مجلـــة العلـــوم التربـــوية والدراســـات الإنســـانيـــة
Humanities and Educational Sciences Journal
ISSN: 2709-0302 (online)
ISSN: 2617-5908 (print)

# الإدارة الذاتية المدرسية في البيئة السعودية
# دراسة حالة مدارس البنات الثانوية
# بمحافظة خميس مشيط(*)

**فوزيه علي محمد الشرمان القحطاني**
باحثة في قسم القيادة والسياسيات التربوية
تخصص إدارة وإشراف تربوي جامعة الملك خالد - السعودية
البريد الالكتروني fali22025@hotmail.com

*) تاريخ تسليم البحث 3/1/2026 تاريخ قبوله للنشر 11/3/2026
*) موقع المجلة: http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index

# الإدارة الذاتية المدرسية في البيئة السعودية
# دراسة حالة مدارس البنات الثانوية
# بمحافظة خميس مشيط

**فوزيه علي محمد الشرمان القحطاني**
باحثة في قسم القيادة والسياسيات التربوية
تخصص إدارة وإشراف تربوي جامعة الملك خالد - السعودية

## الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته دراسة الظواهر كما هي في الواقع وتحليلها إحصائيًا، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية للبنات بالمحافظة (الحكومية والأهلية) والبالغ عددهن (47)، استجاب منهن (27) مديرة، استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة توفر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية جاءت بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.023)، وانحراف معياري(1.248)، وقد احتل مجال المتطلبات البشرية المرتبة الأولى من حيث التوافر، يليه مجال المتطلبات المعرفية، ثم المتطلبات التشريعية في المرتبة الثالثة في حين جاء مجال المتطلبات المادية في المرتبة الرابعة والأخيرة، وبناءً على النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات العملية الشاملة التي تركز على تعزيز الجوانب المعرفية والبشرية والتشريعية والمادية معًا، مع التأكيد على أهمية التطبيق التدريجي عبر نموذج تجريبي وآليات تقييم مؤسسية، ومراعاة الخصوصية المحلية، كما أوصت الدراسة باعتماد خطة استراتيجية متكاملة وتمكين القيادات النسائية وتنويع مصادر التمويل.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الذاتية المدرسية، مدارس البنات الثانوية، محافظة خميس مشيط، متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية، اللامركزية التعليمية.

# Self-Administration in Schools in the Saudi Environment: A Case Study of Secondary Girls' Schools in Khamis Mushait

**Fawziah ali Mohammed al shorman al qahtani**
King Khalid University - Department of Educational Leadership and Policies - Specialization in Educational Administration and Supervision - Kingdom of Saudi Arabia.

## Abstract

The study aimed to identify the degree of availability of the requirements for applying school-based management in girls' secondary schools in Khamis Mushait Governorate. The study used the analytical descriptive approach, due to its appropriateness for studying phenomena as they exist in reality and analyzing them statistically. The study population consisted of all principals of girls' secondary schools (public and private) in the governorate, totaling (47) principals, with (27) principals responding. A questionnaire was used to collect data. The results showed that the degree of availability of the requirements for applying school-based management was at a medium level, with an overall mean of (3.023) and a standard deviation of (1.248). The field of human requirements ranked first in terms of availability, followed by the field of knowledge requirements, then the legislative requirements in third place, while the field of material requirements came in fourth and last place.Based on the results, the study presented a set of comprehensive practical proposals focusing on enhancing the knowledge, human, legislative, and material aspects together, while emphasizing the importance of gradual implementation through a pilot model and institutional evaluation mechanisms, and taking local specificities into account. The study also recommended adopting an integrated strategic plan, empowering female leadership, and diversifying funding sources.

**Keywords:** School self-management, secondary schools for girls, Khamis Mushait province, requirements for implementing self-management, educational decentralization.

**مقدمة الدراسة:**

في ظل التحولات العالمية المتسارعة في مجالات العلم والتقنية والاتصال، وما فرضته من متغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية في إطار العولمة، شهدت النظم التعليمية تحولًا جوهريًا في فلسفتها وإدارتها.

وقد انعكس هذا التحول على استراتيجيات التعليم وإدارته محليًا وقوميًا، تماشيًا مع التوجه العالمي نحو اللامركزية، والذي يستهدف تحقيق ديمقراطية التعليم ورفع نوعيته وضمان جودته (حسين وشعلان، 2008).

لقد أسهمت هذه المتغيرات في إعادة تشكيل دور المدرسة في القرن الحادي والعشرين، مع التأكيد على ترسيخ الهوية الوطنية وقيم المواطنة، وتمكين المتعلم من امتلاك كفايات العصر من خلال التركيز على دوره كشريك فاعل في تخطيط وتنفيذ وتقويم خبرات التعلم، ويعد التغيير التربوي في هذا السياق ضرورة حتمية للتطوير، بشرط أن يستند إلى قناعة العاملين في الحقل التربوي وإيمانهم به، سواء كان هذا التغيير جزئيًا أو شاملًا لأهداف المدرسة ومناهجها وممارساتها الإدارية (أبو ميالة، 2004؛ الحسيني، 2006)، وفي هذا الإطار، يبرز مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة كأحد أبرز المداخل الإدارية الحديثة، الذي يمنح المدرسة درجة أكبر من الاستقلالية، ويمكنها من تطوير أهدافها واستثمار مواردها لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية (العجمي، 2007؛ حسين، 2006).

وتشير الأدبيات التربوية المعاصرة إلى أن مركزية اتخاذ القرار في الأنظمة التعليمية تمثل أحد أبرز المعوقات أمام فاعلية المدرسة وقدرتها على التطوير، حيث غالبًا ما تُتخذ القرارات في المستويات العليا للجهاز التعليمي دون إشراك العاملين الميدانيين الذين هم الأكثر دراية باحتياجات مدارسهم والأقدر على تحديد أولوياتها وتوظيف مواردها بكفاءة، وقد أكدت العديد من الدراسات أن هذا النمط الإداري المركزي يؤدي في كثير من الأحيان إلى قصور في التنفيذ وضعف في تحقيق الأهداف المنشودة (المصلح، 2001).

كما تُظهر التجارب الدولية في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا أن التحول نحو اللامركزية الإدارية وتمكين المدارس يعد اتجاهًا رئيسيًا في سياسات إصلاح التعليم، حيث أثبتت تلك التجارب أن منح المدرسة الصلاحيات الكافية لقيادة عملياتها واتخاذ قراراتها يسهم بشكل فعال في رفع كفاءتها وتحسين جودة مخرجاتها (Bush & Heystek, 2003)، وقد اتفقت نتائج عدد من الدراسات العربية مع هذا التوجه العالمي، ومنها دراسات العجمي (2007)، وجمعة وجوهر (2010)، والمسيري (2013)، والتي أكدت جميعها على أهمية تبني مدخل الإدارة الذاتية كاستراتيجية إصلاحية تقوم على المشاركة الفعالة بين المدرسة ومجتمعها المحلي.

وانطلاقًا من التوجه الاستراتيجي العام لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، فقد تبنت وزارة التعليم – من خلال خططها الاستراتيجية مثل مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم – نموذجًا متوازنًا للتحول نحو اللامركزية، ويقوم هذا النموذج على منح المدارس وإدارات التعليم صلاحيات أوسع، مع التأكيد في الوقت ذاته على مبادئ المساءلة (المحاسبية) وتعزيز آليات التقويم الداخلي والخارجي (وزارة التعليم، 1424هـ).

وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية، مثل عسير (القحطاني، 2024) والطائف (مؤذن، 2017) ومكة المكرمة (الحربي، 2024)، إضافة إلى دراسات ذات طابع عام على مستوى المملكة، فإن محافظة خميس مشيط لم تحظ بدراسة مستقلة في هذا المجال، وتتميز هذه المحافظة بخصوصية سياقها التعليمي والإداري والثقافي، مما يجعل من الضروري استكشاف واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الثانوية فيها، كما أن التطورات الحديثة في السياسات التعليمية واللوائح التنظيمية في المملكة تستدعي تحديث النتائج البحثية ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، بما يسهم في بناء قاعدة معرفية أوسع تدعم صناع القرار المحليين والباحثين في تطوير نماذج الإدارة المدرسية المناسبة.

ومن هنا، تتمثل أهمية هذه الدراسة في سد جزء من هذه الفجوة البحثية، من خلال تقديم إضافة علمية وتطبيقية للمجال التربوي، وذلك بالتعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في البيئة السعودية، ممثلةً في دراسة حالة لمدارس البنات الثانوية بمحافظة خميس مشيط، ووضع المقترحات اللازمة لدعم تطبيق هذا النموذج الإداري في تلك المدارس.

**مشكلة الدراسة:**

تستند عملية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس إلى منظومة متكاملة من المتطلبات الضرورية التي تؤثر في مدى نجاح التنفيذ وفعاليته، وتظهر أهمية هذه المتطلبات من خلال نتائج الدراسات السابقة التي أجريت في مختلف المناطق السعودية، على سبيل المثال، كشفت دراسة مؤذن (2017) أن درجة توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف جاءت بمستوى متوسط، وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية متكاملة لقادة المدارس، وتوفير التجهيزات التقنية والتكنولوجية اللازمة، كما أشارت دراسة القحطاني (2024) إلى أهمية تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الثانوية بمنطقة عسير، مع التأكيد على توفير آليات دعم المعارف والمهارات للعاملين ذوي الميول القيادية، وأوصت دراسة الحربي (2024) بضرورة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس مكة المكرمة من خلال وضع التشريعات والسياسات التنظيمية، والتحول الفعلي نحو اللامركزية، وتوفير المتطلبات البشرية والتقنية والمالية.

وعلى الرغم من هذه التوصيات والاهتمام المتزايد بموضوع الإدارة الذاتية، فإنه لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة في تناول المتطلبات الشاملة للتطبيق الفعال، فمعظم الدراسات السابقة ركزت على جوانب محددة، كالمتطلبات المادية أو التشريعية، بينما أغفلت جوانب أخرى لا تقل أهمية مثل المتطلبات البشرية والمعرفية، وآليات تنمية القيادات المدرسية، وبناء القدرات اللازمة لإدارة الأنماط اللامركزية، هذا النقص في التناول الشامل يظهر بوضوح في البيئات التعليمية التي تتميز بتركيبة إدارية مركزية، كالواقع السعودي، حيث تتزايد الحاجة إلى دراسات تراعي خصوصية كل منطقة تعليمية وتكاملية المتطلبات اللازمة للتطبيق.

وبناءً على ما سبق، تبرز مشكلة هذه الدراسة في الحاجة إلى التعرف على واقع الإدارة الذاتية من خلال سعي الدراسة التعرف على درجة توافر المتطلبات (البشرية، المعرفية، التشريعية، المادية) لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الثانوية بمحافظة خميس مشيط وذلك انطلاقًا من أهمية تقديم صورة واقعية ودقيقة تسهم في سد الفجوة البحثية القائمة وتدعم صناع القرار في تطوير السياسات والممارسات الإدارية المدرسية.

## أسئلة الدراسة:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة، تسعى الباحثة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- **ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر قائدات المدارس؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1- ما درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر قائدات المدارس؟

2- ما أبرز التجارب الناجحة في مجال الإدارة الذاتية؟

3- ما المقترحات المناسبة لتطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط في ضوء الواقع الحالي والتجارب الناجحة؟

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة بدرجة رئيسية للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر قائدات المدارس، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

1- التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر قائدات المدارس.

2- عرض نماذج من التجارب الناجحة لبعض الدول المتقدمة في تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في مدارسها.

3- وضع المقترحات المناسبة لتطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط في ضوء الواقع الحالي والتجارب الناجحة.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1- قد تسهم في سد الفجوة البحثية: إذ تُعد هذه الدراسة أول محاولة لتناول واقع الإدارة الذاتية المدرسية في محافظة خميس مشيط بوصفها دراسة حالة محلية ضمن البيئة السعودية، مما يضيف بعدًا جديدًا إلى الأدبيات التربوية التي ركزت سابقًا على مناطق أخرى مثل عسير ومكة والطائف.

2- قد تنسجم مع الرؤية المستقبلية لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية التي تسعى إلى جعل المدرسة وحدة تنظيمية مستقلة.

3- تتوافق مع ما دعت إليه العديد من المؤتمرات والندوات والدراسات والخطط الاستراتيجية التي ركّزت على ضرورة تطبيق اللامركزية في التعليم:

- قد تساعد النتائج المسؤولون عن المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية في الكشف عن المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم قبل الجامعي.
- يمكن تقديم بدائل عملية لمعالجة أوجه القصور التي قد تعيق نجاح تطبيق التوجهات الحديثة في التعليم، ولاسيما الإدارة الذاتية في المدارس موضوع الدراسة.

