



متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة

أ. خالد سعد مساعد الحربي

الإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: ab.nora.alharbi@gmail.com

المخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. وقد اتبعت المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (40) عبارة موزعة على أربعة محاور للمتطلبات: الإدارية والتنظيمية، البشرية التقنية، المالية. وتم تطبيقها على عينة مكونة من (131) مدير ومديرة مدرسة ثانوية حكومية بمدينة مكة المكرمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية كانت بدرجة عالية جداً، سواء في الدرجة الكلية أو في المحاور الفرعية: المتطلبات الإدارية والتنظيمية، التقنية، البشرية، والمالية، على الترتيب. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تحديد متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية تعزى لاختلاف الجنس لصالح مديرات المدارس؛ بينما لم توجد فروق تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخبرة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بدعم وزارة التعليم لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية كمدخل لتطوير وتحسين أدائها ومخرجاتها، وذلك من خلال وضع التشريعات والسياسات اللازمة، وإصدار لائحة تنظيمية لتطبيقها، والتحول إلى اللامركزية في إدارة التعليم، وتوفير المتطلبات البشرية والتقنية والمالية في المدارس.

الكلمات المفتاحية: المتطلبات، الإدارة الذاتية، المدارس الثانوية.



Requirements for Applying Self-Administration for Secondary Schools in the City of Mecca

Khaled Saad Musai Al-Harbi

General Administration of Education, Makkah Al-Mukarramah, Kingdom of Saudi Arabia

Email: ab.nora.alharbi@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to identify the requirements for implementing self-management for secondary schools in Makkah. It followed the descriptive survey method, and the tool consisted of a questionnaire consisting of (40) statements distributed on four axes for the requirements: administrative, organizational, human, technical, and financial. It was applied to a sample of (131) male and female principals of a public secondary school in Makkah. The study found that the requirements needed to apply self-management were very high, both in the total score and in the sub-axes: Administrative, organizational, technical, human and financial requirements, respectively. The results also showed that there were statistically significant differences between the means of the responses of the study sample on identifying the requirements for achieving self-management due to gender differences in favor of female school principals, while there were no differences due to differences in educational qualification or the number of years of experience. In light of these findings, the study recommended that the Ministry of Education should support the implementation of self-management in secondary schools as a means of developing and improving their performance and outputs, by developing the necessary legislation and policies and issuing regulations for its implementation, decentralizing the educational administration, and providing human, technical and financial resources.

Keywords: requirements, self-management, secondary schools.



المقدمة:

أدت التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات والاتصالات إلى تحولات كبيرة على جميع المستويات، ومهدت للعلمة التي فرضت وجودها تدريجياً، حتى انعكست صورتها وأثارها على النظام العالمي ككل، وما يتفرع عنه من أنظمة تشمل معظم مجالات الحياة، بما في ذلك الأنظمة التعليمية التي شهدت تحولات كبيرة موازية في الفكر والإدارة والتنظيم سعياً لمواكبة التطورات العالمية والاستفادة من المستحدثات التقنية في تحسين أدائها ومخرجاتها، واستشرافاً للمستقبل الذي أصبح الاستعداد له ضرورة في ظل تحديات التغير المستمر واللامحدود. ويرى الألفي (2020) أن للإدارة الذاتية دور مهم في تطوير إدارة المدرسة، وعمليات صنع القرارات، وزيادة مرونتها وفعاليتها، وتحسين مستوى استقلالية المدرسة، كما تحسن عمليات الاتصال والتفاعل الداخلي، وإدارة الوقت، وتقدم هيكلاً تنظيمياً مرناً يستجيب لاحتياجات المدرسة والمجتمع، إضافة إلى إسهامها في النمو المهني للمعلمين والعاملين وتحسين مستوى رضاهم الوظيفي.

ويتوافق مدخل الإدارة الذاتية مع التوجهات التربوية المعاصرة التي تؤكد على أن أداء المدرسة يكون مميزاً وفعالاً عندما تكون عمليات اتخاذ القرار لا مركزية، وفي هذا الصدد توصل كورنيتو (2021) Cornito.. بعد مراجعة منهجية للادبيات التي تناولت الإدارة الذاتية للمدارس في إطار لامركزية التعليم، إلى أن صنع القرار السريع والفعال يتطلب تفعيل الإدارة الذاتية للمدرسة من اتخاذ قراراتها بمرونة، خاصة بعض القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة وفعاليتها، وإدارة علاقاتها، والقرارات المتعلقة بأداء المعلمين، ونفقات التشغيل، ونحوها.

وقد نال موضوع الإدارة الذاتية اهتمام بعض المؤتمرات العلمية العربية التي دعت إلى تطبيقها في المدارس، ومن ذلك المؤتمر التربوي الرابع لتطوير التعليم العربي (2017) الذي أوصى بإعطاء المدارس مساحة من الحرية تسمح لها بتبني مشاريع تطويرية حديثة تسهم في بناء وتطوير المدرسة بشكل ذاتي، وتسهيل تخطيط احتياجاتها، واستثمار مواردها، واتخاذ قراراتها، وتفعيل المشاركة المجتمعية. كما أكد مؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة التربوية (2019) على أهمية تمكين المدارس وتحسين قدرتها على اتخاذ القرارات الفعالة بناءً على بياناتها واحتياجاتها، والعمل على تحولها نحو العمل المؤسسي، والتقييم الذاتي، وتفعيل الشراكة المجتمعية في الإدارة، كمدخل لدعم الإدارة الذاتية للمدارس والحد من المركزية. كما أوصى المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي في القطاعات التعليمية (2021) بتحسين أدوار ومهارات قادة المدارس ومنحهم مزيداً من الصلاحيات والسلطات من قبل وزارة التعليم بما يمكنهم من بناء مجتمعات تعلم مهنية فعالة تتوافق مع التوجهات والمعايير العالمية ومتطلبات المرحلة الحالية، ويسهم في تحقيق الاستقلالية والتميز.

كما يتوافق تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية مع مساعي المملكة المتسارعة لاستشراف المستقبل وتحقيق التميز والريادة في القطاع التعليمي، الذي يُعد الارتقاء به ركيزة من ركائز تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 وبرامجها وخططها ومشروعاتها الطموحة للوصول للمجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر؛ فالإدارة الذاتية للمدارس، تضعها -كوحدات إدارية تتمتع بالاستقلالية- في موضع المسؤولية عن تحقيق الأهداف التعليمية المخططة، كما يؤهل المدارس لتحمل مسؤوليتها المباشرة في النهوض الوطني، إضافة إلى أن التحولات في منظومة الإدارة التعليمية، والاتجاه نحو التخصصية يتطلب الحد من المركزية، وحوكمة المدارس، ومنحها القدرة على اتخاذ قراراتها وتوسيع صلاحيات إدارتها، وتفعيل المشاركة المجتمعية، وتطوير قدراتها الإبداعية، وهو ما يتحقق من خلال الإدارة الذاتية.

