفهوم الإدارة الذاتية:

تعود الجذور التاريخية للإدارة الذاتية إلى الصناعة والعمل، ففي النصف الأخير من القرن العشرين ظهر نموذج صناعي أوضح فائدة تشجيع العمال على تغيير أدارتهم ليكتسبوا شهرة ومصداقية واسعة الانتشار، وقد أدى هذا إلى إعطاء الفرصة لعمال مصانعهم في إدارة مجموعاتهم (علي، ٢٠١٠، ١٤٣).

ومع بداية الثمانينات من القرن الماضي أصبح التوجه نحو اللامركزية وانتقال السلطات والصلاحيات إلى مستوى المدرسة ظاهرة في معظم نظم التعليم، وجعل المدرسة وحدة إدارية قائمة بذاتها قد حدث من وجهة نظر هادفة إلى تحسين المخرجات التعليمية، ورفع كفاءة النظام التعليمي في كل من الدول النامية والمتقدمة على حد سواء. وخلال عقدي الثمانينات والتسعينات طبقت العديد من دول العالم مدخل الادارة الذاتية في مدارسها كوسيلة أساسية لزيادة الفعالية المدرسية وضمان الجودة التعليمية، ومن بين الدول التي تنبث هذا الاتجاه الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، وبريطانيا، واسبانيا، وتشيكوسلوفاكيا، واستراليا. وهونج كونج، ونيوزيلندا، والمكسيك، وجنوب افريقيا. وفيما بعد الصين واليابان وسنغافورا ومن ثم يمكن القول إن الاتجاه نحو تطبيق مدخل الادارة الذاتية كان أعمق اتجاه إصلاحى خلال عقد التسعينات.

مفهوم الإدارة الذاتية في المدرسة:

لقد أصبحت الإدارة الذاتية للمدرسة مدخلاً أكثر تداولاً على صعيد الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية (١٩٩٥)، وهولندا (١٩٩٨) وجنيف (٢٠٠٠) ونيوزيلندا (١٩٩٧) وشيلي (٢٠٠٠م) والمكسيك (٢٠٠٠م) وغيرها من الدول المتقدمة. حيث أدى الصراع التقليدي بين دول العالم إلى المنافسة على الأفكار المبتكرة كما صَحَب الحوارات المحلية والقومية، ضرورة تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في المدارس والإدارات التعليمية على صعيد تلك الدول المتقدمة، ليمان العديد من الباحثين التربويين بان في تطبيق هذا المدخل حلولاً منطقية لكثير من المشكلات والقضايا التربوية المعاصرة؛ ففي ظل الإدارة الذاتية للمدرسة: تصبح المدرسة هي وحدة الحكم الذاتي الأساسية بل ولها القدرة على حل مشكلاتها الخاصة بها، وتقوم بتنمية التعاون واقتسام المسؤوليات بين كافة المشاركين في الحياة المدرسية، كما تتمتع المدرسة بالاستقلالية المقرونة بالمساءلة، وتحدد قوام قوة العمل بها من المعلمين والإداريين والمعاونين، وتنهض المدرسة بمسئولية دعم العمل بروح الفريق، وذلك بتقوية المشاركة داخل المدرسة وتعدد أنماطها (العجمي، ٢٠٠٨، ١٢٥).

يعرفها (1993, Myers & Stonehill) بأنها: "استراتيجية تهدف الى تحسين التربية بنقل هيئة اتخاذ القرارات الهامة الى المدارس وتزويد كل من المدرء المعلمين والطلاب واولياء الأمور بالقرارات الرئيسية لإيجاد بيئة أكثر فاعلية لدى التلاميذ". وعرفها (Cheng) بانها " عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة والتي يقوم بها كافة العاملين في المدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة وتفعيل دور العاملين فيها من أجل أداء أفضل" (سرور، ٢٠٠٨، ٣١).

من خلال عرض المفاهيم السابقة يتضح أن مدير المدرسة يتحكم في كل مصادر المدرسة ويتحمل مسؤولية نجاحها، ويسيطر الاباء على موقع السياسة في

تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمينية في ضوء أفضل الممارسات د. العزي علي محمد

المدرسة من خلال المجالس المدرسية، ويشكل المعلمون المجلس الاعلى والذي من خلاله تتم صناعة السياسة المدرسية، وتخصص الأموال، ويتم تعيين الموظفين وفصلهم وتقرر القضايا المدرسية، وهذا يحسن الصورة المهنية، والمفهوم الذاتي للمدرسين، ولا يتحكم أي حزب في السياسة المدرسية كلية (علي، ٢٠١٠، ١٤٩).
أما المفهوم الاجرائي للإدارة الذاتية فيمكن تحديده في الآتي (العجمي، ٢٠٠٨، ١٢٨-١٣٠):

- أنها طريق صياغة مهام الإدارة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها.
- أنها شكلاً من أشكال القيادة بالمشاركة والذي يتم عن طريقها تحديد الهدف من تطوير أداء الهيئة الإدارية للمدرسة.
- أنها عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة التي ينفذها كافة العاملين بالمدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة ولتفعيل دور العاملين فيها من أجل أداء أفضل.
- أنها عملية إعادة توزيع السلطة بحيث تتحلل المدارس من سطوة السلطات التعليمية.
- أنها مدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء إدارة المدرسة ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطور والتحديث والتنمية المهنية المستدامة.

أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة:

تهدف الإدارة الذاتية للمدرسة الى (حسين، ٢٠٠٦، ٢٦):

١. احداث تغيير جذري في عملية صنع القرار ومنح صلاحيات أكثر لأفراد المجتمع المدرسي.

٢. توفير مشاركة أكبر لأولياء الأمور في إدارة المدرسة، وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار.

٣. إعطاء المدارس مزيداً من الاستقلالية المالية والإدارية وتحسين الخدمة التعليمية.

٤. تعزيز وتحسين دافعية افراد المجتمع المدرسي.

٥. إعادة هيكلة المدارس بالشكل الذي يسمح لها بمزيد من الاستقلال والحرية.

أسس الإدارة الذاتية للمدرسة:

نتيجة لظهور اتجاه الادارة الذاتية، وما يترتب على ذلك من تغيير في الفكر الاداري ومن إحساس بأهمية الادارة الذاتية في تحسين كفاءة العمل ومسايرة الظروف المتغيرة أن وضعت لها أسس وقواعد تقوم عليها وتتمثل أسس ومتطلبات تحقيق الادارة الذاتية فيما يلي (Abisamra، 2001، 1) (علي، ٢٠١٠، ١٦٣-١٧٣) (United Nations، 2003، 67):

• **الإطار التشريعي:** يتمثل الإطار التشريعي في النواحي القانونية والتشريعية التي تضعها الدولة للمؤسسات المختلفة لتنظيم العمل بها، حيث تحدد الاختصاصات والمسؤوليات والحدود وتصرفات العاملين بها. وأساليب توجيه الطاقات والقدرات نحو الاتجاه السليم، وتحدد أيضاً أدوار العاملين وأساليب الارشاد والتوجيه والتدريب، وأساليب وطرق العقاب والثواب.

• **المشاركة المجتمعية والشعبية:** وتعني مدى تداخل المؤسسات والجمعيات المجتمعة بالنشاط العلمي للمؤسسة التعليمية والتعاون فيما بينها لخدمة المجتمع في المجالات المختلفة. ولا يعني توزيع السلطة بين المجالس المدرسية أن يضعف دور مدير المدرسة إنما يعني إضافة أدوار جديدة له تتمثل في نشر رؤية المدرسة ودفع العاملين نحو العمل الجماعي برغبة منهم،

تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمينية في ضوء أفضل الممارسات د. العزي علي محمد

وخلق الشعور بينهم بأهمية جماعية القيادة بهدف اشتراك المجتمع المحلي والمدرسي في إدارة المدرسة.

• التمويل من خلال المجتمع (التمويل المحلي): يتطلب تطبيق الادارة

الذاتية في المدارس المساندة المجتمعة في عملية التمويل حيث يعد التمويل عنصراً هاماً تقوم عليه الادارة العامة، وهو يتصل بالأعمال المرتبطة بتزويد المؤسسة بالمال اللازم لتحقيق أغراضها، لذا فالارتباط قوياً بين التخطيط والتمويل، على أساس أنه أحد المبادئ التي يقوم عليها التخطيط، ويرتبط أيضاً بالتنظيم والتوجيه والرقابة.

