



جامعة المنصورة
كلية التربية



الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوى في نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في المملكة العربية السعودية

إعداد

د / جيهان عبد العزيز رجب عبد العزيز

أستاذ مساعد/ التربية المقارنة والإدارة التعليمية _ جامعة الملك خالد
(كلية التربية - شطر الطالبات - أبها) المملكة العربية السعودية

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٠ – أكتوبر ٢٠٢٢

الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوى في نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية وامكانية الإفادة منها في المملكة العربية السعودية

د / جيهان عبد العزيز رجب عبد العزيز

أستاذ مساعد/ التربية المقارنة والإدارة التعليمية _ جامعة الملك خالد
(كلية التربية _ شطر الطالبات _ أبها) المملكة العربية السعودية

مستخلص البحث:

- هدف البحث إلى توضيح الأسس الفكرية التي يركز عليها مدخل الإدارة الذاتية للمدارس، والكشف عن ملامح الإدارة الذاتية للمدرسة في نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية على ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها، وكيفية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية، واستخدام البحث الحالي المنهج المقارن، الذي يمكن من خلاله تقديم تصور مقترح لإمكانية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في المملكة العربية السعودية على ضوء خبرة كل نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية، وتوصل البحث للنتائج التالية:
- يتطلب الإصلاح المنظومي للتعليم في المملكة العربية السعودية وتجويده المشاركة المجتمعية الفعالة من قبل المربين وأولياء الأمور والمعنيين بالعملية التعليمية أفراداً ومؤسسات على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، وتلبية لنداءات الخطاب الرسمي السياسي والتربوي وتفعيلاً لنتائج دراسات إصلاح وتطوير التعليم.
 - تعتبر الخبرة نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية في مجال التعليم نموذجاً ظهر نتيجة التوافق والتكامل بين مجموعة عميقة من القيم الثقافية والاجتماعية، كما أنه يعتبر نهج مميز للتطوير التعليمي.
 - انتشار ثقافة الاستقلال الذاتي والوعي بالإدارة الذاتية للمدرسة، وأهميتها في تحسين جودة التعليم وجودة المخرجات التعليمية في نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية دولتي المقارنة.
 - تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في كلتا الدولتين جعل المدرسة هي وحدة الحكم الذاتي الأساسية، بل ولها القدرة على حل مشكلاتها الخاصة بها . وتقوم بتنمية التعاون وتوزيع المسؤوليات بين كافة العاملين فيها وتتمتع بالاستقلالية المصحوبة بالمساءلة، وتدعم المدرسة روح الفريق ومشاركة كافة المعنيين بأمور التعليم وأصحاب المصالح في صناعة القرارات التربوية.
- الكلمات المفتاحية:** الإدارة الذاتية- التعليم الثانوى - نيوزيلندا ، والولايات المتحدة الأمريكية .

Abstract:

The aim of the research is to clarify the intellectual foundations on which the approach to self-management of schools is based, and to reveal the features of school self-management in New Zealand and the United States of America in the light of the cultural forces and factors influencing them, and how to benefit from them in the Kingdom of Saudi Arabia. The current research used the comparative approach, which enables During which a proposed vision was presented for the possibility of applying the school self-management approach in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the experience of New Zealand and the United States of America, and the research used the comparative approach, and the research reached the following results:

- The systemic reform of education in the Kingdom of Saudi Arabia and its improvement requires effective community participation by educators, parents and those concerned with the educational process, individuals and institutions at the local community level surrounding the school, in response to the calls of the official political and educational discourse and activating the results of education reform and development studies.
- The experience of New Zealand and the United States of America in the field of education is a model that emerged as a result of compatibility and integration between a deep set of cultural and social values, and it is considered a distinctive approach to educational development.
- The spread of a culture of autonomy and awareness of school self-management, and its importance in improving the quality of education and the quality of educational outcomes in New Zealand and the United States of America, the two comparative countries.
- -Applying the approach of school self-management in both countries, making the school the main source of self-governance, and even having the capacity to solve its own problems. It develops cooperation and distributes responsibilities among all its employees, and enjoys independence accompanied by accountability. The school supports team spirit and the participation of all those concerned with education matters and stakeholders. interests in educational decision-making.

Keywords: Self-management - secondary education - New Zealand, USA.

مقدمة:

تعد الإدارة الناجحة الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق؛ بهدف تحسين العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء عن طريق أوعية، وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم، وضرورة عنايتها بالمجتمع ودراسته، والمساهمة في حل مشكلاته (Gorton, & Snowdern, 2015).

ويعد مفهوم الإدارة الذاتية من أهم المفاهيم المعاصرة التي تساند توجه التعليم بهدف الحصول على مخرجات تعليمية عالية الجودة، حيث إن الهدف من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة هو زيادة الفعالية للمدرسة .

وتعد الإدارة الذاتية من أبرز التوجهات الإصلاحية الداعية لإصلاح المدرسة والتي تؤكد على اللامركزية، ويمكن تعريفها بأنها ذلك الشكل الجديد من اللامركزية الذي يقوم على نقل سلطة صنع القرار من الإدارة العليا إلى المدرسة بمفردها حيث يتم تشكيل مجالس الأمناء من الفريق الإداري بالمدرسة والطلاب والآباء والمعنيين بالتربية والتعليم في المجتمع وممثلين من المحليات رجال الأعمال، هذه المجالس تملك صلاحيات اتخاذ القرارات ذات صلة بنواحي متعددة في العملية التعليمية منها الميزانية والتوظيف واختيار الكتب المدرسية والنمو والتدريب المهني وصيانة المدارس (Gamage, 2009, 7).

وإن الإدارة الذاتية للمدرسة أصبح ينظر إليها باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين كافة العاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي؛ حيث يعد مدخل الإدارة الحديثة من أهم المداخل الحديثة المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية وينصب اهتمامها على المدرسة من حيث كونها وحدة إدارية يتعين أن تتمتع بالاستقلالية الذاتية في إدارة شؤونها المالية والإدارية والتعليمية، وتؤدي عملها في إطار من اللامركزية مع خضوعها للإشراف والتقييم من السلطات المركزية (الفياض، ٢٠١١، ٨٢).

ومن أبرز الدول تطبيقاً للإدارة الذاتية المدرسية الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث تعمل الإدارة الذاتية في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث تعمل على تحسين مخرجات العملية التعليمية وزيادة فرص صنع واتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة، وزيادة سيطرة المجتمع المحلي على عمليات التعليم داخل المدرسة، وتتمتع إدارة المدرسة بأستراليا بقدر كبير من المستويات والصلاحيات الخاصة بالشؤون الإدارية والتعليمية، وصنع واتخاذ القرار التعليمي على مستوى المدرسة، ووضع ملامح المناهج الدراسية.

كما أشارت دراسة عامر (٢٠١٨م) إلى أن اللامركزية والمشاركة المجتمعية في إدارة نظم المدرسة على المستوى المحلي من المفاهيم التي ظهرت في بادئ الأمر بالولايات المتحدة الأمريكية ، فتعد الخبرة الأمريكية إحدى النماذج الرائدة في هذا المجال، حيث يسود بها النظام اللامركزي في التعليم، وأنه وفقاً للدستور استبعدت الحكومة الفيدرالية عن ضبط التعليم وتكلفت بهذه المهمة حكومة كل

ولاية من خلال المجالس التربوية، ولكل منطقة مدرسية داخل الولاية مجلس خاص له مطلق الاستقلال في إدارة شئون المدارس التابعة له. (Hopkins et al. 2011, 4)
ولقد اتجهت نيوزيلندا في عام ١٩٨٩م إلى بذل جهود طموحة نحو القضاء على مركزية السيادة على نظام المدارس الحكومية، فطبقا لخطة عرفت باسم "إصلاحات مدارس الغد" قام البرلمان النيوزيلندي بإلغاء "إدارة التعليم" التي تولت الإشراف على مدارس الدولة لعقود طويلة، وحولت السلطات الإدارية بالمدارس الابتدائية والثانوية إلى مجالس أمناء يختارهم ويشرف عليهم أولياء أمور التلاميذ في كل مدرسة، مع استمرار الحكومة المركزية في تمويل التعليم ، والإشراف على عمل المعلمين بالمدارس الحكومية من خلال وزارة جديدة للتعليم تدور مسؤوليتها حول السياسات وليس السلطات الإدارية. (جبران ،والشمري، ٢٠١١م، ١٣٢٦).

وتأسيسا على ما سبق ترى الباحثة أن تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية أصبح ضرورة ملحة في هذه المرحلة تفرضها متطلبات التميز والاستقلالية وسيمنح هذا التطبيق إدارة المدرسة مساحة أكبر في تخليصها من قيود الروتين والبيروقراطية وتمكينها من توفير احتياجات الطلاب بشكل أفضل من السابق حيث سيكون لديهم سلطة في اتخاذ القرار الذي سيقب في صالحهم. وهناك اهتمام واضح بالمملكة العربية السعودية نحو تطوير إدارة المدارس خاصة الثانوية منها، وذلك لمعالجة ما تتعرض له من مشكلات قد تحد. كثيرا. من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها من جانب ومحاولة توطيد علاقتها بمؤسسات المجتمع باعتبارها مؤسسة تعليمية بالأساس من جانب آخر .

ولهذا جاء البحث الحالي للاستفادة من الخبرات الناجحة المتميزة في تطبيق الإدارة المرتكزة إلى المدرسة ودعمها للمحاسبية في كل من نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية بهدف الاستفادة من هذه الخبرات في تحسين وتطوير نظام الإدارة المدرسية وضمان جودة الفاعلية والمحاسبية المدرسية وتطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية.

مشكلة البحث:

تواجه المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تحديات تمنعها من اتخاذ خطوات يمنحها التحرك نحو تحقيق متطلبات التغيير لتتوافق مع مفاهيم عصر التقنية والتغيرات المتسارعة. فعلى الرغم من منح وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عددا من صلاحياتها لإدارات التعليم إلا أنما لاتزال أقرب إلى المركزية منها إلى اللامركزية، ولا يمكن للمدرسة المضي نحو التقدم والتميز دون الاستفادة من المداخل الإدارية الحديثة، والتطبيق الفعلي والأمثل للإدارة الذاتية .

ويعد النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية نظاماً مركزياً يمنع مشاركة إدارة المدارس في صناعة القرار واتخاذها» ويتصف هذا النظام بالبيروقراطية التي نجم عنها الروتين الواضح في عمل إدارة المدارس» وتدار فيه المدارس ضمن نظام المركزية الإدارية (جبران والشمرى، ٢٠١١: ١٣٢٤). وأكد التقرير الوطني الصادر من وزارة التربية والتعليم أن النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية لم يعد خياراً للاستمرار في النهج التقليدي للتعليم؛ لأن استمرارية النظم التقليدية ستؤدي إلى تكريس معارف لم تعد صالحة لمسايرة متطلبات اقتصاد المعرفة .

وأظهرت كثير من الدراسات ضعف مشاركة أهل الاختصاص في سياسة التعليم الأساسي وقلّة الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطوير سياسة التعليم الأساسي. (زيدان، ٢٠٢٠، ٢٣١)، وودعت الحاجة إلى ضرورة إجراء بعض التحسينات والتطورات التي تساعد على حسن سير العملية التعليمية بصورة تحقق الهدف الذي أنشئت المدارس من أجله ويمكن تحقيق ذلك من خلال التوجه نحو اللامركزية وإعادة تقييم الأساليب والأدوات التي تستخدم في عملية صنع واتخاذ القرار وهذا ما أوصت به العديد من الدراسات من أبرزها دراسة (محمود، ٢٠١٧م) ودراسة (محمد، ٢٠١٧) ودراسة (سيد ، ٢٠١٨م)، ودراسة جارسيا مورينو ، غيرتلر وباترينو (Garcia-Moreno 2019) ، وقد أشارت دراسة (محمد، ٢٠١٧ ، ١٤١ .) إلى شيوع الروتين الوظيفي، واتباع الإدارة المدرسة للمداخل التقليدية في الإدارة، وتدني القدرة الإدارية لدى بعض مديري المدارس وغلبة التقديرات الشخصية أكثر من الموضوعية، والعمل تحت مظلة الروتين واللوائح الجامدة دون النظر إلى حاجة العمل نفسه، إضافة إلى انحصار معظم مهامها في الأمور الإدارية والمالية والكتابية الروتينية ، وأكدت دراسة العمري (٢٠١٥)، ودراسة العتل (٢٠١٧م) على أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية يعود بكثير من الفوائد على الطالب ومؤسسات المجتمع المحلي؛ حيث تحسن من مستوى الطالب والعاملين بالمدرسة؛ ويحسن من كفاءة الأداء الوظيفي.

ولقد سعت كثير من الدول خاصة المتقدمة منها كالولايات المتحدة الأمريكية لتطبيق هذا المدخل من خلال التوجه نحو اللامركزية في إدارة مؤسساتها التربوية، وجعل المدرسة وحدة تربوية مستقلة بذاتها، تشارك في اتخاذ قراراتها بحرية واستقلالية؛ وتشرك أعضاء المجتمع المحلي وأولياء الأمور في إدارة شئوننا المالية والإدارية والتعليمية (عبدالعال وأحمد، ٢٠١١: ١١٢)، وعليه يتضح أن المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تعاني من المركزية مما يؤثر على أدائها كمؤسسة تعليمية اجتماعية.

وبالتالي فإن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية بالتعليم الثانوى ، الأمر الذي يتطلب استخدام مداخل إدارية حديثة، ومن أهمها مدخل الإدارة الذاتية، التي تساعد على التطوير والتغيير، لذا يحاول البحث الحالى التعرف على الإدارة الذاتية للمدرسة في نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية ، وإمكانية الاستفادة من خبرتها في إمكانية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوى بالمملكة العربية السعودية، وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث الحالى في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتى: **كيف يمكن الاستفادة من واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوى في كل من نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية لتحسين تطبيقها بالمملكة العربية السعودية؟**

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الأطر النظرية لمدخل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوى؟
٢. ما ملامح الإدارة الذاتية للمدرسة في نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية على ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها؟
٣. ما التحليل المقارن للإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوى في كل من نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية في ضوء القوى والعوامل الثقافية التي تقف وراءها؟
٤. ما الدروس المستفادة من تجربة نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية في مجال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ؟
٥. ما التصور المقترح لتحسين تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوى بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاستفادة من خبرة كل من نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية ؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالى إلي:

١. التعرف على الأطر النظرية لمدخل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوى.
٢. التعرف على ملامح الإدارة الذاتية للمدرسة في نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية على ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.
٣. إلقاء الضوء على أوجه التشابه والاختلاف في ضوء نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية والقوى والعوامل الثقافية التي تقف وراءها .

٤. ما الدروس المستفادة من تجربة نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية في مجال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة؟

٥. صياغة تصور مقترح لتحسين الإدارة الذاتية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرة كل من نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية وفي ضوء ما تسمح به ظروفها وإمكاناتها .

أهمية البحث:

يهدف البحث الحالي إلي:

١. التعرف على الأطر النظرية لمدخل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي.
٢. التعرف على ملامح الإدارة الذاتية للمدرسة في نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية على ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.
٣. إلقاء الضوء على أوجه التشابه والاختلاف في ضوء نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية والقوى والعوامل الثقافية التي تقف وراءها .

٤. ما الدروس المستفادة من تجربة نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية في مجال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة؟

٥. صياغة تصور مقترح لتحسين الإدارة الذاتية بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرة كل من نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية وفي ضوء ما تسمح به ظروفها وإمكاناتها .

منهج البحث :

استخدمت الباحثة المنهج المقارن، الذي يمكن من خلاله التوصل إلى بعض الدروس المستفادة التي تسهم في إمكانية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة بالمملكة العربية السعودية على ضوء خبرة نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك من خلال سير البحث الحالي استخدام المنهج المقارن .

حدود الدراسة:

١. **حدود موضوعية:** اقتصر البحث الحالي على مقارنة الإدارة الذاتية في كل من نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية تحسين تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية .

٢. **حدود مكانية:** اقتصر البحث الحالي على دولتي نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية.

٣. **حدود زمنية:** فترة إجراء البحث في العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢م.

مصطلحات البحث:

الإدارة الذاتية:

وتعرف الإدارة الذاتية بأنها : مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شئونها من خلال التوجه نحو اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المحاسبية بالحكم على جودة المخرجات التعليمية بها. (العجمي، ٢٠٠٧م ، ١١) .

وينظر إليها على إنها: عملية إعادة توزيع السلطة بحيث تتحلل المدارس من سطوة السلطات التعليمية المركزية أو الإقليمية فتتمركز رسالتها حول السيطرة المحلية وتمكنها من شئونها الخاصة وتبني استراتيجيات التحسين والتطوير وإعادة هيكلة الإدارة المدرسية من خلال المشاركة المجتمعية وتمكين أصحاب المصلحة من المديرين والمعلمين وأوليات الأمور وأفراد المجتمع المحلي في صنع القرارات التعليمية ورسم إدارة السياسة التعليمية على المستوى المدرسة. (Kenneth,2018, 325)

وتعرف إجرائياً بأنها: بأنها استراتيجية تستند على أسس اللامركزية والمشاركة المجتمعية في ظل المساءلة والتقويم المستمر من جهات متخصصة داخل المجتمع الواحد ، وذلك بمنح الأعضاء المشاركين في العملية التعليمية سلطة واستقلالية وحرية في صناعة القرارات واتخاذها، بما يتفق مع احتياجات المدرسة وامكاناتها المتاحة، بما يمنا من أداء مهامها بكفاءة وفاعلية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الهاجرى (٢٠١٨م): هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب الإدارة الذاتية، وتحديد أهمية أسلوب الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية، والكشف عن أهداف أسلوب الإدارة الذاتية، والوقوف على خصائص أسلوب الإدارة الذاتية، والكشف عن أهم معوقات تطبيق الإدارة الذاتية فى المؤسسات التعليمية، وتحديد سبل التغلب على معوقات تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن العمليات الإدارية بصفة عامة تتأثر بالبيئة الاجتماعية والسياسية التى تعمل فى إطارها.

دراسة محمد (٢٠١٩م): وهدفت إلى: التعرف على خبرة هندوراس في الإدارة الذاتية للمدارس المجتمعية، ودراسة واقع المدارس المجتمعية في جمهورية مصر العربية، وتحديد أوجه الإفادة من خبرة هندوراس في تطوير إدارة المدارس المجتمعية في جمهورية مصر العربية، ووضع مجموعة من التوصيات يمكن من خلالها تطوير إدارة المدارس المجتمعية في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرة هنداروس، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم تحليل الوثائق في جمع البيانات

والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود عدد من المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة المجتمعية في مصر تتمثل في عدم وجود هيكل إداري خاص، بالمدارس وقلة الدعم المادي لهذه المدارس، وقلة توافر الأجهزة والمعدات والآلات الحديثة، وعدم تناسب المباني المدرسية مع البرامج والأنشطة والمشروعات المدرسية، وضعف الشراكة المجتمعية في تقديم الخدمات لهذه الدراسة.