في ضوء ما سبق، تتضح أهمية تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس والحاجة إليها من أجل تطوير العملية التعليمية ومواكبة التحولات المحلية والعالمية، والإسهام في تحقيق رؤية المملكة 2030، وهو ما يبرز أهمية الدراسة الحالية في سعيها إلى تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الأهمية الثابتة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدارس، وأنها تتوافق مع متطلبات المرحلة الحالية في المملكة، وتسهم في تحقيق التميز والريادة، إلا أن دراسات (الدوسري، 2019؛ الرشدي، 2014؛ المطيري، 2015) أشارت إلى أن المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية تواجه العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الذاتية والاستفادة من إمكاناتها، إذ تعاني من مركزية اتخاذ القرارات، ومحدودية الصلاحيات،



وضعف المشاركة المجتمعية؛ فالمدارس لا زالت غير قادرة على إدارة شؤونها المالية، وتعتمد تماماً على بنود المصروفات المحددة مسبقاً لجميع المدارس، بغض النظر عن الظروف الخاصة لكل مدرسة ومتطلباتها، فضلاً عن عدم القدرة على اتخاذ قرارات تطويرية أو إجراء أية تعديلات أو تغييرات تحتاجها المدرسة؛ لذلك تفقد القدرة على المبادرة والإبداع، وتُدار بأساليب تقليدية لا تناسب متطلبات اقتصاد المعرفة، ولا تحقق فاعلية الأداء؛ لذا، فإن تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية يُعد حلاً مناسباً للتخلص من مشكلاتها وتطوير أدائها.

كما أكدت نتائج دراسة مرتضى (2019) على وجود العديد من المعوقات الإدارية والبشرية لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية بالدمام، وأشارت دراسة الغامدي والبادي (2021) إلى أن الواقع ونتائج الدراسات تشير إلى وجود العديد من المشكلات التعليمية والإدارية التي تعيق تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس المملكة، وتحد من مشاركة العاملين والمعلمين في صنع القرارات. وأظهرت نتائج دراسة السلمي وآخرون (2019) أن هناك أهمية كبيرة لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية لمدارس التعليم العام بالمملكة، كما توصلت نتائج دراسة مؤذن (2016) إلى أن درجة توفر متطلبات الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية بالطائف كانت متوسطة، وأكدت نتائج دراسة الوليدي (2016) أن ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك لمبادئ الإدارة الذاتية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج دراسة الراجحي (2021) أن تطبيق قادة وقائدات المدارس الحكومية في مكة المكرمة لمبادئ الإدارة الذاتية كان ما بين منخفض إلى متوسط.

في ضوء ما سبق، يتبين وجود العديد من المعوقات والمشكلات التي تحد من تفعيل الإدارة الذاتية بالمدارس وتؤثر على مستويات تطبيقها التي ظهرت بدرجات غير مرضية، وهو ما يشير إلى الحاجة لتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها للحد من معوقاتها ومشكلاتها وتحسين مستويات تطبيقها، من هنا تبرز مشكلة الدراسة التي تتضح في: تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية (الإدارية والتنظيمية، البشرية، التقنية، المالية) من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة؟
2. ما مدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية تعزى لاختلاف متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية (الإدارية والتنظيمية، البشرية، التقنية، المالية) بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.
2. الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية تعزى لاختلاف متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية، وتنتضح في النقاط التالية:

- تأتي الدراسة استجابة لتوصيات المؤتمرات العلمية، وتأكيدات الاتجاهات التربوية الحديثة على أهمية تقليص مستوى المركزية التي تحد من قدرة المدارس على الإبداع والابتكار، والتحول إلى الإدارة الذاتية التي تسهم في تحسين أداء المدارس والمرونة في اتخاذ القرارات، وتفعيل مشاركة العاملين والمعلمين والمجتمع في الإدارة المدرسية.
- كما تأتي الدراسة استجابة لرؤية المملكة 2030، والاتجاه نحو خصخصة التعليم، والحاجة إلى زيادة فاعلية المدارس في التنمية والإسهام في تحقيق أهداف رؤية المملكة والوصول للمجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر.
- تُعد الدراسة حلقة مكملة للدراسات السابقة التي تناولت بعض جوانب الموضوع، كما تُعد حلقة وصل لدراسات مستقبلية يمكن أن تطبيق توصياتها ومقترحاتها، بما يثري مكتبة الإدارة التربوية في المملكة.



2. الأهمية التطبيقية، وتتضح في النقاط التالية:

- يؤمل أن تستفيد الوكالات والإدارات المتخصصة بوزارة التعليم (التخطيط والتطوير، الموارد البشرية، الشؤون المدرسية، والتحول الرقمي...)، وإدارة التعليم بمكة المكرمة، من نتائج الدراسة، في التعرف على المتطلبات اللازمة لتحقيق الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية، والعمل على توفيرها.
- قد يستفيد مديرو ومديرات المدارس الثانوية، ومشرفو ومشرفات الإدارة المدرسية من نتائج الدراسة في معرفة متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية التي يمكنهم توفيرها من خلال موارد المدارس، وعمليات التنمية المهنية، والشراكات المجتمعية، والعمل على الاستفادة منها لتحسين ممارسة الإدارة الذاتية بالمدارس.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة على تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية بمحاورها الأربعة (الإدارية والتنظيمية، البشرية، التقنية، المالية).
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية للبنين والبنات بمدينة مكة المكرمة.
- الحدود البشرية: مديري ومديرات المدارس.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثالث من العام 1444 هـ.

مصطلحات الدراسة:**الإدارة الذاتية:**

عرّف العجمي (2011) الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها "مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شئونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة مخرجاتها التعليمية" (ص.130).

وتعرف الإدارة الذاتية إجرائياً بأنها: مدخل إداري تربوي يقوم على تمكين المدرسة الثانوية وزيادة صلاحيات وسلطات إدارتها، بما يسمح بمساحة من الاستقلالية في صنع القرارات الإدارية والتعليمية، وإدارة الموارد البشرية والمادية، بمشاركة المعلمين والعاملين بالمدرسة، مع خضوع المدرسة لعمليات تقييم ذاتي مستمرة، ورقابة وتقييم خارجي من إدارات التعليم.

المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

تُعرف المتطلبات الإدارية والتنظيمية إجرائياً بأنها: مجموعة من القواعد والإجراءات والمعايير التي يجب أن تتبعها المدارس المدارة ذاتياً في إدارة وتنظيم أعمالها وأنشطتها ومواردها وتحقيق استقلاليتها، وضمان فعالية أداء المدارس وتلبيته للمعايير المحددة.

المتطلبات البشرية:

تُعرف المتطلبات البشرية إجرائياً بأنها: الإمكانيات والموارد البشرية اللازمة لتفعيل مشاركة منسوبي المدارس المدارة ذاتياً في إدارتها وتحقيق أهدافها وتطوير أدائها بصورة مستمرة، وما يشمل ذلك من تدريب وتنمية مهنية واكتساب المهارات والكفايات التي تضمن فاعلية أدائها.

المتطلبات التقنية:

تُعرف المتطلبات التقنية إجرائياً بأنها: الموارد والتقنيات وما تشمله من أجهزة وتطبيقات رقمية وأنظمة معلومات واتصالات ودعم فني تقني، وغيرها من المعطيات التقنية اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية، وتحسين عملياتها ومخرجاتها.

المتطلبات المالية:

تُعرف المتطلبات المالية إجرائياً بأنها: التنظيمات والتشريعات التي تضمن الاستقلال المالي للمدارس المدارة ذاتياً، وتوفر لها موارد مالية ذاتية تسهم في تحقيق أهدافها وتحسين كفاءتها وتلبية احتياجاتها، وذلك وفق أسس محاسبية دقيقة ونظام واضح للمساءلة.



