

الفصل الثاني

الإدارة الذاتية للمدرسة

الفصل الثاني :

مقدمة

تُعد المدرسة احدى المؤسسات الاجتماعية التي أنشأها المجتمع لأداء أدوار عدة حيث تحتضن الطالب طوال فترة تعلمه فهي مكان التعليم والتعلم، وهي البيئة التي يقوم فيها المدرء والمعلمين والعاملين بأداء عملهم ومهامهم الوظيفية وهي مكان تنفيذ الخطط والسياسات التعليمية والتربوية لتحقيق الأهداف المتوقعة منها؛ لذا ينبغي أن تحظى بالاهتمام علي جميع المستويات وتنصب جهود التطوير والتحسين عليها، فقد أدت التغيرات الحادثة في كافة المجالات والتي يشهدها عصرنا الحالي إلي تطورات عدة في استراتيجيات التعليم ونظم إدارته؛ مما ترتب عليه إعادة النظر في العلاقات بين المدارس والجهات التي تشرف عليها وتديرها وتراقبها، ومن هذه الاستراتيجيات التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم والتي تستند علي فلسفة إعادة توزيع صنع القرار واتخاذ لتجعله ضمن عمليات الإدارة داخل المدرسة؛ مما أدى إلي ظهور مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، والذي يُعد البديل لنمط إدارة المدرسة التقليدي بهدف إصلاح التعليم وجعل إدارته إدارة لامركزية في اتخاذ وصنع القرار بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الأطراف، وقد أثر هذا الاتجاه علي نظم التعليم وإدارته بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة، ففي خلال السنوات الماضية أصبح اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة اتجاه دولي رئيسي لإصلاح التعليم والمدارس حيث يؤكد هذا الاتجاه لامركزية المدرسة حتي يمكنها اتخاذ القرارات الفعالة، ويُعزز استخدامها للمصادر لتلبية الاحتياجات التعليمية المتنوعة، ومن سمات مناخ اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للمعلمين لإشباع حاجاتهم الاجتماعية

في حدود مصلحة العمل، وترتفع الروح المعنوية للمعلمين في هذا المناخ وأن كانت لاتصل إلي مستواها المطلوب في المناخ المفتوح، والسبب في ارتفاعها يرجع إلي إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.

ويُعد اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة من الاتجاهات العالمية المعاصرة للمركزية الإدارية التعليمية، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة الرغبة في تحسين المدرسة وإداراتها وعملياتها التعليمية والتربوية، والتي تمثل أهمية كبرى لهيئات التعليم وصناع السياسة والمدراء والمعلمين وأولياء الأمور والمهتمين بالتعليم، فهم يريدون إصلاح أنظمة التعليم الحالية وتحسين جودة العمل التعليمي والتربوي ومخرجاته النهائية، ففي العديد من أنظمة التعليم يوجد اعتراف بأن الإدارة الذاتية للمدرسة تحسن التعليم ونوعيته، وتؤدي إلي تحسين التعلم والتعليم ونوعيته، وقد عملت العديد من الدول علي إقرارها لأنها تؤدي إلي خلق مدارس أفضل وتؤدي إلي تحسين المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، ورفع كفاءة كافة العاملين فيها للحصول علي خريجين يمتلكون معارف أساسية تؤهلهم للتنافس في كافة المجالات العملية بكفاءة عالية علي المستوي المحلي والعالمي حيث تعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة علي توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعد علي تحقيق نتائج مرضية معتمدة علي وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات تمكن كافة الإدارات وصانعي القرار من الوقوف علي مؤشرات القصور والقوة لتحقيق المحاسبية وضبط وإدارة كافة الأعمال والأنشطة علي اختلاف أنواعها.

ويُعد اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق جودة التعليم واعتماده كاستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة

جميع الأطراف. وقد أثر هذا الاتجاه علي نظم التعليم وإدارته بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة، وقد أتضح ذلك من خلال توجه العديد من الدول نحو اللامركزية في إدارة التعليم بهدف إصلاحه. وتمثل عملية تحسين المدرسة أهمية كبرى لهيئات التعليم وصناع السياسة والمدراء والمعلمين فهم يريدون إصلاح أنظمة التعليم الحالية. ففي العديد من أنظمة التعليم يوجد اعتراف بأن الإدارة الذاتية للمدرسة تحسن التعليم ونوعيته؛ لذا عملت العديد من الدول علي إقرارها لأن لها إمكانيات خلق مدارس أفضل. وبذلك فسمه مناخ الإدارة الذاتية هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للمعلمين لإشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود مصلحة العمل مما يؤدي إلي ارتفاع روحهم المعنوية، وإن كانت لا تصل إلي مستواها في المناخ المفتوح.

- لامركزية الإدارة التعليمية:

تستند اللامركزية في إدارة التعليم علي فلسفة إعانة توزيع صناعة القرار واتخاذها لتجعل ضمن عمليات الإدارة داخل المدارس، فهي قضية معقدة فصناع السياسة الحكوميين في الوقت الحالي اتجهوا نحو اللامركزية من تدخل المجتمع المحلي في إدارة التعليم في المدرسة ليكون للآباء والمعلمين دور في إدارة العملية التعليمية، وتحاول الحكومات من خلال مخططاتها زبانة سيطرة المجتمع المحلي. وبذلك فنقل عمليات صناعة القرار واتخاذها من الوزارات المركزية للتعليم إلي الحكومات والمجتمعات المحلية والمدارس، وذلك في أشكال مختلفة متعددة تتراوح من تفويض السلطة الإدارية إلي المحليات إلي إعطاء صلاحيات مالية، ورغم هذه الأهمية من الناحية النظرية- إلا أن اللامركزية تتطلب التزام سياسي قوي، وقيادة تعمل علي إنجاحها، ويتوقف نجاح الإصلاحات التي تهدف إلي خلق نظام لامركزي علي الرغبة

والدافع للتحسين والتطوير هذا إلى جانب الظروف المبدئية والمتوفرة للدولة أو الإقليم. ومعظم مصطلحات اللامركزية تبدأ بالإشارة إلى التنازل عن السلطة، عدم التركيز، التفويض، الخصخصة، وهذا يتم عندما يكون التعليم جزءاً من عدم التركيز الحكومي، ويكون جزءاً من الإصلاح العام لتحسين الديمقراطية ومنح الولاية الشرعية التامة، فاللامركزية تعني تغيير في العلاقات بين الممثلين للهيكل التنظيمية المختلفة والتكيف الذي يحدث لهذه العلاقات، والذي يحدد بنية النظام التربوي.

ويقوم نظام اللامركزية في الإدارة التعليمية على أساس وجود مصالح محلية مشتركة في حدود الوظيفة التربوية في تطوير العملية التعليمية يستلزم إدارتها وتنفيذها ذاتياً ويتطلب الاعتراف بالشخصية القانونية للوحدة الإقليمية (المديرية) والوحدات التابعة لها (الإدارة والمدرسة) وخضوع هذه الوحدات لرقابة السلطة المركزية (وزارة التربية والتعليم)، ودور الوزارة في هذا النظام يتمثل في اقتراح الخطط والاستراتيجيات العامة، وفيما يتعلق بالأمور التفصيلية، والمناهج والطرق والوسائل فتترك للوحدات الإقليمية تمهيداً لتنفيذها حسب ظروفها بمرونة كبيرة.

وتعمل معظم الدول التي تتبع نظم اللامركزية في الإدارة التعليمية على تحقيق نوع من التوازن بين السلطات المركزية والمحليات والمستوى الإجرائي وهو توازن نسبي يختلف من دولة إلى أخرى فهناك دول يزيد فيها دور السلطات المركزية وتقل فيها سلطات المستويات الأدنى والعكس، فالموقف الحالي للإدارة التعليمية يقوم على أساس المشاركة بين المركزية واللامركزية.

وبذلك فاختيار أحد أنماط الإدارة التعليمية، يرجع إلى ظروف المجتمع والعوامل السكانية والثقافية والجغرافية والاقتصادية والسياسية، والنظام التربوي

السائد فيها؛ حيث يحدد نوع النظام الذي يتفق مع ظروف كل مجتمع. وبذلك يرتبط نمط الإدارة التعليمية بالنظام السياسي السائد في الدولة، فالدولة الجماعية تحتكر التعليم لتحقيق أهدافها؛ لذا تقوم نظم الإدارة التعليمية فيها على أساس المركزية حتى تتمكن من الإشراف على التعليم بفاعلية والسيطرة عليه سيطرة كاملة، وعلى العكس فالدول الديمقراطية تسمح للإدارة اللامركزية للتعليم فيها باشتراك السلطات المحلية والجماعات والهيئات المهنية وغيرها، فالأخذ بأسلوب اللامركزية يتوقف على درجة استقرار النظام السياسي في الدولة، فكلما كان نظام الدولة مستقراً كلما كان ذلك أدعى إلى الأخذ باللامركزية.

ويرتبط مفهوم اللامركزية بالديموقراطية أيضاً حيث تشجع السكان على المشاركة في صنع القرارات وتحفز على المبادرة والإبداع، فهي تدخل الحرية التعليمية الصحية في النظام، فقبل كل شيء إذا للسكان أن يمتلكوا السيطرة على نوعية العملية التعليمية على المستوى الإقليمي أو المحلي فينبغي أن يكون لهم موقف مرحب للمشاركة، ويشارك المعلمون وغيرهم من العاملين في المدرسة بشكل منظم ومتسق في العملية التربوية ضمن الهيكل الإداري اللامركزي.

وترتبط اللامركزية بمفاهيم أخرى مثل نقل السلطة، عدم التركيز، التفويض واللامركزية كمصطلح ليس لها معنى دقيق، ولكنها تلقي الضوء على الظاهرة، فتشير إلى الدينامية بين المركز والمحيط، اللذان يمكن أن يشاهداً كنهاية للاستمرار ومفاهيم نسبية تعتمد على السياق الذي يعتبر اللامركزية في مستوي واحد، فهي تشير عادة إلى الحركة بين المركز والمحيط، والمفهوم لا يعطي معلومات عن قوة الحركة ويفهم على نحو إقليمي كموقع السلطة والقوة على الحقوق الرسمية إلى اتخاذ القرارات التربوية،

ويعني عدم التركيز كمهمة وقوة تنتقلان من السلطة المركزية إلى الهيئات المحلية وتُذل اللامركزية علي تفويض المسؤولية من السلطة المركزية إلى الهيئات المحلية. فهي عملية للتخلي عن المسؤولية والتوافق مع سلطة صنع القرار للموظائف الخاصة من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى من الوحدات الحكومية والتنظيمية.

ويشير تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلى إن الإدارة اللامركزية تعني انتقال التشريع والصلاحيات أكثر من مجرد انتقال الواجبات من الإدارة الحكومية المركزية، إلى السلطات المحلية والوكالات الأخرى التي تكون من الناحية القانونية مستقلة تقريباً عن الحكومة المركزية.

وبذلك تؤدي اللامركزية إلى أدوار ومسؤوليات جديدة علي المستوي المحلي والمركزي؛ لذا يجب إعادة تعريف الأدوار وأنظمة المسؤوليات وإجراءات التقييم؛ لنعكس توقعات الأدوار الجديدة، كما يجب أن ترتبط الحوافز والمكافآت بالأداء، ويجب أن تؤسس إجراءات مناسبة لتقييم النتائج.

ومن هذا المنطلق أصبح الحديث عن اللامركزية مجالا مشاعاً لتجمع ممثلين متنوعين يعملون معاً من قبل منظمات غير حكومية، وسلطات الولايات، ووكالات الإغاثة الدولية للعمل معاً لتحسين التعليم، فمن الناحية التاريخية قد تساوت اللامركزية والديموقراطية علي أساس السيادة المحلية وزيادة الاستجابة لاحتياجات الجماعات الهامشية.

وهذا يوضح أن نظام اللامركزية الإدارية بشكل عام أحد أساليب التنظيم الإداري ويقصد به تعدد مصادر النشاط الإداري في الدولة ويتم علي أساس توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين الهيئات الإدارية المتعددة

فيكون لكل منها استقلالها في مباشرة اختصاصاتها الإدارية، وفي الإطار الذي تحدده السلطة المركزية والذي يعرف بالرقابة الإدارية وتتحدد هذه الاختصاصات إما علي أساس جغرافي إقليمي، وإما علي أساس تربيوي وظيفي ويُطلق علي هيئاتها أسم الهيئات اللامركزية الإدارية الوظيفية أو الهيئات اللامركزية في الإدارة التربوية.

وتحتل اللامركزية قمة جداول أعمال العديد من الدول، وتعتبرها الحكومة خطوة لاغني عنها لزيادة جودة التعليم، وتكمن فكرتها في أن القرارات العامة يجب اتخاذها إذا أمكن علي مستوي السلطة الأقرب للشعب، إذ يملك سكان المنطقة الحق في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بهم؛ حيث تساعد علي خلق أجواء سياسية وإدارية. وتستخدم عمليات اللامركزية مؤسسات الحكم المحلي والمركزي، كما تستعين بالعلاقات التي تتقاسمها مع مؤسسات أخرى، إضافة إلى العلاقات التي يتقاسمها المسؤولون المحليون والمجتمع المدني وأعضاء من الحكومة الرسمية، وتعتمد اللامركزية علي قدرة الرؤوسين علي اتخاذ القرارات السليمة مع قدراتهم علي الإحساس الواعي بأهداف المنظمة وسياستها تلافيا للسرعة واضطراب العمل في المنظمة. ونتيجة لتعدد خبرات الدول في مجال نمط اللامركزية في إدارة التعليم فقد أدبي ذلك لتعدد الاتجاهات الإصلاحية في لامركزية الإدارة التعليمية ونعرض في هذا الكتاب اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة، ويعطي هذا الاتجاه الإصلاحي في التعليم مزيداً من السلطات للمدارس بما في ذلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من أداء مهامها بفاعلية وكفاءة، ويقوم على أساس الإدارة الجماعية التي تتشكل من مجلس إدارة المدرسة.

- مبررات وأسباب اللامركزية في إدارة التعليم:

- تتعدد أسباب ومبررات الأخذ باللامركزية في الإدارة التعليمية والتي قد تكون نتيجة لجوانب إدارية أو سياسية أو أيديولوجية، وفيما يلي عرض للبعض منها :
- زيادة مصادر تمويل التعليم، وتخفيض تكاليف العمل، وتحمل الحكومات المحلية والآباء للنفقات.
 - تقليل البيروقراطية، وتعريف المسؤولين بشكل أفضل لاحتياجات النظام، وتطبيق معايير التعليم.
 - زيادة الكفاءة : فهي تعمل على تقليل البيروقراطية، وتعريف المسؤولين بشكل أفضل لاحتياجات النظام، وتطبيق معايير التعليم.
 - إعادة توزيع السلطة السياسية بإعادة الشرعية للمؤسسات، وتوزيع السلطة، وإعطاء المواطنين دور أكبر في الإدارة، وتشجيع المجموعات التي تدعم الحكومات، وإضعاف المعارضة للحكومة.
 - تحسين الجودة عن طريق ربط تحسين التعليم بعملية صنع القرار واحتياجات المدرسة، مع التركيز على الثقافة المحلية وربط تحسين الأداء بالحوافز للمعلمين والموظفين.
 - زيادة الإبداع والابتكار والتقدمية والمنافسة داخل النظام، فقد تكون اللامركزية بمثابة حقول تجريبية متجددة لما لها من حريات متعددة.
 - النظام السياسي السائد في الدولة، حيث يحدد طبيعة وعمل ونمط وصلاحيات الإدارة التعليمية، فالدول التي تتبع المركزية في الحكم تعمل على السيطرة على إدارة التعليم بهدف تحقيق الضبط والتوجيه لعملها، وعلى النقيض فالدول التي

تتبع اللامركزية في الحكم تترك للإدارة التعليمية حرية الإدارة لجوانب العملية التعليمية وهناك دول تجمع بين النمطين ليكون مركزية التخطيط والتوجيه وحرية التنفيذ على المستوى الإقليمي.

◦ نظام الحكم الديمقراطي الذي يعتمد على مشاركة الشعب في الحكم والإدارة، فالديموقراطية تعني تفويض المسؤوليات إلى المجتمع المحلي؛ مما يؤدي إلى لامركزية الإدارة والتي تعني الرقابة الشعبية والمشاركة في العملية التعليمية.

◦ نطية الأعمال والأنشطة؛ مما يشجع الرؤساء على تفويض سلطاتهم
◦ وجود عناصر وكفاءات ممتازة في المؤسسات التربوية يمكنها إدارة العمل.
◦ لما تكون المنظمة محتكة مباشرة بالجمهور أو بمنظمات أخرى، يعوق تركيز السلطة أداء العمل.

◦ توزيع المنظمات أو فروعها في مناطق جغرافية متعددة، ويتعذر الاتصال الفعال السريع بينها وبين المركز الرئيسي؛ لذا يصبح تفويض السلطة أمراً واجباً.
◦ عندما تقل الحاجة إلى مراجعة القرارات التي تصدر عن المستويات الإدارية الدنيا.

وبذلك فاللامركزية تعطي مزيداً من الاستقلال للإدارة التعليمية والمدرسية وتعطي صلاحيات أكبر للقيادات التربوية في تفويض المسؤولية، وتعطي الحرية الكافية في تغيير البرنامج الدراسي حسب ظروف المدرسة، وهذا يعني المرونة في صنع القرارات المدرسية، وتكون الاتصالات مباشرة وسريعة، هذا إلى جانب أن العاملين وأعضاء هيئة التدريس يتوافر لديهم الاستعداد والرغبة في تحسين وتطوير العملية التعليمية بصفة مستمرة.

وقد أوضح أحد التقارير إن الهدف من جعل إدارة التعليم لا مركزية مرجعه أن معظم الدول واجهت عدة مخاطر تعليمية نتيجة المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات المهمة عدم الكفاءة الإدارية والمالية، ضعف جودة الخدمات، فاللامركزية يمكن أن تحسن الكفاءة والمسئولية، فالتعليم غير المركزي يمتاز بالكفاءة حيث يعكس أولويات المجتمع المحلي، ويحسن النوعية، ويشجع المشاركة الاجتماعية، ويخفف العبء المالي علي الحكومة المركزية المخصص لدعم التعليم.

وقد أوضحت الدراسات والأبحاث دوافع التوجه نحو اللامركزية في الإدارة التعليمية في بعض الدول مرجعه إلي :

- زيادة درجة المرونة والإبداع في النظام التعليمي لتمكين الطلاب من المنافسة في ظل نظام العولمة، الاستجابة للتيارات المتصاعدة، والمعبرة عن عدم الرضا، والثقة في النظام التعليمي.
- تحسين المسئولية ومخرجات التعلم والمدرسة.
- الرغبة في تحسين جودة التعليم.
- الاستجابة للضغوط الخارجية المفروضة علي الحكومات من قبل هيئات التنمية الدولية، وتبني فكر أيديولوجي أكثر توجهها نحو الليبرالية الحديثة، وتبني الديمقراطية والتشاركية في الممارسات علي مستوى المدرسة.
- إرساء قواعد الديمقراطية والحرية علي أساس سليم، فاللامركزية المدرسية وسيلة لتحقيق الأهداف السياسية والثبات والشرعية للحكومة المركزية، وإنها وسيلة لتدعيم المشاركة الشعبية للتغيرات المتوقعة.
- تقليل التفاوت وتحقيق الإنصاف بين المحافظات والمناطق الاتحادية.

من خلال العرض السابق للمبررات يمكن لنا أن نضيف هذه المبررات والأسباب لإتباع اللامركزية في إدارة التعليم:

- التطورات الحادثة في المجال الاقتصادي حيث أدت إلى تقليل دور الحكومة المركزية وزيادة دور السوق والمنظمات غير الحكومية في التعليم وإدارته، حيث تعمل المدارس علي تلبية احتياجات السوق المحلي والعالمي من خلال خريجيهـا.
- تغير ادوار الدولة حيث لم يعد دورها يتمثل في الدفاع والأمن، بل أصبح من أهم أدوارها العمل علي تحقيق رفاهية الجماهير وتيسير الحصول علي الخدمات والأعمال، لذا عملت علي إشراك المواطنين في المجتمعات المحلية في إنشاء وإدارة هذه الأعمال والخدمات والتي من أهمها التعليم.
- وجود أنظمة جديدة للتعليم تمتاز بالتعدد حيث تحتاج إلي النمو المستمر في التخصص والتعدد في الأنشطة، وأدت أيضا إلي ظهور مجالات وممارسات جديدة رغبة في تحقيق الجودة والتميز، وهذا يحتاج إلي إسهام المجتمع المحلي لتحسين وتطوير التعليم وتسهيل الحصول عليه بمستوي مناسب لاحتياجات المجتمع المحلي.
- الرغبة في تطوير إدارة التعليم والارتفاع بمستوي أدائها وذلك عن طريق الإدارة المتميزة والنمط ألتشاركي في الإدارة والتركيز علي المخرجات، حيث يؤدي ذلك لتحقيق تكافؤ الفرص ووجود ممارسات وتطبيقات جديدة تؤدي إلي التطوير والتجديد في كافة النظم الإدارية التعليمية.
- الاستجابة للضغوط والمساعدات الدولية حيث تفرض هذه الهيئات إتباع هذا النمط لتيسير عملية المتابعة في تنفيذ الأهداف المحددة لتحقيق التنمية البشرية

طبقا للبرامج التي تحددها.

o الاتساع العمراني، وزيادة عدد السكان، والإقبال الهائل علي التعليم، وسرعة التقدم العلمي، وهذا يتطلب توافر فرص التعليم لكافة الأبناء تعبيراً عن الديمقراطية، مع إتاحة الفرصة لنمو القدرات والامكانيات والكشف عن المواهب.

o لم تعد الإدارة التعليمية المركزية قادرة علي مسايرة المجتمع الجديد سريع الحركة والتغير؛ مما استلزم التنوع في المسئوليات، وتحقيق التوازن الجغرافي في توزيع الخدمات التعليمية، والأخذ بالنظم المنبثقة عن تنظيمات الحكم المحلي.

