

متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في إدارة  
المدرسة المتوسطة بدولة الكويت

إعداد

أماني عيد فلاح العتل

دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية

متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت  
إعداد: أماني عيد فلاح العنل

ويتمثل الهدف الرئيس للبحث في الوقوف على متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لوصف وتشخيص ملامح إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وتحليل الأسس الفكرية للإدارة الذاتية وأنماطها ومستوياتها، ومراحل تطبيقها ومعوقات التطبيق بالمدرسة المتوسطة، ومن ثم تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية بإدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت.

وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية في إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت منها:

صياغة رؤية مشتركة بين الإدارة المدرسية والأفراد العاملين تؤكد على مشاركة جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرار المدرسى.

المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين والقرارات من قبل مديري المدارس.

تهيئة البيئة المناسبة التي تشجع على المشاركة المجتمعية، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

بناء نظام للمعلومات يساعد في اختيار القرار الأفضل من بين البدائل المتاحة، والتعامل مع المشكلات بأسلوب علمي وواقعي.

دعم السلطات العليا المسؤولة عن التعليم العام لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس المتوسطة.

### summary

Title of the study:

the requirements of applying self -management approach to the management of middle schools in the State of Kuwait

By: Amany Eid Fallah Alotl

The main objective of the present study is to study the requirements of applying self management approach to the management of middle schools in the State of Kuwait.

The researcher used the descriptive method to describe and character the features of the management of middle schools in the State of Kuwait ,analyze the theoretical conceptual bases of self -management approach :its patterns ,levels,stages of application and the obstacles to its application in middle schools.

The also identifies the requirements of applying self management approach to the management of middle schools in the State of Kuwait.

The researcher reached a set of requirements necessary to apply self management to the management of middle schools in the State of Kuwait, These include the following:

1-Forming a common vision between school management and staff members affirming the participation of all parties in taking school decisions.

2-Flexibility of school managers in applying laws ,decisions and regulations

- 3-Creating the suitable environment that encourages the societal participation as well as providing the necessary information needed to take decisions.
- 4-Establishing an information system that helps choose the best decision from the available alternatives and deals with problems in a scientific realistic way
- 5-The support of higher authorities responsible for general education to applying self-management approach in the management of middle schools in the State of Kuwait.

### مقدمة:

يشهد العالم اليوم سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية، التى أثرت على مختلف مؤسسات المجتمع ومنها المؤسسات التعليمية، وتعد المدرسة المؤسسة الاجتماعية الثانية فى الأهمية بعد الأسرة من حيث مكانتها فى التأثير على الطفل ورعايته، وصفل شخصيته، وتنمية مهاراته وموهبته، وقدراته، وتزويده بالمعلومات والمعارف، بالإضافة إلى أنها توفر له بيئة اجتماعية مليئة بالمتغيرات التى تعمل على استنفاد طاقته الكامنة، وتوجيهها بالاتجاه الذى يعود عليه وعلى مجتمعه بالنفع، وهى بهذا تحقق الهدف العام للتربية. (جودت عطوى، ١٦٤، ٢٠٠٨)

وتعتبر المرحلة المتوسطة من أهم المراحل التعليمية فى دولة الكويت، حيث توفر المدرسة المتوسطة الأساس لإعداد النشء فى وحدة منهجية تضمن تحقيق أهداف الدولة ومبادئها بتنوع فى الأساليب يوفر تعدد الفرص أمام الأفراد والمجتمع لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتحقيق ذواتهم، وخدمة المجتمع كله، فالرسالة الاستراتيجية لنظام التعليم العام فى دولة الكويت هو تهيئة الفرص المناسبة لمساعدة المتعلمين على النمو الشامل المتكامل روحياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً وجسماً إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم وإمكاناتهم (وزارة التربية، ٢٠٠٣، ٢٣-٢٤).

ونجاح التعليم المتوسط بدولة الكويت لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه، ولا على تطوير مناهجه وأساليبه، ولا على توفير أفضل الإمكانيات المادية له من مبانٍ وتجهيزات وانتقاء أفضل الكوادر البشرية ممثلة فى معلم تم إعداده وتدريبه ليتماشى مع تحديات العصر، وإنما يتوقف على توفير قيادات تربوية واعية لإدارته، قادرة على التخطيط السليم، والتنفيذ الدقيق للخطة التربوية، بل يمثل شرطاً أساسياً لنجاح أى جهد للإصلاح والتطوير. (أحمد المطيرى، ٢٥، ٢٠٠٧)

فالإدارة المدرسية الناجحة هى حجر الزاوية فى العملية التعليمية، نظراً للدور الحيوى الهام الذى تلعبه فى تحقيق الأهداف التعليمية التى تسعى إليها المدرسة، كما تنبع أهمية الإدارة من مسؤوليتها عن صياغة ووضع رؤية مشتركة للمدرسة بالتعاون مع الأفراد العاملين فيها، وتفعيل هذه الرؤية من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة للطلبة، ومناخ تنظيمى آمن للعاملين. (أحمد حجبى، ٢٠٠٥، ١٨٧).

وتعتبر الإدارة الذاتية أحد المداخل والاتجاهات الحديثة التى تسهم فى تحسين التعليم من خلال تحويل أو تفويض سلطة صنع القرار إلى المدارس، حيث يتاح لأعضاء المجالس المدرسية فرصة تحمل المسؤولية والمحاسبية فيما يتعلق بالموازنة، والمناهج، والأفراد العاملين، مما يساعد على توفير بيئة تعليمية أكثر فاعلية من خلال نظام لامركزي ينقل السلطة من المناطق المركزية - القومية، والمحلية - إلى المدارس. (Giles, 1995, 6).

ويساعد مدخل الإدارة الذاتية في دعم التوجه نحو اللامركزية كاستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال ومشاركة جميع الأفراد العاملين من أجل تحقيق لا مركزية الإدارة والتنظيم، حيث تتيح مزيداً من الحكم الذاتي والاستقلالية للمدرسة، وإمكانية انفتاحها على المجتمع، وتدعيم علاقتها بمؤسسات المجتمع المدني، كما ينصب اهتمامها على المدرسة كوحدة إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلالية في إدارة شئونها المختلفة، وتسيير العمل بها على أساس من اللامركزية في مختلف العمليات والوظائف الإدارية. (أسامة محمد، ٢٠٠١، ١٥٦).

كما يؤكد مدخل الإدارة الذاتية على ضرورة إعطاء المدارس مزيد من الاستقلالية، وإشراك كل من الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور في عملية اتخاذ القرار المدرسي، وبالتالي تكون القرارات التي تم التوصل إليها اتخذت بمشاركة كل الأفراد العاملين في المدرسة، وأعضاء من المجتمع الخارجي، وليس فردياً بواسطة المديرين. (Sackney & Dibski, 2007, 104)

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية تطبيق الإدارة الذاتية بهدف تطوير إدارة المدارس على اختلاف أنواعها ومستوياتها، حيث أكدت دراسة "برجس الهاجري" الحاجة إلى التوجه نحو الإدارة الذاتية ودعم التمكين الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وأن اللوائح والقوانين تحتاج إلى إعادة مراجعة وتقييم، وتشخيص المعوقات التي تحول دون تنفيذها، وضرورة أن تتطابق أساليب الرقابة الإدارية والمتابعة مع معايير جودة الأداء. (برجس الهاجري، ٢٠١٠)

واستهدفت دراسة "نير وميران Nir & Miran" توضيح الآثار والنتائج التي يمكن تؤدي إلى تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة، وقد توصلت إلى أن الإدارة الذاتية تسهم في تحقيق جودة العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء المدرسي، وذلك نتيجة لتمكين مديري المدارس، وتفعيل المشاركة المجتمعية في عمليات التطوير داخل المدرسة، وإتاحة الفرصة للمجتمع المدني للمشاركة في وضع خطط التحسين داخل المدرسة. (Nir & Miran, 2006, 116-126)

كما أكد "مشروع المدارس ذاتية الإدارة" على أهمية دعم التوجه نحو تحقيق الإدارة الذاتية للمدارس، وذلك من خلال استقلاليته في دارة شئونها وتسيير العمل على أساس اللامركزية، ومشاركة الأفراد في العمل الإداري وعملية صنع القرار، وتنظيم شئونها الداخلية وعلاقتها الخارجية مع مؤسسات المجتمع المدني، وتكون ميزانيتها خاصة بها ولها حق في تنويع مصادر تمويلها، بالإضافة إلى إعطاء صلاحيات أكبر للمدارس في صناعة القرار التربوي. (عباس سبتى وآخرون، ٢٠٠١، ٢٣٨)

ويشير الواقع إلى أن إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت تعاني مشكلات عديدة قد تقف حائلاً دون قيامها بالوظائف والمهام المناطة إليها، وتؤثر سلباً على مستوى الأداء لدى الجهاز الإداري بالمدرسة، ومن هذه المشكلات: ضعف القيادات الإدارية نتيجة عدم تمتعها بأية استقلالية في إدارة المدرسة، وعدم توافر الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من اتخاذ إجراءات تخص تطوير الأداء المهني للمعلمين، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، وقصور أنظمة الرقابة واتسامها بالشكلية داخل المؤسسات التعليمية، وغموض السياسات المحددة للعمل، أو انعدامها، والخوف من اتخاذ أي قرار أو إعداد خطة للعمل الإداري، وقد نتج عن مثل هذه المعوقات تدني مستوى أداء الأفراد العاملين والأداء الإداري داخل المدرسة. (زبيب الجبر، ٢٠١٠، ٤٠٦-٤٠٧)، (عبد العزيز العنزي، ٢٠١٢، ٥).

ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى الكشف عن أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية في إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

**مشكلة البحث:**

على الرغم من محاولات التطوير في إدارة المدرسة المتوسطة بالكويت، إلا أنها لم تحقق النتائج المرجوة منها بصورة تامة، نظراً لوجود بعض أوجه القصور والضعف، كما كشفت نتائج دراسة (عدنان محمد، ٢٠٠٦) عن أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق مديري المدارس عن أداء مهامهم الوظيفية ومنها: البيروقراطية والروتين الإداري، كثرة الأعباء والمسئوليات، قصور البرامج التدريبية.

كما كشفت دراسة عادل مجبل (٢٠١٠) أن بعض مديري المدارس لا يلجئون إلى المخزون المعرفي ومصادر التعلم المختلفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ولا يحرصون على استخدام التعلم التنظيمي في تعديل السلوك لحل المشكلات.

كما اتجهت وزارة التربية بدولة الكويت في الآونة الأخيرة نحو الاهتمام بالتحول نحو اللامركزية الإدارية ومدخل الإدارة الذاتية في التعليم، والتأكيد على أهمية مشاركة الأفراد العاملين في فعاليات الإدارة المدرسية، إلا أنه ما زالت هناك عديد من المشكلات التي تحد من فعالية عمليات تطوير والتغيير داخل المدارس ومنها المدرسة المتوسطة، يأتي في مقدمتها: عدم تمكين مديري المدارس، وإهمال مديري للبعد الإنساني في الإدارة المدرسية، وبيروقراطية العمل الإداري، واستناده إلى المركزية في القرار، والفردية والانعزالية **برجس الهاجري، ٢٠١٠، ٥**، واقتقاد إدارة المدرسة إلى القدرة على تحقيق أهدافها، ناهيك عن وجود قصور وضعف في عملية صنع واتخاذ القرار نتيجة عجز مديري المدارس عن اتخاذ القرارات السليمة والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين والنظم بعيداً عن العلاقات الإنسانية، والتسلط والفردية في صنع واتخاذ القرار، ووجود تخبط في قرارات الإدارة المدرسية نتيجة تعارض آراء العاملين مع المدير، لغياب المناخ الديمقراطي داخل المدرسة، والإدارة عاجزة عن مواكبة التطور السريع في العالم، وغياب الدعم والحوافز لدى مديري المدارس من قبل السلطات التعليمية **زريب الجبر، ٢٠٠٥، ٣٤**.

