

الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)  
كلية التربية - جامعة الملك سعود - الرياض  
اللقاء السنوي الخامس عشر

**تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم  
الأساسي بسلطنة عمان تصور مقترح**

إعداد

**د/ عبد العزيز أحمد محمد داود**

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة كفر الشيخ



## تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان تصور مقترح

إعداد

د/ عبد العزيز أحمد محمد داود

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وتحدد أهداف الدراسة في:

- التعرف على واقع مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان .
- التعرف على مفهوم و مبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة .
- تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ، و الإدارة المدرسية لمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، وإعداد استبانة مكونة من ٧٩ فقرة ، و تم التأكد من صدقها و ثباتها، و قد صنفت فقرات الإستبانة إلى سبعة محاور هي: ( الإطار التشريعي، التنظيم، التنمية المهنية، المشاركة في صنع القرار ، التمويل لا مركزية السلطة ، نشر المعلومات ).

#### وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- ١- من أهم مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدارس ما يلي :
  - حاجة مديري المدارس إلى إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة دون الرجوع لإدارة التعليم في جميع الأمور .
  - حاجة مديري المدارس إلى توفير ميزانية للصرف لتوفير متطلبات المدرسة دون تعقيدات قد تعرقل سير العمل.
- ٢- من أهم متطلبات الإدارة الذاتية في المدارس ما يلي:
  - تعزيز الولاء والانتماء للمدرسة من خلال إشراك المعنيين بالعملية التربوية والتعليمية في اتخاذ القرارات.
  - التنمية المهنية للمعلمين .
- ٣- و قدمت الدراسة بعض التوصيات كان من أهمها:
  - إعطاء المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة للتصرف وفقا لما يتناسب واحتياجات المدرسة.
  - توعية المجتمع المحلي بأهمية المشاركة في إدارة المدرسة ، وما يقع على كاهله من أعباء

## Abstract: □

This study aimed to introduce a proposed prospective to apply school-based management approach in schools of basic education in the Sultanate of Oman, It also aimed to achieve the following specific goals:

- To be acquainted with the current situation of schools of basic education in the Sultanate of Oman.
- Defining the concept of school – based management.
- Introducing proposed perspective to apply school-based management approach in schools of basic education in the Sultanate of Oman.

To achieve the objectives of this study, the researcher used the analytical descriptive method, through analyzed the theoretical literature regarding the to school – based management, and the school management in Oman. And also designed a questionnaire of 79 items and ascertained its validity and reliability.

The items of the questionnaire were classified in 7 domains (Legislative framework, Organization, Decentralization power, Information, Professional development, Participation in decision- making). □

The has reached many conclusions, of which the most important are:

1-The most important justification for applying school –based management is to:

- Make decisions related to school affairs without referring to education authorities in all matters.
- Provide budget for buying all schools requirements without any restrains that they may delay the work progress.

2- The most important requirement for applying school –based management is to:

- Strengthening the belonging and devotion to school, through participating of specialists in educational and cultural process in taking educative decisions.
- Develop the school staff competence.

The study suggested many recommendations, of which the most important are:

- The senior management should offer additional authority to school director to act according to the exact school needs.
- To enhance the participation of the local community by paying their attention to the importance of their role in school management and getting more involvement in the educational system . □

## القسم الأول : الإطار العام للبحث

### مقدمة البحث

شهد العالم في عقدي الستينات والسبعينات من القرن الماضي تطورات مهمة في مجال الفكر الإداري المعاصر وتطبيقاته، والتي أكدت على التحول من المركزية إلى أنماط متعددة من اللامركزية خاصة في المنظمات الصناعية والتجارية لصنع قراراتها بحرية واستقلالية ، وبمشاركة الأطراف المعنية من داخلها في مباشرة أمور التطوير والتحسين وتحمل مسؤولياته .

وتحتل المدرسة في أي مجتمع من المجتمعات مكاناً مهماً ومتميزاً ، وهي بناء أساسي من أبنية المجتمع أي أنها مؤسسة اجتماعية أساسية أوجدها المجتمع ، وأوكل إليها مهمة تحقيق أهدافه التربوية وتربية أبنائه تربية مقصودة وإعدادهم ، وتقديم الخدمات التربوية والتعليمية لهم والتي تمكنهم من الإسهام الفعال، والبناء في تطوير المجتمع، وتعزيز قيمه ومبادئه، والمحافظة على ثقافته وهويته .

ولكي تستطيع المدرسة القيام بأداء المهام والأعمال المنوطة بها ، فإن الأمر يتطلب وجود إدارة ناجحة قادرة على الأخذ بمبادئ التطوير والتحديث ، بحيث تستطيع المدرسة الاعتماد عليها لتحقيق أهدافها المنشودة ، فالإدارة المدرسية تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها على الوجه المنشود، فهي التي ترسم الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج مما يساعد على إعادة النظر في التطبيقات والأنشطة والتشريعات وتعديلها ، أو إعادة النظر في الأساليب التي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف التعليم الأساسي المنشودة<sup>(١)</sup> .

ويعد التوجه نحو الإدارة الذاتية من أهم التوجهات باعتباره استراتيجية أساسية أُلقت بظلالها وتأثيراتها على النظم التعليمية وإدارتها بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص. وقد اتضح ذلك مع بداية الثمانينات متمثلاً في توجه العديد من دول العالم للأخذ باللامركزية كإصلاح للمنظمات بما فيها المنظمة التعليمية ، من أجل الوصول إلى تمكين مديري المدارس والمعنيين بالعملية التعليمية فيها وأولياء الأمور من اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة<sup>(٢)</sup> .

وتعد الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الأساسي : تبديل الحكم والسلطة داخل المدرسة وتحويلها على أساس ظروفها، وسماحتها، واحتياجاتها ، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية ومسؤولية واستجابة في استخدام الموارد لحل المشكلات ، وهي شكل من أشكال اللامركزية الذي يجعل الإدارة المدرسية وحدة أساسية لصنع القرار ، ويعتمد على إعادة توزيع سلطة صنع القرار بين كل العاملين في المدارس وبين أعضاء المجتمع الخارجي<sup>(٣)</sup> .

وتساعد الإدارة الذاتية في تزويد إدارة مدارس التعليم الأساسي بالمرونة اللازمة التي هي من أهم خصائص التعليم الأساسي، حيث إن من أهم خصائصه أنه تعليم وظيفي مرن متنوع، مما يسمح لإدارة مدارس التعليم الأساسي أن تواجه التحديات الخارجية والداخلية وتعظيم فعاليتها، بالإضافة إلى مساعدتها على الانسجام مع بيئتها، وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، والعمل على تطويرها بصورة مستمرة<sup>(٤)</sup>.

#### ويؤكد مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة على ما يلي<sup>(٥)</sup>:

- إيجاد اتصال مباشر بين المدرسة والمستويات الإدارية العليا.
- تشجيع المدرسة على صنع القرارات المتعلقة بها.
- حث مديري المدارس على إعطاء المعلمين فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة.
- منح المدارس والأفراد الحرية مع عدم إلزامهم بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات الصارمة.
- قيام المديرية التعليمية بدور المسهل والمنظم والمنسق للتطوير المدرسي.

#### ويرتكز مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة على مقومين أساسيين هما<sup>(٦)</sup>:

- جعل المدرسة وحدة رئيسة لصنع القرار، ويتطلب ذلك منحها المزيد من السلطة، والاستقلالية، والحرية لإدارة نفسها، وتخصيص تمويلها بعيداً عن تحكم وسيطرة السلطات التعليمية المركزية.
  - الشعور بالملكية كمتطلب رئيس لإصلاح المدرسة، ويعنى ذلك أن الإصلاح الفعال يعتمد على مشاركة كافة المعنيين بالتعليم على المستوى المدرسي في صنع القرار، أكثر من اعتماده على الأوامر الصادرة من السلطات التعليمية المركزية.
- وقد أعطى قانون الإصلاح في إنجلترا مسؤولية أكبر للإدارة الذاتية، وصنع القرار في مدارس التعليم الأساسي، أي إدارة نفسها عن طريق منح سلطات واسعة لمجلس إدارتها وذلك في إطار المنهج القومي الموحد والمعايير الموحدة للتقويم، ويشمل هذا المجلس عدداً من الأعضاء، بعضهم معين من قبل سلطات التعليم المحلية، وبعضهم منتخب بمعرفة الآباء، وبعضهم الآخر معين بمعرفة المجلس نفسه، ويتراوح عدد الآباء ما بين ( ٢ - ٥ ) وفقاً لعدد التلاميذ، ومن ( ٢ - ٥ ) من الأشخاص المعيّنين من سلطة التعليم المحلية، ومن ( ١ - ٢ ) من المعلمين، ومن ( ٢ - ٤ ) من أعضاء مجلس الإدارة المؤسسية، ومن ( ١ - ٦ ) من رجال الصناعة والتجارة والمهن الذين اختاروا الدخول في المجلس<sup>(٧)</sup>.

ونجد أن مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الأساسي في الولايات المتحدة الأمريكية قد أدى إلى زيادة فاعلية العملية الإدارية؛ وذلك لأنها تعمل على تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى

أسفل لمن لديهم معرفة ودافعية أكبر ، ويهدف تطبيق الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الأساسي إلى ما يلي (٨) :

- مشاركة الطلاب في النظام الديمقراطي الأمريكي .
  - تنمية القيم الأخلاقية ، والقدرة على الوصول بالطلاب إلى أقصى إمكانية لديهم .
  - المنافسة بشكل ناجح في مستوى سوق العمل التكنولوجي المتزايد .
  - تحقيق مستويات تعليمية عليا لكل الطلاب .
  - إعادة تصميم بيئات التعليم .
  - المساندة الاقتصادية للطلاب وأسراهم .
  - التنظيم من أجل ربط الأهداف بالنتائج والتوقعات .
  - المشاركة الشعبية المحلية ومشاركة الآباء .
  - تنمية العمل الجماعي والتعاوني والقدرة على العمل بشكل إنتاجي في مجموعات .
- وبالنسبة لسلطنة عمان فقد أولت الحكومة جُلَّ اهتمامها للتعليم بكافة مراحله ، وقدمت الدعم والمساندة لوزارة التربية والتعليم لكي تأخذ بكافة وسائل الإصلاح والتطوير التربوي ، الذي يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوى مخرجاتها .
- وإيماناً من وزارة التربية والتعليم بالدور الكبير الذي تلعبه الإدارة المدرسية في دفع العملية التعليمية والسير بها نحو الأفضل ، فقد أولت وزارة التربية والتعليم اهتماماً كبيراً بهذا المجال وحرصت على الارتقاء بمستوى أداء الإدارة المدرسية في كافة جوانبها ، كما حرصت على السعي المستمر لتطوير أداء الأفراد القائمين على الإدارة المدرسية ، وذلك عن طريق القيام بعدة محاولات في هذا الجانب مثل عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس .

### مشكلة البحث :

على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في مجال الارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي، إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، وتحدها من قدرتها على تحقيق رسالتها ، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي (٩) :

- مشكلات خاصة بمركزية الإدارة ، حيث إن صنع القرار الإداري ينبع من قمة الهرم الإداري وليس من قاعدته .
- قصور التنسيق الشامل بين أهداف التعليم الأساسي التي تتطلب الوظيفة والعمل المنتج .
- إصدار قوانين ونشرات، وإلزام المديرين بتنفيذها مع عدم إعطائهم صلاحيات تساعدهم في تنفيذ هذه القوانين والنشرات .
- مركزية التمويل حيث تتولى السلطة المركزية تمويل التعليم الأساسي وصورته مجالس الآباء والمعلمين .

- محدودية السلطة الممنوحة لمدير المدرسة مقابل مسؤوليته .
  - ضعف المشاركة في صنع القرار المدرسي والسلبيات المرتبطة به .
  - عدم وجود نظام فعال للمحاسبية .
  - ضعف التعاون بين المديريات التعليمية وإدارة المدارس .
  - اتخاذ قرارات من قبل مديرية التربية والتعليم تتعلق بالمدرسة دون علم الإدارة المدرسية ومطابقتها بالتنفيذ .
  - ضعف مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقدمها المدرسة .
  - عزوف أولياء الأمور عن حضور مجالس الآباء والأمهات والمشاركة فيها .
  - الحد من حرية المدير في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالمدرسة .
  - ضعف الاتصال بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة .
- ومما سبق نستنتج أن إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان تواجه العديد من المعوقات التي تحد من فعاليتها ، وتحقيق أهدافها المنشودة ، وبذلك أصبح من الضروري تطوير تلك الإدارة بما يتناسب مع الواقع المتغير عن طريق الاستفادة من كل الأساليب الإدارية الحديثة .

#### **وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :**

كيف يمكن تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ؟  
ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما واقع مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان ؟
- ٢- ما الأسس النظرية التي يستند إليها مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ؟
- ٣- ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ؟

#### **أهداف البحث :**

تتمثل أهداف البحث فيما يلي :

- ١- الوقوف على واقع مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان ؟
- ٢- التعرف على الأسس النظرية التي يستند إليها مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ؟
- ٣- التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ؟

#### **أهمية البحث :**

- ١- يأتي مواكباً مع التوجهات العالمية نحو لا مركزية الإدارة ، وتطبيق مدخل الإدارة



الذاتية للمدرسة في العديد من الدول .

٢- يأتي مسيراً لتوجهات وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بالتوجه نحو اللامركزية .

٣- تزويد الجهات الإشرافية في وزارة التربية والتعليم بالمعلومات البحثية اللازمة لاتخاذ قرار تبني الإدارة الذاتية في المدارس .

#### حدود البحث :

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

#### ١ - الحدود الموضوعية:

تمثلت الحدود الموضوعية للبحث فيما يلي :

- الإطار التشريعي
- التنظيم - التنمية المهنية
- المشاركة في صنع القرار
- التمويل - لا مركزية السلطة .
- نشر المعلومات .

#### ٢ - الحدود البشرية:

تمثلت الحدود البشرية لهذه الدراسة في :

- أساتذة التربية وعلم النفس .
- خبراء التربية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .
- القيادات التربوية بالمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة .
- مديري مدارس التعليم الأساسي
- مساعدي مديري مدارس التعليم الأساسي .

#### ٣ - الحدود المكانية :

تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في عينة من مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في المحافظات والمناطق التالية ( مسقط ، الداخلية ، ظفار ، البريمي ، الباطنة جنوب ، الظاهرة ، الباطنة شمال ، الشرقية جنوب ، الشرقية شمال ، الوسطى).

#### ٤ - الحدود الزمنية:

تمثلت الحدود الزمنية لهذه الدراسة في فترة تطبيق أداة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ م .

#### منهج البحث :

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الواقع عن طريق

جمع المعلومات والبيانات الكافية عنه ، كما أنه يحلل، ويفسر، ويقارن للوصول إلى استنتاجات أو تعميمات، ويتعدى ذلك إلى مساعدة الباحث في تطوير الواقع الذي يدرسه<sup>(١٠)</sup>، ويتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض الأسس النظرية التي تستند إليها الإدارة الذاتية للمدرسة ، كما يتم عرض لواقع مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان ، ومن ثم التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان .

### مصطلحات البحث :

تتبلور المصطلحات الأساسية للبحث في الآتي :

#### ١) الإدارة الذاتية School - Based Management :

تعرف الإدارة الذاتية بأنها: " قيام العاملين بإدارة المنشأة عن طريق لجنة ينتخب أعضاؤها من بينهم " (١١) .

وتعرف أيضاً بأنها: " وضع مهام الإدارة المدرسية على أساس ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها ، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية ومسؤولية واستجابة في استخدام الموارد لحل المشكلات وتنفيذ الأنشطة التربوية الفاعلة بهدف تطوير المدرسة على المدى البعيد " (١٢)

كما تعرف على أنها: " مدخل لتحويل المدرسة إلى بيئة تعلم فعالة عن طريق تزويد العاملين في المدرسة بالسلطة والمرونة التي يحتاجونها في تنفيذ التغيير " (١٣) .

ويعرف البحث الحالي الإدارة الذاتية بأنها: استراتيجية تقوم على مبدأ اللامركزية وتهدف إلى تحسين التعليم وتطويره ، ويتم بموجبها منح أعضاء الإدارة المدرسية سلطة واستقلالية في اتخاذ القرارات ، بحيث تصبح المدرسة أكثر مسؤولية واستقلالية في تسيير شؤونها بما يتناسب مع حاجاتها وخصائصها والإمكانات المتاحة لها.

#### ٢) التعليم الأساسي Basic Education :

عرفت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان التعليم الأساسي بأنه : " تعليم موحد توفره الدولة لجميع أبناء السلطنة ممن هم في سن المدرسة ، مدته عشر سنوات يقوم على توفير الاحتياجات التعليمية الأساسية من المعلومات، والمعارف، والمهارات ، وتنمية الاتجاهات والقيم التي تمكن المتعلمين من الاستمرار في التعليم والتدريب وفقاً لميولهم، واستعداداتهم، وقدراتهم التي يهدف هذا التعليم إلى تنميتها " (١٤) .

### الدراسات السابقة :

يتفق المشتغلون بالبحث العلمي على أن البحوث والدراسات السابقة تلقي الضوء على كثير من المعالم التي تفيد الباحث في بحثه ، ومن ثم يتناول الباحث فيما يلي الدراسات السابقة ، ويقسمها إلى دراسات عربية ، وأخرى أجنبية وذلك على النحو التالي :

## أولاً : الدراسات العربية :

١- " الإدارة الذاتية والمحاسبية مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية ، دراسة مستقبلية " (١٩٩٨ م) <sup>(١٥)</sup>

هدفت الدراسة إلى تطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر بما يعظم أدائها ويحسن مخرجاتها التعليمية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب السيناريو ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن تطوير المدرسة الثانوية ورفع إنتاجيتها يتطلب استقلالية الإدارة المدرسية مالياً وإدارياً ، واعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار على المستوى المدرسي أساساً للعمل ، ومنح المدرسة سلطات واسعة في مجال تطوير الأنشطة التربوية وتنفيذها ، والتنمية المهنية للمعلمين والاتصال بالمجتمع .

٢- " دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا، وأستراليا، وهونج كونج، وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية " (٢٠٠٠ م) <sup>(١٦)</sup>

هدفت الدراسة إلى الوصول لإجراءات مقترحة لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية في المدرسة المصرية ، وتحسين فعاليتها في ضوء محاولات وتجارب بعض الدول ، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب حل المشكلات لبراين هولمز ، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة وتحقيق الفعالية المدرسية في دول المقارنة ، وأن الإدارة الذاتية للمدرسة مدخل جدير بالتطبيق في مصر من خلال منح المدرسة سلطات أوسع ، واعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

٣- " تطوير دور المجالس المدرسية في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء اتجاه الإدارة الذاتية " (٢٠٠٤ م) <sup>(١٧)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المجالس المدرسية بالمعاهد الثانوية الأزهرية ، وكذلك التعرف على بعض المقترحات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير المجالس المدرسية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال تطبيق الإدارة الذاتية . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها التخفيف من المركزية الشديدة التي تعاني منها المعاهد الثانوية الأزهرية في تعاملها مع السلطات المركزية الأعلى ، مع العمل على رفع الكفاءة الإدارية لأفراد الجهاز الإداري بالمعاهد ، وتدريبهم أثناء الخدمة وتعريفهم بالأساليب الإدارية الحديثة .

٤- " الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس ، دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية " (٢٠٠٤ م) <sup>(١٨)</sup>

هدفت الدراسة إلى وضع تصور يكفل الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر

على ضوء السياق الاجتماعي / الاقتصادي للمجتمع المصري من خلال المعطيات التي يتيحها مدخل الإدارة الذاتية للمدارس ، واعتمدت الدراسة على أسلوب حل المشكلات لبراين هولمز ، وتوصلت لدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة الابتدائية كحل للارتقاء بأدائها من خلال التأكيد على تفويض السلطة للعاملين بالمدرسة، وتفعيل دور وحدات التدريب بالمدارس ومشاركة العاملين بالمدرسة في عملية صنع القرار .

#### ٥- " الإدارة الذاتية للمدرسة في الفكر الإداري المعاصر ومتطلبات تطبيقها في المدارس الثانوية بمصر - دراسة تحليلية " (٢٠٠٥ م) <sup>(١٩)</sup> .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية التي تستند إليها الإدارة الذاتية للمدرسة في الفكر الإداري المعاصر ، وتحديد مبررات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية العامة بمصر ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الذاتية يؤدي إلى العديد من المميزات منها : تزايد سلطة المدرسة على مختلف مجالات العمل بها ، وتزايد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بها ، وتحسين الاتصال بين العاملين بالمدرسة وأفراد المجتمع .

#### ٦- " المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية " (٢٠٠٥ م) <sup>(٢٠)</sup> .

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة وأهم نماذج التطبيق الفعال له، وكذلك التعرف على الإطار المفاهيمي للمشاركة المجتمعية في العملية التعليمية . وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي لمعالجة نتائج الدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها أن التطبيق الفعال لمدخل الإدارة الذاتية يضمن تحقيق كثير من الأهداف على مستوى المدرسة مثل إتاحة الفرصة أمام مجلس إدارة المدرسة بحل العديد من مشكلاتها. وتفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم ليست عملية بسيطة؛ وإنما يتطلب ذلك آليات تتسم بالشمول والمرونة الكافيتين ، وتطوير المدرسة المصرية وتجويدها يقتضى حتمية التحول بإدارة المدرسة من النمط المركزي إلى النمط الاستقلالي الذاتي .

#### ٧- " تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية " (٢٠٠٧ م) <sup>(٢١)</sup> .

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأسس النظرية لإدارة مدارس التربية الخاصة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية ، وأيضاً الوقوف على واقع إدارة مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية، واعتمدت الدراسة على مدخل النظم ، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لإدارة مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، واشتمل على الإطار الفكري، والتنظيم، والتمويل، والتنمية المهنية ، ومن أهم النتائج أن مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة يعد من المداخل الإدارية الحديثة ، وهو بمثابة آلية لتطبيق التوجه السائد نحو اللامركزية في إدارة

المدارس، ويتطلب تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة التدرج الرأسي من خلال تعميق تجربة الإدارة الذاتية بواسطة التشريعات واللوائح والقوانين المتتالية.

### ثانياً : الدراسات الأجنبية :

١- " دراسة حالة حول دور فريق الإدارة الذاتية للمدارس في تغيير الثقافة المدرسية " (١٩٩٠ م) <sup>(٣٣)</sup> .  
هدفت الدراسة إلى تحديد دور فريق الإدارة الذاتية للمدارس في التغيير الثقافي داخل المدرسة، وتحديد القوى التي تشجع تغيير الثقافة داخل المدرسة، وتحديد الموضوعات الرئيسية للتغيير الثقافي داخل المدرسة، واعتمدت على دراسة الحالة، والملاحظات، والمقابلات مع هيئة التدريس في المدرسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ، أن دور فريق الإدارة الذاتية للمدارس دور ملحوظ في تغيير ثقافة المدرسة ، خاصة في مجال ظهور تعاون أكبر بين أعضاء هيئة التدريس، وتعد الإدارة المشتركة والتخطيط للعمل ، وورش العمل ، والنمو المهني ، والدعم الإداري من أهم القوى التي تساهم في تغيير ثقافة المدرسة .

٢- " دراسة مقارنة للرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس التي تنتهج الإدارة الذاتية والعاملين في المدارس التي لا تنتهج الإدارة الذاتية " (١٩٩٠ م) <sup>(٣٣)</sup> .

هدفت الدراسة إلى تحديد الفرق في مستوى الرضا الوظيفي بين المعلمين العاملين في المدارس التي تمارس الإدارة الذاتية، والمعلمين العاملين في المدارس التي لا تمارس الإدارة الذاتية، كما اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، وطبقت أداة الدراسة على معلمي مدارس ولاية فلوريدا .

وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام في مجالات الإنجاز ، والمكانة ، وحب الغير والسلامة ، والاستقلالية ، لدى المعلمين العاملين في المدارس ذاتية الإدارة أعلى منه لدى المعلمين العاملين في المدارس التي لا تنتهج الإدارة الذاتية .

٣- " مشاركة أولياء الأمور في اتخاذ القرارات الخاصة بالقضايا المتعلقة بالمدارس ذاتية الإدارة " (١٩٩٣ م) <sup>(٢٤)</sup> .

