وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

بحث بعنوان

تطبيق الادارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية

مقدم الى قسم ادارة الاعمال وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس

اعداد الطالب

علي احمد هادي

باقر حازم

بأشراف

د. محمد سعد

1444هـ

2023م

المقدمة

يتميز العصر الحالي بمجموعة من التغيرات والتطورات المتلاحقة في مجالات مختلفة ولم يكن مجال التعليم بعيدا عنها ، ولهذا اتجهت دول العالم المختلفة لعمل الاستعدادات والإصلاحات في مجال التعليم وإدارته لمسايرة تلك التغيرات ، وأصبح لزاما تبني أليات الإصلاح الإداري والتعليمي في جميع المستويات ، و من بين هذه الأليات التي شهدها العالم في نهاية الألفية الثانية وبداية الثالثة التوجه نحو ! اللامركزية في إدارة التعليم وصنع القرارات ودعم المشاركة المجتمعية في رسم و إدارة السياسة التعليمية على مستوى المجتمع المحلي وإعلاء نظم المحاسبية ، إذ ترتبط إدارة التعليم أي مجتمع بالنظام السياسي والاقتصادي ونظام الإدارة في هذا المجتمع ، ولهذا تقوم الدول بتكييف نظامها التعليمي تبعا لمصالحها و أهدافها ، لذلك فإنها تتخير نمط الإدارة الذي يتفق مع فلسفتها وتتخير نمط المؤسسات التعليمية الذي يتفق مع توجهها السياسي . (عبدالعال و أحمد ، 2011) ونظرا لتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العادي وعدم قدرته في استيعاب الأعداد المتزايدة فقد سعت المملكة العربية السعودية بالموافقة على افتتاح المدارس الأهلية غير الربحية ولكن الإقبال مازال قليلاً على هذه المؤسسات ؛ نظرا لضعف قدرة غالبية المواطنين والمقيمين في تسجيل أبنائهم في هذه المدارس لارتفاع الرسوم الدراسية مقارنة بالرسوم الدراسية في بعض الدول العربية والأجنبية . (المنيع ، 2014 : 3) إن الإدارة الذاتية للمدرسة أصبح ينظر إليها باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين كافة العاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بها ومؤسساته ؛ حيث يعتبر مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم المداخل الحديثة المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية حيث ينصب اهتمامها على المدرسة من حيث كونها وحدة إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلالية الذاتية في إدارة شئونها المختلفة , وتيسير العمل على أساس من اللامركزية في مختلف العمليات والوظائف الإدارية . (الفياض , 2014,33) ولكي تنجح الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي لابد من وجود منظومة تشاركية منها مشاركة الدولة والمجتمع المدني بكافة مؤسساته وشركاته الخاصة ، وذلك إيمانا بأنه بدون المشاركة الفعالة فلن تتمكن الإدارات المحلية من إدارة الخدمات العامة بشكل دقيق ، فالمشاركة المجتمعية ضرورية لإيجاد المساءلة داخل مؤسسات المجتمع المحلي كما يزيد الحوار والنقاش بين مؤسسات القطاع ومديري الإدارات المحلية من درجة الشفافية والتنسيق بين القطاعين العام والخاص في إدارة وتمويل مؤسسات التعليم على المستوى المحلي (سهى ، ٢٠٠٨ م ، ٤٦) .

المبحث الاول

منهجية البحث

اولا: مشكلة الدراسة

يعد العنصر البشري موضع اهتمام إدارة التنمية البشرية ، لكونه من أهم العناصر اللازمة لتحقيق التنمية ، وتعمل إدارة الموارد البشرية على ترغيب واجتذاب العنصر البشري للعمل بالمنظمة ، والمحافظة عليه والعمل على تدريبه بصفة مستمرة ، وتقييم أدائه بهدف ترشيد هذا الأداء ، وزيادة الإنتاجية لتحقيق الأهداف المنشودة . وتسعى الإدارة الحديثة جاهدة لتحقيق هدف ثنائي هو زيادة أداء العاملين ، وتحقيق رضاهم الوظيفي حيث يعتبر الأداء الجيد هو وسيلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي ، أما الرضا الوظيفي فيمثل دافعا أساسيا للفرد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة . وينظر للإدارة الذاتية - على حد علم الباحث - على أنها الفريق المتكامل من الأفراد الذين يتحملون المسئولية الكلية عن العمل والتعامل في المدرسة و تعزز الحكم الذاتي لأفراد الإدارة المدرسية ، وتوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم ، فهي انتقال من رقابة السلطة المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرار واللامركزية في الإدارة وتنحصر مشكلة الدراسة الحالية في أن مدخل الإدارة الذاتية يعد المفتاح الحقيقي للقوة الدافعة للعاملين في مدارس التعليم ، سواء أكان يتعلق ذلك بالناحية الإدارية أم الفنية أم المالية. وفقد أكدت دراسة (الشنقيطي والعجمي ، 2013 م) أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية يعود بكثير من الفوائد على الطالب ومؤسسات المجتمع المحلي ؛ حيث تحسن من مستوى الطالب والعاملين بالمدرسة ؛ ويحسن من كفاءة الأداء الوظيفي . كما توصلت دراسة (الفياض .1433, 5) إلى أهمية الإدارة الذاتية في زيادة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة ، ومنح المدارس سلطات تتعادل وحجم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقها . وعليه فالدراسة تحاول الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم. وقد تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي : ماواقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس لدى مديري المدارس الابتدائية ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية :

1- ما الإطار النظري للإدارة الذاتية للمدارس ؟
2- ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس الابتدائية فيما يتعلق بالجانب الإداري ؟
3- ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس الابتدائية فيما يتعلق بالجانب الفني ؟

4- واقع تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية فيما يتعلق بالجانب المالي ؟
5- ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس الابتدائية .

ثانيا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة تحقيق الأهداف التالية :

1. الكشف عن الإطار النظري للإدارة الذاتية للمدارس
2. التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية فيما يتعلق بالجانب الإداري .

ثالثا: أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من حيث تزامنها للوقت الذي تشهد كل الدول فيه تحولا من الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية ، وكذلك تفتح هذه الدراسة للباحثين مجالا لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال . ويمكن تحديد أهمية الدراسة بجانبين من الأهمية :

1- الأهمية النظرية العلمية تعد هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية مهمة في ميدان جديد ومجتمع جديد ، كما يمكن أن تفيد هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة العراقية بشكل خاص بإضافة معرفة جديدة عن الإدارة الذاتية وأهمية تطبيقها في المؤسسات التعليمية.

رابعا: مصطلحات الدراسة

1- الإدارة الذاتية :عبارة عن مدخل من المداخل الإدارية الحديثة تقوم على أساس أن المؤسسة هي الوحدة الإدارية المستقلة لذاتها ، تمتلك القدرة على حرية التصرف واتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بها ، وذلك عن طريق التوجه إلى اللامركزية في النواحي المختلفة لمجالات العمل مع تمكينها من الخضوع إلى نظام فعال من خلال الحكم على جودة مخرجاتها . " (جبران والشمري ، 2009 : 4) . وتعرف الإدارة الذاتية إجرانيا بأنها هي عملية تشاركية يتم على ضوئها منح مديري المدارس والمعلمين ، والطلاب وأولياء الأمور ، وأعضاء المجتمع المحلي سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية والمالية ، بهدف تحسين أداء المدرسة والارتقاء بمستوى العملية التعليمية ، مع وجود المتابعة والتقويم من الجهات العليا .

خامسا: الدراسات السابقة

تتناول الدراسة فيما يلي الدراسات السابقة العربية والأجنبية وذلك من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي :

ا- الدراسات العربية :

1- **دراسة عبد ربه (٢٠١٣ م)** بعنوان " درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية " هدفت الدراسة تعرف درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية ، من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية . و تكونت عينة الدراسة من 7 وكلاء وزارة التربية والتعليم ، و 169 مديرا ، و ١٣٨ مديرة للمدارس الحكومية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة ، فقد تم إعداد استبانة تكونت بصورتها النهائية من 40 فقرة مخصصة لمديري المدارس ومديراتها ، توزعت على سبعة مجالات , وأعد مقابلة على ثمانية أسئلة مخصصة لوكلاء وزارة التربية والتعليم . و توصلت الدراسة إلى أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية ، من وجهة نظر القادة التربويين (مديري المدارس ومديراتها) بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية كان بدرجة (كبيرة) ، وبمتوسط حسابي بلغ 4,01 على الأداة ككل ، وبدرجة كبيرة جدا على المجالات التالية : شؤون الطلبة ، والأهداف التربوية ، والإشراف التربوي ، والشؤون المالية ، ثم بدرجة كبيرة في المجالين التاليين : شؤون المعلمين والعاملين ، والمبنى المدرسي ، ثم بدرجة متوسطة في مجال المناهج المدرسية الذي حل أخيرا .

2- **دراسة خليل , نبيل سعد , دياب , عبدالباسط محمد (٢٠١٣ م)** بعنوان " الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية " هدفت الدراسة التعرف على ماهية الإدارة الذاتية للمدرسة ومداخل دراستها في ضوء الأدبيات المعاصرة , وكذلك التعرف على ملامح الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من أملانيا وفرنسا وأستراليا ونماذج الإدارة الذاتية , واستخدمت الدراسة المنهج المقارن وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : تعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة اعتمادا كبيرا على المشاركة

المجتمعية والمحلية من خلال مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في صنع واتخاذ القرار التعليمي بالمدرسة مما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية والارتقاء بالمدرسة والمجتمع المحلي .

ب- زيادة المسئولية والمساءلة التعليمية بتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ؛ حيث يصبح كل فرد في المدرسة مسئولا عن تحقيق الأهداف المنشودة , كما تصبح المدرسة مساءلة أمام سلطات التعليم المركزية عما حققته من أهداف وما توصلت إليه من نتائج . ج- يتطلب تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة توفر مهارات وقدرات إدارية وقيادية معينة تساعد المدراء على القيام بأدوارهم الجديدة وتسهل عمليات مشاركة المجتمع المحلي والمدرسي من آباء ومعلمين في صنع واتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة .

3- **دراسة داود (٢٠١٢)** بعنوان : " تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة غمان " تصور مقترح " هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة غمان ، ومفهوم ومبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة ، كما هدفت تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي . وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

ا- حاجة مديري المدارس إلى إصدار القرارات المتعلقة بشئون المدرسة دون الرجوع لإدارة التعليم في جميع الأمور .

ب- حاجة مديري المدارس إلى توفير ميزانية للصرف لتوفير متطلبات المدرسة دون تعقيدات قد تعرقل سير العمل .

ج - إعطاء المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة للتصرف وفقا لما يتناسب واحتياجات المدرسة .
د - توعية المجتمع المحلي بأهمية المشاركة في إدارة المدرسة .

4- **دراسة أبوسمرة (٢٠١١)** بعنوان : " مدى فاعلية الإدارة المدارة ذاتيا في فلسطين " هدفت الدراسة التعرف على مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتيا في فلسطين من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها , واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى ما يلي : أن درجة فاعلية المدارس المدارة ذاتيا في فلسطين من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها كانت مرتفعة

. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05 >) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى فاعلية المدارس المدارة ذاتيا تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي .

5- دراسة جبران , الشمري (٢٠١١) بعنوان : " درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية " هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية ، من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية . واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، و أعد الباحث استبانة موجهة لمديري المدارس ومديراتها . وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين (مديري المدارس ومديراتها) بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية كان بدرجة كبيرة .

6- **دراسة الفياض (٢٠١١)** بعنوان : " واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات " هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات والتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات . وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات كثيرة تحد من تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية المطبقة للمشروع في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة ، وكانت أكثر إجابات العينة تكراراً هي كثرة الأعباء الإدارية ، كثرة الأعمال الملقاة على عاتق المعلمة ، قلة الدعم المالي للمدرسة من الجهات المسئولة بالوزارة ، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة .

7- دراسة عبدالرسول (٢٠٠٨) بعنوان " تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر و متغيراته " هدفت الدراسة وضع مقترحات لتطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر و متغيراته ، و عرض الباحث لبعض المتغيرات العالمية المعاصرة وما وفرته هذه المتغيرات من أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة الذاتية للمدارس ، إدارة الجودة الشاملة ، القيادة الاستراتيجية ، الإدارة بالنتائج ، القيادة التحويلية ثم عرض لنماذج من بعض الدول في مجال الإدارة المدرسية مثل (الولايات المتحدة الأمريكية - هونج كونج - نيوزيلندا – إنجلترا) . وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التوجه نحو تطبيق المزيد من اللامركزية في

إدارة العملية التعليمية وذلك من خلال الأخذ بأسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة وذلك من خلال تفعيل دور مجالس الأمناء التي تم إنشاؤها بالمدرسة , و تفويض سلطة أكبر لمديري المدارس لإفصاح المجال أمامهم للإبداع والابتكار .

ب- الدراسات الأجنبية

1- **دراسة البنك الدولي (2007)** بعنوان : " ماهية الإدارة المدرسية الذاتية " هدفت الدراسة تقديم تحليل نظري لماهية الإدارة المدرسية الذاتية من خلال عرض مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة ، والخلفية النظرية والفلسفية للإدارة الذاتية ، وعرض إطار فاهيمي لتحليل إدارة المدرسة في ضوء الإدارة الذاتية . ، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة كأحد الاتجاهات الحديثة للإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية وضرورة توفير الموارد البشرية والمادية للمدرسة بما يمكنها إجراء تغيير منهج نحو التطوير وتحسين مخرجات العملية التربوية وضرورة منح السلطات اللازمة لمديري المدارس بما يتيح لهم تنفيذ الإجراءات والآليات التي في ضوئها يضمن التطبيق الناجح للإدارة الذاتية .

2- دراسة تشارلز (Charles 2006) بعنوان : " الإدارة المدرسية الذاتية : وتأثيرها على إنجاز الطلاب " هدفت الدراسة تعرف الإدارة الذاتية كإحدى المبادرات في إصلاح المدارس الأكثر انتشاراً (واسعة النطاق بالمؤسسات التعليمية) وذلك باقترانها بلامركزية الخدمات الإدارية واتخاذ القرارات في المناطق التعليمية العامة ، والتوصل إلى استراتيجية تحديد موقع صنع القرار الرئيسي للمناهج والأفراد وجهود دعم الطلاب وتحديد تأثيرها المباشر على التحصيل العلمي للطلاب والأداء . واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم تطبيقها على العاملين بالمدارس والطلاب وأولياء الأمور وذلك لقياس درجة تأثير الإدارة المدرسية الذاتية على الأداء التعليمي وتحصيل وإنجاز الطلاب . وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة القائمة على المدرسة كقيادة وأسلوب إداري واستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي في تحصيل الطلبة في بعض المدارس ولكن فشلت في تحقيق النتائج المرجوة في بلدان أخرى