أولاً: الإطار النظري

يقدم الإطار النظري تعريفاً بمفهوم الإدارة الذاتية، وأهميتها للمدارس، ومبررات التوجه نحوها، وخصائصها، ومبادئها، ومتطلبات تطبيقها في المدارس.

مفهوم الإدارة الذاتية:

تتعدد التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة الذاتية، وقد استعرض العجمي (2011) العديد من هذه التعريفات، مثل تعريف تاونسند Townsend للإدارة الذاتية بأنها عملية لإعادة توزيع السلطة، تصبح فيها المسؤولية في يد الإدارة المدرسية التي تتمكن من إدارة شؤونها الخاصة، وتبني استراتيجيات مناسبة للتطوير، وإحداث تغييرات تنظيمية تسمح بمشاركة المعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في صناعة القرارات المدرسية. ويرى الفقي (2020) أن الإدارة الذاتية للمدرسة مدخل إداري لا مركزي ينقل المسؤولية الإدارية من الإدارة العليا للمستوى التنفيذي، مما يمنح المدرسة الاستقلالية في الإدارة والتمويل، ويتيح لها تطبيق المشاركة في الإدارة، مع إتاحة الفرصة للمشاركة المجتمعية، وفي ضوءها تستقل المدرسة بقراراتها بما يجنبها مشكلات البيروقراطية التي تؤثر سلباً على العملية التعليمية، في حين يقتصر دور الإدارة العليا على متابعة المخرجات. يتضح من هذه التعريفات أن الإدارة الذاتية تُعد مدخلاً لتمكين المدرسة وضمان استقلاليتها، بمعنى أن تدير المدرسة نفسها دون تدخل من الإدارة التعليمية العليا، وهو مدخل يستند إلى اللامركزية التي تتيح لإدارة المدرسة الصلاحيات الإدارية والمالية وتحمل المسؤولية الكاملة عن وضع الأهداف والخطط وتنفيذها واتخاذ القرارات، وتفعيل الشراكة المجتمعية، بما ينعكس على أدائها ومخرجاتها، مع خضوعها للمساءلة من قبل الإدارة العليا.

أهمية الإدارة الذاتية للمدارس:

تتمتع الإدارة الذاتية بالعديد من الميزات التي تجعل تطبيقها في المدارس في غاية الأهمية، سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي، ويأتي في مقدمة هذه الميزات تفعيلها لقدرة المدرسة على الاستجابة للمتغيرات المحيطة، وتكيفها من التحديات الداخلية والخارجية، وتحسين الأداء والمخرجات. ووفقاً لمؤذن (2017) فإن الإدارة الذاتية للمدرسة تسهم فيما يأتي:

1. ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، وتشجيع المهتمين للمشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات، بما يزيد من قدرة المدرسة على حل المشكلات، وتحسين مناخ العمل الذي يزيد من الكفاءة الإدارية، وتهيئة بيئة تعلم محفزة تسهم في تجويد المخرجات التعليمية.
2. إتاحة الفرصة للمدرسة لإدارة ميزانيتها، واستثمار مواردها، وتوجيه الموارد لصالح تحسين جودة أدائها ومخرجاتها.
3. إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات وفرق العمل، بما ينمي روح التعاون بينهم، ويكسبهم خبرة في الإدارة والقيادة ومهارات اتخاذ القرارات، وهو ما يزيد من ارتباطهم بالمدرسة ويشعرهم بالانتماء الذي ينعكس إيجاباً على عمليات الإصلاح والتطوير.
4. تزيد من فاعلية القيادة، والقدرة على المنافسة، وتحسين الأداء والمخرجات، وتحقيق الأهداف.

يتبين مما سبق أن تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس يسهم في تنظيم العمل الإداري بالمدرسة، وتحسين الإدارة الداخلية من خلال توفير مساحة لمنسوبي المدرسة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات والتخطيط الفعال للأنشطة والفعاليات المدرسية، كما تتيح الإدارة الذاتية للمدرسة المرونة في اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية المناسبة لتحسين جودة التعليم والتعلم، وتطوير برامج التعليم والتدريب لتلبية احتياجات الطلاب وتحسين نتائجهم الأكاديمية، إضافة إلى أنها تعزز الشفافية والمساءلة، وتشجع على الابتكار والتجديد، وتسهم في تحسين وتنمية العلاقات بين أفراد المدرسة، بما في ذلك المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وهو ما يؤدي إلى تحسين المناخ المدرسي وزيادة الانتماء والمشاركة الفعالة.

خصائص الإدارة الذاتية:

تتسم الإدارة الذاتية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المداخل الإدارية الأخرى، وقد أشار محمد (2017) لبعض هذه الخصائص فيما يلي:

1. مدرسة مستقلة في اللوائح والقواعد والأنظمة التي تحكم عملها، حيث تدار بتعاون وجهود من مجلس إدارتها الذي يتحمل مسؤوليته تحقيقها لأهدافها.



2. مدرسة مبتكرة، فاستقلاليته تجعلها وحدة تعليمية فريدة لديها أهداف ورؤية مستقبلية خاصة بها تتيح لها استثمار الفرص وتبني الممارسات التعليمية الحديثة والأفكار المبتكرة.

3. غير ربحية، فهذه المدارس لا تتقاضى رسوماً على خدماتها التعليمية لأنها في الأساس مدارس حكومية، لكنها تدار ذاتياً سعياً لتجويد مخرجاتها.

4. تنافسية، إذ أنها تتجاوز المعايير المحددة للمدارس الأخرى، وتحرص على التنافس في إطارها المحلي وتسعى لتحقيق التميز والتنافس الدولي.

يتضح من استعراض خصائص الإدارة الذاتية للمدارس، أنها إدارة مستقلة، تتحمل المسؤولية الكاملة عن إدارة وتشغيل المدرسة، واستثمار مواردها، وتقييم أدائها وتحديد أهدافها وتحقيقها. وهي إدارة ديمقراطية تشاركية، يكون للعاملين حق التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرارات المدرسية، وتتيح للجميع الفرصة للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة، وتحفيزهم على الإبداع، والتعلم المستمر والتطوير المهني. كما أنها إدارة تعاونية بين جميع أفراد المدرسة والمجتمع المحلي. كما تتميز بالمرونة في استخدام الأساليب التعليمية والإدارية، والقدرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة ومتطلبات المجتمع.

مبادئ الإدارة الذاتية للمدارس:

تتعدد المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدارس، وترتبط هذه المبادئ بطبيعة الإدارة الذاتية والعوامل التي تسهم في تحقيق أهدافها، وفي هذا الصدد أشار محمد (2017) إلى ثلاثة مبادئ رئيسية للإدارة الذاتية، وتتمثل في الآتي:

1. الاستقلالية؛ فالمدارس المدارة ذاتياً مدارس مستقلة، بمعنى أنها تمتلك القدرة على تحديد مسار نشاطها، ولا تعني الاستقلالية التحرر الكامل من قيود الإدارة التعليمية العليا، إذ تبقى خاضعة لبعض القيود والالتزامات، مثل: القيود المتعلقة بالمناهج، ونحوها، لكن كلما قلت القيود التي تربط المدرسة بالإدارة العليا، زادت قدرة المدرسة على الاستقلال وتحقيق الأداء العالي.