دراسة بنى مرتضى (٢٠١٩م) : وهدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية فى المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية من وجهة نظر المديرين والمديرات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٥) مديرا ومديرة، منهم (٣٠) مديرا، (٣٥) مديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين فى إدارة التربية والتعليم بمنطقة الدمام التعليمية، جرى تطوير استبانته تكونت من (٧) مجالات هى الأهداف التربوية، وشؤون العاملين، وشؤون الطلاب والمناهج الدراسية، والبناء المدرسى والشؤون المالية، والإشراف التربوى بواقع (٥٠) فقرة . وقد أظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة لإمكانية تطبيق الإدارة الذاتية لمجالات الدراسة ككل جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة الألفة (٢٠١٩م) : وهدفت الدراسة إلى محاولة تحديد معالم التصور الأنسب لتطوير سبل اختيار قيادات مدارس التعليم قبل الجامعى بمحافظة الدقهلية على ضوء مبادئ الإدارة الذاتية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى من خلال الاستعانة بالبيانات الاحصائية، والمؤشرات الكمية التى تظهر حجم المشكلة، و العلاقة بين متغيراتها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أعدت الادارة الذاتية قادة جدا على كل المستويات وبصفة مستمرة تعمل فى اتجاه تدعيم مفهوم المدرسة الفعالة لقيادات مدارس التعليم قبل الجامعى فى وجود اهداف واضحة، على تبنى رؤية ورسالة المدرسة .

دراسة إبراهيم (٢٠٢٠م) : وهدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الإدارة الذاتية للمدرسة فى دول أمريكا الوسطى عامة والسلفادور خاصة، وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، كما استخدمت تحليل الوثائق فى جمع البيانات و المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى تركيز الإدارة الذاتية للمدرسة فى السلفادور على استقلالية المدارس، ومشاركة واسعة من قبل أولياء الأمور والمجتمع المحلى من خلال مجالس الآباء، والاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة للمعلمين، وزيادة أجورهم وحوافزهم، والاهتمام بالمباني والتجهيزات المدرسية، وتوصلت النتائج إلى قلة عدد المدارس المشاركة فى مشروع الإدارة الذاتية للمدرسة بسلطنة عمان، وتركيز الإدارة الذاتية على منح مديرى المدارس صلاحيات وسلطات خاصة بالإدارة المالية، وقلة مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلى فى الإدارة الذاتية للمدرسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Khalid & Amal (2016): وهدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم الابتدائي في إسرائيل، والمقارنة بين المدارس ذات الخبرة في مجال الإدارة الذاتية والمدارس التي تفتقر إلى الإدارة الذاتية وأخرى التي في بداية تطبيق الإدارة الذاتية، واعتمدت الدراسة على استبيان مكون من ستة أجزاء منظمة، وقد أشارت النتائج إلى أن الجوانب التربوية والهيكلي التنظيمي والمشاركة في صنع القرار كانت أفضل بكثير في المدارس ذات الخبرة في الإدارة الذاتية من الأنواع الأخرى في المدرسة، كما كان جانب إدارة الميزانية أكثر بروزاً في المدارس التي بدأت في توظيف الإدارة الذاتية، وقد وجد أيضاً أن أعلى مستوي من رضا المعلمين تم العثور عليه في المدارس ذات الخبرة في الإدارة الذاتية للمدرسة، في حين كان رضا المعلمين هو الذي في المدارس التي لا تستخدم الإدارة الذاتية، وتوصلت إلى ضرورة جعل المعلمين جزء من النظام التعليمي من خلال مشاركتهم في صنع واتخاذ القرار التعليمي داخل مدارس عملهم.

دراسة (Kasturiarchchi (2017 ، وهدفت الدراسة لتشخيص الخبرات لدى أعضاء مجلس تنمية المدرسة، وذلك في تطوير التعليم لدى طلاب المدارس الحكومية في سريلانكا من خلال تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، والتأكد على تحقيق تعليم عالي الجودة بمعدلات نمو عالية، وتعتمد هذه الدراسة على دراسة الحالة والملاحظة والمقابلة في تفسير الظواهر، وتعد أبرز نتائج هذه الدراسة انخفاض الاهتمام لدى غالبية أولياء الأمور وأعضاء المجتمع الخارجي في المدرسة في تنمية التعليم لدى الطلاب، وكذلك الخلفيات الثقافية لدى غالبية أعضاء المجلس المدرسي لاتزال دون المستوى المنشود.

دراسة (Abreh(2017 : وهدفت إلى التعرف على مستوى الإدارة الذاتية المدرسية في غانا، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات عن افرادالعينة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى الإدارة الذاتية في غانا وفقاً لمشاركة اللجان المحلية في الإدارة المدرسية جاءت بدرجة منخفضة ويعود السبب لوجود ضعف في التخطيط للعدارة الذاتية للمدارس في غانا.

دراسة (The World Bank (2017)وقد هدفت الدراسة إلى توفير بدائل لنظام المدارس العامة التقليدية ث وجرى الترويج على نطاق واسع للنهج الراديكالي لتوسيع نطاق المساءلة المدرسية. في حين أن هناك حاجة إلى مقاربات جذرية -نظرا للحالة اليائسة لمعظم أنظمة التعليم العام؛ بالنظر إلى النتائج الضعيفة لمعظم البلدان المتوسطة الدخل في التقييمات الدولية مثل TIMSS، PISA -

لقد تم استخدام المدارس العامة في اتخاذ القرارات المناسبة ، وإخضاعهم للمساءلة من خلال نشر نتائج المدارس - باختصار الحكم الذاتي المدرسي - في بلدان حول العالم منذ منتصف الستينات. لقد جرب نهج الإدارة الذاتية للمدرسة - والمعروف باسم الإدارة المدرسية، أو التطوير المدرسي ككل، أو الإصلاح المدرسي الشامل؛ أو مشاركة الوالدين والمجتمعات - وتم تقييمه، وتوصلت الدراسة إلي نجاح الإدارة الذاتية في تحقيق مجموعة من الأهداف التعليمية في العديد من السياقات المختلفة.

دراسة (Czapla, 2018) ، وهدفت الدراسة لتجارب الإدارة الذاتية لمديري مدارس ولاية نبراسكا في المناطق ذات الأغلبية السكانية اللاتينية والأسبانية، هدفت الدراسة إلي استكشاف آراء عينة من مديري مدارس ولاية نبراسكا حول تجربتهم في الإدارة الذاتية والاستقلالية للمدارس، ومدى تأثير ذلك بالطبيعة السكانية الديموغرافية ذات الغالبية اللاتينية الأسبانية، ذات الفقر وصعوبات التواصل اللغوي، وتوصلت الدراسة إلي أن مدرء المدارس في المناطق التي تحتوي علي طلاب ذات لغة مخالفة كالإيطالية والأسبانية تجدون صعوبة في تحقيق الاستقلالية، وتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة لإدارة الموارد وتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة لإدارة الموارد والموظفين.

دراسة (2022) ايزنواجي واتو Ezenwaji, Out وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مشاركة الإدارة المدرسية في تعزيز ضمان الجودة في إدارة المدارس الثانوية في ولاية إينوجو، نيجيريا، ودور الإدارة الذاتية في تحقيق ضمان الجودة، وشملت عينة الدراسة ما مجموعه من ٨٤٣ تضم ٢٨١ مديراً في جميع المدارس الثانوية العامة، و ٢٨١ ممثلاً للمجتمع، و ٢٨١ من ممثلي مجلس المعلمين و الآباء، تم اختيارهم بشكل عشوائي من ولاية إينوجو، نيجيريا، استخدم الباحث استبيان مكون من ٢٩ مفردة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها عززت لجنة الإدارة الذاتية المدرسية ضمان الجودة في المدارس الثانوية العامة في ولاية إينوجو إلى حد منخفض، لذلك يجب على الحكومة تثقيف مديري المدارس حول دور الإدارة الذاتية المدرسية لضمان الجودة في المدارس الثانوية العامة في ولاية إينوجو، نيجيريا.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

بعد إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية استطاعت تحديد درجة التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

أوجه التشابه:

أولاً: موضوع الدراسة: تناولت الدراسات السابقة العديد من المحاور ، والنقاط ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية الإدارة الذاتية للمدرسة في نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: بالنسبة لأهداف الدراسة: اتضح من خلال عرض الدراسات السابقة بمحورها اتفاق معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض أهداف الدراسة وهو: إمكانية الإفادة من مدخل الإدارة الذاتية في المدارس السعودية.

ثالثاً: بالنسبة للمنهج المستخدم في الدراسات:

استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها هدفت إلى التعرف على الإدارة الذاتية للمدرسة ومدخل دراستها في الأدبيات التربوية المعاصرة، والكشف عن ملامح الإدارة الذاتية للمدرسة في نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها، وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية ، كما اقتصت هذه الدراسة بوضع تصور مقترح لإمكانية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة في نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين جوانب الاتفاق بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة في الموضوع، والمنهج، والهدف العام، وبذلك يتضح أن الدراسة الحالية مبنية على الدراسات السابقة بيد أنها تختلف عنها من حيث: المنهج، والهدف الخاص، فقد اتخذت الدراسة الحالية منحى يهدف إلى الوقوف على إمكانية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية ، وهذا ما أغفلته الدراسات السابقة.

الإطار النظري للبحث

تعتبر استراتيجية الإدارة الذاتية من استراتيجيات وتوجهات الإدارة المتطورة في كونها تتصف بدرجة من الاستقلالية، كي تتوفر لها تطبيق الاتجاهات الحديثة التربوية لمواكبة تطورات الوقت الحالي ، فالإدارة الذاتية في أي تنظيم لها تأثير إيجابي في جعلها تشتمل أنماط الإدارات الأخرى كإدارة الأهداف، وإدارة التغيير، والإدارة التشاركية؛ لأنها تمنح مساحة أشمل للأفراد في استئارة الأفكار الإبداعية في حل المشكلات ومعالجته

وتتلائم إدارة التعليم في أي مجتمع بنظام الإدارة العامة في هذا المجتمع وبنظامه السياسي والاقتصادي، وتعكس الإدارة التعليمية في المجتمع الاستراتيجية والأيدلوجية لهذا المجتمع ، ولهذا تنقسم الدول وفقا لذلك إما دول مركزية في إدارة التعليم يتم من خلالها السيطرة من قبل الدولة علي كافة شئون التعليم ولا يسمح بتفويض سلطات واسعة للإدارات التعليمية علي مستوياتها الأدنى إلا في نطاق محدود وإما دول لامركزية تسمح بتفويض سلطات واسعة للإدارات التعليمية علي مستوياتها الأدنى من خلال المشاركات المجتمعية المحلية ومجالس إدارتها .

المحور الأول : الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوى

مفهوم الإدارة الذاتية وأهدافها

يعرفها كالدويل Caldwell بأنها نظام لامركزي تكون فيه المدرسة صاحبة السلطة والمسئولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئونها وذلك في إطار الأهداف والسياسات والمساءلة. (Caldwell 2016,P67).

وتتنوع أشكال اللامركزية التي يمكن أن تتبناها الحكومات ولهذا يجب أن تمعن الحكومة التفكير ، وأن تختار من بينها ما تناسبها ، وتساعد المدرسة على مزيد من الاستقلال المالي والإداري لتحسين الخدمة التربوية وإتاحة الفرصة للمدرسة لتحديد ميزانيتها واستثمار هذه الميزانية لصالح جودة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة . (Barbara, 2013, p245)

مساعدة المدارس بأن تصبح أكثر ديمقراطية وذلك من خلال التوجه نحو اللامركزية تفعيل المساءلة التعليمية .

تشجيع التفوق والامتياز للمنافسة بين المدرسة والمدارس الأخرى في المجتمع المحلي. تحويل المدرسة إلى بيئة ملائمة ومناخ مناسب لعمليات تقييم أداء الطلاب وتقييم نتائجهم ومناقشة أفضل الوسائل لتلبية احتياجات الطلاب والمدرسة داخل موقع العمل في المدرسة.

أهمية الإدارة الذاتية:

تعتبر الإدارة الذاتية من أهم المداخل الإدارية حيث تتمثل تلك الأهمية في النقاط التالية:

الربط بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها، وتشجيع جميع المهتمين بالتعليم على المساهمة في صنع واتخاذ القرارات التربوية الأمر الذي بدوره يساعد على التخفيض من البيروقراطية، حيث إنهم ليسوا بحاجة إلى المرور بعمليات إدارية طويلة الأجل بين المدرسة والمستويات التعليمية المركزية الأعلى، وزيادة إمكانية المدرسة على معالجة المشكلات التي تواجهها، وإعطاء الحلول في الوقت

الملائم، وتؤدي إلى خلق مناخ تعليمي صحي مليء بالثقة والاحترام بين مدير المدرسة والمعلمين وجميع العاملين في المدرسة.

جعل المدرسة وحدة تنظيمية مستقلة بنفسها تمويلًا وإداريًا، وأن تكون الميزانية واقعية، حيث إن أولياء الأمور والمدرسين وأعضاء المجتمع المحلي يكونون أكثر إدراكًا لمكانة المدرسة المالية والنفقات وتكلفة البرامج التعليمية، وخلق مصادر حديثة للتمويل، مما يساعد المدرسة على وحدة صنع واتخاذ القرارات التربوية والتدريب والتنمية المهنية للمدرسين الجدد والقدامى. (الهاجري، ٢٠١٨م، ص ١٦٣)

إحساس مدير المدرسة والمدرسين وجميع العاملين في المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي بملكيته للمدرسة، مما يؤدي إلى الإصلاح الكفء الذي يأتي من داخل المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها لإيمانهم بها وبرسالتها .

ازدياد الرضا الوظيفي والنمو المهني عند المدرسين نظرًا لما تقوم به الإدارة الذاتية من تحسن في الأحوال المادية بالحصول على المكافآت؛ مما يؤدي إلى تزايد تقدير المدرسين لذاتهم، وتزايد دافعيتهم خلال التدريس.

تتيح قادة جدد على كافة المستويات بصفة متواصلة مما يزيد من فاعلية الإدارة؛ لأنها تشمل قرارات عالية الجودة مدفوعة إلى أسفل لمن لديهم معرفة ودافعية أكبر لإدارة شؤون المدرسة (Thuduwage, 2020 , p4129)

تسمح بكفاءة إدارة الوقت واستثماره وحسن الاستفادة القصوى من المباني والمعدات والأجهزة والإمكانات، وعن طريق ذلك تكون أكثر قدرة على تنظيم ذاتها حسب قدراتها.

تفعيل مبدأ الشورى والذي يعمل على توسيع قاعدة المساهمة في صنع القرار، خاصة فيما يتصل بتلك القرارات التي تؤثر في المساهمين وفي أعمالهم، وما يحقق ذلك من مزايا متنوعة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.

توسيع نطاق المساهمة في إدارة المؤسسات التعليمية يؤدي إلى إثراء القرارات التعليمية، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر مناسبة لمقتضيات الموقف الذي يتعامل معه المشاركون، إضافة على أن كل مشارك يصبح أكثر اهتمامًا بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به؛ مما يؤدي إلى إكسابه خبرات أكثر تزيده من كفاءته ونضجه (Batool , 2018 , p 47)

تساعد على التخفيض من عزلة المدرس، والتزامه بالإصلاحات التي أدخلت على الممارسات التعليمية.

التضخم المعرفي الانفجار المعلوماتي، حيث زاد حجم المعلومات في العقود الثلاثة الأخيرة بشكل كبير الذي يتطلب إدارة تساعد الطلاب على التعلم الذاتي؛ حتى يكونوا قادرين على التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات.

تدفع الآباء والمعلمين أن يصبحوا أكثر دراية بموارد المؤسسة المالية وتكلفة البرامج التعليمية .

تمنح مزيداً من الاستقلال للمدارس في العلاقة مع السلطات المحلية.

ويمكن النظر إلى الإدارة الذاتية للمدرسة على أنها عبارة عن عملية دائرية تتكون من المراحل التالية: (غنيم، ٢٠١٢، ص ٣٠).

مرحلة التحليل البيئي: يتم تحليل البيانات الداخلية والخارجية في هذه المرحلة والتي يمكن أن تؤثر في المدرسة من خلال جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات، وتعكس الظروف البيئية الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة بالمدرسة، وترتكز على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة أمام المدرسة.

مرحلة التخطيط والتنظيم والبناء: ويتم فيها بناء رسالة وأهداف المدرسة وتطوير سياستها وتأسيس البرامج التعليمية والمهنية ووضع الميزانية وتخصيص الموارد وبناء العملية التنظيمية، وتأسيس مستويات الإنجاز والتركيز على القضايا البنائية مثل مشاكل الميزانية والمواقع والموارد المتاحة.

مرحلة الاختيار والتطوير والتوجيه: ويتم فيها التركيز على إختبار وتعيين الأفراد والقيادة القادرة على إحداث التغيير المطلوب وتشمل هذه المرحلة بناء قدرات المدرسة وتأهيل وتطوير وتدريب المدرسين والعاملين بالمدرسة؛ الفرصة لنموهم المهني ويتطلب ذلك التوجيه وتقويض المسؤوليات والسلطات للعاملين بالمدرسة.

ويتم في هذه المرحلة العمل على تحديث المدرسة؛ والتركيز على الموارد البشرية للإدارة، وإدارة الصراعات داخل المدرسة.

مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة التعليمية ككل بتطبيق البرامج المخططة مع التركيز على توفير المصادر الضرورية وتوفير الدعم والإرشاد للتنفيذ الفعال لبرامج العملية التعليمية وتتضمن هذه المرحلة تطبيق جميع البرامج الفعالة والمتوافقة مع سياسات وأهداف المؤسسة التعليمية. (ضحاوي ، المليجي ، ٢٠١٠م ، ص ٣٣٩) ، ويتم فيها التأكد من وجود الموارد الضرورية والدعم والإرشاد والتركيز على قضايا متعلقة بإنشاء مختلف البرامج.

مرحلة الاشراف والرقابة والتقويم: ويتم فيها تقويم أداء المدرسة ككل لضمان التقدم نحو تحقيق الإنجاز والأهداف وفقاً للخطة الاستراتيجية، وتؤسس المدرسة أنظمة تقويم داخلية لتقويم كافة

مجالات العمل بها في ضوء مستويات معيارية ومؤشرات أداء ونظام حوافز متميز لهيئة العاملين ثم يكتب تقرير عن برنامج التقويم والحياة المدرسية؛ ثم يلي ذلك إجراءات تصحيحية وتخطيط للتطوير والتحسين وإعادة المظر في اتجاه المدرسة وإعادة تنظيم السياسات أي بداية دورة استراتيجية جديدة ، وذلك من خلال وضع نظم للسيطرة والإشراف علي المجموعات والبرامج وتقويم الأداء في المدرسة، واستخدام المعلومات المتاحة لإدارة عملية الإدارة الذاتية . (غنيم، ٢٠١٢، ص ٣١).

الفنيات الأساسية لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة

تدعيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع: يصير المجتمع في ظل الإدارة الذاتية شريكا أساسيا في كافة العمليات بالمدرسة بدءا من التخطيط ومرورا بالمتابعة وانتهاء بالتقويم لأنه ببساطة يدخل ضمن المجالس الإدارية بالمدرسة فمجلس إدارة المدرسة لم يعد يضم الهيئة الإدارية والتدريسية فيها بل يصير ولي الأمر والمهتمون بالتعليم إضافة إلى الطلاب أعضاء أساسيين فيه، لذا فإن مدير المدرسة عليه القيام بدور فعال في التواصل المستمر مع هذا المجتمع من أجل الاستفادة كافة القرارات من خبراته وإشراكه في تحمل تبعات بالمدرسة (العجمي ٢٠١١م، ص ٤٤).

