

متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت

إعداد

الطالبة/ انتصار سيف حمران

معلمة لغة عربية

إشراف

د / حنان عبدالستار محمود

مدرس التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة أسوان

أ. د / راضى عبدالمجيد طه

أستاذ أصول التربية - عميد كلية

التربية - جامعة أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارة التعليمية

متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت

أ. د / راضى عبدالمجيد طه د / حنان عبدالستار محمود أ / انتصار سيف حمران

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعد الإدارة المدرسية الناجحة عاملاً هاماً فى تحقيق أهداف التنمية البشرية، حيث يمكن القول بأن ضعف الموارد البشرية وقلة استيفائها لجوانب الإعداد والتأهيل بما يتماشى مع متطلبات العصر ومتغيراته وتحدياته تعود إلى تردي مستوى التعليم الناتج عن تردي مستوي إدارته وعدم مسابرتها للتطورات الحديثة.

وبما أن مدير المدرسة هو المسؤول المباشر عن الإدارة المدرسية، لذلك لم يعد عمله يقتصر على النواحي الإدارية وما تتطلب من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة وتقييم، بل أصبح يعني بالنواحي الفنية والاجتماعية، وبكل ما يتصل بالطلاب والعاملين في المدرسة والمناهج الدراسية، وأساليب الإشراف التربوي، وأنواع التقويم، بل وبالبيئة المدرسية بكاملها، غايته في ذلك تحسين العملية التعليمية والتربوية في المدرسة. (نزيه خالد، ٢٠٠٦، ص ١٣)

ولقد تعددت اتجاهات ومداخل تطوير مهارات مديري المدارس ومنها الاتجاه القائم على التكنولوجيا، والاتجاه القائم على الكفايات، والاتجاه القائم على الإدارة الذاتية، وتعتبر تلك الاتجاهات وسيلة للإصلاح الإداري في معظم دول العالم حيث أن ها تكفل لمدير المدرسة مزيداً من الاستقلالية وصلاحيه اتخاذ القرارات وزيادة المشاركة في صناعته، كما أنها تشجع التفوق بالمنافسة بين المدارس، وتزيد من دعم وتعزيز سلطة الآباء في مجلس إدارة المدرسة، وتسهم بدور فعال في ترشيد وتحسين كفاءة استخدام الموارد المادية، ومن ثم تفعيل المساعلة التعليمية مالية كانت أو إدارية أو فنية. (فهد بن خنفور البراك، ١٤٢٦، ص ٤)

وتسهم الإدارة الذاتية فى تحسين التعليم من خلال تحويل أو تفويض سلطة صنع القرار إلى المدارس، حيث يتاح لأعضاء المجالس المدرسية فرصة تحمل المسئولية 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 (أماني عيد فلاح العنل، ٢٠١٧، ص٤٤٧).

ويعتبر التعليم الابتدائي من أهم المراحل التعليمية بدولة الكويت، حيث توفر المدرسة الابتدائية الأساس لإعداد النشء فى وحدة منهجية تضمن تحقيق أهداف الدولة ومبادئها؛ مما يوفر فرص متعددة أمام الأفراد والمجتمع لتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتحقيق ذاتهم، وخدمة المجتمع كله فالرسالة الاستراتيجية لنظام التعليم 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، ص ٢٣-٢٤).

كما أكد مشروع المدارس ذاتية الإدارة بالكويت على أهمية دعم التوجه نحو تحقيق الإدارة الذاتية للمدارس، وذلك من خلال استقلاليتها فى إدارة شئونها وتسيير العمل على أساس اللامركزية، ومشاركة الأفراد فى العمل الإداري وعملية صنع القرار، وتنظيم شئونها الداخلية وعلاقتها الخارجية مع مؤسسات المجتمع المدني، بالإضافة إلى إعطاء صلاحيات أكبر للمدارس فى صناعة القرار التربوي (عباس سبتي وآخرون، ٢٠٠٨، ص٢٣٨).