هدفت الدراسة إلى تحديد المستوى الحالي والمستقبلي لمشاركة أولياء الأمور في صنع القرار بناء على تصورات مديري المدارس وأولياء الأمور . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من أولياء الأمور والمديرين يرون ضرورة زيادة مشاركة أولياء الأمور في عملية صنع القرار؛ لما لها من أهمية خاصة للمدارس الإقليمية، التي هي في طور عملية تطوير برنامج الإدارة الذاتية وانتهاجه.

٤- " الإدارة الذاتية للمدارس ورضا المعلمين، دراسة استطلاعية " (١٩٩٥ م) <sup>(٢٥)</sup> .  
هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت الإدارة الذاتية في المدارس تعد

عاملاً عند قياس رضا المعلمين في المدارس المتوسطة الريفية في ولاية كنتكي ، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس ذاتية الإدارة تعد وسيلة إصلاح فعالة فيما يتعلق برضا الموظفين، وكذلك أظهر المعلمون في المدارس ذاتية الإدارة رضا وظيفياً أعلى من معلمي المدارس التي لا تطبق فيها الإدارة الذاتية .

#### ٥- " الإدارة الذاتية للمدرسة كعامل في تحقيق الفعالية المدرسية " (١٩٩٨م) (٣٦) .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ، وتحقيق الفعالية المدرسية في المدارس، وهل تختلف عملية اتخاذ القرار في المدارس التي تطبق الإدارة الذاتية عن المدارس التي لا تزال تعمل بالإدارة التقليدية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة لقياس الفعالية المدرسية ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها اختلاف عملية اتخاذ القرار في المدارس التي تطبق الإدارة الذاتية عن المدارس التي لا تطبقها، وكذلك المدارس التي تطبق الإدارة الذاتية أكثر فعالية من المدارس التي لا تطبقها .

#### ٦- " سياسة تحسين المدرسة ، هل تغيرت الوظائف الإدارية للمديرين في المدارس التي تطبق الإدارة الذاتية للمدرسة؟ " (١٩٩٨م) (٣٧) .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التغيرات التي حدثت في الوظائف الإدارية لمديري المدارس الابتدائية التي تطبق الإدارة الذاتية للمدرسة ، واعتمدت الدراسة على أسلوب " دلفي " . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها حدوث مجموعة من التغيرات في أدوار مديري المدارس الابتدائية بعد تطبيق الإدارة الذاتية ، من حيث :

- تحديد رؤية للمدرسة ورسالتها .
- تسيير مشاركة الآخرين في عملية صنع القرار .
- تهيئة فرص النمو المهني للعاملين بالمدرسة .
- تسيير التواصل مع كل المستفيدين من عمل المدرسة .

#### ٧- " نحو إدارة ذاتية للمدارس " (١٩٩٩م) (٣٨) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مبررات التوجه نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس هونج كونج . واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ، أن الحكومة قدمت مبادرة الإدارة المدرسية الذاتية لتحسين نوعية التعليم وتوفير المال. ومن أهم عوائق تطبيق مبادرة الإدارة الذاتية في المدارس أن هيئة التدريس ليس لديها التدريب الكافي ، إضافة إلى عدم كفاية الدعم المقدم لوزارة التربية والتعليم .

#### ٨- المديرات والإدارة الذاتية للمدرسة ، نماذج جديدة في عصر متغير " (١٩٩٩ م) (٣٩) .

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عامل الجنس، وتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة

، من خلال تصورات عدد من المديرات في مدارس كوينز لاند بأستراليا، والفوائد التي يحققها هذا المدخل الجديد. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرات اللاتي يعملن في المدارس التي تطبق هذا المدخل يرون أنه يحقق مجموعة من الفوائد منها، أنه يجعل تقدمهن في وظائفهن أيسر، ويعطيهم الفرصة للقيام بمتطلبات الوظيفة وليس أداءها بشكل روتيني، وكذلك القيام ببعض المهام دون التقيد باللوائح التي تضعها السلطة المركزية في الأنظمة الهرمية.

#### ٩- "بناء مجتمع مدرسي مستقل: المدارس ذاتية الإدارة في كوريا" (٢٠٠٠ م) (٣٠).

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان قد حدث تغيير في أدوار المعلمين، وأولياء الأمور، والإدارة المدرسية كنتيجة لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس كوريا، وما مدى هذا التغيير، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوثائقي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن تأثير أولياء الأمور والمعلمين ثانوي، أو لا يوجد على الإطلاق، ولم تحقق المدارس ذاتية الإدارة ومجالس المدارس الأهداف المرسومة، وأن القرارات المصيرية حول ماذا يدرس، ومتى، وميزانيات المدارس ما زالت تدار مركزياً.

#### ١٠- "أثر الإدارة المدرسية الذاتية على مديري المدارس الابتدائية: منظور استرالي" (٢٠٠٠ م) (٣١).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس على مديري المدارس الابتدائية في منطقة كوينز لاند في أستراليا. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة من خلال المقابلات لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الإدارة المدرسية الذاتية هي العامل المتوقع الذي يمهد السبيل للتلاحم المأمول في المجتمع المدرسي من خلال التفويض والمشاركة، بحيث يزيد المعلمون وأولياء الأمور من التزامهم وولائهم تجاه المدرسة، ويساعد تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة إلى الثقة بالنفس، وتحمل مسؤولية صنع القرار واتخاذها.

#### ١١- "تصورات مديري المدارس حول تأثير الإدارة الذاتية للمدرسة والمشاركة في صنع القرار على تحسين المدرسة" (٢٠٠٢ م) (٣٢).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس العامة حول نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة الأكثر شيوعاً في مدارسهم، ومدى توافق خصائص المدارس الناجحة في تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن النموذج الأكثر شيوعاً في مدارس العينة هو النموذج الذي يكون من حق المدير اتخاذ القرار النهائي بعد الأخذ برأي العاملين الآخرين بالمدرسة، وكذلك وجود علاقة قوية بين سلطة التصرف في الميزانية وسلطة اختيار العاملين في كل من المدارس الابتدائية والثانوية.

## ١٢- " الإدارة الذاتية للمدرسة ، القادة والقيادة: التغييرات والتحديات التي تواجه المدرء" (٢٠٠٢) (٣٣)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على التحديات التي تواجه المديرين نتيجة تغير أدوارهم الناتج عن تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس التي يتولون إدارتها ، من المدارس الابتدائية بولاية كوينزلاند باستراليا ، حيث تكونت عينة الدراسة من مدرء تلك المدارس.

### وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

- أدوار المديرين ومسؤولياتهم تغيرت ، وأصبحت أكثر تحدياً لهم كقيادة ومديرين لتلك المدارس.
  - مهارات المديرين تغيرت حيث أصبح من الضروري تعزيز تلك المهارات ، وذلك مقارنة بتلك المطلوبة للعمل بالمدارس المدارة تقليدياً.
  - أدوار المعلمين تغيرت في ضوء تطوير أداء المعلم كقائد إداري بالمدرسة.
- ## ١٣- " الإدارة الذاتية للمدرسة وتأثيرها على التزام المعلم" (٢٠٠٢م) (٣٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الإدارة الذاتية على التزام المعلمين ، واعتمدت الدراسة على أسلوب التصميم البحثي الطولي؛ حيث تمت الدراسة خلال ٣ سنوات خلال الأعوام ١٩٩٨م، و١٩٩٩م، و٢٠٠٠م على ٢٨ مدرسة ابتدائية في منطقة القدس ، قبل تطبيق الإدارة الذاتية بتلك المدارس وأثنائها وبعدها ، حيث تم اختيار ١٠ معلمين على الأقل بكل مدرسة لتطبيق أدوات القياس عليهم.

وتم استخدام مقياس استقلالية المعلم لفريدمان ، كما تم استخدام أربع مقاييس فرعية أخرى لقياس الأبعاد المختلفة لالتزام المعلم ، كما تم استخدام المقابلة مع المعلم كأداة بحثية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الذاتية للمدرسة لها تأثير إيجابي على التزام المعلمين تجاه مهنة التدريس والتحصيل الأكاديمي للتلاميذ ، بينما لها تأثير سلبي على التزام المعلمين تجاه المدرسة والدمج الاجتماعي للتلاميذ بالفضل.

## ١٤- "أربعة أشكال من البيئة المدرسية: الإدارة الذاتية متعددة المستويات والجودة التعليمية" (٢٠٠٤م) (٣٥)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الإدارة الذاتية متعددة المستويات والجودة التعليمية في سياق الإصلاحات التعليمية الراهنة، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الدراسة المسحية المستعرضة، حيث تكونت عينة الدراسة من ٦٨ مدرسة ابتدائية في هونج كونج تمثل ٧,٥% من مجموع المدارس الابتدائية العامة في هونج كونج البالغة (٩٠٢ مدرسة). وقد توصلت الدراسة إلى أن عمليات الإدارة الذاتية تتم على ثلاث مستويات (مستوى المدرسة ، ومستوى



المجموعة ، ومستوى الفرد) ، وأن كل مستوى من هذه المستويات يتضمن خمس مراحل هي التحليل البيئي ، التخطيط والبناء ، الاختيار والتنمية والتوجيه ، التنفيذ ، المراجعة والتقييم.

#### ١٥ - " تقويم الإدارة الذاتية للمدرسة: أداة الفريق للمراجعة الذاتية" (٢٠٠٥م) (٣٧).

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية مراقبة الفرق وتقييمها الذاتي للعمليات والأهداف والمخرجات بصورة مستمرة. وهدفت كذلك إلى بناء أداة تقييمية يمكن أن تستخدمها فرق العمل بالمدارس المدارة ذاتياً لعمل تقويم ذاتي للجوانب الرئيسة لأداء الفريق مثل الشفافية في صنع القرار والمحاسبية. وقد اعتمدت الدراسة على نتائج الأبحاث التي تناولت الإدارة الذاتية للمدرسة في التوصل إلى قائمة من ٣٠ سؤالاً لقياس الجوانب الرئيسة من وظائف الفريق وعملياته وسلطة صنع القرار. وقد استنتجت الدراسة أن استخدام قائمة الأسئلة التي توصلت لها الدراسة يمكن أن تفيد في تحديد الأهداف والقيم التأسيسية للفريق ، ومن ثم تحديد هويته وفقاً لذلك.

#### ١٦ - " القادة في الإدارة الذاتية للمدرسة : دراسة حالة في مدارس مختارة " (٢٠٠٦) (٣٧).

هدفت الدراسة إلى توضيح و بلورة الدور القيادي لمدير المدرسة لضمان تحسين المدارس المدارة ذاتياً في جنوب أفريقيا ، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة لعدد من المدارس الثانوية ، و توصلت الدراسة إلى أن الدور القيادي لمدير المدرسة يمثل العامل الرئيس في وجود علاقة ناجحة ما بين الإدارة الذاتية للمدرسة و تحسينها ، وبذلك يعد دور مدير المدرسة من أبعاد الإدارة الذاتية الناجحة .

### التعليق على الدراسات السابقة :

تبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أن مفهوم المدارس المدارة ذاتياً يؤدي إلى تفعيل دور المدير، والمعلم، والطالب، والمجتمع المحلي ، ويمكن إبراز الجوانب التي تناولتها تلك الدراسات واتفقت مع البحث الحالي فيما يلي :

- تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة يحقق كثيراً من النتائج الإيجابية منها: الفعالية المدرسية وتحسين المدرسة ، وتحسين أداء المعلمين ، وتزايد الرضا الوظيفي لديهم .
- تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة يتطلب التنمية المهنية المستدامة ، وتدريب القيادات والهيئة الإدارية بالمدرسة على القيادة التعليمية ومهارات الإدارة .
- تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس يركز على نقل السلطة من الإدارة العليا إلى المدارس، ومنحها الصلاحيات في إدارة شؤونها وأداء واجباتها بمرونة .
- معلمي المدارس ذاتية الإدارة يتمتعون بمستوى عالٍ من الإنجاز، والمكانة ، والاستقلالية .
- أهمية التنمية المهنية لجميع المشاركين في عملية اتخاذ القرار في المدارس كأحد أهم أسس تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس .

- الإدارة الذاتية بالمدرسة آلية لتطبيق اللامركزية الإدارية على المستوى المدرسي .
- أهمية المسألة والمحاسبية للمدارس ، بما يحقق التوازن بين الواجبات والمسؤوليات المناطة بالمدرسة ، ومسؤوليتها تجاه المجتمع المحلي والإدارة العليا .
- المركزية وتأثيرها السلبي على القرارات التي تصنع في الإدارة العليا ، واعتبار المدارس أدوات تنفيذية فحسب .
- أهمية التشاركية المجتمعية بين أفراد المجتمع وأوليا الأمور والمدارس بما فيهم المعلمون ، وأقرب المتأثرين بالقرارات المتخذة داخل محيطها في عملية اتخاذ القرار وإدارة شؤون المدرسة .

#### **وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بعض الجوانب منها :**

- اختيار منهج الدراسة ، و هو المنهج الوصفي التحليلي ، و تحديد المحاور والإجراءات المناسبة .
- بناء أداة البحث الملائمة ، والتعرف على نوع المعالجات الإحصائية المتبعة .
- ربط نتائج الدراسات السابقة بالبحث الحالي بما يحقق الترابط و التسلسل في مجال البحث العلمي ، والبدء من حيث انتهت هذه الدراسات .
- بناء الإطار النظري للبحث الحالي .

#### **ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في عدد من الجوانب منها :**

- جاء البحث الحالي متوافقا مع متطلبات التطوير في النظام التعليمي بسلطنة عمان بصفة عامة ، ومدارس التعليم الأساسي بصفة خاصة .
- تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان .
- اختلاف الأهداف التي يسعى البحث الحالي لتحقيقها .

#### **خطوات السير في البحث :**

**الخطوة الأولى :** ويشمل الإطار العام للبحث من حيث المقدمة ، والمشكلة ، وأهداف البحث وأهميته ومنهج البحث ، ومصطلحات البحث ، والدراسات السابقة ، وقد تم تناول هذا المحور

**الخطوة الثانية :** الأسس النظرية لمدخل الإدارة الذاتية في المدارس .

**الخطوة الثالثة :** واقع إدارة مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان .

**الخطوة الرابعة :** الدراسة الميدانية

**الخطوة الخامسة :** تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي

## القسم الثاني : الأسس النظرية للإدارة الذاتية في المدارس

يتناول هذا المحور مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة ، وأهداف الإدارة الذاتية للمدرسة ومميزات الإدارة الذاتية للمدرسة ، ونماذج الإدارة الذاتية للمدرسة ، ومستويات الإدارة الذاتية للمدرسة ومبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة ، وأسس الإدارة الذاتية للمدرسة من حيث ( الإطار التشريعي ، التنمية المهنية ، المشاركة في صنع القرار ، التمويل ، لا مركزية السلطة ، نشر المعلومات ) .

### أولاً : مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة

يعد مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ( Self - Management Approach ) من المداخل الإدارية الحديثة المهمة ، والذي يعد بمثابة آلية لتطبيق التوجه السائد نحو اللامركزية في إدارة المدارس ، وإن اختلفت مسمياته من دولة لأخرى ، فيشار إليه في الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، وهونج كونج، وكوريا الجنوبية بالمصطلح ( School Based Management - ) ويعنى الإدارة من خلال المدرسة ، وفى إنجلترا بالمصطلح ( Local Management of School ) ويعنى الإدارة المحلية للمدارس، وفى استراليا بالمصطلح ( Self Managing School and Devolution - ) ويعنى المدارس المدارة ذاتياً ونقل السلطات (٣٣) ، كما أطلق في الأدب الإداري العديد من المسميات على مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة ، منها : ( Site - Based Management ) ويعنى الإدارة المتمركزة حول الموقع ، و ( School Autonomy ) وتعنى الاستقلال المدرسي ، و ( School Site Management ) وتعنى الإدارة من موقع المدرسة (٣٤) .

ومن خلال استقراء الأدبيات التي تناولت مفهوم الإدارة الذاتية نجد تعدد تعريفاتها ونذكر منها :

- " عبارة من شكل من أشكال اللامركزية الذي يجعل المدرسة والواقع المدرسي نفسه وحدة أساسية لصنع القرار ، ويعتمد بصورة أساسية على إعادة توزيع سلطة القرار بين كل العاملين في المدرسة وبين أعضاء المجتمع الخارجي " (٣٥) .
- " مدخل للامركزية يقوم على التقليل من السلطات المخولة للمكتب المركزي ، وإعطاء المدرسة سلطة اتخاذ القرارات المؤثرة على عملها بدلاً من الاعتماد على العاملين بالمكتب المركزي في وضع هذه القرارات " (٣٦) .
- " وسيلة لتشجيع المدارس على تحمل مسؤولياتها المتعلقة بما يحدث للطلاب الذين يكونون تحت سلطاتها ، وتقديم الخدمات التي يحتاجون إليها " (٣٧) .
- " مدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الذاتي لأفراد المدرسة ، ويوفر لهم المناخ الإبداعي

- اللازم من أجل المشاركة، والتطوير، والمحاسبية، والتحديث، والتنمية المهنية المستمرة ، وبذلك يصبح أفراد المدرسة أكثر استقلالية ومسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنهج الدراسية والتنمية المهنية ، وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المدرسة " (٣٨) .
- " مدخل إداري تكون فيه السلطة والمسؤولية عن الوظائف الموجودة بالمدرسة مشاركة بين المكاتب المركزية ( الوزارة ، مكتب المنطقة التعليمية ، السلطة المحلية للتعليم ) ، وبين العاملين بالمدرسة من خلال مشاركتهم في عضوية المجالس واللجان المدرسية " (٣٩) .
- " منح المدرسة صلاحيات واسعة في تحديد رسالتها ورؤيتها، والتخطيط لبرامجها وأنشطتها، وتمويل احتياجاتها ومتطلباتها ، واتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيف العاملين بها وترقيتهم، والتعامل المباشر مع بيئتها ومحيطها الخارجي " (٤٠) .
- " المدرسة تدير نفسها بنفسها من خلال اتخاذ القرارات، والإدارة المالية، وإدارة الموارد، والتكيف مع التغييرات، بل إبداع التغييرات وتصميم برامج التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين بالمدرسة وتنفيذها، وإعطاء الفرص لأولياء الأمور والمجتمع المحلي لتولي المسؤوليات والسلطات في إدارة المدرسة، والقيام بعمليات التحسين والتطوير المدرسي ، وذلك من خلال تفويض مباشر من المناطق التابعة لها المدرسة " (٤١) .
- ومما سبق نجد أن مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة يرتكز على :
- منح المدارس والأفراد الحرية، مع عدم إلزامهم بالالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات الصارمة.
  - النظر للمدرسة على أنها وحدة صنع واتخاذ القرارات في ضوء حاجاتها وظروفها وخصائصها .
  - اعتماد مبدأ المشاركة بين المدير والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في إدارة المدرسة وتسيير شؤونها .
  - زيادة التفاعل الإيجابي بين المدرسة والمجتمع المحلي .
  - استخدام الأساليب الجماعية في حل المشكلات .
  - تفعيل قدرة المدرسة للاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها، و تطوير أهدافها بما يجعلها تتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية .

### ثانياً : أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة

- تمثل الإدارة الذاتية للمدارس إحدى أكثر التوجهات الإصلاحية البارزة الرامية لإصلاح المدارس ، والتي تؤكد على اللامركزية لصالح تلك المدارس ، ومن أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة ما يلي (٤٢) :
- تمكين أولياء الأمور والمعلمين من المشاركة الفعالة في صنع القرارات .
  - تعزيز معنويات العاملين في المدرسة وتحسينها ، من خلال إتاحة فرص مشاركتهم في صنع

- القرارات والتأثير على سياسة المدرسة .
- تحسين جودة عمليات التخطيط على مستوى المدرسة عن طريق الجهود المستمرة لتقييم الاحتياجات، ووضع الخطط التي تعبر عن هذه الاحتياجات .
  - تحسين نوعية التعليم والبرامج التربوية التي تقدم للطلاب .
  - العمل على تلبية حاجات أفراد المجتمع المحلي ومتطلباتهم من العملية التعليمية .
  - إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة وبصورة كبيرة في برامج الإنماء المهني .
  - منح أفراد المجتمع المدرسي المزيد من المسؤولية والمرونة فيما يتعلق بتطوير ميزانية المدرسة
  - تدعيم الروابط بين مجلس إدارة المدرسة وأولياء الأمور، وكذا المهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي .
  - تشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة ، وذلك من خلال الاتفاق معاً على مواصفات الأداء الفعال لكل منهم وربط الحوافز بمستويات أدائهم .
  - تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي يضمن التفاعل البناء بين مدير المدرسة، والمعلمين، والتلاميذ، وأولياء الأمور .
  - تدعيم دور المشاركة المجتمعية في تمويل التعليم ، لدعم الأنشطة المدرسية .
  - تحقيق رسالة تعليمية واضحة ومتطورة ومعلومة لجميع الأعضاء، وتكون قابلة لإسهاماتهم جميعاً .
  - تفعيل دور أعضاء المدرسة عن طريق توفير السلطة، والمرونة، والموارد؛ لكي يتمكنوا من حل المشكلات التعليمية الخاصة بمدارسهم .
  - تحسين أداء المدرسة ، وتعزيز إنجازات الطلاب، والعمل على رفع مستواهم التحصيلي .
  - تقدم هيكلاً مرناً أكثر استجابة للاحتياجات المتفردة للمجتمع ، وبالتالي تكون المدارس مصممة خصيصاً لخدمة المجتمع الذي توجد فيه ، وتعمل على تحسين اتجاهات المعلمين نحو عملهم وتزيد من رضاهم .
- وهكذا يتضح أن التطبيق الفعال لمدخل الإدارة الذاتية ، يضمن تحقيق كثير من الأهداف على مستوى المدرسة ، ولعل أهمها :
- تحسين الأداء المدرسي عن طريق تحسين البرامج التربوية التي تقدم للطلاب ، وتحسين نوعية التعليم .
  - التأكيد على مشاركة جميع أعضاء المدرسة وبشكل فعال في تسيير شؤونها، واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير العملية التعليمية بها .
  - التأكيد على عامل المحاسبية، وتحمل الأفراد مسؤولية النهوض بأداء المدرسة .

- التأكيد على جانب التقويم المستمر للمدرسة ، بما يساعد على تحقيق مستويات عالية من إنجاز الطلاب .
- المرونة في استغلال الموارد المتاحة، وتنفيذ البرامج المختلفة، وتعديلها، وتطويرها وفقاً لخصائص المدرسة وإمكاناتها وحاجات الطلاب .
- توزيع المسؤولية والمشاركة في عملية صنع القرار بين أفراد المجتمع المدرسي ، وأفراد المجتمع المحلي وأولياء الأمور .
- السعي نحو تحقيق الفعالية المدرسية عن طريق إتاحة الفرصة للمدرسة لتحقيق أهدافها والتركيز على جودة مخرجاتها ونتائج أداؤها .

### ثالثاً : مميزات الإدارة الذاتية للمدرسة

- تتبع مميزات مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من خلال الفوائد التي يحققها هذا المدخل داخل المدارس ، والتي من بينها ما يلي<sup>(٤٣)</sup> :
- تزايد الرضا الوظيفي والنمو المهني عند المعلمين ، نظراً لارتباط ما يحدث من تحسين بالحصول على المكافآت مما يؤدي إلى تزايد تقدير المعلمين لأنفسهم وتزايد دافعيتهم .
  - تحسين الاتصال والتفاعل الإيجابي بين أعضاء المدرسة وأفراد المجتمع ، فهي تفتح قنوات للاتصال بين الآباء والمعلمين والطلاب .
  - تزايد المرونة التي تمكن العاملين بالمدرسة من اتخاذ قرارات أفضل تعمل على تحسين التعليم المدرسي .
  - تؤدي إلى إبراز المنافسة بين المدارس من أجل تحقيق الامتياز والتفوق ، كما تزيد من فعالية المدرسة وجودتها حول ترشيد الإنفاق على التعليم .
  - توفر قادة جدد على كل المستويات وبصفة مستمرة ، وتجعل الميزانية أكثر واقعية ، كما أن الآباء والمعلمين يصبحون أكثر دراية بمكانة المدرسة الحالية وحدود الإنفاق وتكلفة البرامج التعليمية .
  - تسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره، والإفادة القصوى من المباني والمعدات والأجهزة .
  - تزيد من فعالية الإدارة؛ لأنها تدفع القرارات إلى أسفل لمن لديهم معرفة ودافعية أكبر لإدارة شؤون المدرسة .

وكذلك من مميزات مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ما يلي<sup>(٤٤)</sup> :

- تعد نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال التعليم ، يقوم على مبدأ المشاركة، والحرية،

- والاستقلالية، واللامركزية، والمساءلة .
- تتخذ من اللامركزية نمطاً إجرائياً في صنع قراراتها التي تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين المدير، والمعلمين، والآباء، والطلاب .
- تعد بمثابة الاستراتيجية التي تقوم برسم السياسات، ووضع الأهداف، وتصميم خطط العمل المدرسي وبرامجه.

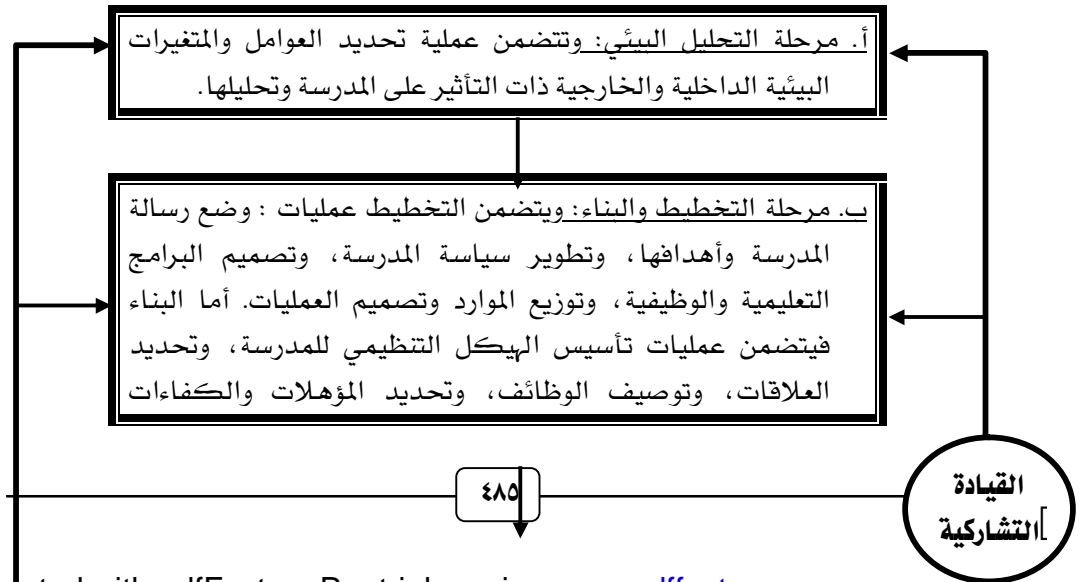
ومن خلال مما سبق نجد أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة يزيد الفعالية المدرسية، ويمنح المدرسة الاستقلالية، والحرية، والسلطة التي تمكنها من تسيير شؤونها، والتصرف في أمورها واستغلال مواردها المتاحة حسب حاجاتها ومتطلباتها ، وكذلك من أهم ما يميز مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة تأكيده على ضرورة منح أفراد المجتمع المدرسي من مدير، ومعلمين، وطلاب، بالإضافة إلى أفراد المجتمع المحلى وأولياء الأمور فرصة المشاركة الفعلية والجدادة في صنع القرارات التربوية المرتبطة بالعملية التعليمية داخل المدرسة ، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير الأداء داخل المدرسة، والارتقاء بمستوى مخرجات العملية التعليمية .

#### رابعاً : مستويات الإدارة الذاتية

تتعدد مستويات ومراحل عمل الإدارة الذاتية بالمدرسة ، فهي تعمل من خلال الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة ، والإدارة الذاتية على مستوى المجموعة ، والإدارة الذاتية على مستوى الفرد، وفيما يلي نعرض هذه المستويات على النحو التالي :

#### ١) الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة :

وهي إدارة استراتيجية للمدرسة تتحدد مراحلها وعملياتها، كما هو موضح بالشكل التالي<sup>(٤٥)</sup> :



المطلوبة.

ج. مرحلة الاختيار والتنمية والتوجيه: وتتضمن عمليات: الاختيار، والتكيف، والتدريب، والتنمية، والتوجيه، والتفويض، والتحفيز، والتنسيق، وإدارة الصراعات والنزاعات بين العاملين في المدرسة.

د. مرحلة التنفيذ: وفيها تنفذ المدرسة كل البرامج المخططة، وعلى رأسها البرامج التعليمية للطلاب وبرامج التنمية المهنية للمعلمين معتمدة في ذلك على الاستخدام الأمثل لكافة مواردها البشرية والمادية.

هـ. مرحلة المراجعة والتقييم: وتتضمن عمليات تقييم البرامج، وتقييم الأداء وتطويره، وقياس النتائج، وكتابة التقارير.

شكل ( ١ ) مراحل الإدارة الذاتية وعملياتها على مستوى المدرسة

ويتضح من الشكل السابق أن الإدارة الذاتية على هذا المستوى تعد بمثابة الإدارة الاستراتيجية التي تقوم برسم السياسات ، ووضع الأهداف ، وتصميم خطط وبرامج العمل المدرسي لتنفيذها من قبل الإدارة على المستويات الأخرى التي تليها ، وتتسم القيادة على هذا المستوى بأنها قيادة تشاركية، وتتم عملية الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة من خلال المراحل التالية<sup>(٤٦)</sup> :

أ ) مرحلة التحليل البيئي : وتعكس الظروف البيئية الداخلية والخارجية ، وتركز على نقاط القوة والضعف، والفرص المتاحة، والتهديدات .

ب) مرحلة التخطيط والبناء : ويتم فيها العمل على تنمية خطط المدرسة وسياساتها وتطويرها.

ج) مرحلة الاختيار والتوجيه : ويتم فيها العمل على تحديث المدرسة ، والتركيز على الموارد البشرية للإدارة ، وإدارة الصراعات داخل المدرسة .

د) مرحلة التنفيذ : ويتم فيها التأكيد على توفير الموارد الضرورية، وتوفير الدعم اللازم لنجاح البرامج التعليمية .

هـ) مرحلة المراجعة والتقييم : ويتم مراجعة أداء المدرسة ككل؛ وذلك للتأكد من تحقيق المدرسة لأهدافها، وتعمل المدرسة على تقييم البرامج والخطط الدراسية، وكذلك تقييم العاملين بها.



ومما سبق نجد أن المراحل والعمليات التي يتضمنها هذا المستوى تتميز بالتداخل، والترابط، والشمول ، ويتفق ذلك وطبيعة العملية الإدارية بشكل عام .

## ٢) الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة :

ويقصد بالمجموعة هنا مجموعة العمل كتنظيم أصغر داخل المدرسة ، ويمكن أن تتضمن المعلمين، أو الإداريين، أو الطلاب . وتتحدد مراحل الإدارة الذاتية وعملياتها على مستوى المجموعة كما هو موضح في الشكل التالي <sup>(٤٧)</sup> :

### جدول رقم ( ١ ) مراحل الإدارة الذاتية وعملياتها على مستوى المجموعة

مراحل الإدارة الذاتية	العمليات على مستوى المجموعة
التحليل البيئي	<ul style="list-style-type: none"> <li>التفكير في البيئة الداخلية والخارجية الضرورية لوجودها .</li> <li>التركيز على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ذات التأثير على عمل المجموعة .</li> </ul>
التخطيط والبناء	<ul style="list-style-type: none"> <li>التسيق بين توجهات عمل المجموعة وخططها، ومهمة المدرسة وسياساتها</li> <li>المناقشة والاتفاق على القرار .</li> <li>التركيز على الموضوعات الهيكلية مثل تصميم العمل، وتنظيم العلاقات، وتدفق الاتصالات .</li> </ul>
الاختيار والتوجيه	<ul style="list-style-type: none"> <li>توزيع الأعضاء .</li> <li>التركيز على التنمية المهنية لأعضاء المجموعة .</li> </ul>
التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأكيد على الاستخدام المناسب للموارد .</li> <li>تأكيد التوجيه المتبادل بين الأعضاء لحل المشكلات .</li> <li>التركيز على تنفيذ المجموعة للبرنامج .</li> </ul>
المراجعة والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع معايير لعمل الأفراد، والضبط الذاتي، وتنظيم سير عمل المجموعة</li> <li>تقويم أداء المجموعة ككل</li> <li>التأكيد على أداء المجموعة في تنفيذ البرنامج</li> <li>استخدام المعلومات للبدء في المرحلة التالية للإدارة الذاتية للمجموعة .</li> </ul>

ومما سبق يتضح أن الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة تتضمن المراحل نفسها التي يتم تنفيذها على مستوى المدرسة ، وذلك من خلال ما تقدمه لأفراد المجموعة من تنمية مهنية وتقويم للأداء ، ومحاسبية خاصة للمعلمين .

### ولتحقيق أهداف الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة ينبغي مراعاة ما يلي <sup>(٤٨)</sup> :

- أ ) معالجة المشكلات التي تواجه المجموعة في بداية الأمر، ويمكن طلب المساعدة الخارجية.
- ب) عدم تدخل الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة في عمل المجموعة طالما أن أهداف وسياسات المجموعة تتفق وأهداف المدرسة وسياساتها.
- ج) احترام المدرسة لاهتمامات الأعضاء وأسلوب العمل والتعامل مع المعلمين .

ويتضح مما سبق أهمية التكامل بين مراحل وعمليات الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة وبين مراحل وعمليات الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة ، وكذلك على مستوى المجموعات المختلفة

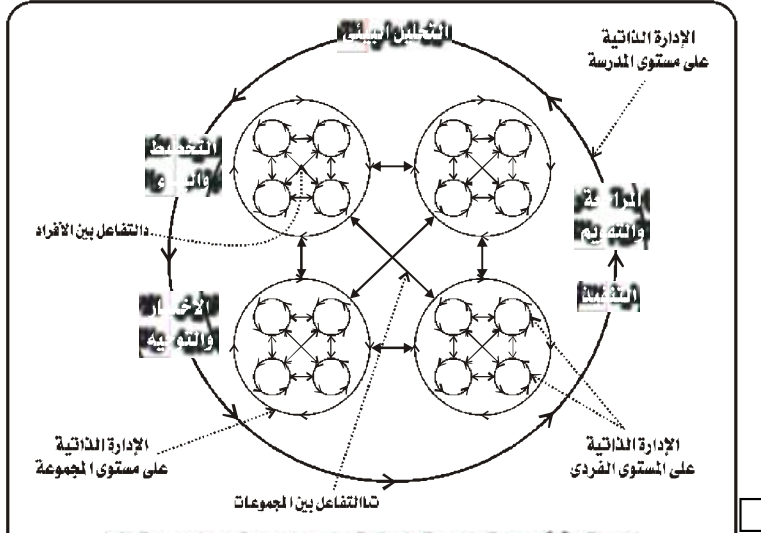
### ٣) الإدارة الذاتية على مستوى الفرد :

تعد الإدارة الذاتية على المستوى الفردي الأساسي الذي يقوم عليه عمل الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة، وعلى مستوى المدرسة؛ ولذا كان الاهتمام بالعمل الفردي في إطار عمل المجموعة والمدرسة . ويمكن توضيح مراحل وعمليات الإدارة الذاتية على المستوى الفردي من خلال الجدول التالي<sup>(٤٩)</sup> :

#### جدول رقم ( ٢ ) مراحل الإدارة الذاتية وعملياتها على المستوى الفردي

مراحل الإدارة الذاتية	العمليات على المستوى الفردي
التحليل البيئي	• وتتضمن عمليات : التفكير في السمات الشخصية، والبيئة الخارجية، والتركيز على نقاط القوة والضعف ذات التأثير على عمل الفرد
التخطيط والبناء	• وتتضمن عمليات : تطوير الأهداف الشخصية وخطط العمل الفردي في إطار تنظيم المجموعة والمدرسة ، وتصميم البرامج التعليمية ، وتأسيس العلاقات وتنميتها مع الزملاء والطلاب والآباء والمجتمع المحلي .
التمية والتوجيه	• وتتضمن عمليات : تنمية الكفاءة المهنية والشخصية ، والتركيز على التعلم الذاتي .
التفويض	• وتتضمن عمليات : الاستخدام الفعال للموارد ، التركيز على الأداء الفردي في إطار عمل المجموعة .
المراجعة والتقييم	• وتتضمن عمليات : وضع معايير لقياس الأداء الفردي ، وملاحظة النفس ، والتقييم الذاتي للأداء الفردي .

ويتضح مما سبق أن الإدارة الذاتية للمدرسة على المستوى الفردي تعد بمثابة حجر الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة، وعلى مستوى المدرسة ككل . ويمكن تحدد المستويات المتعددة للإدارة الذاتية للمدرسة من خلال الشكل التالي<sup>(٥٠)</sup> :



شكل ( ٢ ) دائرة الإدارة الذاتية على المستويات المتعدد

ويتضح مما سبق أن الإدارة الذاتية المتعددة المستويات تساعد المدرسة في التخلص من السيطرة الخارجية الشديدة على وظائفها ، وتمكنها من تحديد مشكلاتها واحتياجاتها بما يحقق جودة التعليم والفعالية المدرسية في البيئة المتغيرة . ويتضح أيضاً أنه كلما اهتمت الإدارة بالمستويات الثلاثة: المستوى المدرسي ، والمستوى الجماعي ، والمستوى الفردي ، كما أحدث ذلك كفاءة كبيرة وتحسناً عظيماً في الأداء المدرسي والكفاءة المدرسية ، والإدارة المدرسية يجب أن تهتم بجميع المستويات التي تدعم المدرسة سواء المستوى الفردي والجماعي والمدرسي . ونخلص مما سبق أن الإدارة الذاتية للمدرسة بمستوياتها ، ومراحلها ، وعملياتها والمختلفة يمكن أن تشكل نظاماً إدارياً متكاملًا في مداخلته ، وعملياته ، ومخرجاته ، وعلاقته المتبادلة مع بيئته ومجتمعه المحلي ، فضلاً عما ينتج من تفاعلات وعلاقات عبر مستوياته المتعددة ، وذلك النظام المتكامل هو ما يعرف بمصطلح الإدارة الذاتية للمدرسة على مستويات متعددة .

#### خامساً : أسس الإدارة الذاتية للمدرسة

تعد من أهم سياسات الإدارة الذاتية للمدرسة مسؤولية المعلمين والإداريين أو مسؤولية كل الأعضاء الذين اشتركوا في عملية صنع القرار داخلها مسؤولية كاملة عن النتائج والآثار المترتبة على عملية صنع القرار واتخاذها ، حيث إن الإدارة الذاتية للمدرسة تختلف عن عملية تفويض السلطة الكاملة للمدرسة لصنع القرار؛ لأن عملية التفويض تعتمد على أن المدرسة تكون لها المسؤولية في صنع القرار ، ولكن يتم الرجوع إلى المستوى الأعلى للإشراف على عملية صنع القرار وكذلك أساليب التطبيق ، وعلى العكس من ذلك نجد أن الإدارة الذاتية

للمدرسة تستند على تحمل المدرسة المسؤولية الكاملة عن عملية صنع القرار ، وعن النتائج المترتبة على تلك العملية .

وبمراجعة الأدبيات التربوية التي تناولت مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة يمكن استنباط مجموعة من الأسس التي تستند إليها الإدارة الذاتية للمدرسة ، وهي على النحو التالي :

### (١) الإطار التشريعي :

ينبغي على القائمين على الإدارة الذاتية للمدرسة وضع إطار تشريعي، ويحدد في هذا الإطار النواحي التالية :

أ ) اختصاصات السلطة المدرسية : مسؤولياتها ، ومهام العاملين بها ومسؤولياتهم ، وأسلوب توجيه طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية ، وأساليب الإرشاد والتوجيه اللازم لدعم قدراتهم .  
ب) العناصر الأساسية الواجب توضيحها للعاملين والمتمثلة في : رسالة المدرسة ، ورؤيتها حالياً ومستقبلياً ، وأهدافها وسياساتها ، ودورها اتجاه المجتمع المحلي .  
ج) مصادر تمويل المدرسة وآلية متابعة أعمالها ذاتياً .

وقد قسمت الإدارة الذاتية إلى أربعة أنماط تختلف وفقاً للأطر الاجتماعية والاقتصادية وموقف السلطة التعليمية المحلية والمركزية تجاه الإدارة الذاتية ، وهي على النحو التالي (٥١) :

- **التفويض** : ويقدم على نقل الصلاحيات مؤقتاً من السلطة التعليمية المحلية إلى المدرسة دون نقل الاختصاصات ، بحيث تظل السلطة التعليمية المحلية مسؤولة عن مهام التخطيط وعن مخرجات المدرسة ومراقبة مستوى الجودة فيها ، وتكون المدرسة على مستوى محدود من السلطة .
- **تخفيف العبء** : وتكون المدرسة مكلفة بتنفيذ بعض الاختصاصات في نطاق محدود لإنجاز مهام محدودة لها من قبل السلطة التعليمية المحلية .
- **الخصخصة** : ويقوم هذا النمط على نقل إدارة المدرسة إلى مؤسسات خاصة لتتماشى المدرسة مع متطلبات سوق العمل ، والمنافسة لإنتاج خدمات تعليمية متميزة .
- **التنازل عن السلطة** : ويقوم على نقل السلطة من السلطة التعليمية المحلية إلى المستوى التنفيذي وهو المدرسة ، لتكون المدرسة هو المسؤولة عن اتخاذ القرار في كل ما يخصها ، وبدون أي تدخل من السلطة التعليمية المحلية ، على أن تتحمل المدرسة مسؤولية المساءلة عن مخرجاتها وإنجازاتها ومستوى الأداء فيها .

### (٢) لا مركزية السلطة :

تمثل لا مركزية السلطة أحد الأسس التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة ، حيث يتم منح المدرسة السلطة والحرية والاستقلالية والتفويض والصلاحيات التي تمكنها من

حرية الحركة، والنمو، والتطوير، والعمل وفق استراتيجيات خاصة بها، وتتناسب معها، وذلك حتى تستطيع أن تؤدي وظائفها بكفاءة، وتكون قادرة على إدارة أمورها وتسيير شؤونها بفعالية .

وتنتقل السلطة في ظل الإدارة الذاتية من الإدارة المركزية إلى مجالس بموقع المدرسة **School-Site Council** ، أو مجالس على مستوى المدرسة **School - Level Council** ، وسواء تم تأسيس المجلس من قبل المنطقة التعليمية أو على مستوى المدرسة فهو يتكون من المديرين، والمعلمين، والآباء، وأعضاء المجتمع المحلي، وأحياناً الطلاب . وتختلف هذه المجالس في تكوينها والسلطات المفوضة إليها<sup>(٥٢)</sup> ، ويرجع الاختلاف إلى أن هناك ثلاثة نماذج لنقل السلطة للمستوى المدرسي وهي كما يلي<sup>(٥٣)</sup> :

أ) نموذج السيطرة الإدارية ( **Administrative Control** ) : وفي هذا النموذج يكون المدير هو المتخذ الأساسي للقرار ، حيث يتم نقل السلطة إلى مديري المدارس ، ولا يكون للآباء والمعلمين سلطة حقيقية على القرارات، ويمكنهم فقط من تقديم المشورة لمدير المدرسة ، ويكون للمدير السلطة النهائية لاتخاذ القرارات ويكون مسؤولاً عن نتائجها .

ب) نموذج السيطرة المهنية ( **The Professional Control** ) : وفيه يكون المعلمين في موضع الصدارة في قيادة المدرسة واتخاذ القرارات ، وذلك بهدف الاستفادة من خبراتهم ومعلوماتهم ومعارفهم في عملية صنع القرار المدرسي .

ج) نموذج السيطرة المجتمعية ( **The Community Control** ) : وفيه يكون للآباء وأعضاء المجتمع المحلي السلطة الأكبر على قرارات المدرسة ، ويهدف ذلك إلى انعكاس قيم الآباء والمجتمع وأولوياتهم على الأداء المدرسي .

وتتمثل المجالات التي تفوض فيها السلطة للمدرسة فيما يلي<sup>(٥٤)</sup> :

- تحديد الحاجات التربوية للطلاب ، وكذلك الحاجات الأساسية والضرورية للمدرسة .
- تحديد نمط المعلمين التي تتناسب مع تحقيق وتلبية حاجات الطلاب .
- توزيع الميزانية والموارد المالية حسب الأولويات وحسب احتياجات المدرسة بحيث يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف التربوية .
- تعيين الموظفين في بعض الوظائف الموجودة في المدرسة .
- تطوير البرامج والمناهج المختلفة من أجل إتاحة الفرصة لأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي لتحديد المواد والأنشطة التعليمية وفقاً لحاجات وخصائص المدرسة، وبما يؤدي إلى تحسين نوعية التعليم، ورفع المستوى التحصيلي للطلاب .

وفى إنجلترا وفقاً لقانون التعليم عام ١٩٨٨م والتي تم من خلاله تدعيم لا مركزية التعليم، وتطبيق أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة، وزيادة مساهمات أولياء الأمور والمجتمع في إدارة المدارس، والإشراف الكامل على العملية التعليمية من خلال ما عرف بالسلطات التعليمية المحلية ، وهو مجلس منتخب يتشكل من أعضاء من هيئة العاملين بالمدرسة والآباء

والمجتمع المحلى والطلاب ، ولكن شريطة أن يكون عدد أعضاء الآباء والمجتمع المحلى أكثرية في المجلس ويقوم مجلس الأمناء بالعديد من الوظائف في المدارس حيث يشارك المدرسة في وضع خططها ، ويتولى مسؤولية وضع ميزانية المدرسة والإنفاق على الأنشطة المدرسية ، وتدعيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع والسلطات التعليمية المحلية ، والقيام بعمليات التحسين والتطوير المدرسي والتنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة<sup>(٥٥)</sup> .

والإدارة الذاتية للمدرسة لا تعنى أن يتم اتخاذ كل القرارات على مستوى المدرسة ، ولكنها تعنى توفير قدر من المرونة لاتخاذ القرارات في المجالات المتعلقة بتحسين أداء المدرسة . ومن الجدير بالذكر أن منح المدرسة حرية التصرف في أمورها وتسيير شؤونها واتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية يقابله عنصر المحاسبية التعليمية ، الذي يعتمد على تقييم أداء المدرسة ، ويكون التركيز على النواتج الطلابية وليس العملية الإدارية ، وبدون الآليات التي تؤدي إلى تزايد المحاسبية على مستوى المدرسة تكون الإدارة الذاتية للمدرسة بلا مغزى؛ وذلك لأن المحاسبية هي نقطة الانطلاق إلى تحسين المدرسة<sup>(٥٦)</sup> .

ومما سبق يتضح أن التحول إلى اللامركزية يقتضى تعزيز المرونة والشفافية والمساءلة بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية ، حيث إن اعتماد المدارس على الإدارة التعليمية سوف يقل تدريجياً حينما تزايد مسؤولية هذه المدارس عن التخطيط، والتنفيذ، وتقديم الخدمات، والإشراف، والتقييم ، وهذا ما يحقق التطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية على صعيد المدرسة ، فضلاً عما يصاحب هذا التطبيق من تمتع المدرسة باستقلالية تعليمية خاصة في مجال تصميم الأنشطة العلمية والعملية الصفية واللاصفية وتنفيذها، بجانب الأداء التعليمي ، حتى تستطيع أن تؤدي وظائفها من تعليم وتربية بكفاءة، وتكون قادرة على إدارة أمورها وتسيير شؤونها بفعالية .

### ٣) التنمية المهنية :

تعد التنمية المهنية أساساً مهماً من أسس الإدارة الذاتية للمدرسة ، حيث تحتاج إلى برامج للتنمية المهنية تتميز بجودة عالية ، وترتبط بأنشطة الإدارة الذاتية للمدرسة ، حتى يتمكن أفراد المدرسة من فهم أدوارهم الجديدة وتأديتها بفعالية؛ لتحقيق أداء أفضل ولتحسين مخرجات العملية التعليمية .

ولا يمكن أن تؤدي عمليات الإدارة الذاتية ثمارها، وتحقق أهدافها ما لم يكن هناك تدريب منظم وفعال للقائمين على أنشطتها، سواء أكان هذا التدريب خارج المدرسة من قبل السلطات التعليمية العليا أم داخل المدرسة من خلال فريق التنمية المهنية<sup>(٥٧)</sup> .

وتقوم المدارس - وذلك بالرجوع لخبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة - بتوفير ثلاثة أنواع من المعارف والمهارات اللازمة لإدارة المدرسة في ظل الوضع الجديد ، أولها: توفير التدريب اللازم للإداريين لزيادة مهاراتهم في العمل، بما يمكنهم

من الإسهام بمزيد من الوسائل، وحتى يصبحوا قادرين على معرفة القرارات المتعلقة بالتحسينات، وثانيها: توفير مهارات العمل ضمن فريق للمساهمة في حل المشكلات، وصنع القرارات، وثالثها: توفير المعلومات التنظيمية التي تشمل مهارات إعداد ميزانية، ومهارات تمكن الأفراد من الاستجابة للتغيرات في المدرسة والبيئة، هذا وتولي المناطق أيضاً الاهتمام بتوسيع المعرفة لدى المعلمين، فيما يتعلق بالتغيرات التعليمية والبرمجية للمدارس، وذلك يشمل التدريس والتعليم والمنهج، وقامت كثير من المناطق بإيجاد مكاتب لتقديم التدريب والمشورة للمدارس<sup>(٥٨)</sup>.

وفى المشروع الأوروبي لدعم الإدارة الذاتية للمدارس الذي بدأ عام ١٩٩٧م تم إعداد برنامج تدريبي لمديري المدارس وتصميمه وتنفيذه للتدريب على أنشطة الإدارة الذاتية وعملياتها مثل: تصميم الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، واستخدامها، وتحليلها، وتفسيرها، وأساليب التحسين والتطوير المدرسي، وكذلك كتابة التقرير السنوي للمدرسة<sup>(٥٩)</sup>.

ويلعب التدريب الدور الأساس في تحقيق التنمية المهنية، حيث يعد التدريب من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية بهدف تحسين الأداء من خلال التجارب التعليمية التي يتزود بها الأفراد، والتي تساعدهم على تنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع استخدامها في الحال أو بعد فترة قصيرة من العودة للعمل<sup>(٦٠)</sup>.

**وتتمثل المعارف والمهارات التي ينبغي توافرها عند الأخذ بمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة فيما يلي<sup>(٦١)</sup>:**

أ) توفير التدريب اللازم للعاملين والذي يمكنهم من تطوير مهاراتهم في العمل، ويمكنهم من المساهمة الفعالة في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين الأداء المدرسي.

ب) إكساب العاملين مهارات العمل كفريق واحد والتي تمكنهم من المشاركة في حل المشكلات وصنع القرارات، وكذلك المهارات التي تمكنهم من الاتصال والتواصل مع بعضهم ومع المجتمع المحلي

ج) تزويد العاملين بالمعرفة التنظيمية والتي تشمل الميزانية، ومهارات العلاقات الإنسانية.

وفى ظل هذه المهارات يمكن للإدارة الذاتية للمدرسة إعداد الأفراد لأدوارهم الجديدة، فبعد أن كان اتخاذ القرار عمل فردي يقوم به المدير، أصبح يتم اتخاذ القرار بشكل تعاوني، كما يحتاجون إلى المساندة والدعم في تعليمهم كيفية القيام بمهامهم الجديدة، ومساعدتهم على أن يكونوا راضيين عن أدوارهم ومسؤولياتهم الجديدة.

ومما سبق يتضح أن الإدارة الذاتية للمدرسة تتطلب تنمية مهنية مستمرة للعاملين بالمدرسة، وإكسابهم العديد من المهارات مثل: مهارات العمل التعاوني والمهارات الإدارية مثل مهارة إعداد الميزانية، والمهارات الفنية التي تمكن الأفراد من القيام بالوظيفة وتقديم لخدمة، وإكساب العاملين الثقافة التنظيمية اللازمة لتقبل التغيير والمشاركة فيه.

#### ٤) المشاركة في صنع القرار :

ويقوم هذا الأساس على أن تكون السلطة الحقيقية لمنسوبي المدرسة وأفراد المجتمع المحلى والممثلين لإرادة المجتمعين: المدرسي والمحلي تمثيلاً واقعياً ، وتعد المشاركة من المقومات الأساسية للفكر الإداري المعاصر ، وترتكز فلسفة المشاركة في صنع القرار التربوي على الإحساس بالملكية وشعور الأفراد بها ، مما ينعكس بدوره على زيادة فعالية المدرسة ، ومن ثم فإن إعداد أسلوب أو آلية للمشاركة في صناعة القرارات المدرسية من شأنه أن يدعم الملكية الذاتية للمدرسة<sup>(٦٣)</sup> .

وتعنى المشاركة إتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء آرائهم فيما يتعلق بالأمر الإداري بالمدرسة وعدم قصرها على المدير ، وعدم تقليص دور المعلمين عند إلقاء الدروس فقط ، بل تتعدى هذا الدور بحيث يسمح لهم بممارسة العمل الإداري بإشراكهم في المجالس المختلفة بالمدرسة ، وتفويض السلطة لهم ووضع رأيهم موضع التطبيق<sup>(٦٣)</sup> .

وتعمل الإدارة الذاتية للمدرسة على مشاركة كافة العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلى في الإدارة ، وذلك من خلال ما تتسم به الإدارة من مرونة وإحساس بالمسؤولية ، وإتاحة الفرصة لتكوين بيئة مدرسية تسمح بالمشاركة التي تزيد من الإحساس بالجدارة والاقترار ، وتمتية التعاون بين المعلمين ، وتمتية الشعور بالاحترام للمعلمين من قبل المديرين<sup>(٦٤)</sup> .

وتتوقف درجة ممارسة الإدارة المدرسية للمشاركة وفعاليتها على درجة مستوى المشاركة التي تمارسها ، فهناك أنواع للمشاركة منها ما يلي<sup>(٦٥)</sup> :

أ) المشاركة الاسمية : وتتمثل في توصيل المعلومات إلى المشاركين ليطلب منهم تقديم العون للنشاط الذي يتم تقديمه بالفعل ، ومن ثم تكون مسؤولية الأفراد المشاركين جمع بيانات ومعلومات عن الموضوع المشارك فيه .

ب) المشاركة الاستشارية : وتتمثل في التماس النصيحة والعون من المشاركين، وإبداء الرأي، وإيضاح الأسباب التي دعتهم إلى هذا الرأي مع الاحتفاظ في النهاية بمسؤولية اتخاذ القرار للمدير .

ج) المشاركة بالمسؤولية : وتتمثل في قيام حوار يستطيع المشاركون من خلاله أن يؤثروا على القرارات الرئيسية التي تتصل بالتقييم المطلوب إحدائه ، وفي هذا النوع يكون كل الأفراد المشاركين مسؤولين عن القرار الذي تم اتخاذه .

وتعمل الإدارة الذاتية للمدرسة من خلال النوع الثالث وهو المشاركة بالمسؤولية ، حيث يصبح من حق كل الأفراد المشاركين تغيير أو تعديل القرار المطلوب مع معرفتهم بمسؤوليتهم الكاملة عن نتائج القرار وآثاره على العملية التعليمية .

ومن المزايا التي تحققها المشاركة في صنع القرار ما يلي<sup>(٦٦)</sup> :

• زيادة فعالية عملية اتخاذ القرار ، والتأكيد على مبدأ العلاقات الإنسانية ، وإتاحة فرصة



- التدريب على القيادة بشكل مستمر ، وزيادة فعالية وكفاءة عملية الاتصال .
- تحقيق مبدأ الديمقراطية في الإدارة ، والتقليل من الصراعات داخل العمل .
- السماح لأفراد الجماعة بالتعبير عن الرأي دون أدنى خوف من العقوبة .
- اعتماد السلطة على المهارات الخاصة والمعلومات لا على المكانة والنفوذ .
- الوصول إلى إجماع على القرار .
- إشراك المجتمع المحلي في إدارة المدارس وتدعيم أنشطتها .

#### ٥) التمويل :

على الرغم من أهمية التمويل لتسيير أمور المدرسة المالية وتوفير ما تحتاجه من أدوات وأجهزة وما يلزم لعقد البرامج والأنشطة التدريسية ، إلا أن وجود السلطة الحقيقية والإدارة الذاتية في اتخاذ القرار الذاتي من قبل المدرسة حول الإنفاق وتوزيع الموارد وفقاً لبنود الصرف المخطط لها يأتي في الدرجة الأولى من الأهمية . ويتمثل دور السلطة التعليمية المحلية في إتاحة المجال لمساعدة المدرسة في توفير مواردها الذاتية بما يتيح الحرية والاستقلالية في استخدام هذه الموارد ، على أن تكون المدرسة موضع مساءلة من قبل الإدارة المحلية وأولياء الأمور حول كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد<sup>(٦٧)</sup> .

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يعد الإشراف على الميزانية من أهم ميادين الإدارة الذاتية للمدرسة؛ لأن بدون تخصيص الموارد التي تعد مهمة ستكون باقي الأسس الأخرى للإدارة الذاتية ناقصة ، ويشير وضع الميزانية على مستوى المدرسة إلى تخصيص موارد مالية للمدرسة بشكل مبلغ إجمالي ، وهذا يسمح للمدارس بتحديد كيفية صرف الاعتمادات المالية ، وتسمح الإدارة الذاتية للمدرسة بإبقاء المبالغ التي لا يتم صرفها بالعام نفسه لتضم إلى ميزانية المدرسة في السنة التالية<sup>(٦٨)</sup> .

وفي إنجلترا أخذت حكومة المحافظين بفكرة التفويض المالي وجسدها في قانون الإصلاح التعليمي الصادر في عام ١٩٨٨م ، وبموجب هذا القانون يتوقف تقرير الموارد التي تتلقاها المدرسة في معظم الحالات ( ٧٥% من المدارس ) على عدد الطلاب المسجلين فيها ، ويراعى في التفويض المالي في ظل نظام الإدارة المحلية للمدارس في إنجلترا التوزيع العادل للموارد على المدارس، والحرية، والاستقلالية التامة التي تتمتع بها المدرسة في استخدام هذه الموارد ، وبذلك تتلاشى رقابة السلطات التعليمية المحلية وتصبح المدرسة مسؤولة، وموضع مساءلة عن كيفية استخدام هذه الموارد وتوظيفها<sup>(٦٩)</sup> .

وفي نيوزيلندا يمكن تحسين كفاءة النظام التعليمي إذا ما تم اتخاذ القرارات المهمة الخاصة بالتمويل، وتخصيص الموارد بشكل أقرب ما يكون إلى موقع التنفيذ؛ ولذا فإن المدارس تعد أفضل موقع لاتخاذ القرارات الخاصة بالبرامج التعليمية التي يمكن اتباعها ، وتخصيص الموارد وتحديد السياسات التي تؤثر على الطلاب ، وعلاقات المجتمع المدرسي ،

وتوظيف إمكانات المدرسة ومواردها المتاحة<sup>(٧٠)</sup> .

ومما سبق يتضح أن الإدارة الذاتية للمدرسة تتضمن تفويضاً واستقلالية في إدارة الشؤون المالية للمدرسة من خلال :

أ ) تحديد مصادر التمويل ، والعمل على تنمية وتنويع مصادر التمويل .

ب) تحديد جوانب الإنفاق على أساس ظروف المدرسة ، وخصائصها ، واحتياجاتها .

#### ٦) نشر المعلومات :

يؤكد مدخل الإدارة الذاتية على ضرورة تفويض السلطة للمدرسة لصنع القرارات المتعلقة بها وتسيير شؤونها وفقاً لخصائصها ، لذا لا بد أن يتوافر للقائمين على عملية صنع القرارات المعلومات التي تمكنهم من صنع القرارات داخل المدرسة ، بحيث تخدم العملية التعليمية وتطور الأداء المدرسي؛ ولذا يعد نشر المعلومات أمراً مهماً لتحقيق فعالية الإدارة الذاتية للمدرسة ، ولهذا فإن أهم ما يميز الإدارة الذاتية للمدرسة هو الانتشار الواسع للمعلومات على مستوى المدرسة ، بما يساعد على وصول المعلومات إلى جميع المهتمين بشؤون المدرسة<sup>(٧١)</sup> .

ويمكن نشر المعلومات في اتجاهات عديدة داخل المدرسة ، وتؤكد المداخل التقليدية على أهمية المسار الهابط في نشر المعلومات من القيادة العليا إلى الآخرين ، وفي الإدارة الذاتية يكون اللجوء إلى كل من المسار الهابط والمسار الصاعد أمراً ضرورياً ، حيث تتميز المدارس التي تطبق هذا المدخل بوجود قنوات إضافية تستخدم لنشر المعلومات ، ويقوم المعلمين بدور كبير في جمع المعلومات ونشرها داخل المدرسة ، وتعريف الآباء وأفراد المجتمع بها<sup>(٧٢)</sup> .

#### وتتمثل المعلومات التي يتم نشرها داخل المدرسة فيما يلي<sup>(٧٣)</sup> :

- معلومات عن الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها .
- معلومات عن التمويل والميزانية .
- معلومات عن أداء المدرسة وإنجازاتها مقارنة مع أداء المدارس الأخرى .
- معلومات عن أداء العاملين بالمدرسة ، والمفوض إليهم سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية .
- معلومات عن مدى رضا أولياء الأمور، وأفراد المجتمع المحلي عن أداء المدرسة ، وإنجازاتها خاصة فيما يتعلق بتحسين مستويات وإنجازات الطلاب .
- معلومات عن مدى تمكن المدرسة من تلبية احتياجات الطلاب، وأولياء الأمور، وأفراد المجتمع ومتطلباتهم.

وهناك عدة وسائل يمكن من خلالها نشر المعلومات على أفراد المجتمع المدرسي ، وتتمثل هذه

الوسائل فيما يلي<sup>(٧٤)</sup> :

- الاجتماعات أو المقابلات الدورية بين العاملين بالمدرسة .
  - الاتصال المنظم والفعال مع الآباء ، وأفراد المجتمع .
  - مؤتمرات المعلمين والرسائل الإخبارية الخاصة بالمدرسة .
- وتوجد علاقة قوية بين مشاركة الآباء الفعالة وتوافر المعلومات لديهم عن المدرسة ، حيث إن معرفة الآباء بالمعلومات عن المدرسة يضمن أن يكون لهؤلاء الآباء مشاركة مؤثرة في صنع القرارات المرتبطة بالعملية التعليمية واتخاذها داخل المدرسة ، كما يساعد على معرفة مدى رضا الآباء وأفراد المجتمع عن أداء المدرسة (٧٥) .
- مما سبق نستنتج أن توافر نظام المعلومات الكاملة والكافية بالمدرسة وتداولها يمكن المشاركين وفرق العمل من صنع القرارات التربوية واتخاذها ، ويساعد على استمرار تدفقها إلى جميع أفراد المجتمع المدرسي لتحسين الأداء ، ويمكن في إطار نشر المعلومات الاتصال بأولياء الأمور وأعضاء المجتمع بطريقة فعالة مثل توزيع بيانات مواظبة التلاميذ وتأخرهم .

### و مما سبق يمكن تلخيص أهم الأسس التي يقوم عليها مدخل الإدارة الذاتية في النقاط التالية :

- ضرورة تحقيق المشاركة المجتمعية في مجلس إدارة المدرسة لصنع القرارات المدرسية ضمانا للشفافية والمساءلة .
  - حتمية التفويض ، والتجديد ، وعدم التمركز .
  - تفعيل مبدأ التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين بالمدرسة .
  - وجوب المساءلة التعليمية الموضوعية الشاملة لكافة الأطراف المشاركة في العمل التعليمي على صعيد المدرسة .
  - ضرورة تمكين المعلمين داخل المدرسة لبعض الصلاحيات .
- في ضوء العرض السابق حول مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ، يمكن الخروج بعدة مؤشرات نظرية مستخلصة ، وذلك على النحو التالي:
- الإدارة الذاتية للمدرسة ليست نمطاً واحداً تتبعه جميع المدارس في الأنحاء المختلفة من العالم ، فقد قسم المحللون الإدارة الذاتية إلى أربعة أنماط وهي: التنازل عن السلطة ، ونمط التفويض ، ونمط تخفيف العبء ، ونمط الخصخصة.
  - تعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة على اللامركزية الإدارية ، من خلال نقل السلطات، والصلاحيات، والاختصاصات من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة التنفيذية.
  - يعد مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من المداخل الإدارية الحديثة ، والذي يعد بمثابة آلية لتطبيق التوجه السائد نحو اللامركزية في إدارة المدارس.
  - تُصنع الإدارة الذاتية للمدرسة مهامها على أساس ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها.

- تمر الإدارة الذاتية للمدرسة بمجموعة من المراحل والعمليات ، هذه المراحل والعمليات تتم على ثلاثة مستويات هي: الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة ، والإدارة الذاتية على مستوى المجموعة ، والإدارة الذاتية على مستوى الفرد.
- جاء تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة متوافقا مع توجه عالمي نحو تفعيل اللامركزية الإدارية ، كما أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة لا يقتصر على إقليم أو ثقافة بعينها.
- تتخذ الإدارة الذاتية للمدرسة من الديمقراطية في اتخاذ القرارات منهاجها في إدارة المدرسة ، من خلال مجلس منتخب ممثل من قبل أعضاء المجتمع المدرسي ، ويضم ممثلين عن الآباء والمجتمع المحلي.
- يعد الفرد بمثابة حجر الزاوية في منظومة الإدارة الذاتية للمدرسة ، حيث يعتمد نجاح تلك المنظومة على مدى فهم واقتناع الفرد بأهداف وفلسفة الإدارة الذاتية أولا ، وقدرته على المساهمة بخبرته وكفاءته في نجاح تلك المنظومة ثانيا.
- تعتمد فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة على المنطق القائل بان 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 العاملين وطاقتهم ، وتعمل على تمكينهم من إدخال التجديدات إلى مدارسهم ، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة التعليم المقدم للتلاميذ ، ورفع مستوى الأداء المدرسي.
- يؤدي التفويض المالي للسلطات، والصلاحيات، والاختصاصات إلى المستوى المدرسي إلى العديد من الفوائد والمزايا من خلال تحرير المدرسة من قيود النظم الإدارية والمالية، ومن ثم تفعيل دور المجالس المدرسية في صنع القرارات المالية واتخاذها ، ومن خلال مساءلة 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 ذاتها وسماتها احتياجاتها.
- يتطلب تطبيق الإدارة الذاتية بمدرسة التعليم الأساسي تنمية مهنية مستمرة للعاملين بالمدرسة.
- تتعدد الجهات التي يمكنها تقديم خدمة التنمية المهنية لأعضاء المجتمع المدرسي ، مع ضرورة التنسيق مع الجهود المبذولة بمدرسة التربية الخاصة في هذا السياق.
- يلعب التدريب دور أساسي ومحوري في تحقيق التنمية المهنية للعاملين بمدارس التعليم الأساسي.
- يتطلب تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة التدرج الرأسي من خلال تعميق تجربة الإدارة الذاتية بواسطة التشريعات، واللوائح، والقوانين المتتالية ، وكذلك المراجعات 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 بها التجربة.
- يؤدي التطبيق الناجح للإدارة الذاتية بالمدرسة إلى تفعيل دور أعضاء الإدارة المدرسية ، والاستخدام الفعال للموارد لتحقيق أهداف المدرسة وحل المشكلات، وتنفيذ الأنشطة الهادفة لتطوير المدرسة ، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم للتطوير وللحاق بركب التقدم.

## القسم الثالث : واقع مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

### تمهيد :

تتألف المحور الثاني الإدارة الذاتية للمدرسة من حيث مفهوم الإدارة الذاتية ، وأهداف الإدارة الذاتية للمدرسة ، ومميزات الإدارة الذاتية للمدرسة ، ومستويات الإدارة الذاتية للمدرسة ، وأسس الإدارة الذاتية للمدرسة . ويتناول المحور الحالي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من حيث نشأة التعليم الأساسي ، ومبررات الأخذ بالتعليم الأساسي ، وأهداف التعليم الأساسي ، والهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الأساسي ، ومحاولات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان .

### أولاً : نشأة التعليم الأساسي في سلطنة عمان

لقد حظى التعليم الأساسي باهتمام كافة الأوساط التربوية إقليمياً وعالمياً ، ولهذا سعت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ضمن خطتها لتطوير نظام التعليم العام إلى الأخذ بمفهوم التعليم الأساسي كصيغة تعليمية تتناسب مع احتياجات المجتمع العماني ، وتطوير قطاعاته ، وتنمية موارده البشرية<sup>(٧٦)</sup> .

وقد بدأت وزارة التربية والتعليم بتطبيق التعليم الأساسي في سلطنة عمان في مطلع العام الدراسي ١٩٩٨/١٩٩٩م ، حيث بدأ التطبيق في (١٧) مدرسة<sup>(٧٧)</sup> ، ثم أضيف (٢٥) مدرسة خلال العام الدراسي ١٩٩٩/٢٠٠٠م ، حتى وصل المجموع إلى (٤٢) مدرسة ، و خلال العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١م طبق نظام التعليم الأساسي في (٥٩) مدرسة ، فأصبح عدد المدارس (١٠١) مدرسة ، وفي العام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣م بلغ عدد المدارس (٢٨٨) مدرسة<sup>(٧٨)</sup> ، ووصل عدد المدارس إلى (٥٠٧) مدرسة في العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦م<sup>(٧٩)</sup> . ويتكون نظام التعليم الأساسي من حلقتين وهما الحلقة الأولى التي تضم الصفوف من الأول إلى الرابع ، والحلقة الثانية التي تضم الصفوف من الخامس إلى العاشر<sup>(٨٠)</sup> .

### ثانياً : مبررات الأخذ بالتعليم الأساسي في سلطنة عمان .

يشهد المجتمع العماني كغيره من المجتمعات المعاصرة تطورات متسارعة ومستمرة في مختلف مناحي الحياة ، مما يقتضى أن يكون التطوير التربوي ممارسة دائمة تتأثر بتلك التطورات وتساهم بشكل أساسي في صنعها ، وفي هذا الإطار أخذت سلطنة عمان بمفهوم التعليم الأساسي لعدد من المبررات أهمها<sup>(٨١)</sup> :

- الحاجة إلى تطوير التعليم ورفع كفاءته في ضوء تحديات العصر ، ومتطلبات المستقبل وتطلعاته.
- ضرورة الجمع بين المراحل الأولى من التعليم في مرحلة موحدة لتقليل الهدر والفاقد التربوي.
- غلبة الجانب النظري على التعليم العام بشكله الحالي في مراحله الأولى ، وافتقاره إلى

- ربط ذلك بالجانب العلمي .
- استجابة لتوصيات المؤتمرات التربوية التي دعت إلى تبني مفهوم التعليم الأساسي خلال السنوات الأخيرة .
- تأكيد استراتيجية تطوير التربية العربية على السعي نحو تعميم التعليم الأساسي، وتطوير محتواه وبنيته بما يتيح له المرونة والتنوع المناسبين .
- دعوة مؤتمر الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني ( عمان ٢٠٠٢م) إلى إعداد موارد بشرية عمانية متطورة ذات قدرات ومهارات تستطيع مواكبة التطور التكنولوجي، وإدارة التغيرات التي تحدث فيه بكفاءة عالية، وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية المتغيرة باستمرار، وبما يضمن المحافظة على القيم الإسلامية والعادات والتقاليد العمانية الحميدة

### ثالثاً : أهداف التعليم الأساسي في سلطنة عمان :

يهدف التعليم الأساسي إجمالاً إلى تنمية مختلف جوانب شخصية المتعلم تنمية شاملة متكاملة في إطار مبادئ العقيدة الإسلامية ومقومات الهوية الثقافية العمانية، وغرس الانتماء الوطني، والعربي، والإسلامي، والإنساني لدى المتعلم وتنمية قدراته على التفاعل مع العالم المحيط به .

كما يسعى التعليم الأساسي إلى إكساب المتعلم المهارات اللازمة للحياة، وذلك بتنمية كفايات الاتصال والتعلم الذاتي، والقدرة على استخدام أسلوب التفكير العلمي الناقد، والتعامل مع العلوم والتقنيات المعاصرة ، إضافة إلى ذلك يهدف هذا التعليم إلى إكساب المتعلم قيم العمل والإنتاج والإتقان، والمشاركة في الحياة العامة والقدرة على التكيف مع مستجدات العصر، والتعامل مع مشكلاته بوعي ودراية، والمحافظة على البيئة واستثمار مواردها وحسن استغلال وقت الفراغ<sup>(٨٢)</sup>، وكذلك يهدف التعليم الأساسي إلى ما يلي<sup>(٨٢)</sup> :

- التكامل بين النظرية والتطبيق ، وربط التعليم بواقع الحياة .
- الشمول في تنمية جوانب شخصية الطالب في إطار متوازن ومتكامل .
- إكساب الطالب مهارات التعلم الذاتي والتركيز على مفهوم التربية المستمرة .
- غرس القيم والممارسات اللازمة لتحقيق الإتقان في العمل .
- تلبية احتياجات التنمية البشرية في إطار التنمية المجتمعية الشاملة .
- إعداد مواد تعليم وتعلم تتبنى طريقة التعلم المتمركز حول الطالب .
- إدخال مواد دراسية جديدة مثل تقنية المعلومات ، والمهارات الحياتية ضمن المواد الدراسية .

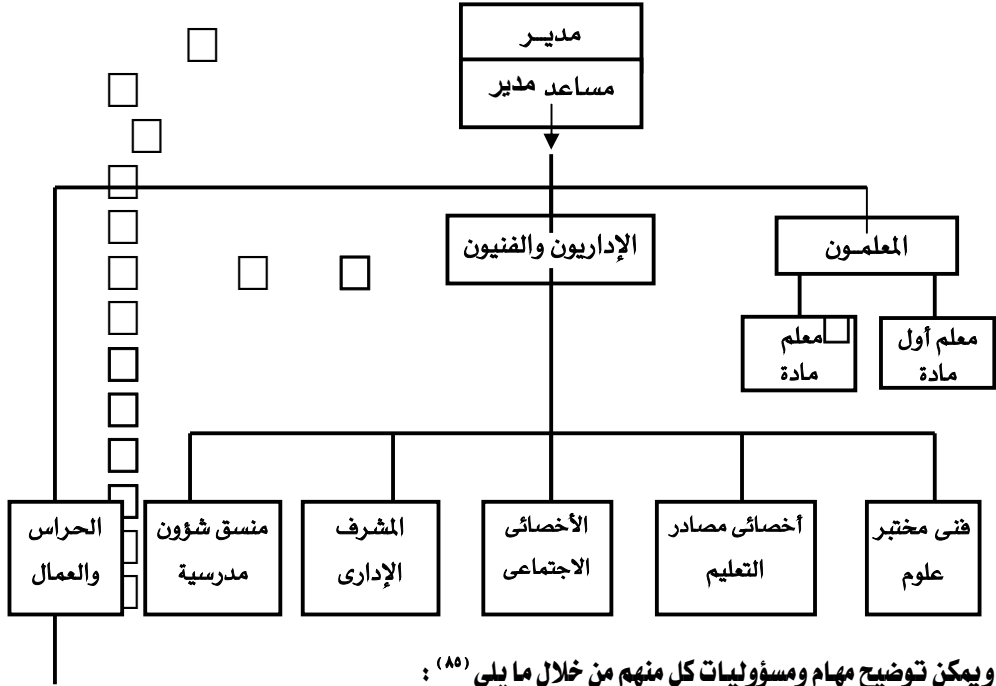
ومما سبق يتضح أن التعليم الأساسي يهتم بما يلي :

- التكامل بين النظرية والتطبيق ، والفكر والعمل ، والتعليم والحياة .

- تنمية جميع جوانب شخصية الفرد .
- إكساب الطالب مهارات التعلم الذاتي في إطار مفهوم التربية المستمرة .
- تلبية احتياجات التنمية البشرية في إطار التنمية الشاملة .
- غرس القيم والمهارات اللازمة لتحقيق الإتقان في التعلم والعمل .

#### رابعاً : الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان

يتكون الهيكل التنظيمي للمدرسة من مدير ، ومساعد مدير ، والمعلمين ، والإداريين ، والفنيين والحراس والعمال . ويتضح ذلك من خلال المخطط التالي (٨٤) :



ويمكن توضيح مهام ومسؤوليات كل منهم من خلال ما يلي (٨٥) :

#### أ) مدير المدرسة :

- تقع على عاتق مدير المدرسة مهام القيادة التربوية بمدرسته، والعمل على تنفيذ سياسة الوزارة ولوائجها ، ومن مهامه ما يلي :
- إعداد الخطة والموازنة السنوية للمدرسة .
  - العمل على توفير فرص النمو المهني للعاملين في المدرسة .

#### ب) مساعد مدير المدرسة :

إن تعدد الأعباء الإدارية والفنية بالمدرسة يتطلب التعاون بين مدير المدرسة ومساعدة في التنفيذ والمتابعة ، ومن المهام الموكلة إليه فيما يلي :



- المشاركة في إعداد الخطة والموازنة السنوية للمدرسة .
- متابعة خطة تنفيذ المناهج الدراسية .
- المشاركة في وضع خطة التقييم الذاتي للأداء المدرسي .

#### ج) منسق شؤون المدرسة :

يضطلع بجميع أعمال التنسيق في المدرسة ، ومن مهامه :

- تنظيم المواعيد والمقابلات الخاصة بالإدارة المدرسية .
- تنظيم النشرات وحفظها .

#### د) المعلم الأول ( المادة / المجال ) :

يقوم بالإضافة إلى عمله باعتباره معلماً أولاً بالمهام التالية :

- توزيع الحصص الدراسية والصفوف على المعلمين .
- متابعة أثر التدريب على المعلمين .
- إعداد تقارير فصلية عن تنفيذ المنهاج ورفعها للموجه .

#### هـ) المعلم ( المادة / المجال ) :

هو المربي والقوة الحسنة ، ويتولى زمام التطبيق المباشر لكافة الجوانب المرتبطة بعملية التعلم .

#### و) الأخصائي الاجتماعي :

يتولى كل ما يتعلق برعاية المتعلمين والعمل على إيجاد الحلول اللازمة لحاجاتهم بالتعاون مع إدارة المدرسة .

#### ز) أخصائي مصادر التعلم :

يتولى تركيب البرامج، والأخذ بالتقنيات الحديثة، وتجميع المصادر التعليمية وتحضيرها لمقابلة متطلبات المناهج الدراسية .

#### ح) فني مختبر علوم :

يضطلع بجميع المهام المتعلقة بالمختبر حسب متطلبات المنهاج والتعاون مع معلم المادة والمحافظ على كافة الأدوات والأجهزة والمواد الكيماوية .

### خامساً : محاولات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان

تعد المدرسة الخلية الأساسية التي تصب فيها، وتوجه نحوها كل الجهود لتحقيق أفضل الخدمات بهدف الوصول إلى أرقى المستويات وتحقيق أفضل المخرجات ، ولقد توجهت المديريات التعليمية بسلطنة عمان إلى تبنى تجارب ومشروعات متميزة بهدف تطوير المدارس بسلطنة .

ولعل من أبرز التجارب المطبقة في السلطنة تجربة منطقة الباطنة جنوب والتي تتمثل في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة بعنوان " الإدارة المدرسية الذاتية من أجل أداء أفضل "

وتم تطبيق تلك التجربة على (٢٠) مدرسة موزعة على ولاياتها المختلفة<sup>(٨٦)</sup> ، وتهدف تجربة الإدارة الذاتية إلى تحقيق أهداف تتمثل فيما يلي<sup>(٨٧)</sup> :

- دعم العوامل الإيجابية في العملية التعليمية .
  - تقويم الأساليب والأنشطة المتبعة ، وبيان ما بها من نواحي قوة وضعف .
  - السير بالعملية التعليمية ومدخلاتها نحو تحقيق الأهداف .
  - تشخيص ما يقابل التعليم من عقبات ومشكلات .
- ولضمان نجاح التجربة قامت المنطقة التعليمية ببرنامج تدريبي متكامل للهيئة الإدارية والفنية العاملة في المدارس المطبق فيها التجربة ، وكانت الفئات المستهدفة مديري المدارس والمعلمين الأوائل<sup>(٨٨)</sup> ، ولم تغفل هذه التجربة وجود عامل المحاسبية التعليمية ، لذا تم وضع طريقتين للتقييم هما<sup>(٨٩)</sup> :

- التقييم الذاتي : حيث تقوم الهيئة الإدارية والفنية بالمدرسة بتقييم أعمالها وأنشطتها .
- التقييم الخارجي : حيث تقوم لجنة من المنطقة بمهمة التقييم ، مع وجود لجنة رئيسية مشرفة على التجربة لمتابعة مجرياتها وتطويرها .

ومما سبق يمكن القول أن هذه التجربة إذا ما توافرت لها الظروف المساندة ، والدعم المستمر من قبل الجهات المسؤولة ، وإذا تم إعداد وتدريب الأفراد المنفذين لها بشكل سليم ، فإنه بلا شك سوف تؤدي إلى تطوير العمل المدرسي ، وستساعد القائمين على العملية التعليمية في الحرم المدرسي من التغلب على المشكلات والعقبات التي تواجهها المدارس بسبب المركزية واتباع النمط الروتيني في تسيير أمور العمل .

وفي ٢٠٠٦/١/١م صدر قرار وزير التربية والتعليم بنظام الإدارة المدرسية الذاتية ، وتهدف الإدارة المدرسية الذاتية وفق هذا القانون إلى تطبيق اللامركزية التي تتيح للمدرسة ممارسة بعض الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية والفنية ، كوحدة تدير نفسها ذاتياً في حدود السياسة التعليمية العامة للوزارة والقواعد المنظمة للعمل ، وذلك لتعزيز دور المدرسة والعاملين بها والمستفيدين منها للقيام بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة للبرامج المقترحة لتطوير الأداء المدرسي ، وتحقيق الجودة الشاملة في العمل التربوي ، فضلاً عن تخفيف الأعباء على المديريات والإدارات بالمناطق التعليمية<sup>(٩٠)</sup> .

ويحدد بكل منطقة تعليمية مدرستان تجريبتان لنظام الإدارة المدرسية الذاتية ، ويختار مدير المنطقة هاتين المدرستين من مدارس التعليم العام المشتملة على الصفوف من العاشر إلى الثاني عشر ، والمطبقة لمشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره<sup>(٩١)</sup> .

ويتم تقويم أداء المدارس التجريبية للإدارة الذاتية ، بكل فصل دراسي ، عن طريق قيام كل مدرسة بإعداد تقرير عن تجربة المدرسة يرفع إلى مدير عام المنطقة التعليمية التابعة لها ، وعلى كل مدير منطقة أن يعد تقريراً عن المدرستين التابعتين للمنطقة ويقدمه مشفوعاً بتقرير هاتين المدرستين إلى دائرة تطوير الأداء المدرسي لإعداد تقرير شامل يرفع للوزير عن

تجربة تلك المدارس وإيجابياتها، وسلبياتها، وسبل تطويرها<sup>(٩٢)</sup>.  
وفى ٢٠٠٩/٢/٣م صدر القرار الوزاري رقم ( ٢١/٢٠٠٩م) الذي ينص على : " يحدد  
بكل منطقة تعليمية مدارس لتطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية، ويختار مدير عام المنطقة /  
الإدارة هذه المدارس من المدارس المطبقة لنظام تطوير الأداء المدرسي ، وبالتسسيق مع المديرية  
العامة لتنمية الموارد البشرية " <sup>(٩٣)</sup>.

وتتولى دائرة تطوير الأداء المدرسي بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية ، وبالتسسيق مع  
الجهات المعنية بالوزارة ، ومتابعة تطبيق هذا النظام وتقييم أداء المدارس المطبقة له من خلال إعداد  
تقرير تقييمي شامل يرفع للوزير عن الأبعاد الإدارية والتعليمية للمدرسة في ضوء الصلاحيات الممنوحة  
لها موضعاً به إيجابيات أداء هذه المدارس، وسلبياتها، وسبل تطويرها ، وللوزير تجديد نظام الإدارة  
المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له أو إنهاؤه وفق نتائج التقييم السنوي للمدرسة<sup>(٩٤)</sup>.

ومما سبق يتضح أنه على الرغم من النتائج الإيجابية المترتبة على هذه المحاولات ، إلا  
أنها لم تخرج عن كونها أساليب ووسائل تم من خلالها تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف  
النظرية دون أن يقابل ذلك مساحة من السلطات والصلاحيات للإدارة المدرسية ، والتي تمكن  
القائمين عليها من توظيف ما اكتسبوه وما تعلموه بما يخدم الموقف التعليمي ، والدليل على  
ذلك أن دور مدير المدرسة ما زال محدداً بما ورد في اللائحة التنظيمية للتعليم العام المعتمدة  
منذ عام (١٩٩٣) دون أن يطرأ أي تغيير أو تعديل بحيث يتماشى مع التغيرات والتطورات  
المستمرة والمتجددة في الإدارة المدرسية، ودون أن يفوض لمدير المدرسة مزيداً من الصلاحيات  
والسلطات التي تمكنه من الارتقاء بمستوى الأداء داخل المدرسة .

وكذلك بالنظر إلى مهام مدير مدرسة التعليم الأساسي الواردة بدليل عمل مدارس  
التعليم الأساسي بسلطنة عمان<sup>(٩٥)</sup> ، لم يتم الإشارة إلى تفويض مدير المدرسة لبعض صلاحياته  
وسلطاته للعاملين معه، التي هي من أهم أسس الإدارة الذاتية للمدرسة ، فالمهام المكتوبة  
الواردة باللائحة كثيرة، ومتشعبة، ومتداخلة فيما بينها ، كما أن هناك مهام ومسؤوليات  
غير منصوص عليها في اللوائح المنظمة للعمل، فضلاً عما تفرضه ظروف العمل ، ووضع  
المدرسة، وإمكانياتها، والمجتمع المحلى المحيط بها ، فهناك أمور كثيرة تحدث وتتطلب من  
مدير المدرسة تفويض بعض صلاحياته لمرؤوسيه.

#### **القسم الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية**

تناول المحور السابق واقع مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان ، من حيث نشأة  
التعليم الأساسي ، ومبررات الأخذ بالتعليم الأساسي ، وأهداف التعليم الأساسي ، والهيكل  
التنظيمي لمدارس التعليم الأساسي ، ومحاولات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان .  
والمحور الحالي يتناول الدراسة الميدانية لتحديد مدى الاتفاق بين عينة الدراسة حول  
التصور المقترح للإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان .

### أ) أدوات الدراسة :

استخدم البحث الحالي الاستبانة باعتبارها وسيلة لتحديد مدى الاتفاق حول إجراءات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، التي تقوم على شكل عدد من العبارات يتطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الدراسة، وقد مرت عملية بناء الاستبانة وتقنينها بالخطوات التالية :

- استقراء الأدب التربوي الذي تضمنه الإطار النظري للبحث الحالي.
- ترجمة ما انتهت إليه عملية الاستقراء السابقة إلى تحديد محاور التصور المقترح .
- إعداد صورة أولية للاستبانة وعرضها على محكمين من أساتذة التربية وعلم النفس ، للتحقق من اتساق المفردات الفرعية مع المحاور الرئيسية للاستبانة، وسلامة صياغة المفردات ووضوحها ، وحذف ما يراه هؤلاء المحكمون من مفردات، أو إضافته، أو تعديله.

### ب) صدق الاستبانة :

#### ١- الصدق الظاهري:

عرض الباحث الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (٢٠) ، وعلى ضوء ملاحظاتهم ، أجريت التعديلات المطلوبة على الاستبانة حتى أصبحت في صورتها النهائية (\*\*\*) مكونة من سبعة محاور ( الإطار التشريعي ، التنظيم ، نشر المعلومات ، التنمية المهنية، المشاركة في صنع القرار، لا مركزية السلطة، التمويل) . وبعد الانتهاء من إعادة تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ، تم عرضها على المحكمين مرة ثانية وقد أجمعوا على صلاحيتها في صورتها النهائية وعليه يمكن التبؤ بالصدق الظاهري للاستبانة .

#### ٢- الصدق البنائي :

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ، وللتحقق من الصدق البنائي قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى ، و كذلك درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة كما في الجدول التالي:

### جدول ( ٣ )

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
---	--------	----------------	---------------

(\*\*) انظر: ملحق رقم ( ١ ) .

١-	الإطار التشريعي	٠,٨٧	دالة
٢-	التنظيم	٠,٦١	دالة
٣-	التممية المهنية	٠,٧٧	دالة
٤-	المشاركة في صنع القرار	٠,٥٤	دالة
٥-	لا مركزية السلطة	٠,٦٣	دالة
٦-	نشر المعلومات	٠,٧٦	دالة
٧-	التمويل	٠,٧٨	دالة

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$  ، وبذلك تعد جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه .

### ج- ثبات الاستبيان :

ويقصد به دقة الاستبيان، ومدى اتساق عباراته وتجانسها، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ ، حيث يقيس معامل ألفا كرونباخ مدى التناسق بين مفردات الاستبيان ، ويزيد معامل ألفا بزيادة التناسق بين الاستجابات لجميع المفردات<sup>(٩٦)</sup> ، ويتم حساب معامل ألفا كرونباخ وفقاً للمعادلة التالية<sup>(٩٧)</sup>:

$$\square \text{معامل ثبات ألفا} = \frac{N}{(N-1)} \times \frac{\text{مج ٢ع ف}}{1 - \text{ك ٢ع ك}}$$

حيث:

ن = عدد فقرات الاستبيان

ع<sup>ف</sup> = تباين الفقرة الواحدة

ع<sup>هـ</sup> = تباين الاستبيان

وللتحقق من ثبات الاستبيان قام الباحث باختيار عينة من (٣٠) فرداً من المجتمع الأصلي تم تطبيق الاستبيان عليهم ، ومن خلال نتائج هذا التطبيق تم حساب معامل ألفا كرونباخ للثبات بالمعادلة السابقة ، و كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي :

### جدول رقم (٤)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لحساب الثبات للاستبانة



م	المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ
١-	الإطار التشريعي	١٣	٠,٨٢
٢-	التنظيم	١١	٠,٧٠
٣-	التممية المهنية	١٢	٠,٨٧
٤-	المشاركة في صنع القرار	١٢	٠,٨١
٥-	لا مركزية السلطة	٩	٠,٨٩
٦-	نشر المعلومات	١٢	٠,٨٣
٧-	التمويل	١٠	٠,٧٩
	جميع عبارات الاستبانة		٠,٩٣

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات مرتفعة ، مما يشير إلى تجانس فقرات الاستبيان ، ومن ثم ثباته وصلاحيته للتطبيق .

#### د) عينة البحث:

نظراً لصعوبة اللجوء للمجتمع الأصلي للحصول على البيانات المطلوبة، خاصة مع كبر هذا المجتمع وتشتت العينة في مناطق جغرافية؛ ولذا يصبح من العملي اختيار عينة من المجتمع الأصلي لتطبيق إجراءات البحث . والجدول التالي يوضح توزيع عينة البحث :

#### جدول رقم ( ٥ )

يوضح توزيع عينة البحث

م	الفئة	العدد	النسبة المئوية
١-	أساتذة التربية وعلم النفس	٣٠	٪٦
٢-	خبراء التربية بوزارة التربية و التعليم	١٥	٪٣
٣-	القيادات التربوية بالمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة	٥٥	٪١١
٤-	مديرو مدارس التعليم الأساسي	٩٠	٪١٨
٥-	مساعدو مديري مدارس التعليم الأساسي	٩٠	٪١٨
٦-	المعلمون الأوائل	٢٢٠	٪٤٤
٧-	المجموع	٥٠٠	٪١٠٠

#### هـ) إجراءات التطبيق :

سارت إجراءات تطبيق الاستبانة على النحو التالي :

- تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة خلال الفترة من ٢٥/٥/٢٠٠٩م إلى ٣٠/٦/٢٠٠٩م .
- تم تجميع الإستيبيانات ، وقد بلغ عددها ( ٤٧٨ ) استبانة ، والمستبعد ( ١٦ ) استبانة ، وبالتالي نجد الصالح ( ٤٦٢ ) استبانة .

### (و) المعالجة الإحصائية :

- بعد تفرغ بيانات الإستمارات الصالحة من الاستبيان الموزع على أفراد العينة ، قام الباحث بإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات بتوظيف الأساليب التالية :
- حساب بالنسبة المئوية باستخدام المعادلة التالية :
- $$\frac{\text{النسبة المئوية}}{100 \times} = \text{عدد أفراد العينة}$$
- التكرار
- حساب التقدير الرقمي، والوزن النسبي، والتقدير المئوي لكل استبانة حيال كل مفردة من المفردات باستخدام المعادلة التالية :
- $$\text{التقدير الرقمي} = 3 \times \text{تكرار موافق} + 2 \times \text{تكرار إلى حد ما} + 1 \times \text{تكرار غير موافق} .$$

### التقدير الرقمي

- الوزن النسبي =  $100 \times$  ، ( حيث ن = عدد أفراد العينة ) .
- (ن) الوزن النسبي
- التقدير المئوي =  $100 \times$  ، ( حيث عدد الاختبارات = ٣ ) .

### عدد الاختبارات

#### ( و ) نتائج الدراسة الميدانية :

فيما يلي عرض نتائج الاستبيان وتفسيرها وفقاً لكل محور :

#### ١- نتائج المحور الأول : الإطار التشريعي

يشمل هذا المحور ( ١٣ ) عبارة، وتمثل استجابات أفراد العينة حول الإطار التشريعي بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الذاتية .

#### جدول رقم ( ٦ )

يوضح التكرارات، والوزن النسبي، والنسبة المئوية حول الإطار التشريعي

م	المفردة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	التقدير	الوزن	التقدير	الترتيب
---	---------	-------	-----------	-----------	---------	-------	---------	---------

	ت	%	ت	%	ت	%	الرقمي	النسبي	المنوي	
١	٤٢١	٩١	٤١	٩	-	-	١٣٤٥	٢٩١,١	٩٧	٤
	يتم ربط رؤية المدرسة بالمخرجات المتوقعة المنسجمة مع أهداف المدرسة .									
٢	٤٣١	٩٣	٢٧	٦	٤	١	١٣٥١	٢٩٢,٤	٩٧,٥	٢
	تصاغ رؤية المدرسة ورسالتها في ظل احتياجات المدرسة بالتعاون مع الهيئة الإدارية وممثلين من أولياء الأمور .									
٣	٣٦٣	٧٨,٥	٩٩	٢١,٥	-	-	١٢٨٧	٢٨٧,٥	٩٥,٨	٥
	التأكيد على الالتزام بالقيم المحققة لرؤية المدرسة ورسالتها.									
٤	٣٤٦	٧٥	١١٦	٢٥	-	-	١٢٧٠	٢٧٤,٩	٩١,٦	١٢
	تتبنى المدرسة ثقافة مدرسية داعمة للجهود المبذولة لتحسين العملية التعليمية .									
٥	٣٢٥	٧٠,٣	١٣٧	٢٩,٧	-	-	١٢٤٩	٢٧٠,٣	٩٠,١	١٣
	تتمية الشعور بالانتماء إلى المدرسة لدى الهيئة التدريسية والإدارية .									
٦	٣٨٦	٨٣,٥	٧٦	١٦,٥	-	-	١٣١٣	٢٨٤,٢	٩٤,٧	١٠
	نشر ثقافة تقبل الرأي والرأي الآخر في المدرسة.									
٧	٣٩٣	٨٥	٦١	١٣,٣	٨	١,٧	١٣٠٩	٢٨٣,٣	٩٤,٤	١١
	توضع سياسة وآليات واضحة لتطبيق الأفكار									



م	المفردة	موافق		إلى حتما		غير موافق		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	التقدير المنوي	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت				
	المبدعة داخل المدرسة و خارجها.										
٨	تأسيس مناخ اجتماعي سليم داخل المدرسة يعزز التعلم والنمو للجميع .	٤٢٣	٩١,٥	٣٩	٨,٥	-	-	١٣٤٧	٢٩١,٥	٩٧,٢	٣
٩	المرونة في تطبيق التشريعات المنظمة للعمل المدرسي .	٤٠٢	٨٧	٦٠	١٣	-	-	١٣٢٦	٢٨٧	٩٥,٧	٧
١٠	البحث عن أفكار وطرق وبرامج ابتكارية لتلبية احتياجات التغيير والتطوير .	٤١١	٨٩	٤٤	٩,٥	٧	١,٥	١٣٢٨	٢٨٧,٤	٩٥,٨	٥
١١	توفير المناخ الملائم للمبادرة في ظل نظام تعليمي قليل التمرکز	٣٩١	٨٤,٦	٧١	١٥,٤	-	-	١٣١٥	٢٨٤,٦	٩٤,٩	٩
١٢	إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة دون الحاجة إلى الرجوع للمديريات التعليمية.	٤٠٧	٨٨	٥٠	١٠,٨	٥	١,٢	١٣٢٦	٢٨٧	٩٥,٧	٧
١٣	توفير المناخ الملائم للمعلمين لتحقيق مستويات عالية	٤٣٢	٩٣,٥	٣٠	٦,٥	-	-	١٣٥٦	٢٩٣,٥	٩٧,٨	١

م	المفردة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	التقدير المنوي	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت				
	من الإبداع والنجاح لهم ولطلابهم.										

