

دور الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية
بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر "دراسة نظرية"

إعداد

د/ سامح عبدالمطلب إبراهيم عامر

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالي

لعلوم الإدارة ونظم المعلومات الإدارية بشبرا

دور الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر "دراسة نظرية"

د/ سامح عبدالمطلب إبراهيم عامر

المقدمة:

في ضوء العلاقة العضوية والتبادلية بين المؤسسات التعليمية وعمليات التنمية، يظل نجاح أى مجتمع فى تحقيق التنمية بصفة عامة، والتنمية الاقتصادية بصفة خاصة مرهوناً بالتعليم، حيث يعتبر التعليم الركيزة الأساسية فى البناء الحضارى للأمم، فمن خلاله يتم إعداد الإنسان القادر على القيام بدوره فى شتى مجالات التنمية المختلفة بكفاءة عالية ومستمرة.

والتعليم منظومة لا تعمل بمعزل عن باقى المنظومات المجتمعية، وبالتالي فإن المؤسسات التعليمية لم يعد دورها الاقتصار على العملية التعليمية فقط، بل أصبحت مؤسسات اجتماعية أعدها المجتمع لتزويد أبنائه بالخبرات والمهارات التى تسمح بالتفاعل الإيجابى مع المجتمع، بما فيه من إمكانات مادية وبشرية تسهم فى النهوض به، ومن هنا أصبح من المهم إيجاد وفتح قنوات اتصال مباشرة بين المدارس والمجتمع من خلال التنظيمات المدرسية، وكذلك المشاركة المجتمعية بها بغية التفاعل والتعاون والعمل على حل المشكلات المدرسية والمجتمعية والتى تعجز المدارس بمفردها عن علاجها (نصر محمد محمود، ٢٠٠٧م، ص ٣٣٥-٣٣٦).

والإدارة المدرسية الناجحة هى التى تخطط تخطيطاً سليماً لتحقيق ما يتوقعه المجتمع منها يجعل المدرسة منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج لخدمة المجتمع وربطه بالمدرسة من خلال فتح المدرسة بملاعبها ومكتبها أمام أفراد المجتمع بعد انتهاء أوقات الدراسة وتقديم برامج لمحو الأمية وتعليم الراشدين وعقد الندوات وإلقاء محاضرات ثقافية وسياسية، وإقامة حفلات دينية واجتماعية ودعوة أفراد المجتمع للمشاركة فيها (أحمد إسماعيل حجي، ٢٠٠٥م، ص ٣٩٠-٣٩١).

وفي هذا الإطار ظهر الاتجاه نحو الإدارة الذاتية باعتبارها مدخلاً للاستقلال الإداري في مجال التعليم في معظم دول العالم، حيث إنها تكفل للمدرسة مزيداً من الاستقلالية وصلاحيات اتخاذ القرارات وزيادة المشاركة المجتمعية في صنعائها،

وتشجع التفوق بالمنافسة بين المدارس وتزيد من دعم وتعزيز سلطة الآباء في مجلس إدارة المدرسة وتسهم في ترشيد وتحسين كفاءة استخدام الموارد المادية، ومن ثمّ تفعيل المساءلة التعليمية.

وفي ظل ضعف النظم الإدارية المركزية القائمة وضعف قدرتها على الاستجابة لمشكلات ومتطلبات التعليم وصورية مجالس الأمناء وعدم تفعيلها لتحقيق المشاركة المجتمعية والربط الفعال بين مؤسسات التعليم قبل الجامعي والمجتمع المحلي، فقد تعاضمت الدعوة إلى تبنى اللامركزية في التعليم وانبثق عن هذه الدعوة ظهور اتجاه نحو جعل الإدارة مرتكزة إلى المدرسة *School- Based Management*.

ومن هنا كان التوجه نحو تشجيع الإدارة الذاتية في موقع المدرسة *Site- Based Management*، حيث يُعدّ ذلك بمثابة اتجاه عالمي نحو تشجيع المشاركة المجتمعية والربط بين الإدارة المدرسية والمجتمع، التي من مزاياها أنها تجعل التعليم أكثر استجابة للمطالب المحلية وأقرب إلى الواقع، وانطلاقاً من أن البناء التنظيمي بشقيه الهيكلي والمناخي الذي تعمل من خلاله المؤسسات التعليمية المصرية ينبغي أن يخلق ويوفّر آليات فعالة تحدد إطار عمل مشترك للربط العضوي بين مؤسسات المجتمع ومؤسسات التعليم قبل الجامعي للمشاركة في تطوير التعليم، لذلك فإن مفاهيم المشاركة المجتمعية ترتبط بالإدارة المحلية للمدارس، وطبقاً لمنظور المشاركة المجتمعية فإن إدارة المدرسة تتضمن العلاقات الدينامية مع المجتمع وتشمل بعض العناصر مثل بيئة المدرسة والقيادة الفعالة، والتفاعل بين الممثلين المختلفين مثل أولياء الأمور والمعلمين والمديرين. (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٦م، ص ٢١٠)

إن العلاقات الفعالة بين المدرسة والمجتمع في ظل الإدارة الذاتية تبدأ بوضع برنامج تربوي إنساني قوى قائم على المشاركة ومصمم لمواجهة حاجات الطلاب والمجتمع، فإذا لم يكن البرنامج التربوي نفسه محققاً للخبرات السليمة لكل متعلّم فإن علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي ستراجع.

إن مدخل الإدارة الذاتية هو رؤية صائبة فبالنسبة لتحسين كفاءة وفعالية المدارس فما الذي يمكن أن يكون أكثر منطقياً من تمكين الأشخاص الأكثر قرباً من المكان الذي يتم فيه التنفيذ والتطبيق بإعطائهم السلطة لاتخاذ القرارات التي

تتبعكس تداعياتها على ممارساتهم، فالمعلمون ومديرو المدارس، على علم أفضل بطلابهم، ومجتمعاتهم المحلية من الإداريين أو صناع السياسة البعيدين عن الممارسات الفعلية داخل المدرسة، كما أنهم في موضع أفضل لتحديد التغييرات المطلوب تطبيقها في مدارسهم لتحسين فرص التلاميذ في التعليم. (فيرناندو ريمرز وسيرجيو كارديناس، ٢٠٠٧م، ص ٥٥ - ٥٦)

ونتيجة لما تقدم فإن أول ما تهدف إليه الإدارة الذاتية هو إتاحة الفرصة للمسؤولين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والآباء وأعضاء المجتمع المحلي؛ للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، وذلك من أجل بذل مزيد من الجهد والطاقة واستثمارها في خدمة العملية التعليمية على مستوى المدرسة، وكذلك إعادة هيكلة الإدارة المدرسية بشكل يسمح بمزيد من الحرية والاستقلال في صنع القرار، ودعم اتصالها بالآباء والمجتمع المحلي، وتفعيل المشاركة المجتمعية، كما أن الإدارة الذاتية توفر المرونة اللازمة لتحقيق مطالب المجتمع، أي: أن المدرسة تستجيب بصورة جيدة وسريعة لاحتياجات ومطالب المجتمع الخارجي، وبالتالي يمكن اعتبار المدرسة مساعداً جيداً للمجتمع الذي توجد فيه.

وتعتمد مدارس الإدارة الذاتية على المشاركة الفعالة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات حول المنهج والتعليم والتقييم، حيث إن الإدارة الذاتية تجعل السلطة لا مركزية، بحيث تنقل السلطة من قبضة المكتب المركزي للمنطقة التعليمية إلى المدارس الفردية كوسيلة لإتاحة مزيد من المشاركة والسلطة للمهتمين بالعملية التعليمية في المدرسة، مثل: المدير، المعلمين، أولياء الأمور، أعضاء المجتمع المحلي، كما أن زيادة فاعلية هذه المشاركة سوف يزيد من قدرة المدرسة على الإصلاح والتحسين نتيجة للمسئولية والمحاسبية *Accountability*. (أحمد نجم الدين عيادروس، ٢٠٠٥م، ص ٢٣٨-٢٣٩).

وعلى ذلك تعتبر الإدارة الذاتية من أهم النتائج المترتبة على لا مركزية التعليم، حيث إن عديداً من الدول قد قامت بتطبيق هذه الإستراتيجية بغرض زيادة فاعلية المدرسة، وأيضاً بهدف تفويض المدرسين والطلاب والآباء وأعضاء المجتمع المحلي في عملية صنع القرار والتخطيط، وذلك للوصول إلى أفضل خطة وأفضل أسلوب لتنفيذ تلك الخطة، بما يضمن تحقيق أهداف ومتطلبات أعضاء المؤسسة التعليمية، وفي نفس الوقت يتماشى مع احتياجات ومطالب

المجتمع، أي أن اللامركزية تقوم على المشاركة المجتمعية والمؤسسية في العملية التعليمية بالمدرسة (*Public Management within New Zealand' State*).
لقد بات من الضروري لضمان تفعيل مدخل الإدارة الذاتية تحقيق مشاركة مجتمعية على مستوى المدرسة بغية صناعة القرارات المنظمة ؛ لطبيعة العمل وضمان فاعليته على صعيد المدرسة والمجتمع المحلي، وهذا يؤكد حتمية تركيز مجلس الإدارة الكفاء على أهداف المدرسة بجانب المراجعة المستمرة والمنظمة لآليات تحقيق هذه الأهداف، درءاً لأي مشكلات يمكن أن تعوق تحقيق هذه الأهداف، وهذا يقتضى تحول التنظيم الإداري داخل المدرسة من التنظيم الهرمي إلى تنظيم يعتمد المشاركة منهجاً وأسلوباً، مع تدريب جميع المشاركين على المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرار (محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٨م، ص١٤٠).

