

## تصور مقترح بمتطلبات تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام بمصر فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة

نسرین به عبد السمیع سلیم

### المقدمة:

المحاسبية وإدارة كافة الأنواع والأنشطة  
على اختلاف أنواعها<sup>(٢)</sup>  
مشكلة البحث وتساؤلاته:

باستشراف القرن الحادى والعشرين  
وجدت مصر وسائر دول العالم نفسها  
أمام عصر يسوده انفجار معلوماتى وثورة  
تكنولوجية مما فرض نوع من الصراع  
حول تحقيق مزيد من التفوق.<sup>(٣)</sup> لذا دعت  
الحاجة إلى ضرورة إجراء التحسينات التى  
تساعد على حسن سير العملية التعليمية  
ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبنى أساليب  
إدارية جديدة فى مجال الإدارة المدرسية.<sup>(٤)</sup>

ويعد اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة  
من أهم المداخل الإدارية المستخدمة لتحقيق

توجهت مجموعة من دول العالم  
للأخذ بأسلوب اللامركزية كإصلاح  
للمؤسسة التعليمية منذ عقد الثمانينيات من  
القرن العشرين. ومع بداية التسعينيات عاود  
هذا الاتجاه الظهور بشكل عام بين  
دول العالم واتجهت العديد من الدول إلى  
مزيد من اللامركزية. ويمكن القول  
أن الاتجاه نحو الإدارة الذاتية كان  
أعمق اتجاه إصلاحى خلال عقد التسعينيات  
وذلك من أجل تمكين المديرين والمعلمين  
وأولياء الأمور لإحداث نقلة حضارية شاملة  
بالمدارس وتحسين جودة العمل التعليمى.<sup>(١)</sup>

تعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة على  
توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التى  
تساعد على تحقيق نتائج مرضية معتمدة  
على وضع قاعدة عريضة من المعلومات  
تمكن صانعى القرار من الوقوف  
على مؤشرات القصور والقوة لتحقيق

(٢) أسامة محمد سيد : الإدارة الذاتية للمدرسة، العلم  
والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، ٢٠١٠، ص ١٣٢ .  
(٣) ناجح اسماعيل عبد الحكيم : المقومات المجتمعية لتحقيق  
لامركزية التعليم الأساسى بريف محافظة أسيوط ، رسالة  
ماجستير غير منشورة ، كلية الزراعة ، جامعة أسيوط ،  
٢٠٠٤ .

Available at [srv//3.eulc.edu](http://srv//3.eulc.edu).  
تاريخ دخول الموقع  
٢٠١٨ / ٨ / ٢

(٤) نسمة عبد الرسول عبد البر : تصور مقترح لتطوير  
إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر لاستخدام أسلوب  
سنة سيجما ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية  
التربية ، جامعة بنها ، ٢٠١٢ .  
Available at <https://srv//3.eulc.edu>.  
تاريخ دخول  
الموقع ٢٠١٨ / ٨ / ٢ .

(١) جمال بدير عوض: الإدارة الذاتية للمدرسة : مدخل  
لتحقيق المدرسة المنتجة ، مجلة كلية التربية ، ع(٧٧) ،  
ج(١) جامعة المنصورة، سبتمبر ٢٠١١ ، ص ٤٤٦ .

جودة التعليم واعتماده كاستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال و بمشاركة جميع الأطراف. (١)

وتتمثل مشكلة البحث فى الإجابة على

التساؤل الرئيس التالى :

كيف يمكن تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام بمصر؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

١- ما أهمية وأهداف الإدارة الذاتية للمدرسة؟

٢- ما الأسس والركائز التى تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة؟

٣- ما معوقات تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام بمصر؟

٤- ما خبرات بعض الدول المتقدمة (الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا، نيوزيلندا) فى مجال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

٥- ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام بمصر؟

**أهداف البحث :**

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلى :

١- إبراز أهمية وأهداف الإدارة الذاتية للمدرسة.

٢- التعرف على الأسس والركائز التى تركز عليها الإدارة الذاتية للمدرسة.

٣- الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

٤- التعرف على الخبرات الناجحة لبعض الدول المتقدمة (الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا، نيوزيلندا) فى مجال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

٥- تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام بمصر.

**أهمية البحث :**

تتمثل أهمية البحث الحالى فى:

١. أهمية موضوع الإدارة الذاتية حيث تتجه معظم دول العالم إلى الاتجاه نحو تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة لتحسين جودة التعليم.

٢. يعمل هذا البحث على تبصير المسؤولين عن التعليم فى مصر إلى أهمية تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

٣. يسهم هذا البحث فى تطوير الإدارة المدرسية فى مصر والتغلب على مشكلاتها.

**منهج البحث :**

استخدم البحث المنهج الوصفى. حيث يستخدم لوصف الواقع المعنى بالدراسة وتحليله إلى عناصره وإبراز العلاقات التى

(١) أسامة محمد سيد، مرجع سابق، ص ١٣٢.

ترتبط بينها بما يسمح بفهم منطق تطورها  
ومن ثم يمكن التنبؤ بما يحدث في  
المستقبل. (١)

#### مصطلحات البحث :

الإدارة الذاتية للمدرسة :

هي نمط إداري يستند على مبادئ  
اللامركزية والمشاركة المجتمعية في ظل  
التقويم المستمر وذلك بمنح أعضاء الإدارة  
المدرسية سلطة واستقلالية وحرية في  
صناعة القرارات واتخاذها بما يتفق مع  
احتياجات المدرسة وإمكانياتها المتاحة.  
ويمكنها من أداء مهامها بفاعلية وكفاءة. (٢)

#### الدراسات السابقة :

أولاً - الدراسات العربية :

١- "محمد حسنين العجمي ، ٢٠٠٥" (٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على  
مدخل الإدارة الذاتية. كما أبرزت نماذج  
تطبيقها في كل من الولايات المتحدة  
الأمريكية والمملكة المتحدة ونيوزيلندا.

(١) فاروق عبده فليه، أحمد عبد الفتاح الزكي: معجم  
مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لندنيا  
الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١١١.

(٢) أريج حمزة السيسى: إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في  
المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم  
الإنسانية، م (١٥) ، جامعة السودان ، ٢٠١٤.

Available at <http://scientific-journal.sustech.edu.Human-and-Economics-Sciences/content-details>.

تاريخ دخول الموقع ٢٠١٨ / ١ / ٥.

(٣) محمد حسنين العجمي : المشاركة المجتمعية المطلوبة  
لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي  
بمحافظة الدقهلية ، مجلة كلية التربية، ع(٥٨) ، ح(١)،  
جامعة المنصورة، مايو ٢٠٠٥.

#### منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى أهمية التطبيق  
الفعال لمدخل الإدارة الذاتية حيث يضمن  
تحقيق الكثير من الأهداف على مستوى  
المدرسة ويؤدي إلى تجويد مستوى العملية  
التعليمية.

٢- "دراسة أحمد محمد شوقي ، ٢٠٠٦" (٤)

هدفت الدراسة إلى إبراز مفهوم  
الإدارة الذاتية وإبراز أهم التجارب الناجحة  
في تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة  
وكيفية الاستفادة منها في مصر.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط  
قوى بين مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة  
وتفعيل دور المدرسة وأن هناك صعوبات  
تواجه تطبيقها منها سيادة الطابع المركزي  
في إدارة التعليم.

٣- "دراسة محمد توفيق سلام ، ٢٠٠٦" (٥)

استهدفت الدراسة تحديد مفهوم  
الإصلاح المؤسسي في التعليم ورصد

(٤) أحمد محمد شوقي : الإدارة الذاتية مدخل لتدعيم كلية  
التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٦. مقومات المدرسة  
الفعالة في ضوء المعايير القومية للتعليم ، رسالة  
ماجستير غير منشورة ،

(٥) محمد توفيق سلام : اللامركزية رؤية للإصلاح  
المؤسسي في التعليم قبل الجامعي في مصر ، تقديم محمد  
السيد حسونة ، صحيفة التربية، السنة الثامنة والخمسون،  
ع(١) تصدرها رابطة خريجي معاهد وكليات التربية ،  
أكتوبر ٢٠٠٦.

الدواعى التى تدعو للأخذ باللامركزية كروية للإصلاح المؤسسى فى التعليم قبل الجامعى فى مصر. كما استهدفت الدراسة الكشف عن دور اللامركزية فى الإصلاح المؤسسى فى التعليم قبل الجامعى فى مصر من خلال تفويض السلطة التعليمية ، اتخاذ القرار التربوى والإدارة الذاتية للمدرسة.

توصلت الدراسة إلى أن اللامركزية فى جملتها رؤية للإصلاح المؤسسى لكافة عناصر المنظومة التعليمية فى التعليم قبل الجامعى فى مصر.

٤- "دراسة على محمد جبران ، راضى بن محيسن الشمري ، ٢٠١١" (١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية فى المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض فى المملكة العربية السعودية.

**منهج الدراسة : المنهج الوصفى التحليلي.**

أظهرت نتائج الدراسة أن إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية فى المدارس الحكومية

من وجهة نظر القادة التربويين فى منطقة الرياض كان بدرجة كبيرة. وأوصت الدراسة بضرورة منح إدارة المدرسة الصلاحية التامة فى مجال شئون الطلبة ومجال الإشراف التربوى ومجال الأهداف التربوية ومجال الشئون المالية.

٥- "دراسة هناء إبراهيم إبراهيم ، ٢٠١١" (٢)

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة مدخل الإدارة الذاتية والوقوف على أهم أدوار القيادات المدرسية فى ظل تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

**منهج الدراسة : المنهج الوصفى.**

توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للتنمية المهنية للقيادات المدرسية لتفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام فى مصر.

٦- "دراسة عزة الحمادى الديسبى ، ٢٠١٣" (٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية وأهداف مدخل الاستقلالية الإدارية للمدرسة والوقوف على أهم متطلباتها.

(٢) هناء إبراهيم إبراهيم : التنمية المهنية للقيادات المدرسية مدخل لتفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام فى مصر ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية بدمياط ، جامعة المنصورة ، ٢٠١١ .  
(٣) عزة الحمادى الديسبى: الاستقلالية الإدارية للمدرسة وعلاقتها بتحقيق الجودة التعليمية، مجلة القراءة والمعرفة، ع(١٣٥)، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، يناير ٢٠١٣ .

(١) على محمد جبران ، راضى بن محيسن الشمري : درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية فى المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض فى المملكة العربية السعودية ، مجلة دراسات - العلوم التربوية ، مج(٣٨) ، ملحق(٤) ، الجامعة الأردنية ، ٢٠١١ .

Available at <https://journals.ju.edu.jo>  
تاريخ دخول الموقع ٤ / ١١ / ٢٠١٨ .

## منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى أنه يلزم لاستقلال الإدارة المدرسية توفر عدد من المتطلبات (تشريعية - إدارية - مالية - مهنية - مجتمعية - ثقافية) كما أبرزت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين تطبيق متطلبات استقلال الإدارة المدرسية وبين تحقيق الجودة التعليمية بها.

## ٧- "دراسة مروة محمود إبراهيم ، ٢٠١٣" (١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وفلسفة الإصلاح المتمركز حول المدرسة والتوصل إلى السبل اللازمة لتحقيق الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

## منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى اتجاه وزارة التربية والتعليم نحو تطبيق مزيد من اللامركزية في الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي وتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لزيادة المشاركة المجتمعية ودعم مزيد من المحاسبية.

(١) مروة محمود إبراهيم : الأدوار المعاصرة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء الإصلاح المتمركز على المدرسة ، مجلة القراءة والمعرفة، ع(١٣٥)، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، يناير ٢٠١٣.

## ٨- "دراسة أريج حمزة السيسى ، ٢٠١٤" (٢)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية بالمدينة المنورة مع إبراز المعوقات التي تعترض سبل تطبيقها.

## منهج الدراسة : المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى ضرورة منح المزيد من الصلاحيات للمدارس بالإضافة إلى ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للمدرسة من أجل اتخاذ قراراتها بفاعلية.

## "دراسة رولا عبد الرحيم محمد ، ٢٠١٥" (٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء الخبراء نحو التصور المستقبلي للإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية بفلسطين. منهج الدراسة : تعتمد الدراسة على منهجية الدراسات المستقبلية الاستهدافية. توصلت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية بفلسطين في ضوء الإدارة الذاتية.

(٢) أريج حمزة السيسى ، مرجع سابق.  
(٣) رولا عبد الرحيم محمد : الإدارة الذاتية مدخل لتطوير إدارة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين : دراسة مستقبلية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٥.

٩- "دراسة نسرين صالح محمد ،  
٢٠١٧" (١)

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى آليات  
مقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة  
في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية  
المتقدمة.

**منهج الدراسة: المنهج المقارن.**

توصلت الدراسة إلى تقديم آليات  
مقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة  
في المنطقة العربية في مجالات القيادة  
والتنمية المهنية والمحاسبية.  
ثانياً- الدراسات الأجنبية :

(١) دراسة " Jacobs, Karen D,  
Kritsonis, William, Allan,  
2006" (٢)

أبرزت الدراسة لأهمية الممارسات  
اللامركزية في تطوير الكفاءة لدى العاملين  
بالمدرسة وتحسين مستوى إنجاز الطالب.  
كما أكدت الدراسة على أهمية توفر القدرة

(١) نسرين صالح محمد: آليات مقترحة للإصلاح المتمركز  
حول المدرسة بالمنطقة العربية في ضوء خبرات بعض  
الدول الأجنبية : دراسة مقارنة ، مجلة العلوم التربوية ،  
م (٢٥)، ع (١)، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة  
القاهرة ، يناير ٢٠١٧ .

(1) Jacobs, Karen D, Kritsonis, William, Allan :  
Partially Decentralizing Administrative  
Practices in Secondary Schools to Develop  
Collective staff Efficiency and Improve  
student achievement, **Doctoral forum**,  
National Journal for publishing and  
Mentoring Doctoral Student Research, v(3),  
n(1), 2006.

لدى المدارس على التغيير بالإضافة إلى  
ضرورة توفر القدرة لدى مديري المدارس  
على توزيع السلطة الإدارية في المدارس  
بتوازن. ولكي يحدث التغيير الهادف داخل  
بنية المدرسة فلا بد من تدعيم هيئة العاملين  
بالمدرسة وذلك عن طريق لامركزية الأدوار  
التي تتم من خلال عملية صنع القرار .

(٢) " دراسة CPRE, 2012" (٣)

لقد أوضحت الدراسة أنه في ظل  
الإدارة الذاتية للمدرسة تكون للمدرسة حق  
تنظيم وتوجيه ميزانيتها. كما لا بد من توافر  
مجموعة من المتطلبات لتطبيقها ومنها  
إشراك المعلمين في صناعة القرار وإنشاء  
ثقافة مدرسية مؤيد لإنتاج المستويات العليا  
للطلاب والتركيز على التنمية المهنية  
المستمرة للعاملين والمحاسبية على النتائج.

(٣) " دراسة Jill K. Conrad, 2013" (٤)

تناولت الدراسة أهمية استقلالية  
المدارس. كما أبرزت أهمية إشراك المجتمع  
المحلي في صناعة القرارات بالمدرسة

(2) Consortium for Policy Research in  
Education at the university of Wisconsin-  
Madison, School Based Management, 2012.  
Available at <http://cpre.wceruw.org> تاريخ  
دخول الموقع ٢٠ / ١٢ / ٢٠١٧

(3) Jill K Conrad : Building Turnaround  
Capacity for urban school Improvement,  
The Role of Adaptive leadership and  
defined autonomy, Faculty of the Graduate  
School of the university of Colorado, 2013.

خاصة فيما يتعلق بالمنهج حيث ينبغي أن يعكس المنهج قيم المجتمع المحلي.

(٤) "دراسة Ganimian, A.J., 2016" (١)

أبرزت الدراسة قيام كل من غواتيمالا والسلفادور ونيكاراغوا وهندوراس بتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة منذ عقد التسعينيات من القرن العشرين. كما أبرزت الدراسة أهمية تطبيق الإدارة الذاتية حيث تمنح العاملين بالمدرسة فرصة صناعة القرارات.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على مفهوم الإدارة الذاتية وأهميتها وأهدافها وأبرز المعوقات التي تواجه تطبيقها. بالإضافة إلى التعرف على الخبرات الناجحة لبعض الدول في مجال تطبيقها.

**أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إبراز أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة من أجل تطوير التعليم. كما تتفق

الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيقها.

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كيفية تحقيق هذه المتطلبات.

**أولاً- مفهوم الإدارة الذاتية :**

تعرف الإدارة الذاتية بأنها نمط إداري يمنح مدير المدرسة والعاملين معه وأولياء الأمور صلاحيات إدارة المدرسة وفي مقابل ذلك عليهم الالتزام بتحقيق الأهداف المحددة لهم والخضوع لنظام محاسبي دقيق. (٢)

وتقوم الإدارة الذاتية على مقومين أساسيين هما : (٣)

١- اعتبار المدرسة وحدة أساسية لصنع القرار .

٢- الشعور بالملكية كمتطلب رئيسي لتطوير المدرسة.

**ثانياً- أهمية الإدارة الذاتية :**

تتمثل أهمية الإدارة الذاتية في أنها تؤدي إلى :

١. جعل المدرسة وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها مالياً وإدارياً ووحدة صنع واتخاذ القرار التربوي وتنمية المعلمين مهنيًا.

(٢) أحمد محمد شوقي ، مرجع سابق ، ص ٣.  
(٣) رولا عبد الرحيم محمد ، مرجع سابق.

(1) Ganimian, A.J: Why do some school-based Management reforms survive while others are reserved? The cases of Honduras and Guatemala, International Journal of Educational Development, vol(47), 2016.

٢. زيادة فرصة صناعة واتخاذ القرار على المستوى المحلى.
٣. بناء القدرات والكفاءات على المستوى المحلى.
٤. تحسين مخرجات التعليم من الطلاب.
٥. تحسين جودة وكفاءة التعليم.
٦. تحسين أداء إدارة المدرسة. (٣)
٧. زيادة وعى العاملين بالمدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب.
٨. تشجيع أسلوب التقويم الذاتى داخل المدرسة بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو حتمية الإصلاح التربوى.
٩. إعادة هيكلة إدارة المدرسة بالشكل الذى يتيح الفرصة للمعلمين والمعاونين للمشاركة فى إدارة المدرسة.
١٠. تدعيم الروابط بين فريق إدارة المدرسة وأولياء الأمور وكذلك المهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلى المحيط بالمدرسة. (٤)

٢. تسمح للأفراد المؤهلين فى المدارس بصناعة واتخاذ القرارات التى تؤدى إلى تحقيق الإبداع فى التعليم. (١)
٣. تهتم بالمتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية والتدريبية كما تحرص على معرفة الضغوط الخارجية والمعوقات الداخلية ووسائل التغلب عليها لتحسين الأداء المدرسى.
٤. تسعى لتحقيق الأهداف العامة والخاصة التى تخطط المدرسة لها فى ضوء عملية التحليل البيئى.
٥. تسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره فهى تقوم بتحديد المدى الزمنى لليوم الدراسى بشكل أكثر فعالية وكفاءة. (٢)
٦. تتيح الفرصة لتطبيق السياسات التعليمية بسهولة نتيجة وجود المرونة الإدارية.

#### ثالثاً- أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة :

تتمثل أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة فيما يلى :

١. زيادة مشاركة الآباء والمجتمع المحلى فى عمليات إدارة المدرسة.

(١) أسامة محمد سيد : الإدارة الذاتية للمدرسة ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، دسوق ، ٢٠١٥ ، ص ١٩١ .  
(٢) محمد حسنين العجمى ، المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، ٢٠٠٧ ، ص ١٩:١٧ .

(٣) أسامة محمد سيد ، مرجع سابق ، ص ١٨٣ .  
(٤) محمد حسنين العجمى ، المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة ، مرجع سابق ، ص ٢١:٢٣ .

رابعاً- الأسس التي ترتكز عليها الإدارة الذاتية للمدرسة :

فيما يلي الأسس التي ترتكز عليها الإدارة الذاتية :

أ. الإطار التشريعي :

يمثل الإطار التشريعي النواحي القانونية والتشريعية التي تضعها الدولة للمؤسسات المختلفة لتنظيم العمل بها حيث تحدد الاختصاصات والمسؤوليات وتحدد أيضاً أدوار العاملين بها وأساليب وطرق الثواب والعقاب. ولما كانت المدرسة هي إحدى المؤسسات المجتمعية في الدولة فلها إطار تشريعي تسيير عليه ، محدد فيه أهداف وأدوار المدرسة والعاملين فيها ومصادر التمويل وأساليب مراقبة الأعمال. (١)

ب. لامركزية السلطة :

تمثل لامركزية السلطة أحد الأسس التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة حيث يتم منح المدرسة السلطة والحريّة والاستقلالية والتفويض والصلاحيات التي تمكنها من التطوير والعمل وفق استراتيجيات خاصة بها وتتناسب معها وذلك حتى تستطيع أن تؤدي وظائفها بكفاءة وتكون قادرة على إدارة أمورها. (٢)

إن اللامركزية نمط إداري يؤدي إلى تخفيف الأعباء عن الوزارة كما يصاحب انتهاج تفعيل الإدارة اللامركزية نمطاً إدارياً قوامه تبسيط الإجراءات الإدارية ويعكس انتهاج اللامركزية على مستوى المدرسة نتائجاً أكثر أهمية لعل أبرزها تعزيز صلة المدرسة بالمجتمع المحلي ومن ثم تصبح المدرسة أكثر استقلالاً. (٣)

ج. المشاركة في صنع القرار :

ترتكز المشاركة في صنع القرار التربوي على الإحساس بالملكية مما ينعكس بدوره على زيادة فعالية المدرسة ومن ثم فإن إعداد آلية للمشاركة في صنع القرارات المدرسية من شأنه أن يدعم الملكية الذاتية للمدرسة. فالمشاركة في صنع القرار تعد الأساس الأول لضمان تفعيل مدخل الإدارة الذاتية على صعيد المدرسة ، حيث تنمي عملية المشاركة في صناعة القرارات المدرسية الشعور بالملكية الجماعية والالتزام بين المشاركين. (٤)

اللقاء السنوي الخامس عشر "تطور التعليم : رؤى ونماذج ومتطلبات، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، يناير ٢٠١٠ ، ص ٤٨٩.

(٣) محمد حسنين العجمي ، المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة ، مرجع سابق ، ص ٢٨ ، ٢٩.

(٤) محمد حسنين العجمي ، المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة، ص ٢٦ ، ٢٧.

(١) أسامة محمد سيد ، مرجع سابق ، ص ١٦٣.

(٢) عبد العزيز أحمد محمد : تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان "تصور مقترح"

#### د. المشاركة المجتمعية :

إن الإدارة الذاتية الجيدة تتطلب المشاركة المجتمعية لتحقيق نتائج إيجابية لها. فهي تعنى أن تتمثل السلطة فى ممثلى المجتمع المدرسى والمحلى المنتخبين فى مجلس إدارة المدرسة والممثلين لإدارة المجتمع. (١)

وتعرف المشاركة المجتمعية بأنها عملية تتضمن مشاركة الأعضاء المحليين فى العملية التعليمية وصنع القرار المدرسى والانتقال من نظام مركزى إلى نظام لامركزى مما يؤدى إلى تطوير التعليم.

وتهدف المشاركة المجتمعية إلى جعل المدارس تستفيد من مصادر المجتمع المختلفة من أجل تطوير العملية التعليمية. (٢) بالإضافة إلى مساعدة المدرسة فى تنفيذ بعض المشروعات داخل المجتمع المحيط والمساهمة فى حل المشكلات والتغلب على المعوقات التى تحول دون أداء المدرسة لبعض برامجها التربوية. (٣)

(١) أسامة محمد سيد ، مرجع سابق ، ص ص ١٦٨ ، ١٦٩.

(٢) نادية يوسف جمال الدين : المشاركة المجتمعية لتطوير مدارس الفصل الواحد ، مجلة العلوم التربوية ، م (٢٣) ، ع (٣) ، كلية

الدراسات العليا للتربية ، جامعة

القاهرة ، يوليو ٢٠١٥ ، ص ٦٤٢.

(3) Ileana Gurlui : Educational Partnership in Primary education, 6<sup>th</sup> international Conference Edu-World,2014 "Education

#### هـ. نشر المعلومات المرتبطة بالمدرسة:

تنبثق فلسفة الإدارة الذاتية من الأهمية القصوى لإتاحة المعلومات الدقيقة عن كل شئون المدرسة ونشرها بين كافة المعنيين بالعملية التعليمية والمجتمع المحلى وذلك لاتخاذ القرارات التربوية الرشيدة وبعد الحصول على المعلومات أمر مهماً لتحقيق فعالية الإدارة الذاتية. (٤)

#### و. التنمية المهنية المستدامة للعاملين :

يحتاج تطبيق الإدارة الذاتية فى المدارس إلى تغييرات متعددة فى الأدوار التقليدية فالمدراء والعاملين فى حاجة إلى أدوار جديدة. فى ظل الإدارة الذاتية يكون دور المدير قائداً مبدعاً يعمل على تنفيذ التغيير ويعمل على تهيئة البيئة المدرسية للتعاون والمشاركة فى صنع واتخاذ القرارات على مستوى المدرسة. ويقوم المعلمون بأدوار قيادية وممارسات إدارية جديدة فى مختلف مجالات العمل المدرسى. وهذا كله يعنى أن التحول إلى الإدارة الذاتية للمدرسة يحتاج إلى تنمية مهنية شاملة

Facing Conference World Issues 7<sup>th</sup> – 9<sup>th</sup> November 2014.

Available at

<https://core.ac.uk/download/pdf/8195350>

Spdf 10/12/2018.

(٤) جمال بدير عوض ، مرجع سابق ، ص ٤٥٧.

للمهارات والقدرات والكفاءات لتتناسب مع الأدوار الجديدة لتحقيق أهداف المدرسة. (١)

ز. **المحاسبية :**

تمثل المحاسبية أحد الأسس التي تؤكد على أن المدرسة ينبغي أن تكون أكثر سيطرة على مدخلاتها ومخرجاتها ، وأكثر وعياً بأهدافها ومتطلبات المجتمع المحلي ، وأكثر توظيفاً لمبدأ الحوافز. (٢) وتساعد المحاسبية في معرفة نقاط القوة والضعف ومن ثم التحسين المستمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الجودة في العملية التعليمية ويزيد من كفاءتها وفعاليتها. (٣) وتتطلب المحاسبية توافر جهازاً إدارياً فعالاً قادر على القيام بالمحاسبية والرقابة حتى يمكن للمدرسة تحقيق أهدافها الموضوعية بكفاءة. (٤)

**خامساً- معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة :**

أبرزت نتائج الدراسات التي تناولت الإدارة الذاتية للمدرسة أن هناك العديد من

المعوقات التي تحول دون تطبيقها و من بينها :

- أ. سيادة الطابع المركزي في إدارة التعليم.
- ب. الثقافة المقاومة للتغيير.
- ج. غياب النظام المحاسبي الفعال.
- د. غياب الرؤية والرسالة الواضحة للمدرسة.
- هـ. افتقار بعض القيادات المدرسية إلى مهارات تطبيق الإدارة الذاتية.
- و. ضعف انسياب المعلومات ونشرها. (٥)
- ز. ضعف التشريعات والقوانين اللازمة لنقل السلطة والصلاحيات إلى القائمين بإدارة المدرسة.
- ح. محدودية التمويل واعتمادها على التمويل الحكومي. (٦)

(١) أسامة محمد سيد ، مرجع سابق ، ص ١٧١ .  
(٢) عبد الخالق فواد محمد : آليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحقبة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء توجهات الإدارة التربوية الفعالة، **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، ع(٣١) ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠١٢ ، ص ٢٠٢ .  
(٣) مها سعد عبد الرحمن : المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر ، **مجلة البحث العلمي في التربية** ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، ع(١٦) ، ج(٥) ، جامعة عين شمس، ٢٠١٥ ، ص ٤ .  
(٤) عبد الخالق فواد محمد ، مرجع سابق ، ص ٢٠٤ .

(٥) أحمد محمد شوقي ، مرجع سابق ، ص ١٧٥ .  
(٦) نعمات عبد الناصر أحمد: الإدارة الذاتية مدخل للإرتقاء بكفاءة المدرسة المنتجة في ضوء خبرات بعض الدول: دراسة تحليلية، **مجلة كلية التربية بأسبوط**، مج (٣١)، ع (١)، جامعة أسبوط، يناير ٢٠١٥ ، ص ٤٧٢ .  
(٢) أحمد محمد شوقي، مرجع سابق، ص ١٢٨ .  
(٣) أسامة محمد سيد، مرجع سابق، ص ٢٣٢ .  
(٤) نعمات عبد الناصر أحمد، مرجع سابق، ص ٤٧٤ .  
(٥) محمد حسنين العجمي، المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة، مرجع سابق. ص ٦٤ .  
(٦) أحمد محمد شوقي، مرجع سابق، ص ص ١٤٧، ١٤٨ .

خبرات بعض الدول المتقدمة فى مجال  
تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:  
١- خبرة الولايات المتحدة الأمريكية:

تهدف الإدارة الذاتية للمدرسة فى الولايات المتحدة الأمريكية إلى تمكين المدرسة من سلطة اتخاذ القرار على اعتبار أن المستفيدين من عمل المدرسة ينبغى أن يكون لهم رأى فى تحديد ظروف وممارسات التعليم لأنهم الأقدر على معرفة ما هو المطلوب لتحسين المدرسة. بالإضافة إلى زيادة مسئولية المعلمين والطلاب تجاه المدرسة والقرارات التى يتم اتخاذها. وتختص كل ولاية برسم السياسة التعليمية الخاصة بها وإصدار القوانين والتشريعات وتحديد الإعتمادات المالية اللازمة للإنفاق وتوفير الخدمات التعليمية وتتولى هيئات التعليم وأقسامه التابعة لكل ولاية وضع المناهج وتوجيه التعليم والإشراف عليه.<sup>(٢)</sup>

وتعطى المدرسة ذاتية الإدارة فى الولايات المتحدة الأمريكية الأولوية للتنمية المهنية للمعلم داخل المدرسة، لذا توجه الجهود نحو بناء القدرات المدرسية نحو التغيير لخلق مجتمع متطور يعتمد على الثقافة المرتبطة بالمشاركة.<sup>(٣)</sup>

وبذلك يقع عبء تحسين العملية التعليمية وتجويد مخرجات التعليم على

المدرسة بكل مكوناتها. فالمدرسة تكيف برامجها وفقاً لاحتياجات طلابها واحتياجات المجتمع المحيط وأن تضع

معايير واضحة يحققها طلابها وأن تتمتع بمستوى عال من الاستقلالية الإدارية والمالية وأن تخضع للمحاسبية المباشرة من قبل أولياء الأمور والمجتمع المحيط.<sup>(٤)</sup>

ثانياً خبرة إنجلترا:

تتمتع المدارس ذاتية الإدارة بمناخ إدارى تسوده الحرية والمرونة. ويمكن من خلاله تنظيم أعمالها بما يكفل فعاليتها فى العمل ومن ثم فإن نجاح أو فشل الإدارة الذاتية تقع على المعلمين والآباء.<sup>(٥)</sup>

وتهتم الإدارة الذاتية للمدرسة ببعده النظام الثقافى ومناخه العام الذى يؤثر على سلوكيات الأفراد وبمدى ترابطهم ودورهم الثقافى فى حل المشكلات ومعالجتها كما يهتم بالقيم التى تسود المدرسة وبمدى طريقة تفكير أفراد المدرسة وتعاملهم مع بعضهم للسعى لتحسين جودة التعليم بالمدرسة.<sup>(٦)</sup>

وتهدف الإدارة الذاتية فى إنجلترا إلى تحقيق الآتى:<sup>(١)</sup>

١- حرية اختيار المقررات الدراسية ومحتوياتها وأنماط وطرق التدريس المتبعة.

٢- تدريب المعلمين أثناء الخدمة.

٣- قيام المعلمين الأوائل بدور مهم فى تنظيم وتطوير المدارس.

٤- التنفيذ لمشروعات الأبنية المدرسية.

ونظراً لتلاشى رقابة السلطات التعليمية المحلية على توزيع الميزانية واستخدامها داخل المدرسة، أصبحت المدرسة موضع مساءلة من جانب الآباء. وعلى السلطات المحلية تحديد مستوى الجودة التعليمية المطلوبة، وتقييم مخرجات المدرسة، ومعاونة المدرسة على تقييم أدائها.

وبذلك فقد أعطيت الحرية للمدارس فى ظل نظام جديد لمراقبة الأداء المدرسى.<sup>(٢)</sup>

#### ثالثاً خبرة نيوزيلندا:

تهدف الإدارة الذاتية فى نيوزيلندا إلى تمكين الآباء والمجتمع المحلى من الشراكة فى إدارة المدرسة من خلال مجالس الآباء والمجتمع المحلى وكذلك جعل المدرسة أكثر استجابة لاحتياجات المجتمع المحلى.<sup>(٣)</sup> ولقد نتج من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة فى نيوزيلندا تغييرات عديدة من أهمها:<sup>(٤)</sup>

- زيادة الموارد المادية والبشرية المتاحة للمدرسة.

- دعم العلاقات بين مدراء المدارس والمعلمين وأولياء الأمور.

- زيادة مشاركة العاملين والمجتمع المحلى فى صنع واتخاذ القرارات وتطوير البرامج والممارسات التعليمية التى تتناسب مع متطلبات المواقف المختلفة.

وبعد استعراض خبرات كل من: الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا ونيوزيلندا فى مجال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة اتضح منح هذه الدول الحرية للمدارس فى إدارة شئونها بما يتوافق

مع احتياجاتها الخاصة ومتطلبات مجتمعاتها المحلية. واقتران هذه الحرية بنظام دقيق للمحاسبية يتسم بالدقة والشفافية. بالإضافة إلى قيام هذه الدول بدعم المشاركة المجتمعية والمشاركة فى اتخاذ القرار من جانب الأطراف المعنية بالعملية التعليمية مما أدى إلى تجويد العملية التعليمية وتحقيق التميز والتفوق.

(١) سيف بن محمد بن سيف الرجبى: نماذج تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة فى بعض الدول الأجنبية، مجلة التطوير التربوى، س (٩)، ع (٦٢)، سلطنة عمان، مارس ٢٠١١. ص ٤٧.

(٢) المرجع السابق.

(٣) نعمات عبد الناصر أحمد، مرجع سابق، ص ٤٧٥.

(٤) أسامة محمد سيد، مرجع سابق، ص ٢٧٠.

- صياغة رؤية المدرسة وأهدافها فى ضوء احتياجاتها.
  - تأسيس مناخ يدعم الابتكار والابداع.
  - الالتزام بتحقيق أهداف المدرسة.
- ب. لامركزية السلطة**

- ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلى:**
- زيادة صلاحيات المدرسة إدارياً ومالياً.
  - منح المدرسة الحرية فى إعداد ميزانيتها والتصرف فيها فى ظل نظام محاسبى دقيق.
  - اختيار المدرسة للوسائل التعليمية التى تلائم احتياجاتها.
  - توفير نظام إدارى فعال للمتابعة والمحاسبية.
- ج. المشاركة فى صنع القرار**

- ويمكن تحقيقها من خلال ما يلى:**
- تدريب العاملين على صناعة القرارات على مستوى المدرسة.
  - إشراك المجتمع المحلى فى صناعة القرارات على مستوى المدرسة.
  - إشراك المجتمع المحلى فى وضع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.
  - تشجيع العمل بروح الفريق.
  - ترسيخ ثقافة المشاركة بين العاملين ومؤسسات المجتمع المحلى المختلفة.

**تصور مقترح بمتطلبات تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام بمصر فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة :**

**• الأسس الذى يرتكز عليها التصور المقترح :**

- تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ضرورة حتمية لتطوير مدارس التعليم العام المصرى.
- توفير متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة شرط ضرورى لنجاح تطبيقها.
- التجارب الناجحة لبعض الدول (الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا، نيوزيلندا) فى مجال الإدارة الذاتية للمدرسة.

**• أهداف التصور المقترح :**

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية :

- أ. العمل على تهيئة المناخ الملائم للابتكار.
- ب. منح المدرسة الاستقلالية فى إدارة شئونها.
- ج. دعم المشاركة المجتمعية.
- د. نشر ثقافة المحاسبية.

**• محاور التصور المقترح :**

**أ. الإطار التشريعى**

- ويتحقق ذلك من خلال:**
- إصدار القوانين التى تساعد على تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

- د. المشاركة المجتمعية**
- وتتحقق من خلال :**
- قيام وسائل الإعلام بتوعية أفراد المجتمع بأهمية المشاركة المجتمعية وأهدافها.
  - دعوة الخبراء والمهتمين بالتعليم للمساهمة فى دعم تطوير العملية التعليمية.
  - تفعيل دور أولياء الأمور من خلال مجالس الآباء والأمناء والمعلمين.
  - إقامة احتفالات سنوية لتكريم القيادات والأفراد والمؤسسات التى ساعدت المدرسة فى تحقيق دورها المنشود.
  - نشر برامج وخطط المدرسة على موقع المدرسة على الإنترنت.
  - تيسير سبل اتصال أولياء الأمور بالعاملين بالمدرسة.
- هـ. نشر المعلومات :**
- يمكن نشر المعلومات من خلال :
- نشر نتائج المدرسة على الإنترنت.
  - عقد اجتماعات تضم أولياء الأمور والمهتمين بالتعليم وتعريفهم بإنجازات المدرسة والعقبات التى تحول دون تحقيقها لأهدافها.
  - توافر الشفافية فى نشر المعلومات.
- و. التنمية المهنية المستدامة للعاملين :**
- يمكن تحقيق التنمية المهنية المستدامة للعاملين من خلال :
- توفير برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على القيام بأدوارهم.
  - توفير برامج تدريبية تناسب احتياجات العاملين.
  - اكساب العاملين مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة.
  - توفير إدارة المدرسة للمناخ الدائم للتنمية المهنية.
  - تشجيع العاملين على حضور الندوات والمؤتمرات.
- ز. المحاسبية :**
- يمكن تحقيق المحاسبية من خلال :
- تكريم العاملين المتميزين بالمدرسة.
  - عقاب العاملين المقصرين طبقاً للوائح والقوانين.
  - استخدام وسائل تقويم متعددة.
  - استمرارية التقويم على مدار العام.
- تقوم المدرسة بإنشاء قواعد بيانات خاصة بها باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- تصدر المدرسة نشرات دورية عن إنجازاتها ومشكلاتها توزع على المجتمع المحلى.

- توافر الشفافية فى المحاسبية.
- اختيار أشخاص أكفاء للقيام بالمحاسبية يتصفون بالعدل والنزاهة.
- غرس ثقافة المحاسبية بين العاملين بالمدرسة.
- مراجع:**
١. أحمد محمد شوقى : الإدارة الذاتية مدخل لتدعيم مقومات المدرسة الفعالة فى ضوء المعايير القومية للتعليم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٦.
  ٢. أسامة محمد سيد : الإدارة الذاتية للمدرسة، العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، دسوق ، ٢٠١٠.
  ٣. أريج حمزة السيسى : إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية فى المدارس الإبتدائية للبنات بالمدينة المنورة ، مجلة العلوم الإنسانية، م(١٥)، جامعة السودان، ٢٠١٤.
  ٤. جمال بدير عوض : الإدارة الذاتية للمدرسة : مدخل لتحقيق المدرسة المنتجة ، مجلة كلية التربية ، ع(٧٧)، ج(١) ، جامعة المنصورة ، سبتمبر ٢٠١١.
  ٥. رولا عبد الرحيم محمد : الإدارة الذاتية مدخل لتطوير إدارة المدارس
  ٦. سيف بن محمد بن سيف الرحبي: نماذج تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة فى بعض الدول الأجنبية، مجلة التطوير التربوى، س (٩)، ع (٦٢)، سلطنة عمان، مارس ٢٠١١.
  ٧. عبد الخالق فؤاد محمد : آليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بمصر فى ضوء توجهات الإدارة التربوية الفعالة ، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ع(٣١) ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠١٢.
  ٨. عبد العزيز أحمد محمد : تطبيق الإدارة الذاتية فى مدارس التعليم الأساسى بسلطنة عمان "تصور مقترح" اللقاء السنوى الخامس عشر "تطور التعليم : رؤى ونماذج ومتطلبات" ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) ، يناير ٢٠١٠ .
  ٩. عزة الحمادى الديسبى : الاستقلالية الإدارية للمدرسة وعلاقتها بتحقيق

التربية، ع(٥٨)، ح(١)، جامعة المنصورة ، مايو ٢٠٠٥ .

١٤. \_\_\_\_\_ : المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، ٢٠٠٧ .

١٥. مروة محمود إبراهيم : الأدوار المعاصرة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى فى ضوء الإصلاح المتمركز على المدرسة ، مجلة القراءة والمعرفة، ع(١٣٥)، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، يناير ٢٠١٣ .

١٦. مها سعد عبد الرحمن : المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية فى المدارس الثانوية العامة بمصر ، مجلة البحث العلمى فى التربية، ع(١٦)، ج(٥)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٥ .

١٧. ناجح اسماعيل عبد الحكيم : المقومات المجتمعية لتحقيق لامركزية التعليم الأساسى بريف محافظة أسيوط ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الزراعة ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٤ .

الجودة التعليمية ، مجلة القراءة والمعرفة، ع(١٣٥)، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، يناير ٢٠١٣ .

١٠. على محمد جبران ، راضى بن محيسن الشمري : درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية فى المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض فى المملكة العربية السعودية ، مجلة دراسات - العلوم التربوية، مج(٣٨) ، ملحق(٤) ، الجامعة الأردنية ، ٢٠١١ .

١١. فاروق عبده فليبه، أحمد عبد الفتاح: معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤ .

١٢. محمد توفيق سلام : اللامركزية رؤية للإصلاح المؤسسى فى التعليم قبل الجامعى فى مصر ، تقديم محمد السيد حسونة ، صحيفة التربية ، السنة الثامنة والخمسون ، ع (١) ، تصدرها رابطة خريجي معاهد وكليات التربية، أكتوبر ٢٠٠٦ .

١٣. محمد حسنين العجمى : المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الإبتدائى بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية

مصر ، رسالة دكتوراة غير منشورة،  
كلية التربية بدمياط ، جامعة  
المنصورة ، ٢٠١١.

23. Consortium for Policy Research in Education at the university of Wisconsin-Madison, School based Management, 2012.
24. Ganimian, A.J: Why do school based Management reforms survive
25. while others are reserved? The cases of Honduras and Guatemala, **International Journal of EducationalDevelopment**, vol(47), 2016.
26. 23- Heana Gurlui : Educational Partnership in Primary education, 6<sup>th</sup> international Conference Education world, 2014 "Education Facing Conference World Issues 7<sup>th</sup> – 27. 9<sup>th</sup> November 2014.
28. Jill K Conrad: Building Turnaround Capacity for urban school Improvement, The Role of Adaptive leadership and defined autonomy, Faculty of the Graduate School of the University of Colorado, 2013.

- ١٨.نادية يوسف جمال الدين : المشاركة المجتمعية لتطوير مدارس الفصل الواحد ، **مجلة العلوم التربوية** ، كلية الدراسات العليا للتربية ، مج (٢٣) ، ع (٣) ، جامعة القاهرة ، يوليو ٢٠١٥ .
١٩. نسرين صالح محمد : آليات مقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة بالمنطقة العربية في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية : دراسة مقارنة، **مجلة العلوم التربوية** ، م (٢٥) ، ع (١) ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، يناير ٢٠١٧ .
٢٠. نسمة عبد الرسول عبد البر: تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لاستخدام أسلوب ستة سيجما ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠١٢ .
٢١. نعمات عبد الناصر أحمد: الإدارة الذاتية مدخل للإرتقاء بكفاءة المدرسة المنتجة في ضوء خبرات بعض الدول: دراسة تحليلية، **مجلة كلية التربية بأسسيوط**، مج (٣١) ، ع (١) ، جامعة أسسيوط، يناير ٢٠١٥ .
٢٢. هناء إبراهيم إبراهيم : التنمية المهنية للقيادات المدرسية مدخل لتفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام في