

متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الثانوية بمنطقة عسير

إعداد

أ/ نواف علي محمد القحطاني

باحثة دكتوراة، تخصص الإدارة والإشراف التربوي،

قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد

مجلة الدراسات التربوية والانسانية. كلية التربية. جامعة دنهور

المجلد السادس عشر، العدد الرابع (أكتوبر) - الجزء الثالث، لسنة 2024م

متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الثانوية بمنطقة عسير

أ/ نوف علي محمد القحطاني¹

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الثانوية بمنطقة عسير. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون المجتمع الاصلي للدراسة من عدد المدارس الثانوية للبنات في منطقة عسير وهي (40) مدرسه حكومية و(7) مدارس أهلية أي إجمالي عددهن (47) مديرة للفصل الدراسي الثاني من العام (1446) وتم اختيار عينه عشوائية من مديرات (27) مدرسه ما بين حكومية وأهلية بلغت نسبتهن (67.5) من المجتمع الاصلي، وتم جمع البيانات اللازمة باستخدام الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: تعد المتطلبات البشرية أكثر متطلبات الإدارة الذاتية توافراً بالمدارس الثانوية للبنات، ويليهما المتطلبات المعرفية، بينما كل من المتطلبات التشريعية والمادية هي أقل المتطلبات توافراً بهذه المدارس. وتعتبر المتطلبات التالية من أكثر المتطلبات المعرفية توافراً وهي: نشر المعرفة لدى العاملين في المدرسة عن الديمقراطية وممارستها في المدرسة، وتفعيل مساهمة المدرسة في نشر ثقافة اللامركزية في المجتمع المحلي، وتزويد العاملين في المدرسة بمعلومات عن الإدارة الذاتية وتطبيقاتها. وتعتبر المتطلبات التالية من أكثر المتطلبات البشرية توافراً وهي: تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المدرسة، وتفعيل دور مجالس الآباء في المدارس، وبتث الثقة لدى العاملين في المدرسة بقدراتهم وإمكانياتهم. ومن التوصيات التي وضعتها الدراسة: دعم الاستفادة من نتائج البحوث التربوية فيما يخص اللامركزية في الإدارة المدرسية، وتطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس، من أجل تطوير تنفيذها وعملها. وتوفير الآليات المختلفة لدعم معارف ومهارات العاملين في المدرسة الذين تظهر لديهم قدرات قيادية، للاستفادة منهم في إدارة المدرسة.

الكلمات المفتاحية: المتطلبات المعرفية، الإدارة الذاتية، مدارس البنات الثانوية، منطقة عسير.

¹ باحثة دكتوراة، تخصص الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد

البريد الإلكتروني: Nooof-179@hotmail.con

Requirements for implementing self-management in girls' secondary schools in Asir region

Nouf Ali Mohammed Al-Qahtani

PhD Researcher Educational Administration and Supervision College of Education King Khalid University

E-mail: N000of-179@hotmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the requirements for implementing self-management in girls' secondary schools in Asir region. The study used the descriptive analytical approach and the original study community consisted of the number of girls' secondary schools in Asir region which are (40) government schools and (7) private schools i.e. a total of (47) principals for the second semester of the year (1446). A random sample of (27) school principals between government and private was selected with a percentage of (67.5) of the original community. The necessary data was collected using a questionnaire. The study reached important results including: Human requirements are the most available requirements for self-management in girls' secondary schools followed by cognitive requirements while both legislative and material requirements are the least available requirements in these schools. The following requirements are considered the most available cognitive requirements: disseminating knowledge among school staff about democracy and its practice in school activating the school's contribution to spreading the culture of decentralization in the local community and providing school staff with information about self-management and its applications. The following requirements are considered the most available human requirements: encouraging human relations between the administration and school workers activating the role of parents' councils in schools and instilling confidence in school workers in their abilities and capabilities. Among the recommendations set by the study: supporting the use of educational research results regarding decentralization in school administration and applying self-management in schools in order to develop its implementation and work. Providing various mechanisms to support the knowledge and skills of school workers who demonstrate leadership capabilities to benefit from them in school management.

Keywords: Cognitive requirements self-management girls' secondary schools Asir region.

المقدمة:

تنبثق أهمية الإدارة المدرسية من أهمية المدرسة ودورها في نمو الطالب وتنميته في كافة المجالات المعرفية والروحية والعقلية والبدنية، وتهيئه الفرصة أمامه لاكتساب خبرات متعددة فهي الآن أصبحت تركز حول الطالب والظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وتعمل على تحسين العملية التعليمية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يركز على تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، ولقد اختارت الإدارة المدرسية لها الآن مفهوماً جديداً وهو الاهتمام بالارتباط بالمجتمع ومؤسساته (علي ورجب، 2009، ص.3).

وتواجه نظم التعليم في ظل العولمة وتأثيراتها العديد من التحولات والتي من أهمها: المعرفة الإنسانية المتغيرة والمتجددة باستمرار، واللامركزية التي تعطي المدارس استقلاليته، والمسئولية الذاتية من خلال المحاسبية الداخلية، والموارد المالية التي تفرض عليها ضرورة تدبير الإعتمادات المالية من خلال المشاركة المجتمعية، وأيضاً المعلومات التي تتدفق بغزارة عبر الشبكات الإلكترونية دون حدود زمانية أو مكانية، ففي المؤسسات الديمقراطية نجد أن كل من يتأثر بالقرار يشارك في عملية إعداده و اتخاذه، فالأفراد الذين يشاركون بفعالية وانتظام في رسم السياسة والتخطيط ومراحل صنع واتخاذ القرارات أكثر تحمساً وفاعلية في الأداء من غيرهم (حسين وشعلان، 2008، ص.13).

ويهدف تطبيق الإدارة الذاتية في المؤسسات التربوية إلى تعزيز دور المجالس المختلفة في المشاركة مع مجلس إدارة المؤسسة التعليمية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية، وتحسين وتطوير العمل داخلها مما يؤدي إلى منع الفقد والإهدار المالي، وذلك لتمكين المعلمين والآباء والمواطنين وأصحاب الاعمال من المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة التعليمية، مما يؤدي إلى رفع روح الانتماء للمؤسسة والمنطقة عليها والعمل على توفير كل ما تحتاجه من إمكانيات مادية ومالية (محمود والبحيري، 2009، ص.275).

ومن الاتجاهات الإصلاحية في التعليم كما يراها علماء التربية، إعطاء مزيد من السلطات للمدارس بما في ذلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من أداء مهامها بفاعلية وكفاءة، ويطلق على هذا الاتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة.

وهو الذي يمنح المدرسة المزيد من الفعالية والتي تكسب بدورها المدرسة فرصه لمواجهة التحديات البيئية المتغيرة من حولها، وتجعلها قادرة على التماسك الداخلي وتحسين أدائها ومن ثم تحقيق أهدافها وتطويرها باستمرار، وهي تقوم على أساس الإدارة الجماعية التي تتشكل من مجلس إدارة المدرسة، ويعتبر مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم المداخل الحديثة المستخدمة في تحقيق هذا التوجه، حيث ينصب اهتمامها على المدرسة من حيث كونها وحدة

إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلالية الذاتية في إدارة شؤونها المختلفة، وتيسير العمل على أساس من اللامركزية في مختلف العمليات والوظائف الإدارية، وخضوعها في نفس الوقت للتقييم الداخلي والخارجي، وقد ساعدت على إتاحة الفرص لمشاركة الأفراد العاملين في العمل الإداري، وعمليات صنع القرار (حسين، 2006، ص.5).

ومن هنا أدركت سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية أهمية تطوير التعليم، وحاولت جاهدة رفع مستوى العملية التربوية التعليمية، وذلك من خلال التحول التدريجي إلى اللامركزية، وفقاً لما جاء في الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العام التي أعدها مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام، حيث تتجه الاستراتيجية نحو تطبيق نموذج متوازن يحول مستوى معين من الصلاحيات لإدارات التربية والتعليم والمدارس، مع تحديد وظائف أخرى أساسية للجهاز المركزي وإشراك جميع المعنيين في القرارات التي تتخذ لزيادة الكفاءة والفعالية في عمل النظام التعليمي، والمحاسبية وزيادة الاستقلالية المالية والإدارية والتنظيمية المعززة للمسؤولية والمتمثلة في مشروع الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض (الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، 1424، ص.67).

وعليه تسعى الباحثة إلى معرفه متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الثانوية ولاسيما في منطقة عسير موضع الدراسة .

مشكلة البحث:

هناك أسباب كثيرة تؤدي إلى ضرورة تبني الإدارة الذاتية في مدارس التعليم، ذلك أن غالبية الخطط التي تتخذ قراراتها في قمة النظام، ثم تطالب المستويات بتنفيذها دون تنسيق بين الطرفين قبل وأثناء وضعها، مآلها الفشل بلا شك، لأن العاملين في الميدان والذين هم على مقربة من ظروفه والمتأثرين الرئيسيين به هم أكثر قدره من أولئك الذين في القمه على تحديد ما يجب عمله وتوجيهه، من الموارد المتاحة لتلبية احتياجاتهم.