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على معرفة واقع تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر قائدات المدارس

**الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة مكانيًا على محافظة خميس مشيط

**الحدود الزمانية:** أجريت خلال العام الدراسي (1446هـ/1447هـ).

**الحدود البشرية:** تقتصر على مديرات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط.

## مصطلحات الدراسة

### الإدارة الذاتية للمدرسة:

**اصطلاحًا** ":مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعّال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها (الطلاب)" (العجمي، 2007، ص16).

**إجرائيًا:** إعادة توزيع السلطة داخل المدرسة الثانوية بحيث تتحرر من القيود المركزية، وتمارس استقلالية في إدارة مواردها واتخاذ قراراتها، من خلال مشاركة جماعية تشمل المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

## المبحث الأول: الإدارة الذاتية

### النشأ والمفهوم:

### نشأة الإدارة الذاتية

تعود جذور الإدارة الذاتية إلى الفكر الإداري في مجال إدارة الأعمال، حيث سعى رواد الإدارة إلى تطوير نماذج تنظيمية أكثر كفاءة ومرونة، تقوم على منح الوحدات التنفيذية صلاحيات أوسع لإدارة شؤونها وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى (سرور، 2008، ص34)، ومع انتقال هذه الأفكار إلى المجال التربوي، بدأت تتبلور الإدارة الذاتية للمدرسة بوصفها أحد مداخل الإصلاح التعليمي الهادفة إلى تحسين الأداء المدرسي وجودة المخرجات التعليمية.

وقد مرّ مفهوم الإدارة الذاتية بعدة مراحل تطور؛ إذ بدأ كحركة إصلاحية محدودة، ثم تطور تدريجيًا ليصبح نموذجًا إداريًا شاملًا يتبنى نظرة كلية للمدرسة باعتبارها وحدة تنظيمية قادرة على اتخاذ قراراتها وفق معايير واضحة للمساءلة والجودة، وفي هذا السياق، أشار Weiss (2001) إلى أن الإدارة الذاتية لم تعد مجرد هدف إداري، بل أصبحت إطارًا تطبيقيًا لإدارة الأداء، وتعزيز المبادرات المدرسية، وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل التعليمي (p.4).

وشهدت التجارب الأولى لتطبيق الإدارة الذاتية بعض الإشكالات، خاصة في البيئات التي غابت فيها أنظمة الحوكمة والمساءلة، مما أدى إلى مظاهر من التمييز وضعف العدالة، وأسهم في عودة النزعة المركزية في إدارة التعليم، غير أن التحولات الاجتماعية والفكرية التي رافقت ستينيات القرن العشرين، لا سيما تصاعد الدعوات إلى الديمقراطية وحقوق الإنسان، أعادت إحياء التوجه نحو اللامركزية والإدارة الذاتية بوصفها مدخلًا للاستجابة لاحتياجات المجتمع المحلي وتحسين فعالية المدارس.

ومنذ ذلك الحين، تبنّت العديد من الدول المتقدمة الإدارة الذاتية المدرسية كخيار إصلاحي، بهدف تعزيز المساءلة المدرسية، وتحسين التحصيل الدراسي، وتمكين المعلمين، ورفع كفاءة القيادة المدرسية، حيث أصبحت الإدارة الذاتية إطارًا عامًا يضم ممارسات تنظيمية وإدارية متنوعة تسعى في مجملها إلى تحسين جودة التعليم (Wohlstetter, 1999, p.4).

وترى الباحثة أن تتبع جذور الإدارة الذاتية يكشف أن تطورها لم يكن وليد صدفة، بل نتيجة تحولات عالمية عميقة في الفكر الإداري والتربوي، فالتدرج من المركزية الصارمة إلى منح المدارس استقلالًا أكبر يعكس إدراكًا متزايدًا لأهمية تمكين المؤسسات التعليمية من اتخاذ قراراتها وفقًا لاحتياجاتها الفعلية.

**مفهوم الإدارة الذاتية:**

تُعد الإدارة الذاتية المدرسية من المفاهيم التربوية التي اتسمت بتعدد التعريفات واختلاف زوايا التناول، نتيجة لاختلاف السياقات التعليمية والفلسفات الإدارية التي طُبّقت فيها، وفي هذا الإطار، تشير سرور (2008) نقلًا عن حسين (2006) إلى صعوبة الوصول إلى تعريف موحّد للإدارة الذاتية، لكونها تتراوح بين التفويض الواسع للسلطات، والتحول الجذري في مستويات صنع القرار داخل المدرسة، بما يحقق توازنًا بين السلطة والمسؤولية (ص29).

ويرى Cheng (1996) أن الإدارة الذاتية تمثل عملية منظمة تتضمن أنشطة وآليات مخططة يشارك فيها جميع العاملين في المدرسة، بهدف تحسين العمليات التعليمية والتنظيمية، وحل المشكلات المدرسية، وتعزيز فاعلية الأداء المؤسسي (p.31)، في حين يعرّفها سلامة (2008) بوصفها آلية لتحقيق التنمية والتغيير التربوي من خلال منح الإدارة المدرسية صلاحيات أوسع تسهم في الحد من المركزية وتحسين جودة العمل المدرسي (ص15).

ويؤكد العجمي (2007) هذا الاتجاه، موضحًا أن الإدارة الذاتية تُعد مدخلًا إداريًا معاصرًا يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة نسبيًا، تمتلك حرية التصرف في شؤونها المختلفة، في إطار من اللامركزية المقننة، مع خضوعها في الوقت ذاته لنظام فاعل من المساءلة يعتمد على جودة المخرجات التعليمية (ص16).

ومن المهم في هذا السياق التمييز بين مفهوم الإدارة الذاتية ومفهوم اللامركزية؛ إذ تشير اللامركزية إلى نقل الصلاحيات من المستوى المركزي إلى المستويات الأدنى، سواء على مستوى صنع القرار أو التوزيع الجغرافي للوحدات التنظيمية، بينما تُعد الإدارة الذاتية تطبيقًا عمليًا متقدمًا لهذا التوجه داخل المدرسة، يقوم على تمكين القيادة المدرسية وأصحاب المصلحة من إدارة الموارد واتخاذ القرارات بما يحقق أهداف المدرسة، ويؤكد معوض ورزق (2003) أهمية هذا التمييز؛ نظرًا لاختلاف الأبعاد التنظيمية والأساليب الإدارية المرتبطة بكل منهما (ص47-48).

وترى الباحثة أن تنوع تعريفات الإدارة الذاتية يعكس مرونتها وقدرتها على التكيف مع السياقات التعليمية المختلفة، كما يؤكد أنها ليست نقيضًا للمركزية، بل نموذجًا إداريًا متوازنًا يجمع بين الاستقلالية المدرسية والمساءلة المؤسسية، ويُعد أساسًا مهمًا لتطوير الأداء المدرسي وتحسين جودة التعليم.

**أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة:**

تتمثل أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة من ارتباطها الوثيق بمفهوم المدرسة الفاعلة، بوصفها مدخلًا إداريًا حديثًا يسهم في تحسين الأداء المدرسي ورفع جودة المخرجات التعليمية، إذ تقوم الإدارة الذاتية على تمكين المدرسة من اتخاذ قراراتها في ضوء احتياجاتها الفعلية، بما يعزز كفاءة العمل ويجعل العملية التعليمية أكثر استجابة للواقع المدرسي، حيث تسهم الإدارة الذاتية في رفع مستوى كفاءة الأداء المدرسي من خلال إشراك العاملين في المدرسة، ولا سيما المعلمين، في عمليات صنع القرار، باعتبارهم الأقرب إلى الممارسات التعليمية اليومية، كما يؤدي هذا التمكين إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء، وزيادة الالتزام المهني، وتحسين اتجاهات العاملين نحو عملهم، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة التعليم.

وأشار رزق (2011، 5-6) إلى أن أهمية الإدارة الذاتية تتجلى في عدد من الجوانب الرئيسة، من أبرزها: تعزيز استقلالية المدرسة بما يسهم في تحسين أداء العاملين واستدامة تطويره، وتحسين قنوات الاتصال والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي، ورفع مستويات الرضا والنمو المهني لدى المعلمين من خلال ربط الأداء بالحوافز، إضافة إلى زيادة مرونة اتخاذ القرار داخل المدرسة، وتحسين إدارة الوقت والموارد، وترشيد الإنفاق التعليمي، وتوفير هيكل تنظيمي مرن يستجيب لاحتياجات المجتمع المحلي المتغيرة.

ويمكن القول إن الإدارة الذاتية تمثل أحد المداخل الإدارية الفاعلة لتطوير المدرسة، لما توفره من مساحة مناسبة لاتخاذ القرار داخل الموقع المدرسي، وما تعززه من مشاركة ومسؤولية مشتركة بين العاملين، غير أن فاعليتها لا تتحقق بمجرد نقل الصلاحيات، بل تتطلب ثقافة مؤسسية داعمة، وتأهيلًا مهنيًا مستمرًا، وإطارًا تنظيميًا يضمن التكامل بين المدرسة والجهات الإدارية العليا.

**أهداف الإدارة الذاتية:**

تهدف الإدارة الذاتية للدارسة إلى إحداث تطوير شامل في الأداء المدرسي، من خلال تمكين المدرسة من إدارة شؤونها بكفاءة وفاعلية في إطار من المساءلة والمسؤولية، وفي هذا السياق، توضح المسيري (2013) نقلًا عن البرادعي (2005) أن الإدارة الذاتية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، من أبرزها: تحسين أداء

الطلاب والمعلمين، والارتقاء بالقدرات الإدارية والتنظيمية للمدرسة، وتمكين العاملين والطلاب من المشاركة في عمليات الإصلاح المدرسي، وتعزيز تبني استراتيجيات التطوير المدرسي الفاعلة، وتوفير نظام تغذية راجعة مستمر يسهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف، إلى جانب دعم التنمية المهنية المستدامة للقيادات والمعلمين من خلال الممارسة اليومية داخل المدرسة (ص17).

وتُعد وضوح أهداف الإدارة الذاتية شرطًا أساسًا لنجاح تطبيقها، إذ يسهم في توجيه الجهود نحو تحسين الأداء المدرسي بصورة ممنهجة، وترسيخ ثقافة المشاركة والمسؤولية المشتركة، وكلما كانت هذه الأهداف واضحة وقابلة للتطبيق، زادت قدرة المدرسة على تحقيق جودة تعليمية مستدامة تتوافق مع متطلبات التطوير التربوي

**مبررات الاتجاه نحو الإدارة الذاتية في المدارس:**

تستند الدعوات المتزايدة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس إلى مجموعة من المبررات الأساسية، أهمها: الاتجاه نحو اللامركزية، إذ يؤدي المركزية المفرطة إلى بطء الإجراءات وضعف التنسيق بين المستويات الإدارية، بينما تعزز اللامركزية كفاءة الأداء واستجابة المدرسة لاحتياجات الميدان (سعد، 2009، ص141)، الحاجة إلى الابتكار والتجديد، إذ يتيح الابتكار اكتشاف أساليب جديدة وتحسين مخرجات التعليم بما يرفع كفاءة المدرسة (بدوي، 1994، ص235)، وأخيرًا، الحاجة إلى المشاركة في صنع القرار، التي توسع قاعدة المشاركة بين جميع الأطراف المعنية، وتعزز الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى العاملين، وترفع جودة القرارات عبر تعدد وجهات النظر.

وترى الباحثة أن التحول نحو الإدارة الذاتية لم يعد خيارًا تنظيميًا فحسب، بل ضرورة للتكيف مع تحديات العصر، إذ يوفر نموذجًا مرنًا لمعالجة أوجه القصور في الأنظمة المركزية ويعزز المشاركة والابتكار داخل الدراسة.

**خصائص وسمات الإدارة الذاتية للمؤسسات التعليمية:**

تتسم الإدارة الذاتية بعدد من الخصائص التي تجعلها نموذجًا إداريًا حديثًا، يقوم على المشاركة، التمكين، وتحسين جودة الأداء، ومن أبرزها (محمود والبحيري، 2009، ص279-280):

- المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في اتخاذ القرار.
- لامركزية الإدارة، بما يمنح الحرية للأعضاء في إدارة شؤون المؤسسة.
- المساءلة عن النتائج، خصوصًا في اتخاذ وتنفيذ القرارات.
- امتلاك المؤسسة رسالة تعليمية واضحة ومتطورة، مع اطلاع جميع الأعضاء عليها.
- تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات عبر مشاركة المدير والمعلمين والطلاب والآباء.
- قيادة إنسانية تربوية متعددة المستويات، تعزز التعاون والعلاقات الإنسانية.
- شكل من أشكال الإصلاح الإداري، يقوم على الحرية والاستقلالية والمساءلة.
- القدرة على حل المشكلات وفق احتياجات المؤسسة وإمكاناتها، باستخدام الموارد المتاحة بفعالية.
- تحديد الأدوار التنظيمية داخل المدرسة بما يضمن شراكة المدير والمعلمين والآباء في تحقيق الأهداف.

