



# المضامين العلمية للإدارة الذاتية نظرة عصرية ورؤية تربوية

إعداد

أ/ محمد فالح راشد الفويضل الهاجري

إشراف

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا      أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

بحث مشتق من رسالة الدكتوراه الخاصة بالباحث

المضامين العلمية للإدارة الذاتية

نظرة عصرية ورؤية تربوية

إعداد

أ/ محمد فالح راشد الفويضل الهاجري

### إشراف

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا      أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية      أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها      كلية التربية - جامعة بنها

### الملخص

استهدف البحث الحالي التعرف على أسلوب الإدارة الذاتية، تحديد أهمية أسلوب الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية، الكشف عن أهداف أسلوب الإدارة الذاتية، الوقوف على خصائص أسلوب الإدارة الذاتية، التعرف على أهم أسس أسلوب الإدارة الذاتية، الكشف عن أهم معوقات تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية في المؤسسة التعليمية، تحديد سبل التغلب على معوقات تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية، وكانت من أهم نتائج البحث أنه تتأثر العمليات الإدارية بصفة عامة بالبيئة الاجتماعية والسياسية التي تعمل في إطارها، فقد تتوزع مسئولية تلك العمليات على أساس مركزي بالصورة المطلقة أو النسبية، فتأخذ تلك العمليات نمط التنظيم الإداري المركزي، أو تفويض سلطات محلية بإدارة تلك العمليات تفويضاً كاملاً أو جزئياً متبعة نمط التنظيم اللامركزي في الإدارة، وأن أهمية الجمع بين النمط المركزي واللامركزي للتنظيم الإداري في تنظيم جديد يسمح بمشاركة أهم القوى المحلية في عملية اتخاذ القرار التربوي ضمن مفهوم النمط التشاركي في الإدارة.

## تمهيد:

تسعى الإدارة الذاتية الناجحة إلى توزيع السلطة على نحو شامل عبر المؤسسات المدرسية لترسيخ وزيادة الالتزام بالتعهد والإصلاح، وإتاحة الفرصة للعديد من الأطراف المعنية بالمؤسسة للمشاركة في صنع القرار وذلك من خلال إنشاء شبكات اتصال وفرق بعمل رأسية وأفقية ولجان دائمة، والمجالس المدرسية الناجحة هي تلك التي تسعى لبناء العلاقات وتنسيق الأنشطة بين جماعات صنع القرار والتأكيد من أن فرق العمل قد ركزت على رؤية المؤسسة وأن لديهم المصادر اللازمة لأداء العمل بفاعلية.

واللامركزية في التعليم لا يمكن، أ، تطبيق بإصدار قانوني، ل تبني من خلال التغلب على التحديات كتظهير السلوكيات والاتجاهات القديمة وتنمية مهارات جديدة وإقناع المسؤولين وقيادات السلطة بضرورة إسناد بعض المسؤوليات لغيرهم وتعزيز المبادرات المحلية، ويجب على الحكومات أن تضع في اعتبارها أن ذلك يستغرق وقتاً طويلاً، فاللامركزية ليست قيمة إدارية فقط، بل هي بعد حضاري، لأنها تزيد الفرص أمام المواطنين للمشاركة في الأعمال العامة وتدريبهم على استخدام الحرية في تنفيذ هذه الأعمال.

وحتى تطبق اللامركزية بشكل فعال فلأن من إعطاء السلطة والحرية الكاملة للمؤسسة التعليمية لتتصرف في المجالات التالية :

١- عملية التمويل من خلال تزويد المؤسسة بالقدرة على توجيه ذلك التمويل بما يتناسب مع خططها.

٢- عملية إصلاح المناهج بما يتناسب وسياسة المؤسسة بالإضافة إلى تغيير أسلوب توصيل المحتوى العلمي للطلاب.

ويحتاج تطبيق الإدارة الذاتية إلى توفير الدعم الدائم لجميع الأطراف المشاركة، وتشجيعهم على إبداء آرائهم المختلفة إذ إن أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي قد ينتابهم شعور بعدم الراحة أو التردد عند تقديم أفكارهم الخاصة بتحسين وتطوير المؤسسة لكل من هيئة المؤسسة أو مديرها، والذي بدوره يرى في نفسه خبيراً فلا يقبل أي نقد ولا يرضي بأي تغيير الأمر الذي يدفع بأولياء الأمور إلى عدم المشاركة مرة أخرى في صناعة القرارات المناسبة لسير العملية التعليمية، وهذا الإعداد والتدريب يحتاج إلى فترة طويلة من الزمن فلا يمكن أن تتم

خلال أيام أو أسابيع بل قد تمتد إلى سنوات لخلق مدراء قادرين على تحمل النقد ولديهم رغبة واسعة في الأسماء لآراء الآخرين ومشاركتهم وانتقاداتهم.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

ما أهم المحددات العلمية لأسلوب الإدارة الذاتية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ماذا نعني بأسلوب الإدارة الذاتية.
- ما أهمية أسلوب الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية.
- ما أهداف أسلوب الإدارة الذاتية.
- ما أهم خصائص أسلوب الإدارة الذاتية.
- ما أهم أسس أسلوب الإدارة الذاتية.
- ما أهم معوقات تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية في المؤسسة التعليمية.
- كيف يمكن التغلب على معوقات تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية؟

أهداف البحث :

استهدف البحث الحالي ما يلي :

إبراز أهم المحددات العلمية لأسلوب الإدارة الذاتية وذلك من خلال :

- التعرف على أسلوب الإدارة الذاتية.
- تحديد أهمية أسلوب الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية.
- الكشف عن أهداف أسلوب الإدارة الذاتية.
- الوقوف على خصائص أسلوب الإدارة الذاتية.
- التعرف على أهم أسس أسلوب الإدارة الذاتية.
- الكشف عن أهم معوقات تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية في المؤسسة التعليمية.
- تحديد سبل التغلب على معوقات تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية؟

منهج البحث :

لكي يحقق البحث أهدافه ويجيب عن تساؤلاته وظف المنهج الوصفي في إطار محاوره

العلمية وفروعه البحثية.

أولاً: ماهية الإدارة الذاتية وأهميته :

والإدارة الذاتية تعنى (فن ممارسة القيادة والتعامل مع العاملين فى إدارة شؤون الشركات أو المصالح الحكومية التى تحتاج إلى خبرة قائدها)، وهى تعنى فى أمريكا جزء من الأمة أو الدولة أو المدينة التى تحكم أو تقاد بواسطة رئيسها أو قائدها.

معنى ذلك أن محور كلمة إدارة ذاتية يتمركز حول إدارة الشخص لأمر ذاته، أو إدارته لمجموعة من الأفراد، أو لمصلحة أو لشركة إدارية.

