



كلية التربية
قسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية

الإدارة الذاتية

مدخل لتطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين

"دراسة مستقبلية"

رسالة مقدمة من الطالبة

رولا عبد الرحيم محمد أبو زنيط

للحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص (إدارة تربوية)

إشراف

الأستاذ الدكتور

رمضان أحمد عيد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية-جامعة عين شمس

الدكتور

علي حسن أسعد حباب

مدرس بكلية العلوم التربوية

جامعة النجاح الوطنية

الدكتورة

أماني محمد محمد حسن

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية-جامعة عين شمس

١٤٣٦ هـ - ٢٠١٥ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ
وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

صدق الله العظيم

سورة النساء: من الآية ١١٣

شكر وتقدير

يقول الله - سبحانه وتعالى: ﴿وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ﴾ (البقرة: ٢٣٧).

وفي حديثٍ لرسول الله - صلى الله عليه وسلم - وإن ضَعَفَ البعض - يقول فيه: "يا عائشة، إذا حَشَرَ الله الخلائق يوم القيامة، قال لعبدٍ من عباده اصْطَنَعَ إليه عبدٌ من عباده معروفًا: هل شَكَرْتَهُ؟ فيقول: أي رب، علمتُ أنَّ ذلك منك فشَكَرْتُكَ عليه، فيقول: لَمْ تَشْكُرْنِي إِنْ لَمْ تَشْكُرْ مَنْ أَجْرِيْتُ ذَلِكَ عَلَى يَدَيْهِ"، وفي رواية أخرى: "مَنْ أَجْرِيْتُ لَكَ الْخَيْرَ عَلَى يَدَيْهِ"، وفي الثالثة: "مَنْ أَجْرِيْتُ لَكَ النِّعْمَةَ عَلَى يَدَيْهِ".

وعملًا بهاتين القاعدتين الإلهيتين العظيمتين: "الفضل والشكر"، يلزمني أن أَرَدَّ الفضل والشكر إلى أهلها؛ أَرَدُهُ أَوَّلًا إلى **الأستاذ الدكتور/ رمضان أحمد عيد** أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة عين شمس الذي أقول له بشارك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير"، فالله - سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى - أسأل لأستاذي الكريم عمرًا مديدًا، وعيشًا سعيدًا، وعطاءً مِنْهُ غَيْرَ مَجْدُودٍ، على ما قدمه لي من عونٍ وَجْهِهِ وتوجيهٍ، إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُجِيبٌ.

كما أَدِينُ بَعْظِيمَ الفضل والشكر والعرفان بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذه الرسالة وإخراجها بالصورة المرجوة؛ إلى المشرفة على الرسالة **الدكتورة/ أماني محمد محمد حسن** مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة عين شمس على صبرها لنا طيلة فترة البحث من ظروف دراسية وعملية، فجزاها الله عنا كل خير فلها مني كل التقدير والاحترام.

والشكر موصول **للدكتور/ علي حسن أسعد حباب** المدرس بكلية العلوم التربوية - جامعة النجاح الوطنية لتفضله بالإشراف على الرسالة فله مني فائق الاحترام والتقدير.

وأقدم بشكري الجزيل إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة برئاسة وأعضاء لتفضلهم علي بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسد خللها وتقويم معوجها وتهذيب نتوأتها والإبانة عن مواطن القصور فيها كما أنني أتقبل منهم الانتقادات العلمية القديرة، سائلة الله الكريم أن يثيبهم عني خيرًا، **الأستاذ الدكتور / شاکر محمد فتحي أحمد** أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة عين شمس، أنه كان رئيسًا فعليًا لجلسة المناقشة، وأشكر **الأستاذة الدكتورة/ نهلة عبد القادر هاشم طه** أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - عين شمس، و**الأستاذ الدكتور/ أسامة محمود قرني** أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل كلية التربية جامعة بني سويف لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

جَزَى اللهُ تَعَالَى الْجَمِيعَ خَيْرَ الْجَزَاءِ وَأَوْفَاهُ.