- ايجابيات التحول نحو اللامركزية في إدارة التعليم:

تتمثل إيجابيات التمرد نحو اللامركزية في (وزارة التعليم) فيما يلي:

o إتاحة الفرصة للوزارة المسئولة عن التخطيط الاستراتيجي والمراقبة والمسائلة لمقدمي الخدمة بدلا من الانغماس شبه اليومي في حل المشكلات الفرعية، ووضع معايير التقييم علي مستوي الإدارة أو مخرجات العملية التعليمية، وتوزيع الميزانية بناء علي معايير جديدة أساسها المنافسة.

o إتاحة الفرصة للمشاركة المحلية، والتي ستساعد علي تنمية قدرات القيادات المحلية في كافة أنشغلة الدولة والتي منها التعليم. وان المشاركة ستترسخ مفاهيم العائد علي المجتمع؛ مما يزيد مشاركة المجتمع المحلي ويشجعه علي القيام بواجباته والمهام المتوقعة منه.

o زيادة كفاءة إدارة الوحدات التعليمية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل علي زيادتها.

- تُساعد علي وجود تنافس مستحب بين المناطق أو الجهات المحلية بعضها البعض؛ مما يؤدي إلي الانتعاش الفكري والعلمي والارتفاع بمستوي العملية التعليمية والتربوية، ومجال لظهور كفاءات وضمنان من ضمانات تقدم المجتمع.
- التوسع في تطبيق نخل الديمقراطية لتحقيق الإصلاح السياسي حيث أنها تهدف إلي إشراك المجتمع في سياسات الحكم وشؤونه وصنع واتخاذ القرار.
- تؤدي إلي احترام خصوصية المجتمع المحلي حيث يوجد لكل مجتمع عادات وتقاليد وثقافة واحتياجات وموارد تختلف عن المجتمع الأخر، وهذا يؤدي إلي اختلاف نوعية المدخلات والمخرجات من العملية التعليمية.
- تشجيع الابتكار والتجريب حيث يكون للمدرسة حرية كافية في مواجهة وعلاج المشكلات التي تواجهها بحسب الامكانيات والأهداف المحددة، وتتيح لها الفرصة في إقامة مشروعات تؤدي إلي زيادة دخل وموارد المدرسة.
- تؤدي إلي التدريب علي صناعة واتخاذ القرار من خلال إشراك الجميع، وتؤدي أيضا إلي ممارسة الوظائف الإدارية بكفاءة حيث تؤدي إلي تنمية طرق تفكيره العاملين؛ وهذا كله يؤدي إلي شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

- نشأة الإدارة الذاتية للمدرسة:

تعود الجذور التاريخية للإدارة الذاتية إلي الصناعة والعمل، ففي النصف الأخير من القرن العشرين ظهر نموذج صناعي أوضح فائدة تشجيع العمال علي تغيير أنوارهم ليكتسبوا شهرة ومصادقية واسعة الانتشار، وقد أدى هذا النجاح الاقتصادي والإنجاز عالي الجودة إلي دفع مصنعي السيارات اليابانيين إلي إعطاء الفرصة لعمال مصانعهم في إدارة مجموعاتهم، وقد اتبع نفس الأسلوب أصحاب المصانع والأعمال

التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية في إعطاء الفرصة للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.

وقد شهد العالم في عقدي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين إصلاحات تربوية متعددة، ركزت في معظمها على تطوير المناهج الدراسية وتحسين أساليب تدريسها- إلا أن النتائج كانت غير مرضية في كثير من دول العالم، ومع بداية عقد الثمانينيات حدثت تطورات هامة في مجالات الفكر الإداري وتطبيقاته خاصة في المنظمات التجارية والصناعية، وقد تأثرت المؤسسات التعليمية بهذه التطورات، وانتقل الاهتمام من مستوى التعليم في الفصل فقط، إلى الاهتمام بتنظيم المدرسة ككل وإعادة هيكلتها بما يسمح بتطوير وظائفها وعملياتها، ويحسن من مخرجاتها التعليمية. ومع بداية الثمانينيات أصبح التوجه نحو اللامركزية وانتقال السلطات والصلاحيات إلى مستوى المدرسة ظاهرة في معظم نظم التعليم حول العالم، وفي هذا السياق يمكن التأكيد على أن التحول نحو اللامركزية في إدارة 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 الثمانينيات والتسعينيات طبقت العديد من دول العالم مدخل الإدارة الذاتية في مدارسها كوسيلة أساسية لزيادة الفعالية المدرسية وضمان الجودة التعليمية. ومن بين الدول التي تبنت هذا الاتجاه الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، وبريطانيا، وأستراليا، وتشيكوسلوفاكيا، وأستراليا، وهونج كونج، ونيوزيلندا، والمكسيك، وجنوب أفريقيا، وفيما بعد الصين واليابان وسنغافورة ومن ثم يمكن القول أن الاتجاه نحو تطبيق مدخل الإدارة الذاتية كان أعمق اتجاه إصلاحي خلال عقد التسعينيات.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية 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*) وهي مدارس تتبنى فلسفة الإدارة الذاتية.

أما عن هونج كونج فقد بدأت الإدارة الذاتية للمدرسة بها عام ١٩٩١م وبصفة أساسية عبر " مبادرة الإدارة المدرسية عام ١٩٩١م"، والتي أفضت إلى تغييرات جوهرية في أداء الإدارة المدرسية. وقد تبنت حكومة هونج كونج هذه المبادرة وقدمتها كإطار عام لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ببعض قطاعات التعليم العام وبحلول عام ١٩٩٧م أوصت لجنة التعليم (*Educational Committee*) بتطبيق منظومة الإدارة الذاتية للمدرسة في جميع مدارس هونج كونج وذلك بحلول عام ٢٠٠٠م.

وفي إنجلترا - على سبيل المثال - بحلول عام ١٩٩٢ صدر قانون التعليم الذي حدد إطاراً عاماً للمدارس لتسهيل انتقالها إلى الإدارة الذاتية من خلال نظام الإدارة المحلية للمدارس (*Local School Management*) والذي يحد من صلاحيات سلطات التعليم المحلي، ويفوض سلطة التمويل وإدارة الموارد لمجلس الإدارة والعاملين بالمدرسة. وفيما يخص نيوزلندا فيلاحظ أن الجهود الموجهة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة بدأت بها منذ عام ١٩٨٩م من خلال خطة طموحة للقضاء على مركزية السيطرة بنظام المدارس الحكومية وهي الخطة التي عرفت باسم "إصلاحات مدارس الغد" - حين قام البرلمان بإلغاء " إدارة التعليم " تلك الإدارة التي تولت الإشراف على

مدارس الدولة لعقود طويلة وخولت السلطات الإدارية بالمدارس الابتدائية والثانوية إلى مجالس أمناء يختارهم ويشرف عليهم أولياء أمور التلاميذ في كل مدرسة مع استمرار الحكومة المركزية في تمويل المدارس والتفاوض بشأن عقود عمل المدرسين بالمدارس الحكومية من خلال وزارة جديدة للتعليم تتمحور مسؤوليتها حول السياسات وليس السلطات الإدارية.

ومن خلال العرض السابق لنشأة وتطور مرحلة الإدارة الذاتية للمدرسة يلاحظ أن هناك سلاسل وسمات ميزت تطور هذا المرحل تمثلت فيما يلي:

- العالمية: حيث جاءت متوافقة مع التوجه العالمي نحو اللامركزية ولم تقتصر على إقليم أو ثقافة بعينها حيث تدنته عدة دول من قارات العالم السبع.
- التعددية: حيث لم تأخذ شكلاً أو نمطاً واحداً في التطبيق، وإنما اختلفت تطبيقاتها باختلاف واقع وظروف وثقافة كل دولة.
- التدرج: حيث أخذت شكلين:

- ١- التدرج الرأسى: من خلال تعميق تجربة الإدارة الذاتية بواسطة التشريعات واللوائح والقوانين المتتالية، والمراجعات المتتالية للتجربة بهدف زيادة الفاعلية والإثراء وتصحيح الأخطاء.
- ٢- التدرج الأفقى: من خلال التطبيق في عدد محدود من المدارس ثم التوسع المتتالي في شريحة المدارس المطبقة بها التجربة.

- ماهية الإدارة الذاتية في المدرسة:

منذ ظهور أسلوب الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية في أواخر السبعينات من القرن الماضي، وهناك محاولات عدة لتوضيح هذا المفهوم، ولقد تعددت

المسميات التي أطلقت علي هذا المفهوم في المجال التربوي، مثل الإدارة الذاتية للموقع، إدارة المدرسة للميزانية، إدارة المدرسة التعاونية، المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في حكم المدرسة. وقد تعددت التعريفات التي تعرضت لها من قبل الباحثين فمنهم من اعتبرها أهم العناصر التي تساعد علي نجاحها، ونظر إليها آخرون علي أنها دعوة لتبني حرية التصرف ودمج المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي للابتكار والإبداع في المنظمة التعليمية، ونشير هنا إلي البعض من هذه التعريفات:

- احدي الإصلاحات المقترحة لتحسين التعليم العام، هدفها النهائي تحسين التدريس، وتعليم البيئة للطلاب، وهي برامج للامركزية القرار في المقاطعات (المناطق) بواسطة تحديد مكانهم في المدارس، ويتضمن الإسهام المدرسين والمديرين، وتمتد هذه البرامج لتشمل الآباء، والطلاب، وأعضاء المجتمع المحلي.
- نظام إداري تكون فيه المدرسة وحدة اتخاذ القرارات التعليمية وتكون مسئولة عن بعض القرارات الخاصة بالميزانية والموظفين، والمنهج الدراسي يُصمم في المدرسة بدلا من المقاطعة (المنطقة)، وذلك يعطي الفرصة للمدراء والمدرسين، والطلاب، وأولياء الأمور للسيطرة بصورة أكبر علي العملية التعليمية.
- مدخل إداري تعليمي يقرر الحكم الذاتي لأعضاء المجتمع المدرسي ويوفر لهم المناخ الابتكاري اللازم لتحقيق المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستدامة، وذلك من خلال اللامركزية التي يعتمد عليها هذا النظام - حيث تنتقل المدرسة إلي صنع القرار واتخاذ بدلا من تبعية الإدارة التعليمية المركزية.
- اللامركزية المنظمة علي مستوي المدرسة من حيث السلطة ومسئولية اتخاذ

القرارات المتعلقة بالمدرسة وعملياتها ضمن إطار محدد من الأهداف والسياسات والمناهج والمعايير والمسئولية، وهي أيضاً نظام تعاوني لإدارة المدارس المحلية بمستوي أكبر من المرونة، ويمكن المدرسة من إخضاع القواعد والسياسات الرسمية لتلبية احتياجات المجتمع المحلي.

- عملية لتحسين المدرسة متضمنة المجتمع المحلي، والذي يتضمن رئيس البلدية، ومدير المدرسة، والمدرسين، قادة الكنيسة، القادة التقليديون، الآباء والطلاب، وهي تغير نظام التعليم في الولاية والمدرسة وعملها في المجتمع.
- عملية تسمح باتخاذ كافة القرارات الخاصة بأمور المدرسة مثل الميزانية، والمبني المدرسي، والأمور المتعلقة بالمشاركين في اتخاذ القرارات المدرسية المحلية والفردية.
- شكل من أشكال تناوب الحكم وينظم باعتباره من أشكال اللامركزية ويجعل من المدرسة وحدة أساسية للتحسين، ويعتمد على إعادة توزيع سلطة صناعة واتخاذ القرار خلال عملية التحسينات والتي قد تكون محفزة وتؤدي ببراعة.
- طريقة لإجبار المدارس على تحمل مسئولية ما يحدث للأطفال تحت قيادتهم وفي مدرستهم. وهذا المفهوم يستخدم عندما تكون المدرسة مسئولة عن التطوير الكلي للبرامج التعليمية وتستهدف تحقيق رغبات واحتياجات الأطفال في الحضور للمدرسة، فالعاملين فيها سيطورون البرامج بطريقة مقنعة لأنهم يعرفون الاحتياجات الفعلية لطلاب مدرستهم.

- اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة وتتضمن إطار العمل على المستوى المحلي والولاية أو السياسة القومية والخطوط الإرشادية، وتظل المدرسة

محاسبة من قبل السلطة المركزية علي أسلوب وطريقة استخدام المصادر وتوزيعها، وتتضمن لامركزية القرارات المتصلة بما يلي:

- المعرفة: وتتضمن القرارات التي ترتبط بالأهداف أو نهايات التعلم.

- التكنولوجيا: وتتضمن وسائل التعليم والتعلم.

- السلطة: وتتضمن صناعة واتخاذ القرارات.

- المادة: وتتضمن استخدام التسهيلات والتجهيزات والمعدات.

- الناس: وتتضمن المصادر البشرية وتشتمل علي التنمية المهنية الخاصة

بالقضايا والشئون المتصلة بعملية التعليم والتعلم وتدعيمها.

- الوقت: وتتضمن طرق وأساليب توزيع الوقت.

- التمويل: وتتضمن توفيره وتوزيعه واستخدامه بفاعلية.

من خلال عرض المفاهيم السابقة يتضح أن مدير المدرسة يتحكم في كل مصادر المدرسة ويتحمل مسئولية نجاحها، ويسيطر الآباء علي موقع السياسة في المدرسة من خلال المجالس المدرسية، ويشكل المعلمون المجلس الأعلى والذي من خلاله تتم صناعة السياسة المدرسية، وتخصص الأموال، ويتم تعيين الموظفين وفصلهم، وتقرر القضايا المدرسية، وهذا يُحسن الصورة المهنية، والمفهوم الذاتي للمدرسين، ولا يتحكم أي حزب في السياسة المدرسية كلية، حيث توجد فرص متكافئة للآباء والمدرسين والإدارة في المجلس المدرسي، ويتم الوصول إلي القرارات عن طريق المناقشات والحوارات والانتلافات، وعلي مستوي المدارس العلياً يتضمن المجلس المدرسي الطلاب، وتتم مناقشة كل الموضوعات للوصول إلي القرارات التي يمكن أن تسود.

وبذلك فالإدارة الذاتية تجعل إدارة المدرسة إدارة لامركزية- حيث تنتقل

السلطة من السلطة المركزية إلى المدرسة كطريقة لإعطاء مديري المدارس المنتخبين والمدرسين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي سيطرة أكثر على أحداث المدرسة، وفي أغلب الأحيان تؤدي الإدارة الذاتية إلى زيادة فرص تحسين المدرسة عن طريق تفويض المجموعات الأقرب إلى الطلاب وصناعة القرار؛ مما ينتج عنه التوافق مع الاحتياجات الخاصة بالطلاب ويتحسن أداء المدرسة.

وهذا يوضح أن الإدارة الذاتية في المدرسة تتحقق بنقل سلطة اتخاذ القرار إلى المدرسين، والطلاب، والمجتمع المحلي، وذلك بافتراض أن المدرسة مركزاً للعملية التعليمية، وأن أي إصلاح يلزم أن يكون مجلس إدارة المدرسة ممثل فيه كل المدرسين والمجتمع المحلي والطلاب ويكون قادراً على تحمل المسؤولية، وبذلك فالحكم الذاتي للمدرسة يمنح مديراً المدرسة السلطات والمسؤوليات لتحديد إطار السياسات والأولويات الوطنية، وتحديد جدول أعماله التربوي، ومسؤولياته المالية والإدارية.

وإن الإدارة الذاتية للمدرسة تتيح الفرصة للمسؤولين وأعضاء هيئة التدريس والخدمات المعاونة والآباء والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية وذلك من أجل بذل مزيد من الجهد والطاقة واستثمارها وتوجيهها لخدمة العملية التعليمية على مستوى المدرسة، وتعزيز الحكم الذاتي لأفراد الإدارة المدرسية، وتوفير لهم المناخ الإبداعي اللازم، فهي انتقال من رقابة السلطة المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرار واللامركزية في الإدارة.

- نظرية الإدارة الذاتية للمدرسة:

لا يعتمد التعليم الجيد على المدخلات المادية مثل الفصول والمعلمون والكتب المدرسية، ولكن يعتمد أيضاً على الحوافز التي تؤدي إلى تعليم أفضل، فأنظمة التعليم

لها مطالب عدة حيث تتطلب إداريين وفنيين وتمويل كبير من الحكومات، وهذا يعني أن الخدمات التعليمية عملية معقدة حتى يكون إنتاجها فعالاً. ولكي يكون دور الحوافز فعال في منتج التعليم المؤسسي يجب التمييز بين ثلاثة أنواع وأشكال هامة:

- الاختيار والمنافسة.
- الحكم الذاتي للمؤسسة.
- مسؤولية المدرسة.

فالفكرة حول المنافسة والاختيار تركز على أن الآباء يسعون إلى تعليم أبنائهم تعليم أفضل وتكون لديهم فرصة في اختيار المدرسة التي يكون إنتاجها أفضل من الناحية الأكاديمية وهذا يجعل المدارس تعمل بصفة دائمة على تحسين أدائها لتحقيق المنافسة، وفي نفس الوقت فإن اتخاذ القرارات على المستوى المحلي للمدرسة وقدرتها على إدارة مصادر التمويل لها تأثيرات إيجابية على نتائج المدرسة ومخرجاتها من الطلاب فيحققوا درجات عالية في الامتحانات وتكون مسؤولة عن هذه النتائج، وبذلك فالفكرة الرئيسة التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة وتعمل بها تقوم على أساس سيطرة العاملين في المدرسة على إدارتها وإشراك المجتمع المحلي والآباء في اتخاذ القرارات المدرسية ويكونوا مسيطرين عليها ويتحملوا مسؤولية النتائج التي تحققت.

وتر صاغ ويفير *David* عام ١٩٨٩م خصائص (اللوارة) (التراتبية) للمدرسة فيما يلي :

- اتخاذ القرارات القريبية على مستوى المدرسة :

وهذا يعني أن يتم اتخاذ القرارات في حدود وظيفة المدرسة؛ لذا يجب أن تزيد سلطة وذاتية المدرسة في إدارة نفسها بنفسها، وفي إدارة التمويل المخصص لها، مع قلة

الحكم والسيطرة والمتابعة من السلطات التعليمية المحلية.

• الشعور بالملكية كأحد متطلبات إصلاح المدرسة:

لكي يكون الإصلاح فعال يجب أن يبدأ من المدرسة وأن يكون معتمداً على مشاركة الجميع المهتمين بأمور التعليم في صناعة واتخاذ القرارات التربوية الخاصة بها، ولا يعتمد على القرارات الصادرة من السلطات التعليمية سواء المحلية أو المركزية، وبالإضافة لما سبق ينبغي إدراك أن مهام إدارة المدرسة تحدد من خلال خصائصها واحتياجاتها؛ لذا فجميع العاملين في المدرسة وكذلك الطلاب لديهم سلطات ومسئوليات أكبر في استخدام كافة المصائر لحل المشكلات وتنفيذ الخطط والأنشطة التعليمية الفعالة لتطوير المدرسة في الوقت الحالي أو في المستقبل.

وبذلك نبر أن خصائص (إدارة هذه المدرسة) يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

• مهمة المدرسة وأنشطتها:

تكون واضحة، ومتطورة، ومحددة والجميع مستعد لتنفيذها، والعمل على تطويرها لتطوير المهام التعليمية، وتوجد لديهم ثقافة تنظيمية قوية وفريدة، وتتم إدارتها في ضوء خصائص واحتياجات المدرسة.

• مفهوم مؤسسة المدرسة:

. مكان يعيش فيه الطلاب والمعلمون والجميع له الحق في عملية التطوير.