• التنمية المهنية المستدامة: يحتاج تطبيق الادارة الذاتية في المدارس

إلى تغيرات متعددة في الادوار التقليدية سواء أكانت أدوار المدرء أو المعلمين فهي في حاجة إلى أدوار جديدة، ففي ظل الادارة الذاتية للمدرسة يكون دور المدير قائداً مبدعاً ويعمل على تنفيذ التغيير وييسر حدوثه ويعمل على تهيئة البيئة المدرسية للتعاون والمشاركة وتيسير العمل، ويقوم المعلمون بأدوار قيادية وممارسات ادارية جديدة في مختلف مجالات العمل المدرسي.

• التخطيط الاستراتيجي: فالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة

يبدأ من التحليل البيئي لضبط وتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على المدرسة وعملياتها المختلفة ويلى هذه المرحلة التخطيط والذي يعني التفكير في نتائج التحليل البيئي، والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة يعني رسم سياسة عامة للمدرسة يتم من خلالها وضع برنامج متكامل لكافة الانشطة الداخلية والخارجية، مع توزيع هذا البرنامج على فترات زمنية تتفق مع إمكاناتها، بحيث ينتهي العام الدراسي وتكون الخطة قد تم تنفيذها بالكامل وتحقيق الهدف منها. وتتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في

إن الخطة الاستراتيجية الناجحة تسمح للمؤسسة بالتعرف على الرؤية
الجماعية للمؤسسة ومهامها، وتقيم الفرص وقليل التهديدات.

ثالثاً: واقع الإدارة المدرسية في اليمن ومشكلاتها: اختيار القيادات الإدارية:

على الرغم من أن هناك لوائح وتعليمات داخلية تحدد اختصاصات ومسؤوليات
مختلف الوظائف الإدارية والفنية في المدرسة، إلا أن تلك اللوائح والتعليمات لم تستقر
بعد، ولم تنتشر وتعمم، ويتابع تنفيذها، ومحاسبة المخالفين لها. ومن جهة أخرى لم
تستوعب من قبل العاملين في المدرسة، ثم لم تتوافر الكوادر المختلفة لشغل وظائف
ذلك التنظيم، لذلك وغيره يسهل اختزال وظائف التنظيم المدرسي وتداخل
الاختصاصات في غالب الأحوال.

لقد استسلمت وزارة التربية والتعليم للعوامل السياسية والاجتماعية في تعيين مدراء
المدارس دون التزام بمعايير وشروط هذه المهنة، ليترسخ بذلك تقليد ما زال مستمراً
حتى الآن رغم زوال الأسباب السابقة لمثل هذا التعيين، وصدور القوانين واللوائح
اللازم أتباعها فيمن يتولى مدير المدرسة بما في ذلك الصفات الشخصية، ومع ذلك
فما زال ذلك التقليد مستمراً.

فالملاحظ من أدبيات وزارة التربية والتعليم صدور العديد من القوانين والنظم
المبينة والمحددة لشروط ومعايير اختيار مدراء المدارس والوظائف الإدارية والفنية
الأخرى، وقد ظلت تتعدل وتزداد تفصيلاً وتوضيحاً، حتى أن القانون رقم (٣٧)
لسنة ١٩٩٨ الخاص بالمعلم والمهن التعليمية كان أكثر وضوحاً في تحديد مواصفات
وظائف القيادة المدرسية، وغيرها من الوظائف الإشرافية، وأوسع بياناً في شروط
اختيار مدراء المدارس، وتعيينهم إلى جانب اللائحة المدرسية لسنة ١٩٩٧، ثم جاءت

تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمنية في ضوء أفضل الممارسات د. العزي علي محمد

اللائحة التنفيذية للقانون السالف الذكر لتضيف العديد من التفاصيل والصفات في من يشغل وظيفة مدير المدرسة أو وكيل المدرسة.

ومما أشار إليه القانون رقم (٣٧) لسنة ١٩٩٨ مثلاً في شرط التنقل بين شاغلي الوظائف والمهن التعليمية، ما نصت عليه المادة (١٧، أ) من أنه يشترط لشغل وظيفة مدير المدرسة أو وكيل مدرسة ما يلي (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٨):

١. اجتياز برنامج تدريبي في مجال الإدارة المدرسية.

٢. التدرج في وظائف الإدارة المدرسية.

ثم حددت اللائحة المدرسية الصادرة بالقرار الوزاري رقم (٩٥) لسنة ١٩٩٧ الصفات الذاتية اللازمة فيمن يشغل مدير أو وكيل المدرسة، حيث تضمنت الصفات الشخصية مثلاً أن تتوفر فيه جملة من الصفات الخلقية والذهنية والإبداعية والفنية، والعديد من الاستعدادات الأخرى (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٧).

والمستقرى لمسيرة الإدارة المدرسية في اليمن يلحظ أنه ومنذ تكون التعليم الحديث والإدارة المدرسية تتألف من بنية تنظيمية إدارية وفنية واحدة للمدارس والمعاهد، دون تحولات جوهرية تذكر، يقع مدير المدرسة على قمة هذا التنظيم بيده كل السلطات لا شريك له، ولا منازع في كل مهام وإجراءات المدرسة داخلياً وخارجياً، وهو المسؤول أولاً وأخيراً، مع أن مدير المدرسة وتنظيم المدرسة يتبع مستوى الإدارة المحلية المتمثل بالمركز التعليمي في المديرية، ثم مستوى الإدارة الإقليمية المتمثل في الإدارة العامة للتربية بالمحافظة، ومع ذلك يظل لمدير المدرسة السيطرة شبه المطلقة طالما ظل مديراً، وأن وجدت تدخلات ما يكون لمدير المدرسة الأثر الأكبر في غالب الأحوال.

وتشير الأدبيات التربوية أن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لمدرسته و هي المؤسسة التي تشكل وحدة التعليم في النظام التعليمي، وبشخصيته واستعداداته وقدراته يستطيع مواجهة المشكلات التي تعترض العمل المدرسي ما دامت أهداف المدرسة ماثلة أمامه وما دام هدفه تحقيق الأهداف التربوية المسؤولة عنها مدرسته،

ويستطيع مدير المدرسة أن يبيث الحياة الاجتماعية التي تشمل كل أسرة المدرسة وبيئتها، وكل ذلك يتوقف بالدرجة الأولى على اتجاهاته وشخصيته وإدراكه للأهداف البعيدة والقريبة التي يحققها التعليم للبلاد (الجريوي، ٢٠١٥، ٢٥١).

ويتبع مدير المدرسة في الهيكل التنظيمي مستويات إدارية متدرجة لها طابعها الإداري والفني، ويتسع هذا النظام بحسب حجم التلاميذ، وما يحتاجه الحجم الأكبر من وظائف إدارية وفنية للقيام بمختلف وظائف المدرسة. وفي الحالة العادية يحتوي الهيكل التنظيمي للمدرسة، من وكيل للمدرسة أو أكثر في حالات خاصة، ثم سكرتارية، فمراقبون وأخصائيون واجتماعيون ونفسيون، والواضح من الهيكل التنظيمي للمدرسة؛ أنه مصمم على أساس تركيز السلطة بيد مدير المدرسة، لتصبح هذه المدرسة في ظل الأوضاع السياسية والاجتماعية الحاضرة، وكذا ضعف أجهزة الرقابة؛ قوة للسيطرة والهيمنة على العاملين بالمدرسة ومقدراتها.

مشكلات الإدارة المدرسية في اليمن:

يبدو من تفحص واقع الإدارة المدرسية وأوضاعها الحاضرة باليمن ونتائجها المؤثرة على مختلف مكونات وأنشطة العمل التربوية، أنها تعاني جملة من العوائق والمشكلات المركبة والمعقدة التي تجعلها ناقصة التكوين تنظيمياً، وإدارة تقليدية المحتوى فكرياً وأهدافاً، مما جعل وظائفها شكلية الأداء، وإجراءاتها تقليدية الأساليب والوسائل، مثقلة بأعباء جسيمة ومحاطة بعوائق من مختلف الأنواع تقريباً، وهنا أمست ضعيفة الفعل قليلة النتائج، وبالتالي عاجزة عن الوفاء باحتياجات الدارسين، ومطالب البيئات المحلية وجهود التنمية، والتفاعل مع نظم المجتمع وتحديات العصر، أو تكون لها القدرة على استشراف آفاق مستقبلها والاستعداد له، وقد دعم هذه الأوضاع وضاعف من حدة تلك المشكلات انعزال المجتمعات المحلية عن إدارة وتمويل المدارس، وتركها في ظروف محبطة تتخبط بين مشكلاتها، دون رعاية أو متابعة.

تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمنية في ضوء أفضل الممارسات د. العزي علي محمد

والواقع أن الإدارة المدرسية في اليمن مرت من خلال مسيرة نموها وتطورها بأحداث وظروف وتحولات، نجحت خلالها في جوانب وأخفقت في جوانب أخرى، حتى أستقر بها المقام على ما هي عليه الآن. وبناء على ذلك يمكن رصد أبرز عوائق ومشكلات الإدارة المدرسية في اليمن، كما يلي (مركز البحوث والتطوير التربوي، ٢٠٠٨):

١. إطار فكري فلسفي تقليدي غامض للإدارة المدرسية بمفاهيم وأهداف متقادمة.
٢. جمود التنظيم الإداري والفني للإدارة المدرسية مقابل غموض سبل تطبيقه. والازدواجية والتكرار في أداء الأعمال والمهام.
٣. عجز كمي، ونوعي كبير في الكفايات اللازمة للإدارة المدرسية مقابل ندرة تتميتها.
٤. عجز موارد التعليم وإمكاناته المادية مقابل ضآلة ميزانيته.
٥. ضعف كفاية الإدارة المدرسية الداخلية والخارجية، الكمية والكيفية.
٦. تخلف أساليب ووسائل الإدارة المدرسية وجمودها عن متابعة التقنية الإدارية الحديثة.
٧. تضاؤل مشاركة الجهات غير الحكومية في دعم الإدارة المدرسية مادياً ومعنوياً.

جهود الإصلاح للإدارة المدرسية:

على الرغم من تلك العوائق والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في اليمن، إلا أنه يمكن القول أن هناك جهود ومحاولات للتخفيف من تلك المشكلات والمعوقات، من قبل الحكومة اليمنية وبدعم من بعض المنظمات الدولية.

فعلى مستوى استقلالية المدرسة والمشاركة المجتمعية والمساءلة فإن برنامج SABER المعني باستقلالية المدارس ونطاق المساءلة يصنف ويقيس أداء المدرسة على أساس السياسات الإدارية بهدف تهيئة أفضل الظروف لتحسين التعلم. فمن

خلال تعميق استقلالية المدرسة وسياسة المساءلة، تستطيع المدارس إعادة تعريف هياكل الحوافز لخلق ظروف أفضل للتعليم والتعلم. في هذه العملية يصبح الآباء شركاء لنظام التعليم وشركاء في إدارة التعليم على مستوى المدرسة.

وهناك خمسة مؤشرات رئيسية وكل منها يحتوي على مجموعة من المؤشرات الفرعية، وقد تم تقييم وتسجيل كل منها. وفقاً لمعيار استقلالية ومساءلة المدرسة المتبع في برنامج SABER، وتحنل السياسات اليمينية عموماً تقيماً منخفضاً في مجال استقلالية ومساءلة المدرسة، وبينما تطبق الحكومة اليمينية سياسة لتحقيق اللامركزية في إدارة الإنفاق العام للتعليم الأساسي على مستوى المحافظات (برئاسة المحافظين)، لكن ليس على مستوى المدرسة. فالممارسات العملية، تبقى المسؤوليات الرئيسية المتعلقة بالأشخاص أو الميزانيات التشغيلية على المستوى المركزي. فغالباً ما يتم التحكم بالميزانية التشغيلية (المخصصات المالية من غير الراتب) من قبل الحكومات المركزية أو الإقليمية في اليمن (تاكانو ويوريكو، ٢٠١٣، ١٨).

وفيما يتعلق بالسياسات التنفيذية لخطة تربية جديدة، فقد تم مؤخراً تحديث خطة القطاع المحدثة ٢٠١٣-٢٠١٥ ومناقشتها مع الشركاء في التنمية. وتقترح خطة القطاع إصلاحات مختلفة لتحسين نوعية التعليم الأساسي، وتدعو الشركاء لتقديم الدعم من أجل التغلب على الثغرات في التمويل. ونؤكد على ضرورة تعزيز وتنفيذ ثلاثة أنواع من الإجراءات بشكل مستمر على المدى القصير لتحسين نوعية التعليم للجميع، وهي (تاكانو ويوريكو، ٢٠١٣، ٢١-٢٢):

أولاً: يجب تعزيز وتنفيذ سياسات ادارة المعلم من قبل جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الإدارات والمدارس والمجتمعات المحلية لضمان أن يتعلم الطلاب، حتى في المناطق المحرومة، من قبل مدرسين محفزين، يقومون بتدريس المناهج المقصودة في صفوف بأحجام معقولة.

تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمنية في ضوء أفضل الممارسات د. العزي علي محمد

ثانياً: تحتاج موارد المدرسة الأخرى من غير الموظفين إلى تعزيز لا سيما في المناطق المحرومة نسبياً حيث قد تواجه المدارس صعوبة في طلب التمويل والتبرعات من الوالدين أو المجتمع. وبدعم من المانحين، تستطيع اليمن الارتقاء بالآليات القائمة للمنح المدرسية لمكافأة المجتمعات المحلية والمدارس التي تهدف إلى تحسين إمكانية الوصول للطالبات الفتيات والفئات المحرومة وتحسين نوعية التعلم. وحتى الآن، لا تحصل على المنح المدرسية إلا نسبة محدودة من المدارس الأساسية، وعلى الرغم من إصدار مجلس الوزراء لقرار ووضع خطط تستهدف جميع المدارس بطول عام ٢٠١٥.

ثالثاً: هناك أيضاً حاجة إلى تحسين الشفافية والمساءلة لموارد المدرسة والنتائج. على المدى القصير، تستطيع وزارة التربية والتعليم وينبغي عليها أن تشجع على الاستفادة من البيانات المتوفرة بالمدارس والإدارات المحلية لتقييم وضعها الحالي والتغيير على مدى السنوات في الموارد التعليمية والأداء ومقارنتها مع المدارس والمناطق الأخرى.

وبالنسبة لتحقيق اللامركزية على مستوى الحكومات المحلية فإن اللامركزية التدريجية للتمويل والسلطة الإدارية إلى المحافظات والمديريات جزءاً من سياسة الحكومة اليمنية، وتطبق على التعليم تماماً مثلما تطبق على القطاعات الأخرى. حيث شهدت عملية تحقيق اللامركزية في إدارة التعليم باليمن لعام ٢٠٠٠ وأصبحت (LAL) تطوراً فعلياً في أعقاب إصدار قانون السلطة المحلية واقعا تتكيف معه وزارة التربية والتعليم. بيد أن هناك مشكلات كبيرة (البنك الدولي، ٢٠١٠، ١٣٤-١٣٥):

١. التناقض والافتقار إلى التفاصيل في الإطار القانوني للامركزية.
٢. انحراف القوانين المكتوبة عن الممارسات الفعلية نتيجة الأنظمة الإدارية الضعيفة والافتقار إلى العمليات التي تتسم بالشفافية.

٣. لامنتال المستمر للمبادئ المركزية التقليدية (لم تتمكن وزارة التربية والتعليم قط من تغيير دورها كجهة منفذة إلى وضع السياسات والمعايير ومراقبة الأداء).

٤. انعدام التدريب للكوادر الإدارية والإشرافية في وزارة التربية والتعليم، ومكاتب التعليم بالمحافظات ومكاتب التعليم بالمديريات ولمديري المدارس والمعدات الأساسية للمكاتب، والمواد، وأنظمة الاتصالات السلوكية واللاسلكية.

أما بالنسبة لتحقيق اللامركزية على مستوى المدارس، فقد بدأ اليمن يخطو خطوات معدودة في اتجاه انتقال السلطة إلى مستوى المدرسة أو المؤسسة التعليمية بصفة فردية، غير أنه ما زال هناك استقلالية لا تذكر على مستوى المدرسة/المؤسسة التعليمية. بالنسبة للتعليم الأساسي والتعليم الثانوي، تدرس وزارة التربية والتعليم إمكانية توفير منح برسوم ثابتة، كما أنها من خلال أموال المانحين، تجرب إطلاق مبادرات تجريبية صغيرة النطاق. ومن بين هذه المبادرات، برنامج توسيع المبادرة الإقليمية لتطوير تعليم الفتاة (BRIDGE) والذي تموله الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (JICA) والمدارس المراعية لاحتياجات الأطفال التي ترعاها اليونيسيف وبرنامج تحسين المدارس بأكملها التي تمول من خلال مشروع تطوير التعليم الأساسي (BEDP). (البنك الدولي، ٢٠١٠، ١٣٥).