بالإضافة لذلك فإن مدخل الإدارة الذاتية يعتبر أحد مداخل إصلاح التعليم بوجه عام، ومدارس المرحلة المتوسطة بوجه خاص، ولذلك يسعى هذا البحث إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية في إدارة هذه المدارس.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

**كيف يمكن تطبيق الإدارة الذاتية في إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت؟**

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسى مجموعة من الأسئلة الفرعية ومنها :

- ١- ما ملامح إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت؟
- ٢- ما الأسس الفكرية للإدارة الذاتية للمدرسة؟
- ٣- ما أنماط ومستويات الإدارة الذاتية في المدرسة المتوسطة؟
- ٤- ما مراحل تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقات المدرسة المتوسطة؟
- ٥- ما المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة المتوسطة بدولة الكويت؟

**أهداف البحث:**

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في توضيح متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وذلك من خلال:

- ١- التعرف على ملامح إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت.
- ٢- التعرف على الاسس الفكرية للإدارة الذاتية للمدرسة.
- ٣- التعرف على أنماط ومستويات الإدارة الذاتية في المدرسة المتوسطة.
- ٤- الوقوف على مراحل تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقات المدرسة المتوسطة.

٥- محاولة تحديد المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة المتوسطة بدولة الكويت.

#### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من أنها تتناول أحد المداخل المعاصرة في مجال الإدارة المدرسية وهو الإدارة الذاتية للمدارس، وذلك لتعزيز دور المدرسة والعاملين فيها، والمستفيدين منها للقيام بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة للبرامج المقترحة لتطوير المدرسة، وتحسين الأداء المدرسي، بالإضافة إلى تخفيف الأعباء عن المناطق التعليمية، وكذلك في إمكانية استفادة القائمين على إدارة مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمعرفة المشكلات بها، وطبيعة العمليات الإدارية بها، وسبل توظيف الاتجاهات الحديثة في تطوير الإدارة المدرسية، وذلك من خلال تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

#### منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لوصف وتشخيص ملامح إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وتحليل الأسس الفكرية للإدارة الذاتية وأنماطها ومستوياتها، ومراحل تطبيقها ومعوقات التطبيق بالمدرسة المتوسطة، ومن ثم تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية بإدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت.

#### حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على توضيح متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، حيث ركز على ملامح إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت وأهم المشكلات التي تواجهها، والأسس الفكرية للإدارة الذاتية للمدرسة، وأنماط ومستويات الإدارة الذاتية في المدرسة المتوسطة، ومراحل تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها بالمدرسة المتوسطة، وتحديد كيفية تطبيقها من خلال توافر المتطلبات اللازمة لذلك.

#### مصطلحات البحث:

تعتمد البحث الحالي على بعض المصطلحات ومنها:

#### ١- متطلبات:

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها كل ما يجب توافره من الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والتنظيمية، والنشطة والفعاليات اللازمة لتطبيق الجودة والتميز، وتسهم في الارتقاء بمستوى الأداء على المستويين الفردي والمدرسي، وتجويد الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب.

#### ٢- الإدارة الذاتية Self- Management:

تعرف الإدارة الذاتية بأنها مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المؤسسة التعليمية وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شئونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المؤسسة التعليمية لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها (محمد العجمي، ٢٠١١، ٩).

كما تشير الإدارة الذاتية إلى استراتيجية إدارية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية من خلال نقل سلطة صنع القرارات إلى المدرسة، وإعادة توزيع سلطة صنع القرار بين كل العاملين في المدارس وبين أعضاء من المجتمع الخارجي، لضمان تحقيق أعلى مستوى من الأداء في العملية التعليمية بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة ككل (Nicholson & et al, 2006, 543).

ومن هنا يمكن تعريف الإدارة الذاتية إجرائياً بأنها مدخل إداري يعزز الحكم الذاتي واستقلالية إدارة المدرسة المتوسطة في إدارة شئونها، وتركز على تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للأفراد العاملين، وتوظيف الموارد البشرية والمادية بها، بهدف تحسين الأداء والارتقاء بمستوى العملية التعليمية.

### ٣- المرحلة المتوسطة:

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها المرحلة الواقعة بين المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية، والتي يقع على عاتقها مسئولية تنمية شخصية الطالب بأبعادها كافة بصورة شاملة ومنتكاملة إلى أقصى حد تمكنه من طاقاته في إطار البيئة الاجتماعية والثقافية التي تحدد ملامح الحياة الأساسية في المجتمع الكويتي، وتزويده بالخبرة والمعرفة التي تجعله قادراً على التكيف مع بيئته المحلية والعربية والعالمية.

#### الدراسات السابقة:

١- استهدفت دراسة (رولا أبوزنيط، ٢٠١٥) الوصول إلى طرح الرؤية المستقبلية «المعيارية» للإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية، تمهيداً لتقديم تصور مقترح لإدارة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، التعرف على التحديات المجتمعية وانعكاساتها على إدارة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، تحليل واقع إدارة المدارس الثانوية الحكومية والمدارس المدارة ذاتياً في فلسطين، التعرف على آراء الخبراء نحو التصور المستقبلي للإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية في فلسطين، وتقديم تصور مقترح لإدارة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.

٣- استهدفت دراسة (محمد العازمي، ٢٠١٥) بناء استراتيجية لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في دولة الكويت، والتعرف على واقع الإدارة المدرسية في دولة الكويت على ضوء الفكر التربوي المعاصر، ودراسة الاتجاهات العالمية للتطوير الإداري بمدارس التعليم قبل الجامعي، والوقوف على أهم المشكلات التي تواجه بيئة الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي بالكويت من الواقع الميداني، ووضع ملامح الاستراتيجية المقترحة للإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في دولة الكويت وآليات تنفيذها.

واعتمدت الدراسة على المزاوجة بين المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح البيئي في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى أن الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام تواجه مجموعة من المشكلات منها: المشكلات الإدارية، والمشكلات التي تتعلق بالمعلمين، والمشكلات التي تتعلق بالعمليات الإدارية، وتستند استراتيجية تطوير الإدارة المدرسية على تطبيق التكنولوجيا الإدارية، وتوظيف الاتجاهات الحديثة في إدارة المدارس، ودعم تمكين المعلمين والعاملين، والتحول نحو الإدارة بالمشاركة في تسيير العمل المدرسي.

٣- استهدفت دراسة (نوره السيف، ٢٠١٣) التعرف على المعوقات الإدارية والمهارية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وتحديد أهم المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس، والتوصل إلى حلول مقترحة لهذه المعوقات من وجهة نظرهن، واعتمدت على المنهج الوصفي لملاءمته في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى أن مديرات المدارس تواجهن بعض المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الذاتية ومنها: افتقار المديرية لحرية التصرف المالي في الميزانية المخصصة لها، وغياب نظام الحوافز المادية للمدارس المساهمة في تطبيق الإدارة الذاتية، وضعف الميزانية المخصصة للمدارس من الوزارة، وقلة وجود دورات تدريبية تهتم بالإدارة الذاتية، كما يواجهن بعض المعوقات المهارية ومنها: كثرة المسؤوليات الإدارية التي تفقد المديرية قدرتها على تدبير الأعمال المدرسية، وقلة دعم المشرفات التربويات للمدرسة التي ترغب في تطبيق الإدارة الذاتية، وضعف مهارة التقويم المؤسسي الذاتي لدى منسوبات المدرسة، وكذلك ضعف مهارات التخطيط لديهن.

٤- استهدفت دراسة (هناء سليمان، ٢٠١١م) تحديد طبيعة مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، والوقوف على أهم أدوار القيادات المدرسية في ظل تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، والتعرف على واقع التنمية المهنية للقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام في مصر، والاستفادة من الخبرات العالمية في مجال الإدارة الذاتية للمدرسة، ومن ثم وضع تصور مقترح للتنمية المهنية

للقائدات المدرسية لتفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام في مصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى وضع تصور مقترح للتنمية المهنية للقائدات المدرسية لتفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام في مصر، والذي يأتي مشتملاً على عدة محاور، أولها: فلسفة التصور المقترح، وثانيها: الأسس والمنطلقات التي تحكم التصور المقترح، وثالثها: أهداف التصور المقترح وتتمثل في متطلبات توفير البيئة المساعدة لنجاح تنفيذ الإجراءات التي يطرحها التصور المقترح، ورابعها: جوانب التصور المقترح وآليات تنفيذه.

٥- استهدفت دراسة (نواف العتيبي، ٢٠٠٨) التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بمحافظة الطائف، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بالطائف، وقد أكدت أن درجة ممارسة بعدى المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، وأن مديري المدارس يتصفون بالسمات الشخصية الأربعة بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية وبينهما وبين الروح المعنوية.

٦- استهدفت دراسة (سهى سرور، ٢٠٠٨) التعرف على واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة غزة، ومدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية، والتعرف على دلالات تقديرات مديري المدارس لواقع الإدارة المدرسية وفقاً لبعض المتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، والخبرة)، وكذلك صياغة بعض المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية، واعتمدت على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى أن مديري المدارس الثانوية يشاركون الإدارة العليا والوسطى بدرجة قليلة في عملية اتخاذ القرار، وعلى الرغم من ذلك لا يتم منح مدير المدرسة كافة الصلاحيات الكاملة واللازمة لتيسير أمور مدرسته، وفقاً لما يراه مناسباً للمواقف المدرسية، بالإضافة إلى أن دور المجتمع المحلي في إدارة المدرسة وعمليات تطويرها ما زال ضعيفاً، ولم يفعل بالشكل الذي يتناسب مع التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدارس.

٧- استهدفت دراسة (محمد العجمي، ٢٠٠٥) تحديد كيف يمكن تنظيم المشاركة المجتمعية بما يضمن تفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية؟ وذلك من خلال التعرف على طبيعة مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة وأهم نماذج التطبيق الفعال له (الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، ونيوزيلندا)، وتحديد المعالم الرئيسية للمشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي وآليات تفعيل مجالات مشاركة أطرافها، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود نوع من التداخل الواضح بين اختصاصات كل من المستوى المركزي والمحلي، وكثرة اللوائح والقوانين المؤثرة سلباً على كفاءة العمل الإداري وتيسير إجراءاته، كما أن تطوير المدرسة المصرية وتجويدها يقتضى حتمية التحول بإدارتها من النمط المركزي إلى النمط الاستقلالي الذاتي، وأكدت على أهمية التخفيف من حدة المركزية وتشجيع التطبيق التدريجي للامركزية في إدارة المدارس.

٨- استهدفت دراسة (سعيد جميل سليمان، ٢٠٠٤) وضع تصور يكفل الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال مدخل الإدارة الذاتية للمدارس والاستفادة من خبرة بعض الدول التي سبقت في الأخذ بهذا المدخل، واعتمدت على منهج المشكلات لهولمز (Holmes' Problem Approach)، وتوصلت إلى وجود درجة عالية من المركزية تتمثل في تدخل المستويات الإدارية العليا لإملاء القرارات على القائدات المدرسية، إلى جانب انعدام عملية



صنع القرار بطريقة ديمقراطية، وأكدت الدراسة في تصورها المقترح علي ضرورة إنشاء لجنة الأمانة علي المستوى القومي والمحلي والمدرسي وتحديد اختصاصها عند كل مستوى، واشتراك منهجي منظم للمعلمين والعاملين في عملية صنع القرار المدرسي وكذلك مشاركة المجتمع المحلي والطلاب.