تغيير ثقافة العاملين بالمدرسة: تعد هذه المهارة من أهم المهارات وأكثرها تعقيدا، لأنها تعمل على تغيير عادات العمل بالمدرسة وقناعات ترسخت لدى العاملين بالمدرسة ، لذا يحتاج مدير المدرسة إلى جهود كبيرة وقدرات قيادية عالية لكي يعمل على إقناعهم بالمتغيرات الجديدة وخاصة إذا كانت التغيرات تضيف أعباء جديدة (Caldwell,2016).

توجيه المعلمين والطلاب إلى المشاركة الفاعلة في صنع القرارات : وذلك باعتبار عملية صنع القرار لم تعد حكرا على المدير، بل أصبحت عملية يشارك فيها الطلاب أنفسهم، فإن مدير المدرسة عليه مسئولية توظيف مهارات وقدرات المعلمين والطلاب وتحفيزهم على تحمل المسئولية المشتركة في قرارات المدرسة.

توجيه المعلمين والطلاب على الابتكار: على الرغم من أن هذه المهارة مطلوبة من المدير سواء أكانت مدرسته تدار ذاتيا أم بصورة تقليدية فإنه في ظل الإدارة الذاتية تتضاعف مسئولياته في هذا الشأن ، وذلك لأن المدرسة تدخل ضمن منافسة مع المدارس الأخرى لجذب الطلاب إليها وأحيانا لتجاوز المسألة المجتمعية والرسمية . (العجمي ٢٠١١م، ص ٤٤).

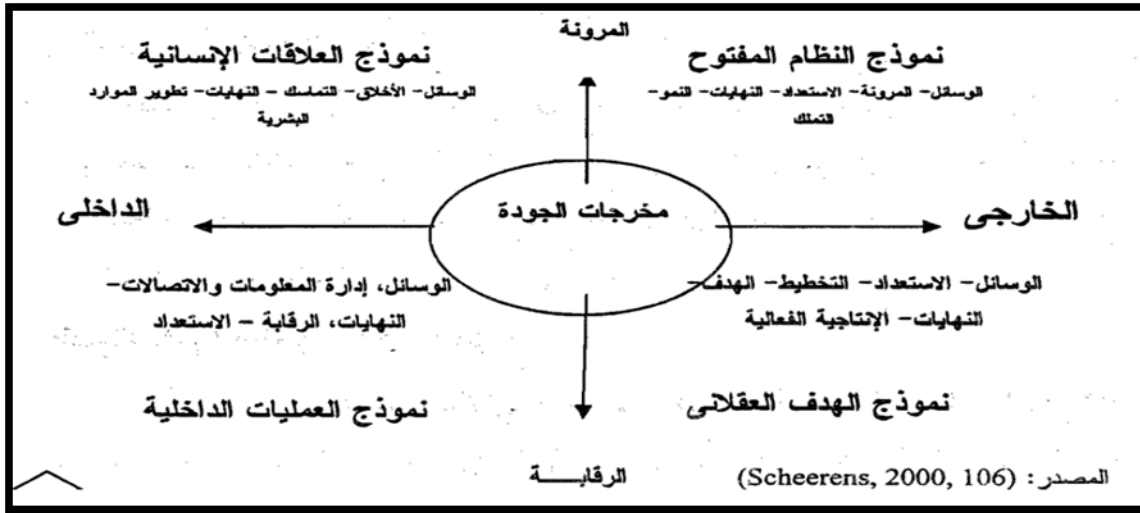
المساءلة: وهو نظام لمراقبة الأداء المدرسي بهدف تحقيق الجودة التعليمية، ويتم في هذا النظام تقييم أداء المدرسة من قبل السلطات التعليمية بمشاركة أولياء الأمور بصورة دورية وفق معايير

محدد، ودور المدير هنا فهم جوانب المساءلة التي سوف تخضع لها مدرسته والاستعداد لها لضمان النجاح .

انتقاء الكفاءات العلمية للعمل بالمدرسة: تعطي الإدارة الذاتية المدرسة مسئولية اختيار كافة العاملين بها وعلى رأسهم المعلمون فمجلس إدارة المدرسة هو الذي يتولى مسئولية تحديد الوظائف المطلوبة والإعلان عنها ثم الاختيار الأنسب منها للعمل بالمدرسة وليس للإدارة المركزية الحق في التدخل» ولهذا فإن مدير المدرسة مع مجلس الإدارة عليهم إتقان مهارة الاختيار السليم. كما توجد مستويات للإدارة الذاتية المدرسية ومراحل تطبيقها ، مثل الإدارة الذاتية على مستوى الجماعة، مرحلة الاختيار والتوجيه يشمل الاختيار تعيين الأفراد الأكفاء في المراكز المناسبة، إقناع العاملين الجدد بظروف العمل، التوجيه تفويض المسئوليات للأفراد العاملين. مرحلة التنفيذ ومرحلة القيادة والمشاركة.

نماذج التحسين والتطوير في المدارس المستقلة ذاتياً:

يتم الإصلاح والتطوير المدرسي عن طريق مجالين: الأول ما يعرف بالتغذية الراجعة خلال العمل، حيث يتم عن طريقها التصحيح الفوري للأخطاء، ويتولى مسئوليتها القادة والرؤساء في العمل بالمساهمة مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، وذلك عن طريق مؤتمرات رسمية Formal Conferences ومناقشات غير رسمية Informal Discussions أو عن طريق ما يعرف بالوثائق الرسمية Formally Documents، أما المجال الثاني فيتولى مسئوليته فريق التطوير المدرسي Improvement Team School الذي يقوم بإعداد وتنفيذ برامج تطوير مهنية منظمة ومتواصلة لعلاج السلبيات وأوجه القصور في الأداء المدرسي Fiskeand Ladd Effectiveness Models، وذلك عن طريق تصميم وتنفيذ برامج منظمة تعتمد علي نماذج الفعالية والشكل الآتي يوضح ذلك:(Olivier,2016,48)



شكل رقم (١) يوضح نماذج الفاعلية التي تعتمد عليها المدارس المستقلة ذاتيًا ومن الشكل السابق يتضح الآتي (غنيم ، ٢٠١٢م، ص ١٠٣): توجد أربعة نماذج تستعين بها المدارس المستقلة ذاتيًا في عمليات الإصلاح والتطوير المدرسي، وتلك النماذج هي: نموذج النظام المفتوح Open System Model ونموذج العلاقات الإنسانية human relations model ونموذج العمليات الداخلية Internal Process Model ونموذج الهدف العقلاني Rational Goal Model.

يعتمد نموذج العلاقات الإنسانية على الاحترام المتبادل والمساهمة في اتخاذ القرار والتفاعل المهني والتغذية الراجعة للأداء ومنح الفرص لاستخدام المهارات والكفاءات الشخصية، والأغراض التنظيمية. يرتكز نموذج العمليات الداخلية على الضبط والتحكم، ويؤكد على دور المعلومات وإدارة المعلومات والاتصال، والاستقرار والتوازن.

يعتمد نموذج النظام المفتوح على السهولة والرؤية الداخلية، ويؤكد على الجاهزية والنمو وامتلاك العاملين إمكانيات متميزة للتقويم الذاتي والتعلم الذاتي، والموارد سواء البشرية أو التجهيزات أو الأبنية. يعتمد نموذج الهدف العقلاني على القيادة التربوية والمناخ التربوي السليم، ورقابة تقدم الطلاب، وإدارة الوقت في أداء الوظائف والأعمال، ومنح الفرص المختلفة لأنشطة التعلم من أجل التعلم، وتعلم الفريق، والاختبارات التشخيصية، والعوامل الأخلاقية، والاجتماعية.

متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

التشريعات: تواجه الإدارة التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص العديد من المعوقات والتي تستلزم عملية تطوير وإصلاح أداؤها، ويقضي ذلك مراجعة الكثير من القوانين والتشريعات والأدلة الخاصة بالعمل مع مراجعة آليات اتخاذ القرار، و تقييم المهام والهيكل التنظيمية ومواجهة أي معوقات فرضتها الاستراتيجيات الإدارية التقليدية، و تعتبر التشريعات التعليمية عنصراً ضرورياً في النظام التعليمي؛ كونه ينظم سلوك الأفراد العاملين ومرجعاً قانونياً ينظم العلاقات داخل المؤسسات التعليمية، وتشكل التشريعات والقوانين أهمية اجتماعية لأنها ترتب سلوك الأفراد في الجماعات والمجتمع وتوجد نمطاً من الأمن الذي يحقق للأفراد الاستقرار والإنتاج ويقر منظومة الحقوق والواجبات لدى الأفراد في المجتمع، كما تهدف إلى إيجاد أنظمة وكيانات اجتماعية في شكل سياق اجتماعي إضافة إلى كونها المرجع القانوني الذي ينظم كافة العلاقات بين أطراف العملية التعليمية(الشخصي، ٢٠١١م، ص ١٧).

التمويل: يعد التمويل من المتطلبات الرئيسة لتفعيل الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث يجب منح الإدارة المدرسية الصلاحيات الملائمة لتصميم موازنتها السنوية و تبويبها و تقرير الاعتماد المالي الضروري واستقلالية التصرف في مواردها و مخصصاتها المالية مع إقرارها من مجلس إدارة المدرسة، وأيضاً تفويض مدير المدرسة تفويضاً مالياً في تنفيذ ميزانية المدرسة وعقد جميع العقود والاتفاقيات التي تدر تمويلاً مالياً للمدرسة، والاستفادة من المصادر المحلية للضرائب عن طريق نقل العبء المالي للتعليم إلى السلطة المحلية بالمحافظات ومنظمات المجتمع المدني والآباء. (Brian,2015 p.16) التكنولوجيا:تتيح تكنولوجيا المعلومات قدرات كبيرة وهائلة لتطوير أداء النظم الإدارية وتحسين كافة عناصرها من أفراد وهيكل و استراتيجيات و تكنولوجيا إدارية، ويمكن القول إن تكنولوجيا المعلومات أوجدت تغيراً جذرياً في النظم الإدارية، فبفضل المميزات الهائلة لهذه التكنولوجيا مثل تعددية و اختلاف استعمالاتها والتكلفة القليلة نسبياً والمتطلبات الشديدة والمتزايدة، لتفعيلها في البيئة الإدارية التي أصبحت في العقود الأخيرة الأكثر انتشاراً في عصرنا الحالي، وهي تحمل وعوداً وقدرات كبيرة لتحسين النظم الإدارية وجعلها أكثر مرونة واستجابة وإمكانية علي التكيف مع التغيرات المتلاحقة التي يعيشها العالم المعاصر. (الهزايمة، ٢٠٠٩م، ص ٣٩٧).

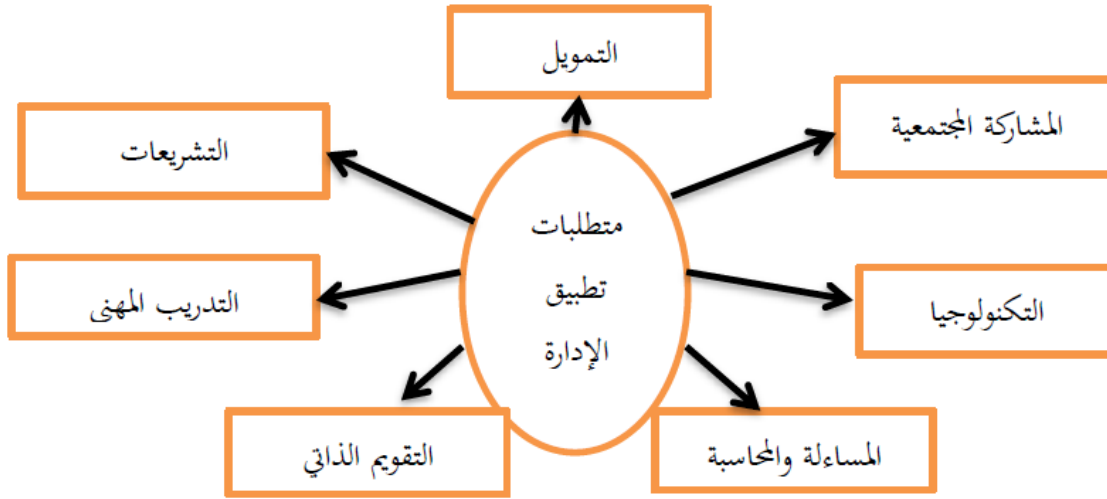
المساءلة والمحاسبة: تشكل المحاسبية عملية إدارية ومجتمعية، فكل فرد داخل التنظيم المدرسي محاسب أمام رئيسه الإداري الأعلى، والمؤسسة التعليمية على تنوع مستوياتها محاسبة أمام المجتمع الذي أوكل إليها وظيفة التربية والتعليم لأبنائه وإعطائها الصلاحيات والسلطات الضرورية لأداء تلك

المهمة، وحيث إنها قبلت تلك المسئولية فهي تحاسب وتساءل عن ذلك أمام المجتمع والسلطات الممثلة. (خاطر، وضحاوي، وأحمد، ٢٠١٢م، ص ٢٠).

التقويم الذاتي للمدرسة: يعتبر التقويم الذاتي إحدى مداخل قياس الأداء التعليمي، حيث عن طريقها يمكن قياس نتائج العملية التعليمية اعتمادًا على معايير موضوعية، بما يمكن من تحقيق مخرجات تربوية مرغوب فيها في فترة زمنية معينة، وعليه يمكن القول بأن الجودة التعليمية هي نتيجة لرقابة عملية تشمل إخضاع المؤسسة التعليمية لدرجات أداء معينة طبقًا لمعايير ومؤشرات لكفالة الارتقاء المتواصل للجودة .

ويتيح التقويم الذاتي للمدرسة فرصًا مختلفة لبناء الإمكانيات وتطوير المهارات مما يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين وطاقتهم ويتمكنون من أداء أنشطة التقويم الذاتي بكفاءة وفاعلية ويصبحون أكثر إدراكًا لمستواهم المهني لأنهم يراقبون أداءهم بشكل مستمر. (Seyma, Abdurrahman, 2018, p201). التدريب المهني: تشكل تنمية الموارد البشرية أهمية هائلة؛ لدورها الأساسي في صقل المهارات وتحريك الإمكانيات و تطوير الكفاءات البشرية في جوانبها العملية والمهنية والتقنية وذلك عن طريق برامج التنمية المهنية والتدريب المتواصل، فالتدريب يرجع إلي تطوير قدرات العاملين في المدرسة ومعارفهم واتجاهاتهم للقيام بأعباء المهام التي يشغلونها بكفاءة وفعالية، بحيث تكون عملية متواصلة مخططًا لها بشكل منظم قابل للتطبيق من أجل الارتقاء بمستوى الأداء المدرسي عن طريق إكساب مدير المدرسة والعاملين الإمكانيات الضرورية و تزويدهم بالمعلومات، و تنمية الاتجاهات الايجابية لديهم لتطوير مستوى التعلم والتعليم استجابة للمتغيرات ومتطلبات المجتمع ولتتولى الإدارة المدرسية تطوير نفسه). (المسيري، ٢٠١٣م، ص ١١٨).

من خلال ما سبق يمكن توضيح تلك المتطلبات السبعة لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بالشكل التالي :



شكل رقم (٢) يوضح متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية

يتضح من الشكل السابق أنه تحتاج الإدارة الذاتية إلى مجموعة أسس ومتطلبات لتقوم عليها وذلك ضماناً لتحقيق أهدافها والتي من أهمها ما يلي:-

المساهمة في صنع القرار واتخاذ: حيث تزيد المساهمة في صناعة القرارات المدرسية الإحساس بالملكية الجماعية والالتزام بين المشاركين، ويتم ذلك عن طريق تأسيس مجلس إدارة المدرسة، والذي يعطي المعلمين والآباء فرصة المساهمة في إدارتها مع السلطة الشرعية لإدارة المدرسة. لامركزية السلطة: حيث تتحول السلطة من الإدارة المركزية إلى المجالس المدرسية، والتي تشمل المدرسين والإداريين والآباء وأفراد المجتمع المحلي وأحياناً التلاميذ، وتتولى تلك المجالس مسؤولية صنع واتخاذ القرارات المتصلة بالميزانية والبرامج الدراسية وتعيين الموظفين. المساءلة التعليمية: وهي حق من حقوق المواطن تجاه السلطة (المدير أو مجلس إدارة المدرسة) كأحد الضمانات الرئيسة لتدعيم الديمقراطية وترسيخها على صعيد المجتمع، ويمكن أن تكون المساءلة من خلال المجتمع أو من خلال السلطة المركزية، وذلك بغرض تطوير العملية التعليمية وزيادة فاعليتها. التنمية المهنية المستدامة للعاملين بالمدرسة: أي تزويد أعضاء المجتمع المدرسي بقدر هائل من المعرفة والإبداع عن طريق تعليم وتدريب ودعم مهني متواصل يمكنهم من اكتساب رؤى واستراتيجيات متطورة في العمل تساعدهم على أداء أعمالهم بفاعلية.

تبادل المعلومات المتصلة بالمدرسة: أي توفير المعلومات الدقيقة والتفصيلية عن كل أمور المدرسة ونشرها بين جميع المعنيين بالعملية التعليمية والمجتمع المحلي، وذلك حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات التربوية السليمة والبحث عن مصادر تمويل أخرى.

المحور الثاني : ملامح الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي بالولايات المتحدة الأمريكية :
القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية

العامل الجغرافي: تتميز الولايات المتحدة الأمريكية بموقع متفرد حيث تحيط بها المحيطات في الغرب والشرق. والبحار من الجنوب؛ ويوجد بها نهر المسيسيبي وتقع الولايات المتحدة الأمريكية بين خطي طول ٦٩،١٢٥ غرباً وبين خطي عرض ٢٥،٤٩ شمالاً. وتوجد بها العديد من الظواهر الجغرافية من سهول وأنهار وبحيرات وجبال ووديان؛ وتتميز بتنوع المناخ من منطقة لأخرى؛ وذلك بسبب مساحتها الجغرافية الهائلة مما يترتب عليه تنوع في النشاط الصناعي والزراعي وتوجد بها عدة أقاليم مناخية تبدأ بالإقليم شبه المداري جنوباً ، وحتى الإقليم البارد شمالاً ماراً بعدة أقاليم مناخية أخرى، كالصحراوي والبحر المتوسط. Census Bureau . (١٥-١٦) تتميز الولايات المتحدة الأمريكية بمساحة كبيرة، فهي تبلغ حوالي ٩,٤ مليون كم ٢ ، وهي بذلك تقرب من كونها قارة بأكملها ، وتأتي في المركز الرابع بين دول العالم من حيث المساحة بعد دول الكومنولث السوفيتي والصين وكندا (U.S. Department of Education, 2017, pp, 1-3)

العامل التاريخي: ترتبط النشأة الأولى للتعليم الأمريكي بالتراث الأوروبي الذي حمله المهاجرون الأوائل الذين استوطنوا العالم الجديد، فقد حمل هؤلاء المستوطنون -الذين يمثلون أكبر عدد من المهاجرين في تاريخ البشرية - على ترك بلادهم والفرار من الفقر والاضطهاد والسخط على الظلم وعدم تكافؤ الفرص وكانت هناك اختلافات كبيرة بينهم في اللغة والدين والثقافة والأصول السياسية والخلفية العرقية والمكانة الاجتماعية والاقتصادية؛ وحمل أولئك الرواد من المستوطنين معهم من بلادهم آراءهم السياسية ومعتقداتهم الدينية وقيمهم الاجتماعية. U.S. Department of (U.S Education, 2017p4)

وبالتالي قد كان لزاماً على النظام التعليمي ذي النشأة الحديثة أن يراعي كل هذه التباينات الثقافية والاجتماعية واللغوية والدينية؛ وأن يتيح الفرصة أمام الجميع للاتحاق بمؤسساته المختلفة؛ وأن يكون هذا التعليم ملكاً للشعب بجميع طوائفه معبراً عن تدخل الدولة موقداً ساعد ذلك على تفعيل المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم على المستوى المحلي فيما بعد .