وفي ظل الدعوة المتنامية لتفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وكذلك في ظل التقدم السريع في جميع مجالات الحياة فإن ذلك يفرض على هذه المؤسسات العمل على مواجهة ومواكبة هذا التقدم، وفي نفس الوقت الوفاء باحتياجات المجتمع المحلي، وذلك من خلال تبنى رؤية إستراتيجية تعمل على تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر من أجل تحقيق اللامركزية في العملية التعليمية، التي من خلالها يتم ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، وكذلك تفعيل المشاركة المجتمعية في صناعة القرار داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

مشكلة الدراسة:

تمثل لامركزية النظام التعليمي أحد أهم توجهات وزارة التربية والتعليم في سياق تطوير العملية التعليمية، كما أن هناك العديد من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سياق دعم لامركزية نظام التعليم وتعظيم المشاركة المجتمعية، وتبنى الخطة الاستراتيجية على تلك المبادرات والبرامج والتي منها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦م، ص٢-٣):

١- القرار الوزاري رقم ٣٣٤ لعام ٢٠٠٦م بشأن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين يمثل هذا القرار تعديلاً لقرار سابق رقم ٢٨٦ بشأن إنشاء مجالس أمناء بالمدارس ويحدد أدوار ومسئوليات أعضاء مجلس الأمناء ومديري المدارس

- وسلطاتهم المالية والإدارية ويهدف القرار لتفعيل المشاركة المجتمعية فى العملية الاجتماعية على مستوى المدرسة.
- ٢- إنشاء عدد من الكيانات الجديدة بقرارات وزارية لدعم عملية المشاركة المجتمعية مثل وحدة دعم الجمعيات الأهلية على مستوى المديریات والإدارات وإدارات التطوير على مستوى المديریات.
- ٣- إعداد المخططات الاستراتيجية لتطوير التعليم على مستوى المحافظات.
- ٤- إنشاء مجالس للتعليم على مستوى المحافظات برئاسة المحافظ وعضوية ممثلين عن المجتمع المدنى والقطاع الخاص والجامعات والمتخصصين والمجالس المحلية لمتابعة إدارة العملية التعليمية والتخطيط لها بأسلوب مركزى.

وفى ظل تبنى مدخل الإدارة الذاتية الذى تدعو الدراسة إلى استخدامه يؤكد هالينجر Hallinger على ضرورة مشاركة جميع العاملين فى المدرسة وكذلك الطلاب والآباء والمجتمع المحلى فى وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ، وكذلك وضع السياسات داخل المدرسة، ومن هنا سوف تنفذ القرارات التى تم التوصل إليها جماعياً بمشاركة كل الأفراد العاملين بالمؤسسة وأعضاء المجلس المحلى (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٦م، ص ١٥).

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة الحالية فى الوقوف على دور الإدارة الذاتية فى تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم وربط مؤسسات التعليم قبل الجامعى فى مصر بالمجتمع المحلى.

تساؤلات الدراسة:

١. ما مفهوم الإدارة الذاتية؟ وما أهم أهدافها؟
٢. ما مبررات التحول إلى الإدارة الذاتية بالتعليم قبل الجامعى فى مصر؟
٣. ما أسس استخدام الإدارة الذاتية فى تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعى؟
٤. ما مراحل استخدام الإدارة الذاتية فى تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعى؟
٥. إجراءات استخدام الإدارة الذاتية فى تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعى؟

٦. متطلبات استخدام الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي؟

أهداف الدراسة:

- ١- تعرف مفهوم الإدارة الذاتية، وأهم أهدافها.
- ٢- الوقوف على مبررات التحول إلى الإدارة الذاتية بالتعليم قبل الجامعي في مصر.
- ٣- تحديد أسس استخدام الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي.
- ٤- تعرف مراحل استخدام الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي.
- ٥- تحديد إجراءات استخدام الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي.
- ٦- تحديد متطلبات استخدام الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي.

أهمية الدراسة:

- يعدّ موضوع تفعيل المشاركة المجتمعية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من خلال تبني مدخل الإدارة الذاتية من الموضوعات المهمة لذاتها وذلك بسبب ضعف الصلة بين المجتمع المحلى والمدرسة وتنامى الدعوة إلى الإصلاح التربوى للمدارس من خلال تفعيل المشاركة المجتمعية.
- كذلك تثير الدراسة اهتمام رجال التخطيط التربوى والإدارة التعليمية وجميع القائمين على العملية التعليمية، ولاسيما بعد تغير النظرة إلى التعليم، حيث أصبح استثماراً هائلاً ولم يعد مجرد خدمة إنسانية يقدمها المجتمع لأفراده.
- نتيجة للتغيرات التكنولوجية والثورة المعرفية المتسارعة كان لزاماً على الجهات المسؤولة عن تخطيط وإدارة التعليم تفعيل المشاركة المجتمعية للوصول إلى أفضل التوجهات الحديثة فى التخطيط والإدارة لمواكبة ومواجهة تلك التغيرات.

- تستحوذ الدراسة الحالية على اهتمام أولياء الأمور والطلاب والمجتمع المحلى حيث يسعى هؤلاء المستفيدين من المؤسسات التعليمية إلى المشاركة الفعالة فى صنع القرار داخل المدارس والحصول على أفضل خدمة وبأعلى كفاءة.
- تعد عملية إعادة تنظيم الإدارة المدرسية فى ضوء مدخل الإدارة الذاتية لتفعيل المشاركة مع المجتمع المحلى من الموضوعات الهامة للباحثين والتي ما زالت فى حاجة إلى البحث والدراسة.

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفى حيث إنه من المناهج البحثية التى تختص بعملية البحث والتقصى حول الظواهر المجتمعية والتربوية والتعليمية كما هى قائمة فى الحاضر ووصفها وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها والتوصل من خلال ذلك إلى تعميمات ذات معنى بالنسبة لهذه الظواهر، وذلك من خلال وصف وتحليل أبعاد استخدام مدخل الإدارة الذاتية فى تفعيل المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي، وحيث إن الدراسة تقوم بمعالجة هذه المشكلة التعليمية، لذا فقد لجأت إلى الاستعانة بهذا المنهج وذلك للتحليل والنقد والتفسير وتوضيح العلاقات، ولا تقتصر الدراسة على جمع البيانات بل تحاول التوصل إلى بعض التوصيات التى تفيد فى تفعيل المشاركة المجتمعية فى التعليم من خلال مدخل الإدارة الذاتية.

مصطلحات الدراسة:

المشاركة المجتمعية فى التعليم:

ويقصد بالمشاركة المجتمعية فى التعليم ذلك الارتباط الكامل للمجتمع المدنى بجميع منظماته فى التعليم، ويتضمن التفاوض والمشاركة المسئولة فى صنع القرار والتخطيط المشترك والتنفيذ والمتابعة والمساءلة عن الأداء والتقويم (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٦م، ص ٢١١).

ويبرز التعريف السابق أهمية مشاركة المجتمع المدنى بجميع منظماته فى العملية التعليمية وذلك فى جميع المراحل بداية من التخطيط والتنفيذ وصولاً إلى المتابعة وانتهاءً إلى عملية تقويم الأداء.

كما تعرف المشاركة المجتمعية فى التعليم بأنها "اشتراك المواطنين والمؤسسات والجمعيات غير الحكومية بالإسهامات الحرة والواعية فى دعم وتمويل التعليم وذلك بتوفير الموارد المالية الإضافية اللازمة له سواء أكانت هذه الموارد

نقدية أو عينية للمساهمة في سد العجز في الميزانية المخصصة للتعليم حتى يحقق أهدافه" (أحمد الرفاعي بهجت والسيد محمد ناس، ٢٠٠٦م، ص ٨٣).
غير أن هذا التعريف يركز على أحد جوانب المشاركة المجتمعية ويغفل الجوانب الأخرى، فهو يركز على المشاركة المجتمعية في تمويل التعليم وتوفير المخصصات المالية اللازمة لسد العجز في ميزانية التعليم.