ويؤيد ذلك الكثير من الدراسات التي أفادت بأن "اللامركزية قد شكلت إحدى أهم معالم التغييرات في بنى التعليم في مجال إداره المنظمات التعليمية في العديد من دول العالم، وقد أسفرت عن زيادة في استقلالية المدارس من خلال تبني نمط الإدارة الذاتية للمدارس التي تحتاج إلى مجموعه من القرارات الوزارية التي تؤكد على ضرورة تطبيق مثل هذا الأسلوب في إدارتها (المصلح، 2001، ص.32).

ومن هذا المنطلق وغيره فقد سعت وزارة التربية والتعليم في المملكة لبذل جهوداً كبيرة من أجل تطوير الإدارة المدرسية من خلال تطبيق المداخل الإدارية الحديثة مثل إدارة المعرفة و الإدارة الذاتية، وذلك وفقاً لما جاء في خطة الوزارة العشرية للهدف التفصيلي السادس الذي

يرمي إلى " تطوير إدارة المدارس وتعزيزها وصولاً إلى تحقيق مفهوم الإدارة الذاتية (خطة وزارة التربية والتعليم للسنوات العشر القادمة، 1424 هـ).

وقد طبقت الوزارة مشروع الإدارة الذاتية المدرسية في بعض مدارس التعليم العام في مدينة الرياض كمرحلة أولية، وهذا مشروع يقتضي " إشراك مديري المدارس، والمعلمين، والطلاب، وقيادات المجتمع المحلي في إتخاذ القرارات التي تتناسب واحتياجات المدرسة".

أسئلة البحث:

وفي ضوء تحديد المشكلة تسعى الباحثة للإجابة على السؤال التالي:

ما إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير؟

وتتفرع منه الاسئلة التالية:

1. ما أهم ملامح الإدارة الذاتية، كما حددتها أدبيات الإدارة التربوية؟
2. ما أبرز التجارب الناجحة في مجال الإدارة الذاتية؟
3. ما متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم قبل الجامعي؟
4. ما مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير؟
5. ما المقترحات لتطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في مدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

1. تحديد أهم ملامح الإدارة الذاتية كما حددتها أدبيات الإدارة التربوية .
2. عرض نماذج من التجارب الناجحة لبعض الدول المتقدمة في تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في مدارسها .
3. رصد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم قبل الجامعي .
4. التوصل إلى مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير .
5. تحديد بعض المقترحات لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير .

أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث فيما يلي:

- تتمثل أهمية البحث الحالي في أنه يأتي مواكباً مع التوجهات العالمية نحو لامركزية الإدارة، وتطبيق مدخل الإدارة الذاتية في المدارس في العديد من الدول ولاسيما المملكة العربية السعودية.

- يأتي مسابراً للرؤية المستقبلية لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية نحو جعل المدرسة وحدة تنظيمية مستقلة.
- كما أنه ملبياً للعديد من المؤتمرات والندوات والدراسات الخاصة والخطط الاستراتيجية نحو تطبيق اللامركزية في التعليم.

مصطلحات البحث:

المتطلبات:

إجرائياً: هو كل ما يستلزم توفيره من شروط متعلقة بالمعارف والأفراد والتشريعات والتجهيزات في مدارس البنات الثانوية .

المتطلبات المعرفية: مجموعة من المعارف تعمل على توفير قاعدة من المعلومات حول اللامركزية، وتسهم في تشكيل قاعدة ثقافية معرفية لدى مديري المدارس.

المتطلبات البشرية: مجموعة من الإجراءات والعمليات المتعلقة بتوفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة كفيلة بتحقيق اللامركزية في المدرسة ومواجهة المشكلات التي تعترض تطبيقها.

المتطلبات التشريعية: مجموعة من الإجراءات المتعلقة بتوفير هيكلية تنظيمية تتناسب مع مقتضيات العمل باللامركزية إضافة إلى مجموعة من القوانين المنظمة والموضحة للعمل.

المتطلبات المادية: مجموعة من الإجراءات المتعلقة بعملية توفير التمويل وتنظيم عملية الأنفاق واتخاذ القرارات المتعلقة بتوفير المستلزمات المادية وأساليب التواصل والإشراف عليها ضمن المدرسة .

الإدارة الذاتية للمدرسة:

إجرائياً:

يقصد بالإدارة الذاتية عملية إعادة توزيع السلطة في المدارس الثانوية بحيث تتحلل المدرسة من قيد السلطات التعليمية، فنتركز رسالتها حول السيطرة المحلية وتمكنها من شئونها الخاصة، وتتبنى استراتيجيات التحسين والتطوير في هيكل المدرسة بالمشاركة الجماعية من المعلمين والآباء وأفراد المجتمع المحلي في صناعة القرارات التربوية على صعيد المدرسة.

حدود البحث:

يلتزم البحث بالحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات في منطقة عسير .
- **الحد المكاني:** المدارس الثانوية العامة للبنات في منطقة عسير ، حكومية وأهلية .

- الحد البشري: مديرات مدارس الثانوية للبنات في منطقة عسير وعددها 40 مدرسة حكومية و7 مدارس أهلية وتكونت عينه الدراسة من عدد 27 مديرة ما بين حكومية وأهلية .
- الحد الزمني: العام الدراسي 1446هـ-2024م.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة:

يساعد تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة على توليد الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المجتمع المحلي نتيجة لانتقال السلطة من المستوى المركزي إلى المستوى المدرسي وتتبع أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة من كثرة الفوائد التي يحققها المدخل الإداري الحديث والتي أشارت إليها العديد من الدراسات ومن بينهما ما يلي: (رزق، 2011، ص.5:6)

1. تزايد استقلالية المدرسة التي قد تساعد على تحقيق جودة أداء العاملين بها وتؤدي إلى استمرار هذه الجودة.
 2. تحسين الاتصال والتفاعل الإيجابي بين أعضاء المدرسة وأفراد المجتمع فهي تفتح قنوات للاتصال بين الآباء والمعلمين والطلاب وتحسين الخدمات التعليمية عن طريق إعطائهم حرية إبداء الرأي في القرارات التعليمية
 3. تزايد الرضا والنمو المهني عند المعلمين نظراً لارتباط ما يحدث من تحسن بالحصول على المكافآت مما يؤدي إلى تزايد تقدير المعلمين لأنفسهم وتزايد دافعيتهم واستمتاعهم أثناء التدريس والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء.
 4. تزايد المرونة التي تمكن العاملين بالمدرسة من اتخاذ قرارات أفضل تعمل على تحسين التعلم المدرسي.
 5. أنها تؤدي إلى إبراز دور المنافسة بين المدارس من أجل تحقيق الإمتياز والتفوق كما تزيد من فعالية المدرسة وإدارتها حول ترشيد الأنفاق على التعليم.
- كما أشارت سرور (2008) إلى أن الإدارة الذاتية استمدت جذورها من إدارة الموقع الخاص بإدارة الأعمال شأنها شأن باقي مجالات الإدارة التربوية، فكأن رجال الأعمال والإداريين هم السابقون بوضع قواعد إدارة شركاتهم ومصانعهم بشكل أفضل وصورة أحسن (ص.34).

فعلى مر السنين تطور مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، بعد ما كأن مجرد حركة إصلاح مستقلة أخذ يتحول تدريجياً إلى أحد أهم النماذج التي تنظر نظرة شاملة للتعليم، بهدف أنجاز وإعداد طالب متميز ومتمكن، و تفعيل أداء أفضل للمدرسة، فبدلاً من أن ينظر لها على أنها الهدف النهائي للعملية الإدارية أصبح ينظر إليها كتطبيق حاسم للمعايير وتعليم مبادرات متميزة وإعداد إصلاحات رئيسية أخرى، الأمر الذي دفع بالكثير من الولايات والمناطق لتبني نظام

الإدارة الذاتية للمدرسة، بهدف تشجيع المعلمين وزيادة الكفاءة والفعالية والمسؤوليات لديهم، وخلق طاقه أعظم في مستوى المدرسة للتغيير والتحسين (Weiss، 2001، p. 4).

