

## أدوار المعلم الصفية على ضوء إستراتيجية الإدارة الذاتية للمدرسة

## دراسة استشرافية

## Roles of classroom teacher in the light of the school's self-management strategy

## Forward-looking study

سليمان حني\*<sup>1</sup> ، الحسين عدلي<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة تمنراست (الجزائر)، s.hanni@cu-tamanrasset.dz<sup>2</sup> جامعة تمنراست (الجزائر)، hocine.adli87@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/06/18

تاريخ الاستلام: 2021/08/03

## ملخص:

تهدف الورقة البحثية الحالية إلى تحديد أدوار المعلم الصفية على ضوء استراتيجية الإدارة الذاتية، حيث تبرز قدرات وإمكانيات المعلم في إدارة الصف، وإعطاءه مجال لتوظيفها مع ما يتناسب المرحلة العمرية للطالب ومخرجات التعليم ، وذلك من خلال إلقاء الضوء على أهمية هذه الأدوار، وإمكانيات ممارستها، والتحديات التي تحول دون ممارستها، والسبل المعينة على تنفيذها .

وقد توصل الباحثان إلى أن مبررات استخدام هذه الاستراتيجية هو حاجة المعلمين لتحرير أدوارهم الصفية وتقديم أداء أفضل، والانتقال من المركزية إلى اللامركزية في إصدار القرارات التربوية. الكلمات المفتاحية: أدوار المعلم الصفية، الاستراتيجية، الإدارة الذاتية، المدرسة.

**Abstract:** The current research paper aims to define the roles of the classroom teacher in the light of the self-management strategy, highlighting the abilities and potential of the teacher in the management of the class and giving him or her the scope to employ them in line with the age of the student and the output of the education, by highlighting the importance of these roles, the possibilities for their exercise, the challenges that prevent them from being exercised and the means that identify their implementation.

The researchers found that the rationale for using this strategy was the need for teachers to liberalize their class roles, deliver better performance, and move from centralization to decentralization in educational decisions.

**Keywords:** Teacher's class roles, strategy, self-management, school.

## 1. مقدمة:

لقد شهدت العديد من الدول على مستوى العالم\_ منذ الربع الأخير للقرن العشرين وحتى الآن \_ موجات متتالية من حركات الإصلاح والتطوير التربوي، ولعل من أحدثها ما أطلق عليه \_ مؤخرًا \_ إعادة هيكلة المدرسة School Restructuring كاتجاه عالمي معاصر ظهرت تطبيقاته في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا ونيوزلندا، بهدف تحسين الفعالية المدرسية School Effectiveness، وذلك من خلال سعي هذه الدول لمزيد من اللامركزية في إدارة تعليمها، وجعل المدرسة وحدة إدارية قائمة بذاتها: تعمل تحت قيادة واعية تصنع قراراتها بحرية واستقلالية، وتعزز قدرات معلمها، وتشارك في إعداد مقاييس جديدة لتقويم أداء كافة العاملين فيها ومسائلهم، وتأخذ بأراء المشاركين لها في تحقيق التقدم الدراسي وتجويد مخرجات التعليم (محمد، العجمي، 2011، 10:، 11).

ولعل من أهم المداخل الإدارية الحديثة والمستخدمه في تحقيق هذا التوجه هو ما يعرف الآن (بمدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، School Based Management)، ومع تعدد مسمياته من دولة لأخرى، فقد استهدفت تحسين قدرة المدرسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها، بل وقدرتها على تطوير أهدافها بما يجعلها تتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية (محمد حسنين العجمي، 12). وبضيف (Tee . Chan) أنها تحقق التميز من خلال تعزيز التنوع والاستقلالية داخل المؤسسة، مما يجلب الابتكار والإبداع لقطاع التعليم، وبالتالي منح المدارس المزيد من الاستقلال الذاتي والمرونة في إدارة شؤونها اعتقادا منها أن المدارس يمكن أن تتحول إلى منظمات تعلم، والطلاب سوف تصبح أكثر إبداعا وابتكارا في تفكيرهم (Tee . Chan 2008. 497).

يعتبر الصفّ الدراسي احد مكونات الإدارة المدرسية بل عمودها الفقري من جهة، ومن جهة أخرى لاحتوائها أهم عناصرها البشرية (المعلم والطالب) ويتوقف نجاح المدرسة أو إخفاقها على مخرجات البيئة الصفية، لذا وجب على كل القائمين على التربية التجند من اجل توفير الظروف المناسبة والمعينة على إدارتها باقتدار وكفاءة، فيعد توظيف هذه الإستراتيجية في الصف الدراسي اكبر معين على ذلك لجودة محتواها مما تسهم في تحسين العملية التعليمية.

ويعد المعلم احد أهم العناصر المعنية بتنفيذ هذه الإستراتيجية، باعتباره قائدا للصف، ويفترض منه أن يقوم بعدة ادوار لتحقيق الهدف المطلوب منه، خاصة إذا كانت نابعة من أفكاره وقراراته

## الإشكالية :

يؤكد القحطاني (1422هـ) انه إذا كان العامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية هو التغيير ، فالمنظمات بحاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والإبداع والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة (القحطاني سالم ، 1430 هـ، 111 ) .