• القيادة واستخدام السلطة واتخاذ القرار:

القيادة في المدرسة متعددة المستويات وهي رمزية حضارية وتربوية وفنية وإنسانية، واستخدام السلطة يكون في الأساس سلطة الخير والرجع، وتعتمد في اتخاذ القرارات على اللامركزية ومشاركة جميع العاملين فيها وأولياء الأمور والطلاب

والمهتمين بالعملية التعليمية من سكان المجتمع المحلي.

◦ مهارات الإدارة وفنّياتها:

وتعتمد على الفنّيات والمهارات العلمية.

- استخدام المصادر: ويكون التمويل ذاتي وفي ضوء احتياجات المدرسة، وتعمل على حل المشكلات في وقتها، والعمل على توسيع تلك المصادر التعليمية.
- أدوار المدرسة: تستخدم المدرسة أساليب متطورة نشيطة، وتعمل على استغلال كافة الامكانيات المتاحة لتطوير المدرسة والمعلمين والطلاب وحل المشكلات.

◦ دور السلطة المركزية: ويكون دورها مساند ومرشد وموجه.

- دور مدير المدرسة: يكون دوره قائد لتحقيق الأهداف ويعمل على التطوير بصفة مستديمة، وينسق المصادر البشرية، ويعمل على تطوير كافة المصادر.
- جودة المدير: ويكون المدير ممتلكاً للمعارف وفنّيات الإدارة الحديثة والمعاصرة، ويعمل بصفة مستديمة على التعلم والنمو واكتشاف المشكلات والعمل على حلها، فهو متفتح العقل.

◦ دور المعلم: ويكون دور المعلم شريك ومنفذ ومتخذ للقرارات، ويسهم بأدوار أساسية في عمليات التطوير داخل المدرسة.

- دور أولياء الأمور: ويكون دورهم كشركاء ومساندين لإدارة المدرسة ويستفيدون بخدمات جيدة منها، وتعاونهم يكون ايجابياً.

• **العلاقات الإنسانية:** وتمتاز بالمشاركة والشراكة، والعمل بينهم يمتاز بروح الفريق، وتلك العلاقات تكون متفتحة ومتعاونة، والمناخ بينهم مناخ منظم ويوجد بينهم التزام مشترك.

• **الفعالية:** تستخدم المدرسة مداخل متعددة المستويات، وعملية المخرجات متعددة، والتحصيل الأكاديمي أحد هذه المخرجات، وتستخدم التقويم بصفة مستديرة لعمليات تحسين المدرسة.

- فلسفة الإدارة الذاتية :

تقوم فلسفة الإدارة الذاتية علي تنظيم استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال العاملين في المدرسة ومن خلال المجتمع المحلي حيث أنهم الأكثر قدرة ودراية باحتياجات المدرسة ويمكنهم تنسيق الجهود لتحقيقها عن طريق المشاركة في صناعة واتخاذ القرار التربوي لتنفيذ البرامج الدراسية في المدرسة؛ مما يؤدي إلي تحسين نوعية عملية التعليم والتعلم.

وبذلك تقدم فلسفة (الدولة (الذاتية علي مجموعة من (المبادئ) من أهمها:

- التأكيد علي أهمية الإنسان وإمكاناته وطاقاته واستقلاله الذاتي:

تعتمد الإدارة الذاتية علي نظرية لا والتي ترى أن الإنسان مخلوق إيجابي نشيط يحب العمل وأنه متنوع الدوافع والرغبات ولديه القدرة علي ممارسة الضبط الذاتي، ولا يقبل فقط المسؤولية بل يسعى إليها، وتؤكد النظرية الواقعية للإدارة الذاتية أن الإنسان يتكون من مجموعة من الطاقات والامكانات والأفكار والاتجاهات والتي إذا وجهت بطريقة صحيحة، وتم منحه الاستقلال الذاتي فإنه يعمل علي رفع كفاءة المؤسسة التي يعمل بها ويبحث عن كل جديد يؤدي إلي تقدمها وتطويرها، وتزداد لديه

الرغبة علي تحمل المخاطر بدلا من تفاديها حيث أن القوة الحقيقية للتنافس والنجاح هي الموارد البشرية العاملة في أي مؤسسة وما لها من قدرات وطموحات. ويمثل الاستقلال الذاتي مدخلا أساسياً للإدارة الذاتية من حيث كونه يجمع بين قدرة الفرد علي الأداء والإنجاز وبين إدارة الذات، فهو يعبر عن قدرة الفرد علي تحرير أداؤه وإنجازه من المعوقات التنظيمية والبيروقراطية. وبذلك فمدخل الإدارة الذاتية قد أوضح الأدوار الإيجابية والسلبية التي يلعبها الفرد في المنظمة، والتي تقوم علي الثقة وتحقيق الذات والشعور بالاستقلال في أداء العمل وتطويره.

– قيمة المعلومات والمعرفة:

تعتمد فلسفة الإدارة الذاتية علي توافر المعلومات الدقيقة عن المدرسة ونشرها بين كل المهتمين بالعملية التعليمية والمجتمع المحلي لتسهيل اتخاذ القرارات التربوية والنهوض بالعملية التعليمية والبحث عن مصادر جديدة للتمويل، بحيث يؤدي ذلك إلي أن يري الجميع بوضوح ما تؤديه المدرسة من أعمال ومهام ومسئوليات لتحسين مستوى الأداء والتحصيل للطلاب ومعرفة جوانب القصور والجودة والتميز لمساعدة كافة الجهات المهتمة بالتعليم داخل المدرسة وخارجها، والذين تتركز اهتماماتهم حول تحسين المدخلات والمخرجات والوصول إلي حلول للمشكلات وموارد جديدة تدعم المدرسة والعملية التعليمية؛ لذا فمن الضروري التعرف علي ما يلي :

- واجبات المدرسة لتحقيق رؤيتها، وبور كل فرد في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- مستويات الأداء وتحصيل الطلاب ونسبة الحضور والغياب ومدى المشاركة في الأنشطة المدرسية.

- آراء المستفيدين من الخدمات التعليمية وقدرة المدرسة علي تلبية احتياجاتهم
- أساليب وطرق تنمية الموارد البشرية، وما ينتج عنها من زيادة القدرات والطموحات.

- طرق تقويم الأداء (الإدارة المدرسية- المعلمين- الطلاب)
- مستوى أداء المدارس الأخرى، وما توصلوا إليه من نتائج لزيادة التنافس فيما بينهم.

وبذلك يمكن تحرير (الفائدة من) توافر (المعلومات فيما يلي:

- تزيد مشاركة العاملين والمهتمين بالعملية التعليمية في بناء المدرسة والشعور بملكيته.
- وصف الأحداث والمواقف المؤثرة علي إدارة المدرسة والتي تشكل إطار العمل الإداري التربوي.
- صنع القرار الرشيد وذلك بتوفير أسس المفاضلة والمقارنة بين البدائل من خلال المعلومات.
- توفير معلومات عن المتغيرات المستقبلية؛ مما يساعد علي الإعداد لها والتخطيط لمواجهةها.
- معرفة رغبات الآباء والمجتمع ومدي رضاهم وتحديد أولويات العام القادم.
- تقويم الأداء ومدي فاعليته وكفاءته في تحقيق الأهداف المتوقعة من المدرسة.
- تفعيل دور المجتمع والآباء في المشاركة للوصول إلي موارد جديدة تدعم المدرسة.
- محاسبة المدرسة عن الأداء والنتائج التي تم تحقيقها.

- الاتصال الوثيق بين هيئات المجتمع والمدرسة:

تمثل عملية الاتصال التربوي أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات الجيدة تتفاعل الجماعات والمؤسسات مع بعضها البعض، وهو وسيلة من وسائل التربية، وبدونه تفقد التربية ديناميكيته في تأدية رسالتها، وهو مهمة أساسية للعاملين في المجال التربوي، وعملية ضرورية وهامة لكل عمليات التوافق والفهم التي يجب علي التربويين القيام بها للوصول إلي الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية، وهو عملية اجتماعية تفاعلية تقوم وتعتمد اعتماداً كبيراً في حدوثها علي المشاركة في المعاني بين المرسل والمستقبل.

فال اتصال شبكة للعمل يمكن من خلالها جمع المعلومات وهو عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، وهو وسيلة تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساس لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء اكان مكتوباً أو شفوياً، رسمي أو غير رسمي، يتجه نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسة التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها، وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى. والاتصال عبارة عن وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات لتحقيق نتائج طيبة وعلاقات حسنة بينهم، وهو عملية يتم بها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار وما شابههم من شخص لآخر أو مجموعة لأخرى، ويتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد.

ونتيجة لتعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات المجتمعية بما فيها المؤسسة المدرسية اتخذت المؤسسات لنفسها الأسلوب المناسب

الذي تراه وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة وقد اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز والأنجع لتحقيق نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات جودة المنتج وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة المدرسية هم الأفراد العاملون والمتجولون لبناء المجتمع؛ لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم مدير المدرسة بشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود مخرج إلى المجتمع.

فالنجاح في الوصول إلى الأفراد في المؤسسة كموظفين أو الأطراف المستفيدين من الخدمات التعليمية والتربوية للمؤسسة المدرسية وكذا التعامل مع كافة الأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة والغير مباشرة والتي تؤثر في نجاح المدرسة وتحقيقها لأهدافها؛ فهذا يلزم الهيئة الإدارية أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بخدمات المؤسسة المدرسية، ومن ثم الإلمام بأنواع الاتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعامل معها وكذلك تلمس العوقات في سبيل التغلب عليها وإيجاد بيئة ناجحة لاتصالها مع الطرف الآخر، وتأكيد على موضوع البحث الرئيسي حول الإدارة بأسلوب الاتصال ولتوليد فناعة أكيدة بأهمية الاتصال الفعال لنجاح الإدارة في أسلوب عملها وأنها تسير حثيثاً نحو النجاح من خلال سير الذات لأن من ينجح في التعامل مع ذاته ويفهم أغوارها يعي قدراتها في سير نوات من حوله ومتى ما تحقق نجاح قدرته في الاتصال الإداري الفعال مع الأطراف المؤثرة في عمله أدرك يقيناً وصول مؤسسته إلى بر الأمان وأنها قد اتخذت لنفسها السبيل وتحقيقها لأهدافها القريبة والبعيدة.

وبذلك فالاتصال وسيلة الارتباط بين المدرسة وبيئتها الداخلية والخارجية، وهي وظيفة إدارية مسئولة عن تحقيق الترابط بين المدرسة والعاملين فيها، وبينها وبين

المهتمين بالعملية التعليمية بالمجتمع المحلي وهيئاته حيث يلعب الاتصال دوراً هاماً في تعديل السلوك علي اعتباره بعداً رئيسياً له تأثير فعال علي سلوك الأفراد. وبذلك تتمثل أهمية الاتصال في تنمية العلاقات داخل المدرسة وخارجها حيث أنها في حاجة دائمة لمساعدة الآباء وهيئات المجتمع المحلي والتي تتمثل في توفير الموارد المالية والمادية والمعنوية والتي تعينها علي أداء رسالتها.

فالمجتمع يريد التأكد من أن الموارد المخصصة من قبله تنفق فيما خصصت له ويريد أيضاً التأكد من كفاءة الأداء وفاعلية المدرسة بكافة أجهزتها المادية والبشرية، وأيضاً التأكد من أن القرارات التي تتخذها المدرسة تحقق التحسن في أداء الطلاب، وإذا لم يتحقق ما سبق فمن حقه المحاسبة والمساءلة لهم علي كافة المستويات. وتعمل المدرسة علي إثبات ذاتها وفعاليتها من خلال تحقيق الأهداف المرغوبة والمتوقعة من المجتمع، وهي في حاجة إلي معرفة رغبات واحتياجات المجتمع لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة الحالية والمستقبلية والتي تتطلب المشاركة الفعالة من المجتمع، وهذا يوضح أهمية الاتصال بين الإدارة الذاتية للمدرسة والمجتمع المحلي ببيئاته المختلفة.

- مساءلة ومحاسبة الجميع علي النتائج التي تحققت: *Accountability*

تعرض الكثير في مجال الإدارة لفكرة المسؤولية والمحاسبية حيث اهتموا بتنمية مفهومان المساءلة والمحاسبة إلي جانب مفهومي الالتزام أو المسؤولية. ومفهوم المساءلة أو المحاسبة مفهوم متعدد الوجوه في الهيئات الحكومية بصفة عامة، ويستخدم لوصف العمليات والإجراءات المستخدمة لتحصيل المنظمة مسئولية أداؤها، وتتضمن المسؤولية مطابقة الأهداف مع أهداف المنظمة، وقياس

أدائها، ومقارنة الأداء بالمعايير الداخلية والخارجية، ونتيجة للتقييم يتم مكافأة المؤسسة أو معاقبتها طبقاً للمعايير المحددة، وبذلك فالمسؤولية التربوية تخضع أداء المعلم إلى المقارنة بصفة دورية بالمعايير الخاصة بأدائه ويطبق التقييم اعتماداً على هذا الأداء. فالمسؤولية تخلق صلة تقويمية بين الوظائف الإدارية الخاصة بالهيئة الحكومية (التخطيط - الميزانية - بيئة العمل) والتي تنعكس في فحص الأهداف العامة وأهداف المنظمة والتأثير والكفاءة في أداء الطالب وإنجازه، ومدي مناسبة الميزانية لتحقيق تلك الأهداف. وتتطلب المسؤولية التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية والمعلومات الواضحة والمفهومة عن النتائج (مالية- تربوية) فإذا تعددت المسؤولية ووزعت صعب تحديد المتسبب في الأداء السيئ؛ لذا يستلزم تحديد المسؤولية، فالإباء والمجتمع العام يحتاجون إلى معلومات دقيقة وواضحة وموثوق فيها عن أداء المدارس لمقارنتها بالمعايير القومية والمدارس الأخرى، ويتم تقدير المدارس بشكل سنوي من خلال نتائج اختبارات الطلاب وتقديرات أداء المدرسة ولقد تطور هذا المفهوم فأصبح يتضمن مستويات عدة تتمثل في تقييم المسؤولية السياسية، تقييم مسؤولية برنامج الأهداف وتحقيقها، وإدارة الكفاءة وتأثير العمليات، واستخدام العمليات المناسبة للإجراءات، المشروعية والتوافق مع القوانين والتعليمات في صرف الميزانية المحددة.

ولتحقيق ذلك يلزم خضوع المدرسة للمساءلة من قبل المجتمع المحلي وعليها أن تعمل بصفة مستمرة على تزويده بالمعلومات والحقائق اللازمة عن أوضاع التعليم فيها وإذا لم تلتزم المدرسة بالقرارات والأدوار المحددة لها من قبل المجتمع فإنها تتعرض للمساءلة منه، وبذلك فالمساءلة تعني الالتزام بتقديم ما يفيد عن قيامها بما هو محدد لها لتحقيق الأهداف المنوطة بها لرفع الكفاءة والفاعلية وتحقيق الصالح العام.

- تمكين العاملين بالمدرسة والآباء والمجتمع المحلي من اتخاذ القرارات:

Empowerment

ويقصد بها نقل السلطة إلى مستوى المدرسة، ويشارك فيها الآباء والمعلمون وإدارة المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي لاتخاذ القرارات الخاصة بها من خلال التعاون بينهم لتحقيق التطوير للسياسات والميزانية وتطوير برامج المناهج وأنشطتها ويقوم التمكين علي ضرورة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المؤثرة عليهم، المدرسة هي الوحدة التنظيمية التي يمكن حدوث التغييرات النابعة من داخلها، ولكي تكون التغييرات فعالة ومستمرة، ينبغي تنفيذها من قبل الأفراد الذين يشعرون بملكيته للمدرسة وأنهم مسئولون عنها. وبذلك فالإدارة الذاتية تركز علي لامركزية السلطة التي تنقل من الإدارة المركزية إلي المدرسة والمجتمع المحلي ليكون لهم دور في اتخاذ القرارات حيث أن الإدارة الذاتية تؤثر علي أساليب وطرق اتخاذ القرار والتي تعتمد علي وجود عدة لجان أو فرق لاتخاذ القرار بها وفهم كل منهم لدوره؛ لذا يلزم تدريب جميع المشاركين علي مهارات العمل واتخاذ القرار والتشخيص الجماعي للمشكلات وإمداد الفرق بالمعلومات وزيارة المدارس الأخرى للتعرف علي ممارساتها الفعالة. وهذا يوضح أن إدارة المدرسة الذاتية تعتمد علي مشاركة جميع الأطراف المهتمين بالعملية التعليمية في اتخاذ القرارات الخاصة بها، ومن ثم يتحمل الجميع مسؤولية نجاح المدرسة في أداء رسالتها وتقديمها مخرجات تعليمية تتميز بالجودة في الأداء والفعالية.

- القدرة علي التقويم الذاتي : *Self-evaluation*

التقويم معروف منذ القدم، وإن كان حديث العهد في مجال التربية والتعليم،

ويعني تقدير الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل، لكي تتحقق الأهداف المرسومة، بهدف الكشف عن مدى القرب والبعد عن هذه الأهداف، وحتى نكون علي دراية بمدي النجاح الذي تحقق، ويتضمن ذلك وزن قيمة الأنشطة التي تخطط وتنفذ وإصلاح ما بها من قصور وتحسينها لزيادة فاعليتها، ويتضمن التقويم التعرف علي الأهداف ووضع المعايير التي يمكن الحكم علي أساسها كما يشتمل علي مراجعة الخطط في ضوء الأهداف والمعايير، وعلي الإداري أن يساعد أعضاء هيئة العاملين علي تقويم النشاط الجمعي، واتخاذ قرارات تساعد عملياتها الجمعية، كما يجب أن يرشدهم إلي أحدث الوسائل وأفضلها لجمع البيانات، ويشجعهم علي استخدامها كوسائل لتحسين الذات، وبذلك فهو أحد العناصر الهامة التي يمكن بواسطتها القول أن الإدارة قد نجحت أو فشلت في تحقيق الأهداف التربوية. ويعد التقويم الذاتي وظيفة لعملية تنفيذ الإدارة الذاتية للوعي بقدراتها بمعني العلم والمعرفة بقيمتها وأفكارها ومعاييرها والسلوك السائد بها وبنيتها التنظيمية وعلاقاتها الداخلية والخارجية ورؤيتها واستراتيجيتها للعمل لتشخيص المدرسة ولتزن عملها وتقيس تقدمها وتوجه مسيرته وللأخذ في الاعتبار بأولويات العمل، فالتقويم بالنسبة للإدارة الذاتية سلطة تسعى لها، وليست سلطة تخضع لها سلطة مسيرة العمل التربوي فهو سلطة علم وتعلم تنظيمي، وبذلك إذا نقلت سلطة التقويم إلي المدرسة فهذا يؤدي إلي زيادة احترام العاملين لذاتهم. وتتمثل أبعاد تقويم المدرسة في المساءلة في توفير البيانات عن الأداء والفاعلية والقيمة المضافة في مقابل المال، المعرفة لتوليد الاستبصار عن جودة القيادة وثقافة الطلبة والتعلم والتدريس وتوفير برامج التدريب المهني للعاملين، التطوير لبيان قدرة المدرسة علي التطوير والتجديد الذاتي.

مما سبق يتضح أن فلسفة الإدارة الذاتية تعتمد علي على المنطق القائل بأن أكثر الأفراد قربا للطلاب هم الأقدر على صنع القرارات المهمة التي من شأنها أن تؤدي إلى إحداث التغيير والتطوير بالمدرسة، وبالتالي تستفيد من قدرات الأفراد والعاملين وطاقاتهم، وتعمل على تمكينهم من إدخال التجديدات إلى مدارسهم، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة التعليم المقدم للتلاميذ، ورفع مستوى الأداء المدرسي.

- أسس ومتطلبات الإدارة الذاتية للمدرسة:

نتيجة لظهور اتجاه الإدارة الذاتية، وما ترتب علي ذلك من تغيير في الفكر الإداري ومن إحساس بأهمية الإدارة الذاتية في تحسين كفاءة العمل ومسايرة الظروف المتغيرة أن وضعت لها أسس وقواعد تقوم عليها وتتمثل أسس ومتطلبات تحقيق 'الإدارة الذاتية فيما يلي :

- الإطار التشريعي: Legislative

يُمثل الإطار التشريعي 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 أيضا أدوار العاملين وأساليب الإرشاد والتوجيه والتدريب، وأساليب وطرق العقاب والثواب.

ولما كانت المدرسة هي إحدى المؤسسات المجتمعية في الدولة فلها إطار تشريعي تسيير عليه، محدد فيه أهداف وأدوار المدرسة والعاملين فيها، ومصادر التمويل، وأساليب مراقبة الأعمال، ومن خلال إتباع اتجاه الإدارة الذاتية في المدرسة يلزم نقل السلطة إليها لتكون السلطة أصلية وليست بالتفويض يمكن سحبها أو تقليصها في أي

وقت، حيث أن التفويض لا يلغي سلطة المفوض في اتخاذ قرارات فيما فوض فيه غيره؛ مما يؤدي إلى وجود اضطراب وتعارض في القرارات.

