



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية

إعداد

**أ/فهد بن مصلح بن عبد الله العتيبي**

باحث دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية

كلية التربية- جامعة القصيم

[fahad.m.a.1421@hotmail.com](mailto:fahad.m.a.1421@hotmail.com)

«المجلد التاسع والثلاثون- العدد الثالث- مارس ٢٠٢٣ م»

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

**المستخلص:**

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدمت الدراسة أسلوب دلفاي " وهو أحد أساليب الدراسات المستقبلية، وتم اختيار ( ١٠ خبراء) ممن توفرت فيهم خبرة إدارية في مجال الإدارة المدرسية أو الإشراف التربوي لمدة لا تقل عن خمس سنوات، وألا يقل المؤهل العلمي للخبير عن درجة الماجستير. وتم تطبيق الاستبانة المفتوحة لجمع الخبراء في الجولة الأولى واستخدام الاستبانة المغلقة في الجولة الثانية والثالثة، وتحديد نسبة الاتفاق بين آراء الخبراء في الجولة الثالثة بنسبة موافقة تتجاوز ٩٣.٠%.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أبرز المعوقات التنظيمية لتطبيق الإدارة الذاتية تمثلت في عدم تبنيها في وزارة التعليم، وضعف الصلاحيات الإدارية الممنوحة لإدارات التعلم ولمديري المدارس، وضعف البنية التنظيمية الداعمة لمنحى اللامركزية في النظام التعليمي. بينما كانت أبرز المعوقات المادية محدودة ميزانيات المدارس وعدم كفايتها، وعدم وجود مصادر تمويل أخرى غير التمويل الحكومي للمدارس، وتمثلت أبرز المعوقات البشرية في ضعف الكفايات اللازمة لمديري المدارس بما يتوافق مع مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة.

كما توصلت الدراسة إلى أن أبرز المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية هو تبني قيادات وزارة التعليم لمفهوم الإدارة الذاتية، وتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يتوافق مع مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وتطبيقاتها، وتمثلت أبرز المتطلبات المادية في زيادة ميزانيات المدارس بما يتناسب مع استقلاليتها، وأهم المتطلبات البشرية فكانت تأهيل وتدريب أعضاء المجتمع المدرسي في النواحي الإدارية (التخطيط والتنظيم وإدارة الميزانية واتخاذ القرار)، وقد قدمت الدراسة في ضوء ذلك تصوراً مقترحاً لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الذاتية، مدارس التعليم العام، أسلوب دلفاي، تصور مقترح.

**Abstract:**

This study aimed to build a proposed vision for applying school self-management in general education schools in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve this goal, the study used the "the Delphi method", which is a method of future studies, and (10 experts) who had administrative experience in the field of school administration or educational supervision for a period of not less than five years and had qualification of master's degree were selected. The open questionnaire was applied to gather experts in the first round, and the closed questionnaire was used in the second and third rounds, and the percentage of agreement between the opinions of experts in the third round was determined with an approval rate exceeding 93%.

The study results concluded that the very noticeable organizational obstacles that prevent the implementation of self-management were the need to adoption by the Ministry of Education, the weakness of the administrative powers granted to learning departments and school principals, and the weakness of the organizational structure that supports the decentralization approach in the educational system. Moreover, the very noticeable financial obstacles were the limited and insufficient budgets of schools, and the lack of funding sources other than government funding for schools. In addition, the very noticeable human obstacles were the lack of competencies required for school principals in line with the concept of school self-management.

The study found that the very noticeable organizational requirements for the application of self-management in general education schools in the Kingdom of Saudi Arabia was the adoption of the Ministry of Education leadership for the concept of self-management and the development of the organizational structure of the school in accordance with the concept of self-management of the school and its applications.

The very noticeable financial requirement was represented in increasing the budget of schools in proportion to their independence, and the most important human requirements were the qualifying and training of the school community members in the administrative aspects (planning, organization, budget management and decision-making). In this regard, the study presented a proposed vision for the application of school self-management in general education schools in the Kingdom of Saudi Arabia

**Keywords:** self-management, general education schools, Delphi method, proposed vision.

## مقدمة

ينظر إلى التعليم باعتباره السبيل الأمثل والأكثر فاعلية في التنمية الشاملة للمجتمعات والمنظمات والدول. وذلك لما يقوم به من أدوار متنوعة وشاملة وعميقة في إعداد وتطوير الموارد البشرية اللازمة والاستثمار الأمثل في رأس المال الفكري، ولذا سعت الكثير من الدول وبمرور عقود من الزمن في إجراء إصلاحات متعاقبة في النظم التعليمية تركز جلها حول المناهج الدراسية وتطوير أساليب التدريس بما تقتضيه التغيرات المتسارعة.

ومع بداية عقد الثمانينيات حدثت تطورات أكثر أهمية في مجالات الفكر الإداري وتطبيقاته - خاصة في المنظمات التجارية والصناعية-؛ لمواكبة تزايد الاتجاه نحو: العولمة التكنولوجية والاقتصادية والخصخصة والتوجهات الاقتصادية الجديدة والتضخم المعرفي والانفجار المعلوماتي وهيمنة الجودة الشاملة في التعليم، وكان طبيعياً أن تتأثر المنظمات التعليمية بهذه التطورات، فأصبح من المؤكد أن تحسين الجودة التعليمية يتطلب ضرورة القفز من الاهتمام بمستوى التعليم داخل الفصل (فحسب) إلى الاهتمام بتنظيم المدرسة وإدارتها (ككل) وإعادة هيكلتها بما يسمح بتطوير وظائفها وعملياتها، ويحسن من مخرجاتها التعليمية، وفي هذا الإطار كان التوجه نحو (الإدارة الذاتية للمدرسة) باعتبارها تمثل مدخلاً للإصلاح الإداري في مجال التعليم في معظم دول العالم (العجمي، ٢٠٠٥).

وتشير الفياض (٢٠١١) على أنه أصبح ينظر للإدارة الذاتية للمدرسة باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين كافة العاملين وأعضاء المجتمع ومؤسساته؛ حيث يعتبر مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم المداخل الحديثة المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية حيث ينصب اهتمامها على المدرسة من حيث كونها وحدة إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلالية الذاتية في إدارة شؤونها المختلفة، وكذلك تساهم في تيسير العمل على أساس من اللامركزية في مختلف العمليات والوظائف الإدارية.

ومدخل الإدارة الذاتية للمدرسة (School-based Management SBM) من أهم المداخل الحديثة المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية، حيث ينصب اهتمامها على المدرسة من حيث كونها وحدة إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلالية الذاتية في إدارة شؤونها المختلفة وتيسير العمل على أساس من اللامركزية في مختلف العمليات والوظائف الإدارية وخضوعها في نفس الوقت للتقييم الداخلي والخارجي (إبراهيم، ٢٠١٣).

ويعتبر تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة نوعاً من الإصلاح الإداري المنشود، والذي أثبتت فاعليته في كثير من النظم التعليمية المتقدمة، وبناءً عليه ناسب أن يتم تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة:

يعتبر نظام التعليم في المملكة العربية السعودية من الأنظمة الهجين؛ التي تجمع بين المركزية واللامركزية. ويتسم هذا النوع من النظم التعليمية بالبحث عن أفضل الممارسات والتجارب العالمية في التعليم ومحاولة الاستفادة منها في تحقيق أهداف النظام وأولوياته.

وقد توصلت نتائج العديد من الدراسات إلى فاعلية الإدارة الذاتية للمدرسة في تحقيق الأهداف التربوية حيث توصلت دراسة الحسن والغازمي ورمضان (٢٠٢١) إلى أن مناخ الإدارة الذاتية للمدرسة يسهم إلى حد كبير في زيادة القدرات التنافسية ويزيد من إيجابية وتفاعل المعلم مع البيئة المحيطة، وتوصلت دراسة جبران والشمرى (٢٠١١) إلى أن الإدارة الذاتية للمدرسة، تسهم في تحقيق الكثير من الأهداف التربوية مما يسهم بدوره في تحقيق العملية التعليمية لأهدافها.

إلا أنه وبحسب دراسة جنادي وحويل (٢٠٢٢) أنه على الرغم من منح وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عددًا من صلاحياتها لإدارات التعليم إلا أنها لاتزال أقرب إلى المركزية منها إلى اللامركزية، لذا أصبحت بحاجة ماسة للتوجه نحو اللامركزية عبر تبني مدخل الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام. وتوصلت دراسة الراجحي (٢٠٢١) إلى أن مستوى تطبيق قادة المدارس الحكومية في مكة المكرمة لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة في مجالي النمو المهني وتحسين ظروف الطلبة والأداة ككل، فيما حصل مجالي المشاركة في صناعة القرار والمساعدة عن النتائج على درجة قليلة. وتوصلت دراسة السبسي (٢٠١٨) إلى إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات في المدينة المنورة بدرجة متوسطة عمومًا، ووجود معوقات إدارية، ومالية، وبشرية تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية في المدينة المنورة بدرجة متوسطة عمومًا.

وبناء على ما سبق وفي إطار المساهمة في البحث عن أبرز الممارسات الإدارية لتطوير الأداء المدرسي جاءت هذه الدراسة لتقدم تصورًا مقترحًا لتطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية.

### أسئلة الدراسة :

السؤال الرئيس لهذه الدراسة: ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية

١. ما معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء؟

٢. ما متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء؟

٣. ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟

### أهداف الدراسة:

١. التعرف على الاسس النظرية للإدارة الذاتية بالمؤسسات التعليمية في ضوء الادبيات الادارية المعاصرة.

٢. الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

٣. استقصاء متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

٤. تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تعد مدخلاً للإصلاح الإداري للتعليم، وهو أحد التوجهات الحديثة في العالم، والذي ينظر إلى أن الإصلاح الإداري لا يقل أهمية عن الإصلاح في الجوانب المهنية والفنية للتعليم، كما تكتسب أهميتها من جهين:

**الأول - الأهمية النظرية:**

- تتوافق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ الداعمة للتوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية، والدعوة لشراكة أصحاب المصلحة والأسر والقطاع الخاص في رسم مستهدفات المؤسسات التربوية وقراراتها.
- يؤمل أن تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين والمعتمين بمجال الإدارة المدرسية لإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في هذا الميدان.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية:**

- قد تسهم الدراسة في مساعدة مديري المدارس في تبني الكيفية التطبيقية للإدارة الذاتية في مدارسهم، وإشراكهم الأسر وأصحاب المصلحة والمعلمين في القرارات المدرسية.
- ربما تساعد في إبراز الأثر الإيجابي للإدارة الذاتية في رفع كفاءة المعلمين.
- قد تساهم الدراسة في مساعدة متخذي القرار في النظر في تطبيق وتبني الإدارة الذاتية في المدارس مديراً للإصلاح الإداري في مجال الإدارة المدرسية.

**حدود الدراسة**

- الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على موضوع الإدارة الذاتية للمدرسة من حيث استقصاء رأي الخبراء في متطلبات تطبيقها ومعوقات هذا التطبيق وبناء تصور مقترح لتطبيقها.
- الحد الزمني:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٤ هـ.
- الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
- الحد البشري:** طبقت على الخبراء التربويين والتربويات الذين توفرت فيهم خبرة إدارية في مجال الإدارة المدرسية أو الإشراف التربوي لمدة لا تقل عنه خمس سنوات، وألا يقل المؤهل العلمي للخبير عن درجة الماجستير.

**مصطلحات الدراسة:****الإدارة الذاتية للمدرسة:**

تعرف الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها "عملية إعادة التوزيع الداخلية للسلطة اللامركزية للمدارس المحلية وزيادة التركيز على موقع المدرسة المحلية والمشاركة المجتمعية المحلية مع المعلمين وأولياء الأمور ومديري المدارس وغيرهم من أعضاء المجتمع المحلي ومشاركة الطلاب



معهم في صنع واتخاذ القرارات التعليمية. كما تعد الإدارة الذاتية للمدرسة تحريراً من قيود المركزية المتسلطة، وتعد مدخلاً من مداخل السيطرة المحلية علي التعليم علي المستوى المحلي، وتوزيع نفوذ وسلطات المدرسة في شئون التعليم الخاصة، وتعد أداة من أدوات التحسين وإستراتيجية التطوير (خليل، ٢٠١٧ ص ١٧).

**وتعرف إجرائياً بأنها:** منح السلطة والصلاحيات لمجلس إدارة المدرسة بما تتضمنه عملية صنع واتخاذ القرارات التعليمية والمالية بمشاركة مديري المدارس والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي وأولياء أمور التلاميذ والطلاب.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### مفهوم الإدارة الذاتية:

تعد الإدارة الذاتية للمدرسة مدخلاً إدارياً حديثاً يعزز التمكين لمجلس الإدارة المدرسية، ويوفر لأعضائه المناخ الإبداعي اللازم ويحقق المشاركة، والتطوير والتحديث، والتنمية المهنية المستدامة، ومن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وتأسيس مهامها طبقاً لظروف احتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية ومسئولية في اتخاذ القرارات، وقد كانت هناك محاولات عدة لتوضيح مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة منذ ظهوره في المؤسسات التعليمية في أواخر السبعينات من القرن الماضي، مما أدى إلى إطلاق العديد من المسميات على مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، من أبرزها: الإدارة المحلية للمدارس Local Management of Schools والمدارس الحكم الذاتي Self Governing School ، والمدارس المدارة ذاتياً Self Management Schools - ، والإدارة من خلال المدرسة School-Based Management ، (عبدالمجيد و محمود و عبدالرحمن، ٢٠١٩).

وقد أشار جبران والشمري (٢٠٠٩) بأن الأساس الذي يقوم عليه مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة هو أن المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، تمتلك القدرة على حرية التصرف واتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بها، وذلك من خلال التوجه إلى اللامركزية في النواحي المختلفة لمجالات العمل مع خضوعها إلى نظام فعال يمكن من الحكم على جودة مخرجاتها .

وتعرف الإدارة الذاتية أيضاً بأنها عملية إعادة توزيع السلطة بحيث تتخلص المدارس من سلطة السطوة التعليمية المركزية، فتتمركز رسالتها حول السيطرة المحلية، وتمكنها من شؤونها الخاصة، بحيث تبني إستراتيجيات التحسين والتطوير، وكذلك إعادة هيكلة الإدارة المدرسية من

خلال المشاركة المجتمعية، وتمكين أصحاب المصلحة من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في صنع القرارات التعليمية، وكذلك وضع السياسة التعليمية على مستوى المدرسة (عبدالعال، ٢٠١١، ص ١٢٢).

وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة الذاتية للمدرسة تختلف عن عملية تفويض المدرسة بالسلطة الكاملة لصنع القرار حيث أن عملية التفويض تنص على أن المدرسة تكون لها المسؤولية في صنع القرار ولكن ترجع بعد ذلك إلى المستوى الأعلى للإشراف على عملية صنع القرار وعلى العيس من ذلك فإن الإدارة الذاتية للمدرسة تنص على أن المؤسسة التعليمية تكون مسئولة مسئولية كاملة عن عملية صنع القرار وعن النتائج المترتبة على تلك العملية، وليس للمستوى الأعلى أي سلطة على المؤسسة التعليمية في تلك العملية أو في إدارتها للعمل بما يتناسب مع احتياجات وقدرات المؤسسة التعليمية وبما يتناسب مع طبيعتها وطبيعة البيئة المحيطة بها (إبراهيم، ٢٠١٣).

وكما عرفها الدرواني (٢٠١٠، ص ١٠) بأنها تلك الإدارة التي تعمل على إزالة النظام المركزي من الإدارة المدرسية وتهتم بتحقيق أهداف متسقة مع رغبات وحاجات ومتطلبات الأفراد .

من خلال العرض السابق يمكن أن نحدد مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة بالمحددات التالية :



الشكل (١) محددات مفهوم الإدارة الذاتية (من إعداد الباحث)

كما يمكننا أن نستخلص من ذلك أن الإدارة الذاتية للمدرسة أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة للإدارة المركزية يمنح فيه مجال إدارة المدرسة الصلاحيات في صنع القرار وتوجيه الموارد المالية وتطويرها، وذلك من أجل تطوير وتحسين العملية التعليمية بين المدرسة والمجتمع في تفعيل المشاركة.

## نشأة الإدارة الذاتية:

استمدت الإدارة الذاتية جذورها من إدارة الأعمال شأنها كباقي مجالات الإدارة، فكان رجال الأعمال هم السباقين بوضع قواعد لإدارة شركاتهم ومصانعهم بشكل أفضل، فبداية أنشأت العديد من المدارس للإدارة الذاتية لكونها صغيرة وتدار محلياً، إلا أنه تم رفضه لكونه فيه نوع من التعاطف بين الأقارب، ورجع للنظام المركزي للتعليم، وفي عام (١٩٦٠م) نشطت حركات إصلاحية لحقوق الإنسان وبرز التوجه نحو اللامركزية في التعليم بمبرر أن المدارس المحلية تكون أكثر قرباً واحتكاكاً لاحتياجات المجتمع، وقد شهدت السبعينات والثمانينات جهود حثيثة في عملية تحسين التعليم في الدول الغربية من خلال المنظمات الفيدرالية، وحيث ان الجهود لم تكن كافية في إصلاح التعليم بقوة المركزية الموجودة آنذاك، وفي أواخر الثمانينات وبداية التسعينات انتشر لدى مصليحي التعليم ان النظام القائم على المركزية لا يلبي الأهداف والاحتياجات للأفراد والمجتمع وكذلك جودة المخرجات التعليمية(العنبي، ١٤٣٦هـ، ص٢٣).

ويرى العجمي (٢٠٠٥) بأن الإدارة الذاتية للمدرسة أصبحت مدخلاً أكثر تداولاً على صعيد الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية (١٩٩٥)، وهولندا (١٩٩٨) وجنيف (٢٠٠٠) ونيوزيلندا (١٩٩٧) وشيلي (٢٠٠٠م) والمكسيك (٢٠٠٠م) وغيرها من الدول المتقدمة. حيث أدى الصراع التقليدي بين دول العالم إلى المنافسة على الأفكار المبتكرة كما صعب الحوارات المحلية والقومية، ضرورة تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في العديد من المدارس والإدارات التعليمية على صعيد تلك الدولة المتقدمة، وذلك كرد فعل طبيعي -بل ومنطقي- لإيمان العديد من الباحثين والممارسين في مجال التربية.

## فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة:

يقتصر دور السلطات التعليمية المحلية بحسب فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة على التوجيه، وذلك باعتبار المدرسة وحدة تنظيمية قائمة بذاتها ولها كامل الصلاحيات من خلال مجلس المدرسة الذي يتشكل من قياداتها التربوية ومن مجموعة كبيرة تشمل الآباء والمعلمين والإداريين وأعضاء من المجتمع المحلي، اعتماداً على التطوير الذاتي، أي مساعدة المدرسة أن تكون أكثر قدرة على حل مشكلاتها، وتحويل ثقافة المدرسة إلى ثقافة تشاركية تعاونية، ويكون ذلك مشروطاً بالحصول على مخرجات تتميز بالجودة، أي أن معيار الجودة أحد أبرز المدخل الهامة للمحاسبية، ويعد نشر المعلومات الخاصة حول الأداء المدرسي ككل وحول كفاءة العمليات التعليمية تطبيقاً للشفافية (سليمان، ٢٠٠٤).

وبحسب إبراهيم (٢٠١٣) تقوم فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة على أساس أن تطوير التعليم وإصلاحه لم يعد مسؤولية الدولة فقط، بل أصبح قضية مجتمعية وعملا قوميا، مما يقتضي بالضرورة دعم المجتمع كافة للمؤسسة التعليمية في صوة مشاركة مجتمعية، من كافة الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية والمجتمع المدني بتنظيماته وجمعياته الأهلية، وأصحاب الأموال ورجال الأعمال والأحزاب وأولياء الأمور القادرين وغيرهم، ولذلك أصبحت المشاركة المجتمعية ركيزة رئيسة ومحورية في بيئة مجتمع المعرفة لدعم إصلاح وتطوير التعليم لبناء المعرفة.

ويرى العجمي (٢٠٠٥) بأن فلسفة الإدارة الذاتية تقوم على المشاركة في صناعة القرار التربوي وعلى الإحساس بالملكية وشعور هيئة التدريس بها، مما ينعكس بدوره على زيادة فعالية المدرسة، ومن ثم فإن إعداد أسلوب أو آلية للمشاركة في صناعة القرارات المدرسية من شأنه أن يدعم الملكية الذاتية للمدرسة، ويمكن تفعيل هذه الآلية بتأسيس مجلس إدارة للمدرسة، يمنح المعلمين والآباء فرصة المشاركة في إدارتها بالتوازي مع السلطة الشرعية لإدارة المدرسة .

### مبادئ الإدارة الذاتية:

يرى السلمي (٢٠١٥، ١١) بأن الإدارة الذاتية عملية تعاونية وتشاركية بين العاملين داخل المدرسة (مدير، إداريين، معلمين، 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:

١. لامركزية الإدارة.
٢. المشاركة في صنع القرار.
٣. التنمية المهنية المستدامة.
٤. جودة المخرجات التعليمية.
٥. التقييم والمساءلة.
٦. تنظيم تدفق المعلومات.

### وتضيف إبراهيم (٢٠١٣) مجموعة من المبادئ من أهمها:

**الاستقلال الذاتي:** يمثل الاستقلال الذاتي مدخلا أساسيا للإدارة الذاتية، من حيث كونه يجمع بين قدرة الفرد على الأداء والإنجاز وبين إدارة الذات، فهو يعبر عن قدرة الفرد على تحرير أذائه وإنجازه من المعوقات التنظيمية والبيروقراطية فهو نظام إداري يعزز ذاتية الأعضاء في موقع العمل في خلق ظروف مناسبة للمشاركة الفعالة والتحسين والمحاسبية والتنمية المهنية المستدامة.

وجود رؤية واضحة للعمل حيث تساعد هذه الرؤية في تحديد المسار الصحيح لتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة، كما تحدد أفضل التوقعات الخاصة بعملية الاستيعاب التعليمي بين الطلاب وتسهم أيضا في الوقوف على وضع ومكانة المؤسسة التعليمية بالإضافة إلى تحديد أهدافها المستقبلية .

تفعيل صنع القرار التشاركي حيث تؤكد الإدارة الذاتية على ضرورة أن يشترك جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية في الإدارة الذاتية من أولياء أمور ومجتمع محلي ومعلمين.

### أهداف تطبيق الإدارة الذاتية:

جمع العجمي (٢٠٠٥) أهداف الإدارة الذاتية وفق ما حدد كل من Candoli, Sergiojanni, T.J, وإدورد فسك وهيلين في التالي:

- ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة، ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية .
- تدعيم الروابط بين فريق إدارة المدرسة وأولياء الأمور وكذا المهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، مما يتيح فرصة تحديد العوامل المساهمة في خفض الأداء بالمدرسة وتفسيرها بموضوعية كبيرة، ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية للقضاء على هذه العوامل وبما يسهم في تطوير الأداء بالمدرسة وزيادة فعاليتها.
- توفير الرعاية الكافية لجميع تلاميذ المدرسة بما يضمن تفوقهم ويؤثر -بالإيجابية- على مستوى تعليمهم وهذا يشجع - بدوره- التفوق والمنافسة بين المدارس، ومن ثم حرية اختيار أفراد المجتمع للأنسب من بينها وإمكانيات وأهداف كل أسرة على صعيد هذا المجتمع لتعليم أبنائهم .
- يمنح مدخل الإدارة الذاتية كافة أصحاب المصالح المدرسية الفرصة والتشجيع الضروريين لدعم مشاركتهم في مسئولية وسلطة صناعة القرارات المتعلقة بالعمليات المدرسية واتخاذها.
- تفعيل آليات المشاركة بين كافة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي المحيط ومؤسساته ضمانا، لتطبيق اللامركزية في إدارة المدرسة .
- تفويض مجلس إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين أدائها وجودتها .
- تشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة، وذلك من خلال الاتفاق معاً على مواصفات الأداء الفعال لكل منهم وربط الحوافز بمستويات أدائهم.

## أهمية الإدارة الذاتية:

يكمُن الهدف الأساسي من الإدارة الذاتية في تحويل السلطة (التعليمية) من المديرية والإدارة التعليمية إلى الإدارة المدرسية (مدير المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور)، ومن ثمّ فإنها تعدّ مثلاً واضحاً للإدارة الجماعية التي تقوم على لامركزية اتخاذ القرار، بالإضافة أهداف مذكوره (حمران و طه و محمود، ٢٠٢١) و (مؤذن، ٢٠١٧) من أهمية للإدارة المدرسية حيث تساهم في زيادة وعي العاملين بالمدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب لضمان التوافق بين التعليم الفعال وسير العمل اليومي بالمدرسة. وتحقيق المشاركة بين المديرين والمجالس المدرسية والنقابات والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمعات المحلية لتطوير عمليتي التعليم والتعلم. وتغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي بما يضمن التفاعل البناء بين إدارة المدرسة والمعلمين ويكون لديهم دافعية والتزام وقدرة فائقة على الإنجاز. إضافة إلى إثراء فعالية إدارة المدرسة نحو التعرف على احتياجات التلاميذ المسؤولة عنهم، وتحميل مدير المدرسة كقائد تربوي مسؤولية توجيه التخطيط بما يدعم مسؤولية إدارة المدرسة نحو تجويد مخرجاتها. كما تسهم في ترشيد استخدام الموارد المالية للمدرسة بما يضمن تحسين المساءلة التعليمية وتحسين المناخ المدرسي الذي يساعد على تفعيل الكفاءة الإدارية. وهذا يساهم في القضاء على البيروقراطية الإدارية والعمل بمبدأ تفويض السلطة والمحاسبية وبتحقيق الرقابة الذاتية في نفوس العاملين.

ولذا ربما ناسب أن يقال بأن الإدارة الذاتية للمدرسة تسهم في ربط المدرسة بالبيئة الخارجة والمجتمع، وفي سرعة الإنجاز باتخاذ القرارات، كما تساعد مدير المدرسة على إيجاد علاقات كمشاركات مجتمعية مع المحيطين بالمدرسة.

مراحل تطبيق الإدارة الذاتية: يمكن النظر إلى الإدارة الذاتية على إنها عبارة عن عملية دائرية تتكون من المراحل الآتية (إبراهيم، ٢٠١٣) (العتيبي، ١٤٣٦):

**التحليل البيئي:** ويتم في هذه المرحلة تحليل البيئات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في المدرسة، من خلال جوانب القوة، وجوانب الضعف، والفرص، والتهديدات.

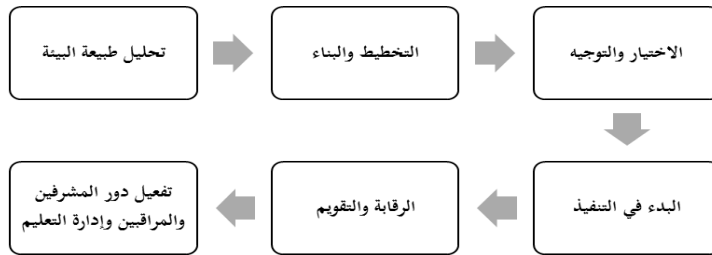
**التخطيط والتنظيم:** يتم في هذه المرحلة بناء رسالة وأهداف المدرسة وتطوير سياستها، وتأسيس البرامج التعليمية والمهنية، ووضع الميزانية وتخصيص الموارد وبناء العملية التنظيمية .

