



كلية التربية
قسم أصول التربية

متطلبات تفعيل الإدارة الذاتية لمدارس
التعليم الثانوي العام في مصر
(بحث مسئل من رسالة الدكتوراه)

مقدم من

أ.د/ على صالح جوهر	أ. عماد حمدي محمود الزيات
أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ	مدير إدارة دمياط الجديدة
كلية التربية- جامعة دمياط	التعليمية
عميد كلية التربية النوعية سابقاً	

١٤٤٣هـ/ ٢٠٢٢م

مستخلص البحث

في ضوء مشكلة البحث وأسئلتها يتمركز الهدف الرئيس للبحث في متطلبات تفعيل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة الذاتية للمؤسسات التعليمية بمصر والتعرف على أهم مشكلات أو معوقات تنفيذ الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر ووضع تصور مقترح لتفعيل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر. واعتمد منهج البحث على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه. وتمثلت في عمل تصور مقترح لتفعيل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، ولقد قُسمت محاور التصور المقترح الحالي إلى محورين، وهما متطلبات تفعيل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر والآليات المقترحة التي يمكن أن تساهم في تطوير الإدارة المدرسية لمرحلة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.

الكلمات المفتاحية: متطلبات- الإدارة الذاتية- مدارس الثانوية العامة- مصر

Abstract

In the light of the research's problem and it's questions, the main aim of this research concentrates on the requirements for achieving school based management at general secondary schools in Egypt through, Recognizing the conceptual framework of school based management at the educational institutions in Egypt, Recognizing the most important problems or the constraints of school based management implementation at the general secondary schools in Egypt, Putting a proposed strategy for activating the school based management at the general secondary schools in Egypt. the current research depends on the descriptive approach in achieving its aims. represented in putting a proposed strategy for activity the school-based management of the general secondary schools in Egypt. This proposed strategy is divided into two axis Requirement for activating the school--based management at the general secondary schools in Egypt, the proposed mechanisms which can contribute in the schooling management development for the general secondary stage in the light of school-based management approach.

Key Words: Requirements- School based management- general secondary schools- Egypt.

مقدمة البحث

تواجه المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن عديداً من التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحيط بها، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، ولعل من أبرز هذه التحديات: التوجه نحو العولمة، وشدة المنافسة، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية الهائلة، مما أدى إلى ضرورة التكيف مع المتطلبات الجديدة، بالسعي المستمر نحو تبني الاتجاهات الإدارية الجديدة، التي تمكن المؤسسات التعليمية من مواجهة تلك التحديات، وتقودها نحو إيجاد استراتيجيات تتفوق بها على منافسيها، وتتميز بها عنهم، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، ويحقق ميزتها التنافسية. (Hazelkon, 2009, 61)

كما أن تميز أي نظام يمكن أن يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية، وتمكينها من معاشة حقوقها ومسئولياتها بكفاية وفاعلية، وعلى الرغم من أهمية مدخلات العملية التعليمية كافة في المدرسة، إلا أن هناك إجماعاً بين الباحثين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة، واعتباره مدخلاً أساسياً يعول عليه في تنفيذ البرنامج التعليمي، ويؤثر تأثيراً مباشراً في مخرجات المدرسة، وتحقيق أهدافها بالطريقة المطلوبة من النجاح. لذا فقد كثرت الدراسات التي تعني بطريقة اختياره وتأهيله، وحفزته على البذل والعطاء، وإمداده بالتجارب الفاعلة. (الصرايرة، العساف، ٢٠١١، ٥٩١)

وتعد الإدارة عملاً عقلياً، وليس عملاً عضلياً، ويتوقف نجاح أي قائد وفاعليته في إدارته على مدى إعماله لعقله واستخدامه في هذه الإدارة. فكل وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تقوم على استخدام العقل وإعمال الفكر، فالقائد الفذ هو من يؤمن ابتداءً بأنه يدير عقول الأفراد لا أجسادهم، وعلى قدر نجاحه في تفجير طاقاتهم الإبداعية والابتكارية على قدر ما يكون نجاحه ونجاح منظمته في الوصول إلى أعلى درجات التميز، وبناء ما يسمى بالميزة التنافسية الدائمة.

ولذلك فإن المتابع للفكر الإداري المعاصر يري أن الإدارة قد تطورت فكرا وممارسة تطورا ملحوظا بواسطة المستجدات الحديثة في تقنية المعلومات؛ إذا أن التحولات التي شهدتها القرن الحالي إنما هي نتاج التراكمات الحاصلة في الماضي، وتعد الإدارة على هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقره وحركته؛ حيث أصبحت الإدارة اليوم تسير على هدف ومعطيات التقنية وتطورها، وان الأنشطة الإدارية تتعرض لتحولات كبيرة بسبب التقنية. (أحمد، ٢٠٠٩، ٢٥)

لذا فقد أصبح الاهتمام بإعداد وتأهيل القيادات المدرسية مطلباً مهماً لمواكبة التطورات والمستجدات المتلاحقة، وعدا الاهتمام بالإدارة ونظرياتها وسمات القادة وسبل إعدادهم من أهم متطلبات شغل الوظائف القيادية. ولقد ظهرت العديد من العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالإدارة التي تهتم بتسيير العمل وتطوير الأداء والإبداع، والتي تتمثل فيما يلي: (حجي، ٢٠٠٩، ٦-٨)

١. ظهور المؤسسات الصناعية والتجارية العملاقة وحاجتها إلى إدارة على مستوى عال من الكفاءة.

٢. التقدم في تطبيق أسس الإدارة ونظرياتها في مجالات مختلفة.

٣. التقدم العلمي والتكنولوجي، وتطبيقات التكنولوجيا في مجالات الصناعة والإدارة.

٤. العولمة أو الكوكبية التي ساعدت على التقارب بين الدول.