فى ضوء ما سبق عرضه من أهمية للإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية، رأت الباحثة ضرورة وضع مجموعة من المتطلبات لتحقيق الإدارة الذاتية لضمان كفاءة وفعالية العملية التعليمية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من محاولات التطوير فى إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت، إلا أنها لم تحقق النتائج المرجوة منها بصورة تامة، فهناك العديد من المشكلات التي تحد من فعاليات عملية التطوير والتغيير داخل المدارس وخاصة المدارس الابتدائية، يأتي فى مقدمتها: عدم تمكين مديري المدارس، وإهمال مديري المدارس للبعد الإنساني فى الإدارة المدرسية، ضعف القيادات الإدارية نتيجة عدم تمتعها بأية استقلالية فى إدارة المدرسة، وعدم توافر الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من اتخاذ إجراءات تخص تطوير الأداء المهني للمعلمين، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل، وقصور أنظمة الرقابة واتسامها بالشكلية داخل المؤسسات

التعليمية، وغموض السياسات المحددة للعمل، 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.

كما كشفت دراسة عدنان محمد (٢٠٠٦) (عدنان محمد أحمد قطييط، ٢٠٠٦) بأن هناك العديد من المعوقات التي تعوق مديري المدارس بالكويت عن أداء مهامهم الوظيفية ومنها: البيروقراطية والروتين الإداري وكثرة الأعباء والمسئوليات وقصور البرامج التدريبية؛ بالإضافة إلي أن مديري المدارس لا يلجئون إلي المخزون المعرفي ومصادر التعليم المختلفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وأوضحت دراسة زينب الجبر (٢٠٠٥) (زينب الجبر، ٢٠٠٥، ص٣٤) افتقاد إدارة المدرسة بدولة الكويت إلي القدرة على تحقيق أهدافها، وقصور 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 القرار، ووجود تخبط في قرارات الإدارة المدرسية نتيجة تعارض آراء العاملين مع المدير، لغياب المناخ الديمقراطي داخل المدرسة، وغياب الدعم والحوافز لدي مديري المدارس من قبل السلطات التعليمية.

ومن خلال عمل الباحثة بإحدى مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت فقد لاحظت أن هناك قصوراً في المهارات الإدارية لدى مدراء المدارس الابتدائية بدولة الكويت، مما يقف حائلاً دون قيام المدرسة بالوظائف والمهام المناطة إليها، ويؤثر سلباً على مستوى الأداء الإداري بالمدرسة، وعلى ممارسة القيادة التي تحتاج إلي نوع من التطوير والتجديد للتعامل السليم والجيد مع باقي أفراد المدرسة، بالإضافة لقلّة الدراسات التي تناولت مدخل الإدارة الذاتية كمدخل لتحسين عملية اتخاذ القرار، وعدم وجود دراسة كويتية - على حد علم الباحثة- تناولت تطوير المهارات الفنية والإدارية لمديري مدارس التعليم الابتدائي في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لوضع تصور مقترح لتطوير تلك المهارات في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.

أسئلة الدراسة

١. ما الأسس الفكرية لمدخل الإدارة الذاتية في الفكر التربوي المعاصر؟
٢. ما مبررات التوجه نحو تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة وما معوقاته؟
٣. ما متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على الأسس الفكرية لمدخل الإدارة الذاتية في ضوء الفكر التربوي المعاصر.
٢. التعرف على دور مدخل الإدارة الذاتية في تطوير المهارات الفنية الإدارية لمديري المدارس الابتدائية بالأدبيات التربوية المعاصرة.
٣. وضع مجموعة من المتطلبات تحقيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