**الاختيار والتوجيه:** ويشمل التركيز على اختيار وتعيين الأفراد والقيادة القادرة على إحداث التغيير المطلوب، وتشمل هذه المرحلة بناء قدرات المدرسة وتأهيل وتدريب وتطوير المدرسين والعاملين بالمدرسة، الفرصة لنموهم المهني ويتطلب ذلك التوجيه وتفويض المسؤوليات والسلطات للعاملين بالمدرسة.

**التنفيذ:** في 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.

**الرقابة والتقييم:** ويتم فيها تقييم أداء المدرسة ككل، لضمان التقدم نحو تحقيق الإنجاز والأهداف وفقا للخطة الاستراتيجية، وتؤسس للمدرسة أنظمة تقييم داخلية لتقييم كافة مجالات العمل بها، في ضوء مستويات معيارية ونظام حوافز متميز لهيئة العاملين، ثم يكتب تقرير عن برنامج التقييم والحياة المدرسية، ثم يلي ذلك إجراءات تصحيحية وتخطيط للتطوير والتحسين وإعادة النظر في اتجاه المدرسة وإعادة تنظيم السياسات أي بداية دورة استراتيجية جديد.

ويمكن أن يتم استعراض هذه الخطوات من خلال الشكل التالي:



الشكل (٢) مراحل تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة

### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة جنادي وحويل (٢٠٢٢) للتعرف على تجربة الإدارة الذاتية في المدارس البريطانية وإمكانية الاستفادة منها في تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء القوى والعوامل المؤثرة. استخدمت الباحثتان المنهج المقارن بمدخله الوصفي التحليلي، حيث سارت خطوات الدراسة وفقاً لمدخل جورج بيرداي بخطواته الأربع وهي: الوصف، التفسير،

التصنيف والتبويب والمقارنة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تقوم الإدارة المدرسية في إنجلترا على مبدأ الإدارة المحلية للمدارس التي تعتمد على التفويض المالي ومنح المدارس سلطة اختيار وتعيين الأفراد العاملين وتتمتع بالاستقلالية والمرونة في صنع القرار، اعتمدت إنجلترا في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة على مبدأ (المشاركة في اتخاذ القرار من جانب جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، كما اقتصر تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية على النظريات والمشاريع التدريبية ولم تبدأ المدارس بتحقيق الإدارة الذاتية بشكل فعلي، وأنه على الرغم من منح وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عددًا من صلاحياتها لإدارات التعليم إلا أنها لاتزال أقرب إلى المركزية منها إلى اللامركزية، لذا أصبحت بحاجة ماسة للتوجه نحو اللامركزية عبر تبني مدخل الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام للانتقال بها من النمط التقليدي السائد وتطويرها بما يتوافق مع متطلبات العصر الحالي.

وهدفت دراسة إبراهيم وسعيد (٢٠٢١) إلى التعرف على الإدارة الذاتية للمدرسة في دول المكسيك والبرازيل والأكوادور بأمريكا اللاتينية وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الذاتية للمدرسة في المكسيك والبرازيل والأكوادور ارتبطت بمشروعات لتطوير وتحسين التعليم، كما أنها اعتمدت على مشاركة واسعة من أولياء الأمور والمجتمع المحلي من خلال جمعيات وروابط الآباء، والمجالس المدرسية، ومجالس التوجيه، أما في سلطنة عمان فإنها الإدارة الذاتية للمدرسة ركزت على منح مديري المدارس بعض الصلاحيات الإدارية والمالية في إدارة مدارسهم.

وهدفت دراسة الحسن والغازمي ورمضان (٢٠٢١) للوصول إلى الآليات والإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس منطقة الأحمدية في ضوء ممارسات الإدارة الذاتية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تأكيد الدراسات على أن مناخ الإدارة الذاتية للمدرسة يسهم إلى حد كبير في زيادة القدرات التنافسية ويزيد من إيجابية وتفاعل المعلم مع البيئة المحيطة. اتفاق الدراسات على أن التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة بفعل التفويض الإداري على مستوى المدرسة مما يعطي الفرصة للابتكار والتجديد في العمل الإداري وتدريب صف ثان من القادة الإداريين بالمدرسة. كما أكدت الدراسات على أن التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة يدعم تطبيق المحاسبية التعليمية لقياس أداء المدارس من خلال الرقابة المحلية ومجالس الأمناء.



وهدفت دراسة الراجحي (٢٠٢١) إلى الكشف عن مستوى تطبيق قادة المدارس الحكومية في مكة المكرمة لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم. واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف مدى تطبيق الإدارة الذاتية من قبل القادة وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات الكافية عنه، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بتطوير استبانة الدراسة وتوزيعها على عينة مكونة من ٣١٥ قائدا وقائدة مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق قادة المدارس الحكومية في مكة المكرمة لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة في مجالي النمو المهني وتحسن ظروف الطلبة والأداة ككل، فيما حصل مجالي المشاركة في صناعة القرار والمساءلة عن النتائج على درجة قليلة.

وهدفت دراسة إبراهيم (٢٠١٩) إلى التعرف على الإدارة الذاتية للمدرسة في دول أمريكا الوسطى عامة والسلفادور خاصة وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى تركيز الإدارة الذاتية للمدرسة في السلفادور على استقلالية المدارس، ومشاركة واسعة من قبل أولياء الأمور والمجتمع المحلي من خلال مجالس الآباء، والاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة للمعلمين، وزيادة أجورهم وحوافزهم، والاهتمام بالمباني والتجهيزات المدرسية. كما توصلت النتائج إلى قلة عدد المدارس المشاركة في مشروع الإدارة الذاتية للمدرسة بسلطنة عُمان، وتركيز الإدارة الذاتية على منح مُدبري المدارس صلاحيات وسلطات خاصة بالإدارة المالية في الجمعية التعاونية المدرسية، وقلة مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في الإدارة الذاتية للمدرسة.

وهدفت دراسة السيسي (٢٠١٨) إلى التعرف على إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية بالمنورة واستعدادها لها، مع بيان المعوقات التي تعترض سبل تطبيقها؛ بغرض التوصل إلى مقترحات لتطوير الإدارة المدرسية، وبلغ عينة الدراسة ٥٠ مديرة، بنسبة ٤٠ % من إجمالي المديرات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات في المدينة المنورة بدرجة متوسطة عموماً، ووجود معوقات إدارية، ومالية، وبشرية تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية في المدينة المنورة بدرجة متوسطة عموماً.

واستهدفت دراسة إبراهيم (٢٠١٣) تطوير الإدارة الذاتية للمدرسة في مصر في ضوء خبر الولايات المتحدة الأمريكية، بما يتفق والظروف المجتمعية في مصر ووضع إجراءات مقترحة تساعد على نجاح تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة المصرية، بما يتفق مع الواقع المصري. ومن أهم ما توصلت إليه من نتائج: أن اللامركزية قد تدعم تطبيق الإدارة الذاتية

للمدرسة في الولايات المتحد الأمريكية، بينما مازال مناخ المركزية يخيم على المنظومة التعليمية في مصر، حيث تم اختزال سياسة اللامركزية في مصر في مجرد إصدار قوانين بمنأى عن الواقع، وبعيد عن التطبيق والمتابعة. إن المجالس المدرسية قد لعبت دورا مهما في تنفيذ الاصلاحات التعليمية في الولايات المتحد الأمريكية وحققت نجاحا كبيرا في زياد فعالية المدارس وتوسيع فرص المشاركة المجتمعية، أما في مصر فلم تمنح مجالس الأمناء الصلاحيات والمسؤوليات التي تحقق لها الاستقلال الذاتي، وتم تحجيم أنشطتها على ارض الواقع، وأخذت شيلا صوريا لا يمتد إلى مستوى التنفيذ، والمشاركة الفعلية. وقد تم تقديم إجراءات مقترحة تساعد على نجاح تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة المصرية بما يتفق مع الواقع المصري.

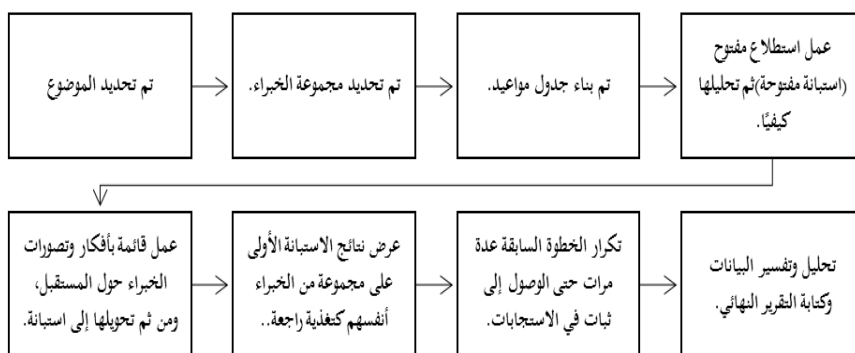
### التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في البحث في موضوع الإدارة الذاتية للمدرسة ومدى الاستفادة منه في المؤسسات التعليمية، واختلفت معها في المنهج المستخدم في البحث؛ حيث تتفرد هذه الدراسة باستخدام أسلوب دلفاي وهو أحد أساليب الدراسات المستقبلية بينما استخدمت دراسة كل من جنادي وحويل (٢٠٢٢) و إبراهيم وسعيد (٢٠٢١) وإبراهيم (٢٠١٣) المنهج المقارن باستعراض خبرات الدول ومدى الإفادة منها، بينما استخدمت دراسة الراجحي (٢٠٢١) و السيسي (٢٠١٨) وسرور (٢٠٠٨) المنهج الوصفي المسحي بهدف الكشف عن واقع الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام، واستخدمت دراسة إبراهيم (٢٠١٩) المنهج الوثائقي. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء التصور المقترح وفي تعميق فهم استجابة الخبراء لأسئلة الدراسة وفي بناء الإطار النظري لها وتحديد المشكلة.

### منهج الدراسة:

ولما كان هدف هذه الدراسة التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وحيث أن صياغة التصورات المقترحة تندرج ضمن الدراسات المستقبلية وما ينبغي أن يكون فقد تم استخدام أحد أشهر الأساليب شيوعا في الدراسات المستقبلية وهو ما يعرف بأسلوب دلفي "أسلوب دلفاي". "Delphi technique" ويعرف الكبيسي (٢٠٠٥، ص ٣٣٨) أسلوب دلفاي بأنه "التفكير الدقيق المنظم لمجموعة من المختصين أو الخبراء الذين تُعرض عليهم المشكلة بهدف الوصول إلى حل جماعي مقبول".

وتم تطبيق أسلوب دلفاي على النحو التالي :



الشكل (٣) مراحل تطبيق أسلوب دلفاي

### اختيار عينة الخبراء:

في ضوء أهداف الدراسة تم اختيار (١٠ خبراء) من التربويين والتربويات الذين توفرت فيهم خبرة إدارية في مجال الإدارة المدرسية أو الأشراف التربوي لمدة لا تقل عنه خمس سنوات، وألا يقل المؤهل العلمي للخبير عن درجة الماجستير.

### تطبيق أداة الدراسة:

ال الجولة الأولى: من خلال الاستبانة المفتوحة تم توجيه سؤالين طلب منهم أن يكتبوا فيها ما يرونه مناسباً حول:

- أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
- ما أهم متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

الجولة الثانية: في ضوء نتائج الجولة الأولى وما وضعه الخبراء من متطلبات ومعوقات لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وبعد الاطلاع على الأدبيات السابقة والدراسات المنشورة في مجال القيادة التكنولوجية تم تصميم استبانة مغلقة من محورين محاور هي:

• أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وتكونت من ثلاثة أبعاد هي (معوقات مادية \_ معوقات بشرية \_ معوقات تنظيمية )

• أهم متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية واشتملت على ثلاث أبعاد (متطلبات مادية \_ متطلبات بشرية \_ متطلبات تنظيمية )

بعد ذلك تم تفرغ بيانات الجولة الثانية وتم حساب نسبة الاتفاق بين الخبراء باستخدام النسبة المئوية وذلك لكل محور من محاور الاستبانة ولكل بعد من أبعادها ولكل بند من بنود تلك الأبعاد، بعد ذلك استبعاد جميع العبارات التي قلت فيها نسبة الاتفاق عن ٩٠% ورصدت النتائج أمام كل عبارة .

**الجولة الثالثة:** الغرض من إجراء هذه الجولة هو تزويد مجموعة الخبراء بالتغذية الراجعة لاستجاباتهم حول آرائهم وذلك باطلاعهم عليها حتى يتأمل كل خبير في الاستجابات التي تتضمن رأيه في ضوء آراء بقية الخبراء، وبناءً عليها يعيد النظر في آرائه في محاولة للوصول إلى أعلى نسبة من الاتفاق فيما بينهم والنسبة المقبولة هي ما تجاوز ٩٠%، وبناء على ذلك تم التوصل الى الاستبانة الثالثة ومراجعة بعض الخبراء للوصول الى نسبة الاتفاق المأمولة وهي ٩٢%.

### نتائج الدراسة وتحليلها:

**السؤال الأول:** ما معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء؟

بعد استقصاء آراء الخبراء عبر ثلاث جولات وتحقيق الآراء مستوى التطابق المطلوب ٩٠% توصلت الدراسة إلى تقسيم معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة إلى ثلاث أقسام هي:

### أولاً معوقات تنظيمية وهي:

عدم تبني الإدارة الذاتية في وزارة التعليم.

ضعف الصلاحيات الإدارية الممنوحة لإدارات التعلم ولمديري المدارس.

ضعف البنية النظامية الداعمة لمنحى اللامركزية في النظام التعليمي.  
البيروقراطية الإدارية.

عدم قناعة القيادات التعليمية في وزارة التعليم بالإدارة الذاتية للمدرسة  
غياب قناعة القيادات في المستويات العليا بأهمية تفويض السلطة.  
ضعف الاستقرار بالمدرسة بسبب التنقلات والاجازات .

ضعف قدرة المدرسة في تحديد أهدافها تحديداً إجرائياً واضحاً  
قلة اهتمام مديري المدارس بأراء أعضاء المدرسة الآخرين من معلمين وإداريين وأفكارهم.  
ضعف قناعة الأسر والمجتمع بأهمية مشاركتهم في القرار المدرسي.

### ثانياً: معوقات مادية وهي:

ضعف صلاحية المباني التعليمية وحاجتها لميزانيات كبيرة للتأهيل.  
ضعف توفر التقنية والتجهيزات اللازمة لتحقيق الاستقلالية.  
محدودية ميزانيات المدارس وعدم كفايتها.

عدم وجود مصادر تمويل أخرى غير التمويل الحكومي للمدارس.

### ثالثاً معوقات بشرية وهي:

ضعف الكفايات اللازمة لمديري المدارس بما يتوافق مع مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة.  
ضعف تطوير وتدريب المعلمين بما يناسب وحاجات الإدارة الذاتية للمدرسة.  
ضعف مهارات التخطيط واتخاذ القرار لدى أعضاء المجتمع التعليمي والمحلي.  
قلة توافر القيادات المؤهلة والمدرية على طبيعة العمل المدرسي اللازم لاستقلالية المدارس.  
قلة توافر الموارد البشرية المؤهلين والمدرسين على طبيعة العمل داخل المجتمع المدرسي .  
محدودية روح التعاون والتنسيق بين أعضاء الإدارة، عند تولي مهام التخطيط والتنظيم، والتوجيه،  
وصنع القرار التربوي .  
ضعف نظام الاتصال الجيد بين المدرسة والمجتمع المحلي، وبين المدرسة والمؤسسات التعليمية  
الأخرى.

السؤال الثاني: ما متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء؟

بعد استقصاء آراء الخبراء عبر ثلاث جولات وتحقيق الآراء مستوى التطابق المطلوب ٩٠% توصلت الدراسة إلى تقسيم متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة إلى ثلاث أقسام هي:

### أولاً متطلبات تنظيمية وهي:

تبني قيادات وزارة التعليم لمفهوم الإدارة الذاتية.

تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يتوافق مع مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وتطبيقاتها.

تطوير الأدلة التنظيمية للمدارس وتحديد مسؤوليات وأدوار العاملين في المدرسة في ضوء الإدارة الذاتية للمدرسة.

منح الصلاحيات الكاملة لمجالس إدارات المدارس.

تحديد أدوار الإشراف التربوي والإداري لإدارات التعليم في الرقابة والمساندة.

تطوير معايير محاسبية تتمتع بدرجة عالية من المصداقية والشفافية لمتابعة أداء المدارس.

تنظيم ودعم قنوات التواصل بين المدارس وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

تطوير شبكة تواصل بين المدارس في المنطقة التعليمية بما يعزز الاستفادة المتبادلة بينها.

### ثانياً: متطلبات مادية وهي:

زيادة ميزانيات المدارس بما يتناسب مع استقلاليتها.

تطوير البنى التحتية للمدارس من وسائل وطرق تدريس واتصالات وتقنية، وملاعب، وفصول، وغيرها.

منح مجالس إدارة المدارس صلاحيات في ترسية مشاريع الصيانة والنظافة في ضوء ضوابط محددة.

منح مجلس إدارة المدرسة صلاحيات في استثمار المباني التعليمية أو أجزاء منها داخل وخارج وقت الدوام.

منح مجلس إدارة المدرسة صلاحيات في عقد الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المحلي.

تبني مجلس إدارة المدرسة لمفاهيم تمويل عالمية مثل (المدارس المنتجة) وما شابهها.

### ثالثاً متطلبات بشرية وهي:

تأهيل وتدريب أعضاء المجتمع المدرسي في النواحي الإدارية (التخطيط والتنظيم وإدارة الميزانية واتخاذ القرار).

وضع معايير صارمة لتكوين مجالس إدارة المدارس بما يتوافق مع مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة.

التقييم المستمر والموضوعي لفاعلية أعضاء مجلس إدارة المدرسة.

اختيار كفاءات إدارية مناسبة لإدارة المدارس.

تدريب المجتمع المحلي وأولياء الأمور على مهارات اتخاذ القرار والمشاركة فيه.

إجابة السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية:

للإجابة على هذا السؤال تم بناء هذا التصور المقترح، بعد الاطلاع على تصورات الخبراء لمتطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ومعوقات هذا التطبيق، والاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات العلمية التي اهتمت بالإدارة الذاتية للمدرسة حيث تكون التصور المقترح من التالي:

### أولاً: فلسفة التصور :

تنطلق فلسفة التصور المقترح من القناعة بأهمية تبني تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ودور ذلك في الإصلاح الإداري للمدارس، وتحقيق التكامل بين المدارس وبين أصحاب المصلحة والانتقال بالإدارة المدرسية من النمط المركزي إلى نمط الإدارة المركزية القائم على المشاركة في صنع القرار والمحاسبة والرقابة .

### ثانياً: مبررات التصور المقترح

من خلال نتائج الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة ظهرت مبررات التصور المقترح التالية:

١. صعوبة تطبيق الإصلاحات الإدارية للمدارس في ظل نمط الإدارة المركزية.
٢. ضعف مساهمة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي صنع القرار المدرسي والرقابة على الأداء.
٣. الاتجاه السائد باعتبار المدرسة وحدة تنفيذ دون مراعاة لمدخلات المدارس وعملياتها والمؤثرات الخاصة بنظامها التعليمي.

### ثالثاً: أهداف التصور المقترح

تم صياغة أهداف التصور كالتالي:

١. استقلالية المدارس في قراراتها الإدارية والمالية.
٢. تفعيل دور مجلس إدارة المدرسة في بناء خطط المدارس والإشراف على تنفيذها.
٣. تفعيل مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدارس.
٤. تعزيز قدرات الإدارة المدرسية في تنويع مصادر تمويل مبتكرة ومتنوعة.
٥. تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير القائم على النظام اللامركزي في القرارات.

### رابعاً: منطلقات التصور المقترح

١. الانتقال بأدوار مجلس إدارة المدرسة في مدارس التعليم العام بنين من النمط السلبي إلى نمط حديث قائم على المشاركة والرقابة.
٢. حاجة المدرسة إلى الاستقلالية في قراراتها المالية والإدارية بما يتوافق مع ظروفها والمتطلبات البيئية والمجتمعية.
٣. التوجه المحلي لرؤية المملكة العربية السعودية حول ضرورة إشراك الأسرة والمجتمع في القرارات المدرسية والعلمية التعليمية.
٤. التوجهات الدولية والإقليمية نحو الإصلاح الإداري القائم على نمط التشاركية واللامركزية في النظم التعليمية.
٥. التوجهات الإدارية بأهمية تركيز برامج التدريب على أساليب العمل بروح الفريق، وأثر ذلك على الروح المعنوية للعاملين وتقبلهم للقرارات وتنفيذها.