- التمويل من خلال المجتمع (التمويل المحلي) : *Local Financing*

يتطلب تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المساندة المجتمعية في عملية التمويل حيث يُعد التمويل عنصراً هاماً تقوم عليه الإدارة 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، وتقوم السلطات التربوية التي تتولى عملية الإشراف على التعليم بتوفير الأموال اللازمة للإنفاق على التعليم، وتتدرج تلك المصادر فتشمل الضرائب التي تفرضها الدولة، وموارد المرافق العامة، والدخل القومي.

ويرتبط الإنفاق على التعليم بالنظام السياسي والاقتصادي لكل دولة، ففي الدول التي تعتمد على المركزية في إدارة وتمويل مرافقها تخصص مبلغاً من ميزانيتها للإنفاق على التعليم بمراحله المختلفة باعتبارها السلطة المسؤولة عن التعليم وكل ما يخصه، والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالدخل القومي من جهة وميزانية الحكومة من جهة أخرى؛ لذا تعتبر النسبة بين ميزانية التعليم والدخل القومي والميزانية العامة من المعايير التي توضح مجهودات الدولة المبذولة للتعليم.

وتشير التقارير إلى ارتفاع مخصصات الإنفاق على التعليم الحكومي لأكثر من تريليون دولار عام ١٩٨١م وهو ما يعادل ٥٥٪ من الدخل القومي، وهذه مخصصات غير كافية، الأمر الذي جعل السلطات التعليمية تتجه إلى إيجاد موارد أخرى للإنفاق على التعليم والتوسع في مؤسسات التعليم الخاصة لتحمل مسؤوليتها في نشر التعليم، وتدل

المؤشرات علي زيادة نسبة الالتحاق بمؤسسات التعليم الخاصة مثل تعليم ما قبل المدرسة في أفريقيا واسيا وأوربا والمستوي الثاني في أفريقيا واسيا باعتبار أن معظم الدول الأوربية يدخل المستوي الثاني أوجز منه في التعليم الإلزامي.

وبذلك فنجاح نظام التمويل التربوي في أي بلد يتوقف إلي حد كبير علي توزيع الميزانية المخصصة له علي أساس التوزيع الكفء للموارد، واستغلالها بما يتفق مع كل مرحلة تعليمية وأعداد الطلاب فيها وخصائصهم ومستويات الجودة المنشودة.

مما سبق يتضح أن الدول التي تعتمد علي اللامركزية في إدارة التعليم، يتم الإنفاق علي التعليم فيها مشاركة بين السلطات الاتحادية والسلطات المحلية، وقد يوجد تسابقاً بينهم في فرض الضرائب للإنفاق علي التعليم، حيث تقدم السلطات الاتحادية بعض المساعدات إلي السلطات المحلية للإنفاق علي التعليم في المناطق التي تتبعها، والواقع يوضح أن بعض السلطات المحلية تعمل علي الاستفادة من إمكانياتها المحلية والقيام بهذا الدور خوفاً من الوقوع تحت سيطرة السلطة الاتحادية.

ففي بريطانيا يتم الإنفاق علي التعليم من خلال السلطات المحلية ومن حصيلة الضرائب التي تفرضها هذه السلطات مثل ضريبة الدخل وضريبة العقارات والممتلكات، ونتيجة لان تكلفة التعليم في بريطانيا مرتفعة فإن السلطات المحلية تحصل علي دعم مالي سنوياً من الحكومة المركزية والذي يقدر بناء علي الخطط التي تقدمها السلطات المحلية من خلال الخطة الخمسية.

بينما نجد في ألمانيا أن تمويل التعليم تنوع مصادره بين السلطات المحلية والولايات والحكومة الفيدرالية فالسلطات المحلية تسهم بنسبة ٢٣٪ من أجمالي نفقات التعليم وتسهم الولايات بنسبة ٧٠٪ والحكومة الفيدرالية بنسبة ٧٪، وتقوم

الولايات بدفع رواتب المعلمين ومعاشاتهم في بعض الأحيان، ويحتل التعليم البند الثاني في الإنفاق الوطني بعد الأمن الاجتماعي والرعاية، فتمويل التعليم يتم من خلال الدخل العام وليس من خلال الضرائب، ويقدم الدعم المالي لأسر التلاميذ من خلال المكتب المحلي لرعاية الشباب حسب ظروف الأسرة المالية، وعدد الأطفال أو أفراد الأسرة؛ وبناءً على ذلك يحدد نوعية الدعم المقدم إذا كان كلياً أو جزئياً، ويقدم الدعم أيضاً للأباء الذين لا يمكنهم دفع المصروفات، ويعتمد تمويل التعليم من الخزنة العامة على الترتيبات التالية:

- معظم المؤسسات التربوية التي تتبع السلطات العامة.
- المؤسسات التربوية التي تتقاضى أجور بسيطة من التلاميذ.
- الأفراد الذين تربيتهم يزودوا بالأموال اللازمة لمواجهة تكاليف الحياة.
- ترتيبات التمويل العام لنظام التعليم وهي نتيجة لعملية صنع القرار في النظام السياسي والإداري والتي يختلف شكلها في الإنفاق العام على التعليم والتي توزع بين الحكومة الفيدرالية وحكومة الولايات والسلطة المحلية وطبقاً لسياسة التعليم والأهداف المطلوبة.

وفي كندا تتولى المقاطعات مسؤولية الإنفاق على التعليم، وتدعم الوزارات والإدارات إدارة التربية بالدعم المالي، وهم مسئولون عن الخدمات التعليمية التي تقدم لكل السكان، فتقدم كندا ٧.٣٪ من الناتج المحلي الإجمالي على التعليم، وتعتمد هيئة المدرسة على التمويل والمنح من قبل الحكومات الإقليمية، والضرائب المحلية، فالحكومة المحلية تسهم بـ ٥٥٪ والضرائب المحلية بحوالي ١٠٪ إلى ٣٥٪ من الدعم الاتحادي.

وفي اليابان أيضاً نجد الحكومة القومية والحكومات المحلية في المحافظات والبلديات تتحمل مسئولية الدعم المادي للتعليم العام ويتولى كل مستوي حكومي إمداد الأنشطة التعليمية التابعة له بالتمويل المستمد من حصيلة الضرائب، وغيرها من مصادر الدخل الأخرى، وبالإضافة إلى الهيئات غير المحددة المقدمة إلى السلطات المحلية فإن الحكومة القومية تمنح إعانات مالية خاصة بالتعليم تشتمل على نصف قيمة المرتبات التي يتقاضاها معلمو المدارس الإلزامية.

أما في الفروج فتتولى الولايات تمويل بعض مقررات التدريب التي تؤهل الطلاب بالمدارس الثانوية للالتحاق بسوق العمل، وتقوم أيضاً بتقديم المساعدات المالية للطلاب الملتحقين بالمرحلة الثانوية العليا على شكل منح أو سلف تساعد على استكمال الدراسة.

ونتيجة لاتجاه فرنسا نحو اللامركزية في التعليم أصبح للسلطات المحلية دور في نفقات التعليم فهي تسهم بصور شتى مثل إنشاء المدارس، نفقات بعض الأعمال داخل المدارس.

ومما سبق يتبين أن عملية تمويل التعليم من خلال المجتمع تتم من خلال مساهمات السلطات المحلية وحكومات الولايات في التمويل، والذي يتم توفيره من خلال الضرائب المحلية التي تفرض على السكان، والدعم المالي من خلال الحكومة المركزية في بعض الأحيان، وتتمثل أوجه المشاركة المجتمعية في التمويل من خلال التبرع بالأراضي لتشييد المدارس، العمل المجاني لتشييدها وصيانتها، تقديم الأجهزة التعليمية والرياضية، تقديم وجبات التغذية والملابس، جعل الشركات الصناعية تسهم في تقديم الدعم اللازم للتدريب في مواقع العمل، تقديم الإقامة للمعلمين ودفع رواتبهم

ورواتب العاملين بالمدارس.

ويتضح أيضاً أنه لا يمكن وجود إدارة ذاتية في المدارس دون وجود تمويل ذاتي من خلال المجتمع. حيث أن التمويل المحلي لا يعني فقط مجرد توافر إمكانات لشراء احتياجات المدرسة، وعقد الدورات التدريبية والمؤتمرات، وإنما يعني توفير سلطة اتخاذ القرار المستقل حول الإنفاق وتوزيع الموارد، ودور السلطات المحلية أساسي لتهيئة وتوفير الإطار القانوني لمساعدة المدارس علي توفير مواردها الذاتية وبما يتيح الحرية والاستقلالية التامة لها في استخدام مواردها وتكون مسئولة أمام الآباء عن طريقة استخدام الموارد وتوظيفها، وفي نفس الوقت تعمل السلطة التعليمية المحلية علي مساعدة المدرسة من خلال موارد ثابتة قائمة علي تقديرات سليمة لكافة الأمور من تكاليف ومصروفات لتحسين العملية التعليمية بمستوياتها المختلفة، وتحرر المدرسة من قيود النظم الإدارية والمالية وتعمل علي تفعيل أدوار ومهام المجالس المدرسية لتكون صاحبة القرار في كل ما يخص العملية التعليمية ومؤسساتها دون تدخل أو ضغط من السلطة المركزية.

- المشاركة المجتمعية والشعبية : *Community & Popularity Evolvment*

وتعني مدى تداخل المؤسسات والجمعيات المجتمعية بالنشاط العلمي للمؤسسة التعليمية والتعاون فيما بينهما لخدمة المجتمع في المجالات المختلفة.

فالإدارة الذاتية الجيدة تتطلب المشاركة المجتمعية والشعبية لتحقيق نتائج إيجابية لها فهي تعني أن تتمثل السلطة في ممثلي المجتمع المدرسي والمحلي المنتخبين في مجلس إدارة المدرسة والممثلين لإرادة المجتمع، وتنقل أيضاً المشاركة في اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه إلي باقي المجالس واللجان الفرعية بالمدرسة مثل مجلس الآباء

والمعلمين، ومجالس الأمناء والتي تعمل علي تعبئة جهود المهتمين بالعملية التعليمية للمشاركة في جميع الأنشطة التعليمية، وتعميق أسلوب المحاسبية التربوية والشفافية الضرورية لتحقيق جودة الإدارة المدرسية.

ولا يعني توزيع السلطة بين المجالس المدرسية أن يضعف دور مدير المدرسة إنما يعني إضافة أوار جديدة له تتمثل في نشر رؤية المدرسة ودفع العاملين نحو العمل الجماعي برغبة منهم، وخلق الشعور بينهم بأهمية جماعية القيادة بهدف إشراك المجتمع المحلي والمدرسي في إدارة المدرسة.

فمجلس إدارة المدرسة يُعد جزءاً من مجلس التعليم المحلي لمختلف المناطق التعليمية أو المدرسية، ويرأسه مراقب التعليم المحلي ويعاونه ناظر (مدير) المدرسة، وعدد من المعلمين يمثلون معلمي المدرسة، بالإضافة إلي البعض من سكان المنطقة المدرسية، ففي اليابان تتمثل مسؤولية المدير في الإشراف الإداري التام علي المدرسة بكل ما فيها والإشراف التربوي علي المعلمين واختيارهم وتعيينهم، ومسئول أمام مجلس التعلم في منطقته.

وفي فرنسا علي الرغم من إتباعها النمط المركزي في الإدارة التعليمية- إلا أن الممارسات الشعبية تلعب دوراً كبيراً في إدارة المدارس والتي تؤكد علي أهمية المشاركة الشعبية والتفاعل بين الآباء والمعلمين والقائمين علي العملية التعليمية بوجه عام، كمظهر للديموقراطية في التعليم والتعلم. بينما في فرنسا تُعد مجالس إدارة المدارس من أهم الوسائل التي يتم عن طريقها مشاركة الآباء في الإدارة المدرسية لتبادل الآراء مع المعلمين حول العملية التعليمية وتحسين الأداء، وكيفية النهوض والارتقاء بالمدرسة. كما إنها وسيلة ليتعرف أولياء الأمور علي اتجاهات التطوير والإصلاح وأهداف

التعليم ونوعياته ومناهجه وأساليبه. ودورهم فيها وفيما تضعه من خطط وإجراءات لمواجهةها والتغلب عليها؛ بهدف إيجاد نوع من التعاون الصادقة، لأداء العملية التعليمية في إطار يتميز بالديموقراطية.

ولقد أعطي قانون الإصلاح التعليمي في بريطانيا والصادر في عام ١٩٨٨م، مسؤولية أكبر للمدارس في إدارتها الذاتية، أي إدارة نفسها بنفسها في إطار المنهج القومي الموحد والمعايير الموحدة للتقويم، ولكل مدرسة مجلس إدارة بعضه معين من قبل السلطات التعليمية المحلية، وبعضه منتخب من قبل الآباء والبعض يعين بمعرفة المجلس نفسه، ولهذا المجلس السلطة في التصرف في ميزانية المدرسة التي تخصصها السلطات التعليمية المحلية في صورة مبلغ محدد شامل وفق نظام معتمد مباشرة من الوزارة المركزية للتعليم دون اللجوء للسلطات التعليمية المحلية، ويتولى مجلس المدرسة الإدارة اليومية للمدرسة، وتعيين المعلمين أو إنهاء خدمتهم.

ومما سبق يتضح أن التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة يرتبط بزيادة مستوي مشاركة الأفراد العاملين في إدارة المدرسة وهذه المشاركة تؤدي إلى تحقيق فوائد عدة للمدرسة منها:

- صناعة واتخاذ القرارات التربوية التي تفي باحتياجات المجتمع المحلي الذي توجد فيه وتكون ذات جودة عالية حيث يشترك فيها أفراد لديهم خبرات ورؤى مختلفة ومتباينة.
- تيسر استثمار موارد المدرسة بفاعلية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة التعليم ورفع مستوي الأداء المدرسي.
- توفير كافة الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لأعمال المدرسة في وقت محدد.

- بناء ثقافة مدرسية تنتج من خلال المشاركة حيث تتكون فرق عمل لها شكل تعاوني وتتسم بالتكامل التنظيمي.

- التنمية المهنية المستدامة: Professional development

يحتاج تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس إلى تغييرات متعددة في الأدوار التقليدية سواء أكانت أدوار المدراء أو المعلمين فهي في حاجة إلى أدوار جديدة. ففي ظل الإدارة الذاتية للمدرسة يكون دور المدير قائداً مبدعاً ويعمل على تنفيذ التغيير ويسر حدوثه ويعمل على تهيئة البيئة المدرسية للتعاون والمشاركة في سير وتيسير العمل، وصنع واتخاذ القرارات التربوية المختلفة على مستوى المدرسة، ويعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين بعضهم ببعض، وبينهم وبين الطلاب والمجتمع المحلي، ويقوم المعلمون بأدوار قيادية وممارسات إدارية جديدة في مختلف مجالات العمل المدرسي.

وهذا كله يعني أن التحول إلى الإدارة الذاتية للمدرسة يتضمن تغييرات شاملة في أدوار المدراء والمعلمين والآباء والمجتمع المحلي وكافة المشاركين. وهذا يحتاج إلى تنمية مهنية شاملة للمهارات والقدرات والكفاءات لتتناسب مع الأدوار الجديدة لتحقيق أهداف المدرسة والارتقاء بها.

ويتمثل محتوى برامج التنمية المهنية في مدرّس الإدارة (التربية في التساب وتنمية

(المعارف التالية:

- التغييرات في طرق التدريس والبرامج التعليمية، وذلك لزيادة قدراتهم على المساهمة في صنع القرارات المرتبطة بالتطوير المدرسي.
- مهارات العمل الجماعي من أجل المشاركة في جماعات العمل المختلفة،

والتدريب علي صنع القرارات الجماعية، وطريقة الوصول إلي رأي جماعي.
 • المعرفة التنظيمية والمهارات المرتبطة بالميزانية وشئون الأفراد، فمن المتوقع إسهامهم في تطوير الميزانية وتعيين الأفراد.

وهذا يوضح أن المهارات والمعارف التي يحتاجها العاملون في المدارس تتمثل في التدريب علي المهارات الوظيفية، واتساع رؤيتهم بشأن أدوارهم الجديدة وتأثيرها علي الأداء الكلي للمدرسة، ويحتاجون إلي التدريب علي مهارات تحديد المشكلات وطرق حلها، وصنع القرار، ومهارات الاتصال، وحل الصراعات، وإدارة الوقت. وأن هناك ضرورة لتدريب المشاركين من جماعات صنع واتخاذ القرار مثل الآباء والطلاب، وضرورة أن يتم تدريب المدراء علي المستوى المركزي لأنهم اعتادوا أن يكونوا مشرعين ومراقبين أكثر من كونهم مستشارين ومستجيبين لما نحتاجه المدرسة من دعم فني.

- التخطيط الاستراتيجي : Strategic Planning

يُركز التخطيط الاستراتيجي علي مستوى المدرسة بدوره علي العمليات والإجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف وتقييم الحاجات وإيجاد البدائل وتخطيط العمل والتطبيق ومراقبة الأنشطة وتقييم نتائج المدرسة، وتحسين برامج المدرسة المختلفة، فكل بيئة مدرسية تنشأ التطور والتجديد وتعتمد على التغيير، ومديري المدارس يمكنهم الاستجابة لهذا التغيير، وفي نفس الوقت يمكنهم جمع البيانات التي توجه مستقبل المدرسة، وتطوير الرؤية التي يرغبون في أن تصل إليها المدرسة مستقبلاً والتخطيط الاستراتيجي إحدى وسائلهم في ذلك إذ هو في أبسط صوره عملية تخطيط طويلة الأجل تستهدف إنجاز رؤية مطلوبة، ونوع من التخطيط يسمح لمديري المدارس لتقرير أين يريدون الوصول بمدارسهم؟، وكيف يمكنهم الوصول إلى حيث يريدون؟.

فالتخطيط الاستراتيجي علي مستوي المدرسة يبدأ من التحليل البيئي لضبط وتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر علي المدرسة وعملياتها المختلفة. ويلبي هذه المرحلة التخطيط والذي يعني التفكير في نتائج التحليل البيئي. تخطيط استراتيجيات العمل في المدرسة والتي يتم صياغتها في وثيقة وخطة المدرسة والتي تتضمن مهمة وأهداف المدرسة. وسياساتها، وخطط وإقامة البرامج التعليمية والوظيفية. والميزانية من حيث المصادر وطرق تنظيمها وإنفاقها. وكذلك الإجراءات التي سيتم إتباعها، ثم يتم التشكيل البنائي والذي يتضمن ترتيب العمل وتنظيم القمي البشرية لتنفيذ البرامج والخطط وتحقيق الأهداف المرغوبة والمتوقعة من المدرسة. ويتم تشكيل الهيكل التنظيمي للمدرسة (هيئة التدريس) والعمل علي تطويرهم ورفع كفاءتهم والعمل علي توجيههم وفي النهاية يتم التنفيذ للخطة والعمل علي تقويمها لتطويرها والمكافأة والثواب للعاملين المتميزين.

والتخطيط الاستراتيجي علي مستوي المدرسة يعني رسم سياسة عامة للمدرسة يتم من خلالها وضع برنامج متكامل لكافة الأنشطة الداخلية والخارجية، مع توزيع هذا البرنامج علي فترات زمنية تتفق مع إمكانياتها، 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 علي الرؤية الجماعية للمؤسسة ومهامها، وتقييم الفرص طويلة المدى والتهديدات التي تواجهها، وتعمل علي حشد الجهود لتوجيه الفرص وتقليل التهديدات، وتطبيق وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح مما يؤدي إلي تحقيق ما يلي :

• التوجيه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل.

- تعزيز دور الحكومة والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية.
- المساعد في ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.
- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي، ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.
- ومن خلال العرض السابق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي تتمثل أهميته في انه يساعد مدير المدرسة والعاملين معه على تحقيق ما يلي:
- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر في العمل المدرسي، واتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي.
- تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عضو في المدرسة.
- وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المدرسة ومواردها المتاحة.
- الوصول بالمدرسة لمستوى عالٍ نحو تحقيق رسالة المدرسة، وأهدافها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب والبيئة والمجتمع.
- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها.
- التوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المدرسة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل.
- وضع إدارة المدرسة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل

دائم وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المدرسة.

- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة، ومعنى ذلك أنه يؤكد على مبدأ وحدة الفريق، والمشاركة في العمل.

- تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.

وتتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي علي مستوي المدارس في توفير عملية مستمرة من الدراسة والتقييم لنواحي القوة والضعف والأهداف والموارد والقيود لوضع خطة متكاملة تستجيب لتلك الأبعاد من أجل جعل المؤسسة أكثر فعالية، وتهدف أيضاً إلي تدعيم وتحسين أداء الموظف.