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول
٣٣-١	الإطار العام للبحث
٢	مقدمة.....
٦	مشكلة البحث.....
١٠	حدود البحث.....
١٠	أهداف البحث.....
١١	أهمية البحث.....
١١	الدراسات السابقة.....
٢٩	مصطلحات البحث.....
٣٣	منهج البحث وخطواته.....
	الفصل الثاني
٩٦-٣٤	الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية "دراسة نظرية"
٣٥	تمهيد.....
٣٦	أولاً: الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية: الماهية والأسس النظرية.....
٣٦	١- مفهوم الإدارة الذاتية.....
٤١	٢- مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وعلاقته بالمفاهيم المرتبطة.....
٤٤	٣- أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة وأهميتها.....
٤٦	٤- سمات الإدارة الذاتية للمدرسة.....
٤٧	٥- المبادئ الحاكمة للإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية.....
٤٧	أ- نمط القيادة.....
٥٠	ب- علاقات السلطة.....
٥٢	ج - صنع القرار.....
٥٣	د- الجماعات المدرسية.....
٥٥	٦- العمليات الرئيسية للإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية.....
٥٥	أ- التقويم الذاتي.....
٥٨	ب- التنمية المهنية.....

الصفحة	الموضوع
٦٠	ج- المحاسبية.....
٦٢	د- الشراكة المجتمعية.....
٦٣	ثانياً: نماذج تطبيق الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية ببعض الدول الأجنبية.....
٦٤	١- نموذج الولايات المتحدة الأمريكية.....
٦٨	٢- نموذج إنجلترا.....
٧١	٣- نموذج أستراليا.....
٧٤	٤- نموذج نيوزيلندا.....
٧٩	ثالثاً: المهام المستقبلية لإدارة المؤسسات التعليمية المدارة ذاتياً.....
٧٩	١- الاستقلالية الإدارية.....
٨١	٢- مناخ داعم.....
٨٣	٣- إحداث التغيير.....
٨٦	٤- إنتاجية معرفية.....
٩١	رابعاً: مخطط لتطبيق الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية.....
٩٧-١٦٠	<p style="text-align: center;">الفصل الثالث</p> <p style="text-align: center;">الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين</p> <p style="text-align: center;">(دراسة وصفية تشخيصية)</p>
٩٩	أولاً: التحديات المجتمعية وانعكاساتها على إدارة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.....
٩٩	١- الاحتلال الإسرائيلي.....
١٠٧	٢- الطبيعة الجغرافية.....
١١٠	٣- الوضع الاقتصادي.....
١١٤	٤- الزيادة السكانية.....
١١٨	ثانياً: واقع إدارة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.....
١٢٠	١- أهداف إدارة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.....
١٢١	٢- سياسات العمل في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.....
١٢٤	٣- مسؤوليات إدارة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.....
١٢٦	ثالثاً: تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.....
١٢٦	١- مشروع المدارس المدارة ذاتياً في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.....

