الإدارة الذاتية ودورها في تطوير المدارس الابتدائية بمكتب الجنوب بالرياض

إعـــــداد

د/فايز بن عبدالعزيز الفايز

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

كلية التربية – جامعة الملك سعود

أ/ إبراهيم بن عبدالله التميمي

طالب دراسات عليا بقسم الإدارة التربوية

كلية التربية – جامعة الملك سعود

الإدارة الذاتية ودورها في تطوير المدارس الابتدائية بمكتب الجنوب بالرياض

د/فايز بن عبدالعزيز الفايز وأ/ إبراهيم بن عبدالله التميمي *

المقدمة:

إن التعليم يعد هو الأساس في تثقيف وإعداد القوى البشرية اللازمة لخطط التنمية، وإكساب أفراد المجتمع الأنماط السلوكية التي تقود نهضة المجتمع وتقدمه، لذا تمثل المؤسسات التعليمية نظاماً اجتماعياً متكاملًا؛ يضم عناصر متفاعلة ومتعاونة، من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.

وفي ظل النمو المعرفي الذي نعيشه، ومع تطور العلم يوما بعد يوم، وتفتح المجالات وتوسع الآفاق، ومع المناداة بالتخصص لتحقيق أفضل النتائج تماشيًا مع توفير الوقت والجهد؛ كان من اللازم للإدارة من أن تبزغ شمسها، ويعم نورها على جميع المجالات، حتى تنظم الأمور وتوزع المهام، وتحدد المسؤوليات، وتتابع العمليات، وتقوم الجهود، وتصل بنا إلى بر النجاح. (الرشيدي، ١٤٣٤هـ، ص١)

حيث يتطلب الاهتمام بتطوير التعليم الاهتمام بإدارة التعليم وتنظيمه والعمل على تحسين وتطوير الأداء، ويقع الجزء الأكبر من عبء هذا التطوير على عاتق الإدارة المدرسية، باعتبارها المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف المنشودة التي تمثل انعكاساً لأهداف التنمية المجتمعية الشاملة ومتطلباتها.(الفياض، ١٤٣٢هـ، ص٢)

وبالتالي أصبحت الإدارة المدرسية عملية هامة في المجتمعات المتقدمة، وتزداد أهميتها باستمرار زيادة مجال المناشط البشرية واتساعها من ناحية، واتجاهها نحو التخصص والتنوع والتفرغ من الناحية الأخرى، وكلما اتصلت الإدارة المدرسية بالحياة العملية وارتقى التعليم وساد النظام، تقدمت نحو الأفضل من خلال القيادة الحكيمة لمدير المدرسة وحسن إدارته. (الرشيدي، ١٤٣٤هـ، ص١)

* – **د/ فايز بن عبدالعزيز الفايز**: أستاذ الإدارة التربوية المساعد كلية التربية – جامعة الملك سعود

– أ/ **إبراهيم بن عبدالله التميمي:** طالب دراسات عليا بقسم الإدارة التربوية–كلية التربية – جامعة الملك سعود.

ومن هنا تأتي أهمية إحداث بعض التغييرات في الأساليب والأنماط الإدارية السائدة لدى المديرين، وإجراء بعض التحسينات والتطورات التي تساعد على تحسين سير العملية التعليمية بصورة تحقق الهدف الذي أنشئت المدارس من أجله، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التوجه نحو اللامركزية، وإعادة تقييم الأساليب والأدوات التي تستخدم في عملية صنع القرار وتفعيل المشاركة المجتمعية، وتبني مداخل إدارية جديدة في الإدارة التعليمية والمدرسية مثل الإدارة الذاتية. (السيف، ٢٠١١م، ص٢)

وإدارة الذات هي قدرة الفرد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين، ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية، وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية، والقدرة على ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية. (القحطاني، ١٤٢٩هـ-٢٠٠٨م، ص٢٤١)

أما الإدارة الذاتية المدرسية فعرفت على أنها: "مدخل إداري تعليمي يقرر الحكم الذاتي لأعضاء المجتمع المدرسي، ويوفر لهم المناخ الابتكاري اللازم من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية الدائمة، وذلك من خلال اللامركزية التي يعتمد عليها هذا المدخل، بانتقال المدرسة من رقابة السلطة التعليمية المركزية إلى صنع القرار واتخاذه. (الدوسري، ٢٠٠٧م، ١٠)

وفي ضوء ما سبق يسعى البحث الحالي إلى الوقوف على واقع الإدارة الذاتية ودورها في تطوير المدارس الابتدائية.

نشأة وتطور الإدارة الذاتية:

يعد بيتر دراكر P. Drucker هو صاحب التوجه نحو أسلوب الإدارة الذاتية وأول من نادى بها في كتابه "الإدارة والتطبيق" عام ١٩٥٤م. وتمثلت وجهة نظره في احتياج منظمات العمل إلى مبدأ إداري يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسؤولية في الوقت ذاته، كما يعطي توجيها بوحدة الرؤية الشاملة، وينشئ روح الفريق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إدارة والرقابة الذاتية.

أما التوجه نحو الإدارة الذاتية في المدارس لم يبرز إلا في ثمانينات وتسعينات القرن العشرين كوسيلة لتطوير أداء المدارس وتمكينها من التغلب على المشكلات التعليمية التي تواجهها، وتقوية آليات عمليات تقييم القدرات للطلاب من

التعلم (براسلافيسكي، ٢٠٠١م، ص٥٧٤)، ويؤكد ذلك ما يراه مصلحو التعليم بأن الإدارة الذاتية للمدارس وسيلة مهمة لتفعيل دور مديري المدارس في تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم عن طريق جعل القرارات تتخذ في نقطة أقرب لمكان تنفيذها.

وتمثل الإدارة الذاتية للمدارس إحدى أكثر التوجهات الإصلاحية البارزة الرامية لإصلاح المدارس، والتي تؤكد على اللامركزية لصالح كل المدارس، كما أنها تعزز اتخاذ القرارات المؤثرة، وتطوير العمليات الداخلية في المدارس، واستخدام الموارد لمقابلة الحاجات الأساسية والمتعددة في عمليتي التربية والتعليم. (سلامة، ٢٠٠٠م، ص٨٤).