2. المساءلة، أو المحاسبة، وهي عملية منظمة تقوم بها الإدارة التعليمية العليا المشرفة على المدرسة ذاتية الإدارة، حيث تراجع أدائها، وتقاريرها السنوية، وعمليات الإنفاق، ومدى تحقيقها لأهدافها المحددة، فتشمل المحاسبة: الجوانب المالية، والتنظيمية والأكاديمية، وهو ما يحقق ضبط الأداء، ويسهم في تقديم التغذية الراجعة وتحديد مستوى الفاعلية، ومتطلبات التحسين.

3. التنوع الذي يثري العملية التعليمية؛ فهذا النوع من المدارس يُقدم برامج تعليمية متنوعة تناسب الفئات المختلفة للمتعلمين، وهي برامج تركز على الجودة، وتتيح لأولياء الأمور اختيار ما يناسب أبنائهم من تعليم يرتقي بفكرهم ومهاراتهم، كما أن تمتع هذه المدارس بحرية وضع الأهداف يتيح لها تغيير وتطوير برامجها وحل مشكلاتها التعليمية وتقديم تجربة تربوية خالية من التعقيدات والجمود.

وذكر أحمد (2021) Ahmed أن هناك خمسة مبادئ تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة لضمان تحقيق أهدافها وهي: المشاركة المجتمعية الفعالة في صنع القرار التربوي في المدرسة، لامركزية السلطة الإدارية، التطوير المهني المستمر لجميع العاملين ومنسوبي المدرسة، المسؤولية والمساءلة عن النتائج، والتركيز على إثراء العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها.

يتضح مما سبق أن الإدارة الذاتية للمدارس تعتمد على مجموعة من المبادئ التي تتبعها لتحقيق أهدافها، وتتمثل هذه المبادئ في تفويض السلطة والمسؤولية لإدارة المدرسة والعاملين فيها، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في صنع القرارات وتحسين الأداء المدرسي، والشفافية والمساءلة المتمثلة في وضوح الإجراءات والقرارات المتخذة ومعايير الأداء المدرسي ونتائجه، والتركيز على الأهداف وتجويد الأداء، والتقييم الدوري المستمر وتحمل المسؤولية عن الأخطاء وتصحيحها، إضافة إلى التنمية المهنية المستمرة للعاملين، وتوفير الفرص اللازمة للتدريب والتطوير المستمر. ويمكن أن تختلف هذه المبادئ قليلاً من مدرسة لأخرى، لكنها تشكل إطاراً عاماً لتحقيق الأهداف المخطط لها في المدارس المدارة ذاتياً بشكل فعال ومستدام.

متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس:

1. المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

يجب توفير العديد من المتطلبات الإدارية والتنظيمية لضمان التطبيق الصحيح والمتكامل للإدارة الذاتية في المدارس، إذ تُعد هذه المتطلبات ضرورية لتنظيم وتوجيه العمل، ويرى العتيبي (2023) أهم هذه المتطلبات في



تبنى مدخل الإدارة الذاتية من قبل وزارة التعليم، وتطوير الهياكل التنظيمية للمدارس، والأدلة التنظيمية، ومعايير المحاسبة، وتحديد المهام والمسؤوليات، ووضع اللوائح المنظمة للعمل، ومنح الصلاحيات الكاملة لمجالس إدارات المدارس، وتصميم منظومة اتصال فعالة تشمل جميع عناصر المجتمع المدرسي وتضمن تواصل المجتمع المحلي.

2. المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري مكون رئيس وعنصر أساسي لنجاح الإدارة الذاتية للمدارس، لذلك يجب الاهتمام بالعاملين، حيث يمثل ذلك الاهتمام أحد أهم مبادئ وأسس الإدارة الذاتية، وهو هدف من أهدافها. ويرى البعداني (2019) أن التنمية المهنية المستمرة للعاملين مطلب رئيس لتطبيق الإدارة الذاتية.

3. المتطلبات التقنية:

الإدارة الذاتية للمدارس هي إدارة مرنة وخالية من التعقيد وتخضع للتطور المستمر، لذلك يجب أن تواكب المستجدات وتوظف التقنيات الحديثة في عملياتها الإدارية والتعليمية، وتستفيد من خصائصها في تجويد أدائها، وفي هذا الصدد أشار (البعداني، 2019؛ الدوسري 2019) إلى ضرورة توفير نظم فعالة للمعلومات والاتصالات، تضمن تدفق المعلومات في الوقت المناسب، وتوفير أجهزة حواسيب كافية، وربطها بشبكة داخلية، وتوفير التطبيقات البرمجية الحديثة اللازمة لعمليات التخطيط والمتابعة وتقويم الأداء، واستخدام التكنولوجيا في عمليات الحفظ والتوثيق.

4. المتطلبات المالية:

يتطلب التطوير وعمليات التغيير تكاليف وموازنات لتمكين المدارس من تحقيق أهداف التحول نحو الإدارة الذاتية، فاستقلالية المدرسة هنا تشمل الجانب الإداري والمالي، لذلك يرى الدوسري (2019) تقييد الصلاحيات المالية، أو عدم توفر الموازنات، يُعد من المعوقات الرئيسة لتطبيق الإدارة الذاتية، فيجب منح المدارس صلاحية وسلطة اتخاذ القرارات المالية حول الإنفاق وتوزيع الموارد، وإدارة مواردها المالية باستقلالية، ومساعدتها مادياً، مع إخضاع معاملاتها المالية للمراجعة والمحاسبة الدقيقة.

وأضاف العتيبي (2023) للمتطلبات المالية: زيادة الموازنات بما يتناسب مع مهام واحتياجات المدارس، وتطوير البنى التحتية للمدارس، ويشمل ذلك الفصول الدراسية، والصالات والملاعب، والمختبرات، والمكاتب الإدارية، وأنظمة ووسائل التعلم، وشبكة الإنترنت، وصيانتها باستمرار، ومنح المدارس صلاحيات استثمارية لمنشأتها ومواردها، وعقد الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المحلي، وإمكانية تبني نماذج متقدمة للمدارس ذات عوائد مالية، مثل المدارس المنتجة.

يتضح مما سبق أن نجاح الإدارة الذاتية للمدارس يتطلب توفير أسس تشريعية وتنظيمية تسمح بإدارتها بطريقة تحقق أهدافها، وتوجد أدائها، وهذا لا يكون مؤثراً دون تهيئة العاملين، وإكسابهم المهارات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية، وتنميتهم باستمرار لمواكبة مستجداتها والتكيف مع متغيراتها، مع منح المدارس الصلاحيات الإدارية والمالية اللازمة، والتحول الرقمي لمواكبة توجهات المملكة والاتجاهات العالمية في هذا الجانب، وأن تكون عمليات التطوير شاملة لجميع عناصر ومكونات المنظومة المدرسية، بما في ذلك أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي المشاركين في المجالس المدرسية.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع الإدارة الذاتية للمدارس، وفيما يلي استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، مع توضيح هدف كل دراسة وحدودها المكانية، ومنهجها، وعينتها، وأدوات جمع البيانات التي استخدمتها، وأهم نتائجها، وذلك على النحو التالي:

أجرى العتيبي (2023) دراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بالمملكة، وقد اتبعت الدراسة أسلوب دلفاي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من ثلاثة محاور: التنظيمية، البشرية، المادية، يتم تحديد معوقات ومتطلبات الإدارة الذاتية بناءً عليها، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (10) أفراد من مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس، تم تطبيق الاستبانة عليهم خلال عدة دورات، وخلصت إلى تحديد أهم معوقات تطبيق الإدارة الذاتية، وأهم متطلباتها التنظيمية والمادية والبشرية، ومن ثم قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بالمملكة.