٩- استهدفت دراسة (جازيل Gazieli، ١٩٩٨) توضيح العلاقة بين الإدارة الذاتية للمدرسة والفعالية التنظيمية، وذلك من خلال تحديد مدى اختلاف المدارس المدارة ذاتياً عن المدارس التقليدية البيروقراطية من حيث نماذج صنع القرار، ودرجة نفوذ الأفراد العاملين، وكذلك تحديد مدى اختلاف المدارس المدارة ذاتياً في درجة فعاليتها التنظيمية عن المدارس التقليدية، وذلك عند قياس الفعالية وفق أربع متغيرات هي: الإحساس بالفعالية، والإحساس بالالتزام بالعمل، والإحساس بالمجتمع الواحد، توجه المدرسة نحو التحصيل الدراسي، واعتمدت على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى اختلاف المدارس المدارة ذاتياً عن المدارس التقليدية البيروقراطية في درجة ازدياد نفوذها في صنع القرارات الداخلية المتعلقة بتطوير المناهج، وتعزيز المشاركة المجتمعية، كما تعد المدارس المدارة ذاتياً أكثر فعالية عن المدارس التقليدية البيروقراطية في بعض الأبعاد ومنها: إحساس المعلم بالفعالية الذاتية، وإحساس المعلم بالالتزام، والإحساس بأن المدرسة مجتمع واحد، والتوجه نحو التحصيل الدراسي.

#### تعليق عام على الدراسات السابقة:

ركزت معظم الدراسات على الإدارة الذاتية كمدخل حديث في مجال الإدارة التربوية والمدرسية ومنها: دراسة (رولا أبوزنبيط)، ودراسة (هناء سليمان)، ودراسة (نوره السيف)، ودراسة (جازيل)، ودراسة (محمد العجمي)، وأكدت في مجملها على أهمية توظيف الإدارة الذاتية في تطوير الإدارة المدرسية، واعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها ما عدا دراسة (سعيد جميل) حيث اعتمدت على منهجية بران هولمز للمنهج المقارن، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه يتناول متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وهو ما يميزه عن باقي الدراسات السابقة، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في عرض الإطار النظري عن الإدارة الذاتية.

#### إجراءات البحث وخطواته:

سار البحث وفق الخطوات التالية:

#### أولاً: ملامح إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت:

الإدارة المدرسية تعنى الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها المدير والعاملين والمعلمين بهدف تنظيم العمل المدرسي والطلاب والوقت والمواد والموارد التعليمية بغرض تفعيل وتحسين الأداء المدرسي في العملية التعليمية وإحداث عملية التعلم (خديجة الشيخ وآخرون، ١٩٩٧، ٥١)

ويمكن تناول إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت على النحو التالي:

#### ١- أهداف إدارة المدرسة المتوسطة:

تهدف إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت إلى تحسين العملية التربوية، وزيادة كفاءة العاملين بها لتحقيق بيئة أفضل للتعلم حتى تصبح المدرسة، أكثر قدرة على القيام بدورها، على تحديد المهام الفنية والإدارية في العمل، مما يكفل التناسق والانسجام بين العاملين في المدرسة من خلال تبنى علاقات إنسانية وتربوية وإدارية فعالة. (زينب الجبر، ٢٣، ٢٠٠٦)

وانطلاقاً من الأهداف العامة للتربية، والتمثلة في إعداد المتعلم إعداداً متكاملًا من جميع النواحي، فإنه من الممكن إيجاز أهم أهداف إدارة المدرسة المتوسطة من الناحية العملية في: التأكد من أن جميع جهود أعضاء الإدارة المدرسية تصب في تنمية التلميذ من جميع النواحي، الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل

المدرسة بصورة جيدة وفعالة، الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسئوليات بين أفراد الجهاز المدرسي، العمل على توفير النموذج المثالي المصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة، توفير الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول، العمل على ربط المدرسة بالمجتمع، توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدماً. (خديجة الهندي وآخرون، ٤، ١٩٩٧)

كما تهدف الإدارة المدرسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لعل من أبرزها: (دلال الهدهود، ١١، ١٩٩٦)

- بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا باعتباره المعيار الأول الذي تقاس عليه كل الأهداف التنفيذية للإدارة المدرسية.
- تنظيم وتنسيق الأعمال الإدارية والفنية في المدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها، وتوافر العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين بالمدرسة.
- وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة.
- توافر العلاقات الجيدة بين المعلمين والبيئة الخارجية المحيطة عن طريق مجالس الآباء والمعلمين، ومؤسسات المجتمع المدني.
- توفير الأنشطة التي تساعد التلميذ على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.

## ٢- الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت:

لقد تطورت مسئوليات الإدارة المدرسية في المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، واتسعت رسالتها، وتعددت مهامها، من تسيير العمل الإداري في المدرسة، إلى ضرورة تهيئة المقومات والظروف الدافعة لزيادة فاعلية مخرجات التعليم، ويتم إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت من خلال مجموعة من الكوادر الإدارية تتمثل في:

(أ) **مدير المدرسة:** ويمثل الدعامة الأساسية للعمل، لأنه صاحب السلطة والقيادة الأول بالمدرسة، وهو المسئول الأول من الناحية الإدارية والقانونية عن جميع ما يحدث داخل المدرسة، ومدير المدرسة الناجح هو الذي يعتبر نفسه قائداً تعليمياً لعمليات التدريس، بالإضافة إلى قيادته الإدارية - فقد يحل مشاكل المدرسة، ويتعرف على طريقة حلها، ويحاول تكوين علاقات عمل جيدة مع المدرسين، ويشجع إبداعهم ومبادراتهم للتطوير والتجريب لما فيه مصلحة للمدرسة. (يوسف نبراي، ٢٠٠١، ٢٤).

(ب) **المدير المساعد:** ويعمل تحت إشراف مدير المدرسة، ويعتبر المسئول الثاني في المدرسة المتوسطة بعده، ويشرف إشرافاً مباشراً على رؤساء الأقسام، ومدرسو المواد التي ليس لها رؤساء أقسام، وأمين المكتبة، وأمين المدرسة، ويقوم بمتابعة أعمالهم وتوجيههم، واتخاذ ما يلزم من إجراءات لتيسير ورفع كفاءة أداء العمل في مجالاته المختلفة بالمدرسة في إطار الأهداف التربوية العامة والخاصة للمرحلة التعليمية. (سعاد العازمي، ٢٠٠٧، ١٣٣).

(ج) **رؤساء أقسام المواد العلمية:** ويمثلون حلقة الوصل بين قطبي العملية التعليمية - بين الإدارة المدرسية والإشراف الفني - ويعتبر رئيس القسم المسئول عن مادة تخصصه في مدرسته، فهو بمثابة موجه مقيم مع زملائه المعلمين، وهو عضو ذو فعالية في إدارة المدرسة، حيث أنه يقوم بالدور الأساسي في الإشراف والمتابعة للمعلمين أثناء سير العملية التعليمية، وكذلك إعداد تقرير عن مستوى قيامهم بالتدريس داخل الفصول الدراسية، وذلك لتحقيق الهدف التربوي للعملية التعليمية، ويتولى الاختصاصات المقررة للتوجيه الفني، إلي جانب الاختصاصات التقليدية للمدرس الأول، بالإضافة إلي المعاونة في الإشراف علي تنظيم وإدارة العمل المدرسي في عمله، وجهاز الإشراف الفني. (مبارك البرازي، ٢٠٠٦، ٧٣).

**(د) المعلم:** ويعمل تحت إشراف رئيس قسم المادة، ويختص شاغل الوظيفة بتدريس المنهج المقرر لمجاله الدراسى، واتخاذ ما يلزم لذلك من تحضير الدروس، واستخدام التقنيات التربوية، وإجراء الاختبارات اللازمة للوقوف على مدى تحصيل الطلاب وتقييمهم فى ضوء أهداف المجال الدراسى، وأهداف المرحلة التعليمية، ويشارك فى الأنشطة المختلفة. والمعلم الناجح هو الذى يتمكن من تربية طلابه، وتشكيلهم، وتوجيههم، ودفعهم إلى القيام بالأعمال المطلوبة، وهذا يتطلب من المعلم معرفة الأساليب القيادية المتعددة ليتخذ منها الأسلوب القيادى، بما يتناسب مع كل موقف تعليمى، وما يتفق مع أنماط شخصية طلابه. **(عنتر لطفى وفاروق البوهى، ٢٠٠١، ٦٣).**

**(هـ) المشرف الإدارى:** تختار إدارة المدرسة المشرف من بين المعلمين الذين ترى فيهم الكفاية للنهوض بواجباته على خير وجه، ومن واجبات المشرف الإدارى: الاحتفاظ بسجل خاص يدون فيه أسماء طلاب قسمه، بهدف تدوين ملاحظات على الطلاب، ودراسة أحوال الطلاب، ومتابعة سلوكهم، وتقديم التوجيه اللازم لهم، والتعاون مع المعلمين، وتبادل الرأى معهم بهدف تحسين العملية التعليمية، والحضور للمدرسة مبكراً قبل بداية الدوام لملاحظة الطلاب والإشراف على الطابور، متابعة الغياب اليومى للطلاب منذ بدء اليوم الدراسى. **(عبد العزيز الدعيح وجعفر العريان، ١٩٩٥، ١١٩).**

**(و) الأخصائى الاجتماعى:** ويختص شاغل الوظيفة بدراسة الحالات الاجتماعية والسلوكية للطلاب، ووضع أساليب العلاج المناسبة لها، ومساعدتهم على التكيف الاجتماعى، وتنظيم وتنسيق العلاقات بين المدرسة والمجتمع، والاشتراك فى تنظيم أوجه الإفادة من الخدمات الموجودة فيه لخدمة الطلاب، والاشتراك مع الاختصاصى النفسى فى دراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، كما يختص بإعداد البحوث الاجتماعية بالمدرسة، ويشارك فى البحوث الاجتماعية بالمنطقة، وعمله متم لكافة الأنشطة الدراسية فى شأن تحقيق الأهداف التربوية. **(سعاد العازمى، ٢٠٠٧، ١٣٥).**

**(ز) الأخصائى النفسى:** ويختص شاغل الوظيفة بدراسة المشكلات التى يواجهها الطلبة داخل المدرسة أو خارجها، بهدف معاونتهم على التوافق النفسى بصفة عامة فى مختلف المواقف التى يتعرضون لها أثناء حياتهم المدرسية بصفة خاصة، كما يشترك مع الاختصاصى الاجتماعى فى التعرف على الاحتياجات النفسية للطلبة، وعمله متم لكافة الأنشطة الدراسية. **(وزارة التربية، ١٩٩٣، ٢).**

**(ح) المرشد التربوى:** وقد حددت واجباته ومهامه فى: العمل مع طلاب المدرسة -توجيهياً وإرشاداً- بما يساعدهم على تفهم أنفسهم، وإدراك إمكانياتهم واستعداداتهم وقدراتهم وميولهم، ورسم المسار الدراسى والمهنى فى المستقبل، والعمل مع طلاب المدرسة على تفهم العلاقات الإنسانية واكتساب المهارات والعادات والاتجاهات والقيم وأساليب التعامل مع الآخرين، والعمل مع طلاب المدرسة بما يحقق صحتهم النفسية من الجوانب الوقائية والعلاجية والإرتقائية. **(عبد الرحمن أحمد، ١٩٩٦، ١٢٢).**

**(ط) مشرف التقنيات:** وتتمثل مهام مشرفى التقنيات التربوية فى مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت فى: توجيه المعلمين إلى الأساليب الأمثل لاستخدام لوسائل التعليمية الموجودة بالمدارس والمحافظة عليه وتذليل الصعوبات التى تواجههم، ومناقشة المعلمين عن وضع الوسائل التعليمية بالمدرسة، والصعوبات التى تواجههم، والمشاركة فى حلها، التحقق من كفاية الوسائل الموجودة بالمدارس والعمل على توزيع الفائض منها إلى المدارس المطلوبة، والتحقق من التوظيف الجيد من قبل المعلمين للوسائل الموجودة بالمدارس. **(وزارة التربية، ٢٠٠٠، ٣).**

**(ى) أمين المعامل:** ويختص شاغل الوظيفة بإعداد الأجهزة والأدوات والمواد اللازمة للتجارب العملية، ومعاونة معلم العلوم فى التحضير للدراسات المعملية، كما يقوم بتنظيم وترتيب غرفة

المكتبة وتنظيف الأجهزة، والأدوات، والمحافظة عليها، والعمل على توفير وسائل الأمن والسلامة اللازمة لها. (وزارة التربية، ١٩٩٣، ٣٣٢).