وأنشأت وزارة التربية والتعليم مديرية عامة لمشاركة المجتمع في الوزارة المركزية، بالإضافة إلى إدارات لمشاركة المجتمع على مستوى مكاتب التعليم بالمحافظات (GEO) ومكاتب التعليم بالمديريات (DEO) بغية تعزيز مشاركة المجتمع من خلال مجالس الآباء والأمهات. حيث توجد مثل هذه المجالس بمعظم المدارس، غير أن وزارة التربية والتعليم تعتقد أن هناك من لا يعمل بفعالية من بين هذه المجالس. إذ لا تؤدي مجالس الآباء والمجالس المحلية دورًا يذكر في استمرار المدرسة أو تحسينها

تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمنية في ضوء أفضل الممارسات د. العزي علي محمد

بصفة نظامية، وذلك بالرغم من استطاعتها القيام بأدوار قوية وهامة في هذه المجالات. علاوة على ذلك، أطلقت وزارة التربية والتعليم برنامجين تجريبين -برنامج التعاقد مع المعلمات وبرنامج تحسين المدارس بأكملها (WSI) -والذي يعتمد إلى حد بعيد على مساهمة المجتمع وإشراكه بهدف تحقيق تنفيذ فعال. يتم انتقاء المعلمات واختبارهن فضلاً عن التعاقد معهن من خلال مدير المدرسة، وموظفي وزارة التربية والتعليم وممثلي مجالس الآباء. ونظراً لأن رئيس مجلس الآباء هو أحد الأطراف الموقعة على العقد، يوفر النظام آلية لمساهمة المجتمع. وفي إطار برنامج تحسين المدارس بأكملها، تقوم المجتمعات بأدوار معينة فيما يتعلق بتحديد احتياجات المدارس. وقد شملت مبادرات عديدة أطلقتها المنظمات غير الحكومية، والصندوق الاجتماعي للتنمية، والوكالات المانحة الآباء ومجموعات من المجتمع في مشروعات بناء المدارس وتحسينها وفي تشجيع إمكانية حصول الفتيات على التعليم (البنك الدولي، ٢٠١٠، ١٤٢).

رابعاً: أفضل الممارسات المعاصرة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة:

وقد اختارت الدراسة كلا من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا لقدم كلا منهما في تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية ولاستخدام كلا منهما لمعايير واضحة، وفيما يلي عرض لخبرات كلا الدولتين:

الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية:

شهد المجتمع الأمريكي منذ الستينيات من القرن العشرين محاولات عدة لدعم مبادئ الديمقراطية في توسيع مساحة المشاركة في صنع القرارات التعليمية على المستوى المحلي، وبموجبها منحت السلطات التعليمية المحلية قدراً كبيراً من الصلاحيات والمسئوليات في إدارة التعليم.

وبحلول عام ١٩٩٠م تم تحرير المدارس من عدة قواعد مفروضة عليها مركزياً والتي كانت تحد من قدراتها على توفير الخدمات التعليمية التي يحتاجها المستفيدون، ويقدر أنه بين عامي ١٩٨٦ - ١٩٩٠م تم تطبيق أحد صيغ الإدارة الذاتية للمدارس في ثلث الإدارات التعليمية بالولايات المتحدة وخلال نفس الفترة أقرت أكثر من ٢٠ ولاية أمريكية التشريعات اللازمة لإنشاء مدارس الميثاق (Charter Schools) التي تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة (احمد، ٢٠٠١، ٥١).

وفي عام ١٩٩٨م بدأت الإصلاحات التعليمية في المدارس في ولاية نيوجرسي تبلغ ذروتها عندما دعت المحكمة العليا في الولاية الى تنفيذ الإصلاحات وذلك بتشكيل فرق إدارة المدرسة School management team بهدف ضمان مشاركة الإباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي والموظفين والمديرين في صنع القرار على مستوى المدرسة وتطوير ثقافة المساءلة والتعاون والالتزام. ومن بداية عام ١٩٩٩م أصدر الكونجرس الأمريكي قانون إصلاح المدرسة الشاملة الذي أكد على استقلال المدارس ذاتياً ومحلياً (جبل، ٢٠٠٧، ١٦٨).

وتعتبر الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية نقلاً لمستويات السلطة والصلاحيات الى المدرسة ذاتها بما تتضمنه عملية صناعة واتخاذ القرارات التعليمية بمشاركة مديري المدارس والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي وأولياء أمور التلاميذ والطلاب أحيانا بشكل يضمن مشاركة الإباء والمجتمع المحلي في إدارة المدارس (Fiske, 1996, 2).

لذلك عرفت الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها: "المدارس التي تدير نفسها بنفسها في ضوء اللامركزية على المستوى المدرسي وتتمتع باختصاصات واسعة وسلطة اتخاذ القرارات المتصلة بتخصيص الموارد". وفي ضوء ذلك تحددت أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية على النحو الآتي (The World Bank, 2008, 10-11):

تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمينية في ضوء أفضل الممارسات د. العزي علي محمد

- نقل المسؤولية والسلطة لمديري المدارس والمعلمين.
 - الارتقاء بجودة العملية التعليمية في المدارس.
 - تحسين الإدارة المدرسية والقيادة التعليمية.
 - تحسين مخرجات (نتائج) الطلاب.
 - تحسين فعالية القرارات التعليمية في المدرسة.
 - العمل على استخدام للموارد بصورة أكثر كفاءة.
 - تعزيز سلطة الاباء والمجتمعات في تحقيق اللامركزية في صنع القرار على مستوى المدارس المحلية.
 - تحسين الاداء الأكاديمي للطلاب.
 - زيادة استقلال المدارس وادارتها ذاتياً.
 - زيادة الاستجابة للاحتياجات المحلية لإتاحة الفرصة للسلطات المحلية والمدارس للحكم الذاتي (الاستقلال الذاتي) لتحديد محتوى وتخصيص وإدارة مواردها بمستوى أداء الطلاب في الاختبارات الدولية.
 - انتقال السلطة إلى المدرسة والمشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية لإنشاء المزيد من المدارس الفعالة التي اصبحت الهدف الرئيسي للإصلاح.
 - تفعيل عملية التفويض الاداري على مستوى المدرسة الذي يسمح بإيجاد فرص كافية للابتكار والتحديد في العمل الاداري من خلال المشاركة الجماعية وديمقراطية الاداء الاداري.
 - تحسين جودة أداء التدريس والتعليم في المدرسة لضمان جودة المخرجات التعليمية من المدرسة.
- وفيما يلي تفصيل لبعض مهام الإدارة الذاتية في المدرسة الامريكية:
- (أ) تعزيز سلطة المجالس المدرسية:

تعتبر المجالس المدرسية جزءاً لا يتجزأ من نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية منذ ما يقرب من ١٠٠ عام، إذا تعد المجالس المدرسية هي الهيئات الديمقراطية القادرة على تمثيل المواطنين في اتخاذ القرارات التعليمية على المستوى المحلي والمدرسي. وفي ضوءها أصبحت المجالس المدرسية تلعب دوراً في تنفيذ الإصلاحات التعليمية المرتبطة بضمان جودة خدمات التعليم العام على المستوى المحلي وإتاحة فرص المشاركة المجتمعة في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي بمشاركة افراد المجتمع المحلي والاباء والامهات والمعلمين واحياناً الطلاب. وأصبح للمجالس المدرسية في ضل المدارس ذاتية الادارة حق فرض الضرائب واستثمار المواد على المستوى المحلي.

هذا بالإضافة إلى دعم المشاركة المجتمعية المحلية في إدارة التعليم بالمدارس ووضع القرارات المتعلقة بشئون تعليم الطلاب والقرارات المرتبطة بميزانية المدارس وذلك من خلال تفويض السلطة التشريعية إلى مجلس المدرسة المحلية.

حيث أسندت للمجالس المدرسية المحلية في معظم الولايات مسئولية إنشاء وتأسيس البنية الأساسية لنظام المدارس المحلية، وتطوير المناهج الدراسية، وتلبية الاحتياجات المحلية في المدارس العامة. واعتماد الميزانية السنوية وخلق المناخ الذي يعزز التفوق التعليمي ودعم الرقابة المجتمعة على الاداء المدرسي والتعليمي بالمدارس، وضمان تطبيق نظام المساءلة التعليمية لضمان جودة الاداء والمخرجات التعليمية وتوفير القيادة الادارية والمدرسية الناجحة، ووضع الخطط الاستراتيجية لتحقيق الاهداف التعليمية.

وتعد المجالس المدرسية هيئات اعتبارية انشئت بهدف تنفيذ السياسة التشريعية للولاية لإدارة المدارس العامة محلياً. وأصبحت المجالس المدرسية هيئة منتخبة ديمقراطياً، إذا يتم انتخاب معظم أعضاء مجلس إدارة المدرسة المحلية، وفي حالات أخرى يتم تعيين البعض الآخر.

تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمينية في ضوء أفضل الممارسات د. العزي علي محمد

أما مسؤوليات وأدوار المجالس المدرسية المحلية للمدارس ذاتية الإدارة فتمثل في (Elaine،2002):

١. صنع السياسات: من مسؤوليات مجلس المدرسة وضع السياسة العامة للمدرسة ورسم استراتيجية عمل المدرسة ومن ضمن المسؤوليات السياسية للمجالس المدرسية أيضاً الموافقة على الميزانية المحلية للمدرسة.