وترى الباحثة أن هذه السمات تعكس تحولًا نوعيًا في فلسفة إدارة المؤسسات التعليمية، إذ تعزز المشاركة والمسؤولية المشتركة، وتوفر المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات، مما يجعل المدرسة أكثر فاعلية وقدرة على تحسين مخرجاتها التعليمية.

**مبادئ الإدارة الذاتية:**

تحتاج المؤسسات التعليمية إلى إدارة واعية رشيدة تمتلك القدرة على فهم المتغيرات العالمية والمحلية وتأثيرها في أدائها، وتستطيع تحسين عملياتها الداخلية لإحداث التغيير واستيعابه، فالإدارة المعاصرة لم تعد تعتمد على الأساليب التقليدية، بل باتت تتطلب مهارات متقدمة وقدرة عالية على التكيف مع تحديات المستقبل، ومن هذا المنطلق، يمكن تحقيق اللامركزية وتفعيل الإدارة الذاتية عبر مجموعة من المبادئ الأساسية كما توضح المسيري (2013، ص86):

- تفويض السلطة.
- المشاركة في صنع القرار وفي توزيع المسؤوليات.
- المساءلة عن النتائج.

كما تتعدد مبادئ الإدارة الذاتية وفقًا لما أشار إليه البرادعي (2005، ص78)، ومن أهمها:

- امتلاك المدرسة رسالة تعليمية واضحة ومتطورة، تكون معروفة لجميع الأعضاء.
- الاعتماد على ثقافة تنظيمية واضحة، تشكل إطارًا موجهًا للسلوك الإداري.
- الارتباط بأنشطة مدرسية ذاتية، تتوافق مع خصائص المدرسة وحاجاتها.
- تطبيق نمط اللامركزية في اتخاذ القرارات، بما يقوم على مشاركة المدير والمعلمين والآباء والطلاب.
- قيادة المدرسة قيادة تربوية إنسانية متعددة المستويات، تعتمد على المعرفة وفنيات الإدارة الحديثة مع الاستمرار في التعلم.

وترى الباحثة أن مبادئ الإدارة الذاتية تشكل الأساس التنظيمي الذي تقوم عليه المدرسة الحديثة، فهي توفر إطارًا واضحًا يمكّن المدرسة من التحول نحو نموذج أكثر فعالية واستقلالية، كما أن التركيز على التفويض والمشاركة والمساءلة يعزز ثقافة الانخراط الجماعي في اتخاذ القرار وتحمل نتائجه، وبذلك يسهم تطبيق هذه المبادئ في بناء بيئة تعليمية قادرة على الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة.

**مستويات الإدارة الذاتية بالمؤسسات التعليمية:**

تتعدد مستويات الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية إلى ثلاثة مستويات رئيسية: مستوى المؤسسة التعليمية، مستوى المجموعة، ومستوى الفرد، وتشمل (محمود والبحيري، 2009، ص282-283):

- **مرحلة التحليل البيئي:** تقييم الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، مع تحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة.

- **مرحلة التخطيط والبناء:** وضع الخطط والسياسات التعليمية، تحديد مستويات الإنجاز، وإدارة الموارد مثل الميزانية والمباني والتجهيزات.
- **مرحلة التطوير والتوجيه:** تحديث العمليات التعليمية والإدارية، إدارة الموارد البشرية، وحل النزاعات لضمان الكفاءة.
- **مرحلة التنفيذ:** توفير الموارد والدعم، وتنفيذ البرامج والأنشطة المدرسية بما يحقق أهداف المؤسسة.
- **مرحلة الإشراف والتقويم:** وضع نظم الرقابة والتقييم المستمر للأداء، واستخدام البيانات لتحسين عمليات الإدارة الذاتية.

وترى الباحثة أن هذه المستويات توفر إطارًا منهجيًا متكاملًا لإدارة المدارس ذاتيًا، حيث يضمن كل مستوى تحقيق الأهداف بفعالية، ويعزز دمج التخطيط الاستراتيجي مع التنفيذ والتقويم المستمر، بما يدعم استدامة الأداء المدرسي.

**مزايا وعيوب اللامركزية في المؤسسات التعليمية:**

تشكل اللامركزية أحد الركائز المهمة لتفعيل الإدارة الذاتية في التعليم، إذ توفر حرية اتخاذ القرار وتعزز الابتكار داخل الوحدات التعليمية المحلية، وقد أبرزت الدراسات أهم المزايا والعيوب كما يلي:

**مزايا اللامركزية:**

1- تعميق الديمقراطية والمشاركة المجتمعية: تعزيز مشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات وتحقيق الديمقراطية التربوية (الرشيدي، 2004، ص15).

2- احترام الخصوصيات المحلية: تكييف العملية التعليمية وفق ظروف الموارد واحتياجات الطلاب والمعلمين المحليين (العرفي ومهدي، 1996، ص71).

3- تحقيق التمكن الإداري: تمكين الوحدات التعليمية الكبيرة والمتعددة من إدارة شؤونها بما يتوافق مع توزيعها الجغرافي واحتياجات الأفراد،

4- تشجيع الابتكار والتجريب: منح الوحدات المحلية الحرية لإطلاق مشروعات جديدة، مع التعلم من الأخطاء وتحسين الأداء (جوهر، 1994، ص26-27).

**عيوب اللامركزية:**

1- تهديد مبدأ تكافؤ الفرص: قد يؤدي اختلاف الموارد بين المناطق إلى تفاوت جودة التعليم والخدمات، مما يؤثر على تكافؤ الفرص.

2- تكاسل وتراخي السلطات المحلية: بعد السلطات عن الرقابة المركزية قد يؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاض مستوى الجودة التعليمية (أبوعيطة، 2009، ص55).

3- الانعزالية عن المؤسسات التعليمية: التفوق الإداري في بعض المناطق قد يسبب شعورًا بالانفصال عن بقية المؤسسة التعليمية، مما يضر بتكامل النظام التعليمي الوطني (حسين، 2008، ص168).

وترى الباحثة أن اللامركزية وسيلة فعالة لتعزيز المشاركة والابتكار وتحسين جودة التعليم، لكن نجاح تطبيقها يعتمد على التوازن بين الاستقلالية والمساءلة، مع ضرورة وضع آليات رقابية فعالة وضمان تكافؤ الفرص التعليمية بين جميع المدارس والمناطق.

**متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية:**

تعتبر الإدارة الذاتية في المدارس منظومة متكاملة تتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاح تطبيقها واستدامتها، ومن أهم هذه المتطلبات:

**التخطيط الاستراتيجي**: يعد العمود الفقري للإدارة الذاتية، حيث يحدد الأهداف والإجراءات والموارد اللازمة لكل مستوى إداري، ويضمن توافق الخطط مع احتياجات المجتمع المحلي وظروف المدرسة (أبوعيطة، 2008)، ويُمكن التخطيط الدقيق المدرسة من ممارسة استقلاليتها بفاعلية، ويُعد شرطًا أساسيًا لتفويض السلطات.

**التنظيم وإعادة التنظيم**: يشمل وضع هيكل تنظيمي فعال يوضح الاختصاصات والمسؤوليات، وتطوير هياكل مرنة تدعم المشاركة واتخاذ القرار، مع تكييف الهيكل مع التغيرات المستمرة لضمان استمرارية الأداء (غنيم، 2004).

**المشاركة في صنع القرار والمجالس المدرسية**: إشراك المعلمين وأعضاء المجالس المحلية في اتخاذ القرارات يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء، ويحسن جودة القرارات الإدارية والتربوية (سعد، 2009)، كما تساهم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في ربط المدرسة بالمجتمع المحلي وتوسيع قاعدة المشاركة، وهو عنصر أساسي لاستقلالية المدرسة.

**تفويض السلطة والمساءلة**: منح المرؤوسين الصلاحيات لأداء مهامهم مع توفير نظم رقابية لضمان الجودة، بما يوازن بين الحرية والمسؤولية، ويعزز كفاءة استثمار قدرات الكوادر البشرية (حسين، 2008).

**المجتمع ونظم المعلومات**: تعزيز المشاركة المجتمعية وفعالية التواصل الداخلي والخارجي للمدرسة، مع استخدام نظم المعلومات لدعم تبادل البيانات واتخاذ القرارات، مما يسهم في رفع كفاءة المدرسة وفاعلية إدارتها (الطاهر، 2007).

**التمويل**: توفير موارد مالية مستقلة بما يشمل الدعم الحكومي والمساهمات المحلية والمجهود الذاتي للمدرسة، بما يضمن استقلالية المدرسة وتمويل المشاريع التعليمية (سلامة، 1998).

**الكوادر البشرية وإعداد القيادات**: تطوير المهارات القيادية للمديرين والمعلمين والإداريين، وتحفيز التنمية المهنية المستدامة، مع التركيز على إعداد قيادات المستقبل لتعزيز استمرارية الإدارة الذاتية (العجمي، 2007).

وترى الباحثة أن نجاح تطبيق الإدارة الذاتية يعتمد على تكامل هذه المتطلبات، مع التأكيد على المرونة والتطوير المستمر لتتماشى مع خصوصيات البيئة المدرسية واحتياجات المجتمع المحلي، مما يضمن تحقيق استقلالية المدرسة وتحسين جودة مخرجاتها التعليمية.

## المبحث الثاني: تجارب بعض الدول في الإدارة الذاتية المدرسية

### التجارب في الدول العربية

**دولة قطر**: تبنت دولة قطر مفهوم المدارس المستقلة، وهي مدارس ممولة حكوميًا تتمتع بحرية في صياغة أهدافها ورسالتها التربوية مع الالتزام بالعقد المبرم مع هيئة التعليم، يُشترط على هذه المدارس الالتزام بمعايير المناهج الوطنية في اللغة العربية والإنجليزية والرياضيات والعلوم، بالإضافة إلى التقيد بالتدقيق المالي الدوري، توفر هذه المدارس التعليم المجاني للقطريين والفئات المستحقة، ويعتبر المجلس الأعلى للتعليم هذه المدارس أداة لتطوير التعليم العام، من خلال تعزيز قابلية التعلم لدى الطلاب وتحفيز مهارات الإبداع والابتكار لديهم (عواد وأبو سمرة، 2011، ص42).

**سلطنة عمان**: عملت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على تطوير التعليم الأساسي استجابة لاحتياجات المجتمع العماني، بدءًا من تطبيقه في (17) مدرسة عام (1999/1998)، وتوسعه إلى (507) مدارس بحلول (2006)، يتضمن نظام التعليم الأساسي حلقتين: الحلقة الأولى (الصفوف 1–4) والحلقة الثانية (الصفوف 5–10)، مع التركيز على تطوير الموارد البشرية ورفع كفاءة المدرسة في تلبية احتياجات الطلاب (داود، 2010، ص35).

**المملكة العربية السعودية**: في محاولة لتقليل مركزية وزارة التعليم، تم تطبيق تجربة المدارس الرائدة عام 2002، والتي سمحت للمديرين والفرق التربوية بممارسة قدر من الاستقلالية في التخطيط وإدارة المدرسة، تعتمد المدارس على وثيقة سياسة التعليم الوطنية، مع التركيز على الشراكة بين الطالب والمعلم، وتوظيف تقنيات التعليم الحديثة، وضمان التقويم المستمر ومشاركة المجتمع المحلي في صنع القرار، بما يسهم في تطوير قدرات الطلاب على التميز والابتكار (جبران والشمري، 2011؛ وزارة التربية والتعليم السعودية – دليل المدارس، 2008، ص53).

**فلسطين**: واجه النظام التربوي الفلسطيني تحديات مركزية قبل (1994)، مما أثر على جودة التعليم وحرية التلاميذ وكفاءة المعلمين، بعد تولي السلطة الوطنية مسؤولية التعليم، عملت وزارة التربية والتعليم العالي على إصلاح النظام، وتوحيد التعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة، وزيادة عدد المدارس، وتجهيزها بالمختبرات والموارد التعليمية، وتدريب المعلمين لتطبيق إدارة مدرسية ذاتية أكثر فعالية، مع التركيز على تلبية الاحتياجات الاجتماعية والتنموية (سرور، 2008؛ وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2005؛ عبيدات، 1998، ص34).

**مصر**: بدأت تجربة الإسكندرية في ديسمبر 2001 عبر مذكرة اتفاق بين وزارة التربية والتعليم، محافظة الإسكندرية، مركز التنمية المحلية، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ركز البرنامج على إنشاء إدارة لا مركزية متقدمة، تفويض السلطة والمسؤولية لمستوى المدرسة، وتعزيز الشراكة بين المعلمين والإداريين والمجتمع المحلي، مع تقديم تدريب متقدم للموظفين وتوفير الموارد المالية والبنية التحتية لدعم العملية التعليمية (حسن وشعلان، 2008، ص72–73).

