

## الفصل السابع

# الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية

- المقدمة.

أولاً: المفهوم .

ثانياً: الأهداف .

ثالثاً: الخصائص.

رابعاً: المستويات.

خامساً: المبادئ والأسس.

سادساً: العوامل التي أدت إلى استخدام الإدارة الذاتية .

سابعاً: نماذج تطبيق الإدارة الذاتية في بعض الدول.

ثامناً: متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية .

- هوامش الفصل



## الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية

### مقدمة:

تشهد السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا من قبل علماء الإدارة بتطوير أساليبها بحثا عن أساليب إدارية حديثة، تتناسب مع العصر الحالي ومتطلباته، وتصلح للبحث عن حلول جذرية للمشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية، من هذه الأساليب أسلوب الإدارة الذاتية، حيث تعتبر المؤسسات ذاتية الإدارة مثالا واضحا للإدارة الجماعية التي تقوم على لا مركزية اتخاذ القرار، وتجعل جميع الموارد ميسرة لتلبية احتياجاتهم مباشرة، كما تضمن قرارات عالية الجودة، لأنها قرارات جماعية وليست فردية، وإمكانية الاتصال بين العناصر المكونة للمؤسسة التعليمية من مديرين ومعلمين وأولياء الأمور، وبعض أعضاء مؤسسات المجتمع المدني ومنظماتها.

ويهدف تطبيق الإدارة الذاتية في المؤسسات التربوية إلى تعزيز دور المجالس المختلفة في المشاركة مع مجلس إدارة المؤسسة التعليمية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية، وتحسين وتطوير العمل داخلها، مما يؤدي إلى منع الفقد الإهدار المالي، وذلك لتمكين المعلمين والآباء والمواطنين وأصحاب الأعمال من المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة التعليمية، مما يؤدي إلى رفع روح الانتماء للمؤسسة

والمحافظة عليها والعمل على توفير كل ما تحتاجه من إمكانات مادية ومالية.

ومن ثم فإن تطبيق الإدارة الذاتية من شأنه الوفاء بحاجات الطلاب بشكل أفضل، حيث يتم تمكين المديرين والمعلمين، وتدريبهم لاتخاذ قرارات. مرتبطة بالإدارة والأداء، وتتاح لهم المعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات.

وتختلف مسمياتها الإدارة الذاتية للمؤسسة التربوية (المؤسسة التعليمية) من دولة لأخرى حيث تعرف في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وهونج كونج بالمصطلح School Based Management (الإدارة القائمة على المدرسة) وفي إنجلترا، Local Management of School (الإدارة المحلية للمدرسة) وفي استراليا Self Managing School and Devolution (الإدارة الذاتية للمدرسة) وفي إسرائيل The Automaton School (آليات المدرسة). ويمكن تناول بعض الموضوعات المتعلقة بالإدارة الذاتية على النحو التالي:

#### أولاً - مفهوم الإدارة الذاتية :-

تعدد مفاهيم الإدارة الذاتية من أهم هذه المفاهيم ما يلي:

يقصد بالإدارة الذاتية عملية إعادة توزيع السلطة في المؤسسة التعليمية بحيث تتحلل المؤسسة من قيد السلطات التعليمية، فتتمركز رسالتها حول السيطرة المحلية وتمكنها من شئونها الخاصة وتبني

استراتيجيات التحسين والتطوير في هيكل المؤسسة بالمشاركة الجماعية من المعلمين والآباء وأفراد المجتمع المحلي في صناعة القرارات التربوية على صعيد المدرسة.

ويقصد بها أيضاً تحديد مهام الإدارة وفقاً لسمات / خصائص المؤسسة التعليمية ذاتها وحاجاتها، وبالتالي فإن لأعضاء المؤسسة التعليمية من المديرين والمشرفين، والمديرين، والمعلمين، والآباء والطلاب بالمؤسسة التعليمية استقلالية ومسئولية أكبر في استخدام الموارد لحل المشكلات، وتنفيذ أنشطة تعليمية فعالة بهدف تطوير أداء المؤسسة التعليمية على المدى الطويل

كما تعرف بأنها "مدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الداخلي لأعضاء الإدارة، ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستمرة، ومن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل حيث تنتقل المؤسسة التربوية من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرار، وتأسيس مهامها طبقاً لظروفها واحتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء المؤسسة التعليمية أكثر استقلالية ومسئولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المؤسسة التعليمية، وتوزيع الموارد البشرية والمادية في تلك المؤسسة التربوية.

وتعرف الإدارة الذاتية على أنها "وضع مهام الإدارة على أساس ظروف المؤسسة التعليمية ذاتها وسماتها واحتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة أكثر استقلالية ومسئولية واستجابة في استخدام الموارد لحل المشكلات، وتنفيذ الأنشطة الفاعلة في تطوير المؤسسة التعليمية على المدى البعيد".

### ثانيا- أهداف الإدارة الذاتية:

يهدف تطبيق الإدارة الذاتية بالمؤسسة التعليمية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تفعيل آليات المشاركة بين كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية (المدرسة).
- ٢- تحسين عملية صنع القرار داخل المؤسسة التعليمية، في ظل تفعيل المرونة في تطبيق التشريعات المنظمة للعمل داخل تلك المؤسسة.
- ٣- تشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمؤسسة.
- ٤- توثيق الصلة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي.
- ٥- بث الرقابة الذاتية في نفوس العاملين بالمؤسسة، وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي داخل المؤسسة.
- ٦- توفير الرعاية الكافية لجميع العاملين بما يضمن زيادة مستوى الأداء لدى أفراد المؤسسة.