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن المفردة رقم (١٣) وهي " توفير المناخ الملائم للمعلمين لتحقيق مستويات عالية من الإبداع والنجاح لهم ولطلابهم " حصلت على أعلى نسبة موافقة (٩٧,٨٪) ، وهذا يدل على ضرورة توافر المناخ التنظيمي الملائم للمعلمين داخل المدرسة . والمفردة رقم ( ٢ ) وهي " صياغة رؤية المدرسة ورسالتها في ظل احتياجات المدرسة بالتعاون مع الهيئة الإدارية وممثلين من أولياء الأمور " جاءت في المرتبة الثانية ، وهذا يدل على ضرورة وضع احتياجات المدرسة والمجتمع المحلي في الاعتبار عند صياغة رؤية ورسالة المدرسة . بينما جاءت المفردة رقم ( ٥ ) في المرتبة الأخيرة وهي " تنمية الشعور بالانتماء إلى المدرسة لدى الهيئة التدريسية والإدارية " ، وهذا يدل على ضرورة وجود الشعور بالانتماء إلى المدرسة لدى الهيئة التدريسية والإدارية .

## ٢- نتائج المحور الثاني: التنظيم

يشمل هذا المحور ( ١١ ) عبارة وتمثل استجابات أفراد العينة حول التنظيم بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الذاتية .

### جدول رقم ( ٧ )

يوضح التكرارات، والوزن النسبي، والنسبة المئوية حول التنظيم

م	المفردة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	التقدير المنوي	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت				
١	توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بالمدرسة بما يخدم العمل المدرسي .	٤٤٣	٩٥,٩	١٩	٤,١	-	-	١٣٦٧	٢٩٥,٩	٩٨,٦	١
٢	يوجد هيكل تنظيمي للمدرسة يحقق رؤية المدرسة ورسالتها وقيمتها.	٣٧١	٨٠,٣	٩١	١٩,٤	-	-	١٢٩٥	٢٨٠,٣	٩٣,٤	٩

م	المفردة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الترتيب	التقدير النوي	الوزن النسبي	التقدير الرقمي
		%	ت	%	ت	%	ت				
٣	توجد سياسة لقبول الطلاب تتوافق مع إمكانيات المدرسة والحاجة المجتمعية للتعليم.	٩١,١	٤١	٨,٩	-	-	-	٢	٩٧	٢٩١,١	١٣٤٥
٤	يكون توزيع المهام والمسؤوليات منسجما مع قدرات العاملين ومؤهلاتهم .	٧٩	٩٧	٢١	-	-	-	١١	٩٣	٢٧٩	١٢٨٩
٥	يوجد توصيف وظيفي يحدد مهام ومسؤوليات جميع العاملين بالمدرسة.	٨٩,٤	٤٩	١٠,٦	-	-	-	٣	٩٦,٥	٢٨٩,٤	١٣٣٧
٦	تشكيل اللجان التابعة الأداء المدرسي.	٨٦	٦٥	١٤	-	-	-	٤	٩٥,٣	٢٨٦	١٣٢١
٧	يوجد تمثيل مناسب لأعضاء المجتمع المدرسي في المجالس المدرسية .	٧٩,٥	٩٥	٢٠,٥	-	-	-	١٠	٩٣,١	٢٧٩,٤	١٢٩١
٨	يتولى مجلس الأمناء التنسيق بين المدرسة والمجتمع المحلي	٨١,٤	٨٦	١٨,٦	-	-	-	٨	٩٣,٨	٢٨١,٤	١٣٠٠
٩	تشارك قيادة المدرسة في اختيار الكوادر البشرية اللازمة للعمل المدرسي .	٨٣,٨	٧٥	١٦,٢	-	-	-	٦	٩٤,٥	٢٨٣,٧	١٣١١
١٠	يوجد تحديد واضح لمسؤوليات الهيئة الإدارية بالمدرسة .	٨٥,٧	٦٦	١٤,٣	-	-	-	٥	٩٥,٢	٢٨٥,٧	١٣٢٠
١١	تشكيل اللجان	٨١,٩	٨٤	١٨,١	-	-	-	٧	٩٣,٩	٢٨١,٨	١٣٠٢

م	المفردة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	التقدير المنوي	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%				
	المدرسية وتوجيهها بما يحقق فاعلية الأداء.										

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن المفردة رقم (١) وهي: " توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بالمدرسة بما يخدم العمل المدرسي " جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٩٨,٦٪) ، وهذا يدل على ضرورة توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بالمدرسة . وجاءت المفردة رقم ( ٣ ) في المرتبة الثانية وهي: " توجد سياسة لقبول الطلاب تتوافق مع إمكانات المدرسة والحاجة المجتمعية للتعليم " بنسبة ( ٩٧ ٪ ) وهذا يدل على ضرورة وجود سياسة لقبول الطلاب في كل مدرسة تتناسب مع إمكانات المدرسة . وجاءت المفردة رقم ( ٤ ) في المرتبة الأخيرة بنسبة ( ٩٣ ٪ ) وهي: " يكون توزيع المهام والمسؤوليات منسجماً مع قدرات العاملين ومؤهلاتهم " وهذا يدل على ضرورة التوافق بين المهام والمسؤوليات وقدرات العاملين ومؤهلاتهم.

### ٣- نتائج المحور الثالث: التنمية المهنية

يشمل هذا المحور (١٢) عبارة ، وتمثل استجابات أفراد العينة حول التنمية المهنية بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الذاتية .

## جدول رقم ( ٨ )

يوضح التكرارات، والوزن النسبي، والنسبة المئوية حول التنمية المهنية

م	المفردة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الترتيب	التقدير النسبي	الوزن	التقدير الرقمي
		ت	%	ت	%	ت	%				
١	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة .	٤٤٦	٩٦,٥	١٤	٣	٢	٠,٥	١	٢٩٦,١	٩٨,٧	١٣٦٨
٢	تتمية المهارات القيادية لدى العاملين بالمدرسة .	٤٣١	٩٣,٣	٣١	٦,٧	-	-	٢	٢٩٣,٣	٩٧,٨	١٣٥٥
٣	توضيح البرامج والخطط التدريبية لتلبية حاجات العاملين بالمدرسة	٤٢٣	٩١,٥	٣٩	٨,٥	-	-	٤	٢٩١,٥	٩٧,٢	١٣٤٧
٤	يتم اكتساب العاملين مهارات الاتصال والتواصل فيما بينهم .	٣٩٦	٨٥,٧	٦٦	١٤,٣	-	-	٨	٢٨٥,٧	٩٥,٢	١٣٢٠
٥	تعمل إدارة المدرسة على إكساب العاملين مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة .	٤١١	٨٩	٥١	١١	-	-	٦	٢٨٨,٩	٩٦,٣	١٣٣٥
٦	يتم إكساب العاملين مهارات العمل ضمن فريق لحل المشكلات المدرسية .	٣٨٩	٨٤,٢	٧٣	١٥,٨	-	-	١٠	٢٨٤,٢	٩٤,٧	١٣١٣
٧	توفر إدارة المدرسة المناخ الداعم للتنمية المهنية	٣٥٩	٧٧,٧	١٠٣	٢٢,٣	-	-	١٢	٢٧٧,٧	٩٢,٦	١٢٨٣

م	المفردة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	التقدير المنوي	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت				
	المستدامة										
٨	يتم التنسيق بين خطط التنمية المهنية وخطط التطوير بالمدرسة	٤٠٣	٨٧,٢	٥٩	١٢,٨	-	-	١٣٢٧	٢٨٧,٢	٩٥,٧	٧
٩	يتم التنسيق بين وحدة التدريب بالمدرسة وبرامج التدريب على المستويات العليا .	٤١٧	٩٠,٢	٤٥	٩,٨	-	-	١٣٤١	٢٩٠,٢	٩٦,٧	٥
١٠	تفعيل التعاون بين المدرسة ومراكز التدريب من بعد في تنفيذ برامج التنمية المهنية .	٤٢٦	٩٢,٢	٣٦	٧,٨	-	-	١٣٥٠	٢٩٢,٢	٩٧,٤	٣
١١	يسهم أفراد المجتمع المحلي في دعم برامج التنمية المهنية	٣٧٨	٨١,٨	٨٤	١٨,٢	-	-	١٣٠٢	٢٨١,٨	٩٣,٩	١١
١٢	تدريب إدارة المدرسة على إجراءات إعداد ميزانية المدرسة وكيفية تفعيل بنود صرفها .	٣٩٥	٨٥,٥	٦٧	١٤,٥	-	-	١٣١٩	٢٨٥,٥	٩٥,٢	٨

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن المفردة رقم (١) وهي: " تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة " جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٩٨,٧%) ، وهذا يدل على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية قبل البدء في أي برنامج تدريبي ، والمفردة رقم (٢) وهي: " تنمية المهارات القيادية لدى العاملين بالمدرسة " جاءت في المرتبة الثانية بنسبة (٩٧,٨%) وهذا يعني ضرورة تنمية المهارات القيادية للعاملين بالمدرسة . بينما جاءت المفردة رقم (٧) في المرتبة

الأخيرة بنسبة (٩٢,٦٪) وهى، " توفر إدارة المدرسة المناخ الداعم للتممية المهنية المستدامة " والواضح أن جميع المفردات السابقة كانت نسبة الموافقة عليها عالية ."

#### ٤- نتائج المحور الرابع : المشاركة في صنع القرار

يشمل هذا المحور (١٢) عبارة ، وتمثل استجابات أفراد العينة حول المشاركة في صنع القرار بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الذاتية .

#### جدول رقم (٩)

يوضح التكرارات، والوزن النسبي، والنسبة المئوية حول المشاركة في صنع القرار

م	المفردة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	
١	تشجيع روح العمل بالفريق .	٤٢٣	٩١,٥	٣٩	٨,٥	-	-	٥
٢	إشراك أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في بناء رؤية ورسالة المدرسة .	٤٢٦	٩٢,٢	٣٤	٧,٣	٢	٠,٥	٤
٣	إشراك أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في رسم السياسات داخل المدرسة .	٣٩٣	٨٥	٦٢	١٣,٤	٧	١,٦	١٠
٤	تدريب العاملين بالمدرسة على المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرار .	٤٣٦	٩٤,٤	٢٦	٥,٦	-	-	١
٥	تحويل التنظيم الإداري من التنظيم الهرمي إلى تنظيم يقوم على المشاركة .	٤٣١	٩٣,٣	٣١	٦,٧	-	-	٢
٦	تفجير دور الشركاء في العملية التعليمية داخل المدرسة .	٣٨٥	٨٣,٣	٧٥	١٦,٢	٢	٠,٥	١١



م	المفردة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	التقدير المنوي	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت				
٧	إيجاد قنوات اتصال تربط بين المدرسة والمجتمع المحلي .	٤٠٣	٨٧,٢	٥٩	١٢,٨	-	-	١٣٢٧	٢٨٧,٢	٩٥,٧	٨
٨	ترسيخ ثقافة المشاركة والعمل ضمن فريق بين جميع العاملين بالمدرسة وكافة مؤسسات المجتمع المدني .	٤٢٥	٩٢	٣٧	٨	-	-	١٣٤٩	٢٩٢	٩٧,٣	٣
٩	يوجد بالمدرسة لجان لمساعدة المدير في صنع واتخاذ القرار	٣٨١	٨٢,٥	٨١	١٧,٥	-	-	١٣٠٥	٢٨٢,٥	٩٤,٢	١٢
١٠	يشترك معلمي المدرسة في اتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير مناهج التعليم الأساسي	٤٠٩	٨٨,٥	٥٣	١١,٥	-	-	١٣٣٣	٢٨٨,٥	٩٦,٢	٧
١١	توفير النشرات الدورية التي تتيح للمشاركين كافة المعلومات التي تمكنهم من المشاركة الفعالة في صنع القرارات المدرسية .	٤٢٣	٩١,٥	٣٩	٨,٥	-	-	١٣٤٧	٢٩١,٥	٩٧,٢	٥
١٢	تشجيع إدارة المدرسة من الانفتاح على المجتمع المحيط بها حتى	٤٤٣	٩٥,٩	١٩	٤,١	-	-	١٣٦٧	٢٨٥,٩	٩٥,٣	٩

م	المفردة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	التقدير المنوي	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%				
	تستطيع أن تفيد وتستفيد .										

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن المفردة رقم (٤) حصلت على نسبة (٩٨,١٪) وجاءت في المرتبة الأولى " تدريب العاملين بالمدرسة على المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرار " ، وهذا يدل على ضرورة التدريب على مهارات صنع واتخاذ القرار، والمفردة رقم ( ٥ ) حصلت على نسبة ( ٩٧,٨ ٪ ) ، وجاءت في المرتبة الثانية وهي: " تحويل التنظيم الإداري من التنظيم الهرمي إلى تنظيم يقوم على المشاركة " ، وهذا يدل على ضرورة التحول من التنظيم الرأسي إلى التنظيم الأفقي . بينما جاءت المفردة رقم ( ٩ ) في المرتبة الأخيرة حيث حصلت على (٩٤,٢٪) وهي " يوجد بالمدرسة لجان لمساعدة المدير في صنع اتخاذ القرار " ، وهذا يعني ضرورة المشاركة في صنع القرار وعدم إنفراد مدير المدرسة بالقرار .

#### ٥- نتائج المحور الخامس : لا مركزية السلطة

يشمل هذا المحور (٩) عبارات ، وتمثل استجابات أفراد العينة حول لا مركزية السلطة بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الذاتية .

#### جدول رقم (١٠)

يوضح التكرارات، والوزن النسبي، والنسبة المئوية حول لا مركزية السلطة

م	المفردة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	التقدير المنوي	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%				
١	تفويض المدرسة في تسيير أعمالها مع تحملها مسؤولية هذه الأعمال .	٤٢١	٩١,١	٤١	٨,٩	-	-	١٣٤٥	٢٩١,١	٩٧	٣
٢	تفويض المدرسة في التصرف الرسمي في الميزانية وفق	٤١١	٨٩	٥١	١١	-	-	١٣٣٥	٢٨٩	٩٦,٣	٥

م	المفردة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	التقدير المنوي	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%				
	حاجاتها ومتطلباتها .										
٣	تفويض المدرسة في توزيع الميزانية حسب الأولوية بحيث تحقق الأهداف التعليمية .	٤١٣	٨٩,٤	٤٩	١٠,٦	-	-	١٣٥٧	٢٩٣,٧	٩٧,٩	١
٤	تفويض المدرسة في ترقية العاملين بها حسب كفاءتهم في إنجاز العمل	٣٩٦	٨٥,٧	٦٦	١٤,٣	-	-	١٣٢٠	٢٨٥,٧	٩٥,٢	٧
٥	تفويض المدرسة في منح العلاوات والترقيات وفق المعايير التي تحددها الوزارة .	٣٨٦	٨٣,٥	٧٦	١٦,٥	-	-	١٣١٠	٢٨٣,٥	٩٤,٥	٩
٦	منح مجلس إدارة المدرسة السلطات اللازمة لإعداد ميزانيتها السنوية .	٣٩١	٨٤,٦	٧١	١٥,٤	-	-	١٣١٥	٢٨٤,٦	٩٤,٨	٨
٧	تستغل المدرسة الأماكن الشاغرة من مبنى المدرسي وفق حاجاتها	٤٠٩	٨٨,٥	٥٣	١١,٥	-	-	١٣٣٣	٢٨٨,٥	٩٦,٢	٦

م	المفردة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	التقدير المنوي	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%				
	وبما يخدم العملية التعليمية .										
٨	توفير نظام إداري فعال للمتابعة وتقييم الأداء والمساءلة .	٤١٧	٩٠,٣	٤٥	٩,٧	-	-	١٣٤١	٢٩٠,٢	٩٦,٧	٤
٩	اختيار الأساليب والوسائل التعليمية التي تتلاءم وتتناسب مع حاجات الطلاب	٤٢٣	٩١,٥	٣٩	٨,٥	-	-	١٣٤٧	٢٩١,٥	٩٧,٢	٢

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن المفردة رقم (٣) جاءت في المرتبة الأولى وحصلت على نسبة (٩٧,٩٪) وهي: " تفويض المدرسة في توزيع الميزانية حسب الأولوية بحيث تحقق الأهداف التعليمية " ، وهذا يعني ضرورة أن يتم تفويض المدرسة في توزيع ميزانية المدرسة بما يتناسب وأولويات المدرسة ، والمفردة رقم ( ٩ ) جاءت في المرتبة الثانية بنسبة ( ٩٧,٢ ٪ ) وهي: " اختيار الأساليب والوسائل التعليمية التي تتلاءم وتتناسب مع حاجات الطلاب " ، وهذا يعني ضرورة منح المدرسة السلطة لاختيار الأساليب و الوسائل التي تتناسب مع حاجات الطلاب ، وقد جاءت المفردة رقم ( ٥ ) في المرتبة الأخيرة وهي: " تفويض المدرسة في منح العلاوات والترقيات وفق المعايير التي تحددها الوزارة " حيث حصلت على ( ٩٤,٥ ٪ ) ، وهذا يعني أن تكون المدرسة لها سلطة العلاوات والترقيات في ضوء المعايير التي تحددها الوزارة .

#### ٦- نتائج المحور السادس : نشر المعلومات

يشمل هذا المحور (١٢) عبارة ، وتمثل استجابات أفراد العينة حول نشر المعلومات بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الذاتية .

جدول رقم (١١)

## يوضح التكرارات، والوزن النسبي، والنسبة المئوية حول نشر المعلومات

م	المفردة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	التقدير المنوي	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت				
١	تقوم المدرسة بإنشاء قواعد بيانات خاصة بها باستخدام الحاسب الآلي .	٤٢٣	٩١,٥	٣٩	٨,٥	-	-	١٣٤٧	٢٩١,٥	٩٧,٢	٤
٢	توظيف البريد الإلكتروني في عملية الاتصال بين المدارس .	٤٢٥	٩٢	٣٧	٨	-	-	١٣٤٩	٢٩٢	٩٧,٣	٣
٣	تزويد أولياء الأمور بمعلومات عن إنجازات أبنائهم .	٤٣٧	٩٤,٦	٢٥	٥,٤	-	-	١٣٦١	٢٩٤,٦	٩٨,٢	٢
٤	يتم إعداد سجلات لمتابعة الطلاب بصفة مستمرة .	٣٩٥	٨٥,٥	٦٧	١٤,٥	-	-	١٣١٩	٢٨٥,٥	٩٥,٢	١٠
٥	تعقد اجتماعات دورية تشمل مجلس إدارة المدرسة وأولياء الأمور .	٤٠٨	٨٨,٣	٥٤	١١,٧	-	-	١٣٣٢	٢٨٨,٣	٩٦,١	٦
٦	تقوم إدارة المدرسة بتعريف العاملين الرؤية والرسالة والقيم المراد تحقيقها داخل المدرسة .	٤٢١	٩١,١	٤١	٨,٩	-	-	١٣٤٥	٢٩١,١	٩٧	٥
٧	تعقد اجتماعات دورية لمديري المدارس على مستوى	٤٠٦	٨٧,٩	٥٦	١٢,١	-	-	١٣٣٠	٢٨٧,٩	٩٦	٧

م	المفردة	موافق		إلى حتما		غير موافق		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	التقدير المنوي	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت				
	المديريات لتبادل الآراء والمعلومات عن أداء المدارس .										
٨	تصدر إدارة المدرسة نشرات دورية لأولياء الأمور تشمل معلومات عن المدرسة .	٣٩٧	٨٥,٩	٦٥	١٤,١	-	-	١٣٢١	٢٨٦	٩٥,٣	٩
٩	تزويد أعضاء المجتمع المدرسي بالإيرادات المالية للمدرسة .	٣٥٧	٧٧,٣	١٠٥	٢٢,٧	-	-	١٢٨١	٢٧٧,٣	٩٢,٤	١٢
١٠	توزيع بيانات الحضور اليومي للطلاب على أولياء الأمور .	٤٤١	٩٥,٥	٢١	٤,٥	-	-	١٣٦٥	٢٩٥,٥	٩٨,٥	١
١١	تزويد أعضاء المجتمع المدرسي بمعلومات عن دور ومهام كل فرد في المدرسة .	٤٠٥	٨٧,٧	٥٧	١٢,٣	-	-	١٣٢٩	٢٨٧,٧	٩٥,٩	٨
١٢	تقوم إدارة المدرسة بتعريف العاملين بأهداف التعليم الأساسي .	٣٨٧	٨٣,٨	٧٥	١٦,٢	-	-	١٣١١	٢٨٣,٨	٩٤,٦	١١

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن المفردة رقم (١٠) جاءت في المرتبة الأولى ، حيث حصلت على نسبة (٩٨,٥%) وهي " توزيع بيانات الحضور اليومي للطلاب على أولياء الأمور " وهذا يعني أن نشر المعلومات من أهم أولوياته توزيع حضور الطلاب على أولياء الأمور ، وقد جاءت المفردة رقم (٣) في المرتبة الثانية نسبة ( ٩٨,٢ %) وهي " تزويد أولياء الأمور بمعلومات عن إنجازات أبنائهم " ، وهذا يعني ضرورة اشتراك أولياء الأمور في العملية التعليمية. بينما جاءت المفردة رقم (٩) في المرتبة الأخيرة نسبة ( ٩٢,٤ %) وهي " تزويد أعضاء المجتمع المدرسي بالإيرادات المالية للمدرسة " ، وهذا يعني ضرورة أن يكون المجتمع المدرسي على

دراسة بالإيرادات المالية التي تحصل عليها المدرسة .



#### ٧- نتائج المحور السابع : التمويل

يشمل هذا المحور ( ١٠ ) عبارات ، وتمثل استجابات أفراد العينة حول التمويل بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الذاتية .

#### جدول رقم ( ١٢ )

يوضح التكرارات، والوزن النسبي، والنسبة المئوية حول التمويل

م	المفردة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	التقدير المنوي	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت				
١	تستفيد إدارة المدرسة من روافد الدعم المادي بما يحقق أهداف المدرسة .	٨٩	٤١١	١١	٥١	-	-	١٣٣٥	٢٨٩	٩٦,٣	٤
٢	توفر المدرسة رقابة مالية داخلية على أدائها المالي شهرياً .	٨٥,٧	٣٩٦	١٤,٣	٦٦	-	-	١٣٢٠	٢٨٥,٧	٩٥,٢	٧
٣	يشترك مجلس الأمناء مع إدارة المدرسة في توزيع ميزانية المدرسة .	٨٥,٣	٣٩٤	١٣,٢	٦١	١,٥	٧	١٣١١	٢٨٣,٨	٩٤,٦	٩
٤	تشجيع المديرات التعليمية مدارس التعليم الأساسي في البحث عن مصادر جديدة للتمويل	٩٣,٣	٤٣١	٦,٧	٣١	-	-	١٣٥٥	٢٩٣,٣	٩٧,٧	١
٥	تتوافق الخطة المالية مع لوائح وضوابط التمويل التي تحددها المديرية التعليمية .	٨٢,٧	٣٨٧	١٦,٣	٧٥	-	-	١٣١١	٢٨٣,٨	٩٤,٦	١٠
٦	يتاح لإدارة المدرسة توجيه الإنفاق على	٩١,١	٤٢١	٨,٩	٤١	-	-	١٣٤٥	٢٩١,١	٩٧	٢

م	المفردة	موافق		غير موافق		إلى حد ما		الترتيب	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	التقدير المنوي
		%	ت	%	ت	%	ت				
	أساس ظروف المدرسة واحتياجاتها .										
٧	يختص مجلس الأمناء بالرقابة على ميزانية المدرسة .	٣٩١	٨٤,٦	٧١	١٥,٤	-	-	٨	١٣١٥	٢٨٤,٦	٩٤,٩
٨	تتيح اللوائح والقوانين تنمية الموارد المالية من خلال الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي .	٤٠٧	٨٨,١	٥٥	١١,٩	-	-	٦	١٣٣١	٢٨٨,١	٩٦
٩	تساهم الوحدة المنتجة بالمدرسة في دعم موازنة المدرسة .	٤١١	٨٩	٥١	١١	-	-	٤	١٣٣٥	٢٨٩	٩٦,٣
١٠	تمنح القوانين الحرية للمدرسة في استثمار مواردها وإمكاناتها بما يتوافق مع احتياجاتها وظروفها .	٤٢١	٩١,١	٤١	٨,٩	-	-	٢	١٣٤٥	٢٩١,١	٩٧

باستقراء نتائج الجدول السابق يتضح أن المفردة رقم (٤) جاءت في المرتبة الأولى ، حيث حصلت على نسبة (٩٧,٧%) وهي: " تشجع المديرية التعليمية مدارس التعليم الأساسي في البحث عن مصادر جديدة للتمويل " ، وهذا يعني ضرورة إيجاد مصادر جديدة للتمويل في المدارس ، وقد جاءت المفردة رقم (٣) في المرتبة الأخيرة بنسبة (٩٤,٦ %) وهي: " تتوافق الخطة المالية من لوائح وضوابط التمويل التي تحددها المديرية التعليمية " ، وهذا يعني ضرورة رسم اللوائح والخطوط العامة من قبل المديرية التعليمية وعلى المدارس التقيد بها مع ترك شأن التفاصيل لكل مدرسة وفقاً لظروفها .