**إيران:** طبقت إيران نظام المدارس ذاتية الإدارة في المدارس الثانوية منذ عام 1998، في ظل تاريخ طويل من المركزية، على الرغم من نقل بعض السلطات والميزانيات إلى مستوى المدارس، كانت المسؤولية في اتخاذ القرارات محدودة، مما أظهر التحديات المرتبطة بالتحول من إدارة مركزية إلى إدارة مدرسية ذاتية (عواد وأبوسمرة، 2011، ص246).

**التجارب في الدول الغربية:**

**الولايات المتحدة الأمريكية:** طبقت معظم الولايات الأمريكية مداخل الإدارة الذاتية في المدارس بهدف تحسين بيئة العمل التعليمية وتعزيز جودة التعلم، في ولايات مثل Memphis وBoston وChicago، تم تشكيل مجالس مدرسية انتخابية تضم المعلمين وأولياء الأمور وممثلي المجتمع، وتمتلك هذه المجالس صلاحيات واسعة لتعيين المديرين، ووضع خطط تحسين المدرسة، وإدارة الميزانية، بما يعزز المشاركة المجتمعية ويضمن جودة المخرجات التعليمية Bierlein، (1999؛ العجمي، 2007، ص53-54).

**المملكة المتحدة:** من خلال قانون الإصلاح، منحت المدارس في إنجلترا سلطات واسعة في صنع القرار عبر مجالس إدارة تتكون من أعضاء معينين ومنتخبين، بما في ذلك المعلمين، وأولياء الأمور، وممثلي المجتمع والصناعة، يتيح هذا النظام إدارة مدرسية ذاتية ضمن إطار المنهج القومي والمعايير الموحدة للتقويم، ويعزز مشاركة المجتمع في تحسين جودة التعليم (محمود والبحيري، 2009، ص292-293).

**أستراليا:** منحت الحكومة الأسترالية المدارس الصلاحيات السابقة للسلطة المركزية والمحلية، بما يشمل تحديد برامج المناهج، جمع الأموال من مصادر خارجية، وتوظيف المدرسين، بما يعزز استقلالية المدرسة في إدارة شؤونها وتطويرها (عواد وأبوسمرة، 2011، ص42).

**نيوزيلندا:** في 1989، حولت نيوزيلندا السلطة الإدارية للمدارس الابتدائية والثانوية إلى مجالس أمناء يشرف عليها أولياء الأمور، مع استمرار التمويل من الحكومة المركزية وإدارة عقود عمل المدرسين، ما أتاح استقلالية أكبر للمدارس في اتخاذ القرارات التعليمية والإدارية (مستقبليات، 2001، ص4).

**يوغسلافيا:** اعتمدت يوغسلافيا الإدارة الذاتية كالإطار الرئيسي للعمل في المؤسسات التعليمية، بما في ذلك التعليم العالي، حيث شاركت القوى الاجتماعية والمؤسسات الجامعية في صياغة القرارات، وتقويم الأداء، وتحديد الاتجاهات المستقبلية، مما عزز قدرات المدارس على الإدارة الذاتية بفعالية (مستقبل التربية، 1974، ص640).

وتُظهر هذه التجارب أن تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية يحقق فاعلية أعلى في تحسين جودة التعليم وتمكين المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي من المشاركة في صنع القرار، كما تؤكد الباحثة أن نجاح الإدارة الذاتية يعتمد على التوازن بين تفويض السلطة والمساءلة، وتهيئة الموارد البشرية والمادية، مع مراعاة السياق الاجتماعي والثقافي لكل دولة، ما يجعل لكل تجربة ملامح فريدة يمكن الاستفادة منها عند تصميم برامج الإدارة الذاتية في المدارس

**الدراسات السابقة:**

**الدراسات العربية:**

تناولت دراسة منصور (2004) التعرف على وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية حول نمطي المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية، وذلك من خلال تحديد المستويات المرغوب فيها لديهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بعدد من المهام التربوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة قام الباحث ببنائها وتطويرها بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التوجه السائد لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في فلسطين هو توجه لا مركزي، كما أظهرت تفضيلهم لمستوى المدرسة بوصفه المستوى المرغوب لاتخاذ القرار في عدد من المجالات الإدارية، أبرزها الشؤون المالية والمرافق المدرسية وطرق وأساليب التدريس، وتسهم هذه الدراسة في تأصيل التوجه نحو اللامركزية في الإدارة المدرسية، وتدعم الدراسة الحالية في اعتبار الإدارة الذاتية أحد المداخل الفاعلة لتوسيع صلاحيات المدرسة في اتخاذ القرار

وسعت دراسة الدوسري (2007) إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في مدارس البنات بالمملكة العربية السعودية، وتحديد مفهوم الإدارة الذاتية المدرسية، وبيان مبررات التوجه نحو تطبيقها، إضافة إلى تحديد متطلبات الإدارة الذاتية في مدارس البنات بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد المدرسة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن من أبرز مبررات التوجه نحو تطبيق الإدارة الذاتية حاجة مديرات المدارس إلى توفير ميزانية مرنة وسريعة الصرف، تمكّنهن من تلبية متطلبات المدرسة دون تعقيدات إدارية تعيق سير العمل، تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في البيئة السعودية وتركيزها على مدارس البنات، وتبرز أهمية المتطلبات المالية كعامل حاسم في تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية

وهدفت دراسة أبو عطية (2008) إلى تحديد متطلبات اللامركزية في إدارة نظام التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، واعتمد الباحث المنهج المقارن، إلى جانب استخدام استبانة وُجهت إلى مديري التربية في المحافظات المصرية، وأسفرت نتائج الدراسة عن تحديد مجموعة من المتطلبات شملت المتطلبات التشريعية مثل إنشاء صناديق تمويل محلية ومنح المديريات سلطة توزيع الميزانية، والمتطلبات التنظيمية مثل استخدام الأساليب التكنولوجية لتطوير التواصل بين الإدارات وإعادة هيكلة الأدوار والمسؤوليات وإنشاء مراكز للمعلومات، إضافة إلى المتطلبات المادية التي تمثلت في تقديم حوافز مادية وتشجيع القطاع الخاص على المشاركة في التمويل، والمتطلبات المجتمعية التي أكدت على توثيق الصلة بالمجتمع وتنشئة الطلاب على القيم الديمقراطية، تفيد هذه الدراسة الحالية في تحديد الأبعاد المتنوعة لمتطلبات اللامركزية، خاصة التشريعية والتنظيمية والمجتمعية، والاستفادة من الخبرات الدولية في تطوير التطبيق المحلي.

وهدفت دراسة سرور (2008) إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ومدى إمكانية تطويرها في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، وقد قامت الباحثة ببناء أداتين، تمثلت الأولى في

استبانة للتعرف على واقع الإدارة المدرسية، والثانية في مقابلة مع مديري المدارس المدارة ذاتيًا في محافظات غزة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الإدارية لمديرات المدارس جاءت دون حد الكفاية، كما أن مشاركة مديري ومديرات المدارس الثانوية في اتخاذ القرار مع الإدارة العليا والوسطى كانت بدرجة منخفضة، إضافة إلى عدم منح صلاحيات كافية لهم لتسيير شؤون مدارسهم وفق ما يرونه مناسبًا، تدعم هذه الدراسة أهمية تمكين القيادات المدرسية ومنحها صلاحيات أوسع، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تقويمه في المدارس الثانوية للبنات.

فيما هدفت دراسة جبران والشمري (2008) إلى التعرف على درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدًا على الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر القادة التربويين ومديري ومديرات المدارس، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.01)، كما جاءت بدرجة كبيرة جدًا في مجالات شؤون الطلبة، والأهداف التربوية، والإشراف التربوي، والشؤون المالية، وبدرجة كبيرة في مجالي شؤون المعلمين والعاملين والمبنى المدرسي، في حين جاء مجال المناهج المدرسية بدرجة متوسطة وحل في المرتبة الأخيرة، توفر هذه الدراسة مؤشرات مقارنة حول درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس السعودية، بما يساعد في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

وسعت دراسة داود (2010) إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، من خلال التعرف على واقع مدارس التعليم الأساسي، والتعرف على مفهوم ومبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها أن من أهم مبررات التوجه نحو تطبيق الإدارة الذاتية حاجة مديري ومديرات المدارس إلى إصدار القرارات المتعلقة بالمدرسة دون الرجوع المستمر إلى إدارة التعليم، إضافة إلى حاجتهم إلى توفير ميزانية للصرف وتلبية متطلبات المدرسة دون تعقيدات إدارية تعرقل سير العمل، تتوافق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز الاستقلالية الإدارية والمالية كمتطلبين أساسيين لتطبيق الإدارة الذاتية المدرسية

وهدفت دراسة حلاق (2012) إلى التعرف على أهمية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في الإدارة التربوية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر مديري تلك المدارس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من خمسين بندًا، وتوصلت النتائج إلى ضرورة توافر أربعة متطلبات لتحقيق اللامركزية هي المتطلبات المعرفية والتنظيمية والمادية والبشرية، حيث جاءت جميعها ذات أهمية كبيرة، في حين بلغت نسبة تحققها مستوى متوسط، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة في أهمية المتطلبات، في حين ظهرت فروق دالة لصالح حملة دبلوم التأهيل التربوي فما فوق فيما يتعلق بالمتطلبات المعرفية والبشرية، تسهم هذه الدراسة في دعم تصنيف متطلبات الإدارة الذاتية إلى متطلبات معرفية وتنظيمية ومادية وبشرية، وهو ما تستند إليه الدراسة الحالية في بناء أبعادها.

وسعت دراسة الفياض (1433هـ) إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس العامة بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، والكشف عن العوامل التي تعوق تطبيقها، وتقديم مقترحات تسهم في تطوير تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية جاء بدرجة متوسطة، كما كشفت عن وجود معوقات متعددة تحد من تطبيق الإدارة الذاتية، من أبرزها كثرة الأعباء الإدارية، وتعدد الأعمال الملقاة على عاتق المعلمات، وضعف الدعم المالي، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمدارس.، تساعد هذه الدراسة في تفسير المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات، والتي قد تنعكس على نتائج الدراسة الحالية.

وهدفت دراسة مؤذن (2017) إلى تحديد مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها ووكلائها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وطبقت الدراسة على مجتمع بلغ عددهم (57) قائدًا، (86) وكيلا بأسلوب الحصر الشامل، وأعد الباحث استبانة مكونة من ثلاثة أبعاد وهي؛ (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية)، واستخدمت استبانة شملت ثلاثة أبعاد هي المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية، وأظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية جاءت متوسطة، وجاء ترتيب الأبعاد تنازليًا: المتطلبات البشرية ثم المادية ثم التنظيمية، كما أظهرت وجود فروق دالة لصالح قادة المدارس وذوي الخبرة التي تزيد عن عشر سنوات، تدعم هذه الدراسة أهمية متغير الخبرة القيادية في تقدير متطلبات الإدارة الذاتية، وهو ما يمكن أن يؤخذ في الاعتبار عند مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

وهدفت دراسة جنادي وحويل (2022) إلى التعرف على تجربة الإدارة الذاتية في المدارس البريطانية وإمكانية الاستفادة منها في تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس السعودية في ضوء القوى والعوامل المؤثرة، استخدمت الباحثتان المنهج المقارن بمدخله الوصفي التحليلي وفق خطوات جورج بيرداي، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة المدرسية في إنجلترا تقوم على التفويض المالي ومنح المدارس صلاحيات واسعة في اختيار العاملين وصنع القرار، في حين لا يزال تطبيق الإدارة الذاتية في المملكة العربية السعودية محدودًا ويغلب عليه الطابع النظري، مع استمرار سيطرة النمط المركزي، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في الأنظمة الإدارية التعليمية بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030، تسهم هذه الدراسة في تعزيز محور الاستفادة من التجارب الدولية في الإدارة الذاتية، والذي يعد أحد أهداف الدراسة الحالية.

كما هدفت دراسة القحطاني(2024) إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الثانوية بمنطقة عسير، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون المجتمع الأصلي للدراسة من عدد المدارس الثانوية للبنات في منطقة عسير وهي (40) مدرسه حكومية و(7) مدارس أهلية أي إجمالي عددهن (47) مديرة للفصل الدراسي الثاني من العام (1446) وتم اختيار عينة عشوائية من مديرات (27) مدرسة ما بين حكومية وأهلية بلغت نسبتهن (67.5) من المجتمع الأصلي، وتم جمع البيانات اللازمة باستخدام الاستبانة،

وأظهرت النتائج أن المتطلبات البشـــرية جاءت في المرتبة الأولى من حيث التوافر، تلتها المتطلبات المعرفية، في حين جاءت المتطلبات التشريعية والمادية في المراتب الأخيرة، تُعد هذه الدراسة الأقرب موضوعيًا ومكانيًا للدراسة الحالية، وتشكل أساسًا مهمًا للمقارنة المباشرة في النتائج المتعلقة بمدارس البنات الثانوية.