العامل الاجتماعي: إذا ما نظرنا للتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يعد عملية اجتماعية تستمد أهدافها من فلسفة المجتمع الذي توجد فيه، لذلك فالنظام التعليمي يتأثر بالأوضاع الاجتماعية السائدة في المجتمع . وقد أدى النظام الديمقراطي في المجتمع الأمريكي إلى إتاحة الفرصة أمام أفراد المجتمع وأولياء الأمور للمشاركة في إدارة التعليم وصنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي .

نشأة مدخل الإدارة الذاتية بمدارس الولايات المتحدة الأمريكية:

شهد المجتمع الأمريكي منذ الستينيات من القرن العشرين محاولات عدة لدعم مبادئ الديمقراطية في توسيع مساحة المشاركة في صنع القرارات التعليمية على المستوى المحلي وبموجبها منحت السلطات التعليمية المحلية قدراً كبيراً من الصلاحيات والمسؤوليات في إدارة التعليم (عبدالعال وأحمد ، ٢٠١١)، وتحول نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية في السنوات الماضية من المركزية إلى اللامركزية؛ وهذا نتاج تطورات متتالية لتطوير التعليم» وتنظيمه بشكل يرتقي بمستوى الأداء المدرسي، ويستفيد الطالب منه؛ وبالتالي أصبحت الرقابة عند الولايات المتحدة المدرسة؛ فجميع العاملين بالمدرسة لديهم رقابة ذاتية؛ بدلاً من رقابة مكتب التعليم (علي ورجب، ٢٠١٢: ٢٢٥).

وإن الإدارة الذاتية تعد اتجاهها عالمياً معاصراً ظهرت تطبيقاته في الولايات المتحدة الأمريكية؛ ويعود تاريخ أول نظام تربوي لامركزي في الولايات المتحدة الأمريكية إلى عام ١٨٣٧ حين تأسس أول مجلس للتعليم في ولاية ماساشوستس برئاسة هوراس مان (horass man)، ثم ظهرت اللامركزية في بقية الولايات تباعاً (سهى . ٢٠٠٨ : ٧٥).

ومع بداية عام ١٩٩٤ انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية فكرة مدارس المستقبل؛ لمساعدة جميع المدارس للانتقال إلى تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، وعززت أدوار مديري المدارس وتم توسيع صلاحياتهم (New Jersey، 2018)، وعقدت ندوة كارنيجي عام ١٩٨٦ بالولايات المتحدة الأمريكية؛ لتقييم تطبيق مداخل الإدارة الذاتية للمدرسة، وتوصلت النتائج إلى التوصيات التالية: يجب أن تنتهي السيطرة التي تمارسها الولايات والمناطق التعليمية على المدارس لتحل محلها الإدارة الذاتية للمدرسة، وتعطى كل المدارس الحرية والمرونة التي تمكنها من أهدافها والاستجابة الفعالة لاحتياجات الطلاب، ولتحقيق ذلك ينبغي أن توجه برامج الإصلاح والاهتمام إلى مواطن الضعف عند كل من المدراء والمعلمين، وأن تركز تركيزاً كبيراً على طبيعة المدرسة باعتبارها منظمة للعمل ، وكننتيجة للاهتمام الواضح من قبل القادة الأمريكيين بتطوير وتحسين جودة التعليم الأمريكي، فلقد أدى ذلك إلى محاولة السلطات التربوية تطبيق أبرز المفاهيم الحديثة في مجال التعليم. ألا وهي

مفاهيم الإدارة الذاتية، وكان ذلك من خلال البدء أولاً بنشر ثقافة الإدارة الذاتية في المؤسسات التربوية الأمريكية من خلال عمل برامج تدريبية للقيادات والمعلمين والعاملين يحاضر فيها أبرز علماء وخبراء الجودة، وتتضمن تلك البرامج مفهوم هذه الثقافة وأبرز آلياتها وعناصرها وأهميتها في الوقت الراهن؛ ثم بدأ بعد ذلك التطبيق الفعلي لمدخل إدارة الجودة في جميع الولايات الأمريكية وإن اختلفت استراتيجيات ونماذج التنفيذ (جبران والشمري ، ٢٠١١ : ١٣٢٥-١٣٢٦).

ففي مقاطعة ممفيس Memphis تم تطبيق هذا المدخل كمبادرة لإصلاح وتجويد العملية التعليمية بمدارس معينة داخل المدن؛ بينما في دينفر Denver تم تفعيل هذا المدخل على صعيد المدارس كجزء من اتفاق وسط ناتج عن المفاوضات بين الإدارة التعليمية وجمعية المعلمين؛ حيث نص الاتفاق على وجود ممثل لرجال الأعمال في كل مجلس مدرسي، أما في بوسطن (Boston) تم تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ضماناً للمشاركة في صناعة القرارات وذلك كرد فعل منطقي للاتفاق الذي تم بين اتحاد المعلمين والمدارس العامة، وأخيراً في شيكاغو (Chicago) فقد تم تشكيل مجلس لإدارة المدارس ذاتياً، ويتمتع هذا المجلس بالمرونة والتحرر التام من الرقابة العامة ويتمتع بقدر كبير من السلطة يتناسب مع ما تم تفويضه له من مسؤوليات أهمها: مسؤولية المجلس عن تعيين مدير المدرسة ورسم خطط تحسين المدرسة، والتحكم في ميزانيتها وفق الخطط التحسين ورؤية المدرسة. وكنتيجة لاختلاف استراتيجيات التنفيذ اختلفت جوانب الاهتمام أيضاً. (سهى . ٢٠٠٨ : ٧٥).

أهداف الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية
تعد من أبرز أهداف المدارس الأمريكية المدارة ذاتياً ما يلي: (جبران والشمري ، ٢٠١١ : ١٣٢٧).
إتاحة الفرصة للسلطات المحلية والمدارس للحكم الذاتي لتحديد محتوى مناهجها وتخصيص إدارتها للموارد والارتقاء بمستوى أداء الطلاب.

زيادة إنجاز التلميذ بالحصول على معدلات كبيرة في اختبار الأداء.

نقل المسؤولية والسلطة لمديري المدارس والمعلمين.

الارتقاء بجودة العملية التعليمية في المدارس والارتقاء بمستوى أداء المعلمين والطلاب.

تحسين الإدارة المدرسية والقيادة التعليمية.

التمكين للمعلمين وإشراك جميع أعضاء المجتمع الخارجي في إدارة شؤون المدرسة.

المجالس المدرسية في المدارس ذاتية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية.

فالمجالس المدرسية الأمريكية هي هيئة منتخبة ديمقراطياً وتهدف إلى تمثيل مصالح المجتمع فيما يتعلق بقضايا وشئون التعليم ومجلس المدرسة الأمريكية هو رمز للسيطرة المحلية على التعليم الأساسي من خلال توفير منتدى للوصول لمناقشة قضايا التعليم التي تؤثر على المجتمعات المحلية وتعتبر المجالس المدرسية سمة وجزء لا يتجزأ من نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية منذ ما يقرب من مائة عام، وتعد المجالس المدرسية من الهيئات الديمقراطية القادرة على تمثيل المواطنين في اتخاذ القرارات التعليمية المحلية وعلى المستوى المدرسي. وقد وصفت المجالس المدرسية المحلية باعتبارها الركيزة الأساسية التاريخية لإدارة التعليم الأمريكي في مجتمع متنوع الثقافات (على ورجب، ٢٠١٢: ٢٢٥).

لمشاركة المجتمعية في المدارس ذاتية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية وتعالق الأصوات بعد تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة للتأكيد على دور المشاركة المجتمعية المحلية في إدارة التعليم وصنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي وذلك بإشراك أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم بما في ذلك أفراد المجتمع المحلي والآباء والأمهات والمعلمين ومديري المدارس وقادة المجتمع وأحياناً الطلاب -وتعني، المشاركة إتاحة الفرصة لكافة العاملين لإبداء آرائهم فيما يتعلق بالأمور المدرسية وعدم قصرها على المدير والوكلاء؛ وتقويض السلطة لهم ووضع رأيهم موضع التطبيق، وقد شهدت عملية الإصلاح التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية تقدماً ملحوظاً خاصة بعد انتشار تقرير أمة في خطر Nation at Risk ١٩٨٣م وساعد على ذلك انتشار البحوث والدراسات التربوية عن خصائص المدارس الفعالة . (New Jersey، 2018).

خصائص الإدارة الذاتية بالمدارس الأمريكية: (سهى، ٢٠٠٨: ٧٨)

١. تكيف برامجها وفقاً لاحتياجات طلابها.

٢. تؤكد على جودة المنتج التعليمي.

٣. تضع معايير واضحة؛ كي يعمل الطلاب على تحقيقها.

٤. تخضع للمحاسبة المباشرة من قبل المجتمع المحيط.

٥. تتمتع بمستوى عالي من الاستقلالية الإدارية والمالية.

٦. يتغير أدوار مدير المدرسة والمعلمين بها.

المحاسبية والمساءلة في المدارس ذاتية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية يقصد بالمحاسبية قياس نتائج العملية التعليمية بطريقة مباشرة عن طريق استخدام معايير موضوعية في إطار نظام تعليمي يعتمد على تحقيق الأهداف أكثر من اهتمامه بالعملية التعليمية والممارسات

التربوية الضمنية لهاء ويهتم بالفاعلية أكثر من اهتمامه بالكفاية في التعليم، ويتجه نحو نتائج العملية التعليمية أكثر من توجيهه نحو عناصر العملية ومدخلاتها.

وأن صانعي السياسة الأمريكيين يحتاجون إلى إحداث تحول كبير من الاعتماد الكبير على المساءلة الخارجية والحلل الهيكلية (مثل المعايير المهنية للممارسة) على الاستثمار في رأس المال المهني لجميع المعلمين والقادة في جميع أنحاء النظام وبناءه، وأن الأولوية يجب أن تكون لدى صانعي السياسات القيادية مع تهيئة الظروف للمساءلة الداخلية، أي المسؤولية الجماعية داخل مهنة التدريس للتحسين المستمر ونجاح جميع الطلاب. ويستند هذا النهج إلى تطوير وتداول رأس المال المهني الذي يتكون من ثلاثة عناصر: رأس المال البشري الفردي، رأس المال الاجتماعي (حيث يتعلم المعلمون من بعضهم البعض)، ورأس المال الأساسي (تطوير الخبرة مع مرور الوقت) في نموذج المساءلة المهني الجديد هذا، فإن المساءلة الخارجية التي تطمئن الجمهور بأن أداء النظام يتماشى مع التوقعات المجتمعية، ما زالت تلعب دوراً مهماً في النظم التعليمية؛ ولكنها تتغذى وتستمر من خلال تطوير المساءلة الداخلية القوية .

وعلى الرغم من النظام اللامركزي المطبق في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التعليم والحرية المعطاة في مجال اتخاذ القرارات وغيرها، إلا أن هناك نظاماً للمحاسبة يتم تطبيقه عند انحراف إحدى المدارس أو المؤسسات عن تحقيق أهدافها، حيث بدأ تطبيق هذا النظام في ولاية لويزيانا وذلك عقب ملاحظة الانحدار في مستوى الطلاب بما مقارنة بباقي الطلاب في الولايات المتحدة الأمريكية» وذلك باستخدام مقاييس الأداء الأمريكية بدءاً من نتائج الاختبارات ونسبة الرسوب ومعدلات العلاج والتوظيف، وقد قامت الهيئة التشريعية بولاية لويزيانا عام ١٩٩٧ بوضع نظام تفويض المحاسبة للمدرسة أو المنطقة التعليمية. وأجازت تفويضها لمجلس إدارة المدرسة الابتدائية والثانوية، وتم تطبيقه على نطاق واسع على مستوى الولايات.

ومن ثم فقد طبقت المدارس المدارة ذاتياً في الولايات المتحدة الأمريكية نظاماً لمساءلة ومحاسبة العاملين بماء وقد تضمن هذا النظام شقين هامين هما: أهداف النظام، وخطة النظام. أما عن أهداف النظام فهي كالتالي: (عبدالعال وأحمد، ٢٠١١: ١٨١).

تحاشي الوقوع في الخطأ قدر الإمكان.

تحديد مسؤوليات العاملين بالمدرسة تحديد واضحاً.

زيادة الشفافية والنزاهة في كل ما تقوم به المدرسة من مهام وما تقدمه من خدمات.

تحديد أسباب الأخطاء والمشكلات التي قد تقع في المدرسة، ومحاسبة المقصرين.

تحسين أداء الطلاب، وتحديد مدى تقدمهم الدراسي.

ثانياً: ملامح الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوى بنيوزيلندا:

• القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في نيوزيلندا:

١.العوامل الجغرافية:

نيوزيلندا هي جزيرة صغيرة نائية جغرافياً تقع في جنوب المحيط الهادي، عدد سكانها ٤,٥ مليون نسمة جاء إليها المهاجرون في عدد من الزوارق في القرن الثالث عشر الميلادي، وأول المستوطنين والسكان الأصليين في نيوزيلندا هم الماوري، وأول رؤية للأوروبيين الأوائل من شركة الهند الشرقية الهولندية في عام ١٦٤٢م، أى أكثر من ١٠٠ سنة قبل الملكية البريطانية في عام ١٧٦٩م أعاد اكتشافها الملازم البحري جيمس كوك، وهبط الأوروبيين وبدأ الاستقرار هناك بحلول أواخر عام ١٨٣٠م، وكان هناك ما يصل إلى ١٢٥٠٠٠ نسمة من الماوري في نيوزيلندا وحوالي ٢٠٠٠ نسمة من المستوطنين. (Linda,2018,59)

وبعد عدة سنوات وفي عام ١٨٤٠م تم توقيع إتفاقية تسمى (معاهدة وايتانقى) بين إنجلترا وشعب الماوري في القرن الحادى والعشرين كانت المجموعات السكانية الأساسية في نيوزيلندا هي (الأوروبية الجديدة ماورى وجزر المحيط الهادى والصينية)، وتباينت المجموعات المختلفة على المستوي الإقليمي ومعظم المهاجرين الجدد استقروا في منطقة أوكلاند الكبرى ومجموع السكان في عام ١٩٩٩م هو ٣,٨ مليون نسمة منهم ١٤,٥% من شعب الماوري (السكان الأصليين)، وغالبية الأفراد يعيشون في كافة أنحاء نيوزيلندا وفي شمال العاصمة ولنجتون وأكبر مدينة هي أوكلاند، وهي دولة ديموقراطية برلمانية مستقرة وعضو في الكومنولث وعدد السكان ١,٤ مليون شخص، وحوالي ٠,٥ مليون شخص يسافرون ويعيشون في الخارج، أما عن النسب الموجودة فالأوروبيون يشكلون ٦٨% من عدد السكان والماورية يمثلون ١٥% من عدد السكان والأسويين يشكلون ١٠%، والمحيط الهادى يمثلون ٧% ولدى نيوزيلندا ثلاث لغات رسمية الماورية والإنجليزية ولغة الإشارة النيوزيلندية. (Charles,2021,2)

ولقد أثر العامل الجغرافي على إدارة التعليم قبل الجامعي، وذلك عبر التنوع البيئي الموجود في نيوزيلندا، والاختلاف العرقى سواء من الأوروبيين أو من الماوريين أو من الأسويين، أدى هذا التنوع إلى التأثير على إدارة التعليم الثانوى.

١.العوامل الإقتصادية:

يُعتبر توزيع الدخل في نيوزيلندا من بين الأكثر عدلاً في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، إذ يوجد اتصال قوي ومنطقي بين المساواة في توزيع الدخل والأداء التعليمي الوطني في الديمقراطيات الصناعية، حيث إن أطفال نيوزيلندا لا يتميزون فقط بتدني مستوى الفقر عندهم مقارنة بباقي أطفال العالم، بل هم يعيشون في بلد يبذل جهداً كبيراً للعناية بعائلاته التي لديها أطفال صغار، وذلك باعتبارها سياسة عامة للدولة، فقد كانت نيوزيلندا من أوائل البلدان في العالم التي تحسن نظاماً وطنياً للرفاهية، حيث يُعتبر نظام الفوائد العائلي النيوزيلندي بين الأكثر تطوراً بين دول منظمة التعاون والتنمية، وتأتي نيوزيلندا في المرتبة الثامنة بين 39 بلداً من حيث النسبة المئوية من إجمالي الناتج المحلي التي تُكرّس لنظام الفوائد العائلي الذي يُعرف بإسم التحويلات النقدية المقدمة للأولاد ذاتهم، التي تقدم دعماً مالياً للعائلات التي لديها أطفال، حتى إنها تدعم دخل الأهل الذين ليس لديهم أطفال، مع الإنفاق العام على الخدمات التي تقدم للعوائل، وكذلك الدعم الذي يُمنح إلى العوائل التي لديها أطفال من خلال نظام الضرائب، ويشارك أكثر من 90% من أطفال نيوزيلندا ممن هم في سن الثالثة والرابعة من العمر في التعليم المبكر للأطفال وبرامج الرعاية اليومية، مقارنة بـ 70% متوسط مساهمة الأطفال في دول منظمة التعاون والتنمية، هذا ربما يكون بسبب أن حكومة نيوزيلندا تتكفل بأكثر من 90% من تكاليف الرعاية والتعليم لأطفالها مقارنة بنسبة 80% لدول المنظمة التعاون والتنمية، وتأتي نيوزيلندا في المرتبة السادسة بين دول منظمة التعاون والتنمية بالنسبة إلى عدد الأولاد الذين يساهمون في التعليم المبكر للأطفال من سن 3 سنوات. (الدخيل، 2015، 290).

٢. العوامل التاريخية:

كان هناك آثار ضارة للإستعمار البريطاني على السكان الأصليين في نيوزيلندا من الحرمان السياسي وإختلاس الأراضي من السكان وتدني الصحة والحرمان التعليمي والتهميش الإجتماعي والإقتصادي، ولقد أدى الوزن التراكمي لتلك العملية التاريخية إلى استمرار الصعوبات التي تواجه الماوري، ويمكن إظهار العيوب النسبية التي لاتزال تواجه الماوري اليوم بين الكثير من المؤشرات الاجتماعية والتعليمية، فعلى الرغم من ارتفاع أعداد الماوري الذين أستكملوا المدرسة وتابعوا التعليم العالي خاصة في العقد الماضي، حيث أن 60% من الماوري الذين تزيد أعمارهم عن 15 عاماً مازالوا لا يتلقون أى تعليم رسمي وذلك في عام 1991م هذا بالمقارنة مع 40% من غير الماوري في ذات الوقت وهذا المستوى المتدني من التحصيل العلمي هو أيضاً عامل أساسي في الموقع الحالي غير الملائم لماوري في أقل مستويات سوق العمل (73, Stephen 2009).