#### القسم الخامس : تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان .

يتناول هذا المحور التصور المقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي



بسلطنة عمان بما يتلاءم مع نتائج البحث ، وطبيعة المجتمع العماني ، وبيئته الثقافية . وفى ضوء ذلك فإن المحور الراهن سوف يتضمن النقاط التالية :

- أولاً : أهداف التصور المقترح .
- ثانياً : منطلقات التصور المقترح .
- ثالثاً : مكونات التصور المقترح .
- رابعاً : متطلبات تنفيذ التصور المقترح .
- خامساً : معوقات تنفيذ التصور المقترح .
- سادساً : سبل التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح .

### أولاً : أهداف التصور المقترح :

يهدف التصور المقترح إلى :

- ١- نشر ثقافة الشفافية وروح العمل بالفريق في مدارس التعليم الأساسي .
- ٢- العمل على تهيئة المناخ الملائم للمبادأة والابتكار في ظل نظام تعليمي قليل التمرکز .
- ٣- إتاحة المجال لإدارة المدارس في التصرف في ميزانية المدرسة بقدر من المرونة لتوفير متطلبات المدرسة دون تعقيدات قد تعرقل سير العمل .
- ٤- العمل على تمكين إدارة المدرسة من صياغة الرؤية والرسالة الخاصة بكل مدرسة في ضوء حاجات المجتمع المحلي .
- ٥- أن يكون إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة الإدارية والمالية والفنية من قبل إدارة المدرسة دون الرجوع للمديريات التعليمية .

### ثانياً : منطلقات التصور المقترح :

- ينطلق التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الذاتية من مجموعة من المنطلقات ، وهى على النحو التالي :
- ١- إدارة مدارس التعليم الأساسي تعمل على المشاركة الفعالة بين المعلمين والإداريين ، حيث يقوم المدير بدور الموجه والميسر للتغيير ، ويقوم المعلم القائد بالمسؤوليات المرتبطة بقضايا التدريس .
  - ٢- إدارة مدارس التعليم الأساسي تتطلب امتلاك سلطات لصنع القرار في مجالات الميزانية واعتماد المناهج ، وتعيين الأفراد .
  - ٣- الاتجاهات العالمية المعاصرة التي تنادى بتطبيق الإدارة الذاتية كفكر عام قائم على أهمية العنصر البشري، وطاقاته، واستقلاليتها الذاتية ، وأهمية وقيمة المعلومات والمعرفة ، وبروز أهمية الاتصال الوثيق بالمجتمع .

- ٤- تركيز برامج التدريب على أساليب العمل بروح الفريق ، والاهتمام بجعل مدرسة التعليم الأساسي وحدة تدريبية من خلال التركيز على التدريب في موقع العمل .
- ٥- الجهود المموسة من قبل وزارة التربية والتعليم في تطوير مدارس التعليم الأساسي .
- ٦- اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمشاركة المجتمعية من خلال إنشاء مجلس الآباء / الأمهات، ويضم ممثلين من المعلمين وأولياء أمور الطلاب .
- ٧- التأكيد على التنمية المهنية المستدامة للعاملين بمدارس التعليم الأساسي .
- ٨- زيادة مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية ومتابعة التقدم في مستوى أبنائهم بصفة خاصة ، والوقوف على جودة الخدمة التعليمية المقدمة من المدرسة بصفة عامة .
- ٩- الدعوة إلى التوجه نحو الإدارة الذاتية ، كأحد حركات الإصلاح الإداري بتقليل الفجوة بين واطعي السياسة والمدرسة كوحدة تنفيذية .
- ١٠- اعتبار وزارة التربية والتعليم تحقيق أسس الإدارة الذاتية في التعليم أحد أهم جوانب رؤيتها المستقبلية لتطوير وتحديث التعليم .
- ١١- اهتمام وزارة التربية والتعليم بتشجيع العمل التعاوني في الإدارة المدرسية على أن يشكل أفرادها فريقاً يتحمل المسؤولية المشتركة عن نتائج أعمالها .

### ثالثاً: مكونات التصور المقترح :

تحدد المكونات الأساسية للتصور المقترح لإدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الذاتية من المكونات التالية : الإطار التشريعي، التنظيم، التنمية المهنية، المشاركة في صنع القرار، لامركزية السلطة، نشر المعلومات، والتمويل .

### وفيما يلي وصف لكل مكون من تلك المكونات :

#### أ) الإطار التشريعي :

في إطار سعى إدارة مدارس التعليم الأساسي لتحقيق أهدافها ، ينبغي أن يكون هناك إطار تشريعي ينيير لها الطريق، ويعتمد الإطار التشريعي لمدارس التعليم الأساسي وفقاً للتصور المقترح على :

- ١- توفير المناخ الملائم للمعلمين لتحقيق مستويات عالية من الإبداع والنجاح لهم ولطلابهم .
- ٢- صياغة رؤية المدرسة ورسالتها في ظل احتياجات المدرسة بالتعاون مع الهيئة الإدارية وممثلين من أولياء الأمور .
- ٣- تأسيس مناخ اجتماعي سليم داخل المدرسة يعزز التعليم والنمو للجميع .
- ٤- يتم ربط رؤية المدرسة بالمرجات المنسجمة مع أهداف المدرسة .

- ٥- التأكيد على الالتزام بالقيم المحققة لرؤية المدرسة ورسالتها .
- ٦- البحث عن أفكار وطرق وبرامج ابتكاريه لتلبية احتياجات التغيير والتطوير .
- ٧- المرونة في تطبيق التشريعات المنظمة للعمل المدرسي .
- ٨- إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة دون الحاجة إلى الرجوع للمديريات التعليمية
- ٩- توفير المناخ الملائم للمبادأة في ظل نظام تعليمي قليل التمرکز .
- ١٠- نشر ثقافة تقبل الرأي والرأي الآخر في المدرسة .
- ١١- توضع سياسة وآليات واضحة لتطبيق الأفكار المبدعة داخل المدرسة وخارجها .
- ١٢- تتبنى المدرسة ثقافة مدرسية داعمة للجهود المبذولة لتحسين العملية التعليمية .
- ١٣- تنمية الشعور بالانتماء إلى المدرسة لدى الهيئة التدريسية والإدارية .

### ب) التنظيم :

- ١- توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بالمدرسة بما يخدم العمل المدرسي .
- ٢- توجد سياسة لقبول الطلاب تتوافق مع إمكانات المدرسة والحاجة المجتمعية للتعليم .
- ٣- يوجد توصيف وظيفي يحدد مهام ومسؤوليات جميع العاملين بالمدرسة .
- ٤- تشكيل اللجان لمنابعة الأداء المدرسي .
- ٥- يوجد تحديد واضح لمسؤوليات الهيئة الإدارية بالمدرسة .
- ٦- تشارك قيادة المدرسة في اختيار الكوادر البشرية اللازمة للعمل المدرسي .
- ٧- تشكيل اللجان المدرسية وتوجيهها بما يحقق فاعلية الأداء .
- ٨- يتولى مجلس الأمناء التنسيق بين المدرسة والمجتمع المحلي .
- ٩- يوجد هيكل تنظيمي للمدرسة يحقق رؤية المدرسة ورسالتها وقيمها .
- ١٠- يوجد تمثيل مناسب لأعضاء المجتمع المدرسي في المجالس المدرسية .
- ١١- يكون توزيع المهام والمسؤوليات منسجماً مع قدرات العاملين ومؤهلاتهم .

### ج) التنمية المهنية :

- ١- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة .
- ٢- تنمية المهارات القيادية لدى العاملين بالمدرسة .
- ٣- تفعيل التعاون بين المدرسة ومراكز التدريب من بعد في تنفيذ برامج التنمية المهنية .
- ٤- توضع البرامج والخطط التدريبية لتلبية حاجات العاملين بالمدرسة .
- ٥- يتم التنسيق بين وحدة التدريب بالمدرسة وبرامج التدريب على المستويات العليا .
- ٦- تعمل إدارة المدرسة على إكساب العاملين مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة .
- ٧- يتم التنسيق بين خطط التنمية المهنية وخطط التطوير بالمدرسة .
- ٨- يتم إكساب العاملين مهارات الاتصال والتواصل فيما بينهم .

٩- تدريب إدارة المدرسة على إجراءات إعداد ميزانية المدرسة، وكيفية تفعيل بنود صرفها .

١٠- يسهم أفراد المجتمع المحلي في دعم برامج التنمية المهنية .

١١- توفر إدارة المدرسة المناخ الداعم للتنمية المهنية المستدامة .

#### د) المشاركة في صنع القرار :

١- تدريب العاملين بالمدرسة على المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرار .

٢- تحويل التنظيم الإداري من التنظيم الهرمي إلى تنظيم يقوم على المشاركة .

٣- ترسيخ ثقافة المشاركة والعمل ضمن فريق بين جميع العاملين بالمدرسة وكافة مؤسسات المجتمع المدني .

٤- إشراك أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في بناء رؤية المدرسة ورسالتها .

٥- توفير النشرات الدورية التي تتيح للمشاركين كافة المعلومات التي تمكنهم من المشاركة الفعالة في صنع القرارات المدرسية .

٦- تشجيع روح العمل بالفريق .

٧- يشارك معلمي المدرسة في اتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير مناهج التعليم الأساسي .

٨- إيجاد قنوات اتصال تربط بين المدرسة والمجتمع المحلي .

٩- تشجيع إدارة المدرسة من الانفتاح على المجتمع المحيط بها حتى تستطيع أن تفيده وتستفيد .

١٠- إشراك أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في بناء رؤية المدرسة ورسالتها .

١١- تفعيل دور الشركاء في العملية التعليمية داخل المدرسة .

١٢- يوجد بالمدرسة لجان لمساعدة المدير في صنع واتخاذ القرار .

#### هـ) لا مركزية السلطة :

١- تفويض المدرسة في توزيع الميزانية حسب الأولوية بحيث تحقق الأهداف التعليمية .

٢- اختيار المدرسة للأساليب والوسائل التعليمية التي تتلاءم وتتناسب مع حاجات الطلاب .

٣- تفويض المدرسة في تسيير أعمالها مع تحملها مسؤولية هذه الأعمال .

٤- توفير نظام إداري فعال للمتابعة وتقييم الأداء والمساءلة .

٥- تفويض المدرسة في التصرف الرسمي في الميزانية وفق حاجاتها ومتطلباتها .

٦- تستغل المدرسة الأماكن الشاغرة من المبنى المدرسي وفق حاجاتها وبما يخدم العملية

التعليمية

٧- تفويض المدرسة في ترقية العاملين بها حسب كفاءتهم في إنجاز العمل .

- ٨- منح مجلس إدارة المدرسة السلطات اللازمة لإعداد ميزانيتها السنوية .
- ٩- تفويض المدرسة في منح العلاوات والترقيات وفق المعايير التي تحددها الوزارة .

#### و) نشر المعلومات :

- ١- توزيع بيانات الحضور اليومي للطلاب على أولياء الأمور .
- ٢- تزويد أولياء الأمور بمعلومات عن إنجازات أبنائهم .
- ٣- توظيف البريد الإلكتروني في عملية الاتصال بين المدارس .
- ٤- تقوم المدرسة بإنشاء قواعد بيانات خاصة بها باستخدام الحاسب الآلي .
- ٥- تقوم إدارة المدرسة بتعريف العاملين الرؤية، والرسالة، والقيم المراد تحقيقها داخل المدرسة.
- ٦- تعقد اجتماعات دورية تشمل مجلس إدارة المدرسة وأولياء الأمور .
- ٧- تعقد اجتماعات دورية لمديري المدارس على مستوى المديرية التعليمية؛ لتبادل الآراء والمعلومات عن أداء المدارس .
- ٨- تزويد أعضاء المجتمع المدرسي بمعلومات عن دور ومهام كل فرد في المدرسة .
- ٩- تصدر إدارة المدرسة نشرات دورية لأولياء الأمور تشمل معلومات عن المدرسة .
- ١٠- يتم إعداد سجلات متابعة الطلاب بصفة مستمرة .
- ١١- تقوم إدارة المدرسة بتعريف العاملين بأهداف التعليم الأساسي .
- ١٢- تزويد أعضاء المجتمع المدرسي بالإيرادات المالية للمدرسة .

#### ز) التمويل :

- ١- تشجع المديرية التعليمية مدارس التعليم الأساسي في البحث عن مصادر جديدة للتمويل .
- ٢- يتاح لإدارة المدرسة توجيه الإنفاق على أساس ظروف المدرسة واحتياجاتها .
- ٣- منح الحرية للمدرسة في استثمار مواردها وإمكاناتها بما يتوافق مع احتياجاتها وظروفها .
- ٤- تساهم الوحدة المنتجة بالمدرسة في دعم موازنة المدرسة .
- ٥- تستفيد إدارة المدرسة من روافد الدعم المادي بما يحقق أهداف المدرسة .
- ٦- تتيح اللوائح والقوانين تنمية الموارد المالية من خلال الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي .
- ٧- توفر المدرسة رقابة مالية داخلية على أدائها المالي شهرياً .
- ٨- يختص مجلس الأمناء بالرقابة على ميزانية المدرسة .

- ٩- يشترك مجلس الأمناء مع إدارة المدرسة في توزيع ميزانية المدرسة .
- ١٠- تتوافق الخطة المالية مع لوائح وضوابط التمويل التي تحددها المديرية التعليمية .

#### رابعاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح :

يعتمد تنفيذ التصور المقترح على توفر المناخ الملائم للتطبيق، الأمر الذي يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات تتحدد فيما يلي:

- ١- نشر ثقافة تنظيمية تؤكد على التوجيه الذاتي، والرقابة الذاتية، وتحمل المسؤولية، من خلال برامج تنمية مهنية للعاملين بمدارس التعليم الأساسي تؤكد على هذا التوجه من خلال أساليب تلك البرامج ومحتواها.
- ٢- نشر الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية في إدارة مدارس التعليم الأساسي، ومراقبتها، ودعمها.
- ٣- منح مدير المدرسة سلطات واسعة في اتخاذ القرارات مع ضمان مشاركة العاملين في صنع هذه القرارات .
- ٤- إعطاء مجلس إدارة المدرسة استقلالية إدارية في ضوء الخطوط العامة للسياسة التعليمية .
- ٥- تفعيل قنوات الاتصال والشراكة بين مجلس إدارة المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي .
- ٦- عقد ندوات تثقيفية لأولياء الأمور لتقديم معلومات إليهم عن بعض جوانب العملية التعليمية.
- ٧- إعادة هيكلة إدارة مدرسة التعليم الأساسي بشكل يسمح بدعم مجالس الآباء والمعلمين، ويعضد الدور الإداري للمعلم في المدرسة، ويعزز المشاركة الطلابية في إدارة المدرسة، ويفتح قنوات اتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي .
- ٨- تفعيل نظام المحاسبية التعليمية لتقييم الأداء المدرسي، على أن تشترك المدرسة في وضع معاييرها، وتساهم المديرية التعليمية في تحديد مستويات الجودة المطلوبة من المدارس وتقييم مخرجاتها التعليمية في ضوء المعايير الدولية .
- ٩- مراجعة التشريعات المدرسية وتعديلها بما يتفق وأسس الإدارة الذاتية للمدرسة .
- ١٠- تنمية مهارات مديري المدارس وأعضاء المجتمع المدرسي على الممارسات الإدارية المرتبطة بتفويض السلطة، وترتيب أولويات العمل المدرسي .

#### خامساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح :

من الموقع وجود بعض المعوقات التي قد تقف أمام تفعيل التصور المقترح للإدارة

- الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وهذه المعوقات على النحو التالي :
- ١- سيطرة الثقافة المركزية على العمل التعليمي، وثقافة تلقى الأوامر وتنفيذها، وفي أنظمة الرقابة والمتابعة والإشراف الذي أقرب ما يكون للتفتيش .
  - ٢- مقاومة التغيير لدى العاملين بالمناطق التعليمية ومكاتب الإشراف التربوي، حيث إن غالبيتهم ممن اعتادوا على الهرمية الوظيفية التي تعطي السلطة كاملة لأصحاب المناصب الأعلى .
  - ٣- ضعف الاتصال الفعال بين الإدارة المدرسية والمناطق التعليمية ، وإن توفر فإنه أحادي الاتجاه من الأعلى إلى الأدنى ، وتتركز مهمة الإدارة المدرسية في تنفيذ هذه القرارات دون أن يكون لها أي رأى حيالها .
  - ٤- مقاومة التغيير والتجديد لدى إدارة مدارس التعليم الأساسي ، من حيث التمسك بالأساليب التقليدية في الإشراف واتخاذ القرارات .
  - ٥- قلة الموارد المخصصة لتمويل مدارس التعليم الأساسي ، وعمليات التنمية المهنية والتدريب والقيام بمشاريع تعليمية داخل المدرسة .
  - ٦- ضعف العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور ، فلا تتعدى الحضور غير الفاعل، أو عدم حضور اجتماعات مجالس الآباء والأمهات .
  - ٧- ميل معظم العاملين إلى العمل الفردي ، وتجنب العمل الجماعي في فريق .
  - ٨- ضعف الكفاءات الإدارية ، وعدم توافر الكفاءات القادرة على قيادة التغيير .

#### سادسا: سبل التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح :

يمكن التغلب على الصعوبات السابقة من خلال :

- ١- تدريب العاملين بمدارس التعليم الأساسي على العمل الجماعي من خلال فرق العمل .
- ٢- التوعية بأهمية استقلالية المدرسة ، وفوائد تطبيق اللامركزية من خلال دورات تدريبية وندوات يحضرها العاملين بمدارس التعليم الأساسي .
- ٣- إنشاء قسم للعلاقات العامة على مستوى المنطقة التعليمية والمدرسة يتولى نشر رؤية المدرسة على المستوى المحلي ، وجذب اهتمام المعنيين بالعملية التعليمية .
- ٤- الأخذ بنظام الإعلانات والمقابلات الشخصية عند التعيين في وظائف الإدارة المدرسية، وألا يعتمد على نظام الأقدمية كعامل وحيد في الترقى لهذه الوظائف القيادية .
- ٥- تطوير البرامج التدريبية من حيث المحتوى والأساليب، وربطها بالاحتياجات التدريبية المطلوبة لقيادة التغيير .
- ٦- تفعيل دور المشاركة المجتمعية في مجلس إدارة المدرسة كدور استشاري في إدارة شؤون المدرسة والمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية .

## توصيات البحث :

يوصي البحث بتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان للإفادة مما يوفره هذا المدخل من مزايا وفوائد في تطوير أداء هذه المدارس لتكون على المستوى المطلوب؛ لذا توصي الدراسة الحالية بما يلي :

- ١ - التخفيف من المركزية الشديدة التي تعاني منها إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في تعاملها مع المديرية التعليمية من جهة، ومع السلطة المركزية - وزارة التربية والتعليم - من جهة أخرى .
- ٢ - أن تُقلل السلطة المركزية " ممثلة في وزارة التربية والتعليم " من قبضتها، وتدخّلها المباشر في إجراءات العمل الميداني، ومنح قدر أكبر من السلطة للقيادات الإدارية بالمدارس.
- ٣ - إعادة النظر في اختصاصات وزارة التربية والتعليم ونقل بعضها إلى السلطات المحلية، كذلك ينبغي أن تقوم العلاقة بين السلطات التعليمية المركزية، وأجهزة الإدارة المحلية على أسس واضحة المعالم بحيث يكون لكل منهما اختصاصاته.
- ٤ - تحديد مهام ومسؤوليات العاملين بالسلطات المركزية على مستوى الوزارة والمديرية التعليمية تحديداً دقيقاً يمنع التداخل والتعارض، ويساعد على القضاء على كثير من أشكال الروتين والبيروقراطية الموجودة.
- ٥ - ضرورة إعادة النظر في تنظيم وزارة التربية والتعليم والمديرية التعليمية؛ ليكون أكثر كفاءة في تحقيق التطوير المرغوب فيه.
- ٦ - منح أكبر قدر من الاستقلالية الإدارية والمالية للمديرية التعليمية، بحيث يكون لها سلطات موازية لمسؤولياتها.
- ٧ - عقد لقاءات دورية بين عناصر الإدارة المدرسية والمديرية التعليمية؛ وذلك لتبادل الرأي ومناقشة المشكلات والقضايا التي تهم العاملين بالمدرسة.
- ٨ - إعطاء مدير المدرسة سلطات واسعة في اتخاذ القرارات مع ضمان مشاركة العاملين معه بالمدرسة في صنع هذه القرارات.
- ٩ - إعطاء العاملين بالمدارس مزيداً من السلطات لتجريب ما يرونه من تغييرات وتجديدات تحت إشراف العاملين بالمستويات الإدارية الأعلى.
- ١٠ - منح مجلس إدارة المدرسة استقلالية إدارية على ضوء الخطوط العامة للسياسة التعليمية.
- ١١ - تفعيل خطوط الاتصال والشراكة بين مجلس إدارة المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.
- ١٢ - عقد ندوات تثقيفية لأولياء الأمور لتقديم معلومات إليهم عن بعض جوانب العملية التعليمية.
- ١٣ - إعداد كتيبات إرشادية لأولياء الأمور يتعرفون من خلالها على بعض المعلومات الأساسية عن المدرسة.
- ١٤ - عقد لقاءات دورية بين المعلمين والآباء لدراسة مشكلات الطلاب والصعوبات



التي تواجههم.