أهداف الإدارة الذاتية:

1. تشير المسيري (2013) (نقلا عن: البرادعي، 2005) بأنه: "يوجد العديد من الأهداف لوضع الخطوط العريضة لأهم التشريعات الواجب وضعها لتمكين المدرسة وقادتها من إدارة المدرسة ذاتياً والتي من أهمها " (ص. 17).
1. تحقيق التطوير والتميز الإيجابي في إداء كلاً من الطلاب والمعلمين بجانب العمل على تطوير القدرات الإدارية والتنظيمية للمدرسة ككل.
2. إدارة المدرسة من واقع العمل وإتاحة الفرص للمدرسين وللطلاب للمشاركة في عمليات الإصلاح المدرسي.
3. لتطبيق حركات التطوير وتحسين المدرسة والاستعداد لتطبيق الاستراتيجيات الخاصة بزيادة فعالية وجودة كلاً من العمل المدرسي وجودة المعلم.
4. توفير نظام التغذية الراجعة لكل من المدرسين والطلاب بصفة مستمرة، بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
5. تحقيق التنمية المهنية لكلاً من المديرين والمدرسين اثناء القيام بتنفيذ فعاليات الحياة اليومية داخل المدارس.

مبررات الاتجاه نحو الإدارة الذاتية في المدارس:

- تتعدد المبررات والدواعي التي دعت إلى الأخذ بمدخل إعادة التنظيم المدرسي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر التالي:
1. الاتجاه نحو اللامركزية: يوجد العديد من أوجه القصور والخلل في التنظيمات الإدارية الحالية والتي تعد بمثابة دافع وسبب جوهري لاتجاه المنظمات نحو إعادة التنظيم حيث أن استمرار وجود هذا الخلل والقصور يؤدي إلى عرقلة عمليات وأنشطة المنظمات ويجعلها غير قادرة على زيادة إنتاجيتها، ومن أهم أوجه القصور والخلل في التنظيمات الإدارية الحالية والتي تستوجب ضرورة إعادة التنظيم وصولاً بالمنظمات إلى وضع أفضل، سيطرة الأنماط المركزية على السلطة، مما يؤدي إلى بطء الأعمال وتأخرها، بالإضافة إلى وجود الغموض في كل من اختصاصات الأجهزة الإدارية والعلاقات التنظيمية السائدة بينها مما يترتب عليه صعوبة التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، فضلاً عن تضخم حجم البناء التنظيمي والازدواج في الاختصاصات وتفاقم حدة الصراعات التنظيمية بين المستويات الإدارية بالمنظمة (سعد، 2009، ص. 141).

2. الحاجة إلى الابتكار والتجديد: ويقصد بالابتكار أي عنصر جديد في الثقافة المادية وغير المادية بحيث يختلف نوعياً عن الأشكال القائمة ويتضمن ذلك الاكتشاف والاختراع، وقد يطلق عليه التجديد حيث الوصول إلى مخرجات جديدة باستخدام أساليب جديدة (بدوي، 1994، ص. 235).

3. الحاجة إلى المشاركة في صنع القرار وتوسيع دائرتها من المجتمع المحلي :اتجهت معظم المنظمات الآن إلى إشراك كافة الأطراف المعنية في عملية صنع القرار، فأصبحت القرارات تتم بصورة جماعية بحيث لا ينفرد بها المدير دون غيره، الأمر الذي يشعرهم بملكية تلك القرارات ومسئوليتهم عن النتائج المترتبة عليها.

خصائص وسمات الإدارة الذاتية للمؤسسات التعليمية:

تتميز الإدارة الذاتية بالمؤسسة التعليمية بعدد كبير من الخصائص منها (محمود و البحيري، 2009، ص. 279:280).

1. المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يعد الأساس الأول لضمان تفعيل مدخل الإدارة الذاتية.
2. لامركزية الإدارة، حيث ينظر إلى اللامركزية الإقليمية باعتبارها شكلاً من أشكال الحرية ويمكن أعضاء المؤسسة من المشاركة في إدارة شؤونها .
3. المساءلة عن النتائج والتي تعد من المبادئ الهامة التي تقوم عليها الإدارة الذاتية ولاسيما في مجال عملية صنع القرار .
4. تحقيق الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية، رسالة تعليمية واضحة ومتطورة ومعلومة لجميع الاعضاء وقابلة لإسهاماتهم جميعاً.
5. تتخذ من اللامركزية نمطاً سائداً في صنع القرارات والتي تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين المدير والمعلمين والآباء والطلاب.
6. القيادة في المؤسسة التعليمية ذاتية الإدارة قيادة إنسانية تربوية فنية متعددة المستويات، يعمل مديرها على تفعيل العلاقات الإنسانية بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية .
7. تعد نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال التعليم يقوم على مبدأ المشاركة والحرية والاستقلالية واللامركزية والمساءلة.
8. تعمل الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية على حل المشكلات أولاً بأول في ضوء حاجاتها وإمكاناتها ومواردها الذاتية والتي تستغل أفضل استغلال لتنمية المؤسسة التعليمية.
9. تحدد الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية دور المدير في قيادة عمليات تنفيذ الأهداف، وتنسيق الموارد البشرية وتنميتها، وتحدد دور المعلم في كونه شريكاً في اتخاذ القرار وتنفيذه، ودور الآباء في كونهم متعاونين مع المؤسسة التعليمية ومساندين لها ومستفيدين بخدماتها الجيدة.

البحوث والدراسات السابقة:

أولاً، الدراسات العربية:

- دراسة عبدالعزيز أحمد محمد داود (2010) بعنوان، "تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان تصور مقترح" هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من خلال التعرف على واقع مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، التعرف على مفهوم ومبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها أن من أهم مبررات التوجه إلى تطبيق الإدارة الذاتية هي حاجة مديري ومديرات المدارس إلى إصدار القرارات المتعلقة بالمدرسة دون الرجوع إلى إدارة التعليم، كما أنها بحاجة إلى توفير ميزانية للصرف وتوفير متطلبات المدرسة دون تعقيدات إدارية تعرقل سير العمل.
- دراسة محمد احمد حلاق (2012) بعنوان " المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية دراسة ميدانية في منطقة ريف دمشق" هدفت الدراسة إلى تعرف أهمية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في الإدارة التربوية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر مديري تلك المدارس، وإلى تعرف مدى تحقق تلك المتطلبات على أرض الواقع، وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة مؤلفة من خمسين بنداً، وعالجت الفرضيات أهميه تلك المتطلبات، ومدى تحققها وفقاً لمتغير المؤهل التربوي والعلمي وسنوات الخبرة بالنسبة إلى المديرين، إضافةً إلى متغير المرحلة التعليمية أساسي أو ثانوي بالنسبة إلى المدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا بد من توفر أربعة متطلبات لتحقيق اللامركزية هي : معرفية وتنظيمية ومادية وبشرية، وكانت جميعها ذات أهميه كبيرة، ونسبة تحققها متوسطة من وجهة نظر مديري المدارس ولم تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أهميه المتطلبات تعزى إلى متغيرات الدراسة كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تحقق المتطلبات التنظيمية والمادية تعزى لمتغيرات الدراسة، في حين كانت الفروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين من حملة دبلوم التأهيل التربوي فما فوق فيما يتعلق بمدى تحقق المتطلبات المعرفية والبشرية فقط.
- دراسة تهاني بنت فهد الفياض (1433) بعنوان " واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات " هذه الدراسة تهدف إلى : معرفه الواقع في تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس العامة في مدينة الرياض وفقاً لوجهه نظر مديري المدارس والمعلمين، معرفه العوامل التي تعوق تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس العامة في مدينة الرياض وفقاً لوجهه نظر مديري المدارس والمعلمين، وتقديم بعض الاقتراحات التي قد

تكون مساهمة في تطوير تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات العام في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كأن من أهمها أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة في الأداة ككل، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات كثيرة تحد من تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية المطبقة للمشروع في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك لكثرة الأعباء الإدارية، كثرة الأعمال الملقاة على عاتق المعلمة، قلة الدعم المالي للمدرسة من الجهات المسؤولة بالوزارة، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة واستخدمت الباحثة لهذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

● الدراسات الأجنبية،

● دراسة (De Grauwe, et. Al, 2005)، بعنوان: "Dose decentralization lead to school improvement?"

هل تؤدي اللامركزية في التربية إلى تطور المدرسة هدفت الدراسة إلى معرفة رأي الإداريين في المناطق التعليمية والمدارس بواقع اللامركزية في الإدارات التربوية في مجموعه من دول غرب أفريقيا هي، غينيا، ومالي والسنغال، وأستخدم الباحث لذلك استبانة موجهه إلى مديري التربية ومديري المدارس، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعه من النتائج من أهمها، أن هناك قصور في عمليات تنفيذ اللامركزية وأهم جوانب القصور ضعف المشاركة المجتمعية في عملية اتخاذ القرار من جهة وفي عملية التمويل من جهة اخرى، وتداخل المهام والاختصاصات ما بين المديرات وإدارات المدارس، وضعف الترابط ما بين اهداف الادارات التربوية وحاجات سوق العمل .

● دراسة Jayne Downey, Janet Gordon, and Art Bangert (2013) بعنوان:

Effects of aSchool Based Mentoring Program on School Behavior and Measures of Adolescent Connectednes "

أثر برامج التوجيه المدرسي على أساس سلوك الطلاب داخل المدرسة والتدابير المرتبطة بها " والتي هدفت إلى محاولة زيادة تحصيل الطلاب وذلك عن طريق تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس وبمشاركه المجتمعات المحلية فتم تطوير برامج الإدارة الذاتية لتعزيز النتائج الايجابية لدى الطلاب في مراحل التعليم العام، وتم تصميم هذه الدراسة لمعرفة الاثر لتطبيق الإدارة الذاتية على النتائج السلوكية للطلاب من المرحلة السادسة إلى المرحلة العاشرة، وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة أنه بالمقارنة مع طلاب المدارس التي لم تطبق الإدارة الذاتية بأن المدارس المدارة ذاتياً قل عدد الغياب بدون عذر إلى حجم معتدل وحالات الانضباط بين الطلاب كانت إلى كباره الحجم مقارنة مع غيرها من المدارس التي لم تطبق الإدارة الذاتية في ادارة مدارسها .

التعليق على الدراسات السابقة:**1- أوجه الشبه والاختلاف:**

اتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في تناول موضوع ضرورة تحديد وتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم قبل الجامعي واتفقت أن وجود بعض المتطلبات اللازمة لتطبيق الذاتية في المدارس مثل الشراكة المجتمعية واتخاذ القرار وتفويض السلطة . واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لاختلاف الزوايا التي تم تناولها ولاختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة . كما تناولت الدراسات السابقة موضوع الدراسة في بيئات مختلفة عن محيط الدراسة الحالية وأيضا اختلاف الفترة الزمنية التي سوف تتم فيها الدراسة الحالية عن الفترات الزمنية التي تمت فيها الدراسات السابقة . وسوف تستفيد الباحثة من الدراسات السابقة في عدة مواضع منها : التأسيس النظري للدراسة الحالية، في تحديد مصطلحات الدراسة، في الاطلاع على دراسات سابقة في موضوع الدراسة الحالية، وفي الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة، في بناء أداة الدراسة، تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي تحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

إجراءات البحث ومنهجه:**أولاً، منهج البحث:**

يتبنى البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته لطبيعة البحث.

ثانياً، مجتمع وعينة البحث:

تكون المجتمع الأصلي من عدد المدارس الثانوية للبنات في منطقة عسير وهي (40) مدرسه حكومية و(7) مدارس أهلية أي إجمالي عددهن (47) مديرة للفصل الدراسي الثاني من العام (1446) وتم اختيار عينه عشوائية من مديرات (27) مدرسه ما بين حكومية وأهلية بلغت نسبتهن (67.5) من المجتمع الأصلي، و تم جمع البيانات اللازمة باستخدام الاستبانة، فقد قامت الباحثة بتوزيع (30) استبانة، العائد منها (27) والفاقد أو الهدر (3) استبانات .

ثالثاً، أداة البحث،

اعتمدت الباحثة على الأداة التي أعتمدها محمد احمد خلاق في اطروحته عام

(2012).

الأساليب الإحصائية المستخدمة،

ستستخدم الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث من خلال

برنامج الإحصاء (SPSS) وهي كالتالي:

1 - المتوسطات الحسابية، والتكرارات، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية.

- 2 - معامل ألفا كرونباخ (Alpha coronpach) لقياس ثبات أداة البحث.
3 - معامل ارتباط بيرسون (Parson correlation coefficient) لحساب الصدق الداخلي.

مناقشة نتائج البحث، وتحليلها، وتفسيرها:

* الاتساق الداخلي.

وتم حساب صدق الاستبيان عن طريق قياس الارتباط بين كل محور من محاور كل الاستبيان والاستبيان ككل باستخدام معامل بيرسون، وجاءت نتائج حساب الصدق الداخلي للاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1): يوضح الارتباط بين كل محور وبين الاستبيان ككل

المحور	قيمة معامل الارتباط
المتطلبات المعرفية	°0.919
المتطلبات البشرية	°0.966
المتطلبات التشريعية	°0.981
المتطلبات المادية	°0.949

* مستوى الدلالة 0، 01

يتضح من الجدول أن هناك ارتباط قوي بين كل محور من محاور الاستبيان السبعة وبين الاستبيان ككل عند مستوى دلالة 0، 01. وقام الباحث بحساب الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان بالمحاور الأخرى وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2): يوضح الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان بالمحاور الأخرى

المتطلبات	المتطلبات المعرفية	المتطلبات البشرية	المتطلبات التشريعية	المتطلبات المادية
المتطلبات المعرفية
المتطلبات البشرية	°0.834
المتطلبات التشريعية	°0.888	°0.943
المتطلبات المادية	°0.823	°0.904	°0.894	..

* مستوى الدلالة 0.01

يتبين لنا من هذا الجدول أن هناك ارتباطاً ذا دلالة بين كل محور من محاور الاستبيان والمحاور الأخرى. وعليه فأن هذا الاستبيان يتسم بالصدق وهذا ما أكدته المعاملات الإحصائية.
حساب ثبات الاستبيان:

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات للاستبيان وذلك باستخدام معادلة ألفا-كرونباخ، حيث جاءت نتائج ثبات الاستبيان كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (3): يوضح قيم معاملات ثبات محاور وعبارات الاستبيان

محاور الاستبيان													
المتطلبات المعرفية				المتطلبات البشرية				المتطلبات التشريعية				المتطلبات المادية	
رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات
1	.901	11	.940	21	.933	23	.956	33	.961	39	.930	49	.925
2	.894	12	.930	22	.933	24	.958	34	.962	40	.929	50	.925
3	.911	13	.940			25	.959	35	.963	41	.937		
4	.903	14	.938			26	.959	36	.960	42	.926		
5	.903	15	.934			27	.956	37	.956	43	.931		
6	.904	16	.932			28	.956	38	.956	44	.954		
7	.901	17	.938			29	.958			45	.934		
8	.910	18	.938			30	.960			46	.927		
9	.901	19	.944			31	.955			47	.932		
10	.909	20	.946			32	.958			48	.935		
معامل ثبات المحور الأول المتطلبات المعرفية				معامل ثبات المحور الثاني المتطلبات البشرية				معامل ثبات المحور الثالث المتطلبات التشريعية				معامل ثبات المحور الرابع المتطلبات المادية	
0.880				0.942				0.961				0.938	
معامل ثبات الاستبيان ككل = 0.983													

يشير الجدول السابق إلى ثبات هذا الاستبيان، حيث بلغ معامل الثبات لهذا الاستبيان (0.977) وهو معامل ثبات مرتفع، بالإضافة إلى ارتفاع معاملات ثبات محاوره، فضلاً عن ارتفاع معامل ثبات كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان.

عينة الدراسة:

بعد تطبيق الأداة وتفريغ البيانات وجد أن خصائص العينة تتضح كما في الجدول

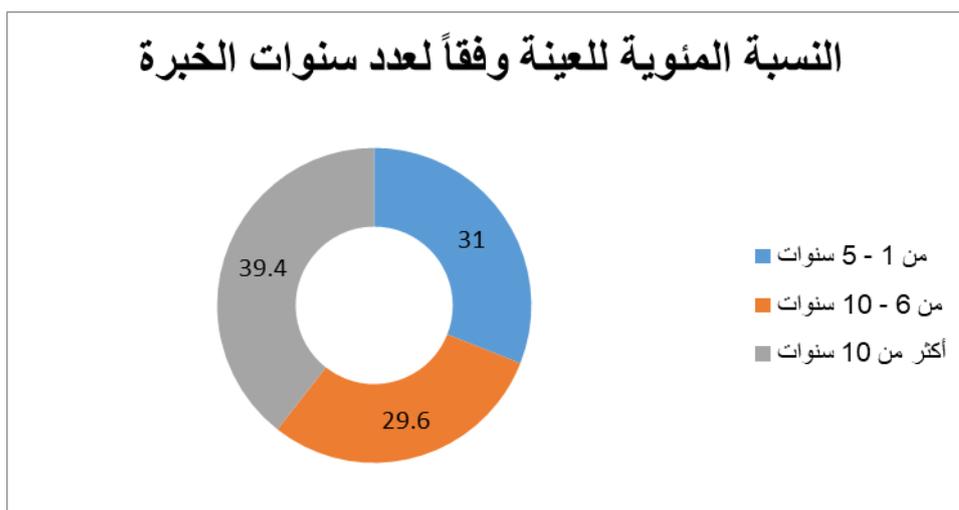
التالي:-

جدول (4): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من 1 - 5 سنوات	22	31 %
من 6 - 10 سنوات	21	29.6 %
أكثر من 10 سنوات	28	39.4 %
الإجمالي	71	100 %

ويمكن توضيح خصائص عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة كما في الشكل البياني

التالي:



شكل (1) : النسبة المئوية للعينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

وفيما يلي عرضٌ لمناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة بعد إجراء الدراسة الميدانية وتحليل البيانات إحصائياً.