فيما ســعت دراســة الحربي (2024) إلى تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وقد اتبعت المنهج الوصـفي المسـحي، وتمثلت الأداة في اسـتبانة مكونة من (40) عبارة موزعة على أربعة محاور للمتطلبات: الإدارية والتنظيمية، البشـــرية التقنية، المالية، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (131) مدير ومديرة مدرسـة ثانوية حكومية بمدينة مكة المكرمة، وقد توصـلت الدراسـة إلى أن المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية كانت بدرجة عالية جدًا، ســـواء في الدرجة الكلية أو في المحاور الفرعية: المتطلبات الإدارية والتنظيمية، التقنية، البشرية، والمالية، على الترتيب، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصـائيًا بين متوسـطات اسـتجابات عينة الدراسـة حول تحديد متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية تعزى لاختلاف الجنس لصـالح مديرات المدارس؛ بينما لم توجد فروق تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، أو عدد سـنوات الخبرة، تدعم هذه الدراسـة نتائج الدراسـة الحالية في إبراز أهمية توافر متطلبات الإدارة الذاتية، وتؤكد دور مديرات المدارس في قيادة هذا التوجه.

**الدراسات الأجنبية:**

تناولت دراســـة منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (UNESCO, 2005) تحليل الســـياســـات والتجـارب المرتبطة بتطبيق اللامركزية في التربية، وذلـك من خلال مراجعة وتحليل التقـارير التي قُـدمـت في مؤتمر اللامركزية في التربية المنعقد في الأرجنتين عام (2003)، والذي شـاركت فيه عشـر دول هي: الأرجنتين، الولايات المتحدة الأمريكية، البرازيل، الكاميرون، قبرص، كولومبيا، مالي، المغرب، باكستان، والبيرو، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تحليل الوثائق والتقارير الرسمية المقدمة من الدول المشاركة، وقد أظهرت نتائج تحليل تلك التقارير أن التوجه نحو اللامركزية شـكّل إحدى الخطوات الأسـاسـية في التجارب الدولية للإصـلاح التربوي، إلا أن هذه التجارب واجهت عددًا من الصـعوبات، من أبرزها صـعوبة اختيار نمط اللامركزية المناسـب لكل دولة، وإيجاد مصادر التمويل الكافية والمناسبة، والحاجة إلى تدريب الكوادر الإدارية وتقويمها، إضافة إلى أن السياسات التنظيمية كانت من أكبر التحديات التي واجهت عمليات تطبيق اللامركزية في تلك الدول، تدعم هذه الدراســة التوجه العالمي نحو اللامركزية والإدارة الذاتية، وتوفر إطارًا مرجعيًا لفهم التحديات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في البيئة السعودية،

وســعت دراســة دي جراوي وزملائه (De Grauwe et al., 2005) إلى التعرف على آراء الإداريين في المناطق التعليمية والمدارس حول واقع اللامركزية في الإدارات التربوية في عدد من دول غرب أفريقيا، شملت غينيًا ومالي والســـنغال، واسـتخدم الباحثون المنهج الوصـفي التحليلي، واعتمدوا على اسـتبانة وُجهت إلى مديري التربية ومديري المدارس، وقد أسـفرت نتائج الدراسـة عن وجود قصـور في تنفيذ اللامركزية في تلك الدول، تمثل في ضـعف المشـاركة المجتمعية في عملية اتخاذ القرار من جهة وفي عملية التمويل من جهة أخرى، إضـافة إلى تداخل المهام والاختصـاصـات بين المديريات وإدارات المدارس، وضـعف

الترابط بين أهداف الإدارات التربوية واحتياجات سوق العمل، تسهم هذه الدراسة في توضيح أهمية وضوح الصلاحيات وتعزيز المشاركة المجتمعية، وهي عناصر تسعى الدراسة الحالية إلى تقويم مدى توافرها في المدارس الثانوية للبنات.

وهدفت دراسة جانيت وآرت (Janet & Art, 2013) إلى محاولة زيادة تحصيل الطلاب من خلال تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس بمشاركة المجتمعات المحلية، حيث تم تطوير برامج الإدارة الذاتية لتعزيز النتائج الإيجابية لدى الطلاب في مراحل التعليم العام، وقد صُممت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق الإدارة الذاتية على النتائج السلوكية للطلاب من الصف السادس حتى الصف العاشر، واعتمدت على المنهج شبه التجريبي من خلال مقارنة نتائج طلاب المدارس التي تطبق الإدارة الذاتية مع نتائج طلاب المدارس التي لا تطبق هذا المدخل، وأظهرت نتائج الدراسة أنه بالمقارنة مع طلاب المدارس غير المطبقة للإدارة الذاتية، فإن المدارس المدارة ذاتيًا سجلت انخفاضًا ملحوظًا في عدد حالات الغياب بدون عذر إلى مستوى معتدل، كما تحسنت حالات الانضباط السلوكي بين الطلاب بدرجة كبيرة مقارنة بالمدارس التي لا تطبق الإدارة الذاتية في إدارة مدارسها.

- تعزز هذه الدراسة فرضية أن تطبيق الإدارة الذاتية يسهم في تحسين مخرجات العملية التعليمية، مما يدعم أهمية موضوع الدراسة الحالية.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في هدفها العام المتمثل في تناول الإدارة الذاتية المدرسية والوقوف على واقع تطبيقها ومتطلباتها، كما هو الحال في دراسات الدوسري (2007)، وجبران والشمري (2008)، والفياض (1433هـ)، ومؤذن (2017)، والقحطاني (2024)، والحربي (2024)، التي ركزت جميعها على دراسة متطلبات الإدارة الذاتية أو واقع تطبيقها في البيئة المدرسية السعودية، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في تركيزها على المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط تحديدًا، ومن وجهة نظر قائدات المدارس فقط، في حين تناولت بعض الدراسات السابقة وجهات نظر فئات متنوعة شملت القادة والوكلاء والمعلمين أو تناولت مراحل تعليمية مختلفة، كما تتشابه الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة، مثل دراسات منصور (2004)، والدوسري (2007)، وجبران والشمري (2008)، وداود (2010)، وحلاق (2012)، والفياض (1433هـ)، ومؤذن (2017)، والقحطاني (2024)، في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي أو الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، بينما تختلف عنها بعض الدراسات الأجنبية مثل دراسة أبو عطية (2008) ودراسة جنادي وحويل (2022) التي استخدمت المنهج المقارن، وكذلك دراسة Janet & Art (2013) التي اعتمدت المنهج شبه التجريبي، وفيما يتعلق بأداة الدراسة، تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية، مثل دراسات منصور (2004)، والدوسري (2007)، وجبران والشمري (2008)، والفياض (1433هـ)، ومؤذن (2017)، والقحطاني (2024)، في استخدام الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات، في حين اختلفت عنها بعض الدراسات التي استخدمت أدوات متعددة مثل المقابلة إلى جانب الاستبانة كما في دراسة سرور (2008)، أو تحليل الوثائق والتقارير كما في دراسة UNESCO (2005)، وهو ما يبرز تميز الدراسة الحالية في توظيف أداة تتناسب مع طبيعة مجتمعها وأهدافها البحثية.

**منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته لطبيعة الدراسة

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكون المجتمع الاصلي من عدد المدارس الثانوية للبنات في محافظه خميس مشيط وهي (40) مدرسه حكومية و(7) مدارس أهلية أي إجمالي عددهن (47) مديرة للفصل الدراسي الثاني من العام (1446هـ/1447هـ) استجاب منهن (27) مديرة وبنسبة (67.5) من المجتمع الأصلي.

**أداة الدراسة:** اعتمدت الباحثة على الأداة التي أعتمدها خلاق (2012).

**الاتساق الداخلي:** وتم حساب صدق الاستبيان عن طريق قياس الارتباط بين كل مجال من مجالات كل الاستبيان والاستبيان ككل باستخدام معامل بيرسون، وجاءت نتائج حساب الصدق الداخلي للاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

***جدول (1)***

***يوضح الارتباط بين كل مجال وبين الاستبيان ككل***

| المجال | قيمة معامل الارتباط |
|---|---|
| المتطلبات المعرفية | 0.919* |
| المتطلبات البشرية | 0.966* |
| المتطلبات التشريعية | 0.981* |
| المتطلبات المادية | 0.949* |

*مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول أن هناك ارتباط قوي بين كل مجال من مجالات الاستبيان السبعة وبين الاستبيان ككل عند مستوى دلالة (0.01)، وقام الباحث بحساب الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان بالمحاور الأخرى وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

***جدول (2)***

***يوضح الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبيان***

| المتطلبات | المتطلبات المعرفية | المتطلبات البشرية | المتطلبات التشريعية | المتطلبات المادية |
|---|---|---|---|---|
| المتطلبات المعرفية | .. | | | |
| المتطلبات البشرية | 0.834* | .. | | |
| المتطلبات التشريعية | 0.888* | 0.943* | .. | |
| المتطلبات المادية | 0.823* | 0.904* | 0.894* | .. |

*مستوى الدلالة (0.01)

يتبين لنا من هذا الجدول أن هناك ارتباطًا ذا دلالة بين كل مجال من مجالات الاستبيان، وعليه فأن هذا

الاستبيان يتسم بالصدق وهذا ما أكدته المعاملات الإحصائية.

**حساب ثبات الاستبيان:**

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات للاستبيان وذلك باستخدام معادلة ألفا –كرونباخ، حيث جاءت نتائج ثبات الاستبيان كما هي موضحة في الجدول التالي:

***جدول (3)***

***يوضح قيم معاملات ثبات مجالات وعبارات الاستبيان***

| مجالات الاستبيان | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المتطلبات المعرفية | | المتطلبات البشرية | | | | المتطلبات التشريعية | | | | المتطلبات المادية | | | | | |
| رقم العبارة | معامل الثبات | رقم العبارة | معامل الثبات | رقم العبارة | معامل الثبات | رقم العبارة | معامل الثبات | رقم العبارة | معامل الثبات | رقم العبارة | معامل الثبات | رقم العبارة | معامل الثبات | رقم العبارة | معامل الثبات |
| 1 | .901 | 1 | .940 | 11 | .933 | 1 | .956 | 11 | .961 | 1 | .930 | 49 | .925 | | |
| 2 | .894 | 2 | .930 | 12 | .933 | 2 | .958 | 12 | .962 | 2 | .929 | 11 | .925 | | |
| 3 | .911 | 3 | .940 | | | 3 | .959 | 13 | .963 | 3 | .937 | | | | |
| 4 | .903 | 4 | .938 | | | 4 | .959 | 14 | .960 | 4 | .926 | | | | |
| 5 | .903 | 5 | .934 | | | 5 | .956 | 15 | .956 | 5 | .931 | | | | |
| 6 | .904 | 6 | .932 | | | 6 | .956 | 16 | .956 | 6 | .954 | | | | |
| 7 | .901 | 7 | .938 | | | 7 | .958 | | | 7 | .934 | | | | |
| 8 | .910 | 8 | .938 | | | 8 | .960 | | | 8 | .927 | | | | |
| 9 | .901 | 9 | .944 | | | 9 | .955 | | | 9 | .932 | | | | |
| 10 | .909 | 10 | .946 | | | 10 | .958 | | | 10 | .935 | | | | |
| معامل ثبات المجال الأول المتطلبات المعرفية | | معامل ثبات المجال الثاني المتطلبات البشرية | | | | معامل ثبات المجال الثالث المتطلبات التشريعية | | | | معامل ثبات المجال الرابع المتطلبات المادية | | | | | |
| 0.880 | | 0.942 | | | | 0.961 | | | | 0.938 | | | | | |
| معامل ثبات الاستبيان ككل = 0.983 | | | | | | | | | | | | | | | |

يشير الجدول السابق إلى ثبات هذا الاستبيان، حيث بلغ معامل الثبات لهذا الاستبيان (0.983) وهو معامل ثبات مرتفع، بالإضافة إلى ارتفاع معاملات ثبات محاوره، فضلًا عن ارتفاع معامل ثبات كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

استخدمت الباحثة برنامج الإحصاء (SPSS) لحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعادلتي سوير مان وألفا كرنباخ

**عرض النتائج ومناقشتها:**

**النتائج المتعلقة بالسـؤال الذي ينص على: ما درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط؟**، وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشـيط والجدول التالي يوضح ذلك:

***جدول (5)***

***يبين المتوسـط والانحراف المعياري لاسـتجابات أفراد العينة على جميع المجالات والدرجة الكلية لمدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط***

| م | المجال | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | المتطلبات المعرفية | 2 | 3.130 | 1.245 | متوسط |
| 2 | المتطلبات البشرية | 1 | 3.287 | 1.158 | متوسط |
| 3 | المتطلبات التشريعية | 3 | 2.849 | 1.291 | متوسط |
| 4 | المتطلبات المادية | 4 | 2.826 | 1.297 | متوسط |
| المتوسط الكلي للمتطلبات | | | 3.023 | 1.248 | متوسط |

من الجدول السـابق يتضـح أن درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط جاءت بمستوى متوسط بشكل عام بمتوسط كلي (3.023)، وانحراف معياري (1.248)، مع تفاوت في مدى توافر المجالات الفرعية، حيث جاءت المتطلبات البشـرية في المرتبة الأولى بمتوسـط حسـابي (3.287)، تلتها المتطلبات المعرفية بالمرتبة الثانية (3.130)، بينما جاءت المتطلبات التشـريعية في المرتبة الرابعة بمتوسـط حسـابي بلغ (2.849) وفي المرتبة الرابعة المتطلبات المادية بمتوسـط حسـابي بلغ (2.826) تشـير هذه النتائج إلى أن البيئة المدرسية الحالية تتمتع بوجود أساسي من المكونات البشرية والمعرفية الداعمة، إلا أنها تفتقر إلى الحد الأدنى المطلوب من الاسـتقلالية التنظيمية والموارد المالية، مما يعكس اسـتمرار هيمنة النموذج الإداري المركزي ويحد من قدرة المدارس على تبني وممارسة الصلاحيات والمسؤوليات التي ترتكز عليها فلسفة الإدارة الذاتية.