(ك) **سكرتير المدرسة:** ومن أهم أعماله: تنظيم البريد الصادر والوارد وعرضه علي ناظر المدرسة، ومراعاة السرية التامة في المراسلات، وتحرير الشهادات الصادرة عن المدرسة، وتسجيل الطلاب الجدد، والمشاركة في اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين، ويعتبر أمين سر اجتماعات مجلس إدارة المدرسة، معاونة مدير المدرسة للقيام بمهامه علي أفضل وجه. (وزارة التربية، ١٩٩٧، ٣٤).

(ل) **مسجل شؤون الطلاب:** ومن أهم أعماله مناقشة ميزانية المدرسة مع الناظر والوكيل، وتدقيق ملفات الطلاب الموجودين في المدرسة، وتدوين البيانات الخاصة بالسجل المدرسي من مواقع الوثائق المحفوظة، وإعداد التقارير الخاصة بالطلاب وإرسالها إلي أولياء الأمور، والمشاركة في الاجتماعات واللقاءات الخاصة بأولياء الأمور والمعلمين، والمشاركة في توزيع الطلاب الناجحين علي الفصول وإعداد الكشوف، وشطب الطلاب المفصولين وتحرير شهادات الانتقال، والمشاركة في مراجعة وإعداد نتيجة الامتحان. (وزارة التربية، ١٩٩٣، ٦-٤).

(م) **أمين المكتبة:** ويختص شاغل هذه الوظيفة بالقيام ببعض الأعمال التخصصية في مجال الخدمات المكتبية والنظم الفنية، والإجراءات الإدارية بالمكتبة المدرسية، ويشترك المعلمين في المدرسة في تحقيق الأهداف العامة للتربية من خلال أداء المكتبة المدرسية وفعاليتها في مساندة المناهج والأنشطة في خدمة التعليم والتعلم (عبدالرحمن أحمد، ١٩٩٥، ١٢٤).

(ن) **أمين مخزن المدرسة:** ويعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لأمين المكتبة، ويختص بالقيام بمختلف العمليات المتعلقة بتسلم جميع احتياجات المدرسة من الأصناف المختلفة وتسجيلها وحفظها في الأماكن المخصصة لها، والمحافظة عليها، واتخاذ ما يلزم لصيانتها وصرفها للوفاء باحتياجات العمل في المدرسة، والاشتراك في أعمال الجرد السنوي، وذلك وفقاً للنظم المقررة. (وزارة التربية، ١٩٩٩، ١٠).

مما سبق يتضح تعدد الكوادر البشرية التي تقوم على إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، حيث يشترك كل فرد في العمل الإداري وفق التوصيف الوظيفي الذي تحدده وزارة التربية، ومن ثم يسعى كل فرد وفق المستوى الإداري الموجود به في الهيكل التنظيمي إلى القيام بمهامه وواجباته الإدارية بما يحقق كفاءة العملية التعليمية وفعاليتها.

### ٣- العمليات الإدارية في المدرسة المتوسطة بدولة الكويت:

تمثل العمليات الإدارية سلسلة من الأعمال المتشابهة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف بذاتها، وتكشف صفة الاستمرار في تنوع المشكلات التي تقع على عاتق الإدارة المدرسية، وتتضمن العمليات الإدارية في المدرسة المتوسطة ما يلي:

(أ) **التخطيط المدرسي:** وتتمثل أهمية التخطيط في كونه أمراً مهماً وضرورياً لمواجهة مخاطر عدم التأكد من احتياجات ومتطلبات المدرسة المستقبلية، ووضع الإستراتيجيات التي تمكن المدير من تحقيق الأهداف الموضوعية. (محمد صبري والسيد البحيري، ٢٠٠٦، ١١).

وتمر عملية التخطيط المدرسي بعدة مراحل هي: تحديد أهداف الخطة، والتنبؤ بحجم الأعمال خلال فترة الخطة، ومقارنتها بالنتائج المرغوب في الوصول إليها، وتحديد أوجه النشاط الضرورية على ضوء الفجوة بين حجم النتائج المتوقعة وحجم النتائج المستهدفة، ودراسة الموارد المتاحة، ووضع برنامج العمل الذي يتضمن البديل المناسب لتحقيق النتائج المستهدفة. (مصطفى شاويش، ٢٠٠٦، ٥٦).

(ب) **التنظيم المدرسي:** ويساعد التنظيم الجيد على تحقيق الأهداف العامة للإدارة المدرسية، والحصول على أحسن كفاءة في الأداء، وضمان سير العمليات الإدارية والتنظيمية المختلفة في سهولة ويسر، وذلك من خلال تحديد المسؤوليات والاختصاصات، وتحديد شكل الإطار العام

للاتصال المدرسي، وعدم الإزدواج في العمل من خلال التنظيم الفعال، وتحقيق التوازن التنظيمي. (يحيى إسماعيل، ٢٠٠١، ٥١-٥٩)

**(ج) التنسيق المدرسي:** ويعرف التنسيق بأنه الترتيب المنظم لجهود الأفراد العاملين في المدرسة لضمان توافق الأداء في العمل الإداري بصورة جماعية مترابطة ومتناغمة تحقيقاً للأهداف المبتغاه من هذا العمل. (محمد الصيرفي، ٢٠٠٧، ٧)

ولذلك يجب على القادة الأكاديميين العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق، وتمنع من تحققه، أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد، أو عدم قناعة البعض الآخر ممن يؤمن بالفردية، أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من المعوقات التي تواجه عملية التنسيق والتعاون بين الأفراد من جهة وبين الوحدات المدرسية من جهة أخرى. (عدنان العضايلة وآخرون، ٢٠١١، ٢٣٥-٢٣٦)

**(د) الاتصال المدرسي:** يعد الاتصال أحد العمليات الحيوية التي يتوقف عليها نجاح المدرسة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، فهو بمثابة "الجهاز العصبي" الذي يربط كافة العناصر المكونة للمدرسة، فلا يمكن تصور مدرسة تبقي وتنمو دون اتصال، حيث أنه الوسيلة الأكثر فعالية لاتصال المدير بالأفراد العاملين داخل محيط العمل، والتي تساعد في تحريك السلوك نحو الأداء الجيد من خلال إرسال واستقبال المعلومات من مختلف الفئات العاملة داخل المدرسة.

**(هـ) الرقابة المدرسية وتقويم الأداء:** تعرف الرقابة بأنها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية وتقييمها والعمل على ما قد يعترضها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة، وهي بذلك تعد أداة للتعرف على الأهداف المرغوبة التي حققها العمل للتعرف على مدى إنجاز الأهداف الموضوعية. (سلامة عبدالعظيم، ٢٠٠٦، ٦٧)

ويمكن الاستفادة من تقويم الأداء في تقويم السلوكيات المرتبطة بالوظيفة، وتقويم الأفراد وزيادة دافعيتهم، وتنميتهم إدارياً ومهنياً، وتحسين التخطيط التنظيمي وتحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة المدرسة، وتقييم الأداء بهدف أيضاً إلى تنفيذ القرارات التي تصدر عن الإدارة العليا، وتوفير المناهج، والكتب المدرسية، والوسائل التعليمية. (مصطفى أبوبكر، ٢٠٠٤، ٥٧).

#### ٤- أهم المشكلات التي تواجه المدرسة المتوسطة بدولة الكويت:

إن المتأمل لواقع المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، يجد أنه يعاني من بعض معوقات العمل الإداري التي نتج عنها مجموعة من المشكلات الإدارية متعددة الأبعاد، والتي قد تقف حائلاً دون تحقيق أهداف المدرسة المتوسطة، ويمكن استعراض هذه المشكلات على النحو التالي:

**(أ) المشكلات الإدارية:** حيث تواجه الإدارة المدرسية عدة مشكلات قد تعوقها عن أداء مهامها بكفاءة وفعالية، وربما يرجع ذلك إلى عدم وجود تطوي وتنمية لمهارات العاملين وقدراتهم الإدارية، فما زالت الإدارة تنسم بالفردية في صنع القرار داخل المدرسة، وبيروقراطية العمل الإداري، وشيوع الروتين الوظيفي، والنماذج والإجراءات الروتينية التي تعوق سير العمل داخل المدرسة، وضعف الإدارة التعليمية والمدرسية، وضعف القيادات الإدارية، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل، والفردية في اتخاذ القرار. (محمد آل ناجي، ٢٠٠٤، ٣٤).

**(ب) المشكلات التنظيمية:** حيث تواجه الإدارة المدرسية بعض المعوقات التنظيمية أثناء تنفيذ العمل المدرسي، والتي يمكن أن تحد من نجاحها في تحقيق أهداف المدرسة، والقيام بوظائفها، وتتضمن: اعتبار مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العملية التعليمية في المدرسة وتحمله المسؤولية الكاملة عما يجري داخلها، وتركيز اهتمام إدارة التعليم على تأمين عملية إدارية مسلسلة ومنتظمة مما يدفع المدير إلى التقليل من اهتمامه بالنواحي التنظيمية والفنية الأخرى، رغبة منه في الحصول على تقدير المسؤولين وإعجابهم ورضاهم عن المدرسة، وسيطرة الرقابة

على عمل المدير في غياب المراقبة والمتابعة المهنية التي تركز على مهنية الإدارة المدرسية (رحنان جاسم، ٢٠١٢، ٤٧).

ومن مشكلات التنظيم المدرسي داخل المدرسة المتوسطة بدولة الكويت: اعتماد القيادات الإدارية بها على نظرية السلطة التي تنبع من تقسيم الهرم الإداري للتنظيم، أكثر من اعتمادهم على نظرية قبول السلطة التي تستند إلى مبدأ لا سلطة لرئيس ما لم يعترف له المرءوس بهذه السلطة، ويقتنع بها، وقد ينجم عن ذلك عدم سيادة الديمقراطية داخل المدرسة، وشيوع الشللية، والفردية، وضعف العمل بروح الفريق، وارتفاع مستويات الصراع التنظيمي داخل المدرسة (دلال الهدهود، ١٩٩٦، ١٦٣).

(ج) مشكلات ترتبط بالعمليات الإدارية: توجد مجموعة من المشكلات التي ترتبط بالعمليات الإدارية في المدرسة المتوسطة بدولة الكويت ومنها: سوء التخطيط، وضعف عملية التوجيه، والاتصال غير الفعال، وعدم فعالية التنظيم الإداري (يوسف نبراي، ٢٠٠٢، ٣٢).

(د) مشكلات ترتبط بالنواحي المالية: حيث تعاني الإدارة المدرسية من: قلة المخصصات المالية، حيث تتبع وزارة التربية بالكويت سياسة المركزية في تقدير ميزانيات التعليم، والتعرف منها على أوجه احتياجات المدارس، ونتيجة لهذا النظام لا تتمتع المدرسة بوجود مخصصات مالية تقوم بالصرف منها مباشرة على توفير احتياجاتها الضرورية (دلال الهدهود، ١٩٩٦، ١٨١).