وسعت دراسة الزيات وجوهر (2022) لتحديد متطلبات تفعيل الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، والتعرف على أهم معوقات تطبيقها ووضع تصور مقترح لتفعيلها، وهي دراسة نظرية



وثائقية، جُمعت بياناتها من خلال الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للإدارة الذاتية، حيث توصلت إلى تحديد المعوقات التنظيمية والمادية التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية وكيفية التغلب عليها، ثم حددت أهم متطلبات تفعيل الإدارة الذاتية، والتي تمثلت في: التحول إلى النمط اللامركزي في إدارة التعليم، وتفعيل دور المجالس المدرسية، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وتفعيل دور الاتحادات الطلابية، ونشر قيم الديمقراطية، وتهيئة مناخ إيجابي وتعاوني بين المدرسة والمجتمع المحلي، ونشر قيم المحاسبة على الأداء، والتنمية المهنية لجميع العاملين، وتعديل التشريعات والقوانين لتسمح بتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية، ومنح المدارس السلطات والصلاحيات الإدارية والمالية والتعليمية التي تسهم في تطبيق الإدارة الذاتية.

وهدف دراسة الراجحي (2021) إلى التعرف على مستوى تطبيق قادة المدارس الحكومية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ الإدارة الذاتية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من أربعة محاور، هي: المساءلة عن النتائج، تحسين ظروف الطلبة، النمو المهني للعاملين، المشاركة في صنع القرار. وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (315) قائد وقائدة مدرسة للمراحل الثلاث. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية جاء متوسطاً في الدرجة الكلية وفي محوري النمو المهني وتحسين ظروف الطلبة، بينما كان المستوى منخفضاً في محوري المشاركة في صناعة القرار والمساءلة عن النتائج. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف الجنس وعدد سنوات الخبرة.

وقام السويغان (2021) بدراسة للتعرف على متطلبات تفعيل مدخل الإدارة الذاتية بمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تكونت من ثلاثة محاور، هي: المتطلبات المعرفية، المتطلبات الوجدانية، والمتطلبات المهارية، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (97) مديراً ومديرة لمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الكويت. وأظهرت النتائج أن متطلبات تفعيل الإدارة الذاتية كانت مرتفعة في المحاور الثلاثة (المعرفية، الوجدانية، المهارية) على الترتيب.

وسعت دراسة الغامدي والبادي (2021) للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحاظفة جدة للإدارة الذاتية ومستوى مشاركة المعلمات في صنع القرارات المدرسية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من محورين: ممارسة القيادة الذاتية، والمشاركة في صنع القرارات. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (355) معلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القائدات للإدارة الذاتية كانت كبيرة، وكذلك مستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار كان بدرجة كبيرة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين ممارسة قائدات المدارس للإدارة الذاتية ومستوى مشاركة المعلمات في عملية صنع القرار.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من استعراض الدراسات السابقة أنها أجريت خلال الفترة الزمنية ما بين عامي 2021-2023، كما تنوعت في حدودها ما بين المملكة العربية السعودية، والكويت، وجمهورية مصر العربية، ومن حيث موضوع الدراسات وهدفها، فقد اهتمت جميع الدراسات بموضوع الإدارة الذاتية في التعليم العام بطريقة مباشرة، مع اختلاف وتنوع أهدافها، فدراسات (الراجحي، 2021؛ الغامدي والبادي، 2021) استهدفت قياس مدى تطبيق وممارسة مبادئ الإدارة الذاتية في المدارس، وسعت دراسات (العتيبي، 2023) لوضع تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام، بينما تتفق الدراسة الحالية في هدفها الرئيس مع دراسة (الزيات وجوهر، 2022؛ السويغان، 2021) التي هدفت لتحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس. ومن حيث المنهج العلمي المتبع، فإن الدراسة الحالية تتفق مع جميع الدراسات السابقة في إتباع المنهج الوصفي، باستثناء دراسة العتيبي (2023) التي استخدمت أسلوب دلفاي، ودراسة الزيات وجوهر (2022) النظرية الوثائقية.

واستخدمت معظم الدراسات الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية، باستثناء دراسة الزيات وجوهر (2022) التي جمعت بياناتها من خلال تحليل الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي. وأما عينة الدراسة، فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسات (العتيبي، 2023؛ الراجحي، 2021؛ السويغان، 2021) في التطبيق على عينات من مديري المدارس.

كما تتفق الدراسة الحالية من حيث حدودها المكانية مع دراسة الراجحي (2021) التي طبقت على مديري ومديرات المدارس في مدينة مكة المكرمة، لكنها تختلف معها في العينة، إذ تقتصر الدراسة الحالية على المدارس الثانوية، كما تختلف معها في الهدف الرئيس، إذ سعت دراسة الراجحي للتعرف على مستوى تطبيق



قادة المدارس الحكومية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ الإدارة الذاتية، بينما تسعى الدراسة الحالية لتحديد متطلبات تحقيقها.

وبصورة عامة، فإن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، منها أنها جمعت في عينتها بين مديري مدارس البنين ومدرسات المدارس الثانوية في مكة المكرمة، كما اجتمعت للدراسة الحالية حدود مكانية وموضوعية لم تجتمع في الدراسات السابقة التي تم عرضها.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في هيكلة وضبط وتحديد مشكلتها، ومنهجيتها، وتحديد المتطلبات الرئيسية والفرعية لتحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية، وبناء أداة الدراسة في ضوء هذه المتطلبات التي تم تحديدها. كما استفادت منها إعداد الأدبيات، واستكملت الإفادة منها في تفسير النتائج ومقارنتها. منهجية الدراسة وإجراءاتها

يقدم الفصل الحالي تعريفاً بالمنهج العلمي الذي اتبعته الدراسة، وتحديد مجتمعها وعينتها وخصائصها، وأداة الدراسة وكيفية التأكد من معاملات الصدق والثبات، وأساليب المعالجة الإحصائية.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. ويُعد المنهج الوصفي المسحي الأنسب للدراسة الحالية من حيث طبيعة المجتمع وتحديد دقة تمكن من مسحه والوصول لأكثر عدد منه، إضافة إلى طبيعة الدراسة الوصفية وسعيها لتحديد مجموعة من المتطلبات من وجهة نظر المجتمع المستهدف، وهو ما يمكن معه الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومدرسات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة، وعددهم (182) مدير ومديرة وفقاً لإحصائية إدارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة للعام الدراسي 1444 هـ. وقد طُبقت الأداة على مجتمع الدراسة بأسلوب المسح الشامل، حيث استجاب منهم (131) مدير ومديرة للمدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة، يمثلون ما نسبته (72%) من مجتمع الدراسة الكلي. وتوزعت عينة الدراسة من حيث النوع بنسب متقاربة، حيث بلغت نسبة مديري المدارس في العينة (50.4%) بينما بلغت نسبة المديرات (49.6%). وقد تبين أن (74%) من أفراد عينة الدراسة حاصلين على مؤهل البكالوريوس، في مقابل (21.4%) للحاصلين على الماجستير و(4.6%) للحاصلين على الدكتوراه. وأما من حيث سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، فقد اتضح أن النسبة الأكبر (58%) يقعون في فئة الخبرة من 10 سنوات فأكثر، يليهم ذوو الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (31.3%)، ثم ذوو الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة (10.7%).

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد مراجعة الأدب النظري للدراسة (الزيات وجوهر، 2022؛ السوفيان، 2021)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من استمارة البيانات الأولية لعينة الدراسة والتي تضمنت متغيري: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، إضافة إلى متن الاستبانة المكون من (45) عبارة موزعة على أربعة محاور بواقع (12) عبارة لمحور المتطلبات الإدارية والتنظيمية، و(12) عبارة لمحور المتطلبات التقنية، و(10) عبارات لمحور المتطلبات البشرية، و(11) عبارة لمحور المتطلبات المالية. أ. الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق محتوى الاستبانة بعرضها على مجموعة من المتخصصين في الإدارة التربوية والتخطيط بالجامعات السعودية والعربية ووزارة التعليم، وعددهم (20) محكماً، وذلك لإبداء رأيهم في محتوى الاستبانة، وتحديد مدى مناسبة محاورها، وأهمية للمتطلبات الفرعية المدرجة تحت كل محور، وتعديل ما يروونه مناسباً للدراسة ويسهم في تحقيق أهدافها، وقد اعتبر الباحث أن نسبة (80%) تُعد معياراً للاتفاق على قبول التعديلات على العبارات أو المحاور، وأن انخفاضها يستدعي التعديل أو الحذف وفقاً لاقتراحات المحكمين، وقد تبين بعد استرداد الاستبانات المحكمة إلكترونياً وورقياً وجود عدد من التعديلات التي تمثلت بداية في تعديل البيانات الأولية بإضافة مديرات المدارس للعينة، كما اقترح المحكمون تعديل صياغة (6) عبارات وحذف (5) عبارات. ب. الاتساق الداخلي:

طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مدير ومديرة مدرسة ثانوية تم استبعادهم من العينة الأساسية عند التطبيق النهائي للاستبانة، وقد تم التأكد من ارتباط العبارات بمحاورها



باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient، ويوضح الجدول الآتي النتائج:

جدول (1)

معاملات ارتباط عبارات الاستبانة مع محاورها (ن=30)

المتطلبات المالية		المتطلبات التقنية		المتطلبات البشرية		المتطلبات الإدارية والتنظيمية	
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
**0.932	1	**0.930	1	**0.895	1	**0.722	1
**0.869	2	**0.932	2	**0.877	2	**0.899	2
**0.945	3	**0.511	3	**0.898	3	**0.914	3
**0.869	4	**0.871	4	**0.917	4	**0.913	4
**0.858	5	**0.909	5	**0.624	5	**0.659	5
**0.956	6	**0.954	6	**0.874	6	**0.677	6
**0.843	7	**0.869	7	**0.788	7	**0.621	7
**0.882	8	**0.948	8	**0.835	8	**0.606	8
**0.926	9	**0.928	9	**0.876	9	**0.881	9
**0.935	10			**0.943	10	**0.792	10
				**0.890	11		

** دالة عند مستوى (0.01) قيمة معامل الارتباط عند مستوى (0.01) = 0.449

يشير الجدول (1) إلى أن عبارات الاستبانة ترتبط مع محاورها بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات محور المتطلبات الإدارية والتنظيمية بين (0.606-0.914)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات محور المتطلبات البشرية بين (0.624-0.943)، كما تراوحت معاملات الارتباط لعبارات محور المتطلبات التقنية بين (0.511-0.954)، كذلك تراوحت معاملات الارتباط لعبارات محور المتطلبات المالية بين (0.843-0.956)، وجميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتشير إلى اتساق الاستبانة داخلياً. كما تم حساب معاملات ارتباط المحاور معاً وارتباطها مع الاستبانة ككل، ويوضح الجدول الآتي النتائج:

جدول (2)

معاملات ارتباط المحاور معاً وارتباطها مع الاستبانة ككل (ن=30)

المحاور	المتطلبات الإدارية والتنظيمية	المتطلبات البشرية	المتطلبات التقنية	المتطلبات المالية	الاستبانة
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	1	**0.918	**0.820	**0.860	**0.942
المتطلبات البشرية	**0.918	1	**0.888	**0.883	**0.967
المتطلبات التقنية	**0.820	**0.888	1	**0.887	**0.942
المتطلبات المالية	**0.860	**0.883	**0.887	1	**0.958

** دالة عند مستوى (0.01) قيمة معامل الارتباط عند مستوى (0.01) = 0.449

يتضح من الجدول (2) أن المحاور الأربعة للاستبانة ترتبط معاً بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً تتراوح بين (0.820-0.918)، كما تبين أن المحاور الأربعة ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة بمعاملات ارتباط تتراوح بين (0.942-0.967)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتؤكد على صدق بناء الاستبانة. أ. ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، كما تم التأكد من الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية Split-Half حيث تم التصحيح بمعادلة سبيرمان-براون Spearman-Brown Coefficient، ويوضح الجدول الآتي النتائج:



جدول (3)

معاملات ثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية (ن=30)

م	المحاور	عدد العبارات	ثبات كرونباخ ألفا	ثبات التجزئة النصفية
1	المتطلبات الإدارية والتنظيمية	10	0.916	0.832
2	المتطلبات البشرية	11	0.963	0.930
3	المتطلبات التقنية	9	0.960	0.974
4	المتطلبات المالية	10	0.972	0.980
	ثبات الاستبانة	40	0.968	0.957

تشير نتائج الجدول (3) إلى أن معامل ثبات الاستبانة بطريقة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha بلغت (0.968) وتراوحت معاملات ارتباط المحاور (0.916-0.972) بنفس الطريقة، بينما بلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة (0.957) بطريقة التجزئة النصفية Split-Half وتراوحت معاملات ارتباط المحاور (0.832-0.980) بنفس الطريقة، وهي معاملات مقبولة وتؤكد على ثبات درجات الاستبانة عند إعادة تطبيقها على عينات أخرى من نفس المجتمع.

ب. الصورة النهائية من الاستبانة:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (40) عبارة موزعة على المحاور الأربعة بواقع (10) عبارات للمتطلبات الإدارية والتنظيمية، و(11) عبارة للمتطلبات البشرية، و(9) عبارات للمتطلبات التقنية، و(10) عبارات للمتطلبات المالية، وقد تم تطبيق الاستبانة إلكترونياً عبر نماذج Google.

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss 26) مع الاستفادة من الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient للتأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، والتجزئة النصفية Split-Half للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي mean والانحراف المعياري Standard deviation لتحديد درجة متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية.
- اختبار T-Test للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة على الاستبانة وفقاً لمتغير الجنس (ذكر-أنثى).
- اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis للكشف عن الفروق بين استجابات العينة على الاستبانة وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

عرض ومناقشة النتائج

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول

للإجابة على السؤال الأول الذي ينص على: ما متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية (الإدارية والتنظيمية، التقنية، البشرية، المالية) من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة؟ تم استخراج متوسطات العبارات والمحاور وانحرافات الاستجابات، وفيما يلي توضيح النتائج الكلية للمحاور:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات تحقيق الإدارة الذاتية ككل مرتبة تنازلياً

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة على المتطلب
3	المتطلبات التقنية	4.63	0.469	عالية جداً
2	المتطلبات البشرية	4.59	0.501	عالية جداً
4	المتطلبات المالية	4.58	0.546	عالية جداً
1	المتطلبات الإدارية والتنظيمية	4.51	0.518	عالية جداً
	الدرجة الكلية لمتطلبات تحقيق الإدارة الذاتية	4.58	0.466	عالية جداً



تشير النتائج الإجمالية إلى أن متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية ظهرت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتطلبات ككل (4.58) بانحراف معياري (0.466)، كما ظهرت محاور المتطلبات الفرعية بدرجة عالية جداً، بمتوسطات حسابية تدرجت بين (4.51-4.63) وذلك على الترتيب الآتي: المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية، والمتطلبات الإدارية التنظيمية.