الصفحة	الموضوع
١٣٧	٢- المبادئ الحاكمة لإدارة المدارس الثانوية الحكومية المدارة ذاتيًا في فلسطين.....
١٤٨	٣- العمليات الرئيسية لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.
٢٢١-١٦١	الفصل الرابع آراء الخبراء لتطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية بفلسطين في ضوء مدخل الإدارة الذاتية (دراسة استشرافية)
١٦٢	تمهيد.....
١٦٣	أولاً: أسلوب دلفي وخطوات الدراسة الاستشرافية.....
١٦٣	١- عينة الدراسة.....
١٦٤	٢- أداة الدراسة.....
١٦٥	٣- خصائص أسلوب دلفي.....
١٦٦	٤- خطوات تطبيق أسلوب دلفي.....
١٦٦	ثانياً: إجراءات تطبيق الدراسة الاستشرافية (أسلوب دلفي) ونتائج.....
١٦٧	١- تطبيق الجولة الأولى ونتائجها.....
١٧١	٢- تطبيق الجولة الثانية ونتائجها.....
١٨٩	٣- تطبيق الجولة الثالثة ونتائجها.....
٢١٨	ثالثاً: ملخص اتفاق آراء الخبراء حول أبعاد تطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية بفلسطين في ضوء مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة.....
٢٢٢-٢٤١	الفصل الخامس تصور مقترح لتطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء مدخل الإدارة الذاتية
٢٢٣	تمهيد.....
٢٢٤	أولاً: نتائج الدراسة النظرية.....
٢٢٥	ثانياً: نتائج الدراسة الاستشرافية.....
٢٢٩	ثالثاً: التصور المقترح.....
٢٢٩	١- فلسفة التصور المقترح وأهدافه.....
٢٣١	٢- منطلقات التصور المقترح.....
٢٣٢	٣- مكونات التصور المقترح.....
٢٤٢	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	جدول رقم
١٦٨	عبارات الجولة الأولى.	١
١٧٢	التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لاستجابة الخبراء للجولة الثانية بشأن نمط القيادة.	٢
١٧٣	التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لاستجابة الخبراء للجولة الثانية بشأن علاقات السلطة.	٣
١٧٥	التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لاستجابة الخبراء للجولة الثانية بشأن صنع القرار المدرسي.	٤
١٧٦	التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لاستجابة الخبراء للجولة الثانية بشأن الجماعات المدرسية.	٥
١٧٨	التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لاستجابة الخبراء للجولة الثانية بشأن التقويم الذاتي.	٦
١٧٩	التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لاستجابة الخبراء للجولة الثانية بشأن التنمية المهنية الذاتية.	٧
١٨٠	التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لاستجابة الخبراء للجولة الثانية بشأن المحاسبية.	٨
١٨٢	التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لاستجابة الخبراء للجولة الثانية بشأن الشراكة المجتمعية.	٩
١٨٣	التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لاستجابة الخبراء للجولة الثانية بشأن الاستقلالية الإدارية.	١٠
١٨٥	التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لاستجابة الخبراء للجولة الثانية بشأن مناخ داعم.	١١
١٨٦	التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لاستجابة الخبراء للجولة الثانية بشأن إحداث التغيير.	١٢
١٨٨	التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لاستجابة الخبراء للجولة الثانية بشأن الإنتاجية المعرفية.	١٣
١٩٠	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات استمارة دلفي باستخدام معامل الاتساق الداخلي (نمط القيادة).	١٤
١٩٠	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات استمارة دلفي باستخدام معامل الاتساق الداخلي (علاقات السلطة).	١٥
١٩١	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات استمارة دلفي باستخدام معامل الاتساق الداخلي (صنع القرار المدرسي).	١٦
١٩١	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات استمارة دلفي باستخدام معامل الاتساق الداخلي (الجماعات المدرسية).	١٧

تابع قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	جدول رقم
١٩٢	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات استمارة دلفي باستخدام معامل الاتساق الداخلي (التقويم الذاتي).	١٨
١٩٢	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات استمارة دلفي باستخدام معامل الاتساق الداخلي (التنمية المهنية).	١٩
١٩٣	يوضح درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات استمارة دلفي باستخدام معامل الاتساق الداخلي (المحاسبية).	٢٠
١٩٣	يوضح درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات استمارة دلفي باستخدام معامل الاتساق الداخلي (الشراكة المجتمعية).	٢١
١٩٤	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات استمارة دلفي باستخدام معامل الاتساق الداخلي (الاستقلالية الإدارية).	٢٢
١٩٤	يوضح درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات استمارة دلفي باستخدام معامل الاتساق الداخلي (مناخ داعم).	٢٣
١٩٥	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات استمارة دلفي باستخدام معامل الاتساق الداخلي (إحداث التغيير).	٢٤
١٩٥	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل عبارة من عبارات استمارة دلفي باستخدام معامل الاتساق الداخلي (الإنتاجية المعرفية).	٢٥
١٩٦	قيم معاملات ثبات أداة الاستقصاء.	٢٦
١٩٧	الأهمية النسبية لآراء الخبراء بشأن نمط القيادة.	٢٧
١٩٨	درجة اتفاق استجابات الخبراء حول الجولتين: (الثانية- الثالثة).	٢٨
١٩٩	الأهمية النسبية لآراء الخبراء المتعلق ببعد علاقات السلطة.	٢٩
٢٠٠	درجة اتفاق استجابات الخبراء حول الجولتين: (الثانية- الثالثة).	٣٠
٢٠٠	الأهمية النسبية لآراء الخبراء المتعلق ببعد صنع القرار المدرسي.	٣١
٢٠١	درجة اتفاق لآراء استجابات الخبراء حول الجولتين: (الثانية- الثالثة).	٣٢
٢٠٢	الأهمية النسبية لآراء الخبراء المتعلق ببعد الجماعات المدرسية.	٣٣
٢٠٣	درجة اتفاق استجابات الخبراء حول الجولتين: (الثانية- الثالثة).	٣٤
٢٠٤	الأهمية النسبية لآراء الخبراء المتعلق ببعد التقويم الذاتي.	٣٥
٢٠٥	درجة اتفاق استجابات الخبراء حول الجولتين: (الثانية- الثالثة).	٣٦
٢٠٥	الأهمية النسبية لآراء الخبراء المتعلق ببعد التنمية المهنية.	٣٧
٢٠٦	درجة اتفاق استجابات الخبراء حول الجولتين: (الثانية- الثالثة).	٣٨
٢٠٧	الأهمية النسبية لآراء الخبراء المتعلق ببعد المحاسبية.	٣٩
٢٠٨	درجة اتفاق استجابات الخبراء حول الجولتين: (الثانية- الثالثة).	٤٠
٢٠٩	الأهمية النسبية لآراء الخبراء المتعلق ببعد الشراكة المجتمعية.	٤١
٢١٠	درجة اتفاق استجابات الخبراء حول الجولتين: (الثانية- الثالثة).	٤٢