- ٧- تقليل البيروقراطية وزيادة قاعدة المشاركة في صناعة القرارات داخل المؤسسة.
- ٨- إتاحة المزيد من المرونة والحرية للمؤسسة التعليمية، وبالتالي ضمان سرعة اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة المشكلات التعليمية.
- ٩- تدعيم الروابط بين إدارة المؤسسة التعليمية وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني.

### ثالثاً: خصائص وسمات الإدارة الذاتية بالمؤسسات التعليمية:

- تتميز الإدارة الذاتية بالمؤسسة التعليمية بعدد كبير من الخصائص منها:
- المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يعد الأساس الأول لضمان تفعيل مدخل الإدارة الذاتية.
  - لا مركزية الإدارة، حيث ينظر إلى اللامركزية الإقليمية باعتبارها شكلاً من أشكال الحرية ويمكن أعضاء المؤسسة من المشاركة في إدارة شؤونها.
  - المساءلة عن النتائج والتي تعد من المبادئ الهامة التي تقوم عليها الإدارة الذاتية ولاسيما في مجال عملية صنع القرار.

- تحقق الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية رسالة تعليمية واضحة ومتطورة ومعلومة لجميع الأعضاء وقابلة لإسهاماتهم جميعاً .
- تتخذ من اللامركزية نمطاً سائداً في صنع القرارات والتي تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين المدير والمعلمين والآباء والطلاب .
- القيادة في المؤسسة التعليمية ذاتية الإدارة قيادة إنسانية تربوية فنية متعددة المستويات، يعمل مديرها على تفعيل العلاقات الإنسانية بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية.
- تعد نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال التعليم يقوم على مبدأ المشاركة والحرية والاستقلالية واللامركزية والمساءلة.
- تعمل الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية على حل المشكلات أولاً بأول في ضوء حاجاتها وإمكاناتها ومواردها الذاتية والتي تستغل أفضل استغلال لتنمية المؤسسة التعليمية.
- تحدد الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية دور المدير في قيادة عمليات تنفيذ الأهداف، وتنسيق الموارد البشرية وتنميتها، وتحدد دور المعلم في كونه شريكاً في اتخاذ القرار وتنفيذه، ودور الآباء في كونهم متعاونين مع المؤسسة التعليمية ومساندين لها ومستفيدين بخدماتها الجيدة .

- تعمل الإدارة الذاتية للمؤسسة التربوية على المنافسة على مستوى المناطق المحلية مع المؤسسات التعليمية الأخرى من أجل الامتياز والتفوق أساسا لها، كما أنها تزيد من فعالية المؤسسة التعليمية وإدارتها حول ترشيد الإنفاق على التعليم، حيث إن المديرين ومجالس إدارة المؤسسة التعليمية لديهم معلومات أفضل حول تمويل المؤسسة التعليمية وهم أكثر تكيفا مع قضاياهم التعليمية .
- تمكن الإدارة الذاتية المؤسسة التربوية من حسن إدارة الوقت واستثماره، فهى تقوم بتحديد اليوم الدراسي بشكل أكثر فعالية وكفاءة.
- تساعد الإدارة الذاتية في زيادة التفاعل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلى، وذلك بإيجاد بدائل جديدة للتمويل، واستثمار مؤسسات المجتمع المدني فى تدريب المعلمين أثناء الخدمة، وغيرها من صور التعاون فيما بينهم.
- تتسم بالمرونة الإدارية وتقليل السلطات الفردية، وتفويض السلطات وتنمية روح التعاون بين الأفراد الأمر الذي يتيح لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية فيها بسهولة.

#### رابعاً: مستويات الإدارة الذاتية بالمؤسسات التعليمية:

تتعدد مستويات الإدارة الذاتية بالمؤسسة التعليمية، فهي تعمل من خلال الإدارة الذاتية على مستوى المؤسسة التعليمية وعلى مستوى المجموعة، وعلى مستوى الفرد.

ويمكن عرض هذه المستويات ومراحل فى مستوى على النحو التالي:

- ١- مرحلة التحليل البيئي: تعكس الظروف البيئية الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية، وتركز على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة أمام المؤسسة التعليمية .
- ٢- مرحلة التخطيط والبناء: يتم فيها العمل على تنمية وتطوير خطط وسياسات المؤسسة التعليمية، وتأسيس مستويات الإنجاز، والتركيز على القضايا البنائية مثل مشاكل الميزانية والمواقع والموارد المتاحة .
- ٣- مرحلة التطوير والتوجيه: يتم فيها العمل على تحديث المؤسسة التعليمية، والتركيز على الموارد البشرية للإدارة، وإدارة الصراعات داخل المؤسسة التعليمية .

٤- مرحلة التنفيذ: يتم فيها التأكد من وجود الموارد الضرورية والدعم والإرشاد، والتركيز على قضايا متعلقة بإنشاء مختلف البرامج .

٥- مرحلة الإشراف والتقييم: ويتم فيها وضع نظم للسيطرة والإشراف على المجموعات والبرامج وتقييم الأداء فى المؤسسة التعليمية، واستخدام المعلومات المتاحة لإدارة عملية الإدارة الذاتية.

خامساً: المبادئ والأسس التي تعتمد عليها الإدارة الذاتية بالمؤسسات التعليمية:

تعتمد الإدارة الذاتية بالمؤسسات التعليمية على عدد من المبادئ أهمها:

#### ١- مبدأ المركزية واللامركزية فى الإدارة:-

تعنى المركزية تركيز السلطة بيد المدير وعدم تفويضها إلى المستويات الإدارية الأدنى، فمدير المؤسسة التعليمية لا يفوض أى سلطات للعاملين معه ويحتفظ بجميع السلطات ويعزز روح البيروقراطية الإدارية، ولا يؤدي إلى توفر روح الثقة والتعاون من قبل المرؤوسين، أما اللامركزية فيقصد بها توزيع السلطة وإعطاء

الصلاحيات في اتخاذ القرار في نطاق العمل المحدد، ومن ثم إتاحة الفرصة للآخرين لإظهار مواهبهم وقدراتهم المميزة .