٢. الإدارة: من أول مسؤوليات مجلس المدرسة إدارة المدرسة من خلال المشاركة في إدارة النظام المدرسي ودعم المساءلة العامة، وتوفير الرقابة واعتماد المعايير وتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الاهداف الرئيسية، ووضع السياسات لتعزيز التقدم الأكاديمي للطلاب وتقييم الاداء المدرسي والتصديق على الاتفاقيات الفردية والجماعية لدعم تحسين فعالية المدرسة.

٣. القيادة: يلعب مجلس المدرسة المحلي دوراً مهماً وحيوياً في توفير القيادة المدرسية وهي بمثابة موقع لمساهمة المواطنين في التعليم العام، وضمان مشاركة ومساهمة أعضاء المجتمع في تلبية الاحتياجات التعليمية.

٤. صنع القرار: طرأ لتتوع اعتبارات السياسة العامة لمجالس المدارس فإن عملية صنع القرار في المجالس المدرسية تختلف تبعاً للمسائل التي تتناولها والاطراف المعنية والمصالح التنظيمية والاجراءات التنفيذية، والقيم الشخصية لصناع القرار، والمجالس المدرسية هي منظمات سياسية تتكون من الاعضاء المنتخبين وتهدف لضمان المشاركة في صنع القرار، ولهذا تعقد اجتماعات المجالس المدرسية بشكل مفتوح لدعم المشاركة المجتمعة في صنع القرار بالمدارس ذاتية الإدارة.

(ب) تعزيز دور الإدارة المدرسية في المشاركة المجتمعية:

بالنسبة لدور الادارة الذاتية للمدرسة في دعم المشاركة المجتمعية في الولايات المتحدة الامريكية، فإنه واستجابة لتقرير أمة في خطر الذي أصدر في عام ١٩٨٣م

في الولايات المتحدة الامريكية تم تطبيق مجموعه من الاصلاحات اللامركزية ومن أهمها تطبيق مدخل الادارة الذاتية للمدرسة والذي ساعد على زيادة المشاركة المجتمعية في صنع القرار من أجل تحسين عملية تحصيل الطلاب ومنح المجتمعات المحلية سلطة وقوة أكبر. ولهذا فقد تزايدت شعبية الادارة الذاتية للمدرسة استراتيجية للإصلاح التعليمي من خلال زيادة المشاركة المجتمعية المحلية والديمقراطية في صنع القرارات التعليمية على المستوى المدرسي وفي نموذج نيوجرسي للإدارة الذاتية.

ووفقاً للوائح التي نشرتها وزارة التربية والتعليم بولاية نيوجرسي في عملية تنفيذ الاصلاحات التي أمرت بها المحكمة العليا للولاية، وهي تكوين فرق إدارة المدرسة كشكل من اشكال المشاركة المجتمعية، فقد أصبح للمشاركة المجتمعية - التي ظهرت في صورة فرق إدارة المدرسة - دور في اتخاذ قرارات حاسمة في مجالات التعليم المختلفة بولاية نيوجرسي وبعض الولايات المتحدة الامريكية الاخرى مثل فلوريدا ولوس أنجلوس وكلامونت وإيلينوي وهولمز.

ج) تعزيز سلطة الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات التعليمية:

إن برنامج الادارة الذاتية للمدرسة يمثل دعم نقل السلطة إلى مديري المدارس والمعلمين وأصحاب السلطة فيما يخص صنع القرارات التعليمية، من خلال زيادة مساحة المشاركة المجتمعية على الصعيد المحلي والمدرسي، والعمل على اتخاذ القرارات الهادفة الى زيادة الاصلاحات والاختصاصات المخولة للمجالس المدرسية ذاتية الادارة ويتضح ذلك كالآتي:

١. تخصيص وتوزيع الميزانية.
٢. التوظيف أو عزل المعلمين أو غيرهم من موظفي المدرسة.
٣. تطوير المناهج المدرسية.
٤. الكتب المدرسية وغيرها من مشتريات المواد التعليمية.
٥. تحسين البنية التحتية.

تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمنية في ضوء أفضل الممارسات د. العزي علي محمد

٦. إعداد التقييم المدرسي لتلبية الاحتياجات الخاصة للمجتمع المحلي.

٧. رصد وتقييم أداء المعلم والطالب ونتائج التعليم.

٨. التخطيط لتنمية المنح المدرسية ونشر المعلومات على النتائج التعليمية.

(د) تعزيز دور الإدارة المدرسية في المساءلة التعليمية:

بالنسبة لدور الادارة الذاتية للمدرسة في تطبيق نظام المساءلة التعليمية في الولايات المتحدة الامريكية فترتبط عملية المساءلة بعملية الاصلاح الاداري والتعليمي في المؤسسات التعليمية، وهي آلية لتحسين جودة الاداء المدرسي وجودة أداء الطلاب والمعلمين، وتحسين فعالية المدرسة. وتعد الفعالية المدرسية من أهم المؤشرات الرئيسية للمحاسبة التعليمية بجميع الولايات الامريكية.

وتعرف المساءلة (المحاسبية) بأنها: "التزام العاملين في مجال التعليم بتقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمونها من نتائج التعلم، وتعني العلاقة التعاقدية أو التفاوضية بين المستخدم أو ممثل السلطة أو مصدر التمويل وبين المتعهد بالعمل، لأن يجيب عند سؤاله أو مساءلته (محاسبته) عن نتائج العمل المسند إليه". ولهذا تهدف الادارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الامريكية إلى توسيع نطاق المشاركة في صنع القرار ووضع خطة للمساءلة (المحاسبة) التي تركز على مجالين هما: المساءلة على المستوى الفردي والمساءلة على المستوى المدرسي بكامله.

الإدارة الذاتية للمدرسة في كندا:

لقد أعطت الحكومة الكندية للمجتمع المحلي والرقابة المجتمعية والمدارس مزيداً من السلطات للمجالس المدرسية المحلية في إدارة التعليم منذ الستينات والسبعينات من القرن العشرين، كما شهدت كندا في الوقت نفسه تحولاً كبيراً للأخذ بمدخل الإدارة الذاتية في المدارس العامة بكندا خاصة في أمونتون بولاية ألبرتا، فيما عرف بحركة صنع القرار من موقع المدرسة School Site Decision making، وعرف هذا المدخل بكندا وانتشر انتشاراً واسعاً لجعل المدرسة موقفاً لصنع القرار، وقد بدأ تطبيق

هذا المدخل في منتصف السبعينات، حيث تم اتخاذ الخطوات الأولى في سبع مدارس تجريبية أدت الى اعتماد منظومة واسعة كمدخل شامل للإدارة الذاتية في العام الدراسي ١٩٨٠/١٩٨١م وأصبحت الإدارة الذاتية للمدرسة بكندا طابعاً مؤسسياً ناجحاً.

ودعماً لمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة بكندا صدر تقرير مكتب المراجع العام للتعليم بأونتاريو في ديسمبر ٢٠٠٩م Report from the office of the auditor general of Ontario، للتأكيد على أهمية تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدرسة ودعمه، وتأكيد على برنامج التقييم الادائي للمدارس. وتعد الإدارة الذاتية للمدرسة بالمجتمع الكندي استراتيجية لتحقيق التحول للمدارس The Transformation of school التي تجعل المدارس وحدات مستقلة في الإدارة والتمويل بمشاركة المجتمع المحلي. فالإدارة الذاتية للمدرسة بكندا هي أداة لتمكين المجتمع المحلي من الاشتراك في صنع القرار التعليمي وتحقيق مزيد من الحرية، فهي مظهر من مظاهر الجهود المبذولة لخلق سوق بين مدارس التعليم العام (Brian، 2005، 6).

وفي ضوء فلسفة المجتمع الكندي القائم على الايمان بالديمقراطية والحرية تنبثق أهداف الإدارة الذاتية لمدرسة في كندا على النحو التالي (جوهر، ١٩٩٤):

١. تعزيز الفرص لمشاركة الوالدين في العملية التعليمية.
٢. تعزيز الحرية والمرونة المالية للمجالس المدرسية لاتخاذ القرارات وفقاً لاحتياجاتها المحلية.
٣. قيام المجالس المدرسة بتولي نظم المساءلة والمحاسبة فيما يتعلق بالأمور المالية والأكاديمية.
٤. توفير الخيارات الخاصة بالبرامج المدرسية والتعليمية.
٥. زيادة الموارد لتحسين برامج محو الامية الحاسوبية للطلاب.

تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمنية في ضوء أفضل الممارسات د. العزي علي محمد

٦. زيادة التدريب المهني لأصحاب العمل بمؤسسات التعليم وتعزيز إمداد المدارس بشبكات الانترنت وتنمية المهارات.
٧. تقديم مزيداً من الاستقلال (الحكم الذاتي) والسيطرة على تقديم الخدمات التعليمية لمجالس المدارس.
٨. إعطاء المجالس المدرسية التمويل اللازم لسنوات من أجل تيسير التخطيط التعليمي على المدى الطويل.
٩. مشاركة أولياء الأمور في صنع القرارات التعليمية المتعلقة بالخدمات التعليمية من خلال تعزيز دور الوالدين في إدارة المدارس بعد نقل مزيد من السلطة الى المدارس.

وفيما يلي تفصيل لبعض مهام الإدارة الذاتية في المدرسة الامريكية:

أ) تعزيز سلطة المجالس المدرسية:

لقد ساعد تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في المدارس الكندية على توسيع صلاحيات المجالس المدرسية بشكل كبير وتفعيل أدوارها ودمجها بالمشاركة المجتمعية الفعالة، ولهذا أنشئت المجالس المدرسية في عام ١٩٩٥م لزيادة مشاركة المجتمع المحلي والوالدين في تعليم أطفالهم، ومع زيادة الوعي بمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة بكندا التزمت المدراس العامة والخاصة ومدارس الميثاق بإنشاء المجالس المدرسية.

ب) تعزيز دور الإدارة المدرسية في المشاركة المجتمعية:

ومن اشكال المشاركة المجتمعية التي شهدتها المجتمع الكندي في مجال إدارة التعليم أيضاً ما يعرف باسم فرق العمل (مجموعات العمل) Action Tram، وهي فرق عمل مجتمعة داعمة لتحسين أداء المدارس في جميع الانحاء وهذه الفرق لها استراتيجيات عمل The Action Team's Strategies وتسهم جميعها في توجيه المدارس والمعلمين في فصولهم، وتضم هذه الفرق ممثلين للآباء والامهات

وممثلين لأعضاء المجتمع المحلي وممثلين المعلمين بهدف التعاون من أجل تحسين جودة الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف التعليمية والتدريس الفعال، وتعمل هذه الفرق من خلال الإجراءات التالية: (Cook، 2000، 109).

- توجيه دعوات شخصية للوالدين لعقد ندوات هدفها تقديم خدمات لتحسين التعليم بالمدارس.
- عمل قاعدة بيانات ومعلومات حول قضايا التعليم تتوافر للوالدين وأفراد المجتمع المحلي.
- جمع التبرعات.
- تجديد يوم لاجتماع الإباء لتناول الغذاء وقراءة كتاب مع أطفالهم.
- دعم تطبيق نظم المساءلة التعليمية في جميع المدارس بكندا
- دعم دور الإباء في صناعة القرارات التعليمية في المدارس.

ومن بين أشكال المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم ودعم تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة إنشاء جمعية (رابطة) المجالس المدرسية بألبرتا (ASCA) Alberta School Councils Association وهي الجمعية المتعرف بها في ألبرتا وتضم أصحاب المصلحة ، حيث توفر هذه الجمعية هاتف بمثابة خط للتشاور السري للحصول على معلومات محددة لدعم المجالس المدرسية في جميع أنحاء كندا، كم تدعم الجمعية المؤتمرات والدورات لتنمية المهارات للوالدين وأعضاء ومجلس المدرسة والشركاء في التعليم العام ، كما تدعم تقديم الفرص الكافية للمشاركة في لجان التعليم المحلية وممارسة حقوق التصويت (الزهيري، ٢٠٠٨، ١٥).

(ج) تعزيز دور الإدارة المدرسية في المساءلة (المحاسبية):

لقد ساعد تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في التعليم الكندي مع بداية التسعينيات من القرن العشرين على دعم وتطبيق مبدأ المساءلة (المحاسبية) التعليمية

تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمينية في ضوء أفضل الممارسات د. العزي علي محمد

والرقابة الشعبية على التعليم من خلال مراقبة أداء المعلمين والمدارس وتحصيل الطلاب من أجل جودة التعليم وجودة النظام المدرسي.

وأصبح من بين أهداف المساءلة التعليمية في كندا تحسين التعليم من خلال إخضاع نظام المدرسة للمساءلة والمراقبة من أجل زيادة الجودة في الأداء التعليمي للمدرسة، كما تسعى المساءلة الى تشخيص نقاط القوة والضعف في النظام المدرسي وذلك بضمان مشاركة أصحاب المصلحة ودفاعي الضرائب في عملية تقييم الأداء واختبار النتائج (حلمي، ٢٠٠٢، ١٣٣).

خامساً: أفضل الممارسات في مجال الإدارة المدرسية الذاتية المستمدة من دول الدراسة:

من دراسة الإدارة المدرسية الذاتية في نموذجي الولايات المتحدة الامريكية وكندا، يتبين وجود أوجه تشابه كبيرة في خبره كلا الدولتان، ويعزى هذا إلى الفلسفة المشتركة للإدارة الذاتية التي سادت منذ ثمانينات القرن الماضي، وانتقلت إلى معظم الدول الغربية. ولعل هذه الفلسفة كانت بمثابة بوصلة التغيير في المنظومة المدرسية، والقوة الدافعة لان تتخذ المدرسة دوراً مؤثراً من حيث الفاعلية التعليمية، والمشاركة المجتمعية.

وبالرجوع إلى دول الدراسة (الولايات المتحدة الامريكية، كندا) يمكن استخلاص أفضل الممارسة المرتبطة بتطبيق الإدارة المدرسية الذاتية على النحو الآتي:

الإدارة الذاتية من خلال المجالس المدرسية:

فلقد أوضحت خبرة كلا الدولتان أن ثمة تحول قد طرأ على الإدارة المدرسية من المفهوم التقليدي المعتمد على قيادة مدير المدرسة إلى مفهوم الإدارة الذاتية المعتمد على المجالس المدرسية ومنها مجلس المدرسة، مجلس الآباء والمعلمين، ثم المجالس

التي تنظم علاقة المدارس بالمحليات. وهذا التحول يمثل نقلة نوعية في ديمقراطية الإدارة، وفي تجاوز كثير من سلبيات الإدارة البيروقراطية التقليدية.

١. الإدارة الفاعلة للشراكة المدرسية المجتمعية:

كذلك فلقد وضح من تحليلات نموذجي الدراسة، أن الشراكة المجتمعية لم تعد مجرد أمور شكلية، وإنما هي برامج حقيقية تنفذها المدرسة مع المجتمع المحلية، كما أن المجتمع مثلاً في الإدارات المحلية، والفيدرالية يقوم بدوره الفاعل في الرقابة والمتابعة والمساءلة للإدارة المدرسية.

٢. استقلالية الإدارة المدرسية في عملية اتخاذ القرارات:

وتمثل هذه الممارسة جوهر مفهوم الإدارة الذاتية، إذ تحررت المدرسة الأميركية والكندية من مفهوم السلطة الهرمية المتوارثة والذي كان يحدد من كثير من القرارات التي ينبغي اتخاذها وفقاً لمقتضيات عوامل السرعة والوقت، والتحول إلى مفهوم السلطة التفاعلية مع المواقف والأحداث والمستندة إلى القواعد الحديثة وقواعد البيانات والمعلومات، وهكذا أمكن لهذا الأسلوب في الإدارة الذاتية من اتخاذ القرارات بمساعدة المجالس المدرسية، والتي تكون محصلتها تحقيق الأهداف التعليمية والمدرسية بالفاعلية والكفاءة الواجبة.

٣. تحقيق فاعلية الضبط والمساءلة التعليمية:

فامتداداً للصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية، واستقلاليتها في عملية اتخاذ القرارات، تحملت بمهمة جديدة ساعدت كثيراً على تحسين الفاعلية التعليمية، وتحقيق الكفاءة المؤسسية، وما ترتب على ذلك من زيادة إنتاجية المدرسة. هذا ويتسع مفهوم المساءلة التعليمية ليشمل كافة أعضاء المجتمع المدرسي، ويطبق من جهة الإدارة المدرسية، كما أن الإدارة المدرسية ذاتها محل مساءلة من الجهات ذات السلطة الرقابية في المجتمع والمحليات.

٤. استقلالية وحرية ومرونة التصرف في الموازنات المالية:

تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمنية في ضوء أفضل الممارسات د. العزي علي محمد

وهذه الصلاحيات والمرونة الممنوحة للمدارس في الموازنات المالية هي من أجل أن تتمكن من الوفاء بمطالب المنظومة المدرسية، وكذا الرقابة المجتمعية. وضمن مفهوم الصلاحيات في الأمور المالية أمكن للمدرسة أن تنمي مواردها الذاتية من خلال ما تقدمه من خدمات وبرامج يستفيد منها المجتمع والمؤسسات الاجتماعية الأخرى.