مفهوم الإدارة الذاتية المدرسية:

إن الإدارة الذاتية المدرسية "هي إستراتيجية تهدف إلى تحسين التربية بنقل هيئة اتخاذ القرارات الهامة ومكاتب المنطقة العليا إلى المدارس، وتزويد كل من المديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور بالقرارات الرئيسة لإيجاد بيئة أكثر فاعلية لدى التلاميذ".

كما تعرف على أنها: "طريق صياغة مهام الإدارة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها، وسماتها، واحتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء مجلس إدارة المدرسة أكثر استقلالية، ومسئولية في توظف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة التربوية الفاعلة لتطوير المدرسة على المدى البعيد".(جبران، ٢٠١١م، ص٥)

وإن الحديث عن إدارة الذات بالنسبة للمديرين أمر مهم لأن المدير (القائد) يصبح القدوة التي يقتدي بها جميع العاملين معه وإلى جانبه. ولهذا فإنه لابد من حدوث تغير دراماتيكي في نظرة القائد للأشياء، وفي تعامله مع ذاته عند تغير مسئولياته ومهامه القيادية الإدارية، ولذا فلم يعد القائد –اليوم– قادراً على التخلي عن المسئولية أو ألقاء اللوم على الآخرين، كما كان عليه الحال عندما كان شخصاً عادياً، وقد جعله ذلك التغيير يحتاج إلى تحديد مبادئه التي سيتعامل بها مع الآخرين، وتحديد ماذا يريد من الآخرين، وكيف يريد من الآخرين أن يؤدوا ما يطلبه منهم من أعمال، وهل ذلك سيتم من خلال استخدام القوة والتسلط، أم في ظل المفاهمة والعقلانية المبررة.

أهمية الإدارة الذاتية:

تتمثل أهمية الإدارة الذاتية على زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي، من خلال إيجاد بدائل جديدة للتمويل، والاستثمار في تدريب المعلمين أثناء الخدمة، وتعزيز التدريس في مؤسسات المجتمع المحلي، والتدريب فيها باعتبارها بيوت للخبرة المهنية والفنية وسهولة توصيل مصادر تعلم إضافية، كما أنها تساعد المدرسة للمنافسة على مستوى المناطق المحلية مع المدارس الأخرى من أجل الامتياز والتفوق.

وتعد الإدارة الذاتية للمدرسة مدخلاً إدارياً يمكن لأعضاء الإدارة المدرسية، ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة في اتخاذ القرار، وتأسيس مهامها طبقاً لظروفها واحتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء المدرسة أكثر استقلالية ومسئولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية، والتنمية المهنية، وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المدرسة. (العنزي، ٢٠١٣م، ص٢٢٧)

أهداف الإدارة الذاتية:

تهدف الإدارة الذاتية إلى تحقيق العديد من أهدافها والتي يعد من أهمها:

- إحداث تغيير جذري في صنع القرار، والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وأعضاء المجتمع الدراسي.
- توفير مشاركة أكبر لأولياء الأمور في إدارة المدارس.
- إعطاء المدارس مزيدا من الاستقلال الإداري والمالي.
- تعزيز معنويات أعضاء المجتمع المدرسي، ودافعيتهم للعمل.
- تحقيق إنجاز أكاديمي متميز للطلاب.
- تحسين نظام المحاسبية التعليمية حول استخدام الموارد. (الدوسري، ٢٠٠٦م، ص١٢)

التطبيق التربوي للإدارة الذاتية:

تم تطبيق نظام الإدارة الذاتية من قبل مديرات المدارس في مدارس التعليم العام وذلك ضمن مشاريع التطوير الجديدة التي تنفذها الإدارة بهدف رفع كفاءة أداء الإدارة المدرسية وتتضمن إحلال التخصص الإداري بحيث تتحدد مهام جميع العاملات في الإدارة المدرسية ومن ذلك تخصيص وكيلتين لمديرة المدرسة

(المساعدة سابقا) كحد أدنى بحيث تكون هناك وكيلة لشؤون المعلمات، ووكيلة لشؤون الطالبات.

ويعد الهدف من ذلك مساعدة مديرة المدرسة على أداء عملها بشكل منظم دون تشتيت للجهود وقد أكدت النتائج وفق تطبيق المشروع على بعض المدارس وعددها ١٤٠ مدرسة مدى النجاح الذي تحقق من حيث تنظيم العمل بتحديد مهام كل العاملات في الإدارة المدرسية ورفع سقف صلاحيات مديرة المدرسة بحيث وصلت إلى ٥٢ صلاحية وأكدت أيضا أن هناك برنامج تدريب عالٍ للعاملات مرتبط بالترقيات فيما سيتم توفير حارسات أمن مدربات ومؤهلات على القيام بمهامهن في ضبط الأمن والتدخل لفك الاشتباكات التي قد تنشأ بين داخل المدرسة وخاصة في مدارس شرق وجنوب الرياض. (العمران، ٢٠١٠م).

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الإدارة الذاتية من حيث واقع ممارستها ومعوقات تطبيقها وسبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوئها، ولقد تم التوصل إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع البحث الحالي بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

هدفت دراسة الرشيدي (١٤٣٤هـ) إلى تعرف واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة، كما هدفت إلى تعرف مواطن الضعف في الإدارة المدرسية لمعالجتها وتلافيها في الإدارة الذاتية، وسعت كذلك إلى صياغة بعض المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لدراسته، وتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض، البالغ عددهم (٧٦) مديراً، إذ قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وطبق دراسته على المجتمع الكلي، وقد بلغ عدد الاستبانات المردودة والصالحة للإدخال والتحليل (٦٨) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- موافقة مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة على واقع الإدارة المدرسية وكذلك سبل تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية.

- موافقة مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية للبنين في مدينة الرياض.

وهدفت دراسة العمري (٢٠١٢م) إلى تعرف واقع جاهزية تفعيل الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمديرة المنورة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداتها وهي الاستبانة، وطبقت الدراسة على جميع مديري مدارس المرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة والبالغ عددهم (١٨٨) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

- جاهزية المدارس الابتدائية الحكومية بالمدينة المنورة لتفعيل الإدارة الذاتية بدرجة كبيرة.
- يرى أفراد مجتمع الدراسة إن اتخاذ اللامركزية نمطاً إجرائياً في صناعة قرارات المدرسة، وإتاحة فرصة الاهتمام بالاحتياجات التعليمية والتدريبية من أكبر مهام الإدارة الذاتية للمدرسة، بينما يرون أنها تضمن للمدرسة تنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة.
- يرى أفراد مجتمع الدراسة أن المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة مرتفعة بدرجة كبيرة.