تابع قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	جدول رقم
٢١١	الأهمية النسبية لآراء الخبراء المتعلق ببعد الاستقلال الإداري.	٤٣
٢١٢	درجة اتفاق استجابات الخبراء حول الجولتين: (الثانية- الثالثة).	٤٤
٢١٢	الأهمية النسبية لآراء الخبراء المتعلق ببعد المناخ الداعم.	٤٥
٢١٣	درجة اتفاق استجابات الخبراء حول الجولتين: (الثانية- الثالثة).	٤٦
٢١٤	الأهمية النسبية لآراء الخبراء المتعلق ببعد إحداث التغيير.	٤٧
٢١٥	درجة اتفاق استجابات الخبراء حول الجولتين: (الثانية- الثالثة).	٤٨
٢١٦	الأهمية النسبية لآراء الخبراء المتعلق ببعد الإنتاجية المعرفية.	٤٩
٢١٧	درجة اتفاق استجابات الخبراء حول الجولتين: (الثانية- الثالثة).	٥٠

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	شكل رقم
٩٢	مخطط لتطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة.	١
١٩٨	الأهمية النسبية بين آراء الخبراء لبعد نمط القيادة.	٢
١٩٩	الأهمية النسبية بين آراء الخبراء نحو بعد علاقات السلطة.	٣
٢٠١	الأهمية النسبية بين آراء الخبراء ككل نحو البعد المتعلق بصنع القرار المدرسي.	٤
٢٠٣	الأهمية النسبية بين آراء الخبراء ككل نحو بعد الجماعات المدرسية.	٥
٢٠٤	الأهمية النسبية بين آراء الخبراء لبعد التقويم الذاتي.	٦
٢٠٦	الأهمية النسبية بين آراء الخبراء نحو بعد التنمية المهنية.	٧
٢٠٨	الأهمية النسبية بين آراء الخبراء ككل نحو البعد المتعلق بالمحاسبية.	٨
٢١٠	الأهمية النسبية بين آراء الخبراء ككل نحو بعد الشراكة المجتمعية.	٩
٢١١	الأهمية النسبية بين آراء الخبراء لبعد الاستقلالية الإدارية.	١٠
٢١٣	الأهمية النسبية بين آراء الخبراء نحو بعد مناخ داعم.	١١
٢١٥	الأهمية النسبية بين آراء الخبراء ككل نحو البعد المتعلق بإحداث التغيير.	١٢
٢١٧	الأهمية النسبية بين آراء الخبراء ككل نحو بعد الإنتاجية المعرفية.	١٣
٢٣٣	تصور نظري لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية الحكومية بفلسطين.	١٤

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	ملحق رقم
٢٦٥	الجولة الأولى من التطبيق.	١
٢٧٠	الجولة الثانية من التطبيق.	٢
٢٧٨	الجولة الثالثة من التطبيق.	٣
٢٨٦	أسماء خبراء جولة دلفي.	٤

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

يتميز العصر الذي نعيشه بالتغير السريع والمستمر في مختلف المجالات الحياتية، فهو عصر المعلومات المتدفقة والتقدم العلمي التكنولوجي السريع، والعولمة بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنموية، مما ينعكس بطبيعة الحال على المدرسة كمؤسسة تعليمية مسئولة عن نقل التراث الثقافي وما يحدث في المجتمع إلى الأجيال الصاعدة من الطلاب.

