

واقع تطبيق الإدارة الذاتية فى مدارس التعليم الأهلئ بمدينة تبوك

إعداد

باسم بن صالح بن ظافر العمرئ

## الملخص

- هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك، والتعرف على الصلاحيات الممنوحة للعاملين في المدارس لتطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك، والتوصل إلى المقترحات والحلول التي تسهم بشكل جيد بين في تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك.
- وإستخدام الباحث المنهج الوصفي ومن أدواته الاستبانة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك، وذلك بعد تحكيمها وتطبيقها على العينة.
- وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:
- أن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية اختيار معلمي المدرسة.
  - أن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية بناء الهيكل التنظيمي الذي يحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.
  - أن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية التعاقد مع معلمين جدد لتغطية النقص عند الحاجة. وأوصت الدراسة بما يلي:
  - العمل على نشر ثقافة الإدارة الذاتية في التعليم الحكومي والأهلي بين التربويين، والعاملين في الحقل التعليمي، والمجتمع بأسره، لضمان تقبلهم ومساندتهم للتطوير والتغيير عن طريق وسائل الإعلام، وتقنيات الاتصال، والندوات، والمؤتمرات، وورش العمل.
  - تكوين مجالس استشارية بكل المدارس لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات.

## واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك

إعداد

باسم بن صالح بن ظافر العمري

## المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة

يتميز العصر الحالي بمجموعة من التغيرات والتطورات المتلاحقة في مجالات مختلفة ولم يكن مجال التعليم بعيداً عنها، ولهذا اتجهت دول العالم المختلفة لعمل الاستعدادات والإصلاحات في مجال التعليم وإدارته لمسايرة تلك التغيرات، وأصبح لزاماً تبني آليات الإصلاح الإداري والتعليمي في جميع المستويات، ومن بين هذه الآليات التي شهدتها العالم في نهاية الألفية الثانية وبداية الثالثة التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم وصنع القرارات ودعم المشاركة المجتمعية في رسم وإدارة السياسة التعليمية على مستوى المجتمع المحلي وإعلاء نظم المحاسبية، إذ ترتبط إدارة التعليم في أي مجتمع بالنظام السياسي والاقتصادي ونظام الإدارة في هذا المجتمع، ولهذا تقوم الدول بتكليف نظامها التعليمي تبعاً لمصالحها وأهدافها، لذلك فإنها تتخير نمط الإدارة الذي يتفق مع فلسفتها وتتخير نمط المؤسسات التعليمية الذي يتفق مع توجهها السياسي. (عبدالعال و أحمد، ٢٠١١: ١١١)

ونظراً لتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العادي وعدم قدرته في استيعاب الأعداد المتزايدة فقد سعت المملكة العربية السعودية بالموافقة على افتتاح المدارس الأهلية غير الربحية ولكن الإقبال مازال قليلاً على هذه المؤسسات؛ نظراً لضعف قدرة غالبية المواطنين والمقيمين في تسجيل أبنائهم

في هذه المدارس لارتفاع الرسوم الدراسية مقارنة بالرسوم الدراسية في بعض الدول العربية والأجنبية . (المنيع، ٢٠١٤:٣)

إن الإدارة الذاتية للمدرسة أصبح ينظر إليها باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين كافة العاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بها ومؤسساته ؛ حيث يعتبر مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم المداخل الحديثة المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية 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 . ( الفياض , ٥١٤٣٣ , ٢ )

ولكي تنجح الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي لابد من وجود منظومة تشاركية منها مشاركة الدولة والمجتمع المدني بكافة مؤسساته وشركاته الخاصة ، وذلك إيماناً بأنه بدون المشاركة الفعالة فلن تتمكن الإدارات المحلية من إدارة الخدمات العامة بشكل دقيق ، فالمشاركة المجتمعية ضرورية لإيجاد المساءلة داخل مؤسسات المجتمع المحلي كما يزيد الحوار والنقاش بين مؤسسات القطاع ومديري الإدارات المحلية من درجة الشفافية والتنسيق بين القطاعين العام والخاص في إدارة وتمويل مؤسسات التعليم على المستوى المحلي ( سهى ، ٢٠٠٨م ، ٤٦ ) .

وتتمثل أهمية الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية في إتاحة الفرصة للمسؤولين وأعضاء هيئة التدريس والخدمات المعاونة والآباء والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية وذلك من أجل بذل مزيد من الجهد والطاقة واستثمارها وتوجيهها لخدمة العملية التعليمية على مستوى المدرسة الأهلية .

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد العنصر البشري موضع اهتمام إدارة التنمية البشرية ، لكونه من أهم العناصر اللازمة لتحقيق التنمية ، وتعمل إدارة الموارد البشرية على ترغيب واجتذاب العنصر البشري للعمل بالمنظمة ، والمحافظة عليه والعمل على تدريبه بصفة مستمرة ، وتقييم أدائه بهدف ترشيد هذا الأداء ، وزيادة الإنتاجية لتحقيق الأهداف المنشودة .

وتسعى الإدارة الحديثة جاهدة لتحقيق هدف ثنائي هو زيادة أداء العاملين ، وتحقيق رضاهم الوظيفي حيث يعتبر الأداء الجيد هو وسيلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي ، أما الرضا الوظيفي فيمثل دافعاً أساسياً للفرد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

وينظر للإدارة الذاتية - على حد علم الباحث - على أنها الفريق المتكامل من الأفراد الذين يتحملون المسؤولية الكلية عن العمل والتعامل في المدرسة الأهلية و تعزز الحكم الذاتي لأفراد الإدارة المدرسية، وتوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم ، فهي انتقال من رقابة السلطة المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرار واللامركزية في الإدارة .

وتنحصر مشكلة الدراسة الحالية في أن مدخل الإدارة الذاتية يعد المفتاح الحقيقي للقوة الدافعة للعاملين في مدارس التعليم الأهلي، سواء أكان يتعلق ذلك بالناحية الإدارية أم الفنية أم المالية. وفقد أكدت دراسة ( الشنقيطي والعجمي ، ٢٠١٣م ) أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية يعود بكثير من الفوائد على الطالب ومؤسسات المجتمع المحلي ؛ حيث تحسن من مستوى الطالب والعاملين بالمدرسة ؛ ويحسن من كفاءة الأداء الوظيفي .

كما توصلت دراسة ( الفياض , ٥١٤٣٣ ) إلى أهمية الإدارة الذاتية في زيادة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة ، ومنح المدارس سلطات تتعادل وحجم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقها .

وعليه فالدراسة تحاول الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأهلي بتبوك بالمملكة العربية السعودية .

وقد تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك ؟  
 ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية :  
 ١- ما الإطار النظري للإدارة الذاتية للمدارس ؟  
 ٢- ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب الإداري ؟  
 ٣- ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب الفني ؟  
 ٤- واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب المالي؟  
 ٥- ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك ؟

### أهداف الدراسة

#### تسعى الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- ١- الكشف عن الإطار النظري للإدارة الذاتية للمدارس
- ٢- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك فيما يتعلق بالجانب الإداري.
- ٣- الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك فيما يتعلق بالجانب الفني .
- ٤- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك فيما يتعلق بالجانب المالي .
- ٥- تقديم التوصيات و المقترحات والحلول التي تسهم بشكل واضح في تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك.

### أهمية الدراسة :

- تكتسب الدراسة أهميتها من حيث تزامنها للوقت الذي تشهد كل الدول فيه تحولا من الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية ، وكذلك تفتح هذه الدراسة للباحثين مجالاً لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.
- ويمكن تحديد أهمية الدراسة بجانبين من الأهمية:
- ١- الأهمية النظرية العلمية تعد هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية مهمة في ميدان جديد ومجتمع جديد، كما يمكن أن تفيد هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة السعودية بشكل خاص بإضافة معرفة جديدة عن الإدارة الذاتية وأهمية تطبيقها في المؤسسات التعليمية .

- ٢- الأهمية التطبيقية العملية: قد تفيد هذه الدراسة الباحثين في مجال الإدارة التربوية وكذلك مديري ومعلمي المدارس.

### حدود الدراسة :

تحدد الدراسة بما يلي :

- الحدود المكانية : مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك.
- الحدود البشرية : مديرو ومديرات المدارس الأهلية بمدينة تبوك.
- الحدود الموضوعية : الجوانب الإدارية والمالية والفنية الخاصة بالإدارة الذاتية.
- الحدود الزمنية : تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من عام 1435/1436 هـ

**منهج الدراسة وأداتها:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لوصف واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك من وجهة نظر المديرين والمديرات في الجوانب الإدارية والفنية والمالية، وهو المنهج الملائم، نظرًا لاشتماله على كثير من الطرق والأساليب، والتعامل مع العديد من الظواهر والمشكلات؛ حيث إنه يختص بعملية جمع البيانات ويفها بصورة دقيقة ويحللها بعمق (الشخبي، ٢٠٠٢، ٩١).

**مصطلحات الدراسة:****١- الإدارة الذاتية Self-managemen**

عبارة عن مدخل من المداخل الإدارية الحديثة تقوم على أساس أن المؤسسة هي الوحدة الإدارية المستقلة لذاتها، تمتلك القدرة على حرية التصرف واتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بها، وذلك عن طريق التوجه إلى اللامركزية في النواحي المختلفة لمجالات العمل مع تمكينها من الخضوع إلى نظام فعال من خلال الحكم على جودة مخرجاتها. (جبران والشمري، ٢٠٠٩، ٤).

وتعرف الإدارة الذاتية إجرائيًا بأنها عملية تشاركية يتم على ضوءها منح مديري المدارس والمعلمين، والطلاب وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية والمالية، بهدف تحسين أداء المدرسة والارتقاء بمستوى العملية التعليمية، مع وجود المتابعة والتقويم من الجهات العليا.

**٢- المدارس الأهلية Private schools**

يقصد بالمدرسة الأهلية كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم العام أو الخاص قبل مرحلة التعليم العالي. (وزارة التربية والتعليم، دليل المدارس الخاصة، الرياض)

[https://www.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid=\(20/12/2015\)](https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=(20/12/2015))

و"هي المدارس المملوكة لأحد المواطنين، وتخضع لأنظمة وزارة التربية والتعليم، وتتبنى المناهج الدراسية نفسها المطبقة في التعليم الحكومي العام." (المالكي، ٢٠١٢، ١٠)

**الدراسات السابقة**

تناول الدراسة فيما يلي الدراسات السابقة العربية والأجنبية وذلك من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

**أ- الدراسات العربية:**

١- دراسة عبد ربه (٢٠١٣ م) بعنوان "درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة تعرف درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية، من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من ٧ وكلاء وزارة التربية والتعليم، و١٦٩ مديراً، و١٣٨ مديرة للمدارس الحكومية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم إعداد استبانة تكونت بصورتها النهائية من ٤٠ فقرة مخصصة لمديري المدارس ومديراتها، توزعت على سبعة مجالات. وأعد مقابلة على ثمانية أسئلة مخصصة لوكلاء وزارة التربية والتعليم.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية، من وجهة نظر القادة التربويين (مديري المدارس ومديراتها) بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية كان بدرجة (كبيرة)، وبمتوسط حسابي بلغ ٤,٠١ على الأداة ككل، وبدرجة كبيرة جداً على المجالات التالية: شؤون الطلبة، والأهداف التربوية، والإشراف التربوي، والشؤون المالية، ثم بدرجة كبيرة في المجالين التاليين: شؤون المعلمين والعاملين، والمبنى المدرسي، ثم بدرجة متوسطة في مجال المناهج المدرسية الذي حل أخيراً.

٢- دراسة خليل , نبيل سعد , دياب , عبدالباسط محمد (٢٠١٣ م ) بعنوان " الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية "

هدفت الدراسة التعرف على ماهية الإدارة الذاتية للمدرسة ومداخل دراستها في ضوء الأدبيات المعاصرة , وكذلك التعرف على ملامح الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا ونماذج الإدارة الذاتية , واستخدمت الدراسة المنهج المقارن وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ - تعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة اعتمادًا كبيرًا على المشاركة المجتمعية والمحلية من خلال مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في صنع واتخاذ القرار التعليمي بالمدرسة مما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية والارتقاء بالمدرسة والمجتمع المحلي .

ب- زيادة المسؤولية والمساءلة التعليمية بتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ؛ حيث يصبح كل فرد في المدرسة مسئولاً عن تحقيق الأهداف المنشودة , كما تصبح المدرسة مساءلة أمام سلطات التعليم المركزية عما حققته من أهداف وما توصلت إليه من نتائج .

ج- يتطلب تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة توفر مهارات وقدرات إدارية وقيادية معينة تساعد المدراء على القيام بأدوارهم الجديدة وتسهل عمليات مشاركة المجتمع المحلي والمدرسي من آباء ومعلمين في صنع واتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة .

٣- دراسة داود (٢٠١٢) بعنوان : "تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان" تصور مقترح"

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ، ومفهوم ومبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة ، كما هدفت تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

أ- حاجة مديري المدارس إلى إصدار القرارات المتعلقة بشئون المدرسة دون الرجوع لإدارة التعليم في جميع الأمور.

ب- حاجة مديري المدارس إلى توفير ميزانية للصرف لتوفير متطلبات المدرسة دون تعقيدات قد تعرقل سير العمل .

ج- إعطاء المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة للتصرف وفقاً لما يتناسب واحتياجات المدرسة.

د - توعية المجتمع المحلي بأهمية المشاركة في إدارة المدرسة.

٤- دراسة أبو سمرة (٢٠١١) بعنوان : " مدى فاعلية الإدارة المدارة ذاتياً في فلسطين "

هدفت الدراسة التعرف على مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها , واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

- أن درجة فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها كانت مرتفعة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05 <) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي .

٥- دراسة جبران , الشمري ( ٢٠١١ ) بعنوان : " درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية ، من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية .  
و استخدم الباحث المنهج الوصفي ، و أعد الباحث استبانة موجهة لمديري المدارس ومديراتها .  
وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين (مديري المدارس ومديراتها) بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية كان بدرجة كبيرة .

٦- دراسة الفياض ( ٢٠١١ ) بعنوان : " واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات "

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات والتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات .  
و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات . وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات كثيرة تحد من تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية المطبقة للمشروع في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة ، وكانت أكثر إجابات العينة تكراراً هي كثرة الأعباء الإدارية ، كثرة الأعمال الملقاة على عاتق المعلمة ، قلة الدعم المالي للمدرسة من الجهات المسؤولة بالوزارة ، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة .

٧- دراسة عبدالرسول ( ٢٠٠٨ ) بعنوان " تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر و متغيراته "

هدفت الدراسة وضع مقترحات لتطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر و متغيراته ، و عرض الباحث لبعض المتغيرات العالمية المعاصرة وما وفرته هذه المتغيرات من أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة الذاتية للمدارس ، إدارة الجودة الشاملة ، القيادة الاستراتيجية ، الإدارة بالنتائج ، القيادة التحويلية ثم عرض لنماذج من بعض الدول في مجال الإدارة المدرسية مثل (الولايات المتحدة الأمريكية - هونج كونج - نيوزيلندا - إنجلترا ) .  
وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التوجه نحو تطبيق المزيد من اللامركزية في إدارة العملية التعليمية وذلك من خلال الأخذ بأسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة وذلك من خلال تفعيل دور مجالس الأمناء التي تم إنشاؤها بالمدرسة ، و تفويض سلطة أكبر لمديري المدارس لإفصاح المجال أمامهم للإبداع والابتكار .

#### ب- الدراسات الأجنبية

١- دراسة البنك الدولي ( 2007 ) بعنوان : " ماهية الإدارة المدرسية الذاتية "

هدفت الدراسة تقديم تحليل نظري لماهية الإدارة المدرسية الذاتية من خلال عرض مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة ، والخلفية النظرية والفلسفية للإدارة الذاتية ، وعرض إطار مفاهيمي لتحليل إدارة المدرسة في ضوء الإدارة الذاتية .  
وقد توصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة كأحد الاتجاهات الحديثة للإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية وضرورة توفير الموارد البشرية والمادية للمدرسة بما يمكنها إجراء تغيير ممنهج نحو التطوير وتحسين مخرجات العملية التربوية وضرورة منح السلطات اللازمة لمديري المدارس بما يتيح لهم تنفيذ الإجراءات والآليات التي في ضوئها يضمن التطبيق الناجح للإدارة الذاتية .

٢- دراسة تشارلز (Charles 2006) بعنوان : "الإدارة المدرسية الذاتية : وتأثيرها على إنجاز الطلاب "

هدفت الدراسة تعرف الإدارة الذاتية كأحدى المبادرات في إصلاح المدارس الأكثر انتشاراً (واسعة النطاق بالمؤسسات التعليمية ) وذلك باقترانها بلامركزية الخدمات الإدارية واتخاذ القرارات في المناطق التعليمية العامة، والتوصل إلى استراتيجية تحديد موقع صنع القرار الرئيسي للمناهج والأفراد وجهود دعم الطلاب وتحديد تأثيرها المباشر على التحصيل العلمي للطلاب والأداء.

واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم تطبيقها على العاملين بالمدارس والطلاب وأولياء الأمور وذلك لقياس درجة تأثير الإدارة المدرسية الذاتية على الأداء التعليمي وتحصيل وإنجاز الطلاب .

وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة القائمة على المدرسة كقيادة وأسلوب إداري واستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي في تحصيل الطلبة في بعض المدارس ولكن فشلت في تحقيق النتائج المرجوة في بلدان أخرى .

٣- دراسة جوزيف (Joseph 2004) بعنوان : " مشاركة القرارات التعليمية مع أولياء الأمور والمعلمين و مديري المدارس في ضوء فلسفة الإدارة المدرسية الذاتية "

هدفت الدراسة التعرف على مدى مشاركة الآباء في المدارس ودراسة تصورات الآباء والأمهات و المعلمين ومديري المدارس فيما يتعلق بالمشاركة الفعلية والمطلوب من الآباء والأمهات في الاشتراك في صنع القرار في ضوء الإدارة المدرسية الذاتية، وكذلك لإيجاد بيانات تجريبية ونهائية محددة على مشاركة أولياء الأمور في الإدارة الذاتية للمدرسة.

واستخدمت الدراسة النموذج الكمي لخصر المدارس المطبقة لأسلوب الإدارة الذاتية ، و كذلك استخدام الاستبيان كأحد أدوات الدراسة للتحقق مما إذا كان الآباء يشاركون فعلياً في المدرسة والتي تعكس رغباتهم للمشاركة كما هدفت للتحقق فيما إذا كانت تصورات مديري المدارس والمعلمين للمشاركة الوالدين اختلفت من التصورات لمشاركة الوالدين في المدارس ،على واقع مشاركة أولياء الأمور والمعلمين بإدارة المدرسة في ضوء الإدارة المدرسية الذاتية

وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الآباء ،والمعلمين ،ومديري المدارس فيما يتعلق بكل من المشاركة الفعلية والمطلوب من الآباء والأمهات في مجالات السياسة ، ومشاركة الوالدين والمدرسة و المجتمع ، وتفعيل العلاقات بين المعلمين بالمدرسة و التلاميذ.



**التعليق على الدراسات السابقة:**

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية مدخل الإدارة الذاتية كأحد أهم مداخل الإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية .

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من دراسة البنك الدولي (2007) ، عبدالرسول، أبو النور (2008) في أهمية توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق ناجح لمدخل الإدارة الذاتية لتلافي المشكلات التي قد تحول دون نجاحها بالمدارس .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة باستخدامها المنهج الوصفي ، و الاستبانة كأداة الدراسة للتعرف على مدى تطبيق مدارس التعليم الأهلي بالسعودية للإدارة الذاتية .

كما تتفق الدراسة الحالية مع كل من دراسة جوزيف بول أوبراين (2004) ، ودراسة داوود ، عبدالعزيز (2012) في أهمية مشاركة المجتمع المحلي و أولياء الأمور في صناعة واتخاذ القرارات بالمدرسة .

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في دراستها لواقع الممارسات الإدارية التي تتم بالتعليم الأهلي في ضوء ممارسات الإدارة الذاتية بتبوك .

وقد استفاد الباحث من الدراسة السابقة لاستكمال جوانب دراسته من حيث بناء صورة شاملة عن موضوع دراسته ، تصميم أداة الدراسة ، وبناء الإطار النظري .

**المبحث الثاني : الإطار النظري للإدارة الذاتية للمدارس****تمهيد :**

تعد الإدارة الذاتية للمدرسة أحد أشكال اللامركزية التعليمية وأحد التوجهات الحديثة التي تؤدي إلى التقليل من سيطرة السلطات المركزية على التعليم وإدارته ، وسوف تعرض الدراسة للإطار المفاهيمي للإدارة الذاتية على النحو التالي :

**١ - مفهوم الإدارة الذاتية:**

يطلق على الإدارة الذاتية للمدرسة مسميات عديدة منها الإدارة المتمركزة حول المدرسة ، School Based Management والإدارة من موقع المدرسة School Site Management واستقلالية المدرسة School Autonomy والإدارة المحلية للمدرسة Local Management of School وبالتالي تعددت مفاهيم الإدارة الذاتية للمدرسة ، فمنهم من اعتبرها أهم العناصر التي تساعد على نجاحها ، ونظر إليها آخرون على أنها دعوة لتبني حرية التصرف والديمقراطية ودمج المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي للابتكار والإبداع في المؤسسة التعليمية وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات .

يعرفها العجمي(٢٠٠٨ : ١٣٠) بأنها إدارة مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها.

الإدارة الذاتية هي مدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الداخلي لأعضاء الإدارة ، ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستمرة ومن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل ؛ حيث تنتقل المؤسسة التعليمية من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتأسس مهامها طبقاً لظروفها واحتياجاتها ، وبذلك يصبح أعضاء المؤسسة أكثر استقلالية ومسئولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المؤسسة التعليمية وتوزيع الموارد البشرية والمادية بها. ( حافظ ، محمد صيري ، محمود ، السيد السيد ( ٢٠٠٩ : ٢٧٧ )

ويُعرفها كاثلين(Kathleen, 2005: 320) بأنها نظام إداري تكون فيه المدرسة وحدة أساسية لاتخاذ القرارات التعليمية وتكون مسئولة عن بعض القرارات الخاصة بالميزانية

والموظفين وأن المنهج يصمم في المدرسة بدلاً من المقاطعة , وأن ذلك يعطي الفرصة للمديرين والمدرسين والطلاب و أولياء الأمور للسيطرة بصورة أكبر على العملية التعليمية .

ويُعرفها كالدويل(6: Caldwell, 2005)على أنها اللامركزية المنظمة على مستوى المدرسة من حيث السلطة ومسئولية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة وعملياتها ضمن إطار محدد من الأهداف والسياسات والمناهج و المعايير و المسئولية ،وهي أيضاً نظام تعاوني لإدارة المدارس المحلية بمستوى أكبر من المرونة ،يمكن المدرسة من إخضاع القواعد والسياسات الرسمية لتلبية حاجات المجتمع المحلي .

ويشير كوتن(2: Cotton, 2001) إلى أن الإدارة الذاتية هي مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة و المنظمة ،والتي يقوم بها كافة العاملين في المؤسسة التعليمية لتحسين العمليات التعليمية و التنظيمية بهدف حل المشكلات المدرسية وتفعيل دور العاملين فيها من أجل الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي .

ويشير ديفيد(5: David, 1996) أن الإدارة الذاتية تعني " صياغة المؤسسة التعليمية لمهام الإدارة المدرسية يتم تحديدها وفقاً لخصائص وحاجات المؤسسة التعليمية نفسها ،ولذا يجب أن يتمتع جميع الأفراد العاملين بالحكم الذاتي وحرية التصرف في ظل وجود مسئولية تقع عليهم بما يختص بكيفية استخدام المصادر المتاحة لحل المشكلات الموجودة بالمؤسسة التعليمية" .

#### ب- أهداف الإدارة الذاتية وأهميتها :

تهدف الإدارة الذاتية إلى زيادة كفاءة الموارد التعليمية وفعاليتها من خلال تقليل الإجراءات البيروقراطية الجامدة ، وتحفيز دافعية الأفراد ليكونوا أكثر إيجابية وإنتاجية لتحقيق المزيد من الموارد للعملية التعليمية ، وبالتالي زيادة فاعليتها كما تُسهم في تحديث و تطوير وتجويد أساليب التعليم والتعلم من خلال تقريب صناعة القرارات إلى الأماكن التي تطبق فيها القرارات عن طريق مايسمى الإدارة من موقع العمل مما يسهم ذلك في زيادة الدافع لدى المديرين والمعلمين في تحسين نظام المحاسبة التعليمية حول استخدام الموارد. (أمنية سيف، ٣٥: ٢٠١١)

ويمكن تقسيم أهداف الإدارة الذاتية داخل المؤسسات التعليمية كمايلي: (سهى حسن، ٢٠٠٨: ٥٨-٥٩)

#### ● أهداف تنموية واقتصادية

ومن تلك الأهداف ما يلي :

- زيادة الكفاءة الإنتاجية والتوزيعية في إطار المشاركة المجتمعية الفاعلة.
- ترشيد استخدام الموارد المادية للمدرسة وإعادة توزيع مسئوليات التمويل.
- تبني سياسة التعليم القائم على معرفة احتياجات سوق العمل.

#### ● أهداف ثقافية تطويرية وإبداعية

وتنحصر فيما يلي:

- تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي يضمن التفاعل البناء بين مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ و أولياء الأمور.
- زيادة وعي العاملين بالمدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم ، وتطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب.

#### ● أهداف تفعيل المشاركة

ومن أهم تلك الأهداف ما يلي :

- تطبيق اللامركزية في الإدارة المدرسية ، وذلك من خلال تفعيل آليات المشاركة بين كافة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور و المجتمع المحلي.
- الاتفاق بين الإدارة المدرسية والعاملين على مواصفات الأداء الفعال ، وذلك سعياً نحو تحقيق الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة وربط الحوافز بأدائهم .

بالنسبة إلى أهمية الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية فإنها تُعد آلية مفيدة في تحقيق التنمية المهنية للأفراد العاملين ، والتغيير التربوي و زيادة فاعلية العمل على المستوى المؤسسي بما توفره من سلطات و صلاحيات واسعة للإدارة المدرسية ، و تحد من المركزية القائمة وتضمن حلقات الجودة ونجاحها في المؤسسة التعليمية ، بالإضافة إلى كونها استراتيجية لتحسين التعليم من خلال تحويل أو تفويض سلطة صنع القرار إلى المؤسسات التعليمية ، مما يساعد على توفير بيئة تعليمية أكثر فاعلية من خلال نظام لامركزي ينقل السلطة من المناطق المركزية إلى المؤسسات التعليمية.(عوض،٢٠١١:٤٥٠)

وتُسهم الإدارة الذاتية في إتاحة الفرصة لكل من المديرين والمعلمين والطلاب باتخاذ وصنع القرارات المختلفة كإصلاح المناهج والتحكم في الموارد المتاحة وفقاً لاحتياجاتهم و العديد من الأمور الأخرى التي تتعلق بالعملية التربوية والتعليمية وتحقيق المرونة التنظيمية وزيادة إنتاجية المؤسسة التعليمية وتحديد أفضل البرامج الملائمة للطلاب. (عبابنة،٢٠١٣:٧٦)

### ج - الأسس والمبادئ التي تقوم عليها تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة :

تتمثل الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية فيما يلي : (ضحوي والمليجي،٢٠١٠:٣٣٢-٣٣٤)

#### ١- المشاركة الفعالة في صناعة القرار

ترتكز فلسفة المشاركة في صناعة القرار التربوي على الإحساس بالملكية وشعور القائم بها ، مما ينعكس بدوره على زيادة فاعلية المدرسة ومن ثم فإن إعداد أسلوب أو آلية للمشاركة في صناعة القرارات المدرسية من شأنه وأن يدعم الملكية الذاتية للمدرسة ويمكن تفعيل هذه الآلية بتأسيس مجلس إدارة المدرسة ،يمنح العاملين بها فرص المشاركة في إدارتها بالتوازي مع القائمين على إدارة المدرسة.(العجمي،٢٠٠٥:١٩-٢١)

وتُعد المشاركة الفعالة أحد أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة الذاتية ؛ حيث إنها تتيح لجميع الأفراد للشعور بنوع من الملكية التنظيمية وبالتالي تولد الشعور بالرقابة الذاتية لديهم لإنجاز العمل على أفضل صورة ،كما أنها تساعد في بناء قدرات الإداريين والمعلمين و أولياء الأمور وكافة المشاركين في صناعة القرار وتأهيلهم لتحمل مسؤولية ضمان توفير البيئة المناسبة لعملية التعليم وإكساب الطلاب المهارات وأنماط السلوك والقيم التي تخدم مجتمعهم.(الزعيير و بدير،٢٠١٠:٤).

#### ٢- لامركزية الإدارة

وتشير إلى توزيع السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة والمشاركة في صنع القرار،حيث تستند على نقل السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى ، وتفعيل دور المرؤوسين وإتاحة الصلاحيات المختلفة بحيث يستطيع ممارسة أدوارهم التنظيمية مع تمتع المؤسسة التعليمية بسلطات عديدة في كافة النواحي المتصلة بالعمل فيها.(الزعيير و بدير،٢٠١٠:٤)

والتطبيق الفعال لمبدأ لامركزية الإدارة يمنح السلطات المحلية وأولياء الأمور دوراً كبيراً في إثراء المناخ التربوي بالمدرسة، وضمان جودة مخرجاتها، ويزيد من دعم المهارات الإدارية لكافة المشاركين حتى يحققوا التوازن بين المسؤوليات والسلطات، مما يؤكد على أن التحول إلى اللامركزية يقتضي تعزيز المشاركة والشفافية والمساءلة وإن كان هذا التحول لا يضمن إدارة ذاتية أفضل للمدرسة، حيث تخلق اللامركزية غير الفاعلة عدة معوقات أكثر مما تحل، لذا فإن التطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية يتطلب الكثير من الآليات المدعومة لاتساع قاعدة المشاركة بجانب التفويض والمرونة والشفافية والمساءلة. (ضحوي و المليجي، ٢٠١٠: ٣٣٢-٣٣٤)

### ٣- المساءلة عن النتائج

المساءلة و الشفافية مفهومان مرتبطان أشد الارتباط بتطبيق الإدارة الذاتية بالمؤسسات التعليمية، لذا تُعد المساءلة أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية ولاسيما في مجال صنع القرار على صعيد المدرسة، حيث يُنظر للمساءلة باعتبارها حقاً من حقوق المواطن تجاه السلطة كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية على المستوى القومي. (الزعبي و بدير، ٢٠١٠: ٤).

### ٤- تحسين ظروف تعليم الطلاب

يُعد التركيز على تعليم التلاميذ منذ الوهلة الأولى من أهم الأسس التي يهتم بتفعيلها مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة وذلك لتحقيق الحد الأقصى لتعليم وإنجاز التلاميذ، حيث تركز المدرسة المدارة ذاتياً في نشاطاتها حول تعلم التلاميذ والتدريس الفعال لهم، فالمعلم الفعال الذي يفهم آلية إدارة صفه يسعى جاهداً بأسلوب بناء نحو تخطيط كل شيء داخل الصف ضماناً لتحفيز تلاميذ هو انضباطهم وهو سبيل جودتهم. (الزعبي و بدير، ٢٠١٠: ٤)

وبذلك تعني إدارة المدرسة بتوفير النظم والظروف التي تساعد على تطبيق الاستراتيجيات التعليمية بحيث يحقق المرونة في عمليتي التدريس والتعليم على أن تكون لامركزية الإدارة موجهة لتحقيق التطور الأكاديمي والتربوي في جودة المخرجات للمدرسة، ولن يتحقق ذلك دون لامركزية صنع القرار ودون تفويض المؤسسة التعليمية وإدارتها بالسلطة اللازمة التي تمكنها من توفير كافة المتطلبات التي تسهم في تحقيق المرونة اللازمة للعملية التعليمية داخل المدرسة. (ضحوي و المليجي، ٢٠١٠: ٣٣٢-٣٣٤).

### ٥- تدريب كافة العاملين بالمدرسة

تتطلب الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية قيامها بمسئولياتها في تنمية الأفراد العاملين بها استناداً على التنمية المهنية في موقع المؤسسة التعليمية، من حيث زيادة معارفهم في مجالات مهنة التعليم، واكتسابهم مهارات العمل في فرق لتحقيق المشاركة والقرار الجماعي الديمقراطي، وتنمية قدراتهم الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم وتحقيق الجودة. (ضحوي و المليجي، ٢٠١٠: ٣٣٢-٣٣٤).

ولضمان تطبيق وتفعيل النمو المهني المستمر لكافة العاملين بالمدرسة كأحد أسس مدخل الإدارة الذاتية يتطلب ذلك عدة آليات منها وضع معايير لمستويات الأداء الجيد والفعال للعاملين بالمدرسة، وتشجيع الرقابة الذاتية لدى كافة العاملين بالمدرسة لدعم وتعزيز مسؤوليتهم عن العملية التعليمية بمدرستهم وتحقيق التوازن بين مسؤولياتهم وسلطاتهم. (ضحوي و المليجي، ٢٠١٠: ٣٣٢-٣٣٤)

### د - مستويات الإدارة الذاتية

تتنوع مستويات الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية ، وتتعدد مراحل تطبيقها داخل المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها ، على الرغم من تعدد هذه التوجهات الفكرية والإدارية ، إلا أن هذه التوجهات اتفق في مجملها على بعض المستويات وهي: (ضحاوي و المليجي، ٢٠١٠: ٣٣٨)

### المستوى الأول : الإدارة المتمركزة حول المدرسة

تشير إلى الإدارة الاستراتيجية التي تهدف إلى جعل المؤسسة التعليمية قادرة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها ، والتطوير التنظيمي ، كما أنها تُعد بمثابة لامركزية نظمية لمستوى السلطة في المؤسسة التعليمية ، والمسئوليات لاتخاذ القرارات الخاصة ببعض الأمور التي ترتبط بعمليات المؤسسة التعليمية ضمن إطار محدد من الأهداف والسياسات والمعايير والمحاسبية ، ويتخذ هذا النوع من القيادة عدة مسميات منها الإدارة الذاتية والإدارة المحلية للمؤسسات التعليمية. (جبران والشمرى، ٢٠١١: ١٣٤-١٣٦)

### المستوى الثاني : الإدارة الذاتية على مستوى الجماعة

و يستند هذا المستوى على المعايير الحاكمة لسلوكيات أعضاء هذه الجماعة (المؤسسة التعليمية)، والتي تعتبر بمثابة الحكم الخلفي للجماعة التي تم الاتفاق عليه من قبل ، ويعرف ذلك بما يُسمى بالإدارة بواسطة الآخرين أو الإدارة التشاركية حيث يتم إتاحة الفرصة لكل عضو للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار وإبداء آرائهم فيما يتم داخل الجماعة (المؤسسة التعليمية). (جبران والشمرى ٢٠١١: ١٣٤-١٣٦)

### ٥- مراحل تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة :

تمر مراحل تطبيق الإدارة الذاتية على النحو التالي: (جبران والشمرى، ١٣٤: ٢٠١١-١٣٦)

### المرحلة الأولى : مرحلة التحليل البيئي (تحليل SWOT)

يعد التحليل البيئي المرحلة الأولى في الإدارة الذاتية ، والتي توجه المؤسسة التعليمية بصورة شاملة إلى البيئات الداخلية و الخارجية ذات الصلة الوثيقة والمهمة بوجودها ، وفي هذه المرحلة تحدث مراقبة للبيئات الداخلية والخارجية ، ويتم تحليلها على أساس جوانب القوة ومواطن والضعف و الفرص المتاحة والتهديدات المحيطة ، كما تقوم المؤسسة التعليمية بتحليل البيئة الداخلية على أساس الموارد البشرية و المالية و الطبيعية وأعداد التلاميذ ومناخ المؤسسة التعليمية وبرامجها التعليمية المختلفة وتساعد نتائج هذا التحليل في وضع أسس مرحلة التخطيط (العمرى، ٢٠١٢: ٧-٩)

### المرحلة الثانية مرحلة التخطيط و البناء

يتم استخدام المعلومات الناتجة عن التحليل البيئي في التخطيط الاستراتيجي للعمل في المؤسسة التعليمية ، ويتضمن تحديد سياسة المؤسسة التعليمية وبرامجها وميزانيتها و بنائها التنظيمي وإجراءات العمل في بيئاتها الحالية سواء الداخلية أو الخارجية ، و تحديد أهداف المؤسسة التعليمية من خلال المشاركة في صنع القرار بحيث يشمل الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية ، و يشمل ذلك بعض المعلومات مثل الخدمات و فلسفة المؤسسة التعليمية ومعتقداتها وقيمتها الخاصة بالتعليم ، والإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية والمبادئ الموجهة لوظائف المؤسسة التعليمية. (العمرى، ٢٠١٢: ٧-٩)

**المرحلة الثالثة مرحلة الاختيار و التوجيه**

يشمل الاختيار تعيين الأفراد الأكفاء في المراكز المناسبة، وإقناع العاملين الجدد بظروف العمل ، مع ملاحظة أن تدريب العاملين و إكسابهم المعلومات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم ، وإتاحة الفرص اللازمة للنمو المهني لديهم ، و يتطلب هذا التوجيه تفويض المسؤوليات للأفراد العاملين ، وحثهم على إنتاج أعمال ذات جودة عالية ، وتشجيع التفكير المستقل وتنسيق الجهود في فرق عمل فعالة ، حيث يساعد ذلك على نجاح الإدارة في تنفيذ خطة المؤسسة التعليمية وخطط البرنامج وإنجاز الأهداف والسعي لتطويرها ، وتستهدف هذه العمليات تطوير كفاءة العاملين ومساعدتهم على القيام بالأعمال المحددة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والعمل على رفع مستوى فعاليتها. (العمرى، ٢٠١٢: ٧-٩)

**المرحلة الرابعة مرحلة التنفيذ**

وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة التعليمية ككل بتطبيق البرامج المخططة مع التركيز على توفير المصادر الضرورية ، و توفير الدعم والإرشاد للتنفيذ الفعال لبرامج العملية التعليمية ، وتتضمن هذه المرحلة تطبيق جميع البرامج الفعالة والمتوافقة مع سياسات و أهداف المؤسسة التعليمية.

**المرحلة الخامسة مرحلة الرقابة والتقييم**

في هذه المرحلة يتم تقييم أداء المؤسسة التعليمية ككل ومراقبته لضمان مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها ضمن خطة المؤسسة التعليمية ، حيث تحدد المؤسسة التعليمية الأنظمة التي تستخدمها في إعداد التقارير لتقييم أداء المؤسسة التعليمية ومؤشرات الأداء. (العمرى، ٢٠١٢: ٧-٩)

**المرحلة السادسة مرحلة القيادة والمشاركة :**

تُعد مشاركة أعضاء المؤسسة التعليمية من العمليات الضرورية والمهمة وذلك لأن القيادة مسئولة عن بدء العمليات الإدارية والمحافظة عليها وعن تشكيل ثقافة المؤسسة التعليمية التي تُسهل المتابعة المستمرة وتطويرها وعن ضمان الجودة والفعالية في الأنشطة التعليمية وتصميم المنهج الدراسي للفرد و الجماعة و مستويات المؤسسة التعليمية ، و تتضمن المشاركة وحدات استراتيجية متعددة مثل المعلمين و التلاميذ وقيادات المجتمع. (العمرى، ٢٠١٢: ٧-٩)

**و- المهارات اللازمة لمدير المدرسة لتحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة**

في ظل تطبيق المؤسسة التعليمية للإدارة الذاتية لابد وأن يمتلك مدير المدرسة مجموعة من المهارات اللازمة لتطبيق ناجح وفاعل لهذا المدخل وقد ذكر الفهدي (٢٠١١ ، ٣٣) أن من أهم هذه المهارات ما يلي :

**١- مهارة تغيير ثقافة العاملين بالمدرسة**

تُعد هذه المهارة من أهم المهارات وأكثرها تعقيداً ؛ لأنها تعمل على تغيير عادات العمل بالمدرسة وقناعات ترسخت لدى العاملين بالمدرسة ، لذا يحتاج مدير المدرسة إلى جهود كبيرة وقدرات قيادية عالية لكي يعمل على إقناعهم بالمتغيرات الجديدة وخاصة إذا كانت هذه التغيرات تضيف أعباءً جديدة. (سيد، ٢٠٠٨: ١٧٣-١٧٤).

**٢- مهارة تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع**

يصير المجتمع في ظل الإدارة الذاتية شريكاً أساسياً في كافة العمليات بالمدرسة بدءاً من التخطيط ومروراً بالمتابعة وانتهاءً بالتقويم لأنه ببساطة يدخل ضمن المجالس الإدارية بالمدرسة فمجلس إدارة المدرسة لم يعد يضم الهيئة الإدارية والتدريسية فيها بل يصير ولي الأمر والمهتمون بالتعليم إضافة إلى الطلاب أعضاء أساسيين فيه ، لذا فإن مدير المدرسة عليه القيام بدور فاعل في

التواصل المستمر مع هذا المجتمع من أجل الاستفادة من خبراته وإشراكه في تحمل تبعات كافة القرارات بالمدرسة .

### ٣- مهارة تحفيز المعلمين والطلاب على الابتكار

على الرغم من أن هذه المهارة مطلوبة من المدير سواء أكانت مدرسته تدار ذاتياً أم بصورة تقليدية فإنه في ظل الإدارة الذاتية تتضاعف مسؤولياته في هذا الشأن ، وذلك لأن المدرسة تدخل ضمن منافسة مع المدارس الأخرى لجذب الطلاب إليها وأحياناً لتجاوز المساءلة المجتمعية والرسمية.(سيد،٢٠٠٨: ١٧٣-١٧٤)

### ٤- مهارة تحفيز المعلمين والطلاب على المشاركة الفاعلة في صنع القرارات

وذلك باعتبار عملية صنع القرار لم تعد حكراً على المدير بل أصبحت عملية يشارك فيها الطلاب أنفسهم ، فإن مدير المدرسة عليه مسؤولية توظيف مهارات وقدرات المعلمين والطلاب وتحفيزهم على تحمل المسؤولية المشتركة في قرارات المدرسة.

### ٥- مهارة الاستخدام الأمثل للموارد المالية

حيث يكون في ظل الإدارة الذاتية تكون كافة الأمور المالية من مسؤولية المدرسة وعلى رأسها المدير ، فالصرف على كافة الأنشطة بالمدرسة ومنها :رواتب المعلمين والعاملين والأنشطة الطلابية وغيرها من مسؤولية المدير ؛ حيث إن الإدارة المركزية عليها توفير الإنفاق كله أو بعضه وليس عليها تحديد أوجه الصرف بل عليها في نهاية العام مسؤولية مساءلة المدرسة عن كيفية توظيف الأموال في تحقيق أهداف العملية التعليمية.(سيد،٢٠٠٨: ١٧٣-١٧٤)

### ٦- مهارة اختيار الكفاءات العلمية للعمل بالمدرسة

تعطي الإدارة الذاتية المدرسة مسؤولية اختيار كافة العاملين بها وعلى رأسهم المعلمون فمجلس إدارة المدرسة هو الذي يتولى مسؤولية تحديد الوظائف المطلوبة والإعلان عنها ثم الاختيار الأنسب منها للعمل بالمدرسة وليس للإدارة المركزية الحق في التدخل ، ولهذا فإن مدير المدرسة مع مجلس الإدارة عليهم إتقان مهارة الاختيار السليم .

### ٧- مهارة المساءلة

وهو نظام لمراقبة الأداء المدرسي بهدف تحقيق الجودة التعليمية بالمدارس ، ويتم في هذا النظام تقييم أداء المدرسة من قبل السلطات التعليمية بمشاركة أولياء الأمور بصورة دورية وفق معايير محددة ، ودور المدير هنا فهم جوانب المساءلة التي سوف تخضع لها مدرسته والاستعداد لها لضمان النجاح.(سيد،١٧٣: ٢٠٠٨-١٧٤)

### ٨- مهارة التوظيف الأمثل للمعرفة والمعلومات

في ظل الإدارة الذاتية لا يوجد مجال لكتمان المعلومات عن الأطراف المهنية من المدرسة وعلى رأسهم أولياء الأمور ، كما أن لجان المساءلة التعليمية يحق لها الاطلاع على كل المعلومات التي تساعدها في إصدار الأحكام والقرارات حول المدرسة ، لذا على مدير المدرسة توظيف مهاراته في التعامل الصحيح مع المعرفة المتعلقة بالمدرسة سواء تلك الخاصة بالإدارة أو المعلمين أو الطلاب.(سيد،٢٠٠٨: ١٧٣-١٧٤).

التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية

التعليم الأهلي هو كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم العام أو الخاص قبل مرحلة التعليم العالي ، وفي السنوات الأخيرة مع تشجيع الدولة للقطاع الأهلي أصبح مفهوم التعليم الأهلي هو كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم الجامعي أو العام أو الخاص أو الفني وتقوم فلسفة التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية على مبدأ اشتراك المواطن في تحمل مسؤولية نشر العلم وتطويره باعتباره شريكا للدولة في بناء الفرد والمجتمع .

(المملكة العربية السعودية : وثيقة سياسة التعليم - الفصل السادس - التعليم الأهلي) .  
وتشجع الدولة التعليم الأهلي في كافة مراحله، ويخضع لإشراف الجهات التعليمية المختصة فنياً و إدارياً. ويوضح ذلك النظام الخاص به.  
فالترخيص بافتتاح المدارس والمعاهد الأهلية خاص بالجهات التعليمية المختصة، ولا يسمح به لغير السعوديين. يوضح نظام التعليم الأهلي الشروط التي يجب توافرها فيه، والواجبات التي يلتزم بها لا يحق للتعليم الأهلي أن يمنح الشهادات العامة في جميع مراحل التعليم.  
يحقق إشراف الدولة على التعليم الأهلي الأهداف التالية:  
أ- ضمان مستوى مناسب من التربية والتعليم والشروط الصحية لا يقل عن مستوى مدارس الدولة.  
ب- ضمان صحة اتجاه المدرسة وفق مقتضيات الإسلام.  
ج- تقدير مدى المساعدة المالية التي تقرر للمدرسة لتحقيق العدل والتوازن بين مختلف المدارس الأهلية.  
د- مساعدة المدارس والمعاهد الأهلية على تحقيق أهداف التربية والتعليم من ناحية الإشراف والدعم الفني. (12 /20/2015) <http://www.traidnt.net/vb/traidnt1263200>

### المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

#### أولاً : أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك فيما يتعلق بالجانب الإداري والفني والمالي

#### ثانياً : إجراءات الدراسة الميدانية

##### ١- منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لوصف واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك من وجهة نظر المديرين والمديرات في الجوانب الإدارية والفنية والمالية ، وهو المنهج الملائم ، نظراً لاشتماله على كثير من الطرق والأساليب ، والتعامل مع العديد من الظواهر والمشكلات ؛ حيث إنه يختص بعملية جمع البيانات ويفها بصورة دقيقة ويحللها بعمق (الشخصي ، ٢٠٠٢ ، ٩١)

##### ٢- مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك ، وقد بلغ عددهم (٧١) مديرًا ومديرة، وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ١٤٣٥ / ١٤٣٦ هـ.

##### ٣- عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة مستخدماً الباحث في ذلك أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، فاسترجعت (٧١) استبانة، لتشكل ما نسبته (١٠٠%) من مجتمع الدراسة، وجدول (٢) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (٢):



## توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
١-الجنس	مدير	٣٢	٤٥,١%
	مديرة	٣٩	٥٤,٩%
	الكلية	٧١	١٠٠%
٢-المرحلة الدراسية	الابتدائية	٢٩	٤٠,٨%
	المتوسطة	٢١	٢٩,٦%
	الثانوية	٢١	٢٩,٦%
	الكلية	٧١	١٠٠%

من الجدول السابق (٢) يتضح أن عدد المديرات كان أكثر من عدد المديرين بنسبة ٥٤,٩% وكذلك كان عدد المديرين من المرحلة الابتدائية أكثر من المرحلة المتوسطة والثانوية بنسبة ٤٠,٨%  
٤-أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، وقد قام بتطويرها لجمع المعلومات في هذه الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

أ - مراجعة الأدب النظري المتعلق بالإدارة الذاتية، وأهدافها، ومجالاتها، وتطبيقاتها، والعمل بها.

ب - مراجعة الأبحاث والدراسات التي درست الإدارة الذاتية في المدارس، أو المؤسسات التربوية.

وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين:

**الجزء الأول:** ويتضمن المعلومات التي تعبر عن خصائص أفراد عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديموغرافية والشخصية هي (الجنس، المرحلة الدراسية).

**الجزء الثاني:** واشتمل على ( ٣٢ ) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: الجوانب الإدارية وعدد عباراته (١٣) عبارة .
- المحور الثاني: الجوانب الفنية وعدد عبارته (٩) عبارات .
- المحور الثالث: الجوانب المالية وعدد عباراته (١٠) عبارات.

وتمت الاستجابة عن هذه العبارات من خلال ميزان "ليكرت" الخماسي، يبدأ بالدرجة الكبيرة جداً وتُعطى (٥) درجات، ثم الكبيرة وتُعطى (٤) درجات، ثم المتوسطة وتُعطى (٣) درجات، ثم الضعيفة وتُعطى درجتين، وينتهي بالقليلة جداً وتُعطى درجة واحدة فقط.

**صدق الأداة**

تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

## ١- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة جامعة تبوك، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة العبارات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة عبارات جديدة، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي ثلثي أعضاء لجنة المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

## ٢- صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل محور من محاور أداة الدراسة، من خلال إيجاد مدى ارتباط كل محور والدرجة الكلية لجميع المحاور، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، الجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

معامل الارتباط	محاور أداة الدراسة
**٠,٧٨	١-الجوانب الإدارية
**٠,٧٩	٢-الجوانب الفنية
**٠,٨١	٣-الجوانب المالية

يتضح من  
جدول

(٣) أن جميع معاملات الارتباط لمحاور أداة الدراسة تعد معاملات ارتباط مرتفعة , ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل محور من محاور أداة الدراسة وأن الاستبانة صادقة .

ثبات أداة الدراسة

تم استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cron bach) للاتساق ا  
وجداول (٤) يوضح نتائج ذلك .

جدول (٤)

معاملات الثبات لمحاور الاستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	محاور أداة الدراسة
٠,٨٤	١-الجوانب الإدارية
٠,٨٧	٢-الجوانب الفنية
٠,٨٠	٣-الجوانب المالية
٠,٨٢	الاستبانة ككل

تشير البيانات الواردة في جدول (٤) إلى أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (٠,٨٢) في حين كانت معاملات الثبات لمحاور الاستبانة بين (٠,٨٤) و(٠,٨٠) وتعتبر مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة , وتشير إلى تجانس فقرات عبارات الاستبانة ومن ثم صلاحيتها للتطبيق ؛ لأنها تتمتع بقيمة ثبات عالية تصلح لأغراض الدراسة الحالية .

**تحديد درجة القطع :**

درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي أجاب عليه حيث يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وهي على النحو التالي مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

أوافق بدرجة كبيرة جدا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة متوسطة	أوافق بدرجة ضعيفة	لا أوافق
٥	٤	٣	٢	١

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

م	المتوسط	التقدير	التقدير للتعليق على النتائج
١	٥ - ٤,٢٠	كبيرة جدا	مرتفعة جدا
٢	٤,١٩ - ٣,٤٠	كبيرة	مرتفعة
٣	٣,٣٩ - ٢,٦٠	متوسطة	متوسطة
٤	٢,٥٩ - ١,٨٠	ضعيفة	قليلة
٥	١,٧٩ - ١	لا أوافق	قليلة جدا

### المعالجات الإحصائية :

- للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية (Spss) وعلى النحو التالي :
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- تحليل التباين الثنائي لاختبار الفروق للمتغيرات الديموغرافية في تصورات المفوضين إزاء المتغيرات التابعة .

### ثانياً نتائج الدراسة الميدانية تحليلها وتفسيرها

تم تصنيف النتائج حسب أسئلة الدراسة كما يلي:  
النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة

ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك من وجهة نظر المديرين والمديرات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم سؤال أفراد العينة المستقتاة من مديري ومديرات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك حول واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك بمجالاتها (الإدارية - الفنية - المالية)، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم، وذلك على مستوى كل مجال، والمجال الكلي، وجدول (٥) يوضح نتائج ذلك.

### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك من وجهة نظر عينة الدراسة .

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	الجوانب الإدارية	٤,٠٦	٠,٥٢	مرتفعة
٢	الجوانب الفنية	٤,٠٠	٠,٦٠	مرتفعة
٣	الجوانب المالية	٣,٢٦	٠,٥٩	متوسطة
	الكلي	٣,٨٠	٠,٥٢	مرتفعة

يتبين من معطيات جدول (٥) أن المتوسط الكلي لتقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك بلغ (٣,٨٠) بدرجة تطبيق مرتفعة و بانحراف معياري (٠,٥٢) وهي قيمة منخفضة مما يدل على اتفاق المستجيبين في تقديرهم لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك. واحتل بعد الجوانب الإدارية المرتبة الأولى بتوسط حسابي مقداره (٤,٠٦) وهو يعكس درجة تطبيق مرتفعة، وجاء بعد الجوانب المادية والمالية بالمرتبة الأخيرة من حيث التطبيق بمدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٢٦) وهو يعكس درجة تطبيق متوسطة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لاستجابات أفراد العينة على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك. بجوانبها (الإدارية – والفنية – المالية) من وجهة نظر عينة الدراسة. وذلك على مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة وحسب تسلسل أسئلة الدراسة الفرعية وفيما يلي عرضاً لذلك.

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الأول والذي نصه:

"مواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب الإداري؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب الإداري وذلك على مستوى كل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومرتبته ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية وجدول (٦) يوضح نتائج ذلك.

#### جدول (٦)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب الإداري

رقم العبارة في المقياس	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي	النسبة %	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة المتوسطات	درجة التطبيق
٤	تتولى إدارة المدرسة مسؤولية اختيار معلمي المدرسة.	4.51	88%	1.05	1	مرتفع جداً
٣	تتولى إدارة المدرسة مسؤولية بناء الهيكل التنظيمي الذي يحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.	4.46	87%	.73	2	مرتفع جداً
٨	تتولى إدارة المدرسة مسؤولية التعاقد مع معلمين جدد لتغطية النقص عند الحاجة.	4.46	87%	1.05	3	مرتفع جداً
١٣	يتم وضع الجدول الدراسي بالمدرسة وفقاً لما يتناسب مع مصلحة الطالب.	4.46	87%	.61	4	مرتفع جداً
١٠	يتم توزيع السلطات على جميع العاملين بالمدرسة من خلال فرق العمل.	4.44	86%	.73	5	مرتفع جداً
٩	تشجع إدارة المدرسة مشاركة كافة منسوبي المدرسة في صنع قراراتها.	4.35	84%	.74	6	مرتفع جداً

رقم العبارة في المقياس	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي	النسبة %	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة المتوسطات	درجة التطبيق
٧	إدارة المدرسة هي المسؤولة عن وضع البرامج والخطط التدريبية التي تلبي احتياجات منسوبي المدرسة.	4.34	83%	.83	7	مرتفع جداً
١١	يتم دعم مشاركة أولياء الأمور للانضمام إلى مجلس إدارة المدرسة.	4.31	83%	.79	8	مرتفع جداً
١٢	يتم تقنين سياسة القبول بما يتناسب مع عدد المعلمين داخل المدرسة.	4.16	79%	1.36	9	مرتفع
٦	تتولى إدارة المدرسة ترشيح المعلمين إلى وكلاء أو مديرين.	3.73	68%	.97	10	مرتفع
٥	تشارك إدارة المدرسة إدارة التربية والتعليم في اختيار الأسلوب الأفضل لمتابعة الأداء.	3.54	63%	.94	11	مرتفع
٢	تشارك إدارة المدرسة إدارة التربية والتعليم في عملية تطوير المناهج والمقررات الدراسية.	3.07	52%	1.13	12	متوسط
١	إدارة المدرسة هي المسؤولة عن معظم شؤون المدرسة دون الرجوع لإدارة التربية والتعليم.	3.03	51%	1.11	13	متوسط
	الكلية	4.06	77%	.52		مرتفع

بالنظر إلى متوسطات عبارات واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب الإداري نجد أنها تراوحت بين (٤,٥١ - ٣,٠٣) أي ما نسبته بين (٨٨% - ٥١%) وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط الكلي لعبارات هذا البعد (٤,٠٦) بنسبة (٧٧%) ووفقاً للمحك فإن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب الإداري كانت درجة مرتفعة، ويلاحظ ارتفاع جميع استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٤) بمتوسط بلغ (٤,٥١) ونسبه (٨٨%) والتي تنص على تتولى إدارة المدرسة مسؤولية اختيار معلمي المدرسة. وقد يعزى ذلك إلى حرص الإدارة على تحقيق نتائج فعالة للمدرسة في تحقيق أهدافها وأهمية اختيار المعلمين في تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية "واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٣) بمتوسط بلغ (٤,٤٦) ونسبة (٨٧%) التي تنص على " تتولى إدارة المدرسة مسؤولية بناء الهيكل التنظيمي الذي يحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة." وقد يعزى ذلك إلى أهمية الهيكل التنظيمي في تسيير العمل بالمدرسة وتحديد مسؤولية كل فرد في المدرسة , واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٨) بمتوسط بلغ (٤,٤٦) ونسبة (٨٧%)

والتي تنص على " تتولى إدارة المدرسة مسؤولية التعاقد مع معلمين جدد لتغطية النقص عند الحاجة" وهذا ما أكدت عليه دراسة الفايز (٢٠١٠) من ضرورة التدقيق في معايير اختيار المتعاقدين , وقد يعزى ذلك إلى حرص المدرسة على تسيير العمل بالمدرسة وعدم تعطله .

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة (١١) العبارة (٥) بمتوسط بلغ (٣,٥٤) ونسبه (٦٣%) والتي تنص على "تشارك إدارة المدرسة إدارة التربية والتعليم في اختيار الأسلوب الأفضل لمتابعة الأداء." وقد يعزى ذلك إلى أهمية التعاون بين المدرسة والإدارة العليا المشرفة عليها لتحقيق الأهداف المنشودة من وود المدرسة , واحتلت المرتبة (١٢) العبارة (٢) بمتوسط بلغ (٣,٠٧) ونسبة (٥٢%) التي تنص على " تشارك إدارة المدرسة إدارة التربية والتعليم في عملية تطوير المناهج والمقررات الدراسية." وقد يعزى ذلك إلى أهمية المشاركة من جانب المدرسة في تطوير المناهج والمقررات الدراسية لتسهيل تنفيذه على الطلاب , واحتلت المرتبة (١٣) العبارة (١) بمتوسط بلغ (٣,٠٣) ونسبة (٥١%) والتي تنص على " إدارة المدرسة هي المسؤولة عن معظم شؤون المدرسة دون الرجوع لإدارة التربية والتعليم" وقد يعزى ذلك إلى أهمية مبدأ الاستقلالية في الإدارة الذاتية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثاني والذي نصه:

"مواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب الفني؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب الفني وذلك على مستوى كل فقرة من فقرات أداة الدراسة ومرتبة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية وجدول (٧) يوضح نتائج ذلك .

#### جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب الفني

رقم العبارة في المقياس	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي	النسبة %	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة المتوسطات	التقدير
٦	يتم تشجيع كافة المعلمين في المدرسة على العمل بروح الفريق.	4.80	95%	.55	1	مرتفع جداً
٩	يتم استخدام أساليب متنوعة (مادية - معنوية) لتحفيز العاملين في المدرسة .	4.62	90%	.93	2	مرتفع جداً
١	إدارة المدرسة هي المسؤولة عن متابعة خطط وبرامج اللجان المدرسية بجوانبها المختلفة.	4.37	84%	.72	3	مرتفع جداً
٣	تحرص إدارة المدرسة على تنمية المعلمين مهنيًا من خلال تحسين كفاياتهم الإنسانية والتربوية والمهنية.	4.34	83%	.70	4	مرتفع جداً
٤	تهيئ إدارة المدرسة فرص النمو المتكامل	4.27	82%	.74	5	مرتفع جداً

رقم العبارة في المقياس	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي	النسبة %	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة المتوسطات	التقدير
	والرعاية للمتعلمين جسدياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً.					
٥	تمنح إدارة المدرسة المعلمين الحرية لإثراء المناهج بما يخدم مصلحة الطالب.	4.11	78%	1.02	6	مرتفع
٨	تعمل إدارة المدرسة على بناء مرافق جديدة أو ترميم أخرى عند الحاجة لذلك دون الرجوع لإدارة التربية والتعليم.	3.51	63%	1.60	7	مرتفع
٧	يتم تنظيم ندوات و مؤتمرات تتناسب مع احتياجات الطلبة والمدرسين دون الرجوع في ذلك لإدارة التربية والتعليم.	3.42	61%	1.27	8	مرتفع
٢	تتولى إدارة المدرسة مسؤولية اختيار الكتب المقررة والوسائل التابعة لها.	2.95	49%	1.12	9	متوسط
	الكلية	4.00	75%	.60		مرتفع

بالنظر إلى متوسطات عبارات واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب الفني نجد أنها تراوحت بين (٤,٨٠ - ٢,٩٥) أي ما نسبته بين (٩٥% - ٤٩%) وفق مقياس ليكرات الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط الكلي لعبارات هذا البعد (٤,٠٠) بنسبة (٧٥%) ووفقاً للمحك فإن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب الفني كانت درجة مرتفعة، ويلاحظ ارتفاع جميع استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٦) بمتوسط بلغ (٤,٨٠) ونسبه (٩٥%) والتي تنص "يتم تشجيع كافة المعلمين في المدرسة على العمل بروح الفريق" وهذا ما أكدت عليه دراسة العجمي (٢٠٠٧م) وقد يعزى ذلك إلى أهمية العمل بروح الفريق في إنجاز العمل بالمدرسة، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٩) بمتوسط بلغ (٤,٦٢) ونسبة (٩٠%) التي تنص على "يتم استخدام أساليب متنوعة (مادية - معنوية) لتحفيز العاملين في المدرسة" وقد يعزى ذلك إلى التحفيز المادي والمعنوي للعاملين لإنجاز المهام المنوطة بهم، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (١) بمتوسط بلغ (٤,٣٧) ونسبة (٨٤%) والتي تنص على "إدارة المدرسة هي المسؤولة عن متابعة خطط وبرامج اللجان المدرسية بجوانبها المختلفة" وقد يعزى ذلك إلى حرص المدرسة على تنفيذ الخطط والبرامج الخاصة بالمدرسة لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة (٧) العبارة (٨) بمتوسط بلغ (٣,٥١) ونسبه (٦٣%) والتي تنص على "تعمل إدارة المدرسة على بناء مرافق جديدة أو ترميم أخرى عند الحاجة لذلك دون الرجوع لإدارة التربية

والتعليم. "وهذا ما أشارت إليه دراسة زايد (٢٠١٠م) وقد يعزى ذلك إلى سيطرة البيروقراطية والمركزية التي تتبعها إدارة التربية والتعليم الخاصة بالتجهيزات بالمدارس , واحتلت المرتبة (٨) العبارة (٧) بمتوسط بلغ (٣,٤٢) ونسبة (٦١%) التي تنص على " يتم تنظيم ندوات و مؤتمرات تتناسب مع احتياجات الطلبة والمدرسين دون الرجوع في ذلك لإدارة التربية والتعليم. " وقد يعزى ذلك إلى قلة الحرية الممنوحة للمدارس لإقامة الندوات والمؤتمرات , واحتلت المرتبة (٩) العبارة (٢) بمتوسط بلغ (٢,٩٥) ونسبة (٤٩%) والتي تنص على " تتولى إدارة المدرسة مسؤولية اختيار الكتب المقررة والوسائل التابعة لها" واتفقت هذه العبارة مع دراسة جبران والشمري (٢٠٠٩م) وقد يعزى ذلك إلى المركزية الشديدة التي تتبعها الإدارة التعليمية وندرة السماح لإدارة المدرسة في اختيار الكتب وامقررة والوسائل التابعة لها .

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثالث والذي نصه:

"مواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب المالي؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب المالي وذلك على مستوى كل فقرة من فقرات أداة الدراسة ومرتبطة ترتيبياً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية وجدول (٨) يوضح نتائج ذلك .

### جدول (٨)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب المالي

رقم العبارة في المقياس	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي	النسبة %	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة المتوسطات	درجة التطبيق
٨	تتولى إدارة المدرسة مسؤولية متابعة عملية صيانة المبنى المدرسي.	4.49	87%	1.09	1	مرتفع جداً
٩	يتم إعداد تقرير سنوي بما تم إنفاقه من ميزانية المدرسة.	4.45	86%	1.07	2	مرتفع جداً
٢	تتولى إدارة المدرسة مسؤولية وضع خطة لعملية الإنفاق على المدرسة.	4.20	80%	.80	3	مرتفع جداً
١	تتولى إدارة المدرسة تحديد الميزانية السنوية للمدرسة.	4.14	79%	1.00	4	مرتفع
١٠	تحرص إدارة المدرسة على مساندة الطلاب ذوي الدخل المحدود.	4.01	75%	1.30	5	مرتفع
٥	يتم تغطية الاحتياجات المادية للمدرسة دون الرجوع لإدارة التربية والتعليم.	3.52	63%	1.62	6	مرتفع
٣	تسعى إدارة المدرسة إلى البحث عن موارد تمويلية جديدة للمدرسة.	3.14	54%	1.40	7	متوسط
٤	تتولى إدارة المدرسة عملية تأجير المرافق للمجتمع المحلي مقابل أجور رمزية.	1.90	23%	1.28	8	متوسط
٧	يتم مخاطبة المؤسسات الخاصة لدعم ميزانية المدرسة دون الرجوع لإدارة التربية والتعليم.	1.66	17%	1.05	9	قليل



رقم العبارة في المقياس	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي	النسبة %	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة المتوسطات	درجة التطبيق
٦	تتولى إدارة المدرسة مسؤولية جمع التبرعات من المجتمع المحلي حسب احتياج المدرسة.	1.39	10%	.82	10	قليل
الكلية		3.29	57%	.60	متوسط	

بالنظر إلى متوسطات عبارات واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب المالي نجد أنها تراوحت بين (٤,٤٩ - ١,٣٩) أي ما نسبته بين (٨٧% - ١٠%) وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية . حيث بلغ المتوسط الكلي لعبارات هذا البعد (٣,٢٩) بنسبة (٥٧%) ووفقاً للمحك فإن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك فيما يتعلق بالجانب المالي كانت درجة متوسطة.

**وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٨) بمتوسط بلغ (٤,٤٩) ونسبه (٨٧%) والتي تنص " تتولى إدارة المدرسة مسؤولية متابعة عملية صيانة المبنى المدرسي. وقد يعزى ذلك إلى حرص المدرسة على عمل صيانة دورية للمبنى المدرسي والمحافظة عليه " واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٩) بمتوسط بلغ (٤,٤٥) ونسبة (٨٦%) التي تنص على " يتم إعداد تقرير سنوي بما تم إنفاقه من ميزانية المدرسة " وقد يعزى ذلك إلى مدى اهتمام إدارة المدرسة بتوضيح المنفق والمصروفات الخاصة بالمدرسة للإدارة العليا , واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٢) بمتوسط بلغ (٤,٢٠) ونسبة (٨٠%) والتي تنص على " تتولى إدارة المدرسة مسؤولية وضع خطة لعملية الإنفاق على المدرسة , وقد يعزى ذلك إلى حرص إدارة المدرسة بتوضيح ما تحتاجه المدرسة من أموال لازمة للمدرسة لتنفيذ المهام والمسؤوليات المطلوبة منها .

**أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:**

احتلت المرتبة (٨) العبارة (٤) بمتوسط بلغ (١,٩٠) ونسبه (٢٣%) والتي تنص على " تتولى إدارة المدرسة عملية تأجير المرافق للمجتمع المحلي مقابل أجور رمزية." وهذا ما اتفقت عليه دراسة الفياض (٢٠١١م) وقد يعزى ذلك إلى ندرة التصرف من جانب إدارة المدرسة لتأجير المرافق للمجتمع المحلي دون الرجوع إلى إدارة التربية والتعليم وذلك للمركزية الشديدة التي تتبعها الوزارة , واحتلت المرتبة (٩) العبارة (٧) بمتوسط بلغ (١,٦٦) ونسبة (١٧%) التي تنص على " يتم مخاطبة المؤسسات الخاصة لدعم ميزانية المدرسة دون الرجوع لإدارة التربية والتعليم " وقد يعزى ذلك إلى المركزية الشديدة التي تتبعها إدارة التربية والتعليم وندرة السماح لإدارة المدرسة لمخاطبة المؤسسات الخاصة , واحتلت المرتبة (١٠) العبارة (٦) بمتوسط بلغ (١,٣٩) ونسبة (١٠%) والتي تنص على " تتولى إدارة المدرسة مسؤولية جمع التبرعات من المجتمع المحلي حسب احتياج المدرسة " وقد يعزى ذلك إلى ندرة إتاحة قيام إدارة المدرسة لجمع التبرعات .

**رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك تعزى لأثر الجنس والمرحلة الدراسية وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس- المرحلة التعليمية)، تم استخدام تحليل التباين الثنائي ( TWO Way ANOVA)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

## جدول (٩)

نتائج تحليل التباين الثنائي للكشف عن الفروق في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك وفقا للمتغيرات (الجنس، المرحلة التعليمية)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	3.842	1	3.842	21.559	.402
المرحلة التعليمية	3.744	2	1.872	10.506	.071
الجنس*المرحلة التعليمية	.820	2	.410	2.301	.108
الخطأ	11.583	65	.178		
المجموع	1045.413	71			

تشير البيانات الواردة في جدول (٩) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول واقع تطبيق الغدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك تعزى لكل من المتغيرات ( الجنس , المرحلة التعليمية ) , وقد يعزى ذلك إلى أن تطبيق الإدارة الذاتية لا يرتبط بجنس المدير وإنما يرتبط بدرجة التأهيل والقدرة على إحداث التغيير والمبادرة والإبداع لإحداث التطوير وعلى توفير المناخ الملائم والاستفادة المقل من الموارد البشرية والتقنية والمادية بهدف الارتقاء وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق الإدارة الذاتية , بالإضافة إلى المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس هي مهام واحدة ومتشابهة يقوم بها جميع مديري المدارس على اختلاف جنسهم واختلاف المراحل الدراسية , وأن الدورات التدريبية والتأهيلية التي تم تقديمها لمديري المدارس واحدة , ومعايير اختيار مديري المدارس واحدة , بالإضافة إلى تشابه الظروف البيئية لمنطقة تبوك ؛ لذا فكانت استجابة أفراد العينة متشابهة تبعاً لمتغير ( الجنس واملرحلة المدرسية ).

## خلاصة نتائج الدراسة الميدانية

- وفي النهاية يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي :
- أهمية أن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية اختيار معلمي المدرسة
  - تتولى إدارة المدرسة مسؤولية بناء الهيكل التنظيمي الذي يحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة .
  - تتولى إدارة المدرسة مسؤولية التعاقد مع معلمين جدد لتغطية النقص عند الحاجة
  - ندرة مشاركة إدارة المدرسة إدارة التربية والتعليم في اختيار الأسلوب الأفضل لمتابعة الأداء
  - ضعف مشاركة إدارة المدرسة إدارة التربية والتعليم في عملية تطوير المناهج والمقررات الدراسية .
  - أهمية تشجيع كافة المعلمين في المدرسة على العمل بروح الفريق
  - استخدام أساليب متنوعة (مادية – معنوية) لتحفيز العاملين في المدرسة
  - ضعف إقدام إدارة المدرسة على بناء مرافق جديدة أو ترميم أخرى عند الحاجة لذلك دون الرجوع لإدارة التربية والتعليم
  - ندرة تنظيم ندوات و مؤتمرات تتناسب مع احتياجات الطلبة والمدرسين دون الرجوع في ذلك لإدارة التربية والتعليم
  - أهمية أن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية متابعة عملية صيانة المبنى المدرسي
  - يتم إعداد تقرير سنوي بما تم إنفاقه من ميزانية المدرسة

- ندرة تتولى إدارة المدرسة عملية تأجير المرافق للمجتمع المحلي مقابل أجور رمزية
- ضعف مخاطبة المؤسسات الخاصة لدعم ميزانية المدرسة دون الرجوع لإدارة التربية والتعليم.

### المبحث الرابع التوصيات والمقترحات الإجرائية

توصي الدراسة بما يلي :

- ١- نشر ثقافة الإدارة الذاتية في التعليم الحكومي والأهلي بين التربويين والعاملين في الحقل التعليمي والمجتمع بأسره لضمان تقبلهم ومساندتهم للتطوير والتغيير عن طريق وسائل الإعلام , وتقنيات الاتصال والندوات والمؤتمرات وورش العمل .
- ٢- تكوين مجالس استشارية بكل المدارس لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات
- ٣- توطيد الاتصال بين المدرسة والمجتمع عن طريق أمور عديدة منها :
  - أ- إعداد البرامج التثقيفية للآباء والأمهات
  - ب- الاتصالات الشخصية
  - ج- تخصيص يوم للخريين ويوم للآباء
  - د- الزيارات المتبادلة
  - هـ- تنظيم اجتماعات دورية لأولياء الأمور
  - و- إشراك أولياء الأمور في بعض الأعمال المدرسية مثل المساهمة في اتخاذ بعض القرارات المدرسية ورعاية الموهوبين وغيرها
  - ٤- تنسيق الجهود بين وزارة التربية والتعليم والجهود الحكومية والمحلية الأخرى لضمان تنفيذ الأهداف المقررة في إطار خطط زمنية شاملة .
- منح إدارة المدرسة الصلاحيات التامة للقيام بما يلي :
- تتولى إدارة المدرسة مسؤولية اختيار معلمي المدرسة
- تتولى إدارة المدرسة مسؤولية بناء الهيكل التنظيمي الذي يحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة
- تتولى إدارة المدرسة مسؤولية التعاقد مع معلمين جدد لتغطية النقص عند الحاجة
- الاهتمام بمشاركة إدارة المدرسة إدارة التربية والتعليم في اختيار الأسلوب الأفضل لمتابعة الأداء
- العمل على مشاركة إدارة المدرسة إدارة التربية والتعليم في عملية تطوير المناهج والمقررات الدراسية
- أهمية تشجيع كافة المعلمين في المدرسة على العمل بروح الفريق
- استخدام أساليب متنوعة (مادية – معنوية) لتحفيز العاملين في المدرسة
- تنظيم ندوات و مؤتمرات تتناسب مع احتياجات الطلبة والمدرسين دون الرجوع في ذلك لإدارة التربية والتعليم
- أهمية أن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية متابعة عملية صيانة المبنى المدرسي
- أن تتولى إدارة المدرسة عملية تأجير المرافق للمجتمع المحلي مقابل أجور رمزية
- مخاطبة المؤسسات الخاصة لدعم ميزانية المدرسة دون الرجوع لإدارة التربية والتعليم

## المراجع

## المراجع العربية

- ١- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧) المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، القاهرة .
- ٢- أبوسمرة، عواد (٢٠١١) . "مدى فاعلية الإدارة المدارة ذاتيًا في فلسطين المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة القدس، المجلد الخامس والعشرون، العدد ١٠٠- الجزء الأول.
- ٣- أبو النور، محمود (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته، مجلة التربية، العدد ٢٣.
- ٤- البلوشي، سليمان (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية الذاتية: واقع تربوي جديد، مجلة رسالة التربية.
- ٥- الثبيتي، مليحان (٢٠٠٧) الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود .
- ٦- الحامد، محمد العتيبي وآخرون (٢٠٠٥ م). التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، ط٣، مكتبة الرشد، الرياض .
- ٧- الدوري، زكريا والعزاوي، بشرى، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، ضمن محور المؤتمر الخامس، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي" (٢٦-٢٨ / نيسان (ابريل) / ٢٠٠٤ م)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان .
- ٨- الزعبي، إبراهيم و بدير، المتولي (٢٠١٠). الإدارة الذاتية ودورها في تميز الأداء المؤسسي، بحث مقدم للمؤتمر الثامن لكلية التربية، جامعة اليرموك.
- ٩- السيف، نورة (٢٠١١). معوقات تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض .
- ١٠- الشحي، ابتسام (٢٠٠٢) . إمكانية تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عُمان في ضوء مبادئ مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، عُمان .
- ١١- الشخبي، علي السيد (٢٠٠٢ م) : علم اجتماع التربية المعاصرة تطوره منهجيته وتكافؤ الفرص التعليمية، سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة .
- ١٢- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٥). المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة القاهرة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٥٨، الجزء ١.
- ١٣- العمري، فواز (٢٠١٢). واقع جاهزية تفعيل الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طيبة .
- ١٤- عواد، سهى وأبوسمرة، محمود (٢٠١١). مدى فاعلية المدرسة المدارة ذاتيًا في فلسطين، المجلة التربوية، العدد ١٠٠، الجزء ١.
- ١٥- عوض، جمال بدير (٢٠١١). الإدارة الذاتية للمدرسة: مدخل لتحقيق المدرسة المنتجة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٧٧، الجزء ١.

- ١٦- الفهدي، راشد ( ٢٠١١ ) .ما المهارات اللازمة لمديري المدرسة والمعلم والمشرف التربوي لتحقيق فاعلية أكبر في مجال الإدارة الذاتية للمدرسة، مجلة التطوير التربوي، العدد ٦٢ .
- ١٧- المالكي، فيصل حسن (٢٠١٢). المعوقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس الأهلية في محافظة الطائف والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى .
- ١٨- المقبل، زايد (٢٠١١) ،أهمية برنامج الإدارة المدرسية الذاتية وأثره على جودة العملية التعليمية في المدارس، مجلة التطوير التربوي، العدد ٦٢ .
- ١٩- المنيع، عبدالله (٢٠١٤) . تطوير مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية باستخدام نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد "الجامعة العربية المفتوحة كنموذج"، مجلة العلوم التربوية، القاهرة، العدد ٤٤ .
- ٢٠- جبران، علي والشمري، راضي (٢٠١١) : "درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ٣٨، ملحق ٤ .
- ٢١- ( حافظ , محمد صبري , محمود , السيد السيد ( ٢٠٠٩ ) : اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية , عالم الكتب , القاهرة .
- ٢٢- حسن، سهى سالم (٢٠٠٨) . تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .
- ٢٣- خليل , نبيل سعد , دياب , عبدالباسط محمد ( ٢٠١٣ م ) : الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية , مجلة التربية , العدد السادس والأربعون , السنة السادسة عشرة , الصادرة عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية , القاهرة , ديسمبر .
- ٢٤- داود، عبدالعزيز ( ٢٠١٢ ) .تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان " تصور مقترح "، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن ) ،كلية التربية ،جامعة الملك سعود ، الرياض .
- ٢٥- سليمان، هناء إبراهيم ( ٢٠١٠ ) .الإدارة الذاتية مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالمدارس المصرية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة .
- ٢٦- سمارة ، رنا السيد (٢٠٠٥) . بعض الملامح للإدارة التربوية المستخلصة من غزوات الرسول صلى الله عليه و سلم ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- ٢٧- سيد، أسامة محمد ( ٢٠٠٨ ) . الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية ، العلم والإيمان للنشر و التوزيع ، القاهرة .
- ٢٨- سيف، أمنية (٢٠١١) . نظام الإدارة المدرسية الذاتية، مجلة التطوير التربوي، العدد ٦٢ .
- ٢٩- ضحاوي ، بيومي محمد والمليجي، رضا إبراهيم ( ٢٠١٠ ) . توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ٣٠- عيابنة، رامي محمود (٢٠١٣) . مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في دار سمدير ياتربوية محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، العدد ٣ .
- ٣١- عبدالرسول، أبوالنور (٢٠٠٨م) "تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر و متغيراته"، مجلة كلية التربية النوعية، جامعة القاهرة، العدد ٢٣ سبتمبر، ٢٠٠٨م،

- ٣٢- عبدالعال، أحمد عبدالنبي وحلقان، عبدالعاطي (٢٠١١م) : "دراسة مقارنة للإدارة الذاتية للمدرسة في كل من كندا و الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر " ،مجلة التربية، كلية التربية بسوهاج ،العدد ٣٣ أغسطس .
- ٣٣- عبدالعظيم، سلامة (٢٠٠١) : الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، دار الوفاء للنشر والتوزيع الإسكندرية .
- ٣٤- عبديبه، صابر (٢٠١٣م) : التمويل الذاتي للتعليم الجامعي في كل من تركيا وأستراليا وكيفية الإفادة منها في مصر (دراسة مقارنة)، مجلة كلية التربية ببها، العدد (٩٣) يناير ج (١) ٢٠١٣
- ٣٥- المملكة العربية السعودية : وثيقة سياسة التعليم - الفصل السادس - التعليم الأهلي
- ٣٦- <http://www.traidnt.net/vb/traidnt1263200> (12 /20/2015)
- ٣٧- وزارة التربية والتعليم , دليل المدارس الخاصة , الرياض
- [https://www.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid\(20/12/2015\)](https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid(20/12/2015))

## ثانيًا : المراجع الأجنبية :

- 1- Abu-Dugou, Ibtisam, School-Based Management, Fundamentals of Educational, International institute for education planning
- 2- Caldwell, Brian J., 2005, School-Based Management – Education Policy Series 3, International Academy of Education, International Institute for Educational Planning, pp 1-32
- 3- Cranston, N. ; " The impact of school - Based management on primary school principals : An Australian perspective " Journal of school leadership, vol. .10, 2000
- 4- Cranston, Neil C. , " School-Based Management, Leaders And Challenges For Principals", Managing Schools , Vol. Leadership: Change And .30 , No. 1, 2002
- 5- K. , Cotton, 2001, School Based Management, Northwest Regional Educational Laboratory
- 6- Kathleen, Kubic, 2005, School-Based Management as Factor in School Effectiveness, International Review of Education, PP 319-333
- 7- Naylor, R. ; " Principals observation of site - Based management : A shared decision making structure for school improvement ", Available on (<http://www.Lib - um- com/ dissertation>), 2002
- 8- P., David, 1996, School-Based Management, London: Open University Press
- 9- Park, J. P. ; Creating an autonomous school community : school - Based management in korea , ph . D. Dissertation. The university of texas at Austin, .2000