٥. التوجه العالمي نحو الجودة والاعتماد، الأمر الذي يحتم تجويد الأداء، للوصول إلى مخرجات ذات جودة عالية.

٦. ظهور منظمة التجارة العالمية، وعمادها التعليم ذو الجودة العالية.

٧. انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي وآلياته، التي تدعو إلى النظرة المستقبلية طويلة المدى.

٨. الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وما يستتبع ذلك من ابتكار وإبداع.

ويمكن تحقيق إدارة ناجحة للمؤسسات التعليمية العامة والخاصة بتطبيق فم مبادئ إدارة الأعمال والتي تتميز بأن لها أهدافاً واضحة ومترابطة تُركز على أداء الخدمات وأن إدارتها مستقلة ويخضع مدراءها والعاملون بها على حد سواء للمساءلة عن النتائج المتحققة وفقاً للأهداف المحددة سابقاً خاصة أنها تتمتع بالاستقلال المالي. (جوهر، الباسل، ٢٠١٥، ٥٩)

مشكلة البحث

لقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية فلم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع وحصر التلاميذ والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التعليمية لتحقيق هذا النمو كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع. (غريبي، ٢٠١٠، ٢٢٠)

وتواجه الإدارة التعليمية المعاصرة معوقات أكاديمية وإدارية متعددة تحد من أدائها للرسالة العلمية المناطة بها، نظراً لغياب الرؤية الشاملة والنظرة الاستراتيجية لدور التعليم في تفعيل مستقبل التنمية واستثمار الموارد، مما نتج عنه تضارب وظائف مؤسسات التعليم وازدواجيتها، وبطء عمليات التطوير والإنتاج، وضعف آليات منظومة العمل الإداري والأكاديمي والتعليمي.

ولعل أهم المشكلات أو الفجوات الموجودة في الإدارات التعليمية تتمثل في:

- ١- المركزية المتطرفة في النظم الإدارية، والتي تمثل عقبة أمام التطوير، ينتج عنها قيود تعوق الحركة، وتمنع المبادرة، وتبعد قطاعات المجتمع المختلفة عن الاهتمام بقضايا التعليم والمشاركة في المسؤولية تجاهها.
 - ٢- الإدارة التعليمية لا تتبنى فكرا واضحا، تثبت في ضوءه السياسات التخطيطية المتعلقة بتطوير وتحديث الإدارة، بل هي توجهات وأفكار فردية وسياسات ارتجالية تتباين فيما بينها باختلاف توجهات وأراء المسؤولين. (محمد، ٢٠٠٨، ١٢٢)
 - ٣- عدم فاعلية أداء العاملين وعدم القدرة على إنجاز الأعمال حسب الاحتياجات المطلوبة.
 - ٤- بدائية سياسات التدريب بالنسبة للاحتياجات الحالية، ومن ثم الاحتياجات المستقبلية.
 - ٥- عدم وجود صف ثان للإحلال في المستقبل القريب.
 - ٦- عدم وجود خطة تدريبية طويلة الأجل تراعى من خلالها برامج التدريب المقترحة توفير المهارات اللازمة للعاملين على اختلاف وظائفهم وفئاتهم لتحقيق ما يعرف بمواصفات الموظف الفعال.
 - ٧- ضعف وإهمال تقييم أداء الأفراد لمهام عملهم وإدخال الأهواء الشخصية في عملية التقييم.
- لذا يُعد التوجه نحو الإدارة الذاتية من أهم التوجهات الحديثة في الإدارة باعتباره استراتيجية أساسية ألقت بظلالها وتأثيراتها على النظم التعليمية وإدارتها بشكل عام وعلى الإدارة المدرسية بشكل خاص، ولقد اتضح ذلك مع بداية الثمانينات من القرن العشرين في توجه العديد من دول العالم للأخذ بمبدأ اللامركزية في المؤسسات التعليمية من أجل الوصول إلى تمكين قادة المدارس من اتخاذ القرارات التي تخص المدارس. (الغامدي، ٢٠١٨، ٥٤)

وتعد الإدارة الذاتية للمدرسة مدخلاً يعتمد على محاولة إدارة المدرسة بصورة لامركزية وزيادة سلطة المدرسة في عملية صنع القرار، ومن ثم يجب التركيز على الهدف الرئيسي من عملية الإدارة الذاتية للمدرسة أو كما يسميها بعضهم الإدارة من موقع العمل، فالهدف الرئيسي لها هو تفويض سلطة صنع القرار للمدرسة - أي أن تتحول المدرسة إلى وحدة لصنع القرار واتخاذها، بما يتوافق مع أهداف ومسئوليات المدرسة، وبما يتماشى أيضاً مع احتياجات الطلاب والمجتمع، وعلاوة على ذلك فإن الأفراد الذين يتأثرون بعملية صنع القرار داخل المدرسة يكون لهم الحق والمسئولية الكاملة في المشاركة في عملية صنع القرار، وبالتالي فإنه من المنطقي أن نتوقع أن تلك القرارات سوف تكون مناسبة جداً ومتوافقة مع المواقف. وذلك لأنه تم التوصل إليها واتخاذها من داخل بيئة العمل. (حسين، ٢٠٠٦، ١١)

ومن ثم زاد التوجه نحو توظيف الإدارة الذاتية بالمؤسسات التعليمية، تلك الإدارة التي تهدف إلى الرقي بهذه المؤسسات والانتقال بها نقلة نوعية نحو تجويد المنتج التربوي والذي يعد الأساس المهم لإصلاح التعليم في مصر.

وتكتسب مرحلة التعليم الثانوي تكتسب أهميتها من حيث طبيعة موقعها كهمزة وصل بين مرحلتَي التعليم الأساسي والتعليم العالي، ولما لطلابها من خصائص معينة، وبالتالي تقع على عاتق القائمين على إدارة التعليم الثانوي أعباء كثيرة زادت في الآونة الأخيرة، ولذلك وجب استخدام أفضل الأساليب القيادية لإدارة العمل المدرسي وتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

ومن هنا فإن دراسة توظيف الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية يمثل ضرورة أولية لا بد من توافرها لزيادة الأداء المهني لديهم، حيث ينعكس الشعور بعدم الرضا والارتياح بشكل أو بآخر على إنتاجية العمل وفاعليته في المحيط المهني، وقد ينتج عنه جوانب سلبية مثل تدنى مستويات الأداء في العمل مما يخلق ضعفا فيما يقوم به مدير المدرسة من خدمات وما يمارسه من نشاطات.

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما متطلبات تفعيل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة التالية:

١= ما أهم الأطر المفاهيمية للإدارة الذاتية للمؤسسات التعليمية بمصر؟

١- ما مشكلات أو معوقات تنفيذ الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في

مصر؟

٢- ما التصور المقترح لتفعيل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في

مصر؟

أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأسئلتها يتمركز الهدف الرئيسي للبحث في متطلبات تفعيل

الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي

سوف يتم عرض واتباع الإجراءات التالية:

١- التعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة الذاتية للمؤسسات التعليمية بمصر.

٢- التعرف على أهم مشكلات أو معوقات تنفيذ الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي

العام في مصر.

٣- وضع تصور مقترح لتفعيل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في

مصر.

أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها من تناولها للقيادات التعليمية، ودور الإدارة في أي

منظمة أو مؤسسة، حيث يعزى نجاحها أو فشلها في المقام الأول إلى النظام الإداري

السائد فيها، فضلا عن أن المؤسسة التعليمية من أهم المؤسسات التي يقاس بها مدى

تطور المجتمع ورقية. بالإضافة إلى تناول الفكر الإداري المعاصر، والاستفادة من

مستجداته في معرفة المهارات الإدارية اللازمة للقيادات التعليمية للإدارة الذاتية.

منهج البحث: يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه.

مصطلحات البحث:

الإدارة الذاتية للمدرسة:

وتُعرف بأنها مدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستدامة، ومن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وتأسيس مهامها طبقاً لظروف احتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية ومسئولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتنمية المهنية وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المدرسة. (العجمي، ٢٠٠١، ١٢٩ - ١٣٠)

مدارس الثانوية العامة:

وهي تمثل المرحلة الثانية من مراحل التعليم قبل الجامعي ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات، ويُشترط فيمن يُقبل بمدارس الثانوية العامة أن يكون حاصلاً على شهادة إتمام الدراسة بالتعليم الأساسي، وتكون المفاضلة بين المتقدمين على أساس عاملي السن والمجموع الكلي للدرجات على مستوى المحافظة، وتهدف مرحلة التعليم الثانوي العام إلى إعدادهم للتعليم العالي والجامعي أو المشاركة في الحياة العامة والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨)

مخطط البحث

سوف يسير البحث وفق المخطط الفكري التالي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الذاتية للمؤسسات التعليمية بمصر.

المحور الثاني: مشكلات أو معوقات تنفيذ الإدارة الذاتية، وكيفية التغلب عليها.

المحور الثالث: تصور مقترح لتفعيل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الذاتية للمؤسسات التعليمية بمصر.

(١) مفهوم الإدارة الذاتية

تعود الجذور التاريخية للإدارة الذاتية إلى الصناعة والعمل، ففي النصف الأخير من القرن العشرين ظهر أنموذج صناعي أوضح فائدة تشجيع العمال على تغيير أدوارهم ليكتسبوا شهرة ومصداقية واسعة الانتشار، وقد أدى هذا النجاح الاقتصادي والإنجاز عالي الجودة إلى دفع مصنعي السيارات اليابانيين إلى إعطاء الفرصة لعمال مصانعهم في إدارة مجموعاتهم، وقد اتبع الأسلوب نفسه أصحاب المصانع والأعمال التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية لإعطاء الفرصة للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم. (علي، ورجب، ٢٠١٠، ١٤٣)

ولقد مرت الإدارة الذاتية للمدرسة بعدة مراحل خلال القرن العشرين، وفي كل مرحلة من تلك المراحل يتطور الفكر الإداري بشكل أفضل ويتجه نحو اللامركزية والاستقلالية الإدارية، وكذلك منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، مما أسهم في رفع الروح المعنوية لديهم، وتحسين مستوى إنتاجيتهم.

تعد الإدارة الذاتية عملية تشاركية تعاونية بين كافة العاملين وأعضاء المجتمع ومؤسساته، حيث يعتبر من أهم المداخل الحديثة المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية حيث تجعل المدرسة تتمتع بمزيد من الاستقلالية الذاتية في إدارة شئونها وتساهم في تيسير العمل على أساس من اللامركزية في مختلف العمليات.

(Kyawzay& et.al, 2020, 2)

وتُعرف الإدارة الذاتية بأنها: جميع الجهود والأعمال التي يقوم بها قادة المدارس من اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير العمل بداخلها من خلال الصلاحيات الممنوحة، الاتصال وتدفق المعلومات، المحاسبية التعليمية، التنمية المهنية للمعلمين، ويتم قياسها عن طريق استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض. (الأنفي، الغامدي، ٢٠١٩، ٥٦)

وتعد الإدارة الذاتية اتجاه لإدارة الموارد المتنوعة عن طريق التعاون والدعم من قبل الجهات المختلفة في اتجاه تحقيق جودة التعليم. وهذه الجهات مثل المدرسة والمجتمع والحكومة. (Kyawzay& et.al, 2020, 2)

(٢) مبررات وأسباب تطبيق الإدارة الذاتية

إن المدارس كمؤسسة يجب أن تكون مسئولة عن توفير الخدمات للطلاب ويجب على أصحاب هذه المدارس توفير خدمات جيدة من حيث إدارة التعلم وشئون الطلاب والتمويل والمرافق التعليمية.

لذلك تلجأ هذه المدارس إلى استخدام الإدارة الذاتية حيث أنها نموذج يمنح الاستقلالية والمرونة وتشجيع المشاركة المباشرة للمدرسة والمجتمع وتحسين جودة المدرسة وهناك أسباب لإتباع ذلك المنهج الإداري:

١- أهمية استقلالية المدرسة، حيث أنه عن طريق هذه الاستقلالية تصبح

المدرسة قادرة على التطوير بالنظر إلى القدرات التي تمتلكها.

٢- تحقيق المرونة في استغلال الموارد المدرسية.

٣- معرفة نقاط القوة والضعف والفرص المتواجدة.

٤- تحديد الاحتياجات وعمل برامج على أساس هذه الاحتياجات والتركيز على حل المشكلات.

٥- صناعة واتخاذ القرار عن طريق المدرسة نفسها.

٦- استخدام أكثر كفاءة للموارد.

٧- عقد مسابقات مع المدارس الأخرى.

٨- استجابة المدرسة لتطلعات المجتمع بشكل أسرع.

ومن الممكن أن تأخذ الإدارة الذاتية شكلاً فعالاً إذا تم دعمها بالموارد البشرية المهنية في العمل داخل المدرسة، والتمويل الكافي وتوافر البنية التحتية في دعم عملية التعلم ودعم المجتمع (أولياء الأمور).

وتعد الإدارة الذاتية واحدة من أشكال الإصلاح كنتيجة (اللامركزية) في عالم التعليم لتهيئة مستقبل مدرسي أفضل من الماضي.

ومن أهم سمات تحقيق وتطبيق الإدارة الذاتية أن تصبح المدارس قادرة على توفير الخدمات التعليمية المرضية لأولياء الأمور ومدى استعداد المجتمع وأولياء الأمور في المساهمة في تطوير جودة المدرسة بما يتوافق مع احتياجات المجتمع.

وتحقيق الإدارة الذاتية في المدرسة يتطلب استعداد عناصر مختلفة من المعدات والمرافق التعليمية خارجياً وداخلياً والتي تستطيع دعم تحقيق هذا النهج الإداري. (Siti & et.al, 2020, 1-3)

إن التعليم الجيد لا يتضمن فقط المدخلات المادية مثل الفصول والمعلمين والكتب وإنما يتضمن كل ما يؤدي إلى تعلم أفضل. والأنظمة التعليمية تضع مطالب كثيرة على القدرة الإدارية والفنية والمالية للحكومات. وفي كثير من هذه الأنظمة تضع في اعتبارها المدرسة التي تستطيع صنع قراراتها والإدارة القادرة على تحسين جودة التعليم. لذلك هناك اتجاه كبيراً نحو اللامركزية في الخدمات التعليمية بما فيها إدارة الموارد البشرية لذلك فإن الإدارة الذاتية تعد هي لا مركزية السلطة من الحكومة إلى المستوى المدرسي حيث تعتبر هنا المدرسة وحدة مستقلة قائمة بذاتها حيث يكون اتخاذ القرار في يد مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور وأحياناً الطلاب. وتتواجد برامج (SBM) أو إدارة الذاتية في أشكال متعددة وقد ظهر مفهوم الإدارة الذاتية ضمن المفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة حيث تخرج الإدارة من

مركزيتها إلى التغيير الإداري الشامل لتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق وممارسة الإدارة الذاتية.

وتعد الإدارة الذاتية أسلوباً إدارياً حديثاً حيث يمنح مدير المدرسة الصلاحية للعاملين معه في إشراكهم في صناعة القرار من أجل تحسين العملية التعليمية من المدرسة والمجتمع (Kiragu & et.al, 2013, 2)

(٣) أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة:

تهدف الإدارة الذاتية للمدرسة إلى التحول من المركزية إلى اللامركزية، وذلك من خلال مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تتعلق بالعملية التعليمية، وسعيًا نحو تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وإزالة العقبات التي تعترض عمليات التقدم والتطور المدرسي، فالإدارة الذاتية للمدرسة تهدف إلى تطبيق اللامركزية بإتاحة الفرص للمدرسة لممارسة بعض الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية والفنية، كوحدة تدير نفسها ذاتياً، وفي حدود السياسة التعليمية للوزارة، والقواعد المنظمة للعمل، وتخفيف الأعباء على الإدارات التعليمية بالمناطق. كما ذكر أن الإدارة الذاتية للمدرسة تهدف بشكل عام إلى: (عبد الرؤوف، عامر، ٢٠٠٩، ١٠٨)

١- تطوير التنظيم المدرسي في جميع مجالاته، وتعزيز مفهوم اللامركزية الإدارية.

٢- تطوير دور قائد المدرسة في ضوء متطلبات الإدارة التربوية المدرسية الحديثة.

٣- تحقيق النمو المهني للقادة من خلال تدريبهم وتقويم أدائهم باستمرار.

٤- تطوير دور المدرسة من صورتها النمطية لتصبح مؤسسة تتمتع بالمصادقية والثقة، وقادرة على تلبية احتياجات المجتمع المدرسي والمحلي.

٥- تقليل العبء عن إدارة التعليم بما يتيح لها الاهتمام بتطوير الجوانب المختلفة للعملية التعليمية.

٦- توظيف التقنية الحديثة لمصلحة انسيابية العمل في المدرسة.

٧- زيادة كفاءة استثمار الموارد وتوظيفها.

ومن خلال العرض السابق يمكن القول إن الكاتبين قد وفقا في ربط أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة بتطوير التنظيم المدرسي ككل، وما يحتويه من أنظمة، ولوائح، وقوانين عمل، وتقنية، ونمو مهني لقادة المدارس، وتلبية احتياجات المجتمع المدرسي والمحلي، كما ركزا على تحقيق مفهوم اللامركزية الإدارية في دعوة منهما لتطبيق التقويم المستمر لأداء قادة المدارس.