3- دراسة جوزيف (Joseph 2004) بعنوان : " مشاركة القرارات التعليمية مع أولياء الأمور والمعلمين و مديري المدارس في ضوء فلسفة الإدارة المدرسية الذاتية " هدفت الدراسة التعرف على مدى مشاركة الآباء في المدارس ودراسة تصورات الأباء والأمهات و المعلمين ومديري المدارس فيما يتعلق بالمشاركة الفعلية والمطلوب من الآباء والأمهات في الاشتراك

في صنع القرار في ضوء الإدارة المدرسية الذاتية ، وكذلك لإيجاد بيانات تجريبية و نهائية محددة على مشاركة أولياء الأمور في الإدارة الذاتية للمدرسة . واستخدمت الدراسة النموذج الكمي لحصر المدارس المطبقة لأسلوب الإدارة الذاتية ، و كذلك استخدام الاستبيان كأحد أدوات الدراسة للتحقق مما إذا كان الآباء يشاركون فعليا في المدرسة والتي تعكس رغباتهم للمشاركة كما هدفت التحقق فيما إذا كانت تصورات مديري المدارس والمعلمين للمشاركة الوالدين اختلفت من التصورات لمشاركة الوالدين في المدارس ، على واقع مشاركة أولياء الأمور والمعلمين بإدارة المدرسة في ضوء الإدارة المدرسية الذاتية وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الآباء ، والمعلمين ، ومديري المدارس فيما يتعلق بكل من المشاركة الفعلية والمطلوب من الأباء والأمهات في مجالات السياسة ، ومشاركة الوالدين والمدرسة و المجتمع ، وتفعيل العلاقات بين المعلمين بالمدرسة و التلاميذ .

المبحث الثاني

الادارة الذاتية

مفهوم الادارة الذاتية :

من الصعب تحديد مفهوم الادارة الذاتية بصورة واضحة منذ ظهورها في المؤسسات التعليمية , حيث انه لا يوجد لها مفهوما محددا , ومع ذلك فهناك بعض المفاهيم التي يمكن تحديدها تبعا لسياسة تلك المدرسة في ادارتها للعمل بصورة ذاتية , فيمكن عدها تحولا تاما في مسؤوليات صنع القرار أو انها تفويض الادارة العليا السلطة كاملة للمدرسة في ادارة نفسها من موقع , وتشتمل ايضا على قدرة فريق العمل في المدرسة على تنفيذ تلك المسؤوليات تحقيق التوازن الجيد بين السلطة وقدراتها . وقد ظهرت من تلك المفاهيم الادارية الحديثة مفهوم ادارة الذاتية وهي ادارة تركز على العمليات السابقة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ، وتحمل مهارات متعددة امتدت لتشمل كافة النواحي الادارية ، واستطاعت ان تخرج الادارة من مركزيتها الى حركة من التغيير الاداري الشامل والجذري .

ويذكر (العجمي , ٢٠٠٨) " بانها مدخل اداري معاصر يقوم على عد المدرسة وحدة ادارة مستقلة بذاتها , لها حرية التصرف في ادارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها , مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها " . (العجمي٥٢ : ٢٠٠٨) بينما يرى (Brazer , 2001) بانها نقل السلطة لداخل المدرسة والتعرف على أفضل أساليب الدعم والتمويل مع استمرارية عملية التقييم من اجل تحقيق اهداف المدرسة , فهي عملية تبدل وتحويل الحكم والسلطة داخل المدرسة يجعلها قادرة على صنع القرارات . (Brazer , 2001 : 45)

في حين تعرفها (حامد , ٢٠٠٩) بانها محاولة تفعيل اثر المدرسة واعطائها الفرصة لمواجهة التحديات البيئية المتغيرة وجعلها قادرة على التماسك الداخلي وتحسين ادائها , وصولا لتحقيق اهدافها في تطوير نفسها . (حامد , ٢٠٠٩ : ٤٩)

وتعرفه الباحثة الادارة الذاتية : بانها تعني القدرة الشخصية للقائد على التعامل مع نفسه وبما يتعامل به مع الاخرين ومعرفته بقدراته ومهاراته وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية والقدرة على ضبط النفس والشهوات بمختلف انواعها ومستوياتها المادية والمعنوية

. وبناء على ما تقدم لا يمكن وضع تعريف محدد للادارة الذاتية للمدرسة ، لذا فقد تضمن تعريفة على الخطوط العامة لمنهج الادارة الذاتية للمدرسة بما فيها من نقل السلطة لقلب لمدرسة والتعرف على افضل اساليب الدعم والتمويل فضلا عن ذلك استمرارية عملية التقويم من اجل تحقيق اهداف المدرسة ، فهي شكل من أشكال اللا مركزية الذي يجعل المدرسة وواقعها وحدة اساسية لصنع القرار بصورة أساسية على اعادة السلطة صنع القرار بين العاملين في المدارس وبين اعضاء المجتمع المحلي يعدهم وسيلة اساسية تمكنهم من تقييم التطورات الاساليب لتوفير الدعم والتمويل المناسب لضمان تحقيق اعلى مستوى من الاداء في العملية التعليمية بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة جمعيها .