ومفهوم الإدارة الذاتية، فقد تراوحت الرؤى ما بين رؤى مختصرة وهى الرؤى الغربية، ورؤى مفسرة وهى الرؤى العربية التى تتسم بالإسهاب، وإنما يعود ذلك لثقافة الشعوب، ويوضح ذلك ما اتفقت عليه العديد من الدراسات الأجنبية فى تعريفها لمدخل الإدارة الذاتية الذى يدور حول أنه: مدخل اللامركزية يقوم على نقل السلطة إلى موقع المدرسة، ومنحها سلطة اتخاذ القرارات المؤثرة على عملها، وذلك من أجل توفير طرق التقويم، ووضع برامج تعليمية جديدة، تؤدى إلى زيادة قدرة المؤسسة على مقابلة الاحتياجات المحلية للمجتمع.

وهناك من يركز فى تعريفه لهذا المدخل من خلال الإدارة القائمة على العملية التعليمية، فيراه: مدخلاً إدارياً وبدلياً رسمياً للهيكـل المؤسسى، وينظر للمؤسسة على أنها وحدة أولية، تقوم على إعادة توزيع سلطة اتخاذ القرارات كوسيلة أساسية؛ لتشجيع ودعم التحسينات الخاصة بكفاءة الأداء الإداري والتعليمي داخل المدرسة، وإصدار القرارات الخاصة بالميزانية والمنهج، وتوظيف العاملين على مستوى المؤسسة من خلال بعض الهياكل الرسمية (فريق - لجنة - مجلس) المكونة من مجلس إدارة المؤسسة الذى يُساعد المشاركين من أفراد المجتمع على التأثير المباشر فى عملية صنع القرار وحل المشكلات.

وتُعد الإدارة الذاتية عند البعض: مُدخل اللامركزية الغرض منه التخلص من البيروقراطية والسيطرة على المدرسة، وفهم العاملين بالمنطقة التعليمية لدور أعضاء المؤسسة فى زيادة فعاليتها من خلال عمل تعاوني بين المعلمين والآباء والطلاب، يدفعهم للمشاركة فى صنع ووضع الخطط الخاصة بالمؤسسة وميزانياتها.

ويؤكد هذا التعريف على الجانب الإداري داخل المؤسسة المتمثل فى التحكم فى الميزانية، وكيفية التخلص من البيروقراطية والدعوة إلى المشاركة من المجتمع الداخلى للمدرسة.

وتُعد عند البعض الآخر مدخلاً إدارياً يعتمد على مشاركة مختلف الأفراد فى المديرية التعليمية، وأعضاء المجتمع المحلى والآخرين فى اتخاذ القرارات الأساسية المتعلقة بالأهداف

التعليمية وطرق التدريس، وتصميم واختيار الوسائل التعليمية، واسلوب التعليم وانضباط الطلاب، واختيار الكتاب المدرسى والتجهيزات، وكذلك توزيع الموارد فى ظل الأهداف والسياسات والمعايير والمحاسبية الذى يحددها النظام المركزى، وتتضمن هذه الموارد - المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا والسلطة والأفراد والوقت.

وأصحاب هذا التعريف يسعون إلى مشاركة كل الأطراف المعنية بالتعليم فى وضع الأسس التى تُبنى عليها الأهداف التعليمية بغية سهولة تحقيقها؛ لأنها صادرة عن أصحاب الفكر والرأى المهتمين بالتعليم، ويضع رجال التربية والإدارة فى مصر تعريفاً موسعاً لمدخل الإدارة الذاتية على أنه: "مدخل إدارى يقوم على اعتبار أن المؤسسة تعمل تحت قيادة واعية، تعزز من قدرات معلمها، وتشارك فى وضع مقاييس جديدة؛ لتطوير وتقييم أدائها، وتأخذ بنصح الآباء فى سبيل تحقيق التقدم الدراسى، وتيسير العمل بها من خلال التوجه نحو المزيد من اللامركزية بمشاركة المنفعين منها وبها فى مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المؤسسة لنظام فعال من المساعلة والمحاسبية الذاتية والخارجية عن طريق حكم هيئة الاعتماد وضمان الجودة التى يتحكم على جودة المراتب التعليمية بها (الطلاب) ومدى تحسينها.

يعد مُدخل الإدارة الذاتية عملية تعاونية لصناعة القرارات على مستوى الموقع المدرسى، وهذه العملية مصممة؛ لتحسين ظروف التعليم لدى الطلاب، وكافة العاملين وأعضاء المجتمع المحلى، وفى هذا الصدد انتهى الرأى إلى أن أهمية الإدارة الذاتية تتبع من أنها:

- تُعد من أهم أشكال الإصلاح فى مجالات الإدارة التعليمية بوجه عام، والإدارة المدرسية بوجه خاص.
- تُمثل طاقة كامنة لحث العاملين فى المؤسسة والمجتمع المحلى المحيط بها نحو الإصلاح التربوى.
- تحدد المهام الرئيسة لإدارة المؤسسة فى ضوء احتياجات الطلاب، فتجعل جميع الموارد ميسرة لهم.

**كما يرى البعض الآخر أن أهميتها تأتى من:**

- تزايد الاهتمام بتجريبه وتطبيقه فى دول العالم، نظراً لما يحدثه من آثار إيجابية فى المدارس التى تم تطبيقه فيها مثل الاستقلالية، واللامركزية، والمحاسبية، والتنمية المهنية.

- تزايد الرضا الوظيفي والنمو المهني عند المعلمين؛ نظراً لما تحدثه الإدارة الذاتية من تحسن في الأحوال المادية بالحصول على مكافآت، مما يؤدي إلى تزايد تقدير المعلمين لأنفسهم، وتزايد دافعيتهم أثناء التدريس.
- توفر قادة جدد على كل المستويات بصفة مستمرة، مما يزيد من فعالية الإدارة؛ لأنها تتضمن قرارات عالية الجودة مدفوعة إلى أسفل لمن لديهم معرفة ودافعية أكبر لإدارة شؤون المدرسة.
- تسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره وحسن الإفادة القصوى من المباني والمعدات والأجهزة والإمكانات، ومن خلال ذلك تكون أكثر قدرة على تنظيم نفسها حسب إمكانياتها.
- تقدم هيكلًا مرناً يُمكن العاملين في المؤسسة من الاستجابة لاحتياجات المجتمع، وبالتالي تكون المدارس مصممة خصيصاً؛ لخدمة المجتمع التي توجد فيه.
- تُساعد على التقليل من عزلة المعلم والتزامه بالتحسينات التي أدخلت على الممارسات التعليمية.
- تدفع الآباء والمعلمين أن يصبحوا أكثر دراية بمراد المؤسسة المالية وتكلفة البرامج التعليمية.
- تُعطي مزيداً من الاستقلال للمدارس في العلاقة مع السلطات المحلية.
- تعطي مزيداً من المرونة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة وتوفير بيئة للطلاب تساعدهم على التعبير الناقد.
- تعطي فرصاً أكبر لارتباط المؤسسة مع المدارس الأخرى وشبكات المعلومات.