وقد ترجع الدرجة العالية جداً إلى أهمية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية، حيث تمثل نهجاً مهماً في تحسين جودة الإدارة المدرسية والعملية التعليمية، وتعزيز الأداء والتفاعل، وتحسين المخرجات، وتفعيل دور المدرسة في المجتمع، كما يمكن أن ترجع الدرجة العالية جداً لهذه المتطلبات إلى استئجار مديري ومديرات المدارس لأهميتها في إحداث التغيير الحقيقي الذي يؤدي لاستقلالية مدارسهم، وتحسين قدرتها على تخطي مشكلاتها القائمة، واتخاذ قراراتها في ضوء التغييرات المحيطة بها، وفي ضوء احتياجاتها الفعلية، مع ما لهذه المتطلبات من تأثير على جودة العمليات والمخرجات، وتحسين وتنمية مهارات العاملين، وهو ما يحقق التميز في أدائهم، ويمكن من إدارة المدارس بطريقة تتميز بالبراعة وتستند إلى مؤشرات دقيقة في قياس أدائها وفاعليتها، وبصورة عامة؛ فإن توفير متطلبات الإدارة الذاتية في المدارس يزيد من فاعلية المدارس، ومن تأثيرها في محيطها الاجتماعي، واستدامة النجاح، والقدرة على المنافسة، وينعكس على تأثيرها الوطني، وإسهامها في التنمية المستدامة، وتحقيق رؤية المملكة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات (الأخرس، 2018؛ البعداني، 2019؛ Romanowski et al، 2018؛ السلمي وآخرون، 2019؛ السويغان، 2021؛ مواس وحلاق، 2018) التي أظهرت أن متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية كانت مرتفعة.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني

للإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على: ما مدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تحديد متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية تعزى لاختلاف متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة؟ تم استخدام اختبار T-Test للكشف عن الفروق وفقاً لاختلاف طبيعة العمل، واختبار كروسكال واليس اللامعلمي Kruskal-Wallis للكشف عن الفروق وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وفيما يلي توضيح النتائج:

أولاً: الفروق تبعاً للجنس

جدول (5)

نتائج اختبار T-Test للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	ذكر	66	4.41	0.603	0.200	2.252-	0.026 دالة*
	أنثى	65	4.61	0.395			
المتطلبات البشرية	ذكر	66	4.52	0.577	0.148	1.700-	0.092 غير دالة
	أنثى	65	4.67	0.402			
المتطلبات التقنية	ذكر	66	4.54	0.554	0.179	2.228-	0.028 دالة*
	أنثى	65	4.72	0.344			
المتطلبات المالية	ذكر	66	4.46	0.655	0.230	2.470-	0.015 دالة*
	أنثى	65	4.69	0.377			
المتطلبات ككل	ذكر	66	4.48	0.549	0.189	2.366-	0.019 دالة*
	أنثى	65	4.67	0.342			

* دالة عند مستوى (0.05)

تشير نتائج الجدول (5) إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري ومديرات المدارس في تقدير متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المحاور الثلاثة: المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والتقنية، المالية، والدرجة الكلية، فقد بلغت مستويات الدلالة (0.026؛ 0.028؛ 0.015؛ 0.019) للمحاور والدرجة الكلية على



الترتيب، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً بين الاستجابات على محور المتطلبات البشرية. وبمراجعة المتوسطات الحسابية تبين أن الفروق في المحاور الثلاثة والدرجة الكلية كانت لصالح الإناث. وقد يرجع اتجاه الفروق لصالح الإناث إلى اختلاف مستوى الثقافة الإدارية حول موضوع الإدارة الذاتية، كما قد يرجع لاختلاف الرؤية المستقبلية لدى المديرات والتي تنعكس على نظرتهن لمستقبل الإدارة المدرسية وإدراك مدى حاجة المدارس للاستقلال، وبالتالي القدرة على التحديد الدقيق لمتطلبات تحولها إلى الإدارة الذاتية.

ثانياً: المؤهل العلمي

جدول (6)

نتائج اختبار Kruskal-Wallis للكشف عن الفروق بين استجابات العينة وفقاً لمتغير المؤهل

المحور	المؤهل	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	بكالوريوس	97	62.72	2.865	2	0.239 غير دالة
	ماجستير	28	75.45			
	دكتوراه	6	74.92			
المتطلبات البشرية	بكالوريوس	97	62.42	3.555	2	0.169 غير دالة
	ماجستير	28	76.86			
	دكتوراه	6	73.25			
المتطلبات التقنية	بكالوريوس	97	63.64	1.536	2	0.464 غير دالة
	ماجستير	28	72.36			
	دكتوراه	6	74.42			
المتطلبات المالية	بكالوريوس	97	65.02	0.271	2	0.873 غير دالة
	ماجستير	28	69.07			
	دكتوراه	6	67.50			
المتطلبات ككل	بكالوريوس	97	62.99	2.355	2	0.308 غير دالة
	ماجستير	28	74.48			
	دكتوراه	6	75.00			

يتبين من نتائج الجدول (6) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقدير متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المحاور الأربعة والدرجة الكلية، تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث بلغت قيم كاي تربيع (2.865؛ 3.555؛ 1.536؛ 0.271؛ 2.355) بمستويات دلالة أكبر من (0.05) بلغت قيمتها (0.239؛ 0.169؛ 0.464؛ 0.873؛ 0.308) مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائياً.

وقد يرجع سبب عدم وجود فروق تعزى لاختلاف المؤهل إلى أن معظم مديري ومديرات المدارس غير متخصصين في الإدارة التربوية، وهو ما يعني أنهم لم يحصلوا على معرفة تخصصية متعلقة بالإدارة الذاتية في المجال التربوي خلال الدراسة الجامعية بجميع مستوياتها، كما أن برامج الإدارة التربوية بمرحلة الدراسات العليا لا تقدم مقررات أو موضوعات موسعة حول موضوع الإدارة الذاتية ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام، لذلك لم يؤثر المؤهل في تقديرات أفراد العينة لهذه المتطلبات.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة مرتضى (2019) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فرق دالة إحصائياً تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

ثالثاً: عدد سنوات الخبرة

جدول (7)

نتائج اختبار Kruskal-Wallis للكشف عن الفروق بين استجابات العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	فئات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	أقل من 5 سنوات	14	64.21	1.733	2	0.421 غير دالة
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	41	72.35			
	10 سنوات فأكثر	76	62.90			