وأجرى السيف (٢٠١١م) التي هدفت إلى تعرف معوقات تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المرحلة الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض والبالغ عددهن (٩٩) مديرة، وشملت العينة جميع مجتمع الدراسة، وطبقت عليهم أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

- موافقة مديرات المرحلة الثانوية بشدة على وجود معوقات إدارية تعوق تطبيق الإدارة الذاتية، أبرزها يتمثل في: افتقار المديرة لحرية التصرف المالي في الميزانية المخصصة لها، غياب نظام الحوافز المادية للمدارس المساهمة في تطبيق الإدارة الذاتية، ضعف الميزانية المخصصة للمدرسة من قبل وزارة التربية والتعليم، قلة وجود دورات تدريبية تهتم بالإدارة الذاتية، قلة الصلاحيات الإدارية الممنوحة لإدارة المدرسة.

- موافقة مديرات المرحلة الثانوية على وجود معوقات مهارية تعوق تطبيق الإدارة الذاتية، أبرزها يتمثل في: كثرة المسؤوليات الإدارية تفقد المديرة قدرتها على تدبير الأعمال المدرسية، قلة دعم المشرفات التربويات للمدرسة التي ترغب بتطبيق الإدارة الذاتية، ضعف استيعاب المشرفات التربويات لمفهوم الإدارة الذاتية.

أما دراسة جبران (٢٠١١م) فقد هدفت إلى معرفة درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. إذا تكونت عينة الدراسة من (٧) وكلاء وزارة التربية والتعليم، و(١٦٩) مديراً، و(١٣٨) مديرة للمدارس الحكومية. وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد أعد الباحث استبانة تكونت بصورتها النهائية من (٤٠) فقرة مخصصة لمديري المدارس ومديراتها، توزعت على سبعة مجالات. وأعد مقابلة تشتمل على ثمانية أسئلة مخصصة لوكلاء وزارة التربية والتعليم، وأظهرت النتائج:

- أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين (مديري المدارس ومديراتها) بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية كان بدرجة كبيرة على الأداة ككل.
- كما أن درجة إمكانية التطبيق جاءت كبيرة في المجالات التالية: شؤون الطلبة، والأهداف التربوية، والإشراف التربوي، والشؤون المالية وشؤون المعلمين والعاملين، والمبنى المدرسي. فيما جاءت درجة إمكانية التطبيق متوسطة في مجال المناهج المدرسية.

وقام بوثا (Botha, 2011) التي هدفت إلى دراسة ومناقشة بعض العوامل البيئية التي قد يكون لها دور في تقييم فاعلية المدارس (فاعلية الأداء داخل المدارس) (جودة المدارس). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد طبقت الدراسة بمدينة لوس انجلوس بالولايات المتحدة، واستخدمت الدراسة استمارة تحليل محتوى أو مضمون للدراسات السابقة، وتكون عدد أفراد العينة التي طبقت عليها الدراسة هي ٥٣٤ من مجموع خمس دراسات سابقة تم تحليلها. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- استنادا إلى البحث الذي تم حول الاتجاهات الثلاثة التي تم التطرق لمناقشتها فيما سبق فإنه يتضح أنه يجب أن يشتمل اتجاه تقييم أو تقدير الإدارة الذاتية

للمدارس وجودة هذه المدارس على الأقل على الخصائص الرئيسية الآتية : يجب أن يساعد المدرسة على التكيف مع المحيط الداخلي والخارجي لها عن طريق تحقيق الحد الأقصى من المعايير الخاصة بجودة المدارس والذي يستدل عليه من خلال سبعة مؤشرات مختلفة لفاعلية المدارس (والتي تم التطرق لمناقشتها في الاتجاه الأول فيما سبق).

- كما يجب أن يعتمد على مبادئ إدارة عميقة والتي تتضمن: بحث بيئي، وتخطيط منظم، وإدارة وهيئه مناسبة، وتقييم مبني على الاستنتاج، وقياده ومشاركه. يجب أن يكون قادراً على معرفة تأثير المعايير الثلاثة لتقييم فريق إدارة المدارس، ومدى تماسك الفريق وتأثير فاعلية أداء هذا الفريق على نتائج الإدارة الذاتية للمدارس وجودة هذه المدارس (و الذي تم التطرق لمناقشته في الاتجاه الثاني فيما سبق).
- كما يجب أن يتطرق إلى التنويه عن بعض القضايا مثل مهمة المدرسة وطبيعة الأنشطة وإستراتيجيات الإدارة، واستخدام (توزيع) الموارد وأيضاً العلاقات الإنسانية. يجب أن ينطبق (يصبح جزءاً لا يتجزأ) بإحكام على البيئة القومية للمدارس كما يجب أن يجسد العلاقة القوية بين العناصر البيئية الثلاثة وهي الأهداف والجهد والدعم (و التي تم التطرق لمناقشتها في الاتجاه الأخير فيما سبق) .

وأجرى كاتري وآخرون (Khattri, 2010) التي هدفت إلى تقييم تأثيرات الإدارة الذاتية للمدارس على التحصيل الدراسي لدى الطلاب بالفلبين من خلال استخدام معلومات خاصة بالإدارة في جميع المدارس العامة في ٢٣ من القطاعات المدرسية بالمرحلة الثالثة لعام ٢٠٠٣– ٢٠٠٥. كما قد حاول المؤلفون معرفة (اختبار) ما إذا كانت المدارس التي تتم بها التدخلات (الإصلاحات) الخاصة بعملية الإدارة الذاتية بصوره مبكرة (والتي تتضمن التدريب على الإدارة الذاتية وإدارة رؤوس الأموال التي تنفق على هذه العملية) تحقق نتائج أعلى في الاختبار من تلك المدارس التي لم تتم بها هذه التدخلات (المدخلات). وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي، وكانت النتائج العامة للاختبار المركب على مستوى المدرسة (والذي يتضمن جميع فروع المواد الدراسية) ونتائج الاختبار في ثلاث فروع مختلفة وهي اللغة الإنجليزية

والرياضيات والعلوم. وتكونت عينة الدراسة من طلاب المرحلة الثالثة من ٢٣ من القطاعات المدرسية. ومن أهم النتائج ما يلي:

- تقترح نتائج هذه الدراسة أنه قد كان للمقدمة الخاصة بالإدارة الذاتية للمدارس مغزى إحصائي – وإن كان محدوداً – فقد كان له تأثيراً إيجابياً في مجمله على متوسط نتائج اختبار التحصيل الدراسي في ٢٣ من القطاعات المدرسية بالفلبين.
- كما أن هذه الدراسة تقديم ملمحاً أوليا عن إمكانية تحقيق الإدارة الذاتية للمدارس في شرق آسيا استنادا إلى المعلومات الخاصة بالإدارة المطروحة بهذا الصدد.

