

## رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية لدى قائدي المدارس الثانوية بالرياض

د. صالح بن محمد الدوسري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة شقراء

**المستخلص:** استهدفت الدراسة بلورة رؤية مقترحة لتفعيل أدوار قائدي المدارس الثانوية بمدينة الرياض في عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتقييم في ضوء مبادئ الإدارة الذاتية، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، حيث عرضت الأسس النظرية للإدارة الذاتية، ثم تجارب بعض الدول في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، ثم العمليات الإدارية المختارة، ودور قائدي المدارس فيها، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على عينة عشوائية قوامها (٤١٠) من مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للتعرف إلى مدى اتفاهم على تطبيق قائدي المدارس لمبادئ الإدارة الذاتية، وتوصلت الدراسة إلى اتفاق عينة الدراسة أن قائدي المدارس يطبقون مبادئ الإدارة الذاتية في عمليات التخطيط و التنظيم و اتخاذ القرارات والتقييم، ووجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة لصالح المشرفين التربويين، وانتهت الدراسة برؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية المختارة لدى قائدي المدارس الثانوية باستخدام مبادئ الإدارة الذاتية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الذاتية، التطوير، قادة المدارس.

### Proposed vision to develop the administrative processes using Self-management of High school leaders in Riyadh

Dr. Saleh Mohamed Aldosari

Associate Professor of Educational management and planning, Educational sciences Department, Faculty of Education, Shaqra University

**Abstract:** The study aimed to crystallize a proposed vision to activate the roles of secondary school leaders in the city of Riyadh in planning, organizing, decision-making and evaluation in the light of the principles of self-management. And the role of school principals. The study used a questionnaire applied on a random sample(410) of school principals, educational supervisors and teachers in secondary schools in Riyadh to determine the extent of their agreement on the application of school leaders the principles of self-management. The study concluded that the school leaders apply the principles of self-management in the planning, organizing, decision making and evaluation processes, and there are statistically significant differences between the sample members in favor of the educational supervisors. The study concluded with a proposed vision for the development of the selected administrative processes among the school leaders Secondary schools using the principles of self-management.

**Keywords:** Self-management, Development, School leaders.

## المقدمة

لقد فرضت المنافسة الشديدة على المؤسسات التعليمية ضرورة إدخال تعديلات جوهرية على بنيتها وأهدافها ونظمها وآلياتها، لتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية والصمود في نظام عالمي شديد المنافسة، ولعل ما شهدته السنوات الأخيرة من اهتمام كبير للبحث عن مداخل إدارية حديثة، تتناسب مع العصر الحالي ومتطلباته، خير دليل على ذلك.

ويعد الاتجاه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة من أدوات الإصلاح الإداري للتعليم، لما يتيح للمدير من الصلاحيات والإمكانات التي تمكنه من قيادة مدرسته بصورة أفضل وفقاً لاحتياجات المدرسة و المجتمع المحلي، كما تعني تخلي الدولة عن مسؤولياتها تجاه العملية التعليمية كلياً أم جزئياً (ناصف، ٢٠٠٥، ص ١٧٥).

والإدارة الذاتية للمدارس تعتبر المدرسة وحدة رئيسة لصنع القرار، ذات مزيد من السلطة والاستقلالية والحرية لإدارة نفسها وتخصيص تمويلها بعيداً عن تحكم وسيطرة السلطات التعليمية المركزية، والاعتماد على مشاركة كافة المعنيين بالتعليم على المستوى المدرسي. (Yin, 1996 p44).

ويعمل مدخل الإدارة الذاتية على تجويد المخرجات التعليمية عن طريق التنمية المستمرة لكافة العاملين بالمدرسة، وتفعيل مبدأ اللامركزية في إدارة المدرسة، من حيث الاستقلالية وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والمساءلة عن النتائج، وتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

ولعل من أهم المبررات التي تدعو إلى التوجه إلى الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس الثانوية الحاجة إلى إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة دون الرجوع إلى إدارة التعليم، وتوفير ميزانية للصرف سريعة ومرنة لتوفير متطلبات المدرسة دون تعقيدات قد تعرقل سير العمل، وتعزيز الولاء، والانتماء للمدرسة (الدوسري، ١٤٢٧، ص ٦).