ومما سبق يمكن القول بأن المشاركة المجتمعية في التعليم هي: العملية التي يتم من خلالها اشتراك المجتمع المحلي في دعم وصنع القرارات الخاصة بالعملية التعليمية في المدارس، وذلك للمساهمة في حل المشكلات والقضايا التعليمية وتحقيق كفاءة وجودة وفاعلية النظام التعليمي.

مفهوم الإدارة الذاتية:

يعرف مدخل الإدارة الذاتية بأنه تطبيقاً منظماً للامركزية علي مستوي المدرسة كوحدة رئيسة لصنع القرار التعليمي وبناءً عليه تتحمل الإدارة المدرسية المسؤولية فيما يختص بعمليات إدارة المدرسة مالياً وإدارياً وتربوياً في ظل وجود أهداف وسياسات ومعايير واضحة ومحددة للمحاسبية وتحمل مسؤولية النتائج.

(Hugh Watson Consulting, 2004)

وتعرف الإدارة الذاتية على أنها مدخل اللامركزية يقوم على التقليل من السلطات الممنوحة للسلطة المركزية وإعطاء المدرسة سلطة اتخاذ القرارات المؤثرة على عملها بدلاً من الاعتماد على المسؤولين بالسلطة المركزية في وضع هذه القرارات. (B.J. Caldwell, 1995, p5305)

في حين ينظر البعض إلى الإدارة الذاتية علي أنها أسلوب فعال لبحث المدارس علي تحمّل مسؤولية كل الأمور الخاصة بالطلاب داخل المدرسة وتحفيزهم علي التعلّم بما يضمن سيادة جو من المشاركة بين الطلاب والمعلمين داخل الفصل الدراسي وخارجه وإصلاح المناهج التي تركز علي استيعاب الطلاب لأسباب حدوث الأشياء وكيفية حدوثها، ومن ثمّ فإنّ المدارس سوف تضطر إلي وضع أفضل البرامج التي تضمن تلبية احتياجات الطلاب وتحقيق أهداف المدرسة والمجتمع. (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٦م، ص ١٤-١٥)

ومما سبق يمكن القول بأن الإدارة الذاتية: نموذج إداري تعليمي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية من أجل المشاركة والتطوير والتحديث، وذلك من

خلال اللامركزية بحيث تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى تفعيل المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها بين المدرسة والمجتمع المحلي.

الإطار النظري للدراسة الحالية: أهداف الإدارة الذاتية:

يمكن تحديد الأهداف التي يتم تحقيقها من تطبيق مدخل الإدارة الذاتية فيما يلي:

- إحداث تغيير جذري في عملية صنع القرار والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وأعضاء المجتمع المدرسي والمحلي.
- توفير مشاركة أكبر لأولياء الأمور في إدارة المدارس علي حساب السلطات التعليمية المحلية وتمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع القرار.
- إعطاء المدارس مزيداً من الاستقلال الإداري والمالي وتحسين الخدمات التربوية.
- جعل المدرسة أكثر حيوية وفاعلية مما يكسبها القدرة علي التماسك الداخلي ومواجهة التحديات البيئية المتغيرة. (رسمي عبد الملك رستم، ٢٠٠٧م، ص ٤٣)
- إعادة هيكلة الإدارة المدرسية بشكلٍ يسمح بمزيد من الحرية والاستقلال في صنع القرار ودعم اتصالها بالآباء والمجتمع المحلي.
- نشر الوعي برؤية ورسالة المدرسة وأهدافها لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة في استثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.
- إكساب المدرسة سلطات تتناسب مع مسؤولياتها وتمكّنها من إطلاق الإبداعات والابتكارات والارتقاء بمستوى جودة الخريجين.
- ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة علي مستوى المدرسة ومن ثمّ تحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية. (محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٥م، ص ١٦-١٨).
- توفير الرعاية الكافية لجميع تلاميذ المدرسة بما يضمن تفوقهم ويؤثر بالإيجاب علي مستوي تعليمهم، مما يشجّع بدوره المنافسة بين المدارس ومن ثمّ حرية اختيار أفراد المجتمع للأنسب من بينها حسب إمكانيات وأهداف كل أسرة علي صعيد المجتمع.

- تشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة وذلك من خلال الاتفاق معاً علي مواصفات الأداء الفعال لكل منهم وربط الحوافز بمستويات أدائهم. (خالد قدرى، ٢٠٠٠م، ص ٣٦)

- تتيح المزيد من المرونة والحرية للمدارس في اتخاذ القرارات والإجراءات السريعة والمناسبة؛ لتحقيق الربط بين الأنشطة المدرسية ومتطلبات البيئة المحلية، ومن ثمَّ حل العديد مما يوجَّهها من مشكلات علي نحو مستقل دون تدخل من جانب الإدارة التعليمية المركزية.

- جعل عملية التخطيط عملية مرنة ومستمرة تبدأ من المدرسة كوحدة مستقلة بذاتها وتتم في ضوء ظروفها وحاجاتها البيئية ومواردها المادية والبشرية. (Victoria Gunarsson, 2004)

ومن خلال ما تقدم من أهداف فإن مدخل الإدارة الذاتية يُعدّ الشكل الأمثل لتحقيق استقلالية إدارة مدارس التعليم في مصر أي أن المدرسة تدير نفسها بنفسها من خلال اتخاذ القرارات وتنفيذها وتقويمها والمساءلة عليها وتحمل مسؤولية النتائج والإدارة المالية وإدارة الموارد والتكيف مع التغييرات وتصميم وتنفيذ برامج التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين بالمدرسة وإعطاء الفرص لأولياء الأمور والمجتمع المحلي لتولي المسؤوليات والسلطات في إدارة المدرسة والقيام بعمليات التحسين والتطوير المدرسي، وذلك من خلال أطر وقواعد عمل تتيح المساءلة الجادة عن فاعلية المشاركة ومدى إسهامها في الإصلاح المدرسي وجودة المنتج التعليمي.

مبررات التحول إلى الإدارة الذاتية بالتعليم قبل الجامعي في مصر:

يمكن عرض المبررات الداعية للتحول إلى مدخل الإدارة الذاتية على النحو

الآتي:

- الرغبة في تحسين أوضاع التعليم وزيادة جودته وجودة مخرجاته.
- تحقيق استقلالية المدارس في إدارة شئونها وحرية اتخاذ القرار وترك الحرية للآباء في اختيار مدارس أبنائهم وفقاً لجودة الخدمة التي تقدمها. (ليلى مصطفى البرادعي، ٢٠٠٥م، ص ٥-٨)

- تحقيق التفاعل بين المدرسة والمشاركة المجتمعية في إطار المعايير القومية واللوائح التنظيمية الواضحة بما يحقق الشفافية ويضع أساساً قوياً لثقافة المساءلة والمحاسبية وتحمل مسؤولية النتائج.
 - الحصول على الدعم المجتمعي وشعور المجتمع المحلي بملكية المدرسة والإسهام في ترسيخ مفهوم الحوكمة الرشيدة عن طريق توسيع دائرة مشاركة المجتمع المحيط في الإدارة وصنع القرار داخل المدرسة.
 - الرغبة في تحقيق المرونة والسرعة والإبداع في مواجهة المشكلات المدرسية أولاً بأول دون انتظار لورود الحلول والتعليمات من المستويات المركزية الأعلى.
 - تُعدّ الحل الأمثل لمواجهة عجز الجهات المركزية عن الوفاء بمتطلبات وأعباء التعليم وتخفيف العجز المالي للحكومة.
 - التطبيق الحقيقي لمبدأ لا مركزية الإدارة المدرسية واستكمال الإطار القانوني والإداري لتحقيق ذلك وتأهيل المدرسة لأن تصبح قادرة ذاتياً ومهنيّاً على إدارة مواردها وتنميتها ذاتياً.
 - ترسيخ مبدأ استمرارية الإصلاح المدرسي واعتماد المدرسة على نفسها في بناء وتنفيذ وتقييم خطط وبرامج الإصلاح التي تتناسب وظروفها وطبيعة فجوات الأداء التي تكشف عنها عمليات المتابعة المستمرة والتقييم الذاتي. (عايدة عباس أبو غريب، ٢٠٠٥م، ص ٢٢)
 - الدعوة إلى التحرر من النظم والإجراءات المركزية والأساليب الإدارية التقليدية وما أحدثته من مشكلات تعليمية تراكمت عبر السنوات الماضية وألقت بظلالها السلبية على المخرجات التعليمية.
 - وضوح أكثر: حيث إن نقل سلطة صنع القرار إلى أماكن حدوث المشكلات يؤدي إلى إتباع سياسات واضحة تقوم على تحديد دور كل فرد داخل المدرسة بوضوح تام، مما يساعده على تنفيذ تلك المسؤوليات والأدوار بسهولة ويسر.
 - تعبئة وتوفير موارد أكثر وتوفير الاحتياجات المدرسية نتيجة شعور الآباء بمسئوليتهم تجاه المدرسة.
 - مسؤولية أكبر: حيث يقوم مدخل الإدارة الذاتية على تحمل المسؤولية وتحمل تبعات النتائج المترتبة على الأداء أمام الآباء والمجتمع المحلي.
- (*Kerri L. Briggs and Priscilla Wohlsterrer, 2003, p351-355*)

أسس استخدام الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية:

ولقد أصبح للإدارة الذاتية باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين العاملين بالمدرسة - المدير والمعلمين والمعاونين والتلاميذ- وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة وأولياء الأمور والمهتمين بالتعليم ومؤسسات المجتمع لصناعة قرارات لامركزية علي مستوي المدرسة وبخاصة المرتبطة بالأدوار الوظيفية للمدرسة- تستهدف تحسين الخدمات التعليمية، وذلك من خلال المسئولية والمساءلة في مقابل ما منح لإدارة المدرسة من مهام وأدوار، ومن ثمّ يمكن تناول الأسس التي يقوم عليها مدخل الإدارة الذاتية علي النحو التالي: (محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٨م، ص ص ١٣٨-١٤٩) (عمر نصير مهران، ٢٠٠٧م، ص ١٩٥-٢٠٢).

١. **المشاركة في صناعة القرار:** فالمشاركة في صنع القرار تُعدّ الأساس الأول لضمان تفعيل مدخل الإدارة الذاتية، حيث تنمي الشعور بالملكية الجماعية والالتزام بين المشاركين، كما أن الهدف الرئيس لتطبيق المشاركة في صناعة القرار علي مستوي المدرسة يتمثل في بناء قدرات الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور وجميع المشاركين في صناعة القرار المدرسي وتأهيلهم لتحمل مسئولية ضمان توفير البيئة التعليمية المناسبة وإكساب التلاميذ المعلومات والمهارات والقيم التي تخدم مجتمعهم.
٢. **تفويض السلطة:** يُعدّ تفويض الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات التي تضمن حسن سير العمل وجودة الأداء وتحمل مسئولية القرارات ونتائجها من أهم الأسس التي يقوم عليها مدخل الإدارة الذاتية.
٣. **المساءلة عن النتائج:** المسائلة والشفافية مفهومان مرتبطان أشد الارتباط بمفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم وبخاصة في ظل تطبيق مدخل الإدارة الذاتية، حيث ينظر للمسائلة علي أنها حق من حقوق المواطن تجاه الإدارة المدرسية كإحدى الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية وتكريسها علي صعيد المجتمع.
٤. **تحسين مستوي أداء التلاميذ:** في ظل شعور المعلمين بملكيتهم للمدرسة إثر مشاركتهم في إدارتها ذاتياً يتزايد حماسهم باضطراد للتدريس فيها والتزامهم بتجويد مستوي أداء تلاميذهم وحل جميع المشكلات التي تواجههم،

ومن ثمَّ تركّز المدارس المعتمدة لمدخل الإدارة الذاتية جل نشاطها تعليم التلاميذ والتدريس الفعال لهم.

٥. **التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين وجميع أعضاء المجالس المدرسية:** حيث ينظر لمبدأ التنمية المهنية المتواصلة لجميع العاملين بالمدرسة وجميع أعضاء المجالس المدرسية بأنه من أهم الأسس التي يصعب تحقيق الإدارة الذاتية لأهدافها بدون تفعيل آلياتها ومنها: قيام مجلس إدارة المدرسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة من وكلاء ومعلمين وإداريين ومعاونين ومشاركين من المجتمع مع شمول برامج التنمية المهنية لجميع الكوادر العاملة بالمدرسة، وإتاحة الفرصة للمدرسة لتنظيم هذه البرامج بداخلها وفقاً لظروفها وإمكاناتها.

كما أن الاتفاق علي مستويات محددة للأداء الجيد والفعال للعاملين بالمدرسة من أهم الضمانات لتحقيق مدخل الإدارة الذاتية، حيث إنه سيؤدي إلى استمرارية سعي المعلمين إلي مستوي متميز من الأداء ومتابعة برامج التنمية المهنية باستمرار والسعي نحو النمو المهني الذاتي وتطوير نفسه بنفسه.

مراحل استخدام الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية:

تزايدت الدعوة إلي تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بهدف تحسين جودة عمليتي التدريس والتعليم من خلال تأثيرها علي عمليات التخطيط والرقابة والتواصل والتي تؤدي بصورة أو بأخرى إلي التأثير الإيجابي علي نتائج الطلاب وعلي العملية التعليمية ككل، ولكن السؤال الأهم هو كيف سيتم تحقيق ذلك الهدف وكيف ستساهم الإدارة الذاتية في تحسين جودة العملية التعليمية بالمدرسة؟ وللإجابة علي ذلك السؤال يجب الوقوف علي مراحل الإدارة الذاتية وهي عبارة عن عملية دائرية تتكون من ست مراحل هي: (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٦م، ص ص ٦١-٦٤)

(أ) - التحليل البيئي:

يُعدّ التحليل البيئي المرحلة الأولى من مراحل الإدارة الذاتية التي توجّه المدرسة بصورة شاملة لطبيعة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ذات الصلة الوثيقة والهامة بالمجتمع المدرسي وفي هذه المرحلة تحدث مراقبة للبيئتين الداخلية والخارجية ويتم تحليلها علي أساس نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة والفرص والتهديدات في المجتمع الخارجي لها، وتشمل البيئة الخارجية التطورات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية للمجتمع والمدارس

الأخرى المنافسة وتوقعات الوالدين وأعضاء المجتمع وأعداد التلاميذ المتوقعة في المنطقة التعليمية وعلي الجانب الآخر تقوم المدرسة بتحليل البيئة الداخلية علي أساس الموارد البشرية والمالية والطبيعية وأعداد التلاميذ والمناخ المدرسي والبرامج والأنشطة المدرسية المختلفة وتساعد نتائج هذا التحليل في وضع أسس مرحلة التخطيط.

(ب) - صياغة الخطة الإستراتيجية للإصلاح:

وفي هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات الناتجة عن عملية التحليل البيئي في التخطيط الاستراتيجي للعمل في المدرسة ويتضمن ذلك تحديد رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الإستراتيجية وتحديد سياسة المدرسة وبرامجها وميزانيتها وهيكلها التنظيمي وإجراءات التعامل في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمدرسة والمشاركة في صياغة الأهداف وصنع القرار بحيث يشمل جميع الموجودين بالمدرسة والمشاركين من المجتمع المحلي وبيان اتجاه المدرسة وأهدافها ونشر رؤيتها ورسالتها، ويشمل ذلك الإعلان عن المعلومات والبيانات الخاصة بالخدمات المدرسية وفلسفة المدرسة ومعتقداتها وقيمها الخاصة بالتعليم والإدارة الذاتية للمدرسة والمبادئ الموجهة لوظائفها.

(ج) - تحديد الأدوار وتوزيع المهام والمسئوليات:

وفي هذه المرحلة تتم عملية الاختيار وإسناد المهام والمراكز المناسبة للأفراد الأكفاء وإقناع العاملين الجدد بظروف وطبيعة العمل مع التأكيد علي أن تدريب العاملين والمعلمين والإداريين وإكسابهم المعلومات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم وإتاحة الفرص اللازمة لنموهم المهني يتطلب التوجيه المستمر وتفويض السلطة والمسئوليات وحثهم علي تقديم أداء تعليمي علي أعلى جودة، وتشجيع التفكير المستقل وتنسيق الجهود في تكوينات فعالة مما يساعد علي نجاح الإدارة والسلطة المدرسية في تنفيذ خطط وبرامج الإصلاح والتحسين المدرسي وتحقيق أهدافها والسعي لتطويرها وتقويمها باستمرار وفقاً لما يستجد من تغيرات.

(د) - تنفيذ الخطة الإستراتيجية للإصلاح المدرسي:

تنفيذ الخطة الإستراتيجية للإصلاح المدرسي: وفي هذه المرحلة تقوم المدرسة ككل بتطبيق الخطة الإستراتيجية الموضوعية وتنفيذ برامج الإصلاح مع التركيز علي توفير المصادر والدعم اللازمين وتوفير التوجيه والإرشاد للتنفيذ الفعال

للبرامج العملية والتعليمية، وتتضمن هذه المرحلة تطبيق جميع البرامج الفعالة والمتوافقة مع سياسات وأهداف المدرسة، وفي هذه المرحلة ينبغي حشد الجهود والإمكانات المجتمعية والمدرسية في خدمة خطط الإصلاح وتحقيق التعاون والتواصل الأمثل بين جميع المشاركين في عملية التنفيذ ؛ للوصول إلي أعلى قدر من الجودة في الأداء وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الأهداف الموضوعه بكفاءة وفاعلية.

