

تطوير إدارة مدارس الثانوى العام بمصر على ضوء مدخل الإدارة الذاتية

إعداد

علي محمد علي محمود

إشراف

أ.د/ ايمان حمدي رجب زهران

أ.د محمود ابو النور عبدالرسول

استاذ الادارة التربوية وسياسات التعليم

استاذالتربيةالمقارنة

المساعد - كلية التربية - جامعة الفيوم

ووكيل كلية التربية النوعية لشئون الدراسات

العليا/جامعةالقاهرة

مستخلص البحث

هدف البحث الحالى إلى التعرف على الأسس النظرية للإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام فى مصر من حيث مفهومها، وأهدافها، وأهميتها ومبادئها بمدارس التعليم الثانوي بمصر، وذلك من اجل التقليل من سيطرة السلطات المركزية علي التعليم وادارته واستخدم البحث الحالى المنهج الوصفى، وتوصلت الدراسة إلى عدة مقترحات من أهمها: نشر ثقافة التدريب والتعاون بين المعلمين وإدارة المدرسة لتشجيع العمل بروح الفريق ولتحسين ورفع جودة الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين داخل المدارس، عن طريق قياس نواتج التعلم، ونتائج التقويم الذاتى، وتقارير المتابعة، ومشرفى وموجهى المواد، ومدير المدرسة، وكذلك متطلبات النمو المهنى للمعلمين وفق المستجدات التربوية الحديثة، وتدريب العاملين بالمدارس على نظم الإدارة الحديثة ومهارات التخطيط الاستراتيجى
الكلمات المفتاحية : التطوير وأدارة المدارس الثانوية والإدارة الذاتية .

Summary

The aim of the current research is to identify the theoretical foundations of self-management in general secondary education schools in Egypt in terms of its concept, goals, importance and principles in secondary education schools in Egypt, in order to reduce the control of the central authorities over education and its management. The current research used the descriptive approach, and the study reached several conclusions. Proposals, the most important of which are: spreading the culture of training and cooperation between teachers and school administration to encourage team work, improve and raise the quality of performance, and identify the training needs of teachers within schools, by measuring learning outcomes, self-evaluation results, follow-up reports, subject supervisors and mentors, and the school principal, as well as growth requirements. Professionalization of teachers in accordance with modern educational developments, and training of school staff on modern management systems and strategic planning .skills

Keywords: development, secondary school administration, and self-management.

مقدمة

تعد الإدارة الذاتية من أهم الأسس التي تقوم عليها العملية الإدارية، كما أنها عملية مساندة للوظائف الإدارية من خلال المراجعة الدائمة والمستمرة، وهي تقوم بإجراءات معينة للتأكد من سير العمل داخل المؤسسة الإدارية تتماشى مع الخطط المحددة، والسياسات المستقبلية في حدود التعليمات المنصوص عليها لتحقيق الأهداف التي تسعى جادة لتحقيقها، ولذلك فهي تتميز بأنها وحدات مستقلة لتسهيل مهامها، والقيام بأعمالها، وغير خاضعة لجهات أخرى في اتخاذ القرارات (فتحي 2014).

وتعد الإدارة الذاتية من أهم الدعائم الأساسية في المؤسسات ، فهي ضرورية لتحقيق الأهداف المرسومة، وتصحيح الانحرافات، ومتابعة الأعمال باستمرار، وإتقانها،

وإنجازها بالأوقات المحددة، والتأكد من تحقيق الأهداف ضمن ما هو مخطط له والعمل ضمن لائحة القوانين والأنظمة (باث سبرنت 2019) .
مشكلة البحث:

أظهرت العديد من الدراسات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية وجود أكثر من مشكلة في إدارة المدرسة في مرحلة التعليم الثانوي العام ، من انخفاض مستوى التدريب وضعف التنمية المهنية ووجود قصور في التخطيط الاستراتيجي لدي مديري المدارس ومركزية التخطيط واتخاذ القرار وقصور أنشطة التحسين والتطوير ، وضعف الكفاءات الإدارية لبعض المرشحين للإدارة المدرسية ، ويرى البعض ان التعليم الثانوي بحاجة ماسة الي إدارة تعليمية تنتهج منهج التطوير ويتطلب ذلك اعتماد اللامركزية والإدارة الذاتية في الإدارة .

واستنادا علي المنطلق الفكري ومعايير الإدارة الذاتية ومايمكن أن تساهم في تطوير إدارة التعليم الثانوي العام بخاصة والتعليم العام بعامة يجعل موضوع تطوير إدارة المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.
وتتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :.

كيف يمكن تطوير ادارة مدارس الثانوي العام بمصر علي ضوء مدخل الإدارة الذاتية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما الإسس النظرية للإدارة الذاتية بمدارس الثانوي العام بمصر ؟
- 2- ما أهم بعض النماذج العالمية المعاصرة للإدارة الذاتية ؟
- 3- ما مقترحات تطوير ادارة مدارس الثانوي العام بمصر علي ضوء مدخل الإدارة الذاتية؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالى إلى:

- 1- التعرف علي الأسس النظرية للإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .
- 2- التعرف علي أهم بعض النماذج العالمية المعاصرة للإدارة الذاتية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .
- 3- التوصل إلي أهم التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي العام بمصر علي ضوء مدخل الإدارة الذاتية .

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالى من أهمية إدارة مدارس الثانوى العام بمصر
ونلخص أهمية البحث فيما يلى :

- التعرف على دور استخدام الإدارة الذاتية ودورها فى تطوير ادارة مدارس الثانوي العام بمصر .
- قد تساعد الدراسة في الكشف عن المعوقات التى تعوق ادارة التعليم الثانوي العام بمصر .
- التوصل الى مجموعة من الآليات التى تساعد فى تطوير ادارة التعليم الثانوي العام في مصر .
- قد يساعد البحث فى قياس درجة استخدام الإدارة الذاتية من خلال المجالات (أجهزة وأدوات المعلومات، والبرمجيات، والموارد البشرية، وجودة المعلومات) لدى مدارس التعليم الثانوى العام ، والتي تعد من أهم الدعائم التي تساعد في تحقيق الأهداف، كما أنها تساعد الدراسة في زيادة الاهتمام بتنفيذ وتطوير الوظائف الإدارية

(التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتنسيق والتقييم) في مدارس التعليم الثانوي العام والتي من شأنها زيادة كفاءة العملية التربوية.

حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على دراسة الإدارة الذاتية وكيفية الاستعادة منها لتطوير ادارة المدارس التعليم الثانوي العام بمصر .

منهج البحث : استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لملاءمته لهذا البحث، وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتكامل معًا، لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع البيانات وتحليلها وتصنيفها ومعالجتها، من أجل التوصل إلى النتائج والتوصيات والمقترحات(جابر عبدالحميد جابر، وخيري كاظم، 2009)

مصطلحات البحث: اشتمل البحث المصطلحات التالية.

1-التطوير : (Development)

التطوير يعني التغيير اوالتحويل ويطلق عليه التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع والعلاقات او النظم والقيم السائدة فيه .

والتطوير اصطلاحا هو : التحسين وصولا الي تحقيق الاهداف بصورة اكثر كفاءة (اسماعيل 2015)

ويمكن تعريف التطوير بشكل اجرائي : بانه عملية شاملة واسعة تقوم علي الدراسة والبحث وترتبط بثقافة المجتمع ومايطرا عليه من تغيرات وذلك بهدف مساعدة النظام المراد تطويره علي تحقيق اهدافه بفاعلية وكفاءة.

2-ادارة المدارس : (School management)

الادارة المدرسية هي العملية التي يتم بمقتضاها تنفيذ السياسة التعليمية , ويقوم عليها مدير اصبح مسؤولا عن جميع الاعمال الادارية والنواحي الفنية , من مناهج

وكتب مدرسية وطرق تدريب والعلاقة بالمجتمع والمدارس الاخرى وتأمين الموارد المالية وتطوير العمل ومتابعة جميع الانشطة المدرسية والثقافية والاجتماعية والرياضية (قاسم 2015)

3- التعليم الثانوى العام : General secondary education

التعليم الثانوي هو المرحلة الأخيرة من التعليم الإلزامي، يسبق هذه المرحلة التعليم الأساسي (الابتدائي + الإعدادي) ويليهما التعليم العالي. وتتميز هذه المرحلة من التعليم عادة بالانتقال من الإلزامي ، إلى التعليم العالي الاختياري الذي يسمى ، "التعليم العالي" (مثال، جامعة أو مدرسة مهنية) للبالغين. واعتمادا على نظام التعليم الحكومي فإن المؤسسات المخصصة لهذه الفترة الدراسية منها تسمى بالمدارس الثانوية العامه ويقضي الطالب في هذه المرحلة ثلاث سنوات دراسية ويلتحق بها من سن (15- 18) عام (محمود 2014).

4-الإدارة الذاتية للمدرسة : (School self- management)

مدخلاً إدارياً حديثاً يعزز التمكين لمجلس الإدارة المدرسية، ويوفر لأعضائه المناخ المناسب ويحقق المشاركة والتطوير والتحديث ، ومن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات (سالم 2015) .

وتعرف الإدارة الذاتية اجرائياً :

علي انها مدخل اداري معاصر تتاح الفرصة فيه لجميع اطراف العملية التعليمية للمشاركة في اتخاذالقرارات التربوية , دون الرجوع للسلطات الاعلي

الدراسات السابقة:

أولاً : الدراسات العربية:

1- دراسة الدسوقي علي احمد (2017) تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة الثانوية الصناعية نظام السنوات الخمس في مصر .

هدفت الدراسة الي الوقوف علي متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة الثانوية الصناعية نظام السنوات الخمس في مصر , وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها : ضعف ادوار الطلاب الحالي في المدرسة والحاجة لتطوير ادوارهم , ضعف المحاسبية التعليمية بالمدرسة , ضعف التنمية المهنية للمعلمين بالمدرسة , وقد اوصت الدراسة بمنح المعلمين المتميزين في التنمية المهنية والحريصين علي اجتياز الدورات حوافز مادية وعنوية

2- دراسة توفيق (2018) التعرف إلى دور الالتزام التنظيمي المحلي نظم المعلوماتية الإدارية في تحقيق جودة تصميم أنظمة المعلومات الإدارية، وكانت الأداة الاستبانة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من محلي نظم كليات جامعة الموصل، في العراق، والبالغ عددهم ستين محل.وقد خلصت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباطية إيجابية عالية لبعد الالتزام التنظيمي مع تصميم أنظمة المعلومات، كما تشير إلى أن متغير الالتزام الشعوري، والالتزام المعياري ذو علاقة ارتباطية إيجابية جيدة مع تصميم أنظمة المعلومات.

3- دراسة دياب (2017) علي ان عمل القيادات التربوية يغلب عليها طابع البيروقراطية الادارية والتعامل مع ادارة مركزية , وقلة استخدام الاساليب الادارية الحديثة , ونقص المرونة والجمود الاداري في تنفيذ القرارات والافتقار الي وجود قاعدة بيانات معلوماتية دقيقة تكون متاحة للجميع .

ثانيا : الدراسات الأجنبية.

1- دراسة أنا (Anna, 2017) التعرف إلى التأثير الذي أحدثه مفهوم المحاسبة الإدارية وتطبيقه على الجوانب الأكاديمية الإدارية، في دولة بولندا، وكانت الأداة استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة، بالإضافة إلى بعض المدارس الحكومية العليا، والبالغ عددهم (56) جامعة، وخلصت الدراسة إلى أهمية السيطرة وممارسة المحاسبة الإدارية والاهتمام بها، فهناك ما يقارب (268) من الدراسات في بولندا أشارت عناوينها إلى الصلة والعلاقة بين المحاسبة، وإدارة المؤسسة، وأن المحاسبة اسم شائع الاستخدام لدى (29) وحدة في (18) جامعة، كما أشارت إلى العلاقة الايجابية بين المحاسبة الإدارية وإدارة المؤسسات بنجاح.

2- دراسة سيرجو وادجار (Sergio & Edgar , 2017) إلى أهمية السلطة الإدارية ودورها في تعزيز العدالة بين مديري المدارس، في دولة المكسيك، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات والقياس، وتم استخدام المنهج الوصفي، وفيما يتعلق بالعينة تم تحديد حجمها وخصائصها من حوالي (17000) مدرسة حكومية صباحية ومسائية، وخلصت الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية بدون ضوابط وتعليمات قد يؤدي إلى عدم المساواة وأن السعي لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الهيئات العامة يحقق العدالة الاجتماعية.

3- دراسة ميزرو إتاي (2019)

هل الإدارة الذاتية للمدير تنتج مدارس افضل . هدفت الدراسة الي بيان اهمية اعطاء استقلالية وادارة ذاتية اكثر للمدير في خلق مدارس افضل من حيث الاداء الاداري والتحصيل الاكاديمي وجودة الاداء الاداري والوظيفي للمعلمين وقد توصلت الدراسة

الي ان تطبيق مدخل الإدارة الذاتية ترك قبولاً من قبل المدرء وانء سيؤءى الي مستوى اءاء ايجابي ومرضى لءى جميع المعلمين والهيئة الادارية وانء سوف يؤفع الاءاء الاكاديمي للطلاب .

ءعليق عام على الءراساء السابقة:

ءبين من ءلال الاطلاع على الءراساء السابقة ذات الصلة بالبعء الءالي ، وأءرها في ءطوير المؤسسه وءقءمها، وءءسين أءاء الءاملين وانءاز المءام بشكل أفضل، كما أظهرء الءراساء ضرورة الءطوير المسءمر لاءارة مءارس الءانوي الءام بما يءاسب مع المسءءءاء الءالمية لءءقيق مستوى عال من الءمل وءءقيق الرضا للءاملين، وءءقيق أهداف المؤسساء. فقء اءفءء هءه الءراسه في عرض المفاهيم الءءلقة بلاءارة الءائية مع الءراساء السابقة، من ءيء المفهوم والأهمية والءصائص والأهءاف، الءي ءم الرجوع إليها والاسءءاءه منها بإءراء الأدب النظرى.

إن أهم ما يميز هءا البعء عن غيره من الءراساء السابقة أنها ءسعى إلى معرفة ءرءه اسءءءام الءارة الءائية وءلاقتها بمسءوى ءطوير اءارة مءارس الءعليم الءانوي الءام بمصر .

-ءطواء السىر في البعء:

يسىر البعء وءقا للءطواء الأءية:

القسم الأول : الإءار النظرى وىءكون من .

المءور الأول : الاسب النظرى للاءارة الءائية بمءارس الءانوي الءام بمصر .

المءور الءانى : بعض النماءء الءالمية المعاصره للاءارة الءائية

القسم الءانى : مقءرءاء ءطوير اءارة مءارس الءانوي الءام بمصر علي ضوء مءءل الاءارة الءائية.

القسم الأول : الإءار النظرى

المءور الأول : الاسب النظرى للاءارة الءائية وىءضمن الاءى :

ءء الءارة الءائية للمءرسه اءء اشءال اللامركءية الءليمية واءء الطرق الءءية الءي ءؤءى الي الءقليل من سيطرة السلءاء المركءية علي الءعليم واءارءه.

ومن بىن الطرق الرءىسه الءي ءم إبرازها للءسببناء الءليمية في ءقريء البنك الءولى عن الءءمىة في الءالم عام ٢٠١٨ هو الءارة المءرسة . وهءا لىس مفءءاً ءيء ءانء واءءة من الإصلاءاء المفضلة لءكم الءعليم منذ ءسببناء القرن الماضى.

اولا :. الأسس النظرية للإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية :

كان لزيادة الاتجاه نحو التخصصة وتعزيز المنافسة الدولية انعكاسه على التعليم في معظم دول العالم، وكان من أبرز النتائج التي ترتبت على ذلك التوجه نحو تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم، والتي تكفل للمدرسة مزيداً من الاستقلالية وصلاحيات اتخاذ القرار، وقد بدأ ذلك واضحاً في كل من إنجلترا وويلز وأمريكا ونيوزيلاند، وكندا وأستراليا على وجه الخصوص ، وذلك بهدف تجويد التعليم الثانوي لتحقيق اهداف الدراسة وتطبيق الادارة للمركزية (عبدالعزيز 2022) .

ويطلق على الإدارة الذاتية مسميات عديدة أخرى مثل الإدارة المحلية للمدرسة School Local Management والإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة School Management والميزانية المفوضة Delegated Budgeting والتفويض المالي Financial Delegated، واستقلالية المدرسة Autonomy ، والإدارة القائمة على المدرسة School Based Management.(العمري 2014).

هذا وتعد الإدارة الذاتية للمدرسة مدخلاً إدارياً حديثاً يعزز التمكين لمجلس الإدارة المدرسية، ويوفر لأعضائه المناخ المناسب ويحقق المشاركة والتطوير والتحديث ، ومن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية ومسئولية في اتخاذ القرارات .

كما يعد مفهوم الإدارة الذاتية من اهم المفاهيم المعاصرة التي تساند توجه التعليم بهدف الحصول علي مخرجات تعليمية عالية حيث ان الهدف من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة هو زيادة فاعلية المدرسة والحصول علي الخدمات التعليمية الجيدة . (عبدالعظيم 2014)

وتعرف الإدارة الذاتية للمدرسة بانها تحرير من قيود المركزية المتسلطة، وتعد مدخلاً من مداخل السيطرة المحلية علي التعليم علي المستوى المحلي، وتوزيع نفوذ وسلطات المدرسة في شؤون التعليم الخاصة، وتعد أداة من أدوات التحسين وإستراتيجية التطوير وذلك في اطار الاهداف والسياسات المحددة (كالديول 2018)

وفي ضوء ماسبق يتضح أن الإدارة الذاتية للمدرسة أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة للإدارة اللامركزية وانها إستراتيجية تستند علي المشاركة المجتمعية وذلك بمنح الاعضاء المشاركين في العملية التعليمية سلطة واستقلالية وحرية في صناعة واتخاذ القرارات بما يتفق مع احتياجات

المدرسة وامكانياتها المتاحة بما يمكنها من اداء مهامها بكفاءة وفاعلية وذلك من أجل تطوير وتحسين العملية التعليمية بين المدرسة والمجتمع في تفعيل المشاركة وبعد ان تناولنا مفهوم الإدارة الذاتية سنتناول اهدافها.

ثانيا :. أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة:

يمكن تحديد أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة على النحو التالي (سليم 2015):

- 1- تهيئة بيئة مدرسية مشاركة تزيد من الإحساس بالجدارة والاقتدار.
 - 2- تحسين جودة التدريس والمهارات الإدارية.
 - 3- جعل المدير يتبنى أدواراً جديدة.
 - 4- تحسين عملية صنع القرار والتوصل إلى برامج عمل عالية الجودة.
 - 5- التأثير بشكل إيجابي على تعلم الطلاب.
 - 6- تشجيع التفوق والمنافسة بين المدارس.
 - 7- ترشيد وتحسين كفاءة استخدام الموارد المالية.
 - 8- تعزيز سلطة الأباء في مجلس إدارة المدرسة.
 - 9- زيادة كفاءة الإدارة من خلال هيكل تنظيمي لامركزي يمتلك أحدث الآليات والاساليب والممارسات التي من شأنها دعم العملية الادارية .
 - 10- تحقيق مخرجات افضل وذات جودة عالية للانجاز والانتاج وتحقيق الاهداف
 - 11- تحسين وتطوير المدرسة وادارتها وتكوين ثقافة ايجابية حول الادارة الذاتية.
- ومن خلال ماسبق يتضح ان اهداف الإدارة الذاتية متنوعة وشاملة لكنها تسعى بشكل دائم الي تحقيق المزيد من الفاعلية في رفع كفاءة جودة التعليم وزيادة المشاركة وتوزيع السلطة وتفويضها وبعد ان تناولنا اهداف الإدارة الذاتية سنتناول اهمية الادارة الذاتية.

ثالثا :. أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة.

تأتي أهمية الإدارة الذاتية من خلال تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض الصلاحيات وإشراك العاملين في اتخاذ القرار مما يعمل على تبسيط الإجراءات وشعور العاملين بالرضا والولاء للمنظمة (جلاسور 2020).

وزادت أهمية الإدارة الذاتية خاصة بعد التغييرات المتلاحقة التي تحدث في بيئة الأعمال، والتي أصبحت تتطلب أكثر من أي وقت سابق إدارة الوقت بفعالية واتخاذ قرارات سريعة وجيدة ودفع الفريق إلى الأداء العالي وتعزيز القدرات القيادية (كومر 2020).

وتكمن الأهمية الأساسية للإدارة الذاتية في تحويل السلطة التعليمية من المديرية والادارة التعليمية الي الادارة المدرسية (مدير مدرسة والمعلمين واولياء الامور والطلاب) ولذلك تد مثلا واضحا للادارة الجماعية التي تقوم علي لامركزية اتخاذ القرار وتحقيق المشاركة بين المديرين والمجالس المدرسية والنقابات والمعلمين واولياء الامور والمجتمعات المحلية لتطوير عملية التعليم بما يضمن تحسين المناخ المدرسي الذي يساعد علي تفعيل الكفاءة الادارية وهذا يساهم في القضاء علي البيروقراطية الادارية والعمل بمبدء تفويض السلطة والمحاسبية (طه 2021).

ومن خلال ماسبق يتضح عرض اهمية الإدارة الذاتية وهو تحول الادارة المركزية الي الادارة اللامركزية لتحقيق المشاركة بين المديرين والمجالس المدرسية والمعلمين واولياء الامور والطلاب لتطوير عملية التعليم . وبعد تناول اهمية الإدارة الذاتية سنعرض مبادئها

رابعا : مبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة .

تعد الإدارة الذاتية بانها عملية تعاونية وتشاركية بين العاملين داخل المدرسة مدير إداريين، معلمين طلاب وأعضاء المجتمع المحلي وأولياء الأمور، بحيث يجعلهم يتشاركون في تطبيق الإدارة الذاتية ، وحتى تحقق الإدارة الذاتية أهدافها فهي تحتاج إلى مجموعة من الأسس والمبادئ ومن اهمها (العنبي 2015):

1 - لامركزية الإدارة.

2 - المشاركة في صنع القرار.

3 - التنمية المهنية المستدامة.

4. جودة المخرجات التعليمية.

5 - التقييم والمساءلة.

6 - تنظيم تدفق المعلومات.

المحور الثاني : أهم بعض النماذج العالمية المعاصرة للإدارة الذاتية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

اولا :. واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي في أستراليا .

أظهرت نتائج الأبحاث أنه من خلال تنفيذ مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة تم تمكين أصحاب المصلحة في المدرسة من عملية صنع القرار، مما ساعد على إبتكار مستويات عالية من مشاركة الوالدين والمجتمع الأمر الذي انعكس في النهاية وأكده بعض العلماء أن مشاركة الوالدين والمجتمع في المدارس قد أنشأ مدارس أكثر فعالية ساعدت في تحسين إنجازات الطلاب، فضلا عن تمكين المدارس من أجل تطوير العملية التعليمية وتحسين نوعية وصحة بيئات التعليم ونتائج تحسن الطلاب في أستراليا (Caldwell . B . J 2016)

1 - مفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة

ارتبط مفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة Management School-Based في أستراليا بمفهوم التفويض الإداري والمالي للمؤسسات التعليمية منذ عام ١٩٨٣م عندما اتجهت الحكومة الأسترالية لتفويض المدارس بجميع الولايات الأسترالية بإدارة شؤونها المالية والإدارية بذاتها وأصبحت بموجب جملة من القوانين التعليمية المدارس مناط بها مسؤولية التخطيط الإستراتيجي، إدارة الميزانية صنع القرارات التعليمية، فتح آفاق المشاركة المجتمعية ومد جسورها للمدارس ودعم المحاسبية التعليمية في ظل الرقابة (David 2015)

2 - فلسفة الإدارة الذاتية المدرسية في أستراليا ومبادئها

إن فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة في أستراليا تقوم على أساس أن قضية التعليم قضية مجتمعية وعملا قوميا يشترك فيه الجميع لتطوير التعليم وإصلاحه وأنه لم يعد مسؤولية الدولة فقط ، مما يقضي بالضرورة دعم المجتمع كافة للمؤسسات التعليمية في صورة مشاركة مجتمعية من كافة الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية والمجتمع المدني بتنظيماته وجمعياته الأهلية وأصحاب الأموال ورجال الأعمال وأولياء الأمور القادرين وغيرهم، ولذلك أصبحت المشاركة المجتمعية ركيزة رئيسية ومحورية في بيئة مجتمع المعرفة لدعم إصلاح وتطوير التعليم وتقوم هذه الفلسفة على سبعة أسس أساسية لنجاح تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة الأسترالية وهي كالتالي (Bandur2018)

الأساس الأول: هو أن يتكون مجلس المدرسة من جميع أصحاب المصلحة مثل مدير المدرسة وممثلي الموظفين، والآباء وممثلي المجتمع والطلاب
الأساس الثاني: تفويض أو نقل السلطة للمدرسة بشكل قانوني.
الأساس الثالث الإعتداع على المشاركة أولياء الأمور وممثلي المجتمع المحلي والطلاب في عملية صياغة السياسات في إدارة المدرسة.

الأساس الرابع : أن المجالس المدرسية تساعد على اكتساب المعرفة الكافية للعمل كشركاء على قدم المساواة، وتدعم استيفاء احتياجات المدارس.
الأساس الخامس: فعالية المدرسة وتحسين الأداء فيها سيسهم في جذب مستويات عالية من الالتحاق بالمدارس

الأساس السادس: هو أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة سيؤدي إلى التقليل من التكاليف وتحسين الاستفادة من الموارد المحدودة نتيجة لتقليص حجم البيروقراطية التعليمية.

الأساس السابع: تفعيل المحاسبية وتشديد الرقابة لضمان محاسبة المسؤولين عن الشؤون المالية وتفعيل التقارير الدورية والسبوعية للسلطات الأخرى ذات الصلة والمجتمع المدرسي.

3 - أهداف الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في أستراليا

شهد المجتمع الأسترالي في السبعينات من القرن العشرين تحولاً إصلاحياً ملحوظاً في تطبيق اللامركزية في جميع المجالات ومن أهمها الإدارة التعليمية سعياً لتحقيق موجة من الإصلاحات التعليمية واعتمدت في ذلك على تطبيق مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة الذاتية للمدرسة) بجميع الولايات والأقاليم الأسترالية وذلك باليات التقوىض ونقل الصلاحيات من المستويات الهرمية المركزية والإقليمية والمحلية إلى المستوى المدرسي بغية تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها ما يلي (Hamsal2022)

1- نقل الصلاحيات والمسؤوليات والمهام الإدارية والمالية من المستويات الإدارية العليا إلى المستوى المدرسي.

2- توسيع صلاحيات مديري المدارس وتمكينهم من تحقيق الإصلاح الحقيقي ورفع مستوى الأداء المدرسي وإدارة الشؤون التعليمية والمالية بشكل مستقل دون قيود.

4- منح المشاركة المجتمعية فرصا أكبر في صناعة واتخاذ القرارات التعليمية وذلك بتمكن أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم في إدارة التعليم على المستوى المدرسي (أولياء الأمور المعلمين مديري المدارس، أفراد المجتمع المحلي) بغية تحقيق المشاركة الشعبية في إدارة التعليم.

4 - المجالس المدرسية في المدارس ذاتية الإدارة في أستراليا .

مما لا شك فيه أن استحداث مدخل إداري جديد يسعى إلى التخلص من النظام المركزي والتخلص من قيود التبعية الإدارية تمثل في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة وما تبعه من ضرورة تشكيل مجالس مدرسية تضمن التخلص من العيوب السابقة وتضمن تفعيل المشاركة المجتمعية وزيادة صلاحيات مديري المدارس والمجالس المدرسية والتي استندت على أساس تشريعي قانوني بجميع الولايات الأسترالية فصدرت في هذا الشأن عدة قوانين مستقلة بكل ولاية أسترالية تنظم تشكيل هذه المجالس المدرسية وتحدد مهامها وصلاحياتها، وتعتبر القيادة الإدارية الفعالة عاملا مهما وحيويا للغاية في نجاح استقلالية المدرسة، وتحتاج المدرسة إلى قائد يفهم عمليات القيادة بكل أبعادها وممارستها ومركزاتها، حيث إنه المسئول عن بناء وتأسيس ثقافة وفلسفة المدرسة ورسالتها، ووضع الرؤية المناسبة لها، ويدعم القيم المشتركة مثل التعاون والاحترام والالتزام والتقدير، وهذه أمور تحتاج إليها عمليات التقويم الذاتي للمدرسة وتدعمها ، و يقوم مدير المدرسة بإشراك هيئة العاملين بالمدرسة في العمليات الإدارية، ويوفر لهم برامج التنمية المهنية للارتقاء بمعارفهم ومهارتهم وقدراتهم . (التربية والتعليم بأستراليا وحدة التدريب 2014)

5 - المشاركة المجتمعية في المدارس ذاتية الإدارة في أستراليا .

بدت المشاركات الجادة والفعالة في المجتمع الأسترالي مبكرا حيث أنشئت مجالس أولياء الأمور والمواطنين بجميع الولايات والأقاليم لم لها من أهمية بالغة في صنع القرار التعليمي، ويعد هذا الاتحاد من المنظمات المهمة التي تمثل أولياء أمور التلاميذ وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة ومن أهم أهدافها رفع جودة التعليم بالمدارس

وزيادة وتشجيع مشاركة أولياء الأمور في إدارة شؤون المدارس واستثمار موارد المجتمع المحلي في تمويل المدارس الحكومية وتقديم خدمات تعليمية مناسبة لكل التلاميذ، ويضم هذا الاتحاد كل من (التربية والتعليم باستراليا 2018) :

أ - والد أحد التلاميذ المقيدين بالمدرسة وعضو هيئة تدريس بالمدرسة مراجع حسابات ومدير المدرسة.

ب - مجلس الآباء والمواطنين بإقليم العاصمة الأسترالية

ج - مجلس الآباء والمواطنين بكوينزلاند.

د - اتحاد أولياء أمور التلاميذ بنيوساوث ويلز.

هـ - رابطة ولاية جنوب أستراليا للآباء والمدارس وتم إنشائها عام ١٩٢٣م.

و - رابطة المعلمين بشمال سيدني.

ز - رابطة الآباء وأصحاب المصلحة بمدارس الولاية بتسمانيا .

6 - القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في أستراليا

وتتكون من عدة عوامل هي (ديفيد همشيرى 2015) :

أ - العامل الجغرافي.

أستراليا أصغر قارة في العالم وسادس أكبر بلدان العالم تقع بين بين دائرتي عرض ٢٩ ، ٤٥

جنوباً وبين خطي طول ١١٣ - 1٥7 شرقاً، وتقع في الجزء الجنوبي

من الكرة الأرضية، مساحتها ٧.٦١٧.٩٣٠ كيلو متر مربع ، يحدها المحيط الهندي غرباً والهادي

شرقاً ويفصلها عن آسيا بحر تيمور وعن نيوزيلندا بحر تسمان.

ب - العامل الاقتصادي

تمتلك أستراليا نموذجاً ناجحاً من الاقتصاد الرأسمالي الغربي، ولهذا تعد من الدول المتقدمة، التي

أخذت المركز الثالث عشر في التقدم الاقتصادي وتحتل المركز السادس في تصنيف مؤشر

التنافس العالمي عام ٢٠١٧م للمنندى الاقتصادي العالمي فضلاً عن تصنيف أستراليا في مراكز

عالية في العديد من التصنيفات العالمية مثل : التنمية البشرية وجودة الحياة والرعاية الصحية

والعمر المتوقع والتعليم العام والحرية الاقتصادية وحماية الحريات المدنية والحقوق السياسية .

ج - العامل الاجتماعي

تعد أستراليا مجتمع متباين يتألف من مواطنين ذوي خلفيات متعددة، فأستراليا مجتمع متعدد الثقافات وهي مجتمع منسجم متطور مفتوح على العالم الخارجي بحكم تكوينه، لذا فهو مجتمع متعدد العرقيات، حيث يرجع أصل السكان إلى السكان الأصليين الأبورجنيال والذي وصل عددهم ٣.٥ من مجموع السكان وفقا لإحصاء عام ٢٠١١م إلى ٦٦٩.٩٠٠ نسمة تقريبا من جملة السكان .

د - العامل التاريخي :

ويرجع التباين الثقافي واللغوي والعرقي الذي في أستراليا حاليا إلى الهجرات المتتالية إلى القارة الأسترالية منذ اكتشافها من إندونيسيا وإيطاليا واليابان وآسيا وتركيا والصين وبريطانيا وأيرلندا ؛ حيث شهدت أستراليا التوسع في الهجرات إليها من بلدان العالم المختلفة خاصة بعد تخليها عن سياسات التميز العنصري في منتصف السبعينيات من القرن العشرين، الأمر الذي ساعد على تعدد الأجناس واللغات والديانات والذي كان له أثر مباشر على التعليم الأسترالي .

ثانيا : واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي في الولايات المتحدة الأمريكية

اتجهت السياسة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى استحداث مبدأ التعليم مسئولية الولاية مما أتاح الفرصة لربط عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية بظروف وإمكانات كل ولاية على حدة ، وذلك باعتبار أن لكل ولاية سلطتها التعليمية المحلية ، إلا أن الدستور الأمريكي أعطى الحكومة الفيدرالية الصلاحية التي يمكن أن تساعد على إحداث تغييرات في السياسة التعليمية وفقا للاعتبارات القومية، حيث يسود النظام اللامركزي في التعليم ووفقا للدستور استبعدت الحكومة الفيدرالية عن ضبط التعليم، وتكفلت بهذه المهمة حكومة كل ولاية من خلال المجالس التربوية، ولكل منطقة مدرسية داخل الولاية مجلس خاص له مطلق الاستقلال في إدارة شؤون المدارس التابعة له، وتمتد صلاحياته إلى فرض ضرائب محلية للإنفاق على المدارس وفقا لاحتياجاتها المالية .

1- فلسفة الإدارة الذاتية المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية

تتسق فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية من فلسفة المجتمع الأمريكي التي تؤمن بالديمقراطية والشراكة المجتمعية والإيمان المطلق بدور الآباء والأمهات في تعليم أبنائهم وتفعيل دور أعضاء المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم أمثال مديري المدارس والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي والطلاب أحيانا وأولياء الأمور ، في تحسين جودة الخدمات التعليمية والإرتقاء بأداء المعلمين ورفع كفاءة التدريس ورفع مستوى أداء الطلاب وضمان جودة مخرجات التعليم ومنح المدرسة السلطة الكاملة في إدارة نفسها إدارة ذاتية ومزيدا من الرقابة الذاتية على أداء المدرسة والمعلمين وتقييم أداء وتحصيل الطلاب . (ابوالريش 2022)

2 - أهداف الإدارة المرتكزة إلى المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية.

تعد من أبرز أهداف المدارس الأمريكية المدارة ذاتيا مايلي (ذكي 2017):

- أ - إتاحة الفرصة للسلطات المحلية والمدارس للحكم الذاتي لتحديد محتوى مناهجها وتخصيص إدارتها للموارد والارتقاء بمستوى أداء الطلاب .
- ب - زيادة إنجاز التلميذ بالحصول على معدلات كبيرة في اختبار الأداء
- ج - نقل المسؤولية والسلطة لمديري المدارس والمعلمين
- د - الارتقاء بجودة العملية التعليمية في المدارس والارتقاء بمستوى أداء المعلمين والطلاب.
- هـ - تحسين الإدارة المدرسية والقيادة التعليمية.

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

3 - المجالس المدرسية في المدارس ذاتية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية

المجالس المدرسية الأمريكية هي هيئة منتخبة ديمقراطياً وتهدف إلى تمثيل مصالح المجتمع فيما يتعلق بقضايا وشؤون التعليم ومجلس المدرسة الأمريكية هو رمز للسيطرة المحلية على التعليم الأساسي من خلال توفير منتدى للوصول لمناقشة قضايا التعليم التي تؤثر على المجتمعات المحلية وتعتبر المجالس المدرسية سمة وجزء لا يتجزأ من نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية منذ ما يقرب من مائة عام، وتعد المجالس المدرسية من الهيئات الديمقراطية القادرة على تمثيل المواطنين في اتخاذ القرارات التعليمية المحلية وعلى المستوى المدرسي. وقد وصفت المجالس المدرسية المحلية باعتبارها الركيزة الأساسية التاريخية لإدارة التعليم الأمريكي في مجتمع متنوع الثقافات (عطية 2015).

4 - المشاركة المجتمعية في المدارس ذاتية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية

تعالت الأصوات بعد تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة للتأكيد على دور المشاركة المجتمعية المحلية في إدارة التعليم وصنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي وذلك بإشراك أصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم بما في ذلك أفراد المجتمع المحلي والآباء والأمهات والمعلمين ومديري المدارس وقادة المجتمع وأحياناً الطلاب وتعني المشاركة إتاحة الفرصة لكافة العاملين لإبداء آرائهم فيما يتعلق بالأمور المدرسية وعدم قصرها على

المدير والوكلاء وتفويض السلطة لهم ووضع رأيهم موضع التطبيق، وقد شهدت عملية الإصلاح التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية تقدماً ملحوظاً خاصة بعد انتشار تقرير أمة في خطر Education at Risk عام ١٩٨٣م وساعد على ذلك انتشار البحوث والدراسات التربوية عن خصائص المدارس الفعالة

المحاسبية والمساءلة في المدارس ذاتية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية أن صانعي السياسة الأمريكيين يحتاجون إلى إحداث تحول كبير من الاعتماد الكبير على المساءلة الخارجية والحلول الهيكلية مثل المعايير المهنية للممارسة) على الاستثمار في رأس المال المهني لجميع المعلمين والقادة في جميع أنحاء النظام وبناءه، وأن الأولوية يجب أن تكون لدى صانعي السياسات القيادية مع تهيئة الظروف للمساءلة الداخلية ، أي المسؤولية الجماعية داخل مهنة التدريس للتحسين المستمر ونجاح جميع الطلاب. ويستند هذا النهج إلى تطوير وتداول رأس المال المهني الذي يتكون من ثلاثة عناصر : رأس المال البشري الفردي، رأس المال الاجتماعي حيث يتعلم المعلمون من بعضهم البعض)، ورأس المال الأساسي (تطوير الخبرة مع مرور الوقت في نموذج المساءلة المهني الجديد هذا، فإن المساءلة الخارجية التي تطمئن الجمهور بأن أداء النظام يتماشى مع التوقعات المجتمعية ما زالت تلعب دوراً مهماً في النظم التعليمية، ولكنها تتغذى وتستمر من خلال تطوير المساءلة الداخلية القوية . (ميشيل فلن 2015)

5 - القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية

إن التعرف على النظام التعليمي للدولة وفهم جوانبه المختلفة ، سواء كانت ظاهرة أم كامنة ، إنما يتأتى بالتعرف على القوى والعوامل التي تؤثر فيه وتشكل عناصره المختلفة وبما أن النظام التعليمي بكافة مستوياته جزء من المجتمع الذي يحوي عدداً من العناصر الجغرافية - والتاريخية - والاجتماعية - والاقتصادية - والسياسية وغيرها. تكون في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بعضها البعض، لذلك فهو يتأثر بهذه العناصر ويؤثر فيها، وهو الأمر

الذى ينطبق على الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وسوف يتم فيما يلي عرض لأهم القوى والعوامل الثقافية التي تؤثر فيه .(جيهان عبدالعزيز 2022).

أ - العامل الجغرافي

تتميز الولايات المتحدة الأمريكية بموقع متفرد، حيث تحيط بها المحيطات في الغرب والشرق والبحار من الجنوب، ويوجد بها نهر المسيسيبي وتقع الولايات المتحدة الأمريكية بين خطي طول ٦٩ ، ١٢٥ غرباً وبين خطي عرض ٢٥ ، ٤٩ شمالاً. وتوجد بها العديد من الظواهر الجغرافية من سهول وأنهار وبحيرات وجبال ووديان، وتتميز بتنوع المناخ من منطقة لأخرى، وذلك بسبب مساحتها الجغرافية الهائلة مما يترتب عليه تنوع في النشاط الصناعي والزراعي وتوجد بها عدة أقاليم مناخية تبدأ بالإقليم شبه المداري جنوباً، وحتى الإقليم البارد شمالاً ماراً بعدة أقاليم مناخية أخرى، كالصحراوي والبحر المتوسط. وتتميز الولايات المتحدة الأمريكية بمساحة كبيرة ، فهي تبلغ حوالي ٩٠٤ مليون كم ٢ ، وهي بذلك تقترب من كونها قارة بأكملها ، وتأتي في المركز الرابع بين دول العالم من حيث المساحة بعد دول الكومنولث السوفيتي والصين وكندا (ميشيل راتكليف 2016)

ب - العامل التاريخي

ترتبط النشأة الأولى للتعليم الأمريكي بالتراث الأوروبي الذي حمله المهاجرون الأوائل الذين استوطنوا العالم الجديد، فقد حمل هؤلاء المستوطنون الذين يمثلون أكبر عدد من المهاجرين في تاريخ البشرية - على ترك بلادهم والفرار من الفقر والاضطهاد والسخط على الظلم وعدم تكافؤ الفرص وكانت هناك اختلافات كبيرة بينهم في اللغة والدين والثقافة والأصول السياسية والخلفية العرقية والمكانة الاجتماعية والاقتصادية وحمل أولئك الرواد من المستوطنين معهم من بلادهم آراء هم السياسية ومعتقداتهم الدينية وقيمهم الاجتماعية (الحسابات الاقتصادية العالمية 2018).

ج - العامل الاجتماعي.

إذا ما نظرنا للتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يعد عملية اجتماعية تستمد أهدافها من فلسفة المجتمع الذي توجد فيه ، لذلك فالنظام التعليمي يتأثر بالأوضاع الاجتماعية السائدة في المجتمع . وقد أدى النظام الديمقراطي في المجتمع الأمريكي إلى إتاحة الفرصة أمام أفراد المجتمع وأولياء الأمور للمشاركة في إدارة التعليم وصنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي (ايمان عبدالفتاح 2014)

وبالتالي على النظام التعليمي ذي النشأة الحديثة أن يراعي كل هذه التباينات الجغرافية والتاريخية والاجتماعية، وأن يتيح الفرصة أمام الجميع للالتحاق بمؤسساته المختلفة ، وأن يكون هذا التعليم ملكا للشعب بجميع طوائفه معبرا عن تدخل الدولة ،وقد ساعد ذلك على تفعيل المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم على المستوى المحلي فيما بعد

ويتضح مما سبق أنه تتم عملية الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة من خلال المراحل التالية: مرحلة التحليل البيئي وتعكس الظروف البيئية الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة بالمدرسة، وتركز على . نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة أمام المدرسة. مرحلة التخطيط والبناء ويتم فيها العمل على تنمية وتطوير خطط وسياسات المدرسة، وتأسيس مستويات الإنجاز، والتركيز على القضايا البنائية مثل مشاكل الميزانية والمواقع والموارد المتاحة. مرحلة التطوير والتوجيه ويتم فيها العمل على تحديث المدرسة، والتركيز على الموارد البشرية للإدارة، وإدارة الصراعات داخل المدرسة. مرحلة التنفيذ: ويتم فيها التأكد من وجود الموارد الضرورية والدعم والإرشاد، والتركيز على قضايا متعلقة بإنشاء مختلف البرامج. مرحلة الإشراف والتقويم وذلك من خلال وضع نظم للسيطرة والإشراف على المجموعات والبرامج وتقويم الأداء في المدرسة، واستخدام المعلومات المتاحة لإدارة عملية الإدارة الذاتية.

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

المحور الثالث : مقترحات تطوير ادارة مدارس الثانوي العام بمصر علي ضوء مدخل الادارة الذاتية.

وفيما يلي عرض لابرز تلك المقترحات :

- ضرورة اقتناع الادارة العليا بأهمية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية واللامركزية الكاملة (الفنية والادارية والمالية).

-التأكيد علي ضرورة تطبيق مدخل الإدارة الذاتية , وتطوير رؤية مستقبلية مشتركة للمدرسة .

- اتباع نظم ادارية حديثة تقوم علي اللامركزية مما يعطي صلاحيات اوسع لمدير المدرسة .

- نشر ثقافة الإدارة الذاتية في التعليم المصري بين العاملين في الحقل التعليمي والمجتمع ككل لضمان تقبلهم ومساندتهم للتطوير والتغيير عن طريق وسائل الإعلام وتقنيات الاتصال والندوات والمؤتمرات وورش العمل .

- عقد دورات تدريبية متكاملة لمديري المدارس الثانوية العامة للتدريب علي مدخل الإدارة الذاتية .

- تكوين مجالس استشارية بالمدارس لمساعدة المديرين في اتخاذ القرار .

- تطوير معايير انتقاء مديري المدارس الثانوية ممن يمتازون بالقدرة علي الإدارة الذاتية القائمة علي المشاركة الجماعية والتطوير والإبداع .

- انشاء قاعدة بيانات تربوية تتضمن نماذج للمدارس المطبقة للإدارة الذاتية .

- اعتماد ملف الإنجاز لتوثيق أعمال ومهام كل المستويات داخل المدرسة مما يكون محفزاً للإتقان والحرص علي المشاركة الفاعلة في كل المهام واللجان والأنشطة داخل المدرسة .

- اعتماد تقييم كل من في المدرسة حتي المدير علي الإنجاز وليس علي العقوبات وتخصيص لجان داخلية وخارجية محايدة لتحقيق العدالة والإنصاف .

- تفعيل نظام حوافز علي مستوي المدرسة واعتماد مخصصات مالية لها مع وضع آلية لمكافأة العاملين ذوي الاداء المتميز .
- تحقيق الاستقلالية المالية والإدارية والتنظيمية المعززة للمسئولية , وفي ظل نظام محاسبي متفهم .
- تحفيز العاملين بالمدرسة لعمل أبحاث لعلاج المشكلات المدرسية والتشجيع علي المبادرات ودعم العملية الإدارية واحتساب ذلك في التقييم .
- نشر روح المنافسة بين المدارس , وعقد اجتماعات لتبادل الخبرات والاراء بين المدراء لأننا غابتنا جميعا الوصول إلي اعلي وأميز أداء وستظل هناك الفروق الفردية التي تميز مدير عن مدير في آلية التطبيق .
- تخصيص مشرفين متفرغين - يشاركون المدراء في تحمل مسؤولية مخرجات التعليم .
- توفير انظمة تقنية شفافة عن اداء الطلاب والمدارس ونشر نتائج التغيير والإنجاز .
- توفير الامكانيات والتدريبات في الخدمات الإدارية والمشاركة المجتمعية .
- ميكنة كل ما يخص العمليات الإدارية وتوفير وتفعيل وسائل الاتصال بالإنترنت للتواصل مع أولياء أمور الطلاب والمجتمع المحلي .
- تبني مبدأ التخطيط الاستراتيجي المبني علي تقويم البيئة الداخلية والخارجية ورؤية ورسالة وأهداف .
- تبني خطط وقائية وعلاجية , وخطة لمتابعة تنفيذ خطة المدرسة .
- استخدام الديمقراطية وليس الدكتاتورية أوالتسلطية في إدارة المدرسة .
- استثمار الميزانية في تحسين بيئة تعلم وتعليم الطلاب ليصبحوا منتجين للمعرفة .

المراجع

المراجع العربية:

- توفيق، أحمد زهير (2018) : دور الالتزام الوظيفي لمحلي النظم في تحقيق جودة تصميم أنظمة المعلومات الإدارية مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية،، ، 8 ، 26-37.

- كريم، أحمد فتحي (2014) : دور الرقابة الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي الفعال كما يراها القادة التنفيذيون في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، مجلة مركز البحوث ، ، ص 85.
- حمد احمد اسماعيل : مفهوم التطوير ، متاح لدي موقع المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية ، بتاريخ 2015/12/25.
- امجد قاسم : تعريف الادارة المدرسية ووظائفها متاح لدي موقع افاق علمية وتربوية بتاريخ 2015/12/25.
- مناصرة احمد محمود (2014): دور مديري المدارس الثانوية الحكومية تجاه نمو المعلمين مهنيا في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
- مني احمد عبدالعزيز(2022) ، معوقات تفعيل الإدارة الذاتية في التعليم الثانوي الفني المصري في ضوء خبرات بعض الدول ، المجلة التربوية لتعليم الكبار ، كلية التربية ، جامعة اسيوط ، المجلد 4 ، العدد 1، ص 196 - 217.
- باسم بن صالح العمري : واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الاهلي بمدينة تبوك ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد 16 ، 2015 م ، ص 199 .
- ابتسام عبدالمجيد محمد(2019) : مدارس الدعم بانجلترا نموذج لتطوير المدارس المصرية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، كلية التربية ، جامعة الفيوم ، مجلد 11 ، عدد 2، ص 128.
- باسم بن صالح العمري (2015) : واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الاهلي بمدينة تبوك ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد 16 ، ص 199 .
- سلامة عبدالعظيم حسين (2014) ، الإدارة الذاتية ولأمركية التعليم ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، ص 240 .
- الدسوقي علي احمد : تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة الثانوية الصناعية نظام السنوات الخمس في مصر ،رسالة دكتوراة ، جامعة كفر الشيخ ، كلية التربية ، قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية ، 2017 م

- عبدالباسط محمد دياب (2017): تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودورة في تحفيز الأبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً) المجلة التربوية , كلية التربية , جامعة سوهاج , عدد 49 , ص 212-214 .
- راضي عبدالمجيد ط(2021) , متطلبات تحقيق الرقابة الذاتية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت , مجلة كلية التربية , جامعة اسوان , المجلد 36 , العدد 36 , ديسمبر , ص 446-462 .
- سلامة عبدالعظيم حسين (2014) , الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم , دار الوفاء للطباعة والنشر , ص 240
- فهد مصلح العتيبي (2015) , مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية , رسالة دكتوراة , كلية التربية , جامعة القصيم , ص 11.
- وليد خالد سليم (سليم 2015) , واقع تطبيق الادارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتيا بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومعلميها , رسالة دكتوراة , جامعة النجاح , فلسطين , ص 14
- مصطفى عبدالحميد ابوالريش (2022) : دراسة مقارنة بمدارس التعليم الاساسي في كل من استراليا والولايات المتحدة الامريكية والافادة منها في مصر , مجلة كلية التربية , جامعة طنطا (85) ص 341-387 .
- محمد حمدي ذكي (2017) : تصور مقترح لتطبيق الادارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر , المجلة التربوية , جامعة سوهاج , ص 457-536 .
- عاصم احمد عطية (2015) :تطبيق اللامركزية في التعليم قبل الجامعي , دار العلم للطباعة والنشر , القاهرة , ص 237-243 .
- جيهان رجب عبدالعزيز (2022) . الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي في نيوزيلاندا والولايات المتحدة الأمريكية وامكانية الافادة منها في المملكة العربية السعودية , مجلة كلية التربية , كلية التربية , جامعة المنصورة (120) , ص 232 -ايمان عبدالفتاح محمد (2014) الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الامريكية وامكانية الافادة منها , مجلة كلية التربية , كلية التربية , جامعة الازهر (40) , ص 163-208 .

المراجع الأجنبية:

- Ann aszychta Justyna Dobroszek(2017), Academic aspects of management accounting and controlling in Poland since the 1990s, Zeszyty Teortyczne Rachunkowosci" , 175-209
- Sergio.C.Edgar(2017): Eremites de la Cruz, Controlling Administrative Discretion Promotes Social Equity ? Evidence from a Natural Experiment, PP.77 – 80
- Beth Sprunt. Barbara McPake and Manjula Marell(2019) Nossal Institute for Global Health, The University of Melbourne The Unicef / Washington Group Child Functioning Module accuracy, Inter Rater Reliability and cut-off Level for Desegregation of Fijis Education Management Information System, International Journal of Environmental Research and an public Health16 (806), P.P 1-22
- Mizzay Etai(2019) : Culd principal Autonomy preduce Better School ? Evidence from the schools and staffing sirvey . master thesis Georgetown , America , University avialible onlin p.5.
- Waled Saleem(2015) , The reality of applying school self-managed governmental school in the northern west Bank governorates from the perspectives of its principals and teachers . an Najah university . p23.
- Caldwell , B , J .(2018) School leadership and professional Autonomy Wales Journal of education , p. 20.
- Glassdoor (2020).The Impotance of Self-Management Skills .Retrieved from glassdoor,p. 59.
- David . T . Gammage(2015) . qui : Living and Working in Australia , 3 edition , London : Survival Book Ltd, p.65

- Kumar . B(2020) , Why Are Self–Management Skills Important viafrontiers.(5) , p. 317 .
- Kumar . B , Why Are Self–Management Skills Important viafrontiers ,2020 .(5) , p. 317
- Glassdoor .The Impotance of Self–Management Skills .Retrieved from glassdoor , 2020 ,p. 59.
- Caldwell . B . J (2016): School–based management . Education policy Series . (3) . Paris : UNESCO / International institute for Educational planning , international Academy of Education , Paris and Brussels , p . p. 11
- Agustinus Bandur . ph (2018). D : stakeholders responses to school – based management in Indonesia , international journal Management , 32 (6), p. 30.
- A . Bandur , M , Hamsal , A Furinto(2022) : Century experiences in the development of school – based management policy and practices in Indonesia , Educational Reasearch for policy and practice, p . 1–23
- The ACT Department of Education and training high (2014) Australia,Get information on the courses, p.31 .
- The ACT Department of Education Directorate delivers high quality(2018) ,culturally education services, Australia , p.2 .
- David Hampshire (2015) :Living and working inAustralia , rd edition , London :survival Book ltd p. 174–
- Michael fullan Santiago (2015) : Anew paradigm for Educational accountatability , p.p 6–7 .

- Michael, Ratcliffe , Charlynn Burd , Kell y Holder (2016) Defining rural at the us census . American community survey and geography brief (8) p.p 15-16
- Bureau of Economic Analysis (2018): National Economic accounts , what new federal recovery programs burea of economic analysis . The . U. s. A , Department, p.p 22.