

## The range of application of self-management in the northern sector schools in Najran city in the light of digital transformation and the problems of activating it from standpoint of related principals and teachers

Jaber Nasser Monaser Al-Salaia

College of Education || King Khalid University || KSA

**Abstract:** This study aimed to identify the degree of application of self-management in public education schools in the northern sector of Najran city in the light of digital transformation from the point of view of its principals and teachers, according to the study variables: (gender, years of experience, educational qualification, college, job, sector). The survey descriptive approach, and the tool was represented by distributing a questionnaire that consisted of (38) items distributed over (8) fields; It was applied to an intentional sample of (1195) male and female teachers in (46) schools; All schools in the northern sector of the city of Najran are represented. The results revealed that the degree of application of the Autonomous Administration in the northern sector of the city of Najran has obtained an overall average of (3.42 out of 5), i.e., at the level of the domains; The field of follow-up and accounting got the highest average (3.83), then the field of student performance with an average of (3.74), thirdly, the field of participation in decision-making with an average of (3.60), all with a verbal assessment of the reality of the application with a degree (significant), while fourthly the field of delegation of powers with an average of (3.35) and fifth the field of growth Professional with an average of (3.32), sixth in administrative and financial obstacles with an average of (3.20), seventh in the field of human obstacles with an average of (3.18), eighth and finally, in relationship with the local community with an average of (3.10) and all the last five at a (medium) degree. The results also showed that there are statistically significant differences for all variables. The study: as follows (gender, in favor of females, and according to the variable of years of experience in favor of less than 5 years, and according to the variable of academic qualification in favor of a bachelor's degree, and according to the variable of college specialization in favor of humanity, and according to the variable of employment in favor of a teacher,) and based on the results, the researcher made a set of recommendations And the proposals to activate the application of self-management in public education schools in the northern sector of the city of Najran in the light of digital transformation and throughout the schools of the Kingdom, and therefore the study recommends the need to develop a clear administrative methodology that will Granting public schools the right to self-manage them in light of public administrative decentralization that outlines educational goals.

**Keywords:** The reality of self-management- public education schools- digital transformation, human, financial and administrative obstacles, Najran city.

درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القطاع الشمالي بمدينة نجران  
في ضوء التحول الرقمي ومشكلات تفعيلها من وجهة نظر المديرين والمعلمين

جابر ناصر منصور ال صليح

المستخلص: هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديرها ومعلميها تبعاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، الوظيفة، القطاع)، وقد تم تبني المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في عبر توزيع استبانة تكونت من (38) عبارة موزعة على (8) مجالات: تم تطبيقها على عينة قصدية بلغت (1195) معلماً ومعلمة من الجنسين في (46) مدرسة؛ وتمثل جميع مدارس القطاع الشمالي لمدينة نجران وكشفت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في القطاع الشمالي لمدينة نجران قد حصل على متوسط كلي (3.42 من 5) أي بدرجة (كبيرة)، وعلى مستوى المجالات؛ حصل مجال المتابعة والمحاسبة على أعلى متوسط (3.83) ثم مجال أداء الطلبة بمتوسط (3.74) وثالثاً مجال المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط (3.60) وجميعها بتقدير لفظي لواقع التطبيق بدرجة (كبيرة) فيما حل رابعاً مجال تفويض الصلاحيات بمتوسط (3.35) وخامساً مجال النمو المهني بمتوسط (3.32) وسادساً المعوقات الإدارية والمالية بمتوسط (3.20) وسابعاً مجال المعوقات البشرية بمتوسط (3.18) وثامناً وأخيراً مجال العلاقة مع المجتمع المحلي بمتوسط (3.10) وجميع الخمسة الأخيرة بدرجة (متوسطة)، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع متغيرات الدراسة: وعلى النحو الآتي (الجنس؛ وذلك لصالح الأنثى، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس، وتبعاً لمتغير الكلية التخصص لصالح إنسانية، وتبعاً لمتغير الوظيفة لصالح معلم)، واستناداً للنتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي وفي عموم مدارس المملكة، وضرورة وضع منهجية إدارية واضحة من شأنها منح المدارس العامة الحق في إدارتها ذاتياً في ظل لامركزية إدارية عامة تضع الخطوط العريضة للأهداف التعليمية.

الكلمات المفتاحية: واقع الإدارة الذاتية- مدارس التعليم العام - التحول الرقمي، المعوقات البشرية والمالية والإدارية، مدينة نجران.

## المقدمة.

يعتبر مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم المداخل الحديثة المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية حيث ينصب اهتمامها على المدرسة من حيث كونها وحدة إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلالية الذاتية في إدارة شئونها المختلفة، وتيسير العمل على أساس اللامركزية في مختلف العمليات والوظائف الإدارية (الفياض، 2014: 2). ويتميز العصر الحالي في ضوء التحول الرقمي بمجموعة من التغيرات والتطورات المتلاحقة في مجالات مختلفة ولم يكن مجال التعليم بعيداً عنها، ولهذا اتجهت دول العالم المختلفة لعمل الاستعدادات والإصلاحات في مجال التعليم وإدارته لمسايرة تلك التغيرات، وأصبح لزاماً تبني آليات الإصلاح الإداري والتعليمي في جميع المستويات، ومن بين هذه الآليات التي شهدتها مدارس التعليم العام في عصر التحويل الرقمي التوجه نحو التكنولوجيا الحديثة، وصنع القرارات والمشاركة المجتمعية في رسم إدارة السياسة التعليمية على المستوى المحلي. (عبد العال، وآخرون، 2011: 111).

ونظراً لتزايد الطلب على تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في ضوء التحول الرقمي، فقد وافقت المملكة العربية السعودية على افتتاح المدارس الحكومية والأهلية غير الربحية ولكن الإقبال على هذه المؤسسات ما زال قليلاً، نظراً لضعف قدرة غالبية المواطنين والمقيمين على تسجيل أبنائهم في هذه المدارس لارتفاع الرسوم الدراسية مقارنة بالرسوم الدراسية في بعض الدول العربية والأجنبية. (المنيع، 2014: 3). ولكي تنجح الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام لا بد من وجود منظومة تشاركية منها مشاركة الدولة والمجتمع المدني بكافة مؤسساته وشركاته الخاصة، وذلك إيماناً بأنه بدون المشاركة الفعالة فلن تتمكن الإدارات المحلية من إدارة الخدمات العامة بشكل دقيق، فالمشاركة المجتمعية ضرورية لإيجاد المساءلة داخل مؤسسات المجتمع المحلي كما يزيد الحوار والنقاش بين مؤسسات القطاع ومديري الإدارات المحلية من درجة الشفافية

والتنسيق بين القطاعين العام والخاص في إدارة وتمويل مؤسسات التعليم العام على المستوى المحلي (سهى، 2008: 46).

كما أظهرت العديد من الدراسات الحديثة والتي تؤمن بأليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في ضوء التحول الرقمي، وإن المتابع لحال مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي بمدينة نجران، يلاحظ وجود العديد من المحاولات والبرامج لتطوير العملية التعليمية، وذلك التطوير يحتاج إلى تغيير حقيقي في النظام التربوي، واستخدام أنماط إدارية جديدة تواكب التغيرات المتلاحقة التي يتعرض لها المجتمع السعودي، وذلك بالحد من المركزية الإدارية والتحول الرقمي، ومنح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات لإدارة مدارسهم بشكل ذاتي ومستقل، وقد قامت وزارة التعليم السعودية بتطبيق نمط الإدارة الذاتية في عدد من مدارس التعليم العام في كافة مدن المملكة، وهناك العديد من الدراسات التي اطلع عليها الباحث والتي تضمنت عدد من التوصيات، منها دراسة العمري (2015) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك، ودراسة النيايبي (2015) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف، ودراسة عبد ربه (2013) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية، من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، ودراسة الحربي (2013) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، دراسة البقي (2012) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم، إلا أن هنالك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل مباشر.

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

#### مشكلة الدراسة:

تنحصر مشكلة الدراسة الحالية في أن مدخل الإدارة الذاتية يعد المفتاح الحقيقي للقوة الدافعة للعاملين في مدارس التعلم العام، سواء أكان يتعلق ذلك بالناحية الإدارية أم الفنية أو المالية. وقد أكدت دراسة (الشنقيطي والعجمي، 2013م) أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية يعود بكثير من الفوائد على الطالب ومؤسسات المجتمع المحلي، حيث تحسن من مستوى الطالب والعاملين بالمدرسة، ويحسن من كفاءة الأداء الوظيفي.

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

وبناء على ما سبق؛ يمكن تحديد المشكلة من خلال التساؤل الرئيسي التالي: ما درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي؟  
وينبثق من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديريها ومعلميها؟
- 2- هل تختلف متوسطات استجابات المديرين والمعلمين حول واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المدارة ذاتياً في القطاع الشمالي بمدينة نجران باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، الوظيفة)؟
- 3- ما المعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تحد من تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام المدارة ذاتياً في القطاع الشمالي لمدينة نجران من وجهات نظر معلمها، ومعلماتها؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر معلمها، ومعلماتها.
2. التعرف على أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المدارة ذاتياً في القطاع الشمالي بمدينة نجران باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، الوظيفة).
3. الكشف عن المعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تحد من تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام المدارة ذاتياً في القطاع الشمالي لمدينة نجران من وجهات نظر معلمها، ومعلماتها.

#### أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة كما يلي:

##### • أولاً: الأهمية النظرية:

تساعد هذه الدراسة على توفير آفاق بحثية في مجال الإدارة الذاتية، حيث إنها ستوفر مادة علمية ومرجعاً وإطاراً عاماً للعديد من الباحثين الذين سوف يتناولون موضوع الإدارة الذاتية، وتفتح المجال أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا لإجراء المزيد من الدراسات في هذا الميدان، وتعد هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية مهمة في ميدان جديد ومجتمع جديد، كما تفيد هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة السعودية بشكل خاص بإضافة معرفة جديدة عن الإدارة الذاتية وأهمية تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وإدارات التعليم بنجران بشكل خاص.

##### • ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن يستفيد منها القائمون على التعليم بوزارة التعليم والمعنيون بخطة (2030).
- قد تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي الإدارات الوسطى والعليا بأهمية مشاركة مديري ومديرات المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية.
- قد تسهم الدراسة في إقناع الجهات العليا بضرورة تفويض الصلاحيات اللازمة لمديري المدارس ومديراتها.
- الكشف عن نقاط القوة والضعف في التحول نحو تطبيق الإدارة الذاتية والإفادة منها في إعداد القيادات التربوية.

#### حدود الدراسة:

سوف تقتصر حدود هذه الدراسة على الآتي:

- الحدود الموضوعية: آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي.
- الحدود البشرية: مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران.
- الحدود المكانية: مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران.
- الحدود الزمنية الفصل الدراسي الثاني من عام 2020م - 2021م.

### تعريف المصطلحات

- الإدارة الذاتية: عرفها (جبران والشمري، 2009: 4): "عبارة عن مدخل من المداخل الإدارية الحديثة تقوم على أساس أن المؤسسة هي الوحدة الإدارية المستقلة لذاتها، تمتلك القدرة على حرية التصرف واتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بها، وذلك عن طريق التوجه إلى اللامركزية في النواحي المختلفة لمجالات العمل مع تمكنها من الخضوع إلى نظام فعال من خلال الحكم جودة مخرجاتها".
- ويعرف الباحث الإدارة الذاتية إجرائياً: "بأنها هي عملية تشاركية يتم على ضوءها منح مديري المدارس والمعلمين، والطلاب وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية والمالية، بهدف تحسين أداء المدرسة والارتقاء بمستوى العملية التعليمية مع وجود المتابعة والتقويم من الجهات العليا".
- مدارس التعليم العام: يعرف التعليم العام بأنه: "التعليم الذي تشرف عليه الدولة، ويشمل أساساً التعليم الابتدائي والثانوي بأنواعه المختلفة، ومدرسة عامة هي مدرسة ابتدائية أو ثانوية تنشئها الدولة وتديرها، وهي متاحة لكل من يتقدم للالتحاق بها". (حسن، والنجار، 2003، ص 117)
- ويعرف الباحث المدارس التعليم العام إجرائياً: "هي المدارس التي تتولى مسؤوليتها وزارة التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران والتابعة للمملكة العربية السعودية إدارياً وفنياً ومادياً ويدرس فيها أبناء السعوديين من الصف الأول إلى الصف الثالث الثانوي".
- التحول الرقمي: عرف (إبراهيم، والحداد، 2018: 26) التحول الرقمي بأنه استخدام التكنولوجيا في المؤسسات والهيئات الحكومية والقطاعات الخاصة والعامة".
- ويعرف الباحث التحول الرقمي إجرائياً: "أنه الانتقال إلى الاعتماد التدريجي على التقنيات والتطبيقات في تحقيق الأهداف التعليمية التي وضعها القائمون على العملية التعليمية في شتى نواحي العملية التعليمية الإدارية منها والتعليمية".
- ويعرف الباحث القطاع الشمالي بمدينة نجران إجرائياً: "بأنه تلك المنطقة الواقعة ضمن الحدود الإدارية المعروفة رسمياً والتي تقع شمال منطقة نجران".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة:

تسهم الإدارة الذاتية في إتاحة الفرصة لكل من المديرين والمعلمين والطلاب باتخاذ وصنع القرارات المختلفة كإصلاح المناهج والتحكم في الموارد المتاحة وفقاً لاحتياجاتهم والعديد من الأمور الأخرى التي تتعلق بالعملية التربوية والتعليمية وتحقيق المرونة التنظيمية وزيادة إنتاجية المؤسسة التعليمية وتحديد أفضل البرامج الملائمة للطلاب (عبابنة، 2013: 76).

ويشير عوض (2011: 450) بأن أهمية الإدارة الذاتية للمدارس تعد آلية مفيدة في تحقيق التنمية المهنية للأفراد العاملين، والتغيير التربوي وزيادة فاعلية العمل على المستوى المؤسسي بما توفره من سلطات وصلاحيات واسعة للإدارة المدرسية، وتحد من المركزية القائمة وتضمن حلقات الجودة ونجاحها في المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى كونها استراتيجية لتحسين التعليم من خلال تحويل أو تفويض سلطة صنع القرار إلى المؤسسات التعليمية، مما يساعد على توفير بيئة تعليمية أكثر فاعلية من خلال نظام لامركزي ينقل السلطة من المناطق المركزية إلى المؤسسات التعليمية.

وقد أشار علي، ورجب (2010: 247) أن أهمية الإدارة الذاتية تتمثل في ربط المدرسة بالمجتمع المحلي والعمل على إيجاد مناخ مناسب للعملية التعليمية، والعمل على إعطاء المدرسة فرصة لإدارة مواردها ومعرفة قدرتها على استثمار ميزانيتها مما يؤدي إلى تحقيق الجودة في التعليم، وتحقيق الاستقلال الإداري والمالي للمدرسة؛ مما يعطيها وحدة صنع قرار وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين فيها، وبالإضافة إلى إعطاء المعلمين شعوراً بملكيتهم للمدرسة مما يدفعهم للمشاركة في إصلاحها، وأضاف حسين (2006: 96) أن أهمية الإدارة الذاتية تكمن في اعتبارها إحدى الوسائل المهمة في تحسين أداء الطلبة، ودعم التزام المعلمين في أداء المهمات الموكلة إليهم.

بينما أشار حسين (2006: 47) بأن الإدارة الذاتية أثبتت نجاح أسلوبها في مجال إدارة الأعمال، حيث إن نقل سلطة صنع القرار إلى المستويات الأقل في المؤسسات يزيد من شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي، حيث يكون لديهم سلطة مؤثرة وفعالة في أسلوب أدائهم لوظائفهم ومهامهم التنظيمية فحينذاك يزداد شعورهم بالرضا الوظيفي.

ويرى الباحث أن أهمية الإدارة الذاتية تكمن في فعاليتها في إيجاد مناخ مناسب للعملية التعليمية، يزيد فاعلية المدرسة مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الطلبة ونموهم في كافة المجالات باعتبارهم الغاية الأساسية في العملية التعليمية.

#### أهداف الإدارة الذاتية:

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 فعاليتها كما تسهم في تحديث وتطوير 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 في زيادة الدافع لدى المديرين والمعلمين في تحسين نظام المحاسبة التعليمية حول استخدام الموارد. (سيف، 2011: 35).

وأشار (حسن، 2008: 58-59) بأنه يمكن تقسيم أهداف الإدارة داخل المؤسسات التعليمية إلى التالي:

- أهداف تنموية واقتصادية، ومن تلك الأهداف ما يلي:
  1. زيادة الكفاءة الإنتاجية والتوزيعية في إطار المشاركة المجتمعية الفاعلة.
  2. ترشيد استخدام الموارد المادية للمدرسة وإعادة توزيع مسؤوليات التمويل.
  3. تبني سياسة التعليم القائم على معرفة احتياجات سوق العمل.
- أهداف ثقافية تطويرية وإبداعية،  
وتنحصر فيما يلي:
  1. تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي يضمن التفاعل البناء بين مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور.
  2. زيادة وعي العاملين بالمدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم، وتطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب.

- أهداف تفعيل المشاركة، ومن أهم تلك الأهداف ما يلي:

1. تطبيق اللامركزية في الإدارة المدرسية، وذلك من خلال تفعيل آليات المشاركة بين كافة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
  2. الاتفاق بين الإدارة المدرسية والعاملين على مواصفات الأداء الفعال، وذلك سعياً نحو تحقيق الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة وربط الحوافز بأدائهم.
- أما (عجبي، 2011: 58) يراها بأنها عملية تشاركية تعاونية بين كافة العاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بها ومؤسساته كما أنه ثمة خمسة أسس تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة ضماناً لتحقيق أهدافها وهي:

1. المشاركة المجتمعية الفعالة في صناعة القرارات التربوية بالمدرسة.
  2. لامركزية السلطة والمسؤولية.
  3. المساءلة عن النتائج.
  4. التمرکز حول أترء مستوى الطالب.
  5. التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين وجميع أعضاء مجالس المدرسة.
- وأضاف علي ورجب (2010: 95) إلى أهداف الإدارة الذاتية زيادة المشاركة المجتمعية ومشاركة الآباء في إدارة المدرسة، والعمل على تفعيل نظام تفويض الصلاحيات للمديرين والمعلمين في المدرسة، والسعي إلى تحقيق الشفافية في تفويض الصلاحيات وإيجاد آليات لمحاسبة ممثلي الإدارة الذاتية زيادة فاعلية وجودة ما يقدم إلى المجتمع المحلي من خدمات.
- لاحظ الباحث تنوع أهداف الإدارة الذاتية، وشموليتها بصورة تحقيق النمو المتكامل للطلبة وتزيد من فاعلية المدرسة، وتجعل من المدرسة وحدة تنظيمية متماسكة، يسعى أفرادها إلى تحقيق أهدافها بكل مسؤولية، بالاعتماد على العمل الجماعي الذي تتوجد فيه جهود العاملين بطريقة تكاملية وفعالة.

#### خصائص الإدارة الذاتية للمدرسة:

إن غاية الإدارة الذاتية المدرسية هو تلبية احتياجات الطلبة مما دفع كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية إلى التعاون فيما بينها، مما ميز المدارس المدارة ذاتياً عن غيرها ومن أبرز خصائصها أنها تعتمد على ثقافة تنظيمية ذات مستوى عال مما يؤثر على مهام المدرسة الخاصة والعامّة، وأن تراعي المدرسة ظروفها الخاصة واحتياجاتها في أداء العملية التعليمية، ومن خصائصها أيضاً أنها تعمل على تدعيم وتشجيع الفكر الإبداعي في حل المشكلات لدى الطلبة، وبالإضافة إلى أنه يتم تنوع الأساليب الإدارية في المدارس المدارة ذاتياً، وفقاً لتنوع الطبيعة البشرية، بالإضافة إلى ذلك تكون أهداف المدارس المدارة ذاتياً متنوعة تلبّي كافة الاحتياجات. (حسين، 2006: 287).

ويرى الباحث أن أهم ما تتصف به الإدارة الذاتية أنها مرنة تتناسب مع كافة الظروف وكافة الأمزجة البشرية التي لها علاقة في العملية التعليمية، فهي تلبّي احتياجات الطلبة وتنمي قدراتهم، فالطالب هو محور العملية التعليمية ومن أجله يقوم القائمون على النظام التربوي بتطويره.

#### مبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة:

يلخص علي ورجب (2010: 58) بأن الإدارة الذاتية تقوم على مجموعة من المبادئ وهي كما يلي:

1. تحدد الإدارة الذاتية للمدرسة دور المدير في قيادة عمليات تنفيذ الأهداف وتدريب الموارد البشرية وتنميتها كما تحدد دور المعلم في كونه شريكاً في اتخاذ القرار وتنفيذه ودور الآباء في كونهم متعاونتين مع المدرسة مساندين لها.
  2. تعمل الإدارة الذاتية على حل مشكلات المدرسة أولاً بأول في ضوء حاجاتها وإمكانياتها ومواردها الذاتية والتي تستغل أفضل استغلال لتنمية المدرسة ومعلميها وطلابها.
  3. تعمل الإدارة الذاتية على المنافسة على مستوى المناطق المحلية مع المدارس الأخرى من أجل الامتياز والتفوق أساساً لها.
  4. تمكن الإدارة الذاتية للمدرسة من حسن إدارة الوقت واستثماره فهي تحدد اليوم الدراسي بشكل أكثر فعالية وكفاءة.
  5. تعمل الإدارة الذاتية على زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي وذلك بإيجاد بدائل جديدة للتمويل والاستثمار في مجال تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسهولة توصيل مصادر تعلم إضافية.
  6. تحقق الإدارة الذاتية رسالة تعليمية واضحة ومتطورة ومعلومة لجميع الأعضاء وقابلة لإسهاماتهم جميعاً.
  7. ترتبط الإدارة الذاتية للمدرسة بأنشطة مدرسية ذاتية طبقاً لخصائص المدرسة وحاجاتها.
  8. القيادة في الإدارة الذاتية قيادة إنسانية تربوية فنية متعددة المستويات كما أن مديرها يمتلك المعرفة ومهارات الإدارة الحديثة.
- وأضاف حسين (2007: 87) إلى مبادئ الإدارة الذاتية مبدأ توزيع المعلومات حيث يشترك العاملون في المدرسة في صنع القرارات بناء على المعلومات المتاحة لهم، ومبدأ التنمية المهنية للمعلمين ويتم من خلالها إكسابهم المهارات التي تؤهلهم للقيام بعملهم على أكمل وجه.
- ويرى الباحث أنه يمكن من خلال مبادئ الإدارة الذاتية التعرف على ماهيتها، فالتزام المبادئ السابقة يحقق النجاح لإدارة المدرسة، ويؤدي إلى إثبات فعالية هذا النمط الإداري والذي يتميز بمبادئه الفعالة عن الإدارة التقليدية.

#### العناصر الأساسية للإدارة الذاتية للمدرسة:

تعتبر الإدارة الذاتية للمدرسة أسلوباً جديداً يعتمد بشكل أساسي على جعل المشاركين في العملية التعليمية أصحاب مسؤولية كاملة، ويحتاج إلى مجموعة من العناصر يتوقف عليها نجاحه ويلخص (حسين، 2006: 78) هذه العناصر في:

1. الرؤية الواضحة لعمليتي التعليم والتعلم في ضوء المعايير المحددة لأداء الطلبة، وسلطة اتخاذ القرار فيما يخص عمليات التمويل والمناهج.
2. الإفادة من تلك السلطة في إحداث تغيير كبير في عمليتي التدريس والتعليم، والتوزيع المتوازن للسلطة بين وحدات المدرسة، وذلك عن طريق تشكيل مجموعات عمل يمكن دورها الأساسي في صنع القرار واتخاذها.
3. ضرورة تحديد المعارف والمهارات الخاصة بقدرة المدارس على إحداث التغيير واستيعابه، وذلك عن طريق تشكيل لجان عمل تهتم بمشاركة المعلومات الخاصة بعمليتي التدريس والتعليم.
4. ضرورة توافر أساليب متعددة لجمع المعلومات المتصلة بأولويات وأهداف المدارس لتبادل المعلومات وأيضاً بين كل العاملين في المدارس.
5. التشجيع المادي والمعنوي للعاملين باستمرار، لتحقيق أهداف المدرسة.



6. وجوب توفر قيادة مدرسية تشاركية بين المديرين والمدرسين، حيث يلعب المدير دور القائد ودور الميسر لعملية التغيير، بينما يهتم المدرس بالمسؤوليات الخاصة بقضايا عمليتي التدريس والتعليم.
  7. ضرورة الحصول على الموارد المطلوبة في العملية التعليمية من خلال المشاركة في فرق عمل جماعية مهنية في خارج المدرسة ومن خلال المشاركة في مكاتب تدريب خارج المدرسة.
- ويرى الباحث أن عناصر الإدارة الذاتية للمدرسة تشكل في جوهرها أعمدها، والتي لا تقوم الإدارة الذاتية إلا من خلالها، فتتقص أحد العناصر يعني نقص في أداء الإدارة الذاتية وإعاقتها في تحقيق أهدافها.

الأسس والمبادئ التي تقوم عليها تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

يشير (ضحوي والميلحي، 2010: 332-334) بأن هناك أسس ومبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية وهي على النحو التالي:

1. المشاركة الفعالة في صناعة القرار: وترتكز فلسفة المشاركة في صناعة القرار التربوي على الإحساس بالملكية وشعور القائم بها، مما ينعكس بدوره على زيادة فعالية المدرسة ومن ثم فإن إعداد أسلوب أو آلية للمشاركة في صناعة القرارات المدرسية من شأنه وأن يدعم الملكية الذاتية للمدرسة ويمكن تفعيل هذه الآلية بتأسيس مجال إدارة المدرسة، يمنح العاملين بها فرص المشاركة نفي إدارتها بالتوازي مع القائمين على إدارة المدرسة.
2. لامركزية الإدارة: تشير إلى توزيع السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة والمشاركة في صنع القرار، حيث تستند على نقل السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى، وتفعيل دور المرؤوسين وإتاحة الصلاحيات المختلفة بحيث يستطيعون ممارسة أدوارهم التنظيمية مع تمتع المؤسسة التعليمية بسلطات عديدة في كافة النواحي المتصلة بالعمل فيها.
3. المساءلة عن النتائج: المساءلة والشفافية مفهومان مرتبطان أشد الارتباط بتطبيق الإدارة الذاتية بالمؤسسات التعليمية، لذا تعد المساءلة أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية ولا سيما في مجال صنع القرار على صعيد المدرسة، حيث ينظر للمساءلة باعتبارها حقاً من حقوق المواطن تجاه السلطة كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية على المستوى القومي.
4. تحسين ظروف تعليم الطلاب: يعد التركيز على تعليم التلاميذ منذ الوهلة الأولى من أهم الأسس التي يهتم بتفعيلها مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، وذلك لتحقيق الحد الأقصى لتعليم وإنجاز التلاميذ، يحث تركيز المدرسة المدارة ذاتياً في نشاطاتها حول تعليم التلاميذ والتدريس الفعال لهم، فالمعلم الفعال الذي يفهم آلية إدارة صفه يسعى جاهداً بأسلوب بناء نحو تخطيط كل شيء داخل الصف لتحفيز تلاميذ هو انضباطهم وهو سبيل جودتهم.
5. تدريب كافة العاملين بالمدرسة: تتطلب الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية قيامها بمسؤولياتها في تنمية الأفراد العاملين بها استناداً على التنمية المهنية في موقع المؤسسة التعليمية، من حيث زيادة معارفهم في مجالات مهنة التعليم، واكتسابهم مهارات العمل في فرق لتحقيق المشاركة والقرار الجماعي الديمقراطي، وتنمية قدراتهم الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم وتحقيق الجودة.

مستويات الإدارة الذاتية:

تنوع 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 كما أشار جبران والشمري (2011: 134) بأنها:

**المستوى الأول:** الإدارة المتمركزة حول المدرسة: وتشير إلى الإدارة الاستراتيجية التي تهدف إلى جعل المؤسسة التعليمية قادرة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها، والتطوير التنظيمي، كما أنها تعد 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.

**المستوى الثاني:** الإدارة الذاتية على مستوى الجماعة: ويستند 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 يسمى 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).

### مراحل تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس:

- أشار جبران والشمري (2011: 136) على أن الإدارة الذاتية مرت بمراحل تطبيق لديها وتمثل في النحو التالي:
- **المرحلة الأولى:** مرحلة التحليل البيئي (تحليل SWOT): ويعد التحليل البيئي المرحلة الأولى في الإدارة الذاتية، والتي توجه المؤسسة التعليمية بصورة شاملة إلى البيئات الداخلية والخارجية ذات الصلة الوثيقة والمهمة بوجودها، وفي هذه المرحلة تحدث مراقبة للبيئات الداخلية والخارجية، حيث يتم على أساس جوانب القوة ومواطن الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحيطة، كما تقوم المؤسسة التعليمية بتحليل البيئة الداخلية على أساس الموارد البشرية والمالية والطبيعية وأعداد التلاميذ ومناخ المؤسسة التعليمية وبرامجها التعليمية المختلفة وتساعد نتائج هذا التحليل في وضع أسس مرحلة التخطيط.
  - **المرحلة الثانية:** مرحلة التخطيط والبناء: يتم استخدام المعلومات الناتجة عن التحليل البيئي في التخطيط لاستراتيجي للعمل في المؤسسة التعليمية، ويتضمن تحديد سياسة المؤسسة التعليمية وبرامجها وميزانياتها وبنائها التنظيمي وإجراءات العمل في بيئاتها الحالية سواء الداخلية أو الخارجية، وتحديد أهداف المؤسسة التعليمية نم من خلال المشاركة في صنع القرار بحيث يشمل الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية، ويشمل ذلك بعض المعلومات مثل الخدمات وفلسفة المؤسسة التعليمية ومعتقداتها وقيمتها الخاصة بالتعليم، والإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية والمبادئ الموجهة لوظائف المؤسسة التعليمية.
  - **المرحلة الثالثة:** مرحلة الاختيار والتوجيه: يشمل الاختيار تعيين الأفراد في المراكز المناسبة، وإقناع العاملين الجدد بظروف العمل، مع ملاحظة أن تدريب العاملين وإكسابهم المعلومات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم، وإتاحة الفرص اللازمة للنمو المهني لديهم، ويتطلب هذا التوجيه تفويض المسئوليات للأفراد العاملين، وحثهم على إنتاج أعمال ذات جودة عالية.
  - **المرحلة الرابعة:** مرحلة التنفيذ: وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة التعليمية ككل بتطبيق البرامج المخططة مع التركيز على توفير المصادر الضرورية، وتوفير الدعم والإرشاد للتنفيذ الفعال لبرامج العملية التعليمية، وتتضمن هذه المرحلة تطبيق جميع البرامج الفعالة والمتوافقة مع سياسات وأهداف المؤسسة التعليمية.
  - **المرحلة الخامسة:** مرحلة الرقابة والتقييم: في هذه المرحلة يتم تقييم أداء المؤسسة التعليمية ومراقبته لضمان مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها ضمن خطة المؤسسة التعليمية، حيث تحدد المؤسسة التعليمية الأنظمة التي تستخدمها في اعداد التقارير لتقييم أداء المؤسسة التعليمية ومؤشرات الأداء.

- المرحلة السادسة: مرحلة القيادة والمشاركة: تعد مشاركة أعضاء المؤسسة التعليمية من العمليات الضرورية والمهمة وذلك لأن القيادة مسئولة عن بدء العمليات الإدارية والمحافظة عليها وعن تشكيل ثقافة المؤسسة التعليمية التي تسهل المتابعة المستمرة وتطويرها وعن ضمان الجودة والفعالية في الأنشطة التعليمية وتصميم المنهج الدراسي للفرد والجماعة ومستويات المؤسسة التعليمية، وتتضمن المشاركة وحدات استراتيجية متعددة مثل المعلمين والتلاميذ وقيادات المجتمع.

وأشار الفهدي (2011: 33) أنه في ظل تطبيق المؤسسة التعليمية للإدارة الذاتية لا بد وأن يمتلك مدير المدرسة مجموعة من المهارات اللازمة لتطبيق ناجح وفاعل لهذا المدخل وإن من أهم هذه المهارات ما يلي:

1. مهارة تغيير ثقافة العاملين بالمدرسة: وتعد هذه المهارة من أهم المهارات وأكثرها تعقيداً، لأنها تعمل على تغيير عادات العمل بالمدرسة وقناعات ترسخت لدى العاملين بالمدرسة، لذا يحتاج مدير المدرسة إلى جهود كبيرة وقدرة قيادية عالية لكي يعمل على إقناعهم بالتغيرات الجديدة وخاصة إذا كانت هذه التغيرات تضيف أعباء جديدة.

2. مهارة تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع: يصير المجتمع في ظل الإدارة الذاتية شريكاً أساسياً في كافة العمليات بالمدرسة بدءاً من التخطيط ومروراً بالمتابعة وانتهاءً بالتقويم لأنه ببساطة يدخل ضمن المجالس الإدارية بالمدرسة فمجلس إدارة المدرسة لم يعد يضم الهيئة الإدارية والتدريسية فيها بل يصير ولي الأمر والمهتمون بالتعليم إضافة إلى الطلاب أعضاء أساسيين فيه، لذا فإن مدير المدرسة عليه القيام بدور فاعل في التواصل المستمر مع هذا المجتمع من أجل الاستفادة من خبراته وإشراكه في تحمل تبعات كافة القرارات بالمدرسة.

3. مهارة تحفيز المعلمين والطلاب على الابتكار: على الرغم من أن هذه المهارة مطلوبة من المدير سواء أكانت مدرسته تدار ذاتياً أم بصورة تقليدية فإنه في ظل الإدارة الذاتية تتضاعف مسؤولياته في هذا الشأن، وذلك لأن المدرسة تدخل منافسة مع المدارس الأخرى، لجذب الطلاب إليها وأحياناً لتجاوز المسألة المجتمعية والرسمية.

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

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

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

7. مهارة المساءلة: وهو نظام لمراقبة الأداء المدرسي بهدف تحقيق الجودة التعليمية بالمدارس، ويتم في هذا النظام تقييم أداء المدرسة من قبل السلطات التعليمية بمشاركة أولياء الأمور بصورة دورية وفق معايير محددة، ودور المدير هنا فهم جوانب المساءلة التي سوف تخضع لها مدرسته والاستعداد لها لضمان النجاح.
8. مهارة التوظيف الأمثل للمعرفة والمعلومات: في ظل الإدارة الذاتية لا يوجد مجال لكتمان المعلومات عن الأطراف المهنية من المدرسة وعلى رأسهم أولياء الأمور، كما أن لجان المساءلة التعليمية يحق لها الاطلاع على كل المعلومات التي تساعدها في إصدار الأحكام والقرارات حول المدرسة، لذا على مدير المدرسة توظيف مهاراته في التعامل الصحيح مع المعرفة المتعلقة بالمدرسة سواء تلك الخاصة بالإدارة أو المعلمين أو الطلاب.

#### تعريف التحول الرقمي:

تتعدد مفاهيم التحول الرقمي ويمكن اعتباره نتاج مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل بشكل متزامن ومن بين هذه التقنيات (الحاسوب والذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات). يعرف التحول الرقمي بأنه "عملية ضرورية للتغيير التكنولوجي والثقافي الذي تحتاجه المنظمة بأكملها من أجل" الارتقاء إلى مستوى" عملائها الرقميين. (De la Peña & Cabanas, 2015: 5).

#### أهمية التحول الرقمي:

تمكن أهمية التحول الرقمي في قدرته على الإسهام في حل مشكلات الإنسان من ناحية وفي تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية ثانية ويشمل ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية، بل وثقافية أيضاً، وتأتي التقنية لتكون عاملاً مساعداً ومحفزاً في كل هذه الجوانب. ومن الناحية العملية، يعد تحسين تجربة العميل والمرونة والابتكار من البداية إلى النهاية، عوامل رئيسية للتحول الرقمي، إلى جانب تطوير مصادر جديدة للإيرادات والنظم البيئية التي تدعمها المعلومات مما يؤدي إلى تحولات نموذج الأعمال. (إبراهيم، 2019: 30).

#### تقنيات التحول الرقمي:

تشير (المنصة العربية الموحدة، 2020) أن من أهم تقنيات التحول الرقمي تتمثل في التالي:

- الحوسبة الحسابة.
- التوثيق وكشف عمليات الاحتيال.
- أجهزة الهاتف المحمولة.
- الطباعة ثلاثية الأبعاد.
- منصات إنترنت الأشياء.
- أجهزة الاستشعار الذكية.
- شبكات التواصل الاجتماعي.
- الواقع المعزز (أجهزة قابلة للارتداء).
- تقنية كشف المواقع.
- تحليل البيانات الكبيرة والخوارزميات المتقدمة.
- التفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة.
- التفاعل مع المستفيدين وجمع بياناتهم.



شكل رقم (1) تقنيات التحول الرقمي

### خصائص التحول الرقمي:

- يساعد التحول الرقمي المؤسسات التعليمية على تحقيق العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التقليدية ومن أهم تلك الخصائص:
1. قدرة تلك المؤسسات التعليمية على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع.
  2. التميز حيث تمتلك جميع مقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية.
  3. التقنية العالية حيث تزود بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.
  4. عابرة للحدود، حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن أن تستفيد منه جميع الجامعات والأفراد على مستوى العالم.
  5. وجود بناء تنظيمي شبكي بسبب الطبيعة الخاصة لعملها وارتباطاتها بالعديد من المؤسسات والأفراد داخل المؤسسة وخارجها، محلياً وعالمياً.
  6. تحقق المؤسسات المتحولة رقمياً مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسئوليات والأهداف، واتخاذ العديد من القرارات يومياً دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي.
  7. هنا يجدر الإشارة أنه من خلال التحول الرقمي فإنه يصبح امتلاك المؤسسة بنية أساسية معلوماتية متطورة تمكها مباشرة نشاطها عبر شبكة الانترنت، ويتيح لها أيضا التحول الرقمي الاستفادة من التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات مالتى تمكها من إقامة متطلبات التميز (علي، 2013: 523).

### أهداف التحول الرقمي:

- قبل أن تتمكن أي مؤسسة تعليمية من تنفيذ استراتيجية تحول رقمي ناجحة، فإنها تحتاج إلى أهداف ملموسة للعمل عليها، وتشمل الأهداف الأساسية للتحول الرقمي في التعليم العالي ما يلي:
- تعزيز تجارب الطلاب: يركز على تحسين مقاييس الطلاب مثل معدلات الاحتفاظ والتخرج، معدلات نجاح الدورات، وغيرها من المؤشرات التي تثبت النجاح بشكل عام.
  - تحسين التنافسية: يركز هذا الهدف على تمييز مؤسسة عن مؤسسة منافسة باستخدام الطرق الرقمية.
  - خلق ثقافة اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات: وهذا يشمل تبني عقلية الرقمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والقيادة والموظفين الآخرين.

- تحسين الموارد: يغطي هذا الهدف كل شيء بدءاً من تحسين الاتصال بين المسؤولين إلى خفض التكاليف المتعلقة باستخدام الكهرباء. (Spear, 2020)

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة العمري (2015) بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك، والتعرف على الصلاحيات الممنوحة للعاملين في المدارس لتطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك والتوصل إلى المقترحات والحلول التي تسهم بشكل جيد بين تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك، واستخدام الباحث المنهج الوصفي ومن أدواته الاستبانة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية اختيار معلمي المدرسة، وأن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية التعاقد مع معلمين جدد لتغطية النقص عند الحاجة.

- دراسة الذيابي (2015) بعنوان: ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (58) مديراً و(229) معلماً ممن يعلمون في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمحافظة الطائف، وأهم ما أشارت إليه نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الذاتية والمهارات الإنسانية كانت كبيرة جداً، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة ممارسة القيادة الذاتية وبين تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الذاتية تبعاً لمتغير وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ومتغير طبيعة المؤهل العلمي.

- دراسة (2016) GORGODZE, SOPHIA بعنوان: إيجابيات وسلبيات الإدارة الذاتية-ممارسات صنع القرار في جورجيا، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على إيجابيات وسلبيات الإدارة الذاتية وأثرها على العملية التعليمية وصنع القرار، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن للإدارة الذاتية الدور الكبير في تحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب ومنح المدرسة المزيد من فرص الابداع وتعزيز صنع القرار، بجانب التكيف مع الأوضاع المختلفة في المدارس، وبالتالي تعتبر الإدارة الذاتية أمراً ضرورياً ومهماً في العملية التعليمية في مرحلة التعليم العام.

- دراسة (2017) WINARDI بعنوان: الإدارة الذاتية في التعليم العام بإندونيسيا وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بإندونيسيا، وتم تطبيق الدراسة على كل المدارس الموجودة في 34 مقاطعة إدارية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الذاتية في غاية الأهمية ولها الدور الكبير في تحسين المستوى التعليمي في المدارس العامة، أيضاً تطرقت الدراسة إلى معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام وتوصلت الدراسة إلى أن من ضمن المعوقات هي وضع الاستراتيجيات الإدارية العامة المقيدة في مجال التعليم العام دون أن تكون هنالك مرونة في الممارسة الإدارية.

- دراسة (2018) PREW, MARTIN بعنوان: الإدارة الذاتية في التعليم الثانوي في افريقيا جنوب الصحراء وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الذاتية على تحسن مستويات التعليم في المرحلة الثانوية واستخدام الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى الاسهام الكبير للإدارة الذاتية في خلق الاستقرار التعليمي وتحفيز المهارات الاكاديمية لدى الطلاب ومنح المساحة الكافية للإدارة المدرسية في وضع سياسيات ومنهجيات تناسب الأوضاع الآنية للمدارس وكيفية معالجتها مما يخلق ممارسة اكايدمية وتعليمية من شأنها خلق انسيابية تعليمية تنعكس على الأداء والتحصيل الأكاديمي للطلاب.
- دراسة (2020) ROMANOWSKI, DU بعنوان: انتقال التعليم والاصلاحات اللامركزية: دراسة حالة على قطر، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة اللامركزية في مجال التعليم العام واستخدام الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أهمية نقل نماذج إصلاح التعليم من أجل التحسين المنهجي للتعليم العام من خلال الإدارة اللامركزية وتطرقت الدراسة إلى دور الإيجابي للامركزية الإدارية في التعليم وانعكاسه على الجودة التعليمية والاكاديمية، حيث توصلت إلى الدور الإيجابي للإدارة الذاتية في تحسين الممارسة التعليمية في المدارس العامة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة في أهدافها والبيئة التي أجريت فيها فضلاً عن العينة والمجتمع غير أن أغلبها قد تبني المنهج الوصفي باعتباره يمثل المنهج الأكثر ملائمة لأهداف تلك الدراسات، ومما يُلاحظ على نتائج تلك الدراسات أنها اشتركت في عدة نقاط من أهمها واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم، ومعوقات تطبيق الإدارة الذاتية، ومتطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في مختلف مدارس ومناطق المملكة العربية السعودية، كذلك تطرقت الدراسات الأجنبية إلى أهمية الإدارة الذاتية في تحسين الممارسة التعليمية والاكاديمية ورفع مستويات الأداء التعليمي والتحصيل الأكاديمي للطلاب.

بدورها استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة، وتطوير أداة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، كما أن وجود الفروق التي تُعزى إلى بعض المتغيرات في الدراسات السابقة ساعد الباحث على اختيار المتغيرات التي قد تؤثر على آراء المستجيبين.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت ممارسة الإدارة الذاتية في ظل التحول الرقمي والتوجهات السعودية الجديدة في مختلف المجالات لا سيما المجال التعليمي مما يفرض واقعاً مختلفاً، وبالتالي نجد كافة الدراسات تناولت الإدارة الذاتية دون أن تطرق للمساهمة الإيجابية للتحول الرقمي والتقني في مجال الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام، لذا تكون هذه الدراسة أكثر شمولية من الدراسات السابقة المذكورة آنفاً.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لوصف آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وهو المنهج الملائم، نظراً لاشتماله على كثير من الطرق والأساليب، والتعامل مع العديد من الظواهر والمشكلات، حيث يختص بعملية جمع البيانات ويفها بصورة دقيقة ويحللها بعمق (الشخبي، 2002: 91).

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في مدارس التعليم العام المدارة ذاتياً في القطاع الشمالي لمدينة نجران وقد بلغ عددهم (1195) معلماً ومعلمة، وفق إحصائيات وزارة التعليم للعدد المعلمين والمعلمات والمديرين في كل مدرسة من القطاع الشمالي لتعليم بمنطقة نجران، للعام الدراسي 1442هـ 2021م.

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد الدراسة مستخدماً الباحث في ذلك أسلوب المسح شامل حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، فاسترجعت (1195) استبانة، لتشكل ما نسبته (100%) من مجتمع الدراسة، وبين جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	معلم	572	45.1%
	معلمة	623	54.9%
	الكلي	1195	100%
المرحلة الدراسية	المتوسطة	30	79.5%
	الثانوية	16	20.5%
	الكلي	46	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	20	4.7%
	بكالوريوس	328	77.2%
	أعلى من بكالوريوس	77	18.1%
الكلية	علمية	170	40%
	إنسانية	255	60%
الوظيفية	مدير	16	3.8%
	معلم	409	96.2%

يتضح من جدول (1) أن عدد المعلمات أكثر من عدد المعلمين بنسبة 45.9% وكذلك كان عدد المعلمين من المرحلة المتوسطة أكثر من المرحلة الثانوية بنسبة 79.5%، ويتضح أن نسبة المؤهل العلمي بكالوريوس (77.2%) أعلى نسبة، كما نسبة متغير الكلية (إنسانية) أعلى نسبة (60%) وإن نسبة متغير الوظيفية (معلم) أعلى نسبة بمقدار (96.2%).

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

- مراجعة الأدب النظري المتعلق بالإدارة الذاتية، وأهدافها، ومجالاتها، وتطبيقاتها، والعمل بها.
- مراجعة الأبحاث والدراسات التي درست الإدارة الذاتية في المدارس التعليم العام في القطاع الشمالي بنجران. لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة أولية تتكون من جزأين:
  - الجزء الأول: يشمل هذا الجزء على المتغيرات الديموغرافية لأفراد المسح (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، الوظيفية).



الجزء الثاني: يشتمل على عبارات الاستبانة والتي تتضمن (8) مجالات لها علاقة بدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء تحويلها الرقمي، واشتمل على (38) عبارة موزعة على المجالات التالية:

جدول (2) مجالات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام.

المجال الأول: تفويض الصلاحيات،	وعدد عباراته (9) عبارة.
المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار،	وعدد عباراته (3) عبارة.
المجال الثالث: أداء الطلبة،	وعدد عباراته (3) عبارة.
المجال الرابع: المتابعة والمحاسبة،	وعدد عباراته (6) عبارة.
المجال الخامس: المعوقات الإدارية والمالية،	وعدد عباراته (5) عبارة.
المجال السادس: المعوقات البشرية،	وعدد عباراته (3) عبارة.
المجال السابع: النمو المهني..	وعدد عباراته (5) عبارة
المجال الثامن: العلاقة مع المجتمع المحلي،	وعدد عباراته (4) عبارة.

صدق الأداء:

قام الباحث بعرض الأداة على (10) من الأساتذة الجامعيين وذوي الخبرة والاختصاص لإبداء رأيهم في مضمون عبارات المقياس، وفعاليتها نحو الفئة المستهدفة، وتم تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها بما يتناسب وواقع مجتمعنا السعودي.

ثبات الأداء:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد الدراسة مستخدماً الباحث في ذلك أسلوب المسح شامل حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، فاسترجعت (1195) استبانة، لتشكل ما نسبته (100%) من مجتمع الدراسة، وتم احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للأداء ككل لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي، وللمجالات الثمانية المكونة للأداء كل على حدة، وبلغ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للأداة ككل (0.93) وهي قيمة مقبولة تربوياً، كما تم احتساب معامل الثبات للمجالات الثمانية التي تتكون منها أداة الدراسة كل على حدة كما هو موضح في التفصيل في جدول (3):

جدول (3) قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا من حيث مجالاتها وأرقام الأسئلة وعددها.

المجالات	أرقام العبارات المنتمية للمجال	عدد العبارات	قيمة كرونباخ ألفا ( $\alpha$ )
تفويض الصلاحيات	9-1	9	0.85
المشاركة في اتخاذ القرار	13-10	3	0.81
أداء الطلبة	17-14	3	0.72
المتابعة والمحاسبة	26-18	6	0.89
المعوقات الإدارية والمالية	32-27	5	0.87
المعوقات البشرية	37-33	3	0.59
النمو المهني	43-38	5	0.86
العلاقة مع المجتمع المحلي	48-44	4	0.88
الكلي	1-56	38	0.93

يتضح من جدول (3) أن قيمة معامل (كرونباخ ألفا) الكلية لبنود الأداء (0.93) وهي قيمة مقبولة تربوياً، وتراوحت قيمة معامل الثبات للمجالات الثمانية ما بين 0.59-0.89 وجميعها قيم مقبولة تربوياً، ويتضح أن أعلى قيم هذه المجالات هو مجال المتابعة والمحاسبة وقيمة معامل ثباته وهي (0.89) كما يتضح أن أقل قيم هذه المجالات هو مجال المعوقات البشرية بمعامل ثبات (0.59) وهذا يؤكد أهمية العمل على تعزيز هذا المجال لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي.

#### المعالجات الإحصائية:

تم جمع البيانات لعينة الدراسة وتفرغها على برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث استخدم الباحث المعادلات الآتية:

- 1- معامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب الثبات لأداء الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المديرين والمعلمين.

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديرها ومعلمها، ومعلماتها؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور كما يوضحه الجدول (3) الآتي:
- جدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات الأداة على مستوى المجالات الرئيسية وعموم الأداة؛ مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
4	المتابعة والمحاسبة	3.83	0.66	1	كبيرة
3	أداء الطلبة	3.74	0.74	2	كبيرة
2	المشاركة في اتخاذ القرار	3.60	0.82	3	كبيرة
1	تفويض الصلاحيات	3.35	0.66	4	متوسطة
7	النمو المهني	3.32	0.72	5	متوسطة
5	المعوقات الإدارية والمالية	3.20	0.89	6	متوسطة
6	المعوقات البشرية	3.18	0.60	7	متوسطة
8	العلاقة مع المجتمع المحلي	3.10	0.85	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.42	0.48		كبيرة

يتضح من جدول (4) أن درجة آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي، لمجالات الدراسة كان بين المتوسطة والكبيرة فقد تراوحت المتوسط الحسابي للاستجابة عليها ما بين (3.10) للمجال الثامن العلاقة مع المجتمع المحلي و(3.83) للمجال الرابع المتابعة والمحاسبة. وأشار المعدل العام لجميع العبارات إلى أن آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران كانت بدرجة كبيرة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للمعدل العام 3.42.

وأظهرت نتائج الجدول (4) أن درجة آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي، كانت كبيرة بحيث بلغت المتوسط الحسابي للمعدل العام (4.42) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة توفر التوعية الكافية لتمكين العاملين في المجال التعليمي من مديري ومعلمين في فهم ومعرفة مفهوم الإدارة الذاتية والأسس التي تقوم عليها كمنظومة إدارية حديث والعمل على تطبيقه بالشكل الصحيح، وذلك بالإضافة إلى سيطرة نظام التحول الرقمي على المؤسسات التعليمية في المملكة بشكل عام. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة العمري (2015) حيث درجة واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك وجاءت بدرجة كبيرة، ودراسة النديابي (2015) في تطبيق ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف، وجاءت بدرجة كبيرة، وانسجمت مع دراسة عبد ربه (2013) لمعرفة درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية، من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، وجاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الحربي (2013) لإمكانية متطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، وجاءت بدرجة كبيرة.

• نتائج السؤال الثاني: ما درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام المدارة ذاتياً في القطاع الشمالي لمدينة نجران من وجهات نظر عينة الدراسة على مستوى المجالات؟

ولمعرفة المجالات الثمانية التي تحد من آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر معلمها، ومعلماتها كان لابد من حساب المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر لكل عبارة من عبارات كل من المجالات وجدول (7) يوضح ذلك:

#### المجال الأول: تفويض الصلاحيات

جدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المجال الأول: تطبيق تفويض الصلاحيات: مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تعطي الإدارة المدير صلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل.	4.12	1.03	كبيرة
2	لدى المدير صلاحيات لتوزيع ميزانية المدرسة وفق ما يراه مناسباً.	4.05	1.04	كبيرة
3	تسمح الإدارة لمدير المدرسة بتوفير ما تحتاجه المدرسة من وسائل تعليمية.	3.99	1.10	كبيرة
4	لدى المدير صلاحيات لإضافة حصص دراسية وفقاً لما يتناسب ومصحة الطلبة.	3.95	1.14	كبيرة
5	يعطي الحرية للمعلمين في إثراء المناهج بما يخدم مصلحة الطلبة.	3.93	1.15	كبيرة
6	يعطي المدير صلاحيات لعقد مؤتمرات تخدم المدرسة والمجتمع المحلي.	3.86	1.15	كبيرة
7	تنسيق الإدارة مع المدير في إجراء تنقلات المعلمين. وفق مصلحة المدرسة.	3.76	1.02	كبيرة
8	تنسق الإدارة مع المدير في اختيار المعلمين الجدد. وفق مصلحة المدرسة.	3.74	1.17	كبيرة
9	لدى المدير صلاحيات لبناء مرافق جديدة للمدرسة متى استلزم الأمر.	3.68	1.11	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال الأول	0.66	1.09	كبيرة

### المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

جدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار؛ مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	يشارك المعلمون في وضع الخطط للأنشطة الصفية.	3.45	1.06	1	كبيرة
2	يشارك المعلمون في وضع الخطط للأنشطة اللاصفية.	3.43	1.12	2	كبيرة
3	يشجع مدير المدرسة مؤسسات المجتمع المحلي على المشاركة في دعم برامج العناية بالطالبة الموهوبين.	3.50	1.13	3	كبيرة
4	يشارك مدير المدرسة الطلبة في تقييم العملية التعليمية بالمدرسة.	3.12	1.14	4	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال الثاني	3.60	0.82		كبيرة

### المجال الثالث: أداء الطلبة

جدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المجال الثالث: أداء الطلبة؛ مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	يضع المدير برامج بالتعاون مع المعلمين لرفع مستوى الطلبة المتأخرين دراسياً.	3.60	1.07	1	كبيرة
2	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين لتحديد احتياجات الطلبة التعليمية.	3.43	1.13	2	كبيرة
3	يدعم مدير المدرسة برامج رعاية الطلبة المتفوقين بالتعاون مع أعضاء المجتمع المحلي.	3.49	1.14	3	كبيرة
4	يربط مدير المدرسة تقييم المعلمين والمعلمات بمستوى أداء الطلبة.	3.52	1.15	4	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال الثالث	3.74	0.74		كبيرة

### المجال الرابع: المتابعة والمحاسبة

جدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المجال الرابع: المتابعة والمحاسبة؛ مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	يتم تقييم النشاطات الداخلية في المدرسة بشكل مستمر.	4.12	1.03	1	كبيرة
2	يلتزم مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالثواب.	4.05	1.04	2	كبيرة
3	يلتزم مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالعقاب.	3.99	1.10	3	كبيرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
4	يعتمد مدير المدرسة تقييم المعلم لنفسه نهاية العام الدراسي لتحديد مستوى أداء المدرسة.	3.95	1.14	4	كبيرة
5	يستخدم مدير المدرسة آلية محددة للمساءلة على مستوى المدرسة.	3.93	1.15	5	كبيرة
6	يحلل مدير المدرسة المعايير المستخدمة للمحاسبة جنباً إلى جنب مع تحديد الأهداف.	3.86	1.15	6	كبيرة
7	يحدد مدير المدرسة أساليب قياس وتقويم أداء الطلبة والمعلمين.	3.76	1.03	7	كبيرة
8	يحلل مدير المدرسة العلاقة بين النتائج التي تم الحصول عليها والأهداف الموضوعية.	3.74	1.04	8	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال الرابع	3.83	0.66		كبيرة

#### المجال الخامس: المعوقات الإدارية والمالية:

جدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المجال الرابع: المعوقات الإدارية والمالية؛ مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	يعاني مدير المدرسة ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتطوير.	3.44	1.03	1	كبيرة
2	يشكو مدير المدرسة محدودية الصلاحيات الممنوحة للمديرين.	3.41	1.15	2	كبيرة
3	يتذمر مدير المدرسة من قلة المرونة في تطبيق بعض القوانين واللوائح.	3.01	1.013	3	متوسطة
4	يوجد ضعف في قنوات الاتصال بين المدرسة وإدارة التعليم.	2.88	1.15	4	متوسطة
5	يشكو مدير المدرسة من ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.	3.24	1.03	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال الخامس	3.83	3.20		كبيرة

#### المجال السادس: المعوقات البشرية:

جدول (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المجال الرابع: المعوقات البشرية؛ مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	يصعب إقناع القيادات في المستويات العليا بأهمية تفويض الصلاحيات.	3.48	0.96	1	كبيرة
5	يتقبل المديرون التغيير في المدرسة.	3.35	0.95	2	متوسطة
3	يحجم المديرون عن المبادرة، خوفاً من تحمل مسؤولية الأضرار الناتجة عن أخطاء الموظفين.	3.11	1.14	3	متوسطة
2	يوجد ضعف في معرفة الهيئات التدريسية بمفهوم الإدارة الذاتية.	3.08	1.01	4	كبيرة
4	تفتقر المدرسة إلى القيادات المؤهلة.	2.74	1.15	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال السادس	3.18	3.20		متوسطة

المجال السابع: النمو المهني:

جدول (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المجال الرابع: النمو المهني؛ مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	يتمتع المعلمون بحرية اختيار الدورات التي تتلاءم واحتياجاتهم.	4.12	1.03	1	كبيرة
2	يتمتع المعلمون بحرية اختيار الأوقات المناسبة للدورات.	4.05	1.04	2	كبيرة
3	يشارك المعلمون في برامج التأهيل التربوي في مجال استراتيجيات تدريس المناهج.	3.99	1.10	3	كبيرة
4	يشجع قائد المدرسة المعلمين على توجيه الأقران فيما بينهم.	3.95	1.14	4	كبيرة
5	يطلع المدير المعلمين على مؤشرات تقييم الأداء المتوقع منهم تحديثها كتربيين ومتخصصين.	3.93	1.15	5	كبيرة
6	يشرك المدير المعلمين في وضع المعايير التي تستخدم في تقييم إنجازاتهم.	3.86	1.15	6	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال السابع	3.32	0.72		متوسطة

المجال الثامن: العلاقة مع المجتمع المحلي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المجال الرابع: العلاقة مع المجتمع المحلي؛ مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	يشارك أولياء الأمور في وضع أهداف المدرسة.	3.49	0.96	1	كبيرة
5	تناقش المدرسة مع المجتمع المحلي مشكلات الطلبة.	3.35	0.95	2	متوسطة
3	تدعو المدرسة محاضرين مع المجتمع المحلي.	3.12	1.14	3	متوسطة
2	يشارك مجلس الآباء في وضع الخطط السنوية.	3.07	1.01	4	متوسطة
4	تهتم المدرسة بتعريف المعلمين الجدد على المجتمع المحلي.	2.75	1.15	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال الثامن	3.10	0.85		متوسطة

يتضح من الجدول السابقة أن درجة آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي بمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي، لمجالات الدراسة كان بين المتوسطة والكبيرة فقد تراوحت المتوسط الحسابي للاستجابة عليها ما بين (3.10) للمجال الثامن العلاقة مع المجتمع المحلي و(3.83) للمجال الرابع المتابعة والمحاسبة.

وأشار المعدل العام لجميع العبارات إلى أن آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران كانت بدرجة كبيرة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للمعدل العام 3.42.

• عرض نتيجة السؤال الثالث: "هل تختلف متوسطات استجابات المديرين والمعلمين حول درجة تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المدارة ذاتيا في القطاع الشمالي بمدينة نجران باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، الوظيفة)؟

جدول (13) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للأداء تبعاً لمتغير الجنس.

الدالة	ت	أنثى ن = 282		ذكر ن = 143		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.61	0.50	0.63	3.82	0.70	3.85	المتابعة والمحاسبة
0.08	1.76	0.65	3.70	0.79	3.83	أداء الطلبة
0.37	0.89	0.80	3.58	0.85	3.65	المشاركة في اتخاذ القرار
0.01	2.53	0.63	3.29	0.70	3.46	تفويض الصلاحيات
0.02	2.38	0.71	3.26	0.72	3.44	النمو المهني
0.14	1.49	0.87	3.24	0.94	3.10	المعوقات الإدارية والمالية
0.43	0.78	0.60	3.19	0.60	3.15	المعوقات البشرية
0.18	1.34	0.83	3.06	0.90	3.18	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.10	1067	0.46	3.39	0.53	3.47	الدرجة الكلية

دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

لوحظ من جدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة حول درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً من وجهات نظر مديريها ومعلميها حسب المجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، أداء الطلبة، المتابعة والمحاسبة الإدارية والمالية، المعوقات البشرية، العلاقة مع المجتمع المحلي) وعلى الدرجة الكلية للعبارة تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (14) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للأداء تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
المتابعة والمحاسبة	3.96	0.70	3.82
أداء الطلبة	3.90	0.79	3.70
المشاركة في اتخاذ القرار	3.84	0.85	3.58
تفويض الصلاحيات	3.47	0.70	3.29
النمو المهني	3.44	0.72	3.26
المعوقات الإدارية والمالية	3.34	0.94	3.24
المعوقات البشرية	3.27	0.60	3.19
العلاقة مع المجتمع المحلي	3.28	0.90	3.06
الدرجة الكلية	3.56	0.53	3.39

دال إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

لوحظ من جدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة حول درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً من وجهات نظر مديريها ومعلميها حسب المجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، أداء الطلبة، المتابعة والمحاسبة الإدارية والمالية، المعوقات البشرية، العلاقة مع المجتمع المحلي) وعلى الدرجة الكلية للعبارة تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (15) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
المتابعة والمحاسبة	4.06	3.79	3.58
أداء الطلبة	3.91	3.72	3.25
المشاركة في اتخاذ القرار	3.81	3.58	3.39
تفويض الصلاحيات	3.45	3.34	3.12
النمو المهني	3.43	3.32	3.03
المعوقات الإدارية والمالية	3.19	3.19	3.28
المعوقات البشرية	3.06	3.21	3.14
العلاقة مع المجتمع المحلي	3.24	3.10	3.68
الدرجة الكلية	3.52	3.41	3.18

دال إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

لوحظ من جدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة حول درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً من وجهات نظر مديريها



ومعلمها حسب المجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، أداء الطلبة، المتابعة والمحاسبة الإدارية والمالية، المعوقات البشرية، العلاقة مع المجتمع المحلي) وعلى الدرجة الكلية للعبارة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.  
جدول (16) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للأداء تبعاً لمتغير الكلية.

المجالات	علمية	انسانية
المتابعة والمحاسبة	4.05	3.71
أداء الطلبة	3.94	3.70
المشاركة في اتخاذ القرار	3.82	3.59
تفويض الصلاحيات	3.40	3.34
النمو المهني	3.41	3.34
المعوقات الإدارية والمالية	3.15	3.20
المعوقات البشرية	3.08	3.22
العلاقة مع المجتمع المحلي	3.26	3.12
الدرجة الكلية	3.42	3.56

دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

لوحظ من جدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة حول درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً من وجهات نظر مديريها ومعلمها حسب المجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، أداء الطلبة، المتابعة والمحاسبة الإدارية والمالية، المعوقات البشرية، العلاقة مع المجتمع المحلي) وعلى الدرجة الكلية للعبارة تبعاً لمتغير الكلية.  
جدول (16) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للأداء تبعاً لمتغير الوظيفة.

المجالات	مدير	معلم
المتابعة والمحاسبة	4.08	3.72
أداء الطلبة	3.96	3.78
المشاركة في اتخاذ القرار	3.84	3.60
تفويض الصلاحيات	3.42	3.39
النمو المهني	3.42	3.35
المعوقات الإدارية والمالية	3.18	3.25
المعوقات البشرية	3.09	3.26
العلاقة مع المجتمع المحلي	3.29	3.18
الدرجة الكلية	3.60	3.80

دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

لوحظ من جدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة حول درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً من وجهات نظر مديريها ومعلمها حسب المجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، أداء الطلبة، المتابعة والمحاسبة الإدارية والمالية، المعوقات البشرية، العلاقة مع المجتمع المحلي) وعلى الدرجة الكلية للعبارة تبعاً لمتغير الوظيفة.

## مناقشة النتائج:

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة جبران، الشمري (2011) للكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات، دراسة العمري (2015) حيث إمكانية واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك وجاءت بدرجة كبيرة، ودراسة الزيادي (2015) في تطبيق ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف، وجاءت بدرجة كبيرة، وانسجمت مع دراسة عبد ربه (2013) لمعرفة درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية، من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، وجاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الحربي (2013) لإمكانية متطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، وجاءت بدرجة كبيرة، ودراسة الدوسري (2006) للتعرف على واقع الإدارة المدرسية في مدارس البنات في المملكة العربية السعودية، وتقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات في المملكة العربية السعودية. بينما اختلفت مع نتائج دراسة (2016) GORGODZE, SOPHIA للتعرف على إيجابيات وسلبيات الإدارة الذاتية وأثرها على العملية التعليمية وصنع القرار، وكما اختلفت أيضا مع دراسة (2017) WINARDI والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بإندونيسيا، وتم تطبيق الدراسة على كل المدارس الموجودة في 34 مقاطعة إدارية، كما اختلفت مع دراسة (2020) ROMANOWSKI, DU للتعرف على دور الإدارة اللامركزية في مجال التعليم العام.

## توصيات الدراسة ومقترحاتها.

بناء على النتائج الواردة في هذه الدراسة يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

- 1- أظهرت النتائج وجود تطبيق للإدارة الذاتية بدرجة كبيرة وبناء عليه يوصي الباحث بالتوسع في تطبيق الإدارة الذاتية في عدد أكبر من مدارس القطاع الشمالي بمدينة نجران.
- 2- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير القطاعات في مجال تفويض الصلاحيات، وبناء عليه يوصي الباحث بضرورة توعية مديري المدارس التي يضعف فيها تفويض الصلاحيات بأهميته في نجاح عملهم الإداري.
- 3- أظهرت النتائج وجود ضعف في الإمكانيات المادية للتطوير، وبناء عليه يوصي الباحث بزيادة المخصصات المالية للمدارس المدارة ذاتياً والمدارس الأخرى.
- 4- أظهرت النتائج محدودية الصلاحيات الممنوحة للمعلمين والمعلمات، وبناء عليه يوصي الباحث بزيادة الصلاحيات الممنوحة للمعلمين والمعلمات.
- 5- كما أشارت النتائج وجود صعوبة في إقناع المستويات العليا بأهمية تفويض السلطات، وبناء عليه يوصي الباحث بضرورة توعيتهم وتعرفهم بأهمية وفاعلية تفويض السلطات في الإدارة العلمية والتعليمية والتربوية.
- 6- وأظهرت النتائج أيضاً وجود ضعف في مشاركة المجتمع المحلي في وضع أهداف المدرسة وخططها، وعليه يوصي الباحث بضرورة مشاركة المجتمع المحلي وتفعيل دورهم في وضع أهداف المدرسة وخططها.
- 7- إجراء دراسات مقارنة على المدارس الحكومية في جنوب وشمال مدينة نجران، من أجل إجراء مقارنات بينها وبين المدارس الحكومية في شمال مدينة نجران.
- 8- ينبغي وضع منهجية إدارية واضحة من شأنها منح المدارس العامة الحق في إدارتها ذاتياً في ظل لامركزية إدارية عامة تضع الخطوط العريضة للأهداف التعليمية.

9- تبني سياسات تعليمية عامة تتسم بالمرونة والسهولة من شأنها اعطاء الفرصة للمدارس العامة للتكيف مع واقعها من أجل تعزيز الأداء الأكاديمي والتعليمي.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، أحمد حسن (2019) التحول الرقمي، نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري، الاقتصاد والمحاسبة، نادي التجارة، ع 676، 8-11.
- إبراهيم، محمود محمد؛ والحداد، بسمة محرم (2018) منشآت الأعمال والتحويل الرقمي، المجلة المصرية للمعلومات، الكمبيوتر، (21)، 25-32.
- البقي، بدر (2012) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظلة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- جبران، علي؛ والشمري، راضي (2011) درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. "مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 38، ملحق 4
- حافظ، محمد صبري؛ ومحمود، السيد (2009)، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.
- الحري، نايف (2013) متطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- حسن، شحاتة؛ والنجار، زينب (2003)، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- حسين، سلامة عبد العظيم (2006) الإدارة الذاتية والامركزية التعليم، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- الدوسري، خلود (2006) الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض، تصور مقترح، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- الذيايبي، عبد الله عبيد (2015) ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظلة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- سهى، حسن سالم (2008) تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة
- سيف، أمنية (2011) نظام الإدارة المدرسية الذاتية، مجلة التطوير التربوي، العدد 6
- السيف، نورة (2011) معوقات تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- الشنقيطي، الشيخي؛ والعجمي، محمد إبراهيم (2013)، إمكانية تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان في ضوء مبادئ مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- ضحاوي، بيومي محمد؛ والمليحي، رضا إبراهيم (2010)، توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، دار الفكر العربي، القاهرة.

- عابنة، رامي محمود (2013) مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في دار سمدير محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، العدد 3.
- عبد العال، أحمد عبد النبي؛ وحلقان، عبد العاطي (2011)، دراسة مقارنة للإدارة الذاتية للمدرسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، كلية التربية بسوهاج، العدد 33.
- عبد ربه، صابر محمد (2013)، التمويل الذاتي للتعليم الجامعي في كل من تركيا وأستراليا وكيفية الاستفادة في مصر، دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 93، يناير، ج1.
- العجمي، محمد (2008) استراتيجيات الإدارة المدرسية الذاتية والصف، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- علي، أسامة عبد السلام (2013) التحول الرقمي بالجامعات المصرية، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية التربية، ع 37، ج2، 523-517.
- علي، أسامة؛ ورجب، مصطفى (2010) الإدارة المدرسية الذاتية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر.
- العمري، باسم صالح بن ظافر (2015) واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد السادس.
- العمري، فواز (2012) واقع جاهزية تفعيل الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طيبة.
- عوض، جمال بدير (2011) الإدارة الذاتية للمدرسة: مدخل لتحقيق المدرسة المنتجة، مجلة، كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 77، الجزء 1.
- الفياض، تهاني فهد. (2011) واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- المنيع، عبد الله (2014)، تطوير مؤسسات التعليم العالي الحكومي والأهلية في المملكة العربية السعودية باستخدام نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، الجامعة العربية المفتوحة كنموذج، مجلة العلوم التربوية، القاهرة، العدد 44.

#### ثانياً- المراجع بالأجنبية:

- Caldwell, Brian J., 2005, School-Based Management-Education Policy Series 3, International Academy of Education, International Institute for Educational Planning, pp 1-32
- de la Peña, J., and Cabezas, M. (2015): La gran oportunidad. Claves Para literary la transformation digital en las empresas y en la economía. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- Gorgodze, Sophia (2016). Rise and Fall of Decentralized School Governance—Decision-Making practices in Georgia, International Education Studies; Vol. 9, No. 11; 2016, Published by Canadian Center of Science and Education, ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039.
- K. , Cotton, 2001, School Based Management, Northwest Regional Educational. Laboratory

- PREW, MARTIN (2018). School-Based Management in Secondary Education in Sub-Saharan Africa, University of Witwatersrand, Johannesburg.
- ROMANOWSKI, DU (2020) Education transferring and decentralized reforms: The case of Qatar, Prospects, <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09478-x>.
- Spear, E. (2020). Digital Transformation in Higher Education: Trends, Tips, Examples & More. <https://precisioncampus.com/blog/digital-transformation-higher-education>.
- Winardi (2017). Decentralization of Education in Indonesia—A Study on Education Development Gaps in the Provincial Areas, Published by Canadian Center of Science and Education, International Education Studies; Vol. 10, No. 7; 2017 ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039.