تفسير النتائج ومناقشتها:

تعرض الباحثة نتائج الدراسة الميدانية بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، والتي صيغت بهدف التعرف على توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير، ورصد الفرق في هذه المعايير تبعاً لبعض المتغيرات مثل عدد سنوات الخبرة، وفيما يلي عرضٌ لهذه النتائج.

(1) النتائج المتعلقة بالتساؤل التالي :

ما مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير ؟

تناولت الباحثة الواقع الحالي لتوفر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير من خلال أربعة محاور رئيسة تدور حولها هذه المتطلبات وهي: المتطلبات المعرفية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات التشريعية، والمتطلبات المادية. وتظهر نتائج الدراسة لهذا الواقع كما يلي:

أولاً: المتطلبات المعرفية.

جاءت النتائج المتعلقة بالمحور الأول كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (5): يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور "المتطلبات المعرفية"، والوزن النسبي لها

م	العبارات	الاستجابات (ك / %)					المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
1	توفير قاعدة بيانات ومعلومات كافية عن أهمية اللامركزية وتطبيقاتها.	14	15	21	7	14	2.887	9
		19.72	21.13	29.58	9.86	19.72		
2	دعم معارف ومهارات العاملين في المدرسة الذين تظهر لديهم قدرات قيادية.	8	14	21	14	14	3.169	7
		11.27	19.72	29.58	19.7	19.72		
3	تزويد العاملين في المدرسة بمعلومات عن الإدارة الذاتية وتطبيقاتها.	0	29	14	14	14	3.183	4
		0	40.85	19.72	19.7	19.72		
4	تشجيع المنافسة بين الإدارات المدرسية في ضوء الأهداف والسياسات التربوية.	15	14	7	21	14	3.070	8
		21.13	19.72	9.859	29.6	19.72		
5	تفعيل مساهمة المدرسة في نشر ثقافة اللامركزية في المجتمع المحلي.	11	8	26	13	13	3.295	2
		15.49	11.27	36.62	18.3	18.31		
6	الاستفادة من نتائج البحوث التربوية فيما يخص اللامركزية في الإدارة المدرسية.	7	36	14	7	7	2.591	10
		9.859	50.7	19.72	9.86	9.859		
7	نشر الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الذاتية في المدرسة.	8	7	35	7	14	3.169	6
		11.27	9.859	49.3	9.86	19.72		
8	توفير معلومات واضحة تحدد مسؤولية الإدارة المدرسية في ضوء اللامركزية.	0	22	28	7	14	3.183	5
		0	30.99	39.44	9.86	19.72		
9	تزويد الإدارة المدرسية بمعلومات متجددة فيما يتعلق باللامركزية	0	29	7	21	14	3.281	3
		0	40.85	9.859	29.6	19.72		
10	نشر المعرفة لدى العاملين في المدرسة عن الديمقراطية وممارستها في المدرسة	0	8	28	28	7	3.478	1
		0	11.27	39.44	39.4	9.859		
	الإجمالي	63	182	201	139	125	3.130	
		8.87	25.63	28.30	19.57	17.60		

يتضح من نتائج الجدول السابق أن كل من العبارات التالية: نشر المعرفة لدى العاملين في المدرسة عن الديمقراطية وممارستها في المدرسة، وتفعيل مساهمة المدرسة في نشر ثقافة اللامركزية في المجتمع المحلي، وتزويد العاملين في المدرسة بمعلومات عن الإدارة الذاتية وتطبيقاتها، تأتي في قمة الممارسات الدالة على توفر المتطلبات المعرفية، وكانت متوسطاتها (3.478، 3.295، 3.183) على الترتيب.

بينما تأتي كل من العبارات التالية: الاستفادة من نتائج البحوث التربوية فيما يخص اللامركزية في الإدارة المدرسية، توفير قاعدة بيانات ومعلومات كافية عن أهمية اللامركزية وتطبيقاتها، تشجيع المنافسة بين الإدارات المدرسية في ضوء الأهداف والسياسات التربوية، ودعم معارف ومهارات العاملين في المدرسة الذين تظهر لديهم قدرات قيادية، في مؤخرة ترتيب عبارات هذا المحور، وجاءت متوسطاتها (2.591، 2.887، 3.070، 3.169) على الترتيب.

ويتضح من هذه النتائج أن هناك بعض المتطلبات المعرفية الهامة اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية ما تزال تعاني المدارس من ضعفها أو عدم وجودها بالصورة المطلوبة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. فهناك ضعف في الاستفادة من نتائج البحوث العلمية في مجال الإدارة الذاتية للمدارس، بالإضافة على ضعف قواعد البيانات المتوفرة، فضلاً عن ضعف الاهتمام بدعم معارف العاملين بالمدارس على الرغم من أن الاهتمام بالعاملين وتنمية معارفهم وقدراتهم يعد من أهم المتطلبات نظراً أنهم من المفترض يشاركون في إدارة المدرسة، ومن ثم لا بد من الارتقاء بهم من أجل نجاح الإدارة الذاتية للمدرسة، وهذا ما أكدت عليه نتائج بعض الدراسات (عبد العليم، والشريف، 2009: ص. 163؛ حرب، 2010: ص. 12).

ثانياً: المتطلبات البشرية.

جاءت النتائج المتعلقة بالمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (6) : يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور

" المتطلبات البشرية " ، والوزن النسبي لها

م	العبارات	الاستجابات (ك / %)					المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
11	إيجاد رؤية مشتركة بين المعلمين حول الاهداف والأساليب والممارسات.	14	49	0	0	8	3.859	4
		19.72	69	0	0	11.27		
12	مشاركة جميع العاملين في المدرسة في صنع القرار التربوي.	14	28	14	15	0	3.577	5
		19.72	39.4	19.72	21.13	0		

م	العبارات	الاستجابات (ك / %)					المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
13	اعتماد مبدأ انتخاب في اختيار الهيئة الإدارية في المدرسة	7	14	7	0	43	2.183	11
		9.859	19.7	9.859	0	60.56		
14	مشاركة الإدارات المحلية في عمليات تخطيط ومتابعة العمل في المدرسة	14	28	7	0	22	3.169	9
		19.72	39.4	9.859	0	30.99		
15	بث الثقة لدى العاملين في المدرسة بقدراتهم وإمكاناتهم.	14	42	7	8	0	3.873	3
		19.72	59.2	9.859	11.27	0		
16	تنمية مهارات العاملين في المدرسة استناداً إلى احتياجاتهم المهنية.	14	21	28	8	0	3.577	6
		19.72	29.6	39.44	11.27	0		
17	تشجيع التعاون مابين أولياء الامور والمدرسة في عملية اتخاذ القرار التربوي	7	28	7	29	0	3.183	8
		9.859	39.4	9.859	40.85	0		
18	إشراك المؤسسات الاجتماعية المختلفة في عملية اتخاذ القرار التربوي.	0	14	14	29	14	2.394	10
		0	19.7	19.72	40.85	19.72		
19	تفعيل دور مجالس الآباء في المدارس.	21	35	15	0	0	4.084	2
		29.58	49.3	21.13	0	0		
20	تشجيع العلاقات الانسانية بين الإدارة والعاملين في المدرسة.	42	14	15	0	0	4.380	1
		59.15	19.7	21.13	0	0		
21	إجراء تدريبات مستمرة لدى العاملين في المدرسة حول مهارات الإدارة الذاتية.	14	14	28	8	7	3.281	7
		19.72	19.7	39.44	11.27	9.85		
22	الاستعانة بخبراء مختصين فيما يتعلق بتطبيق اللامركزية في المدرسة.	0	14	0	21	36	1.887	12
		0	19.7	0	29.58	50.7		
الإجمالي		161	301	142	118	130	3.287	
		18.89	35.32	16.66	13.84	15.25		

يتضح من نتائج الجدول السابق أن كل من العبارات التالية: تشجيع العلاقات الانسانية بين الإدارة والعاملين في المدرسة، وتفعيل دور مجالس الآباء في المدارس، وبث الثقة لدى العاملين في المدرسة بقدراتهم وإمكاناتهم، تأتي في قمة الممارسات الدالة على توفر المتطلبات البشرية، وكانت متوسطاتها (4.380، 4.084، 3.873) على الترتيب.

في حين أظهرت نتائج الجدول السابق احتلال العبارات التالية: الاستعانة بخبراء مختصين فيما يتعلق بتطبيق اللامركزية في المدرسة، اعتماد مبدأ انتخاب في اختيار الهيئة الإدارية في المدرسة، إشراك المؤسسات الاجتماعية المختلفة في عملية اتخاذ القرار التربوي، مشاركة الإدارات المحلية في عمليات تخطيط ومتابعة العمل في المدرسة، مؤخرة ترتيب عبارات هذا المتطلب، وجاءت متوسطاتها (1.887، 2.183، 2.394، 3.169) على الترتيب.

ويتضح جلياً من هذه النتائج الواردة في الجدول السابق أن هناك خلافاً واضحاً في أحد الجوانب الهامة في هذه المتطلبات ألا وهي المتطلبات المتعلقة بالمشاركة المجتمعية، فالإدارة الذاتية تعني بالاستفادة من الخبرات المتوفرة بالمجتمع في إدارة المدرسة واتخاذ القرارات التربوية والتخطيط للعمل المدرسي ومتابعته، ولكن النتائج عكست الضعف الواضح في هذا الجانب مما قد يُشكل عائقاً أمام تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس أن لم يتم تلافيتها مستقبلاً.

على الرغم من إشارة نتائج بعض الدراسات إلى أهمية هذا التواصل والمشاركة لكل من المجتمع المحلي والمدرسة، فمن جانب المجتمع نجد أنه في حاجة للاطمئنان على كفاءة وفاعلية أداء المدرسة والتأكد من أن مواردها تتفق في الوجوه المخصصة، وأما من جانب المدرسة فنجدها في حاجة لأن تثبت جديتها وفعاليتها في السعي وراء تحقيق الأهداف المرسومة، وأن الأساليب والإجراءات التي تتبناها كفيلة بتحقيق تلك الأهداف (علي، 2008: ص.160؛ عبد المنعم، 2004: ص.112).

ثالثاً : المتطلبات التشريعية.

جاءت النتائج المتعلقة بالمحور الثالث كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (7) : يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور " المتطلبات التشريعية "، والوزن النسبي لها

م	العبارات	الاستجابات (ك / %)					المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
23	منح مديري المدارس السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات التربوية في المدرسة.	7	14	14	0	36	2.380	13
		9.86	19.7	19.72	0	50.7		
24	التخفيف من الاجراءات الروتينية المصاحبة لعملية اتخاذ القرار التربوي	7	7	21	7	29	2.380	14
		9.86	9.86	29.58	9.86	40.85		
25	تأكيد العمل التكاملية بين مستويات الهيكل	7	14	21	21	8	2.873	8

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الاستجابات (ك / %)					العبارات	م
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
		9.86	19.7	29.58	29.6	11.27		
						التنظيمي للإدارة التربوية		
7	2.971	14	0	35	14	8	26	استقلال ادارة المدرسة فيما يتعلق بشؤون العاملين فيها.
		19.7	0	49.3	19.7	11.27		
16	2.183	7	7	14	7	36	27	استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بمسألة اختيار الاهداف التعليمية الخاصة بها.
		9.86	9.86	19.72	9.86	50.7		
15	2.380	7	14	7	14	29	28	استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بمسألة اختيار المحتوى التعليمي.
		9.86	19.7	9.85	19.7	40.85		
10	2.774	7	7	35	7	15	29	استقلال إدارة المدرسة بتحديد نظام العمل في المدرسة ومدته.
		9.86	9.86	49.3	9.86	21.13		
2	3.464	14	35	7	0	15	30	تحديد هيكلية التنظيم الاداري في المدرسة بما يحقق مبدأ تفويض السلطة حسب الكفاءات.
		19.7	49.3	9.85	0	21.13		
12	2.281	14	0	14	7	36	31	تشكيل هياكل تنظيمية في المدرسة تسمح لأولياء الامور والمؤسسات الاجتماعية بمشاركة القرار التربوي
		19.7	0	19.72	9.86	50.7		
6	2.901	7	14	15	35	0	32	لتعاون مع المجموعات التربوية فيما يتعلق بشؤون العاملين في المدرسة.
		9.86	19.7	21.13	49.3	0		
9	2.802	0	14	29	28	0	33	مشاركة المجموعات التربوية فيما يتعلق بالقرار التربوي في المدرسة.
		0	19.7	40.85	39.4	0		
1	3.690	7	42	15	7	0	34	وجود دليل عمل واضح يحدد العلاقات بين الوظائف الادارية وهيكلها التنظيمي.
		9.86	59.2	21.13	9.86	0		
4	3.295	7	28	22	7	7	35	ايجاد لوائح داخلية ضمن المدرسة تنظم مسألة تفويض السلطة وتحدد معايير الاداء
		9.86	39.4	30.99	9.86	9.859		
3	3.366	7	42	7	0	15	36	استقلال ادارة المدرسة بوضع لوائح داخلية منظمه لسير العمل فيها.
		9.86	59.2	9.859	0	21.13		

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الاستجابات (ك / %)					العبارات	م
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
11	2.774	21	0	21	0	29	تحديد معايير أداء واضحة لترقية العاملين في المدرسة.	37
		29.6	0	29.58	0	40.85		
5	3.070	14	7	28	14	8	تطبيق المحاسبية في المدرسة بما يتفق مع مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية	38
		19.7	9.86	39.44	19.7	11.27		
	2.849	147	245	305	168	271	الإجمالي	
		12.94	21.56	26.84	14.78	23.85		

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن كل من العبارات التالية: وجود دليل عمل واضح يحدد العلاقات بين الوظائف الادارية وهيكلها التنظيمي، تحديد هيكلية التنظيم الاداري في المدرسة بما يحقق مبدأ تفويض السلطة حسب الكفاءات، استقلال ادارة المدرسة بوضع لوائح داخلية منظمه لسير العمل فيها، تأتي في قمة الممارسات الدالة على توفر المتطلبات التشريعية، وكانت متوسطاتها (4.380، 4.084، 3.873) على الترتيب.

في حين أظهرت نتائج الجدول السابق احتلال العبارات التالية: استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بمسألة اختيار الاهداف التعليمية الخاصة بها، واستقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بمسألة اختيار المحتوى التعليمي، والتخفيف من الاجراءات الروتينية المصاحبة لعملية اتخاذ القرار التربوي، ومنح مديري المدارس السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات التربوية في المدرسة، مؤخرة ترتيب عبارات هذا المتطلب، وجاءت متوسطاتها (1.887، 2.183، 2.394، 3.169) على الترتيب، تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الفياض، 1433)

وهذه النتائج تشير إلى افتقاد المدارس إلى متطلبات أساسية لتطبيق الإدارة الذاتية بها، وهي المتطلبات المتعلقة باستقلال المدارس في اتخاذ قراراتها، خاصة أن هذه الاستقلالية تعد من المبادئ الأساسية لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس كما أوضحت نتائج بعض الدراسات (حسين، 2006:ص. 27؛ حرب، 2010: ص.19).

رابعاً : المتطلبات المادية.

جاءت النتائج المتعلقة بالمحور الرابع كما هي موضحة في الجدول التالي:

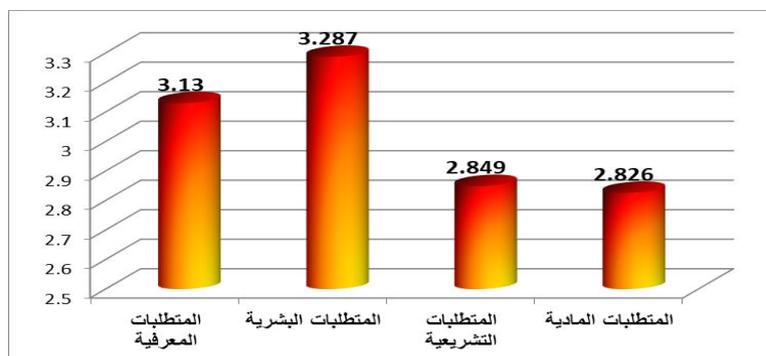
جدول (8): يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور " المتطلبات المادية "، والوزن النسبي لها

م	العبارات	الاستجابات (ك / %)					المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
39	تتبع أساليب الاتصال بين المدرسة والإدارات المختلفة.	0	14	22	28	7	3.394	2
		0	19.7	30.99	39.4	9.86		
40	تفعيل عملية الاتصال بسهولة فيما بين المدرسة والسلطات العليا دون أي تعقيدات روتينية	8	28	28	0	7	2.577	7
		11.27	39.4	39.44	0	9.86		
41	إتاحة الحرية لإدارة المدرسة باتخاذ أساليب التغيير المناسب لظروفها.	7	28	8	7	21	3.098	3
		9.859	39.4	11.27	9.86	29.6		
42	استفادة المدرسة من مصادر التمويل المحلية.	29	14	7	14	7	2.380	11
		40.85	19.7	9.859	19.7	9.86		
43	اشترك إدارة المدرسة مع الإدارة المحلية في تخطيط الموازنة المالية. وإعدادها	15	35	14	0	7	2.281	12
		21.13	49.3	19.72	0	9.86		
44	ترك الحرية لإدارة المدرسة في عملية الأنفاق المالي.	8	7	7	14	35	3.859	1
		11.27	9.86	9.859	19.7	49.3		
45	اشترك الهيئات الاجتماعية في عملية البناء وشراء التجهيزات اللازمة للمدرسة بعيداً عن الهدف الربحي.	7	22	14	14	14	3.084	4
		9.859	31	19.72	19.7	19.7		
46	تنفيذ مشاريع استثمارية محلية لصالح تمويل المدرسة.	29	0	28	7	7	2.478	9
		40.85	0	39.44	9.86	9.86		
47	وضع خطط سنوية ذاتية فيما يتعلق بالمكافآت وعمليات الشراء والصيانة في المدرسة.	14	7	29	14	7	2.901	5
		19.72	9.86	40.85	19.7	9.86		
48	استقلال ادارة المدرسة فيما يتعلق بالمكافآت المالية والعقوبات المادية.	14	7	29	21	0	2.802	6
		19.72	9.86	40.85	29.6	0		
49	توزيع الدعم المادي المركزي بما	22	7	28	7	7	2.577	8

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الاستجابات (ك / %)					العبارات	م
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
10	2.478	7	14	14	7	29	يضمن مراعاة الظروف المتباينة للمدارس.	50
		9.86	19.7	19.72	9.86	40.85		
	2.826	126	140	228	176	182	الإجمالي	
		14.78	16.43	26.76	20.657	21.36		

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن كل من العبارات التالية: ترك الحرية لإدارة المدرسة في عملية الأنفاق المالي، وتنوع أساليب الاتصال بين المدرسة والإدارات المختلفة، وإتاحة الحرية لإدارة المدرسة باتخاذ أساليب التغيير المناسب لظروفها، تأتي في قمة الممارسات الدالة على توفر المتطلبات المادية، وجاءت متوسطاتها (4.084، 4.380)، (3.873) على الترتيب.

في حين أظهرت نتائج الجدول السابق احتلال العبارات التالية: اشتراك إدارة المدرسة مع الإدارة المحلية في تخطيط الموازنة المالية وإعدادها، واستفادة المدرسة من مصادر التمويل المحلية، الأخذ بمبدأ التمويل الذاتي من خلال مشروعات انتاجية تقوم بها المدرسة، تنفيذ مشاريع استثمارية محلية لصالح تمويل المدرسة، مؤخرة ترتيب عبارات هذا المتطلب، وجاءت متوسطاتها (2.281، 2.380، 2.478، 2.478) على الترتيب، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الفياض، 1433؛ Unesco، 2005).



وأخيراً يمكن إيجاز النتائج المتعلقة بتوافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات في منطقة عسير بالشكل التالي:

شكل (2) : يوضح توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير

يتضح من الشكل السابق أن المتطلبات البشرية أكثر المتطلبات توافراً بالمدارس الثانوية للبنات، ويليهما المتطلبات المعرفية، بينما كل من المتطلبات التشريعية والمادية هي أقل المتطلبات توافراً بهذه المدارس.

(3) النتائج المتعلقة بالتساؤل التالي:

ما الفرق بين وجهة نظر أفراد العينة تجاه توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات تبعاً لبعض المتغيرات؟

لمعرفة هذه الفروق تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة (1 - 5 سنوات، 6 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9) يوضح تحليل التباين الأحادي للفروق في توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة (1 - 5 سنوات، 6 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	رجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
المتطلبات المعرفية	بين المجموعات	3073.812	2	1536.906	43.019	.000 دال
	داخل المجموعات	2429.371	68	35.726		
	الكلي	5503.183	70			
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	1861.987	2	930.993	10.999	.000 دال
	داخل المجموعات	5755.591	68	84.641		
	الكلي	7617.577	70			
المتطلبات التشريعية	بين المجموعات	5086.216	2	2543.108	12.828	.000 دال
	داخل المجموعات	13480.939	68	198.249		
	الكلي	18567.155	70			
المتطلبات المادية	بين المجموعات	3438.554	2	1719.277	18.896	.000 دال
	داخل المجموعات	6186.939	68	90.984		
	الكلي	9625.493	70			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	51273.226	2	25636.613	18.832	.000 دال
	داخل المجموعات	92568.689	68	1361.304		
	الكلي	143841.915	70			

يتبين من نتائج الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً بين وجهة نظر أفراد العينة تجاه توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة (1 - 5 سنوات، 6 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (حلاق، 2012)، الأمر الذي دفع الباحثة لاستخدام اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق لصالح أي فئة بالنسبة للدلالة، وجاءت النتائج كما هي موضحة كما يلي:

جدول (10) يوضح قيمة (ف) للفروق في وجهة المديرات تبعاً لسنوات الخبرة (1 - 5 سنوات، 6 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) تجاه توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات

اتجاه الفروق بطريقة شيفيه			أكثر من 10س	6-10س	1-5س	المحاور
(3)	(2)	(1)	ن=3 28	ن=2 21	ن=1 22	
**			م	م	م	المتطلبات المعرفية
**			38.2500	31.3333	22.4545	المتطلبات البشرية
**			43.5000	42.0000	31.8636	المتطلبات التشريعية
**			54.5000	45.6667	34.1818	المتطلبات المادية
**			41.5000	33.3333	24.8182	

* دالة عند مستوى 0.05

تبين نتائج الجدول السابق أن اتجاه الفروق بين وجهات نظر أفراد العينة تجاه توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير كانت لصالح المديرات الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات)، وتبدو هذه النتائج طبيعية، فكلما كانت المديرات أكثر خبرة أي مدة عملها أكبر كلما كان لديها معرفة أكبر بأحوال المدرسة، وإمكاناتها، وطبيعة إدارتها، وتكون أكثر قرباً من إدارة المدرسة، وبالتالي فهم أكثر دراية بمدى توافر المتطلبات المختلفة لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (البلوشي، 2006، ص. 40، وعلي، 2008، ص. 172).

ملخص نتائج البحث والتوصيات والمقترحات:

ملخص نتائج البحث:

يمكن إيجاز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- تعد المتطلبات البشرية أكثر متطلبات الإدارة الذاتية توافراً بالمدارس الثانوية للبنات، ويليهما المتطلبات المعرفية، بينما كل من المتطلبات التشريعية والمادية هي أقل المتطلبات توافراً بهذه المدارس.

- تعتبر المتطلبات التالية من أكثر المتطلبات المعرفية توافراً وهي: نشر المعرفة لدى العاملين في المدرسة عن الديمقراطية وممارستها في المدرسة، وتفعيل مساهمة المدرسة في نشر ثقافة اللامركزية في المجتمع المحلي، وتزويد العاملين في المدرسة بمعلومات عن الإدارة الذاتية وتطبيقاتها. بينما تعتبر المتطلبات التالية أقل المتطلبات المعرفية توافراً وهي: الاستفادة من نتائج البحوث التربوية فيما يخص اللامركزية في الإدارة المدرسية، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات كافية عن أهمية اللامركزية وتطبيقاتها، وتشجيع المنافسة بين الإدارات المدرسية في ضوء الأهداف والسياسات التربوية، ودعم معارف ومهارات العاملين في المدرسة الذين تظهر لديهم قدرات قيادية.
- تعتبر المتطلبات التالية من أكثر المتطلبات البشرية توافراً وهي: تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المدرسة، وتفعيل دور مجالس الآباء في المدارس، وحث الثقة لدى العاملين في المدرسة بقدراتهم وإمكاناتهم، في حين تعد المتطلبات البشرية التالية أقل المتطلبات توافراً وهي: الاستعانة بخبراء مختصين فيما يتعلق بتطبيق اللامركزية في المدرسة، واعتماد مبدأ انتخاب في اختيار الهيئة الإدارية في المدرسة، وإشراك المؤسسات الاجتماعية المختلفة في عملية اتخاذ القرار التربوي، ومشاركة الإدارات المحلية في عمليات تخطيط ومتابعة العمل في المدرسة.
- تعتبر المتطلبات التالية من أكثر المتطلبات التشريعية توافراً وهي: وجود دليل عمل واضح يحدد العلاقات بين الوظائف الإدارية وهيكلها التنظيمي، وتحديد هيكلية التنظيم الإداري في المدرسة بما يحقق مبدأ تفويض السلطة حسب الكفاءات، واستقلال إدارة المدرسة بوضع لوائح داخلية منظمه لسير العمل فيها، في حين تعد المتطلبات التشريعية التالية أقل المتطلبات توافراً وهي: استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بمسألة اختيار الأهداف التعليمية الخاصة بها، واستقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بمسألة اختيار المحتوى التعليمي، والتخفيف من الإجراءات الروتينية المصاحبة لعملية اتخاذ القرار التربوي، ومنح مديري المدارس السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات التربوية في المدرسة.
- تعتبر المتطلبات التالية من أكثر المتطلبات المادية توافراً وهي: ترك الحرية لإدارة المدرسة في عملية الأنفاق المالي، وتنوع أساليب الاتصال بين المدرسة والإدارات المختلفة، وإتاحة الحرية لإدارة المدرسة باتخاذ أساليب التغيير المناسب لظروفها، في حين تعد المتطلبات المادية التالية أقل المتطلبات توافراً وهي: اشتراك إدارة المدرسة مع الإدارة المحلية في تخطيط الموازنة المالية وإعدادها، واستفادة المدرسة من مصادر التمويل المحلية، والأخذ بمبدأ التمويل الذاتي من خلال مشروعات إنتاجية تقوم بها المدرسة، تنفيذ مشاريع استثمارية محلية لصالح تمويل المدرسة.

- توجد فروق دالة إحصائياً بين وجهة نظر أفراد العينة تجاه توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح المديرات الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات).

التوصيات:

تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات يمكن الاستفادة منها كما هو موضح في النقاط التالية:

- دعم الاستفادة من نتائج البحوث التربوية فيما يخص اللامركزية في الإدارة المدرسية، وتطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس، من أجل تطوير تنفيذها وعملها.
- توفير الآليات المختلفة لدعم معارف ومهارات العاملين في المدرسة الذين تظهر لديهم قدرات قيادية، للاستفادة منهم في إدارة المدرسة.
- العمل على الاستعانة بالخبراء المختصين فيما يتعلق بتطبيق اللامركزية في المدارس، وذلك لتجويد العمل والاستفادة من خبراتهم.
- اعتماد مبدأ الانتخاب في اختيار الهيئة الإدارية في المدرسة.
- توفير الآليات الإدارية والتشريعية اللازمة التي من شأنها تشجع وتعزز إشراك المؤسسات الاجتماعية المختلفة والإدارات المحلية في عملية اتخاذ القرار التربوي، وعمليات التخطيط ومتابعة العمل بالمدارس.
- دعم وتعزيز عملية استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بمسألة اختيار الأهداف التعليمية الخاصة بها، وفيما يتعلق بمسألة اختيار المحتوى التعليمي، والتخفيف من الاجراءات الروتينية المصاحبة لعملية اتخاذ القرار التربوي.

بحوث مقترحة:

- تتقدم الدراسة الحالية بمجموعة من البحوث المقترحة في هذا المجال، ومنها ما يلي:
- دراسة تقييمية لتجربة الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
 - دور مدراء المدارس في ظل تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام.
 - الاتجاهات المعاصرة للإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام: دراسة مقارنة.

المصادر والمراجع

أولاً، المصادر والمراجع العربية

1. إبراهيم، يحيى عبد الحميد (2001). *التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل*. مصر: القاهرة. دار التوزيع والنشر الإسلامية.
2. ابن هشام، محمد (1999). *السيرة النبوية*. القاهرة: دار الفجر للتراث.
3. ابو عيطه، عاصم احمد (2008). *تطبيق اللامركزية في ادارته التعليم قبل الجامعي*. كفر الشيخ: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
4. بشايره، أحمد سليمان (1991). *المركزية اللامركزية في الإدارة*. عمان: دار الفرقان.
5. البلوشي، سليمان بن محمد بن سليمان (2006). *الإدارة المدرسية الذاتية " واقع تربوي جديد "*. رسالة التربية، ع11، ص ص 34-42.
6. بن دهيش، خالد، ورضوان، سامي، والشلاش، عبدالرحمن (2009). *الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية)*. الرياض: مكتبة الملك فهد للنشر والتوزيع.
7. جبران، علي محمد، والشمري، راضي بن محسن (2011). *درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية*. دراسات العلوم التربوية، مجلد 38.
8. جوهر، صلاح الدين احمد (1994). *إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متميز*. جامعه الأزهر. مجله التربية ص 26-27.
9. جوهر، علي صالح، وجمعه، محمد حسين (2010). *الشراكة المجتمعية واصلاح التعليم قراءات في الادوار التربوية لمؤسسات المجتمع المدني*. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
10. حجي، احمد اسماعيل (2005). *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية جديده ومزيده ومنقحه*. القاهرة: دار الفكر العربي.
11. حجي، أحمد (1998). *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
12. حرب، محمد خميس (2010). *دراسة تقويمية لدور وحدات التدريب والتقويم المدرسية في التنمية المهنية للعاملين كأحد مبادئ تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام*. مجلة التربية المعاصرة. ع85، ص 190-193.
13. حسين، سلامة عبدالعظيم، وشعلان، عبدالحميد عبدالفتاح (2008). *اللامركزية في التعليم رؤيه جديده*. جامعه بنها: كلية التربية.
14. حسين، سلامة عبد العظيم (2006). *الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم*. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
15. الحسيني، بدير (2006). *الدليل إلى الإدارة الثقافية*. القاهرة: شرقيات النشر والتوزيع. ط1.
16. حلاق، محمد احمد (2012). *المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية ف مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية في منطقة ريف دمشق)*. دمشق: كلية التربية.
17. الخطة العشرية لوزارة التربية والتعليم 1424 هـ موقع الوزارة.
18. سيد، أسامة (2008). *الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية*. القاهرة: دار العلم والإيمان.

19. الشحي، ابتسام محفوظ(2002). *إمكانية تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان في ضوء مبادئ مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة*. سلطنة عمان .
20. الطاهر، رشيد (2007). *التخطيط للتكامل بين الوحدات المستحدثة بالمدارس في ضوء المشاركة الاجتماعية: تصور مقترح*. رساله دكتوراه. القاهرة: معهد الدراسات التربوية .
21. عبد العليم، أسامة محمد شاكر؛ الشريف، عمر أحمد أبو هاشم(2009). *المدخل الإدارية الحديثة في التعليم*. عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
22. العجمي، محمد حسين(2007). *المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة*. جامعه المنصورة: كليه التربية.
23. العريان، جعفر(1996). *يوم الإدارة الذاتية محطه جديدة في تطوير العمل التربوي*. الكويت: مجله التربية . العدد 16
24. علي، اسامه محمد، ورجب، مصطفى (2010). *الإدارة الذاتية للمدرسة*. كفر الشيخ: العلم والايمان للنشر والتوزيع .
25. علي، أسامة محمد سيد(2008). *الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية*. كفر الشيخ: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
26. عواد، سهى (2007). *تقييم فعالية المدارس المدارة ذاتيا في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها*. فلسطين: جامعه القدس.
27. عواد، سهى، وابوسمره، محمود(2011). *مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين*. المجلة التربوية، العدد100.
28. الفياض، تهاني بنت فهد (1433). *واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات*. الرياض: جامعه الامام محمد بن سعود. كلية التربية .
29. محمد، حسن محمد(2006). *القيادة التربوية في القرن الجديد*. عمان: دار الحامد.
30. محمود، محمد صبري، والبحيري، السيد السيد(2009). *اتجاهات معاصره في اداره المؤسسات التعليمية*. القاهرة: عالم الكتاب .
31. مرسي، محمد منير(1992). *الاصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث*. القاهرة: عالم الكتاب
32. مستقبل التربية (1974). *الإدارة الذاتية في يوغسلافيا*. هيئه تحرير مجله مستقبل التربية .ص640-ص641
33. منصور، رشيد خالد راشد(2004). *المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية*. فلسطين: جامعه النجاح الوطنية.

المراجع الأجنبية:

1. Bush ,T & Heistek ,j (2003). **School Governance in the New south Afriha.** Compare.vol ,33.no.2.
2. Cheng ,y.c (1996). *School Effectiveness and school-Based Management.* Bristol , p.A.falmar ,press.
3. De Grauwe ,A. ,Lugaz ,C. ,Balde ,D. ,Diakhate ,C. ,Dougnan ,D ,&Odushina ,D (2005). **Dose Decentralization Lead to School Improvement ,Finding and Lesson from West Africa ?** Journal of educations for international Development.
4. Gordon ,j ,Downey j.& Bangert ,a.(2013). *Effects of a School-Based Mentoring Program on School Behavior and Measures of Adolescent Connectedness.* *School Community Journal* ,2013 ,Vol. 23 ,No. 2
5. UNESCO ,(2005) **Decentralization in Education; National Policies and Practices** ,International Seminar on Decentralization Policies and Strategies in Education ,organized by UNESCO in Buenos Aires ,Argentina ,from 30 June to 3 July 2003 ,in collaboration with the Universidad Nacional de Tress de Ferro (UNTREF).
6. Weiss ,C. (2001) *_Shared decision making about what? A comparison of schools with and without teacher participation_* Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association ,San Francisco , CA
7. Wohlstetter ,P. & Mohrman ,S.A. (1999).*School _ Based Management: Strategies for success.* Philadelphia Consortium for Policy Research in Education , University of Pennsylvania.