ثانياً: أهداف أسلوب الإدارة الذاتية وخصائصه :

- وتنبثق أهداف الإدارة الذاتية من الأهداف العامة للتعليم، ومن خلال المتغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية التي تحكم النظم العامة في المجتمع، يمكن الإشارة إلى أهدافها من خلال الآتي:
- تهيئة البيئة المجتمعية وإشعارها بالملكية والالتزام، والمشاركة في التمويل، وتحقيق الربط بين الأنشطة المدرسية ومتطلبات هذه البيئة.

- دعم مسؤولية إدارة المؤسسة نحو تجويد مخرجاتها من الطلاب، وتحميل مدير المؤسسة كقائد تربوي مسؤولية توجيه التخطيط؛ لتحسين النواتج التعليمية عند الطلاب.
- زيادة وعي العاملين بالمؤسسة بالتشريعات المنظمة لعملهم، وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب حسب مستوى الأداء؛ لضمان التنسيق بين التعليم الفعال وسير العمل اليومي للمدرسة.
- ربط الآباء والمعلمين بقضايا المجتمع المحلى ومؤسساته وتهيئة المناخ المدرسى؛ لأنه السبيل الوحيد لزيادة إقبال الطلاب عليه.
- تغيير ثقافة المؤسسة بشكل إيجابي، يضمن التفاعل بين مديري المدارس والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور، ويكون لديهم دافعية والتزام وقدرة قائمة على الإنجاز الأكاديمي والتميز.
- تفعيل دور أعضاء المؤسسة من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي، ورفع روحهم المعنوية عن طريق توفير السلطة والحرية والمرونة والموارد؛ لتنهض المؤسسة باتخاذ الإجراءات السريعة والمناسبة؛ لحل المشكلات التعليمية الخاصة بمدارسهم على نحو مستقل دون التدخل من جانب الإدارة التعليمية.
- جعل المؤسسة أكثر حيوية وفعالية واعتبارها وحدة إدارية تنظيمية قائمة بذاتها، تعمل على التنمية المهنية لكافة أفرادها، مما يكسبها القدرة على منع الفاقد والإهدار المالى الداخلى، ومواجهة التحديات المتغيرة، وكيفية استخدام الموارد البشرية والمادية استخداماً أمثل.
- تطوير الرقابة الذاتية والمحاسبية والمساءلة التعليمية لكافة العاملين داخل المؤسسة - على اعتبار أن المراجعة جزء رئيسى منها، وذلك من خلال الاتفاق معاً على مواصفات الأداء الفعال، بما يضمن تحفيزهم نحو التجويد والإصلاح التربوى وضماناً لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة.
- تفعيل آليات ممارسة الديمقراطية فى التعليم على صعيد المدرسة، بما يتيح فرصة لتحديد العوامل المعوقة لأداء المدرسة، وتفسيرها بموضوعية كبيرة، ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية، للقضاء على هذه العوامل، وبذلك تؤتى آليات الإصلاح والتطوير فى منظومة التعليم ثمارها.
- إحداث تغير جذرى بنقل سلطات معينة من الإدارة التعليمية إلى مدير المدرسة.



▪ توفير الرعاية الكافية لجميع الطلاب، مما يضمن تفوقهم، ويؤثر على مستوى تعلمهم، وهذا يشجع بدوره على الامتياز والتفوق والمنافسة بين المدارس، ومن ثم حرية اختيار أفراد المجتمع للأنسب من بينها حسب إمكانيات، وأهداف كل أسرة على صعيد هذا المجتمع.

وعلى الرغم من اختلاف خصائص الإدارة الذاتية من بيئة لأخرى تبعاً لاختلاف حاجات المجتمع والأفراد، وتباين المعايير والأسس التي تُبنى عليها، إلا أن هذه الاختلافات لا تمنع من وجود أساسيات متشابهة لخصائص الإدارة الذاتية في كثير من البلدان والتي تتمثل في:

- ترتكز على رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة، يتم تطبيقها بأسلوب متفق عليه.
- توصف بأن قيادتها إنسانية تربوية متعددة المستويات، تُساعد في تطوير المهارات القيادية للمدراء من خلال تزويدهم بالمعرفة، وفنيات الإدارة الحديثة، والاستمرار في التعليم، مما يُتيح لهم وضع رؤية شاملة للمدرسة، تُساعدهم في تنسيق الموارد البشرية وتمييزها؛ بغية ترشيد الإنفاق على التعليم.
- تجعل المؤسسة تقوم بإعادة تصميم جداولها بشكل يسمح بتفاعل المعلم مع الطلاب من خلال الأنشطة الذاتية والمدرسية التي توفرها المؤسسة حسب طبيعتها وإمكاناتها، وكذلك تدعو الآباء للتعاون مع المؤسسة والاستفادة من خدماتهم الجيدة.
- تحقق رسالة مدرسية تعليمية واضحة، ومتطورة، تعمل بإيجابية؛ لمعرفة اهتمامات الآباء وإشباع احتياجاتهم.
- تتيح للمؤسسة حسن إدارة الوقت واستثماره، فهي تقوم بإدارة اليوم الدراسي بشكل أكثر فعالية وكفاءة، مما ينعكس بدوره على العائد في استثمار رأس المال من حيث تغيير طرق التدريس والتعلم، وحسن الاستفادة من المباني والمعدات والأجهزة، مع زيادة وقت التعلم، وإتاحة الفرصة؛ لمعرفة تكاليف طرق التعلم البديلة، مثل التعلم الذاتي، والتعلم المبرمج بالكمبيوتر والتعلم عن بعد.
- تجعل من المؤسسة وحدة تنظيمية تدريبية قائمة بذاتها تعمل طبقاً للاتجاهات الحديثة في مجال التدريب، بحيث تكون على اتصال مباشر بحاجات المعلمين التدريبيين.
- تتسم المؤسسة ذاتية الإدارة بالمرونة في إدارتها، بما يُسهم في تحقيق أكبر قدر من الملاءمة بين القرارات التي يتم اتخاذها وبين الحاجات المحلية، كما تُعد نواة التخطيط للمشروعات التعليمية علاوة على مسؤوليتها عن تحقيق جودة التعليم

.Educational Quality

- تقوم برسم السياسات، وتصميم برامج العمل المدرسي، لتنفيذها من قبل المجالس الإدارية بالمدرسة.
- تقوم على مبدأ الحرية، واستخدام موارد المؤسسة بشكل جيد وأكثر فعالية.
- تعتمد فى تقويم الأداء على مدخل الفاعلية الذى ينظر إلى (التحصيل الدراسى) على أنه مخرجات وإلى (التقويم) على أنه عملية مستمرة لتطوير المدرسة، ومن ثم يحرص على عملية التقويم بهدف تصحيح المسار، وتجنب الممارسات غير الفعالة فى أداء المؤسسة الأمر الذى يُزيد من جودة مخرجاتها.
- تهتم بالمتغيرات البيئية، كما تحرص على معرفة الضغوط الخارجية والمعوقات الداخلية ووسائل التغلب عليها؛ لتحسين الأداء المدرسى، ومن ثم تُصبح المؤسسة فى عملية تطوير دائم، يضمن توافقها مع ظروف السوق، ويُشجع مبادراتها الفردية والجماعية بما يعود على المؤسسة فى النهاية بمكاسب مالية تُحقق من خلالها الهدف منها.
- تزيد من التفاعل الإيجابى بين المؤسسة والمجتمع المحلى، ويتضح ذلك من خلال زيادة موارد إضافية للتمويل (بدائل التمويل ومنها التمويل الذاتى)، مع تعزيز التدريس فى مؤسسات المجتمع المحلية، والتدريب فيها باعتبارها بيوت للخبرة المهنية، وسهولة توفير مصادر تعلم إضافية فيها.
- تميز المؤسسة بسلطة ذاتية، حيث يقوم مجلس إدارتها باختيار المواد الدراسية بما فى ذلك المواد الاختيارية، وتعيين النظار والمدرسين وأعضاء الخدمات المعاونة، وكذلك الحق فى فصل أى عضو من العمل إن لم يثبت.
- كفاءته وجدارته فى العمل والعمل على الاستجابة لرغبات مجلس إدارة للمدرسة، وجعلهم على إطلاع دائم بما يجرى فى المدرسة.
- تؤكد على العمل بروح الفريق والمناخ التعاونى، والإحساس بالمجتمع، والاهتمام بالمنزل، والتمركز حول تجويد مستوى التلميذ، وإثراء إمكاناته، وقدراته، تمثل جميعها أهم مميزات الإدارة الذاتية للمدرسة.

### أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر هذا الأسلوب والذي بدأ تطبيقه مع إدوارد ديمنج نمطاً من أنماط التطوير المستمر في الأداء، يشكل مسؤولية تضامنية بين الإدارة والأقسام؛ ليكونا فرق عمل تشمل كافة مراحل العملية التعليمية من البداية للنهاية.

كما أنه يُحقق أهداف المؤسسة التعليمية، ويحسن جودة الأداء الإداري الذي يحتوي على عناصر أساسية تشمل التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم، وكلما زادت جودة الأداء الإداري حسن استخدام الموارد المتاحة (البشرية والمادية) قلت التكلفة.

ومن أهم الاستراتيجيات المقصودة من هذا المدخل التوافق بين المخرجات وسوق العمل، وتوفير الجودة في كافة الجوانب التعليمية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية للطلاب بهدف تحقيق الهدف المراد من تعليمه.

ولقد قامت العديد من المؤسسات التعليمية؛ بتطبيق هذا المدخل كوسيلة للتحسين المستمر في تحقيق المواصفات القياسية للخدمة التعليمية بهدف إرضاء العميل (الطالب وولي الأمر)، ويقوم أعضاء المؤسسة التعليمية في هذا المدخل بمحاولة واعية لتحليل نظام عملهم، والتخطيط لتحسينه بالمشاركة مع قادتهم الذين يمكنونهم من العمل، ويعترفون بجهودهم، ويقدرون إنجازاتهم، ويعلمونهم ويدربونهم من أجل تحقيق أعظم فائدة.

ولتطبيق هذا المدخل تحتاج المؤسسة التعليمية إلى تغيير ثقافتها، وتوضيح الغرض من استخدامه وجوهره الذي يتمثل في الوصول إلى قلوب الطلاب وعقولهم، وكذلك اقتناع المعلمين بهذا المدخل الذي يمنحهم دفعه.

■ الاستعانة ببعض أولياء الأمور (الآباء والأمهات) أصحاب الخبرات في مجال التربية والتعليم؛ للمساعدة في تقويم الطلاب ضعاف المستوى، وكذلك في بعض الأمور التعليمية مثل مسرحية المناهج، أو عمل مشروعات أولية في المؤسسة (نادى - أسرة - معامل كمبيوتر).

■ اعتبار مديرية التربية والتعليم في المحافظة وزارة تربية وتعليم شبه مستقلة عن الوزارة المركزية في القاهرة، ومن ثم فلا يمكن لأى فرد أو مدرسة أو إدارة تعليمية أن تُخاطب الوزارة مباشرة.

■ على كل مدير مدرسة أو ناظر توفير كافة المعلومات للمرؤوسين بالمدرسة؛ ليكونوا على دراية تامة باللوائح التشريعية والقرارات، والمشكلات المدرسية بـ (التليفون - الفاكس - البريد الإلكتروني).

- قامت مديريات التربية والتعليم بالتعاون مع المجتمع المحلي بعمل حملات توعية، اشترك فيها مجالس الأمناء ومديرو المدارس والقيادات المحلية ورجال الدين وقادة الأحزاب ورجال الصحافة والإعلام وآباء الطلاب المهتمون بالعملية التعليمية والجمعيات الأهلية، أسفرت الحملات عن مساندة المجتمع المحلي للأسر الفقيرة من غير القادرين على دفع الرسوم المدرسية، والاهتمام بالمرأة المعيلة للطلاب، ومساعدتها مالياً أو عبر مشروعات صغيرة وفق الإمكانيات المتاحة، مع توفير فرص عمل لأولياء الأمور المتعطلين عن العمل.
- تم الاستفادة من الخبرات الأجنبية لخدمة التعليم الثانوى حيث تم الاتفاق مع إحدى الشركات العالمية لإصلاح مرفأ سفن خاص بمدرسة السويس الثانوية البحرية بتكلفة خمسة مليون جنيه، إلى جانب التكفل بتشغيل طلبة المؤسسة أثناء دراستهم وبعد تخرجهم، وذلك نظير استغلال هذا المرفأ فى بناء اليخوت العالمية.

ثالثاً: أسس أسلوب الإدارة الذاتية في المؤسسة التعليمية :

لما كان إدارة المؤسسة التعليمية تهدف إلى تحسين التعليم وتجويد مخرجاته، وتصبو نحو إشراك كل من المسؤولين والعاملين وأولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات المختلفة والتي من شأنها تلبية احتياجات الطلاب، وبالتالي فالإدارة الذاتية تحتاج إلى عدة أسس لتقوم عليها وذلك ضماناً لتحقيق أهدافها وتندرج تلك الأسس فيما يلي :

#### لامركزية السلطة :

وهي اللبنة الأولى والتي تركز عليها الإدارة الذاتية للمؤسسة، وتعني توفير مناخ ديمقراطي لجميع الأفراد لمشاركين في مجلس المؤسسة، وتفويض السلطة لمجلس المؤسسة وبسهولة من أعلى إلى أسفل وذلك سعياً نحو تحقيق اللامركزية والتي لا تعد نقطة ضعف بل أنها تزيد من قوة الإدارة الأم وتجعلها قادرة على العمل بقوة على مواجهة الأزمات واستقلالية في إدارة شئونها الخاصة، ومرونة في تطبيق التشريعات المنظمة للعمل وتفويض في اتخاذ القرارات التي تضمن حين سير العمل وجودة الأداء ومشاركة في تحمل المسؤولية، ويمنح السلطات المحلية وأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته وأولياء الأمور دوراً أكبر في إثراء العملية التعليمية، ويضمن جودة مخرجاتها من التلاميذ ويزيد من دعم المهارات الإدارية لكافة المشاركين حتى يحققوا التوازن بين المسؤوليات والسلطات، ونحتاج في نفس الوقت لصنع جيل من المجتمع

المحلي قادر على إبداء رأيه والمشاركة بقوة وفاعلية، وبما يخدم مصلحة العمل في المسيرة التعليمية والتعليمية.

### المشاركة في صنع القرار :

وتعد الأساس الأول والذي تقوم عليه الإدارة الذاتية للمؤسسة، إذ تهب جميع المشاركين في اتخاذ القرارات نوع من الشعور بامتلاك الشيء، وبالتالي تخلق الرقابة الذاتية لديهم لإنجاز العمل على أفضل صورة والهدف الرئيس من المشاركة في صنع القرار هو: "بناء قدرات الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور وكافة المشاركين في صناعة القرار وتأهيلهم لتحمل مسئولية ضمان توفير البيئة المناسبة لعملية التعليم وإكساب الطلاب المهارات وأنماط السلوك والقيم التي تخدم مجتمعهم خلال تفعيل المشاركة وتدريب أعضاء المجلس على المهارات اللازمة لصنع القرار.

### المتابعة والمحاسبة :

فالمحاسبة والمتابعة خطوة ضرورية في تطبيق الإدارة الذاتية، وذلك سعياً للتأكيد من أن إدارة المؤسسة تقوم بالفعل بتحقيق الأهداف المنوط بها دون الابتعاد عن الخطة الرئيسية والتي تضعها الإدارة العليا هذا من جانب، ومن جانب آخر هناك متابعة المجتمع المحلي وأولياء الأمور لسير القرارات المتخذة في الإدارة.

والإدارة الذاتية للمؤسسة تحتاج إلى أنماط جديدة من المتابعة تختلف عن الأنماط التي عاهدناها من مشرفين ومراقبين فنحتاج إلى مقاييس للمتابعة تسير جنباً إلى جنب مع الجهود المبذولة لإصلاح التعليم، ويتم ذلك من خلال المحاور التالية :

١- سياسياً: بحيث يتوجب على أعضاء مجلس إدارة المؤسسة مساندة المجالس القانونية والسلطات التشريعية.

٢- بيروقراطياً: بحيث تضع أقسام التربية على مستوى الولايات والمقاطعات أو المحافظات قواعد وتعليمات تساهم في تحقيق المؤسسة للمعايير وإتباع الإجراءات.

٣- وظيفياً: بحيث يتعين على المعلمين وكافة العاملين بالمؤسسة اكتساب معرفة متخصصة واجتياز اختبارات لمزاولة المهنة، وعلى مستوى أولياء الأمور فيمكن لهم اختيار البرامج التي يعتقدون أنها تلائم احتياجاتهم.

معنى ذلك أن المحاسبة والمتابعة خطوة ضرورية ولاسيما في مجال صنع القرار على صعيد المؤسسة إذ ينظر لها أنها حق من حقوق المواطن تجاه المسؤولين وذلك سعياً لتعزيز

الديمقراطية وتكريسها على صعيد المجتمع وحتى تؤتي تلك المحاسبة أكلها فيجب عليها أن ترتبط بمكافآت أو عقوبات تحددها الإدارة العليا للتعليم.

### تجويد مخرجات التعليم :

تهدف الإدارة الذاتية من خلال إشراك المعلمين وأولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي إلى تحسين ظروف التلاميذ التعليمية، وبالتالي تجويد مخرجات التعليم ولاشك أن المعيار الرئيس للحكم على مدى فاعلية مجلس الإدارة، يمثل في قدرته على ربط القضايا اللاصفية كالمسابقات الرياضية مثلاً، وما يجب أني صاحبها من بث الوعي بقيمة النظام والضبط والدقة في الأداء تحت أي ظروف بالمناخ المدعم لعملية تعليم الطلاب.

أما عن الموارد والتجهيزات فإنه لمن المستحيل إقامة أو تسيير إدارة ذاتية دون توفير الموارد والتسهيلات الطبيعية والمادية والتمويلية والبشرية، وهذا يتطلب إعداد قائمة من قبل الإداريين والعاملين بالموارد المتوافرة لديهم إضافة إلى تحديد نوع التسهيلات والأجهزة نوع التسهيلات والأجهزة والمعدات المطلوبة لإدارة النظام وكذلك تحديد كلفتها والعاملين والفنيين الضروريين لهذا الغرض.

### تحديد المستويات والهياكل :

تعتبر الوحدات والوظائف الإدارية متداخلة مع بعضها البعض وليس من السهولة فصلها وبالتالي فإن نجاح الهيئة أو الوحدة في الإيفاء بمتطلبات اللامركزية في جانب معين، لا يعني بالضرورة استيفاء كامل المتطلبات في هذا الجانب أو ذلك ما دام امتدادها أو الجهة التي ترتبط معها بالعمل لم تستوي في متطلبات اللامركزية، ولنتجاوز هذه السلبيات لابد للمخططين في فرق العمل التي تدير عملية اللامركزية أن يكونوا على معرفة تامة بالهيكل الإداري والمهام الوظيفية في النظام التربوي وبراوعوا هذا التدخل و يضعوا خططهم على هذا الأساس.