هذا بالإضافة إلى أن الإدارة الذاتية تساعد على إيجاد المدرسة الفعالة، حيث تدعم التزام الأفراد بإنجاز مهام المدرسة التي يكلفون بها، والمشاركة في عملية التخطيط داخلها، والتركيز على جماعية العمل، وتفعيل التوجيه المهني، وتفويض السلطة، ففي ظل هذا النمط الإداري، فإن المسؤولية المهنية تحل محل التنظيم البيروقراطي (حسين، ٢٠٠٦، ص ٢٢٤).

ولعل توجه المسؤولين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية نحو تخفيف المركزية إنما ينبع من ضرورة دعم المدرسة لإدارة ذاتها، بتكوين البرامج العلاجية والتخطيطية ذاتية الإعداد من واقع حاجة الطلاب والمجتمع المحلي، ومن خلال تحويل العديد من الصلاحيات والميزانيات نحو المدرسة (وزارة التعليم السعودية، ١٤٣٢).

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة الوقوف على الوضع الحالي للإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وإلى أي حد يفعل قائدي المدارس الثانوية مبادئ الإدارة الذاتية، كمدخل إصلاح لنظام

إدارة المدارس الثانوية، في عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتقييم، للتغلب على الاجراءات المركزية المعطلة للعمل والمثبطة للطاقات والمحبطة للكفاءات والمصدرة للكثير من المشكلات.

### مشكلة الدراسة

على الرغم مما شهده العالم من تطورات مهمة في الفكر الإداري، أكدت على التحول من المركزية إلى اللامركزية، وبالرغم من توجهات الدولة نحو الأخذ بكل ما هو جديد في الإدارة، إلا أنه من الملاحظ أن مدارسنا لا تزال تدار مركزياً، ويؤكد ذلك ما ورد في تقرير التقييم الشامل للتعليم في المملكة أنه لم يطرأ تحديث واضح على الأسلوب المتبع في مجال الإدارة المدرسية وتنظيمها، وأن الحاجة ماسة إلى إعطائها مزيداً من الاستقلالية (اللجنة العليا لسياسة التعليم، ١٤٢١، ص ٧٣)، وما توصلت إليه دراسة الفياض (١٤٣٣) من وجود معوقات تحد من تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الرياض، أهمها كثرة أعباء المعلمات، وقلة الدعم المالي للمدرسة، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمدارس، ودراسة الرشيدى (١٤٣٥) التي توصلت إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض، وأوصت بضرورة تبني نظام الإدارة الذاتية نظراً لضعف مخرجات التعليم بسبب الأنماط التقليدية للإدارة، وما انتهت إليه دراسة السيسى والعروي (٢٠١٤) من وجود معوقات مالية وبشرية وإدارية تواجه تطبيق الإدارة الذاتية، وأوصت بضرورة التوجه للإدارة اللامركزية والتوسع في منح المزيد من الصلاحيات للمدارس، وتوفير الامكانيات المادية والبشرية للمدارس من أجل اتخاذ قراراتها بفعالية، وما أشارت إليه دراسة السبعي (٢٠١٥) أن الإدارة المدرسية تعاني من النمطية في الأداء وتقوم على التقليد والمحاكاة إضافة إلى سيطرة المركزية على نشاطاتها، وما انتهت إليه دراسة جبران والشمرى (٢٠١١) إلى موافقة القادة التربويين على إمكانية تطبيق نظام الإدارة الذاتية بالمدارس الحكومية بمنطقة الرياض بدرجة كبيرة، وقد جاء ذلك من منطلق حرص القادة التربويين على ارتياد نظم متقدمة للإدارة.

كما تقدم يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في " إمكانية تطوير الأداء الإداري لقائدي المدارس الثانوية العامة في الرياض في مجالات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتقييم في ضوء مدخل الإدارة الذاتية"

ويمكن صوغ مشكلة الدراسة السابقة في سؤال رئيس تتفرع منه أسئلة فرعية؛ فأما السؤال الرئيس فهو:

**كيف يمكن تطوير العمليات الإدارية لقائدي المدارس الثانوية بمدينة الرياض باستخدام الإدارة الذاتية؟**

وأما الأسئلة الفرعية فهي:

١. إلى أي مدى يطبق قادة المدارس الثانوية مبادئ الإدارة الذاتية في عملية تخطيط العمل المدرسي من وجهة

نظر أفراد عينة الدراسة؟

صالح الدوسري: رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية...

٢. إلى أي يحد يطبق قادة المدارس الثانوية مبادئ الإدارة الذاتية في عملية تنظيم العمل المدرسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٣. إلى أي يحد يطبق قادة المدارس الثانوية مبادئ الإدارة الذاتية في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٤. إلى أي يحد يطبق قادة المدارس الثانوية مبادئ الإدارة الذاتية في عملية تقويم العمل المدرسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٥. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة البحث حول تفعيل قادة المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة الذاتية في العمليات الإدارية تعزي لمتغير الوظيفة؟
٦. ما الرؤية المقترحة لتطوير أدوار قادة المدارس الثانوية في ضوء مبادئ الإدارة الذاتية؟

### هدف الدراسة

استهدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق قائدي المدارس الثانوية بمدينة الرياض مبادئ الإدارة الذاتية في عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتقييم، وبلورة رؤية مقترحة لتفعيل أدوارهم في ضوء مبادئ الإدارة الذاتية.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في القضية التي تناولها، ومحاولتها الاستفادة من المداخل والأساليب الحديثة في عمليات التطوير الإداري.

وعلى المستوى العملي يمكن أن يستفيد من نتائجها الفئات الآتية:

- المسؤولون بوزارة التعليم؛ حيث إحاطتهم علماً بالواقع قد يساهم في تخفيف الإدارة البيروقراطية المركزية وتفويض جزء من السلطة للمسؤولين التنفيذيين.
- العاملون بإدارة المدارس الثانوية؛ حيث إن إلمامهم بمفاهيم وحقائق حول متطلبات تفعيل مبادئ الإدارة الذاتية يساعدهم على التجديد والتطوير والتحسين المستمر.
- طلاب المدارس الثانوية؛ حيث إن سهولة الاجراءات الادارية حتماً سينعكس بالضرورة على نوعية وجوده المخرجات التعليمية (الطلاب).

### حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على أهم العمليات الإدارية وهي: التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، والتقييم، باعتبارها العمليات الأهم وتمثل صلب إدارة المدارس الثانوية، كما أن باقي العمليات الإدارية مثل التوجيه والرقابة والمتابعة قد تأتي في سياق تنفيذ العمليات المختارة.

- الحد البشري: مديرو المدارس الثانوية للبنين والمشرفون التربويون ومعلمو المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالرياض.
- الحد المكاني: المدارس الثانوية الحكومية بالرياض للبنين.
- الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ بهدف التعرف إلى واقع ممارسة بعض العمليات الإدارية، ومدى إمكانية تطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء مبادئ الإدارة الذاتية.

### الإطار النظري للدراسة

#### (١) مفهوم الإدارة الذاتية

كثيراً ما يطلق على الإدارة الذاتية للمدارس مصطلحات عديدة من أبرزها: الإدارة المحلية للمدارس، كما أطلق عليها مدارس الحكم الذاتي، المدارس المدارة ذاتياً، والإدارة من خلال المدرسة (المصلح، ١٤٢٢، ص ٣١). ويعد "بيتر دراكر" أول من نادى بها في كتابه "الإدارة والتطبيق" عام ١٩٥٤ وتمثلت وجهة نظره في احتياج منظمات العمل إلى مبدأ إداري يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسؤولية في الوقت ذاته كما يعطي توجيهاً بوحدة الرؤية الشاملة، وينشئ روح الفريق، ويمكن تحقيقه من خلال إدارة الذات والرقابة الذاتية (علي، ٢٠٠٩، ص ١٤٤).

وتعرف الإدارة الذاتية للمدرسة على أنها "استراتيجية تهدف إلى تحسين التعليم بنقل هيئة اتخاذ القرارات المهمة من الدول ومكاتب المنطقة إلى المدارس، وتمكين كلاً من المدراء والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور من السيطرة على عملية التعليم" (Myers & Stonhil, 1993, 1).

كما عرفت على أنها "مدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الذاتي ويوفر المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة، والتطوير، والتحديث، والتنمية المهنية المستدامة" (Gaziel, 1998, p320). وتعرف كذلك بأنها "إيكال أمر إدارة الشؤون التعليمية الإدارية والفنية إلى المدرسة ذاتها، مع تفويضها بالصلاحيات وإمدادها بالإمكانات، مع وجود آلية واضحة للمتابعة والتقييم للمدرسة من الجهات العليا" (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٤، ص ٢٢).

ويقصد بالإدارة الذاتية للمدرسة: "اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شؤونها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة" (العجمي، ٢٠١١، ص ١٣٠).

صالح الدوسري: رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية...

وأخيراً تعرف الإدارة الذاتية بأنها "الإدارة من خلال المدرسة، وتمثل في منح المدرسة صلاحية واسعة في تحديد رسالتها ورؤيتها والتخطيط لبرامجها وأنشطتها، وتمويل احتياجاتها ومتطلباتها، واتخاذ القرارات والتعامل المباشر مع بيئتها ومحيطها الخارجي" (صائغ، ١٤٢٤، ص ٢٢).

وباستقراء التعريفات السابقة نلاحظ أن جميعها قد اتفق على أن الإدارة الذاتية اتجاه مناوئ للمركزية في إدارة المؤسسات، وفي الوقت نفسه يدعم لامركزية الإدارة وإفساح المجال لكافة أطراف العمل الإداري التنفيذي بممارسة صلاحيات واسعة، مع مسئوليتها أمام الجهات العليا.

### (٢) خصائص الإدارة الذاتية

من أبرز خصائص الإدارة الذاتية للمدرسة: (سلامة، ٢٠٠٠، ص ٨٥).

- تنفذ أنشطة ذاتية طبقاً لخصائص المدرسة وحاجاتها.
  - توصف المدرسة بأن قيادتها إنسانية تربوية فنية متعددة المستويات.
  - تحدد دور المدير في القيادة، والمعلم في الشراكة والآباء في التعاون.
  - المدرسة مكان حياة للطلاب والمعلمين والإداريين، وتعترف بالحق لكل منهم في التنمية.
  - ومن أهم خصائص الإدارة الذاتية للمدرسة أيضاً: (علي، ٢٠٠٩).
  - تولد الشعور بالملكية الخاصة لدى المجتمع المدرسي والمحلي.
  - تبرز المنافسة مع المدارس الأخرى.
  - تحسن الروح المعنوية للمعلم.
  - تخلق قيادات جديدة على كل المستويات.
- وبصفة عامة فإن الإدارة الذاتية تكسب المدرسة الشرعية في اتخاذ القرارات وتطبيق مبدأ المساءلة، كما تدفع القرارات إلى أسفل، لمن لديهم معرفة وواقعية أكبر لإدارة شؤون المدرسة (العجمي، ٢٠١١).

### (٣) مبررات الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية

لعل من أهم دواعي الأخذ بهذا النمط من الإدارة المعاصرة، أنه يسهم في جعل الجميع مشاركين في صنع القرارات التربوي، وهذا بطبيعة الحال يجعلهم راضين بتنفيذ هذه القرارات طائعين مختارين لأنهم شركاء في صناعتها منذ البداية، ومن ناحية أخرى تساهم الإدارة الذاتية للمدرسة في تشجيع الابتكار، والإبداع، والاستجابة لاحتياجات الطلاب.

يضاف إلى ذلك أن المعلمين بالمدارس المطبقة للإدارة الذاتية يتولد لديهم استجابة وحماس قوي لحل كافة المشكلات التي تواجههم، إضافة إلى ذلك فلهيهم رغبة أكيدة في التجديد والإضافة سعياً منهم في اتساع دائرة مشاركتهم في إدارة مدرستهم وتفعيلها (Cheng, 1996, p163).

ومن ناحية أخرى فإن الإدارة الذاتية تدعم ثقة الآباء في الممارسات التي تتم داخل المدرسة خاصة أنها تتيح الفرصة لجميع المعنيين بان يكونوا على دراية تامة بتكاليف البرنامج والأنشطة.

وبصفة علامة فإن أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية تعود إلى العوامل التالية: (Meginn & Welsh, 1999, p3) (Odden, 1998, p3).

- وجود أكثر من نظام تعليمي مما يعطي الفرصة للتنافس والتجويد والتطوير المستمر.
  - إتاحة الفرص لتحقيق سبل وآليات الشركة المجتمعية الفعالة.
  - القدرة على الرقي بالمجتمع ودفع اقتصاده نحو الأمام.
  - صعوبة الاتصال أحياناً بين المدرسة وإدارة المنطقة التعليمية.
  - تعدد السلطات التعليمية في البلد الواحد.
  - خلق مناخ تعليمي ديمقراطي من أجل تطوير النظام التعليمي وبناء الشخصية المستقلة.
  - ومصادر تمويلها وحدود إنفاقها (Lanweance & Allan, 1995, p308).
- ويمكن تلخيص ما سبق من ضرورة الأخذ بمدخل الإدارة الذاتية في المدرسة الثانوية في: أن هذا النمط يحول كافة أطراف العمل المدرسي من منفذين للسياسات العليا إلى مشاركين حقيقيين في صنع السياسة التعليمية وتنفيذها، كما أنها نمط من الإدارة يجافي البيروقراطية ويدعم التفرد والمبادرات الفعالة، وأخيراً فإن الإدارة الذاتية تدعم المنافسة المشروعة بين المدارس المتناظرة وتحقق الامتياز المدرسي والتميز المؤسسي.

#### (٤) أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية

يهدف تطبيق الإدارة الذاتية بالمؤسسات التعليمية إلى تحقيق: (محمود، والبحيري، ٢٠٠٩).

- تحسين عملية صنع القرار داخل المدرسة.
- تشجيع الرقابة والتقييم الذاتيين لدى العاملين بالمدرسة.
- توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- تقليل البيروقراطية وزيادة قاعدة المشاركة في صناعة القرارات داخل المدرسة.
- كما تسعى الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية إلى: (Odden, 1998: p12).

- تحقيق أداء أعلى للطلاب.
  - الارتقاء بمهارات الطاقم التعليمي وتوليد الشعور بالرضا الوظيفي.
- وبصفة عامة فإن الهدف الأساسي للإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية يتمثل في رفع مستوى التعليم والتعلم مع التركيز على الكفاءة النوعية للطلاب، وتزويدهم بالمهارات اللازمة وتطوير مواهبهم وقدراتهم واستعداداتهم للمساهمة في بناء الاقتصاد المبني على المعرفة.
- (5) تجارب بعض الدول في تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس.
- (5-1) الولايات المتحدة الأمريكية:
- منذ ستينيات القرن العشرين أصبحت الإدارة الذاتية للمدرسة إصلاحاً عاماً تتبناه الولايات المتحدة الأمريكية، وقد جاء ذلك مصاحباً لإعادة هيكلة التعليم العام، وتحويل سلطة اتخاذ القرار من الإدارة المركزية إلى مستوى المدرسة (Kerri. & Priscilla. 2003, p150).
- وبحلول عام ١٩٩٠ تم تحرير المدارس من الكثير من القواعد المفروضة عليها مركزياً وبين عامي ١٩٨٦-١٩٩٠ تم تطبيق صيغة الإدارة الذاتية للمدرسة في ثلثي الإدارات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية" (Abu- (Duhou, 1999, p49).
- أما أهداف تطبيق الإدارة الذاتية في الولايات المتحدة الأمريكية فقد حددت في: (Steven, 2003, p51).
- زيادة كفاءة الإدارة من خلال إعداد هيكل تنظيمي ذاتي مزود بأحدث الأساليب والممارسات.
  - رفع تحصيل الطلاب من خلال الحصول على معدلات كبيرة في اختبارات الأداء.
  - تعزيز دعم الرأي العام والثقة بالمدارس.
- وتتبع الولايات المتحدة الأمريكية نموذجين للرقابة: (Phillips, 1997, p2).
- الرقابة المهنية: ويتطلب نقل سلطة صنع القرار إلى المستوى المدرسي في صورة مجالس .
  - الرقابة المجتمعية: ويتضمن تحويل السلطة إلى الآباء وأفراد المجتمع المحلي.
- ومن الدعائم المهمة لتطبيق الإدارة الذاتية في الولايات المتحدة الأمريكية وجود اتفاقية مكتوبة تحدد أدوار مجلس التعليم، ومراقب التعليم، ومكتب التعليم بالمنطقة، ومدير المدرسة، ومجلس الإدارة الذاتية للمدرسة، وتشمل هذه الاتفاقية المعايير الأساسية التي تحاسب بناءً عليها، وعلى كل مدرسة تقديم تقرير سنوي يوضح مدى تحقيق المدرسة لأهدافها، واستخدامها لمواردها، والتخطيط لمستقبلها (Stonehill & Myers, 1993, p3).
- (5-2) أستراليا:

أكد تقرير Karmel عام ١٩٧٣م على ضرورة تقليل حدة الرقابة المركزية وتوجيه الموارد لتلبية الاحتياجات التعليمية ومشاركة الآباء والمعلمين في صنع القرارات (علي، ٢٠٠٩، ص ٢٥١).