المحور	فئات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المتطلبات البشرية	أقل من 5 سنوات	14	63.82	0.918	2	0.632 غير دالة
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	41	70.59			
	10 سنوات فأكثر	76	63.93			
المتطلبات التقنية	أقل من 5 سنوات	14	60.64	2.259	2	0.323 غير دالة
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	41	73.10			
	10 سنوات فأكثر	76	63.16			
المتطلبات المالية	أقل من 5 سنوات	14	54.39	2.671	2	0.263 غير دالة
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	41	72.33			
	10 سنوات فأكثر	76	64.72			
المتطلبات ككل	أقل من 5 سنوات	14	59.39	2.037	2	0.361 غير دالة
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	41	72.74			
	10 سنوات فأكثر	76	63.58			

يتضح من نتائج الجدول (7) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقدير متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المحاور الأربعة والدرجة الكلية، تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، حيث بلغت قيم كاي تربيع (1.733؛ 0.918؛ 2.259؛ 2.671؛ 2.037) بمستويات دلالة أكبر من (0.05) بلغت قيمتها (0.421؛ 0.632؛ 0.323؛ 0.263؛ 0.361) مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائية. وقد يرجع السبب في عدم وجود فروق تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة إلى أن الخبرة التراكمية لمديري ومديرات المدارس قد لا تعيد في تقديرهم لمتطلبات تطبيق الإدارة الذاتية، لأن ذلك لم يواكبه تدريب وتنمية مهنية متخصصة تستهدف اكسابهم معارف أو مهارات وتطبيقات عملية إثرائية تنمي معرفتهم بمتطلبات الإدارة الذاتية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة البعداني (2019) التي نتائجها أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، في حين تختلف مع نتائج دراسة مرتضى (2019) التي أظهرت وجود فروق لصالح فئة الخبرة الأقل من 10 سنوات، وكذلك دراسة مؤذن (2017) التي أظهرت أن الفروق لصالح فئة الخبرة من 10 سنوات فأكثر.

ملخص النتائج

توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1. وافق مديرو ومديرات المدارس الثانوية على متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية بدرجة عالية جداً، سواء في الدرجة الكلية أو في المحاور الفرعية التي ظهرت بالترتيب الآتي: المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية، والمتطلبات الإدارية التنظيمية.
2. أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تحديد متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية تعزى لاختلاف الجنس لصالح الإناث (مديرات المدارس)؛ بينما لم توجد فروق تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخبرة.

التوصيات

يمكن أن تقدم الدراسة التوصيات التالية في ضوء النتائج التي تم التوصل لها:

1. دعم تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية من قبل وزارة التعليم كمدخل لتطوير وتحسين أدائها ومخرجاتها، ودعمًا للاتجاه القائم نحو خصخصة التعليم في المملكة، ويتطلب ذلك مجموعة من الإجراءات التي يجب البدء بها كمرحلة تأسيسية.
2. وضع خطة متكاملة لإدارة الموارد البشرية في المدارس وتنميتهم مهنيًا في ضوء احتياجاتهم التدريبية الحالية والمستقبلية المرتبطة بتطبيق الإدارة الذاتية، وإكسابهم المهارات اللازمة للتعامل مع العمليات التطويرية المرتبطة بهذا التحول، وتصويرهم بدورهم في نجاح هذا التغيير وتحقيق أهدافه.



3. توجيه الإدارة العامة للتحويل الرقمي، وإدارة أمن المعلومات بوزارة التعليم، والمسؤولين المختصين بإدارات التعليم، إلى وضع خطة للتحويل الرقمي بالمدارس، تشمل التحويل الكامل في العمليات والأنشطة وأساليب الاتصال، والربط الإلكتروني مع الإدارة العليا، بما يساعد على التخلص من العمليات الإدارية الورقية، ويحقق المرونة والجودة في العمل، ويقلل من هدر الموارد.
4. تمكين المدارس من الاستقلال المالي، ولو جزئياً، وتدريباً، بما يساعدها على تخطي الكثير من العقبات التي تتعلق بمحدودية ميزانياتها، وقلة مواردها الذاتية، وضعف الصلاحيات المالية الممنوحة لها.

المراجع

1. الألفي، حازم إبراهيم. (2020). متطلبات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 109 (5)، 1089-1111.
2. البعداني، فؤاد محمد. (2019). متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة إب - اليمن. *مجلة القلم*، 15 (1)، 270-316.
3. الدوسري، صالح محمد. (2019). رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية لدى قائدي المدارس الثانوية بالرياض. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 13 (1)، 290-325.
4. الراجحي، إلهام نايف. (2021). مستوى تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر قادة المدارس. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة*، 35 (1)، 1-21.
5. الرشدي، مسعود سعود. (2014). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الذاتية في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
6. الزيات، عماد حمدي، وجوهر، علي صالح. (2022). متطلبات تفعيل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر. *مجلة كلية التربية بدمياط*، 81 (1)، 1-27.
7. السلمي، سعد مسعود، الجندي، عادل السيد، وسعد، السيدة محمود. (2019). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بالملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة القراءة والمعرفة*، 201 (1)، 237-266.
8. السوفيان، مشاري مجبل. (2021). تفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم. *مجلة التربية*، 1 (189)، 369-417.
9. العنبي، فهد مصلح. (2023). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية جامعة أسيوط*، 39 (3)، 123-152.
10. العجمي، محمد حسنين. (2011). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. دار المسيرة للطباعة والنشر.
11. الغامدي، جازية أحمد، والبادي، نوف محمد. (2021). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بجدة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمات في صنع القرارات من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 69 (6)، 110-185.
12. الفقي، رفعت محمد. (2020). الإدارة الذاتية للمدرسة في باكستان وإندونيسيا وإمكانية الاستفادة منها في تطوير إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية بمصر [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة كفر الشيخ، مصر.
13. محمد، هيام محمد علي. (2017). تصور مقترح لتطبيق نموذج المدارس المستقلة في إصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر. *مجلة الثقافة والتنمية-جمعية الثقافة من أجل التنمية*، 18 (117)، 275-326.
14. مرتضى، أحمد سليمان. (2019). إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومعيقاتها كما يراها قائدي المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية-جامعة القصيم*، 12 (4)، 1673-1706.
15. المطيري، خالد ميرك. (2015). الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بكل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. *مستقبل التربية العربية*، 22 (97-98)، 11-66.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (102) March 2024

العدد (102) مارس 2024



16. مؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة التربوية. (2019، نوفمبر 3-4). توصيات المؤتمر. جامعة دار الحكمة، جدة.
17. المؤتمر التربوي الرابع لتطوير التعليم العربي. (2017، سبتمبر 30). توصيات مؤتمر "تطوير الأداء المدرسي للمعلمين والقيادات التربوية في ضوء المتطلبات العالمية المعاصرة"، جامعة القاهرة، مصر.
18. المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي في القطاعات التعليمية. (2021، أكتوبر 1-3). توصيات المؤتمر. تنظيم إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث والنشر العلمي، المنعقد عبر منصة ZOOM.
19. مؤذن، أسامة شرف. (2016). مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف. *مجلة القراءة والمعرفة*، (184)، 81 - 122.
20. الوليدي، عمار علي. (2016). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين بمدينة تبوك. *مجلة التربية*، 1 (171)، 288 - 319.
21. Ahmed, M.F. (2021). The development of self-management of secondary schools from the point of view of manager, *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1),4233-4257.
22. Cornito, C. M. (2021). Striking a Balance between Centralized and Decentralized Decision Making: A School-Based Management Practice for Optimum Performance, *International Journal on Social and Education Sciences*, 3 (4), p656-66.