**وفيما يلي توضيح بشكل تفصيلي على مستوى كل مجال:**

**1-عرض تحليل ومناقشـة النتائج المتعلقة بالمجال الأول: المتطلبات المعرفية**: حيث تَّم اسـتخراج المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل درجة توافر المتطلبات المعرفية لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظه خميس مشيط والمبين في الجدول التالي:

*جدول (6)*

*المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة حول المتطلبات المعرفية*

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | توفير قاعدة بيانات ومعلومات كافية عن أهمية اللامركزية وتطبيقاتها. | 2.887 | 1.437 | 9 | متوسط |
| 2 | دعم معارف ومهارات العاملين في المدرسة الذين تظهر لديهم قدرات قيادية. | 3.169 | 1.364 | 7 | متوسط |
| 3 | تزويد العاملين في المدرسة بمعلومات عن الإدارة الذاتية وتطبيقاتها. | 3.183 | 1.173 | 4 | متوسط |
| 4 | تشجيع المنافسة بين الإدارات المدرسية في ضوء الأهداف والسياسات التربوية. | 3.070 | 1.486 | 8 | متوسط |
| | تفعيل مساهمة المدرسة في نشر ثقافة اللامركزية في المجتمع المحلي. | 3.295 | 1.243 | 2 | متوسط |
| 6 | الاستفادة من نتائج البحوث التربوية فيما يخص اللامركزية في الإدارة المدرسية. | 2.591 | 1.124 | 10 | متوسط |
| 7 | تشر الوعي بأهمية ممارسة الإدارة الذاتية في المدرسة. | 3.169 | 1.279 | 6 | متوسط |
| 8 | توفير معلومات واضحة تحدد مسؤولية الإدارة المدرسية في ضوء اللامركزية. | 3.183 | 1.145 | 5 | متوسط |
| 9 | تزويد الإدارة المدرسية بمعلومات متجددة فيما يتعلق باللامركزية | 3.281 | 1.228 | 3 | متوسط |
| 10 | نشر المعرفة لدى العاملين في المدرسة عن الديمقراطية وممارستها في المدرسة | 3.478 | 0.966 | 1 | مرتفع |
| | | 3.130 | 1.245 | متوسط | |
| الإجمالي | | 3.130 | 1.245 | متوسط | |

تظهر النتائج في الجدول السابق أن: درجة توافر المتطلبات المعرفية لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظه خميس مشيط قد جاءت بمتوسط الحسابي تراوح بين (2.591-3.478) بانحراف معياري تراوح بين (0.966-1.124)، قد جاءت بدرجة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.130) بانحراف معياري (1.245)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجهود الحالية لا تزال دون المستوى المطلوب لتهيئة البيئة المدرسية لفهم وتطبيق مبادئ اللامركزية والإدارة الذاتية بشكل فعال، هذه النتيجة تعكس عدم التوازن في البنية المعرفية للمدارس، حيث قد تركز بعض الجوانب الشكلية على حساب الجوهر التطبيقي، مما يحول دون تحويل المفاهيم النظرية إلى ممارسات عملية مجدية

**وبتحليل نتائج عبارات المجال يتضح الآتي:**

- حصلت العبارة رقم (10) التي تنص "نشر المعرفة لدى العاملين في المدرسة عن الديمقراطية وممارستها في المدرسة" (3.478) الرتبة الأولى، بمستوى عالي، "ويعزى ذلك إلى وجود وعي عام واهتمام إعلامي وتربوي

بمفاهيم المشاركة والديمقراطية وسهولة استيعاب مفهوم الديمقراطية مقارنة بالمفاهيم الإدارية المتخصصة, وهذا الاهتمام العام يؤكد ما لاحظته دراسة القحطاني (2024) في عسير حول دور المدرسة في التوعية المجتمعية، ولكنه يظهر – في المقابل – فجوة بين هذا الوعي العام والكفاءة التطبيقية المتخصصة اللازمة لإدارة الموارد واتخاذ القرارات بشكل مستقل، وهو ما أكدت عليه دراسة حرب (2010).

- جاءت لعبارة رقم (6): "الاستفادة من نتائج البحوث التربوية فيما يخص اللامركزية في الإدارة المدرسية" (2.591، الرتبة العاشرة)، يعود تدني هذه العبارات إلى الفجوة الواسعة بين البحث الأكاديمي والممارسة الميدانية، حيث تبقى معظم البحوث التربوية حبيسة الأدراج دون أن تجد طريقها إلى التطبيق العملي في المدارس، وتتوافق نتائج هذا المجال مع ما أشارت إليه دراسة عبد العليم والشريف (2009) ودراسة مؤذن (2017) في الطائف، ودراسة الحربي (2024) في مكة المكرمة، واللتين أشارتا إلى محدودية توظيف البحث العلمي وغياب قواعد البيانات الداعمة لصنع القرار اللامركزي.

**2– عرض تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: المتطلبات البشرية:** حيث تَّم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل درجة توافر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظه خميس مشيط والمبين في الجدول التالي:

***جدول (7)***

***المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة حول المتطلبات البشرية***

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | إيجاد رؤية مشتركة بين المعلمين حول الأهداف والأساليب والممارسات. | 3.859 | 1.052 | 4 | مرتفع |
| 2 | مشاركة جميع العاملين في المدرسة في صنع القرار التربوي. | 3.577 | 1.145 | 5 | متوسط |
| 3 | اعتماد مبدأ انتخاب في اختيار الهيئة الإدارية في المدرسة. | 2.183 | 1.480 | 11 | منخفض |
| 4 | مشاركة الإدارات المحلية في عمليات تخطيط ومتابعة العمل في المدرسة. | 3.169 | 1.404 | 9 | متوسط |
| 5 | بث الثقة لدى العاملين في المدرسة بقدراتهم وإمكانياتهم. | 3.873 | 1.034 | 3 | مرتفع |
| 6 | تنمية مهارات العاملين في المدرسة استنادًا إلى احتياجاتهم المهنية. | 3.577 | 1.054 | 6 | متوسط |
| 7 | تشجيع التعاون ما بين أولياء الأمور والمدرسة في عملية اتخاذ القرار التربوي. | 3.183 | 1.196 | 8 | متوسط |
| 8 | إشراك المؤسسات الاجتماعية المختلفة في عملية اتخاذ القرار التربوي. | 2.394 | 1.201 | 10 | منخفض |
| 9 | تفعيل دور مجالس الآباء في المدارس. | 4.084 | 0.887 | 2 | مرتفع |
| 10 | تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المدرسة. | 4.380 | 0.950 | 1 | مرتفع |
| 11 | إجراء تدريبات مستمرة لدى العاملين في المدرسة حول مهارات الإدارة الذاتية. | 3.281 | 1.170 | 7 | متوسط |
| 12 | الاستعانة بخبراء مختصين فيما يتعلق بتطبيق اللامركزية في المدرسة. | 1.887 | 1.091 | 12 | منخفض جدًا |
| الإجمالي | | 3.287 | 1.158 | متوسط | |

تظهر النتائج في الجدول السابق أن: درجة توافر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظه خميس مشيط قد جاءت بمتوسط الحسابي تراوح بين (1.887–4.380) بانحراف معياري تراوح

بين (0.950-1.091)، قد جاءت بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.287) بانحراف معياري (1.158)، وتشير هذه النتيجة إلى أن البيئة المدرسية تعاني من توازن نسبي بين الجوانب الإيجابية والسلبية في المتطلبات البشرية، حيث توجد ممارسات جيدة في بعض الجوانب الداخلية للمدرسة بينما تعاني جوانب أخرى خاصة تلك المتعلقة بالمشاركة المجتمعية من ضعف ملحوظ، هذا المستوى المتوسط يعكس ازدواجية في الواقع المدرسي، حيث تترسخ الممارسات الإنسانية والداخلية بينما تبقى الممارسات التشاركية والمجتمعية في مراحل أولية، مما يؤثر على الشمولية اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية بكامل أبعادها.

**وبتحليل نتائج عبارات المجال يتضح الآتي:**

- جاءت العبارات رقم (1) التي تنص: "تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المدرسة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.380) وتقدير: مرتفع، ويعزى ذلك إلى الطبيعة الإنسانية للعمل التربوي التي تجعل العلاقات الإنسانية الجيدة أساسًا للنجاح في البيئة المدرسية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدت عليه دراسة مؤذن (2017) في الطائف حول أهمية العلاقات الإنسانية ودعم الثقة كركيزة لأي تحول إداري ناجح.
- جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص: "الاستعانة بخبراء مختصين فيما يتعلق بتطبيق اللامركزية في المدرسة" (1.887، الرتبة الثانية عشرة، تقدير: منخفض جدًا)، ويعزى ذلك إلى ضعف الثقة المتبادلة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية، وعدم وضوح الآليات والإجراءات لمشاركة هذه الجهات، مع نقص الموارد المالية اللازمة لاستقطاب الخبراء المتخصصين في مجال اللامركزية التعليمية وتتوافق نتائج هذا العبارة مع ما أشارت إليه دراسة على (2008) ودراسة عبد المنعم (2004) التي أوضحت أن الاستعانة بخبراء مختصين في تطبيق اللامركزية كان بتقدير ضعيف جدًا.