وقد أوضحت دراسة *Kathleen* أن عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال تتمثل في الناس القائمين، والبيانات الصحيحة، والإعداد، وتنظيم العملية، والتمويل والوقت اللازم:

- القائمون: وهم المساهمون والذين يمثلون بطريقة ما، ويتولى ممثلهم نقل الخطط إليهم ثم يعيدوا أرائهم إلي المجموعة المخططة سواء كانت بالإيجاب أو الرفض وذلك لمراجعة الخطط الأولية.

- البيانات: أحدي الارتباطات بين التخطيط الاستراتيجي والتحسين في الجودة، فهي أساس التخطيط الاستراتيجي السليم، والذي لا يمكن حدوثه دون توافر البيانات اللازمة الموثوق فيها.

- **الإعداد:** يجب أن يستعد المخططون للمهمة بشكل كاف من حيث وجود خطط بديلة، وتوافر المطبوعات والأجهزة المعاونة التي تساعد العاملين علي التعرف وفهم التغيرات التي ستحدث، ويمكن تشجيع العاملين علي زيارات مؤسسات أخرى لتكوين أفكار عن التجارب الناجحة فيها، فالإعداد يساعد علي زيادة فهم الأفراد وخلق خطط جريئة وإبداعية.
- **تنظيم عملية التخطيط:** وذلك بتقسيم المجموعة إلي مجموعات صغيرة تحدد ما تراه مناسباً لعملية التخطيط من أهداف وعمليات، وفي النهاية تجمع وجهات نظر المجموعات ككل، ويحدد المناسب للمدرسة من خلال كافة الآراء، وإذا كان هناك اختلاف بين وجهات النظر يتم التقريب بينها، مما يؤدي إلي زيادة التحفيز الثقافي للمجموعة ووجود نتائج إيجابية ساهم فيها الجميع.
- **توافر التمويل والوقت اللازم:** تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة توافر التمويل والوقت اللازم لتنفيذها، فإذا قل التمويل أو الوقت عن البرنامج المحدد لها فهذا يضر بها.
- وقد أوضحت دراسة أخرى أن مكونات وعناصر التخطيط الاستراتيجي تتمثل في رسالة المؤسسة، الرؤية، الأهداف، والخطة المالية التي تدعم الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لهم :
- **الرؤية:** وتعتبر عن تطلعات المؤسسة في المستقبل من خلال مجموعة من القيم التي تتبناها؛ لذا فهي تعكس الغايات والآمال المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه في الأجل الطويل وتشتمل على تفاصيل عن تصور الأشياء في

حالة التشغيل الفعال للمؤسسة من خلال عدة قيم من أهمها الحرية الأكاديمية استقلال المؤسسة، الجودة العالية، فرص متساوية للجميع. فالرؤية الواضحة تحقق التركيز على المستوى الاستراتيجي والتنفيذي، وتوضح للعاملين بالمؤسسة ما هو متوقع منهم ولماذا، ترشد عملية صنع القرار وتعمل على حل الصراعات. تبرز المؤسسة وتميزها كمؤسسة تعرف ماذا تريد. تشجع السلوك البناء بين العاملين والإدارة، والرؤية تلهم المؤسسة وتشجع روح التحدي والمنافسة؛ لذا يلزم أن تكون سهلة الفهم والتذكر، كما أن أحد أهدافها هو تعبئة المجتمع الأكاديمي للتركيز على التفوق عندما تضع تطلعاتها في شكل خطط مستقبلية.

• رسالة المؤسسة: وتعنى الهدف الرئيسي للمؤسسة وسبب وجودها في المجتمع وتوضح الإسهامات التي تقدمها المؤسسة لهذا المجتمع، كما تعكس توجهاتها الأساسية وتعبر عن الرغبات التي تريد المؤسسة توضيحها للغير، كما تعنى فهم المنظمة لذاتها. ولكي تحقق الرسالة الأهداف المحددة لها يلزم أن تكون واضحة لكل الأطراف داخل وخارج المؤسسة، موجزة معبرة حتى تتعلق بذهن العاملين والمتعاملين مع المؤسسة، تسمح بالمرونة في تنفيذ الاستراتيجية، تعكس القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة، تكون واقعية بدرجة تسمح بتحقيق الأهداف.

• الأهداف: بعد صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها يتم ترجمتهما إلى مجموعة من الأهداف بموجبها يمكن تحقيق إنجازات ملموسة، وهذه الأهداف تصاغ

بصورة واضحة ومحددة تعكس ظروف المؤسسة وتوقعات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس كما يجب أن توضح احتياجات المجتمع ككل.

- خطة مالية تدعم الاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة: يلزم وضع خطة مالية في صورة ميزانية يتم بموجبها تخصيص الموارد، وتعتبر أداة للتحكم في التكاليف الكلية للأنشطة المختلفة حيث يتم تقدير تكلفة كل نشاط، وتكون الأنشطة بتكاليفها المتوقعة مرتبطة بفترات زمنية محددة.

ويترتب علي التطبيق الناجح للتخطيط الاستراتيجي داخل المدرسة عدة مميزات نشير إلي أهمها:

- تزويد المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي والذي يساعد في تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط والسياسات، والذين لم يتماشوا مع الفكر الأساسي للمؤسسة التعليمية فلا بد من تعديلهم.
- يساعد إدارة المؤسسة التعليمية في تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها مثل الكفاية الداخلية والخارجية، التمويل، القبول ومن ثم إرشادها لصناعات قرارات رشيدة تناسب القضايا الجوهرية.
- يساعد علي التكامل بين الأنشطة الإدارية والتنفيذية داخل المدرسة وذلك عن طريق توجيه الأفراد إلي الطريق الصحيح للوصول إلي النتائج المطلوبة، وتكامل الأهداف لمنع ظهور التعارض بين الأهداف والتركيز عليها بدلا من الأهداف العامة.
- يولد لدي القيادات التربوية بالمدرسة الشعور بالقدرة علي الرقابة وتقييم الأداء وتدعيم الشعور بالعمل الجماعي بهدف تحقيق الأهداف العامة

للمدرسة.

- يُساعد القيادة المدرسية علي تنمية روح المسئولية تجاه المدرسة وأهدافها ورسالتها، وصنع قرارات استراتيجية رشيدة يمكنها مجابهة الأحداث الحالية والمتوقعة مستقبلياً.
- إعداد الكوادر للإدارة العليا، ويمكن من زيادة قدرة المدرسة علي الاتصال بالممارس والمؤسسات الأخرى داخل البيئة.
- يهيئ الظروف المناسبة لدراسة نقاط القوة والضعف في جميع مجالات العملية التخطيطية وعناصرها بالمدرسة مثل الميزانية، المنفقون للعمل التربوي داخلها المناخ التنظيمي بالمدرسة.
- يساعد على دراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية للموقع الذي ستقام عليه المدرسة ومدى قربها من التجمعات السكنية وقربها من مؤسسات المجتمع الأخرى.
- يساهم في دراسة الاتجاهات المتوقعة أن يكون لها تأثير في تنفيذ استراتيجية الخطة المدرسية.
- يساهم في تحسين وضع المدرسة باستمرار ويعمل على تطويرها.
- يساعد في زيادة نسبة نجاح المدرسة في القيام بعملها مستقبلاً.
- يعمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع أفراد المجتمع المحلي عن طريق العناية بمطالب المجتمع والاهتمام بقضاياها ودراسة مشكلاته والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لها؛ مما يعمل على تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

- يؤدي إلى الدراسة المستمرة والواعية للبيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة وتشخيصها ووضع تصور مستقبلي لها؛ بما يحدد ويحقق الأهداف.
- مما سبق يتضح أن متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية يمكن تحريرها فيما يلي:
- وجود رؤية واضحة ونشطة تجاه عمليتي التدريس والتعلم، متوافقة مع المعايير المحلية والقومية لأداء التلاميذ.
- امتلاك المدرسة سلطات لصنع القرار في مجالات صنع الميزانية، واعتماد المناهج، واختيار الأفراد، واستخدام هذه السلطات لخلق تغييرات هادفة في مجال التدريس والتعلم.
- العمل على المشاركة الفعالة بين الإداريين والمعلمين، حيث يقوم المدير بدور الموجه والميسر للتغيير، بينما يقوم المعلم القائد بالمسؤوليات المرتبطة بقضايا التدريس والتعلم.
- إعطاء مساحة أكبر لمشاركة المعلمين وأولياء الأمور والتلاميذ في صنع القرار المدرسي، والإدارة التنفيذية.
- تحديد دور المدير في قيادة عمليات تنفيذ الأهداف، وتنسيق الموارد البشرية وتنميتها، ودور المعلم في كونه شريكاً في اتخاذ القرار وتنفيذه، ودور الآباء في كونهم شركاء متعاونين مع المدرسة ومساندين لها ومستفيدين من خدماتها.
- التنمية المهنية المستدامة للعاملين بالمدرسة، حيث توجد علاقة ارتباطية عالية بين التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ونجاح تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة حيث يلعب التدريب دوراً أساسياً ومحورياً في تحقيق التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة فعن طريقه يقوم مجلس إدارة المدرسة أو

مجموعات صنع القرار بتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الموازنة بين الاحتياجات التدريبية للمتدربين والاحتياجات التنظيمية للمدرسة.

• المشاركة مع المجتمع المحلي ومجتمع رجال الأعمال وتشجيع الجهود التطوعية واستثمار أمثل للموارد من خلال توجيه الإنفاق على أساس ظروف المدرسة ناتها وسماتها واحتياجاتها، فالتفويض المالي للسلطات والصلاحيات والاختصاصات إلى المستوى المدرسي يؤدي إلى العديد من الفوائد والمزايا مثل تحرر المدرسة من قيود النظم الإدارية والمالية ومن ثم تفعيل دور المجالس المدرسية في صنع واتخاذ القرارات المالية، ومن خلال مسائل أكبر أمام المستفيدين من الخدمة التعليمية (الآباء والتلاميذ والمجتمع المحلي) وهو ما يؤدي إلى ترشيد النفقات، ومرونة أكبر في البحث عن موارد جديدة لتمويل المدرسة، واستثمار أمثل للموارد من خلال توجيه مصادر الإنفاق على أساس ظروف المدرسة ناتها وسماتها واحتياجاتها.

- أنماط الإدارة الذاتية للمدرسة:

ينبغي أن يوضع في الاعتبار أن الإدارة الذاتية للمدرسة ليست نمطاً واحداً تتبعه جميع المدارس في الأنحاء المختلفة من العالم فقد قسم المحللون الإدارة الذاتية إلى أربعة أنماط هي التنازل عن السلطة ونمط التفويض ونمط تخفيف العبء ونمط الخصخصة ولعل النمطين السائدين للإدارة الذاتية للمدرسة هما :

• اللامركزية الإدارية *Administrative Decentralization*: وتتم بالتفويض

Delegation

• الإدارة المتمركزة حول الموقع *Site-Based Management*: وذلك بالتنازل عن

السلطة *Devolution* حيث يصنع القرار في المدرسة من خلال ثلاث آليات:

١- مجلس صنع القرار على المستوى المدرسي.

School – Based Decision Making Council

٢- فرق صنع القرار على مستوى المدرسة.

School – Based Decision Making Teams

٣- جماعات العمل *Work Groups*.

وتقسم المعلمون ورجاء الإدارة (التراتبية للمدرسة) إلى (الأقسام التالية):

• **التنازل عن السلطة *Devolution*:**

ويعني نقل السلطة من الإدارة التعليمية المحلية إلى المدرسة كوحدة إدارية لها ذاتيتها وسلطانها، بحيث تكون صاحبة القرار في كل ما يخصها من عمليات، وهي المسؤولة والمحاسبة عن كافة النتائج والإنجازات حسب المعايير المحددة للتعليم.

• **التفويض *Delegation*:**

وهو عبارة عن نقل مؤقت للصلاحيات من السلطة التعليمية إلى المدرسة، وتكون القرارات التي يتم اتخاذها محدودة من حيث النوع والأهمية، وتكون السلطة التعليمية مسئولة عن مهام التخطيط، ومخرجات المدرسة، ومراقبة الجودة.

• **عدم التركيز *Deconcentration*:**

ويقصد به تكليف السلطات المحلية لإدارة المدرسة بتنفيذ بعض الأعمال والاختصاصات في نطاق محدود وبالقدر اللازم لإنجاز أعمال محدودة.

• **الخصخصة *Divestment*:**

ويعني إدارة المدرسة من خلال الشركات الخاصة، وذلك بهدف أن تحقق

المدرسة متطلبات السوق، وتقدم خدمة تعليمية تخضع للمنافسة فتكون متميزة.

- أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة :

تتمثل أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة فيما يلي :

- زيادة مشاركة الآباء والمجتمع المحلي في عمليات إدارة المدرسة.
 - التفويض في المسؤوليات للمديرين والمعلمين والعاملين بالمدرسة.
 - بناء القدرات والكفاءات علي المستوي المحلي.
 - خلق آليات للمحاسبية لمثلي الإدارة الذاتية وتحسين شفافية عمليات تفويض المسؤوليات.
 - تحسين جودة وكفاءة التعليم، وزيادة معدلات إنجازات الطلاب لتحقيق إنجاز أكاديمي متميز للطلاب، وتحسين أداء إدارة المدرسة، وزيادة مسئوليتها والشفافية أمام المجتمع.
 - تحسين مخرجات التعليم من الطلاب، وذلك بزيادة مجالات اتخاذ القرار وإدارة مصادر التمويل علي مستوي المدرسة، وإعادة توجيه المدخرات نحو الأولويات التربوية المحددة بواسطة المجتمع المحلي للمدرسة.
 - زيادة فرص صناعة واتخاذ القرار علي المستوي المحلي.
 - زيادة فاعلية الخدمات المقدمة إلي مجتمع المحلي للمدرسة، مع حد أدني من النفقات العامة، وتشديد الرقابة وسيطرة المجتمع المحلي.
 - إحداث تغيير جذري في صنع القرار، والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وأعضاء المجتمع المدرسي.
- وبذلك تتمثل الأهداف الأساسية للإدارة الذاتية للمدرسة في رفع مستوي

التعليم والتعلم مع التركيز على الكفاءة النوعية للطلاب وتزويدهم بالمهارات اللازمة وتطوير مواهبهم وقدراتهم واستعداداتهم للمساهمة في بناء الاقتصاد المبني على المعرفة.

- مراحل تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة:

من أهم أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة هو الاستجابة لكافة متغيرات البيئة المجتمعية المحلية من حولها مع القدرة على تطوير أهدافها بما يمكنها من التكيف مع التحديات التي تواجهها سواء أكانت تحديات داخلية أو خارجية، وهذا يعني أن الإدارة الذاتية للمدرسة إدارة دائرية تتكون من (التحليل البيئي - التخطيط والتشكيل البنائي - تنظيم هيئة العاملين والإشراف - التنفيذ - التقويم) وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

١- التحليل البيئي:

وهي أولى المراحل التي تتبعها المدرسة، والتي تتم عن طريق العاملين في المدرسة حيث يقومون بتحليل البيئة الداخلية للمدرسة والبيئة الخارجية المحيطة بها ويتضمن تحليل البيئة الخارجية التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والثقافية، وتوقعات المجتمع من المدرسة والتي تشمل الأهداف والنتائج المتوقعة منها، وكذلك وضع ومكانة المدرسة بين المدارس المحيطة بها في المجتمع المحلي، وكذلك توقعات الآباء والمجتمع المحلي من النتائج المتوقعة من المدرسة، وكذلك التعرف على الإبداعات والابتكارات في التعليم ومجالاته العملية، والدور الذي تقوم به في توفير الخدمات التعليمية للمدرسة.

ويتم أيضاً تحليل البيئة الداخلية من خلال المصادر البشرية والمادية ومناخ المدرسة التنظيمي والبرامج والعمليات التعليمية وطرق التدريس التي تتبع، ومن خلال

عملية التحليل البيئي يتم فهم فعاليتها من حيث الوظائف الفنية والإنسانية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتربوية علي كافة المستويات.

٢- التخطيط والبناء:

تسهم نتائج التحليل البيئي في تزويد المدرسة بمعلومات قيمة تفيد في عمليات التخطيط الاستراتيجي للعمل والتي تتضمن وضع السياسات وصياغتها وكذلك البرامج الخاصة بالمدرسة ووضع الميزانية لأعمالها والتطوير التنظيمي بما يؤدي إلي تحقيق إجراءات العمل بفاعلية.

فالمشاركة المجتمعية تسهم في تحقيق مهام وأهداف المدرسة وذلك عن طريق المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا يتيح الفرصة للمدرسة في تحديد الأولويات التي تريد تحقيقها في وقت محدد، وفي عمليات اتخاذ القرار تستفيد هذه الجماعات من التحليل البيئي للتوصل لحلول واقعية للمشكلات التي تواجهها، وهذه العمليات في اتخاذ القرار تؤدي بشعور المشاركين بملكية المدرسة وهذا يُساعد علي أن تكون الحلول المقترحة منهم قابلة للتنفيذ.

٣- الاختيار والتنمية والتوجيه:

نتيجة للخطط الواقعية التي تدير عليها المدرسة أثناء عمليات التنفيذ، وعن طريق إعادة بناء هيكله وبنية المدرسة لسايرة التغيرات الداخلية فيها والخارجية المتواجدة في البيئة المحيطة بها، وهذا يؤدي إلي أن تعمل المدرسة علي تنمية وتطوير هيئة التدريس بها وتطوير عمليات التوجيه.

وتتضمن عملية التطوير لقدرات هيئة التدريس عقد دورات تدريبية تختص بتنمية المعارف والمهارات اللازمة للقيام بالوظائف والمهام المتوقعة، وتتضمن أيضاً

العمل علي استمرار الفرص اللازمة للنمو والتطور المهني.

وفيما يتعلق بعملية التوجيه في المدرسة فتتضمن تفويض المسؤوليات والسلطات للمعلمين وذلك لتحقيق الفاعلية والجودة في التعليم، وكذلك تنمية التفكير الحر والمستقل لدي المعلمين، وأيضاً العمل علي حل المشكلات والصراعات والتنسيق بين جهودهم في شكل فعال وتحقيق النمو في قدرات الإبداع والابتكار.

وكل ما سبق يؤدي إلي النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة والمتوقعة من المدرسة، وكذلك الفاعلية بين المعلمين وتنمية روح المبادرة الإنسانية لتنفيذ خطط وبرامج وأهداف المدرسة، وقبول التنمية والتطوير المستمرين لأعمال المدرسة علي كافة المستويات علي المدى البعيد.

٤- التنفيذ:

وبعد الانتهاء من المراحل السابقة تبدأ المدرسة في تنفيذ كل ما خطط له من برامج، وتعمل علي التأكد من توافر كافة المصادر المادية والبشرية والإرشاد والدعم اللازمين للبرامج التعليمية وكذلك العمل علي توفير مصادر تمويل إضافية تساعد علي تحقيق الأهداف المحددة والمرسومة من المدرسة.

٥- المراجعة والتقويم:

وفي هذه المرحلة يتم مراجعة كافة جوانب أداء المدرسة للتأكد من أن المدرسة قد حققت الأهداف المحددة سواء أكانت أهداف خاصة أو عامة، وهنا يتم التقويم لكافة البرامج التعليمية والخطط الدراسية، والمعلمين، وأداء العمل ككل وذلك للتأكد من تطبيق الجودة الشاملة في أنظمة العمل بالمدرسة.

والفائدة التي تعود من هذه المرحلة أن تقوم المدرسة باتخاذ قرارات لتصحيح

خطط سير العمل بها وإعادة رسم للسياسات المستقبلية بها، والتخطيط للبرامج المستقبلية بها، والتطوير التنظيمي الفعال.

وبذلك تتمثل مستويات الإدارة الذاتية ومراحل عملياتها فيما يلي:

١- مستوى المدرسة:

حيث يمثل مجلس إدارة المدرسة إدارتها الاستراتيجية. وتتحدد عملياته ومراحله فيما يلي:

- التحليل البيئي: ويتضمن البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على المتغيرات وفهم طبيعتها لتحقيق التفاعل بينهم.
- التخطيط وحشد الامكانيات: ويشمل وضع أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها والنتائج المرجوة من خلال الامكانيات والأنشطة التي تحدد لتحقيق الأهداف.
- الاختبار: ويشمل عملية التكيف وتنسيق الأولويات، ونقل المعرفة، والتنمية، والتوجيه، والتمكين، والتحفيز، وإدارة الصراعات بين العاملين في المدرسة.
- التنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ البرامج التعليمية والأنشطة المصاحبة لها وبرامج التنمية المهنية للعاملين بتدريبهم من خلال المواقف الإدارية، واستخدام الأساليب المتقدمة.
- تقويم النتائج: ويشمل كل العمليات السابقة وتقويم الأداء وقياس النتائج التي تحققت بمقارنتها بالأهداف والمخرجات.