لذلك أصبحت المنظمات التربوية في حاجة ملحة لنوعية معينة من القيادة قادرة على فهم التغيير وممارسة متطلباته بنجاح ، ومن هذا المنطلق نالت قضية تطور القيادات التربوية أولوية لدى الدول المتقدمة واحتلت مكانة بارزة في الأدب التربوي الحديث ، باعتبار التغيير من أهم العمليات التي يجب على القادة التربويين فهمها لضمان أداء فعال وناجح للعملية التربوية والتعليمية ( عبيد السبيعي ، 1430 هـ ، 04 )

فالتوجه الحديث بالمنظومات التربوية في الدول المتقدمة يعمل على مشاركة جميع عناصرها في اتخاذ القرارات وتسطير البرامج التربوية ، بل إعطاء الدور الكبير للفاعلين في ذلك ، وفي سبيل تحقيق ذلك طرحوا العديد من التصورات التي تساعد على إدارة المدرسة والصف بفاعلية منها " إستراتيجية الإدارة الذاتية " وذلك لتركيزها على الفاعلين الحقيقيين بوصفهم مشاركين وفعالين في عملية الإدارة المدرسية والصفية .

بناء على ما سبق عرضه ، وانطلاقاً من الدور الحيوي لمديري الصف الدراسي \_ المعلمين \_ في تحسين العملية التعليمية وتمكينهم من تحقيق أهداف المدرسة التربوية تأتي هذه الدراسة التي تحاول تقديم إطار نظري استشرافي لادوار المعلم الصفية في ضوء متطلبات إستراتيجية الإدارة الذاتية ، وذلك من خلال إلقاء الضوء على أهمية هذه الأدوار ، وإمكانيات ممارستها ، والتحديات التي تحول دون ممارستها ، والسبل المعينة على تنفيذها ، وعليه يتبلور التساؤل الرئيسي للدراسة في :

ما هي ادوار المعلم الصفية في ضوء إستراتيجية الإدارة الذاتية ؟

التساؤلات الفرعية:

ما الخصائص التي يجب مراعاتها في ادوار المعلم على ضوء استراتيجيه الادارة الذاتية ؟.

ما التحديات التي يواجهها المعلم في تنفيذ هذه الأدوار على ضوء استراتيجيه الادارة الذاتية ؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف وهي التالية :

\_تحديد ادوار المعلم الصفية على ضوء متطلبات إستراتيجية الإدارة الذاتية.

\_التعرف على الخصائص التي يجب مراعاتها في ادوار المعلم على ضوء استراتيجية الادارة الذاتية.  
\_التعرف على التحديات التي تحول دون ممارسة معلمي الصف لأدوارهم على ضوء متطلبات إستراتيجية الإدارة الذاتية.

#### أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي سوف تناوله وهو ادوار المعلم الصفية ، حيث أصبح نجاح المعلم مرهون باستيعاب وممارسة المفاهيم والاستراتيجيات المرتبطة بالإدارة الذاتية ، كما تنبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يقوم به المعلم في تحقيق أهداف التربية والتعليم بما ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات المقدمة للطلبة بشكل خاص وعلى المدرسة بشكل عام .

يؤمل أن تسهم الدراسة في إيجاد إطار مرجعي يكشف عن ادوار المعلم الصفية على ضوء متطلبات الإدارة الذاتية ، يستفيد منه معلمو الصف الدراسي للتنفيذ ، وصانعو القرارات على مستوى وزارة التربية لمواجهة التحديات والتغيرات الحديثة .

كما تسهم الدراسة في إثراء التراث التربوي خصوصا وأنها تتناول احد المواضيع الجديدة في الأدب التربوي وهو إستراتيجية الإدارة الذاتية للمدرسة والصف الذي لا يزال في حاجة إلى المزيد من الأبحاث والدراسات خاصة على المستوى الجزائري والعربي .

#### مصطلحات الدراسة :

#### إستراتيجية الإدارة الذاتية :

عرفها David J L (1996) بأنها طريق صياغة مهام الإدارة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها ، وبذلك يصبح أعضاء مجلس إدارة المدرسة أكثر استقلالية ومسؤولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة التربوية الفاعلة لتطوير المدرسة على المدى البعيد . وينظر إليها Cheng (1996) باعتبارها عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة التي ينفذها كافة العاملين بالمدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة ولتفعيل دور العاملين فيها من اجل أداء أفضل . (محمد حسنين العجوي 129) .

في البحث الحالي يقصد بها مجموعة من الأنشطة التربوية والآليات المخططة والمنظمة التي يعدها المعلم بمشاركة الفريق التربوي و ينفذها في الصف الدراسي لتحسين العمليات التعليمية ولتحقيق أداء أفضل

له .

## الدور :

جمع دور ويعرفه بهجت ( 1985 ) بأنه السلوك الظاهري الذي يسلكه شاغل المركز أثناء تفاعله مع شاغلي مراكز أخرى.( بهجت ، 1985 ، 155 ) .  
ويعرف نشوان ( 1991 ) الدور بأنه الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرين(نشوان، 1991 ، 109 )  
الباحثان يقصدان بالأدوار في هذه الدراسة سلوك وممارسات معلمي الصف في ضوء متطلبات إستراتيجية الإدارة الذاتية .

## المعلم :

هو المربي الذي يقوم بتدريس كل أو معظم المواد الدراسية للأطوار الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية، ويرتكز دوره في تهيئة الظروف التعليمية، التعليمية، بهدف متابعة نموه العقلي والبدني والجمالي والحسي والديني والاجتماعي والخلقي . ( حسن شحاته، زينب النجار، 2003 ) .

## الصف :

هو المكان الذي يجتمع فيه الطلبة، لتلقي العلوم والمعرفة في شتى المجالات، وهو العنصر الأساسي المكوّن للمدرسة، وللعملية التعليمية برمتها؛ لأنه البيئة المنظمة التي تجمع المعلم، الذي يشكل مصدر المعرفة وموجهها، مع المتلقي وهو الطالب. <http://www.mohe.gov.sy/gov> ، 2018 ، 39 ) .

## الاطار النظري:

1. إستراتيجية الإدارة الذاتية للمدرسة والصفّ .

1.1 مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة :

يطلق على الإدارة الذاتية للمدرسة مسميات عديدة منها الإدارة المتمركزة حول المدرسة School Site Management، المدرسة موقع من الإدارة School Based Management واستقلالية المدرسة Autonomy School والإدارة المحلية للمدرسة Management Local School of وبالطالي 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 ( 2008 ) 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. ( العجمي ، 2008 ، 130 ) .

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 الظروف واحتياجاتها ، السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتأسس مهامها طبقاً وبذلك يصبح أعضاء المؤسسة أكثر استقلالية ومسئولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المؤسسة التعليمية وتوزيع الموارد البشرية والمادية بها. (حافظ ، محمد صبري ، محمود ، السيد ، السيد 2009، 277 ) .

ويُعرفها كاثلين، Kathleen ( 2005 ) بانها نظام إداري تكون فيه المدرسة وحدة أساسية لاتخاذ القرارات التعليمية وتكون مسؤولة 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 . كاثلين، Kathleen ، 2005 ، 320 ) .

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

## 2.1. أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة : ( مؤذن ، 2017 ، 81 )

\_تحسين المناخ المدرسي الذي يساعد على تفعيل الكفاءة الإدارية.

\_القضاء على البيروقراطية الإدارية والعمل بمبدأي تفويض السلطة والمحاسبية.

\_بث الرقابة الذاتية في نفوس العاملين.

\_تشجيع أسلوب التقويم الذاتي داخل المدرسة.

\_تجويد المخرج التعليمي من خلال الشفافية في التعامل بين العاملين.

\_الرضا الوظيفي للعاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات .

### 3.1. مبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة :

كما أوردها السلمي (2015) بأن الإدارة الذاتية عملية تعاونية وتشاركية بين العاملين داخل المدرسة (مدير، إداريون، معلمون، طلاب، وأعضاء المجتمع المحلي وأولياء الأمور)، بحيث يجعلهم يتشاركون في تطبيق الإدارة الذاتية. وحتى تحقق الإدارة الذاتية أهدافها فهي تحتاج إلى مجموعة من الأسس والمبادئ وهي:

.لامركزية الإدارة.

.المشاركة في صنع القرار.

.التنمية المهنية المستدامة.

.جودة المخرجات التعليمية.

.التقييم والمساءلة.

.تنظيم تدفق المعلومات.

### 4.1. مستويات الإدارة الذاتية للمدرسة:

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، 2010، 338 )

**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 نظامية 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 والشمري، 2011 ، 136-134)

**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 والشمري، 2011 ، 136-134).

المستوى الثالث : حيث أصبح الدور الأساسي للفرد العامل من شخص يعمل تحت الإشراف والرقابة إلى شخص حر التصرف والصلاحيات والسلطات الفنية والإدارية واتخاذ القرار وتحمل المسئوليات، فالعمل أعطي له قدر من السيطرة على وظيفته.

يتضح مما سبق أن الإدارة الذاتية للمدرسة تتضمن ثلاث مستويات الأول المستوي الشامل الذي يضم مجلس إدارة المدرسة وجميع العاملين، الثاني مستوي الجماعة الذي يتضمن فريق العمل الذي يستهدف تحقيق مهمة ما، أما الأخير فهو المستوي الفردي الذي يتمثل في فرد قائم بذاته عندما يقوم بتحقيق هدف من أهداف المدرسة بمفرده ونجد أن جميع هذه المستويات تهدف في النهاية إلى تحقيق أهداف المدرسة. ويتطلب تنفيذ هذا المدخل بالمدارس ذاتية الإدارة ما يلي:

اتجاه السلطات التعليمية الوطنية إلى تحديث الإدارة المدرسية من خلال تأسيس العمل بالنظام التعليمي بمستوياته المختلفة على مبادئ تفويض السلطة والمشاركة في توزيع المسئولية، والمساءلة. تفعيل دور مجالس الأمناء و الآباء والمعلمين في المؤسسة التربوية.

تنشيط دور الاتحادات الطلابية في مشاركة فعالة بالعمل المدرسي.

تدريب القيادات التربوية والمعلمين على كيفية توسيع قاعدة المشاركة بالمجتمع المدرسي وتنمية مهارات التكيف مع الواقع المتغير، والقدرة على إحداث تغيير في العمليات والبنى المدرسية، وكيفية إعداد الميزانية، وتنمية مهارات تمكن الأفراد من الاستجابة للتغيرات الطارئة.

إعطاء المدارس العديد من الصلاحيات في التخطيط والتقييم وصنع القرار.

مشاركة أولياء الأمور ورجال الأعمال إلى جانب الإداريين في التخطيط وصنع واتخاذ القرارات فيما يتعلق بأمور المدرسة من تمويل وتقييم وإعداد الميزانية.

#### 5.1 مراحل تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة :

تمر مراحل تطبيق الإدارة الذاتية على النحو التالي (جبران والشمري، 2011 ، 136-134)

المرحلة الأولى : مرحلة التحليل البيئي ( التحليل، 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 ( العمري، 2012، 7، 9 )

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 وفلسفة المؤسسة التعليمية ومعتقداتها وقيمها الخاصة بالتعليم ، والإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية والمبادئ الموجهة لوظائف المؤسسة التعليمية . ( العمري، 2012، 7، 9 ) .

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 ( العمري، 2012، 7، 9 ) .

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 ( العمري، 2012، 7، 9 )

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 ومستويات المؤسسة التعليمية، وتتضمن المشاركة وحدات استراتيجية متعددة مثل المعلمين والتلاميذ وقيادات المجتمع (العمري، 2012، 7 ، 9 )

6.1 أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة:

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 ما يسمى الإدارة من موقع العمل مما يسهم ذلك في زيادة الدافع لدى المديرين والمعلمين في تحسين نظام المحاسبة التعليمية حول استخدام الموارد). أمنية سيف، ( 2011:35ويمكن تقسيم أهداف الإدارة الذاتية داخل المؤسسات التعليمية كمايلي: ( سهى حسن،: 2008 ، 59- 58 )

#### 1.6.1 أهداف تنمية واقتصادية :

ومن تلك الأهداف ما يلي - : زيادة الكفاءة الإنتاجية والتوزيعية في إطار المشاركة المجتمعية الفاعلة - .  
ترشيد استخدام الموارد المادية للمدرسة وإعادة توزيع مسئوليات التمويل - .تبنى سياسة التعليم القائم على معرفة احتياجات سوق العمل .

#### 2.6.1 أهداف ثقافية تطويرية وإبداعية وتنحصر فيما يلي:- :

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

#### 3.6.1 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 .

نحو الاتفاق بين الإدارة المدرسية والعاملين على مواصفات الأداء الفعال ، وذلك سعياً لتحقيق الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة وربط الحوافز بأدائهم.

## 2.الدراسات السابقة:

### 1.2-دراسة تمهاني الفياض (2012) :

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي واقع تطبيق نظام الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في مدارس التعليم العام المتوسطة والثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات. واعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت إلي العديد من النتائج أهمها:  
\_ يتم تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بدرجة متوسطة.  
\_ من معوقات تطبيق الإدارة الذاتية كثرة الأعباء الإدارية، قلة الدعم المالي للمدرسة، قلة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة.

### 2.2.دراسة هناء إبراهيم سليمان (2011) :

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي طبيعة مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، والتعرف علي أدوار قادة المدرسة في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة، وتقديم اقتراح للتنمية المهنية للقيادات المدرسية يساعد علي تفعيل الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في مصر.  
وأوصت هذه الدراسة بضرورة تزويد كل مستوي فرعي من نظام التعليم العام باستقلالية إدارية وتنظيمية في ضوء السياسات والتوجهات العامة للتعليم، ضرورة توفير الفرص التي تساعد علي الاستفادة من خبرات وتجارب الدول المتقدمة في مجال التنمية المهنية للقيادات المدرسية وخاصة تلك التي تبني الإدارة الذاتية للمدرسة، تشريع قانون تعليمي جديد يتضمن جميع الشروط التشريعية اللازمة لتبني وتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، إلي جانب الاهتمام بتفويض السلطة في المدارس مما يساعد علي المرونة والديمقراطية واستقلالية المدرسة وتقليل أعباء الضغوط الإدارية الروتينية.

### 3.2.دراسة Haim Gaziel (2009) :

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي مدي تمكين المعلمين في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة مقارنة بالمعلمين في ظل الإدارة التقليدية للمدرسة، وإذا ما كان المعلمين الأكثر تمكيناً يشعرون بمسئولية أكبر تجاه المدرسة. وتوصلت الدراسة إلي شعور المعلمين بتمكين أكبر في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة مقارنة بأقرانهم في ظل الإدارة التقليدية للمدرسة، ولم يقتصر تمكين المعلمين علي المشاركة في اتخاذ القرار المدرسي وإنما تضمن أيضاً الشعور بالكفاءة الشخصية، والتأثير بالمدرسة.

4.2.دراسة جمال الغافري (2008) :

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي تواجهها في سلطنة عمان من وجهة نظر الموجهون الإداريون، ومديرو المدارس والمعلمون.  
توصلت الدراسة إلي أن درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عُمان متوسطة.

5.2.دراسة راضي الشمري (2008) :

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلي أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية كانت كبيرة.

6.2.دراسة خلود الدوسري (2007) :

استهدفت هذه الدراسة تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام للبنات في المملكة العربية السعودية. وتوصلت هذه الدراسة إلي أنه من أهم مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية في المدارس ، حاجة مديرات المدارس إلي إصدار القرارات المتعلقة بشئون المدرسة دون الرجوع لإدارة التعليم في جميع الأمور، إلي جانب حاجتهم إلي توفير ميزانية للصرف سريعة ومرنة لتوفير متطلبات المدرسة دون تعقيدات قد تعرقل سير العمل.

كما أنه من أهم متطلبات الإدارة الذاتية في المدارس تعزيز الولاء والانتماء للمدرسة بين منسوبات المدرسة ويتم ذلك من خلال إشراك المعنيين بالعملية التربوية والتعليمية في اتخاذ القرارات التعليمية ومسئوليتهم تجاه إدارة شئون المدرسة، إلي جانب الحاجة إلي تنمية موظفات المدرسة مهنيًا.

7.2.دراسة أحمد محمد شوقي (2006) :

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي ماهية المدرسة الفعالة، والإدارة الذاتية للمدرسة إلي جانب التعرف علي صعوبات الإدارة الذاتية للمدرسة وإلقاء الضوء علي أهم الخبرات العملية والنماذج الناجحة في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة بهدف الاستفادة منها علي المستوي القومي.

توصلت الدراسة إلي أن الإدارة الذاتية للمدرسة تساعد علي تفعيل دور مجلس الأمناء، العمل بروح الفريق، الاستقلال الإداري والمالي للمدرسة، تحسين الخدمة التربوية، إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة علي مستوي المدرسة، استحداث مصادر تمويل جديدة أو غير حكومية، كسب ثقة أفراد المجتمع المحلي، الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة .... الخ.

8.2.دراسة Anton De Grauwe (2005) :

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي الإدارة الذاتية للمدرسة وتطبيقها في مناطق مختلفة من العالم، إلي جانب التعرف علي مميزاتها وعيوبها، والإستراتيجيات التي ينبغي أن تصاحب الإدارة الذاتية للمدرسة والتي تضمن تأثيرها الإيجابي علي الجودة.

وقد توصلت الدراسة إلي وجود مجموعة من الإستراتيجيات اللازمة للإدارة الذاتية للمدرسة منها ضرورة وجود الموارد الأساسية لدي المدارس، تطوير نظام دعم مدرسي فعال، تزويد المدارس بالمعلومات الخاصة بالأداء، وتقديم النصائح التي تساعد علي تطوير وتحسين المدارس، إلي جانب التأكيد علي عنصر التحفيز في العمل الإداري لمدير المدرسة.

ولقد أوصت الدراسة بضرورة توفير نظام الإدارة المتمركز حول الدعم المدرسي إلي جانب الإدارة الذاتية للمدرسة.

فمن خلال قراءة الباحثان للدراسات السابقة يتبين أنها تكاد تتفق على نفس المفاهيم والاهتمامات حول استراتيجية الادارة الذاتية للمدرسة، إلا أنها لم تعطي اهتمام للمعلم وأهميته إلا في بعض الدراسات التي أشارت إليه باستحياء، بحيث لم تحدد مهامه بدقة في ظل الإدارة الذاتية، كذلك غياب دراسات وابحات جزائية في هذا الموضوع في حدود اطلاع الباحثان، فالدراسة الحالية تنفرد بهذا الجانب إذ ركزت على ادوار المعلم في إستراتيجية الإدارة الذاتية للمدرسة والصف.

3. ادوار المعلم الصفية على ضوء متطلبات إستراتيجية الإدارة الذاتية

الباحثان يحاولان تحديد ادوار المعلم الصفية على ضوء متطلبات إستراتيجية الإدارة الذاتية للمدرسة.

1.3.اهداف تحديد أدوار المعلم الصفية :

- زيادة حجم مشاركة المعلم علي المستوي المدرسي من أجل تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
- إبراز دور المعلم في الإدارة الذاتية للمدرسة ومدى قدرته علي إدارة نفسه بنفسه بكفاءة وفاعلية.
- مساعدة المعلم على المستوي المدرسي من النجاح في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
- تنمية قدرات المعلم في مجال الإدارة الذاتية للمدرسة علي المستوي المدرسي وتوفير كافة العوامل اللازمة للنجاح في تطبيقها.

2.3.القضايا التي يجب الاهتمام بها لتنفيذ ادوار المعلم الصفية على ضوء متطلبات إستراتيجية

الإدارة الذاتية للمدرسة:

يتطلب تنفيذ ادوار المعلم الصفية الاهتمام بما يلي:

\_زيادة اختصاصات ومسئوليات المعلم إداريًا وتربويًا في عملية صنع القرار التعليمي وذلك من خلال تمكين المدارس من تطبيق مدخل الإدارة الذاتية.

\_منح المعلمين الحرية والاستقلال فيصنع لقرارات التعليمية الخاصة بحرية التعديل بالتطوير أو الحذف أو الإضافة لمحتوى المناهج الدراسية، وإضافة أنشطة تعليمية معينة، وحرية وضع الجدول المدرسي،..  
\_أن يوفر مديرو المدارس مناهجًا مدرسيًا يدعم ويشجع على التعاون وتحمل المسؤولية والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التعليمية المدرسية.

\_العمل على نشر الوعي أهمية ودور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين باعتبارها أحد أهم الاستراتيجيات لتحقيق اللامركزية في صنع القرار التعليمي على المستوى المدرسي.

\_الاهتمام بزيادة المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية، من خلال مشاركة أولياء الأمور والأفراد المهتمين بالعملية التعليمية بعملية اتخاذ القرارات التعليمية وإبداء الرأي والمشورة في المسائل التعليمية.  
\_توفير التمويل اللازم والكافي للمدرسة الذي يمكنها من الاعتماد على ذاتها دون اللجوء إلى السلطات العليا للتعليم، من خلال مساهمات أولياء الأمور ورجال الأعمال والجمعيات المختلفة .... الخ.

\_توفير البرامج التدريبية اللازمة لأفراد الإدارة المدرسية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات التعليمية بكفاءة وفاعلية.

\_تشجيع المعلمين على المشاركة في صنع واتخاذ القرار التعليمي بالمدرسة حيث تعتبر المشاركة في صنع واتخاذ القرارات أحد الأعمدة الرئيسية للإدارة الذاتية للمدرسة.

\_ضرورة العمل على مراجعة التشريعات والقوانين وقواعد ولوائح العمل وتعديلها بما يتلاءم مع مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة.

### 3.3. أدوار المعلم الصفية على ضوء استراتيجية الادارة الذاتية للمدرسة :

تتمثل ادوار المعلم الصفية من خلال مجلس خاص بالمعلمين وهو هيئة إدارية تحكم ذاتها، تتكون من المعلمين داخل المدرسة ،ويختارون معلم من بينهم يعمل كرئيس لمجلس المعلمين عامة، ويتعامل المجلس مع القضايا المتنوعة للتعليم في المدرسة، وبذلك فإن مجلس المعلمين هيئة إدارية مستقلة تتعامل مع القضايا التعليمية بصفة عامة وكل ما يتعلق بالمعلمين من قضايا ومسائل بصفة عامة. وتكمن هذه الادوار فيما يلي :

### 1.3.3. ادوار بيداغوجية/ تربوية :

\_ تطبيق برامج تعليمية تناسب المرحلة التعليمية وفقا للبيئة المجتمعية التي تنتمي إليها المدرسة من اقتراح معلمي المدرسة .

\_ اختيار الكتب المدرسية من قوائم الكتب المنشورة بانتظام، والمعتمدة من الوزارة. ويتم هذا الأمر في شكل إجراءات تقييم رسمية.

\_ اختيار طرق التدريس ومحتوى المقررات التي يقومون بتدريسها.

\_ تبادل الأدوار بين المعلمين في تقديم الحصص التعليمية ، بحيث يتبادل أستاذ يحمل شهادة في الأدب العربي على تدريس حصة اللغة العربية مع أستاذ يحمل شهادة في الرياضيات على تدريس طلابه مادة الرياضيات وهكذا ، ويكون في مستوى الرابعة والخامسة ابتدائي على مستوى التعليم الابتدائي .

\_ إدارة وقت الحصة : للمعلم الحرية في التوزيع الزمني للحصص بحيث يسمح له بإعطاء وقت أكبر لمادة ما على مادة أخرى وفقا لأهمية المادة أو لحاجة الموضوع لذلك .

\_ إعداد المشروع التربوي الخاص بكل مرحلة ومتابعة تنفيذه وتحديد مستوي تقدم التلاميذ، وإمكانية نقلهم إلى المراحل التالية، والمدة التي يقضها كل طالب في المرحلة الدراسية .

-المشاركة في عملية تقرير الأهداف والسياسات التربوية والخدمات التعليمية التي تقدم للطلبة .

\_ وضع آليات لتحسين تقدم التلاميذ وإنجازاتهم الفردية.

\_ وضع آليات تساعد التلاميذ على التكيف المدرسي ومواجهة المستقبل ومتطلباته.

\_ تشجيع التلاميذ على إكمال تعليمهم الثانوي والعالي.

\_ تنفيذ الأولويات والأهداف الخاصة بالتعليم والتي وضعت من قبل السلطات.

### 2.3.3. ادوار اجتماعية :

\_ التأكيد علي الحاجات التعليمية للمجتمع المحلي واتجاهات المجتمع المحلي فيما يتعلق بالتطورات التعليمية داخل المدرسة.

\_ تقديم النصح والمشورة لمدير المدرسة فيما يتعلق بالتعبير عن آراء المعلم بالنسبة لتصور المجتمع المحلي عن المدرسة.

\_ تقديم النصح للمجتمع المحلي فيما يختص بأي تطورات يعتبرها المعلم ضرورية ولازمة للمدرسة.

\_ تشجيع الآباء علي المشاركة في تعليم أبنائهم والاعتراف بحقهم في اختيار بيئة تربوية مناسبة لأبنائهم.

\_مناقشة مشكلات التلاميذ واهتماماتهم وعرضها علي إدارة المدرسة سواء بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس واللجان المدرسية المختلفة .

جدول رقم (01) يوضح المقارنة بين ادوارالمعلم على ضوء إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلى ضوء الإدارة العامة

ادوار المعلم على ضوء الإدارة العامة	ادوار المعلم على ضوء إستراتيجية الإدارة الذاتية
ينفذ فقط.	يعد البرنامج وينفذه.
يفكر داخل الصندوق.	يفكر خارج الصندوق.
روتيني.	مبدع.
مهمش.	يشارك في اتخاذ القرارات.
الاستهلاكية في العمل.	الانتاجية في العمل.

المصدر: من اعداد الباحثين

#### 4.3.3. خصائص ادوار المعلم وفق إستراتيجية الإدارة الذاتية:

.مراعاة خصائص المجتمع الذي تنتمي إليه المدرسة التي يعمل بها .

.مراعاة خصائص المرحلة العمرية التي يدرسها .

.مراعاة الضمير المني والأخلاقي في تأدية مهامه التعليمية.

.التحكم الجيد في الأساليب البيداغوجية للتدريس .

#### 4.4.التشريع المدرسي الجزائري وادوار المعلم على ضوء متطلبات إستراتيجية الإدارة الذاتية :

يعتبر التشريع المدرسي احد أهم المصادر التي تنظم مهام الأستاذ المعلم في المدرسة الجزائرية ، فاستقراء لمحتواه يتبين ان جل قوانينه مركزية ومقيدة لمهام المعلم ، ولا تشاركه في اعداد هذه القوانين المسيرة للعملية التعليمية ، على سبيل المثال المادة :06 يقوم معلمو المدرسة الأساسية بمنح التلاميذ تعليما تضبطه قانونا مواقيت و برامج و تعليمات و توجيهات صادرة عن وزارة التربية . بالاضافة الى كثرة الاعمال المثقلة لكاهله كما في المادة :05 تشمل النشاطات البيداغوجية التي يكلف بها معلمو المدرسة الأساسية على الآتي :العمل المرتبط بتحضير الدروس و التصحيح والتقييم، المشاركة في العمليات المتعلقة بالامتحانات و المسابقات ، تأطير الخرجات التربوية للتلاميذ، المشاركة في المجالس التي تنعقد في المؤسسة، المشاركة في عمليات التكوين المختلفة.

ويعد ايضا مقيدا للوسائل البيداغوجية المنفذة للبرنامج التربوي ، حيث تشير المادة 08 الى : يتولى معلمو المدرسة الأساسية في أداء مهامهم ، الإمسك المنتظم و الاستعمال للوثائق الآتية: . الكراس اليومي لتحضير الدروس . المذكرات المتعلقة بإعداد الدروس التوزيع الشهري للبرنامج، التوزيع السنوي دفتر المناهدة ، كراس المداولة.

لكن يوجد في طياته قوانين داعمة في فحواها للادارة الذاتية للمدرسة والصف كما في المادة: 15 يلزم معلمو المدرسة الأساسية بالمشاركة في عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات التي تنظمها وزارة التربية سواء كمستفدين أو مؤطرين، بما في ذلك العمليات التي تبرمج أثناء العطل المدرسية . والمادة 17: يساهم معلمو المدرسة الأساسية بصفة فعلية في ازدهار الجماعة التربوية و إعطاء المثل بما يلي :- المواظبة و الانتظام في الحضور و السلوك عموما - . المشاركة في النشاطات التربوية و الاجتماعية - . الاهتمام بكل ما من شأنه ترقية الحياة في المؤسسة .

لا تزال المنظومة التربوية في الجزائر بعيدة كل البعد عن تطبيق هذه الاستراتيجية في ظل وجود قوانين تتصف بالمركزية في التسيير واتخاذ القرارات ، و اذا ما اردت مسيرة التطور العلمي والتكنولوجيا فعليها اعادة النظر في قوانينها المسيرة للعملية التعليمية . ومشاركة جميع الاطراف المعنية من اولياء واساتذة وعمال... الخ.

#### 5. خاتمة:

تبقى استراتيجية الادارة الذاتية للمدرسة والصف احد اهم المداخل لضمان الجودة الشاملة وتحقيق افضل النتائج على مستوى المدارس التربوية ، خاصة وانها لاقت نجاحا باهرا في الدول التي اتخذت من هذه الاستراتيجية كسياسة تعتمدها في تسيير مؤسساتها منها امريكا و استراليا وكندا وبريطانيا وسنغافورا .

ان المعلم في ظل الادارة الذاتية للمدرسة والصف يشعر بقيمة اكبر ويؤدي مهامه بكل دافعية ومسؤولية ، ويعمل على تقديم افضل ما لديه ويؤمن بانتماه للمدرسة التي يشكل ملامحها من بنات افكاره ، وبالتالي هو يحسن في اداء تعلم الطلبة وتحقيق العملية التعليمية .

#### مقترحات الدراسة :

في ضوء عناصر الدراسة وأهدافها يقترح الباحثان ما يلي:

\_ ضرورة منح مساحة اكبر لادوار المعلم على ضوء استراتيجية الادارة الذاتية للمدرسة.

\_ضرورة تدليل الصعوبات التي تعيق ادوار المعلم الصفية عند تطبيق استراتيجية الادارة الذاتية للمدرسة.

\_تشجيع المعلمين علي المشاركة في صنع واتخاذ القرار التعليمي بالمدرسة حيث تعتبر المشاركة في صنع واتخاذ القرارات أحد الأعمدة الرئيسية للإدارة الذاتية للمدرسة.

## 6. المراجع:

- . السلمي، فايزة بنت محمد، بن فوزان. (2015). *معوقات تطبيق الادارة الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات وسبل علاجها*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- .أحمد، محمد، شوقي، علي. (2006). *الإدارة الذاتية مدخل لتدعيم مقومات المدرسة الفعالة في ضوء المعايير القومية للتعليم*، رسالة ماجستير، كلية التربية- جامعة المنصورة .
- .القحطاني ، سالم. (1422 هـ). *القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي*، الرياض: مكتبة العبيكان.
- .الموقع الالكتروني "<http://www.mohe.gov.sy>" [www. HYPERLINK](http://www.hyperlink) ، مشكلات إدارة الصف التي تواجه المعلمين"، اطلع عليه بتاريخ 14/7/2018 بتصرّف .
- .بهجت ، محمد صالح. ( 1985 ). *مدخل للعمل مع الجماعات*، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- .تهاني، بنت فهد، الفياض. (2012). *لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- .جمال، سالم، الغافري(2008). *درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عُمان كما يراها الموجهون الإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس*، رسالة ماجستير، كلية التربية- جامعة اليرموك .
- .حسن، شحاته، زين، النجار. (2003). *معجم المصطلحات التربوية والنفسية*، مصر: الدار المصرية اللبنانية.
- .خالد، قدرى، إبراهيم. (2000). *الإدارة الذاتية والمحاسبية مدخل لرفع إنتاجية المدارس الثانوية، دراسة مستقبلية*، صحيفة التربية، السنة ألهادية والخمسون، العدد الثالث.
- .خلود، بنت راشد، البراهيم، الدوسري. (2007). *الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض تصور مقترح*، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود .
- .راضي، بن محيسن، الشمري. (2008). *مدى إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين في المملكة العربية السعودية*، رسالة ماجستير، كلية التربية- جامعة اليرموك.
- .سعيد، جميل، سليمان. (2004). *الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس، دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية*، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية .
- .عبيد، السبيعي. (1430 هـ). *الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير*، رسالة دكتوراة ، كلية التربية جامعة أم القرى، السعودية .

- . مؤذن، أسامة بن شرف، هاشم. (2017) *مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، مجلة القراءة والمعرفة - مصر، العدد 184 (122،81)*
- .نشوان ، يعقوب، حسين. ( 1991 ). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، الأردن: دار المسيرة .*
- .هناء، إبراهيم، سليمان.(2011).*التنمية المهنية للقيادات المدرسية مدخل لتفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التربية- جامعة المنصورة .*
- \_Briggs, Kerri L. & Wohlstetter(2003). Priscilla, Key Elements of a Successful School- Based Management Strategy, *School Effectiveness and School Improvement*, Vol.14, No. 3, Sep .
- \_Chan. D /Tan. J ( 2008 ). Privatization and the Rise of Direct Subsidy Scheme and Independent Schools in Hong Kong and Singapore International Journal of Educational Management Vol . 22 . No . 6 . Emerald Group Publishing .
- \_Cheng, Yin Cheong,( 2003) . *New Vision of School- Based Management: Globalization, Localization, and Individualization*, School Based Management An International Perspective, Israel: Ministry of Education .
- \_Gaziel,Haim(2009). *Teachers' Empowerment and Commitment at School-Based and Non-School-Based Sites*, Decentralisation, School-Based Management, and Quality Globalisation, Comparative Education and Policy Research Volume .
- \_Ming,Cheung Chun(2000).New Roles of School Principals in School-based Management Reform: A Comparative Study, MA Thesis, University of Hong Kong.