وقد حتمت هذه التغيرات على العالم كله دولاً نامية أو متقدمة مراجعة نظمها التعليمية واتخاذ القرارات اللازمة للإصلاح بلا تأخر، لتطوير وتجديد هذه الأنظمة حتى لا تصبح في يومنا ما متأخرة عن الركب العالمي؛ فالتعليم والتعلم وتنمية الثروة البشرية من أجل تلبية الاحتياجات اللازمة للنهوض بأي دولة يعد الركيزة الأساسية للتنمية المستدامة^(١).

وتمثل الإدارة المدرسية ميداناً هاماً في مجال التربية والتعليم، باعتبار المدرسة الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه كل الجهود، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية فإن الطريقة التي تدار بها والأساليب المتبعة في ذلك، تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها المنشودة^(٢).

بالتالي، فإن الإدارة المدرسية تمثل كل نشاط منظم ومقصود وهادف، بحيث يتحقق من وراء هذا النشاط الأهداف التربوية المنشودة^(٣)، فهي - بالتالي - لم تعد مجرد تسيير شئون الدراسة أو حفظ النظام، أو التأكد من حسن سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، أو حصر حضور الطلاب أو تغيبهم، أو إتقان المواد الدراسية، بل أصبح محور الإدارة المدرسية هو توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

(١) مصطفى عبد السميع محمد، المدرسة المنتجة، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، ع ٢٤، أبريل، ٢٠٠٢، ص ٣٩.

(٢) عبد اللطيف بن حمد الحليبي، "تصور مقترح للمجالس واللجان المدرسية (أهدافها - تشكيلها - اختصاصاتها - طرق تفعيلها) بالمدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، عدد ١٤٣، ٢٠٠٩، ص ١٣١.

(٣) محمد نايف أبو كشك، الإدارة المدرسية المعاصرة، (الملكة العربية السعودية: دار جريد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦)، ص ٥٧.

كما تعد الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية الوظيفة الأساسية والأكثر أهمية في إدارة التعليم الثانوي إذ تلعب الدور الرئيس من خلال العمليات الإدارية في نجاح التعليم الثانوي، وتحقيقه أهدافه المنشودة في المجتمع.

وعليه كان لابد لنا من الانطلاق من رأس الهرم المدرسي المتمثل في قيادات الإدارة المدرسية، والانتشار نحو القاعدة العريضة المتمثلة بالطلبة والمجتمع المحلي لتحقيق التطور المنشود؛ كون الإدارة المنبع والرافد المعول عليه من بين الروافد المرجوة لتحقيق الأهداف التطويرية للمؤسسة التعليمية ككل^(١).

كما بات من المؤكد أن تحسين العملية التعليمية يتطلب الاهتمام بتنظيم المدرسة ككل وإعادة هيكلة بما يسمح بتطوير وظائفها وعملياتها وتحسين مخرجاتها التعليمية، وفي هذا الإطار جاء الاهتمام في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وأستراليا، ونيوزيلندا، وغيرها بإنشاء مجالس مدرسية، والاهتمام بنمط القيادة التشاركية، والتنظيمات المدرسية، وصنع القرار المدرسي كنوع من الإدارة الذاتية التي تعمل على رفع كفاءة العمل المدرسي، وتدعم العلاقة بين المدرسة والمنزل والمجتمع المحلي، وتجعل المدرسة مكاناً أكثر ديمقراطية^(٢).

ويمكن القول بأن التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدارس كمدخل للتطوير الإداري في مجال التعليم يقوم على مقومين أساسيين هما^(٣):

- اعتبار المدرسة وحدة أساسية لصنع القرار، ويتطلب ذلك منحها مزيداً من السلطة الاستقلالية والحرية لإدارة نفسها وتخصيص تمويل لها بعيداً عن تحكم وسيطرة السلطات التعليمية المركزية.

- الشعور بالملكية كمتطلب رئيس لتطوير المدرسة، ويعنى ذلك أن التطوير الفعال يعتمد على مشاركة المعنيين بالتعليم على المستوى المدرسي كافة في صنع القرار أكثر من اعتماده على الأوامر الصادرة من السلطات المركزية.

كما أن عملية التغيير والتطوير في العملية التعليمية التي تؤدي إلى تحقيق الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية الحكومية، هي عملية مخططة ومدروسة تهدف إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي للمدرسة، وزيادة كفاءة العنصر البشري فكرياً وثقافياً وإدارياً وتنظيمياً، وتكوين

(١) جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢)، ص ٩.