## (( المراجع ))

- ١- سيف سعيد ماجد العمري : المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة عين شمس - ١٩٩٨م ، ص ٦ .
- ٢- نبيل سعد خليل : " دراسة مقارنة للإدارة التعليمية في كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية، وإمكانية الاستفادة منها في مصر " - مجلة التربية - السنة (٦) - العدد (٩) - يونيو ٢٠٠٣م ، ص ١١٠ .
- ٣- سلامه عبد العظيم حسين : الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم - دار الوفاء - الإسكندرية - ٢٠٠٦م ، ص ١٤ .
- ٤- المرجع السابق ، ص ٦١ ، ٦٢ .
- 5- **David, J.;** " Synthesis of research on school - based management " Educational leadership, vol.46, No. 8, 1989, P47.
- 6- **Cheng , Y. C. ,** School effectiveness and school - Based management : A mechanism for development ( London : the falmer press, 1996 ), P44.
- ٧- نجدة إبراهيم على سليمان : تطوير الإدارة التعليمية ، رؤية مستقبلية - دار الشمس للطباعة والكمبيوتر - القاهرة - ٢٠٠٠م ، ص ١٤١ - ١٤٥ .
- ٨- خالد قدرى إبراهيم : الإدارة الذاتية والمحاسبية مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية ، دراسة مستقبلية - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - القاهرة - ١٩٩٨م ، ص ١١٦ - ١٢٤ .
- ٩- **تم الرجوع إلى :**
  - فاطمة بنت عبدا لله الكعبي : تطوير فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة - رسالة ماجستير غير منشورة - معهد البحوث والدراسات العربية - جامعة الدول العربية - ٢٠٠٨م ، ص ١٩ ، ٢٠ .
  - خليفة بن مسلم الصوافي : تطوير جوانب الإبداع في عمل مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان - رسالة ماجستير غير منشورة - معهد البحوث والدراسات العربية - جامعة الدول العربية - ٢٠٠٨م ، ص ١٠٢ - ١٠٣ .
  - عادل بن عوض الحضري : تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة - رسالة دكتوراه غير منشورة - معهد البحوث والدراسات العربية - جامعة الدول العربية - ٢٠٠٨م ، ص ١٢ - ١٣ .
- ١٠- محمد إبراهيم رمضان : البحث العلمي (أسس، وتحليل، وتطبيقات) - دار المعرفة

- الجامعية - القاهرة - ٢٠٠٧م ، ص ١٧ .
- ١١- أحمد ذكى بدوى : معجم مصطلحات العلوم الإدارية - دار الكتاب المصري - القاهرة - ١٩٨٤م ، ص ٢٤ .
- ١٢- عادل عبد الفتاح سلامة : " دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في ج . م . ع - مجلة التربية والتنمية - السنة الثامنة - العدد (٢٠) - القاهرة - مايو ٢٠٠٠م ، ص ٨٤ .
- 13- **David, J.** ( op. cit. ), P52.
- ١٤- وزارة التربية والتعليم : التعليم الأساسي في سلطنة عمان - سلطنة عمان - مسقط - ١٩٩٩م ص ١٢ .
- ١٥- خالد قدرى إبراهيم : (مرجع سابق) .
- ١٦- عادل عبد الفتاح سلامة : (مرجع سابق) .
- ١٧- أشرف عبد التواب حسن : تطوير دور المجالس المدرسية في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء اتجاه الإدارة الذاتية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة الأزهر - ٢٠٠٤م .
- ١٨- سعيد جميل سليمان : الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس ، دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - القاهرة - ٢٠٠٤م .
- ١٩- خميس فهم عبد الفتاح عبد العزيز : الإدارة الذاتية للمدرسة في الفكر الإداري المعاصر ومتطلبات تطبيقها في المدارس الثانوية بمصر ، دراسة تحليلية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية بدمهور - جامعة الإسكندرية - ٢٠٠٥م .
- ٢٠- محمد حسنين العجمي : " المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية " - مجلة كلية التربية بالمنصورة - العدد (٥٨) - الجزء الأول مايو ٢٠٠٥م .
- ٢١- عمر نصير مهران رضوان : إدارة مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة عين شمس - ٢٠٠٧م .
- 22- **Johnson, K. E.** ; A case study of the role of a school - Based management team in changing a school culture, ED. Degree, university of maryland, 1990.
- 23- **Walsh , J. J.** ; A comparison of job satisfaction between teachers assigned to schools that practice SBM and those assigned to non - SBM schools, Ph. D. Dissertation, university of southern Mississippi, 1990.
- 24- **Darga, J.R.** ; Parent involvement in the decision making process on Issues related to school – Based Management, ED. D. Dissertation, wayne university,

- 1993.
- 25- **Goddin, T.A.** ; School - Based management and teacher satisfaction : An Exploratory study, ED.D.Dissertation Indiana university, 1995.
- 26- **Gaziel, Haim** ; " School - based management as a factor in school effectiveness ", International Review of Education, vol.44, No. 4, 1998.
- 27- **Tanner, C. & Stone, C.** ; " School Improvement policy: Have administrative functions of principals changed in schools where site - based management in practiced, " Education policy Analysis Archives, vol. 6, No7,1998.
- 28- **Cheng, Y. C. & Cheung, W. M.** ; "Towards school - Based management", International journal of Educational reform, vol. 8, No. 1, January 1999.
- 29- **Limerick, B. & Andrson, C.** ; " Female administrators and school - Based management : new models an are of change ", Educational management and Administration, vol. 27, No 4, 1999.
- 30- **Park, J. P.** ; Creating an autonomous school community : school - Based management in korea , ph . D. Dissertation. The university of texas at Austin, 2000.
- 31- **Cranston, N.** ; " The impact of school - Based management on primary school principals : An Australian perspective " Journal of school leadership, vol. 10, 2000.
- 32- **Naylor, R.** ; " Principals observation of site - Based management : A shared decision making structure for school improvement ", Available on (<http://www.Lib-um-com/dissertation>), 2002.
- 33- **Cranston, Neil C.** , " School-Based Management, Leaders And Leadership: Change And Challenges For Principals", Managing Schools , Vol. 30 , No. 1, 2002.
- 34- **Nir, Adam E.** , " School-Based Management And Its Effect On Teacher Commitment", International Journal Of Leadership In Education , Vol. 5, No. 4, 2002.
- 35- **Cheng, Yin Cheong and Wing Ming Cheung** , " Four Types of School Environment: Multilevel Self-Management and Educational Quality " , Educational Research and Evaluation , Vol. 10 , No. 1,2004.
- 36- **Turnbull, Barbara** , "Evaluating School-Based Management: A Tool For Team Self-Review", International Journal Of Leadership In Education , Vol. 8, No. 1, 2005.
- 37-**Botha, N.** ; "Leader in School-Based Management - A case study in selected schools", Journal of education, South Africa ,Vol. 26, No. 3, 2006.
- 38- **Gaziel, Haim** , " School - Based management As a factor in school effectiveness, ( op., cit., ),P. 320.

٣٩- إسماعيل المصلح : " نمط جديد لإدارة المدارس بدولة قطر في القرن الحادي والعشرين "

- جولية كلية التربية - السنة (١٧) - العدد (١٧) - جامعة قطر - ٢٠٠١م ، ص ٣١ .

٤٠- سلامة عبد العظيم حسين : الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم ( مرجع سابق ) ، ص ١٤ .

41- **Harrison, C. ( et . al . )** ; " Site - Based management : The realities of implementation " , Educational leadership, vol. 46, No. 8, 1989, P.55 .

42- **Wylie , C.** ; " Finessing site - based management with balancing acts " Educational leadership, vol. 53, No. 4, 1996, P55.

43- **Gaziel, Haim** ; " School - based management as a factor in school effectiveness " ( op., cit., ) P. 320 .

44- **Abu - Duhou, Ibtisam.** ; School - based management, ( Paris - UNESCO, 1999 ), P. 29.

٤٥- عبد الرحمن أحمد صائغ : الهرم التنظيمي المقلوب منحى إداري مقترح للتطوير الشامل للنظام التعليمي في البلدان العربية - مكتب التربية العربي لدول الخليج - الرياض - ٢٠٠٤م ص ٢٢ .

44- **Owens, Report G.** ; Organizational behavior in Education: adaptive leader ship and school Reform ( new York : person Education Inc, 2004 ), PP 399,400.

٤٧- تم الرجوع إلى :

• **محمد حسنين العجمي** : المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة - المكتبة العصرية للنشر والتوزيع - المنصورة - ٢٠٠٧م ، ص ص ٢١ - ٢٤ .

• **عادل عبد الفتاح سلامة** : ( مرجع سابق ) ، ص ص ٨٤ ، ٨٥ .

• **سمية حيدر منصور** : دراسة مقارنة لاتجاهات إعادة هيكلة التعليم الثانوي في الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية مصر العربية، والإفادة منها في الجمهورية العربية السورية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة عين شمس ٢٠٠٠م ، ص ص ٦١ - ٦٢

- **Cranston , N.** ; " The impact of school - Based management on primary school principals : An Australian perspective " journal of school leader ship, vol. 10, No.3, 2000, P. 217.

- **Bernard, Helga E.** ; " Evolution of Educational change and the impact on school - Based management : A historical study " Unpublished PhD thesis, Walden university, 1994, P. 112.

48- **Refer to :**

- **David, J.** ; " Synthesis of research on school - based management " , Educational leadership, vol. 46, No. 1989, P.46.

- **Odden, E, & Wholstetter, P.** ; " Making school - based management worke " , Educational leadership, vol. 52, No. 5, 1995, P. 32.

- ٤٩- نجدة إبراهيم سليمان : " الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية المحلية في بعض الدول المتقدمة " - مجلة العلوم التربوية - العدد العاشر - أبريل ١٩٩٨م ، ص ص ٢٨٦ - ٢٨٩ .
- ٥٠- عادل عبد الفتاح سلامة : (مرجع سابق) ، ص ٨٦ .
- 51- **Cheung, F. & Cheng, Y.** ; " An outliner study of multi level self - management and school performance ", school effectiveness and school Improvement, vol. 13, No 3. 2002, PP. 253 - 258.
- 52- **Cheng, Y.** ; School effectiveness and school - Based management : A mechanism for development, ( op . cit . ), PP. 73-74.
- ٥٣- سمية حيدر منصور : (مرجع سابق) ص ٦٥ .
- 54- **Cheng, Y.** ; School effectiveness and school - Based management : A mechanism for development, ( op . cit . ), PP. 75- 76.
- 55- **Ibid** , P. 78.
- ٥٦- سعيد جميل سليمان (مرجع سابق) ، ص ص ١١٨ ، ١١٩ .
- 57- **Wohlstetter, P. & Mohrman, S.** ; School - Based management: strategies for success, ( new brunswick : Finance Briefs, 1993 ), P. 2.
- 58- **Momii, K.** ; " School - based management theory and decentralization of educational governance in quebec ", ([http://www. Excellence in Education. Ca / pdfs / 017. pdf](http://www.Excellence in Education. Ca / pdfs / 017. pdf) ), Access dated (13/5/2009), P. 3.
- 59- **Kenny, Linda Chion.** ; Site - Based management & Decision Making : problems and solutions, ( USA : Library of congress catalog , 1994 ), P.2.
- 60- **Wylie , Cathy, ( et . al., )** , "The local and systemic roles of school trustees," Paper presented at the NZARE Conference, Palmerston North (5-8) December 2002, P. 7.
- 61- **Leith wood, K. ( et, al. )** . ; " school - leader ship and teacher motivation tp implement accountability policies " - Educational Administration quarterly, vol. 38, No 1, P. 95.
- ٦٢- محمد حسنين العجمي : " المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية " (مرجع سابق) ، ص ٢٣ .
- 63- Stevens, W. D. ; "Joining in Reform of Elementary and Secondary Education in Texas" (New York : The Challenge For Business leadership, 2003) , P. 50 .
- 64- **Barzano, Giovanna.** ; " Self - Evaluation towards aeuropeen dimension " , European Journal of Teach Education , vol . 25, No 1. 2002, PP. 48, 85.
- ٦٥- عزة جلال مصطفى نصر : التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء أدوارهم المستقبلية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة عين شمس - ٢٠٠٢م ، ص ٨٠ .
- 66- **Wohstetter, P & Mohrman, S.** ( op. Cit . ), pp. 3,4.
- ٦٧- محمد حسنين العجمي : الإدارة المدرسية - دار الفكر العربي - القاهرة - ٢٠٠٠م ، ص ١٠٤

- ٦٨- **زكريا محمد هيبه** : واقع مشاركة معلمي المعاهد الإعدادية والثانوية الأزهرية في بعض جوانب العملية الإدارية ، دراسة ميدانية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة الأزهر ص ١٢ .
- ٦٩- **أشرف عبد التواب عبد المجيد حسن** : (مرجع سابق) ، ص ٤٢ .
- ٧٠- **إيمان عبد الحافظ عبد الصمد** : المؤسسات المحلية ودورها في المشاركة لتوفير متطلبات التعليم الأساسي في ضوء فلسفة ، دراسة ميدانية على محافظة الغربية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة طنطا - ١٩٨٨م ، ص ٣٢ .
- ٧١- **دلال عبد الواحد الهدود** : " واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت ، دراسة ميدانية - المجلة التربوية - جامعة الكويت - العدد (٤١) - المجلد (١١) - ١٩٩٦م ص ١٠٧ .
- ٧٢- **سعيد جميل سليمان ، وآخرون** (مرجع سابق) ، ص ١١٩ .
- ٧٣- **سمية حيدر منصور** (مرجع سابق) ، ص ١١١ .
- ٧٤- **عادل عبد الفتاح سلامة** (مرجع سابق) ، ص ٩٦ .
- ٧٥- **سعيد جميل سليمان ، وآخرون** (مرجع سابق) ، ص ١٥٨ .
- 76- **Odden, Allan ( et . al )** ; " Key Issues in Effective site - Based management", school business Affairs, vol. 61, No 5, P10.
- 77- **Odden, E. & Wholstetter, P.**, " Making school - based management work " (op. cit., ), P. 34.
- 78- **David, J.** ; " Site - Based management : making it work the who , what and why of site - Based management " , Educational leader ship , vol . 53, No. 4, P.4.
- 79- **Refer to :**
- **Odden, E. & Wholstetter, P.** ; " Making school - based management work " , (op . cit . , ), P. 35.
- **سمية منصور** : (مرجع سابق) ، ص ٦٠ .
- 80- **Briggs, K. & Wohlstetter, P.** ; " Key elements of a successful school - based management strategy " , school Effectiveness and school Improvement, vol. 14, 3,2003, P. 363.
- ٨١- **على بن عبد الرضا بن جمعة اللواتي** : دراسة تقييمية لبرنامج تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة السلطان قابوس - ٢٠٠٥م ، ص ٩٧ .
- ٨٢- **سليمان بن حمود بن محمد الحراسي** : تقييم أداء معلمات اللغة العربية في ضوء المهارات التدريسية واللغوية بالحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة السلطان قابوس - ٢٠٠١م ، ص

- ٨٣- وزارة التربية والتعليم : نهضة التعليم في سلطنة عمان - سلطنة عمان - مسقط - ٢٠٠٢م ، ص ١٦٢ .
- ٨٤- وزارة التربية والتعليم : الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية - الإصدار السادس والثلاثون - مسقط - ٢٠٠٥م / ٢٠٠٦م ، ص ٣٣ .
- ٨٥- وزارة التربية والتعليم : التعليم للجميع في سلطنة عمان ( من الانطلاق الى النجاح ) - سلطنة عمان - ٢٠٠٦م ، ص ٩٩ .
- ٨٦- وزارة التربية والتعليم : التعليم الأساسي في سلطنة عمان ، إطاره النظري - سلطنة عمان - مسقط - ١٩٩٩م ، ص ص ١٣ ، ١٤ .
- ٨٧- المرجع السابق ، ص ١٤ .
- ٨٨- وزارة التربية والتعليم : دليل عمل مدارس التعليم الأساسي - الطبعة الأولى - سلطنة عمان - مسقط - ٢٠٠٣م ، ص ٨ .
- ٨٩- المرجع السابق ، ص ١٦ .
- ٩٠- المرجع السابق ، ص ص ١٨ - ٢٨ .
- ٩١- المديرية العامة للتربية والتعليم بمنطقة الباطنة جنوب : " الإدارة المدرسية الذاتية من أجل أداء أفضل بمنطقة الباطنة جنوب " - ورقة عمل مقدمة للملتقى التربوي الثالث - وزارة التربية والتعليم - مسقط من ( ٢٢ - ٢٤ ) أبريل ٢٠٠٣ ، ص ٢ .
- ٩٢- المرجع السابق ، ص ٤ .
- ٩٣- المرجع السابق ، ص ١٤ .
- ٩٤- المرجع السابق ، ص ص ١٦ - ١٧ .
- ٩٥- وزارة التربية والتعليم : قرار وازاري رقم ( ٢ / ٢٠٠٦م ) بنظام الإدارة المدرسية الذاتية - مسقط - سلطنة عمان - ( ١ / ١ / ٢٠٠٦م ) ، ص ٢ .
- ٩٦- المرجع السابق : ص ص ٢ - ٥ .
- ٩٧- وزارة التربية والتعليم : قرار وازاري رقم ( ٢ / ٢٠٠٦م ) بنظام الإدارة المدرسية الذاتية (مرجع سابق) ، ص ٥ .
- ٩٨- وزارة التربية والتعليم : قرار وزارة رقم ( ٢١ / ٢٠٠٩م ) بشأن نظام الإدارة المدرسية الذاتية - سلطنة عمان - ( ٣ / ٢ / ٢٠٠٩م ) ، ص ١ .
- ٩٩- المرجع السابق ، ص ٦ .



- ١٠٠ - وزارة التربية والتعليم : دليل عمل مدارس التعليم الأساسي ( مرجع سابق ) ، ص ١٨ .
- ١٠١ - رجاء محمود أبو علام : التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS - دن - القاهرة - ٢٠٠٢م ، ص ٣٤٩ .
- ١٠٢ - رجاء محمد أبو علام : مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية - دار النشر للجامعات - القاهرة - ١٩٩٨م ، ص ٤٢٨ .



#### ملحق رقم ( ١ )

(( الاستبانة في صورتها النهائية والتي تم توزيعها على أفراد العينة ))

الفاضل / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ، ،

يقوم الباحث ببحث بعنوان " تصور مقترح للإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان " ، ويقصد بالإدارة الذاتية " استراتيجية تقوم على مبدأ اللامركزية وتهدف إلى تحسين التعليم ، وتطويره ، وتصميم برامج التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين بالمدرسة وتنفيذها ، ويتم بموجبها منح أعضاء الإدارة المدرسية ، وأولياء الأمور ، والمجتمع المحلي المسؤوليات والسلطات في اتخاذ القرارات ، بحيث تصبح المدرسة أكثر استقلالية في تسيير شؤونها بما يتناسب مع حاجاتها وخصائصها والإمكانات المتاحة لها " .

ويرجى التكرم من حضرتكم الإجابة على فقرات الاستبانة ، وفقاً لتدرج ثلاثي على النحو التالي ( موافق - إلى حد ما - غير موافق ) .

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم ، ، ،

د / عبد العزيز أحمد داود





الإبداع والنجاح لهم ولطلابهم

### المحور الثاني: التنظيم

م	المفردة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	توزيع المهام والمسئوليات على العاملين بالمدرسة بما يخدم العمل المدرسي .			
٢	يوجد هيكل تنظيمي للمدرسة يحقق رؤية المدرسة ورسالتها وقيمتها.			
٣	توجد سياسة لقبول الطلاب تتوافق مع إمكانيات المدرسة والحاجة المجتمعية للتعليم .			
٤	توزيع المهام والمسئوليات يكون منسجماً مع قدرات العاملين ومؤهلاتهم .			
٥	يوجد توصيف وظيفي يحدد مهام ومسئوليات جميع العاملين بالمدرسة .			
٦	تشكيل اللجان لمتابعة الأداء المدرسي .			
٧	يوجد تمثيل مناسب لأعضاء المجتمع المدرسي في المجالس المدرسية .			
٨	يتولى مجلس الأمناء التنسيق بين المدرسة والمجتمع المحلي .			
٩	تشارك قيادة المدرسة في اختيار الكوادر البشرية اللازمة للعمل بالمدرسة .			
١٠	يوجد تحديد واضح لمسئوليات الهيئة الإدارية بالمدرسة .			

			١١ تشكيل اللجان المدرسية، وتوجيهها بما يحقق فاعلية الأداء .
--	--	--	---

### المحور الثالث : التنمية المهنية

م	المفــــــــــــردة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة .			
٢	تنمية المهارات القيادية لدى العاملين بالمدرسة .			
٣	توضع البرامج والخطط التدريبية لتلبية حاجات العاملين بالمدرسة .			
٤	يتم إكساب العاملين مهارات الاتصال والتواصل فيما بينهم .			
٥	تعمل إدارة المدرسة على إكساب العاملين مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة .			
٦	يتم إكساب العاملين مهارات العمل ضمن فريق لحل المشكلات المدرسية .			
٧	توفر إدارة المدرسة المناخ الداعم للتنمية المهنية المستدامة.			
٨	يتم التنسيق بين خطط التنمية المهنية وخطط التطوير بالمدرسة .			
٩	يتم التنسيق بين برامج وحدة التدريب بالمدرسة وبرامج التدريب على المستويات العليا .			
١٠	تفعيل التعاون بين المدرسة ومراكز التدريب من بعد في تنفيذ برامج التنمية المهنية .			
١١	يسهم أفراد المجتمع المحلي في دعم برامج التنمية المهنية .			
١٢	تدريب إدارة المدرسة على إجراءات إعداد ميزانية المدرسة وكيفية تفعيل بنود صرفها .			

### المحور الرابع : المشاركة في صنع القرار

م	المفــــــــــــردة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	تشجيع روح العمل بالفريق .			
٢	إشراك أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في بناء رؤية المدرسة ورسالتها.			
٣	إشراك أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في رسم السياسات داخل المدرسة .			
٤	تدريب العاملين بالمدرسة على المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرار .			
٥	تحويل التنظيم الإداري من التنظيم الهرمي إلى تنظيم يقوم على المشاركة			
٦	تفعيل دور الشركاء في العملية التعليمية داخل المدرسة .			
٧	إيجاد قنوات اتصال تربط بين المدرسة والمجتمع المحلي .			
٨	ترسيخ ثقافة المشاركة والعمل ضمن فريق بين جميع العاملين بالمدرسة وكافة مؤسسات المجتمع المدني .			
٩	يوجد بالمدرسة لجان لمساعدة المدير في صنع واتخاذ القرار.			
١٠	يشارك معلمي المدرسة في اتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير مناهج التعليم الأساسي.			
١١	توفير النشرات الدورية التي تتيح للمشاركين كافة المعلومات التي تمكنهم من المشاركة الفعالة في صنع القرارات المدرسية.			
١٢	تشجيع المدرسة على الانفتاح على المجتمع المحيط بها حتى تستطيع أن تفيد وتستفيد.			

المحور الخامس : لا مركزية السلطة



م	المفــــــــــــردة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	تفويض المدرسة في تسيير أعمالها مع تحملها مسؤولية هذه الأعمال			
٢	تفويض المدرسة في التصرف الرسمي في الميزانية وفق حاجتها ومتطلباتها .			
٣	تفويض المدرسة في توزيع الميزانية حسب الأولوية بحيث تحقق الأهداف التعليمية .			
٤	تفويض المدرسة في ترقية العاملين بها حسب كفاءتهم في إنجاز العمل .			
٥	تفويض المدرسة في منح العلاوات والترقيات وفق المعايير التي تحددها الوزارة .			
٦	منح مجلس إدارة المدرسة السلطات اللازمة لإعداد ميزانيتها السنوية			
٧	تستغل المدرسة الأماكن الشاغرة من المبنى المدرسي وفق حاجتها ، وبما يخدم العملية التعليمية .			
٨	توفير نظام إداري فعال للمتابعة وتقييم الأداء والمساءلة .			
٩	اختيار الأساليب والوسائل التعليمية التي تتلاءم وتتناسب مع حاجات الطلاب .			



## المحور السادس : نشر المعلومات

م	المفرد	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	تقوم المدرسة بإنشاء قواعد بيانات خاصة بها باستخدام الحاسب الآلي .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢	توظيف البريد الإلكتروني في عملية الاتصال بين المدارس .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٣	تزويد أولياء الأمور بمعلومات عن إنجازات أبنائهم .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٤	يتم إعداد سجلات لمتابعة الطلاب بصفة مستمرة .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٥	تعقد اجتماعات دورية تشمل مجلس إدارة المدرسة وأولياء الأمور .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٦	تقوم إدارة المدرسة بتعريف العاملين الرؤية، والرسالة، والقيم المراد تحقيقها داخل المدرسة .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٧	تعقد اجتماعات دورية لمديري المدارس على مستوى المديرية التعليمية لتبادل الآراء والمعلومات عن أداء المدارس .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٨	تصدر إدارة المدرسة نشرات دورية لأولياء الأمور تشمل معلومات عن المدرسة .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٩	تزويد أعضاء المجتمع المدرسي بالإيرادات المالية للمدرسة .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٠	توزيع بيانات الحضور اليومي للطلاب على أولياء الأمور .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١١	تزويد أعضاء المجتمع المدرسي بمعلومات عن دور كل فرد في المدرسة ومهامها .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٢	تقوم إدارة المدرسة بتعريف العاملين بأهداف التعليم الأساسي .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## المحور السابع : التمويل

م	المفــــــــــــردة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	تستفيد إدارة المدرسة من روافد الدعم المادي بما يحقق أهداف المدرسة .			
٢	توفر المدرسة رقابة مالية داخلية على أداؤها المالي شهرياً .			
٣	يشترك مجلس الأمناء مع إدارة المدرسة في توزيع ميزانية المدرسة			
٤	تشجع المديرية التعليمية مدرسة التعليم الأساسي في البحث عن مصادر جديدة للتمويل .			
٥	تتوافق الخطة المالية مع لوائح وضوابط التمويل التي تحددها المديرية التعليمية .			
٦	يتاح لإدارة المدرسة توجيه الإنفاق على أساس ظروف المدرسة واحتياجاتها .			
٧	يختص مجلس الأمناء بالرقابة على ميزانية المدرسة .			
٨	تتيح اللوائح والقوانين تنمية الموارد المالية من خلال الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي .			
٩	تساهم الوحدة المنتجة بالمدرسة في دعم موازنة المدرسة .			
١٠	تمنح القوانين المرنة للمدرسة في استثمار مواردها وإمكاناتها بما يتوافق مع احتياجاتها وظروفها .			

تأكد أنك قد أجبت عن كل العبارات السابقة، وشكراً على تعاونك .