



تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري لمعلمات المرحلة

الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية

A proposed vision for developing administrative
empowerment for secondary school teachers in light of the
self-management approach

إعداد

د.سلمي عبد الله حمد الريش

Dr. Salma Abdullah Hamad Al-Rish

مديرة مدرسة بالمرحلة الثانوية بالكويت

Doi: 10.21608/ejev.2025.436362

استلام البحث: ٢٠٢٥ / ٢ / ٢

قبول النشر: ٢٠٢٥ / ٤ / ١٢

الريش، سلمى عبد الله حمد (٢٠٢٥). تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩ (٣٧)، ٥٨٩-٦٤٨.

<https://ejev.journals.ekb.eg>

تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية

المستخلص:

نظرا لندرة الدراسات التي تناولت وضع تصورات مقترحة لتطوير التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، تمثلت مشكلة الدراسة الحالية في كيف يمكن وضع تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية؟، وهدفت الدراسة إلي تقديم تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، وذلك من خلال:

- ١- التعرف على أهم الأسس الفكرية لمدخل الإدارة الذاتية في المدرسة الثانوية.
 - ٢- تحديد ملامح التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية.
 - ٣- التعرف على واقع التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية.
 - ٤- التوصل إلى تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية. في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.
- تم جمع البيانات من الميدان بواسطة استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية حجمها ٣٦٣ معلمة في المرحلة الثانوية بمحافظة الكويت. ومن أهم نتائج الدراسة الإجابة عن جميع تساؤلات الدراسة، وتقديم تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.
- الكلمات المفتاحية:** التمكين، التمكين الإداري، الإدارة الذاتية.

ABSTRACT:

Due to the scarcity of studies that addressed the development of proposed visions for developing administrative empowerment among secondary school teachers in light of the self-management approach, the problem of the current study was represented in how to develop a proposed vision for developing administrative empowerment among secondary school teachers in light of the self-management approach?, The study aimed to present a proposed vision for developing administrative empowerment among secondary school teachers in light of the self-management approach, through:

- 1- Identifying the most important intellectual foundations of the self-management approach in secondary school.

- 2- Determining the features of administrative empowerment among secondary school teachers.
- 3- Identifying the reality of administrative empowerment among secondary school teachers.
- 4- Reaching a proposed vision for developing administrative empowerment among secondary school teachers. In light of the self-management approach.

Data were collected from the field by a questionnaire that was applied to a random sample of 363 secondary school female teachers in the governorates of Kuwait. One of the most important results of the study is answering all the study questions, and presenting a proposed vision for developing administrative empowerment among secondary school teachers in light of the self-management approach.

Keywords : Empowerment, administrative empowerment, self-management.

مقدمة

يتوقف نجاح المدرسة الثانوية في تحقيق رسالتها على عوامل عديدة يأتي في مقدمتها معلمات المرحلة الثانوية، لما لهم من دور بارز في تحقيق الأهداف التعليمية، حيث تمثل معلمات المرحلة الثانوية الفئة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية من خلال المساعدات التي تقدمها الإدارة المدرسية لها، وتقديم الخدمات التي تساعد الطلبة على التعلم رغبة في تحقيق النمو المتكامل، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعهم.

ويطلب تفعيل دور معلمات المرحلة الثانوية في تطوير العملية التعليمية ، وتوجيه الطلبة وإعدادهم لمواكبة المتغيرات المعاصرة ، منح المعلمات الحرية في إدارة الصف ، وتمكينهم إدارياً، حيث يعتبر التمكين الإداري من المداخل الإدارية التي تلجأ إليها الإدارات لتزويد المعلمات ببعض السلطات التي تتيح لهم القدرة على مزاوله الأنشطة والمسؤوليات المدرسية ، والمشاركة في عملية صنع القرار المدرسي بما يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية لدى المعلمات والطلبة، مما يدفعهم إلى مزيد من الإنجاز. (العنل، ٢٠١٩، ٤٣١)

إن الإنسان بالعصر الحالي يواجه تحديات متعددة، تفرض حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى النمط الديمقراطي التشاركي الأكثر انفتاحاً

ومرونة ,ومن هذا المنطلق ظهر الاهتمام بضرورة تبني مفهوم التمكين Empowerment لما له من أثر فعال على تحسين الأداء , وتحقيق الرضا الوظيفي , حيث يعتمد التمكين بالمؤسسة التعليمية بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والمعلمات وتحفيزهم , ومشاركتهم في اتخاذ القرار , وكسر الحدود الإدارية الداخلية بين الإدارة والمعلمات.

ويعتمد التمكين الإداري على إيجاد الثقة بين الإدارة والمعلمات والتي منها المعلمات , ومشاركتهم في اتخاذ القرار , وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والمعلمات , والاهتمام بنظم تحفيز المعلمات وتوجيههم , وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة , ودعم مفهوم العمل بروح الفريق , والاستثمار الأمثل للطاقات الكامنة لدى المعلمات , وتحفزهم ذاتياً , وتحسين مدرّكاتهم بشأن قدرتهم على أداء أعمالهم , وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لديهم.

وأكدت بعض الدراسات والبحوث على أهمية تطوير إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت , والتي منها دراسة (العازمي, ٢٠١٣) التي حاولت تطوير الإدارة المدرسية بدولة الكويت من منظور استراتيجي وتحديد رؤية الإدارة المدرسية ورسالتها في المجتمع الكويتي في ضوء المستجدات التي يؤثر عليها , وتوصلت إلى أن عمليات التطوير تستند على تحقيق أهداف الإدارة المدرسية , وسيادة النمط الديمقراطي , ودعم نقاط القوة في العمل المدرسي.

والمعاشير لواقع إدارة المدرسة الثانوي بدولة الكويت يجد أنها تعاني من مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تعيق العمل التربوي , مثل: ضعف أداء القيادات المدرسية , الفردية في اتخاذ القرارات , التمسك بالسلطة , وعدم الوعي بالاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة , وزيادة عبء العمل الإداري وعدم التكيف الوظيفي للمعلمات , وضعف الإعداد المهني لهم , وقد تصبح عائقاً في تحديد الأهداف المدرسية. (العتل, ٢٠١٩, ٤٣٢)

ويعتبر مدخل الإدارة الذاتية , إحدى الاتجاهات التربوية المعاصرة في الإدارة , الإدارة الذاتية ليست فقط إصلاح هيكلي أو إصلاح تعليمي ولكنها نظام تعليمي يهدف إلى التركيز على الإعداد والمساندة للمعلمات الذين يتم تدريبهم , وتركز على القيادات والمشرفين , والموارد المتاحة من كتب أو موارد تعليمية من خلال التنمية المهنية , وكذلك مشاركة الآباء والمجتمع . فالإدارة الذاتية اتجاه يقوم على تحقيق كفاءة المدرسة وتحسين المجتمع . كما أن نظام الإدارة الذاتية للمدارس يتميز بوجود مستوى إداري لامركزي مستمداً من مستوى سلطة المدرسة لاتخاذ القرارات المرتبطة بتخصيص الموارد المختلفة التي تشمل: المعرفة , والتكنولوجيا , والأفراد والوقت , والتمويل. (الشوربجي, ٢٠١٥, ١٨٦)

كما أنه عملية إعادة توزيع السلطة من خلال مدخل الإدارة الذاتية بإحداث المشاركة الجماعية من المعلمات والآباء وأفراد المجتمع المحلي في وضع سياسة المدرسة التعليمية، وصناعة القرارات التربوية على صعيد المدرسة. وصياغة وتسيير مهامها طبقاً لظروف احتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية وفعالية واستجابة ومسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتنمية المهنية وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المدرسة، وأكثر استقلالية ومسؤولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة التربوية الفاعلة لتطوير المدرسة على المدى البعيد. كما يوفر هذا المدخل المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستدامة. في ظل مناخ من الثقة والديمقراطية والشفافية والمساءلة التعليمية التي تمتد لتشمل مستوى تحصيل التلميذ وأداء المعلم داخل المدرسة.

مشكلة الدراسة:

إن التخطيط لجودة أي نظام تعليمي وتربوي يتطلب قوى بشرية ذات كفاءة، ونعد تنمية الموارد البشرية محور التنمية الشاملة، لاسيما في العصر الحالي الذي يتطلب تنمية مهارات خاصة لمواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة بما ينعكس إيجاباً على نمو الفرد والمجتمع. ويُعد تمكين المعلمات إدارياً والإدارة الذاتية من الجوانب الهامة في إعدادهم للعمل، وذلك تماشياً مع ما تؤكد الأطر النظرية والدراسات السابقة من أن التمكين الإداري هو أهم المفاتيح الأساسية للقيادة الناجحة وهو ما اكدته العديد من الدراسات، والتي منها:

دراسة (سلمي، ٢٠٢٠، ٢٢٠) والتي أشارت إلى وجود مؤشرات قوية على ضعف توافر أبعاد تمكين المعلمات وظيفياً، وهي: صنع القرار والنمو المهني، والاستقلال الذاتي والكفاءة الذاتية والشعور بالاحترام على الرغم من أهميته في زيادة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بمدارسهم، مما يدعو إلى ضرورة إيجاد بدائل للتغلب على تلك المشكلات، وتحسين مستوى التمكين الوظيفي للمعلمات؛ ومن ثم زيادة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بها.

كما أظهرت دراسة (الجندي، ٢٠١٧، ٤٧٤) إلى وجود العديد من المشكلات في الإدارة المدرسية منها: انخفاض مستوى التدريب، وضعف التنمية المهنية، والقصور في التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، ومركزية التخطيط، واتخاذ القرار، وعدم الاهتمام بمبدأ التركيز للمستفيدين من الخدمات المدرسية، وقصور أنشطة التحسين والتطوير، وضعف كفاءات تولى الإدارة المدرسية.

ودراسة (أبو زنيط، ٢٠١٥) التي استهدفت إلى طرح الرؤية المستقبلية " المعيارية" للإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية ، تمهيدا لتقديم تصور مقترح لإدارة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، التعرف على التحديات المجتمعية وانعكاساتها على إدارة المدارس الثانوية في فلسطين ، وتحليل واقع المدارس الثانوية الحكومية والمدارس المدار ذاتيا في فلسطين ، والتعرف على آراء الخبراء نحو التصور المستقبلي للإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية في فلسطين، وتقديم تصور مقترح لإدارة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.

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

كما حاولت **دراسة هانج (Hung,2013)** توضيح أثر التمكين الإداري لدى المعلمات بالمدرسة الثانوية على الرضا الوظيفي لديهم في تايوان، وذلك من خلال توضيح العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد الرضا الوظيفي، وبيان أثر بعض المتغيرات (العمر، المستوى العلمي، حجم المدرسة) على عملية التمكين، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق ذلك، وتوصلت لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي ، وعدم وجود أثر لبعض المتغيرات (العمر، المستوى العلمي، حجم المدرسة) على مستوى تمكين المعلمات في مدارسهم.

واستهدفت **دراسة (الريادي، ٢٠١٢)** التعرف على مستوى التمكين الإداري واتخاذ القرار لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة ، وتوضيح العلاقة بين التمكين الإداري والقدرة على اتخاذ القرار لديهم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عملية التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة كانت بدرجة عالية ما عدا بعد التحفيز الذاتي فكانت بدرجة متوسطة، وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري واتخاذ القرار لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين لمتغير سنوات الخبرة ، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى التمكين الإداري والقدرة على اتخاذ القرار لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة.

كما أن الإدارة الذاتية الفاعلة للمعلم تنعكس إيجاباً على أدائه وإبداعه، حيث أشارت الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية ما بين التمكين الإداري للمعلمات والإدارة الذاتية، والتي منها : استهدفت دراسة وشاح (Weshah.2012) توضيح مفاهيم التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمات كما يدركها المعلمات في المدارس الأردنية والاستراتيجية، واعتمدت على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى أن مستوى التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمات في المدارس الأردنية والاستراتيجية كان متوسطاً، وهذا يوحي بالحاجة إلى وجود سياسة أكثر وضوحاً فيما يتعلق بالتشريعات التوجيهات المدرسية لتفعيل عملية التمكين وتفويض السلطة في المدارس ، كما أن مستوى التمكين بأبعاده (صنع القرار، الاتصالات ، العلاقات الإنسانية، التنمية المهنية ، والاستقلال الذاتي)، وتفويض السلطة لدى المعلمات في المدارس الاستراتيجية أعلى من نظرائهم في المدارس الأردنية.

كما استهدفت دراسة (ميلندا وآخرون 2005 Melinda & et al.) الكشف عن العلاقة بين تمكين المعلمات والثقة الجماعية بين المعلمات وإدارة المدرسة، وذلك من خلال توضيح أثر العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمات على مستوى الثقة التنظيمية ، واعتمدت على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتوصلت النتائج إلى أن المعلمات الذين يشعرون بالتمكين في مواقع العمل يزداد لديهم مستوى الثقة في الإدارة المدرسية، كما أن المعلمات الذين يشعرون بأن عملهم ذو معنى واضح ، ويدركون استقلاليتهم في أداء مهامهم الوظيفية يشعرون بمزيد من الثقة المتبادلة مع مديري المدارس ، وأكدت على ضرورة أن يتبنى مديري المدارس بعض الاستراتيجيات التي تدعم مفاهيم وإدراكات المعلمات للتمكين، وتزيد مستوى الثقة التنظيمية لديهم، حيث يؤثر ذلك إيجابياً على مستوى أدائهم.

وهدفت دراسة (علوان، ٢٠١٩) بعنوان آليات تمكين المعلمات في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول إلى التعرف على الأسس النظرية؛ لتمكين المعلمات في المؤسسات التعليمية المعاصرة ،وقد استخدمت الباحثة المنهج المقارن الذي لا يقتصر على وصف الظاهرة ، وإنما يقوم بتحليلها وتفسيرها ، وكان أهم ما توصلت إليه من النتائج ضرورة الاهتمام بتمكين المعلم من خلال المشاركة في صناعة القرار؛ بأن يعطى المعلم دوراً في وضع السياسات داخل الوزارة وتنفيذها على أرض الواقع وأن يشترك في تكوين وبناء جماعات التعلم المهني على مستوى المدرسة بهدف تعزيز التنمية المهنية ، وأن يشترك المعلمون المتميزون في تصميم المناهج؛ وذلك من خلال تطبيق آليات جديدة لإعداد المعلم ، وتوفير الإمكانيات والتسهيلات المادية التي تساعد على التعليم والتعلم.

وهدفت دراسة (عبد المنعم، ٢٠٢١) بعنوان التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمات من وجهة نظرهم إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد التمكين للمعلمات في تحقيق الإبداع الإداري، والمتمثلة في تفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرار، وتطبيق إدارة العمل كفريق، ومنح الحرية في أداء العمل، وتحمل مسؤولية النتائج، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها عدم العدالة الموضوعية في نظام الترقيات، وضعف الاتصالات، والمعلومات، وأن تشكيل فرق العمل هو مصدر للتمكين الإداري للمعلمات.

ودراسة (Kefalidou., Nikolaos, 2015) والتي هدفت إلى التوصل إلى تصورات المعلمات حول التمكين المهني، ودراسة معتقداتهم حول الرضا الوظيفي، وعلاقته بالتمكين، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي كما استخدموا الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: أن هناك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري، والرضا الوظيفي للمعلمات، وأن المعلمات يشعرون برضا أقل؛ عندما لا يعملون في مدرسة واحدة السبب الذي يؤدي إلى عدم استقرار البيئة المدرسية؛ مما يترتب عليه ضعف كفاءاتهم.

وهدفت دراسة (Ali, Balyer, Aydin; Ozcan, Kenan; Yildiz2017)، بعنوان تمكين المعلم وأدوار مديري المدارس إلى تحديد أدوار مديري المدارس في تمكين المعلمات بمدارسهم؛ حيث اعتبرت الدراسة أن تمكين المعلم تعتمد على استغلال مشاركته في تحديد الأهداف، والسياسات المدرسية على النحو الذي استنتجته من خلال موقعهم وخبراتهم المهنية لتمكين المعلمات، كما يمكن للمعلمات اكتشاف إمكانياتهم، والقيود المفروضة عليهم، وكذلك تطوير كفاءاتهم من خلال التنمية المهنية؛ وهذا ما يجعل تمكين المعلم قضية حاسمة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع تحليل البيانات؛ وفقاً لطريقة تحليل المحتوى، بالإضافة لهذا قام الباحث بإجراء مقابلات مع (٢٠) معلماً خلال هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المديرين قاموا بتمكين هؤلاء المعلمات من خلال توفير فرص المشاركة في صنع القرار، وتحسين أوضاعهم، وجعل المدارس أماكن أكثر جاذبية، وبناء علاقات تعتمد على الثقة، وخلق التواصل الجيد بين المعلمات، ومع ذلك لم يتم دعم المسؤولين بشكل يكفي تطويرهم للمهنة، أو تطوير كفاياتهم الذاتية، أو دعم استقلاليتهم، أو توظيفهم في بعض الأدوار الإدارية.

ودراسة (حلقان ٢٠١١) التي هدفت: دراسة الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، بهدف تحسين نظام الإدارة التعليمية في مصر من خلال الفهم العميق للمشكلات والتصدي لها، ومحاولة وضع الحلول المناسبة،

ومحاولة الاستفادة من التجربة الكندية والأمريكية في وضع إجراءات مقترحة لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية في المدرسة المصرية من خلال نتائج الدراسة المقارنة بما يتفق مع الواقع المصري، وفلسفته نحو الإصلاح. وتوصلت لمجموعة من النتائج، أهمها: أن التجربة الكندية والأمريكية في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية أثبتت أن الإدارة الذاتية للمدرسة صورة من صور التحول نحو اللامركزية في إدارة التعليم والإصلاحات التعليمية والإدارية. وأن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية يؤدي إلى اتساع مساحة المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم وصنع القرارات التعليمية على المستوى المدرسي. كما أوضحت أن المجالس المدرسية تعتبر هيئات ديمقراطية قادرة على تمثيل الآباء والأمهات وأعضاء المجتمع المحلي والمعلمات في اتخاذ القرارات التعليمية المحلية على المستوى المدرسي، وأن تشكيل المجالس المدرسية يتم عن طريق الانتخاب الحر المباشر لمعظم الأعضاء، وفي حالات أخرى يتم اختيار البعض بالتعيين.

ودراسة (السنباوي ٢٠١١) هدفت: تقييم أداء التجارب الدولية في تطبيق لامركزية التعليم. وتحليل الوضع الراهن وتداعيات المستقبل فيما يخص تطبيق لامركزية التعليم في مصر. وتحليل الإطار القانوني الذي يحيط بعملية تطبيق لامركزية التعليم في مصر. وتعرف أهم المشاكل التي تواجه التعليم في مصر عامة، وتلك التي تواجه تطبيق نظام لامركزية التعليم خاصة، ومقترحات التغلب عليها، وذلك في سبيل تطوير العملية التعليمية. وتعرف إلى أي حد أدت صياغة الخطة الاستراتيجية القومية إلى إعادة تشكيل التعليم الأساسي المصري بتعميم تجربة اللامركزية في مصر. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن التحول إلى نظام اللامركزية المالية هو الخطوة الأولى في تطبيق لامركزية التعليم. وأن تعزيز الشفافية والمساءلة من أهم العناصر التي تضمن نجاح تطبيق نظام اللامركزية، لأن اللامركزية تقوم على تفويض الصلاحيات والمسؤوليات، ومن ثم لا يمكن الاعتماد على الأخلاقيات وحدها، ولكن من الضروري رفع درجات الوعي بمصطلحات الشفافية والمساءلة (الرأسية والأفقية).