(2) Leithuood, K. and Auiz, Do, "School councils master", **Educational Policy**, Vol. No. 3, 2006, PP. 4-5.

(3) Chang Yin Cheong, **School Effectiveness and School Based Management**, (London: Folmar Press, 1996), P. 44.

الكوادر الفنية والإدارية للقيام بالإدارة الذاتية القادرة على تفعيل المؤسسات والنهوض بأدوارها، من خلال التأكيد على نمط القيادة التشاركي والذي كثر الاهتمام به في الآونة الأخيرة بسبب ما تركه من آثار إيجابية في الإدارة المدرسية من خلال اتخاذ القرار والشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ، حيث إن إشراك العاملين في الإدارة له فاعلية جيدة من وجهة نظر الإدارة المدرسية السليمة.

والإدارة الذاتية للمدرسة هي صياغة مهام الإدارة المدرسية وفقاً لظروفها وسماتها واحتياجاتها، من خلال تبني نمط قيادي تشاركي يعمل على إعادة توزيع السلطة فيها من خلال شراكة أفراد المجتمع المدرسي كافة، في صنع القرار واتخاذ، ويمكن القول بأن الأخذ بمدخل الإدارة التربوية كأحد أهم المداخل الإدارية، جاء نتيجة لبعض العوامل كان أهمها ما يأتي^(١):

١- شعور المرعوسين بالحاجة إلى التعاون مع مدير المدرسة.

٢- اعتراف الإدارة المدرسية بمبدأ التعاون بين المدير والمرعوسين.

ومسيرةً للاتجاهات العالمية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية أدرك القائمون على العملية التعليمية بالتعليم الثانوي الفلسطيني أهمية الدور القيادي والإشرافي الذي تلعبه الإدارة الذاتية في إدارة المدارس الثانوية، والتي تستمد أهميتها من أهمية المرحلة ذاتها، كما أن هذا الدور لم يعد ثابتاً إنما يرتبط بالمتغيرات التي تطرأ على التعليم من ناحية، وعلى الإدارة المدرسية وممارساتها داخل المدرسة من ناحية أخرى^(٢).

وتأكيداً على حرص وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على تطبيق الخطة الخمسية لتطوير التعليم الفلسطيني للعام ٢٠٠١-٢٠٠٥، بما فيها من مشاريع ريادية، يتصدرها مشروع المدارس المدارة ذاتياً، إلا أن الظروف التي عصفت بالمنطقة من سياسة الاحتلال المتمثلة بالإغلاقات والقيود الصارمة التي فرضها الاحتلال على حركة المواطنين وتنتقلاتهم وغيرها من المعوقات التي منعت الفلسطينيين من ممارسة حياة طبيعية مستقرة، كما أصبحت التنقلات الداخلية بين مناطق الضفة الغربية غاية في الصعوبة والحركة مستحيلة بين الضفة الغربية وقطاع غزة، حالت دون تطبيق المشروع.

(١) هيام الشريد، وعاصم الأعرجي، "العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمة كما يراها متخذ القرار في المدارس الثانوية كلية التربية جامعة اليرموك"، المجلة العلمية بجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد الرابع، العدد الأول، ٢٠٠٣، ص ١٦٧.

(٢) وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي: نافذة على التعليم في فلسطين، (رام الله: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ٢٠٠٧)، ص ٧١.

وفي عام (٢٠١١) تم تفعيل مشروع المدارس المدارسة ذاتيًا، وتم إعادة فتح الإدارة وتعيين مدير عام لها وذلك في شهر (٣ - ٢٠١١م) وابتدأ مشروع المدارس المدارسة ذاتيًا بعدد (٦٠) مدرسة، وذلك حسب الشروط التالية^(١):

١- الكفاءة الإدارية والعلمية لمدير المدرسة والمدرسين من حيث نتائج التقييم المعمول بها.

٢- التحصيل العلمي لطلبة تلك المدارس.

٣- الالتزام المالي لتلك المدارس.