#### ثانياً: الإطار الفلسفي للإدارة الذاتية للمدرسة:

تمثل الإدارة الذاتية أحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، والتي تسهم في تحسين التعليم من خلال تفويض سلطة صنع القرار إلى المدارس، حيث يتاح لأعضاء المجالس المدرسية فرصة تحمل المسؤولية والمحاسبية فيما يتعلق بالموازنة، والمناهج، والأفراد العاملين، مما يساعد على توفير بيئة تعليمية أكثر فاعلية من خلال نظام لامركزي ينقل السلطة من المناطق المركزية - القومية، والمحلية - إلى المدارس. (Giles, 1995, 6). ويمكن تناول الإطار الفلسفي للإدارة الذاتية للمدرسة على النحو التالي:

#### ١- مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة:

أشار البعض إلى أن الإدارة الذاتية للمدرسة تتضمن ترتيب وتنظيم المهام الإدارية داخل المدرسة تبعاً لخصائصها واحتياجاتها، وبالتالي تزداد مسؤولية كل الأفراد العاملين في المدرسة من معلمين ومديرين ومشرفين وآباء وطلاب تجاه كيفية الاستفادة من الموارد البشرية والمالية المتاحة، وكذلك حل المشكلات، وأيضاً في تنفيذ فعاليات العملية التعليمية بنجاح مما يؤدي إلى نجاح المدرسة في تطوير وإدارة نفسها بنفسها بما يحقق لها التطور على المدى الطويل. (Indriyanto, B, 2004, 115).

ويعرف البعض الإدارة الذاتية بأنها مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شئونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها. (محمد العجمي، ٢٠٠١، ١٥).

كما تعرف الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها عملية تشاركية يتم بموجبها منح مديري المدارس، والمعلمين والطلاب، وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والمالية، بهدف تحسين أداء المدرسة والارتقاء بمستوى العملية التعليمية، مع وجود المتابعة والتفويض من الجهات العليا (راضى الشمري، ٢٠٠١، ١٤). ووفقاً لهذا التعريف فإن الإدارة الذاتية تمثل تحولاً تاماً في مسؤوليات اتخاذ القرارات المدرسية.

ويرى البعض أن الإدارة الذاتية هي مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة، والتي يقوم بها كافة العاملين في المدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية بهدف حل المشكلات المدرسية، وتفعيل دور العاملين فيها من أجل الارتقاء بمستوى الأداء المدرسي (Cotton, 2001, 105).

فالإدارة الذاتية تشير إلى عملية نقل السلطة إلى داخل المدرسة، والتعرف على أفضل أساليب الدعم والتمويل مع استمرارية عملية التقييم من أجل تحقيق الأهداف المدرسية، فهي عملية تبديل وتحويل للسلطات والصلاحيات داخل المدرسة يجعلها قادرة على اتخاذ القرار (سلامة عبدالعظيم، ٢٠٠٦، ١٢).

يتضح من التعريفات السابقة أن الإدارة الذاتية للمدرسة تعنى التحول الكامل في مركز عملية صنع القرار، وتحقيق التوازن بين السلطة التي تم تفويض المدرسة بها، وبين قدرة فريق العمل على تنفيذ المهام المكلف بها تبعاً لسياسة المدرسة في الإدارة من موقع العمل، وتحويل المدرسة إلى وحدة لصنع القرار، وتحفيز الطلاب على المشاركة في تلك العمليات بما يضمن سيادة جو من المشاركة بين الطلاب والمعلمين داخل الفصل المدرسي وخارجه، كما تنطوي على:

- توفير سلطات واسعة للإدارة المدرسية وإعطاء القائمين عليها مسؤولية اتخاذ القرار للحد من المركزية.

- تتضمن أيضاً ضرورة اتسام الوقت بالمرونة اللازمة ليسمح بأنشطة أخرى، وزيادة الثقة بين الأفراد العاملين في المدرسة وزيادة الشعور بالعدل والمساواة، وبإصلاح المناهج التي تركز على استيعاب الطلاب لما يتعلمونه أي يركز على ضرورة تعليم الطلاب أسباب حدوث الأشياء وكيفية حدوثها.

- تركز على تنمية المهارات الفكرية والعقلية لكل الطلاب داخل المدرسة.

## ٢- أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة:

تعتبر الإدارة الذاتية مثلاً واضحاً للإدارة الجماعية التي تقوم على لا مركزية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى زيادة وعي العاملين في المدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم، وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب، وتحقيق المشاركة الفعالة في المجالس المدرسية، وتغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي بما يضمن التفاعل البناء لإدارة المدرسة، و تفعيل قدرتها على تطوير أهدافها يجعلها تتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية. (خلود الدوسري، ٢٠٠٦، ٢١)

كما تهدف الإدارة الذاتية إلى تقليل الإجراءات البيروقراطية الجامدة، وتحفيز دافعية الأفراد ليكونوا أكثر إنتاجية لتحقيق المزيد من الموارد للعملية التعليمية، وبالتالي زيادة فعاليتها، كما تسهم في تطوير جودة عمليتي التدريس والتعليم، من خلال تقريب عملية صنع القرارات إلى الأماكن التي تطبق فيها تلك القرارات، عن طريق ما يسمى الإدارة من موقع العمل وصنع القرار في موقع العمل، ويساهم ذلك في زيادة الدافع لدي المديرين والمدرسين في تنفيذ المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم على أفضل وجه. (سهى عواد، ٢٠٠٧، ٤٧)

بالإضافة لذلك، فإن الإدارة الذاتية تهدف إلى استخدام مجموعة من أساليب العمل المختلفة، والتي تسهم في إشراك كل من الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور في عملية اتخاذ القرار المدرسي، والتمكن من وضع أهدافها وتطويرها وتدعيم عمليات التحسين والتعليم المنظم، وعلى هذا الأساس فإنه من الضروري أن تتوافر الإدارة المناسبة وذلك لضمان تحقيق الإدارة الذاتية الفعالة على مستوى المدرسة. (Cheng & Cheung, 2003, 41)

## ٣- خصائص الإدارة الذاتية للمدرسة:

يمكن تحديد أبرز السمات والخصائص المميزة للإدارة الذاتية تتمثل في وتشجيع التعلم الذاتي، وإعطاء أولياء الأمور دوراً فاعلاً وإيجابياً في متابعة وتطوير العملية التعليمية، وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة من خلال التدريب المستمر، وتنتم الإدارة الذاتية بأنها تمثل نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال الإدارة المدرسية، وتقوم على المشاركة والحرية، واللامركزية الإدارية، وتهتم برسم السياسات ووضع الأهداف، وتصميم الخطط والبرامج المدرسية. (تهاني الفياض، ٢٠١٢، ٣١)

كما تتميز الإدارة الذاتية ببعض الخصائص التالية: (Caldwell, 204, 42)

- هادفة: حيث تعتمد على تحديد الأهداف الموجهة لعمل، ووضع الخطط التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف.
- إجرائية: حيث تعتمد على إجراء تحليلات شاملة ومترابطة، تتضمن عمليات تقويم الأداء للفرد وجماعات العمل، بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف في الأداء المدرسي، ومحاولة معالجة أوجه القصور والضعف.
- المرنة: حيث تتيح الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية فيها بسهولة لوجود المرونة الإدارية، وتقليل السلطات والمستويات التنظيمية، وتفويض السلطة، وتنمية روح التعاون بين العاملين في المدرسة.
- التشاركية: حيث تعد المشاركة الأساس المحوري الذي تقوم عليه الإدارة الذاتية، حيث إنها تتيح الفرصة لجميع الأفراد للشعور بنوع من الملكية التنظيمية.
- المستقبلية: حيث تعتمد الإدارة الذاتية على قدرة مدير المدرسة على رسم التوجه المستقبلي للمدرسة، ومدى امتلاكه مهارات القيادة الإستراتيجية، والتخطيط المستقبلي، وتمتعه برؤية واضحة يستطيع من خلالها رسم مستقبل المدرسة وتحقيق تطلعاتها.

#### ٤-أسس الإدارة الذاتية:

توجد مجموعة من الأسس التي تستند عليها الإدارة الذاتية للمدرسة تتمثل في:

(أ) **الإطار التشريعي للمدرسة:** حيث تعتمد الإدارة الذاتية على صياغة المدرسة لمهام الإدارة المدرسية وفقاً لخصائص وحاجات المدرسة نفسها، ولذا يجب أن يتمتع جميع الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم- بالحكم الذاتي، وحرية التصرف في ظل وجود مسؤولية تقع على عاتقهم بخصوص استخدام الموارد المتاحة لحل مشكلات المدرسة، وكذلك منح المدرسة سلطة اتخاذ القرار من خلال إدارة نفسها ذاتياً (David, 1996, 18)

وينبغي على القائمين على إدارة المدارس ذاتياً وضع إطار تشريعي واضح يحدد اختصاصات السلطة المدرسية ومسئولياتها، ومهام وواجبات العاملين فيها، وأسلوب توجيه طاقاتهم واستثمار قدراتهم، وأساليب الإرشاد اللازمة لدعم مهاراتهم وكفاياتهم، والعناصر الأساسية التي يجب توضيحها للعاملين والمتمثلة في: رسالة المدرسة وأهدافها، رؤيتها الحالية والمستقبلية، والسياسات والقوانين الحاكمة للعمل المدرسي، ودورها تجاه المجتمع المحلي، ومصادر تمويل المدرسة وآليات متابعة أعمالها ذاتياً (سعيد سليمان ورائيا الجمال، ٢٠٠٥، ١١٨-١١٩)

(ب) **الشراكة بين المدرسة والمجتمع:** حيث تدعم الإدارة الذاتية العلاقة بين المدرسة من جهة وبين المجتمع المحلي ومؤسساته من جهة أخرى، كما تقوم على زيادة مشاركة أولياء الأمور في المدارس، وفي عمليات التطوير والتغيير، وفي صناعة القرار المدرسي، حيث إن تفعيل المشاركة المجتمعية والاحساس بملكية المدارس، وتبادل الثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، وممارسة المساءلة التعليمية يصاحبها شعور العاملين بملكية المؤسسة، وإبراز روح التعاون وقبول تنفيذهم لهذه القرارات (محمد العجمي، ٢٠٠٥، ٥)

(ج) **تفويض السلطة:** حيث تعتبر الإدارة الذاتية للمدرسة توجهاً ينص على محاولة إدارة المدرسة بصورة لامركزية، وبكمن الهدف الرئيسي منها في أنها تفوض المدرسة بسلطة صنع القرار- أي أن تتحول المدرسة إلي وحدة صنع القرار واتخاذها، بما يتوافق مع أهداف ومسئوليات المدرسة، وبما يتماشى أيضاً مع احتياجات الطلاب والمجتمع، وعلاوة على ذلك فإن الأفراد الذين يتأثرون بعملية صنع القرار داخل المدرسة يكون لهم الحق والمسئولية الكاملة في المشاركة في عملية صنع القرار، وبالتالي فإنه من المنطقي جداً أن نتوقع أن تلك القرارات سوف تكون مناسبة جداً ومتوافقة مع المواقف، وذلك لأنه تم التوصل إليها واتخاذها من داخل بيئة العمل (Mohrman, 1994, 163).



وتقوم الإدارة الذاتية على إعطاء مزيد من السلطات للمدارس بما في ذلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من أداء مهامها بفاعلية وكفاءة، ويطلق على هذا الاتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة، وهي تقوم على أساس الإدارة الجماعية التي تتشكل من مجلس إدارة المدرسة **(محمد العجمي، ٢٠٠٨، ٢٠)**.

**(د) المساءلة والمحاسبية عن النتائج:** وتعد من أهم الأسس الموجهة للإدارة الذاتية المدرسية، حيث ينظر للمسألة باعتبارها حق من حقوق الفرد تجاه إدارة المدرسة، كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية وتكريسها على صعيد المجتمع، كما تستند إلى التأكد من أن الإدارة المدرسية تقوم بالفعل بتحقيق الأهداف المدرسية المنوطة بها، دون الابتعاد عن الخطة الرئيسية، والتي تضعها الإدارة العليا هذا من جانب، وهناك متابعة المجتمع المحلي وأولياء الأمور لسير القرارات المتخذة في الإدارة المدرسية.

**(هـ) تمكين العاملين بالمدرسة:** ويقصد به نقل السلطة إلى مستوى المدرسة، وبشارك فيها أولياء الأمور، والمعلمين، وأعضاء إدارة المدرسة لاتخاذ القرارات الخاصة بها من خلال التعاون بينهم لتحقيق التطوير للسياسات والميزانية وتطوير المناهج والمقررات الدراسية، ويقوم التمكين على ضرورة مشاركة الأفراد العاملين في كافة جوانب العمل المدرسي، وصنع القرارات المؤثرة فيهم، فالمدرسة ما هي إلا وحدة تنظيمية يمكن حدوث التغييرات النابعة من داخلها، ولكي تكون التغييرات فعالة ومستمرة ينبغي تنفيذها من قبل الأفراد العاملين الذين يشعرون بملكيتهم للمدرسة، وأنهم مسئولون عنها. **(أسامة محمد، ٢٠٠٨، ٥٨)**

يهتم التمكين الإداري بمنح المرؤوسين فرصة الاستقلالية في أداء العمل، وتجريب الأفكار، وإتاحة الفرصة لهم أمامهم للحصول على أدوات السلطة من معلومات وموارد، ومن ثم إشراكهم في صنع القرارات، وتحديد الرؤية وأهدافها مع توفير المعلومات اللازمة لذلك، بما يؤدي إلى تمتيتهم كفاءة، ويتولد شعوراً لديهم بالكفاءة والقدرة على انجاز مهامهم الوظيفية بنجاح، وكذلك تنمية ثقهم بالذات وبالآخرين، والعمل على تحسين أدائهم الوظيفي. **(سلامة عبدالعظيم، ٢٠٠٦، ٤١)**

**(و) لامركزية الإدارة :** وتشير إلى توزيع السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة، والمشاركة في صنع القرار، حيث تستند على نقل السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى، وتفعيل دور المرؤوسين في التنظيم المدرسي، وإعطائهم صلاحيات مختلفة يستطيعون من خلالها ممارسة أدوارهم التنظيمية، ومعنى ذلك أنها تعنى تمتع المدرسة بسلطات عديدة في كافة النواحي المتصلة بالعمل فيها **(Nir, 1998, 59)**.

وتسعى الإدارة الناجحة إلى توزيع السلطة على نحو شامل عبر المؤسسات المدرسية لترسيخ وزيادة الالتزام لدى جميع المعنيين، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار، وذلك من خلال إنشاء شبكات اتصال، وتكوين فرق عمل رأسية وأفقية ولجان دائمة، والمجالس المدرسية الناجحة هي تلك التي تسعى لبناء العلاقات، وتنسيق الأنشطة بين جماعات العمل، وضمان أن فرق العمل تركز على رؤية المدرسة وأهدافها، وأن لديهم المصادر اللازمة لأداء العمل بفعالية. **(أحمد عيادروس، ٢٠٠٥، ٢٣٩)**

**(ز) التنمية المهنية المستدامة:** تتطلب الإدارة الذاتية للمدرسة قيام المدرسة بمسئولياتها في تنمية الأفراد العاملين بها استناداً على التنمية المهنية في موقع المدرسة، من حيث سيادة معارفهم في مجالات مهنة التعليم، واكتسابهم مهارات العمل في فرق لتحقيق المشاركة والقرار الجماعي الديمقراطي، وتنمية قدراتهم الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم وتحقيق الجودة، وهناك بعض الآليات التي يجب انتهاجها لضمان تفعيل التنمية المهنية المستدامة لكافة العاملين وجميع أعضاء المجالس المدرسية، ومن ثم تحقيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة لأهدافه لعل من أهمها: ضرورة الاتفاق على مستويات متنوعة للأداء الفعال للعاملين بالمدرسة ومواصفاته مع إيجاد أنماط متنوعة لمكافأة هؤلاء العاملين، بجانب تشجيع أسلوب التقويم الذاتي بداخل المدرسة،

وتركيز المسؤولين عن متابعة العملية التعليمية بالمدرسة على جوهرها، وتشجيع الرقابة الذاتية لدى كافة العاملين. (أحمد حجي، ٢٠٠٥، ١٢٣)

(ح) **نشر المعلومات المرتبطة بالمدرسة:** حيث تنبع فلسفة الإدارة الذاتية من الأهمية القصوى لإتاحة المعلومات الدقيقة والتفصيلية عن كل شئون المدرسة ونشرها بين كافة المعنيين بالعملية التعليمية والمجتمع المحلي، وذلك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات التربوية الرشيدة، فالمعلومات يجب ألا يتم قصرها على قادة المدرسة وحجبها عن باقي العاملين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، ويعتبر تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية خطوة هامة وضرورية لإنجاح العملية التعليمية، فالإدارة الذاتية الفاعلة بحاجة إلى اتصالات ونظام معلومات جيد لمساعدتها على العمل والمساهمة في تحقيق أهدافها. (أحمد عيادروس، ٢٠٠٥، ٢٤٠).

(ط) **تحديد المستويات الإدارية والهيكل والسياسات:** حيث تتطلب الإدارة الذاتية معرفة القادة بالهيكل الإداري للمدرسة، والمهام الوظيفية المختلفة، كما تحتاج إلى توزيع الأدوار التابعة للإدارة العليا والإدارة المدرسية توزيعاً يتناسب مع ما تحتاجه الإدارة الذاتية للمدرسة.

**ثالثاً: أنماط ومستويات الإدارة الذاتية في المدرسة المتوسطة:**

تتنوع مستويات الإدارة الذاتية للمدرسة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### ١- أنماط الإدارة الذاتية:

توجد مجموعة من الأنماط الخاصة بالإدارة الذاتية للمدرسة تتمثل في:

(أ) **التفويض: Authority Delegation:** ويعنى النقل المؤقت لبعض المهام من رئيس لمروعس أو أكثر، كما يعنى تحويل جزء من سلطة اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الدنيا مع احتفاظ الحكومة المركزية بحق استرجاع السلطة مرة أخرى (Muta, 2000, 542)، أي أن تفويض السلطة يعنى تحويل الحق في إصدار بعض القرارات للمستويات الأدنى، ونقل بعض الصلاحيات من مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أدنى. (حسن البيلاوي وسلامه عبد العظيم، ٢٠٠٧، ٤١٦)

(ب) **نقل السلطة Devolution:** ويعرف بالتنازل عن السلطة، ويعنى نقل المسؤولية من السلطة المركزية إلى وحدات تابعة لها، واعتبار الوحدة مسؤولة مسؤولة كاملة عن تخطيط وتنفيذ هذه المسؤوليات وعن مخرجات التنفيذ في ظل رؤية عامة، وأهداف متفق عليها تعد مرجعاً للمتابعة والمساءلة، وهذا المفهوم، يشمل أيضاً نقل السلطة إلى مشاركين من المجتمع المدني والأفراد المعنيين كما يجب أن يواكب اللامركزية جهداً لتدعيم الشفافية والمسؤولية والمحاسبية، حتى لا يستغل البعض السلطات المخولة إليه. (Aitchison, 2006, 8-9)

(ج) **الخصخصة Privatization:** وتقوم على نقل إدارة المدرسة إلى مؤسسات خاصة، لتتماشى المدرسة مع متطلبات سوق العمل، والمنافسة لإنتاج خدمات تعليمية متميزة.

(د) **الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة School-Based management:** وهي مدخل إداري يتضمن عدة عناصر هي: التحول الكامل في مركز عملية صنع القرار، وضرورة توافر السلطة الكاملة للمدرسة في إدارة نفسها بنفسها من موقع العمل، وقدرة فريق العمل على تنفيذ المهام المكلف بها، وتحقيق التوازن بين السلطة التي تم تفويض المدرسة بها وبين قدرة فريق العمل في المدرسة على تنفيذ المهام المكلف بها تبعاً لسياسة المدرسة في الإدارة من موقع العمل. (Leithwood & Menzies, 1998, 325).

كما تمثل الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة صورة من صور اللامركزية تجعل المدرسة والكيان المدرسي وحدة أساسية لصنع القرار، وتعتمد علي إعادة توزيع سلطة صنع القرار بين كل العاملين في المدارس وبين أعضاء من المجتمع الخارجي لها، باعتبارهم قادرين علي تقييم التطورات التي تحدث داخل العملية التعليمية في المدرسة وبالتالي التمكن من معرفة أفضل الأساليب لتوفير الدعم والتمويل المناسب وصناعة واتخاذ القرارات التي تحقق أعلي

مستوي من الأداء المدرسي بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة/سلامه عبدالعظيم، ٢٠٠٦، (٢٥).

## ٢- مستويات الإدارة الذاتية:

على الرغم من تعدد هذه التوجهات الفكرية والإدارية، إلا أنها هذه التوجهات اتفقت في مجملها على بعض المستويات وهي (أسامة شاكر وعمر أبوهاشم، ٢٠٠٨، ١٦٧-١٦٨)، (Gamage, 1996, 82):

(أ) **الإدارة الذاتية:** وتؤكد على التوسع في لامركزية التعليم من خلال تفويض السلطة لمن هو أكفأ، وتدعيم القدرة على اتخاذ القرار النابع من الاحتياجات المحلية، ونمو المجتمع المدرسي، وتدريب وتأهيل القيادات للقيام بدورها في تقديم الخدمة التعليمية، كما أنها تقوم على توزيع السلطة والتدرج بها بين المستويات المختلفة (المستوى المركزي- الإدارات المحلية- مستوى المدرسة).

(ب) **الإدارة المتمركزة على المدرسة:** وتشير إلى الإدارة الإستراتيجية التي تهدف إلى جعل المدرسة قادرة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وتحقيق أهدافها، والتطوير التنظيمي، كما أنها تعد بمثابة لامركزية نظامية لمستوى السلطة في المدرسة، والمسئوليات لاتخاذ القرارات الخاصة ببعض الأمور التي ترتبط بعمليات المدرسة ضمن إطار محدد من الأهداف والسياسات والمعايير والمحاسبية، ويتخذ هذا النوع من القيادة عدة مسميات منها الإدارة الذاتية، والإدارة المحلية للمدارس.

(ج) **الإدارة الذاتية على مستوى الجماعة:** ويستند هذا المستوى على المعايير الحاكمة لسلوكيات أعضاء هذه الجماعة، والتي تعتبر بمثابة الحكم الخلقى للجماعة الذي تم الاتفاق عليه من قبل، ويعرف ذلك بما يسمى الإدارة بواسطة الآخرين، أو الإدارة التشاركية حيث يتم إتاحة الفرصة لكل عضو للمشاركة في عملية صنع القرار، وإبداء رأيه فيما يتم داخل محيط الجماعة.

وتتحدد مراحل هذا المستوى وعملياته في التحليل البيئي، والتنسيق بين توجهات الجماعات وخططها، وتوزيع الأعضاء وتنميتهم مهنيًا، واستثمار الموارد المتاحة، وتحفيز الجماعات على العمل وتنفيذ البرامج، وتقويم أداء الجماعة ككل (عبدالعزيز داود، ٢٠٠٨، ٤١٥).

(د) **الإدارة الذاتية على مستوى الفرد:** وتشير إلى إدارة الفرد لذاته، حيث يعتمد ذلك على ثقة الفرد بنفسه، وتقييمه الذاتي لسلوكياته، ومركز التحكم الداخلي لديه، وكذلك مدى قدرته على تصحيح سلوكه غير المقبول اجتماعياً، وتتحدد مراحل هذا المستوى وعملياته في: التفكير في السمات الشخصية والبيئة الخرجية ومدى تأثيرها على الفرد، وتطوير الأهداف الشخصية وخطط العمل الفردي فنة إطار التنظيم، وإقامة العلاقات، وتنمية الكفاءة المهنية والشخصية، وتفعيل التعلم الذاتي، ووضع مقاييس لقياس الأداء الفردي، والتقويم الذاتي (على الجابري، ٢٠٠٦، ٢٨).

## رابعاً: مراحل تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما بالمدرسة المتوسطة:

يتم تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية بطريقة تدرجية وفقاً لظروف المدرسة، وتوافر المتطلبات البشرية والمادية اللازمة لعملية التطبيق، ويمكن النظر إلى الإدارة الذاتية على أنها عبارة عن عملية دائرية تتكون من ستة مراحل هي (سلامه عبدالعظيم، ٢٠٠٦، ٦١-٦٢)، (Nenyod, 2002, 43):

١- **التحليل البيئي:** يعد التحليل البيئي المرحلة الأولى في الإدارة الذاتية، والتي توجه المدرسة بصورة شاملة إلى البيئات الداخلية والخارجية ذات الصلة الوثيقة والهامة بوجودها، وفي هذه المرحلة تحدث مراقبة للبيئات الخارجية والداخلية ويتم تحليلها على أساس القوة والضعف والفرص المتاحة، كما تقوم المدرسة بتحليل البيئة الداخلية على أساس الموارد البشرية والمالية والطبيعية وأعداد التلاميذ ومناخ المدرسة وبرامجها التعليمية المختلفة وتساعد نتائج هذا التحليل في وضع أسس مرحلة التخطيط.

٢- **التخطيط والبناء:** حيث يتم استخدام المعلومات الناجمة عن التحليل البيئي في التخطيط الاستراتيجي للعمل في المدرسة، وينتضمن تحديد سياسة المدرسة وبرامجها وميزانياتها وبنائها التنظيمي وإجراءات العمل في بيئاتها الحالية سواء الداخلية أو الخارجية، وتحديد أهداف المدرسة من خلال المشاركة في صنع

القرار بحيث يشمل الأفراد العاملين بالمدرسة، ويشمل ذلك بعض المعلومات مثل الخدمات وفلسفة المدرسة ومعتقداتها وقيمها الخاصة بالتعليم، والإدارة الذاتية للمدرسة، والمبادئ الموجهة لوظائف المدرسة.

**٣- الاختيار والتوجيه:** ويشمل الاختيار تعيين الأفراد الأكفاء في المراكز المناسبة، وإقناع العاملين الجدد بظروف العمل، مع ملاحظة أن تدريب العاملين وإكسابهم المعلومات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم، وإتاحة الفرص اللازمة لنموهم المهني، ويتطلب ذلك التوجيه وتفويض المسؤوليات للأفراد العاملين، وحثهم على إنتاج أعمال ذات جودة عالية، وتشجيع التفكير المستقل وتنسيق الجهود في فرق عمل فعالة.

**٤- التنفيذ:** في هذه المرحلة تقوم المدرسة ككل بتطبيق البرامج المخططة مع التركيز على توفير المصادر الضرورية، وتوفير الدعم والإرشاد للتنفيذ الفعال للبرامج العملية والتعليمية، وتتضمن هذه المرحلة تطبيق جميع البرامج الفعالة والمتوافقة مع سياسات وأهداف المدرسة.

**٥- الرقابة والتقييم:** في هذه المرحلة يتم تقييم أداء المدرسة ككل ومراقبته لضمان مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها ضمن خطة المدرسة، حيث تحدد المدرسة الأنظمة التي تستخدمها في إعداد التقارير لتقييم أداء المدرسة، ومؤشرات الأداء.

**٦- القيادة والمشاركة:** تعد مشاركة أعضاء المدرسة من العمليات الضرورية والهامة، وذلك لأن القيادة مسئولة عن بدء العمليات الإدارية والمحافظة عليها، وعن تشكيل ثقافة المدرسة التي تسهل المتابعة المستمرة وتطويرها، وعن ضمان الجودة والفعالية في الأنشطة التعليمية، وتصميم المنهج الدراسي للفرد والجماعة ومستويات المدرسة، وتتضمن المشاركة وحدات استراتيجية متعددة مثل المعلمين والتلاميذ وقيادات المجتمع.

أما بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة المتوسطة، فتتمثل في (نورة السيف، ٢٠١٣، ١٢٨):

- افتقار بعض مديري المدارس لحرية التصرف المالي في الميزانية المخصصة للمدرسة.
  - غياب نظام الحوافز للمدارس الراغبة في تطبيق الإدارة الذاتية.
  - قلة وجود دورات تدريبية تهتم بتطبيق الإدارة الذاتية.
  - قلة الصلاحيات الإدارية الممنوحة لمديري المدارس.
  - قلة المهارات المطلوبة لتطبيقها لدى الأفراد العاملين، والحاجة المتزايدة لتطويرهم مهنيًا.
  - ضعف مستوى الثقة في القوانين الحاكمة للعمل.
  - قلة إلمام الأفراد العاملين بمهارات اتخاذ القرار، وتصورات المجتمع لطبيعة الفعالية المدرسية.
  - عدم وضوح المسؤوليات والأدوار، ونمطية العمل الإداري بالمدارس.
  - تردد بعض مديري المدارس في تفعيل عملية تفويض السلطة.
  - كثرة المسؤوليات الإدارية التي تفقد مديري المدارس القدرة على تدبير الأعمال المدرسية.
  - ضعف مهارة التقييم المؤسسي الذاتي لدى منسوبي المدارس.
- ويرى "كوتون" أن الإدارة الذاتية للمدرسة تواجه بعض المعوقات ومنها (Cotton, 2001, 8):

- الوقت: يتطلب هذا الأسلوب من فرق العمل المدرسي تكريس مزيد من ساعات العمل الإضافية، مما يؤدي إلى إجهام وتشاؤم البعض عن قبوله كنظام عمل مدرسي.
- التوقعات غير الحقيقية: عمل المدارس بهذا الأسلوب يحتاج إلى تطبيق تغييرات إجرائية، تحتاج لوقت طويل قد يصل إلى بضع السنوات، إلا أن البعض ينتظر تحقيق نتائج أسرع.
- غياب الدعم الكافي للمجالس المدرسية: تعتبر المجالس المدرسية هي المسئولة عن التخطيط واتخاذ القرارات في كل هياكل الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة، وغالبًا ما تكون مسئولياتها مركزة، ولكن ينقصها الكفاءة لما تعانيه من مشكلات من أهمها:

- نقص مهارات العمليات الجماعية: مثل مهارات اتخاذ القرارات الجماعية وإدارة الصراع وحل المشكلات، وغيرها من متطلبات العمل الجماعي الفعال.
  - نقص معرفة أعضاء المجالس بالعمليات المدرسية: وخاصة النواحي المالية والإجراءات والسياسات وأمور أخرى يتوقع من المجلس اتخاذ قرارات بشأنها.
- وهناك من يرى أن التغلب على هذه المعوقات يتطلب توافر بعض المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ومنها: تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي يضمن التفاعل البناء بين الأفراد العاملين، وتحسين عملية صنع القرار التشاركي وتدعيمها، والعمل على زيادة وعي الأفراد العاملين بالتشريعات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي، وتفعيل نظم المحاسبية التعليمية في المدرسة، وإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يحقق المرونة التنظيمية، ونشر السلطة وتوزيعها خلال التنظيم المدرسي بأكمله، والتأكيد على تحقيق التنمية المهنية للأفراد العاملين بشكل مستمر، وتكوين رؤية واضحة المعالم للعمل المدرسي (Robertson & Briggs, 1998, 32).
- خامساً: المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة المتوسطة بدولة الكويت:**
- تتمثل المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية في إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت فيما يلي:
- صياغة رؤية مشتركة بين الإدارة المدرسية والأفراد العاملين تؤكد على الدور الفاعل والمرتكز على مشاركة جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرار المدرسي.
  - المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين والقرارات من قبل مديري المدارس، من خلال إعداد وتهيئة المديرين عند إصدار أي قرارات جديدة، وتنظيم برامج تدريبية لهم حتى يفهموا هذه القرارات فهماً جيداً، ويطبقونها بما يحقق الصالح العام للمدرسة.
  - تهيئة البيئة المناسبة التي تشجع على المشاركة المجتمعية، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
  - ترسيخ ثقافة ديمقراطية صنع واتخاذ القرار حيث يعد ذلك آلية فعالة لضمان مشاركة جميع العاملين في جهود التطوير، فضلاً عن ذلك يمنحهم الفرصة لكسب الخبرات والقدرات اللازمة لاتخاذ القرار والإدارة الذاتية.
  - بناء نظام للمعلومات يساعد في اختيار القرار الأفضل من بين البدائل المتاحة، والتعامل مع المشكلات بأسلوب علمي وواقعي.
  - دعم السلطات العليا المسؤولة عن التعليم العام لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس المتوسطة من خلال توفير الإمكانيات اللازمة والموارد المادية والبشرية والتقنية، وإصدار التشريعات اللازمة للتطبيق.
  - الحد من مركزية الإدارة التعليمية من خلال زيادة استقلالية المدرسة، بحيث يكون لها دور فعال في تطوير المناهج الدراسية والتمويل، وأنشطة التدريب والتنمية المهنية، وتعيين العاملين، وذلك في مقابل المحاسبية على أداؤها.
  - تفعيل مشاركة المعلمين والآباء والطلاب في إدارة المدرسة والتخطيط والتقييم وصناعة القرار، وإشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بهم من حيث تشكيل اللجان الإدارية لتوزيع المهام والواجبات في بداية العام (إشراف، نشاط).
  - توافر الإدارة المدرسية الفعالة، وتدريبها على تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، والإدارة المتمركزة في موقع المدرسة.
  - توفير القيادة، والبناء التنظيمي، والعمليات، والثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الإدارة الذاتية، بحيث يشرك مدير المدرسة جميع العاملين في تحليل ظروف العمل بهدف

- تحسينها، وحل المشكلات، وإيجاد الفرص المتاحة، والتغلب على العقبات التي تعيق العمل، وذلك من خلال مشاركتهم في النقاش والحوار، واتخاذ القرار.
- تقديم برامج متخصصة لتنمية مهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، وتدريبهم على آليات تطبيق الإدارة الذاتية.
  - تقليل النزعة الإدارية الفردية لدى المديرين: ويتحقق ذلك من خلال الاحتفاظ بالصلاحيات والمتابعة الفردية والمراقبة المستمرة للأعمال اليومية من خلال توجيههم وإقناعهم بأن الأدوار الجديدة لهم تستلزم تحويل جزء من صلاحياتهم للعاملين لأغراض المتابعة والمراقبة، وانشغالهم بمهام أوسع تستلزم التفكير بمستقبل المدرسة، ووضع الاستراتيجية لها.
  - تمكين المعلم، بحيث يمنح صلاحيات وسلطات تمكنه من الإبداع والابتكار والمرونة واتخاذ القرارات فيما يتصل بالإدارة والأهداف والمجتمع وسياق التعلم وطرائق التدريس والوسائط التربوية والتقويم.
  - تدريب كافة المشتركين في إدارة المدرسة لا مركزياً علي الإجراءات الإدارية الجديدة، ووضع العديد من التوصيات والقواعد التي تساهم في تطوير مستويات التنمية المهنية للمعلم والمدير ولكافة المشتركين في ذلك النظام الجديد.
  - زيادة الكفاءة في استخدام المعلومات المتاحة، والمشاركة المتكاملة من كافة المتأثرين بالقرارات والعمليات علي المستوي المدرسي.
  - تطوير نظام شامل متكامل لدعم واتخاذ القرارات التربوية على مختلف المستويات، يكون قادر على الوفاء باحتياجات أصحاب المصلحة بما فيهم متخذي القرارات التربوية من المعلومات الصادقة التي توفر رؤية واضحة تسهل عملية المفاضلة بين البدائل، ومن ثم اتخاذ القرارات التربوية السليمة الفعالة.
  - دعم الثقة التنظيمية لدى إدارة المدرسة في قدرات العاملين على المشاركة الفعالة في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمدرسة، واتخاذ القرارات في المواقف المهمة والأزمية.
  - توسيع نطاق مشاركة الإدارة للعاملين التي لا تقتصر في مساعدتهم على حل المشكلات، والسماح لهم بتقديم مقترحاتهم بشأن القرارات المتخذة فحسب، وإنما استخدام الإدارة لسياسة اكتشاف الطاقات الكامنة والأفكار الابتكارية الموجودة بداخلهم واستثمارها لصالح المدرسة.
  - العمل على الوصول لقرارات إدارية مبنية على مشاركة المعلمين في تنظيم آلية الاجتماعات المدرسية من حيث تحديد الأعمال والمهام قبل وبعد وأثناء الاجتماع وإدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات باستطلاع رأي المعلمين قبل عقد الاجتماعات.
  - تقديم الدعم المادي للمدارس التي تتجه نحو تطبيق الإدارة الذاتية، ووضع ميزانية بحسب حاجة وإمكانات كل مدرسة وموقعها الجغرافي، وإتاحة الفرصة للمدارس بالتصرف في الميزانية وفق احتياجات المدرسة.