ودراسة (باندو Bando ٢٠١٠) هدفت: محاولة التعلم من خبرة المكسيك في الإدارة الذاتية. وتحديد كيف تؤثر الإدارة الذاتية للمدرسة على جودة التعليم. وتحديد ما إذا كانت دوافع الآباء تزيد من مساهماتهم التطوعية. وهل هذه الدوافع تختلف من المدارس الغنية عن الفقيرة. وتحديد ما إذا كانت الإدارة الذاتية وتوجيه الإنفاق إلى مجالس الآباء له تأثير على استثمار الآباء لمساهماتهم التطوعية ووقتهم أم لا. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة يساعد في تحسين

كفاءة الإنفاق العام على التعليم؛ من خلال تحويل عملية صنع القرارات المتعلقة بالإفاق؛ إلى المعلمات في المدرسة؛ مما يزيد من المساهمات التطوعية، ويرفع من جودة التعليم. كما أوضحت أن تطبيق الإدارة الذاتية يجعل الآباء لهم الحق في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، ويزيد من محاسبة ومراقبة الآباء للعاملين بالمدرسة بطريقة أفضل، كما يجعل الآباء يفيدون المدرسة اجتماعياً واقتصادياً. وبيّنت هذه الدراسة أيضاً أن الإدارة الذاتية هي أداة لتحسين نواتج التعلم؛ وأنها تخلق دافع لدى الآباء في المدارس الفقيرة لزيادة مساهماتهم التطوعية. وأن الدعم الناتج عن الإدارة الذاتية يستثمر في تحسينات البنية التحتية للمدرسة.

ودراسة (علي ٢٠٠٩) هدفت: تعرف مفهوم وأهداف وخصائص الإدارة الذاتية كمدخل إداري معاصر. وتحليل أبرز نماذج تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في بعض دول العالم ومصر للإفادة منها. والكشف عن أهم التحديات المعاصرة التي تؤدي إلى ضرورة التوجه إلى مدخل الإدارة الذاتية. ورصد واقع مدارس التعليم الثانوي الصناعي وملامح تطويرها في مصر. ومحاولة تفعيل الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي الصناعي بما يتفق والظروف الاقتصادية والاجتماعية في مصر. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن هناك تحديات محلية وعالمية تدعو إلى ضرورة التوجه إلى مدخل الإدارة الذاتية. وبيّنت ندرة دعوة المجتمع المحلي والمدني للمشاركة الجادة في حل المشكلات التي تعوق تحقيق المدرسة الصناعية لأهدافها. كما توصلت إلى وجود خلل في تطبيق مبدأ اللامركزية نظراً لتأصيل المركزية في كل مجالات الإدارة التعليمية في مصر. وكثرة السلبات التي تعوق إدارة المدرسة الثانوية الصناعية عن أهدافها ومنها البيروقراطية، وضعف مهارة الاتصال، وفقدان الشفافية.

ودراسة (المسيري ٢٠٠٩) هدفت: تحديد دواعي تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء اتجاهات العصر واحتياجات المجتمع المصري من خلال الإدارة الذاتية. ورصد الواقع الحالي للإدارة في المدرسة الثانوية العامة في مصر والمشكلات التي تعوق تطويرها. وتعرف خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية. ومن ثم محاولة تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن الإدارة المدرسية لا تستطيع اتخاذ بعض القرارات المدرسية دون الرجوع إلى وزارة التربية والتعليم أو المديرية أو الإدارة التعليمية. حيث تسود المركزية، كما بيّنت غياب المشاركة المجتمعية في المنظومة التعليمية، وغياب قواعد البيانات الدقيقة على كافة المستويات.

ودراسة (ماجانوفيتش Majhanovich ٢٠٠٨) هدفت مناقشة اللامركزية في التعليم عامة ثم ذكر أمثلة من وثائق اليونسكو عن اللامركزية خاصة الخبرة الكندية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن اللامركزية توفر مدى كبير من الإتاحة والديمقراطية في نظام التعليم. وأن اللامركزية تنجح عندما توجد مشاركة فعالة من الأفراد الفقراء والمجتمعات المدنية المنظمة جيداً.

و دراسة (سليمان ٢٠٠٤) هدفت الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية من خلال تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، ومدى إفادة مصر منها. وتوصلت إلى نتائج منها: وجود قصور في تفويض السلطة واتخاذ القرار للمعلمات والمعلمات بالمدرسة، وأن السلطة تتركز في إدارة المدرسة المتمثلة في مدير المدرسة. وضعف استغلال القدرات الابتكارية لدى المعلمات والمعلمات بالمدرسة. وحجب المعلومات الخاصة بالقواعد والإجراءات مما يؤثر في روح الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الأطراف المعنية بالتعليم. وأيضاً قصور وضعف واضح في قنوات الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحيط مما يعرقل مشاركة الأطراف المعنية في رفع كفاءة وفعالية المدرسة. كما أشارت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة الابتدائية قد يؤدي إلى الارتقاء بأدائها من خلال: تأكيد تفويض السلطة للعاملين بالمدرسة. وإنشاء إدارة خاصة بالمعلومات في كل مدرسة. ومشاركة المعلمات في عملية صنع القرار.

باستقراء الدراسات التي تم عرضها في هذا المحور؛ يتبين أن بعض هذه الدراسات اتفق على وجود مشكلات إدارية في النظام التعليمي مثل المركزية والبيروقراطية، وضعف الاتصال، وضعف المشاركة المجتمعية، وهي مشكلات مشابهة للمشكلات الإدارية التي تواجه مجالس الأمناء بالمدارس باعتبارها جزء من النظام التعليمي. ومن هذه الدراسات دراسة (رزق)، ودراسة (علي)، ودراسة (المسيري)، ودراسة (العجمي)، ودراسة (سليمان).

واتفقت هذه الدراسات مع مجموعة أخرى من الدراسات على أهمية مدخل الإدارة الذاتية في التغلب على هذه المشكلات، مما يعزز التمكين الإداري لدى المعلمات. وهذه الدراسات هي دراسة (حلقان)، ودراسة (السنبوي)، ودراسة (بانود)، ودراسة (ماجانوفيتش) ولكن توجد ندرة في الدراسات التي تناولت وضع تصورات مقترحة لتطوير التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، وهو سيجاول الباحث تناوله في البحث الحالي.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي: كيف يمكن وضع تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية؟

والذي تتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ١ - ما الأسس النظرية للتمكين الإداري للمعلمات بالمرحلة الثانوية ؟
- ٢ - ما أسس مدخل الإدارة الذاتية في المدرسة الثانوية؟
- ٣ - ما واقع التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية؟
- ٤ - ما التصور المقترح لتطوير التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، وذلك من خلال:
١. التعرف على أهم الأسس الفكرية لمدخل الإدارة الذاتية في المدرسة الثانوية.
 ٢. تحديد ملامح التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية.
 ٣. التعرف على واقع التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية.
 ٤. التوصل إلى تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.

أهمية البحث:

- تتبع أهمية الدراسة من:
- ١ - توضيح أهمية التمكين الإداري، ومدى فاعليته في العملية التعليمية على معلمات المرحلة الثانوية.
 - ٢ - تشخيص واقع التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية.
 - ٣ - تقديم معلومات أكثر دقة عن مستوى التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية.
 - ٤ - وجود الدراسات المحلية والعالمية التي تناولت التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية في ضوء كمدخل الإدارة الذاتية.
 - ٥ - من المأمول أن تعمل الدراسة على تطوير الكفاءات الإدارية للمعلمات بالمرحلة الثانوية من خلال تطوير الأساليب الإدارية التي يستخدمونها مما يساعد على تحقيق الأهداف المنوطة بهم على أكمل وجه ويتم ذلك باستخدام مدخل الإدارة الذاتية.
 - ٦ - قد تقيد الدراسة القائمين على العملية التعليمية (القيادات الإدارية- المديرين- المعلمات) وأعضاء المجتمع المحلي، من خلال تطبيق البدائل والآليات المقترحة وفقاً لمدخل الإدارة الذاتية؛ بما يساعد في تحقيق الأهداف التعليمية.

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه ، حيث يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة وتشخيصها ، وإلقاء الضوء على مختلف جوانبها، وجمع البيانات اللازمة عنها، مع فهمها وتحليلها من أجل الوصول إلى المبادئ والقوانين المتصلة بالظواهر والعمليات الاجتماعية الأساسية ، والتصرفات الإنسانية، وتحديد الممارسات السائدة، ومن ثم التحليل الدقيق الذي يقود الباحث إلى استخلاص العلاقات والاستنتاجات المتضمنة لمشكلة الدراسة.

أدوات البحث:

يعتمد البحث الحالي على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة، وقد استهدفت التعرف على واقع ممارسة التمكين الإداري من قبل معلمات المرحلة الثانوية.

حدود البحث:

تتضمن حدود البحث ما يلي:

- 1- حدود موضوعية: حيث ركز على تقديم تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، من خلال تناول الأسس النظرية لمدخل الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية، وملامح التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية، وواقع ممارسة التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية، ومجموعة من الآليات المقترحة لتطوير التمكين الإداري لدى معلمات المرحلة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.
- 2- حدود بشرية: عينة من معلمات المرحلة الثانوية بدولة الكويت.
- 3- حدود زمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

مصطلحات البحث:

١- التمكين الإداري:

ويعرف إجرائياً بأنه: هو عملية الثقة المتبادلة بين معلمات المرحلة الثانوية ورؤسائها؛ لمنحها مزيداً من الصلاحيات والتي من شأنها أن تدفع المعلمة إلى امتلاك. وإرادة نحو التغيير من خلال اكتساب العديد من المهارات ، والخبرات ، والمعلومات والاستعداد النفسي ، والكفاءة الذاتية ، التي تؤهلها إدارياً للمشاركة في صناعة القرار ، وحل المشكلات.

٢- الإدارة الذاتية Self Management:

وتعرف إجرائياً بأنها قيام معلمات المرحلة الثانوية بتسيير شؤونه ذاتياً، في إطار من اللامركزية من خلال امتلاكهم سلطة صياغة المهام وتحديد مسؤوليات الأعضاء واتخاذ القرارات بناء على موارد التنظيم واحتياجاته إلى جانب احتياجات المجتمع،

وتنفيذ هذه القرارات وتقويمها، مع تحملهم جميعاً لمسؤولية هذه الإجراءات مع إمكانية محاسبة كل منهم للآخر في إطار الأنشطة المشتركة فيما بينهم. على أن يتم ذلك من خلال التعاون في كل تنظيم على حدة بين أعضائه والتنسيق والاتصال بين هؤلاء الأعضاء والمشاركة في جميع الأعمال، وذلك في وجود إتاحة المعلومات مع توافر تفويض السلطات والصلاحيات من قائد الفريق إلى أعضائه.

خطوات البحث وإجراءاته:

المحور الأول التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية بدولة الكويت

يتناول هذا المحور : ماهية التمكين الإداري، وأهداف التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية، وأهمية التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية، وأبعاد التمكين الإداري المناسبة لمعلمات المرحلة الثانوية، وسبل تفعيلها في المؤسسات التعليمية. ويمكن تناول ذلك بشيء من التفصيل كالتالي:

١- ماهية التمكين الإداري

تَمَكَّنَ في اللغة: اسم مصدر للفعل مَكَّنَ ، وَمَكَّنَ الرجل عِنْدَ الناس : أي ارتفع شأنه وعظم عندهم أي: جعلته أخلاقه يَمَكُنُ عند أهله وعارفيه ، ويقال تَمَكَّنَ المستأجر من العين المؤجرة أي: تخويله السلطة عليها إما بالإقامة أو باستغلالها (مجمع اللغة بالقاهرة، المُعْجَم الوسيط، ١٩٦٠) كما يعرف التمكين الإداري بأنه منح المعلمات حرية واسعة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة، والتحفيز الذاتي، وتأكيد أهمية العمل الجماعي وتطوير شخصية المعلمات، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة؛ لتفعيله في المؤسسات التربوية. (منى العنزي، ٢٠٢٠، ٦٣٤)، وعرفه الباحث إجرائياً من قبل في مصطلحات البحث.

٢- أهداف التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية

هناك العديد من الأهداف للتمكين الإداري، لمعلمات المرحلة الثانوية، ومنها (محمد أحمد، ٢٠٢٢، ٧٢٥):

- يساعد التمكين الإداري على زيادة النفوذ الفعال للمعلمات وفرق العمل وإعطائهم المزيد من الحرية لإدارة مدارسهم والمعلمات وحرية الأداء لمهامهم.
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للمعلمات في حل مشاكل العمل والصف والأزمات.
- يستهدف تمكين المعلمات من استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الطلبة استغلالاً كاملاً.
- يجعل التمكين المعلمات مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

أهمية التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية

تتمثل أهمية تفعيل التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية في: (محمد أحمد، ٢٠٢٢، ٧٢٧)

- تحقيق شعور الانتماء للمدرسة من قبل معلميه كمؤسسة اجتماعية وتنظيم فاعل في تعديل سلوك المعلمات المنتمين إليها وتحسين أدائهم باطراد.
- تحفيز وضمن ظهور المبادرات المدرسية المبدعة والرائدة، التي يمكن أن تمثل تجارب تربوية إبداعية يمكن احتذاؤها من قبل المدارس الأخرى
- تنمية القدرة على تحمل المسؤولية ، بما تعنيه من مهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقويمها والقدرة على الدفاع عنها عند اللزوم.
- تحقيق مبدأ لامركزية التنظيمات التربوية، عن طريق تقليل المستويات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرار التربوي، و بالتالي عدم إشغال القيادات التربوية العليا بالقضايا والمشكلات التربوية اليومية الشائكة.
- تحول المدرسة إلى منظمة متعلمة، تنبع منها المعرفة التربوية بقدر أكبر من المعرفة التربوية التي تفرض عليها من الخارج.
- تحقيق الذات لدى المعلمات في القيادة المدرسية، وما يشكله من حافز معنوي يقع في قمة الحاجات الإنسانية (نظرية ماسلو في الحاجات الإنسانية)
- و يتضح مما سبق عرضه من أهمية التمكين الإداري للمعلمات بأنه يساعد علي دفع المعلمات نحو مواصلة التعلم والتدرب وتطوير الذات بشكل مستمر مما ينعكس بالإيجاب على المعلمات أنفسهن والمؤسسة التي يعملون بها وطلابهم.

أبعاد التمكين الإداري المناسبة للمعلمات، وسبل تفعيلها في المدارس الثانوية

ويمكن الإشارة إلى الأبعاد التي يتناولها مفهوم التمكين الإداري في المدارس وفقا لما يلي(العنبي، ٢٠١٧، ٦٤٠)

- المشاركة في صياغة الأهداف واتخاذ القرارات: وهما بعدان مرتبطان ، إذ أن الموظف الذي يساهم في وضع الأهداف سيكون أكثر فاعلية في تنفيذها واتخاذ القرارات المناسبة لها.
- التوجه نحو اللامركزية والابتعاد عن المركزية: وها الأمر مرتبط بعملية التفويض التي يمنحها الرئيس للمرؤوس فكلما زاد التفويض الإداري كلما كان التوجه نحو اللامركزية.
- التدريب المرتبط بتنمية مهارات وقدرات المعلمات، وإكسابهم معارف جديدة لمواكبة التطورات الحديثة في شتى المجالات والميادين، وهذا البعد في الأساس عملية تطوير لشخصية المعلمات في المدرسة.

- رفع المهارات في المؤسسات التعليمية لاسيما المدارس يحتاج لمزيد من التدريبات لما لهذا النوع من المؤسسات خصوصية تشعبية في نوعية القرات الإدارية التي تنشأ فيها، فالمعلمات بمختلف مستوياتهم لابد من زيادة تدريبهم على مهارات الاتصال وكيفية حل المشكلات وكيفية اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

- التحفيز المادي أو المعنوي الذي يعتبر الدافع الأساسي للحصول على أفضل ما لدى المعلمات من قدرات مهنية ؛ فهو يعزز روح المنافسة بين المعلمات النابع من زيادة ولائهم لمؤسساتهم.

مدخل الإدارة الذاتية ماهيته، فلسفته، أهدافه

يتطلب تحقيق الإدارة الرشيدة في المؤسسة التعليمية؛ ضمان الإدارة الذاتية والحكم المستقل، مع وجود مشاركة ديمقراطية تنافسية في صناعة القرار داخل المدرسة. فالمشاركة مسئولية اجتماعية يتم من خلالها التعاون وتعزيز التفاعل المتبادل بين الأفراد، ودعم جهود وموارد كافة قوى المجتمع ومؤسساته والتنسيق بينها، كما أنها تنمية لمجموعة من العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة والأسرة والمجتمع وبينهم، ضماناً لتحسين مستوى أداء المدرسة وجودة مخرجاتها. وفي هذا الإطار تبين الدراسة ماهية مدخل الإدارة الذاتية، وفلسفته، وأهدافه على النحو الآتي:

١- ماهية مدخل الإدارة الذاتية

يمكن توضيح المقصود بمدخل الإدارة الذاتية من خلال أربعة جوانب. الأول: ينظر إليه من منظور فردي أي إدارة الفرد لذاته. والثاني: يركز في تعريف هذا المدخل على المنظور الجماعي أي إدارة جماعة معينة أو فريق معين لنفسه ذاتياً. والثالث: يتناول هذا المدخل على أنه نظام. والرابع: يتناوله من حيث ارتباطه بالمسؤولية. وذلك على النحو الآتي:

الجانب الأول: تعريف مدخل الإدارة الذاتية من منظور فردي: فكما ذكر (تيم، ٢٠٠٣، ١٧) أن "الإدارة الذاتية هي عملية الإفادة القصوى من وقتنا ومواهبنا لإنجاز أهداف ذات قيمة، اعتماداً على نظام قيمى صحيح". ويفسر هنا الإدارة الذاتية بأنها (عملية) حيث إنها أمر مستمر فهي ليست شيئاً يُفعل مرة واحدة أو بشكل عرضي. وأن الوقت والمواهب هي مصادر شخصية فريدة يستطيع الفرد أن يتعرف عليها ويديرها. وأن الأهداف ذات قيمة فهي تمثل النتائج والإنجازات التي خطط الفرد للوصول إليها.

فالجانب الثاني لتعريف مدخل الإدارة الذاتية من المنظور الجماعي توضحه التعريفات الآتية.

فهو مدخل صُمم لجمع أعضاء المجتمع والمدرسة في نفس الإطار للتحديث حول تحقيق أفضل استثمار لهم في التعليم؛ فهو يقوم على تيسير العمل في المدرسة بأسلوب ديمقراطي سليم، من خلال إتاحة الفرصة أمام جميع المعنيين بأمور التعليم (المعلمات والإداريين، والآباء، وأعضاء المجتمع المحلي، والطلبة) للمشاركة الفعالة في العمل المدرسي. فهو أحد الإصلاحات المؤسسية حيث يوجه صنع القرار إلى مستوى المدرسة. وبتضمن الآباء والمجتمع في المدارس يتوقع من مدخل الإدارة الذاتية أن يحسن التعليم لأنه يتوقع أن تزيد المحاسبية والمراقبة لموظفي المدرسة. وتتطلب الإدارة الذاتية الحكم الذاتي للمدرسة، وإجراء تقييمات وتقديرات. (خليل، ٢٠٠٩، ١٦٣-١٦٤)

وفي ظل الإدارة الذاتية للمدرسة: تصبح المدرسة هي وحدة الحكم الذاتي الأساسية بل ولها القدرة على حل مشكلاتها الخاصة بها، وتقوم بتنمية التعاون واقتسام المسؤوليات بين كافة المشاركين في الحياة المدرسية، كما تتمتع المدرسة بالاستقلالية المقرونة بالمساءلة، وتحدد قوام قوة العمل بها من المعلمات والإداريين والمعاونين، وتنهض المدرسة بمسؤولية دعم العمل بروح الفريق والشعور بالملكية، وذلك بتقوية المشاركة داخل المدرسة وتعدد أنماطها. فالإدارة الذاتية هي "التحول الرسمي للهيكل التنظيمية، كصيغة من صيغ اللامركزية التي تشير إلى المدرسة على أنها الوحدة الأساسية للتحسين." (رزق، ٢٠١٢، ٦٧)

فهذا المدخل يشمل "توزيع الأعباء والمسؤوليات بين كافة المعلمات، بجانب تبادل أدوار السلطة للمساهمة في حل مشكلات التلاميذ، وتحفيز المعلمات بالمدرسة نحو ضرورة تحسين قدراتهم، بتشجيعهم على تقديم أفكار مبتكرة ومبدعه نحو العملية التعليمية وبشكل يساهم في تحقيق وتلبية رغبات واحتياجات التلاميذ والطلبة".