ولايزال الصعوبات في نيوزيلندا المعاصرة غير مطمئنة ومع ذلك فقد أدى إلى إعادة تنظيم في علاقات الماوري في الأونة الأخيرة، وقد تركزت تلك التطورات في عام ١٩٨٠م في إعادة استثمار معاهدة وايتانغى التي تم تجاهلها منذ زمن طويل من القوى السياسية، وذلك من خلال إدخال مفهوم الثنائية الثقافية في الخطاب العام الرسمي واتخاذ القرارات القانونية (Roger.,2009,61).

فقد كان للعامل التاريخي التأثير الفعال في إدارة التعليم قبل الجامعي عبر معاهدة وايتانغى التاريخية، حيث كان الإستعمار يعمل دائماً على التهميش للسكان الأصليين لنيوزيلندا وبعد الإستعمار عمل السكان الأصليين، على تنمية أنفسهم عن طريق قانون التعليم الذي أعطى لهم الحق في التعليم.

٣. العوامل السياسية:

تعتبر معاهدة وايتانغى هى الوثيقة التأسيسية لنيوزيلندا، وتضاعفت المعوقات في العلاقة بين الماوري، وبريطانيا مباشرة بعد التوقيع بسبب سوء التفاهم وأخطاء الترجمة وانتهاكات ولى العهد الهائلة للمعاهدة، ولانزال المعاهدة محور العديد من النقاش في نيوزيلندا في المجالات السياسية والاجتماعية للحد من الإنشقاق، وبذلت محاولات لإمكانية التعريف بالإصدارات من المعاهدة وتعطي المعاهدة أيضاً بعض الحقوق للطرفين. (Tatang,2015,82)

ولنيوزيلندا ملكية دستورية ذات شكل برلماني للحكومة منذ الثلاثينيات، سيطر الحزب الوطنى وحزب العمل على الحياة السياسية في نظام تقليدي يتكون من حزبين، في عام ١٩٩٦م تم تعديل النظام الإنتخابي إلى نظام مختلط، فقد ارتفع نظام التمثيل النسبي الذي زاد من تمثيل الأحزاب الأصغر في البرلمان والحكومة في وقت زيادة منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ٢٠١٠م، كانت الحكومة إئتلاف أقلية بقيادة الحزب الوطنى ونيوزيلندا هى الدولة الوحيدة، التي تمتلك فيها الحكومة المحلة سلطات محدودة فقط، ولقد أثرت معاهدة وايتانغى، حيث أكد القطاع العام من جديد الإلتزام بمبادئ معاهدة وايتانغى في قطاع التعليم، مما انعكس على إتاحة التعليم المتوسط للماوري، فقد أدى الاختلاف السياسي في الفترة الأخيرة، إلى التأثير على إدارة التعليم الثانوى في نيوزيلندا عبر إشراك الأحزاب الصغيرة في البرلمان (Tatang,2015,82).

• نشأة وتطور الإدارة الذاتية للمدرسة في نيوزيلندا:

الإدارة الذاتية للمدرسة تحدد مهامها ومسئوليتها وفقاً لسمات وخصائص وحاجات المدرسة ذاتها، وتعمل على توفير المناخ الإبداعي لأعضاء الإدارة المدرسية بما يسهم فى زيادة مشاركتهم فى اتخاذ

القرارات، وجعلهم أكثر استقلالية وتحملاً للمسئولية في استخدام المواد البشرية والمادية المتاحة بالمدرسة، لتنفيذ وممارسة الأنشطة التربوية الفاعلة في تطوير المدرسة على المدى البعيد. عندما انتخبت نيوزيلندا حكومة عمالية في عام ١٩٣٥م، بدأ وزير التعليم "بيتر فريزر" الذي أصبح رئيساً لوزراء نيوزيلندا في عام ١٩٤٠م، إصلاحاً كاملاً للحكومة الوطنية ونظام التعليم وتحت قيادته أصبحت نيوزيلندا البلد الأولى في إعادة بناء التعليم العام بغرض توفير المساواة في فرصة التعليم، وكان هناك مزيج من القيادة السياسية "لفريرز" والقيادة المهنية، التي مكنته من إعادة إعمار العملية التعليمية ونجاحها، وكان غرض الحكومة معبراً عنه على نطاق كبير وهو أن كل شخص مهما كان مستواه سواء كان غنياً أو فقيراً، له الحق كمواطن في التعليم المجاني من النمط المؤهل بشكل أمثل وإلى أقصى حد من سلطاته.. (Rachel 2018, 17)

وكان نظام المدرسة الوطنية موازياً لنظام الدولة حتى عام ١٩٦٩م، وكان لدى الماوري خيار الحضور إما المدارس الوطنية أو الحكومية، ومع ذلك لم يكن من المتوقع أن تبقى المدارس بعد المدرسة الابتدائية، ولم يتواجد هناك أي تعليم ثانوي تموله الدولة، وقبل إنشاء المدارس الثانوية في منطقة الماوري في عام ١٩٤١م، كان على الطلاب الماوريون الذين يريدون مواصلة التعليم بعد المدرسة الابتدائية إما الذهاب إلى مدرسة ثانوية في المقاطعة حيث لم يكن بها تلاميذ ماوريين كثير، أما حضور المدرسة الداخلية للطائفة الماورية، وقد يتم دفع الرسوم من خلال أحد الوالدين أو عن طريق منحة وزارة التعليم.) (Michael,2016,27)

ولفهم نظام التعليم الحالي في نيوزيلندا يجب أن نبدأ بفهم التغييرات السياسية الأساسية، التي تم تنفيذها منذ ثلاثة عقود في سنة ١٩٨٧م، حيث أنشأ حزب العمل الحاكم آنذاك مجموعة عمل لمراجعة إدارة التعليم، فكانت تلك هي الأساس التي انطلقت منها نيوزيلندا في توجيهها نحو القضاء على مركزية السيطرة على المدارس، فقد تشكلت مهمتها في تقديم اقتراح لهيكل نظام تعليمي لا مركزي، وكان على رأس تلك المجموعة رجل الأعمال "بريان بيكوت Brian Picot"، وكانت الحكومة قد اتخذت خطوات مشابهة في قطاعات أخرى، من أهمها الصحة العامة وتطوير مستوي المعيشة، وكانت مجموعة العمل تلك تقوم بعملها بشكل عام في إطار مجموعتين من القوي وهم: التيار الديمقراطي-الشعبي و التيار الإداري - التجاري. (New,2009,48)

قبل عام ١٩٨٨م كان التعليم بنيوزيلندا يدار من قبل قسم التعليم بلونتجون (عاصمة تقع في أسفل الجزيرة الشمالية)، والذي يعد منظمة بيروقراطية تشرف على كل شيء بالمدارس، وفي بداية عام ١٩٨٨م بدأ الإعداد لإعادة النظر في نظم إدارة المدارس وخاصة أسلوب القيادة المدرسية، وبدأت

وزارة التعليم في تشجيع الإدارة المدرسية على التحسين المستمر في مستوى الأداء ومعالجة السلبيات بها، أولاً بأول فاهتمت التنمية المهنية المستمرة للقيادة المستمرة، وفريق العمل رغبة في تقديم خدمات تعليمية متميزة للطلاب، كما اهتمت بعمليات المتابعة المستمرة للمدارس وبصفة خاصة القيادة المدرسية. (يعقوب، ٢٠٠٩، ١٥)

فقد كان الانتقال تجاه الإدارة الذاتية للمدارس كجزء من "إصلاحات مدارس الغد"، مناسباً مع تقليد معتاد ويتشكل في مساهمة المجتمع في المدارس، فقد كون النيوزيلنديون مجتمعاً يمجّد من قيم المساواة ويشجع المساهمة الشعبية في المؤسسات الإجتماعية والسياسية، فكل مدرسة ابتدائية لها لجنة مدرسية منتخبة تتشكل من خمسة إلى تسعة أفراد من المجتمع المحلي، وتسعى تلك اللجنة بمباشرة أعمال صيانة منشآت المدرسة ودفع راتب الناظر، وتنظيم أنشطة محلية لتطوير الموارد وتنظيم أنشطة تطوعية لأولياء الأمور، أما المدارس الثانوية فكان يديرها مجلس مديرين يحتوى على أولياء أمور وممثلين عن المجتمع وتمتد مسؤوليته إلى إدارة الماليات، واختيار مدير المدرسة وتعيين المعلمين، لكن لم يكن لتلك المجالس أو اللجان علاقة بالمناهج.

واقترحت فرقة العمل شكلاً جديداً تماماً للتعليم، وهو أن تكون كافة المدارس من الآن مؤسسات تعليمية مستقلة ذاتياً، وتسيطر عليها مجالس الأمناء المنتخبة محلياً وهي المسؤولة عن مخرجات التعلم والميزانية وتوظيف المدرسين، ووضع ميثاق لكل مؤسسة تعليمية يحدد مهمة المدرسة فيما يتعلق بعملائها والمجتمع، ودمج احتياجات السلامة المقررة مركزياً والإلتزام بالمعايير الوطنية، وأوصت فرقة العمل بضرورة إلغاء وزارة التعليم ومجالس التعليم الإقليمية، ولجان المدارس المحلية ومجالس المحافظين لصالح نظام إدارى سهل (Carol, 2017,5)

ولم يغفل أعضاء مجموعة بيكوت ارتفاع المناداة بمساهمة أكبر لأولياء الأمور والمجتمع في إدارة المدارس، فقد جاء في تقريرهم أن الآراء التي توصلوا إليها تشير إلى الشعور العام، بتواضع الأداء وعدم رضا ونفور المستفيدين من الخدمة، فقد كان عدم الرضا قوياً بشكل خاص بين أولئك الذين لم ينصفهم النظام في الماضي خاصة أبناء الماوري "maori"، وسكان جزر المحيط الهادي وأنهم غير ممثلين بشكل كاف في تلك المجموعة. (Garry, 2018,12)

وهكذا توضح الموجهات العامة وراء تطبيق نيوزيلندا لمدخل الإدارة الذاتية في مدارسها، إلى أن عملية إعطاء المدرسة حرية الإدارة الذاتية يقابله ضرورة تقديم ما يتضمن فلسفة وغايات المدرسة، مع إعطاء تقرير سنوي للبرلمان النيوزيلندي، يشتمل على تقرير تفصيلياً بالجوانب المالية، للتحقق من أن منتجات المدرسة التي تم تمويلها قد تحققت في صورتها الكمية والكيفية المتفق عليه، هذا

بالإضافة إلى خضوع المدارس ذاتية الإدارة لمراجعات خارجية مستمرة من خلال السلطات النيوزيلندية المختصة ووحدة الفحص الأكاديمي، ومع ذلك فقد وفرت الإدارة الذاتية للمدارس فرص النهوض بحل الكثير من مشكلاتها بشكل مستقل، ودون التدخل من ناحية سلطات التعليم المحلية بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات السريعة، لتأكيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها عن طريق الأنشطة المدرسية والمجالس المدرسية (العجمي، ٢٠١١م، ١٧١).

حيث تكشف نواحي التأثير التراكمي لجهود الإصلاح التعليمي في نيوزيلندا عن مشروعات كثيرة، لتنمية المدارس مثل مشروع مدارس اليوم التي بدأت عام ١٩٨٨م، وأكدت على صعيد كل درجات الإدارة العليا والوسطي والمباشرة، وأنشأ التشريع الإصلاحي في نيوزيلندا مكتب متابعة مستوى التعليم "ERO" لصيانة وتقييم المنهج والمعايير القومية، وتدقيق وفحص أداء المجالس بناء على ركائز منظمة ومجموعة معايير رقابية، تأخذ في الاعتبار الفروق المحلية والأساليب التي تحسن بها المدارس ذاتها لمقابلة المتطلبات المميزة للمجتمع المحلي (Louise, 2020, 186).

فقد مر التعليم في نيوزيلندا بفترة تكوين فلسفة شاملة في كافة أنحاء البلاد، بالإضافة إلى تزويد الطلاب المعلمين بالأدوات الضرورية لنقد الهياكل والأستراتيجيات التي تعزز التعليم في نيوزيلندا كمشروع سياسي وقناة للإمتياز، وتكفل تلك المرحلة تحليلات لتنمية المناهج وتنفيذها وتمثيل الماوريين في النصوص المدرسية والمناهج الوطنية.

ويتضح مما سبق أنه تتم عملية الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة من خلال المراحل التالية: مرحلة التحليل البيئي: وتعكس الظروف البيئية الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة بالمدرسة، وتركز على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة أمام المدرسة.

مرحلة التخطيط والبناء: ويتم فيها العمل على تنمية وتطوير خطط وسياسات المدرسة، وتأسيس مستويات الإنجاز، والتركيز على القضايا البنائية مثل مشاكل الميزانية والمواقع والموارد المتاحة.

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

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

مرحلة الإشراف والتقويم: وذلك من خلال وضع نظم للسيطرة والإشراف على المجموعات والبرامج وتقويم الأداء في المدرسة، واستخدام المعلومات المتاحة لإدارة عملية الإدارة الذاتية.

وهكذا يلاحظ أن الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة تقوم بوضع الخطط، واعداد برامج العمل لتنفيذها، مع حرية واختيار ما يتناسب مع بيئة المدرسة من تلك البرامج والاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية المتاحة والتقييم المستمر للأداء وتطويره، كما أنها تتميز بالتداخل والترابط والشمول، ويتفق هذا وطبيعة العملية الإدارية.

أهداف الإدارة المرتكزة إلى المدرسة نيوزيلندا

تهدف الإدارة الذاتية في نيوزيلندا إلى تمكين الآباء والمجتمع المحلي، من المشاركة في إدارة المدرسة وكذلك جعل المدرسة أكثر استجابة لاحتياجات المجتمع المحلي، ولقد نتج من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في نيوزيلندا تغييرات عديدة من أهمها: (عوض، ٢٠١١، ٢٧٠).

زيادة الموارد المادية والبشرية المتاحة للمدرسة.

دعم العلاقات بين مدرء المدارس والمعلمين وأولياء الأمور .

زيادة مشاركة العاملين والمجتمع المحلي في صنع واتخاذ القرارات وتطوير البرامج والممارسات التعليمية التي تتناسب مع متطلبات المواقف المختلفة.

وتتمثل أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة فيما يلي: (سليم، ٢٠١٩، ١٧٠)

زيادة فرصة صناعة واتخاذ القرار على المستوى المحلي.

بناء القدرات والكفاءات على المستوى المحلي.

تحسين مخرجات التعليم من الطلاب.

تحسين جودة وكفاءة التعليم.

تحسين أداء إدارة المدرسة.

زيادة وعى العاملين بالمدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم، وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب.

تشجيع أسلوب التقييم الذاتى داخل المدرسة بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو حتمية الإصلاح التربوى.

إعادة هيكلة إدارة المدرسة بالشكل الذي يتيح الفرصة للمعلمين، والمعاونين للمشاركة فى إدارة المدرسة.

تدعيم الروابط بين فريق إدارة المدرسة وأولياء الأمور، وكذلك المهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.

ويعد الهدف الرئيس من المدرسة في اتجاهها نحو الإدارة الذاتية، هو تفعيل قدرة المدرسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها، بل وقدرتها على تطوير أهدافها بما يجعلها تتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية، وقادرة على التماسك الداخلي فيها وتحسين أدائها وتجويد مخرجاتها فالإدارة الذاتية للمدرسة إلي حكم وإدارة أفضل إلي جانب كونها، تساعد علي خلق المناخ المناسب للتدريس والتعلم المتطور، كما تستهدف الإدارة الذاتية للمدرسة تغيير الدور الإداري للمدارس من نظام تنفيذي سلبي إلي نظام ذاتي الإدارة، حيث تتضمن الإدارة الذاتية للمدرسة زيادة فعالية المدرسة والعاملين بها من مديرين، ومعلمين، ومشرفين، وطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية وإبداء الرأي في كل ما يتعلق بالمدرسة من أمور تستوجب الحسم

خصائص إدارة التعليم في نيوزيلندا:

تُدار المدارس اليوم في نيوزيلندا على المستوى المحلي من خلال مجلس أمناء المدرسة الخاص بها ويتكون من: مدير المدرسة، وممثل عن الكادر الوظيفي، وممثل منتخب عن الآباء ومتطوعين من المجتمع المحلي، ويعنى مجلس الأمناء بمسؤولية اتخاذ القرارات المتصلة بالتوظيف وغيرها، وفي المدارس الثانوية يجب أن يحتوى مجلس الأمناء على ممثلاً عن الطلبة أيضاً، وتعمل تلك المجالس على تحسين الميثاق الخاص بالمدرسة، ومن ثم يصدق عليه وزير التربية والتعليم، حيث يشتمل الميثاق على أغراض المدرسة وغاياتها، ويحدّد سياسات التقويم المتنبّعة، ويبيّن أسلوب التزامها بالمبادئ التوجيهية التربوية الوطنية، فيعتبر مدير المدرسة مسؤولاً داخل مدرسته عن متابعة شؤونها وإدارتها بشكل يومي، كما يعمل على تطوير عملية تقويم أداء موظفيه (Freya2016.48)

وتوجد أساليب مشتركة أخرى تقام بين المدارس، منها نظام «تكتلات المدارس» حيث تعمل مجموعة مدارس معاً لتصميم خطة عمل مشتركة، وذلك يكفل لها تمويلاً آخر من أجل التحسين المهني للعاملين في المدرسة من مدرسين وإداريين وفرق عمل، وتنفيذ برامج الأنشطة اللاصفية، وتدعيم الموارد الصفية، وتستفيد المدارس صاحبة الأداء العالي من تلك النظام بسبب زيادة ما تحصل عليه من تمويل مالي، بينما تحظى المدارس صاحبة الأداء المنخفض بتمويل إضافي مع الإستفادة من خبرات ومعارف ودعم المدرسين والإداريين في المدارس ذات الأداء العالي. (OECD,2013,20)

وتبنّت نيوزيلندا في السنوات الأخيرة مقارنة استباقية لمعالجة فجوة التحصيل بين طلبة الماوري والباسفيكا من جانب والطلبة من العرق الأوروبي أو الآسيوي من جانب آخر، ففي أواخر تسعينيات القرن العشرين بدأت وزارة التربية والتعليم عملية تشاور كبيرة النطاق مع الماوري حول تحسين نظام من

شأنه أن يكفل احتياجات هؤلاء الطلبة وتحقيق نجاحهم الدراسي، وقد اقتصرت الأغراض الأولى على تطوير التعليم باللغة الإنجليزية لطلبة الماوري، وزيادة مساهمة الماوري في السلطات التربوية، وتدعيم تطور المدارس التي تتخذ من اللغة الماورية لغة رئيسة للتدريس، فقد حَقَّقت تلك الأغراض مستوى معقول من التحسُّن، وقامت الوزارة عام ٢٠٠٦، بتطوير الأولويات والمبادرات وتوسيع نطاقها وعملت على مزج ثقافة الماوري وآرائهم في عملية صنع القرار، ووضعت خططاً ومبادرات متشابهة منفصلة لأفراد جماعات الباسفيكا، الذين جرى استبعادهم عن جزء هائل من النجاح التعليمي السائد في نيوزيلندا (Raffy,2016,12)

التحليل المقارن للإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوى في كل من

نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية

وبناء على ما تم عرضه من تجربتي نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية ، سوف تقوم الباحثة بعرض ملخص لأهم النقاط في الفصول السابقة المتعلقة بالتجربتين، ثم عرض تحليل مقارن لتلك التجربتين بالرجوع إلى كافة العناصر المشتركة للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين التجربتين، ومن ثم استخلاص النتائج وأوجه الإستفادة من تلك التجارب.