(هـ) - الرقابة والتقييم:

وفي هذه المرحلة يتم متابعة الأداء وتقييم ما يتم إنجازه من أداء وما يتحقق من أهداف ومراقبته لضمان مدي التقدم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها ضمن خطة تطوير المدرسة، حيث تحدد المدرسة الأنظمة التي تستخدمها في إعداد التقارير لتقييم أداء المدرسة بكل من فيها من أفراد مشاركين وفرق عمل ومؤشرات الأداء ووسائل مراقبة الأداء والحكم عليه وتقييمه وتنظيمه، فيتم تلخيص الأداء في تقارير العاملين ؛ لضمان جودة برامج المدرسة الموضوعه لتحقيق الإصلاح المنشود واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة التي من شأنها تحسين دورة الإدارة الإستراتيجية الذاتية .

(و) - القيادة والمشاركة:

تُعدّ مشاركة أعضاء المدرسة من العمليات الضرورية والمراحل الهامة لنجاح الإدارة الذاتية لأن القيادة مسئولة عن بدء العمليات الإدارية والمحافظة عليها، وعن تشكيل ثقافة المدرسة التي تسهل المتابعة المستمرة وتطويرها وعن ضمان الجودة والفاعلية في الأنشطة التعليمية وتصميم المنهج الدراسي، وتتضمن المشاركة وحدات إستراتيجية مثل المعلمين والإداريين والتلاميذ وقيادات المجتمع المحلي.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن دور المدير في ظل الإدارة الذاتية قد تغير عن ذي قبل، فقد أصبح مشاركاً لمجموعة من المعلمين والإداريين والعاملين داخل المدرسة والمهتمين بالعملية التعليمية من المجتمع المحلي في وضع سياسة المدرسة وخطتها وبرامجها ولم يُعدّ كما كان في السابق متلقي لما يملى عليه من الإدارة العليا أو مستبد برأيه في إدارته لمدرسته، فقد أصبح التعاون والمشاركة الايجابية هما السمة المميزة لمدير المدرسة في الإدارة الذاتية.

إجراءات استخدام الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية:

قبل البدء في تبني مدخل الإدارة الذاتية يجب الوقوف علي أفضل الأساليب التي تضمن تعريف العاملين في المدارس والمجتمع المحلي بالهدف من تطبيق الإدارة الذاتية ومزاياها والنتائج المتوقع تحقيقها، ومن ثمَّ يجب التأكيد علي ضرورة الاتفاق الكامل علي القرارات وعلي أهداف المدارس وعلي الهدف من تطبيق الإدارة الذاتية داخل المدارس ومراعاة طبيعة وثقافة المجتمع الذي توجد فيه المدرسة، وذلك لأنه لو كانت ثقافة المجتمع تقاوم عملية نقل السلطة فسوف يواجه العاملون في المدرسة صعوبة كبيرة في المشاركة في عملية صنع القرار، وبالتالي في أثناء مرحلة التخطيط للإدارة الذاتية يجب تحديد الأهداف التي تتوافق مع طبيعة الثقافة السائدة داخل المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، وكذلك يجب مراعاة طبيعة المدرسة وطبيعة كل فرد داخل المدرسة وتطبيق الإدارة الذاتية ليس بالعملية السهلة، حيث إنها أكثر من مجرد تجميع لمجموعة من الأفراد وجعلهم فريق واحد في العمل وتزويدهم بالسلطة اللازمة لصنع القرارات المتعلقة بعمليات التخطيط والتطبيق والرقابة والمتابعة والتقييم فقط، ولكن الاستفادة الجيدة أو الاستغلال الأمثل لعملية الإدارة الذاتية يتطلب إتباع الإجراءات الآتية:

(سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٦م، ص ص ١١٣ - ١٢٠).

(أ) - تحديد مهام ومسئوليات الفريق:

يتم تحديد الهدف من تشكيل فريق الإدارة الذاتية ويتطلب ذلك تحديد الأولويات التي يجب علي فرق الإدارة الذاتية مناقشتها ويتطلب ذلك اتفاقهم علي أهداف واحدة وأيضاً اتفاقهم علي حدود السلطة ومسئوليات الفريق والقضايا الأخرى المتصلة بسلطة صنع القرار التي يتم تزويد فريق العمل بها، وتجدر الإشارة إلي أن أساليب الإدارة الذاتية الناجحة تنطوي علي تحديد الأهداف الظاهرة لعملية صنع القرار التي تساعد الفريق علي أن يظل مركزاً علي القضايا التربوية المتصلة بعملية تعليم الطلاب وتحسين مستوي أدائهم.

(ب) - اختيار الفريق وتجديد الأدوار والمسئوليات:

تُعدُّ أهداف وموضوعات الإدارة الذاتية هي المحدد الرئيس لاختيار الأفراد كأعضاء في فريق الإدارة التي غالباً ما تشتمل علي المديرين والمعلمين والآباء وأعضاء من المجتمع المحلي، مما يساعد على توفير مفاهيم إضافية ووجهات

نظر خاصة بأداء العمل بصورة جيدة وشعور كل المشاركين بملكية المدرسة، ومع ذلك فإن اختيار الفرق قد يؤدي أحياناً إلى ظهور بعض المشكلات في بعض المجالات، مثل: كيفية وضع الجداول الدراسية وجدول الامتحانات وتحديد متطلبات عمليات التنمية المهنية للمعلمين والإداريين.

ومن هنا يجب الاهتمام جيداً بالأفراد الذين يتم اختيارهم في تلك الفرق والاهتمام بالأسلوب الذي عن طريقه اختيار فريق الإدارة، حيث إن الفرق التي يتم اختيارها بواسطة المدير وحده لن تستطيع تحقيق الأهداف المحددة ولن تقدم أي تدعيم وتمويل للعملية التعليمية بالمدرسة كما تقدمه الفرق التي يتم اختيارها ديمقراطياً، أي أن أسلوب اختيار الفريق يؤثر تأثيراً كبيراً علي نجاح كل فريق في تلبية احتياجات الطلاب، وبالتالي تلبية احتياجات المدرسة وتحقيق أهدافها الموضوعية، وفيما يلي توضيح للأدوار والمسؤوليات المناط بها أعضاء فريق الإدارة الذاتية:

١- دور المعلمين:

ويكون الدور المحدد للمعلمين في فرق الإدارة الذاتية موجهاً إلى التركيز علي المناهج وطرائق التدريس وعلي التغييرات التي يمكن أن تحدث داخل الفصول الدراسية وإدارة الصف لمواكبة عملية التدريس والتعليم لجميع التغييرات والمستجدات، ولذلك فإن نجاح فريق الإدارة يعتمد بدرجة كبيرة علي تحديد تلك الفرق واختيارها من المعلمين، بحيث تركز علي عملية صنع القرار بدلاً من التركيز علي قصر عملية صنع القرار علي بعض الأفراد دون أن يكون للمعلمين دوراً فيها، حيث إن المعلمين هم أقرب الموجودين داخل المدرسة للتلاميذ والمجتمع المحلي، وبالتالي فهم الأكثر دراية بمتطلبات واحتياجات الطلاب والمجتمع وبالتالي سوف يبذلون قصارى جهدهم لوضع الخطط التي تضمن تلبية مطالب وأهداف الطلاب والمجتمع، ولذلك فإن تشكيل فرق عمل إضافية تتكون من المعلمين مهمتها التركيز علي القضايا المتصلة بالمناهج وطرائق وأساليب التدريس وتقديم التقارير عن احتياجات الطلاب والمجتمع من المدرسة يزيد من عدد المشتركين في الإدارة الذاتية، ومن ثمَّ يزيد من فرص نجاحها في تحقيق أهدافها.

٢- دور المديرين:

يُعدّ دور المدير في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية دوراً محورياً في نجاحها في تحقيق أهدافها، حيث إنه يقوم بتذليل الصعوبات والعقبات التي تواجه عملية التغيير في الظروف المدرسية، كما أن الإدارة الذاتية تقوم بتغيير دور المدير أيضاً، حيث إن دوره يتسع ويتغير من دور المشرف ومصدر صنع القرار الوحيد إلي دور المساعد والميسر والمذلل للعقبات التي تواجه فرق العمل ومحفز وداعم للعمل الإيجابي ومتبادل للمعلومات مع الجميع ويشجّع الجميع علي إقامة ندوات مناقشة إبداعية وخلاقة وإعلان أهداف المدرسة لأعضاء كل الفرق ويشجّع الجميع داخل المدرسة علي المشاركة في عملية صنع القرار والمساعدة في تحقيق استيعاب الجميع لعملية تغيير الأدوار التي تحدث في ظل الإدارة الذاتية والمساعدة أيضاً في الوقوف علي حقيقة هذه التغيرات.