اهداف الادارة الذاتية

تعد الادارة الذاتية من اهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كاستراتيجية اساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الاطراف , اذ ان الهدف الرئيس من المدرسة في اتجاهها الادارة الذاتية هو تفعيل قدرة المدرسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها , بل وقدرتها على تطوير اهدافها يجعلها تتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية وان من بين اهم اهداف الادارة الذاتية للمدرسة كما أوردها (" حسان , ٢٠١٣ ") :

١- ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة , ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية .

٢- تدعيم الروابط بين فروق ادارة المدرسة , واولياء الامور والمهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي بالمدرسة , مما يتيح فرصة تحديد العوامل المساهمة في خفض الاداء بالمدرسة , وتفسيرها بموضوعية كبيرة , ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية للقضاء على هذه العوامل , وبما يسهم في تطوير الاداء بالمدرسة , وزيادة فعاليتها .

٣- ربط المدرسة بالمجتمع بصورة أوثق بحيث تصبح مركزا تنمويا بارزا , اعطاء المجالس المدرسية بعدا , اعمق واشمل , وخاصة مجلس الاباء والمعلمين , وذلك ليصبح ابناء المجتمع شركاء في اتخاذ القرار .

4 - فتح ابواب المدرسة للمجتمع المحلي للاستفادة من كافة ومرافقتها المختلفة لتصبح مركز اشعاع حقيقي في البيئة المحلية

5 ـ تعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المحلية الأخرى . سواء كانت تربوية كانت ام اقتصادية

6 - بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمدرسة , وتشجيع اسلوب التقويم الذاتي داخل المدرسة بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو الاصلاح التربوي .

7 - تطوير النظم التربوية باستخدام الاساليب العلمية الحديثة

٩ - التطلع الى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته بالمحافظة على ثوابت الامة وقيمها . المدرسي (حسان , ٢٠١٣) .

مما تقدم يمكن عد الادارة الذاتية للمدرسة , يضمن تحقيق الكثير من الاهداف على مستوى المدرسة , لعل من اهمها اتاحة الفرصة امام مجلس ادارة المدرسة للنهوض بحل العديد من مشكلاتها وازماتها على نحو مستقل دون التدخل من جانب الادارة التعليمية مما يسهم بدوره في تجويد وتحسين مستوى العملية التعليمية على مستوى المدرسة , وبالتالي يضمن جودة مخرجاتها من وتحسين مستوياتهم على الدوام المدرسي .

سمات الادارة الذاتية وخصائصها :

اصبح ينظر للادارة الذاتية للمدرسة , بانها عملية تشاركية تعاونية بين العاملين بالمدرسة من المدير والمعلمين والمعاونين , وطلبة فضلا عن اعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة واولياء الامور ,, لصناعة قرارات لا مركزية على مستوى المدرسة وبخاصة المرتبطة بالادوار الوظيفية لمدرسة التي تستهدف تحسين ظروف وغيرها , وذلك من خلال المسؤولية المناسبة . والمساءلة المناسبة . لذا فان هنالك ثمة اسس خمسة يجب ان تقوم عليها الادارة الذاتية للمدرسة . ضمانا لتحقيق ما لها من اهداف الا وهي المشاركة في صناعة القرارة , ومركزية السلطة , والمساءلة عن النتائج , تحسين ظروف تعليم للطلبة , والتنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين وجميع اعضاء المجالس المدرسية (الدوسري ، ٢٠٠٥ : ٣٢) . الأمر الذي يجعل الاتجاه نحو الادارة الذاتية للمدرسة من الاتجاهات الحديثة للادارة المدرسية واداة من أدوات الاصلاح التربوي للتعليم . يعدها تدعو للتوجه الى اللامركزية في التعليم من اعطاء المدير المزيد من الصلاحيات والامكانيات التي تسمح له

قيـــادة مدرسته بصورة افضل وفقا لما يراه مناسبا لاحتياجات المدرسة ومتوافقا مع المجتمع المحلي , ومن ابرز ما تمتاز به هذه الادارة كما ذكرها (سعد , ٢٠٠٩) كالاتي :