محاوالمقارنة بين التجربتين:

أولاً: العوامل والقوى الثقافية المؤثرة في الإدارة الذاتية في نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية

العوامل التاريخية والجغرافية:

يوجد تشابه كبير بين التجربتين من خلال تأثير العوامل التاريخية والجغرافية على جودة التعليم والتحول إلى اللامركزية ففي نيوزيلندا، لقد أثر العامل الجغرافي على إدارة التعليم الثانوى وذلك عبر التنوع البيئي الموجود في نيوزيلندا، والاختلاف العرقي سواء من الأوروبيين أو من الماوريين أو من الآسيويين، فقد نتج عن هذا التنوع التأثير على إدارة التعليم .

العوامل الإقتصادية:

في الولايات المتحدة الأمريكية كانت العوامل الإقتصادية من أبرز العوامل التي شاركت في الاتجاه نحو اللامركزية نتيجة لحاجة الدولة إلى تحسين الإستثمارات الإقتصادية في المناطق والمحليات وتحقيق التنمية بها، وإتاحة الموارد اللازمة لإدارة التعليم والإنفاق عليه وتحقيق التساوي بين البلديات

في الفرص التعليمية العادلة، والاتجاه نحو اللامركزية في إدارة التعليم والسعي لإنجاح السياسات التعليمية لتحقيق ازدهار اقتصادي في البلاد، وتحقيق نهضة تعليمية كأحد أشكال المحفزات الاقتصادية والتركيز على القراءة والكتابة كأداة لتطوير أداء الطلاب.

أما في نيوزيلندا، نتيجة لارتفاع المستوى الاقتصادي في البلاد، واتباعها لسياسة التوزيع الكفء للدخل عن طريق تخصيص ميزانية كبيرة له حيث قامت بتطبيق نظام الفوائد العائلي الذي يقدم دعماً مادياً للعائلات التي لديها أطفال، ونتيجة لهذا المستوى الاقتصادي العادل وتقديم المعونة للأسر فنجد أن أكثر من ٩٠% من الأطفال التحقوا مبكراً بالمدارس، وذلك نتيجة لتكفل الحكومة بشكل غير مباشر بمصروفات تعليمهم من خلال نظام الفوائد العائلي، وبالتالي انعكس ذلك على تقدم المستوى التعليمي لأبناء نيوزيلندا مقارنة بالدول الأخرى.

العوامل الاجتماعية:

كان للعوامل الاجتماعية دور في الاتجاه نحو اللامركزية في الدولتين، وبدأ تفعيل اللامركزية والتوسع فيها لعلاج بعض المشكلات الاجتماعية مثل مشكلة التخلف والفقر التي انعكست على الأوضاع في الدولتين، ووجود فوارق بين طبقات المجتمع ووجدت الدولتان في الاتجاه نحو اللامركزية طريقاً لتحقيق تكافؤ الفرص في التعليم، والخدمات الأخرى بين المناطق والأقاليم الإدارية المتنوعة، وعلاج المشكلات الاجتماعية في المناطق والمحليات.

ففي نيوزيلندا كان الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية لكفالة التوزيع العادل للفرص التعليمية وتكافؤ الفرص، والسعي لتفعيل بنود معاهدة وايتانغي لكفالة التمثيل الصحيح (للمأورين) في جميع مؤسسات ومنظمات الدولة، كذلك ترسيخ القيم الرئيسية للمجتمع طبقاً للتشريعات والمواثيق الدولية التي تسعى إلى تعزيز حقوق الإنسان.

ثانياً: نشأة الإدارة الذاتية للمدرسة :

تتشابه كلاً من التجريبتين في مفهوم الإدارة الذاتية، حيث يعبر المفهوم عن استقلالية المدرسة، وحريتها في اتخاذ قراراتها وتسيير أمورها بمشاركة جميع الفئات داخل وخارج المدرسة.

برزت ملامح ومفاهيم الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية لتتضمن مفاهيم الإدارة الذاتية المدرسية والتي تعني بتسليم بعض السلطة الإدارية أو المسؤولية إلى مستويات أدنى للتحويل من البيروقراطية والديكتاتورية إلى الديمقراطية وتوسيع اختصاصات سلطات الحكم المحلي والمدارس ومنح المدارس المزيد من الاستقلال الذاتي في إدارة مواردها وتفعيل المساءلة عن نتائج

الطلاب من جانب المعلمين والنظام المدرسي وشكلا من أشكال اللامركزية تكون فيها المدرسة الوحدة الأساسية للتحسين التي تعتمد على إعادة توزيع السلطة وصنع القرار التعليمي. ونشأة وتطور الإدارة الذاتية في أمريكا شهدت في الولايات المتحدة الأمريكية توسعاً ملحوظاً لتعميم ونشر مفهوم وفلسفة الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة في معظم الولايات وأصدرت ولايات أخرى مبادرة تعميم مدارس الميثاق التي بتطبيق مدخل الإدارة المدرسية المتمركز على المدرسة ؛ ولهذا تزايدت المطالبة بتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية كاستراتيجية للإصلاح ثم تبعته حركات إصلاح وتطوير لمدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة وصولاً إلى الرئيس أوباما الذي أكد في خطابه إطلاق مسابقة وطنية لتحسين المدارس وإصلاحها. أما في نيوزيلندا، فإن مفهوم الإدارة الذاتية يعبر عن الحق في التعلم وفقاً لأسس وقواعد قوية والحق في محتوى تعليم غني بالمعارف والخبرات والممارسات والمهارات، والحق في التعليم الذي يعتمد على الثقافة والحق في عدم التعرض للمعاملة غير الأدمية، وحق الطفل من ذوي الإحتياجات الخاصة والحق في التعليم المجاني، والحق في تلبية احتياجات الأطفال وتحقيق تطلعاتهم وآمالهم وطموحاته وأخذها بعين الاعتبار.

حيث يمكن تفسير التشابه في مفهوم الإدارة الذاتية لكلاً من التجريبتين نتيجة لتشابه دولتي المقارنة في مجانية التعليم وتوفير الدولة له للجميع دون تمييز، كما تهدف دولتي المقارنة إلى التطوير المتواصل للمناهج الدراسية، كذلك تقارب المدة الزمنية لمراحل التعليم قبل الجامعي في دولتي المقارنة.

ثالثاً: فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة

تشتق فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية من فلسفة المجتمع الأمريكي التي تؤمن بالديمقراطية والشراكة المجتمعية والإيمان المطلق بدور الأباء والأمهات في تعليم أبنائهم وتفعيل دور أعضاء المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم أمثال مديري المدارس والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي والطلاب أحياناً وأولياء الأمور ؛ في تحسين جودة الخدمات التعليمية والارتقاء بأداء المعلمين ورفع كفاءة التدريس ورفع مستوى أداء الطلاب وضمان جودة مخرجات التعليم ومنح المدرسة السلطة الكاملة في إدارة نفسها إدارة ذاتية ومزيداً من الرقابة الذاتية على أداء المدرسة والمعلمين

وتقييم أداء وتحصيل الطلاب أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في أمريكا هدفت الإدارة الذاتية في أمريكا إلى زيادة كفاءة الإدارة وذلك من خلال هيكل تنظيمي غير مركزي و زيادة إنجاز التلميذ

بالحصول على معدلات كبيرة في اختبار الأداء والارتقاء بجودة العملية التعليمية في المدارس والارتقاء بمستوى أداء الطلاب وتحسين الإدارة المدرسية والقيادة التعليمية ودعم تطبيق مدخل المساءلة (المحاسبية) التعليمية لقياس أداء المدارس من خلال المراقبة المجتمعية وإتاحة الفرصة لأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في تحسين الخدمات التعليمية وصنع القرار التعليمي وإدارة المدارس.

فالمجالس المدرسية في أمريكا المجالس المدرسية الأمريكية هيئة منتخبة ديمقراطياً وتهدف إلى تمثيل مصالح المجتمع فيما يتعلق بقضايا وشئون التعليم ومجلس المدرسة الأمريكية هو رمز للسيطرة المحلية على التعليم الأساسي من خلال توفير منتدى للوصول لمناقشة قضايا التعليم التي تؤثر على المجتمعات المحلية .

وقد وصفت المجالس المدرسية المحلية باعتبارها الركيزة الأساسية التاريخية لإدارة التعليم الأمريكي في مجتمع متنوع الثقافات. وازدادت أدوار وسلطات المجالس المدرسية المحلية بعد الأخذ بتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية.

فالمشاركة المجتمعية في أمريكا شملت إصلاحات الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية توسيع المشاركة المجتمعية فيما يتعلق بإدارة المدرسة من أجل تحقيق ديمقراطية عملية صنع القرار ومشاركة أولياء الأمور وممثلي الطلاب والمديرين والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي وقادة المجتمع المحلي كأعضاء في المجالس المدرسية ولاسيما فيما يتعلق بالمناهج الدراسية والتعاون، فساعدت المجالس واللجان المدرسية في دعم المشاركة المجتمعية وضمان صوت المجتمع المحلي في رسم السياسة التعليمية وإدارة التعليم، وصنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي جعل المجالس المدرسية أكثر انخراطاً في عملية صنع القرار التعليمي ورسم السياسات التعليمية في مدارسهم المحاسبية للمدرسة في أمريكا تتميز الولايات المتحدة الأمريكية بتوافر ثلاثة أنواع للمساءلة وهي المساءلة عن الالتزام بالقوانين أمام سلطات التعليم؛ والمساءلة عن الالتزام بالمعايير والمساءلة عن أداء وتعليم الطلاب أمام المجتمع الخارجي. إن تطبيق المدخل ساعد على تفعيل نظام المساءلة كنظام للتقييم يسمح للمدارس بتجربة المناهج والبرامج المبتكرة .

ووسيلة للتقييم وقياس نتائج الأداء وبصفة دورية والهدف منها قياس أداء المدارس على ضوء المؤشرات التي وضعت كمعايير للجودة والإصلاح ومكافأة الأداء الجيد ، تعد المساءلة أداة جيدة لتحسين فاعلية وجودة الأداء المدرسي.

والقوى والعوامل الثقافية في أمريكا أدى التنوع في أصول سكان الولايات المتحدة إلى التنوع في أشكال التعليم الأمريكي، وتوفير الفرص التعليمية للجميع في ظل النمط الديمقراطي واللامركزية فرضتها التوسع الجغرافي وانتشار الولايات في مساحة كبيرة مما يلزم تطبيق اللامركزية ومن ثم الإدارة الذاتية للمدارس الفريدة إلى إدارة التعليم والتي شجعت على الاستقلال الذاتي للولايات والمؤسسات التعليمية وتطبيق إصلاحات التعليم.

كان لزاما على النظام التعليمي ذي النشأة الحديثة أن يراعي التباينات الثقافية والاجتماعية واللغوية والدينية ؛ وأن يتيح الفرصة أمام الجميع للالتحاق بمؤسساته المختلفة، وأن يكون هذا التعليم ملكا للشعب بجميع طوائفه معبرا عن تدخل الدولة .

وقد ساعد ذلك على تفعيل المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم على المستوى المحلي فيما بعد. يؤمن المجتمع الأمريكي بالتغير السريع، وبأهمية التعليم في إحداث هذا التغير، وإرساء قواعد الديمقراطية الأمريكية، والدفاع عنها ولذا جاءت الفلسفة البرجماتية كتعبير مناسب للعقلية الأمريكية ويتضح أثر العامل الاجتماعي في إنجاز تطبيق وتعميم مدخل الإدارة الذاتية للمدارس الأمريكية وإعلاء دور المسؤولية الجماعية والمشاركة المجتمعية في صنع القرارات التعليمية ودعم المساءلة التعليمية ووضع الأداء التعليمي بالمدارس تحت الرقابة المجتمعية.

أما الخبرة النيوزيلندية بدأت في مطلع ١٩٤٧م، والسياسية في نيوزيلندا كانت أقدم وتأثيراتها على التعليم بشكل عام، وعلى المدارس بشكل خاص كانت أقوى، حيث كان السبب وراء اتخاذ خطوة تحديث التعليم هي التغييرات السياسية، فإن نيوزيلندا كانت عبارة عن مستعمرة إلى أن تم تأسيس حزب العمل الحاكم لمجموعة عمل لمراجعة إدارة التعليم للإنهاء مركزية الإدارة في المدارس النيوزيلندية فكان التدخل السياسي من خلال حزب العمل ترتب على أساسه نشوء صراعات إجتماعية حيث أبدى أبناء "الماوري" استيائهم وشعورهم بالإضطهاد لعدم تمثيلهم في تلك المجموعة المعنية بمراجعة إدارة التعليم، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فنجد أن السبب وراء الإهتمام بتطوير التعليم والنهوض به هو التغييرات الإقتصادية والإجتماعية التي أدت إلى تقليل الميزانيات، وبالتالي قلة الخدمات التعليمية المقدمة التي ترتب عليها دمج بعض المدارس وإغلاق المدارس الأخرى.

كما أن من أهم الإختلافات التي يمكن ملاحظتها بين الدولتين هو وجود الكثير من السلطات واللجان التي تقوم بمراقبة خطط التطوير في نيوزيلندا، حيث تخضع لمراقبة العديد من السلطات المختصة مثل وحدة الفحص الأكاديمي، ومكتب متابعة مستوى التعليم (ERO)، أما فيما يتعلق

بالولايات المتحدة الأمريكية كانت خطط التطوير تقوم على أساس موافقة جهة واحدة وهي المجلس الوطني للتعليم، وأن المنهج الدراسي الوطني ما هو إلا مرشد للمدارس، ولكن ستقوم كل مدرسة في كل منطقة أو بلدية بوضع وتصميم منهجها الخاص بها، كما أن خطة التحديث في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر تنظيمًا حيث ركزت خطة التطوير على العمل على أساس ثلاث مستويات وهم (هيكل الإصلاح المدرسي، توحيد المناهج، تدريب المدرسين)، فقد ركزت الولايات المتحدة الأمريكية على تطوير وتحديث العناصر الرئيسة للنهوض بأى منظومة تعليمية بشكل متوازي والربط بينهما، لكن نلاحظ في نيوزيلندا أن التطوير كان يمتزج بغايات وأهداف سياسية ربما شتت الأمر في بداية الإصلاح والتطوير .

وتتشابه كلاً من التجريبتين في الهدف من تطبيق الإدارة الذاتية، ألا وهو إعطاء المدرسة مزيداً من الحرية، والإستقلالية في اتخاذ القرارات بمساهمة فئات المجتمع المتنوعة، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك العديد من أوجه النقد التي وجهت للتعليم عامة وللمدارس خاصة التي دفعت غالبية الدول إلى التفتيش عن استراتيجيات للإصلاح التربوي والإداري للمدرسة، وكان من أبرز تلك الأليات أسلوب الإدارة الذاتية.

كما اتفقت كلاً من نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية في أهداف التعليم، من حيث السعي إلى تنمية إمكانيات واستعدادات الطلاب ليكونوا مواطنين منتجين يستطيعوا أن يصبحوا متوازنين ومتعاونين ومتحملين للمسئولية، وتنمية الطالب تنمية يستطيع عن طريقها مسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة والمتلاحقة، والسريعة حتي يستطيع مواكبة عالم العمل والسوق المفتوح في ظل العولمة وانعكاساتها أو إستئناف تعليمهم في المستويات الأعلى.

ويمكن تفسير التشابه الكبير بين التجريبتين من حيث الأهداف، نظرًا للتشابه بين البلدين في الإهتمام بتقديم جيل قادر على فهم مداركات وأبعاد المستقبل، ولديه الإمكانية على إستيعاب التكنولوجيا المتطورة، وهذا ما جعل البلدين من البلاد العالمية التي تحتل مراكز متقدمة في الترتيبات العالمية من حيث جودة التعليم، وبخاصة التعليم الثانوي، ومن الملاحظ تشابه الملامح الخاصة بالتعليم في كل منهما.

رابعاً: خصائص إدارة التعليم:

تتشابه كلا الخبرتين في تنوع أدوار الإدارة المدرسية فلم تصبح الإدارة المدرسية هي المسيطرة على جميع أمور المدرسة، بل أصبح مجلس المدرسة بجانب الإدارة المدرسية والمدرسين، والإداريين مسئولون عن جودة المنتج التعليمي، وعن تصريف جميع الأمور التي ترتبط بجودة هذا المنتج .

ففي نيوزيلندا وكجزء من إعادة الهيكلة الإدارية الرئيسية ومركزية إصلاحات مدارس الغد عام ١٩٨٨ ، وصنع القرار السياسي على المستوى الوطني والقضاء على الهياكل الإدارية للمدارس الابتدائية وتقييد المسؤولية، من إدارة المدارس الفردية لمجالس الأمناء المنتخبة ووزارة التربية والتعليم هي المسؤولة عن سياسة التعليم، وتوفير معظم التمويل للمدارس الحكومية كما أنها تطور المناهج وتضع الحد الأدنى من المعايير لتصبح مدرسة، ويتم التفاوض على الرواتب على المستوى الوطني كل ثلاث سنوات مع النقابات المعنية.

وتتفق الدولتان في تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم، وقامت الدولتان بعمل إصلاحات جوهرية في نظام التعليم، وتم إصدار قانون خاص بالتعليم قاما فيه بالإشارة إلى ضرورة تطبيق اللامركزية. ففي الولايات المتحدة الأمريكية ، مصطلح الشراكة قوي جدًا، وينص قانون التعليم على ضرورة العمل بالتعاون الوثيق مع الآباء، ويمكن للوالدين المساهمة بأساليب متنوعة في نظام التعليم مثل المشاركة في اجتماع الآباء والأمهات، أما في نيوزيلندا، بدأت الحكومة العمالية إصلاحًا كاملًا للحكومة الوطنية، ووضع الخطوط الإرشادية للتعليم القومي، والتي تتكون من ثلاثة أقسام ووجب تضمينها في لوائح كافة المدارس، وتتكون تلك الخطوط الإرشادية من الغايات القومية للتعليم، والخطوط الإرشادية للإدارة، وكذلك تحديد المناهج القومية.

ولوزارة التعليم النيوزيلندية دور هام في إدارة مرافق المدرسة، ومعظمها مملوكة من خلال الحكومة، ويتم إدارة المدارس من خلال المدير، ويتم الإشراف عليها من خلال مجلس إدارة الأمناء، ففي نيوزيلندا تشرف وزارة التعليم على كافة قطاعات التعليم قبل الجامعي، وقد يرجع ذلك إلى العوامل السياسية التي مرت بها نيوزيلندا، وبروز بعض الحركات السياسية فكانت معاهدة وايتانغى، والحركات النسائية التي أثرت في زيادة الدعم الحكومي، فكل ذلك كان له تأثير على سيادة الوزارة على إدارة التعليم قبل الجامعي.

وبعد العرض السابق، يتضح التشابه بين الولايات المتحدة الأمريكية ونيوزيلندا في أن الدولتين لديهم واحد من أفضل أنظمة التعليم في العالم حيث تنصدر الدولتان باستمرار الترتيب العالمي.