١. إفادة القائمين على إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت لمعرفة المشكلات بها، وطبيعة العمليات الإدارية.
٢. يُسهمالدراسة في إلمام المديرين والمعلمين بالإدارة الذاتية للمدرسة ومتطلبات نجاح تفعيلها في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.
٣. يؤمل أن يستفيد من نتائجه ذوو العلاقة بتطوير التعليم في جهاز وزارة التربية و الإدارات والعاملون في المدارس، في ظل الاتجاه نحو تطوير العملية التعليمية.
٤. يؤمل أن يستفيد من نتائجه الباحثون والمهتمون في هذا المجال: ويتم ذلك من خلال الاستفادة من النموذج الذي تم تطويره.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف وتحليل ملامح الإدارة الذاتية للمدرسة ، وذلك من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر، بغرض الوصول إلي نتائج علمية وتفسيرات صادقة.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً : تعريف الإدارة الذاتية: Self Management

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 بالمدرسة بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية. (Nicholson, N.&et al,2006, p543)

وتعرف بأنها شكل من أشكال اللامركزية الذي يجعل المدرسة والواقع المدرسي نفسه وحدة أساسية لصنع القرار، ويعتمد بصورة أساسية على إعادة توزيع سلطة صنع القرار بين كل العاملين في المدارس وبين أعضاء المجتمع المحلي باعتبارهم وسيلة أساسية تمكنهم من تقييم التطورات التي تحدث داخل العملية التعليمية في المدارس، وأيضا معرفة أفضل الأساليب لتوفير الدعم والتمويل المناسب لضمان تحقيق أعلى مستوى من الأداء في العملية التعليمية. (زينب الجبر، ٢٠٠٦، ص ٥٥)

وتعرف الإدارة الذاتية إجرائياً بأنها مدخل إداري يساعد علي تطوير المهارات الإدارية لمديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت وذلك من خلال العمل على استقلالية الإدارة في شئونها، وتركز على تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوظيف الموارد المادية والبشرية بهدف تحسين الأداء الإداري بالمدرسة.

ثانياً: أهداف الإدارة الذاتية:

تسعى الإدارة الذاتية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترمي بدورها إلى تطوير العملية التعليمية وتجويدها فبعض الدراسات ترى أن أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة تتمثل في زيادة مشاركة الآباء والمجتمع المحلي في عمليات إدارة المدرسة. والتفويض في المسؤوليات للمديرين، والمعلمين، والعاملين في المدرسة. وتحسين شفافية عمليات تفويض المسؤوليات. مع إيجاد آليات لمحاسبة ممثلي الإدارة الذاتية. وتحسين جودة التعليم وكفاءته والشفافية أمام المجتمع.

ويكمن الهدف الأساسي من الإدارة الذاتية في تحويل السلطة (التعليمية) من المديرية والإدارة التعليمية إلى الإدارة المدرسية (مدير المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور)، ومن ثم فأنها تعتبر مثلاً واضحاً للإدارة الجماعية التي تقوم على لامركزية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في الآتي: (حشمت عبدالحكم محمد، ٢٠١٠، ص ٤٦٧ - ٥١٢)

- زيادة وعي العاملين بالمدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب لضمان التطابق بين التعليم الفعال وسير العمل اليومي بالمدرسة.
 - تحقيق المشاركة بين المديرين والمجالس المدرسية والنقابات والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمعات المحلية لتطوير عمليتي التعليم والتعلم.
 - تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي بما يضمن التفاعل البناء بين إدارة المدرسة والمعلمين ويكون لديهم دافعية والتزام وقدرة فائقة على الإنجاز.
 - إثراء فعالية إدارة المدرسة نحو التعرف على احتياجات التلاميذ المسئولة عنهم، وتحميل مدير المدرسة كقائد تربوي مسؤولية توجيه التخطيط بما يدعم مسؤولية إدارة المدرسة نحو تجويد مخرجاتها.
 - ترشيد استخدام الموارد المالية للمدرسة بما يضمن تحسين المساهمة التعليمية.
- ويضيف البعض أنها تهدف إلى: (محمد صبري حافظ، السيد السيد محمود البحيري، ٢٠١٣، ص ٢٧٨)

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

٢. تحقيق مكاسب محلية للمدارس مثل زيادة المساهمات المالية لدعم التمويل المدرسي، واستخدام المدرسة للموارد المالية بمرونة كافية.

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

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

مما سبق يلاحظ أن الإدارة الذاتية للمدرسة تهدف إلى تخليصها من قيود الروتين وزيادة اللامركزية الإدارية بحيث تستقل المدرسة إدارياً، من أجل تطوير المدرسة وتوليد الشعور بالملكية والالتزام بالإصلاح المدرسي لدى المجتمع المحلي، وتنمية التعاون والزمالة بين العاملين وتنمية الشعور بالاحترام للعاملين، بهدف بناء رؤية تعاونية للمدرسة تركز على تعلم الطالب وتعليمه وترشد المجلس المدرسي في عملية تحديد الأهداف والأولويات وتنمية وتطوير خطط وسياسات المدرسة ووضع الإطار العام لها.

وتري الباحثة أنه يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في إتاحة الفرصة لقادة المدارس والمعلمين، وأفراد المجتمع المحلي لاتخاذ القرارات التربوية المناسبة من خلال إحداث تغيير جذري في عملية صنع القرار، وكذلك إعطاء المدارس مزيداً من الصلاحيات التي تحقق الاستقلال الإداري والمالي بما يتناسب مع ظروف واحتياجات المجتمع المدرسي، وذلك سعياً لتجويد المخرجات التعليمية.

ثالثاً: أهمية تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

تأتي أهمية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية لارتباطه بالمدرسة الفعالة وكوسيلة للتطوير والتحسين المستمر في الأداء المدرسي فالمدارس يستحسن أدائها إذا ساهم جميع أعضاء المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات باعتبارهم الأكثر قرباً للأعمال والمهام التي تتم في المدرسة بمعنى تمكين المعلمين من المشاركة في صنع واتخاذ القرار المدرسي لتحقيق التميز وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

وتكمن أهميتها في ما تحققه من مزايا، أن الإدارة الذاتية تحقق تزايد الرضا الوظيفي والنمو المهني عند المعلمين مما يؤدي إلى تقدير المعلمين لأنفسهم، وتزايد دافعيتهم، كما

تحسن من الاتصال والتفاعل الإيجابي بين أعضاء المدرسة وأفراد المجتمع المحلي، وتعمل على تمكّن العاملين في المدرسة من اتخاذ قرارات تحسن الأداء المدرسي. كما أنها توفر قادة جدد على كل المستويات، وتجعل الميزانية أكثر واقعية، وتسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره (أريج حمزة محمود السيسى، و رسمية عياد مرشود العروى، ٢٠١٤ ، ص ١٧٧)

كما يساعد تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة على توليد الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المجتمع المحلي نتيجة لانتقال السلطة من المستوى المركزي إلي المستوى المدرسي، وتتبع أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة من كثرة الفوائد التي يحققها المدخل الإداري الحديث والتي أشارت إليها العديد من الدراسات ومن بينها ما يلي: (جمال بدير عوض رزق، و أمل حسن حسن حرات، ٢٠١١ ، ص ٤٤٩).

- تزايد استقلالية المدرسة التي قد تساعد على تحقيق جودة أداء العاملين بها وتؤدي إلي استمرار هذه الجودة.

- تحسين الاتصال والتفاعل الإيجابي بين أعضاء المدرسة وأفراد المجتمع فهي تفتح قنوات للاتصال بين الآباء والمعلمين والطلاب وتحسن الخدمات التعليمية عن طريق إعطائهم حرية إبداء الرأي في القرارات التعليمية.

- تزايد المرونة التي تمكن العاملين بالمدرسة من اتخاذ قرارات أفضل تعمل على تحسين التعلم المدرسي.

- أنها تزيد من فعالية الإدارة لأنها تدفع القرارات إلي أسفل لمن لديهم معرفة ودافعية اكبر لإدارة شؤون المدرسة.

- أنها تؤدي إلي إبراز دور المنافسة بين المدارس من أجل تحقيق الامتياز والتفوق كما تزيد من فعالية المدرسة وإدارتها حول ترشيد الإنفاق على التعليم.

مما سبق يمكن تحديد أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة في:

- تحسين المناخ المدرسي الملائم الذي يساعد على تفعيل الكفاءة الإدارية ، وتجويد المخرجات التعليمية من خلال الشفافية في التعامل بين أعضاء الهيئة الإدارية

والمعلمين والمجتمع المحلي، وإشراكهم في اتخاذ القرارات مما ينعكس على تحسين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وسرعة إنجاز العمل المدرسي.

- إتاحة المزيد من المرونة والحرية للمدرسة، وبالتالي ضمان سرعة اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لمواجهة المشكلات التعليمية.

- القضاء على البيروقراطية الإدارية ، والعمل بمبدأي تفويض السلطة والمحاسبية.

- بث الرقابة الذاتية في نفوس العاملين بالمدرسة، وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي داخل المدرسة.

وبناء على ما سبق فإن المدارس التي تعمل في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة أكثر فاعلية وأكثر قدرة على أن تنظم نفسها من خلال رؤية متكاملة، كما أنها توفر قادة جدد على كل المستويات وبصفة مستمرة وتجعل الميزانية أكثر واقعية كما أن الآباء والمعلمين يصبحون أكثر دراية بمكانة المدرسة المالية وحدود الإنفاق وتكلفة البرامج التعليمية.

رابعاً: مبررات التوجه نحو تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

تشير الدراسات إلي أن هناك العديد من المبررات للتوجه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة فيما يلي : (نبيل سعد خليل، وعبدالباسط محمد دياب، ٢٠١٣، ص ٩ - ١٨٩)

١. **تبنى سياسة الخصخصة:** لقد أدى تبنى العديد من دول العالم لسياسة الخصخصة أو التحول إلي القطاع الخاص إلي تغيير في دور الوحدات المحلية، حيث أصبحت مسئولة عن تهيئة المناخ الملائم لجذب الاستثمارات وتقديم الفرص للمستثمرين والتعاقد مع القطاع الخاص كما أصبحت مسئولة عن صنع القرارات وتوفير موارد الإنفاق.

٢. **فشل الحكومات المركزية لبعض الدول في إدارة التنمية:** فقد أدى العجز في موازنات بعض الدول إلي عدم قدرة هذه الدول على تقديم الخدمات العامة إلي المواطنين.

٣. **زيادة كفاءة توظيف واستخدام الموارد:** فالإدارة اللامركزية قادرة على التحكم في البنية والآليات اللازمة لتعظيم استخدام الموارد والحد من هدرها حيث يُمكن من خلال التخطيط على المستوى المحلى إجراء تقديرات حقيقية ودقيقة لحجم الطلب المحلى على

السلع والخدمات وهو ما يُعنى أن هذه الإدارات بقربها من الجماهير تصبح أكثر قدرة على تشخيص الإمكانات المحلية وفهم طبيعة ونوعية خيارات السكان المحليين وتفصيلاتهم وبالتالي فهي الأقدر على صياغة خطط وبرامج ومشروعات تستجيب للتمايز بين المحليات والأقدر على تطوير الإمكانات واستغلال الموارد المحلية وضمان استمرار التنمية.

٤. **زيادة الكفاءة الإنتاجية:** تؤدي اللامركزية إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين نوعية الخدمات المحلية وزيادة الفاعلية والسرعة في الإنجاز وحسن ترتيب الأولويات طبقاً للرغبات الشعبية وتفعيل آليات المساءلة والمحاسبة ومحاربة الفساد والحد من الروتين والإجراءات البيروقراطية المعقدة وتطبيق مبدأ الشفافية في المعاملات والحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي وزيادة حساسية مسؤولي الحكومة تجاه الظروف والحاجات المحلية.

٥. **تحقيق المشاركة الشعبية وتعميق الديمقراطية:** حيث تؤدي اللامركزية إلى تعميق الديمقراطية وزيادة مشاركة المجتمع المدني بكل مجموعاته في جميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية مما يتيح لهم فرصة المشاركة في الشؤون العامة وفي صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتوزيع أكثر عدالة للموارد مما يؤدي إلى ترسيخ الانتماء والإحساس بالمواطنة واستشعار المسؤولية العامة.

٦. **زيادة الكفاءة الفنية:** اللامركزية قادرة جعل الخدمات العامة أكثر استجابة للطلب المحلى وهو ما يمكن أن يؤدي إلى زيادة استعداد الأفراد للمساهمة في دعم هذه الخدمات أو دفع مقابل لها مما يحقق تحسناً ملحوظاً في أداء وجودة الخدمات الأساسية من تعليم وصحة ومرافق عامة وزيادة الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات العامة.

وترى الباحثة أن مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة تتمثل في تبنى سياسة الخصخصة، وفشل الحكومات المركزية لبعض الدول في إدارة التنمية، وزيادة كفاءة توظيف واستخدام الموارد، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق المشاركة الشعبية وتعميق الديمقراطية، وزيادة الكفاءة الفنية.

خامساً: معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

تواجه الإدارة المدرسية العديد من المعوقات التي تحول بينها وبين تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، وقد ذكر بعض الكتاب والمؤلفين العديد من هذه المعوقات، حيث حدد بعض الدراسات العديد من معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة كما يلي: (أسامة بن شرف هاشم مؤذن، ٢٠١٧، ص ٩٦)

١. ضعف قدرة المدرسة في تحديد أهدافها تحديداً إجرائياً واضحاً.
٢. سوء فهم أعضاء هيئة الإدارة المدرسية لأدوارهم المتوقعة منهم.
٣. سوء توزيع الأعمال والمهام على أعضاء هيئة الإدارة المدرسية.
٤. قلة توافر القيادات المؤهلة والمدرية على طبيعة العمل المدرسي.
٥. قلة توافر الموارد البشرية المؤهلين والمدربين على طبيعة العمل داخل المجتمع المدرسي.
٦. ضعف الإمكانيات المادية -الوسائل التعليمية المعاصرة، المكتبات المدرسية المزودة دائماً بالجديد -اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة عالية.
٧. تعصب قيادات الإدارة المدرسية لآرائهم ورفضهم سياسة دكتاتورية في المدرسة، لا تسمح بتبادل الآراء والمناقشة مع المعلمين والعاملين في المدرسة.
٨. غياب روح التعاون والتنسيق بين أعضاء الإدارة، عند تولي مهام التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وصنع القرار التربوي.
٩. ضعف نظام الاتصال الجيد بين المدرسة والمجتمع المحلي، وبين المدرسة والمؤسسات التعليمية الأخرى.
١٠. قلة اهتمام قيادات المدرسة وتقديرهم لآراء أعضاء المدرسة الآخرين من معلمين وإداريين وأفكارهم.

وتري الباحثة أن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة تتمثل في قلة وعي الإدارة

المدرسية لأدوارهم المتوقعة منهم، وسوء توزيع الأعمال والمهام، وقلة توافر القيادات المؤهلة والمدرية، توافر الموارد البشرية المؤهلين والمدرسين، عدم توافر الموارد البشرية المؤهلين والمدرسين، ضعف الإمكانيات المادية ويجب علي المسؤولين التغلب علي هذه المعوقات لتفعيل الادارة الذاتية.

سادساً: متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الإبتدائية بدولة الكويت:

على الرغم من فوائد الإدارة الذاتية للمدرسة واعتمادها في المقام الأول على زيادة قدرة ومسئولية المدرسة والمدرسين عن أفعالهم، وعن قراراتهم فإنها تزيد من تكلفة الأخطاء التي يرتكبها المدرسين، أو أي فرد آخر مشترك في عملية صنع القرار المدرسي، وعليه فإن الإدارة الذاتية للمدرسة تعمل على تشجيع المديرين على تطوير وتحسين أدائهم وعلى إدارة المدرسة بصورة جيدة تجاه تحقيق أهدافها بغرض تقليل عدد الأخطاء، وفيما يلي مجموعة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة الذاتية للمدرسة: (هناك إبراهيم سليمان، ٢٠١١، ص ص ١٧١ - ١٩٣)