وتعمل الإدارة الذاتية من خلال اللامركزية وتفويض السلطة، ويلعب العاملون بالمؤسسة التعليمية دوراً هاماً، وتكون لهم سلطة فعلية في الميزانية والمنهج والأفراد العاملين، وهذا من شأنه تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

وتعطي الإدارة الذاتية اهتماماً كبيراً للمورد البشري وتعتبره من أعظم موارد المؤسسة التعليمية، ومن ثم فهي تعمل على تطويرهم لتشجيعهم على المبادرة، وتتيح لهم البيئة المناسبة لزيادة مشاركتهم وإطلاق طاقاتهم الكامنة .

كما تعطي الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية للمدير مسؤوليات أكبر فهو يقوم بتحديد المشاكل في مؤسسته ويعمل مع أعضاء المؤسسة على حلها، وإعداد ميزانية المؤسسة الذي يقوم بإدارتها، ويحدد ما يحتاجه وما هي الجوانب التي تحتاج إلى زيادة.

## ٢ - مبدأ المشاركة في الإدارة:

تعد المشاركة في صناعة القرار من المقومات الأساسية للإدارة الذاتية لضمان تفعيلها، هذا المبدأ الذي يؤكد على أهمية مشاركة الإداري بحسب موقعه ومسئوليته مشاركة فعالة سواء في اتخاذ القرار أو عملية التنفيذ، حيث تشعر المشاركة الأفراد المشاركين بالأهمية

وتعمل على زيادة وحدة وتماسك الجماعة المشاركة وتقلل من شكاوى العاملين وتقلل من غياب المرؤوسين، كما أنها تساعد على تقبل العمل مما يؤدي إلى الحد من المعارضة لبرامج التغيير فى المؤسسة التعليمية. وتعطي المشاركة الفرصة للمعلمين لإبداء آرائهم فيما يتعلق بالأمور الإدارية بالمؤسسة التعليمية وعدم قصرها على المدير والوكلاء، وعدم تقليص دور المعلمين عند إلقاء الدروس فقط، بل تتعدى هذا الدور بحيث يسمح لهم بممارسة العمل الإداري بإشراكهم فى المجالس المختلفة بالمؤسسة، وتفويض السلطة لهم ووضع رأيهم موضع التطبيق.

وتعمل الإدارة الذاتية للمؤسسة على مشاركة كافة العاملين بها، وذلك من خلال ما تتسم به الإدارة من مرونة وإحساس بالمسئولية، ولذلك فإن فلسفة المؤسسات التعليمية ذاتية الإدارة تعمل على تغيير طريقة جميع العاملين بها، وتجعلهم يبدعون ويستخدمون آراءهم فى اتخاذ القرار القائم على الملكية الذاتية للمؤسسة، وإتاحة الفرصة لتكوين بيئة تسمح بالمشاركة وتزيد من الإحساس بالجدارة والافتقار، وتنمية التعاون والزمالة بين المعلمين، وتنمية الشعور بالاحترام للعاملين من قبل المديرين.

ويساعد وجود نظام ديمقراطي وإدارة قائمة على فكرة المشاركة على توليد المشاعر الإيجابية، وإحساس المرؤوسين بالمسئولية،

واستعدادهم للتعاون والعمل بروح الفريق، خاصة إذا ما أُتيحت لهم الفرصة بشكل أو بآخر أن يكون لهم رأى في اتخاذ بعض القرارات، والعمل على تمتع إدارة المؤسسة التعليمية بالمصداقية والاحترام والثقة في قدرتها على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة، وعلى نمو إحساس المرؤوسين بالثقة في رموز السلطة بالمؤسسة.

### ٣- المساءلة والنتائج:

تعد المساءلة عن النتائج من المبادئ الهامة التي تقوم عليها الإدارة الذاتية حيث ينظر إليها باعتبارها حق من حقوق المواطن تجاه السلطة (المدير/ مجلس الإدارة)، ويجب أن تسير المساءلة جنباً إلى جنب مع جهود عمليات الإصلاح الإداري على مستوى المؤسسة التعليمية، واعتماد طرق جديدة للمساءلة على مستوى المؤسسة سواء كانت طرق سياسية أو بيروقراطية أو وظيفية.

### ٤- التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسة التعليمية:

التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسة التعليمية تعد من المبادئ الهامة للإدارة الذاتية، والتي يصعب تحقيق الإدارة الذاتية لأهدافها بدون تفعيل آلياتها، ومن أبرز هذه الآليات قيام إدارة المؤسسة التعليمية بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها، وإتاحة الفرصة الكاملة أمام مؤسسات المجتمع المدني في دعم وتمويل برامج التنمية المهنية لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية من إداريين ومعلمين ومعاونين أيماناً بأن النمو

المهني المتواصل للعاملين بالمؤسسة التعليمية مبدأ أساس لضمان تحقيق الإدارة الذاتية للمؤسسة لأهدافها.