1- تعد نوعا من الاصلاح الاداري في مجال الادارة المدرسية , تقوم على مبدا المشاركة والحرية واللامركزية , اذ تجري اتخاذ القرارات الاقرب الى حل المشكلات .
2- تعد بمنزلة الاستراتيجية التي تقوم برسم السياسات ووضع الأهداف وتصميم خطط وبرامج العمل المدرسي والابداع فيها لتلبية احتياجات الطلاب , وتنفيذها من قبل المجالس الادارية بالمدرسة .
3- تستطيع بما تتمتع به من حرية واستقلالية ان تكون وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها تمويليا واداريا ووحدة صنع القرار التربوي واتخاذه تقوم باجراء تحليلات شاملة ومترابطة , تتضمن عمليات تقويم الاداء للفرد والمجموعة ككل , بهدف احكام الضبط وتحسين الأداء المدرسي وتجويده بشكل عام
4- تتخذ من اللامركزية نمطا اجرائيا في صنع قراراتها , التي تقوم على اساس مبدا المشاركة ومنح السلطة للمعلمين واولياء الامور واعضاء المجتمع المحلي في صنع القرارات التربوية بالمدرسة .
5- تكسب المدير الشرعية في اتخاذ القرارات , وتطبيق مبدا المساءلة , وتسمح بحسن ادارة الوقت واستثماره . وتؤدي الى خلق مناخ تعليمي صحي ملئ بالثقة رام المتبادل بين العاملين في المدرسة .
6- اتاحة الفرحة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية فيها بسهولة لوجود المرونة الادارية وتقليل السلطات الفردية وتفويض الصلاحيات وتنمية روح التعاون بين العاملين في المجتمع المدرسي (سعد , ٢٠٠٩ : ٢٣) ذكر (خليل ، ٢٠٠٩)

خصائص الادارة الذاتية

ومن اهمها :

1- ان الطبيعة العامة في المدرسة مستمدة من طبيعة الاهداف العامة المطلوب تحقيقها
2- تشجيع التعليم الذاتي للفرد وللمجتمع

3- تعطي لاولياء الامور دورا فاعلا وايجابيا في المدرسة من خلال التعرف على اداء ابنائهم في المدرسة , سلوكياتهم , وانتظامهم الذاتي .
4- المدرسة وحدة مستقلة نسبيا تمارس التسيير الذاتي ضمن الاستراتيجيات والسياسات والاهداف العلامة التي تضعها الدولة .
5- توفر الكوادر التدريسية المؤهلة مع مراعاة استمرارية التدريب والمطالعة والتجريب .
(خليل ، ٢٠٠٩)

مبادئ والاسس الادارة الذاتية :

لتحقيق الادارة الذاتية واهدافها فلا بد من مبادئ واسس تقوم عليها هذه الادارة ومن اهمها كما ذكرها (العجمي , ٢٠٠٨) ما يلي : -

المشاركة في عملية صنع القرار : تعد الاساس الاول لضمان تفعيل مدخل الادارة الذاتية , حيث تضمن الشعور بالملكية الجماعية والالتزام لجميع العاملين في المجتمع المدرسي , ويشارك اولياء الامور وبعض أفراد المجتمع المحلي ومؤسساته مدير المدرسة ومعلميها وممثلين عن تلاميذها في عملية صناعة القرارات المؤسسة لحسن سير العمل وضبط النظام داخل المدرسة .

لا مركزية السلطة : ان التطبيق الفعال لمبدا اللامركزية داخل المجتمع المدرسي يتطلب الكثير من ادارة المدرسة الرغبة في نقل بعض السلطات والتفويض فيها والمرونة في تطبيق التشريعات التربوية المنظمة داخل المجتمع المدرسي , وتفويض في اتخاذ القرارات التي تضمن حسن سير العمل وجودة الاداء ومشاركة في تحمل المسؤولية . كل هذا مع مراعاة الاسس العامة لسياسة الوزارة .

المساءلة عن النتائج : تعد المساءلة عن النتائج من اهم المبادئ التي تقوم عليها الادارة الذاتية وخاصة في مجال عملية صنع القرار , حيث ينظر للمساءلة باعتبارها حق من حقوق المواطن تجاه المدير كاحد الضمانات الاساسية لتعزيز الديمقراطية وتكريسها على صعيد المجتمع , ويعمل المدير على صياغة بعض المعايير التي توضع على اساسها مقاييس الاداء وكيفية الوفاء بها وتسجيل وتلخيص البيانات والنشاطات والاحداث التعليمية بهدف انتاج معلومات كمية تسهم بدورها في تقييم وتحديد المركز التربوي للمدرسة في نهاية العام .

تحسين ظروف الطلبة : اذ تسعى المدارس المطبقة لنظام الادارة الذاتية لتوجيه اغلب فعالياتها ونشاطاتها حول تعليم التلاميذ والتدريس الفعال لهم , اذ المعلم الفعال يسعى جاهدا باسلوب بناء نحو تخطيط اعماله داخل الصف ضمانا لتحفيز تلاميذه وانضباطهم وهما سبيل جودتهم فتكون النتيجة تعليم التلاميذ بشكل احسن , وكذلك تسعى المدارس المطبقة للادارة الذاتية على حصول الاتفاق بين كافة المتعاملين مع المدرسة من تلاميذ واولياء امور وعاملين بالمدرسة على قواعد حفظ النظام والانضباط المدرسي ومشاركتهم في اعدادها باسلوب مبسط ومن ثم يسهل تفعيلها وتنفيذها بيسر ونظام .