## مراجع البحث

## أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد المطيري: دور مدير المدرسة في إدارة التطوير في عصر العولمة، مجلة يبايع تربوية، الرياض، يونيو ٢٠٠٧.
- ٢- أحمد حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٣- أحمد عيدروس: إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة "نصور نحو تطبيق بنوية الفيدرالية الإدارية بمدارس التعليم العام في مصر، مجلة التربية، العدد (٤٧)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٤- أسامة شاكر، عمر أبو هاشم: المدخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المسيرة، الأردن، ٢٠٠٨.
- ٥- أسامة محمد سيد: الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ٢٠٠٨.
- ٦- برجس الهاجري: العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين "دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٠.
- ٧- تهنى الفياض: واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٢.
- ٨- جاسم الحمدان: مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام في الكويت "بحث ميداني"، المؤتمر التربوي السادس عشر لجمعية المعلمين الكويتية، الكويت، ١٩٩٦.
- ٩- جودت عطوى: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
- ١٠- حسن البيلاوي، سلامه عبدالعظيم: إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
- ١١- حنان جاسم وآخرون: دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية وتأثيرها على عملية صنع القرار التربوي، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد (٢٣)، العدد (٩١)، جامعة بنها، ٢٠١٢.
- ١٢- خديجة الشيخ صالح الهندي وآخرون: دور الإدارة المدرسية في تشجيع الإبداع والابتكار في المرحلتين المتوسطة والثانوية في التعليم العام (نظام الفصلين) بدولة الكويت، قطاع البحوث التربوية والمناهج، وحدة البحوث، قسم بحوث التجديد التربوي، وزارة التربية، الكويت، ١٩٩٧.
- ١٣- خلود الدوسري: الإدارة الذاتية في مدارس البنات بمدينة الرياض "تصور مقترح"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٦.
- ١٤- دلال عبد الواحد الهدود: المدخل إلى الإدارة المدرسية، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت، ١٩٩٦.
- ١٥- راضى الشمري: مدى إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، ٢٠٠٨.
- ١٦- رولا أبو زنيط: إدارة الذاتية مدخل لتطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين: دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٥.
- ١٧- زينب الجبر: الإصلاح التربوي في دولة الكويت بين المركزية واللامركزية "دراسة حالة"، الملتقى العلمي "التعليم بين الواقع واستشراف المستقبل"، جمعية أعضاء هيئة التدريس، جامعة الكويت، الكويت، ١٦-١٧ فبراير ٢٠٠٥.
- ١٨- زينب الجبر: القيادة التحولية والتطوير المهني المستمر للمعلمين: خلفيات نظرية وتطبيقات عملية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، ٢٠١٠.
- ١٩- سعاد العازمي: تطوير الأنظمة الإدارية للتعليم العام في دولة الكويت "تصور مقترح في ضوء الخبرات العالمية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، مدرسة القاهرة، ٢٠٠٧.

- ٢٠- 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، ٢٠٠٤.
- ٢١- سعيد سليمان ورائيا الجمال: الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس: دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، مجلة التربية والتعليم، ع ٣٦، مصر، ٢٠٠٥.
- ٢٢- سلامه عبدالعظيم: الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٦.
- ٢٣- سهى سرور: تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨.
- ٢٤- سهى عواد: تقييم فعالية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة القدس، ٢٠٠٧.
- ٢٥- عباس سبتى وآخرون: مشروع المدارس ذاتية الإدارة "رؤية تحليلية"، مؤتمر تطوير التعليم بدولة الكويت، الكويت، ٢٠٠٨.
- ٢٦- عبد الرحمن أحمد الأحمدي: الإدارة والخدمات التعليمية في التعليم العام بدولة الكويت، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ١٩٩٦.
- ٢٧- عبد العزيز المحيلبي: دور الإدارة المدرسية في تهيئة الطلاب لسوق العمل في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، مدرسة أسيوط، المجلد (٢١)، العدد (١)، يناير ٢٠٠٥.
- ٢٨- عبدالعزيز الدعيح وجعفر العريان: دور الإدارة المدرسية في تطبيق وتطوير المناهج الدراسية في دولة الكويت، مجلة التربية، وزارة التربية، الكويت، ع ١٥٤، ١٩٩٥.
- ٢٩- عبدالعزيز العزى: متطلبات تطبيق الجودة والتميز بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٢.
- ٣٠- عبدالعزيز داود: تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسى بسلطنة عمان "تصور مقترح"، اللقاء السنوى الخامس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٨.
- ٣١- عدنان العضايلة وآخرون: درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية "دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (٢٦)، العدد (٤)، الأردن، ٢٠١١.
- ٣٢- عدنان محمد أحمد قطيط: تطوير المهام الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بعض مفاهيم الفكر الإدارى المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ٣٣- على الجابرى: مشروع الإدارة المدرسية الذاتية من أجل أداء أفضل، رسالة التربية، ع ١١، سلطنة عمان، ٢٠٠٦.
- ٣٤- عنتر لطفى، فاروق البوهى: مهنة المعلم وأدوار المعلم، دار المعرفة المدرسية، الإسكندرية، ٢٠٠١.
- ٣٥- مبارك البرازى: تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت وفقاً لمعايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٦.
- ٣٦- محمد آل ناجى: الإدارة الفعالة لمدرسة المستقبل فى القرن الحادى والعشرين، دار الخريجي، الرياض، ٢٠٠٦.
- ٣٧- محمد الصيرفى: التنسيق الإدارى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
- ٣٨- محمد العجمى: المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائى بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية، العدد (٥٨)، الجزء الأول، جامعة المنصورة، مصر، ٢٠٠٥.
- ٣٩- \_\_\_\_\_: استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨.
- ٤٠- محمد العازمى: استراتيجية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٠١٥.



- ٤١- محمد صبرى الحوت والسيد البحيرى: تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ٤٢- مصطفى أبو بكر: التنظيم الإدارى فى المنظمات المعاصرة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٤.
- ٤٣- مصطفى شاويش: الإدارة الحديثة (مفاهيم، وظائف، تطبيقات)، ط٢، دار الفرقان، ٢٠٠٦.
- ٤٤- مهدي زويلف: إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، دار مجدلاوى للطباعة، عمان، ١٩٩٣.
- ٤٥- نواف العتيبي: الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديرى المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين فى محافظة الطائف التعليمية، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨.
- ٤٦- نوره السيف: معوقات تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣.
- ٤٧- هناء سليمان: التنمية المهنية للقيادات المدرسية مدخل لتفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام فى مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، ٢٠١١م.
- ٤٨- وزارة التربية: كتيب التنظيم المدرسي، مطبعة حكومة الكويت، الكويت، ١٩٩٣.
- ٤٩- التقرير الختامي لعمل لجنة تطوير وظائف الإدارة المدرسية، مركز البحوث التربوية، الكويت، أغسطس ١٩٩٣، ملحق (٢).
- ٥٠- دليل عمل الإدارة المدرسية المطورة، مركز البحوث التربوية والمناهج، الكويت، ١٩٩٣.
- ٥١- دليل إدارة الخدمات الاجتماعية والنفسية فى المجال المدرسي، الكويت، مايو ١٩٩٧.
- ٥٢- دليل بطاقات الوصف الوظيفي، إدارة التطوير والتنمية، الجزء الأول، ١٩٩٩.
- ٥٣- القرار الوزاري رقم (١٥٢) لسنة ٢٠٠٠م بشأن اختصاصات مشرفي التقنيات التربوية، الكويت، ٢٠٠٠.
- ٥٤- إستراتيجية التعليم العام فى دولة الكويت ٢٠٠٥-٢٠٢٥، الكويت، يونيو ٢٠٠٣.
- ٥٥- يحيى إسماعيل: المحاكاة بالكمبيوتر كمدخل لفاعلية العمليات الإدارية بالمدرسة الثانوية "برنامج تدريبي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٨.
- ٥٦- يوسف نبراى: الإدارة المدرسية الحديثة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠٠١.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Aitchison, J.: Decentralization, Management of Diversity and Curriculum Renovation: A Study of Literacy Education in Four African Countries (Botswana, Kenya, South Africa and Uganda), Biennale on Education in Africa, International Institute for Educational Planning, Paris, 2006.
- 2- Caldwell, B.: Achieving an Optimal Balance of Centralization and Decentralization in Education, Asian Pacific Economic Cooperation Summit, Beijing, 2004.
- 3- Cheng, Y. & Cheung, W. ; Profiles of Multi-level Self-Management in Schools, International Journal of Education Management, Vol. 17, No.3, 2003.
- 4- Cotton, K.: School-Based Management, Northwest Regional Educational Laboratory, School Improvement Research Series, Topical Synthesis 6, 2001.
- 5- David, P. : School – Based Management, Open University Press, London, 1996.
- 6- Gamage, D.: School-Based Management; Theory Research and Practice, Karunarante and Sons, Colombo, 1996.

- 7- Gaziel, H.: School-Based Management as a Factor in School Effectiveness, International Review of Education, Vol.44, No.4, 1998.
- 8- Giles, C.: School-Based Management: Are U.K. Schools Grasping the Strategic Initiative, International Journal of Educational Management, Vol.9, No.4, 1995.
- 9- Indriyanto, B. : School-Based Management: Issues and Hopes Toward Decentralization in Education in Indonesia, Office of Research and Development, Ministry of National Education, Indonesia, 2004, P.115.
- 10- Leithwood, K. & Menzies, T. : Forms and Effects of Schools-Based Management; An Overview, Educational Policy, Vol. 12, No.3,1998.
- 11- Mohrman, S. & et al: School-Based Management: Organizing for High performance, Jossey-Bass Publishers, San Francis, 1994.
- 12- Muta, H: Deregulation& Decentralization of Education in Japan, Journal of Education Administration and Leadership, Vol. 38, No. 5, 2000.
- 13- Nenyod, B. : School-Based Management : Thai ways and Methods, Office of the National Education Commission, Office of the Prime Minister, Thai, 2002.
- 14- Nicholson, N. & et al: The Blackwell Encyclopedia of Management: Organizational Behavior, Vol.11, Wiley-Blackwell, London, 2006.
- 15- Nir, A. & Miran, M.: The equity consequences of school-based management, International Journal of Educational Management, Vol. 20 No. 2, 2006.
- 16- \_\_\_\_\_ : Planning for School-Based Management, The Teachers' Point of View, A Paper Presented at the Annual Conference of the International Society for Educational Planning, 24-27 Sept., Toronto, Canada. 1998.
- 17- Robertson, P. & Briggs, K.: Improving Schools through School-Based Management: An Examination of the Process of Change, School Effectiveness and School Improvement, Vol. 9.No 1. 1998.
- 18- Sackney, L. & Dibski, J. : School-Based Management; A critical Perspective, Vol. 22, No.2, 2007.
- 19- Verma, G. & Mallick, K.: Researching Education; Perspectives and Techniques, The Falmer Press, London, 1998.