خامسًا: التحول إلى اللامركزية في نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية:

في الولايات المتحدة الأمريكية تركز عملية التخطيط للسياسة التعليمية على الشراكة الثلاثية بين الحكومة، والنقابات ومنظمات أصحاب العمل التي تعتبر من الدعائم الرئيسية لسياسات التعليم الأمريكي، وجزءًا لا يتجزأ من عملية وضع وتصميم السياسات التعليمية حيث المشاركة والتحاور مع كافة الجهات المنوطة التي تقوم بدور أساسي في سياسات إصلاح التعليم إلى جانب المعلمين،

ونقابات عمال التربية والتعليم وهما من المساهمين الأساسيين في تخطيط السياسات التعليمية، وتطوير التعليم في المراحل المتنوعة ووضع السياسات التعليمية على المستوى المركزي. وتوجد عدة مؤشرات يمكن من خلالها التعرف على فاعلية العلاقة بين السياسة التعليمية والتحول إلى اللامركزية في نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية منها:

وجود هيكل تنظيمي مرن:

قد عملت والولايات المتحدة الأمريكية على توفير هياكل تنظيمية تسهل عمليات اتخاذ القرار، وتطبيق السياسات التعليمية وكان ذلك متصلاً بالتغيرات الاقتصادية، وتحقيق العدالة الاجتماعية ولكفالة تحقيق ذلك هدفت الحكومة إلى تنمية وتطوير الإدارات المحلية، وإمداد البلديات بالموارد المالية لتطبيق سياساتها، ومسئولية المدراء على المستوى المحلي عن مراحل الإعداد والإشراف والتنفيذ للسياسات التعليمية وتحقيق العدالة الاجتماعية.

ووفرت تلك التنظيمات الإدارية لكل مقاطعة ومدرسة إدارة التعليم على المستوى المحلي بشكل شامل، وقد أتاح ذلك أمام المسؤولين عن التعليم الفرص الكافية، والإمكانية لاتخاذ القرارات بصورة كبيرة من الإستقلالية في ضوء مستلزمات المقاطعات والمناطق والمدارس، ولهذا ساعد وجود هياكل تنظيمية مرنة على نجاح السياسات التعليمية والتحول إلى اللامركزية في الولايات المتحدة الأمريكية. المحاسبية:

تشابهت دول المقارنة إلى حد كبير، في تبنيها لمدخل الإدارة الذاتية للنهوض بالتعليم، واهتمامها بوضع غايات واضحة ومحددة لنظم المحاسبية بها إذ أصبحت المدارس محاسبة ومسئولة، أمام الأباء والمجتمع لتقديم درجات جودة عالية من التعليم، إذ أصبحت قضية جودة التعليم مطلباً رئيساً لمواجهة المعوقات المتنوعة، التي تواجه النهوض بمستوي وجودة التعليم إلا أن هناك بعض الإختلافات يمكن تلخيصها فيما يلي:-

الإهتمام الأكبر في نيوزيلندا للأهداف يقوم على مراجعة المعايير والتماثل مع المقنضيات القانونية للمحاسبية من جانب، والتطوير التعليمي الذي يقوم على تحسين نتائج التلاميذ من جانب آخر، إذ يتأثر مدخل عملية المراجعة والمحاسبية هنا مع نموذج السوق، وذلك يفسر في ظل المزج بين المركزية واللامركزية، الذي تشهده إدارة التعليم النيوزيلندي الوضع الذي مكن الدولة محاسبة المدرسة ومدى نجاحها في تحقيق الغايات المنشودة.

ففي نيوزيلندا تخضع المدارس إلى المساءلة القوية، وذلك نظراً لإتباعها مدخل الإدارة الذاتية الذي أعطي المعلمين والمديرين قدرًا كبيرًا، من الحرية فهي تعد سلاح ذو حدين، لذلك تقوم مجموعة

جهات في نيوزيلندا بالتقييم والمحاسبة مثل مكتب مراجعة التعليم (ERO)، هيئة المؤهلات النيوزيلندية (NZQA) ومجلس المعلمين النيوزيلنديين (NZTC)، حيث يعتمد التقييم داخل الفصول في المدارس النيوزيلندية على رصد أداء الطلاب وسلوكهم وليس على أساس درجاتهم. أما في الولايات المتحدة الأمريكية متع عملية المحاسبة والمساءلة بأهمية كبرى في منظومة التعليم ، ولكن لا يوظف مفهوم "المساءلة الفردية" داخل المدارس، والمؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية بل هناك المسؤولية الجماعية لمديري المدارس والمعلمين في نجاح المدرسة، وتحقيق إنجازات كبيرة للطلاب ومسئولية المعلم عن تحقيق الطلاب للنجاح بأنفسهم، وقد أدى ذلك إلى تواجد مسؤولية متبادلة وكذلك تقوية الثقة المشتركة داخل النظام التعليمي بالولايات المتحدة الأمريكية ، والإلتزام الشخصي والمهني من ناحية المعلمين لمساعدة الطلاب على النجاح ويتم متابعتهم عن طريق التقييم المستمر .

حيث يقوم التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على الثقة فيتم وضع المعايير والإرشادات، من خلال وزارة التربية والتعليم لكن للمدرسة الحق في الإمتثال لتلك المعايير، واتباع طريقتها الخاصة في تطبيق وتفعيل تلك المعايير، فلا يوجد نظام محدد لمحاسبة ومساءلة المعلمين، أو قوانين لتقييمهم لكن يتم تقييم المدرسين عن طريق السلطات المحلية.

أما فيما يتعلق بنظام اختبار وتقييم الطالب فيوجد اختبار واحد لتقييم الطالب في مرحلة الثانوية العامة يسعى لمتابعة تطور تعلم التلميذ، وليس تقييم لمحتوي ومضمون معرفته فإن تقييم الطالب يرتكز على أساس التقييم الوصفي، وردود الفعل والسلوكيات أثناء الفصل الدراسي وليس على أساس منح الدرجات الذي من دوره أن ينمى أو يزيد من التمييز بين التلاميذ على أساس درجاتهم، فالمدارس في الولايات المتحدة الأمريكية تخضع للمساءلة حول نتائج التعليم وليس لتقييم السياسات الوطنية.

عملية المتابعة:

تتشابه كلاً من نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية في الإهتمام بأسلوب المتابعة ففي ضوء التقرير النهائي للمراجعة والفحص توضع خطة عمل لتطوير أداء المدرسة، كما أنه يتم خلال الأداء المتدني للمدارس القيام باللقاءات المتابعة، بهدف التشديد على المدارس للإلتزام بعمل التطوير المنشود.

فإن الثقة بالمدارس والمدرسين صفة متبادلة في المدارس الأمريكية، وتحصل المدارس على استقلالية وحرية كاملة في تحسين الخدمات التعليمية اليومية، وتعتقد وزارة التعليم دائماً أن المدرسين جنباً إلى جنب مع مديري المدارس وأولياء الأمور يعرفون طريقة توفير أنسب تعليم ممكن لأطفالهم. فهذا المستوي من الثقة يمكن تفسيره بحقيقة أن الخبراء في مجال التعليم، يعتبرون خبراء في الميدان أى في المؤسسات المحلية وأكبر مثال على الثقة في المؤسسات المحلية، هو عدم وجود عمليات تفتيش للمدرسة.

التقييم:

في نيوزيلندا يتولي مجلس الأمناء الإشراف والتوجيه ومراقبة وتقويم الأداء داخل المدارس النيوزيلندية، حيث يشرف المجتمع عن طريقها على المدرسة، ويتأكد من جودة الخدمة التعليمية بها كما تقوم بتعيين ووضع رؤية المدرسة وسياساتها والإشراف على المناهج وهيئة العاملين بالمدرسة والتمويل وإدارة الموارد البشرية ووضع ميزانية المدرسة، وتحديد رواتب الإدارة العليا والمدير ومساعدة المعلمين ودعمهم مهنيًا، وصيانة المباني والأجهزة المدرسية وربط المدرسة بالجمعيات والهيئات والمؤسسات المحلية، وتعيين مديري المدارس وعلى الرغم من الإعتماد على النظام اللامركزي في التعليم ووجود الإدارة الذاتية للمدرسة إلا أن وزارة التربية والتعليم كانت تريد أن يكون هذا النظام مراقب من قبل الوزارة، ولذلك شرعت منذ البداية في إنشاء مكتب لمراجعة التعليم لكي يشرف على المدارس ويراجع أداؤها للتأكد من أنها تقدم خدمات تعليمية متميزة للطلاب .

حيث تجرى التقويمات المتصلة بالمعايير والتوقعات الوطنية مرتين في السنة على الأقل، حيث يطلق على أول تقويم «التقدم نحو التقويم» وعلى الثاني: «التقويم النهائي» يقدم المعلمون فيها تقويماتهم المهنية نحو أداء الطلبة مستفيدين من كافة النتائج والمعلومات المتوفرة، ويتم جمع معلومات التقويم باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من عملية التعليم والتعلم اليومية، وتستخدم لتقديم تقرير عن التطور الفردي الذي يحققه الطلبة للوالدين مرتين في السنة.

المشاركة المجتمعية:

تقدم خبرات بعض الدول في تفعيلها للإدارة الذاتية للمدرسة مثل نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية العلاقة الوثيقة بين مستوي الإستقلال المدرسي، ومستوي المشاركة المجتمعية فالعلاقة بينهما علاقة طردية فكلما ارتفع مستوي الإستقلال المدرسي كلما ارتفع مستوي المشاركة المجتمعية، وذلك المناخ التنظيمي والإداري يحقق بدرجة هائلة غايات المدرسة المستقلة، وبشكل خاص في إتاحة التمويل الضروري للإنتاج والمحاسبية والمساءلة لضبط إيقاع العمل بالمدرسة.

كما يتبين من خبرات بعض الدول التي تم عرضها أن درجة المشاركة المجتمعية للمؤسسات التعليمية يعتبر دليلاً على درجة مركزية أو لا مركزية التعليم، على جميع المستويات الإدارية ففي الإدارة الذاتية للمدارس تمنح الفرصة لأولياء الأمور، والمجتمع المحلي لتولي المسئوليات والسلطات في إدارة المدرسة والقيام بعمليات التنمية، والتطوير عن طريق التفويض المباشر للإدارات التعليمية التابعة لها المدرسة.

مدى الاستفادة من تجربة نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية لإمكانية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في المملكة العربية السعودية:

وتتلور أبرز الدروس المستفادة من عرض وتحليل الخبرات السابقة فيما يلي:
تفعيل وزارة التربية والتعليم للنظام اللامركزي، وتيسير إجراءاته في كافة المناطق والأقاليم، وإيمانها العميق بمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة وفاعليته في تحسين وتطوير أداء العملية التعليمية.
تواجد دعم مالي وفني للبرنامج، من هيئات ومؤسسات ومنظمات محلية وإقليمية ودولية مما وفر الاستفادة من خبرات متعددة ومختلفة واستخدامها في تطوير البرنامج.

منح المدرسة جميع الصلاحيات في تيسير أمورها الإدارية والمالية مع توافر نظام رقابي حازم يحاسب تلك المدارس إذا ما أخطأت.

توفير المجال للمساهمة الشعبية المتمثلة في أولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع في مجالس إدارات المدارس مع تحديد مسئوليات واضحة لتلك المجالس.

وضع استراتيجيات لتحسين الإدارة الذاتية للمدارس وذلك بغرض التطوير المتواصل للأداء.
فتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع المتنوعة ورجال الأعمال وأولياء الأمور لتقديم الدعم المالي للمدرسة.

تغيير دور الطلاب من مجرد كونهم أفرادًا يتلقون العلم إلى المساهمة الفاعلة في اتخاذ القرارات المدرسية، عن طريق المشاركة في مجالس إدارة المدرسة.

العمل على إيجاد جو وبيئة إيجابية داخل المدرسة، تعزز الممارسة الديمقراطية بما فيها من مفاهيم التعاون والتعبير عن الرأي واحترام الرأي الآخر، وتبادل الآراء والخبرات بما يحقق المساهمة الإيجابية لنجاح تفعيل الإدارة الذاتية للمدرسة.

القضاء على ثقافة البيروقراطية في إدارة التعليم، فنحن بحاجة إلى ثورة إدارية على الروتين والبيروقراطية الإدارية.

تطبيق نظم المحاسبية وتقييم الأداء، والمتابعة ونشر الوعي بثقافة التقييم الذاتي وثقافة الشفافية والمحاسبة.

مراجعة التشريعات المدرسية وتعديلها بما يتلائم مع معايير تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة. دعم التنمية المهنية للمدرسين في المدرسة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، وذلك عن طريق برامج تدريبية تقوم على: تصميم المقررات، أساليب تقييم الطلاب، استراتيجيات التدريس الفعال، مهارات التواصل الفعال، ومهارات العمل الجماعي. تطبيق دور مجالس الأمناء بحيث تكون قادرة على إدارة وتحسين العملية التعليمية بالمدرسة، وذلك عن طريق توسيع صلاحيات ومسئوليات هذا المجلس للقيام بدوره المرجو بحيث يصبح هو الركيزة الرئيسة في إدارة التعليم قبل الجامعي.

نتائج البحث:

نتائج خاصة بالإطار النظري:

تتطلب الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية قيامها بمسئولياتها في تنمية الأفراد العاملين بها استنادا على التنمية المهنية في موقع المؤسسة التعليمية، من حيث زيادة معارفهم في مجالات مهنة التعليم. ضرورة أن يشترك جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية في الإدارة الذاتية من أولياء أمور ومجتمع محلي ومعلمين، ويجب الإشارة إلى أن مشاركة الآباء تعتمد إلى حد كبير على المستوى التعليمي والحالة المادية ومدى اقتناع أولياء الأمور بأهمية هذه المشاركة.

نشأة الإدارة الذاتية للمدرسة، باعتبارها أحد آليات تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم من خلال نقل السلطات والصلاحيات إلى المستوى المدرسي ويلاحظ ارتباط نشأتها بحالة الانتقال بين المركزية واللامركزية من قبل النظم التعليمية.

تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة جاء متوافقا مع توجه عالمي نحو اللامركزية بدرجة أو بأخرى، وفي المقابل يلاحظ أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية لم يقتصر على إقليم أو ثقافة بعينها حيث تبنته دول من قارات العالم.

أن عملية الإدارة الذاتية للمدرسة ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية نقل السلطة والتي تعتبر مفهوما جوهريا في الإدارة الذاتية للمدرسة.

نتائج خاصة بالمملكة العربية السعودية:

يتطلب الإصلاح المنظومي للتعليم في المملكة العربية السعودية وتجويده المشاركة المجتمعية الفعالة من قبل المرين وأولياء الأمور والمعنيين بالعملية التعليمية أفرادا ومؤسسات على صعيد المجتمع

المحلي المحيط بالمدرسة، تلبية لنداءات الخطاب الرسمي السياسي والتربوي وتفعيلاً لنتائج دراسات إصلاح وتطوير التعليم.

وجود مبررات للاهتمام بالإدارة الذاتية في مدارس المملكة العربية السعودية مثل التناقص التدريجي للميزانية المخصصة للتعليم الثانوي من الميزانية العامة و ضآلة نسب عدد المدارس التي استطاعت أن تحصل على الاعتماد التربوي وضعف مفهوم المحاسبية ونظم المحاسبية وعدم استهداف النتائج أو مفهوم الإدارة القائمة على الأداء، بحيث يتم تتم المكافأة والعقاب بناء على ما تحقق من أهداف . التأكيد على أن الإدارة الذاتية يمكن أن يكون لها دور فعال في تحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، وبالتالي تحقيق جودة واعتماد التعليم قبل الجامعي، وحل الكثير من مشكلاته. نتائج خاصة بدولتي المقارنة:

انتشار ثقافة الاستقلال الذاتي والوعي بالإدارة الذاتية للمدرسة، وأهميتها في تحسين جودة التعليم وجودة المخرجات التعليمية في كلتا الدولتين.

تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في كلتا الدولتين جعل المدرسة هي وجدة الحكم الذاتي الأساسية، بل ولها القدرة على حل مشكلاتها الخاصة بها . وتقوم بتنمية التعاون وتوزيع المسؤوليات بين كافة العاملين فيها وتتمتع بالاستقلالية المصحوبة بالمساءلة، وتدعم المدرسة روح الفريق ومشاركة كافة المعنيين بأمر التعليم وأصحاب المصالح في صناعة القرارات التربوية.

تعدد أدوار الإدارة المدرسية فلم تعد الإدارة المدرسية هي المتحكمة في كافة أمور المدرسة، بل أصبح مجلس إدارة المدرسة ومعه الإدارة المدرسية والمعلمون وأولياء الأمور مسئولين عن جودة المنتج التعليمي

التصور المقترح لإمكانية تحسين تطبيق الإدارة الذاتية في المملكة العربية السعودية من خلال الإستفادة من خبرات نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية أولاً: فلسفة التصور المقترح وأهميته وأهدافه:

يقصد بالتصور المقترح وضع إطار عام ونموذج عام، يوضح إمكانية تحسين تطبيق الإدارة الذاتية في المملكة العربية السعودية من خلال الإستفادة من خبرات نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية بهدف تحقيق أهداف العملية التعليمية بمدارس التعليم الثانوي.

وتستند فلسفة التصور المقترح إلى نظرة شاملة ومكاملة حول النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة وتحقيق أهداف المجتمع بوجه عام وأهداف التعليم بوجه خاص، ويتم ذلك وفق منظومة من المعارف والمعلومات والمهارات والقيم والاتجاهات

التعليمية المتكاملة المطورة التي يجب على القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة مدارس التعليم الثانوي والمعلمين والعاملين وأصحاب المصلحة أن يمتلكوها ويمارسونها تطبيقاً أثناء تطبيق النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة.

ثانياً: أهمية التصور المقترح تتمثل فيما يلي:

استخدامه لعرض وتقديم المتغيرات والتحديات التي تعوق تحسين تطبيق النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة.

يعد بمثابة أداة فعالة لتوضيح السياسات والإجراءات للمجالس المدرسية والمشاركة المجتمعية ونظم المساءلة (المحاسبية)

يمثل أداة مساعدة في تكوين إطار منهجي يساعد في تحسين تطبيق النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة.

يمكن استخدامه للكشف عن العوامل والقوى المؤثرة في تحسين تطبيق النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة.

يساعد التصور في عملية التنبؤ بواقع النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح فنتمثل فيما يلي:

تطوير فلسفة مكتوبة في النمط اللامركزي في التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة بحيث تكون متوافقة مع قيم المجتمع السعودي.

الاستفادة من خبرات دولتي المقارنة لتحسين تطبيق النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية.

وضع رؤية مقترحة ومتكاملة للنمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية من خلال المجالس والمشاركات المجتمعية والمحاسبية.

رابعاً: منطلقات التصور المقترح:

التوجهات العالمية وتشمل ما يسود العالم من تغيرات وتطورات عالمية تتمثل في العولمة والثورة الرقمية.

نتائج البحث النظرية لواقع النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة على المدرسة في المملكة العربية السعودية وما كشفتها من معوقات لتحسين تطبيقها.

شمولية عملية التطوير والتحسين لكافة عناصر المنظومة المدرسية وما تتضمنه من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة.

الاهتمام بتطوير الإدارة المدرسية من خلال مدخل إداري معاصر لاقى صدى واسع في معظم دول العالم ونتج عن تطبيقه تجويد وتحسين وتطوير العملية التعليمية تجارب استراليا والولايات المتحدة الأمريكية وما نتج عنها من تطور في نظام التعليم في الدولة بصفة عامة وداخل كل ولاية أو مقاطعة بصفة خاصة.

خامساً: آليات تنفيذ التصور المقترح:

وتمثل إجراءات وآليات تنفيذ التصور المقترح فيما يلي:

أ. آليات تتعلق بمفهوم وأهمية الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوى بالمملكة العربية السعودية: لابد أن تسبق برامج اللامركزية والمشاركة المجتمعية حملات توعية مكثفة تؤكد على أهمية وفاعلية الاستقلال المدرسي والمشاركة المجتمعية في توصيل الخدمة التعليمية. أن يتحقق مفهوم تفويض السلطة، بحيث تفوض سلطة اتخاذ القرار التربوي للمستويات التنظيمية المناسبة، وذلك على ضوء الإطار العام للسياسة التعليمية القومية، واستراتيجية شاملة ومرنة للعمل التربوي القومي.

أن يتم تدعيم اللامركزية كمفهوم وتطبيق عملي في صياغة السياسة التعليمية، ويتم منح السلطات التعليمية المحلية حق المشاركة الإيجابية في هذه الصياغة، وتقديم مقترحاتها بهذا الشأن.

ب) آليات تتعلق بفلسفة وأهداف الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوى بالمملكة العربية السعودية: التقليل من حدة التدخل المباشر للجهات العليا في تحديد إجراءات العمل الميداني للخطط التعليمية، والتقدم بحلول لمشكلات العمل التنفيذي بالمدارس، وأن تمنح درجة أكبر من تفويض السلطة للقيادات الإدارية في هذه المدارس لحل مشكلاتها وتنفيذ الخطط التعليمية وفق مقتضيات العمل نفسه، والظروف والأوضاع المحلية.

تعديل اختصاصات الأجهزة المركزية المسؤولة عن إدارة التعليم، وتفويض بعضها إلى السلطات التعليمية الأدنى، لتشارك في صياغة السياسة التعليمية وصنع القرار التربوي واتخاذها، فلا يصح أن تحتفظ هذه الجهات بكل الصلاحيات، فيما لايسمح للجهات المحلية إلا بممارسة سلطات محدودة جداً، هذا في الوقت الذي تتجه فيه معظم دول العالم نحو تطبيق النمط اللامركزي في إدارة التعليم، من أجل توزيع السلطات والاختصاصات بشكل واسع، ومنح كل مؤسسة تعليمية سلطات تجيز لها تكييف نظامها التعليمي ليتلاءم مع متطلبات ظروفها وبيئتها الخاصة.

ج) آليات تتعلق بالمجالس المدرسية في الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوى بالمملكة العربية السعودية:

تعديل تشكيل مجلس مديري التربية والتعليم، والذي يختص ببحث المشكلات التي قد تعترض تنفيذ الخطة التعليمية، وكذلك بحث المشكلات التطبيقية للعمل الميداني، واقتراح الحلول المناسبة أو أساليب التغلب على هذه المشكلات، وهو ما يحقق عدم تركيز السلطة وازدواجية العمل الإداري الإشرافي من ناحية، والإجراءات التنفيذية العملية التي تتغير يومياً وفق متغيرات بيئية ومحلية مختلفة من ناحية أخرى.

إعادة النظر في اختصاصات مجلس رؤساء القطاعات والإدارات المركزية بوزارة التربية والتعليم بحيث تتيح قدرًا من الحرية في اتخاذ القرارات اللازمة في الجوانب الفنية (التنفيذية) للسلطات التعليمية المحلية دون الرجوع إلى هذا المجلس المركزي باعتباره هيئة قومية مهمتها الأساسية تخطيطية وليست تنفيذية.

(د) آليات تتعلق بالمشاركة المجتمعية في الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية.

النظر إلى توفير مشاركة وتعاون بناء بين الأجهزة التخطيطية والأجهزة التنفيذية عند وضع الخطط التعليمية، وبالتالي اتخاذ القرارات التربوية والتعليمية السليمة.

أن يتحقق مفهوم المشاركة وديمقراطية الإدارة، بحيث يتاح للسلطات التعليمية والإقليمية والمحلية التعبير عن وجهات نظرها الخاصة بها في قبول أو رفض أو تعديل استراتيجية العمل التربوي القادمة إليها من السلطة المركزية، وذلك وفق ظروفها وإمكاناتها المتاحة.

ضرورة تفويض مدير المدرسة ولو بجزء من سلطاته للمعلمين يتناسب مع مدى مسؤولياتهم عن إدارة صفوف المدرسة والمشاركة في إدارتها.

(هـ) آليات تتعلق بالحاسبية والمساءلة التعليمية في الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية:

إعطاء إدارة المدرسة الفرصة لاستخدام الموارد المالية والمساعدات المختلفة بما يضمن للمدرسة تحقيق أهدافها وأولوياتها.

تعزيز المؤسسة والعمل الجماعي والتنسيق المشترك في الإدارة التعليمية، وترسيخ مبدأ المساءلة لضمان الإنجاز المتميز

ضرورة العمل على وضع قواعد مالية دقيقة للإنفاق في مجال الإدارة التعليمية، بما يكفل القضاء على مظاهر الإسراف في الإنفاق، واستنزاف موارد الدولة وتبديد طاقتها. وكذلك ترشيد أسلوب

إعداد وتنفيذ موازنات الأجهزة الإدارية، ووضع معايير أدائية واضحة للإعتمادات والاستثمارات والإيرادات.

سادساً: متطلبات التصور المقترح:

وتتمثل في توفير بعض المتطلبات اللازمة لتحسين تطبيق النمط اللامركزي في التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية المتمركزة إلى المدرسة بالمملكة العربية السعودية وتتضمن ما يلي:

المشاركة المجتمعية وذلك وفق إطار ديمقراطي يستوعب جميع الأطراف، ذلك أن أية استراتيجية لتحقيق الاستقلال المدرسي تتطلب مشاركة المجتمع المحلي بجميع فئاته ومؤسساته.

ضرورة اقتناع الإدارة المدرسية ودعمها لمدخل استقلالية المدرسة في ظل ثقافة مدرسية مستنيرة ومستقلة تدعم توجه المدرسة وهيئاتها التدريسية والإدارية نحو تحقيق الجودة والتميز بالمدرسة.

إصدار التشريعات والقرارات الوزارية التي تتيح بالفعل تحقيق الاستقلالية المدرسية ونقل الصلاحيات وتفويض السلطة وتحمل المسؤولية كاملة من جانب أفراد المجتمع المدرسي والمحلي.

سابعاً: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

تتمثل أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه الإدارة اللامركزية وتحسين تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية وإمكانية التغلب عليها من خلال الاستفادة من دولتي المقارنة نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية فيما يلي:

مركزية الإدارة التعليمية ولا مركزية التنفيذ وتمسك المدارس بكافة الصلاحيات متمثلة في مدير المدرسة والذي يحاول الاحتفاظ بمنصبه بشتى الطرق.

الفردية في اتخاذ القرار وقلة إتاحة الفرصة لمشاركة الأفراد العاملين في عملية التوجه نحو تحسين تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي.

مقاومة بعض القيادات المدرسية الإدارية والأفراد والمعلمين لمحاولات تحسين تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي.

ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال:

التمكن من إجراء تحليلات شاملة ومترابطة، تتضمن عمليات تقويم الأداء للفرد والمجموعة والمدرسة ككل، بهدف إحكام الضبط وتحسين الأداء المدرسي وتجويده بشكل عام.

زيادة استقلال المدرسة إدارياً ومالياً مع تقليل الرقابة عليها من قبل الإدارتين الوسطى والعليا وصولاً إلى تشجيع المدرسة والتفكير الإبداعي للتخلص من المعوقات التنظيمية البيروقراطية.

تفعيل دور المرؤسين وإتاحة الصلاحيات المختلفة بحيث يستطيع ممارسة أدوارهم التنظيمية مع تمتع المؤسسة التعليمية بسلطات عديدة في كافة النواحي المتصلة بالعمل فيها والتطبيق الفعال لمبدأ لامركزية الإدارة يمنح السلطات المحلية وأولياء الأمور دوراً كبيراً في إثراء المناخ التربوي بالمدرسة، وضمان جودة مخرجاتها، ويزيد من دعم المهارات الإدارية لكافة المشاركين حتى يحققوا التوازن بين المسؤوليات والسلطات.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم ، حسام الدين السيد محمد (٢٠٢٠)، " الإدارة الذاتية للمدرسة فى دول أمريكا الوسطى وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عمان : السلفادور نموذجاً"، المجلة الدولية للدراسات التربوية النفسية ، المجلد السابع، العدد (٢)، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى
- الألفى ، حازم إبراهيم(٢٠١٩) ، " متطلبات اختيار قيادات مدارس التعليم الجامعى بمحافظة الدقهلية على ضوء الإدارة الذاتية " رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الدقهلية، ٢٠١٩م.
- جبران ،علي محمد ، والشمرى راضي بن محيسن (٢٠١١)، درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية ، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٣٨، الرياض .
- خاطر، محمد إبراهيم ، وضحاوي ، بيومي محمد ، وأحمد، محمد صلاح الدين (٢٠١٢)، تطبيقات مدخل الإصلاح المدرسي الشامل بأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد(٢٣)، كلية التربية ، جامعة الإسماعيلية.
- الدخيل ، عزام بن محمد(٢٠١٥) ، نظرة في تعليم الدول العشر الأوائل في مجال التعليم عبر تعليمهم الأساسي، ط٤، لبنان، بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون .
- زيدان ، رباب عبد السلام محمود (٢٠٢٠م) : تصور مقترح لتطوير السياسات التعليمية لمرحلة التعليم الأساسي بمصر في ضوء خبرة كل من كوريا الجنوبية وفنلندا ، رسالة دكتوراه، كلية التربية ، جامعة طنطا.
- سليم ، نسرين طه عبد السميع (٢٠١٩)،" تصور مقترح بمتطلبات تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة"، مجلة كلية التربية، المجلد(١٠٧)، العدد(٤)، كلية التربية، جامعة المنصورة

سهى سالم. (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

سيد ، هايدى مصطفى (٢٠١٨م) : تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم قبل الجامعي في مصر، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثالث، مجلة كلية التربية، ج٢، جامعة أسيوط .

الثقفي ، سعيد بن عبد الله بن ناصر (٢٠١١) ، فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير ، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

ضحاوى ، بيومي محمد ، والمليجي، رضا إبراهيم(٢٠١٠) ، توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، القاهرة: دار الفكر العربي.

عامر ، سامح عبد المطلب ابراهيم(٢٠١٨) ، " دور الإدارة الذاتية فى تفعيل المشاركة المجتمعية لمؤسسات التعليم قبل الجامعى فى مصر: دراسة نظرية "، مجلة العلوم التربوية، المجلد (٢٦)، العدد (٤)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة

عبد العال، أحمد عبد النبي وأحمد، عبد العاطي حلقان. (٢٠١١). دراسة مقارنة للإدارة الذاتية للمدرسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر. مجلة التربية. مصر. ١٤ (٣٣). ١٠٧-٢١٨.

العطل ، أماني عيد فلاح (٢٠١٧)، متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية فى إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة البحث العلمى فى التربية، المجلد (٥)، العدد (١٨)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس .

العجمي ، محمد حسنين (٢٠١١)، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧م): المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.

العمرى، باسم صالح ظافر. (٢٠١٥). واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك.. الجزء (٤). العدد (١٦)، جامعة عين شمس .

عوض، جمال بدير(٢٠١١). الإدارة الذاتية للمدرسة : مدخل لتحقيق المدرسة المنتجة، مجلة كلية التربية، الجزء(١)، العدد(٧٧)، كلية التربية، جامعة المنصورة.

غنيم ، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠١٢) ، استراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز ، العدد (٧٦)، المجلد ١٩، العربي للتعليم والتنمية، مصر .

الفياض، تهاني. (٢٠١١)، واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات، والمعلمات. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .

محمد ، حسام الدين السيد (٢٠١٩) ، "تطوير إدارة المدارس المجتمعية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية للمدارس المجتمعية بهندوراس"، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ١٦٤، رابطة التربويين العرب.

محمد ، حمدي زكي محمد (٢٠١٧ م) : تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠٣٠ - ٢٠١٤ م : دراسة استشرافية، العدد ٤٩ ، يوليو ٢٠١٧ م ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة المنيا. محمود، فاطمة محمد (٢٠١٧م) : تطبيق الإدارة الذاتية كمدخل لتطوير المدرسة الابتدائية في ضوء خبرات بعض الدول (دراسة ميدانية بمحافظة قنا)، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة جنوب الوادي.

المسيري، نجوى حسين (٢٠١٢)، الإدارة الذاتية للمدرسة بين النظرية والتطبيق، مصر، الإسكندرية، المكتب الحديث الجامعي الحديث،

الهاجرى ، محمد فالح راشد (٢٠١٨)، المضامين العلمية للإدارة الذاتية: نظرة عصرية وروية تربوية، مجلة كلية التربية، المجلد (٢٩) العدد (١١٥)، كلية التربية، جامعة بنها .

الهزايمة، أحمد صالح (٢٠٠٩)، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية - دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة إربد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد (١)، المجلد ٢٥، دمشق، سوريا .

يعقوب، خالد عطية (٢٠٠٩)، دراسة مقارنة للقيادة التيسيرية في المدارس في نيوزيلندا وسنغافورة وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (٢٩)، جمعية الثقافة من أجل التنمية.

بن مرتضى، أحمد سليمان محمد (٢٠١٩) ، " إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومعيقاتها كما يراها مديري ومديرات المدارس الثانوية بمطقة الدمام التعليمية : دراسة ميدانية"، دراسات - العلوم التربوية، العدد (١)، المجلد (٤٦)، كلية تصدرها الجامعة الأردنية، عمارة البحث العلمي.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abreh, M (2017), "involvement of school mangment committees in school-based mangment: experiences from tow districts of chanag, educational planning, vol.2, no.24.
- Barbara T (2013), Evaluating school-based management: A tool for team self-review, International Journal of Leadership in Education, vol (8), no 1
- Batool, A (2018), Self-Management and its Relation to Organizational Excellence, International Journal of Engineering & Technology, vol (7), no 4.
- Brian J (2015), school-based management, education policy series, UNESCO, Intern
- , School Self Evaluation Model)2018(Seyma S, Abdurrahman K Suggestion, International Journal of Instruction, vol (11), no 3 , , 201ational Academy of Education
- Caldwell J(2016) school-based management, education policy series, UNESCO, International Academy of Education
- Carol M (2017), The Rise and Rise of Early Childhood Education in New Zealand, citizenship, social and economics education, Vol (6), No.
- Charles C (2021), Recent Aotearoa/New Zealand Social Science Books (2019-2020), Aotearoa New Zealand Journal of Social Issues, vol (1).
- G (2018)" Principls Experiences of Autonomy in Nebraska Schools .Czapla ,Nebraska ,PhD ,with Increased Hispanic I latino Student populations" ,University ,Lincol
- Community participation in quality assurance in O (2020) ,Ezenwaji secondary school management the case of school-based management .,committee (SBMC). Quality Assurance in Education Vol. 27 No. 1
- Freya T (2016), History of education in New Zealand, Working Paper Prepared to accompany the infographic: Timeline of significant events in the history of education in New Zealand, 1867–2014 , McGuinness Institute .Limited, Wellington, New Zealand .
- Gamages D, (2008): How did School-Based Governance Lead to Distributed Leaderships Partnership and Improved Student LearningsJournal of the Centre for Research in Secondary Schools+ search .in Secondary Schoolspp

School-Based Management and Learning G (2019) ,Garcia-Moreno Policy Research ,Mexico ,Outcomes Experimental Evidence from Colima Working.

Garry, F, (2018) New Zealand's ICT-In-Education Development (1990–2018), Springer, Singapore.

2015). &Snowden,p.:School Leadwrshipand (Gorton, R Adminisiration:Concepts.Case Stud- ies,and Simulation,thEd., Benchmark Publishers, Oxford

. (2011): "School and system improvement: State of the art ,Hopkins D et al review"s paper presented at the 24th International Congress of school January,Cyprus,effectiveness and school improvement

Ch (2017)" School Based Managemat and the Nature of ,Kasturiarachchi Educational Development of students: practical Experiences of public schools In srilanka". International Journal of in novative. Research & . dil:10.24940/ijird/2017/v6/sep/170710.,Development (Globeedu)

2018), Rosanne Steinbach, Doris Jantzi , School Leadership and (Kenneth L Teachers' Motivation to Implement Accountability Policies , Educational Administration Quarterly , Vol(38) , No. 1 ,

and Amal A (2014) " School – Based Rangemeat: Arab , K,Khalid , Vol 54.Education system In Israel". Jornal of Educational Administration do/:10.1108/jea-09. , pp. /9/-208.Emelard, 2016.No. 2

2018), Democratic Policies and Practices in Early Childhood (Linda M Education an Aotearoa New Zealand Case Study, International Perspectives .on Early Childhood Education and Development, Springer, Singapore

Louise S (2020), Professional development design: Embedding educational reform in New Zealand, Teaching and Teacher Education, vol (25).

Michael K (2016), Primary and Secondary Virtual Learning in New Zealand: Examining Barriers to Achieving Maturity, International Journal on E-Learning, vol (15), no 1

2018) Department of Education, New Jersey School-Based (New, J Management Model

New Z (2009), Good practice Guidelines for principals and boards of trustees for managing behaviour that may or may not lead to stand-downs,

suspensions, exclusions and expulsions Part II, the Ministry of Education, New Zealand.

OECD (2016), education policy outlook: new zealand , OECD Publishing , .paris , france

2016), Planning human resources: methods, experiences, and (Olivier, B practices, Second edition, france, paris, UNESCO: International Institute for Educational Planning

Rachel B (2018), school –based curriculum development: redefining the term for New Zealand schools today and tomorrow, Paper presented at the conference of the New Zealand Association of Research in Education (NZARE) 24-26 November, Wellington, New Zealand,

Raffy D, The Educational System of New Zealand: A Benchmark for World Class Education, A Term Paper Presented to School of Advanced Studies The National Teachers College, Manila, Pilipinas .

Roger O (2009), Reforming New Zealand Secondary Education: The Picot Report and the Road to Radical Reform, New York Palgrave Macmillan, USA.

Stephen M (2009), International Journal of Bilingual Education and Bilingualism, International Journal of Bilingual Education and Bilingualism, vol (8), no 5.

Tatang M (2015), The Impact of Decentralization on Educational Attainment in Indonesia in Holzhaacker, Wittek, Woltjer, Johan (Eds.) Decentralization and Governance in Indonesia, Springer International Publishing, USA.

(2017): The development objective of the School Based ‘TheWorld Bank July. ‘DC‘Washington ‘Management

Thuduwage L (2020), importance of self-management and future research thoughts: a critical review perspective, International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT), Vol (8) , no 7 ,

U.S. Department of Education (2017): Collaboration with American Association of School Administrations: Advancing Student Achievement Through Labor-Management Collaborations February.