## خامساً: مرتكزات وأسس التصور المقترح

يرتكز التصور المقترح على التالي:

١. الثقافة الإسلامية التي تدعو إلى العمل بإتقان وأن يساهم الفرد في اتخاذ القرار القائم على الشورى والتعاون على البر والتقوى.
٢. أدبيات الإدارة التربوية الحديثة التي تركز على نمط الإدارة الذاتية للمدرسة.
٣. رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها التنفيذية.
٤. نتائج الدراسة الحالية وآراء الخبراء فيها.

## سادساً: إجراءات تنفيذ التصور المقترح

أولاً التخطيط:

١. تبني الإدارة الذاتية في السياسات التعليمية
٢. إصدار التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
٣. تطوير الأدلة التنظيمية للمدارس بما يتوافق مع متطلبات ومفاهيم الإدارة الذاتية للمدرسة.
٤. إيجاد بيئة ملائمة وثقافة تنظيمية تعزز التواصل المستمر بين المسؤولين والإداريين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.
٥. إنشاء قاعدة بيانات معتمدة للعمل المدرسي؛ والتي تتضمن جميع مكونات الأداء المدرسي.
٦. إنشاء شبكة ربط بين جميع المدارس داخل كل محافظة، وعمل استراتيجيات مجمعة ومتعاونة والتي تعد بمثابة منظمات تعلم مهنية لدعم الشراكة وتبادل الخبرات والممارسات الجيدة.
٧. تطوير قدرات القادة من خلال دورات تدريبية تتعلق ب القيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، وصنع السياسات والتخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد، وبناء المجتمع، وطرق التواصل بين المدارس والمنظمات الأخرى في القطاع العام والخاص التي يمكن أن تدعم عمل المدرسة.

### المرحلة الثانية: التنفيذ

١. تشكيل مجلس إدارة المدرسة واعتماده من قبل الإدارة التعليمية.
٢. تفويض الصلاحيات بشكل كامل لمجلس إدارة المدرسة.
٣. التحليل البيئي للمدرسة؟
٤. إعداد الخطة المدرسية واعتمادها من قبل مجلس إدارة المدرسة.
٥. دراسة بنود الصرف واتخاذ القرارات المالية من قبل مجلس إدارة المدرسة.
٦. تشكيل فرق الرقابة على التنفيذ ومتابعة تقارير الأداء من قبل مجلس إدارة المدرسة.
٧. الرفع بتقارير الأداء والميزانيات لإدارة التعليم بشكل ربع سنوي.
٨. تقوم إدارة التعليم بدور مراقب خارجي لأداء عمل فرق المدرسة وتتدخل عند الحاجة لذلك.

### سابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح

١. تبني وزارة التعليم لتطبيق مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة.
٢. دعم قيادات وزارة التعليم وإداراتها لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
٣. إمداد المدارس بالإمكانات المادية والبشرية والتدريب بما يتناسب تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة.
٤. توسيع صلاحيات مديري المدارس ومجالس الإدارة بما يتناسب مع تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ..

### ثامناً: معوقات تطبيق التصور المقترح وأساليب تجاوزها:

١. ضعف الاهتمام بمفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة.
٢. الأفكار السائدة التي تعتبر أن دور المدارس تنفيذي.
٣. ضعف العلاقة بين المدرسة والأسرة والمجتمع.

ويمكن التغلب على هذه المعوقات بالتالي:

١. إقامة ورش عمل وملتقيات علمية وتصميم ملصقات علمية عن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة وأهميتها وتستهدف القيادات التربوية .
٢. نشر ثقافة الشراكة بين المدرسة والأسرة والمجتمع عبر كل الوسائل الإعلامية المتاحة وحسابات التواصل الاجتماعي .
٣. تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة عبر مراحل مع إجراءات معالجة وزارية لكل معوقات التنفيذ.

## المراجع

- إبراهيم، إيمان عبدالفتاح محمد. (٢٠١٣). الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع ٤٠، ج ٤، ١٦٣ - ٢٠٨.
- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (٢٠٢٠). الإدارة الذاتية للمدرسة في دول أمريكا الوسطى وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عمان: السلفادور أنموذجاً. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٧، ع ٢، ٢٦٣ - ٢٨٧.
- أبو الريش، مصطفى عبدالحميد. (٢٠٢٢). دراسة مقارنة للإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي في كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية، مج ٨٥، ع ١، ٣٨٧ - ٣٤١.
- البيومي، بدر مهدي. (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- جبران، علي محمد، والشمري، راضي بن محيسن. (٢٠١١). درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ٣٨، ١٣٢٣ - ١٣٤٣.
- جنادي، ريم إبراهيم، و حويل، إيناس إبراهيم أحمد. (٢٠٢٢). الإدارة الذاتية في المدارس البريطانية وإمكانية الاستفادة منها في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٦، ع ٢٤، ٢٦ - ٥٥.

خليل، نبيل سعد، و دياب، عبدالباسط محمد. (٢٠١٣). الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا و فرنسا و استراليا و إمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية. المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين: التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوروبي، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، ٢٥ - ٣٠.

الدرواني، محمد. (٢٠١٠). أسس العملية الإدارية، القاهرة، مصر: مكتبة مدبولي .

رزق، جمال بدير عوض، و حرات، أمل حسن حسن. (٢٠١١). الإدارة الذاتية للمدرسة: مدخل لتحقيق المدرسة المنتجة. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع ٧٧ ، ج ١، ٤٤٤ - ٤٧٦.

الرشدي، مسعود مسعود مسعود (١٤٣٥هـ). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

السبيعي، سعيد بن فايز بن محمد. (٢٠١٥). تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة. مجلة التربية، ع ١٦٣ ، ج ٣، ١٩٩ - ٢٥٦.

السلمي، فائزة بنت محمد بن فوزان. (٢٠١٥). معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات وسبل علاجها. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

طه، راضي عبدالمجيد، محمود، حنان عبدالستار، حمران، انتصار سيف. (٢٠٢١). متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية (أسوان)، ٣٦ (٣٦)، ٤٤٦-٤٦٢.

عبدالعال، أحمد، وأحمد، عبد العاطي. (٢٠١١). دراسة مقارنة للإدارة الذاتية للمدرسة في كل من: كندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية: الإفادة منها في مصر. التربية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، ١٤ (٣٣)، ١٠٧ - ٢١٨ .

عبدالمجيد، ابتسام و محمود، يوسف و عبدالرحمن، حسنية. ٠ (٢٠١٩) "مدارس الدعم بإنجلترا" نموذج لتطوير المدارس المصرية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية " رؤية مقترحة. مج ١١ ع ٢، ٢٨٧-٣٣٠

العتيبي، سلمى عبد الرحمن (١٤٣٦هـ). واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض، السعودية.

العجمي، محمد حسين (٢٠٠٥)، إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المركزة إلى المدرسة، تصور مقترح نحو تطبيق الفدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ٥٨، ٣-٩٠

الفياض، تهاني فهد. (٢٠١١). 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.

مؤذن، أسامة بن شرف هاشم (٢٠١٧). مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، مجلة القراءة والمعرفة - مصر، (١٨٤)، ٨١ - ١٢٢ .