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

(٤) سمات وخصائص الإدارة الذاتية للمدرسة:

يقوم مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة على مجموعة من السمات والخصائص الداعمة له، والتي تميزه عن غيره من المداخل الإدارية الأخرى، وتتمثل سمات وخصائص الإدارة الذاتية للمدرسة في كونها: (مؤذن، ٢٠١٧، ٩١-٩٢)

١- تتمثل نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال التعليم، يقوم على مبدأ المشاركة والحرية والاستقلالية واللامركزية والمساءلة.

٢- تعد بمثابة الاستراتيجية التي تقوم برسم السياسات ووضع الأهداف وتصميم خطط وبرامج العمل المدرسي، لتنفيذها من قبل المجالس الإدارية بالمدرسة؛ ضماناً لتحقيق رسالة مدرسية تعليمية واضحة ومتطورة.

٣- تسعى لتحقيق الأهداف العامة والخاصة التي تخطط المدرسة لها في ضوء عملية التحليل البيئي، وتقومها في ضوء عملية التنفيذ وبذلك تضمن قوة نموذج الإدارة بالأهداف.

٤- تستطيع - بما تتمتع به من حرية واستقلالية - أن تستخدم مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فاعلية في ضوء عمليات التحليل البيئي (خاصة) وعمليات التخطيط الاستراتيجي (عامة).

٥- تقوم بإجراء تحليلات شاملة ومترابطة، تتضمن عمليات تقويم الأداء للفرد والمجموعة والمدرسة ككل، بهدف إحكام الضبط وتحسين الأداء المدرسي وتجويده بشكل عام.

٦- تتخذ من اللامركزية نمطاً إجرائياً في صنع قراراتها التي تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين القائد والمعلمين والآباء وحتى التلاميذ.

٧- توصف بأن قيادتها إنسانية تربوية فنية متعددة المستويات، وقائدها يمتلك المعرفة وفنيات القيادة الحديثة، وذلك من خلال تفعيل مبدأ المشاركة في صنع القرارات التعليمية والاستجابة لمبادرات المشاركين.

٨- تكسب المدرسة الشرعية في اتخاذ القرارات، وتطبق مبدأ المساواة، ضماناً لمزيد من الفعالية والإنتاجية.

٩- تعتمد في تقويم الأداء على مدخل الفعالية متعدد المستويات والمخرجات، والذي ينظر إلى (التحصيل الدراسي) على أنه مجرد أحد هذه المخرجات، وإلى (التقويم) على أنه عملية مستمرة لتطوير المدرسة.

١٠- تهتم بالمتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية والتدريبية، كما تحرص على معرفة الضغوط الخارجية والمعوقات الداخلية، ووسائل التغلب عليها لتحسين الأداء المدرسي.

١١- تزيد من مستوى فعالية القيادة المدرسية لأنها تمنح السلطة للمعلمين والآباء وأعضاء المجتمع المحلي وأصحاب الأعمال، وتشركهم في صنع القرارات التربوية بالمدرسة.

١٢- تتيح الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية في المدرسة بسهولة ويسر نتيجة وجود المرونة الإدارية، وتفويض السلطات، وتنمية روح التعاون بين كافة العاملين بالمدرسة وأفراد المجتمع المحلي المحيط بها.

١٣- تسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره، مما ينعكس ذلك بأثره على العائد في استثمار رأس المال من حيث: ترتيبات طرق التدريس والتعلم، وحسن الاستفادة القصوى من الأبنية التعليمية، والأجهزة والمعدات، مع زيادة وقت التعلم.

(٥) أهمية الإدارة الذاتية:

تظهر أهمية الإدارة الذاتية في تعزيز الحكم الذاتي لأعضاء المجتمع المدرسي، وتوفير المناخ الذي يساعد على الابتكار لتحقيق المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستدامة من خلال اللامركزية التي يعتمد عليها هذا النظام، حيث تنتقل المدرسة من رقابة السلطة المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرار، وتأسيس مهامها طبقاً لظروفها واحتياجاتها، وبذلك يصبح كادر المدرسة من الإداريين والمعلمين أكثر استقلالية ومسئولية أيضاً في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة وتوزيع الموارد المادية والبشرية لها. (حافظ، بحيري، ٢٠٠٩، ٢٧٧). وتتمثل أهمية

الإدارة الذاتية، في الآتي: (Joshi, 2018, 8-9)

١. تحسين وزيادة مهنية المعلمين:

٢. حيث أنه في ظل الإدارة الذاتية يقل غياب المعلمين عن العمل وبالتالي تتحسن عملية التعلم داخل المدرسة. مما يؤثر بالتالي على زيادة تواجد الطلاب نتيجة تأثر المعلمين بمسار الإدارة داخل المدرسة وعدم المركزية في هذه الإدارة. وتهيئة الرضا الوظيفي لديهم.

٣. إصلاح طرق التدريس وتطويرها:
 ٤. في ظل الإدارة الذاتية هناك فرصة لتدخل الآباء والمعلمين والأفراد بشكل عام من أجل تطوير طرق التدريس من حيث المحتوى واللغة والتركيز على الفهم والمعرفة وإتاحة فرص التعلم للجميع دون النظر إلى النوع والدين والحالة الاقتصادية وافتتاح المناهج لكي تتوافق مع الاحتياجات.
 ٥. زيادة الكفاءة في استخدام الموارد بشكل أمثل:
 ٦. حيث تتيح إدارة الذاتية ترتيب وتنظيم الموارد من أجل تحقيق أفضل مخرجات.
 ٧. تشجيع أسلوب التقويم الذاتي داخل المدرسة.
 ٨. تحقيق الشفافية في التعامل بين العاملين.
 ٩. القضاء على البيروقراطية الإدارية من خلال العمل بمبدأي تفويض السلطة والمحاسبية.
 ١٠. تحسين المناخ التنظيمي داخل المدرسة مما يساعد على تفعيل الكفاءة الإدارية.
- ويُمكن تلخيص أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة في أنها: (مؤذن، ٢٠١٧، ٩١)
١. تحسين المناخ المدرسي الملائم الذي يساعد على تفعيل الكفاءة الإدارية، وتجويد المخرجات التعليمية من خلال الشفافية في التعامل بين أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين والمجتمع المحلي، وإشراكهم في اتخاذ القرارات مما ينعكس على تحسين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وسرعة إنجاز العمل المدرسي.
 ٢. إتاحة المزيد من المرونة والحرية للمدرسة، وبالتالي ضمان سرعة اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لمواجهة المشكلات التعليمية.
 ٣. القضاء على البيروقراطية الإدارية، والعمل بمبدأي تفويض السلطة والمحاسبية.
 ٤. بث الرقابة الذاتية في نفوس العاملين بالمدرسة، وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي داخل المدرسة.

ومما سبق تتضح أهمية للإدارة الذاتية من خلال عدة أوجه من أهمها إتاحة الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية فيها بسهولة نتيجة لوجود المرونة الإدارية، وتقليل السلطات الفردية، وتفويض السلطات، وتنمية روح التعاون بين الأفراد، وظهور فكرة المحاسبية التي يمكن ن تقلل من الهدر الذي يحدث داخل المؤسسات التربوية المختلفة ومنها المدارس، كما أن الاعتماد على المدرسة كوحدة قائمة بذاتها يؤدي إلى التخلص من مجموعة السلبات التي كانت ترافق النموذج المركزي في الإدارة.

(٦) مراحل تطبيق الإدارة الذاتية:

- تتمثل مراحل تطبيق الإدارة الذاتية، في الآتي: (Triwiyanto & et.al, 2017, 8)
١. التخطيط: من خلال المشاركة في صنع القرار وتحديد الاتجاهات التي يتشارك فيها الجميع بصنع القرار.
 ٢. الإنجاز والتنفيذ: من خلال تطبيق البرامج المخططة مع أهداف المدرسة مع توافر المصادر والدعم.
 ٣. الإشراف: من خلال توعية المجتمع بأهمية التوجه للإدارة الذاتية وجودة مخرجاتها للمجتمع.
 ٤. التقييم: من خلال مراقبة سير العمل لضمان التقدم نحو تحقيق الأهداف.

المحور الثاني: مشكلات أو معوقات تنفيذ الإدارة الذاتية، وكيفية التغلب عليها.

(١) مشكلات أو معوقات تنفيذ الإدارة الذاتية:

ترجع مشكلات أو معوقات تنفيذ الإدارة الذاتية، إلى المعوقات التالية: (Rini,

2019, 5-6)

(أ) معوقات تنظيمية:

١. قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة.
 ٢. ضعف كفاءة المديرين الإدارية.
 ٣. غياب المرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة.
 ٤. ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا في الإدارة.
 ٥. أحياناً ضعف ثقة المدير في أفراد العمل.
 ٦. غياب فناعة بعض القيادات بأهمية تفويض السلطة.
 ٧. ضعف التفاعل بين أولياء الأمور والمدرسة.
 ٨. نقص المعرفة بالإدارة الذاتية.
- (ب) معوقات مادية:
١. ضعف البنية التحتية للمدرسة.
 ٢. ضعف صلاحية الفصول من حيث حجمها.
 ٣. ضعف الإمكانيات والموارد.
 ٤. قلة تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا وتطبيقها وأيضاً على تطبيق أقدارة الذاتية.
 ٥. ضعف الميزانية المخصصة للإدارة.
 ٦. ضعف التطور المهني للمدير.
 ٧. عدم وضوح الأدوار بشكل كامل.
- كما تتحدد مشكلات أو عقبات تطبيق الإدارة الذاتية، في الآتي: (Triwiyanto & et.al, 2017, 7)
١. الدور المحدود للجان المدرسية في السماح لتنفيذ البرامج المدرسية حيث أن أولياء الأمور وممثلي المجتمع لا يمكنهم تهيئة البرامج المدرسية.

٢. قلة تواجد الآباء في اجتماعات مجلس الآباء في المدرسة بالنسبة لعدد الأمهات المتواجدة.

٣. هناك تناقص في مشاركة الخبراء التعليميين في تطوير المدرسة.

٤. قلة التعاون بين المدرسة والأحزاب الخارجية نتيجة قلة مهارات المدرسة في هذا الشأن.

٥. محدودية مشاركة المجتمع في تمويل المدرسة وهناك بعض المدارس التي لا تمتلك برامج لتقوية مشاركة المجتمع.

٦. قلة مساهمة المجتمع وأولياء الأمور في وضع أفكار لتطوير المدرسة.

٧. قلة وعي المجتمع بالمشاركة في التجارة والصناعة وباقي الأنشطة المجتمعية.

٨. قلة التوازن في العلاقة بين المدرسة والمجتمع.

(٢) كيفية التغلب على المشكلات والعقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية:

يُمكن التغلب على المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية، في الآتي:

(Triwiyanto & et.al, 2017, 8)

١. ضرورة حدوث تغيير عملي من إدارة المدرسة إلى إدارة المجتمع.

٢. بذل مزيد من الجهود في تهيئة الديمقراطية في المؤسسة المدرسية عن طريق اختيار المدير، وجود زعي مدرسي، المناهج، الكتب، القواعد واللوائح المدرسية.

٣. تأثير المجتمع وأولياء الأمور بصورة مباشرة على إنجاز الطلاب.

٤. تنظيم فصول إضافية لمزيد من الطلاب الملتحقين بالمدرسة.

٥. المشاركة الفعالة من المجتمع وأولياء الأمور لتحسين جودة الإدارة الذاتية والتي تؤدي بدورها لزيادة إنجاز الطلاب.

المحور الثالث: تصور مقترح لتفعيل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر

(١) أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح في ضوء ما تم عرضه من إطار مرجعي عن مفهوم الإدارة الذاتية. ونتائج الدراسات السابقة التي استعرضها البحث الحالي. مبررات وأسباب وأهداف وسمات وأهمية ومراحل تطبيق الإدارة الذاتية، مشكلات أو معوقات تنفيذ الإدارة الذاتية كيفية التغلب على المشكلات والعقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية، إلى الآتي:

١. أن يضع أمام المخططين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية تصوراً لتفعيل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
٢. تدعيم الجهود المبذولة لجودة الأداء بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
٣. تقديم بعض الإجراءات المقترحة لتفعيل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

(٢) محاور التصور المقترح

- ولقد قُسمت محاور التصور المقترح الحالي إلى محورين، وهما:
- ١- متطلبات لتفعيل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
 - ٢- الآليات المقترحة التي يمكن أن تساهم في تطوير الإدارة المدرسية لمرحلة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.

وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لكل محور من هذين المحوريين.

(أ) إجراءات لتفعيل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر

في ضوء الإطار النظري للدراسة يُمكن للبحث وضع مجموعة من الإجراءات لتفعيل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر وذلك من خلال عدة أساليب.

١. ضرورة التحول من النمط المركزي في إدارة التعليم قبل الجامعي إلى النمط اللامركزي وإتاحة مزيد من الصلاحيات والسلطات لمديريات التربية والتعليم.

٢. تفعيل دور المجالس المدرسية خاصة وأنها قائمة بموجب القانون، ويتطلب الأمر بث الروح والنشاط فيها حتى تتمكن من القيام بالأدوار المنشودة منها من خلال تدريب القائمين فيها على المهام الإدارية الجديدة للإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي العام.

٣. تعزيز المشاركة المجتمعية في إدارة مدارس التعليم الثانوي العام، علماً بأن المشاركة المجتمعية لها تاريخ طويل في التعليم العام بإنشاء الكثير من مدارس التعليم الثانوي العام.

٤. تفعيل دور اتحادات الطلاب وتوعية الطلاب بضرورة المشاركة في إدارة مدارسهم والمشاركة في حل مشكلاتهم علماً بأن هذه الاتحادات قائمة بموجب قوانين التعليم لم تقم بالأدوار المنشودة.

٥. نشر قيم الديمقراطية داخل مدارس التعليم الثانوي العام، وإيجاد مناخ إيجابي وبيئة تعمل على التعاون بين مختلف أعضاء العملية التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام وبين المجتمع المدني.

٦. نشر قيم المحاسبية والقدرة على تقييم الأداء للعملية التعليمية داخل مدارس التعليم الثانوي العام.

٧. التنمية المهنية للمعلمين والوكلاء ومديري مدارس التعليم الثانوي العام خاصة برامج التدريب أثناء الخدمة حتى يتمكنوا من تطبيق النموذج الجديد في الإدارة المدرسية وخاصة أن الكثيرين منهم لم يتمكن من الحصول على مؤهل تربوي.
٨. المراجعة التشريعية للقوانين التي تنظم التعليم العام، مع تعديلها بما يسمح بتطبيق الإدارة الذاتية مدارس التعليم الثانوي العام وبما يساهم بالحد من البيروقراطية التي أوجدتها مركزية الإدارة في التعليم.
٩. منح مدارس التعليم الثانوي العام السلطات والصلاحيات المالية والإدارية والتعليمية حتى يتاح لها التطبيق الناجح لمدخل الإدارة الذاتية.
- (ب) الآليات المقترحة التي يمكن أن تساهم في تطوير الإدارة المدرسية
- مرحلة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، وتتمثل في:

١. ضرورة اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية واللامركزية الكاملة (الفنية والإدارية والمالية).
٢. التأكيد على ضرورة تطبيق مدخل الإدارة الذاتية، وتطوير رؤية مستقبلية مشتركة للمدرسة.
٣. إتباع نظم إدارية حديثة تقوم على اللامركزية مما يعطي صلاحيات أوسع لمدير المدرسة.
٤. نشر ثقافة الإدارة الذاتية في التعليم المصري بين التربويين والعاملين في الحقل التعليمي والمجتمع ككل لضمان تقبلهم ومساندتهم للتطوير والتغيير عن طريق وسائل الإعلام وتقنيات الاتصال والندوات والمؤتمرات، وورش العمل.

٥. عقد دورات تدريبية جادة ومتكاملة لمديري المدارس الثانوية العامة للتدريب على مدخل الإدارة الذاتية وكيفية الإدارة بها.
٦. تطوير معايير انتقاء مديري المدارس الثانوية ممن يمتازون بالقدرة على الإدارة الذاتية القائمة على المشاركة الجماعية والتطوير والإبداع.
٧. تكوين مجالس استشارية بكل المدارس لمساعدة المديرين في اتخاذ القرار.
٨. إنشاء قاعدة بيانات تربوية تتضمن نماذج للمدارس المطبقة للإدارة الذاتية.
٩. تبني الجهود والمبادرات المتطورة التي تبديها القيادات التعليمية في تحقيق إنجازات مؤثرة وواسعة والإشادة بها.
١٠. تبني قضايا التعليم والتوعية بها بشكل موسع، ومدرّك بحيث يحقق حضور تربوي في وعي المواطن بكيفية مواجهتها والمساهمة في تذليلها بما يؤدي إلى دعم الإدارة المدرسية والمديرين المبدعين والمطورين، ومواجهة المقصرين، والمتكاسلين.
١١. اعتماد ملف الإنجاز لتوثيق أعمال ومهام كل المستويات داخل المدرسة مما يكون محفزاً للإتقان والحرص على المشاركة الفاعلة في كل المهام واللجان والأنشطة داخل المدرسة.
١٢. اعتماد تقييم كل من في المدرسة حتى المدير على الإنجاز وليس على العقوبات وتخصيص لجان داخلية وخارجية فاعلة ومحايدة لتحقيق العدالة والإنصاف.
١٣. تفعيل نظام حوافز على مستوى المدرسة واعتماد مخصصات مالية لها، مع وضع آلية لمكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز.
١٤. تحقيق الاستقلالية المالية والإدارية والتنظيمية المعززة للمسئولية، وفي ظل نظام محاسبي متفهم وليس متصيد.