وبالرغم من ذلك فإن هناك عوامل أدت إلى ضعف قدرة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على صياغة السياسات والتخطيط والإدارة داخل النظام التعليمي وعلى المستويين: المركزي واللامركزي ولو جزئيًا خلال السنوات السبعة الماضية تبعًا لمجمل الأوضاع السياسية والاقتصادية، ولكي تبنى الخطة الاستراتيجية الثانية للتطوير التربوي ٢٠٠٨-٢٠١٢، فقد عملت وزارة التربية والتعليم جاهدةً على تشخيص واقع التعليم الفلسطيني الذي تبين أنه ما زالت معدلات الالتحاق الصافي في المرحلة الثانوية بحاجة إلى تحسين، وما زالت نوعية التعليم الثانوي من حيث عملية التعليم والتعلم والاستفادة من المصادر التعليمية، والإدارة المدرسية، والخدمات المقدمة للطلبة والأنشطة الطلابية، كلها بحاجة كبيرة للتحسين، وفي هذا السياق فإن المنهاج الفلسطيني والذي يعتبر إنجازًا تفخر به الوزارة خلال الفترة الماضية بحاجة إلى مراجعة، كما أن عددًا من الكتب المدرسية بحاجة إلى تحسين مستمر لتطوير العملية التعليمية.

ومما لا يمكن تجاهله أن الخطة الخمسية الأولى، ورغم أنها أعدت وفق عملية تشاركية واسعة النطاق إلا أن العديد من الوحدات في الوزارة على المستوى المركزي والمديرية لم تستند إليها أثناء إعداد الخطط والبرامج التشغيلية السنوية، كما أن كثيرًا من المانحين لم يستندوا للخطة في تقديم الدعم المالي والمساعدة الفنية، ولم تتابع الوزارة والفريق العامل في قطاع التعليم جهودهم التي بدأت خلال الفترة للخطة الخمسية الأولى، واتباع عمليات نهج القطاع الواسع^(٢).

(١) إيتسام أبو دحو، الوثيقة المرجعية الملحقة بخطة التطوير التربوي الخمسية الأولى، المجلد الأول (النسخة الأولى) رام الله، فلسطين، ٢٠٠٨، ص ٧٨.

(٢) وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، "الخطة الإستراتيجية للتطوير التربوي ٢٠٠٨-٢٠١٢، نحو نوعية التعليم من أجل التطوير" (رام الله: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ٢٠٠٨)، ص ٨٧.

مشكلة البحث:

بالرغم من الجهود المبذولة من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لتطوير جميع جوانب العملية التعليمية بالمدارس الثانوية الحكومية من معلمين ومناهج وأساليب وطرق تدريس وإدارات مدرسية ونظام الإشراف التربوي، إلا أنه ما زال هناك العديد من جوانب القصور التي تحول دون تحقيق الإدارة الذاتية في هذه المدارس يتمثل أهمها فيما يأتي^(١):

١- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات المختلفة والخاصة بالنواحي الإدارية والتعليمية والفنية، دون ترك الحرية لكل مدرسة باتخاذ ما تراه مناسباً لها من قرارات إدارية أو فنية أو تعليمية.

٢- اعتماد وزارة التربية والتعليم الأسلوب التقليدي في قيادة العملية التعليمية دون محاولة التغيير لمواكبة التغير والتقدم العلمي والتكنولوجي في العالم.

٣- قلة استخدام المدرسة كوحدة تدريب.

٤- الموازنة العامة لجميع المدارس دون وجود ميزانية منفصلة لكل مدرسة حسب ظروفها الخاصة.

بالإضافة لما سبق، أشارت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ضمن خطتها الخمسيتين: الأولى والثانية أن هناك دواعي لتطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية يمكن تحديدها فيما يأتي^(٢):

١- التعليم للجميع، والجميع من أجل التعليم، ولا بد أن يتعاون كل ذوي العلاقة في العملية التعليمية من مديريين ومعلمين ومشرفين وطلبة وأولياء أمور والمجتمع المحلي في إدارة وتسيير العملية التعليمية.

٢- المدرسة هي الوحدة الأساسية للتطوير التربوي والاجتماعي.

٣- أن التغييرات الهامة تأتي نتيجة الشراكة بين العاملين في المدرسة والمجتمع من خلال عملية التخطيط والتنفيذ.

٤- المدارس المدارة ذاتياً تزيد من مهنية المعلمين ورضاهم الوظيفي والتي سوف تقود إلى مزيد من التغيرات المرغوبة في مخرجات العملية التعليمية.

(١) وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الخطة الخمسية الأولى، (رام الله، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ٢٠٠٥)، ص ٨٨.

(٢) وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الخطة الخمسية الأولى والثانية، (رام الله، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ٢٠٠٥-٢٠٠٨)، ص ٤٥.