٥. التنمية المهنية الفاعلة للعاملين وأعضاء المجتمع المدرسي:

وقد وضحت هذه التنمية المهنية في الخطط والبرامج الرامية الى تدريب المعلمين والعاملين والمساعدين، وتعزيز رصيد المهارات لديهم وخاصة في مجال التقنية واستخدام شبكة الانترنت. وتأتي برامج التنمية المهنية مصاحبة للحراك المهني للأعضاء، وخاصة برامج التدريب على رأس العمل (on The Job Training) والتدريب الالكتروني E.T.

سادساً: توظيف أفضل الممارسات العالمية المعاصرة في الإدارة الذاتية المدرسية في المدرسة اليمنية:

من قراءة واقع ومشكلات الإدارة المدرسية اليمنية، فثمة فرصة مواتية لأن تتحول من الحالة التقليدية المتوارثة، الى نمط وأسلوب الإدارة الذاتية مستفيدة في ذلك من نتائج الخبرة العالمية ممثلة في دول الدراسة (الولايات المتحدة الامريكية، كندا)، ولعل هذا التحول يكون دافعا ومدخلا مستقبليا لإحداث نقلة نوعية في الادارة المدرسية وفي التربية اليمنية.

وفيما يلي تصور الدراسة لكيفية توظيف نتائج الخبرة العالمية ممثلة في أفضل الممارسات التي تم استخلاصها في الصفحات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

التصور المقترح:

أولاً: الهدف العام: توظيف أفضل الممارسات العالمية للقيادة الذاتية المدرسية في واقع المدرسة اليمينية.

ثانياً: المنطلقات:

- تتجه الادارة التربوية من المركزية التي هيمنت لعقود طويلة إلى اللامركزية في كافة المستويات الادارية وصولاً إلى المؤسسة المدرسية، وهذا التوجه يمثل فحوى نظرية الادارة الذاتية الحديثة.
- الادارية الذاتية المدرسية تتيح فرصاً لتحقيق الاستقلال الاداري والمالي للمدرسة بما يمكنها من تحقيق الاهداف المدرسية بالكفاءة والجودة الواجبة.
- تعد المجالس المدرسية هي المعنية بالتطبيق العملي لمفهوم الادارة الذاتية المدرسية.
- يمكن تحقيق نقلة نوعية في منظومة الادارة المدرسية اليمينية من خلال التوظيف الواعي لأفضل الممارسات العالمية (ممثلة في الخبرة الامريكية وخبرة كندا) في مجال تطبيق مفهوم الادارة الذاتية المدرسية.

ثالثاً: فرص التغيير والتحول نحو الادارة الذاتية في المدرسة اليمينية:

استناداً إلى أفضل الممارسات العالمية التي استخلصتها الدراسة من تحليل الخبرة الامريكية والكندية في تطبيق مفهوم الادارة الذاتية المدرسية، فيمكن اتباع ذات الممارسات في واقع الادارة المدرسية اليمينية مع مراعاة خصوصية المدرسة والتربية والمجتمع اليميني، ويتضح هذا التحول على النحو الاتي:

تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمينية في ضوء أفضل الممارسات د. العزي علي محمد

١. تعزيز دور المجالس المدرسية (مجلس المدرسة، مجلس الاباء والمعلمين)، وهي المجالس التي تتواجد في الواقع الراهن، ولكن دون أن يتحقق لها الفاعلية المطلوبة، ويستوجب هذا عدداً من الاجراءات على النحو الاتي:

- وضع إطار تشريعي يحدد المسؤوليات والصلاحيات للمجالس المدرسية.

- تحديد وتوصيف العلاقات الارتباطية بين المجالس المدرسية والادارة المدرسية في مجال اتخاذ القرارات.

- توفير الدعم المالي والتربوي والمجتمعي لدور المجالس المدرسية لتمكينها من مهامها.

٢. التأهيل والتنمية للقيادات المدرسية لتحقيق واجبات الإدارة الذاتية، وهذا يستوجب استحداث برامج تدريبية وفق حاجات ومهام تطبيق الإدارة الذاتية، وتعميم حقائب تدريبية وأدله تعين في التنمية المهنية المستدامة للقيادات المدرسية، وتعزيز أسلوب التدريب على رأس العمل *On The Job Training* كأفضل أسلوب متبع في واقع الخبرات العالمية الأمريكية والكندية، وهو أسلوب يلائم طبيعة المدرسة والتربية اليمينية أيضاً.

٣. تعزيز مفهوم التشاركية في اتخاذ القرارات المدرسية ويستوجب هذا احداث التنسيق فيما بين المجالس المدرسية والإدارات المدرسية، مع إشراك ممثلي الطلاب أيضاً، وهذه التشاركية تضمن جودة القرارات وضمان تنفيذها في آن واحد، كما أن هذه التشاركية تحتاج في الوقت الراهن إلى تعزيز ثقافة التشارك لدى كافة أعضاء المجتمع المدرسي.

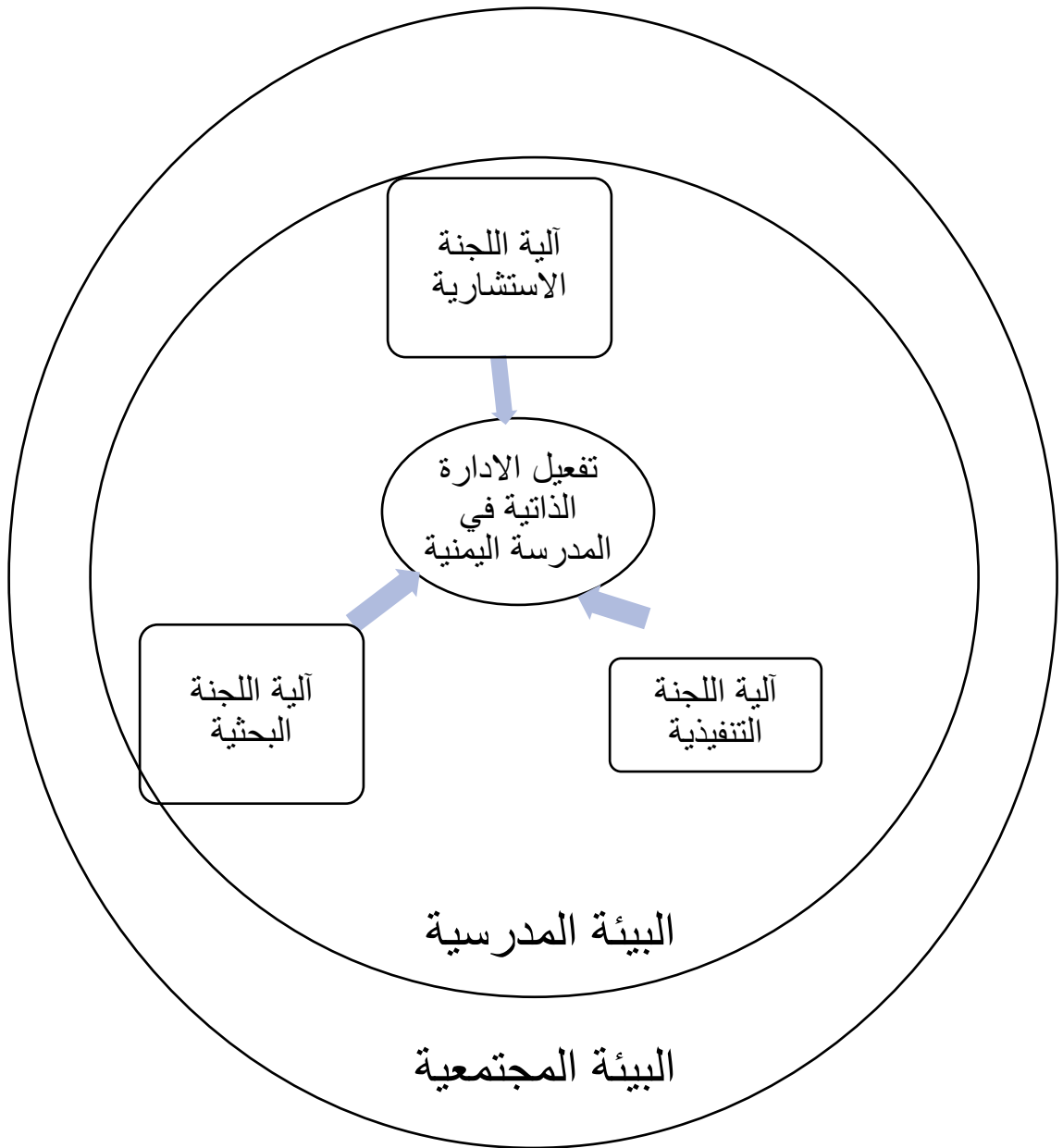
٤. تمكين الإدارة المدرسية من اقامة شراكات فاعله مع المجتمع المحلي، ويعني هذا تمكين الإدارة المدرسية من التصرف في الموازنات المالية، بل والعمل على جلب موارد إضافية تُعين في إتمام مشروعات الشراكة المجتمعية.