**3-عرض تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: المتطلبات التشريعية:** حيث تَّم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل درجة توافر المتطلبات التشريعية لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظه خميس مشيط والمبين في الجدول التالي:

*جدول (8)*

*المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة حول المتطلبات التشريعية*

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | منح مديري المدارس السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات التربوية في المدرسة. | 2.380 | 1.489 | 13 | منخفض |
| 2 | التخفيف من الإجراءات الروتينية المصاحبة لعملية اتخاذ القرار التربوي. | 2.380 | 1.364 | 14 | منخفض |
| 3 | تأكيد العمل التكاملي بين مستويات الهيكل التنظيمي للإدارة التربوية. | 2.873 | 1.187 | 8 | متوسط |
| 4 | استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بشؤون العاملين فيها. | 2.971 | 1.275 | 7 | متوسط |
| 5 | استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بمسألة اختيار الأهداف التعليمية الخاصة بها. | 2.183 | 1.540 | 16 | منخفض |
| 6 | استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بمسألة اختيار المحتوى التعليمي. | 2.380 | 1.490 | 15 | منخفض |
| 7 | استقلال إدارة المدرسة بتحديد نظام العمل في المدرسة ومدته. | 2.774 | 1.235 | 10 | متوسط |
| 8 | تحديد هيكلية التنظيم الإداري في المدرسة بما يحقق مبدأ تفويض السلطة حسب الكفاءات. | 3.464 | 1.281 | 2 | متوسط |
| 9 | تشكيل هياكل تنظيمية في المدرسة تسمح لأولياء الأمور والمؤسسات الاجتماعية بمشاركة القرار التربوي. | 2.281 | 1.593 | 12 | منخفض |
| 10 | التعاون مع المجموعات التربوية فيما يتعلق بشؤون العاملين في المدرسة. | 2.901 | 1.152 | 6 | متوسط |
| 11 | مشاركة المجموعات التربوية فيما يتعلق بالقرار التربوي في المدرسة. | 2.802 | 0.985 | 9 | متوسط |
| 12 | وجود دليل عمل واضح يحدد العلاقات بين الوظائف الإدارية وهيكلها التنظيمي. | 3.690 | 0.982 | 1 | مرتفع |
| 13 | إيجاد لوائح داخلية ضمن المدرسة تنظم مسألة تفويض السلطة وتحدد معايير الأداء. | 3.295 | 1.197 | 4 | متوسط |
| 14 | استقلال إدارة المدرسة بوضع لوائح داخلية منظمة لسير العمل فيها. | 3.366 | 1.212 | 3 | متوسط |
| 15 | تحديد معايير أداء واضحة لترقية العاملين في المدرسة. | 2.774 | 1.548 | 11 | متوسط |
| 16 | تطبيق المحاسبية في المدرسة بما يتفق مع مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية. | 3.070 | 1.315 | 5 | متوسط |
| الإجمالي | | 2.849 | 1.291 | متوسط | |

تظهر النتائج في الجدول السابق أن: درجة توافر المتطلبات التشريعية لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظه خميس مشيط قد جاءت بمتوسط الحسابي تراوح بين (2.183–3.690) بانحراف معياري تراوح بين (0.982–1.540)، قد جاءت بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.849) بانحراف معياري (1.291)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ضعف تشريعي وإداري واضح في البيئة المدرسية، حيث أن المتطلبات التشريعية تمثل الإطار القانوني والتنظيمي الذي يجب أن يدعم تطبيق الإدارة الذاتية، هذا المستوى المتدني نسبيًا يعكس فجوة بين الطموحات التربوية والواقع التنظيمي، حيث تفتقر المدارس إلى الأنظمة واللوائح والصلاحيات الكافية لممارسة استقلاليتها الإدارية والتربوية، مما يشكل عائقًا بنيويًا أمام تحقيق الإدارة الذاتية الفعلية، وتتفق نتائج هذا المجال مع ما أشارت إليه دراسة حسين (2006) ودراسة حرب (2010) ودراسة

الفياض (1433هـ) التي أوضحت أن توفر المتطلبات التشريعية لتطبيق الإدارة الذاتية قد جاءت بمستوى متوسط.

**وبتحليل نتائج عبارات المجال يتضح الآتي:**

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص "وجود دليل عمل واضح يحدد العلاقات بين الوظائف الإدارية وهيكلها التنظيمي" على المرتبة الأولى بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.690)، ويعزى ذلك إلى الاهتمام الإداري التقليدي بوضوح الهياكل واللوائح كأساس للعمل المنظم، حيث تمتلك المدارس خبرة تراكمية في هذا الجانب.
- احتلت العبارة رقم (5) والتي تنص: "استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بمسألة اختيار الأهداف التعليمية الخاصة بها"، في المرتبة (16) والأخيرة بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي بلغ (2.183)، ويعزى ذلك إلى المركزية الشديدة في النظام التعليمي التي تحتفظ بالصلاحيات الجوهرية على المستوى المركزي، واستمرار هيمنة النموذج البيروقراطي في الإدارة التعليمية الذي يعتمد على الإجراءات الروتينية المعقدة، كما أن غياب الضمانات التشريعية لحماية استقلالية المدارس يجعل السلطات العليا تتردد في تفويض الصلاحيات وتتفق نتائج هذه العبارة مع ما أشارت إليه دراسة حرب (2010) ودراسة الفياض (1433هـ) التي أوضحت ضعف استقلال الإدارة المدرسية

**4- عرض تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: المتطلبات المادية:** حيث تَّم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل درجة توافر المتطلبات المادية لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظه خميس مشيط والمبين في الجدول التالي:

***جدول (9)***

***المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة حول المتطلبات المادية***

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تنويع أساليب الاتصال بين المدرسة والإدارات المختلفة. | 3.394 | 1.041 | 2 | متوسط |
| 2 | تفعيل عملية الاتصال بسهولة فيما بين المدرسة والسلطات العليا دون أي تعقيدات روتينية. | 2.577 | 1.212 | 7 | متوسط |
| 3 | إتاحة الحرية لإدارة المدرسة باتخاذ أساليب التغيير المناسب لظروفها. | 3.098 | 1.490 | 3 | متوسط |
| 4 | استفادة المدرسة من مصادر التمويل المحلية. | 2.380 | 1.489 | 11 | منخفض |
| 5 | اشتراك إدارة المدرسة مع الإدارة المحلية في تخطيط الموازنة المالية وإعدادها. | 2.281 | 1.275 | 12 | منخفض |
| 6 | ترك الحرية لإدارة المدرسة في عملية الإنفاق المالي. | 3.859 | 1.397 | 1 | مرتفع |
| 7 | اشتراك الهيئات الاجتماعية في عملية البناء وشراء التجهيزات اللازمة للمدرسة بعيدًا عن الهدف الربحي. | 3.084 | 1.306 | 4 | متوسط |
| 8 | تنفيذ مشاريع استثمارية محلية لصالح تمويل المدرسة. | 2.478 | 1.371 | 9 | منخفض |
| 9 | وضع خطط سنوية ذاتية فيما يتعلق بالمكافآت وعمليات الشراء والصيانة في المدرسة. | 2.901 | 1.187 | 5 | متوسط |
| 10 | استقلال إدارة المدرسة فيما يتعلق بالمكافآت المالية والعقوبات المادية. | 2.802 | 1.096 | 6 | متوسط |
| 11 | توزيع الدعم المادي المركزي بما يضمن مراعاة الظروف المتباينة للمدارس. | 2.577 | 1.212 | 8 | متوسط |
| 12 | الأخذ بمبدأ التمويل الذاتي من خلال مشروعات إنتاجية تقوم بها المدرسة. | 2.478 | 1.488 | 10 | منخفض |
| | الإجمالي | 2.826 | 1.297 | | متوسط |

تظهر النتائج في الجدول السابق أن: درجة توافر المتطلبات المادية لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظه خميس مشيط قد جاءت بمتوسط الحسابي تراوح بين (2.281-3.859) بانحراف معياري تراوح بين (1.041-1.490)، قد جاءت بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.826) بانحراف معياري (1.297)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود تحديات مالية ومواردية حادة في البيئة المدرسية، حيث تعتبر المتطلبات المادية العمود الفقري للاستقلالية الإدارية والمالية، هذا المستوى المتدني يعكس فجوة تمويلية هيكلية بين احتياجات المدارس لتحقيق الإدارة الذاتية والموارد المتاحة لها، كما يكشف عن استمرار النموذج المركزي في الإدارة المالية للتعليم رغم الدعوات للامركزية، مما يحول دون تمكين المدارس ماليًا وإداريًا.

وتتفق نتائج هذا المجال مع ما أشارت إليه دراسة اليونسكو (2005) ودراسة الفياض (1433هـ) التي أوضحت أن توفر المتطلبات المادية لتطبيق الإدارة الذاتية قد جاءت بمستوى متوسط.

**وبتحليل نتائج عبارات المجال يتضح الآتي:**

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص "ترك الحرية لإدارة المدرسة في عملية الإنفاق المالي" على المرتبة الأولى بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.859)، ويعزى ذلك إلى أن الاحتياج للاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والمجتمعية يتطلب منح المدارس حرية أكبر في التكيف والتغيير.
- احتلت العبارة رقم (5) والتي تنص: "اشتراك إدارة المدرسة مع الإدارة المحلية في تخطيط الموازنة المالية وإعدادها" في المرتبة (12) والأخيرة بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي بلغ (2.281)، ويعزى ذلك إلى المركزية الشديدة في التخطيط والتمويل التعليمي التي تستبعد المدارس من المشاركة الفعلية، كما أن القوانين واللوائح المالية المقيدة تحد من قدرة المدارس على البحث عن مصادر تمويل بديلة أو إدارة مواردها بشكل مستقل وتتفق نتائج هذه العبارة مع ما أشارت إليه مؤذن (2017) في الطائف، ودراسة الحربي (2024)التي أوضحت أن هناك ضعف في مشاركة المدارس في التخطيط للموازنات المالية للمدارس.

ومن خلال النتائج المتعلقة بمدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط وما اشارت اليه ادبيات الدراسة والتجارب العالمية والعربية تجيب الباحثة على السؤال الذي ينص على:

- **ما المقترحات المناسبة لتطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط؟**

**تقترح الباحثة في المجال المعرفي ما يلي:**

- إنشاء مركز معرفي إلكتروني على مستوى المحافظة يوفر قاعدة بيانات شاملة عن نماذج الإدارة الذاتية محليًا ودوليًا، وأدلة إرشادية تطبيقية قابلة للتكييف، ونتائج أبحاث وتجارب تربوية معاصرة، ومنصة رقمية لتبادل الخبرات بين المدارس.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة تستهدف اكتشاف وتنمية القيادات التعليمية النسائية الواعدة، وبناء مهارات صنع القرار التربوي الديمقراطي، وتعريف العاملات بآليات نشر ثقافة اللامركزية في المجتمع المحلي.

- تشجيع المنافسة بين الإدارات المدرسية في ضوء الأهداف والسياسات التربوية وتزويدها بمعلومات متجددة فيما يتعلق باللامركزية.

**في المجال البشري تقترح الباحثة:**

- تفعيل المشاركة المجتمعية عبر تشكيل مجالس استشارية مجتمعية لكل مدرسة، وإبرام شراكات مع مؤسسات محلية (أهلية، قطاع خاص)، وتعيين "منسق علاقات مجتمعية" في كل مدرسة.
- تعزيز الممارسات الديمقراطية من خلال تطبيق آليات انتخابية لبعض المناصب القيادية، وإنشاء مجالس طلابية ومجالس معلمات فاعلة، واعتماد مبدأ الشفافية في نشر القرارات والخطط.
- الاستفادة من الخبرات الخارجية عبر إبرام اتفاقيات مع الجامعات والمراكز البحثية، واستضافة خبراء متخصصين في ورش عمل دورية، وتبادل الزيارات مع المدارس المتميزة إقليميًا ودوليًا.

**في المجال التشريعي تقترح الباحثة:**

- تطوير إطار تنظيمي مرن يشمل: إصدار دليل موحد للإدارة الذاتية بالمحافظة، ووضع لوائح داخلية تسمح بالمرونة حسب خصوصية كل مدرسة، وتبني هيكل تنظيمي يعزز تفويض السلطة حسب الكفاءات.
- منح المدارس استقلالية في صياغة الأهداف التنفيذية والتخطيط السنوي، وتطوير محتوى تعليمي تكميلي يتناسب مع البيئة المحلية، وتحديد آليات تقييم الأداء المناسبة.
- تبسيط الإجراءات الإدارية عبر تقليل المستويات الإدارية في صنع القرار، وتحويل المعاملات الورقية إلى إلكترونية، ومنح مديرات المدارس صلاحيات أوسع في الشؤون اليومية.

**في المجال المادي تقترح الباحثة**

- تعزيز الاستقلال المالي من خلال منح المدارس مرونة في إدارة الميزانيات التشغيلية، وتبني نظام للميزانيات المرنة حسب الاحتياجات، وإنشاء صناديق تنموية مدرسية.
- تنويع مصادر التمويل عن طريق تشجيع الشراكة مع القطاع الخاص المحلي، واستحداث مشروعات مدرسية إنتاجية مناسبة للبيئة النسائية، وإنشاء برامج للتمويل المجتمعي والتبرعات.
- تحسين البنية التحتية عبر تطوير أنظمة اتصال وإدارة إلكترونية، وتوفير الأدوات والتقنيات الحديثة للإدارة المدرسية، وإنشاء مراكز موارد تعليمية مشتركة بين المدارس.

**مقترحات تنفيذية عامة:**

- البدء بمرحلة تجريبية عبر اختيار عدد محدود من المدارس كنموذج تجريبي، وتوفير الدعم الكامل لها، وتقييم التجربة وتطويرها قبل التعميم.
- إنشاء وحدة متابعة وتقييم على مستوى المحافظة مع تطوير مؤشرات أداء قابلة للقياس، وإجراء تقييمات دورية لتقديم التغذية الراجعة.
- بناء القدرات المؤسسية عبر تدريب فرق العمل في إدارات التعليم والمدارس، وإنشاء شبكات دعم وتعلم بين

المدارس، وتطوير نظام للحوافز والمكافآت للمدارس المتميزة.