أما الجانب الثالث تناول من خلاله مجموعة من الباحثين مدخل الإدارة الذاتية على أنه نظام. وتبين الدراسة وجهة النظر هذه في الآتي:

ويتكون مدخل الإدارة الذاتية كنظام متكامل من مدخلات وعمليات ومخرجات كالآتي: (علي، ٢٠١٠، ١١٥)

المدخلات الإدارية: وتتمثل في الأفراد المشتركين في الإدارة وهم أعضاء المدرسة من مدير ومعلمات وعاملين بالمدرسة. وما يتسمون به من خصائص وسمات شخصية. وما يتوافر لديهم من ثقافة واستعداد. بالإضافة إلى القيم والمعتقدات والمعايير السائدة في البيئة، والتي تمثل رأس المال الاجتماعي. هذا إلى جانب العلوم والمعارف والأساليب ومجالات تطبيق الإدارة، وتمثل أسس الإدارة الذاتية.

والمعلومات المتصلة بالأوضاع والمواقف والأدوات والإمكانات والفرص والقيود التي تتم في إطار العمليات الإدارية.

وبالنسبة للعمليات الإدارية: فهي تشمل أنشطة البحث والدراسة والتحليل، وعمليات التخطيط والإعداد والتنسيق، وعمليات التنفيذ واتخاذ القرارات، وعمليات الرقابة والمتابعة. فمدخل الإدارة الذاتية يعد نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال التعليم فهو يسعى لتحقيق الأهداف العامة والخاصة التي تخطط المدرسة لها في ضوء عملية التحليل البيئي، وتقييمها في ضوء عملية التنفيذ. وهو عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة التي ينفذها كافة المعلمات بالمدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة ولتفعيل دور المعلمات فيها من أجل أداء أفضل

أما المخرجات الإدارية: فهي الاستراتيجيات والخطط، والقرارات على كافة المستويات، والإنجازات المادية والمعنوية. والتقارير النهائية التي توضح موقف المدرسة سواء بالإيجاب أو السلب.

وبناء على ما سبق يتضح تعريف مدخل الإدارة الذاتية من اتجاهات مختلفة منها ما تناوله من منظور فردي، ومنها ما تناوله من منظور جماعي، ومنها ما تناوله على أنه نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات. كما تبين ارتباط مدخل الإدارة الذاتية بالتمكين الإداري للمعلمات. وتبين من هذه التعريفات أيضاً اعتماد مدخل الإدارة الذاتية على اللامركزية مثل تعريف كل من (علي)، و(المسيري). وهنا يوجد فرق بين الإدارة الذاتية واللامركزية. فالإدارة الذاتية هي قيام مجموعة من الأفراد بإدارة أنفسهم بأنفسهم، وهذا يتطلب استخدام اللامركزية، حيث تفويض السلطات والصلاحيات من الإدارة المركزية إلى هذه المجموعة، وتفويض قائد هذه المجموعة السلطات إلى أعضاء الفريق.

٢ - فلسفة مدخل الإدارة الذاتية:

تمنح الإدارة الذاتية سلطة أكثر للمدارس من خلال عملية اتخاذ قرار ديمقراطي، يهدف إلى إصلاح نظام المدرسة ككل مما يؤدي إلى استقلال أكثر للمدرسة وحكم ذاتي مع زيادة المحاسبية على المستوى المدرسي. بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات وحق استخدام الموارد المتاحة والتصرف فيها. كما أن المشاركين في الإدارة قادرون على تحديد أوجه القصور والضعف في بيئة التعلم وسبل معالجة هذا القصور. والعمل كفريق لتبادل الخبرات والمهارات وتأكيد العمل الجماعي، والمهارات القيادية، والمشاركة الفعلية والفعالة في صنع واتخاذ القرارات لكافة المعنيين بالتعليم داخل وخارج المدرسة، وعلى جميع المستويات الإدارية وتشمل جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومحاسبية وتقويم لتحقيق الأهداف ولضمان جودة القرار.

حيث يتم تعزيز وتحسين معنويات الأفراد في المدرسة والمجتمع وبالتالي تحقيق التزامهم وولائهم. (عيسوي، ٢٠١١، ٤٦-٤٩) وبالتالي تحقيق التمكين الإداري للمعلمات وتعزيزها. كما تعمل على جودة عمليات التخطيط النابعة من بيئة العمل والقائمة على تحسين الأداء.

إن طريقة عمل هذا المدخل تسير وفق النظرية الديالكتيكية التي تعتمد على الجدل والنقاش والحوار، وهذا ما يحدث من خلال هذا المدخل بين الأطراف المهمة بالعملية التعليمية. سواء مجالس الأمناء بالمدارس، وذلك حول قضايا وأمور التعليم ومشكلاته المختلفة وذلك وفقاً للفلسفة النقدية التي تعتمد على تحليل الموضوعات المختلفة وحلول المشكلات المطروحة، وذلك لتقويم هذه الحلول بصورة نقدية لتعرف إيجابيات وسلبيات أي منها لاختيار أفضل وأنسب هذه الحلول. كما يشمل هذا النقد وهذا الجدل بين أعضاء التنظيم الواحد الذي يدير نفسه ذاتياً محاولاً التعرف نقاط القوة ونقاط الضعف به، وموارده المتاحة، وذلك بهدف الوصول إلى الوضع الأفضل وإلى التجويد والتطوير. فهذه الفلسفة تؤمن بأن قدرات الإنسان غير محدودة، وأنه يستطيع دائماً تغيير الواقع إلى الأفضل. كما أنها تتيح الفهم العلمي السليم وتحليل القضايا والمشكلات المختلفة.

بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الطريقة النقدية إنما تفتح المجال للإبداع والابتكار والوصول إلى الحلول غير المألوفة لحل المشكلات المختلفة.

كما تجد الدراسة أن هذا المدخل يعتمد في الكثير من أموره على الفلسفة الواقعية في اهتمامها بالواقع ودراسته، لتعرف الإمكانيات والموارد الفعلية لدى التنظيم وتعرف الموجود في هذا الواقع من فرص وتحديات، وبالتالي تحقق المدارس أهدافها من خلال هذا الواقع. كما أن الحلول للمشكلات المختلفة تكون منبثقة من الواقع وبمساعدة الإمكانيات والموارد التي يوفرها الواقع.

ونظراً لأن محاولة تطبيق أي مدخل تتطلب معرفة الأهداف التي يهدف إليها، والتي إستدعت تطبيقه؛ فإن الأمر يتطلب توضيح أهداف مدخل الإدارة الذاتية كما يأتي:

٣- أهداف مدخل الإدارة الذاتية:

تتمثل أهداف هذا المدخل في وجود أهداف محددة وواضحة للمدرسة، وتوفير القيادة الإدارية الواعية والمناسبة لأداء المهام، وتوفير مدخلات جيدة، بجانب خلق بيئة مدرسية مشاركة ومشجعة على التطوير والتجويد ومدرّبة على آلياته، والوقاية وحل المشكلات الناتجة مباشرة في ظل التوظيف الدقيق والذكي لتقنيات التعليم والتكنولوجيا التعليمية ووجود قاعدة بيانات يمكن استخدامها بصورة دورية.

يهدف مدخل الإدارة الذاتية بالمدارس إلى زيادة كفاءة الإدارة وذلك من خلال هيكल تنظيمي غير مركزي، بجانب تعزيز دعم الرأي العام والثقة في المدارس. فهو يهدف إلى دعم وتعزيز سلطات الآباء والمعلمات في مجلس إدارة المدرسة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد في الخدمة التعليمية؛ ويهدف هذا المدخل إلى ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة. وتحسين جودة العملية التدريسية والمهارات الإدارية، بما يضمن دعم مسئولية إدارة المدرسة ومجالسها نحو تجويد مخرجاتها من الطلبة. وذلك في ظل شمول برامج التنمية المهنية والإدارية كافة الكوادر العاملة بالمدرسة. وتدعيم الروابط والتفاعل والمشاركة بين فريق إدارة المدرسة والمعلمات وأولياء الأمور وكذا المهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، مما يتيح فرصة تحديد العوامل المسهمة في خفض الأداء بالمدرسة وتفسيرها بموضوعية كبيرة، ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية للقضاء على هذه العوامل وبما يساهم في تطوير الأداء بالمدرسة وزيادة فعاليتها.(العجمي، ٢٠٠٥، ٥٦-٦٢)

هذا إلى جانب تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي يضمن هذا التفاعل البناء، ويتيح فرصة تبني أدواراً جديدة تدعم اللامركزية وتضمن مزيداً من العلاقات الإيجابية بين المنزل والمدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها. وتوثيق الصلة بينهم بما يضمن تحقيق المشاركة المجتمعية في إدارة وتمويل العملية التعليمية. فهذا المدخل يهدف إلى تحقيق الربط بين الأنشطة التي تقدمها المدرسة ومتطلبات المجتمع المحيط بها، وتلبية احتياجاته.

بالإضافة إلى تهيئة البيئة المدرسية المجتمعية القائمة على المشاركة والالتزام، مما يزيد من الإحساس بالافتقار والجدارية والشعور بالملكية والالتزام بين المشاركين، والقدرة الفاعلة على الإنجاز. وتحسين عملية صنع القرار المدرسي. وتحفيز المعلمات فيها نحو حتمية التجويد والإصلاح التربوي، وربط الحوافز بمستويات أدائهم. فضلاً عن تطوير الرقابة الذاتية والمحاسبية والمساءلة التعليمية لكافة المعلمات داخل المدرسة، وحول استخدام الموارد، وذلك من خلال الاتفاق معاً على مواصفات الأداء الفعال. وإحداث تغيير جذري بنقل سلطات معينة من الإدارة التعليمية إلى مدير المدرسة. وضرورة الاهتمام ببيئة المعلم والمتعلم. وتحقيق استقلالية اتخاذ القرار. وتلبية احتياجات الطلبة والمعلمات وأولياء الأمور وفي ظل هذا المدخل فإن قائد المجلس يتحمل مسئولية توجيه التخطيط.(علي، ٢٠٠٩، ٧٩)

هذا إلى جانب أن هذا المدخل يهدف إلى زيادة وعي المعلمات بالتشريعات المنظمة لعملهم، وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب حسب مستوى الأداء. وتفعيل دور أعضاء المدرسة من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي، ورفع

روحهم المعنوية عن طريق توفير السلطة والحرية والمرونة والموارد، وذلك للنهوض باتخاذ الإجراءات السريعة والمناسبة، لحل المشكلات التعليمية الخاصة بالمدارس على نحو مستقل.

وتهدف الإدارة الذاتية إلى تحقيق التطوير والتميز الإيجابي في أداء كل من الطلبة والمعلمات، وتوفير نظم التغذية الراجعة لكل منهم بصفة مستمرة، بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. بجانب العمل على تطوير القدرات الإدارية والتنظيمية والمالية للمدرسة ككل. (المسيري، ٢٠٠٩، ٥١)

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن أهداف مدخل الإدارة الذاتية تركز على تحقيق كفاءة إدارة المدارس وبالتالي تعرف المشكلات التي تواجهها أثناء تحقيق المسؤوليات التي تقع على عاتقها؛ مما يتطلب إشراك جميع المعلمات في التنظيم مع أفراد المجتمع الخارجي في مناقشة جميع الموضوعات والقضايا المتضمنة في مسؤولياتها، وبالتالي المشاركة في اتخاذ القرار وإعطاء فرصة للإبداع والابتكار لتحقيق التميز وتحقيق الجودة وبالتالي تعزيز المسؤولية الاجتماعية. وفي إطار تركيز الدراسة على مدخل الإدارة الذاتية؛ فإن الأمر يتطلب تناول المبررات التي دعت إلى استخدام هذا المدخل على النحو الآتي:

ثانياً: جوانب مبررات استخدام مدخل الإدارة الذاتية لتنظيمات رأس المال الاجتماعي بالتعليم قبل الجامعي

يمكن تناول هذه المبررات من خلال ثلاثة جوانب. الأول: هو ما تفرضه طبيعة التمكين الإداري للمعلمات أثناء تعاملهم مع تنظيمات رأس المال الاجتماعي (مجالس الأماء والآباء والمعلمات- من ضرورة استخدامه؛ حيث إن لها طبيعة اجتماعية إدارية، ولها طبيعة ذاتية. كما تواجه إشكالية في تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية. والجانب الثاني: هو نشأة هذا المدخل. أما الجانب الثالث: فهو ما يتمتع به هذا المدخل من أهمية.

الجانب الأول: طبيعة التمكين الإداري للمعلمات أثناء تعاملهم مع تنظيمات رأس المال الاجتماعي:

والتي تبين أن مدخل الإدارة الذاتية هو الأنسب والأكثر ملائمة لها. حيث إن لها طبيعة اجتماعية إدارية. فطبيعتها الاجتماعية تنبثق من كونها تنظيمات أنشأها المجتمع لإشباع حاجاته وحل مشكلاته، والارتقاء والنهوض به. مما فرض على هذه التنظيمات مسؤولية اجتماعية تجاه هذا المجتمع. والتي تعتبر الحاجة التعليمية من أهم حاجاته.

فبالنسبة لمجالس الأمناء والآباء والمعلمات؛ فهي أحد تنظيمات رأس المال الاجتماعي المسؤولة عن تحقيق الترابط بين المدرسة والمجتمع. فيقع عليها مسؤولية تعليمية من خلال ما تقوم به من تيسير العملية التعليمية، والمساهمة في تحقيق الأهداف التعليمية للتوصل إلى جودة في المخرجات التعليمية التي تخدم المجتمع. كما يقع على هذه المجالس مسؤولية اجتماعية من خلال ما تقوم به من حل مشكلات المجتمع الذي تتواجد فيه، بل ومناقشة قضاياها للارتقاء به. وفي هذا الإطار تظهر الطبيعة الإدارية لهذه المجالس. وهي طبيعة إدارية يغلب عليها الطبيعة الذاتية. حيث تدير هذه المجالس شئونها بنفسها طبقاً لظروفها وظروف مجتمعها وإمكاناتها. حيث تضم هذه المجالس أعضاء من هذا المجتمع الذي تتواجد فيه.

ومن هنا توجد إشكالية في تحقيق التوازن بين اللامركزية والمركزية. فكل من مجالس الأمناء والآباء والمعلمات؛ يكون عملها تبعاً ووفقاً لظروفها وإمكاناتها ومقدار ما يتوفر لديها من موارد إلى جانب ظروف المجتمع الذي تتواجد فيه. فطبيعة عمل كل منهم يحتم عليها اتباع اللامركزية في محاولتها لمواجهة وحل مشكلات معينة سواء بداخلها أو في المجتمع الذي تتواجد فيه. وبالرغم من ذلك فإن مجالس الأمناء أحياناً ما يعرقلها المركزية من الحكومة أو من المؤسسات التي تخضع لإشرافها. حيث تخضع مجالس الأمناء والآباء والمعلمات لإشراف وزارة التربية والتعليم. وهذا ما أدى إلى الاهتمام بمدخل الإدارة الذاتية كسبيل لحل هذه الإشكالية بين المركزية واللامركزية. حيث إن هذا المدخل يعتمد في تطبيقه على اللامركزية.

وهذا ما أكدته (البيلاوي، ٢٠١٤، ٤٦)؛ حيث بيّن أنه من الضروري الانتقال النوعي من البنية البيروقراطية الجامدة السائدة في المدرسة المصرية، إلى بنية اجتماعية تنسم بعلاقات إنسانية مرنة داعمة، ومناخ اجتماعي ثقافي مفتوح في حجرة الدراسة والمدرسة، وأن تقوم هذه البنية على المشاركة المجتمعية، والمساءلة والشفافية، واللوائح والقواعد الواضحة، ودعم الممارسات الديمقراطية بين التلاميذ والمعلمات وأولياء الأمور، وهذا يتطلب الاتجاه إلى مزيد من اللامركزية، والاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة.

واللامركزية Decentralization: تعبر عن تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى في الهرم الإداري، أي إلى المرؤوسين الذين يتحملون مسؤولية الممارسات الإدارية. وتشير إلى تحويل سلطة صنع القرار من الحكومة المركزية إلى قطاع التعليم على مستوى المحافظات أو إلى المدارس نفسها فيما يعرف بالإدارة الذاتية للمدرسة فهي تعبر عن تفويض السلطة للمدارس ومجالسها التي تتمثل في مدير المدرسة، والمعلمات، والآباء، وأعضاء المجتمع المحلي. ومشاركتهم في عملية صنع القرار، وتحمل مسؤولية اتخاذها، ووضع الخطط التي تتناسب مع طبيعة ومهام

المدرسة، والتوصل إلى حل للمشكلات التي تواجه المدارس، بما يتناسب مع الأهداف التي تحكم المجتمع. وذلك من خلال ما تتيحه من زيادة الكفاءة والمحاسبية والفعالية التنظيمية والثقافة التنظيمية الإيجابية. (القيس، ٢٠١٠، ١٠٩)

أي أن اللامركزية هي سبيل مجالس المدرسة لتحقيق مسؤوليتها في إطار مسؤوليتها تجاه المجتمع (المسؤولية الاجتماعية). فهنا تتحمل هذه المجالس مسؤولية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمناهج والأفراد والميزانية، وذلك من أجل توفير طرق التقويم، ووضع برامج تعليمية جديدة تؤدي إلى زيادة قدرة المدرسة على مقابلة الاحتياجات المحلية للمجتمع. ومعاملة المعلمات في المدرسة بالمرونة التي يحتاجونها، فهي تقوم على القيادة الإنسانية ومدى مساندة القائد للعاملين وتعزيزه للمشاركة، وتعتمد على العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمات وبعضهم البعض. وذلك من أجل تحسين العملية التعليمية، والإفادة من مشاركة كل الجماعات المهمة بالتعليم في عضوية المجالس وذلك من أجل خدمة المجتمع المدرسي.

واللامركزية لها أبعاد هي التقوية وتعني نقل السلطات وعملية صنع القرار إلى الآخرين، والثاني هو الإثراء ويعني إسناد المسؤوليات والاختصاصات لهم، والثالث هو التمكين ويعني تخصيص موارد متناسبة مع عنصر الإثراء فهي أحد أساليب تنظيم العمل، حيث تُمنح الوحدات المختلفة قدراً كبيراً من الإدارة الذاتية، بحيث تصبح عملية اتخاذ القرارات والمسؤولية أقرب إلى مواقع التنفيذ، وتظل الإدارة العليا محتفظة بتوجيه السياسة العامة لاتخاذ القرارات الرئيسية التي لها أثرها على التنظيم ككل.

فالإدارة التعليمية على كافة مستوياتها في حاجة إلى تبني سياسات إدارية وتنظيمية جديدة تسمح لها بحرية التعامل مع كافة الأطراف المعنية بأمور التعليم؛ بحيث تتشارك هذه المستويات الإدارية مع كل المهتمين بالتعليم في تنفيذ السياسات التعليمية. فكلما اقترب موقع صنع القرارات من موقع تنفيذها؛ كان أفضل، وذلك لتوافر المعلومات الدقيقة لصانعي القرار، وإدراكهم لجميع الظروف والعوامل التي تتأثر بها قراراتهم. كما أنهم لديهم معرفة وواقعية أكبر لإدارة شؤون المدرسة. كما أن اللامركزية تهدف إلى استخدام الموارد المتاحة بصورة أفضل، وذلك بإتاحة فرصة صنع واتخاذ القرارات داخل المدرسة بهدف الارتقاء بها وفق الموارد المتاحة لها.

والإدارة الذاتية نمط إداري من أنماط اللامركزية أو صيغة من صيغها. تستند إليها وتناسب التنظيمات التي تعتمد في طبيعة عملها على اللامركزية مثل مجالس الأمناء والآباء والمعلمات. ففي هذه المجالس على المستوى الإجرائي يتم تفويض السلطات والصلاحيات إلى أعضاء المجلس لتفسير أداء المسؤوليات التي تقع على عاتقها.

وبالرغم من ذلك تعرقلها أحياناً المركزية والتي عرضتها الدراسة من خلال المعوقات التي تحول دون تحقيق هذه المجالس لمسئوليتها الاجتماعية؛ والتي تعتبر من أهم مبررات استخدام مدخل الإدارة الذاتية حيث إن أغلب هذه المعوقات إدارية. ويتمعن النظر في نشأة وظهور مدخل الإدارة الذاتية في بعض الدول الأجنبية تتبين ضرورة استخدام هذا المدخل الذي ييسر من تحقيق التمكين الإداري للمعلمات.

الجانب الثاني: نشأة مدخل الإدارة الذاتية:

وكان بيتر دراكر Peter Drucker أول من نادى بأسلوب الإدارة الذاتية في كتابه (تطبيقات الإدارة عام ١٩٥٤م) حيث رأى أن المبدأ الوحيد الذي يحقق السلطة والمسؤولية في نفس الوقت، ويعطي توجيهات لوحدة الرؤية الشاملة، ويدعم روح الفريق هو إدارة الذات، والرقابة الذاتية. (Drucker, 1954, 17)

وفي هذا المجال تتبين أهمية مدخل الإدارة الذاتية في أنه يحقق السلطة والمسؤولية في نفس الوقت، حيث إن تفويض السلطة إلى الأفراد يشعرهم بالمسؤولية، فضلاً عن أن هذا الموقف يفرض عليهم المسؤولية. فأغلب الأفراد في هذه الحالة يكونوا مسؤولين، مما يعطي الفرصة الأكبر لإنجاز وإتمام الأعمال المختلفة.

وكان الاتجاه نحو تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، لكي تكون المدارس أكثر استجابة لاحتياجات مجتمعها، وتعزيز المساءلة. فالدخول إلى تطبيق مدخل الإدارة الذاتية كان لزيادة الاتصال بين المدرسة ومجتمعها من خلال استجابتها وتنفيذها لاحتياجات هذا المجتمع.

ولقد لجأت كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية إلى الإدارة الذاتية كصورة من صور التحول نحو اللامركزية في إدارة التعليم والإصلاحات التعليمية والإدارية، واعتبرت كل من هاتين الدولتين المجالس المدرسية هيئات ديمقراطية قادرة على تمثيل الآباء والأمهات وأعضاء المجتمع المحلي والمعلمات في اتخاذ القرارات التعليمية المحلية على المستوى المدرسي. وفي كندا تم الاهتمام بإنشاء المجالس المدرسية في عقد التسعينات من القرن العشرين. (عبد العزيز، ٢٠١٢)

وفي عام ١٩٨٧م سعت نيوزيلندا إلى استخدام هذا المدخل، لتخلق لنفسها مجتمعاً يشجع المشاركة المجتمعية، حيث تم تأكيد هذا المدخل في عام ١٩٨٩م، فتم إلغاء إدارة التعليم وحولت السلطات الإدارية بالمدارس إلى مجالس أمناء يختارهم ويشرف عليهم أولياء أمور الطلبة إلى جانب المدرء والمعلمات والمهتمين بالتعليم في كل مدرسة، ويتكون هذا المجلس من ٥ إلى ٩ أعضاء من المجتمع المحلي، ينام بهم مهمة صيانة المنشآت المدرسية ودفع راتب الناظر، وتنظيم أنشطة محلية لتنمية الموارد وتنظيم أنشطة تطوعية لأولياء الأمور. (الشوربجي، ٢٠١٥، ١٨٦)

مما سبق يتضح أن ظهور مدخل الإدارة الذاتية لم يكن حديثاً ولكنه ظهر خلال النصف الثاني من القرن العشرين. فكان ظهورها في أربعينيات هذا القرن في بعض الدول، أما في مصر كان في الستينيات. كما اتضح أن الكثير من الدول اهتمت بهذا المدخل وسعت إلى تطبيقه في نظامها التعليمي. ولذلك تتناول الدراسة أهمية مدخل الإدارة الذاتية كأحد مبررات استخدامه في مجالس الأمناء.

الجانب الثالث: أهمية مدخل الإدارة الذاتية في تعزيز التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية

إن تكامل أدوار كل من الأفراد ومنظمات المجتمع يساعد على تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالتعليم. ولذلك يمكن تناول أهمية مدخل الإدارة الذاتية من خلال ثلاثة جوانب. الأول: هو أهمية هذا المدخل لأعضاء التنظيمات (كأفراد). والثاني: هو أهمية هذا المدخل للمؤسسات التعليمية (كتنظيمات). والثالث: هو أهمية هذا المدخل للمجتمع ككل.

١- أهمية مدخل الإدارة الذاتية لمعلمات المرحلة الثانوية:

إن المعلمات داخل المؤسسات التعليمية لكل منهم الحق في المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية، وبالتالي لكل منهم مسؤولية حسب ما يملكه من سلطات ومعارف. فهذا المدخل يزود الأعضاء بالسلطة والآليات التي تمكنهم من حل المشكلات؛ من خلال الشعور بالاستقلال وحق التصرف وحرية الأداء.

إن استخدام المعلمات لمدخل الإدارة الذاتية يكون مفيد لهم على المستوى الفردي. توصلت دراسة (الشوربجي، ٢٠١٥، ١٨٦) إلى أن الإدارة الفعالة للذات تؤدي إلى توفير الوقت واستثماره، والإفادة من الفرص من خلاله. وحسن إدارة الذات يجعل الشخص ذا شخصية قوية وإيجابية وفاعلة بما يسهل ويسر له عملية إدارة الآخرين وقيادتهم بشكل سليم ومناسب. فهذا المدخل يسمح بحسن إدارة الوقت.

كما يعتبر مدخل الإدارة الذاتية مجالاً للتدبر والتفكير. فهو يساعد على حشد القوى المادية والمعنوية والعقلية، من خلال جمع المعلومات والتدريب وإعداد الخطط. كما أن مبدأ الشورى والمشاركة في اتخاذ القرار الذي يقوم عليه هذا المدخل يساعد وضع الحلول والمقترحات للمشكلات. حيث يراعى التنوع والحق في إصدار قرارات متناسبة مع البيئة، الأمر الذي يشجع التطوير والتجويد بتقديم المقترحات البناءة. كما يؤدي إلى تحقيق رضا المعلمات، ويعمل على رفع الروح المعنوية لهم. وتحفيزهم ويفتح المجال لزيادة خبرة الأفراد والتعلم من خلال العمل. كما أن هذا المدخل يساعد على تنمية روح المنافسة لدى الأعضاء، وتنمية مهارة صنع القرار، وبالتالي تنمية قادة جدد.

إن اللامركزية التي يقوم عليها مدخل الإدارة الذاتية والتي تتضمن توزيع السلطة (تحقيق ديمقراطية الإدارة من خلال تفويض الصلاحيات) تعمل على زيادة المشاركة. وبالتالي يتوزع العبء على جميع الأعضاء في المؤسسة التعليمية ككل مما يسمح بزيادة قنوات المشاركة الشعبية، ويشجع المرونة والتنافس فيما بين الأفراد؛ مما يعزز من تحقيق المسؤولية الاجتماعية. وفي هذا الإطار تشير (الشوريجي، ٢٠١٥، ١٨٦) إلى أن تطبيق الإدارة الذاتية يعمل على زيادة قدرة الآباء على إحداث تغيير بالمدرسة، واشتراك المعلمات بصورة أكبر في إدارة المدرسة.

وهذا ما أكدته دراسة (فان وكونستاس 2011.74 Van& Constas) فهذا المدخل يحسن الاتصالات غير الرسمية بين الأفراد في المؤسسة التعليمية. ويعتبر آلية لتحقيق التفاعل الاجتماعي والثقافي الإيجابي بين المدرسة والمجتمع. فمدخل الإدارة الذاتية يعمل على دعم للمزيد من علاقات العمل بين المدارس ومجتمعاتها مما يزيد من ارتباطهم مع بعضهم البعض عن طريق جعل القرارات تتخذ في نقطة أقرب لمكان تنفيذها، ضمناً لإدارة التعليم بفاعلية. مما يجعلها قرارات عالية الجودة يمكن تنفيذها بواسطة من لديهم المعرفة والدافعية الأكبر لإدارة شؤون المدرسة.

فهذا المدخل يمنح المدرسة قدراً من الحرية في توظيف مدخلاتها بما يتفق وظروف المجتمع المحلي المحيط بها. وكما أشارت (عيسوى، ٢٠١١، ٢٦) ؛ فإن الإدارة الذاتية تجعل الفريق قادر على إدارة التغيير، وإدارة الجودة، وإدارة المعلومات، حيث أصبحت المدرسة جهة صنع واتخاذ القرارات وليس تنفيذها فقط.

فهذا المدخل يؤكد السعي إلى المبادرة الإدارية الذاتية، وتحقيق الانضباط الإداري، وترسيخ الشفافية داخل المؤسسة التعليمية، كما أنه ينمي المعارف ومهارات الاتصال الفعال، والعمل في فريق وتفويض السلطة، وبناء قياداته شريكاً وأفقياً لا هرمياً. كما يمثل هذا المدخل طاقة كامنة لحث المعلمات في المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها نحو الإصلاح التربوي لما يحثه من تنمية مهنية. ويوفر قادة جدد على كل المستويات مما يزيد من فعالية الإدارة. ويقدم هيكلاً مرناً يمكن المعلمات في المدرسة من الاستجابة لاحتياجات المجتمع. كما أن هذا المدخل يكفل للمدرسة مزيداً من الاستقلالية، ويساهم بدور فعال في ترشيد وتحسين كفاءة استخدام الموارد المادية، ومن ثم تفعيل المسألة التعليمية مالية كانت أو إدارية أو فنية. فهذا المدخل يسمح بالإفادة القصوى من المباني والمعدات والأجهزة والإمكانات.

ثالثاً: مبادئ مدخل الإدارة الذاتية

والتي تتمثل في مبدأ الالتزام بأهداف المنظمة، ومبدأ مراعاة السياق الثقافي للمجتمع، ومبدأ اللامركزية، ومبدأ المشاركة، ومبدأ العلاقات الإنسانية (وجود رأس

المال الاجتماعي)، ومبدأ الاتصال، ومبدأ الشفافية، ومبدأ التنمية المهنية والتمكين، ومبدأ المحاسبية، ومبدأ التغيير. وذلك كالآتي:

١- مبدأ الالتزام بأهداف المؤسسة التعليمية: فمدخل الإدارة الذاتية كمثل أي مدخل إداري يقوم على الالتزام بأهداف المؤسسة التعليمية والحرص على استقرارها. فمجالس الأمناء بالمدارس، تسعى لتحقيق أهداف المدرسة في إطار إمكانياتها وظروفها، وظروف المجتمع الذي توجد فيه. وهذا يتطلب تحديد الأولويات وتحقيق التوازن فيما بينها. إضافةً إلى الحافز الشخصي الذي يتضمن الطموح والدافعية للإنجاز؛ مع إعطاء الأولوية لأهداف (المجتمع والمدرسة) عن الطموح الشخصي. والعمل بجدية.

كما يتحقق هذا المبدأ أيضاً من خلال تنمية الوعي الذاتي الذي يتضمن وضوح الأهداف وتحديدها، ومعرفة مجالات القوة ومواطن الضعف الخاصة بالمجلس وبالمؤسسة التعليمية ككل. والسعي إلى استغلال الفرص وتحقيق المسؤولية وبالتالي تحقيق الأهداف.

وهذه الأهداف تتضمن تحقيق حاجات المستفيدين. والمستفيدون هنا هم الطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع ككل. فهذا المدخل يعمل على تحسين ظروف تعليم الطلبة، من خلال ربط الأنشطة غير الصفية كالمسابقات الرياضية وما يجب أن يصاحبها من بث الوعي بقيمة النظام وال ضبط والدقة في الأداء تحت أية ظروف، بالمناخ المدعم لعملية تعليم الطلبة، وذلك لتحقيق الحد الأقصى لتعليم وإنجاز الطلبة. وفي ظل شعور المعلمات بملكيتهم للمدرسة إثر مشاركتهم في إدارتها ذاتياً يتزايد حماسهم للتدريس، وحل كافة المشكلات التي يمكن أن تجابههم. هذا إلى جانب أن هذا المدخل يساعد من خلال المشاركة المجتمعية في تطوير محتوى المناهج لإنتاج تقنية عالية تخدم المجتمع. وهنا تتحقق الأهداف التعليمية والتي تعتبر من أهم أهداف المجتمع. وهذا يستدعي وجود المبدأ الآتي:

٢- مبدأ مراعاة السياق الثقافي للمجتمع: فعقائد الناس ووجهات نظرهم، وقيمهم وأحكامهم وخبراتهم تشكل أساس سلوكهم. وهنا حتى يتم استخدام مدخل الإدارة الذاتية بكفاءة؛ فمن المتطلب من المعلمات الالتزام بقيم المجتمع. كما يتطلب الأمر السلوك الأخلاقي والنزاهة التي تتضمن الصبر والصمود والتعبير عن وجهة النظر بصدق، والاعتراف بالأخطاء، وتحمل المسؤولية خاصة عن التصرفات الذاتية. ومن الضروري توافر ثقافة قيم العمل بما فيها من الالتزام بالمواعيد. هذا إلى جانب الالتزام بقيم الخدمة الاجتماعية التي تتضمن تأكيد حرية الأعضاء في التعبير عن

أنفسهم وحقهم في المشاركة في اتخاذ القرارات. وهذا يفسح الطريق لظهور المبدأ الآتي:

٣- مبدأ اللامركزية: وهو يعتبر شكلاً من أشكال الحرية في التعبير عن الآراء ووجهات النظر يُمكن المعلمات من المشاركة في إدارة شئون المدرسة بأنفسهم في ظل مناخ ديمقراطي. فهو يتضمن تحمل المسؤولية لإدارة مجموعة من الأفراد بديمقراطية. كما يتضمن تبسيط الإجراءات الإدارية، ومن ثم تبسيط الجهود. ويجعل التنظيم قادر على التفويض في اتخاذ القرارات، والمشاركة في تحمل المسؤولية، والسلطة التي تحميها. وتحقيق اللامركزية يساعد على القضاء على المركزية المعرقة لسير العمل. وإيجاد أكثر من حل ومقترح للمشكلات المتكررة من أجل اختيار الأفضل منها. كما تعزز اللامركزية من صلة المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط بها؛ ومن ثم تكون قاعدة المشاركة والمسؤولية أكثر اتساعاً. فهذا المبدأ يتضمن شقين الأول: هو الاستقلالية في صنع القرارات على مستوى المجلس. والثاني: هو المشاركة في صنع القرارات فيما بين المعلمات. وذلك من خلال ما يتيح هذا المبدأ من تفويض.

فالتفويض يقصد به أن يمنح الرئيس بعض مبادئه ممن يثق فيهم القيام ببعض المسؤوليات واتخاذ القرارات تحقيقاً لمبدأ اللامركزية في الإدارة. والتفويض هو التزام الفرد بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال. وبالتالي فهو عرضة للمساءلة من قبل الرئيس عن حسن استخدام السلطة، وعن إنجاز المهمة الموكولة إليه بموجب التفويض. فهو توزيع العمل على الأعضاء لغرض إنجازهم. فالتفويض يتيح الحرية المطلقة في استخدام وتوزيع وتوظيف الموارد المالية وفقاً لحاجات المدرسة الخاصة وظروف البيئة المحلية.

ومن أهمية التفويض أنه يعمل على تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات وسرعتها، ويساعد على حل المشكلات. ويخفض من العبء الناتج عن زيادة المسؤوليات. ويعمل على رفع الروح المعنوية للأعضاء نتيجة شعورهم بالمشاركة الإيجابية، وبالتالي ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.

ويهدف التفويض إلى استخراج أفضل ما لدى الأعضاء من مهارات وقدرات، فيتعين عليهم اتخاذ القرار وإجراء التعديلات إذا ما استجدت أمور تستدعي ذلك. وهو ما يعني ضرورة إنشاء نظام يضمن التدفق السريع للمعلومات. وكلما زادت المعرفة كلما أصبح الأعضاء أكثر قدرة على إدارة شئون المؤسسة على نحو مستقل.

ومن هنا فإن المعلمات بالمدارس يتمتعن بالمرونة والتحرر من السلطة العامة؛ بما يتناسب مع ما تم تفويضه من مسؤوليات مثل رسم خطط تحسين المدرسة، والتحكم في

ميزانيتها. والاستقلالية في التمويل وإدارة الأنشطة. الأمر الذي يتأتى من خلال المشاركة فيما بينهم، وفيما بين المدرسة والمجتمع الخارجي.

٤- مبدأ المشاركة: ويقوم على التعاون بين جميع الأفراد المهتمين بالعملية التعليمية سواء من المجتمع الداخلي للمدرسة (مدير المدرسة، والمعلمات، والطلبة، ...) أو من المجتمع المحلي الخارجي (الآباء، ورجال الأعمال ...). فيتم فتح مجال للحوار والمناقشة فيما بينهم، بما يعمل على تقريب وجهات النظر فيما بين المجتمع الداخلي والخارجي للمدرسة. وينظم هذا التعاون والمشاركة مجالس الأمناء والآباء والمعلمات بالمدارس والذي يضم ممثلين من هؤلاء الأطراف. فيتم تحديد الأدوار والمسؤوليات ومنح صلاحيات لتنفيذ الأهداف.

والمشاركة لها أشكال منها تمثيل الأفراد في مؤسسات تعتمد على العضوية مثل الجمعيات الأهلية. أو في شكل انتخاب الممثلين سواء من مجالس الأمناء بالمدارس. أو المشاركة في تجميع البيانات وتقديمها في تقارير. وتظهر أيضاً المشاركة في الإفادة من المباني المدرسية في تدعيم الأنشطة الثقافية والرياضية للمجتمع المحلي. إضافة إلى مشاركة الأطراف المختلفة بالموارد والأموال فيما يطلق عليه التمويل الذاتي الذي يستقل عن التمويل الحكومي. فضلاً عن المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات أولاً بأول في ضوء حاجات وإمكانات المدرسة ومواردها الذاتية. ومن هنا فإن صناعة القرار والمسؤوليات تحتاج إلى تضافر جهود كل المشاركين.

وتظهر أهمية المشاركة في صناعة القرار في ما تحققه من فرصة عظيمة للتطبيق الناجح لمثل هذه القرارات، بالإضافة إلى بناء قدرات كافة المشاركين في صناعة القرار المدرسي، وتأهيلهم لتحمل المسؤولية، ورفع مستويات الوعي بينهم بحقيقة المشكلات الاجتماعية والتعليمية والتي تستلزم ضرورة تكاتف الجهود والقدرات والموارد للتغلب على هذه المشكلات. ومن خلال مشاركة الطلبة في الأنشطة المختلفة؛ يتم إكسابهم المهارات وأنماط السلوك والقيم التي تخدم مجتمعهم. كما أن المشاركة في صنع القرار تعمل على التركيز على أهداف المدرسة، بجانب المراجعة المستمرة والمنظمة لآليات تحقيق هذه الأهداف. والمشاركة في صناعة القرار يترتب عليها زيادة في المسؤوليات والتي يصاحبها زيادة في مدى السلطة الممنوحة لهؤلاء المشاركين في صناعة القرارات.

وهذا يتوقف على قائد المدرسة وأن يكون ديمقراطياً تشاركياً يعمل من خلال الترغيب والحث والاستمالة وضرب المثل فيشجع على المبادأة بالمشاركة في صناعة القرارات التعليمية ويستشير الأعضاء ويأخذ بأرائهم ويفوض بكثير من سلطاته إليهم معتبراً ذلك وسيلة عملية لتدريبهم وتنمية قدراتهم. فالمسؤولية جماعية في تحقيق

أهداف التعليم. وهذا يتطلب تطوير نظام التعزيز والمكافآت للأعضاء على أدائهم وإنجازاتهم لتحقيقهم الأهداف التعليمية. وحتى تؤدي المشاركة ثمارها؛ فإن الأمر يتطلب توافر قدر لا بأس به من رأس المال الاجتماعي الشبكي.

٥- **مبدأ العلاقات الإنسانية (وجود رأس المال الاجتماعي الشبكي):** فالعلاقات الاجتماعية الإنسانية الإيجابية ضرورية في تكوين كل من مجلس الأمناء والآباء والمعلمات، فكل مجلس هو عبارة عن مجموعة من الأعضاء تربطهم مجموعة من الروابط والاهتمامات المشتركة وينظم عملهم مجموعة من القيم التي توجه سلوكهم. كما ينشأ بينهم علاقات تفاعل خلال فترة زمنية معينة بغية تحقيق أهداف مشتركة، مع وجود تنسيق بين جهود أعضاء المجلس، ووجود نوع من التوافق والتعاون في الاتجاهات بين الأعضاء. كما أن العلاقات الإنسانية الإيجابية الهادفة التي تبني على التقبل والتعاون والاحترام المتبادل والمسؤولية المشتركة تعتبر الأساس للإدارة الديمقراطية. ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية. وهذه العلاقات من الضروري تكوينها داخل المجلس وخارجه في المنظمة، بل ومع أفراد المجتمع الخارجي. وذلك لأن أعضاء المجلس يتأثرون بكل من الأفراد أعضاء المنظمة، والهيكل التنظيمي للمنظمة، والبيئة الخارجية للمنظمة، والأهداف والمصالح. وهذه العلاقات تحتاج إلى إدارة فيما يطلق عليه إدارة العمل الجماعي.

فالقدر على إدارة العمل الجماعي Teamwork competency
Management مطلوبة لإنجاز المهام والمسؤوليات، خاصة في الجماعات الصغيرة مثل مجالس الأمناء، ومن ثم تحقيق التمكين الإداري، حيث يوجد اعتماد متبادل فيما بين الأعضاء وبعضهم البعض. والقدر على إدارة العمل الجماعي تتطلب وجود الثقة بالنفس وبالآخرين، والتي تعتبر طريق النجاح حيث تُكسب من خلال العلاقات مع الآخرين وتكمن في القيم والمعتقدات. كما تتطلب إدارة العمل الجماعي توافر ثقافة الحوار وثقافة وروح العمل الجماعي، وتوافر مهارات التفاوض، وحل الصراع، وإدارة الوقت، وتشخيص المشكلات وابتكار بدائل لحلها. وأن يكون رئيس المجلس ميسراً ومنسقاً وقائداً وخبيراً ومصدراً للمعلومات، وقائداً للتغيير ويستفيد من جماعية القرار. وخاصة أثناء اجتماعات المجلس. وعلى رئيس مجلس الأمناء اجتذاب اهتمام أولياء الأمور والمعلمات حيث يجعل الكل مستعدون للاجتماع في جو من الثقة. وهذا كله يحدث من خلال الاتصال الجيد.

٦- **مبدأ الاتصال:** حيث يعتمد مدخل الإدارة الذاتية على إنشاء نظام واسع متطور للاتصالات واستخدام قنوات اتصال فعالة لتدفق المعلومات حتى ينتهي لأعضاء المجلس، بل وأعضاء المدرسة المعرفة بقرارات المجلس عن تنظيم المدرسة، وأدائها وإنجازاتها، وإنجازات المجلس. وحتى يتحقق مبدأ الاتصال فمن الضروري توافر

مهارات الاتصال فيما بين أعضاء المجلس، إلى جانب وضوح الأهداف وتحديدها. بالإضافة إلى أن يكون الاتصال مفتوحاً فيما بين الأعضاء، وهذا يتحقق من خلال الشفافية.

٧- مبدأ الشفافية: وتعني العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل. وإتاحتها ونشرها لأعضاء المجلس، وللعاملين بالمدرسة. حتى يكونوا على دراية تامة بمشكلات العمل. كما تشمل الكشف عن المعلومات الملائمة والكافية في الوقت المناسب، والشفافية تعني الوضوح الذي يؤدي إلى فهم اللوائح والسياسات، والتعليمات، مما ييسر من تطبيقها وتنفيذها، ومن ثم تحقيق الأهداف التعليمية، وبالتالي تحقيق المسؤولية الاجتماعية. التي تحتاج أيضاً إلى تمكن أعضاء المجلس بل والمعلمات في المدرسة أو الجمعية الأهلية من أداء المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم بفاعلية. وهذا يحدث من خلال المبدأ الآتي:

٨- مبدأ التنمية المهنية والتمكين: فالتمكين يعني توسيع قدرات أعضاء المجلس، وتحويلهم إلى عناصر ديناميكية فاعلة تتمتع بالقدرة على اتخاذ القرار، والتحليل والتعلم من خبرات الحياة والعمل، وتحمل المسؤولية. والقدرة على الحصول على المعرفة عن المجلس وعن المدرسة، وتطبيق السلوكيات والأساليب. في ظل إتاحة الموارد، وإعطائهم سلطات حل المشكلات (التفويض)، وتنفيذ الحلول التي يتوصلون إليها (اللامركزية). ومشاركتهم في وضع أهداف المجلس وتنفيذها، وإتاحة المعلومات، وبناء الثقة من خلال المشاركة. وبالتالي دعم وتعزيز مسؤوليتهم عن العملية التعليمية.

وحتى يتم تنمية قدرات أعضاء المجلس وتمكينهم؛ فإن الأمر يتطلب تنميتهم مهنيًا، وتنمية بصيرتهم واستنتاجاتهم. والتنمية المهنية هي مجموعة من الإجراءات المخططة والمنظمة والتي ينتج عنها زيادة وتحسين المعارف والمفاهيم والمهارات لدى الأعضاء وتنمية اتجاهاتهم وقدراتهم التي تمكنهم من تحملهم لمسؤولياتهم. وتتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية، بجانب مساهمة أفراد المجتمع المحلي في دعم وتمويل برامج التنمية المتواصلة، سواء لأعضاء المجلس، أو المعلمات بالمدرسة. وتوفير المراجع اللازمة للنمو المهني. بالإضافة إلى التدريب على مهارات استخدام التكنولوجيا المعاصرة في الإدارة. وذلك بهدف تنمية قدرات جميع المعلمات وتنميتهم مهنيًا ومهاريًا وفكريًا، وتدريبهم على عمليات صناعة القرارات التعاونية على أن يكون هذا التدريب وهذه التنمية مستمرة حتى يتم إكسابهم الخبرة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات التعليمية. كما يتطلب الأمر تدريب أعضاء المجلس على التقويم الذاتي

والرقابة الذاتية من خلال استعراض الأخطاء كفرص للتعلم. وهذا ما يتضح من خلال المبدأ الآتي:

٩- مبدأ المحاسبية (المساءلة): فالمساءلة هي الوجه الثاني للمسئولية، فحتى تتحقق المسئولية الاجتماعية فمن الضروري أن تتم المحاسبية (المساءلة). فالمحاسبية تستخدم في تقويم الأداء، ويقصد بها المجال الذي يكون فيه الإدارة والمعلمات مسئولين أمام سلطة أعلى (سواء كانت تشريعية أو تنظيمية) عن أفعالهم ونتائج قراراتهم، كما تتضمن أيضاً أن يقدم الإدارة والمعلمات البراهين على أن البرامج التي تم اتباعها قد اتسقت مع الأهداف الموضوعية وأسهمت بفاعلية في تحقيقها. فهناك شقين للمساءلة، شق إيضاحي أو تفسيري، وآخر تبريري. فهي توجب تحديد ما تم إنجازه، والكشف عن مبررات الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها. وفيها يتم تحديد مسئولية كل فرد عن النهوض بأعمال ومهام بعينها، وكذا تحديد من سيقوم بمساءلته.

كما يقصد بالمحاسبية أيضاً قياس نتائج العملية التعليمية بطريقة مباشرة عن طريق استخدام معايير موضوعية في إطار نظام تعليمي يعتمد على تحقيق الأهداف، ويهتم بالفاعلية أكثر من اهتمامه بالكفاية في التعليم، حيث تهتم المحاسبية بجودة الأداء وتنتج نحو نتائج العملية التعليمية. وتتطلب المحاسبية وضع المعايير والأهداف القابلة لقياس الأداء المدرسي. وتقييم ومراقبة التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف. واستخدام البيانات لتحديد مواطن القوة لزيادة تحسينها، ومواطن الضعف المراد تصحيحها. فتشمل المساءلة جانبين أن يتم أولاً تقييم العمل، ثم محاسبة القائمين عليه. وغالباً ما تكون المساءلة مرتبطة بمكافأة أو بعقوبة.

والمحاسبة لها أبعاد هي: الأول: هو المساءلة التقليدية وتعني التأكد من اتساق العمل مع القانون المعمول به، وأن عملية تنفيذ البرامج والأنشطة تسير وفق الخطة الموضوعية. والبعد الثاني: محاسبة تفويض السلطة وهي معرفة مدى تحقيق أعضاء المجلس لأدوارهم ومسئولياتهم في اتخاذ القرارات. والبعد الثالث: محاسبة مهنية وهي مدى التزام أفراد المدرسة مهنيًا وإداريًا وتربويًا في تحقيق أهداف المدرسة ومشاركتهم في قيادة المدرسة. أما البعد الرابع: محاسبة مجتمعية ويتم فيها محاسبة المدرسة لما تم تحقيقه من مخرجات التعليم واعتبار حق المجتمع المحلي في معرفة مدى تحقيق المدرسة لأهدافها وما أنجزته. كما تعني التأكد من أن الأنشطة حققت المهام أو الغايات الموضوعية على الصعيد الاجتماعي. على أن يتم تأكيد البعدين الكمي والكيفي للعمل. وتكون هنا المساءلة من قبل المواطنين للقادة وذلك عن طريق المجتمع المدني، أو الأحزاب السياسية أو الاجتماعات العامة التي يشاركون فيها، وهذا ما يتم من خلال مجالس الأمناء والآباء والمعلمات بالمدارس، عندما يحاسبون المدرسة على مدى تحقيق الأهداف التعليمية.

فالمسؤولية مشتركة بين المجتمع والمدرسة بكافة أفرادها في تحقيق المدرسة رؤيتها ومحاولة تنفيذ رسالتها ومدى فهم الأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل فرد، ومنح المدرسة وقتاً لتنفيذ خطة التحسين ثم محاسبتها. سواء من قبل الإدارات التعليمية العليا أو من قبل مجالس الأمناء والآباء والمعلمات. حيث يكون النظر إلى إنجاز المنظمة على أنه منتج لعمل جماعي يجب أن ينسب إلى كل فريق العمل بأسره وليس إلى شخص بعينه، ويقتضي ذلك أن تنشط المسؤولية الجماعية في تحمل الأخطاء ومحاولة تصويبها. فيتطلب الأمر وجوب المساءلة التعليمية الموضوعية الشاملة لكافة الأطراف المشاركة في العمل التعليمي.

ولكي تتم المساءلة يتم جمع المعلومات والتفسير والحوار وتحديد مساحة القبول العام. وتتم المساءلة على مستويين الأفقي والرأسي فالمساءلة الأفقية تقوم بها جهة أو شخص يتمتع بنفس القدر من المساواة مع الجهة التي تخضع للمساءلة، أما الرأسية تقوم بها جهة أو شخص يتمتع بسلطة ووضع متميز في مواجهة الجهة أو الشخص الذي يخضع للمساءلة. وفي حالة مجلس الأمناء بالمدارس فيخضع أعضاء هذا المجلس لمحاسبة ذاتية، حيث يقوم بإعداد التقارير الدورية التي يتم مناقشتها في اجتماعاته الدورية. ماعدا الأمور المالية التي يتم مراقبتها بواسطة المراقب المالي. فمجلس الأمناء والآباء والمعلمات يمارس رقابة مجتمعية على المدرسة، ويمارس رقابة ذاتية على نفسه. أما مجلس إدارة الجمعية الأهلية فيخضع لمحاسبة الجمعية العمومية للجمعية الأهلية. بجانب المحاسبة الذاتية التي يمارسها المجلس على نفسه. وفي كل الأحوال بعد أن تتم المحاسبة فإن الأمر يتطلب تغيير الأوضاع للأفضل.

١٠- مبدأ التغيير: فالإدارة الذاتية تتطلب تغييرات مستمرة في الإطار الهيكلي للمجلس. وفي المعرفة لدى صانعي القرار. وفي التشارك في المعلومات. وتتطلب تغيير في السلوكيات والممارسات التي تتطلب وقت من أعضاء المجلس للتكيف معها. وذلك إذا أثبتت المساءلة وجود قصور أو ضعف في أي من هذه الأمور. وذلك رغبة في الوصول إلى الأفضل، والوصول إلى جودة الأداء بما يحقق أهداف هذه المجالس ومن ثم الأهداف التعليمية وبالتالي تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

وتأسيساً على ما سبق من تحديد المبادئ التي يقوم عليها مدخل الإدارة الذاتية؛ فإن هذه المبادئ لا تحقق الفائدة المرجوة منها (وهي تعزيز المسؤولية الاجتماعية بالتعليم لتنظيمات رأس المال الاجتماعي المتمثلة في مجالس الأمناء والآباء والمعلمات) إلا إذا وضعت موضع التنفيذ. ومن هنا يعرض الفصل التالي (الدراسة الميدانية) واقع تحقيق مبادئ الإدارة الذاتية بتنظيمات رأس المال الاجتماعي (مجالس الأمناء

بالمدراس) بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة المنوفية. وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة الميدانية وهي بطاقة المقابلة، وباستخدام الملاحظة بالمعيشة.

المحور الرابع: واقع التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية بالكويت

يتناول هذا المحور إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها، من خلال تناوله لأهداف وأدوات الدراسة الميدانية، وعينة الدراسة، وصدق وثبات الأدوات، وعرض للمعالجة الإحصائية، ونتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

١. أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية بالكويت من أجل الاستفادة من هذا الواقع في وضع تصور مقترح لتعزيز هذا التمكين وفق الإدارة الذاتية.

٢. أداة الدراسة الميدانية:

في ضوء الهدف الذي تسعى إليه الدراسة الميدانية، تم استخدام استبانته للتعرف على آراء أفراد العينة حول واقع التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية، ولقد تم بناء الاستبانته في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري. وتكونت الاستبانته من أربعة محاور وهي: تفويض السلطة والصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز الذاتي، جماعية العمل، واشتملت الاستبانته على (٢٨) عبارة موزعة على المحاور كما في الجدول التالي:

جدول (٥) محاور الاستبانة وعدد العبارات الموجودة بكل محور

المحور	موضوعه	عدد العبارات
الأول	تفويض السلطة والصلاحيات	٧
الثاني	المشاركة في اتخاذ القرارات	٧
الثالث	التحفيز الذاتي	٧
الرابع	جماعية العمل	٧
الاستبانة ككل		٢٨

٣. عينة الدراسة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الكويت، وقد تم توزيع (٥٠٠) استبانة على المعلمات ، ولم يرجع منها سوى (٣٦٣) استبانة فقط، ليصبح عدد العينة (٣٦٣) فقط

٤. تقنين أداة الدراسة: تم تقنين الأداة عن طريق حساب الصدق والثبات لها كما يلي:

(أ) صدق الاستبانة: وقد تم التأكد من الصدق باستخدام طريقتي صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

• صدق المحكمين:

لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في مجال التربية بهدف التحقق من صدق العبارات، و لمعرفة مدى صدقها من حيث المحتوى، وللإسترشاد بأرائهم حول مدى سلامة صياغة العبارات وملائمتها للموضوع، وأيضاً للتأكد من أن عبارات الاستبانة شاملة واضحة ومعبرة عن المجالات التي وضعت من أجلها، وانتمائها الى محاور الاستبانة الخمسة، وأسفرت الآراء عن إجراء بعض التعديلات، تلخصت في الآتي: تعديل صياغة بعض العبارات، حذف بعض العبارات، استبدال بعض الكلمات بكلمات أكثر بساطة، إضافة بعض العبارات، وبعد الإسترشاد بأراء المحكمين وإجراء أهم التعديلات التي اتفقوا عليها أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق.

• صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

يوضح الجدول التالي قيم معاملات ارتباط كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وجميعها دال عند مستوى دلالة ٠.٠١، وهو مؤشر لصدق الاستبانة.

جدول (٧) قيم معاملات ارتباط كل محور والاستبانة ككل

المحور	موضوعه	معامل الارتباط
الأول	تفويض السلطة والصلاحيات	٠.٨٨٩
الثاني	المشاركة في اتخاذ القرارات	٠.٩٣١
الثالث	التحفيز الذاتي	٠.٧٤٦
الرابع	جماعية العمل	٠.٩٣٥
	الاستبانة ككل	٠.٨١٥

حيث يتضح من بيانات الجدول السابق أن جميع قيم الارتباط دالة، وكانت أعلى قيمة ارتباط للمحور الرابع والتي بلغت (٠.٩٣٥)، كما بلغت أقل قيمة معامل ارتباط للمحور الثالث وهي (٠.٧٤٦)، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط للاستبانة ككل (٠.٨١٥)، وجميع القيم دالة ومقبولة إحصائياً، مما يؤكد صدق الأداة وصلاحياتها للتطبيق.

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح قيم معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك الثبات الكلي الذي وصل إلى (٠.٨٢)، وهي قيمة مقبولة إحصائياً، وتؤكد على ارتفاع معدل ثبات الاستبانة.

جدول (٨) قيم معاملات ثبات الاستبانة

المحور	موضوعه	معامل الثبات
الأول	تفويض السلطة والصلاحيات	٠.٧٦
الثاني	المشاركة في اتخاذ القرارات	٠.٨٧
الثالث	التحفيز الذاتي	٠.٦٢
الرابع	جماعية العمل	٠.٩٢
	الاستبانة ككل	٠.٨٢

يتضح من بيانات الجدول أن قيم معاملات الثبات دالة ومقبولة إحصائياً، وتتراوح بين (٠.٦٢ - ٠.٩٢) لمحاور الاستبانة الخمسة، وهذا يعنى أن الاستبانة في صورتها النهائية ثابتة وقابلة للتطبيق.

٥. المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ البيانات تم معالجتها إحصائياً بواسطة برنامج (IBM SPSS, Version 22، وتم حساب تكرارات استجابات الأفراد والنسب المئوية والوزن النسبي، ومقارنة النتائج بدرجات الجدول التالي لتحديد درجة الاستجابة.

جدول (٩) شدة ومدى الموافقة للعبارات

شدة الموافقة	مدى الموافقة	
	من	إلى
صغيرة	١	١.٦٦
متوسطة	١.٦٧	٢.٣٣
كبيرة	٢.٣٤	٣

وبالاعتماد على هذا الجدول وعلى ما ورد من نتائج في الدراسات العربية والأجنبية يمكن تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وسيتم التعامل مع العينة ككل، وتفسير النتائج بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

المحور الأول: تفويض السلطة والصلاحيات

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور تفويض السلطة والصلاحيات والنسب المئوية والوزن النسبي، كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٠) استجابات أفراد العينة حول محور تفويض السلطة والصلاحيات

م	العبارة	موافق		الي حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	درجة الاستجابة
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	تحدد المعلمة الأعمال التي يفوضها للطلاب شفويا.	258	71.1	92	25.3	13	3.6	٢.٦٧٥	كبيرة
٢	يمارس الطلبة السلطات التي تم تفويضها لهم أثناء أداء المهمات.	202	55.6	130	35.8	31	8.5	٢.٤٧١	كبيرة
٣	تتكافأ المهمات الإضافية التي تفوض للفرد مع الحوافز المعنوية المعطاة له.	169	46.6	144	39.7	50	13.8	٢.٣٢٨	متوسطة
٤	-تفوض المعلمة للطلاب المسؤوليات والسلطات الكافية لإنجاز مهماتهم الدراسية.	176	48.5	132	36.4	55	15.2	٢.٣٣٣	متوسطة
٥	تفوض المعلمة السلطة الكافية للطلاب لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بمهامهم الدراسية.	177	48.8	131	36.1	55	15.2	٢.٣٣٦	متوسطة
٦	-تقوم المعلمة بمتابعة المهمات المفوضة للطلاب بصفة مستمرة.	193	53.2	127	35.0	43	11.8	٢.٤١٣	كبيرة
٧	-تراعي المعلمة ارتباط السلطة المفوضة بقدرات الطلبة.	192	52.9	123	33.9	48	13.2	٢.٣٩٧	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (١) والتي تنص على " تحدد المعلمة الأعمال التي يفوضها للطلاب شفويا." جاءت في الترتيب الأول، وتلتها العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يمارس الطلبة السلطات التي تم تفويضها لهم أثناء أداء المهمات." في الترتيب الثاني، وجاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على " تقوم المعلمة بمتابعة المهمات المفوضة للطلاب بصفة مستمرة." في الترتيب الثالث، ويعني ذلك أن المعلمات يراعون ضرورة وجود ارتباط بين السلطة المفوضة وقدرات الطلبة المفوض إليهم المهمات، كما أنهم يتابعون المهمات التي تم تفويضها بصفة مستمرة، كما أنهم يعطون للطلبة بعض الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهمات المفوضة إليهم.

أما العبارة رقم (٧) والتي تنص على تفوض المعلمة السلطة الكافية للطلاب لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بمهامهم الدراسية. في الترتيب السادس، وتلتها العبارة رقم (٤) والتي تنص على تفوض المعلمة للطلاب المسؤوليات والسلطات الكافية لإنجاز مهماتهم الدراسية.. في الترتيب السابع والأخير، مما يدل على عدم تفويض بعض المعلمات السلطات الكافية للطلبة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم أثناء القيام بالمهام المفوضة إليهم.

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور المشاركة في اتخاذ القرارات والنسب المئوية والوزن النسبي، كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١١) استجابات أفراد العينة حول محور المشاركة في اتخاذ القرارات

م	العبارة	موافق		الي حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	درجة الاستجابة
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	تشرك المعلمة الطلبة في اتخاذ القرارات المدرسية.	195	53.7	120	33.1	48	13.2	٢.٤٠٥	كبيرة
٢	تشجع المعلمة الطلبة على طرح الحلول البديلة للمشكلات الدراسية والمدرسية.	198	54.5	109	30.0	56	15.4	٢.٣٩١	كبيرة
٣	تحرص المعلمة على تبليغ القرارات لجميع الطلبة بالمدرسة.	182	50.1	115	31.7	66	18.2	٢.٣٢٠	متوسطة
٤	تراعي المعلمة ردود الفعل للطلاب عن القرارات التي تتخذها.	99	27.3	59	16.3	205	56.5	١.٧٠٨	متوسطة
٥	تشرك المعلمة الطلبة في تقييم عملية تنفيذ القرار ومتابعته أثناء أداء المهمات الدراسية.	115	31.7	73	20.1	175	48.2	١.٨٣٥	متوسطة
٦	تحرص المعلمة على إشراك الطلبة في دراسة الآثار الناتجة عن قراراتها.	176	48.5	105	28.9	82	22.6	٢.٢٥٩	متوسطة
٧	تشرك المعلمة الطلبة في تحديد أهداف المدرسة وخططها المستقبلية.	135	37.2	73	20.1	155	42.7	١.٩٤٥	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (١) والتي تنص على " تشرك المعلمة الطلبة في اتخاذ القرارات المدرسية." جاءت في الترتيب الأول، وتلتها العبارة رقم (٢) والتي تنص على " تشجع المعلمة الطلبة على طرح الحلول البديلة للمشكلات الدراسية والمدرسية " في الترتيب الثاني، وجاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على " تحرص المعلمة على إشراك الطلبة في دراسة الآثار الناتجة عن قراراتها " في الترتيب الثالث، ويعني ذلك أن المعلمات يراعون ضرورة إشراك الطلبة في اتخاذ القرارات، كما أنهم يشركونهم في تحديد أهداف المدرسة وخططها المستقبلية، ويبلغونهم بالقرارات فور اتخاذها، ناهيك عن إشراكهم في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات. أما العبارة رقم (٥) والتي تنص على تشرك المعلمة الطلبة في تقييم عملية تنفيذ القرار ومتابعته أثناء أداء المهمات الدراسية. في الترتيب السادس، وتلتها العبارة رقم (٤) والتي تنص على تراعي المعلمة ردود الفعل للطلاب عن القرارات التي تتخذها. في الترتيب السابع والأخير، مما يدل على عدم تشجيع المعلمات الطلبة على طرح

الحلول البديلة للمشكلات المتعلقة بالمهام التعليمية، أو إشراكهم في تقويم عملية تنفيذ القرار ومتابعته، ودراسة أثاره الإيجابية والسلبية على الأداء بوجه عام وأداء الطلبة بوجه خاص، ويرجع الباحث ذلك إلى: افتقاد بعض المعلمات لأساسيات الإدارة المدرسية الفعالة، وعدم إلمامهم بمهارات اتخاذ القرارات وكيفية تفعيل مشاركة الطلبة في صناعة واتخاذ القرارات التعليمية.

المحور الثالث: التحفيز الذاتي

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور التحفيز الذاتي والنسب المئوية والوزن النسبي، كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٢) استجابات أفراد العينة حول محور التحفيز الذاتي

م	العبارة	موافق		الي حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	درجة الاستجابة
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	تهتم المعلمة بكل ما هو جديد في مجال إدارة وتحفيز الطلبة.	240	66.1	81	22.3	42	11.6	٢.٥٤٥	كبيرة
٢	تحفز المعلمة الطلبة على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المدرسة.	249	68.6	81	22.3	33	9.1	٢.٥٩٥	كبيرة
٣	تضع المعلمة نظام واضح لمكافأة المتميزين من الطلبة.	252	69.4	78	21.5	33	9.1	٢.٦٠٣	كبيرة
٤	تحرص المعلمة على تقدير جهود الطلبة التي يبذلونها في العمل.	249	68.6	72	19.8	42	11.6	٢.٥٧٠	كبيرة
٥	تعمل المعلمة على تطوير أدائهم بشكل مستمر.	291	80.2	55	15.2	17	4.7	٢.٧٥٥	كبيرة
٦	توفر المعلمة التسهيلات والموارد اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.	299	82.4	52	14.3	12	3.3	٢.٧٩١	كبيرة
٧	تشجع المعلمة الطلبة والعاملين بالمدرسة على تحمل المسؤولية الشخصية.	285	78.5	62	17.1	16	4.4	٢.٧٤١	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٦) والتي تنص على " توفر المعلمة التسهيلات والموارد اللازمة لتحقيق الأداء المتميز." جاءت في الترتيب الأول، وتلتها العبارة رقم (٥) والتي تنص على " تعمل المعلمة على تطوير أدائهم بشكل مستمر " في الترتيب الثاني، وجاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على " تشجع المعلمة الطلبة والعاملين بالمدرسة على تحمل المسؤولية الشخصية " في الترتيب الثالث، ويعني ذلك أن المعلمات يوفرون التسهيلات والموارد اللازمة لتحقيق الأداء المتميز، وتشجع الطلبة على تحمل المسؤولية، وتطوير أدائهم بشكل مستمر من خلال الثواب والعقاب . أما العبارة رقم (٤) والتي تنص على تحرص المعلمة على تقدير جهود الطلبة التي يبذلونها في العمل في الترتيب السادس، وتلتها العبارة رقم (١) والتي تنص على تهتم المعلمة بكل ما هو جديد في مجال إدارة وتحفيز الطلبة في الترتيب السابع والأخير،

مما يدل على عدم وضع المعلمات نظام واضح لمكافأة المتميزين من الطلبة، وعدم إلمامهم بالاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد وتحفيزهم ، ناهيك عن عدم حرصهم على تقدير جهود الطلبة أثناء أداء المهام.

المحور الرابع: جماعية العمل

بعد حساب تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور جماعية العمل والنسب المئوية والوزن النسبي، كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٣) استجابات أفراد العينة حول محور جماعية العمل

م	العبارة	موافق		الي حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	درجة الاستجابة
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	تحرص المعلمة على تشجيع العمل الجماعي.	195	53.7	120	33.1	48	13.2	٢.٤٠٥	كبيرة
٢	تعمل المعلمة على بناء فرق عمل متعددة القدرات والكفاءات داخل المدرسة والفصل الدراسي.	198	54.5	109	30.0	56	15.4	٢.٣٩١	كبيرة
٣	تحاول المعلمة دعم عمليات الاتصال والتواصل بين الطلبة.	182	50.1	115	31.7	66	18.2	٢.٣٢٠	متوسطة
٤	تقوم المعلمة ببناء علاقات جيدة مع إدارة المدرسة والطلبة.	99	27.3	59	16.3	205	56.5	١.٧٠٨	متوسطة
٥	تحرص المعلمة على إدارة وبناء فرق العمل لمواجهة الأزمات.	115	31.7	73	20.1	175	48.2	١.٨٣٥	متوسطة
٦	تحرص المعلمة على توفير بيئة عمل مناسبة تدعم العمل الجماعي بين الطلبة.	176	48.5	105	28.9	82	22.6	٢.٢٥٩	متوسطة
٧	تشجع المعلمة مبادرات ومقترحات فرق العمل.	135	37.2	73	20.1	155	42.7	١.٩٤٥	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (١) والتي تنص على " تحرص المعلمة على تشجيع العمل الجماعي " جاءت في الترتيب الأول، وتلتها العبارة رقم (٢) والتي تنص على " تعمل المعلمة على بناء فرق عمل متعددة القدرات والكفاءات داخل المدرسة والفصل الدراسي " في الترتيب الثاني، وجاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " تحاول المعلمة دعم عمليات الاتصال والتواصل بين الطلبة " في الترتيب الثالث، ويعني ذلك أن المعلمات يشجعن العمل الجماعي، ودعم عملية الاتصال والتواصل بين الطلبة وبناء علاقات جيدة مع الطلبة والمعلمات، وتوفير بيئة عمل مناسبة تدعم العمل الجماعي بين الطلبة .

أما العبارة رقم (٥) والتي تنص على " تحرص المعلمة على إدارة وبناء فرق العمل لمواجهة الأزمات " في الترتيب السادس، وتلتها العبارة رقم (٤) والتي تنص على تقوم المعلمة ببناء علاقات جيدة مع إدارة المدرسة والطلبة في الترتيب السابع

والأخير، مما يدل على عدم تشجيع المعلمات إلى مبادرات ومقترحات فرق العمل وافتقادها إلى القدرة على إدارة وبناء فرق عمل متعددة الأنماط لتعلم الطلبة .
رابعاً: آليات مقترحة لتطوير إدارة مجالس الأمناء والآباء والمعلمات وفقاً لمدخل الإدارة الذاتية

إن مدخل الإدارة الذاتية لتطوير التمكين الإداري لمعلمات المرحلة الثانوية يشير إلى مشاركة كل من المعلمات في تيسير كل منهما لشئونه ذاتياً في جميع الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم وتنسيق، وتنفيذ، وتوجيه، ومتابعة ورقابة، وتقويم؛ في ضوء إمكاناته وموارده وظروفه على نحو مستقل. على أن تتم هذه المشاركة (التي تمثل أهم عناصر المسؤولية الاجتماعية، وأهم المبادئ في مدخل الإدارة الذاتية كما سبق وأوضحت الدراسة) في هذه الوظائف الإدارية في إطار من (رأس المال الاجتماعي الشبكي) الذي يتمثل في جو من العلاقات الاجتماعية الإنسانية الإيجابية فيما بين أعضاء التنظيم، في ظل التعاون والثقة، والتماسك والاندماج، والالتزام بالقيم والمعايير الاجتماعية. وهذا أيضاً في إطار من التعاون والتكامل والتشارك بين التنظيمين، الذي يمثل أحدهما المدرسة، ويمثل الآخر المجتمع. وهذا ما يبين اجتماعية وفلسفة العملية التعليمية.

وفي هذا الإطار يتناول الباحث آليات كل من العمليات أو الوظائف الآتية: (التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والتنفيذ، والتوجيه، والمتابعة والرقابة، والتقويم) على النحو الآتي:

١ - آليات التخطيط Planning

التخطيط وظيفة إدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية. ويتضمن إجراء تغييرات مقصودة تتم بواسطة الاستخدام الأمثل والواعي للإمكانات والموارد المادية والبشرية والتنظيمية ومن الضروري أن يكون واقعياً على أساس المتاح من هذه الموارد، وأن يكون شاملاً ومتكاملاً لمختلف الأنشطة ومن خلال تضافر الجهود الحكومية والذاتية، وأن يكون مرناً بحيث يعاد تشكيله في ضوء التجربة والتقييم. ويهدف التخطيط إلى تحقيق التميز أي القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها الفرد على نفسه وعلى الآخرين وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ. وتتمثل آليات التخطيط التي يقوم بها كل من مجالس الأمناء بالمدارس في الإجراءات الآتية:

أ- تحديد فلسفة المجلس، ورسم السياسة العامة للمجلس، وتحديد القيم التي يعتمد عليها، وتحديد أهدافه بوضوح، ومن ثم وضع خطة سنوية محدد بها الأهداف والأنشطة للعام التالي. كما تتضمن الخطة تحديد احتياجات ومشكلات التنظيم

- (المدرسة) وموارده وأولوياته، حيث يتم محاسبة المجلس في ضوء هذه الخطة أمام الوزارة والمجتمع بشكل عام.
- ب- تصميم فريق العمل (أعضاء المجلس)، على أن تتناسق قيمهم مع قيم المجلس والمنظمة ككل (المدرسة)، وخاصة تنمية قيم الانتماء للمجتمع الصغير (المدرسة) والمجتمع الكبير بصفة عامة، وتحمل مسئولية تطويره. وتعريفهم بمسؤوليات المجلس ككل، وتخصيص المهام والمسؤوليات على أعضاء المجلس. وإيجاد نظم لتتبع أداء فريق العمل. على أن يتم السماح لأعضاء المجلس بتحديد أهداف العمل بأنفسهم في ضوء الأهداف العامة. وأن تكون أدوار ومسؤوليات أعضاء المجلس واضحة؛ ويفهم كل عضو ما هو المتوقع منه. بالإضافة إلى توضيح كل من الأهداف ودور المنظمة في المجتمع والهيكل التنظيمي للعاملين.
- ج- التخطيط يتطلب وضوح الرؤية والفهم السليم، ودراسة احتياجات الطلبة التعليمية واحتياجات كل من المدرسة والمجتمع بشكل عام ومشكلاتهم؛ وذلك من خلال القراءة الهادفة والمستمرة، والمناقشة والحوار وخاصة مع الطلاب الأكثر كفاءة، وتبادل الخبرات معهم. وأيضاً عن طريق الزيارات وعقد الاجتماعات، تدوين المسائل الأساسية التي يتم بحثها في الاجتماعات، والقرارات التي اتخذت، والمشكلات التي اكتشفت ولم يتم حلها وذلك في تقارير.
- د- يتطلب التخطيط استخدام المعلومات والبيانات لفهم المشكلات وتقييم الحلول. الأمر الذي يتطلب توفير كافة المعلومات من خلال وجود قاعدة بيانات متجددة، وإعداد كتيبات إرشادية، وتوفير النشرات الدورية؛ على أن تشمل هذه المعلومات معالم التطوير والتحسين المستمرين التي يقوم بها المجلس، وما تم إنجازه، والتشريعات المنظمة للعمل المدرسي وقواعد الانضباط المعمول بها داخل المدرسة. كما تشمل بيانات عن المدارس ومنظمات المجتمع، وبيانات عن المعلمات بالتنظيم الذي يوجد به المجلس (المدرسة- الجمعية الأهلية) ومعرفة الأعداد وحصر العجز والزيادة، وبيانات عن الطلبة. كما تشمل المعلومات التي من شأنها أن تمكن التلاميذ وأولياء الأمور وكافة المهتمين بقضايا التعليم في المجتمع المحلي من المشاركة الفعالة في صناعة القرارات المدرسية، وبما يتيح لأعضاء المجلس الحرية والمرونة في اتخاذ القرارات وفق أسس وقواعد ثابتة ووفق الظروف المحيطة بها، وحث الآباء على النهوض بدورهم المنشود في مجالس الآباء والمعلمات، وتحديدهم لمعوقات العملية التعليمية والإدارية وأوجه القصور والضعف والحد منها وإيجاد الحلول المثلى لها. وبما يفعل ويقدر الآراء البناءة للأطراف المشاركة. وقبل كل ذلك مشاركة جميع الأطراف في تجميع ووضع هذه المعلومات.

هـ- يتطلب الأمر السماح بتداول هذه المعلومات من خلال (الهاتف- الفاكس- البريد الالكتروني). فيما بين أعضاء المجلس، ومن ثم تحليلها ووضعها في تقارير. ومن الضروري اطلاع أعضاء المجلس على شبكة الإنترنت لتعرف آراء المتخصصين والمهتمين بقضايا التعليم المختلفة ولتعرف نتائج أبحاثهم وكذلك الاطلاع على ما انتهت إليه المؤتمرات المعنية بالمسائل التربوية والتعليمية المختلفة. وعقد مقارنة بين البيانات السابقة والحالية والمتوقعة. وهذا ما أكدته دراسة نجوى المسيري (٢٠٠٩).

و- بالنسبة للتخطيط للتفويض؛ فيتطلب التفويض الناجح تحديد المهام المطلوبة، واختيار الشخص المناسب للتفويض إليه، وبيان حدود الرقابة، ومراعاة تعادل السلطة والمسؤولية. ويتطلب أيضاً تحديد المحددات والضوابط التي يجب الالتزام بها عند التنفيذ للشخص الذي تم التفويض إليه، ويتم ترك مساحة مناسبة له ليفكر بنفسه، وتتاح له فرص الإبداع الشخصي والتعبير عن ذاته وإمكاناته، وكذلك منحه فرصة للتدريب العملي.

ز- بالنسبة للتمويل فيتطلب تدبير موارد إضافية لتنفيذ الخطة والأنشطة التي تتضمنها وتمويل المدرسة. وتزويد المدارس بكل ما تحتاجه من خدمات وربطها بالبيئة المحيطة بها. وتعزيز عمليات الصيانة الدورية المنتظمة للبناء المدرسي. وبما يضمن فعالية المدرسة وتحسين أوضاع كافة المعلمات بها مادياً ومهنياً. فيكون التمويل عن طريق تخصيص ميزانية سنوية، ويكون التمويل ذاتي مقابل الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع، أو مساهمة من مؤسسات وشركات المجتمع. فهو قد يكون من خلال الحكومة بالإضافة إلى المصروفات الدراسية. وتقديم منح دراسية للتلاميذ المتفوقين وتقديم معونات مالية من المدرسة لأولياء الأمور. وتوفير نظام دفع المصروفات بالتقسيط. وتشجيع الجهود الذاتية الاختيارية لأفراد المجتمع ومؤسساته. التبرع ببناء مدارس جديدة تضمن تخفيف كثافة الفصول، وتحد من تعدد الفترات الدراسية. والمساهمة في منح المدرسة التمويل الكافي لإتاحة الفرص للإبداع والابتكار. تحديد بنود صرف الميزانية. وتحول المدرسة إلى وحدة إنتاجية لتكون مصدراً للدخل.

٢- آليات التنظيم والتنسيق Organizing & Coordinating

التنظيم هو عملية أو وظيفة إدارية تشمل دمج الموارد البشرية والمادية، وتهدف إلى مساعدة الأعضاء على العمل بكفاءة وفي انسجام وتنسيق تام بما يساعد على تنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. ويتضمن تحديد المهام والأعمال المطلوب

القيام بها، وتحديد المسؤولين عن تنفيذها والسلطات الممنوحة لهم أي يتضمن توصيف العمل؛ فيتم فيه تنظيم الجهد والابتعاد عن الفوضى والتوجه نحو الهدف.

أ- وفقاً لمدخل الإدارة الذاتية وتحقيقاً للمسؤولية الاجتماعية؛ من الضروري أن يتم التنسيق بين المدارس المختلفة، وتنسيق الجهود بين وزارة التربية والتعليم، والجهود الحكومية والمحلية الأخرى، ونقابات المعلمات. وذلك على سبيل المثال للاتفاق على أسس توزيع المعلمات على المدارس بما يقضي على العجز والزيادة. وهذا التنسيق يتم من خلال جهود أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمات؛ التي تسعى إلى تكوين علاقات جيدة والقيام بمبادرات لمقابلة أفراد هذه الجهات المختلفة والمتخصصين من ذوي الخبرات لجذب مشاركتهم في تقديم بعض الخدمات والأنشطة وحل المشكلات التعليمية والنهوض بالتعليم.

ب- توطيد الاتصال بين المدرسة والمجتمع يتم عن طريق أمور عديدة منها: إعداد البرامج التثقيفية للآباء والأمهات، الاتصالات الشخصية، تخصيص يوم للخريجين ويوم للآباء، الزيارات المتبادلة، تنظيم اجتماعات دورية لأولياء الأمور، إشراك أولياء الأمور في بعض الأعمال المدرسية مثل: الإشراف على الدراسات المسائية، وتنظيم نقل الطلبة في الرحلات. وإنشاء قاعدة بيانات تربوية تتضمن نماذج للمشاركة المجتمعية. بالإضافة إلى إنشاء منتدى خاص للرد على التساؤلات والاستفسارات سواء من الطلبة أو أولياء الأمور أو المعلمات للتواصل بينهم ولضمان الشفافية والوضوح، وتبادل الأفكار. هذا إلى جانب إقامة حلقات نقاش أو اجتماعات مصغرة يتوافر لأعضائها والحضور قدر من الحرية في توجيه الأسئلة وإدارة الحوار والمشاركة في صنع القرار.

ج- من آليات التنظيم والتنسيق العمل على ترسيخ ثقافة المشاركة والعمل ضمن فريق بين أعضاء المجالس (الأمناء والآباء والمعلمات) وأيضاً كافة مؤسسات المجتمع المحلي المحيط، إلى جانب التصدي للثقافة التنظيمية المعوقة للمشاركة المجتمعية، والقائمة على رعاية المصالح الذاتية. حيث إنه من خلال المشاركة تتضافر الجهود والإمكانات والموارد والأفكار والخبرات وتبادل المعلومات فيما بين أعضاء مجلس الأمناء، وفيما بين أعضاء المجلسين، بما يسمح بتيسير شئونهم، وبما يسمح بنمو العلاقات والتفاعلات الاجتماعية الإيجابية بين هؤلاء الأعضاء؛ مما يساعد على نمو رأس المال الاجتماعي الشبكي الضروري لتعزيز وتحقيق المسؤولية الاجتماعية. وترسيخ ثقافة المشاركة يتم من خلال تشجيع العمل الجماعي وتنمية العلاقات وإزالة المعوقات الاتصالية بين الأعضاء، إلى جانب إثراء وتنمية الوعي بأهمية العمل الجماعي بين الأطراف المشاركة، والقيم المرتبطة به؛ ليقوموا به برغبة منهم، وخلق الشعور بأهمية

- جماعية القيادة فيما بين الأعضاء. وحثهم على المشاركة في جميع الوظائف الإدارية التي يقوم بها المجلس.
- د- المشاركة تكون إما بالرأي أو جمع المعلومات أو الدراسة أو النقاش في كل جزئية في العمل المشترك والتي تحتاج إلى قرار. مع محاولة تشجيع الأعضاء على تقديم آرائهم في صورة مكتوبة، والتي تساعد على تنظيم أفكارهم وصياغتها في شكل منطقي، ومحاولة إيجاد علاقات منطقية بين المعلومات المتاحة، وهو ما يشيع مناخاً عقلياً في صناعة القرار أولاً ثم تنفيذه. وقد تكون المشاركة من خلال تقديم الدعم المالي للمدرسة، والمشاركة في أنشطة المدرسة. بهدف الإفادة بما يتوافر من موارد وإمكانات في دعم العملية التعليمية.
- هـ- في إطار تنظيم وتنسيق جهود أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمات، وتنظيم في ضوء مدخل الإدارة الذاتية؛ فمن الضروري إيجاد بيئة مدعمة ومناخ ملائم لتطبيق الإدارة الذاتية، وهذا ما يتم من خلال بناء وتنمية مهارات الأعضاء بما يؤدي إلى تمكينهم، وتمتعهم بالكفاءات المطلوبة، وبحيث تكون هذه المهارات موجهة نحو العمل الجماعي؛ الذي يتضمن احترام جميع الأعضاء لبعضهم البعض ولقائدهم. وبالنسبة لرئيس المجلس عليه أن يكون قائد لمجموعة قادة، وأن يكون ميسر، ومنسق، ومتواصل، ومؤيد لباقي الأعضاء، ومن الضروري أن يكون هناك ارتباطاً بين أعضاء المجلس ككل وأهداف المجلس. وأن تتفق مهارات أعضاء المجلس مع الأعمال التي يقومون بها، وضرورة توافر عنصر الخبرة لنجاح أعضاء المجلس في أداء أدوارهم.
- و- يتم تنمية هذه المهارات عن طريق تدريب الأعضاء وتأهيلهم لتحمل المسؤوليات الجديدة؛ فيتم توفير برامج تدريب منظمة للارتقاء بمهاراتهم ومعارفهم، يقدم من خلالها التدريب والاستشارات والنصح لأعضاء المجالس لتحسين أدائهم، وتزويدهم بمبادئ القيادة الفاعلة، ومساعدتهم على المشاركة في اتخاذ القرار الجماعي واعتبار كل فرد قائداً في مهمته. وتأهيل المتطوعين للمشاركة في مشروعات تجويد الأداء المدرسي. على أن يتم الاستعانة بالخبراء الذين يساعدون على إطلاق القدرات المتنوعة للأعضاء وتفعيل طاقاتهم الكامنة، وإكسابهم مهارات التفكير النقدي، وتدريبهم على العصف الذهني، بالإضافة إلى التدريب على التفاعل والمشاركة فيما بينهم، والعمل بروح الفريق مع وجود الحوار.

- ز- عقد ندوات وحلقات عمل للتعريف بالإدارة الذاتية وأهدافها، والنتائج الإيجابية لتطبيقها لضمان وصول هذا المفهوم إلى الأعضاء وزيادة حصيلتهم من

المهارات والمعارف، وضرورة نشر القيم التنظيمية الإيجابية بين الأعضاء من خلال اطلاعهم على كافة المعلومات فيما يخص الأهداف والخطط مما يعمل على دعم الالتزام بالقيم والتوجهات التي يسعى المجلس إلى تحقيقها. وهنا يتم التأكد من فهم الأعضاء لأدوارهم ومهامهم. حيث يتطلب الأمر حسن توزيع السلطات والمسؤوليات على أعضاء المجلس حتى يشعر كل عضو منهم بأنه مسؤول، إلى جانب زيادة مساحة المسؤولية والمساءلة، فالمناخ المتحرر المرن؛ يستتبعه بالضرورة تحديد المسؤوليات حتى يمكن أن تتم المحاسبة.

ح- استكشاف الدوافع المؤدية لتحقيق أعلى مستويات الرضا لدى الأعضاء عن العضوية في المجلس، وبحث السبل التي تؤدي إلى إشباع هذه الدوافع؛ من خلال تقديم الحوافز المرتبطة بأداء أعضاء المجلس ككل، وبما يساعد على مكافأة العمل الجماعي الفعال، وبصفة خاصة معنوياً لأن هذا العمل يعتمد على التطوعية.

ط- تشجيع عملية تأهيل صف ثاني من القيادات، بحيث يتوافر من لديه القدرة على اتخاذ القرارات في حالة غياب رئيس المجلس أو نائبه، وبما يعطي فرصة للتغيير الذي يتغلب على رسوخ القيادات فترة طويلة.

ك- الاعتراف بغياب المعرفة بشأن أمر ما، حتى يصبح لدى العضو المزيد من الوقت للبحث في هذا الأمر. والاعتراف بالخطأ ومحاولة التعلم منه، والمبادرة لتصحيح أي خطأ يصدر من أي عضو من أعضاء المجلس. وضرورة هيمنة الشفافية والوضوح على أساليب العمل. وهذا من المفترض أن يتم في هذه المرحلة أي التنظيم والتنسيق حتى يمكن اختيار الشخص المناسب للمهمة المناسبة.

ل- الإدارة بأسلوب الفعل وليس بأسلوب رد الفعل. بالإضافة إلى الدمج والتكامل في الجهود بين المستويات الأفقية والرأسية في نفس الوقت. والتنسيق بين الأدوار. وإزالة الازدواجية في المسؤوليات والسلطات فيما بين الأعضاء الطلاب. وعلى رئيس المجلس أن يقوم بتشجيع الطلاب وأعضاء المجلس، وتنظيم الاجتماعات، ووضع جدول أعمال للمجلس.

م- من أهم آليات التنظيم والتنسيق لجهود أعضاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمات، وفقاً لمدخل الإدارة الذاتية عقد الاجتماعات. وهذه الآلية لا تستخدم لهذه الوظيفة الإدارية فقط؛ وإنما يتم من خلال هذه الاجتماعات التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والتوجيه، وبعض أعمال المتابعة والرقابة والتقييم. فالاجتماعات فرصة جيدة للتعلم وفرصة لتوجيه الأعضاء، وإعطاء الأعضاء الجدد خبرة سريعة. وتفعيل هذه الاجتماعات يتطلب الآتي:

- حضور الاجتماعات بطريقة دورية وباستمرار.
- أخذ خلفية عن موضوعات الاجتماع قبل حضور الاجتماع من خلال جدول الأعمال المعد مسبقاً.
- دعوة أفراد من شأنهم المشاركة في حل المشكلات التعليمية وتعزيز مسؤولية المجلس الاجتماعية مثل: المعلمات بالمدرسة الذين يمتلكون صورة أوضح للاحتياجات والمشكلات التعليمية- الخبراء المثقفون الذين يمتلكون الأفكار المبتكرة لحل هذه المشكلات- أفراد مجتمع (رجال أعمال ومسؤولين) الذين ييسرون من حل هذه المشكلات سواء مادياً أو اجتماعياً من خلال تسهيل الحصول على موافقات لتنفيذ بعض الأنشطة. على أن يكون لديهم اتجاه إيجابي وفعال نحو المسؤولية الاجتماعية للمجلس.
- ترحيب أعضاء المجلس وبصفة خاصة مدير المدرسة بهؤلاء الأفراد، وتقديرهم، وذلك لجذب اهتمامهم لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمجلس.
- طرح الأسئلة والتوضيحات والاقتراحات من قبل الأعضاء أثناء الاجتماع.
- تحفيز رئيس المجلس لأعضائه على توليد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق.
- الإنصات للآخرين.
- الاعتراف بالأخطاء، وتحمل المسؤولية.
- توفير المناخ الذي يسمح بالمناقشة والحوار وإبداء الرأي بطريقة ديمقراطية والمساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة.
- إدارة وقت الاجتماع بشكل مفيد.

٣- آليات التنفيذ Execution

اعتمدت الدراسة على تعريف التنفيذ بأنه يتمثل في الأداء الفعلي وممارسة المهام والأنشطة المتفق عليها، سواء أكان ذلك من قبل أعضاء المجلس (مجلس الأمناء والآباء والمعلمات)، أم من قبل الأطراف المشاركة لهذه المجالس (طلاب- معلمات- أولياء أمور- أفراد المجتمع). وهو يعني التحرك من المعرفة إلى العمل، مع تحمل العضو أو الفرد لمسؤولية الفعل الذي يقوم به. ومن آليات التنفيذ:

أ- تفعيل آليات الممارسة العملية للديمقراطية وذلك بتعزيز ثقة الآباء والمهتمين بالقضايا التعليمية والمجتمعية بمكانة المدرسة؛ عن طريق الترحيب بهم، وإعطائهم الاهتمام الكافي الذي يُشعرهم بأهميتهم وتقدير المدرسة لهم.

- ب- مشاركة جميع الأعضاء والأطراف في اتخاذ القرارات لحل المشكلات المدرسية.
- ج- تحقيق الشمولية والتكامل فيما بين موضوعات القرارات التي يتم اتخاذها في المجلس.
- د- تيسير تفعيل القرارات التي تم اتخاذها.
- هـ- المبادرة، وأن يبدأ الفرد بالأهم فالمهم.
- و- معالجة العادات التي تحبط من الفاعلية في الأداء، مثل التقصير في متابعة الإنجاز.
- ز- التفكير أثناء التنفيذ في تحقيق المنفعة العامة وأن تكون الأولوية لخدمة العملية التعليمية.
- ح- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق أفضل النتائج.
- ط- القيام بالأفعال دون انتظار مقابل لذلك؛ لأن عمل هذه المجالس يعتمد على التطوعية.
- ي- أن تكون النتائج التي سيتم التوصل إليها ذات معنى ومرئية وإذا تيسر الأمر يمكن قياسها.
- ك- حرية العمل، وتبادل الأدوار.
- ل- السماح للأطراف المشاركة (الأعضاء) بتحديد مواعيد بداية الدراسة.
- م- ضرورة تمركز القرارات حول التلميذ والمعلم، وذلك بالتركيز على مستوى أداء المعلمات وجودة المخرجات التعليمية (التلاميذ).
- ن- قيام الطلبة بالمعسكرات الصيفية أو بأنشطة تخدم المجتمع.
- س- تفعيل دور الطلبة في إدارة بعض الأنشطة الطلابية؛ كالرحلات والمعسكرات تحت إشراف المعلمات.
- ع- الاهتمام بممارسة الأنشطة التي تساعد الطالب على تحمل المسؤولية وإدارة المواقف المختلفة.
- ف- اختيار المعلمون للمناهج التي يقومون بتدريسها ومدى صلاحيتها لاحتياجات الطلبة ومناسبتها للمرحلة العمرية ووفق ثقافة المجتمع المحلي والقيم التي تتناولها هذه المناهج. ومناقشة الآباء للمناهج التي تم اختيارها؛ مع عرض ما تم مناقشته على المتخصصين والخبراء في المناهج.
- ص- تكامل الأداء فيما بين أعضاء المجلس والأفراد المشاركين.
- ق- تنفيذ اللوائح والقواعد الخاصة بتنظيم العمل داخل المدرسة.
- ر- استخدام أعضاء المجلس حق التعيين والاستغناء عن بعض الأفراد بالمدرسة.

- ش- التركيز على أهمية الدور القيادي لتيسير وتسهيل أداء الأدوار.
- ت- تطبيق سياسة المرونة في أداء المهام بما يتوافق مع ظروف (المدرسة).
- ث- تعميق العلاقة بين المدرسة والفئات المستتيرة داخل المجتمع المحلي المحيط بها؛ من خلال دعوتهم لإلقاء ندوات للطلاب والمعلمات بالمدرسة، واستشارتهم في حل المشكلات التعليمية.
- خ- تنفيذ وحدة الأمر بحيث لا يكون هناك تضارب في القرارات التي تم اتخاذها.
- ذ- ممارسة حق المجلس في تعيين المعلمات بالمدرسة حسب احتياجاتها. وحق الاعتراض على نقل مدرس (بصورة عقابية أو غيرها) طالما يحترم زملاءه ويتواصل معهم، ويلتزم بقواعد العمل السائدة في مدرسته. ومشاركة أولياء الأمور الفعلية في اختيار المعلمات القائمين على التعليم.
- ض- منح أولياء الأمور الحق في المشاركة في بحث المشكلات التعليمية بالمدرسة وإبداء الرأي فيها من خلال مجلس الأمناء.
- ظ- تفويض بعض الأعضاء أو أي من الأطراف المشاركة للقيام ببعض المسؤوليات مع محاسبتهم بما يضمن تحقيق المرونة والحرية والاستقلالية في أداء المجلس.

٤- آليات التوجيه Directing

التوجيه عملية إدارية يقصد بها إصدار الإرشادات والتعليمات والتوجيهات لإرشاد وتحفيز المعلمات على تنفيذ الأعمال ووضعها محل التنفيذ حتى تتحقق الأهداف المنشودة. ويهدف التوجيه إلى تصحيح المسار وتجنب الممارسات غير الفعالة في أداء أعضاء المجلس؛ الأمر الذي يزيد من فعالية المجلس. ويتم التوجيه وفقاً لمدخل الإدارة الذاتية من خلال الآليات الآتية:

- أ- أن يكون التوجيه مبنياً على الإرشاد وليس اصطليداً للأخطاء.
- ب- تكوين رأس المال الاجتماعي الشبكي الذي تعتبره الدراسة الحالية من آليات التوجيه، وأيضاً من آليات باقي الوظائف الإدارية. حيث يتم تكوين علاقات جيدة وفعالة بين الأعضاء وبعضهم البعض، وبينهم وبين أفراد المجتمع الخارجي. فهذه العلاقات تسهل من فهم الأعضاء لبعضهم البعض؛ مما يتيح إفادتهم من إمكاناتهم وطاقتهم في تحقيق مسؤوليتهم الاجتماعية. وتنظيم هذه العلاقات يحتاج إلى ما يسمى بإدارة الشؤون الاجتماعية التي تتطلب الآتي:
- مراعاة حقوق ومشاعر الأعضاء لبعضهم البعض ولأفراد المشاركين في تنفيذ أنشطة المجلس.
- أن تقوم هذه العلاقات على التعاون والاحترام.