٣- دور الإدارات والمديرات التعليمية:

لا يعني تفويض المدارس بالسلطة الكاملة في صنع القرار في إدارة المدرسة ذاتياً أن ينتهي دور الإدارات والمديريات التعليمية عند هذا الحد، ولكنها تقوم علي تفويض المدرسة بالسلطة الكاملة في صنع القرار، وبالتالي المشاركة في تحديد مسؤوليات وأدوار فريق الإدارة الذاتية للمدرسة وأيضاً المشاركة في تحديد المعايير، والأهداف التي تحكم عملية الإدارة الذاتية للمدرسة والمساهمة في تغيير وجهة النظر المجتمعية عن عملية المشاركة في إدارة المدرسة وتوفير الدعم المجتمعي لها.

(ج) - تدعيم فريق الإدارة الذاتية للمدرسة:

يتوقف نجاح الإدارة الذاتية علي الدعم الذي يتلقاه فريقاً لإدارة على اختلاف أشكال هذا الدعم ومستوياته ويتم ذلك التدعيم علي النحو التالي:

(Yin Cheong Cheng, 2002, p138-139)

١ - التنمية المهنية:

تُعدّ التنمية المهنية جزءاً لا يتجزأ من نجاح عملية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية، وذلك من خلال توفير برامج وأنشطة تنمية مهنية عالية الجودة وتعميمها واستمراريتها علي مستوي المدرسة ككل، ويجب أن تتضمن برامج التنمية المهنية القضايا التربوية والتعليمية التي تؤثر علي نجاح برامج الإدارة الذاتية للمدرسة،

مثل: القضايا المتعلقة بأداء الطلاب والمتعلقة برضا الآباء والمجتمع المحلي والموارد اللازمة للعمل المدرسي، ومن أهم المهارات التي يجب تدريب أعضاء فريق الإدارة الذاتية للمدرسة عليها حتى تحقق أهدافها ما يأتي:

- مهارات وأساليب العمل الجماعي والتعاوني وتغليب روح الفريق.
- مهارات إدارة الصراع والأزمات والتعامل معها.
- المهارات الخاصة بالتقاليد وأطر العمل المنظمة للمجموعات.
- المهارات الخاصة باختيار وتشكيل الفريق وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
- المهارات الخاصة بالثقة في فرق العمل الجماعي.
- المهارات الخاصة باستراتيجيات صنع القرار الجماعي.

ويؤكد الباحث علي أن عمليات التنمية المهنية وبرامجها لا ينبغي أن توجّه للمعلمين والإداريين والعاملين بالمدرسة فقط، بل تمتد لتشمل جميع المشاركين في الإدارة المدرسية من المجتمع المحلي وأولياء الأمور، وتوفير التدريب اللازم لهم لمساعدتهم في أن يكونوا مشاركين إيجابيين في عملية صنع القرار وتنفيذه وتحمل مسؤولية نتائجه.

٢ - المعلومات والبيانات:

حيث يعتمد نجاح الإدارة الذاتية لمدرسة علي وجود قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة عن كل ما يدور ويوجد بالمدرسة، مما يؤدي إلي التوصل إلي أفضل القرارات بناء علي هذه المعلومات، وتعتمد هذه القاعدة علي المعلومات والبيانات الناتجة عن عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي ومدى استمراريتها لمتابعة كل التغيرات التي تطرأ علي البيئتين التي يترتب عليها تغيير المعلومات والبيانات الناتجة عن عملية التحليل.

٣ - الوقت:

يُعدّ حسن استثمار واستغلال الوقت المدرسي من العوامل المهمة لنجاح الإدارة علي مستوي المدرسة، فمع اتساع وزيادة عدد المشاركين في عملية صنع القرار وتغيير القرار وتغيير طبيعة الدور والمسئوليات يحتاج الجميع إلي الوقت الكافي لمعرفة أدوارهم الجديدة وتحديد أفضل الأساليب لأداء تلك الأدوار، كما أن المدرسة تحتاج إلي الوقت في الاستجابة لطبيعة التغيرات التي تحدث حولها كما أن عملية تطبيق ما يتم اتخاذه من قرارات لا تتم بين لحظة وأخرى وإنما تحتاج

إلى فترة زمنية يتمّ تحديدها خطياً بناءً على قدرة المدرسة على التنفيذ وفق إمكانياتها ومواردها.

٤ - الوعي والإدراك:

فهناك العديد من الموجودين داخل المدرسة يترددون في الانضمام لفريق الإدارة الذاتية للمدرسة لخوفهم من إضافة مسؤوليات وأدوار جديدة لهم، وهنا تبرز أهمية عملية توعية الأفراد بطبيعة الإدارة الذاتية والعمل الجماعي وتوزيع الأدوار على الفرق وأن مسؤولية النتائج هي مسؤولية جماعية، وكذلك لا بد من وجود نظم للتشجيع والتحفيز وتوفير مكافآت للأداء الجيد والجهد الإضافي والتميز في العمل. **متطلبات استخدام الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية:**

من خلال التجارب الواقعية لمداخل الإصلاح التعليمي التي طبقت في مصر يتضح أن إعادة تنظيم مدارس التعليم في مصر وتهيئتها لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية يمكن أن يحقق درجات متفاوتة من النجاح أو الفشل تبعاً لمجموعة الظروف المحيطة بالتطبيق، إلا أنه يمكن الخروج من خلال تجارب الدول وبعض الدراسات التي أجريت على مدخل الإدارة الذاتية ببعض النتائج الهامة التي تفيد في تحديد المتطلبات اللازمة توفرها لنجاح عملية التطبيق وتحقيق أهدافها الموضوعية، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

(أ) - التمويل من خلال المجتمع (التمويل المحلي):

فلا يمكن نجاح الإدارة الذاتية للمدرسة دون وجود تمويل ذاتي، والتمويل المحلي لا يعني فقط مجرد توفير الإمكانات لشراء احتياجات المدرسة وعقد الدورات التدريبية وتنظيم البرامج والأنشطة وإنما يعني توفير سلطة اتخاذ القرار المستقل حول الإنفاق، ومن ثمّ تبرز أهمية دور السلطات المحلية في توفير الإطار القانوني لمساعدة المدرسة على توفير مواردها الذاتية، وبما يتيح الحرية والاستقلالية التامة لها في استخدام مواردها، وفي نفس الوقت تكون مسئولة أمام الآباء والمجتمع المحلي عن طريقة استخدام الموارد وتوظيفها، وفي نفس الوقت تعمل الجهود المجتمعية على مساعدة المدرسة من خلال موارد ثابتة قائمة على تقديرات دقيقة لجميع الاحتياجات من تكاليف ومصروفات لتحسين العملية التعليمية داخل المدرسة وتحريرها من القيوم الإدارية والمالية، وتفعيل دور المجالس المدرسية؛ لتكون صاحبة القرار في كل ما يخص إصلاح التعليم وتحسين جودة

مخرجاته دون تدخل أو ضغط من السلطة المركزية. (أسامة محمد السيد علي، ٢٠٠٧م، ص ص ٨٧-٨٨).

(ب) - استقلالية المدرسة ودعم قدرات مجالسها وتمكينها من سلطاتها:

ويقصد بتحقيق استقلالية المدرسة بأنها منح المدرسة من خلال مجالسها الحرية في اتخاذ قراراتها وإدارة شئونها دون فرض صور من الإشراف أو الرقابة الخارجية الصارمة من قبل السلطات المركزية وبطريقة تجعل المسؤولين في المجالس المدرسية بمثابة قيادات طبيعية للمدرسة منوط بها إدارتها ووضع المعايير اللازمة لسير العمل. (أحمد يوسف سعد، ٢٠٠٩، ص ص ١٥٥-١٥٦)

ويتطلب تطبيق مدخل الإدارة الذاتية إعادة توزيع حقيقي للسلطة حيث يتم توزيع سلطة صنع قرارات الاعتمادات المالية والموارد المهنية وتجديد المنهج والأنشطة المدرسية الأخرى على المدارس المحلية. (ناصر محمد عامر، ٢٠٠٦، ص ١٤٠).

إن نجاح الإدارة الذاتية للمدرسة يقوم علي عدد من الأسس المتكاملة معاً والمعتمدة على بعضها اعتماداً متبادلاً، ومن أهمها: (*Kerri L. Briggs and Priscilla Wohlstetter, 2003, p356-359*)

- اللامركزية وتمتع المدرسة بسلطات عديدة في جميع النواحي المتصلة بالعمل فيها، بحيث لا يكون للمستويات الإدارية الأعلى أي سلطات عليها.
- استقلالية دورة صنع القرار واتخاذ وتنفيذه ومتابعته وتقويمه وجعلها من صلاحيات إدارة المدرسة وتقوم علي مشاركة جميع العاملين والطلاب والآباء.
- الشفافية وإتاحة المعلومات للجميع وتداولها وإيجاد آلية لنشر المعلومات وإعلام الجميع بها.
- المحاسبية وهي مكون رئيس للإدارة الذاتية ويرتبط بالشفافية وتقوم علي التقويم الذاتي للمدرسة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن تحقيق الاستقلالية المدرسية وتمكين المجالس المدرسية من سلطة صنع القرار يجعل المدرسة أكثر استجابة ومرونة في التعامل مع الاحتياجات المحلية مما يدعم استجابة المجتمع ودعمه لعمليات الإصلاح التي تتم داخل المدرسة.