سادساً: العوامل التي أدت إلى استخدام الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية:

يوجد عدد من العوامل أدت إلى أهمية استخدام الإدارة الذاتية في إدارة المؤسسة التربوية، واهم هذه العوامل ما يلي:

- نمو المنظمات التربوية وتضخم حجمها بشكل كبير .
- تحقيق مبدأ الشورى في القيادة التربوية، والذي يعمل على توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين وفي أعمالهم، وما يحقق ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم .
- توسيع نطاق المشاركة في إدارة المؤسسات التعليمية يؤدي إلى إثراء القرارات التعليمية، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتعامل معه المشاركون، إضافة على أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به مما يؤدي إلى إكسابه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه .

- التضخم المعرفي والانفجار المعلوماتي: حيث زاد حجم المعلومات في العقود الثلاثة الأخيرة بشكل كبير الأمر الذي يتطلب إدارة تساعد الطلاب على التعلم الذاتي حتى يكونوا قادرين على التعامل في هذا الكم الهائل من المعلومات.
- تداخل اقتصاديات دول العالم وتوحيد أسواقه ومناطق الإنتاج فيه، وإقامة التكتلات الاقتصادية والسياسية والعالمية، تفرض استخدام إدارة جديدة لإدارة المؤسسات التعليمية لتكون لديها القدرة في استغلال المؤسسات والمنظمات الدولية والمحلية في تمويل هذه المؤسسات.
- الإدارة البيروقراطية كانت وراء ضعف أداء الاقتصاد الوطني وزيادة المديونية وتدهور البني التحتية وضعف كفاءتها، مما يلزم بالحاجة إلى نمط إداري جديد قادر على مواجهة سلبيات الإدارة البيروقراطية ورفع الكفاءة الإدارية والارتقاء بمستواها وتربية أجيال بالمؤسسات التربوية على نظم إدارية حديثة تعمل على التخلص من البيروقراطية في إدارة هذه المؤسسات..
- مشاركة جميع العاملين في المؤسسة التعليمية في صنع القرار تجعلهم يسعون إلى تنفيذه ومتابعته، وكذلك تقل مقاومتهم له على العكس إذا ما فرض عليهم القرار من أعلى، كما أن المشاركة من الوسائل المثلى لتنمية الشخصية الديمقراطية، وتحقيق قبول ورضا

المشاركين عن الخدمات التي يشاركون في التخطيط لها، وبذلك يدرك الطلاب والمعلمون حجم مشكلاتهم وحقيقة الوضع الراهن صنع القرار الخاص بالمشكلة

سابعاً: نماذج تطبيق الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية في بعض الدول الأجنبية:-

اهتمت العديد من الدول في تطبيق الإدارة الذاتية في بعض المؤسسات التعليمية بها، وأصبحت الإدارة الذاتية العنصر الأساسي في عمليات الإصلاح التعليمي في معظم دول العالم المتقدم والنامي، فهناك عدد من الدول تتبنى مشروع الإدارة الذاتية، وتشجيع العاملين بالمؤسسة لإيجاد الظروف التي تساعد المؤسسة التعليمية في إحداث التغيير والنمو المهني والحرفي المستمر لهم وذلك من خلال التركيز على أفراد المؤسسة التعليمية، ويمكن تناول بعض هذه النماذج بشئ من التفصيل على النحو التالي:

١- نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية:

ارتبط نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية بالنظام السياسي والاقتصادي، ونظام الإدارة وتعد الإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً واضحاً للإدارة اللامركزية في التعليم، ويؤمن الأمريكيون أن الديمقراطية تعني تفويض السلطات، والتي تعد أساساً

لإرساء الديمقراطية والحرية على أساس سليم، ولقد بدأت الولايات المختلفة في تفويض مسؤوليات التعليم إلى الهيئات والمجالس المحلية، ويعنى ذلك أن إدارة التعليم في الولايات المتحدة تعكس بوضوح مفهوم الرقابة الشخصية على التعليم. كما يعد التنوع والانتشار في تطبيق الإدارة الذاتية بالمؤسسة في معظم الولايات المتحدة الأمريكية، السبيل لتجويد وتحسين العملية التعليمية على مستوى المدرسة، وأن مهمة الإدارة الذاتية بالمؤسسة تكمن في تحقيق الإتقان بين الآباء والمجتمع والمربين ضمناً لتحسين التعليم، ويمكن تناول الإدارة الذاتية في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال دراسة كل من معالمها ومبادئها على النحو التالي:

أ- معالم الإدارة الذاتية للمؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية:

يمكن تحديد أهم معالم الإدارة الذاتية للمؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية في المعالم التالية:

١- المناخ السائد في المؤسسة التعليمية ذاتية الإدارة يهدف إلى تركيز كافة الجهود المبذولة والقرارات الصادرة لدعم مدير المؤسسات التعليمية وتركيز كافة العاملين بالمؤسسات التعليمية على النتائج والامتياز، ومشاركة الآباء في العملية التعليمية وتوفير بيئة آمنة لكل طالب ومعلم وإداري في المؤسسة، وتقديم تعليم فعال للطلاب.

٢- تهدف المؤسسات التعليمية ذاتية الإدارة إلى إمداد الطلاب بالتعليم في مختلف مستوياته (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) بأعلى جودة ممكنة.

٣- تتجاوب المؤسسة التعليمية مع المجتمع المحلي المحيط بها بشكل حتمي، وتقديم الأنظمة المدعمة لمشاركة أولياء الأمور أعضاء المجتمع في صناعة القرارات واتخاذها لهم للتعرف عليها.

٤- يقدم مجلس التعليم التوجيه والمساندة للمؤسسات المحلية، مع منح المدارس أقصى درجات الحرية وتطبيق التقنيات والأساليب التي تساعد على تحقيق أهدافها.