ويوجد مستويان متميزان للأنظمة التربوية: المستوى المركزي الممثل من قبل وزارة التربية والتعليم، ومستوى المدارس وهناك مستويات تقع بينهما وتشمل وكالات عائدة للولاية أو الإقليم أو المحافظة أو المقاطعة أو البلدية، وبما أن طبيعة كل هيكل محددة في كل مستوى ويمكن تقسيم وظائف إدارية التعليم إلى ثلاث فئات وهي: الوظائف المعيارية والتصميمية والوظائف التنفيذية، ووظائف المراقبة، ويتم القيام بمهام الوظائف نفسها على مستويات مختلفة من الإدارة وذلك يعتمد على مستوى التعليم الذي تطبقه، فإدارة المعلمين في المدارس الابتدائية مثلاً هي جزء من الإدارة المحلية في حين أن ذلك لا ينسحب على العاملين الجامعة.

### تنظيم تدفق المعلومات :

في ظل عصر العولمة وتوسع نطاق الاتصال والتواصل بين كافة أطراف العالم، ظهرت العديد من وسائل التواصل كالإنترنت والهواتف النقالة أو الثابتة والبريد السريع وغيرها، وجميع تلك الوسائل تساهم في نقل المعلومات المتعددة لجميع أطراف العالم من أقصاه إلى أقصاه سعياً للنهوض بجميع الأنظمة والمؤسسات إلى مستويات التطور والرقي المطلوبة، والإدارة التعليمية شأنها شأن أي منظمة تحتاج إلى نظام اتصال فعال يساهم في تيسير تدفق المعلومات.

فتدفع المعلومات بين المستويات المختلفة للإدارة خطوة هامة وضرورية لإنجاح العملية التعليمية، الإدارة الذاتية الفاعلة بحاجة إلى اتصالات ونظام معلومات واضح لمساعدتها على العمل والمساهمة في تحقيق أهدافه، إذ أن إيصال المعلومات في الوقت المناسب يسمح بالتنسيق المناسب للأنشطة والسيطرة على المؤسسة بشكل فاعل، فعملية صنع القرار وسرعة التنفيذ تعتمد على مدى نجاح نظام الاتصال وتدفع المعلومات.

وحيث أن الإدارة الذاتية تقوم على مجموعة من الأطراف المختلفة كالمعلمين والإداريين وأولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي فنحن بأمس الحاجة إلى نظام اتصالات دقيق وفعال يسمح بسهولة تدفق المعلومات بين جميع الأطراف المشاركة وذلك سعياً لاتخاذ وصنع القرارات الصحيحة وفقاً للمعطيات المتعددة وفي الوقت المناسب، ويمكن أن تتعدد الوسائل وتتنوع، ومنها العرض الشفوي كعقد اجتماعات في أماكن مختلفة أو من خلال أجهزة سمعية كأجهزة التسجيل الصوتي أو الإذاعة وغيرها من الوسائل الفعالة والتي تسهم في سهولة تدفق المعلومات وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المحدد، وتعتمد المؤسسات التعليمية الناجحة في تطبيق الإدارة الذاتية للمؤسسة على قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لإدارة تدفق المعلومات سواء داخل المؤسسة أو في المجتمع الخارجي وتعطي هذه المدارس أهمية كبرى لنظم اتخاذ القرار مثل المجالس وفرق العمل والتي تساعد على نشر المعلومات بصورة منتظمة.

### الرؤية الفعالة والتخطيط الجيد :

لابد من وجود رؤية واضحة لأي عمل تصبو لتحقيق أهدافه والإدارة الذاتية الفعالة تركز على رؤية فعالة، وتلك الرؤية بدورها تركز على التدريس والتعلم، والذي يتسق مع

المعايير القومية والمحلية لأداء الطالب، وهذه الرؤية عبارة عن معايير المنهج على المستوى القومي أو معايير المادة الدراسية.

والرؤية الفاعلة هي تلك الرؤيا التي تمكن صاحبها من تحديد مساره الصحيح والدقيق بغية تحقيق الأهداف المنشودة والتي تلقي الضوء من جانبها على أهمية التدريس والتعليم وضرورة مشاركة الأطراف المختلفة سعياً منها لصنع مجتمعات مهنية أقوى، والذي يتطلب الفهم والإدراك المشترك والالتزام الكبير بتصليح المناهج وعمليات التعليم المختلفة لذا لا بد من وضع رؤية واضحة للمؤسسة التعليمية من خلال عملية اتفاق جماعي بين جميع الأطراف وذلك قبل بدء العام الدراسي، فرؤية المؤسسة توضح وتحدد هدفها والاتجاه الذي سيسير عليه العمل داخل المؤسسة، كما أنها تحدد أفضل التوقعات الخاصة بعلمية الاستيعاب التعليمية بين الطلاب، وترتكز الإدارة الذاتية للمؤسسة على أهمية توافر تلك الرؤية المشتركة والمتزامنة مع ضرورة تحقيق المؤسسة لأفضل النتائج في عملية التعليم أو التي تتماشى مع أساليب الرقابة والإشراف التي تحددها المؤسسة، وتكمن فوائد الرؤية أيضاً في الوقوف على وضع ومكانة المؤسسة إضافة إلى تحديد أهدافها.

#### معوقات تطبيق الإدارة الذاتية على المؤسسة التعليمية :

يعاني العالم الثالث بالانغماس في محاولة تأمين العيش للسكان، أو الصراعات السياسية المتلاحقة والتي تجعل من الإدارة التربوية أحد الأولويات ومن هنا يمكن إيضاح أهم المعوقات لتطبيق الإدارة الذاتية على المؤسسة التعليمية فيما يلي :

- قلة المهارات المطلوبة.
- الحاجة المتزايدة لتطوير الموظفين مهنيًا.
- قلة ثقة المساهمين بالقوانين والتعليمات وعقود الاتحاد التي تحدد سلطة اتخاذ القرارات وحتى الوقت الملائم لتدخل المعلمين.
- قلة الإلمام بمهارات اتخاذ القرارات أو الاتصال.
- تصورات المجتمع المحلي لطبيعة فاعلية المؤسسة.

#### معوقات تربوية ومنها :

- أداء غير لائق من قبل بعض المؤسسات التعليمية.
- تردد بعض المدراء والمعلمين بالسماح للآخرين بالسيطرة على اتخاذ القرارات.



- عدم ملائمة الإدارة التربوية: وذلك بسبب عدم كفاية حجم أجهزة الإدارة التربوية إضافة إلى النقص الكبير في النوعية والفعالية، وعدم امتلاك المدرسون للكفاءة في الأمور الإدارية.

#### معوقات اقتصادية ومنها :

- تزايد عدد النظم الديكتاتورية مما أدى إلى تزايد سلطة الدولة على حساب المواطن العادي وبالتالي تنصيب المركزية على قمة السلطة.

- ضعف البنى المؤسسية فقلما كان يطلب من هذه المؤسسات إدارة مرافق بصورة منتظمة، وكذلك نادراً ما شجعتها حكوماتها على المشاركة في تحمل المسؤوليات الإدارية.

#### معوقات فنية ومنها :

- العمل بشكل أكبر وجهد أكثر من قبل المساهمين وأصحاب الحصص.

- غموض المسؤوليات أو الأدوار.

- صعوبة التنسيق.

- الطريقة التقليدية للمنطقة في أداء العمل.

- طبيعة الكثافة لدى الطلاب المتمركزة في مناطق بصورة أكبر من مناطق أخرى.

- تحتاج لوقت وجهد كبير خصوصاً في بداية التطبيق.

- يستلزم إدارة الموقع أكثر من تشكيل مجلس المؤسسة وإعطائهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات، بل يجب أن يصمم بشكل شامل لتعليم جميع الطلاب مهارات التعليم العليا وطرق حل المشاكل.

وحتى تحكم على نجاح هذا النمط من أنماط الإدارة فلا بد من توافر المظاهر التالية :

- وجود توعيات من قبل التنظيمات الإدارية كمستويات مسئولة عن التعليم.

- لا تلتزم الهيئات المحلية بسياسة معينة، فكل إدارة محلية تنظيماً وأسلوب ممارستها في العمل.

- لكل سلطة محلية أن تعد المناهج والبرامج المناسبة للمراحل التعليمية التي تقع في محيطها كما تشرف على تنفيذها.

- تستطيع السلطات المحلية القيام بتحمل الأعباء المالية ومسئولية الإنفاق على التعليم في ضوء ظروفها ومتطلبات العملية التعليمية.
- لا تخضع الهيئات المحلية للسلطات العليا سواء في إعداد المناهج الدراسية أو أساليب التقويم للتلاميذ أو عقد الامتحانات العامة.
- للهيئات المحلية حق الاختيار وإعداد المعلمين للمراحل التعليمية بها، كما نستطيع تدريبهم أثناء الخدمة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
- توافر رقابة إدارية دقيقة من واقع تنظيمات الإدارة المحلية وقد تتعرض لرقابة السلطات العليا القومية إذا لزم الأمر.

المعوقات التي تواجه مدير المدرسة :

- تقييد صلاحيات مدير المؤسسة في بعض الأمور.
  - كثرة الأعمال الكتابية لمدير المؤسسة.
  - التكرار في بعض الأنشطة المطلوبة من مدير المؤسسة على حساب المناهج.
  - تعامل الإدارة العليا والوسطى مع مدراء المؤسسات التعليمية بالأسلوب المركزي.
  - إهمال مجالس المؤسسة التعليمية وأفراد المجتمع المحلي الانضباط في الحضور.
- ولاشك أن الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية لها تاريخ طويل فقد كانت مؤسسات القطاع الخاص تنفيذ ولعدة عقود أسلوب المشاركة الجماعية في الإدارة، وهو أسلوب يشبه الإدارة الذاتية للمدارس، من حيث إنه يقلل السيطرة المركزية، ليشجع الموظفين على إدارة أنفسهم، فمن هنا إن المشاركة في الإدارة يتلاءم بشكل أكبر مع المؤسسات التي يكون فيها العمل معقد مثل التعليم في المدارس، والتي يمكن إدارة العمل فيها بشكل أفضل عن طريق الفريق أو الزملاء.
- فالإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية ليست نظام يجب وضع إطار محدد له، بل هو نظام ينمو ويتوسع مع الوقت من خلال عملية تعلم تدريجية، لذلك فإن الانتقال إلى أسلوب الإدارة الذاتية، يتم كأفضل ما يمكن عن طريق إعداد وإنشاء نظم، وعمليات تساعد مجموعة من الناس على مناقشة التوجهات الجديدة، وتجربة أساليب جديدة والتعلم منها.

### **نشر السلطة وتوزيعها :**

فالمدارس الفعالة في تطبيق الإدارة الذاتية تنشر السلطة وتوزعها خلال التنظيم المؤسسي بأكمله حتى تشارك مختلف الجهات المعنية في عملية صناعة القرارات التربوية ومنها:

أ- مجلس المؤسسة وقد تقرر هيكلته المؤسسة نفسها، ويتشكل من إداريين ومعلمين وأولياء أمور وقيادات مجتمعية، يتم انتخابها لخبراتها المميزة ويهدف المجلس لاتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج والموارد والمصادر المتاحة.

ب- اللجان الفرعية وتهدف إلى إعداد تقارير ورفعها إلى مجلس المؤسسة التعليمية، إضافة إلى متابعة موضوعات رئيسية مثل المناهج التعليمية والعلاقات العامة، إضافة إلى تقنيات التعليم والتسهيلات التربوية وتضم إلى جانب المعلمين وأولياء الأمور بعضاً من الممثلين عن الهيئات المجتمعية المعنية.

### **التأكيد على تحقيق النمو المهني بشكل مستمر :**

وذلك لإحداث التغيير وتكوين مجتمع دائم التعلم داخل المؤسسة التعليمية وتطوير قاعدة معرفية مشتركة، وذلك من خلال التدريب في مجالات متعددة مثل التعلم والتعليم، والمناهج، والقياس، والتقييم، وصناعة القرار بصورة تشاركية وبناء الاتفاق الجماعي وحل الصراعات، إضافة إلى التدريب على مهارات القيادة كإدارة الاجتماعات والتمويل وإجراء المقابلات.

### **نشر المعلومات بصورة واسعة :**

تستطيع الجهات المعنية كافة المشاركة في صنع قرارات تربوية مبنية على معلومات واضحة ودقيقة من جهة، ومن جهة أخرى حتى يتم إعلام جميع المعنيين بمستوى الأداء المدرسي، إذ أن تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة للإدارة أمر جداً "مجتمع المؤسسات بحاجة إلى اتصالات ونظام معلومات لمساعدتها على العمل وتحقيق أهدافها فكلما كان نظام الاتصالات والمعلومات للمؤسسة عملياً عملت بفاعلية ووصلت إلى أهدافها بسرعة، ويندرج تحت هذا البند ثلاث عمليات رئيسية ألا وهي: جمع البيانات، وتخزين البيانات، وترميزها، وتوزيع البيانات.

**اختيار المدير المناسب :**

القادر على قيادة وتفويض السلطة وتوزيعها وتطوير التزام جماعي بالحاجة إلى النمو المهني في المعارف والمهارات، وتحفيز جميع المعلمين للمساهمة في أعمال المؤسسة، وجمع المعلومات حول تعلم الطلبة وتعزيز العمل المميز ومكافأته.

فالمدير المتميز هو المدير الذي يسعى لحشد الدعم والجهود الخارجية وتمييزها كالمشاركة مثلاً في عضوية مجالس إدارات بعض المؤسسات الصناعية في المجتمع المحلي وحضور اجتماعاتها أو بناء علاقات وطيدة مع الصحف والمجلات المحلية أو الاتصال بالجامعات لغاية دعم النمو المهني للعاملين وغيرها إضافة إلى تعزيز مناخ التنظيم المؤسسي.

**تكوين رؤية واضحة محددة المعالم :**

فيما يتعلق بالمهمة أو الرسالة الأساسية للمؤسسة والقيم الأساسية السائدة فيها والغايات والأهداف الرئيسية المتصلة بنواتج الطلبة، هذه الرؤية التي توجه مختلف الفعاليات والأنشطة التربوية في المؤسسة بدءاً من تطوير المنهج وانتهاءً بكيفية النقاش في جلسات الحوار الجماعي وصناعة القرار بصورة تشاركية، وذلك من خلال عملية رسمية يتم خلالها بناء اتفاق جماعي حول الرؤية واعتبارها ميثاق، أو عن طريق مجموعة من اللقاءات والمناقشات الغير رسمية، التي شاركت فيها كافة الجهات المعنية في إدارة المؤسسة.

**مراقبة سير الإدارة الذاتية وتقويمها :**

وذلك من خلال تصميم الوسائل التي ترافق وتراقب الأنشطة وتقدير إمكانيات اللجان المختلفة عن تنفيذ واجباتها، إضافة إلى تحليل العلاقة بين النتائج التي تم الحصول عليها والأهداف الأولية (قسم السياسة التربوية والتخطيط).

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية عالمية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٣م، ص ص ١٩٦-١٩٧.
- أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم - النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ص ٢٢١-٢٢٢.
- أحمد سليمان بشايرة: "المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية"، ط ١، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ٧٦، ٧٧.
- أحمد سليمان بشايرة: المركزية واللامركزية في الإدارة، ط ١، دار الفرقان، عمان، ٢٠٠١، ص ص ٢٤٩-٢٥٠.
- أحمد عايش: الإدارة المدرسية الحديثة، منتدى التربية والتعليم العربي الموحد، لبنان، ٢٠٠٥، ص ص ١٢٣-١٢٤.
- إدوارب فسك، وهيلين ف.لاد: المدارس ذاتية الإدارة في نيوزيلندا والمساءلة، ترجمة: عثمان مصطفى عثمان، مجلة مستقبلات، مجلد (٣١)، عدد (١٢٠)، ديسمبر، ٢٠٠١م، ص ص ٨٨-٨٩.
- أسامة محمد السيد على: الإدارة الذاتية للمدرسة، كفر الشيخ: العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م، ص ص ١٠٣، ١٠٤.
- إسماعيل ذياب: "الإدارة المدرسية"، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ص ١٨٢-١٨٣.
- آلاء حسين عبد الهادي: المشاركة المجتمعية والأسلوب البارامترى في إدارة المنظمات الصناعية، مجلة الإداري، العدد ٢٠، معهد الإدارة العامة، عمان، ١٩٩٠م، ص ص ٢٤١-٢٤٣.

- آلان وليمز وسالي وود وارد: إدارة التغيير بالنجاح (ترجمة) عبد المنعم بن إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٤م، ص ص ٢٢٦-٢٢٧.
- أميل فهمي حنا شنودة: لا مركزية الإدارة التعليمية، التطور والواقع، مكتبة لأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠١م، ص ص ٢١٥-٢١٦.
- باولو فريري: آفاق تربوية متجددة - المعلمون بناء ثقافة - (ترجمة) حامد عمار وآخرون، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٥م، ص ص ١٣٥-١٣٦.
- بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨م، ص ص ٦٦، ٦٧.
- جودة عزت عطوى: "الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيم النظرية وتطبيقاتها العلمية"، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١م، ص ص ٢٢١، ٢٢٢.
- سلامة عبد العظيم حسين: "الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم"، ط ١، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٦م، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- سلامة عبد العظيم حسين: الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ٢٠٠٦م، ص ص ٨٢، ٨٣.
- صلاح عبد الحميد مصطفى: "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، ط ٢، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٩م، ص ص ٢١٣-٢١٤.
- طه بستان: "مدخل إلى الإدارة التربوية"، ط ٣، دار الأرقم، الكويت، ٢٠٠٣م، ص ص ١١٦-١١٧.
- محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص ص ١٩٢، ١٩٣.

- محمد حسين العجمي: إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المرتكزة إلى المؤسسة، تصور مقترح نحو تطبيق الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ٢٠٠٥، العدد ٥٨، المنصورة، ص ٢٣-٢٤.
- محمد عثاني: الإدارة المدرسية بحوث وأعمال إدارية، مدرسة الباهر المتوسطة المتوسطة والثانوية (وزارة المعارف)، ٢٠٠٠، ص ص ١٥٦-١٥٧.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- D. Myers & R. Stonehill: School-Based Management, Martin, margerg (ed) Education Research consumer guide, 4th Edition. January Number 4. <http://www.ed.gov/pubs/or/consumerGuile/Baseman>, PP.1-4.
- G. M. Juarez: **Decentralization of Education and Institutional Change"**, A look at Mexico, DRCLA News, 2001, PP.41-42.
- L. Oswald: School Based Management, ERIC Digest, Number 99. Educational Management Eugene OR. Eric. <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest099.Htm>, 2010, PP.4-6.
- N. Botha: Leader in School-Based Management – A case Study in Selected Schools, Journal of education, South Africa, V. 26 Issue 3, PP.341-354.
- P. Michael & B. Dale: Personal Policy in Charier School, U.S.A. Washington, D.C. 2001, PP.313-314.
- R. Neal: "School Based Management: A Detailed Guide for Successful Implementation", Bloomington, IN: National Educational Service, 2010, PP.61-62.

---

**Abstract**

Targeted Current search to identify the self-management style, to determine the importance of self-management of the institution style, disclosure of the goals of self-management style, stand on self-management style properties, identify the most important foundations of self-governance, disclosure of the most important obstacles to the application of self-management in the institution style , identify ways to overcome obstacles to the application of self-management style, and was one of the most important results that administrative processes are affected by general social and political environment in which they operate, it has divided the responsibility of those operations on a centralized basis of absolute or relative image, we shall take those processes pattern central EDM, Ootvweid local authorities manage those processes full authorization or partially followed the pattern of decentralized regulation in management, and the importance of combining style central and decentralized administrative organization in the new regulation allows the participation of the most important local forces in the educational decision-making process within the concept of participatory style of management.