التنمية المهنية المتواصلة : لضمان تحقيق وتفعيل مبدا التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين ولا عضاء المجالس المدرسية , ومن ثم تحقيق مدخل الادارة الذاتية للمدرسة لاهدافها . هناك مجموعة من الخطوات لا بد عنها تتمثل في قيام مجلس ادارة المدرسة بتحديد الاحتياجات التدريسية لهؤلاء العاملين بالمدرسة من معلمين واداريين ومساعدين مع شمول برامج التنمية المهنية لجميع الكوادر العاملة بالمدرسة واتاحة الفرصة للمدرسة لتنظيم هذه البرامج وتعزيز التعاون ما بين المدرسة والجامعة ومراكز التدريب لاعداد وتنفيذ تلك البرامج . (العجمي , ٢٠٠٨) .

فوائد تطبيق الا دارة الذاتية :

تحقق الادارة الذاتية المكتسبة مبادئها من قبل مدير المدرسة العديد من الفوائد ويمكن توضحيها على النحو الآتي :

1- الاستفادة من الطاقات والامكانيات والمهارات الكامنة لديها ، والتي تتطور بكفاءة وفاعلية اذا ما استثمر لها في رفع الكفاءة والاداء العالي .
2- تحديد الرضا النفسي بالانجازات المحققة على الصعيدين الشخصي والعملي .
3- النجاح في احداث توازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الاسرة والمجتمع ، وكذلك التوازن بين حب العمل والراحة .
4- اكساب مديرة المدرسة مهارات التفكير الابداعي والقدرة
5- اعادة تقييم الوجهة التي تصبو اليها مديرة المدرسة وكيفية الوصول اليها
6- اكساب الثقة بالنفس وفن التعامل مع الشخصيات المختلفة والقدرة على الاتصال مع الاخريات سواء في المدرسة او المجتمع الخارجي .

7- استغلال الوقت من خلال الاستعانة بالتقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت V A وغيره واستثماره فيما يقربها من تحقيق اهدافها وامالها .

8- اكتساب العديد من المهارات مثل القدرة على التخطيط ومهارة ترتيب المهام حسب الأولوية والاهمية ، ومهارة التعلم الذاتي وزيادة المعارف والتطوير الذاتي . (عبدة ، ٢٠٠٨ ٦٥)

معوقات تطبيق الادارة الذاتية :

لا شك ان لكل عمل العديد من المعوقات التي تواجهه وتحد من دوره ومن المعوقات التي يمكن ان تكون سببا في عدم تطبيق مبادئ الادارة الذاتية حسب ما يذكر (حمارنة ، ٨٩ : ٢٠٠٧) ما يلي :

1- صعوبة تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية التي حددها القائد او المدير .

2- تأثير الآخرين على تطلعات القائد وتعامله مع ذاته

3- الاعتقاد بعدم اهمية ادارة الذات ، وان ذلك ضرب من الخيال والجنون .

4- الاعتقاد بمعرفة التوجيهات الشخصية سلفا ، وانه لا حاجة الى مراجعتها والوقوف عندها ، اي لا علاقة لادارة الذات بتحقيق التطلعات .

5- الربط بين نظرة القائد لذاته ، وتعامله مع الاخرين عند تقييم ادارة الذات (حمارنة ، ٢٠٠٧ : ٨٧) .

وايضا ذكر (الشمري ، ٢٠٠٨) عدد من المعوقات وهي كالاتي :

1- عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح وبالتالي التخبط في اداء المهام .

2- خلط الاولويات وتنفيذ الأعمال على حسب ما هو عاجل وغير مهم ، وليس على حسب ما مهم وليس عاجل .

3- اضاعة الوقت أو عدم القدرة على حسن ادارته ، فيما يساعد على تشتيت الجهود الرامية إلى تحقيق الاهداف الغايات .

4- جلد الذات وايذاءها ، وعد الثقة بالنفس .

5- التوقف عن الاطلاع وعدم متابعة ما استجد من معارف وعلوم في شتي الميادين .

6- اهمال استغلال ما وهبه الله لمدير المدرسة من قدرات ومهارات لتحقيق النجاح في الدنيا والآخرة

7- العمل على تنفيذ التعاميم والنشرات وفق الانظمة واللوائح دون وضع لمسات ابداعية عليها.
8- ضياع الاوقات والطاقات في غير ما فائدة تذكر .
9- القيام بنصف المهام المخطط لها سلفا ، وهذا عنوان عدم الاتقان (الشمري ، ٩ :٢٠٠٨)

الشروط اللازمة لتطبيق الادارة الذاتية المؤسسات التربوية :

من اهم الاتجاهات الاصلاحية في التعليم اعطاء مزيد من الصلاحيات والسلطات للمدارس بما في ذلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من اداء مهامها بفاعلية وكفاءة ويطلق على هذا الاتجاه الادارة الذاتية على مستوى المدرسة وهي تقوم على اساس الادارة الجماعية التي تتشكل من مجلس ادارة المدرسة , وفي اهم الشروط اللازمة لتطبيق الادارة الذاتية في المدارس ما يلي : - (سيد , ٢٠٠٩) .