٥- تمويل المؤسسات التعليمية ذاتية الإدارة تمويل لا مركزي حيث تعمل المؤسسات التعليمية ثلاثة مصادر هي: ضرائب الملكيات المحلية، وميزانية الولاية، وميزانية الحكومة الفيدرالية، بالإضافة لقيام بعض المؤسسات الأمريكية بتقديم منح لهذه المؤسسات.

ب- مبادئ الإدارة الذاتية في الولايات المتحدة الأمريكية :

تعمل الإدارة الذاتية للمدرسة على زيادة فعالية العملية الإدارية، ذلك لأنها تعمل على تفويض سلطة اتخاذ القرارات لمن لديهم معرفة ودافعية أكبر، كما أنها تعمل على منح السلطة للمعلمين والآباء والمواطنين المحليين وأصحاب الأعمال ومشاركتهم في صنع القرار

بالمؤسسة التعليمية، ويهدف تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في بعض الولايات المتحدة الأمريكية إلى تحقيق المبادئ التالية

- ١- مشاركة الطلاب في النظام الديمقراطي الأمريكي .
- ٢- تنمية القيم الأخلاقية والقدرة على الوصول بالطلاب إلى أقصى إمكانية لديهم .
- ٣- المنافسة بشكل ناجح في سوق العمل التكنولوجي المتزايد .
- ٤- تحقيق مستويات تعليمية عليا لكل الطلاب الأمريكيين .
- ٥- إعادة تصميم بيئات التعلم .
- ٦- المساندة الاقتصادية للطلاب وأسرهم .
- ٧- التنظيم من أجل ربط الأهداف بالنتائج والتوقعات .
- ٨- المشاركة الشعبية المحلية ومشاركة الآباء .
- ٩- تنمية العمل الجماعي والتعاوني والقدرة على العمل بشكل إنتاجي في مجموعات.
- ١٠- تعميق الاتجاه نحو خدمة المجتمع وتأصيل الخبرات لدى الطلاب للمشاركة بفاعلية في خدمة قضايا المجتمع .
- ٢- نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة باتجلترا :-

أعطى قانون الإصلاح في انجلترا مسئولية أكبر للمدارس في الإدارة الذاتية وصنع القرار، عن طريق منح سلطات واسعة لمجلس إدارة المدارس وذلك في إطار المنهج القومي الموحد والمعايير الموحدة

للتقويم، ويتكون هذا المجلس من أعضاء بعضهم معين من قبل سلطات التعليم المحلية، وبعضهم منتخب بمعرفة الآباء، والبعض الآخر معين بمعرفة المجلس نفسه، ويتراوح عدد الآباء ما بين (٢-٥) وفقا لعدد التلاميذ، ومن (٢-٥) من الأشخاص المعيّنين من سلطة التعليم المحلية، ومن (١-٢) من المعلمين والمدير، ومن (٢-٤) من أعضاء مجلس الإدارة المؤسسين، ومن (١-٦) من رجال الصناعة والتجارة والمهنيين الذين اختاروا الدخول في المجلس.

وتعمل الإدارة الذاتية للمدرسة من خلال مجلس إدارتها، وهو بمثابة جهاز تشريعي له بعض الوظائف التي تتعلق بالأدوار المدرسية، كما يقوم بنقل الآراء والمقترحات بين المتخصصين وعامة الشعب، واتخاذ القرارات الخاصة بتحسين المدارس، وتحقيق الإنسانية في العمل، وذلك بتحويل القرارات الكبرى من ناظر المؤسسة التعليمية إلى المجالس المدرسية، وتهدف الإدارة الذاتية في إنجلترا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- مشاركة إدارة المدرسة في اختيار المقررات الدراسية ومحتوياتها، وأنماط وطرق التدريس المتبعة، وكذلك حرية تجريب المناهج الدراسية والطرق المختلفة في التعليم والتدريس .
- قيام المعلمين الأوائل بدور هام في تنظيم وتطوير المدارس، وكذا تحديد نسب التلاميذ على المعلمين، وعدد ساعات العمل بالنسبة للمعلمين .

- تعيين المعلمين والإنفاق على رواتبهم .
- تدريب المعلمين أثناء الخدمة .
- التنفيذ لمشروعات الأبنية التعليمية .

تقوم الإدارة الذاتية للمؤسسات فى إنجلترا على مجموعة المعالم  
المعالم التالية:

أ- الأهداف :

تهدف الإدارة الذاتية للمؤسسات تحقيق الأهداف التالية:

- دعم وتعزيز سلطات الآباء فى مجلس إدارة المؤسسة.
- تحسين كفاءة استخدام الموارد فى الخدمة التعليمية والتخطيط لحسن استخدامها.
- توزيع الميزانية التى تخصص للمؤسسات بشئ من العدالة فى التوزيع.
- تحسين نظام المساءلة التعليمية.
- التنمية المهنية للمعلمين ومراجعة الأوضاع الحالية للمدارس.

ب- خضوع مجالس المؤسسات ذاتية الإدارة للتفتيش من قبل مكتب  
المعايير التربوية وقسم التعليم، مما يسهم فى وقوف كل من  
المسؤولين وأولياء الأمور والمجتمع المدني على مستوى جودة  
التعليم بالمؤسسة:

ج- نظام الكوبون: يقوم على وضع سلطة اختيار وصنع القرار بين المستهلك مباشرة، وبذلك يصبحون مستهلكين للتعليم ويدفعون له، مع الاحتفاظ بحقهم فى التقييم الصارم للمدارس، مما ينتج عنه الحصول على أعلى خدمة تعليمية لأبنائهم، ويتلقى الآباء كوبونا بقيمة مالية معينة لتعليم أبنائهم، ويدفعون إلى المؤسسة التعليمية التى يختارونها، فالمدارس تمول كليا أو جزئيا عن طريق الكوبونات .

د- فتح باب القبول: يقوم على حرية الاختيار، وذلك بإعطاء الآباء حرية اختيار المؤسسة التعليمية التى يريدونها لأبنائهم دون التقيد بالتوزيع الجغرافى، وهذا يعنى حرص المؤسسة التعليمية على اجتذاب الطلاب عن طريق تحسين مستوياتها باستمرار حتى لا تصل إلى الفشل والإغلاق .

هـ- اختيار الخروج: يشير هذا المصطلح إلى المدارس الثانوية والابتدائية المعانة والتي بها أكثر من (٢٠٠) طالبا، إذا أرادت أن تمول مباشرة بواسطة وزارة التعليم والعلوم، وتصبح ذات توجه نحو الآباء والمستهلكين، والانفصال عن تمويل ورقابة وتفقيش ومساعدة السلطات المحلية .

و- نشر النتائج: يتم من خلاله نشر وإعلان نتائج الاختبارات وإجراءات التقويم التى يمر بها التلاميذ فى سن ٧، ١١، ١٤، ١٦

وأن تكون في متناول الآباء. وذلك لمقارنة الأداء بالمدارس وإعطاء معلومات تفصيلية عن النظام المدرسي.

ز- تفويض شئون المعلمين والعاملين: يمثل التفويض الخاص بشئون المعلمين والعاملين بالمؤسسة التعليمية جزءاً أساسياً من تطبيق الإدارة الذاتية بها في إنجلترا، فعلى الرغم من اعتبار السلطات التعليمية المحلية هي صاحبة العمل بالنسبة لكل العاملين بها، إلا أن مجلس إدارتها في ظل نظام الإدارة الذاتية يضطلع بمسئوليات وسلطات واسعة تختص بشئون العاملين في تلك المؤسسة سواء المعلمون أو الإداريون أو الفنيون أو غيرهم، وهو بذلك يعطى لمجلس إدارتها مهام صنع القرارات المتصلة بالعملية التعليمية.

ح- المحاسبية: أصبحت المؤسسة التعليمية موضع مساءلة ومحاسبة من جانب الآباء وعلى السلطات المحلية تحديد مستوى الجودة التعليمية المطلوبة، وتقييم مخرجاتها، ومعاونة المؤسسة التعليمية على تقييم أدائها، وهذا النظام عرف باسم (المحاسبية التعليمية)، وهو بمثابة نظام جديد لمراقبة الأداء المدرسي، وتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس، قام بطرحه مكتب المعايير التربوية بإنجلترا والذي تأسس في سبتمبر عام ١٩٩٣م.

ط- آلية توزيع الموارد: عمل قانون إصلاح التعليم بإنجلترا عام ١٩٨٨ على (صياغة رؤوس الأموال المتوازنة) Weighted

Percapita Formula - والتي تقلل من تدخل سلطة التعليم المحلية وسلطاتها لصالح المدارس، وتحديد مجال التدخل السياسي عن طريق قاعدة التمويل المشترك، والتي تمثل خطوة نحو التحرك فى المستقبل لنقل السلطة كلية للأباء، ويمكن تمثيل هذا التفويض المالي بصاحب الملك والمستأجر، فصاحب الملك سلطة التعليم المحلية والمسئول عن المباني الخارجية والإصلاحات، والمستأجر للمؤسسة التعليمية مسئول عن المصروفات الداخلية والمعلمين والتدفئة الداخلية والصيانة، وسوف تقرر المؤسسة التعليمية ما تنفقه على الأولويات المختلفة من إجمالي مبلغ الميزانية.

### ٣ - نموذج الإدارة الذاتية فى استراليا :

بدأت حركة الإصلاح التعليمي فى استراليا فى عام ١٩٩٢م، وذلك عندما وعد الحزب الليبرالي بإنعاش حركة الإصلاح، والتي تقوم على التقليل من عملية السلطة المركزية والبيروقراطية التعليمية فى نهاية عام ١٩٩٢م، وقد وعدت مدارس المستقبل فى يناير ١٩٩٣م بمنهج جديد للمدارس الابتدائية والثانوية، والتي سيكون الدور الأكبر فيها للأباء والمجتمع ولمديري المدارس، وسيقل فيها تحكم وسيطرة مجلس المؤسسة التعليمية، وسيكون للمديرين القدرة على التحكم فى الميزانيات وترتيبات الهيئة.

لقد أحدث قانون التعليم في عام ١٩٩٨م تغييرات كبيرة لتحسين عملية الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية، معطيا الحق للمدارس في اختيار منهجها الخاص بها، وتوسيع سلطتها المالية، وتقوية حقها في التعيين والفصل، وكان هذا كله من العوامل التي ساعدت على تثبيت المدارس ذاتية الإدارة في استراليا.

تقوم الإدارة الذاتية للمؤسسات في استراليا على مجموعة المعالم التالية:

#### ١ - أهداف الإدارة الذاتية للمدارس في استراليا:

وتهدف المؤسسات التعليمية ذاتية الإدارة في استراليا إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- تحقيق مكاسب محلية للمدارس مثل زيادة المساهمات المالية لدعم التمويل المدرسي، واستخدام المؤسسة التعليمية للموارد المالية بمرونة كافية .

ب- تلبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومعلميها من خلال أنشطة التنمية المهنية المنفذة على المستوى المدرسي .

ج- تهيئة المدارس للتطوير واستخدامها كمدائل حديثة في التخطيط والتنفيذ، وتوفير كافة البيانات الأساسية عن احتياجات الطلاب، ومتطلبات الأداء والظروف الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة .

د- تكوين ثقافة جديدة للإدارة الذاتية للمدرسة، تعتمد في مقوماتها على المعرفة التامة بالطالب الناجح وجودة المخرجات المدرسية.

هـ- الالتزام بتحسين الفعالية المدرسية والتركيز على المخرجات التعليمية من خلال التحديد الدقيق للأهداف والأنشطة ووضوحها ووضعها على المستوى المدرسي.

## ٢ - إجراءات تطبيق الإدارة الذاتية في استراليا:

وضعت الحكومة الاسترالية مجموعة من السياسات والإجراءات لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة أهمها:

### أ- التخطيط للتطور المدرسي:

يبدأ التخطيط للتطوير المدرسي من المؤسسة التعليمية ذاتها كوحدة أساسية معنية بتحقيق الفعالية المدرسية، ويتضمن التخطيط تحديد الأهداف المدرسية في ضوء المخرجات التعليمية المطلوبة، وتحديد أولويات العمل المدرسي، ووضع استراتيجيات التنفيذ .

### ب- الإدارة الذاتية للسلوك الطلابي:

تهدف الإدارة الذاتية للسلوك الطلابي إلى خفض السلوك الفوضوي الذي يظهر من بعض الطلاب في المؤسسة التعليمية، وتحديد مشكلاتهم الخاصة التي تحتاج إلى عناية أفضل، وتنمية الاتجاهات الإيجابية عند جميع الطلاب، وتقدير الجهود الذاتية.

### ج - المشاركة فى صنع القرار:

تعمل المشاركة على زيادة الفعالية المدرسية، وذلك من خلال تطوير المشاركة فى صنع القرار من جميع أطراف العملية التعليمية، سواء كانوا آباء أو معلمين أو مديرين أو طلاب، كما تتأثر ثقافة المؤسسة التعليمية وعلاقتها بالآباء نتيجة لهذه المشاركة وتطورها فى ظل عملية الإدارة الذاتية للمدرسة .

### د- التعليم المتمركز فى النتائج:

ظهر هذا النوع من التعليم وذلك لمواجهة التحديات المعاصرة فى المجتمع الأسترالي، ويقوم هذا النوع من التعليم على تحسين المخرجات الطلابية لزيادة الفعالية المدرسية، من خلال تشجيع التعليم الفردي، وتنشيط استراتيجيات التقويم الذاتي، واستخدام مداخل وأساليب جديدة لتحديد قياس المخرجات الطلابية المتكاملة .

### ٤- نموذج الإدارة الذاتية فى نيوزيلندا:

تعتبر المدارس فى نيوزيلندا جزءا من النظام القومي، ولذلك كان لابد للوائح المدارس المحلية أن تتماشى مع المناهج القومية، والاهتمامات العامة الأخرى التي تبرر التمويل الحكومي لتلك المدارس، وقد تحددت الغايات والأهداف الأساسية من نظام التعليم النيوزيلندي فى

وثيقة (الخطوط الإرشادية للتعليم القومي) والمكونة من ثلاثة أجزاء والتي ظهرت في شكلها الحالي في عام ١٩٩٣م.

و تقوم الإدارة الذاتية للمؤسسات في نيوزيلندا على مجموعة المعالم التالية:

#### ١- أهداف الإدارة الذاتية للمدارس في نيوزيلندا.

نصت الوثيقة على تحقيق الأهداف التالية :

- الارتفاع بمستوى التحصيل لكل الطلبة. المساواة في فرص التعليم وتنمية المعارف والمهارات التي يحتاجها النيوزيلنديون للمنافسة بنجاح في العالم الحديث دائم التغير .

- احترام التراث العرقي والثقافي المتباين للشعب النيوزيلندي .

- تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة المتمثل في مجلس الأمناء وذلك من خلال تحصيل الطلاب، التوظيف، شئون العاملين، التمويل، الممتلكات، توفير بيئة آمنة مادياً ومعنوياً .

#### ٢- إجراءات تطبيق الإدارة الذاتية بالمؤسسات في نيوزيلندا:

أخذت نيوزيلندا بمجموعة من الإجراءات المتتالية لتعديل السياسة التعليمية على المستوى القومي، والمستوى الإداري بالمؤسسة التعليمية، وذلك من أجل إعطاء المزيد من المرونة الإدارية، والاستقلالية الذاتية للمدارس وأهم تلك الإجراءات ما يلي:

أ- إطار العمل للمناهج فى نيوزيلندا:

ظهرت فى عام ١٩٩٠م ما يسمى (بمبادرة الإنجاز) والتي عرضت إطار عمل لتطوير المناهج على المستوى المدرسي، كما حددت المهارات والقيم والاتجاهات الأساسية التي يجب تلميتها عند كل المتعلمين، وكذلك التقييم داخل المؤسسة التعليمية بل وعلى المستوى القومي .

ب - الخطوط العريضة للتعليم القومي:

قامت الوزارة فى عام ١٩٩٣م بتقديم النصيحة والتوجيه للمدارس بضرورة الالتزام بالخطوط العريضة العامة الموجودة بالوثائق الرسمية، والتي تحتوى على مجموعة من الأهداف القومية من بينها :

- إعادة الهندسة الاجتماعية، إثراء التعليم، تقديم الفرصة العادلة فى التعليم، تفعيل دور شراكة المجتمع فى التعليم تطبيق سياسة العدالة لكافة العاملين، تطوير وتنمية هيئات التدريس والعاملين، وإدارة ملكية للمدرسة، والإدارة الاقتصادية للمدرسة .

ج - إنشاء مكتب مراجعة التعليم:

تم إنشاء مكتب لمراجعة الخدمات التعليمية بنيوزيلندا عام ١٩٩٣م، وتم تحديد مسؤوليته فى :

- متابعة تنفيذ السياسات التعليمية بشكل جيد على المستوى القومي والمحلي .
- إعداد تقارير توضيحية لمستوى الأداء العام لكل مؤسسة تعليمية من حيث جودة المخرجات .
- معاونة وزير التعليم في تحديد نوعية المخرجات التعليمية المطلوبة في المدارس والمسئوليات الملقاة على عاتق المديرين في تحقيق تلك النوعية من المخرجات .
- التأكيد على ارتفاع المستوى التحصيلي والعلمي للطلاب من خلال عمل التقويم الدولي في علوم المستقبل ومقارنة أداء الطلاب بأقرانهم من دول أخرى .
- التأكيد على المحاسبية لمنع تدهور الأداء في المدارس والعمل على تقويم الآثار السلبية.

#### د - تفويض هيئة المؤهلات في توفير المعلمين بنيوزيلندا:

قامت هيئة المؤهلات بنيوزيلندا بإرسال مكاتبات لمديري كل المدارس الثانوية لمعرفة العجز في بعض التخصصات الدراسية التي تحتاج إلى معلمين مؤهلين نوى خبرة ودراية بالعمل التدريسي، وذلك لتحقيق الجودة والفعالية داخل هذه المدارس كما كان من مسئوليات الهيئة معاونة مديري المدارس في تقييم ومكافأة أداء المتميزين من العاملين بالمؤسسة التعليمية .

### هـ- التمويل:

لقد كان مطلوباً من المجالس المدرسية الاهتمام بمتطلبات المجتمعات المحلية المحيطة بهم، وذلك من خلال اجتماع سنوي تنظمه المؤسسة التعليمية لإعداد تقرير اقتصادي متطابق مع التقارير التي تتطلبها لائحة التمويل العام، وعلى مجلس إدارة المؤسسة التعليمية أن يضع تقريراً عن التعليم كل عام وأن يحدد مسبقاً الأهداف المراد بلوغها فى نهاية العام .

### و- المحاسبية للمدارس الثانوية بنيوزيلندا:

أقر البرلمان فى نيوزيلندا موضوع المحاسبية التعليمية وقواعدها من خلال جهات مختلفة أهمها :

- مكتب مراجعة التعليم : وعليه فحص الفعالية التربوية للمدارس وكتابة تقارير توضيحية للعرض على الوزير لإجراء المحاسبية عن أداء هذه المدارس .

- مجلس إدارة المؤسسة التعليمية : والذي يقدم تقريراً اقتصادياً سنوياً للوزير يوضح فيه الإمكانيات والموارد المتاحة التي قدمت للمدارس من قبل الدولة، ويوضح الوضع المالي الحالي، والأهداف التي تم تحقيقها، والأهداف التي لم تحقق، وكذلك وضع المؤسسة التعليمية تحت نظام فعال من المحاسبية .

- الوزير : وعليه أن يقدم تقريراً عن مستوى الأداء العام للمدارس إلى البرلمان وذلك للحكم على سياسة التعليم وتصويب مسارها نحو الاتجاه المنشود.

ثامناً: متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية:

تطبيق الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية يتطلب عدد من المتطلبات أهمها:

١- تطوير أساليب التفاعل والأنماط الإدارية السائدة بعيداً عن الإدارة البيروقراطية.

٢- استقلالية المدارس في وضع نظام الانضباط داخل المؤسسة التعليمية ومشاركة الآباء ومؤسسات المجتمع والطلاب في صياغة قواعد هذا النظام.

٣- استحداث وضع قوانين وتشريعات تساعد على تطبيق الإدارة الذاتية بالمؤسسات.

٤- تتبنى وزارة التربية والتعليم سياسة اللامركزية في إدارة التعليم وترك حرية أكبر للإدارات التعليمية في اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين وتطوير المؤسسات التعليمية التي تقع في دائرتها، والتفاعل مع المجتمع المدني في حل المشكلات التعليمية، مع مراعاة المبادئ العامة للسياسة التعليمية للدولة.

٥- تحسين أوضاع جميع العاملين بالمؤسسات مادياً ومهنياً، من خلال مشاركة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني بمختلف هيئاته في العمل على تدبير موارد مالية إضافية لتمويل المؤسسات ذاتية الإدارة.

## هوامش الفصل

١- إبراهيم عباس الزهيري: المحاسبية في مدارس حق الاختبار - مدخل لدعم مفهوم اللامركزية في إدارة التعليم في مصر، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، العدد ٥٥، ج ١، مايو ٢٠٠٤م.

٢- أشرف عبد التواب عبد المجيد : تطوير دور مجالس الآباء والمعلمين في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء اتجاه الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٤م.

٣- خالد قدرى إبراهيم: الإدارة الذاتية والمحاسبية مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية - دراسة مستقبلية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٨م.

٤- عادل عبد الفتاح سلامة: دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة التربية والتنمية، السنة ٨، العدد ٢٠، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، ٢٠٠٠م.

٥- محمد حسنين عبده العجمي: المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة

الدقهلية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد ٥٨، ج ١،  
مايو ٢٠٠٥ م.

٦- نبيل سعد خليل: دراسة مقارنة للإدارة التعليمية في كل من فرنسا  
والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر،  
مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة  
التعليمية، عدد ٩، ٢٠٠٣ م.

٧- نجدة إبراهيم سليمان: الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية في  
بعض الدول المتقدمة، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات  
والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، عدد ١٠، ١٩٩٨ م.

٨- نجدة إبراهيم سليمان: تطوير الإدارة التعليمية - رؤية مستقبلية،  
القاهرة، دار الشمس للطباعة والكمبيوتر، ٢٠٠٠ م.