وقد أوضحت الحكومة الأسترالية أنه بالإمكان تحقيق جودة التعليم من خلال تحويل القرار التعليمي وإدارة الموارد إلى مستوى المدرسة، وفي عام ١٩٩٣م تم إطلاق حملة "مدرسة الغد [SOF] بوضع ١٠٠ مدرسة من المدارس الحكومية في البرنامج الاستطلاعي الهادف إلى توفير السلطة الكاملة للميزانية وشؤون الموظفين في موقع المدرسة (Odden & Bucsh, 1998, p72)

وخلال ستة أسابيع تقدمت أكثر من (٧٠٠) مدرسة بطلباتها للحكومة للتوجه نحو اللامركزية ومنحها الاستقلالية في إدارة شؤونها المدرسية، وفي يوليو ١٩٩٣م تقدمت أكثر من (٣٠٠) مدرسة لبرنامج [SOF]، تبعثها (٥٠٠) مدرسة في أوائل عام ١٩٩٤م، وفي عام ١٩٩٥م كانت جميع المدارس الفيكتورية قد أدخلت في برنامج مدارس الغد (Abu-Duhou, 1999, p67).

ويتميز برنامج [SOF]، ومن أبرز تلك المميزات: (Townsend, 1997. p201).

- يمثل الدستور المدرسي رؤية المدرسة، فمن خلال هذا الدستور والهيكل التنظيمي للمدرسة يتم التعبير عن الاستقلالية والمسؤولية لكل مدرسة.
- توسع سلطة المجالس المدرسية كهيئات مسئولة.
- يقوم مجلس كل مدرسي بإفادة المجتمع المحلي من خلال تقرير سنوي شامل.
- يقوم مدير المدرسة باختيار فريق التدريس.
- يقرر مجتمع المدرسة أفضل استثمار لموارده عبر الميزانية الشاملة داخل المدرسة.
- ونتيجة للإصلاحات التي تم إقرارها المجلس الوزاري للتعليم والتوظيف والتدريب وشؤون الشباب تم تنفيذ العديد من التحسينات في إدارة التعليم في ظل الإدارة الذاتية منها:
- لامركزية صنع القرار فيما يخص المناهج واستخدام الموارد.
- تحديد أطر عامة وسياسات للمساءلة من قبل السلطات المركزية.
- تتم التطويرات والتحسينات تدريجياً وقد تستغرق عدة سنوات.
- تطوير منح مدرسية عامة لتوزيع الموارد على المدارس، مع مراعاة العدالة والمساواة.
- محاسبة المدارس ومساءلتها أمام مجتمعاتها المحلية والسلطات المركزية.
- حث المدارس على تقبل التطوير والاستعداد الكافي لصنع القرار التشاركي والتخطيط قصير وطويل المدى (Abu-Duhou, 1999, p54).

في عام ١٩٤٦م زارت بعثة أمريكية مكونة من ٢٧ للتعرف على مشكلات التعليم في اليابان وسبل حلها وقد أوصت هذه البعثة في تقريرها بأن يكون نظام التعليم لا مركزياً، وأن تكون وزارة التربية وأجهزتها مجرد أجهزة استشارية، وأن تدار المدارس عن طريق مجالس محلية تنتخب بمعرفة أبناء المجتمع المحلي (مرسي وسمعان، ١٩٩٨). وسعت اليابان بكل قوتها لإصلاح التعليم في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية رغبة منها لخلق كوادر تعليمية على مستوى متميز عالمياً حيث تم تأسيس المجلس المحلي للتعليم لينبع من شعارهم "أمة في خطر" ومن أهم أهداف هذا المجلس: (Muta, 2002, p4).

- إعادة تنظيم العمليات الإدارية التي ناشدت بالتوجه نحو الإدارة الذاتية بالمدارس.  
- تعزيز النظام اللامركزي في التعليم.