**مقترحات خاصة بمحافظة خميس مشيط:**

- الاستفادة من الخصائص المحلية عبر توظيف التجارب الناجحة في القطاعات الأخرى بالمحافظة، والاستفادة من الكثافة السكانية والتجمعات العائلية في دعم المدارس، وتوظيف التقنيات الحديثة المناسبة للبيئة المحلية.
- مراعاة الخصوصية النسائية عبر تصميم برامج تناسب احتياجات البيئة التعليمية النسائية، والاستفادة من الكفاءات النسائية المحلية في التدريب والتأهيل، وتوفير بيئة داعمة لتمكين القيادات النسائية التعليمية.
- التكامل مع خطط التنمية المحلية عبر ربط خطط المدارس بخطط التنمية المحلية، وتوظيف الموارد المحلية في دعم المدارس، والشراكة مع البلديات والمؤسسات الخدمية بالمحافظة.

## ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسة حول توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط، وهي كالتالي:

1- أظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط جاءت بمستوى متوسط بشكل عام بمتوسط كلي (3.023)، وانحراف معياري (1.248)، مع تفاوت في مدى توافر المجالات الفرعية، حيث جاءت المتطلبات البشرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.287)، تلتها المتطلبات المعرفية بالمرتبة الثانية (3.130)، بينما جاءت المتطلبات التشريعية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.849) وفي المرتبة الرابعة المتطلبات المادية بمتوسط حسابي بلغ (2.826).

2- قدمت الباحثة مقترحات شاملة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط، تشمل أربعة محاور رئيسة: المعرفي (مركز إلكتروني، برامج تدريب، منصة رقمية)، والبشري (مشاركة مجتمعية، ممارسات ديمقراطية، خبرات خارجية)، والتشريعي (إطار تنظيمي مرن، استقلالية مدرسية، تبسيط إجراءات)، والمادي (استقلال مالي، تنويع تمويل، بنية تحتية)، مع التأكيد على التطبيق التدريجي من خلال نموذج تجريبي، وآليات متابعة وتقييم مؤسسية، ومراعاة الخصوصية المحلية والنسائية لضمان نجاح التنفيذ

## توصيات الدراسة:

1- تتبنى إدارة التعليم بالمحافظة رؤية إستراتيجية شاملة تراعي الخصوصية الثقافية والاجتماعية المحلية، وتتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030، وتبدأ بالتطبيق التدريجي من خلال نموذج تجريبي مع تقييم مستمر قبل التعميم، على أن تكون مدعومة بإطار تشريعي مرن يعيد هيكلة العلاقات بين الإدارات التعليمية والمدارس، ويوازن بين الاستقلالية والمساءلة.

2- التركيز على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لاكتشاف وتنمية القيادات التعليمية النسائية، مع منح مديرات المدارس صلاحيات حقيقية وواسعة في صنع القرارات الإدارية والتربوية، والعمل على بناء قدرات فرق العمل بشكل مستدام لتعزيز المشاركة الفعالة في صنع القرار الداخلي.

3- إنشاء منصة الإدارة الذاتية المدرسية على بوابة إدارة التعليم الإلكترونية، تحتوي على أدوات التخطيط الإلكتروني، ونماذج موحدة، ومكتبة مرئية للتجارب الناجحة، مع تعيين مشرفات تقنيات للمدارس

4- تفعيل المشاركة المجتمعية الفاعلة من خلال إصدار دليل معتمد للشراكة المجتمعية، وإنشاء "سجل وطني للشركاء المحليين" لدعم المدارس، وإطلاق حاضنات لمشاريع مدرسية ريادية صغيرة ذات عائد مالي، تحت إشراف لجنة متخصصة.

5- تأسيس "وحدة المتابعة والتطوير المدرسي" مباشرة تحت مدير التعليم، مع منحها صلاحية تقييم الأداء واقتراح التحسينات، وإطلاق "جائزة التميز في الإدارة الذاتية" السنوية بمكافآت مالية ومعنوية.

## المقترحات:

تقترح الدراسة عددًا من البحوث المستقبلية لتعميق المعرفة حول الإدارة الذاتية في المدارس، ومنها:

1- تحليل اتجاهات القيادات التربوية النسائية نحو تفويض الصلاحيات في بيئة محافظة خميس مشيط.

2- قياس تأثير الخصوصية الثقافية والاجتماعية على تطبيق النماذج اللامركزية في المدارس الثانوية للبنات.

3- تقييم فعالية الشراكات المجتمعية في دعم الاستقلال المالي للمدارس الثانوية للبنات بالمحافظة

## المراجع:


إبراهيم، يحي عبد الحميد. (2001). *التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل*. دار التوزيع والنشر الإسلامية.

أبو عيطه، عاصم أحمد. (2008). *تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي*. العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

أبو ميالة، هالة. (2004). *تصورات المعلمين والمشرفين التربويين ومديري المدارس الحكومية لبرنامج التطوير المدرسي في مديرتي التربية والتعليم في محافظة الخليل*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس.

أحمد، سهير كامل. (2001). علم *النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق*. مركز الإسكندرية للكتاب.

أنيس، إبراهيم، منتصر، عبد الحليم، وأحمد، محمد. (1972). *المعجم الوسيط*. مجمع اللغة العربية بالقاهرة.

بدوي، أحمد زكي. (1994). *معجم مصطلحات العلوم الإدارية*. ط2، دار الكتاب المصري.

بشايره، أحمد سليمان. (1991). *المركزية واللامركزية في الإدارة*. دار الفرقان.

بن دهيش، خالد، رضوان، سامي، والشلاش، عبد الرحمن. (2009). *الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية*. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع.

البلوشي، سليمان بن محمد بن سليمان. (2006). الإدارة المدرسية الذاتية: واقع تربوي جديد. *رسالة التربية*، (11)، 34–42.

البرادعي، ليلى مصطفى. (2005). *اللامركزية وقضايا المحليات*. مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.

جبران، علي محمد، والشمري، راضي بن محيسن. (2011). درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. *دراسات العلوم التربوية*، 38 (2)، 200-217.

جنادي، ريم إبراهيم، وحويل، ايناس إبراهيم. (2022). الإدارة الذاتية في المدارس البريطانية وإمكانية الاستفادة منها في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، *6*(24)، 26–55.

جوهر، علي صالح، وجمعة، محمد حسين. (2010). *الشراكة المجتمعية وإصلاح التعليم: قراءات في الأدوار التربوية لمؤسسات المجتمع المدني*. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

جوهر، صلاح الدين أحمد. (1994). إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير. *مجلة التربية*، (26–27)، 85–104.

الحربي، خالد سعد مساعد. (2024). متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. *مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 125(102)، 141-1052. https://doi.org/10.33193/JALHSS.102.2024.

حجي، أحمد إسماعيل. (1998). *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*. دار الفكر العربي.

حربي، محمد خميس. (2010). دراسة تقويمية لدور وحدات التدريب والتقويم المدرسية في التنمية المهنية للعاملين كأحد مبادئ تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام. *مجلة التربية المعاصرة*، 27 (85)، 190–223.

حلاق، محمد أحمد. (2012). *المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق)*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة دمشق.

الحسيني، بدير. (2006). *الدليل إلى الإدارة الثقافية*. شرقيات للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة عبد العظيم، وشعلان، عبد الحميد عبد الفتاح. (2008). *اللامركزية في التعليم: رؤية جديدة*. كلية التربية، جامعة بنها.

خنفر، خلقي. (1991). *الحضارات الإسلامية*. مكتبة الاعتصام.

داوود، عبد العزيز أحمد. (2010، نوفمبر). تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان "تصور مقترح" [*ورقة مقدمة في مؤتمر*]. *اللقاء السنوي الخامس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية*، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الدوسري، خلود. (2007). *الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض: تصور مقترح*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

رزق، جمال بدر. (2011). الإدارة الذاتية للمدرسة: مدخل لتحقيق المدرسة المنتجة. *مجلة كلية التربية*، جامعة المنصورة، (77)، 1-42.

الرشيدي، أحمد. (2004). الإطار القانوني لسياسات اللامركزية في مصر. في سياسات اللامركزية في مصر، *مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة*، جامعة القاهرة، 45-80.

سعد، أحمد يوسف. (2009). اللامركزية في التعليم (متطلبات الإعداد المؤسسي). *المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية*.

سرور، سهى سليم حسين. (2008). *تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

سلامة، عادل عبد الفتاح. (1998). *مشكلات إدارة التعليم الأساسي في مصر*. دار النهضة العربية.

سيد، أسامة محمد. (2008). *الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية*. دار العلم والإيمان.

الشيخي، ابتسام محفوظ. (2002). **إمكانية تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان في ضوء مبادئ مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة**. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

السنبل، عبد العزيز. (2004). *التربية والتعليم في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين*. وزارة الثقافة السورية.

الطاهر، رشيدة. (2007). *التخطيط للتكامل بين الوحدات المستحدثة بالمدارس في ضوء المشاركة الاجتماعية: تصور مقترح*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

عبد العليم، أسامة محمد شاكر، والشريف، عمر أحمد أبو هاشم. (2009). *المداخل الإدارية الحديثة في التعليم*. دار المناهج للنشر والتوزيع.

عبد العزيز، صفا، وعبد العظيم، سلامة. (2007). *إدارة الفصل وتنمية المعلم*. دار الجامعة الجديدة للنشر.

عبد المنعم، نادية محمد. (2004). الإدارة الذاتية: مدخل للارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية. في سعيد جميل سليمان (محرر)، الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس: دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، *المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية*، 106-140.

عبد الوهاب، سمير. (2001). اللامركزية والتنمية المحلية في ضوء التطورات المعاصرة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

عبيدات، محمد فهمي. (1998). *تصورات معلمي المدارس الثانوية لبرنامج التطوير المدرسي في مديرية تربية إربد*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة اليرموك.

العجمي، حسين محمد. (2007). *المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة*. المكتبة العصرية.

العرسان، جعفر. (1996). يوم الإدارة الذاتية محطة جديدة في تطوير العمل التربوي. *مجلة التربية*، (16)، 88-95.

العرفي، عبد الله بالقاسم، والمهدي، عباس. (1996). *مدخل إلى الإدارة التربوية*. منشورات جامعة قاريونس.

علي، أسامة محمد سيد، ورجب، مصطفى. (2010). *الإدارة الذاتية للمدرسة*. العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

عواد، سهى. (2007). *تقييم فعالية المدارس المدارة ذاتيا في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس.

عواد، سهى، وأبو سمرة، محمود. (2011). مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتيًا في فلسطين. *المجلة التربوية*، (100)، 55-78.

غنيم، أحمد محمد. (2004). *مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات*. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الفياض، تماني بنت فهد. (2012). *واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مؤذن، أسامة. (2017). مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف. *مجلة القراءة والمعرفة*، (184)، 145–178.

محمد، حسن محمد. (2006). *القيادة التربوية في القرن الجديد*. دار الحامد.

محمود، محمد صبري، والبحريني، السيد السيد. (2009). *اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية*. عالم الكتب.

مرسي، محمد منير. (1992). *الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث*. عالم الكتب.

المسيري، نجوى حسين. (2013). *الإدارة الذاتية للمدرسة بين النظرية والتطبيق*. معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

المصلح، إسماعيل. (2001). نمط جديد لإدارة المدارس بدولة قطر في القرن الواحد والعشرين. *مجلة كلية التربية*، جامعة قطر، (17)، 11–45.

المعايطة، عبد العزيز عطا الله. (2008). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر والتوزيع.

معوض، صلاح الدين إبراهيم، ورزق، حنان عبد الحليم. (2003). *الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق*. العالمية للنشر والتوزيع.

منصور، رشيد خالد راشد. (2004). *المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

هشام، محمد بن. (1999). *السيرة النبوية*. دار الفجر للتراث.

وزارة التربية والتعليم. (2003). *الخطة العشرية لوزارة التربية والتعليم (1424هـ)*. المملكة العربية السعودية.

Bush, T., & Heystek, J. (2003). School governance in the new South Africa. Compare: A Journal of Comparative and International Education, 33(2), 127-138.

Cheng, Y. C. (1996). School effectiveness and school-based management: A mechanism for development. Falmer Press.

De Grauwe, A., Lugaz, C., Baldé, D., Diakhate, C., Dougnon, D., & Odushina, D. (2005). Does decentralization lead to school improvement? Findings and lessons from research in West-Africa. Journal of Education for International Development, 1(1). https://www.equip123.net/jeid/articles/1/1-1.pdf

Gordon, J., Downey, J., & Bangert, A. (2013). Effects of a school-based mentoring program on school behavior and measures of adolescent connectedness. School Community Journal, 23(2), 227-250.

UNESCO. (2005). Decentralization in education: National policies and practices. International Seminar on Decentralization Policies and Strategies in Education, Buenos Aires, Argentina, 30 June- 3 July 2003. Paris: UNESCO.

Weiss, C. H. (2001). Shared decision making about what? A comparison of schools with and without teacher participation [Paper presentation]. Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA, United States.

Wohlstetter, P., & Mohrman, S. A. (1999). School-based management: Strategies for success. Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania.