

تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم
العام بالمملكة العربية السعودية
" دراسة ميدانية "

أ / سعد مسعد سعد السلمي

إشراف

د / عادل السيد محمد الجندي

د / السيدة محمود إبراهيم

تمهيد:

شهد العالم في عقدي الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي تطورات مهمة في مجال الفكر الإداري المعاصر وتطبيقاته، والتي أكدت على التحول من المركزية إلى أنماط متعددة من اللامركزية، خاصة في المنظمات الصناعية والتجارية، لصنع قراراتها بحرية واستقلالية، وبمشاركة الأطراف المعنية من داخلها في مباشرة أمور التطوير والتحسين وتحمل المسؤولية.

وقد خطت الإدارة منذ أواخر القرن الماضي وبداية هذا القرن خطوات كبيرة من التقدم والخروج من التقليدية إلى رحاب التجديد، وهو واقع أملت ظروف الثورة العلمية والتكنولوجية التي تفجرت في كل أنحاء العالم، وحظيت الإدارة التربوية بقسطٍ وافرٍ من هذا التطور وتداعت معانٍ جديدةً للإدارة على مستوياتها المختلفة بدءاً بالإدارة المدرسية وانتهاءً بإدارات التعليم العليا، هدفها تقليص الظل الإداري البيروقراطي بتوسيع دائرة المشاركة والتفويض والشورى، والخروج من عباءة مركزية السلطة والقرار إلى الاستقلال والذاتية الأكثر قرباً لمعالجة كثير من القضايا التربوية والتعليمية، وعلى الرغم من أهمية النظم الإدارية في تقسيم المجتمعات، فإن "نظم الإدارة التربوية بوجهٍ عامٍّ والمدرسة بوجهٍ خاصٍّ تأتي في المرتبة الأولى؛ حيث إن نجاحهما هو الدعامية الأساسية لنجاح النظام التعليمي الذي يعمل على تقدم المجتمع وتطوره، فالإدارة التربوية والمدرسة تُسندُ إليهما عملية بناء أفراد المجتمع وتنميتهم من جميع الجوانب بما يتناسب مع أهداف المجتمع" (أبو الوفاء، ٢٠٠٠: ٣).

ولم يعد ينظر للمدرسة كمصدر للمعرفة (فحسب) فقد تعدى دورها ذلك إلى صقل شخصية الطلاب من كافة جوانبها؛ لتنهض اليوم بدورٍ أهم وأشمل، يحمل في ثناياه تحديات متلاحقة في ظل التسارع الكبير للتطورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة، ولا يمكن للمدرسة أن تواكب هذا التسارع العلمي والتكنولوجي إلا إذا تمتعت بديناميكية في

الإدارة وانفتاح على المجتمع المحلي، بحيث تبعد عن التوقع والجمود، وفي كثير من العالم تمنح المشاركة المجتمعية الفعالة في التعليم فرصة إثراء العملية التعليمية، وذلك من خلال صياغة الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المدرسة، إيماناً من المشاركين بأن نجاح طلابهم مسؤولية مشتركة، يؤدي من خلالها كافة المشاركين أدواراً هامة لدعم عملية تعليمهم وتجويدها. (حسنين، ٢٠٠٨: ١٢٥)

وقد ركزت مفاهيم الإدارة الحديثة على تدعيم العمل الجماعي والشراكة والإبداع والتطور في مجال العمل، وقد يكون لسمة التغيير والتجديد وتداخل المشكلات التي يتميز بها هذا العصر أكبر الأثر في إبراز جدوى تركيز الإدارة الحديثة على مفهوم الإدارة الذاتية، التي تُظهر فعالية الإداري ونجاحه في استغلال كافة الإمكانيات والموارد المتاحة لديه في تطوير وتحسين مستوى أدائه

الفصل الثاني

الأسس الفكرية والنظرية لمدخل الإدارة الذاتية

- تمهيد.
- مفهوم الإدارة الذاتية في المدارس
- مكونات الإدارة الذاتية للمدارس.
- المركزية واللامركزية في إدارة التعليم
- أدوار المدراء في تفادي تحديات الإدارة الذاتية.
- أدوار المدراء في تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس
- الإدارة الذاتية وعلاقتها ببعض نظريات علم الإدارة.
- أهمية الإدارة الذاتية وفوائد تطبيقها.
- شروط تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس.
- سمات الإدارة الذاتية للمدرسة وخصائصها.
- أهداف الإدارة الذاتية.
- مبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة.
- أنماط الإدارة الذاتية.
- مراحل تطبيق الإدارة الذاتية.
- مميزات الإدارة الذاتية وتحدياتها.

تمهيد:

يمر العالم اليوم في بداية الألفية الثالثة بكثيرٍ من المتغيرات، تلك المتغيرات التي صاحبت الجانب السياسي جنباً إلى جنب مع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي؛ لتطبع على كل منها لمسات جديدة من التطورات والتغيرات والتحسينات، فتعالت كثيرٌ من الأصوات لتناشد بالديمقراطية، وأخرى بالخصخصة وحرية العمل، وثالثة ترغب أن تلعب مؤسسات المجتمع المدني الدور المنوط بها في دعم كافة القضايا المعاصرة التي فرضتها العولمة على مجتمعاتنا العربية، وهناك أيضاً بعض النظم السياسية والاقتصادية التي من شأنها أن تحدد طبيعة العمل ومسؤوليات الإدارة التربوية التي تؤثر على النظم وتتأثر بها.

وتتطور الإدارة التربوية وفقاً لتطور الاتجاهات المعاصرة في علم الإدارة وتعدُّ مطالب وحاجات المجتمع، وهذا التطور نجده في أسلوب مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، وتعد الإدارة الذاتية مدخلاً للتنفيذ والعمل ضمن أسلوب فرق العمل والمشاركة الديمقراطية وإعداد العناصر البشرية، وبما تتخذه لتدعيم الاتجاهات التربوية المتطورة. وتعد نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال التعليم، ويقوم على مبدأ المشاركة والحرية والاستقلالية واللامركزية والمساءلة؛ ومن ثمَّ تتمكن المدرسة في ظل هذا المدخل من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فعالية، وتعد بمثابة الاستراتيجية التي تقوم برسم السياسات ووضع الأهداف وتصميم خطط وبرامج العمل المدرسي، لتنفيذها من قبل المجالس الإدارية بالمدرسة، ضماناً لتحقيق رسالة مدرسية تعليمية واضحة ومتطورة، ومعلومة لكافة الأعضاء، وقابلة لإسهاماتهم جميعاً (اسامة، ٢٠٠٩: ٥٣).

وتحتل المدرسة في أي مجتمع من المجتمعات مكاناً مهماً ومتميزاً، وهي بناء أساسي من أبنية المجتمع، أي أنها مؤسسة اجتماعية أساسية أوجدها المجتمع، وأوكل إليها مهمة تحقيق أهدافه التربوية وتربية أبنائه تربية مقصودة وإعدادهم، وتقديم الخدمات التربوية والتعليمية لهم، والتي تمكنهم من الإسهام الفعَّال والبناء في تطور المجتمع، وتعزيز قيمه

ومبادئه، والمحافظة على ثقافته وهويته.

ولكي تستطيع المدرسة القيام بأداء المهام والأعمال المنوطة بها؛ فإن الأمر يتطلب وجود إدارة ناجحة قادرة على الأخذ بمبادئ التطوير والتحديث؛ لتستطيع المدرسة الاعتماد عليها لتحقيق أهدافها المنشودة (العجمي، ٢٠٠٨: ١٢٢).

وانقسمت أنماط الإدارة إلى ثلاثة أنماطٍ أساسيةٍ، أولها: نمط الإدارة التربوية المركزية، ويقصد بالمركزية الاحتفاظ بالسلطات جميعاً في يد مستوى إداري عالٍ؛ حيث لا يتيح لباقي المستويات أن تتصرف إلا بناءً على تعليمات من ذلك المستوى، أو بعد الموافقة (الجوهري، ١٩٨٥: ١٥٩).

أما النمط الثاني فهو نمط الإدارة التربوية اللامركزية، والذي يستمد طبيعته وأهدافه من النظام السياسي والاقتصادي الحر، والنمط الثالث هو النمط الذي يجمع بين مركزية التخطيط والتوجيه من جهة وحرية التنفيذ الإقليمي والمحلي من جهة أخرى (المسار، ٢٠٠٥: ١٠).

وظهر لدينا حديثاً مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة من نمط الإدارة التربوية اللامركزية، ونجم هذا المفهوم عن حركة إصلاح المدرسة التي ظهرت في الثمانينات، وقد تعددت المسميات لها، فمنهم من يطلق عليها اسم الإدارة المحلية للمدرسة، أو الإدارة الذاتية للمدرسة، أو إدارة الموقع للمدرسة، أو الإدارة المتمركزة حول المدرسة، وأدى ذلك إلى السماح لإدارة المدرسة بوضع الميزانية أو تقرير المناهج أو اتخاذ بعض القرارات دون اللجوء إلى مكاتب الإدارة التعليمية (Oswald 1999:13).

وبذلك يصبح تطور الإدارة التربوية من متطلبات العصر؛ لمواكبة التجديد والتغير الذي يواكب المفاهيم والقيم التربوية، والإدارة المدرسية معنية بشكلٍ فعليٍّ لمواكبة التطوير في الفكر الإداري ورسم طريق الإدارة الحديثة القائمة على نزع الصلاحيات وتطبيقها.

مفهوم الإدارة الذاتية :

استمدت الإدارة الذاتية جذورها من إدارة الموقع الخاص بإدارة الأعمال، شأنها شأن باقي مجالات الإدارة التربوية، فكان رجال الأعمال والإداريون هم السباقين بوضع قواعد إدارة شركاتهم ومصانعهم بشكل أفضل وصورة أحسن (Weiss, 2001:4).

ويصعب تعريف الإدارة الذاتية للمدرسة بصورة واضحة؛ حيث إنه لا يوجد لها تعريفٌ محددٌ حتى الآن، ومع ذلك فهناك بعض التعريفات التي يمكن تحديدها واستنباطها تبعاً لسياسة تلك المدرسة في إدارتها للعمل بصورة ذاتية، فيمكن اعتبارها تحولاً تاماً في مسؤوليات صنع القرار، أو أنها تفويض الإدارة العليا ممثلةً في وزارة التربية والتعليم السلطة كاملة للمدرسة في إدارة نفسها من موقع العمل، وتشتمل أيضاً على قدرة فريق العمل في المدرسة على تنفيذ تلك المسؤوليات، وتحقيق التوازن الجيد بين السلطة وقدرتها (سلامة ، ٢٠٠٦ :١٣).

وأطلق في الأدب الإداري كثيرٌ من المسميات على مفهوم الإدارة الذاتية للمدارس، من أبرزها: الإدارة المحلية للمدارس (Local Management of Schools)، كما أطلق عليها مدارس الحكم الذاتي (Self-Governing Schools)، والمدارس المدارة ذاتياً (Self-Managing Schools)، والإدارة من خلال المدرسة (المصلح، ٢٠٠١ :٣١).

الفصل الثالث

التجارب الناجحة في بعض الدول في مجال الإدارة الذاتية

تمهيد

أولاً: تجارب بعض الدول المتقدمة :

١- الولايات المتحدة الأمريكية.

٢- المملكة المتحدة.

٣- نيوزيلندا.

٤- أستراليا.

٥- اليابان.

ثانياً: تجارب بعض الدول العربية:

١- غزة.

٢- قطر.

٣- سلطنة عمان

ثالثاً: التعقيب على تجارب الدول.

تمهيد:

ولقد تم اختيار تجارب هذه الدول وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي ابرزت تجارب تلك الدول والنجاحات التي كانت سبباً لاختيارها ولقوة مخرجاتها التعليمية والاداء الاداري الناجح الذي يعود لتطبيق الادارة الذاتية في مدارسها.

بعد أن تناولت الأسس الفكرية التي يستند إليها مدخل الإدارة الذاتية في الفكر الإداري المعاصر يأتي هذا الفصل الذي يعرض خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال تطبيق الإدارة الذاتية بمدارسها؛ محاولةً لإحداث نوعٍ من التكامل بين الفكر والممارسة أو بين النظرية والتطبيق، وسوف يتم دراسة نماذج سابقة من الدول التي تطبق الإدارة الذاتية في مدارسها، ونتناول التجارب من خلال المحاور التالية :

(١) بداية تطبيق الإدارة الذاتية.

(٢) أهداف تطبيق الإدارة الذاتية.

(٣) نتائج التطبيق الإدارة الذاتية.

أولاً: تجارب بعض الدول المتقدمة :

١- الولايات المتحدة الأمريكية:

بداية التطبيق :

يعود تاريخ أول نظام تربوي لا مركزي في الولايات المتحدة الأمريكية وفقاً لرأي ميشيل كارترز إلى عام ١٨٣٧ حين تأسس أول مجلس للتعليم في ولاية ماساشوستس برئاسة هوراس مان (بشائرة، ١٩٩١: ٤٩)

وأطلق تقرير أمه في خطر موجة من النشاط الإصلاحية في الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث ترجم بسرعة إلى خطوات عمل، وتأسس خلال عام من نشر ذلك

التقرير أكثر من مائة لجنة حكومية وفريق عملٍ وصدر كثير من التقارير، وتميزت التوصيات المنبثقة عندها بالشمولية، وبدأت كثير من الولايات القيام بجهود واسعة للإصلاح التعليمي، وينظر لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة على صعيد معظم الولايات الأمريكية باعتباره جزءاً من جهد مبذول لاستعادة المكانة العظيمة لمهنة التدريس وتحسين مكان العمل للمعلمين والمتعلمين، ففي مقاطعة Memphis تم تطبيق هذا المدخل كمبادرة لإصلاح وتجويد العملية التعليمية بمدارس معينة داخل المدن.

وتم تفعيل هذا المدخل على صعيد المدارس كجزء من اتفاق ناتج عن المفاوضات بين الإدارة التعليمية وجمعية المعلمين، حيث نص الاتفاق على وجود ممثل لرجال الأعمال في كل مجلس مدرسي، وفي "Boston" تم تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ضماناً للمشاركة في صناعة القرارات، وذلك كرد فعل منطقي للاتفاق الذي تم بين اتحاد المعلمين والمدارس العامة، كما يعد التنوع والانتشار الواضح في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة على صعيد الغالبية العظمى من الولايات المتحدة الأمريكية، اعتقاداً من القائمين على تطبيقه بأنه السبيل لتجويد وتحسين العملية التعليمية على مستوى المدرسة، ومن ثم ضمان مخرج (تلميذ) أكثر جودةً وفعاليةً، مما يدعم من رفاهية كافة المواطنين على مستوى جميع الولايات المتحدة الأمريكية. (سمية، ٢٠٠٠: ٨٧-٨٨)

ويؤكد هذا المعنى (Bierlein, L. A. , 1999) بقوله: "مع التسليم بأن معالجة التعليم بنجاح لا تتم إلا بتعاون كل من مجلس المقاطعة ورجال الأعمال والقادة المدنيين وأولياء الأمور والمربين، مع مجالس المدارس من أجل إعادة هيكلة ناجحة، فإن مهمة المدارس ذاتية الإدارة تتمركز حول تحقيق الاتفاق بين الآباء والمجتمع والمربين، ضماناً لتحسين التعليم وزيادة التعلم، وذلك بإثراء الإمكانيات القصوى لدى كل تلميذ وخلق مواطنين

صالحين"
(العجمي، ٢٠٠٨: ١٦٠-١٦٥).

وعقدت ندوة " كارنيجي " Carnegie في عام ١٩٨٦ بالولايات المتحدة؛ لتقييم آثار تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، وانتهت المناقشات التي دارت إلى أنه ينبغي أن تنتهي السيطرة التي تمارسها الولايات والمناطق التعليمية على المدارس لتحل محلها الإدارة الذاتية للمدرسة، وتعطى كل المدارس الحرية والمرونة التي تمكنها من تحقيق أهدافها، والاستجابة الفعالة لاحتياجات الطلاب، ولتحقيق ذلك ينبغي أن توجه برامج الإصلاح الاهتمام إلى مواطن الضعف في كل من المدراء والمعلمين، وأن تركز تركيزاً كبيراً على طبيعة المدرسة باعتبارها منظمة للعمل. (Hanson,1990:524).

وقد أعلنت الولايات للمدارس مزيداً من الحرية وخلصتها من كثير من التشريعات المفروضة عليها والتي كانت تحد من قدراتها وعلى تقديم الخدمات التعليمية التي يتطلبها أفراد المجتمع، وزاد عدد المناطق التعليمية التي تبنت هذا المدخل حتى بلغ نسبة المدارس التي تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في العام (١٩٩٣-١٩٩٤) بنسبة ٥٦% قريباً من مدارس التعليم العام بالولايات المتحدة الأمريكية (Banicky L A & Rodney, 2000:22).

الفصل الرابع

"متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم

العام بالمملكة العربية السعودية

تمهيد

أولاً: المتطلبات الإدارية

- ١ - التخطيط للإدارة الذاتية.
- ٢ - التنظيم الإداري للمدرسة.
- ٣ - صنع القرار.
- ٤ - التنمية المهنية والتدريب.
- ٥ - المحاسبة والمساءلة عن النتائج.
- ٦ - المشاركة الاجتماعية.

ثانياً: متطلبات جودة مخرجات التعليم

ثالثاً: متطلبات التمويل

رابعاً: نظم المعلومات الإدارية والبشرية MIS

خامساً: المتطلبات البشرية

تمهيد:

إن أسلوب الإدارة الذاتية من موقع العمل يشتمل على لامركزية الخدمات للعملية التعليمية في جميع المجالات الإدارية والتعليمية، ولقد أصبح ينظر للإدارة الذاتية للمدرسة، باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين العاملين بالمدرسة، وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بها، وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المهتمين بالتعليم، ومؤسسات المجتمع، لصناعة قرارات لا مركزية، تستهدف تحسين ظروف التعليم، وذلك من خلال المسؤولية المناسبة والمساءلة المناسبة، حيال ما حول إدارة المدرسة من مهام وأدوار من قبل الإدارة التعليمية. ولتطبيق الإدارة الذاتية يجب توفر مجموعة من المتطلبات يمكن تقسيمها على النحو التالي:

أولاً: المتطلبات الإدارية:

(١) التخطيط للإدارة الذاتية:

يعد التخطيط بمعناه الشامل ضرورة إنسانية حتمية لمواجهة التحديات الحالية، والمستقبلية في أي مجتمع، والتخطيط في مجال التعليم يعد من عناصر الإدارة التعليمية، وله أولوية عن جميع العناصر الإدارية الأخرى، والتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله.

شهد كثير من الدول الغربية - نهاية الثمانينيات من القرن الماضي - أزمات تعليمية وعلى رأسها أزمة التمويل، وعلاوة على الانتقادات الكبيرة التي وجهت للأداء المدرسي واتهامه بضعف الفاعلية، وأن الطلاب الأوربيين قد أخفقوا في تحقيق مراكز متقدمة في المسابقات الدولية لتحصيل العلوم والرياضيات (مدبولي، ٢٠٠١: ٤٣).

ومع تنامي الاتجاهات المنادية بتفعيل الأداء المدرسي لتحقيق المستوى المنشود من الانجاز التعليمي، والوصول إلى مرتبة المنافسة الدولية، كانت أزمة التمويل الحكومي للتعليم من أبرز الدوافع التي ألقت بالكرة في ملعب المدارس في غالبية الدول المتقدم؛ من أجل منح المدارس قدرات وأدوار أوسع في مجالات الإدارة والتمويل الذاتيين لتجويد العمل المدرسي، وتحقيق المنافسة بين المؤسسات التعليمية. (بيومي، ٢٠٠٩: ٥)

والتخطيط يعني بوضع وتطوير رسالة التنظيم، ويرسم الأهداف الاستراتيجية والأهداف بعيدة المدى، والأهداف الموصلة إلى تحقيق رسالة المنظمة قصيرة المدى للوصول للأهداف المنشودة، ويعمل على ربط ذلك كله بالموارد البشرية المتوفرة وكافة الموارد الأخرى المتاحة، ويعرف التخطيط بأنه: "اتخاذ القرارات المناسبة للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ويعد خطوات وإجراءات إعداد خطة توضح فيها كافة النشاطات الرئيسة والتي ستحقق من خلالها الأهداف المرسومة. (ملائكة، ٢٠٠٦: ٢١٤)

ولكي تنجح عملية التخطيط للإدارة الذاتية للمدرسة ينبغي أن يكون لدى المدرسة:

- رؤية واضحة لأي عمل تصبو لتحقيق أهدافه، والإدارة الذاتية الفعالة تركز على رؤية فعالة، وتلك الرؤية بدورها تركز على التدريس والتعلم، والذي يتسق مع معايير الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية لأداء الطالب، وهذه الرؤية عبارة عن معايير المنهج على المستوى المحلي أو معايير المادة الدراسية. (عيداروس، ٢٠٠٥: ٢٣٨)

- رؤية فاعلة: هي تلك الرؤية التي تمكن صاحبها من تحديد مساره الصحيح والدقيق بغية تحقيق الأهداف المنشودة، والتي تلقي الضوء من جانبها على أهمية التدريس والتعليم وضرورة مشاركة الأطراف المختلفة سعياً منها لصنع مجتمعات مهنية أقوى، والذي يتطلب الفهم والإدراك المشترك والالتزام الكبير بتطبيق المناهج وعمليات التعليم المختلفة؛ لذا لابد من وضع رؤية للمدرسة من خلال عملية اتفاق جماعي بين جميع الأطراف، وذلك قبل بدء العام الدراسي.

ف رؤية المدرسة توضح هدفها وتحدد الاتجاه الذي سيسير عليه العمل داخل المدرسة، وترتكز الإدارة الذاتية للمدرسة على أهمية توفر تلك الرؤية المشتركة والمتزامنة مع ضرورة تحقيق المدرسة لأفضل النتائج في عملية التعليم أو التي تتماشى مع أساليب الرقابة والإشراف التي تحددها المدرسة، وتكمن فوائد الرؤية أيضاً في:

- الوقوف على وضع ومكانة المدرسة إضافة إلى تحديد أهداف المدرسة.

- رؤية محددة تتماشى مع المعايير والمقاييس التي حددتها وزارة التربية والتعليم.
- استغلال المدرسة لتلك الرؤية في تحديد اتجاه عملية صنع القرار .
- إعادة ومراجعة تلك الرؤية من فترة لأخرى للتأكد من صلاحيتها وعلاقتها بالعملية التعليمية في المدرسة.
- ضرورة توفر أساليب متعددة لجمع المعلومات المتصلة بأولويات وأهداف المدارس وأيضاً لتبادل المعلومات بين كل العاملين في المدارس (حسين، ٢٠٠٦: ٤٦-٤٧).
- والتخطيط على مستوى الإدارة الذاتية استراتيجي تقوم المدرسة بوضع رسالتها، وسياستها، وأهدافها، وذلك من خلال رؤية استراتيجية تضع في حسابها العوامل والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والاختيار الجيد للأفراد والعمل المتواصل، وأيضاً عدم الاكتفاء بتنفيذ ما تم التخطيط له وإنما المراجعة والتقييم المستمرين من أجل تصحيح الانحرافات (على، ٢٠١٠: ١٨٧).

ويمكن استنتاج متطلبات التخطيط للإدارة الذاتية على النحو التالي :

- تجرى إدارة المدرسة تشخيصاً واضحاً للبيئة الداخلية للمدرسة.
- تقدم إدارة المدرسة رؤية ورسالة واضحة.
- تشكل إدارة المدرسة الفرق لوضع الرؤية والرسالة.
- تتبنى إدارة المدرسة الرؤية والرسالة وفق الإمكانيات المتاحة.
- تكوّن إدارة المدرسة فرق العمل للبرامج المستقبلية.
- تسعى إدارة المدرسة إلى إيجاد التوافق بين الرؤية العامة والأهداف الخاصة.
- تنشط إدارة المدرسة العاملين على إدراك الأهداف العامة التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

- تربط إدارة المدرسة الرؤية والرسالة بالأهداف.
- تضع إدارة المدرسة خطة لتطوير المدرسة بالشراكة مع منسوبيها.
- يتوفر لدى المدرسة خطة للتطوير المهني للمعلمين.
- تربط إدارة المدرسة خطة التطوير بنتائج تعلم الطلاب.
- تضع المدرسة قواعد السلوك والانضباط الطلابي وفق خطوط عريضة.
- تخطط المدرسة للبناء المدرسي وتوسعه حسب ما تقتضيه مصلحتها التربوية.

٢) التنظيم الإداري للمدرسة:

يشكل التنظيم العمود الفقري للمدرسة أياً كان نوعها وحجمها، وتزداد أهمية التنظيم مع تعقد المشكلات الإدارية، واتساع المدرسة وتنوع أنشطتها، كما تزداد في المجال التربوي وخاصة داخل المدرسة فهو الوسيلة العملية لتنفيذ السياسة التعليمية، ويمكن للتنظيم المدرسي الفعال أن يحقق نتائج إيجابية تعود على مجتمع المدرسة بكثير من الفوائد، ولعل من أهمها الاستقرار وتميز العلاقات بين أعضاء المدرسة ووضوح الأهداف والمهام وتحديد المسؤوليات والكفاءة الإنتاجية، مما يسهل عمليات التوجيه والرقابة، ويعني التنظيم بتصميم أو إعداد الهيكل التنظيمي للمدرسة والوظائف واستخدامات الموارد البشرية بالشكل والمضمون الذي يفي باحتياجات العمل والذي يتوافق مع الظروف والمتغيرات والهيكل التنظيمي وهو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمدرسة ويبين عناصر تقسيم العمل والوحدات والأقسام والإدارات التي تقوم بتنفيذ النشاطات والأعمال التي تحقق الأهداف وكذلك تنظيم المهام والنشاطات التي يجب أن تنجز، ومن سينجزها، وكيف سيتم إدارة هذه المهام والنشاطات والتنسيق بينها (ملانكة، ٢٠٠٦: ٢٥٤).

الفصل الخامس

الإطار الميداني

تمهيد

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

١- مجتمع الدراسة.

٢- منهج الدراسة.

٣- عينة الدراسة.

٤- ادوات الدراسة.

- خطوات بناء اداة الدراسة.

- صدق وثبات اداة الدراسة

- تطبيق اداة الدراسة

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعت في هذه الدراسة؛ من حيث المنهج الذي تم استخدامه، وكيفية تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وخطوات بناء أدواتها، والتأكد من صدقها وثباتها، الإجراءات المتبعة في تطبيق هذه الأدوات، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وهى على النحو التالي:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

١- مجتمع الدراسة :

يشير المجتمع الأصلي "Population" إلى مجتمع الدراسة الذي يشتمل على جميع المفردات، ويمكن سحب عينات بحثية منه، وذلك لصعوبة إجراء البحوث على جميع مفردات المجتمع الأصلي لاسيما كبيرة الحجم (علام، ١٩٩٩: ٢٣)، ويعرفه رجاء أبو علام (٢٠٠٩) بأنه جميع الأفراد الذين لهم عدة خصائص يمكن ملاحظتها.

ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٥٢٨٦) عن العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤، للمراحل التعليمية (الابتدائية - المتوسطة - الثانوية) في مناطق (الرياض - جدة - الشرقية - تبوك - جازان) ويوضح جدول (٣) مجتمع الدراسة تبعاً للمرحلة التعليمية، والمنطقة التعليمية.

جدول (٣) توصيف مجتمع الدراسة

المرحلة التعليمية المنطقة	الابتدائية		المتوسطة		الثانوية		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الرياض	٨٧٥	٣٧.٧٣	٦١١	٣٧.١٤	٤٤٠	٣٣.٢٨	١٩٢٦	٣٦.٤٤
جدة	٤٨٨	٢١.٠٤	٣٦٠	٢١.٨٨	٣٨٦	٢٩.٢٠	١٢٣٤	٢٣.٣٤
الشرقية	٤١١	١٧.٧٢	٣١٩	١٩.٣٩	٢٥٧	١٩.٤٤	٩٨٧	١٨.٦٧
تبوك	٢٤٨	١٠.٦٩	١٧٤	١٠.٥٨	١٢٤	٩.٣٨	٥٤٦	١٠.٣٣
جازان	٢٩٧	١٢.٨١	١٨١	١١.٠٠	١١٥	٨.٧٠	٥٩٣	١١.٢٢
المجموع	٢٣١٩	١٠٠	١٦٤٥	١٠٠	١٣٢٢	١٠٠	٥٢٨٦	١٠٠

٢- منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وهو منهج يقوم على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة، ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (رجاء دويدري، ٢٠٠٠)، ويناسب المنهج الوصفي المسحي الدراسة الحالية من حيث أهدافها وأداتها، والمجتمع الذي تطبق عليه.

٣- عينة الدراسة:

ولقد عرفها عودة والخليبي (٢٠٠٠) بأنها أي مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي يتم جمع البيانات من خلالها بصورة مباشرة، وتكون هذه العينة في الغالب محدودة في عدد أفرادها.

أما فيما يتعلق بحجم العينة للمديرين فقد قامت الدراسة بتحديد حجم العينة تبعاً لنسبة تواجدهم في المجتمع الأصلي، وتم تحديد حجم عينة الدراسة عن طريق معادلة حجم العينة تبعاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{x^2 NP(1 - P)}{D^2(N - 1) + X^2 P(1 - P)}$$
$$= \frac{(1.96)^2 \times 5286 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{(0.05)^2 \times 5286 + (1.96)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}$$
$$= 357$$

حيث إن n: حجم العينة.

N: حجم مجتمع الدراسة.

P: نسبة الحد الأقصى لتوفر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع، وقد أعدت الدراسة ٥٠% ، لأن ذلك سوف يعطى أكبر حجم عينة ممكن (١).

D: درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به، وقد أعده الباحث ٥%.

X^2 : الدرجة المعيارية (قيمة اختبار كاي^٢) المقابلة لمعامل الثقة الذي اختاره الباحث وهو: ٩٥% عند درجة حرية = ١ ، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوى ١.٩٦.

ويوضح جدول (٤) التالي حجم المجتمع ونسبة طبقات المجتمع إلى حجم المجتمع ، وحجم العينة مقسمة على طبقات المجتمع، والتي تم توزيعها باستخدام طريقة التوزيع المتناسب.

جدول (٤) حجم عينة الدراسة الأساسية

المنطقة	الابتدائية		المتوسطة		الثانوية		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الرياض	٥٩	٣٧.٥٨	٤١	٣٦.٩٤	٣٠	٣٣.٧١	١٣٠	٣٦.٤١
جدة	٣٣	٢١.٠٢	٢٤	٢١.٦٢	٢٦	٢٩.٢١	٨٣	٢٣.٢٥
الشرقية	٢٨	١٧.٨٣	٢٢	١٩.٨٢	١٧	١٩.١٠	٦٧	١٨.٧٧
تبوك	١٧	١٠.٨٣	١٢	١٠.٨١	٨	٨.٩٩	٣٧	١٠.٣٦
جازان	٢٠	١٢.٧٤	١٢	١٠.٨١	٨	٨.٩٩	٤٠	١١.٢٠
المجموع	١٥٧	١٠٠	١١١	١٠٠	٨٩	١٠٠	٣٥٧	١٠٠

٤- أدوات الدراسة :

استبانة :

الهدف من الاستبانة: معرفة متطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

أ - خطوات بناء الاستبانة

قد مرت إعداد الاستبانة بعدد من الخطوات وهي:

١. تم الإطلاع على عدد من المقاييس في هذا المجال، منها: دراسة (داود، ٢٠٠٠)، دراسة (سلامة ٢٠٠٢)، دراسة (الشحي، ٢٠٠٢)، دراسة (جبران والشمري، ٢٠٠٥)، دراسة (عبد العزيز، ٢٠٠٥)، دراسة (الدوسري، ٢٠٠٧)
٢. الإطلاع على التراث السيكلوجي وعلى الأطر النظرية التي تناولت الإدارة المدرسية الذاتية والمتمثلة في الدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال.
٣. تكون المقياس في صورته الأولية من (١٣٨) بنداً تقيس (١٠) أبعادٍ أساسيةٍ لمتطلبات الإدارة المدرسية الذاتية في مدارس التعليم العام، وهي: التخطيط - التنظيم - الاتصال - اتخاذ القرار - التنمية المهنية والتدريب - المساءلة عن النتائج - المشاركة المجتمعية - متطلبات جودة مخرجات التعليم - المتطلبات المالية - متطلبات نظم المعلومات - متطلبات بشرية
٤. وبعد عرض المقياس على السادة المحكمين تم حذف (٣٨) بنداً؛ فأصبحت الصورة النهائية (١٠٠) بندٍ موزعةٍ على (١٠) أبعادٍ، وتم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من صدق الاستبانة ، ومدى انتماء كل بند للمحور، وقد أسفر التحليل العاملي عن ظهور (١٠) محاور أساسية تفسر (٦٤.٨٢%) من التباين.

الفصل السادس

نتائج وتوصيات الدراسة

تمهيد:

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: توصيات الدراسة

ثالثاً: التصور والمقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

رابعاً: بحوث ودراسات مستقبلية مقترحة.

تمهيد:

بعد أن عرضنا في الفصل السابق نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض عينة الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة الميدانية ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم إحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها، سوف نتناول في هذا الفصل نتائج الدراسة والتوصيات والبحوث المقترحة.

أولاً: نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في الإدارة المدرسية حققت أهمية كبيرة، وقد شغل المتطلب المعرفي (متطلبات نظم المعلومات المعرفية) المرتبة الأولى من حيث الأهمية؛ ويدل ذلك على تقدير أفراد العينة لمدى توفر المعلومات حول اللامركزية وتطبيقاتها، ثم تلاه المتطلب البشري، ثم متطلبات التمويل، ثم متطلبات جودة التعليم، ففي مجال متطلبات نظم المعلومات تؤكد البنود على أهمية توفير قاعدة من المعلومات حول اللامركزية وتطبيقاتها، وفي المجال البشري تؤكد البنود على أهمية تدريب الإداريين في مجال اللامركزية وتأكيد العلاقات الإنسانية والرؤية المشتركة بين العاملين في المدرسة.

وتعد هذه المتطلبات من المبادئ الأساسية لتحقيق جودة العمل في المؤسسات التعليمية، وفي المجال المادي وهي بنود تؤكد ضرورة زيادة التمويل المخصص للمدرسة، ويعد (هذا متطلباً أساسياً لتطوير العمل وحاجته إلى موارد مادية كافية لشراء المعدات والتجهيزات والصيانة وإجراء التدريبات وغيرها، كما أكد هذا المتطلب أهمية تنويع وسائل الاتصال والبعد عن الروتين والتعقيد، وهذا يتفق مع المبررات الأساسية لتبني اللامركزية، ويعد من المبادئ الهامة في تحقيق الجودة، وفي المجال التشريعي وهذه البنود تشير إلى أهمية تحديد معايير واضحة عن الأداء والترقيات وتطبيق المحاسبية، وهي منسجمة مع روح العمل ضمن نظام الجودة الذي يؤكد اعتماد معايير واضحة والمحاسبة استناداً إليها.

كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً ترجع إلى اختلاف وظيفة المدير في المرحلة التعليمية (الابتدائي - المتوسط - الثانوي) في أبعاد (التخطيط للإدارة الذاتية - التنظيم الإداري - صنع القرار واتخاذ - المساءلة عن النتائج - المشاركة المجتمعية - متطلبات جودة التعليم - متطلبات التمويل - متطلبات نظم المعلومات الإدارية) ، في حين لا توجد فروق دالة إحصائياً في متغيري (التنمية المهنية والتدريب - والمتطلبات البشرية) ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير (التنظيم الإداري للمدرسة، والمساءلة عن النتائج والمشاركة المجتمعية) وفي متغير صنع القرار، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المتغيرات.

١- المتطلبات الادارية:

- العامل الأول: التخطيط للإدارة الذاتية:

لقد حصل العامل الأول على تقدير متوسط؛ حيث تبين وجود درجة متوسطة لكل من خطة للتطوير المهني للمعلمين، وربط الرؤية والرسالة بالأهداف، وتشخيص البيئة الداخلية للمدرسة، والتخطيط للبناء المدرسي وتوسعته، ولكن تبين أنه لا تكون إدارة المدرسة فرق العمل للبرامج المستقبلية بما هو مرجوا.

- العامل الثاني: التنظيم الإداري للمدرسة:

لقد حصل العامل الثاني على تقدير كبير؛ حيث وجد أن إدارة المدرسة تصمم هيكل تنظيمي يحقق الرؤية والرسالة، ويعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية، حيث يمتلك مدير المدرسة الصلاحيات الكاملة في تنقلات المعلمين، وترقياتهم، في حين تبين أن إدارة المدرسة لا تعمل على التحول من التنظيم الهرمي إلى التشاركي بالقدر المطلوب.

- العامل الثالث: صنع القرار :

لقد حصل العامل الثالث على تقدير كبير؛ وذلك من خلال أن إدارة المدرسة تفعل آلية الشراكة بين منسوبيها في صنع القرار، وتُمكن العاملين من الاطلاع على مصادر المعلومات عند صنع القرارات، وتدريبهم على المشاركة في صنع القرارات، وتشرك جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرار، في حين تبين أن إدارة المدرسة لا تستطيع اتخاذ القرار دون اللجوء للإدارة العليا.

- العامل الرابع: التنمية المهنية والتدريب:

لقد حصل العامل الرابع على تقدير متوسط؛ حيث تبين أن إدارة المدرسة تعمل بدرجة متوسطة على أن تنمي التعليم المستمر لدى العاملين، وتحديد احتياجات منسوبي المدرسة التدريبية بطريقة علمية، وتخفيض أعباء العمل على المعلمين المكملين لدراساتهم، وإعطاء العاملين الحرية في اختيار الدورات التي تتلاءم واحتياجاتهم المهنية.

- العامل الخامس: المساءلة عن النتائج:

لقد حصل العامل الخامس على تقدير متوسط؛ حيث تبين أن إدارة المدرسة تعمل بدرجة متوسطة بتقويم أداء المعلمين من خلال نتائج الطلاب، ومن فهم العاملين للمعايير المحاسبية، وتقدير المتميزين من العاملين مادياً ومعنوياً.

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو الوفاء، سلامه عبد العظيم حسين (٢٠٠٠): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- ٢- إيتسام الشحي (٢٠٠٣): إمكانية تطوير المدارس الثانوية بسلطنة عمان في ضوء مبادي مدخل الإدارة الذاتية للمدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، سلطنة عمان.
- ٣- إحسان الأغاء (٢٠٠٠): البحث التربوي ، ط٣ ، مطبعة الأمل التجارية، غزة
- ٤- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣): الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٥- أحمد البشايبة، (١٩٩١). المركزية واللامركزية عمان.
- ٦- أحمد بن جميل عايش (٢٠٠٩): إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية: عمان دار المسرة.
- ٧- أحمد نجم الدين عيداروس (٢٠٠٥): إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي كمدخل الفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة- تصور مقترح نحو بنىوية الفدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر.
- ٨- إدوارد ب. فسك وهلين ف لاد (٢٠٠١): استقلالية المدارس والتقييم- "المدارس ذاتية الإدارة في نيوزيلندا والمسائلة" مستقبلات (١٣٠)، القاهرة، مركز مطبوعات اليونسكو، م (٣١)، ع (٤)
- ٩- أسامة محمد سيد علي (٢٠٠٦): الإدارة الذاتية للمدرسة، كفر الشيخ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- ١٠- أسامة محمد سيد علي (٢٠١٠): الإدارة الذاتية للمدرسة. كفر الشيخ: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- ١١- أسامة محمد شاکر عبدالمنعم (٢٠٠٩): المداخل الحديثة في التعليم، عمان، دار المناهج.
- ١٢- أسماء محمد محمود قطب (٢٠١١): تجربة اللامركزية، بمدارس التطوير بمحافظة الإسكندرية "دراسة تقييمية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الإسكندرية..
- ١٣- إسماعيل المصلح (٢٠٠١): نمط جديد لإدارة المدارس بدولة قطر في القرن واحد وعشرين. مجلة كلية التربية السنة (١٧) العدد ١٧ قطر.
- ١٤- أشرف عبد التواب حسن (٢٠٠٤): تطوير دور المجالس المدرسية في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء اتجاه الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة

- الأزهر.
- ١٥- أمينة بنت سيف بن علي الهادية (٢٠١١) نظام الادارة المدرسية الذاتية في سلطنة عمان، مجلة التطوير التربوي، العدد ٦٢، ص ٣٥ وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧): رسالة التربية عمان، العدد (١٦).
- ١٦- أمينة سيف الهادي (٢٠٠٩): دراسة تقويمية للإدارة الذاتية في المدارس المطبق لها بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول - رسالة ماجستير غير منشور. كلية التربية جامعة السلطان قابوس
- ١٧- بدر مهدي عبدالله البقمي (٢٠١٢): درجة ممارسة مدرء المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ١٨- تقرير التنمية البشرية (٢٠٠٢) مركز دراسات التنمية، فلسطين: جامعة بيرزيت.
- ١٩- جبران والشمري (٢٠٠٨): "درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس منطقة الرياض"- دراسة وصفية- رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية جامعة اليرموك الأردن.
- ٢٠- جرمان أحمد الشهري (١٤٢٦): المركزية واللامركزية وأثرهما على فاعلية الأداء بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز.
- ٢١- جمال، أبو الوفاء، سلامه عبد العظيم حسين (٢٠٠٠): الادارة المدرسية بين النظرية والتطبيق، كلية التربية، بنها.
- ٢٢- جمال الغافري (٢٠٠٨): درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان كما يراها الموجهون الإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٢٣- حرفوش مدني (١٩٩٧): تاريخ الفكر الإداري، القاهرة: مكتبة زهراء الشرق،.
- ٢٤- خطة وزارة التربية في المملكة العربية السعودية للسنوات العشر القادمة.
- ٢٥- خلود بنت حمد بن راشد إبراهيم الدوسري (٢٠٠٧): الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض "تصوير مقترح"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abu-Duhou, Ibtisam.(1999): **School Based Management**. Paris. UNESCO. International Institute For Educational Planning
- 2- Ali Shorako (2004): "**Educational Movement Toward School –Based Management in East Asia: Cambodia, Indonesia and Thailand**".
- 3- Atwell, Alison (2006): "**The Impact of A Leadership Training Programme on School Based Management and School Community Action** in Praya Barat Daya, Lombok, Indonesia"
- 4- Bando, R. (2010): The effect of School-Based Management on Parent Behavior and the Quality of Education in Mexico. **Ph.D.** Dissertation, University of California at Berkeley, United States--California. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses: Full Text. (Publication No. AAT 3413310).
- 5- Banicky, L A & Rodney M (2000):" the Promises and Problems of School-Based Management" Delaware Education Research and Development Center, College of Human Resources, **Education& Public Policy University of Delaware**. p22
- 6- Bierlein, L. A.(1990): "**Charter Schools-Anew Approach to Public Evaluation**" NASSP bulletin.
- 7- Botha, (2006): "**Relationship Between School Based Management ,Student Outcomes and School Performance**"
- 8- Briggs, Wohlstetter, P, (2003): "Key Elements of a Successful School-Based Management Strategy " **School Effectiveness and School Improvement**, vol. 14.3 p. 363

- 9- Bryan, W. A.(1996): **Total Quality management:** Applying it's Principals Bryan 1996 to Student Affairs. San Francisco Jossey-Bass Inc.
- 10- Caldwell, B. &(2000): Spinks, J. **Leading the Self-Managing School.:** London, Falmer Pres.
- 11- Candoli, C. I.(1995): Site-Based Management in Education- How Make it work in your School, Lancaster, P.A: Technomic Publishing Co..
- 12- Carnton, (2002): "**School-based Management leaders and leadership**" Queensland University Of Technology. Australia.
- 13- Chapman, J.D. (1990): **School-Based Decision-Making and Management: Implications for School Personnel.** In J.D. Chapman (Ed.), School- Based Decision-Making and Management (pp. 221-244). London, UK: The Falmer Press
- 14- Cheng & Cheung, (2004): "**Four Types Of School Environment: Multi level Self Management And University Quality** " University Research & Evaluation 10 .Issue1, pp71- 100
- 15- Cheng, Y, (1996): **School Effectiveness and School-Based Management: A mechanism for Development:** The Faimer Press. London
- 16- Cheng, Y, (2001): New Vision of School-Based Management: Globalization, Localization, and Individualization, Paper Presented at the First National Conference on School-Based Management , The Ministry Of Education in Israel Government. 1-6 April. Available @ [www.led.edu.hk/circ/ new/doc /speeches](http://www.led.edu.hk/circ/new/doc/speeches)