ومن خلال العرض السابق يتبين لنا أن الإدارة الذاتية علي مستوى المدرسة هي إدارة استراتيجية حيث تقوم المدرسة بوضع رسالتها، وسياساتها، وأهدافها، وذلك من خلال رؤية استراتيجية تضع في حساباتها العوامل والتغيرات البيئية

الداخلية والخارجية، والاختيار الجيد للأفراد والعمل المتواصل من أجل تعريضهم وتنميتهم، وكذلك توجيههم والعمل على حل مشكلاتهم وصراعا تهم، وأيضاً عدم الاكتفاء بتنفيذ ما تم التخطيط له وإنما المراجعة والتقويم المستمرين من أجل تصحيح الانحرافات، وتقسيم القيادة على هذا المستوى بأنها قيادة تشاركية، كذلك هناك تركيز على المشاركة من جانب المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.

٢- مستوي فرق العمل الفلسفة (المجموعة):

ويشمل الأفراد المشاركين في أداء عمل واحد وكل منهم مسئول عن أداء عمل محدد من العمل الكلي داخل المدرسة لتحقيق الأهداف المحددة، وتحدد مراحل وعمليات الإدارة الذاتية على مستوي فرق العمل كمجموعة في المراحل التالية :

- التحليل البيئي: ويتضمن محاولة التكيف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية واكتشاف الفرص واستغلالها وتجنب المعوقات أو تجنبها، والتي تؤثر على العمل.
- التخطيط على ضوء فلسفة المدرسة وخططها الإنشائية: ويشمل عمليات التنسيق بين خطط العمل للفرق، وتعريف الأدوار والمسئوليات، وتطوير الجداول الزمنية الواقعية للأداء، والمشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات التي تتناسب مع متغيرات البيئة.
- الاختبار والتنمية والتوجيه: ويشمل تطبيق أسلوب التناوب للقيادة والوظائف لتجانس فرق العمل، وتشجيع التعاون والسلوك المنسق، والتنمية المهنية المستدامة لتطوير الذات، والإلمام بأهم التطبيقات والأفكار المبتكرة، فهم الأبعاد والحقائق المختلفة للمشكلات.

- **التنفيذ:** ويتضمن عمليات استخدام الموارد والأدوات وتطويرها وتوزيع الأنوار وتحديد المسئوليات وحل المشكلات، مساندة الفرق، تنفيذ الأعمال والخطط التي تصعب علي فرق العمل الأخرى.
- **المراجعة والرقابة والتقويم:** وتعني قيام الفريق بتصحيح أعماله بنفسه عن طريق المراجعة الذاتية بناءً علي مقارنة النتائج بالأهداف المحددة وتقويم أداء المجموعة ككل، وإتباع أسلوب النقد الذاتي البناء للتقدم نحو أهداف محددة.

٣- المستوى الفردي:

- حيث أصبح الدور الأساسي للفرد العامل من شخص يعمل تحت الإشراف والرقابة إلي شخص حر التصرف والصلاحيات والسلطات الفنية والإدارية واتخاذ القرار وتحمل المسئوليات، فالعامل له قدر من السيطرة علي وظيفته وتتحدد مراحل وعمليات الإدارة الذاتية علي المستوى الفردي فيما يلي:
- **التحليل البيئي:** ويتضمن عمليات التفكير في خصائص الشخصية والبيئة الخارجية، والتركيز علي نقاط القوة والضعف ذات التأثير علي عمل الفرد.
 - **التخطيط وحشد امکانات:** ويتضمن تطوير الأهداف الشخصية وخطط العمل في إطار المجموعة والمدرسة، تصميم البرامج التعليمية، تأسيس علاقات وتنميتها مع الزملاء، والطلاب والآباء والمجتمع المحلي، التخطيط والتنسيق مع الآخرين لدمج أهداف الفرد في أهداف المؤسسة التعليمية، وصهرها في قالب واحد.
 - **التنمية والتوجيه:** ويتضمن عمليات تنمية الكفاءة المهنية واكتشاف فرص

التعلم وتطوير الذات، والمثابرة والتجديد، واستخدام أطر جديدة للتفكير والمراجعة، واتخاذ القرارات باستخدام التفكير الابتكاري وتوليد البعائل المختلفة، المقارنة واستخلاص النتائج.

○ التنفيذ : ويقضن عمليات الاستخدام الفعال للموارد والتركيز على الأداء

الفردى فى إطار فريق العمل والسير فى إطار تقديمى

○ المراجعة والتقييم : ويشمل وضع معايير للأداء الشخصى، ملاحظة النفس

بورى لضبط سير العمل الشخصى، التقييم الذاتى للأداء الفردى.

مما سبق يتبين لنا أن الإدارة الذاتية على مستوى الفرد توضع أن الفرد يعتبر بمثابة حجر الزاوية فى منظومة الإدارة الذاتية للمدرسة حيث يعتمد نجاح تلك المنظومة على مدى فهم واقتناع الفرد بأهداف وفلسفة الإدارة الذاتية أولاً وقدرته على المساهمة بخبرته وكفاءته فى نجاح تلك المنظومة ثانياً.

وبذلك فالإدارة الذاتية المتعددة المستويات تؤدي إلى تخلص المدرسة من السيطرة الخارجية الشديدة على وظائفها وتمكنها من تحديد مشكلاتها واحتياجاتها بما يحقق جودة التعليم والفعالية المدرسية فى البيئة المتغيرة.

- أهمية ومميزات الإدارة الذاتية :

تتمثل أهمية ومميزات الإدارة الذاتية فى أنها تؤدي إلى:

○ الربط بين المدرسة والمجتمع المحلى المحيط بها، وتشجع المهتمين بالتعليم على المشاركة فى صنع القرار التربوى فى المدرسة وتزود من قدرتها على حل المشكلات التى تواجهها وتقديم الحلول فى الوقت المناسب، وتؤدي إلى خلق مناخ تعليمى صحى ملى بالثقة والاحترام بين العاملين فى المدرسة.

- إتاحة الفرصة للمدرسة لمعرفة حساباتها من حيث التكلفة والعائد وقدرتها علي استثمار ميزانيتها ذاتيا بشكل أمثل لصالح جودة وتحسين مخرجاتها التعليمية، والفهم العام للخطوط العريضة التي تضعها السلطات التعليمية العليا لتطوير التعليم وتحسينه، وتوضيح المسؤوليات الملقاة علي كاهل المسؤولين والمهتمين بأمور المدرسة، وكذلك التفكير الجماعي لتحقيق أفضل النتائج للمدرسة علي المستوي المحلي من خلال المخرجات التعليمية.
- جعل المدرسة وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها تمويليا وإداريا، ووحدة صنع واتخاذ القرار التربوي، وتدريب وتنمية مهنية للمعلمين الجدد والقدامى.
- شعور العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي بملكيّتهم لها؛ مما يؤدي إلي الإصلاح الفعال الذي ينتج من داخل المدرسة والمجتمع لإيمانهم بها وبرسالتها وأهدافها ويشارك الجميع في اتخاذ القرارات.
- تحسين أداء الطالب والمدرسة حيث تتيح حرية التطوير في البرامج التعليمية وتصميم أخرى جديدة طبقاً للمعايير القومية والعالية للتعليم، ومسايرة التطورات الحادثة في المجتمعات المحلية والعالمية.
- تسمح للأفراد المؤهلين في المدارس بصناعة واتخاذ القرارات التي تحسن التعلم، وتعطي المجتمع المحلي كلية صوت في القرارات الرئيسية، تؤدي إلي الإبداع في تصميم البرامج، تعمل علي إعادة توجيه المصادر لدعم الأهداف المطورة في كل مدرسة، تؤدي إلي وضع ميزانية واقعية، لأن الآباء والمعلمين سيصبحون أكثر إدراكا لمكانة المدرسة الحالية حدود الإنفاق، تكلفة برامجها، وتحسن الروح المعنوية للمعلمين وتنشئ قيادات جديدة علي كل المستويات. وتجعل المدرسة

وحدة اتخاذ القرار

- تولد الشعور بالملكية الخاصة لدى المجتمع المدرسي والمحلي، حيث أنها مطلب أساسي لإصلاحها، فالإصلاح الفعال ينبثق من داخل المدرسة لإيمان الأفراد برسالة المدرسة وأهدافها، ولا يقوم على الإجراءات الخارجية التي تفرضها السلطات العليا، ويعتمد على مشاركة كل الأطراف لإيمانهم بأن عملهم ليس مجرد أداء للواجب وإنما عمل بملكوته ويملكون أسباب نجاحه ويسمي هذا الشعور بملكية الإنسان للعائد الأدبي لنجاحه في العمل.
- تزيد من فعالية الإدارة لأنها تدفع القرارات إلى أسفل لمن لديهم معرفة ودافعية أكبر لإدارة شئون المدرسة.
- منح السلطة للمعلمين والآباء والمواطنين وأعضاء المجتمع المحلي وأصحاب الأعمال ومشاركتهم في صنع القرارات التربوية بالمدرسة.
- إبراز المنافسة على مستوى المنطقة المحلية مع المدارس الأخرى من أجل الامتياز والتفوق. كما تزيد من فعالية المدرسة وإدارتها حول ترشيد الإنفاق على التعليم، حيث أن إدارة المدرسة لديها معلومات كافية عن تمويل المدرسة وهم أكثر تكيفاً مع قضاياهم التعليمية.
- تسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره فهي تقوم بتحديد اليوم الدراسي بشكل أكثر فعالية وكفاءة؛ مما ينعكس بآثره على العائد في استثمار رأس المال من حيث تغيير الترتيبات الخاصة بطرق التدريس والتعلم وحسن الاستفادة القصوى من المباني والمعدات والأجهزة مع زيادة وقت التعلم وإتاحة الفرصة للمقارنة بين تكاليف طرق التعلم البديلة مثل التعلم الذاتي المدعم والتعلم

- المبرمج، والتعليم عن بعد.
- زيادة التفاعل الايجابي بين المدرسة والمجتمع المحلي ويتضح ذلك من خلال
زيادة موارد التمويل والاستثمار في تدريب المعلمين أثناء الخدمة مع تعزيز
التدريس في مؤسسات المجتمع المحلي والتدريب فيها باعتبارها بيوت للخبرة
المهنية والفنية مع سهولة توفير مصادر تعلم إضافية .
- إتاحة الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية فيها بسهولة نتيجة
لوجود المرونة الإدارية وتقليل السلطات الفردية وتفويض السلطات وتنمية
روح التعاون بين الأفراد.
- تؤدي إلى خفض غياب المعلمين، وتكون إدارة المدرسة أكثر شفافية، ويتم
تدريب الآباء وسكان المجتمع المحلي على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتزويد
من مهاراتهم لكي يكونوا أكثر فعالية في المشاركة.
- تشكل الخبرة المنهجية والقدرات للذين يعملون في المدارس المستقلة لاتخاذ
القرارات.
- تحسن الروح المعنوية للمعلم.
- تخلق قيادات جديدة على كل المستويات.
- تزيد من فعاليات عمليات الاتصال.
- تزيد من مرونة المدرسة حيث تقود إلى الإبداع في تصميم برامج تلبي
احتياجات الطلاب بشكل أفضل.
- وضع ميزانية واقعية حيث أن الوالدين والمعلمين يكونوا أكثر إدراكاً لمكانة
المدرسة المالية والنفقات وتكلفة البرامج التعليمية.

- أقل بيروقراطية حيث يتم اتخاذ القرارات بسرعة حيث أنهم ليسوا بحاجة إلى المرور بعمليات إدارية طويلة بين المدرسة والمستويات المركزية الأعلى.
- خلق مصادر جديدة للتمويل حيث يعمل الجميع على الإسهام في تمويل المدرسة فلهم آراء في إدارة المدرسة.
- تؤدي إلى تحمل المعلم مسؤولية أكبر في إدارة العمل المدرسي واتخاذ القرارات أمام المجتمع المحلي.
- أكثر مناسبة لإدارة العمل المدرسي حيث يتم اتخاذ القرارات الأقرب إلى حل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية.

وبذلك يتضح أن تحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة يلزمه زيادة استقلالها المالي والإداري، وتقليل الرقابة عليها من قبل السلطات العليا ليصبح للمدرسة نظاما مستقلا لديه القدرة على الانطلاق الذاتي وروح المبادرة في حل المشكلات والتفكير الإبداعي للتخلص من المعوقات والتنظيمات البيروقراطية، ويتضح أيضا أن الإدارة الذاتية للمدرسة تتميز بعدة خصائص من أهمها المرونة، السلطة الذاتية، أن المدرسة وحدة تدريبية وتنظيمية قائمة بذاتها، ويمكنها الاستثمار الأمثل للموارد، وتحقيق التمويل الذاتي، والتصرف بحرية تامة في كافة أمورها الإدارية والتمويلية، ويتوافر فيها التماسك الداخلي، وأن من أهم متطلبات الإدارة الذاتية للمدرسة المشاركة الفعالة من قبل المعلمين وجميع العاملين والآباء وسكان المجتمع المحلي وبخاصة في صناعة واتخاذ القرارات التربوية، وكذلك العمل على استمرار التنمية المهنية المستدامة للعاملين والآباء وسكان المجتمع المحلي، فمن خلال الجهود القائمة على التعاون يمكن تحقيق البرامج المناسبة لاحتياجات الطلاب والمجتمع المحلي.

- نماذج وإصلاحات الإدارة الذاتية للمدرسة:

تتعدد نماذج وإصلاحات الإدارة الذاتية رغم وجود قدر كبير من التداخل بينهم وفيما يلي عرض للبعض من هذه النماذج والإصلاحات :

• نموذج الرقابة الإدارية:

وفي هذا النموذج يتم صنع واتخاذ القرار بصورة لامركزية، حيث يكون المدير مسئولاً عن صنع القرار بالتشاور مع العاملين معه والآباء والمجتمع المحلي، وفي هذا النموذج أيضاً قد يوجد أو لا يوجد في المدرسة مجالس مدرسية حيث أن دورها استشارياً. وهذا يعني أن يكون مدير المدرسة هو صانع القرارات الرئيسية، فالإصلاح يزيد من مسؤولياته ويحسن طرق استخدام المصادر ويؤدي إلى كفاءتها.

• نموذج الرقابة المهنية:

وهذا النموذج يتطلب نقل سلطة صناعة واتخاذ القرار التربوي إلى المدرسة في صورة المجالس المهنية في المدرسة، وهذه المجالس تكون متنوعة ويشارك فيها غالبية المعلمين وذلك لصناعة واتخاذ القرارات التربوية والتي كان يتم اتخاذها على المستوى المركزي. وهذا يعني أن المعلمين يتسلمون السلطة، ويستطيعون اتخاذ القرارات وهذا هو الهدف الأساسي.

• نموذج الرقابة المجتمعية:

ويتضمن هذا النموذج نقل سلطة صناعة واتخاذ القرارات التربوية من التربويين المهنيين ومجالس التعليم إلى الآباء والمجتمع المحلي الذي تتبعه وتوجد فيه المدرسة، ووفقاً لهذا النموذج يشارك الآباء والمجتمع المحلي في صناعة واتخاذ القرارات التربوية. وما سبق يبين لنا أن

والوالدين و المجتمع هما المسئول من خلال مجلس الآباء، ويميل الإصلاح هنا إلى التركيز علي زيادة مسؤولية الآباء الذين تم اختيارهم.

• نموذج الرقابة المتعادلة (المتوازنة): ويشترك الآباء والمعلمون والمدراء في المسؤولية، فتشجيع الممثلون في اتخاذ القرار هو الهدف الرئيسي.

وهناك نماذج أخرى يمكن توضيحها فيما يلي :

• نموذج المصادر والمدخلات: تستطيع الإدارة الذاتية للمدرسة استخدام كافة الامكانيات المتاحة بشكل جيد وفعال ويتم ذلك بناءً علي التحليل البيئي ومتطلباته والذي تحدد المدرسة خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

• نموذج العمليات: ويهتم هذا النموذج بالعمليات الداخلية في المدرسة، وذلك للحكم علي فعاليتها من خلال التقويم لأداء الفرد والمجموعة والمدرسة ككل من حيث اعتبارها مؤسسة ويتم التقويم لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها، وعمل تحليل شامل ودائري لبيئة المدرسة وذلك حتى يمكن إحكام الضبط وتحسين الأداء فيها.

• نموذج الإشباع: ويعتمد هذا النموذج علي تحقيق الإشباع لكافة المهتمين والعنيين بأمور التعليم عن طريق إشراكهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات التربوية وهم (الآباء، المعلمين، سكان المجتمع المحلي، رجال الأعمال، الطلاب) ويستند هذا النموذج علي مبدأ اللامركزية والاستقلالية ومشاركة الجميع في إدارة المدرسة الذاتية.

• نموذج الشرعية: من أهم العناصر التي تستند عليها الإدارة الذاتية للمدرسة والتي من أهمها التحليل البيئي المنظم، والتخطيط للتطوير المستقبلي، وإجراء

عملية الضبط والتقويم لكل العمليات الداخلية فيها، وهذا كله يساعد علي تصميم نظام المحاسبية التعليمية حتى يكون للمدرسة الشرعية في اتخاذ القرارات، وتطبيق المحاسبية يضمن لها مزيد من الفعالية والإنتاجية.

◦ نموذج عدم الفعالية: وتحقيق هذا النموذج يتم من خلال عمليات التقويم والضبط والذي يؤدي بدوره إلي تحسين الأداء وحل المشكلات، وتجنب الصعوبات سواء علي مستوي الفرد أو المجموعة في المدرسة... ومن خلال مسارات الإدارة الذاتية للمدرسة يمكن تجنب الممارسات الغير فعالة في أداء المدرسة وزيادة فعاليتها وإنتاجيتها.

◦ نموذج التعلم التنظيمي: ويركز علي زيادة اهتمام المدرسة والإلمام بكافة المتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية، والتغلب علي الضغوط الخارجية والحواجز الداخلية، والإلمام بتحسين الأداء لتصبح المدرسة في عملية تعلم مستمر، وتقوم بإجراءات التطوير التنظيمي والذي يسهم في زيادة فاعلية المدرسة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها.

◦ نموذج إدارة الجودة الشاملة: ويستند هذا النموذج علي تغيير ثقافة المدرسة؛ مما يؤدي إلي أن تصبح المدرسة في حالة دائرة مغلقة من التحسين والتطوير المستمر لتحقيق الامتياز والتفوق عن طريق تحسين المخرجات التعليمية.

◦ نموذج إدارة الوقت: ويقوم هذا النموذج علي أساس تجنب مضيعات الوقت ومعرفة طرق الاستفادة من الوقت بفاعلية وهذا يتم عن طريق التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل، وهذا يقتضي بالضرورة تجزئة عملية

إدارة الوقت باعتبارها منظومة مستمرة.

• **نموذج إدارة التغيير:** ويقوم هذا النموذج على أساس معرفة أساسيات التغيير والتي تتمثل في تغيير الذهنية الإدارية، وتغيير الثقافة السائدة، و تشجيع المسؤولية الجماعية، وأيضاً معرفة الخطوات التي تُبرز مدى ما يمتلكه القائمين على التغيير من مهارات لازمة للقيام بالتغيير.

• **نموذج إدارة المعرفة:** ويقوم هذا النموذج على أساس ارتباط إدارة المعرفة بكافة العمليات في المؤسسة، حيث أن المعلومات تمثل جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لمختلف النشاطات الإدارية في جميع المنظمات، وتتفاوت أهمية المعلومات من وظيفة إلى أخرى، ومن مستوى إداري إلى آخر، وكذلك تختلف طبيعة المعلومات المطلوبة من فرد إلى آخر داخل المنظمة بحكم اختلاف طبيعة التصنيف الوظيفي لهم، إلا أنها تمثل عنصر أساسي وضروري لا بد من امتلاكه، ولعل أبرز عملية تنظيمية تعتمد على إدارة المعرفة والمعلومات في المنظمة هي عملية اتخاذ القرارات التنظيمية بمختلف المستويات الإدارية والتي تتطلب توفير المعلومات اللازمة لصناعة القرارات الناجحة والفعالة وذات الجودة العالية.

• **نموذج الإدارة بالأهداف:** تسعى الإدارة الذاتية للمدرسة إلى تحقيق عدة أهداف منها الأهداف العامة والأهداف الخاصة، وهذه الأهداف يتم تخطيطها وتنفيذها في فترة زمنية محددة؛ لذا تعمل الإدارة الذاتية للمدرسة على تقويم هذه الأهداف بعد التنفيذ لتصحيح مسارها في ضوء التحليل البيئي وهذا يضمن قوة هذا النموذج.

ويقوم هذا النموذج علي أساس توجيه المنظمات التربوية علي اختلاف مستوياتها نحو تحقيق أهداف التربية، فهي نظاماً إيجابياً يقوم علي المشاركة بين الرئيس والمرفؤوس في تحديد الأهداف وفق الامكانات المتاحة في ضوء معايير الأداء وأساليب محددة، ويعمل هذا الأسلوب علي تعزيز الثقة في الأفراد والإحساس بالانتماء للمنظمة من منطلق الارتباط بالأهداف التي شاركوا في صياغتها.

• نموذج الإدارة بالتفويض: ويستند هذا النموذج علي أساس تفويض القائد

الإداري صلاحية أداء بعض مهامه إلي أحد مرءوسيه، ومنحه حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها بعيداً عن أية ضغوط أو قيود تحد من نشاطه الفكري والتصرف وقدرته علي الابتكار. ويُقصد به أيضاً نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلي المرؤوسين تحقيقاً لمبدأ تدرج السلطة، والتعادل بين السلطة والمسؤولية وتشياً مع الاتجاه إلي اللامركزية.

وعرض النماذج السابقة يوضح لنا أن الإدارة الذاتية للمدرسة تتيح للمدراء والمعلمين والآباء والمجتمع المحلي الفرصة للرقابة علي العملية التعليمية في المدرسة وذلك من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم والتي تمكنهم من صناعة واتخاذ القرارات التربوية والتي من شأنها تيسر إدارة شئون المدرسة وتحقيق أهدافها.

- القيادة التربوية في مدارس الإدارة الذاتية:

تمثل القيادة روح المؤسسة؛ لذا فالمؤسسة بدون قيادة كجسد بلا روح، فالمؤسسة بلا قيادة لا تستطيع أداء المهام والمسؤوليات المتوقعة منها مهما احتوت علي عاملين أكفاء لأنهم يظلون في حاجة إلي قيادة توجههم وتحفزهم وتنسق جهودهم، فالقيادة عملية جماعية تستلزم الانسجام والتكاتف والتعاون والقبول المتبادل بين القائد

والعاملين في المؤسسة.

ويتمثل دور القيادة الإدارية في توجيه العناصر البشرية في الإدارة علي أوجه النشاط توجيهها متناسقاً نحو تحقيق أهدافها علي أفضل وجه، وتعمل أيضاً علي تنمية الطاقات العاملة وتطويرها، وتسعي لتقدير جهود ومشاعر العاملين، وترتبط القيادة بمفهوم السلطة وهي فن الإدارة.

والمدرسة مثل أي مؤسسة تحتاج إلي قيادة قادرة علي توظيف كل الأنشطة داخل المدرسة، ويكون قادر علي توظيف ما لديه من امكانات ومعلومات كافية عن حقيقة العمل وما يعرفه من مقومات الإدارة وأهميتها في تحقيق الأهداف التربوية المرغوبة والمراد تحقيقها.

والقيادة في المدرسة ذاتية الإدارة مسئولة عن عملية البدء في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ومسئولة أيضاً عن تطوير ثقافة المدرسة لتقبل هذا النوع من الإدارة، والتأكيد علي الجودة والفاعلية في العملية التعليمية والأنشطة المصاحبة لها، ومسئولة أيضاً عن المشاركة والتي تتضمن إشراك كافة المعنيين بأمور التعليم (معلمين، وآباء، ومدراء، وقادة للمجتمع المحلي، والطلاب) وذلك لضمان نجاح التطبيق للإدارة الذاتية للمدرسة، وخاصة في مجال اتخاذ القرار، وصنع السياسات أو تخطيط الأعمال والبرامج، والمشاركة في السلطة والمسئولية.

ومما سبق يمكن الإشارة إلي بعض مهام القيادة التربوية في هذه المدارس والتي منها:

- جمع المعلومات من المصادر الخارجية وجلبها إلي المدرسة ويتم ذلك من خلال الاجتماعات الدورية لمدراء المدارس والتي يتم فيها مناقشة الأحداث ومقارنة أداء كل مدرسة بالمدارس الأخرى، ويعودون إلي مدارسهم بأفكار

وخبرات ونصائح جديدة.

- نشر المعلومات الخاصة بمدارسهم والتي منوها مستويات الأداء ونتائج الامتحانات والاختبارات والتقويمات والأنشطة، ويتم النشر عن طريق توزيع نشرات وكتيبات للمجتمع المحلي والمدرسي، ونشر نتائج الطلاب يساعد في التخطيط للمناهج المدرسية وتعديل طرق التدريس وإدخال التجديدات والتطوير اللازم.
- تبادل الخبرات والآراء والمعلومات مع العاملين في مدرسته حول الأبحاث والأنشطة والممارسات الجديدة التي تتم في المدارس الأخرى ويتم ذلك أثناء الاجتماعات المدرسية وهذا يساعد علي تطوير العمل المدرسي بكافة جوانبه.
- اتخاذ القرارات التشاركية بينه وبين العاملين وأعضاء المجتمع المحلي والمهتمين بالعملية التعليمية.
- تشجيع المجتمع المحلي علي المشاركة الفعالة في جميع أنشطة المدرسة الفنية والإدارية، وذلك بتهيئة المناخ المدرسي لتدعيم هذه العملية لتحقيق الأهداف المتوقعة والمرغوبة من المدرسة، ودراسة ألوان النشاط المدرسي الترفيهي والاجتماعي الذي تقدمه المدرسة للتلاميذ..
- تشجيع المجتمع علي تقييم البرنامج الدراسي، والتأكد من مناسبته لاحتياجات التلاميذ، وتقييم المباني المدرسية لتقرير صلاحيتها ومناسبتها لسير العملية التعليمية.
- العمل علي توفير مصادر دخل إضافية للمدرسة والعمل علي استثمارها لتحقيق أرباح تؤدي إلي زيادة العائد للمدرسة.

- توزيع السلطات والمسؤوليات علي العاملين في المدرسة ليصبح دوره رقابياً.
- تشجيع العاملين علي التنمية المهنية المستدامة بما يحقق الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم المختلفة.
- العمل علي تطوير المناهج وطرائق التدريس ومتابعة سير المناهج والوقوف علي مدي تقدم تحصيل الطلاب والعمل علي تقديم أفضل تعليم ممكن لهم.
- توفير البيانات الخاصة باحتياجات الطلاب ومتطلبات الأداء والظروف الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة.
- تكوين ثقافة جديدة تعتمد علي المعرفة بالطلاب الناجح وجودة المخرجات التعليمية من المدرسة.
- توفير الأجهزة والمعدات المدرسية، وصيانة المبني المدرسي، والمحافظة عليه بالتعاون مع العاملين بالمدرسة، مع إخطار المختصين والفنيين بأية مشكلات تتعلق بأمن المبني المدرسي وسلامته فور حدوثها للقيام بمهامهم في هذا الشأن.
- تحديد الأهداف التي تسعى المدرسة إلي تحقيقها تحديداً دقيقاً وبصورة إجرائية قابلة للقياس في إطار الأهداف العامة التي تسعى السلطات التعليمية إلي تحقيقها.
- قيادة فريق العمل داخل المدرسة.

- عقبات نجاح الإدارة الذاتية للمدرسة:

نتيجة لتأثيرات تقنية المعلومات والعولمة الاقتصادية والمنافسة في السوق الدولية والمخاوف العالمية من التلوث وعقبات السلام الدولي، وزيادة الاحتياجات المجتمعية المحلية والسياسية، والتغيرات السريعة والتطورات في كافة أنحاء العالم، ولما

سبق فهذا أدبي بالمدارس والمعلمين إلى مواجهة مشاكل وتحديات عدة داخل المدارس ومن البيئات الخارجية، فهم يتوقعون أداء وظائف جديدة لمقابلة تلك التغيرات والتطورات السريعة في الأفراد والمجتمع المحلي والمجتمعات، ففي العقد الأخير طبق صناع السياسة والمدارس عدة مبادرات في التعليم لتحسين أداء المدارس.

ورغم كل هذه الجهود- إلا أن الكثير ما زال يشك في أنهم يمكنهم مواجهة تلك التحديات واحتياجات القرن الجديد، ورغم العمل بجد إلا أن التحول للاقتصاد العالمي السريع نحو الاقتصاد الذي أساسه المعلومات أو المعرفة، فالأجيال الجديدة لها متطلبات فهم يريدون أن يتعلموا تعليم أكثر إبداعاً للتكيف مع البيئة المتغيرة.

وبذلك توجر عرة عتبات تعوق تطبيق (إدارة المدرسة) (الزاتية منها ما يلي:

- تتطلب وقت طويل وجهد كبير حيث تتطلب ساعات إضافية كل يوم لتنفيذ البرامج المحددة، وهذا يسبب لهم إجهاداً يؤدي إلى شعورهم بالتشاؤم والغضب في بعض المناطق.
- تحتاج مدي زمني طويل لتحقيق النتائج المتوقعة منها.
- دعم المجالس واللجان المدرسية غير كاف فالأعضاء لا يهتمون بصناعة واتخاذ القرارات ولا التخطيط حيث أنهم غير مؤهلين لتنفيذ وأداء تلك المهام والمسؤوليات، وكذلك معرفتهم بعمليات المدرسة ضعيفة، مع قلة مهاراتهم في اتخاذ القرارات حول حل المشكلات والتي تتطلب عمل جماعي لحلها.
- ضعف المصادر الخاصة بالتمويل؛ مما يعوق تنفيذ البرامج والخطط التعليمية.
- رفض بعض المناطق التعليمية والولايات، تفويض بعض سلطاتها أو مسؤولياتها للمدارس.

- ضعف كفاءة المدرسة وزيادة الحاجة إلى التدريب، والتشويش حول الأدوار والمسؤوليات الجديدة، وصعوبة التنسيق بينهم.
 - المحاسبية حيث تعمل كل مدرسة علي الحصول علي ادوار أكثر من اتخاذ القرارات، ولكن المجتمع والتشريعات يحملون مجلس المدرسة نتائج هذه القرارات، ومن الممكن نتيجة لسياسة الولاية أو المنطقة أن يطلبوا من مجلس المدرسة التدخل معه في هذه القرارات.
 - الإدارة الذاتية للمدرسة عملية معقدة تتطلب زيادة حدود السلطة لصناعة واتخاذ القرارات والمسؤولية والمحاسبية علي نتائجها.
 - ضعف المعرفة بمهارات اتخاذ القرار والاتصال، وكذلك ضعف الثقة بين المساهمين والمدرسة والقوانين والتعليمات، وأن هناك تعليمات تحدد سلطة اتخاذ القرار وكذلك انشغال المعلمين في عملهم، وتردد بعض المدراء والمعلمين في مشاركة الآخرين للسيطرة علي سلطة اتخاذ القرار.
- ولتفاوي تلك العقبات ينبغي إتباع ما يلي:
- تشجيع المناطق علي إتباع اتجاه الإدارة الذاتية في المدرسة كوسيلة لتحسين أداء الطلاب وعمليات التعليم بصفة عامة.
 - التوضيح للعاملين في الإدارات والمكاتب المركزية ومدراء المدارس أن هذا الاتجاه يتطلب مرونة كافية في تفويض السلطات لإحداث التطوير والتحسين الحقيقي والمتوقع منها.
 - استغلال الفرص للابتعاد عن الضبط والالتزام لتحقيق النتائج المتوقعة منها في أداء الخدمات والعمليات والمهام والمسؤوليات.

• ضرورة توافر معلومات بحثية دقيقة تفيد في عملية التدريب وتجعله ناجحاً ومتاحاً للجميع لمساعدتهم على التطبيق السليم للإدارة الذاتية في المدرسة.

- نتائج تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة:

يعتبر مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من المداخل الإدارية الحديثة، والذي يعتبر بمثابة آلية لتطبيق التوجه السائد نحو اللامركزية في إدارة المدارس، وقد جاء هذا المدخل متوافقاً مع توجه عالمي نحو تفعيل اللامركزية الإدارية، كما أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة لا يقتصر على إقليم أو ثقافة بعينها، وهي ليست نمطاً واحداً تتبعه جميع المدارس في الأنحاء المختلفة من العالم، وفيما يلي عرض للنتائج المترتبة على تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

- الإدارة الذاتية وتحسين أداء الطلاب:

أوضحت دراسة *Terry. Ann Redriguez & John R. Slate* تأثير الإدارة الذاتية على أداء الطالب وتحسنه حيث توصلت إلى أن تفويض المسؤولية لإدارة المدرسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية يفيد الطالب لأن المعلمين والمدراء أكثر دراية من غيرهم باحتياجات الطلاب، فالإصلاح التعليمي قد يتعثر إذا فرضت التغييرات على المعلمين ولم يشتركوا في التخطيط لتطوير هذه التغييرات، فانتخاذ القرارات على مستوى المدرسة يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية. فالمدرسة لديها القدرة على اختيار المعلمين الأكفاء والاحتفاظ بهم حيث تتوافر لديه القدرة على التأثير في أداء الطالب وإنجازاته.

فقد أدب اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة إلى خلق بيئة تعلم تربوية فعالة وأكثر دافعية لتقدم الطلاب مثل تأكيد المدارس على المهارات الأساسية والمقررات الدراسية، فاشترك المعلم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى وضوح الأهداف والمناهج التعليمية

والتي تؤدي إلى تحسين تأثير التعليم. فإذا كان للمعلم أدوار حقيقية وليست استشارية فهذا يؤدي إلى إشباع رضاهم في مواقع عملهم.

وقد وجدت الأبحاث باستمرار أن هناك علاقات إيجابية بين سلوك المدير والتحصيل الأكاديمي للطلاب، وأن كثير من سمات وسلوكيات القيادة بالنسبة للمديرين ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتحصيل الطلاب، واتجاهاتهم، وسلوكياتهم الاجتماعية، ويتصف مديرو المدارس ذات التحصيل العالي بالفاعلية في المجالات التالية:

• **البيئة المدرسية الآمنة والمنظمة:** حيث يشارك المديرون الفاعلون الآخرون،

بمن فيهم الطلاب، في وضع معايير لسلوك الطلاب. كما ينقلون توقعات عالية بالنسبة للسلوك، ويطبقون القوانين بشكل متسق من يوم لآخر ومن طالب لآخر. كذلك يتوقعون من المعلمين أن يعالجوا معظم المشكلات السلوكية، ويوفرون حرماناً مؤقتاً من الدراسة داخل المدرسة مع تقديم الدعم للمعلمين في حالة المشكلات السلوكية الخطيرة. وأيضاً، فإنهم يعززون الإحساس بالمسؤولية لدى الطلاب بالنسبة للسلوك المناسب، ويعملون على خلق بيئة تشجع على ذلك السلوك.

• **الرؤية والأهداف تركز على مستويات عالية لتعلم الطلاب:** حيث يعمل

المديرون الفاعلون مع الآخرين لوضع رؤية للمدرسة المثالية وأهداف واضحة ذات صلة بالرؤية. كما أنهم يؤكدون باستمرار على الأهداف الأكاديمية للمدرسة وعلى أهمية التعلم.

• **توقعات عالية لتحصيل الطلاب:** يتوقع المديرون الناجحون من جميع

الطلاب أن يحققوا قدراتهم/ إمكاناتهم التعليمية ويشجعون معلمهم على

توقع ذلك أيضا. كما أنهم يتأكدون باستمرار من أن طلابهم يفهمون أن موظفي المدرسة يثقون بقدراتهم.

- **الحضور وسهولة الوصول:** يبقي المديرون الناجحون أنفسهم حاضرين للمعلمين والطلاب ولغيرهم في المجتمع المدرسي. كما يقومون باستمرار بزيارة الصفوف لملاحظة المعلمين والطلاب والتفاعل معهم.
- **الجو المدرسي الإيجابي والداعم:** الجو المدرسي يرتبط بقوة بجهود المدير المبذولة للحفاظ على السلامة والنظام الجيد، ويتضمن عناصر مثل تشجيع التواصل المعبر عن الاهتمام والرعاية للطلاب على مستوى المدرسة كلها. وكل شيء يعلمه المدير أو يقوله تقريبا يسهم في الجو العام.
- **التواصل والتفاعل:** يتصف المديرون الفاعلون بالتواصل الجيد حيث يتبادلون ويطلبون معلومات من جميع المجموعات في المجتمع المدرسي. وبذلك يبنون علاقات إيجابية تعزز جميع الأعمال المدرسية.
- **الدعم الانفعالي / البينشخصي:** يتصف هؤلاء المديرون بالقُدوة والاهتمام والتواصل في المجال البينشخصي. كما أنهم يعرفون الاحتياجات الشخصية للمعلمين والطلاب ويدعمونها.
- **الوصول إلى الآباء/المجتمع وإشراكهم:** يقوم مديرو المدارس الناجحة بمحاولات نشطة للوصول إلى الآباء وأعضاء المجتمع، بما في ذلك أولئك الذين لا يتم تمثيلهم عادة في برامج إشراك الآباء. كما يسعون ويدعمون مشاركة الآباء أو المجتمع في التعليم والإدارة.

- **الطقوس والاحتفالات:** يستفيد المديرون الفاعلون من الاحتفالات والطقوس المدرسية لاحترام التقاليد، وغرس الاعتزاز، وتقدير التفوق، وتقوية الإحساس بالانتماء إلى المدرسة من جانب جميع المرتبطين بها.
- **المشاركة في القيادة واتخاذ القرار، وتمكين المعلمين والموظفين :** يشرك المديرون الأكثر نجاحا موظفيهم وأعضاء المجتمع في عملية صنع القرار كما يتأكدون من أن كل مشارك لديه المعلومات والتدريب اللازمان لجعل هذه العملية منتجة.
- **التآزر والتعاون:** ترتبط الممارسات التأزرية للمديرين في المدارس ذات التحصيل العالي ارتباطا وثيقا بالقيادة المشتركة. إن هؤلاء المديرين يرسخون بيئة يقومون فيها مع معلميهم وموظفيهم بالتعلم، والتخطيط، والعمل معا لتحسين مدارسهم.
- **أهمية القيادة التعليمية:** هناك فرق أساسي بين المديرين الأكثر فاعلية والأقل فاعلية وهو أن المديرين الأكثر فاعلية منخرطون بنشاط في الحياة المنهجية والتعليمية لمدارسهم.
- **- مستويات عالية لتعلم الطلاب:** يركز مديرو المدارس ذات التحصيل العالي باستمرار على زيادة تحصيل الطلاب. كما أنهم يتخذون قرارات في ضوء أثرها المحتمل على تعلم الطلاب ويعملون على إشراك الآخرين في الجهود المبذولة لتعزيز الأداء العالي للطلاب.
- **معيار التحسين المستمر:** بإدراكهم معنى "أنت لا تحتاج لأن تكون سيئا

لكي تتحسن"، فإن مديري المدارس ذات الأداء العالي يدفعون نحو التحسين باستمرار كما يتأكدون من أن هذه العملية تعد جزءاً ثابتاً من الحياة المدرسية.

- مناقشة المسائل والقضايا التعليمية: يبسر المديرون الناجحون النقاش بين المعلمين بخصوص المنهاج والتعليم ويشتركون في هذه المناقشات بأنفسهم.
- ملاحظة الصفوف، وتقديم تغذية راجعة للمعلمين: يزور المديرون الفاعلون الصفوف باستمرار، حيث يلاحظون العملية التعليمية ويقدمون تغذية راجعة للمعلمين بصفة التدريب وبصفة التقييم أيضاً.
- استقلالية المعلمين: يحترم مديرو المدارس الفاعلة مهارات معلميه وحكمهم، ويسمحون لهم بقدر كبير من الاستقلالية في تنظيم صفوفهم وإدارتها. كما يحمون المعلمين من التدخل المفرط في شؤونهم من جانب عناصر من خارج المدرسة.
- دعم المجازفة: يتخذ المديرون الناجحون مجازفات محسوبة لتحسين مدارسهم ويشجعون المعلمين على عمل نفس الشيء من خلال ممارسة التجديد والتجريب في صفوفهم.
- مصادر وفرص التطوير المهني: يقدم مديرو المدارس ذات التحصيل العالي مزيداً من أنشطة التطوير المهني المختلفة مقارنة بنظائرهم في المدارس ذات التحصيل المتدني. كما أنهم يظهرون إبداعاً في تأمين المصادر - المالية والإنسانية، والوقت، والمواد، والمرافق - التي نحتاج إليها المدرسة لتحسن.

- الوقت التعليمي: يحمي مديرو المدارس الناجحة الوقت التعليمي من خلال الحيلولة دون أن تأخذ الإعلانات عبر الإذاعة المدرسية، وغيرها من التدخلات الإدارية، والأنشطة غير التعليمية الكثير من اليوم الدراسي. كما أنهم يرتّبون لوقت تعليمي إضافي أثناء اليوم الدراسي وخارجه كلما لزم الأمر.
- تفقد تقدم الطلاب وتبادل النتائج: يتأكد المديرون الفاعلون من أن هناك إجراءات منظمة لتفقد تقدم الطلاب على مستوى المدرسة كلها وعلى مستوى الصف الواحد. إضافة إلى ذلك يتأكدون من أنه يتم تحليل البيانات لتفقد تقدم مجموعات محددة وينقلون النتائج إلى المعنيين في المجتمع المدرسي.
- استخدام بيانات الطلاب لتحسين البرنامج: يعرف المديرون الفاعلون كيف يفسرون البيانات الخاصة بأداء الطلاب ويستخدمون ذلك في التخطيط لتحسين المنهاج والتعليم.
- تقدير تحصيل الطلاب والمعلمين: يولي المديرون الناجحون اهتماما بتقدير التحصيل والتحسين لدى كل من الطلاب والمعلمين.
- تقديم نموذج أو قدوة: يفعل المديرون الناجحون ما يقولونه، حيث يقدمون نموذجا للنظرة والسلوك المتوقع من المعلمين والطلاب. ويفعلون ذلك من خلال العمل مع المعلمين في أنشطة التطوير المهني؛ مفسحين وقتهم بطريقة تدعم تعلّم الطلاب، ومعاملين المعلمين والطلاب والآباء باحترام.
- ويتجنب المديرون الفاعلون فرض سيطرة أو قيود إدارية شديدة على الآخرين في المدرسة. ويتصف وصفهم لعملهم بدقة بالغة حيث يستبعدون عبارات أو مصطلحات مثل

يدير، بوجه، يأمر وينظم. كما أنهم لا يسمحون للعمل المكتبي بأن يستولي على حياتهم، كما لا يسمحون للأنشطة الضبطية بأن تتفوق على أنشطتهم الداعمة.

وفي ضوء تحليل بعض الدراسات (التي يمكن الخروج بالنتائج التالية):

- يتطلب تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة التدرج الرأسي من خلال تعميق تجربة الإدارة الذاتية بواسطة التشريعات واللوائح والقوانين المتتالية للتجربة بهدف زيادة الفاعلية والإثراء وتصحيح الأخطاء، والتدرج الأفقي من خلال التطبيق في عدد محدود من المدارس ثم التوسع المتتالي في شريحة المدارس المطبقة فيها التجربة.
- تعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة على اللامركزية الإدارية، من خلال نقل السلطات والصلاحيات والاختصاصات من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة التنفيذية.
- تتخذ الإدارة الذاتية للمدرسة من الديمقراطية في اتخاذ القرارات منهجاً لها في إدارة المدرسة، من خلال مجلس منتخب ممثل من قبل أعضاء المجتمع المدرسي، ويضم ممثلين عن الآباء والمجتمع المحلي.
- تضع الإدارة الذاتية للمدرسة مهامها على أساس ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها.
- يؤدي التطبيق الناتج للإدارة الذاتية بالمدرسة إلى تفعيل دور أعضاء الإدارة المدرسية، والاستخدام الفعال للموارد لتحقيق أهداف المدرسة وحل المشكلات وتنفيذ الأنشطة اللازمة لتطوير المدرسة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم للتطوير واللاحاق بركب التقدم.

- تمر الإدارة الذاتية للمدرسة بمجموعة من المراحل والعمليات، هذه المراحل والعمليات تتم على ثلاث مستويات هي: الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة، الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة، الإدارة الذاتية على مستوى الفرد.
- يعتبر الفرد بمثابة حجر الزاوية في منظومة الإدارة الذاتية للمدرسة حيث يعتبر نجاح تلك المنظومة على مدى فهم واقتناع الفرد بأهداف وفلسنة الإدارة الذاتية أولاً، وقدرته على المساهمة بخبرته وكفاءته في نجاح تلك المنظومة ثانياً.
- تعتمد فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة على المنطق القائل بأن أكثر الأفراد قرباً للطلاب هم الأقدر على صنع القرارات المهمة التي من شأنها أن تؤدي إلى إحداث التغيير والتطوير بالمدرسة، وبالتالي تستفيد من قدرات الأفراد والعاملين وطاقاتهم، وتعمل على تمكينهم من إدخال التجديدات إلى مدارسهم، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة التعليم المقدم للتلاميذ، ورفع مستوى الأداء المدرسي.
- يتضمن التنظيم بالمدرسة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية أنماط متعددة لتفويض ونقل السلطة من المستويات الإدارية الأعلى إلى مستوى الإدارة المدرسية.
- يعتمد مدخل الإدارة الذاتية على المدارس الرسمية وفرق صنع القرارات وجماعات العمل، ومن ثم فهو يميل إلى الشكل الشبكي للتنظيم.
- يعتمد التنظيم بالمدرسة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية على علاقات وقنوات للاتصال تتسم بالثراء، من خلال التدفق الأفقي والرأسي والتفاعلي

للاتصالات والمعلومات.

- يعتمد مدخل الإدارة الذاتية على المرونة في توزيع الموارد البشرية والامكانيات المادية على الوظائف والوحدات التنظيمية المختلفة بالمدرسة.
- الشفافية في إدارة المدرسة؛ مما نتج عنه قلة الفساد.
- التدريب المستمر للأباء وسكان المجتمع المحلي؛ مما نتج عنه زيادة مهاراتهم في اتخاذ وصناعة القرار، والمهارات الشخصية ومهارات الإدارة.

- الشروط اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس:

أوضح Yin Cheong (الشروط اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس) فيما يلي:

- المشاركة في اتخاذ القرار التريوي: تركز فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار علي الإحساس بالملكية من قبل هيئة التدريس في المدرسة؛ مما ينعكس أثره علي زيادة فعالية المدرسة.
- الاستقلالية التعليمية: لكي يسهل تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة، ينبغي أن تتمتع باستقلالية تعليمية خاصة في مجال تصميم المنهج، الأداء التعليمي، وهم من النقاط الهامة في تنشيط الإدارة الذاتية المهنية للمدرسة، ومن ثم يجب تفويض السلطات للمدرسة فيما يختص بتطوير المناهج وإطلاق الابتكارات والإبداعات في مجال طرق التدريس.
- ثقافة مدرسية متفتحة: تُعد عملية غرس ثقافة مدرسية مفتوحة ومستقلة من الأمور الهامة في توجبة المدرسة وهيئاتها التدريسية والإدارية نحو الأداء الفعال وهذا يعني وضوح رؤية أهداف المدرسة، وبصفة خاصة للمعنيين بأمور التعليم والالتزام بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم.

- القيادة الاستراتيجية: وهو نوع من القيادة لديه القدرة على التخطيط المستقبلي وله رؤية مستقبلية يستطيع من خلالها أن يقوم بتحليل البيئي للمدرسة والتخطيط لأنشطة المدرسة، وتنمية هيئة التدريس، والتوجيه والضبط والتقويم لأعمال المدرسة، وهذا النوع من القيادة تتوافر فيه عدة مجالات أهمها القيادة الفنية، الإنسانية، السبسية، الثقافية والتعريبية.
- وهناك مجموعة أخرى من الشروط لتنفيذ الإدارة الذاتية للمدرسة منها تحقيق الشروط الانفعالية، والشروط المعرفية، والشروط السلوكية، وفيما يلي عرض لكل منهم :
- الشروط الانفعالية: وتعني تقبل الأفراد والمجموعات لتنفيذ هذا النمط من الإدارة واستعدادهم للالتزام بالمسؤوليات المصاحبة لتحليله.
- الشروط المعرفية: وتختص بمعتقدات وقيم المعلمين وهي من الأمور الهامة في تحديد الأداء المدرسي حيث أن وجود قاعدة مشتركة من المعتقدات والقيم بين المعلمين يُساعد على إيجاد العمل الجماعي وتحسين أداء الخدمة التعليمية وتحقيق مهام وأهداف المدرسة المتوقعة منها.
- الشروط السلوكية: وتعني وجود عدة كفاءات مثل الكفاءة المهنية، والكفاءة المهنية على مستوى الفرد، وكفاءة الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة، وكفاءة الإدارة الذاتية على مستوى الفرد، وفيما يلي عرض لكل منهم :
- كفاءة الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة: وتشير إلى السلوك الكفء للمجموعة في التوجيه والتخطيط والتنظيم الذاتي للعمل وسيره، والضبط الذاتي والسيطرة وحل المشكلة، والتدريب والتعاون المستمر بين الأفراد.
- كفاءة الإدارة الذاتية على مستوى الفرد : وتشير إلى السلوك الكفء للمعلم

في وضع الأهداف والتدريب واللعب بالأدوار، والملاحظة والرقابة الذاتية، والتفكير الناقد والبناء.

- الكفاءة المهنية علي مستوي المجموعة: وتشير إلي التخصص الكفاء في المعرفة (محتوي المادة) والعملية (كفاءة التدريس).

- الكفاءة المهنية علي مستوي الفرد: وتشير إلي التميز في المعرفة المهنية والعلمية، ومن المعتقد فيه أن المعلم الكفاء في هذين المجالين يساعد علي تحقيق الأدوار المطلوبة منه بفاعلية وكفاءة عالية.

وبذلك فتحقيق الإدارة الذاتية يحتاج إلي نقل السلطة من الإدارة المركزية إلي المديرين، وعليهم أن يعملوا علي مشاركة المعلمين والآباء، التدقيق في اختيار القيادات من نظار ومديرين، التدعيم القوي من العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي، يتم التطبيق بشكل تدريجي، تدريب العاملين بالمدرسة والمناطق إداريا وتعلموا كيفية تعديل الأدوار وقنوات الاتصال، توفير الدعم المالي حتى يكون التدريب والوقت المنظم للاجتماعات متاح، الأخذ بأسلوب التدريب داخل المدرسة.

- العوامل التي تؤدي إلي فعالية الإدارة الذاتية ونجاحها:

يمكن تحديد العوامل التي تؤدي إلي فعالية ونجاح الإدارة الذاتية في المدارس،

فيما يلي:

- تتطلب إعادة هيكلة المدرسة ككل وليس مجرد التغيير في إدارتها.
- التدريب والتنمية المهنية المستدامة علي أداء الأعمال الجديدة والقديمة باتباع طرق وأساليب جديدة ومختلفة.
- التدعيم والمشاركة من جميع العاملين بالمدرسة في صناعة القرارات التي

- تناسب التغييرات الحادثة بصفة مستمرة ومستديمة.
- يتمتع العاملون في المدرسة بسلطة حقيقية في مجالات الميزانية وإدارة شئون الأفراد والمناهج الدراسية.
- تستخدم المدرسة تلك السلطات والصلاحيات الممنوحة لها لإحداث التغييرات في وظائف المدرسة والتي تؤثر على عمليات التعلم والتعلم لتحقيق التحسن في أداء المدرسة.
- تحديد أدوار المسؤولين عن إدارة المدرسة، وبخاصة مدراء المدارس والجنات والهيئات المانحة لها.
- منح العاملين والآباء والطلاب فرصاً أوسع لمزيد من المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات التربوية وإدارة المدرسة.
- التخطيط المنسق لكافة الأنشطة والبرامج المدرسية وتقويتها.
- إتاحة الفرصة للمدارس لاستخدام مواردها بمرونة كافية.
- التأكيد على مبدأ الإدارة التشاركية كمبدأ أساسي للإدارة الذاتية في المدرسة.
- التكامل والترابط بين طرق التعليم والتعلم والمناهج والإدارة.
- إسهام الوالدين والمجتمع المحلي في جميع عمليات المدرسة من خلال التمويل والصادر المختلفة سواء الإنسانية أو المادية لتحقيق رفاهية الطفل والمعلم وزيادة تعلم أكبر عدد من الأطفال.
- الدعم التكنولوجي لكافة التغييرات الحادثة في المدرسة والمجتمع المحلي.
- التقييم المستمر لعمليات الإدارة وإصلاحاتها في عمليات التطوير والأهداف والبرامج التعليمية وإصلاحات المناهج وأداء الطلاب ومدى تقدمهم.

خاتمة :

من خلال العرض السابق للإدارة الذاتية للمدرسة تحددت سياساتها العامة

حيث أدت إلي ظهور ما يلي:

- أدوار جديدة وعلاقات جديدة لوزارة التعليم.
- أدوار جديدة للمجالس واللجان المدرسية والهيئات المانحة والمشرفين ومدرء المدارس.
- مزيد من المرونة في تمويل المدارس.
- زيادة فعالية المدرسة في ترشيد الإنفاق علي العمليات والبرامج التعليمية.
- المشاركة من قبل الآباء والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي في صنع واتخاذ القرارات التربوية علي مستوى المدرسة.
- وجود إطار للمحاسبية علي المستوى الفردي والمدرسي.
- نقل السلطة والمسئولية من الإدارة المركزية إلي المدرسة.
- ظهور المنافسة بين المدارس علي مستوى المنطقة المحلية لتحقيق الامتياز.
- إدارة الوقت واستثماره بفعالية وكفاءة.
- زيادة الارتباط والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- وجود مرونة إدارية وتقليل السلطات الفردية، ونشور روح التعاون والعمل من خلال الفريق.
- الاستفادة القصوي من المباني والمعدات والأجهزة مع زيادة وقت التعلم.
- إتاحة الفرصة لمقارنة تكاليف طرق التعلم البديلة مثل التعلم الذاتي المدعم والتعلم المبرمج بالحاسب الآلي والتعلم عن بعد.

وأن الهدف من صناعة القرار واتخاذها علي مستويي المدرسة يُساعد علي خلق مناخ مدرسي يتحمل فيه الجميع المسؤولية بهدف تحسين أداء الطلاب وزيادة رضا المعلم وتدخل الوالدين ودعم المجتمع المحلي وتحسين نوعية المدارس العامة والتعليم والتعلم والطلاب، والتزام الجميع بالأدوار المحددة من قبل اللجان والمجالس المدرسية، وكل ما سبق يتطلب أن يتوافر في المدراء كفاءات متعددة حتي يمكن إصلاح التعليم ومخرجاته وعملياته ومن هذه المتطلبات إخلاص الزملاء، قدرة فريق العمل، قيادة ثقافية، الرؤية، الإبداع، العلاقات الإنسانية الجيدة، المعرفة والقدرة علي الإدارة واتخاذ وصناعة القرارات وتحمل المسؤوليات، السلامة والشفافية، التنسيق الجيد، الديموقراطية، التشجيع للمواقف والاتجاهات، العمل كنموذج مرغوب فيه.

وأن هناك مؤشرات من خلال المديرين تتمثل في القدرة علي التخطيط لتطوير المدرسة لصالح الطلاب، ترجمة التفكير التحليلي إلي ممارسات فعلية، الديموقراطية مع جميع الأطراف، الحزم في تنفيذ القرارات وبداية الاستعداد للعمل وتطويره، العمل من خلال أمثلة لتنفيذ المهام والواجبات، وجود علاقة طيبة مع الجميع آباء ومعلمين ومجتمع محلي، ترتيب العمل وتقسيمه بالعدل بين المعلمين، تشجيع العمل التعاوني بين المعلمين، واقتراح النماذج الإدارية لإدارة شئون المدرسة وتطوير الخدمات المقدمة للطلاب، مشاركة الجميع في توزيع مصادر المدرسة، تشجيع المعلمين علي التحسين ومراجعة الحسابات المالية للمدرسة، ومراقبة العمل في المدرسة، والاستفادة من نتائج التقييم في وضع خطة العمل.

مصادر ومراجع الفصل :

- 1-ACT Department of Education and Training, Report on Evaluation of School-Based Management, June 2004, Hugh Watson Consulting.
- 2-A. De Grauwe, School-based management (SBM): does it improve quality? United nations, educational scientific and cultural organization, 2004.
- 3-Ahmed Rashid, The Political Economy of Decentralization in Bangladesh. <http://www.wip.umi.com.dissertations>.
- 4-Bennett, K. et al. April 1993. Coaching for Leadership : Moving Toward Site - Based Management. NASSP Bulletin.
- 5-Brian J. Caldwell, School - Based Management. Education Policy Series.3, Vol.3. 2005. International Academy of Education, Institute for Educational Planning, <http://unesdoc.unesco.org>.
- 6-Britannica On Line, People and Culture, Education and Social Welfare. www.britannica.com.
- 7-Caldwell, B. J., & Hayward, D. K., The Future of Schools: Lessons from the Reform of Public Education. London: Falmer Press. 1998.
- 8-Caldwell, B J & Spinks J, Beyond the Self Managing School. London: Falmer, 1998.
- 9-Candoli, I.C. Site Based management in education: How to make it work in your school. Lancaster: Technomic Publishing Co. 1995.
- 10-Chandra Armstrong, Education Reform in Argentina. <http://www.tc.edu>.
- 11-Decentralization Thematic Team, Education and decentralization. <http://www.ciesin.org>.
- 12-Donald R. Winkler, Understanding Decentralization. <http://www.equip123.net>.
- 13-Education Commission of the States, School Based Management, Vol.2. No.5. April-May. 2001. <http://www.esc.org>.
- 14-Fernanda Astiz, Decentralization and Educational Reform : What Accounts for Decoupling Between Policy, Purpose & Practice? Evidence from Buenos Aires, Argentina. Ph.D. 2004. Canisius College. <http://pamii.com>.
- 15-Gaziel Haim, School-Based Management as Factor in School Effectiveness. International review of education, Vol.44, No.4, 1998.
- 16-Gerham B. Dellar, The Impact of School-Based Management on Classroom Practice at the Secondary School-Level (1995) Issues in Educational Research, 5 (1) 23-34. <http://education.curtin.au>.
- 17-George Charles Roche, Education in America: Philosophy of Growth. <http://www.liberty-haven.com>.
- 18-Gustavo E. Karlson, Decentralized Centralism, Governance In Education : Evidence from Norway & British Columbia, Canada. Canadian Journal of Education Administration & Policy, Issue 13, December, 1999.
- 19-Hanushek, Eric A., & L. Woessmann. "The Role of Education Quality for Economic Growth" World Bank Policy Research Working, World Bank, Washington, DC. 2007.

- 20-Hiromitsu Muta, Deregulation and Decentralization of Education in Japan, Tokyo, Institute of Technology, <http://print.google.com>.
- 21-Jack, A. Mayers, Schools Make The Decision : The Impact of Site Based Management, Journal Citation: School-Business, Affairs, Vol.63. No.10. Philadelphia, U S A. Oct, 1997.
- 22-Japan.ECHO, Educational Reform in Japan, Vol.22, No.6, <http://www.japan.com>.
- 23-John West Burnham, Human Resource, Management in Schools in Brent Davis, Education for the 1990, (U k :Longman, 1993).
- 24-Joseph Conaty, School -Based Management, Archived information. Consumer Guide, N. 4, January 1993. <http://www.ed.gov>.
- 25- Kathleen A. Paris, Strategic Planning in the University, Ph.D.2003. University of Wisconsin. Madison. <http://www.wisc.edu>.
- 26-Kathleen Cotton, School-Based Management, <http://www.nwrel.org>.
- 27-Keres Petrus, A Practitioner's Guide to (SCBM) School Community Based Management, Pacific Resources for Education and Learning. <http://www.prel.org>.
- 28-K.Pushpanadham, Educational Leadership for School-Based Management, ABAC. Journal, Vol.26. No.1. January-April. 2006.
- 29-Kubic Kathleen, School-Based Management, ERIC, No. EA33, ED 301969.
- 30-Larry Kuehn, School - Based Budgeting / Site - Based Management, BCTF Research Report. Section XII, 96 -EI-04. <http://www.bctf.ca>.
- 31-Malen Ogawa & Kranz, School - Based Management: In Mohrman, S.A. Wohlstetter, P.; Associates. School Based Management: Organization for high performance. San Francisco. Jossey Bass Publishers. an overview. 1994.
- 32-Mintrop Heinrich and Others, School Improvement Plans in Schools on Probation : A Comparative Content Analysis Across. Educational Administration Quarterly, 2001, Vol. 37, No. 2.
- 33-Murphy, J., and Beck, L. G. School Based Management as School Reform: Taking Stock. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. 1995.
- 34-North Central Regional Educational Laboratory, Decentralization: Why, How and Toward What ends? Report, 1.1993. <http://www.ncrel.org>.
- 35-Oswald Lori Jo, School-Based Management. ERIC, No. 99, Ed. 384950.
- 36-Peter J. Robertson and Sophia's Kwong, Decision Making in School Based Management Leadership Councils : The impact of Council Membership diversity. The Urban Review, Vol.26. No.1. 1994. <http://www.schoolergoogle.com>
- 37-Petrerson David, School Based Management & Student Performance, ERIC, Digest. No. 62, ED. 336845.
- 38- Stan Koki, School community- Based Management Revised in the Pacific. PREL- Briefing Paper, Office of Education, Research & Improvement (ED) Washington, U S A, 1998.

- 39-The National Company For Public School Improvement, What is Site Based Management. <http://www.projectappressed.org>.
- 40-The world Bank Group. Global Education Reform. <http://www1.world Bank.org>.
- 41-The world bank. What is school based management? Washington, DC. Nov. 2007.
- 42-Unesco,World Education Report 1991, France :Unesco,1991. <http://www.unesco.org/education>.
- 43-Wohlstetter, Priscilla & Mohrman, Susan Albers. Assessment of School-Based Management, (Vol. I: Findings and Conclusions.) Studies of Education Reform. University of Southern California, Center of Educational Governance. U.S. Government Printing Office, OERI sponsored (1996).
- 44-Yin Cheong Cheng, School Effectiveness and School Based Management, A Mechanism for Development, London& Washington, DC:The Falmer Press,1996.