١٥. تحفيز العاملين بالمدرسة لعمل أبحاث لعلاج المشكلات المدرسية والتشجيع على المبادرات ودعم العملية الإدارية واحتساب ذلك في التقييم.
١٦. إشاعة روح المنافسة بين المدارس، وعقد اجتماعات لتبادل الخبرات والآراء بين المدراء لأننا جميعاً غايتنا الوصول إلى أعلى وأميز أداء وستظل هناك الفروق الفردية التي تميز مدير عن مدير في آلية التطبيق.
١٧. تخصيص مشرفين متفرغين - تعدد الوكلاء والنظار للأقسام المختلفة - يشاركون المدراء في تحمل مسئولية مخرجات التعليم فهم من سينشر ثقافة التغيير ولا بد من تفريغهم لهذه الغاية.
١٨. توفير أنظمة تقنية شفافة عن أداء الطلاب والمدارس ونشر نتائج التغيير والإنجاز على المجتمع.
١٩. توفير الإمكانيات والتدريبات في الخدمات الإدارية (الحاسبات، تحضير الميزانيات، التوظيف، الإدارة عند الحاجة) من الممتسر للمدرسة والمشاركة المجتمعية.
٢٠. ميكنة كل ما يخص العمليات الإدارية وتوفير وتفعيل وسائل الاتصال بالانترنت للتواصل مع أولياء أمور الطلاب والمجتمع المحلي.
٢١. تبني مبدأ التخطيط الاستراتيجي المبني على تقويم البيئة الداخلية والخارجية والرؤية والرسالة والأهداف.
٢٢. تبني خطط وقائية وعلاجية، وخطة لمتابعة تنفيذ خطة المدرسة.
٢٣. استخدام الديمقراطية وليس الديكتاتورية أو التسلطية في إدارة المدرسة.
٢٤. استثمار الميزانية في تحسين بيئة تعلم وتعليم الطلاب ليصبحوا منتجين للمعرفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، محمد سمير (٢٠٠٩): الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- الألفي، أشرف عبده حسن، الغامدي، رمزي عبد الله رمزي الغبيشي (٢٠١٩): "الإدارة الذاتية لقادة مدارس منطقة الباحة وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات في وجهة نظرهم"، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، ع ٢٠، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، يناير.
- جوهر، علي صالح، والبازل، ميادة (٢٠١٥): *الاستثمار الأمثل في تمويل التعليم، المكتبة العصرية، المنصورة.*
- حافظ، محمد صبري والبحيري، السيد (٢٠٠٩): *اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة.*
- حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٩): *إدارة المدرسة وإدارة الصف - التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة والاعتماد، دار الفكر العربي، القاهرة.*
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦): *الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.*
- الصررايرة، ليلي، العساف، خالد أحمد (٢٠١١): *أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الاردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، ع ٣-٤، جامعة دمشق.*
- عبد الرؤوف، طارق، وعامر، ربيع (٢٠٠٩): *الإدارة المدرسية واتخاذ القرار، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة.*
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠١): *استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.*
- علي، أسامة، ورجب، مصطفى (٢٠١٠): *الإدارة الذاتية للمدرسة، ط ٢، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ.*
- الغامدي، رمزي عبد الله رمزي الغبيشي (٢٠١٨): *درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم، المجلة الدولية للآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، ع ٢، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، القاهرة.*
- غريبي، راشد خليفة (٢٠١٣): *الإدارة المدرسية ودورها في تجويد التعليم، المؤتمر العلمي الدولي الأول " رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المجتمعية المعاصرة، مج ٢، ج ٢، كلية التربية،*

جامعة المنصورة، مركز الدراسات المعرفية، القاهرة، ٢٠-٢١ فبراير.

محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٨): *الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية الحداثة والرؤية الإسلامية*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

مؤذن، أسامة بن شرف هاشم (٢٠١٧): "مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف"، *مجلة القراءة والمعرفة*، ع ١٨٤، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، فبراير.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨): *قانون التعليم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م وتعديلاته*، مطابع وزارة التربية والتعليم، المواد (١، ٢، ٣، ٢٢، ٢٦، ٢٧).

ثانيًا المراجع الأجنبية:

- Joshi, Deependra P. (2018): "Does school-based management help to improve quality of education? A case of students achievement in Nepal", *Educational process international journal*, Vol. 7.
- Hazelkon, Ellen (2009): "Rankings and the Battle for World – Class Excellence: Institutional Strategies and Policy Choices", **Higher Education Management and Policy**, Vol. 21, Issue 1.
- Kiragu, Joyce Wangari, et.al. (2013): "School-based management prospects and challenges: A case of public secondary schools in Murang'a district", *International journal of Asian social science*.
- Kyawzay Ya, et.al. (2020): "Revisiting the school-based management recent studies, pedagogy", *Journal Ilmu pendidikan*, Vol. 20 Indonesia.
- Rini, Riswanti (2019): "School-based management in Indonesia: decision-making, problem-solving strategy, Advances in social science", *Education and humanities research*, Vol. 422.
- Rohma, Siti, et.al. (2020): "The influence of school-based management and teacher's professionalism toward teachers' performance", *Journal of social work and science education*, Vol. 1.
- Triwiyanto, Teguh, et.al. (2017): "Community participation deficits in the implementation of school-based management in Indonesia", *Journal of education and practice*, Vol. 8, No. 32.