١. اتساق رؤية المدرسة حول التدريس والتعلم مع المعايير المحددة لأداء الطلاب.
٢. امتلاك المدرسة سلطة اتخاذ القرار فيما يخص عملية التمويل والمناهج واختيار الأفراد العاملين بها، والاستفادة من تلك السلطة في إحداث تغيير ذي مغزى في عمليتي التعليم والتعلم.
٣. توزيع السلطة بصورة متوازنة من خلال تنظيم المدرسة، وذلك عن طريق تكوين شبكات عمل أو فرق عمل جماعية تكون مهمتها عملية اتخاذ القرار.
٤. ضرورة تحديد المعارف والمهارات الخاصة بقدرة المدارس على إحداث التغيير وتكوين مجتمع التعلم المهني والمشاركة في تطوير قاعدة معلومات.
٥. ضرورة توافر أساليب متعددة لجمع المعلومات المتصلة بأولويات المدرسة ولتبادل المعلومات بين كل العاملين بالمدرسة.
٦. ضرورة توافر مكافآت مادية ومعنوية لتشجيع الفرد والمجموعة للتقدم نحو تحقيق أهداف

المدرسة.

٧. يجب مشاركة قيادة المدرسة بين المديرين والمعلمين، حيث يقوم المدير بدور القائد والميسر لعملية التغيير، بينما قيادة المعلم تتمثل في مسئوليات حول قضايا التعليم والتعلم.

٨. ضرورة الحصول على الموارد المطلوبة في العملية التعليمية من خارج المدرسة من خلال المشاركة في شبكات عمل مهنية ومن خلال المشاركة في النشاط التجاري ببعض المؤسسات المحلية.

مما سبق يتضح أن محاولة تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية والاستفادة منه ليست مرحلة سهلة حيث أنها أكثر من مجرد تجميع مجموعة من الأفراد وجعلهم فريق عمل واحد وتزويدهم بالسلطة اللازمة لصنع القرارات المتعلقة بعمليات التخطيط والتطبيق والرقابة والمتابعة فقط، ولكن الاستفادة الجيدة أو الاستخدام الأمثل لعملية الإدارة الذاتية للمدرسة يتطلب ما يلي

١. تحديد مهام ومسئوليات الفريق.

٢. تحديد الهدف من القرارات التي سوف يتم التوصل إليها.

٣. اختيار أعضاء فرق العمل الجماعية، وتحديد الأدوار والمسئوليات لكل عضو.

٤. الاتفاق الكامل على القرارات والخطط وأساليب الاتصال الفعالة بين الفريق وبين المجموعات الممثلة لباقي المدارس في المجتمع الخارجي.

٥. تدعيم ومساندة عملية الإدارة الذاتية عن طريق توفير أساليب التنمية المهنية، وتوفير أساليب الاستفادة، والاستغلال الأمثل للوقت والمجهود للموارد المتاحة.

وتأسيساً على ما سبق، فإن أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة إذا طبق بطريقة صحيحة سوف يسهم في الارتقاء بكفاءة المدرسة وتحسين جودة المخرجات وهذا ما تسعى إليه معظم الدراسات وبرامج الإصلاح التربوي في معظم الدول.

توصيات الدراسة

يتطلب تحقيق مدخل الإدارة الذاتية لدي مديري لمدارس الابتدائية بدولة الكويت عدداً من المتطلبات التي يمكن أن تحدث تغيير فر أداء مديري المدارس، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