واضافة إلى تعديلات مطلوبة في مجال التشريعات المنظمة لبرامج ومشروعات الشراكة، تبدو الحاجة ماسة أيضاً إلى إيجاد ثقافة تربوية مجتمعية جديدة لنشر قيم جديدة كقيم العمل والتكافل والتطوع والاستثمار في رأس المال الاجتماعي.

٥. التطبيق الفعلي لمفهوم لامركزية الإدارة المدرسية، ويأتي ذلك فيما يخص تحقيق الأهداف والمسئوليات المدرسية، وفي مجال إدارة العملية التعليمية والحوكمة للمجتمع المدرسي، ويستوجب تطبيق اللامركزية اعادة تحديد لأدوار ومسئوليات الادارة المدرسية وفق تشريع يتيح لها القيام بالمسئوليات التي كانت توكل للجهات الادارية الأعلى، كذلك يستوجب تطبيق اللامركزية مزيداً من التأهيل والتنمية المهنية لأعضاء الادارات المدرسية.

رابعاً: آليات مقترحة للتحويل نحو الادارة المدرسية الذاتية في المدرسة اليمنية:

- اللجنة الاستشارية: وهي اللجنة المعنية بتقديم الاستشارات والارشاد لإدارة المدرسة في مجال تطبيق الادارة المدرسية الذاتية، وتضم عدداً من المتخصصين من أساتذة الإدارة، وعدداً من الخبراء المعنيين بالإدارة المدرسية.
- اللجنة التنفيذية: وهي لجنة برئاسة قائد المدرسة وعضوية عدد من المعلمين، وعدد من أولياء الأمور وذوي الخبرة والاهتمام من المجتمع المدني والاعلام والدعوة والفكر.
- لجنة البحث والتطوير: وهي لجنة بحثية من المتخصصين والباحثين من الجامعات ومراكز البحوث وتكون مهمتها اجراء الدراسات والبحوث التي تُعنى بتطوير الإدارة المدرسية.



شكل يوضح آليات الإدارة الذاتية في المدرسة اليمنية.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

١. احمد، إبراهيم احمد (٢٠٠١) دراسات في التربية المقارنة ونظم التعليم، منظور اداري، ط ١، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.
٢. الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن ٢٠٠٣-٢٠١٥.
٣. البنك الدولي (٢٠١٠) تقرير حول وضع التعليم في اليمن التحديات والفرص، مطبوعة مشتركة بين البنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي والجمهورية اليمنية، يونيو ٢٠١٠.
٤. تاكانو، يوكي ويوريكو، كامياما (٢٠١٣)، تحسين نوعية التعليم الأساسي لمستقبل شباب اليمن في اعقاب الربيع العربي، ورقة العمل هذه لمشروع بحث مشترك بين مؤسسة بروكينغز ووكالة اليابان للتعاون الدولي (JICA).
٥. تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥.
٦. جبل، أمل عثمان (٢٠٠٧) استراتيجية تطوير إدارة مدارس من حالة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
٧. الجريوي، سمية بنت سلمان (٢٠١٥) تقييم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام لزيادة مصادر التمويل المدرسي. المجلة الدولية للتربية المتخصصة، المجلد (٤) العدد (٣)، آذار ٢٠١٥، ص ص ٢٤٤ _ ٢٦٨.
٨. جوهر، صلاح الدين (١٩٩٤) الإدارة التعليمية في عالم متغير، المؤتمر السنوي للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، الجزء الأول، يناير، ١٩٩٤، ٤٢-٤٢٥.

تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة اليمينية في ضوء أفضل الممارسات د. العزي علي محمد

٩. حسن، أشرف عبد التواب (٢٠٠٤م) " تطور دور المجالس المدرسية في ادارة المعاهد الثانوية الازهرية في ضوء اتجاه الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الازهر.
١٠. حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦) الإدارة الذاتية والامركزية التعليم، ط ١، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
١١. حلمي، فؤاد احمد (٢٠٠٣) تحسين إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام إعادة الهندسة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد الثامن.
١٢. داود، عبد العزيز أحمد (٢٠٠٩م) تطبيق الادارة الذاتية في مدارس التعليم الاساسي في سلطنة عمان تصور مقترح، جستن، ١٥، ٤٦٥-٥٤٤.
١٣. الدريج، محمد (١٩٩٦): مشروع المؤسسة والتجديد التربوي في المدرسة المغربية، ج ١، ط ١، ١٩٩٦، منشورات رمسيس، الرباط.
١٤. رضوان، عمر نصير (٢٠٠٧م) تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الادارة الذاتية، كلية التربية جامعة عين شمس.
١٥. الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠٠٨) الإدارة المدرسية والصفية من منظور الجودة الشاملة، سلسلة التربية وعلم النفس، العدد ٣٩، ط ١، القاهرة دار الفكر العربي.
١٦. سامي، مي محمد (٢٠٠٩م) مدى ممارسة القرارات التربوية وحل المشكلات من وجهه نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح، نابلس.
١٧. سرور، سهى سالم (٢٠٠٨) تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، بجامعة غزة الإسلامية.

١٨. سليمان، سعيد جميل (٢٠٠٤م) " الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الادارية الذاتية للمدارس، دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
١٩. السيف، نورة عبد الرحمن (٢٠١١) معوقات تطبيق الادارة الذاتية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام بالرياض.
٢٠. عبد العزيز، خميس فهم (٢٠٠٥م) الادارة الذاتية للمدرسة الابتدائية في الفكر الاداري المعاصر ومتطلبات تطبيقها في المدارس الثانوية بمصر - دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية دمنهور، جامعة الإسكندرية.
٢١. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٥م) المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الادارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية المنصورة، العدد ٥٨، مصر.
٢٢. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨) استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان، دار المسيرة.
٢٣. علي، أسامة محمد سيد (٢٠١٠) الإدارة الذاتية للمدرسة. العلم والايمان للنشر والتوزيع.
٢٤. مركز البحوث والتطوير التربوي (٢٠٠٨)، تقرير عن الإدارة المدرسية، صنعاء، ٢٠٠٨م.
٢٥. وزارة التربية والتعليم: اللائحة المدرسية الصادرة بالقانون رقم (٩٥) للعام ١٩٩٧م.
٢٦. وزارة التربية والتعليم: قانون التعليم رقم (٣٧) للعام ١٩٩٨م.
٢٧. اليونسكو، معهد اليونسكو للتعليم مدى الحياة (٢٠١١) استعراض التجارب الدولية وأفضل الممارسات في مجال محو الأمية الأسرية، باريس ص ص ٢-٢٩.

المراجع الأجنبية:

28. Brian Caldwell، J.، "School – Based Management. Education Policy Series. UNESCO: International Institute for Educational Planning and International Academy of Education: Paris، Vol. 3،2005، p. 3.
29. Cook، TD and Others، "Comers School Development Program in Chicago: A Theory – Based Education"، American Education Research Journal 37 (2) 2000، pp. 535 – 548.
30. Elaine M Walker، (2002) Decentralization and Participatory Decision – Making: Implementing School – Based Management in the Abbott District. State of New Jersey: Department of Education، 2002.
31. Felipe، Bcarera and Others، (2009) Decentralized Decision – Making in Schools: The Theory and Evidence on school – Based Management. The World Bank: Washington، DC، 2009.
32. Fiske، E، (1996) Decentralization of Education: Politics and Politics and Consensus: Directions in Development. Washington، DC World Bank، 1996، p. 2.
33. Leithood، Kenneth، Menzies، (1998) "Forms and Effects of School – Based Management" a Review. Educational Policy. May 1998، pp. 325 – 326.

-
34. Myers, D. & Stonehill, R. (1993) *School Based Management*_ Martin, margerg (ed) education research consumer guide, 4th edition.
35. Naylor, R.: (2002)" principals observation of site Based Management A shared decision-making structure for school improvement ' Available on (<http://www.lib-um-com/dissertation>).
36. The World Bank, (2008) *What Is School - Based Management?* The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, Washington: D.C, 2008.
37. United Nations (2003) "United Nations Development Programme, governance in the Arab region".