ويلحظ من العرض السابق للدراسات أن جميع الدراسات السابقة تؤكد على أهمية ودور الإدارة الذاتية في المدارس، واتفقت مع الدراسة الحالية في اهتمامها بالإدارة الذاتية كمدخل حديث لتطوير الإدارة والعمل المدرسي، وفي استخدام المنهج الوصفي (المسحي). فيما اختلفت الدراسة الحالية عن تلك الدراسات من حيث المجتمع، حيث أن دراسة الباحثين طبقت على مجتمع مختلف وهم مديري المدارس الابتدائية بمكتب الجنوب بالرياض. ومن حيث الحد المكاني، حيث أن دراسة الباحثين طبقت على مكان مختلف عن الأماكن التي طبقت عليها الدراسات السابقة وهي المدارس الابتدائية التابعة لمكتب الجنوب بالرياض. ومن حيث محاور الدراسة، حيث اختلفت محاور الدراسة الحالية التي تم تناولها في الإطار النظري عن الدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد الاتجاه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة من الاتجاهات الإدارية الحديثة للإدارة المدرسية، وأداة من أدوات الإصلاح التربوي للتعليم يهدف لرفع كفاءة الإدارة المدرسية لتحقيق الجودة في التعليم وتطوير العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها. (الحربي، ١٤٣٣هـ، ص٤)

وتشير العديد من الدراسات مثل دراسة (الرشيدي، ١٤٣٤هـ) (الحربي، ١٤٣٣هـ) إلى أن الإدارة الذاتية للمدرسة تقتضي إشراك كل من مديري المدارس، والمعلمين، والطلاب، وقيادات المجتمع المحلي؛ في اتخاذ القرارات التي تتناسب مع احتياجات المدرسة.

كذلك ما توصلت له دراسة (السيف، ٢٠١١م) في دراستها عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، والتي أشارت إلى ضرورة منح الإدارة المدرسية الصلاحيات الإدارية والمالية المناسبة، هذا من ناحية؛ ومن ناحية أخرى فإن النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية يعد نظاماً مركزياً، يمنع مشاركة إدارة المدارس في صناعة القرار واتخاذه، وإن لتلك الفلسفة تأثير سلبي على سير العملية التربوية التعليمية.(جبران، ٢٠١١م، ص٤)

لذا فقد جاءت الدراسة الحالية لتغطي اتجاها حديثاً من اتجاهات الإدارة التربوية، وهو الذي يعنى بتفويض المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة، وتفعيل مشاركة الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات المختلفة، وذلك للتغلب على سلبيات النظام القائم. وبالتالي يتمثل التساؤل الرئيس لهذا البحث في التالي:

ما دور الإدارة الذاتية في تطوير المدارس الابتدائية بمكتب الجنوب بالرياض؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تمت الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- **ما واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض؟**
- ما معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض؟
- ما سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- تعرف واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض.
- تعرف معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض.
- تعرف سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في الآتي:

- **الأهمية النظرية:** تبرز الأهمية النظرية لهذا البحث من خلال موضوعه وهو الإدارة الذاتية ودورها في تطوير مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض حيث يتناول البحث أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة ودورها في تطوير العملية التعليمية والتنموية والاجتماعية داخل المدرسة.
- **الأهمية العملية:** تتمثل الأهمية العملية لهذا البحث في الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض ومعوقاتها وسبل تطويرها، كما تبرز الأهمية العلمية فيما ستسفر عنه من نتائج يمكن أن يستفيد منها القائمون على وضع الخطط التطويرية بوزارة التعليم، وكذلك قد تسهم في اقتناع الجهات العليا بضرورة إعطاء مزيد من الصلاحيات لمديري المدارس.

حدود البحث:

اقتصر البحث على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على موضوع دور الإدارة الذاتية في تطوير مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق البحث على مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي الجامعي ١٤٣٦هـ–١٤٣٧هـ الموافق ٢٠١٥م–٢٠١٦م.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث بالمدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض.

مصطلحات البحث:

الإدارة الذاتية المدرسية: عرفت على أنها: "مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية 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 (التلاميذ). (الفياض، ١٤٣٢هـ، ص٧)

ويمكن تعريفها إجرائياً على أنها: وحدة إدارية ذات استقلال ذاتي، وتملك حرية التصرف في إدارة جميع شؤونها، ويكون له هوية مكتملة اجتماعياً، وتسعى دائماً إلى التطوير المستمر، مع خضوع المدرسة للرقابة والمسألة عن طريق تقييم جودة مخرجاتها التعليمية.

منهج البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة واقع الظاهرة من خلال جمع البيانات والمعلومات، والوصول إلى نتائج دقيقة من أجل تطويرها وتحسينها (عبيدات وآخرون : ٢٠١٤م: ٢٤٧-٢٤٨).

مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع البحث من مديري المدارس الابتدائية التابعة لمكتب الجنوب بالرياض والبالغ عددهم (١٢٠) وفقاً للإحصائيات الإدارية لإدارة التعليم بغرب الرياض خلال العام الهجري ١٤٣٦هـ. وقام الباحثان بأخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في مديري المدارس الابتدائية التابعين لمكتب الجنوب بالرياض، والبالغ عددهم (١٥) من مديري المدارس الابتدائية.

أداة البحث:

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لهذا البحث، لمناسبتها لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاتها، كما أن هذه الأداة تتيح الحرية لأفراد العينة في اختيار الوقت والمكان المناسبين للإجابة على فقراتها، وتم بناء الاستبانة بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي. وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزئين:

الجزء الأول: يتناول البيانات الأولية الخاصة بعينة الدراسة مثل (المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة).

الجزء الثاني: عبارة عن ثلاث محاور، تحوي (٢٤ فقرة)، تم تقسيمها على ثلاثة محاور وهي:

- واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية المكون من عشر فقرات.
- معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية المكون من سبع فقرات

- سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية، المكون من سبع فقرات.

صدق أداة البحث:

- **صدق المحكمين:**

بعد الانتهاء من بناء أداة البحث، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بآرائهم. وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى وملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، قام الباحثان بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية.

- **صدق الاتساق الداخلي:**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحثان بتطبيقها ميدانياً على (١٥) فرد كعينة استطلاعية بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون (pearson) وتبين أن المحاور تتمتع بارتفاع الاتساق الداخلي للاستبانة وصدقها في قياس ما تم وضعه من أجلها كما هو مبين بالجدول (١).

جدول (١) معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية
للمحور المنتمية إليه (العينة الاستطلاعية: ن=١٥)

المحور	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية	١	**٠.٦٥٧	٥	**٠.٧٢٠	٩	**٠.٧٠٨
	٢	**٠.٦٥٣	٦	**٠.٥٨٤	١٠	**٠.٧٠٧
	٣	**٠.٧٤١	٧	**٠.٦٧١		
	٤	**٠.٦٩٠	٨	**٠.٦٢٤		
معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية	١	**٠.٦٣٩	٤	**٠.٧١١	٧	**٠.٦٠٠
	٢	**٠.٦١٢	٥	**٠.٦٩٩		
	٣	**٠.٥٤١	٦	**٠.٥٥٤		
سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية	١	**٠.٦٢٤	٤	**٠.٥٦٣	٧	**٠.٤٢٤
	٢	**٠.٦٧٨	٥	**٠.٥١٤		
	٣	**٠.٥٦٧	٦	**٠.٥٥٧		

*دالة عند مستوى ٠.٠٥ **دالة عند مستوى ٠.٠١

إجراءات الثبات:

تم التحقيق في هذه الدراسة من ثبات الاستبانة عن طريق استخراج معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الخاص بالعلوم الاجتماعية SPSS. ويوضح الجدول (٢) معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (٢)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة (العينة الاستطلاعية: ن=١٥)

المحور	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية.	١٠	٠.٧٣٣
واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية.	٧	٠.٨٣٦
سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية.	٧	٠.٧٥٧
معامل الثبات العام	٢٤	٠.٨٢٩

يتضح من الجدول (٢) أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عال حيث تراوح بين (٠.٧٣٣- ٠.٨٣٦) وبلغ معامل الثبات العام (٠.٨٢٩) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها.

إجراءات تطبيق أداة البحث:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام الباحثان بتجميع البيانات الكترونياً على أفراد مجتمع المدارس مديري المدارس الابتدائية والبالغ عددهم (١٥) من مديري المدارس الابتدائية التابعين لمكتب جنوب الرياض، وتم ذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي الجامعي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ، وبعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قام الباحثان بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

الأساليب الإحصائية للبحث:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥= ٠.٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

جدول (٣)

توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث لمقياس ليكرت الخماسي

الوصف	المدى
موافق بشدة	**٤.٢١ – ٥.٠٠**
موافق	**٣.٤١ – ٤.٢٠**
محايد	**٢.٦١ – ٣.٤٠**
غير موافق	**١.٨١ – ٢.٦٠**
غير موافق مطلقا	**١.٠٠ – ١.٨٠**

وللإجابة عن تساؤلات البحث قام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الدّاخلي لأداة الدراسة، وكذلك للتحقق من وجود علاقة كلاً منهما.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" لتعرف مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

سعى هذا البحث إلى تحديد واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض، بالإضافة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب

الرياض، وسبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض، ولتحقيق ذلك الهدف سيتم استعراض ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية المطبقة على عينة من مديري المدارس الابتدائية التابعيين لمكتب جنوب مدينة الرياض، من خلال تعرف خصائص مفردات الدراسة، يلي ذلك الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحليل النتائج.

حيث كانت النتائج كالتالي:

أولاً- خصائص مفردات الدراسة:

جدول (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	**٨**	**٥٣.٣**
ماجستير	**٥**	**٣٣.٣**
دكتوراه	**٢**	**١٣.٣**
المجموع	**١٥**	**١٠٠.٠**

يوضح الجدول (٤) توزيع أفراد الدراسة وفق المؤهل العلمي، ويتضح من النتائج أن (٨) من أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية من أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس بنسبة بلغت (٥٣.٣%) وهم النسبة الأعلى، مقابل (٣٣.٣%) منهم مؤهلهم العلمي ماجستير، في حين أن (١٣.٣%) من أفراد عينة الدراسة من أصحاب المؤهل العلمي دكتوراه.

جدول (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	**٣**	**٢٠.٠**
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	**٦**	**٤٠.٠**
١٠ سنوات فأكثر	**٦**	**٤٠.٠**
المجموع	**١٥**	**١٠٠.٠**

يوضح الجدول (٥) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق سنوات الخبرة، ويتضح من النتائج أن (٦) من أفراد عينة الدراسة من المديرين بنسبة بلغت (٤٠.٠%)

وهم النسبة الأعلى، وتساوت هذه النسبة مع أفراد عينة الدراسة أصحاب السنوات الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر، في حين أن هناك (٢٠.٠%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

جدول (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة	التكرار	النسبة
دورة تدريبية واحدة	٨	٥٣.٣
دورتين تدريبيتين	٥	٣٣.٣
ثلاث دورات تدريبية فأكثر	٢	١٣.٣
المجموع	١٥	١٠٠.٠

يوضح الجدول (٦) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، ويتضح من النتائج أن (٨) من أفراد عينة الدراسة تتراوح عددهم دوراتهم التدريبية في مجال الإدارة بنسبة بلغت (٥٣.٣%) وهم النسبة الأعلى، يليهم (٣٣.٣%) من أفراد عينة الدراسة من المديرين عدد دوراتهم التدريبية في مجال الإدارة دورتين تدريبيتين، في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة أصحاب فئة عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة ثلاث دورات تدريبية فأكثر بنسبة بلغت (١٣.٣%).

ثانياً– الإجابة عن تساؤلات البحث:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض؟

لتعرف واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض من وجهة نظر المديرين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (٧) اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض

م	العبارة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيارى	الترتيب
١	تقوم إدارة المدرسة بإعداد الخطط الإستراتيجية للمدرسة.	١٥	٤.٥٣	٠.٧٤	١
٢	تقوم إدارة المدرسة باعتماد الموازنة المدرسية.	١٥	٤.٤٧	٠.٧٤	٢
٣	يتم إعداد برامج لمشاركة أفراد المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة (الصفية واللاصفية).	١٥	٤.٠٠	٠.٩٣	٣
٤	يتم تأجير مرافق المدرسة لمؤسسات المجتمع المحلي.	١٥	٣.٨٠	١.٠٨	٦
٥	تتم إتاحة الفرصة لمنسوبي المدرسة لتحديد احتياجاتهم التدريبية.	١٥	٣.٩٣	٠.٩٦	٤
٦	استحداث البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات الموظفين.	١٥	٣.٥٣	١.٠٦	٩
٧	وضع خطط عمل مشتركة مع مراكز التدريب.	١٥	٣.٦٠	١.١٨	٨
٨	وضع برامج لرف مستوى الطالبات المتأخرات دراسياً	١٥	٣.٨٧	٠.٩٢	٥
٩	تشجيع مؤسسات المجتمع المحلي على المشاركة في دعم برامج العناية بالموهوبات.	١٥	٣.٧٣	٠.٩٦	٧
١٠	تقويم العمليات الداخلية في المدرسة بشكل مستمر.	١٥	٣.٤٠	٠.٨٣	١٠
	المتوسط العام*		٣.٨٩		

***المتوسط العام من (٥) درجات**

يشير الجدول (٧) إلى: محور واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض ويتضمن (١٠) فقرات، حيث أشارت النتائج أن أفراد عينة الدراسة من المديرين موافقون على واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩ من ٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، والتي تشير إلى خيار "موافق" في أداة الدراسة، مما يشير إلى ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأسلوب الإدارة الذاتية.

كما اتفقت مع دراسة (العمري، ٢٠١٢م) والتي كشفت عن أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة مرتفعة بدرجة كبيرة.

كما اتفقت مع دراسة (الفياض، ١٤٣٢هـ) والتي كشفت عن أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة في الأداة ككل.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الحربي، ١٤٣٣هـ) والتي أشارت إلى موافقة المديرات والمشرفات الإداريات لمدارس التعليم العام المدارة ذاتيا في مدينة الرياض وبشدة على ضرورة توفر الكفايات المعرفية التي تضمنتها أداة الدراسة، وأبرزها ما يلي: معرفة القواعد التنظيمية لتوزيع الأعمال، معرفة الأسس العلمية لتفويض الصلاحيات في المدرسة، الإلمام بوسائل الاتصال التربوية الحديثة، إدراك أهمية التنمية المهنية المستمرة للأدوار الجديدة لمنسوبات المدرسة.

كما تبين من النتائج تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض والتي جاءت درجات الموافقة عليها موافق، وموافق بشدة والتي تتراوح متوسطاتها بين (٣.٤٠ – ٤.٥٣)، وتتراوح هذه المتوسطات بين الفئة الثانية والفئة الأولى من فئات المقياس الخماسي، وجاءت أبرز ملامح واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض في الموافقة على العبارات رقم (١، ٢، ٣، ٥، ٨، ٤، ٩، ٧، ٦، ١٠) والتي جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً وفق المتوسط كالتالي:

١. جاءت العبارة (١) وهي: **(تقوم إدارة المدرسة بإعداد الخطط الإستراتيجية للمدرسة)** في المرتبة الأولى بين العبارات التي تقيس واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٣).
٢. جاءت العبارة (٢) وهي: (تقوم إدارة المدرسة باعتماد الموازنة المدرسية) في المرتبة الثانية بين الفقرات التي تقيس واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٧).

٣. جاءت العبارة (٣) وهي: (يتم إعداد برامج لمشاركة أفراد المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة (الصفية واللاصفية) في المرتبة الثالثة بين الفقرات التي تقيس واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠).
٤. جاءت العبارة (٥) وهي: (تتم إتاحة الفرصة لمنسوبي المدرسة لتحديد احتياجاتهم التدريبية) في المرتبة الرابعة بين الفقرات التي تقيس واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣).
٥. جاءت العبارة (٨) وهي: (وضع برامج لرفع مستوى الطالبات المتأخرات دراسياً) في المرتبة الخامسة بين الفقرات التي تقيس واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧).
٦. جاءت العبارة (٤) وهي: (يتم تأجير مرافق المدرسة لمؤسسات المجتمع المحلي) في المرتبة السادسة بين الفقرات التي تقيس واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠).
٧. جاءت العبارة (٩) وهي: (تشجيع مؤسسات المجتمع المحلي على المشاركة في دعم برامج العناية بالموهوبات) في المرتبة السابعة بين الفقرات التي تقيس واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣).
٨. جاءت العبارة (٧) وهي: (وضع خطط عمل مشتركة مع مراكز التدريب) في المرتبة الثامنة بين الفقرات التي تقيس واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٠).
٩. جاءت العبارة (٦) وهي: (استحداث البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات الموظفين) في المرتبة التاسعة بين الفقرات التي تقيس واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٣).

١٠.جاءت العبارة (١٠) وهي: (تقويم العمليات الداخلية في المدرسة بشكل مستمر) في المرتبة العاشرة بين الفقرات التي تقيس واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٠).

السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض؟

لتعرف معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض من وجهة نظر المديرين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (٨)

اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض

م	العبارة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	ضعف الإمكانيات المتاحة للمدير.	١٥	٣.٥٣	١.١٣	٦
٢	التقيد بالخطط والقرارات والتوجهات القادمة من الوزارة.	١٥	٣.٨٧	١.١٣	٣
٣	كثرة الأعباء الإدارية.	١٥	٤.٢٠	١.٠٨	١
٤	كثرة الأعمال الملقاة على عاتق المعلم.	١٥	٣.٧٣	٠.٩٦	٤
٥	قلة الدعم المالي للمدرسة من الجهات المسئولة بالوزارة.	١٥	٣.٩٣	٠.٩٦	٢
٦	قلة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة.	١٥	٣.٦٠	١.٠٦	٥
٧	عدم المشاركة في إعداد الخطط التعليمية.	١٥	٣.٣٣	٠.٩٨	٧
	المتوسط العام*		٣.٧٤		

***المتوسط العام من (٥) درجات**

يشير الجدول (٨) إلى: محور معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض ويتضمن (٧) فقرات، حيث

أشارت النتائج أن أفراد عينة الدراسة من المديرين موافقون على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤ من ٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، والتي تشير إلى خيار "موافق" في أداة الدراسة، مما يشير إلى وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الرشيدي، ١٤٣٤هـ) والتي توصلت إلى أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية للبنين في مدينة الرياض.

كما اتفقت مع دراسة (الفياض، ١٤٣٢هـ) والتي كشفت عن 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.

كما تبين من النتائج تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض والتي جاءت درجات الموافقة عليها محايد، وموافق بشدة والتي تتراوح متوسطاتها بين (٣.٣٣ – ٤.٢٠)، وتتراوح هذه المتوسطات بين الفئة الثالثة والفئة الأولى من فئات المقياس الخماسي، وجاءت أبرز معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض في الموافقة على العبارات رقم (٣، ٥، ٢، ٤، ٦، ١، ٧) والتي جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً وفق المتوسط كالتالي:

١. جاءت العبارة (٣) وهي: (كثرة الأعباء الإدارية) في المرتبة الأولى بين العبارات التي تقيس معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠).
٢. جاءت العبارة (٥) وهي: (قلة الدعم المالي للمدرسة من الجهات المسئولة بالوزارة) في المرتبة الثانية بين الفقرات التي تقيس معوقات تطبيق الإدارة

الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣).

٣. جاءت العبارة (٢) وهي: (التقيد بالخطط والقرارات والتوجهات القادمة من الوزارة) في المرتبة الثالثة بين الفقرات التي تقيس معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧).

٤. جاءت العبارة (٤) وهي: (كثرة الأعمال الملقاة على عاتق المعلم) في المرتبة الرابعة بين الفقرات التي تقيس معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣).

٥. جاءت العبارة (٦) وهي: (قلة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة) في المرتبة الخامسة بين الفقرات التي تقيس معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٠).

٦. جاءت العبارة (١) وهي: (ضعف الإمكانيات المتاحة للمدير) في المرتبة السادسة بين الفقرات التي تقيس معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٣).

٧. جاءت العبارة (٧) وهي: (عدم المشاركة في إعداد الخطط التعليمية) في المرتبة السابعة بين الفقرات التي تقيس معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٣).

السؤال الثالث: ما سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض؟

لتعرف سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض من وجهة نظر المديرين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (٩) اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض

م	العبارة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	**إشراك مديري المدارس في إعداد الخطط التعليمية.**	١٥	٤.٠٠	٠.٩٣	١
٢	**زيادة الدعم المادي للمدارس.**	١٥	٣.٢٠	١.٠٨	٦
٣	**زيادة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة.**	١٥	٣.٤٠	١.٢٤	٣
٤	**منح المدارس سلطات تتعادل وحجم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقها.**	١٥	٣.٣٣	١.٢٣	٤
٥	**تدريب مدير المدارس للممارسة تفويض السلطة على المستوى المدرسي.**	١٥	٣.٣٣	١.٢٣	٥
٦	**منح مقدار أكبر من اللامركزية للإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات الخاصة بها.**	١٥	٣.٦٠	١.٢٤	٢
٧	**تفعيل نظام الحوافز في المدارس لمكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز.**	١٥	٣.٢٠	١.٢١	٧
	المتوسط العام*		٣.٤٤		

***المتوسط العام من (٥) درجات**

يشير الجدول (٩) إلى: محور سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض ويتضمن (٧) فقرات، حيث أشارت النتائج أن أفراد عينة الدراسة من المديرين موافقون على سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٤ من ٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، والتي تشير إلى خيار "موافق" في أداة الدراسة، مما يشير إلى وجود بعض المقترحات التي تساهم في تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الرشيدي، ١٤٣٤هـ) والتي توصلت إلى أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على سبل تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة.

كما اتفقت مع دراسة (الفياض، ١٤٣٢هـ) والتي كشفت عن أن أبرز المقترحات لتطوير تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية المطبقة

للمشروع في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة، كانت زيادة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة، منح المدارس سلطات تتعادل وحجم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقها، تدريب مديرات المدارس لممارسة عملية تفويض السلطة على المستوى المدرسي، وتفعيل نظام الحوافز في المدارس لمكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز.

كما تبين من النتائج تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض والتي جاءت درجات الموافقة عليها محايد، وموافق والتي تتراوح متوسطاتها بين (٣.٢٠ – ٤.٠٠)، وتتراوح هذه المتوسطات بين الفئة الثالثة والفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي، وجاءت أبرز سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض في الموافقة على العبارات رقم (٣، ٥، ٢، ٤، ٦، ١، ٧) والتي جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً وفق المتوسط كالتالي:

١. جاءت العبارة (١) وهي: **(إشراك مديري المدارس في إعداد الخطط التعليمية)** في المرتبة الأولى بين العبارات التي تقيس سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠).
٢. جاءت العبارة (٦) وهي: **(منح مقدار أكبر من اللامركزية للإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات الخاصة بها)** في المرتبة الثانية بين الفقرات التي تقيس سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٠).
٣. جاءت العبارة (٣) وهي: **(زيادة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة)** في المرتبة الثالثة بين الفقرات التي تقيس سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٠).
٤. جاءت العبارة (٤) وهي: **(منح المدارس سلطات تتعادل وحجم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقها)** في المرتبة الرابعة بين الفقرات التي تقيس سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٣).

٥. جاءت العبارة (٥) وهي: **(تدريب مدير المدارس للممارسة تفويض السلطة على المستوى المدرسي)** في المرتبة الخامسة بين الفقرات التي تقيس سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٣).
٦. جاءت العبارة (٢) وهي: **(زيادة الدعم المادي للمدارس)** في المرتبة السادسة بين الفقرات التي تقيس سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٠).
٧. جاءت العبارة (٧) وهي: **(تفعيل نظام الحوافز في المدارس لمكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز)** في المرتبة السابعة بين الفقرات التي تقيس سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٠).

نتائج البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض، كما سعت إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض، وسبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض، والتي طبقت على عينة قوامها (١٥) من مديري المدارس الابتدائية التابعة لمكتب جنوب الرياض التعليمي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي يمكن عرضها في ضوء تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

التساؤل الأول: فيما يتعلق بواقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض:

بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة من المديرين موافقون على واقع ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩ من ٥)، وتمثلت أبرز ملامح ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية في التالي:

- تقوم إدارة المدرسة بإعداد الخطط الاستراتيجية للمدرسة.

- تقوم إدارة المدرسة باعتماد الموازنة المدرسية.
- يتم إعداد برامج لمشاركة أفراد المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة (الصفية واللاصفية).
- تتم إتاحة الفرصة لمنسوبي المدرسة لتحديد احتياجاتهم التدريبية.
- وضع برامج لرف مستوى الطالبات المتأخرات دراسياً
- يتم تأجير مرافق المدرسة لمؤسسات المجتمع المحلي.
- تشجيع مؤسسات المجتمع المحلي على المشاركة في دعم برامج العناية بالموهوبات.
- وضع خطط عمل مشتركة مع مراكز التدريب.
- استحداث البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات الموظفين.
- تقويم العمليات الداخلية في المدرسة بشكل مستمر.

التساؤل الثاني: فيما يتعلق بمعوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض:

بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة من المديرين موافقون على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤ من ٥)، وتمثلت أبرز معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض في المعوقات التالية:

- كثرة الأعباء الإدارية.
- قلة الدعم المالي للمدرسة من الجهات المسئولة بالوزارة.
- التقيد بالخطط والقرارات والتوجهات القادمة من الوزارة.
- كثرة الأعمال الملقاة على عاتق المعلم.
- قلة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة.
- ضعف الإمكانيات المتاحة للمدير.
- عدم المشاركة في إعداد الخطط التعليمية.

التساؤل الثالث: فيما بسبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض:

بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة من المديرين موافقون على سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية في مدارس المرحلة الابتدائية بمكتب جنوب الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٤ من ٥)، وتمثلت سبل تطوير

الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة المدرسية في مدارس المرحلة الابتدائية في التالي:

- إشراك مديري المدارس في إعداد الخطط التعليمية.
- منح مقدار أكبر من اللامركزية للإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات الخاصة بها.
- زيادة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة.
- منح المدارس سلطات تتعادل وحجم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقها.
- تدريب مدير المدارس للممارسة تفويض السلطة على المستوى المدرسي.
- زيادة الدعم المادي للمدارس.
- تفعيل نظام الحوافز في المدارس لمكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز.

توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان بما يلي:

- العمل على إشراك مديري المدارس في إعداد الخطط التعليمية للمدارس الابتدائية.
- الاتجاه لمنح مقدار أكبر من اللامركزية للإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات الخاصة بها.
- العمل على زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس التي تمكنهم من توزيع المهام القيادية على معلميهم.
- إتاحة الفرصة في المدارس بمنح سلطات تتعادل وحجم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقها ومن خلال زيادة عدد المساعدين لتقليل الانشغال بأداء الأدوار الإدارية الروتينية التي تعيقهم عن أداء الممارسات القيادية.
- عقد دورات وورش تدريبية ومحاضرات لمديري المدارس الابتدائية حول الممارسات القيادية المثالية للمدير الناجح وكيفية توظيفها داخل المؤسسة التربوية وممارسة تفويض السلطة على المستوى المدرسي لزيادة الفاعلية الذاتية بالمدرسة.
- العمل على دعم مديري المدارس من أجل تيسير التحول من الأنماط القيادية التقليدية إلى الأنماط القائمة على التشارك واللامركزية.

المراجـــع

أولاً– المراجع العربية:

براسلافسكي، سيسيليا. (٢٠٠١م). **التغيير في التعليم وضع استقلالية المدرسة والتقييم في السياق الصحيح**. مستقبليات. مجلد (٣١)، عدد(٤)، ٢٠٠١م.

جبران، علي محمد. (٢٠١١م). **درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية**، دراسات، العلوم التربوية، مج٣٨، ملحق ٤، ٢٠١١.

الحربي، مشاعل فيحان. (١٤٣٣هـ). **الكفايات اللازمة لمديرات مدارس التعليم العام لتطبيق الإدارة الذاتية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

الدوسري، خلود حمد راشد البراهيم. (٢٠٠٧م). **الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الرشيدي، مسعود سعود بن مسعود. (١٤٣٤هـ). **تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

سلامة، عادل عبدالفتاح.(٢٠٠٠م). **دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية كل من إنجلترا واستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية**، التربية والتنمية، السنة (٨)، العدد (٢٠)، مايو ٢٠٠٠م.

السيف، نورة عبدالعزيز عبد الرحمن. (٢٠١١م). **معوقات تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

عبيدات، ذوقان؛ وعبد الحق، كايد؛ وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٤م). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط ١٦، عمان: دار الفكر.

العمران، سلوى. (٢٠١٠م). **زيادة صلاحيات مديرة المدرسة وتعيين وكيلتين كحد أدنى وحارسة أمن في كل مدرسة بداية من العام المقبل**، مقال منشور في جريدة الرياض، العدد ١٥٣٣١، بتاريخ ٢٠١٠/٦/١٥م. http://www.alriyadh.com/ .

العمري، فواز نيعمان. (٢٠١٢م). **واقع جاهزية تفعيل الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمديرة المنورة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.

العنزي، خليفة حمود مسلم غريب. (٢٠١٣م). **اتجاهات مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية "دراسة ميدانية"**، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٥٤، الجزء الثاني أبريل لسنة ٢٠١٣م.

الفياض، تهاني فهد. (١٤٣٢هـ). **واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

القحطاني، سالم سعيد. (١٤٢٩هـ-٢٠٠٨م). **القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي**، الرياض: جامعة الملك سعود.

ثانيًا- المراجع الأجنبية:

Botha,R.J.(Nico),(2011).**Contextual factors in the assessment of the effect of school-based management on school effectiveness**: Journal Soc. Sci., vol.27,No.1,pp. 15-23.

Khattri, Nidhi, Cristina Ling, Shreyasi Jba, (2010).**The effects of school-based management in the Philippines: An initial assessment using administrative data**, Policy Research Working Paper, pp. 1-29.