- احترام القانون والقيم الأخلاقية.
- الحفاظ على العلاقات الإيجابية مع قادة المجتمع وحائزي القوة الاجتماعية سواء القادة الرسميين أو المتطوعين، والمؤسسات الاجتماعية.
- تغليب المصلحة الجماعية ومصلحة العملية التعليمية على المصالح الفردية.
- ج- أن يراعي المساواة والشفافية والتسامح مع الجميع؛ تحقيقاً لرأس المال الاجتماعي الشبكي الذي يقوم على العلاقات الاجتماعية الإيجابية القائمة على القيم الإيجابية.
- د- ولأن مدخل الإدارة الذاتية يعتمد على مشاركة جميع الأعضاء في الإدارة والتوجيه فمن آلياته أن يوجه رئيس المجلس وأعضاؤه (مجلس الأمناء) بعضهم البعض إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ إضافةً إلى توجيه وإرشاد بعضهم البعض إلى استكشاف أي موارد غير ظاهرة ويمكن استغلالها.
- هـ- إعادة توجيه الموارد لتتناسب مع الأهداف المرجوة في المدرسة ومع الميزانية المخصصة لنشاط أو مجال معين.
- و- مساعدة رئيس المجلس للأعضاء على التفكير الذاتي واتخاذ القرارات بتشجيعهم عند ظهور أي مبادرة أو فكرة مبتكرة من أي منهم.
- ز- تنظيم مشاركة الأعضاء في إدارة شئون المجلس أو في تنفيذ المهام المتفق عليها.
- ح- تعزيز رئيس المجلس للأعضاء عند قيامهم بسلوكيات تبين تحملهم للمسئولية الاجتماعية.
- ط- وضع برامج تعزيز ومنح حوافز (بصفة خاصة المعنوية) لأعضاء المجلس أو أيٍّ من المشاركين لتحثهم على أداء العمل بكفاءة وفعالية وتشعرهم بأهمية دورهم وتجعلهم أكثر إيجابية ومسئولية عن النتائج.
- ي- أن يتم التعزيز ومنح المكافآت والامتيازات للعناصر الجيدة فقط من أعضاء المجلس أو أيٍّ من المشاركين؛ حيث إن المساواة في المكافآت ليست دائماً حافزاً جيداً للعمل.
- ك- أن يشكر الفرد الآخرين ويعترف بجهودهم وأفكارهم، وتقديرهم حيث يؤدي التشجيع إلى تفجير أفضل ما لدى الأفراد من طاقات كامنة.
- ل- إكساب الأعضاء ثقتهم بأنفسهم وفي بعضهم البعض، وتعزيز قيم العمل الجماعي لديهم حتى يقومون بآليات الإدارة الذاتية بفاعلية مما يعزز المسئولية الاجتماعية لديهم.

٥- آليات المتابعة والرقابة Following Up & Controlling

اعتمدت الدراسة على تعريف المتابعة والرقابة على أنهما عمليتان إداريتان مرتبطتان يقصد بهما الإشراف على تنفيذ الأنشطة والمهام التي تم التخطيط والتنظيم لها، وتتطلب الاتصال الدائم بمجالات العمل والتأكد من أن الأعمال تسير كما خطط لها وتحقق الأهداف المتفق عليها. وتتم المتابعة والرقابة من خلال الآليات الآتية:

أ- التحديد الدقيق لنظام الإشراف، واستخدام اللجان للدراسة؛ بما يسمح بمشاركة ودمج وتفعيل جهود جميع أعضاء المجلس في عملية المتابعة والرقابة.

ب- أن تكون عملية المتابعة والرقابة داخلية من قبل رئيس المجلس وأعضائه أو خارجية من قبل أفراد المجتمع أو الإدارة المحلية أو الإدارة والمديرية التعليمية.

ج- متابعة تحديد أولويات تنفيذ الأنشطة.

د- اكتشاف الأخطاء، وتحديد المسؤولين عنها، واتخاذ الإجراءات لتصحيحها.

هـ- إزالة المعوقات التي تعترض التنفيذ، وحل المشكلات المحتمل حدوثها.

و- فهم جوانب قوة ومواطن ضعف أعضاء المجلس واستخدام جوانب قوتهم لإنجاز المهام كفريق.

ز- المصارحة بحقائق الصراع والخلافات لتيسير سلوك التعاون والحفاظ على تحرك المجموعة نحو أهدافها.

ح- إعداد ودراسة التقارير الدورية عن الخدمات والأنشطة المنفذة والتي تحدد مدى التقدم في إنجازها.

ط- الشفافية وإتاحة نشر التقارير للأعضاء، والمعلمات بالمدرسة، وللمهتمين بالعملية التعليمية.

ي- الإشراف على ومراجعة الميزانية.

ك- أن تكون عملية المتابعة مستمرة.

ل- بالنسبة للجمعية الأهلية يتم متابعة مدى اتساع العضوية الفاعلة والنشطة بها.

م- تحديد مستوى المشاركة والحضور في اجتماعات المجلس، والذي يدل على مستوى فعالية ومشاركة الأعضاء في صنع توجهات المجلس ومن ثم التنظيم (المدرسة).

ن- متابعة مدى التغيير ومعدلاته في عضوية المجالس مما يدل على إتاحة الفرصة لتداول القيادة أمام أكبر عدد من الأفراد؛ وبما يفسح المجال للمبتكرين..

ع- تحديد حجم مشاركة الأعضاء في تخطيط وتنظيم وتنفيذ أنشطة المجلس.

٦ آليات التقويم Evaluation

اعتمدت الدراسة على تعريف التقويم بأنه عملية إدارية يقصد بها تحديد مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المتفق عليها، ومعرفة الإيجابيات والاستمرار فيها، والسلبيات وحلها أو الابتعاد عنها؛ ففيه يتم مقارنة النتائج بالأهداف المقررة. ويتطلب التقويم وجود الحد الأمثل من الخبرات ومن البيانات الحديثة. وتتمثل آلياته في الآتي:

- أ- وضع معايير لتقييم الأنشطة والنتائج التي تم التخطيط لها؛ وتشتق هذه المعايير من الأهداف التي تم الاتفاق عليها مسبقاً.
- ب- دراسة طبيعة العمليات التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف.
- ج- تحديد مصادر التمويل التي تم الاستعانة بها.
- د- تحديد مدى مراعاة التوقيت الزمني المحدد لتنفيذ النشاط والمحدد بالخطّة.
- هـ- تحديد حجم وأعداد المستفيدين من تنفيذ كل نشاط.
- و- تحديد معدل كفاءة القائمين بالعمل بالنسبة للمسؤوليات المختلفة.
- ز- تحديد المعوقات والاحتياجات التي واجهت الأعضاء أثناء تنفيذ الأنشطة.
- ح- أن يتم التقويم بطريقة منظمة وموضوعية.
- ط- أن يكون التقويم شامل لجميع الأنشطة التي تم التخطيط لها، وأن يكون شامل لكل أعضاء المجلس والأفراد المشاركين في تنفيذ الأنشطة.
- ي- أن يكون التقويم على المستوى الفردي والجماعي؛ أي يكون التقويم لأداء كل عضو على حده، وللمجلس ككل، وللتنظيم (المدرسة) بصورة أكبر.
- ك- أن يكون التقويم مستمر وبصورة منتظمة؛ بحيث يتم قياس الأداء أثناء تنفيذ النشاط، وفي نهاية تنفيذه لمعرفة النتائج ومعرفة جوانب القصور.
- ل- تحديد العوامل المؤثرة على أداء أعضاء المجلس في ضوء البيئة المحيطة.
- م- عمل تغذية راجعة ووضع خطة بديلة تواجه نواحي القصور.
- ن- بناءً على نتائج التقويم يتم الإعداد لتيسير سبل تعزيز وتطوير العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- س- إبداء التوصيات اللازمة لتحسين سير العمل واللازمة لإعداد خطط جديدة.
- ع- الكشف عن حقيقة التأثير الناتج عن تنفيذ نشاط ما.
- ف- الكشف عن حقيقة التغيير الاجتماعي والمعنوي الناتج عن تنفيذ نشاط ما.
- ص- إجراء المجلس عملية تقويم للمدرسة التي يشرف عليها؛ من حيث تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية للمدرسة والمعلمات بها، وتحديد وسائل التغلب عليها لتحسين الأداء المدرسي.

ق- تحديد مستوى التلاميذ (التحصيل الدراسي) بالمدرسة التي يشرف عليها المجلس.

ر- تحديد مدى المشاركة في صناعة قرارات تحسين وتجويد المنظومة التعليمية بالمدرسة.

س- إعداد التقارير النهائية.

ت- أخذ آراء المستفيدين والمهتمين بالعملية التعليمية (طلاب- أولياء أمور- أفراد المجتمع) حول أداء المجلس لتحديد مدى رضاهم عن المجلس؛ والتأكد من مدى تحقيقه لأهدافه سواء التعليمية (النهوض بالعملية التعليمية) أو الاجتماعية (ما قدمه من خدمات للمجتمع). ومن ثم تحديد احتياجات ومتطلبات النهوض بأداء المجلس وتحقيقه لمسؤولياته؛ وبالتالي ترتيب أولويات علاج هذه الاحتياجات.

ث- مقارنة معدلات الأداء عبر فترات زمنية مختلفة، أو بأداء المجالس بمدارس أو جمعيات أخرى بهدف التحسين المستمر لأدائها مما يشجع المبادرات الفردية والجماعية والتنافسية للمجلس.

خ- أن يقوم أعضاء المجلس بعمل تقويم ذاتي حيث يُقَوِّم كل عضو نفسه وأفعاله. بالإضافة إلى عمل تقويم ذاتي لمدى تحقيق المجلس لمسؤوليته الاجتماعية (إنجازات المجلس)، وتقويم ذاتي لأداء أعضاء المجلس ككل (الأسلوب الإداري للمجلس)؛ بحيث يشمل هذا التقويم تحديد لنقاط القوة والضعف داخل المجلس، والفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية للمجلس. وبالتالي يحدد المجلس مدى نجاح عمل أعضائه بشكل جماعي، ومن ثم يصبح المجلس في عملية تعلم مستمر وتطوير تنظيمي دائم يزيد من فعاليته.

ذ- تنفيذ أساليب التعزيز الإيجابي أو السلبي من إثابة وجزاء على ما قام به أعضاء المجلس أو الأفراد المشاركين من أداءات.

ض- أن تتم تغييرات في أداء المجلس، وطريقة تنفيذ الأنشطة بناءً على نتائج عملية التقويم.

وترى الدراسة أن هذه الوظائف أو العمليات الإدارية الستة (التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والتنفيذ، والتوجيه، والمتابعة والرقابة، والتقويم) ليست منفصلة عن بعضها البعض؛ وإنما تتداخل ألياتها في بعض الأحيان. وعلى سبيل المثال؛ فإن ما يقوم به أعضاء المجلس (مجلس الأمناء والأباء والمعلمات) في عملية التخطيط وجودة الآليات التي تم اتباعها في هذه العملية؛ يؤثر بالضرورة على جودة العمليات الإدارية التالية وبصفة خاصة عملية التنفيذ. كما أن ما يحدث في عملية التوجيه والمتابعة والتقويم يساعد في عملية التخطيط في المرة المقبلة حيث يتم مراعاة ما

واجه أعضاء المجلس من احتياجات ومعوقات أثناء أدائهم لمسؤولياتهم وتنفيذهم لأنشطة المسؤولية الاجتماعية. أيضاً فإن الجودة التي تمت بها آليات التوجيه، والمتابعة والرقابة تؤثر على النتائج النهائية التي تتوصل إليها عملية التقويم. وفي هذا الإطار فإنه من الضروري أن تتم آليات الوظائف أو العمليات الإدارية الستة بمشاركة كل عضو من أعضاء المجلس وفقاً لمدخل الإدارة الذاتية، وبمعاونة الأفراد المتضمنين والمهتمين بالعملية التعليمية (طلاب- عاملين بالمدرسة- أولياء أمور- أفراد المجتمع). وفي إطار من رأس المال الاجتماعي الشبكي (الذي يتمثل في العلاقات الاجتماعية الإيجابية فيما بين الأعضاء، وبينهم وبين المعلمات بالمنظمة (المدرسة)، وفيما بينهم وبين أفراد المجتمع الخارجي) والذي يعزز تفعيل هذه الآليات؛ ومن ثم يؤدي إلى تفعيل هذه المجالس وتغلبها على معوقاتهما، وبالتالي تعزيز المسؤولية الاجتماعية بالتعليم قبل الجامعي.

خامساً: متطلبات تنفيذ الآليات المقترحة

يتطلب تنفيذ الآليات المقترحة السابقة ما يأتي:

- ١- الحاجة إلى تفعيل القرارات الوزارية.
- ٢- وضع خطط متكاملة لدعم المشاركة المجتمعية وخدمة المجتمع وذلك لتفعيل العلاقة التبادلية بين المدرسة والمجتمع.
- ٣- وضع معايير عامة ونوعية مختلفة كعلامات مرجعية فاصلة من أجل تقييم أداء العمل بالمجلس.
- ٤- إشراك الطلبة في تنفيذ الأنشطة التي تخدم بها المدرسة المجتمع.
- ٥- تبني برامج تدريبية لتحسين المهارات الإدارية والتكنولوجية لأعضاء المجالس.
- ٦- تزويد المدرسة أو الجمعية الأهلية بقاعدة بيانات مكتملة تضم بيانات عن المؤسسات المجتمعية وأفراد المجتمع التي يمكن أن يستفيد المجلس من مساهماتهم.
- ٧- توفير الاعتمادات اللازمة لتنفيذ أنشطة المجلس.

سادساً: صعوبات تنفيذ الآليات المقترحة ووسائل التغلب عليها

- ١- قلة كفاية الموارد اللازمة للتنفيذ. ويمكن التغلب عليها من خلال مرحلة تنفيذ الأنشطة بما يساعد على التغلب على نقص الموارد المالية، ووضع وتنفيذ خطة لتنمية الموارد الذاتية للمجلس.
- ٢- القصور في الإعداد والتهيئة الإدارية لأعضاء المجالس بما يعوق سير العمليات الإدارية في المجلس بكفاءة. ويمكن التغلب عليها من خلال عقد دورات تدريبية لهم في مجال الإدارة. واختيار الأعضاء ذوي الخبرات الإدارية. وخلق مناخ للتفكير الاستراتيجي بين أعضاء المجلس.

- ٣- ندرة توافر ثقافة المسؤولية الاجتماعية للأعضاء أو أطراف المشاركة. ويمكن التغلب عليها من خلال تنمية القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي.
- ٤- مقاومة الأعضاء أو أطراف المشاركة للتغيير. ويمكن التغلب عليها من خلال وضع نظام للتقييم والمتابعة يتصف بإجراءات واضحة ومعلنة، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات في الأداء.

مراجع الدراسة

أبو زنيط، رولا. الإدارة الذاتية مدخل لتطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين: دراسة مستقبلية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة عين شمس. ٢٠١٥.

أحمد، محمد صبحي زكي. القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. جامعة الفيوم. كلية التربية. ع ١٦. مج ٩. ٢٠٢٢.

ارناؤوط، أحمد إبراهيم سلمى. تمكين المعلمين وظيفيا وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والداراة التعليمية، العدد ٢٥. ٢٠٢٠.

البيلاوي، حسن حسين. فلسفة تطوير التعليم في مصر لتوسيع فرص الشباب وبناء قدراته للدخول إلى مجتمع المعرفة. مؤتمر التعليم ومستقبل مصر "رؤية واقعية وخطة عملية". كلية الآداب. جامعة القاهرة. ١-٢ ديسمبر ٢٠١٤.

الجندي، أحلام محمود حسين. تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الدارة الذاتية في مصر. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. العدد ١. مجلد ٨٥. ٢٠١٧.

الريادي، أمينة. التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. ٢٠١٢.

السنبلاوي، مها عبد الحميد. لامركزية التعليم كمدخل لتطوير التعليم الأساسي مع دراسة الحالة المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة. ٢٠١١ م.

الشوريجي، هند سيد أحمد علي. رأس المال الاجتماعي وتعزيز المسؤولية الاجتماعية بالتعليم قبل الجامعي دراسة حالة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة. ٢٠١٥.

العازمي، عايض. تطوير الإدارة المدرسية في التعليم العام بالكويت: منظور استراتيجي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة. ٢٠١٣.



العازمي، محمد: استراتيجية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة. ٢٠١٥.

العتل، أماني عيد فلاح. استخدام مدخل التمكين الإداري في تطوير إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا - كلية التربية. مج ٧٤. ع ٢٤. ٢٠١٩.

العتيبي. غلباء. واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر. ١٧٣ (٢). ٢٠١٧.

العجمي، محمد حسنين. المشاركة المجتمعية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية. ع ٥٨٤. ج ١. كلية التربية. جامعة المنصورة. مايو ٢٠٠٥.

القيسي، هناء محمود. الإدارة التربوية. مبادئ- نظريات- اتجاهات حديثة. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ٢٠١٠م. ١٤٣١هـ.

المسيري، نجوى حسين. تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم أصول تربية. معهد الدراسات والبحوث التربوية. جامعة القاهرة. ٢٠٠٩.

العنزي، منى عبدالله صالح، معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ١١٠. ٢٠٢٠.

تيم، بول آر.. الإدارة الذاتية الناجحة. (ترجمة) بشير العيسوي. سلسلة التطوير الإداري. دار المعرفة للتنمية البشرية. الرياض. المملكة العربية السعودية. ١٤٢١هـ- ٢٠٠٣م.

خليل، نبيل سعد. أنماط الإدارة التعليمية- أصولها- وتطبيقاتها. دار الفجر. القاهرة. ٢٠٠٩.

رزق، أيمن عثمان. دور اللامركزية في تطوير التعليم العام بمصر في ضوء الخبرات الدولية: دراسة تحليلية نقدية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم أصول التربية. معهد الدراسات والبحوث التربوية. جامعة القاهرة. ٢٠١٢م.

سليمان، سعيد جميل. الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدراء. دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. القاهرة. ٢٠٠٤.

عبد العزيز، عبد العاطي حلقان. دراسة مقارنة للإدارة الذاتية للمدرسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة التربية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ٢٠١٢.

عبدالمعظم، إيمان محمود محمد التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٣٠. أبريل ٢٠٢١.

علوان، سهام احمد محمد. آليات تمكين المعلمين في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٩، ٢٠١٨.

علي، أحمد محمد. الإدارة الذاتية مدخل لتطوير مدارس التعليم الثانوي الصناعي في ضوء التحديات المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس. ٢٠٠٩.

علي، ماهر أبو المعاطي. الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية- أسس نظرية ونماذج تطبيقية. المكتب الجامعي الحديث. الاسكندرية. ٢٠١٠.

عيسوي، إيمان محمد. تطوير إدارة المدارس التجريبية الرسمية للغات في ضوء مدخل اللامركزية في جمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية. معهد الدراسات والبحوث التربوية. جامعة القاهرة. ٢٠١١ م.

مجمع اللغة العربية: المُعْجَم الوسيط. صدر في القاهرة ١٣٧٩ هـ / ١٩٦٠ م

Balyer, Aydin; Ozcan, Kenan; Yildiz, Ali: Teacher Empowerment: School Administrators' Roles, Eurasian Journal of Education Research, n70, 2017

Bando, Rosangela. The Effect of School Based Management on Parent Behavior and The Quality of Education in Mexico. A Dissertation of Doctor of Philosophy, University of California, Berkeley, Spring 2010.



- Cheng, Yin Cheong & Chan, Man Tak. Implementation of SBM: A Multi- Perspective Analysis of The Case of Hong Kong. International Review of Education, Vol. 46, Issue 3-4, Kluwer Academic Publishers, Printed in Netherlands, 2000. Pp. 205-232.
- Drucker, Peter. The Practice of Management. New York, Harper and Row, 1954>
- Hung ,C: A Corrlention study between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan ,Ph. dissertation , Taiwan,2013.
- Kefalidou,F., Nikolaos, V.& Konstantions, P. :Some Aspects of professional Empowerment to Improve Job Satisfaction of Primary School Teachers'', American Journal of Educational research, Vol.3,Issuel 12, 2015 .
- Majhanovich, Suzanne. Decentralization of Education: Promising Initiative or Problematic Notion?. Ph D., University of Western Ontario, Canada. Community Participation, Decentralization and Education to Democracy in The Mediterranean Area\ Countries, Edited By: Adly Faten, ASCHRD, 2008.
- Melinda , J.& et al: Teacher- principal relationship: Exploring linkage: between Empowerment and interpersonal trust, Journal of Education Administration. Vol.43,No.3,2005.
- Van De Valk, Lawrence J.; Constas, Mark A.. A Methodological Review of Research on Leadership Development and Social Capital: Is There a Cause and Effect Relationship?. Adult

Education Quarterly: A Journal of Research and Theory,
Vol.61, No.1, Feb 2011. Pp73-90.

Weshah, H: The perception of Empowerment and Delegation of
Authority by Teacher in Australian and Jordanian School : A
Comparative Study ,European Journal of Social Sciences,
31(3),2012.