(ج) - تبني أساليب عمل حديثة (فرق العمل):

إن التغيرات التي يجب إحداثها في البيئة الإدارية والتنظيمية للمدرسة في ظل تطبيق مدخل الإدارة الذاتية تستلزم بالضرورة تعديل أساليب العمل التقليدية وتبني أساليب عمل حديثة تدعم هذه التغيرات وترحب بالعمل الجماعي والمشاركة المجتمعية ومن أبرز هذه الأساليب أسلوب فرق العمل.

ولقد أصبحت فرق العمل أحد الأساليب الشائعة لتنظيم العمل في المؤسسات المعاصرة لارتباط هذا الأسلوب بالمرونة في اتخاذ القرارات، والقدرة علي اتخاذ العديد من المهام بكفاءة في ظل توفر الدافعية والاستقلالية والعمل الجماعي وتمكين جميع العاملين. (أحمد يوسف سعد، ٢٠٠٩م، ص ١٦٧).

(د) - المشاركة المجتمعية:

تتطلب الإدارة الذاتية تحقيق مشاركة مجتمعية جادة وفاعلة في عمليات الإصلاح والتطوير المدرسي، بحيث تتمثل السلطة المدرسية في ممثلي المجتمع المدرسي والمحلي وأولياء الأمور وتتجسد هذه السلطة في المشاركة في اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه إلي باقي اللجان الفرعية وفرق العمل، مثل: مجلس الآباء والمعلمين ومجالس الأمناء التي تعمل علي تعبئة جهود المهتمين بالعملية التعليمية للمشاركة في جميع الأنشطة المدرسية وتعميق المحاسبية التربوية والشفافية الضرورية؛ لتحقيق جودة الإدارة المدرسية ولا يعني توزيع السلطة بين المجالس المدرسية أن يضعف دور مدير المدرسة إنما يعني إضافة أدوار جديدة له تتمثل في نشر رؤية المدرسة ودفع العاملين نحو العمل الجماعي برغبة منهم وخلق الشعور بينهم بأهمية جماعية القيادة بهدف إشراك المجتمع المحلي والمدرسي في إدارة المدرسة (أسامة محمد السيد، ٢٠٠٩، ص ١٧٤).

وتتطلب الإدارة الذاتية الجودة المشاركة المجتمعية لتحقيق نتائج إيجابية وأن تتمثل السلطة في ممثلي المجتمع المدرسي والمحلي المنتخبين في مجلس إدارة المدرسة والممثلين لإدارة المجتمع وتنقل أيضاً المشاركة في اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه إلى باقي المجالس واللجان الفرعية بالمدرسة مثل مجلس الآباء والمعلمين ومجالس الأمناء التي تعمل على تعبئة جهود المهتمين بالعملية التعليمية للمشاركة في جميع الأنشطة المدرسية وتعميق أسلوب المحاسبية التربوية والشفافية الضرورية لتحقيق فعالية الإدارة الذاتية. (نجوى حسين عبد الفتاح، ٢٠٠٩م، ص ٢٥٦)

(هـ) - تغيير نمط الكفايات التنفيذية اللازمة للعاملين بالمدرسة:

ففي ظل الإدارة الذاتية وما يترتب عليها من تغييرات تنظيمية في الهياكل والسلطات المدرسية وأساليب العمل السائدة، كان من الضروري إحداث تغيير مماثل في أنماط الكفايات المهنية وما تتضمنه من معارف ومهارات وصفات تزيد من قدرة الموجودين داخل المدرسة علي أداء مهامهم وأدوارهم وتحقيق الأهداف المدرسية بفاعلية.

ومن الكفايات التنفيذية المطلوب توفّرها في القيادة المدرسية ما يلي: (نادية محمد عبد المنعم، ٢٠٠٠م، ص ص ٨-٩)

- القيادة الإستراتيجية للمدرسة وكيفية صياغة الرؤى المستقبلية وتنفيذها.
- حسن استثمار الوقت كمورد من أثنى الموارد.
- الاتصال الفعال بين المدرسة والمجتمع المحلي والتفاوض مع الآخرين
- حسن التصرف في المواقف الحرجة وتقبّل النقد واحترام آراء الآخرين.
- تقويم الأداء المدرسي بشكل مستمر ووضع المعايير اللازمة لقياس الأداء.
- العصف الذهني وتنمية التفكير الإبداعي للمجموعة بحيث تتعدد الرؤى والحلول.
- تنمية القيم المشتركة والمناخ الصحي الملائم لعمل الإبداع.

(و) - التقويم الذاتي ومحاسبة المدرسة:

يُعدّ التقويم الذاتي وظيفة لتنفيذ الإدارة الذاتية كعملية يترتب عليها الوعي بقدرات المدرسة والمعرفة بقيمتها وأفكارها ومعاييرها والسلوك السائد بها وبنيتها التنظيمية وعلاقتها الداخلية والخارجية ورؤيتها وإستراتيجيتها للعمل؛ لتشخيص واقع المدرسة وقياس مدي تقدمها وتوجيه مسيرتها، فالتقويم الذاتي بالنسبة للإدارة الذاتية سلطة تسعي لها المدرسة وليست سلطة تخضع لها. (حسام الدين السيد محمد إبراهيم، ٢٠٠٨م، ص ١٥).

وتبرز أهمية التقويم الذاتي كمتطلب رئيس من متطلبات التطبيق الفعال لمدخل الإدارة الذاتية في النقاط الآتية: (حسام الدين السيد محمد إبراهيم، ٢٠٠٨م، ص ص ٢١-٢٩) (ماريا أ. هند ريكس وآخران، ٢٠٠١م، ص ٦٣٢).

- تعرف نقاط القوة والضعف في مجتمع مجالات العمل المدرسي من خلال عمليات التحسين والتطوير المنظمة والمستمرة علي مدار العام.

- تفعيل دور المشاركة المجتمعية في التعليم مما يضفي علي عمليات التقويم الذاتي للمدرسة الثقة والمصداقية لتحقيق أهداف المدرسة وتحسين جودة مخرجاتها.
 - إحداث التغيير للحفاظ علي القوة التنافسية للمدرسة، حيث يكشف التقويم الذاتي للمدرسة عن ضرورة إحداث تغييرات باتخاذ إجراءات وأساليب إدارية حديثة ومتطورة للحفاظ علي جودة الخدمة التعليمية بالمدرسة.
 - تقديم المعلومات الأساسية عن الدور الوظيفي للمدرسة للحفاظ علي الكيف المطلوب وتحسين أداء المدرسة.
 - توفير نقطة بدء لمزيد من التحليل والتشخيص حول نقاط معينة في الدور الوظيفي للمدرسة.
 - توفير قاعدة أساسية من المعلومات للمهتمين بالدور الوظيفي للمدرسة والتحسينات التي تتم فيه.
- (ز) - قاعدة معلومات وبيانات:

حيث يري الباحث بالإضافة إلي المتطلبات السابقة ضرورة وجود قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تقوم عليها الإدارة الذاتية ونشرها بين كل المهتمين بالعملية التعليمية داخل المدرسة لتسهيل عملية اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعة نتائجه، بحيث يكون الجميع علي علم ودراية بكل ما تؤديه المدرسة من أعمال ومهام ومسئوليات لتحسين مستوى الأداء للطلاب ومعرفة جوانب القوة والقصور، مما يترتب عليه زيادة مشاركة المجتمع المحلي وأولياء الأمور لإحساسهم بالشفافية في عرض ونشر المعلومات والبيانات وزيادة دعمهم لكل ما تقوم به المدرسة، وكذلك التوصل إلي أفضل القرارات من خلال المفاضلة بين جميع الحلول والبدائل التي نتجت عن المعلومات والبيانات المتاحة وتوفير معلومات عن المتغيرات المستقبلية التي يمكن أن تحدث داخل المدرسة مما يساعد علي الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها. (B. J. Cald Well, 1995,p5305)

التوصيات:

- إعادة هيكلة الإدارة المدرسية بشكل يسمح بمزيد من الحرية والاستقلال في صنع القرار ودعم اتصالها بالآباء والمجتمع المحلي.
- نشر الوعي برؤية ورسالة المدرسة وأهدافها لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة في استثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.
- إكساب المدرسة سلطات تتناسب مع مسؤولياتها وتمكنها من إطلاق الإبداعات والابتكارات والارتقاء بمستوى جودة الخريجين.
- تشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة وذلك من خلال الاتفاق معاً علي مواصفات الأداء الفعال لكل منهم وربط الحوافز بمستويات أدائهم.
- زيادة وعي العاملين بالمدرسة بالتشريعات المنظمة للعمل المدرسي وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب .
- جعل عملية التخطيط عملية مرنة ومستمرة تبدأ من المدرسة كوحدة مستقلة بذاتها وتتم في ضوء ظروفها وحاجاتها البيئية ومواردها المادية والبشرية.
- تفعيل مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات وفقاً لاحتياجات المدرسة ومتطلبات المجتمع المحلي.
- تحديد أهم الأفراد والجهات الرئيسة الداعمة لتنفيذ وإنجاح رؤية المدرسة.
- تحديد المؤشرات المستقبلية الدالة علي مدي نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية.
- تكوين قاعدة معلومات وبيانات دقيقة تسهم في الوصول إلي أفضل القرارات والتوجهات.
- التحليل البيئي الدقيق والمستمر للبيئة الداخلية للمدرسة ومعرفة نقاط القوة وجوانب الضعف.
- دراسة البيئة الخارجية للمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة واكتشاف الفرص والتهديدات.
- الاعتماد علي التقويم الذاتي المستمر واكتشاف فجوات الأداء.
- وجود نظام قوي وفعال للمحاسبية والمساءلة الذاتية والمجتمعية وتحمل مسؤولية النتائج.

- التأكد علي قيم ومبادئ العمل الجماعي وروح الفريق والاعتماد المتبادل والعمل التعاوني.
- حشد الجهود المجتمعية وتوفير الدعم اللازم المادي والمعنوي لإنجاح الإدارة علي مستوى المدرسة في أداء رسالتها وتحقيق رؤيتها.
- تفعيل عمل المجالس المدرسية والقضاء علي سلبياتها ممثلة في مجالس الأمناء.
- ضمان تطبيق الجودة الشاملة علي مستوى المدرسة وتحقيق نوعية متميزة في المخرجات التعليمية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥م.
- أحمد نجم الدين عيدروس " إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر " مجلة الدراسات التربوية الاجتماعية، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠٠٥م.
- أحمد يوسف سعد، اللامركزية في التعليم (متطلبات الإعداد المؤسسي)، القاهرة: المكتبة العصرية، ٢٠٠٩م.
- أسامة محمد السيد، الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، القاهرة: العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
- جيهان كمال محمد، تطوير الإدارة بالتعليم الثانوي الفني في ضوء معايير الجودة الشاملة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- حسام الدين السيد محمد إبراهيم، " تصور مقترح للتقويم الذاتي لأداء مدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير جودة التعليم، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٨م.
- حسام الدين السيد محمد إبراهيم، " تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر باستخدام أسلوب فرق العمل في ضوء خبرات بعض الدول"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٤م.
- خالد عطية يعقوب، علاج الوهن الإداري في المدارس في مصر في ضوء خبرات بعض الدول، المؤتمر العلمي التاسع، كلية التربية بالفيوم، أكتوبر ٢٠٠٨م.
- رسمي عبد الملك رستم، تأسيس الإدارة المتمركزة على المدرسة كمدخل للإصلاح التعليمي"، المؤتمر العلمي السنوي السابع، الجزء الأول، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- سعيد جميل سليمان، الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس، دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٤م.

- سلامة عبد العظيم حسين، الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ٢٠٠٦م.
- سلامة عبد العظيم، الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة في ضوء لا مركزية التعليم (دراسة ميدانية لاتجاهات مديري المدارس)، مجلة التربية والتنمية، السنة الرابعة عشر، العدد ٣٧، يونيو ٢٠٠٦م.
- سهير عبد اللطيف أبو العلا "تحسين أداء المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة (دراسة ميدانية)، مجلة الثقافة والتنمية، السنة الثامنة، العدد السابع والعشرون، أكتوبر ٢٠٠٨م.
- عادل عبد الفتاح سلامة، دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة التربية والتنمية، السنة الثامنة، العدد ٢٠، مايو ٢٠٠٠م.
- عاصم أحمد حسين أبو عيطة، تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
- عايدة عباس أبو غريب: بين المركزية واللامركزية في مناهج التعليم الثانوي بمصر، دراسة ميدانية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة: ٢٠٠٥م.
- عبد العزيز الهادي الطويل، تفعيل برنامج إصلاح التعليم الأساسي في ضوء الخبرة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- عبد الكريم محمد أحمد، تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الفني بمصر في ضوء الشراكة المجتمعية المحلية والدولية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨م.
- عزة جلال مصطفى، الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة " رؤية إستراتيجية"، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨م.
- عمر نصير مهران، تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧م.

فيرناندو ريمرز وسيرجيو كادريناس، سلطة الإدارة التعليمية على المستوى المحلي، من المستفيد من الإدارة على مستوى المدرسة في المكسيك؟، مجلة مستقبلات، المجلد ٣٧، العدد ١٤١، مارس ٢٠٠٧م.

ليلي مصطفى البرادعي، لا مركزية التعليم قبل الجامعي في مصر، (ورقة عمل) برنامج اللامركزية وقضايا المحليات، القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، فبراير ٢٠٠٥م.

ماريا أ. هند ريكس وآخرون، التقييم الذاتي للمدرسة في هولندا: تنمية آليات التقييم *ZEBO*، مجلة مستقبلات، المجلد ٣١، العدد ٤، ديسمبر ٢٠٠١م.

محمد حسنين العجمي، " المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد الثامن والخمسون، الجزء الأول، مايو ٢٠٠٥م.

محمد حسنين العجمي، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.

محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة، ٢٠٠٧م.

نادية محمد عبد المنعم، تقويم أداء القيادات التربوية، بحث مرجعي في مجال الإدارة التربوية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٠م.

ناصر محمد عامر، تفعيل اللامركزية بالمدارس المصرية في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، والإدارة التعليمية، السنة التاسعة، العدد العشرون، أغسطس، ٢٠٠٦م.

نجوى حسين عبد الفتاح المسيرى، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٩م.

وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (٢٠٣) بتاريخ ٦/٢٤ لسنة ١٩٩٠م.

وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري، رقم (٣٣٤) بتاريخ ٩/١٤ لسنة ٢٠٠٦م.

وزارة التربية والتعليم، الكتاب الإحصائي السنوي، ٢٠١٠م.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

-
- Audery J.Noble, and others, school – Based management, Delaware education Research & Development center (1996), available: <http://www.rdc.udel.edu/pb601.html>.
- B.J Cald well, "school – Based management", in Torsten Husen and others (Eds), The international Encyclopedia of education, 2nd edition, volg (New – York: Elsevier science Ltd) , 1995.
- Emanuela Di Gropello, A Comparative Analysis of School – based management in central America, (Washington: The world Bank), 2006.
- Gaziel, Haim, "school Based management as factor in school effectiveness" International Review of Education, vol 44, No4, 1998
- Jere R.Behrman and others, Conceptual Issues in the Role of education Decentralization in promoting effective schooling in Asian Developing Countries, Economics and Research Department (ERD) working paper No.22,(Manile: Asian Development Bank, sept.
- larry Phillips, Expectations for school – Based management: core strategies and outcomes, (1997), available: <http://home.ecn.ab.ca/public-html/website/expect>.
- Margery Martin, "School-Bosed Management", January 1993, mhtml: file://K:/School-Based %20 management 1. mht
- Massachusetts Department of Education, principles of effective Educational Administration and leadership, available at: <http://www.doe.mass.edu/doedocs/evalregs4.html>.
- Kerri L. Briggs and Priscilla Wohlsterrer" Key Elements of Successful School-Based Management strategy , school Effectiveness and school improvement, vol.14, no.3, 2003, p351-355)
- Victoria Gunarsson,Does school Decentralization raise Student Outcomes? Theory and Evidence on the Roles of

-
- School Autonomy and Community Participation, inter-American Development Bank, The world bank, Iowa state university, 2004
- Yin cheong Cheng, school Effectiveness and School-Based Management: A Mechanism for Development ,London: the falmer press ,2002,p43-55
- B. J .Cald Well," School-Based Management", in Torsten Husen and Others, The international Encyclopedia of education, vol.9, New-york: Elsevier science Ltd, 1995,p5305
- Hugh Watson Consulting," Report on Evaluation of School-Based Management", ACT Department of Education and Training, June 2004
- Marti-Vazquez, Lillian, "School- Based Management: Promise and Process. October 1996. Mhtml: File://K:/School, Based%20management% 20 Promise% and % Process.mht.
- Riesgraf, Kim Marie Wogensen, "Effects of School Based Management Practices on Decision Making for Special Education", Dissertation Abstracts International, Vol. 63, No. 3, September 2002.
- Public Management within New Zealand' State: Education system school based management some observations on imposition,
URL:<http://www.inpuma.net/research/papers/sydney/stuarttooly.html>