- القيام بتطبيق مبدأ المحاسبية في المدرسة بما يتفق مع جوانب السلطة والمسؤولية.
- العمل على مشاركة جميع العاملين في المدرسة في صنع القرار المدرسي.
- تبني مبدأ مشاركة المؤسسات المجتمعية لأنشطة وبرامج المدرسة.
- العمل على وجود معايير مقننة لتقويم أداء العاملين بالمدرسة.
- القيام بإعداد الخطة المدرسية بشكل دوري
- إتاحة الفرصة أمام المعلمين لتحديد احتياجاتهم التدريبية
- العمل على تنظيم دورات تدريبية تنمي العمل ضمن فريق
- العمل على إعداد دورات تدريبية تساعد على استخدام التكنولوجيا
- الحرص على استحداث دورات تدريبية مناسبة للعاملين
- تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى العاملين بالمدرسة
- الحرص على وجود الكادر الإداري المناسب من وكلاء ومرشد وموظفين إداريين.
- الحرص على وجود مركز متكامل لمصادر التعلم في المدرسة
- الاهتمام بوجود قواعد للبيانات بالمدرسة لتوفير المعلومات الدقيقة لمتخذي القرار.
- اعتماد التقويم الذاتي نهاية العام الدراسي لتحديد مستوى أداء المدرسة

المراجع:

١. أريج حمزة محمود السيسي، و رسمية عياد مرشود العروى، إمكان تطبيق الإدارة الذاتية فى المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة، *مجلة العلوم الإنسانية: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا* مجلد (١٥)، عدد (١)، ٢٠١٤.
٢. أسامة بن شرف هاشم مؤذن، مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية فى المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، *مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة* عدد (١)، ٢٠١٧.
٣. أماني عيد فلاح العتل، "متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية فى إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت"، *مجلة الدراسة العلمي فى التربية*، مجلد (٥)، عدد (١٨)، ٢٠١٧.
٤. جمال بدير عوض رزق، و أمل حسن حنات، الإدارة الذاتية للمدرسة: مدخل لتحقيق المدرسة المنتجة، *مجلة كلية التربية بالمنصورة: جامعة المنصورة - كلية التربية*، جزء (١)، عدد (٧٧)، ٢٠١١.
٥. حشمت عبدالحكم محمددين، رؤية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية فى ضوء مدخل الإدارة الذاتية، *مجلة التربية: جامعة الأزهر، كلية التربية*، عدد (١)، جزء (٧)، ٢٠١٠.
٦. زينب الجبر، الإدارة المدرسية الحديثة من منظور النظم، (ط٢)، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر، ٢٠٠٦.
٧. زينب الجبر، الإصلاح التربوي فى دولة الكويت بين المركزية واللامركزية "دراسة حالة"، *الملتقى العلمي التعليم بين الواقع واستشراف المستقبل*، جمعية أعضاء هيئة التدريس، جامعة الكويت، فى الفترة من ١٦-١٧ فبراير ٢٠٠٥.
٨. عباس سبتي وآخرون، مشروع المدارس الذاتية الإدارة "رؤية تحليلية" فريق القيادة والإدارة المدرسية، المؤتمر الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، الكويت، فى الفترة من ١٧-١٩ فبراير ٢٠٠٨.

٩. عدنان محمد أحمد قطييط، تطوير المهام الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بعض مفاهيم الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ٢٠٠٦.
١٠. فهد بن خنفور البراك، إدارة الصف، وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٦.
١١. محمد صبري حافظ، الحسن بن محمد المغيدي، السيد السيد محمود، القيادة في المؤسسات التعليمية، القاهرة: دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
١٢. نبيل سعد خليل، و عبدالباسط محمد دياب، الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا وفرنسا و استراليا و إمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية، التربية: المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلد (١٦) ، عدد (٤٦) ، ٢٠١٣.
١٣. نزيه خالد، الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
١٤. هناء إبراهيم سليمان، الإدارة الذاتية مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالمدارس المصرية، مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، عدد (١١٩) ، ٢٠١١.
١٥. وزارة التربية، استراتيجية التعليم العام في دولة الكويت ٢٠٠٥-٢٠٢٥، الكويت، ٢٠٠٣.
16. Nicholson, N.&et al: The Blackwell Encyclopedia of Management; **Organizational Behavior**, Vol.11, Wiley-Blackwell, London,2006.