1- المشاركة في اتخاذ القرار التربوي , تركز فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار على الاحساس بالملكيـة مـا قبل هيئة التدريس في المدرسة مما ينعكس أثره على زيارة فعالية المدرسة .
2- الاستقلالية التعليمية , لكي يسهل تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة ينبغي ان تتمتع باستقلالية تعليمية خاصة في مجال تصميم المناهج والأداء التعليمي ، وتفويض السلطات والصلاحيات للمدرسة فيما يختص بتطوير المناهج والابداع والابتكار في طرق التدريس .
3- ثقافة مدرسية منفتحة تعد عملية غرس ثقافة مدرسية منفتحة ومستقلة من الأمور الهامة في توجيه المدرسة وهيئاتها الادارية والتدريسية نحو الاداء الفعال . وهذا يعني وضوح رؤية اهداف المدرسة للمعنيين بامور التعليم والالتزام بتطبيق الجوة الشاملة في التعليم .
4- القيادة الاستراتيجية , ولكي يسهل تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة ينبغي لمدير المدرسة ان تكون لديه القدرة على التخطيط المستقبلي ولديه رؤية مستقبلة يستطيع من خلالها التحليل البيئي للمدرسة والتخطيط لانشطة المدرسة وتنمية هيئة التدريس والتوجيه والضبط والتقويم لاعمال المدرسة . (سيد ، ٢٠٠٩)

مما تقدم ان تطبيق الفعال لمدخل الادارة الذاتية للمدرسة , يضمن تحقيق الكثير من الاهداف على مستوى المدرسة , لعل من اهمها اتاحة الفرصـة امـام مجلس ادارة المدرسة للنهوض بحل العديد من مشكلاتها وازماتها على نحو مستقل دون التدخل من جانب الادارة التعليمية مما يسهم بدوره

في تجويد وتحسين مستوى العملية التعليمية على مستوى المدرسة , وبالتالي يضـمـن جـودة مخرجاتهـا مـن وتحسين مستوياتهم على الدوام المدرسي .

المصادر

1- ابـراهيم ، كـاظم (٢٠١٠) تطـوير الاداء الجـامعي فـي التقدم العلمـي والتكنولوجي والتنمية البشرية ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، ع / ٢٤ .

2- تركي ، حسين ، (٢٠٠٧) ، نحو سياسة لا مركزية للتخطيط في العراق ، مجلة المخطط والتنمية ، العدد 16 ، معهد التخطيط الحضري والاقليمي ، ، جامعة بغداد .

3- جميل ، محمـد عامر (٢٠١٦) مدرسة العصـر طموحات وتوجهات ، دار حامد ،

4- سليمان هاشم (٢٠٠٩) ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان

5- حامد ، سليمان هاشم ، (٢٠٠٩) ، الادارة التربوية المعاصرة ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان .

6- حسان ، محمد حسن والعجمي ، محمد حسنين ، (٢٠١٣) ، الادارة التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان . الكتب والوثائق ، بغداد . د ٢ ٣ ١ V A

7- حسين سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦) ، الادارة الذاتية ولا مركزية التعليم . الاسكندرية : دار الوفاء . حسين ، سلامة ، (٢٠٠٦) ، الادارة الذاتية واللامركزية التعليم ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الاسكندرية .

8- حمارنة قسيم محمـد (٢٠٠٧) درجـة تقـدير مديري المدارس الحكومية للمشاركة المجتمعية في تفعيل الإدارة الذاتيـة فـي مـدارس محافظة اربد , رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة اليرموك , اربد , الاردن .

9- . خطاب ، حسـن واخرون (٢٠٠٠) ، الادارة والاشراف التربوي ، مطبعة الوسام ، بغداد .

10- خليل ، نبيل سعد ، (٢٠٠٩) ، الادارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الاداري المعاصر ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، مصر . .٩ ١٣

11- الدوري ، ياسمين خضير عباس ، (٢٠١٠) ، دور تمكين العاملين في الاداء المنظمي في اطار عناصر الجودة في جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

12- الدوسري ، محمد (٢٠٠٥) ، العلاقات الانسانية في الفكر الاداري المعاصر ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض الذهبي ،

13- جاسم محمد ، نجم عبدالله العزاوي ، (٢٠٠٥) ، مبادئ الادارة العامة منظور استراتيجي شامل ، طبع في مكتبة الجزيرة ، بغداد .

14- سرور , سهى سالم (٢٠٠٨) تطوير الادارة المدرسية في المدارس الثانوية المحافظات غزة في ضوء مفهوم الادارة الذاتية للمدرسة , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة العلوم الاسلامية . غزة فلسطين . سعد ، احمد يوسف ، (٢٠٠٩) ، اللامركزية في التعليم متطلبات الاعداد المؤسسي ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ط 1 ، مصر .

15- سيد , اسامة محمد (٢٠٠٩) الادارة التعليمية بين المركزية و ة واللامركزية . كفر الشيخ : دار العلم والايمان للنشر الشعر ,

16- مرشد عبده (٢٠٠٨) . المدارس المستقلة في دولة قطر ودورها في تطوير التعليم من وجهة نظر الاداريين والمعلمين فيها , رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة اليرموك , اربد , الاردن .