- إعادة النظر في الأدوار التي تقوم بها الحكومة على المستوى المحلي والدولي.  
- تعزيز الفرص أمام الطلاب في اختيار المدرسة التي يريدونها.

(٦) العمليات الإدارية المختارة من منظور الإدارة الذاتية:

(٦-١): التخطيط من منظور الإدارة الذاتية للمدرسة.

يمر التخطيط للمدرسة الثانوية من منظور الإدارة الذاتية من خلال المبادئ التالية:

(أ) مبدأ تصور ملامح أولية للخطة المدرسية:

ويحدد في هذا الإطار صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، ودورها الاجتماعي، والوظائف والاختصاصات، وتوصيف المهام والمسؤوليات، ومصادر التمويل الذاتي.

(ب) مبدأ التخطيط الاستراتيجي

ويبدأ بالتحليل البيئي لضبط وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ويأتي هذه المرحلة تخطيط استراتيجيات العمل في المدرسة مصاغة في وثيقة وخطة مدرسية، ورسم سياسة عامة للمدرسة تشمل كافة الأنشطة الداخلية والخارجية، مع توزيع هذه البرامج على فترات بحيث لا ينتهي العام الدراسي إلا وقد تم تنفيذ الخطة بالكامل (علي، ٢٠٠٩). ويتكون التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة من عدة عناصر كما يلي:

• صياغة رؤية مستقبلية للمدرسة:

وهي عملية ديناميكية مستمرة وليست عملاً يتم مرة واحدة، فالرؤية هي عملية متطورة، وتعديل مرات عديدة أثناء العمل، ورغم أن الرؤية يتم صياغتها جمعياً، إلا أن للمدير دوراً حاسماً ومهماً في نشره داخل المدرسة (القطامين، ٢٠٠٢، ص ٥٥).

وتعد الرؤية المستقبلية هي العين النافذة التي ينظر من خلالها مدير المدرسة إلى تحقيق الأهداف المرسومة للخطة الاستراتيجية المدرسية.

• صياغة رسالة المدرسة:

وهي وصف مختصر لما ترغب المدرسة بأن تحققه لطلابها، تعبر عن قيم المدرسة ورؤيتها وتعمل على تحقيق رؤيتها بطريقة مخططة وهادفة عن طريق النشاطات اليومية.

ويجب أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة ومختصرة، وتتضمن تحديداً واضحاً للمجال الذي تعمل فيه المدرسة وتحدد القوى التي تدفع وتحفز الرؤية الاستراتيجية للمدرسة، وأن تكون واسعة تسمح بالمرونة في التنفيذ، وتعكس الفلسفة المرتبطة بالتنفيذ (العارف، ٢٠٠١).

• تحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة:

وتعني ترجمة رسالة المدرسة إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية. ويجدد (دياب، ٢٠٠١م، ص ٥) شروطاً أساسية لنجاح تحديد الأهداف هي: الوضوح وسهولة ودقة الصياغة، والتماسك وعدم التعارض مع الخطة المدرسية، والتوافق وعدم تعارض الأهداف الفرعية مع الهدف الرئيس.

(ج) مبدأ التنمية المهنية المستدامة:

ومن أبرز آلياتها تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وإتاحة الفرصة أمام مؤسسات المجتمع المدني في دعم وتمويل برامج التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة.

ويجب أن يستوعب محتوى برامج التنمية المهنية في المدارس المدارة ذاتياً التغييرات في البرامج التعليمية وطرق التدريس، ومهارات العمل الجماعي، والتدريب على صنع القرارات الجماعي، والتدريب على مهارات تحديد وحل المشكلات وطرق حلها، وحل الصراعات، وإدارة الوقت، والمعرفة التنظيمية والمهارات المرتبطة بالميزانية (علي، ٢٠٠٩).

وتتمثل مهام مدير المدرسة في هذا الشأن في توفير مصادر للمعلومات والاطلاع المستجدات وتوصيل المعلومات للمعلمين وتبادل الخبرات المهنية مع الآخرين (عطوي، ٢٠٠٢، ص ٢٥٤).

(د) مبدأ تحسين مستويات الطلاب

وينبغي هنا أن لا تركز العملية التعليمية على الجوانب المعرفية، وتهمل إلى حد كبير الجوانب الوجدانية والمهارية التي تؤثر في السلوك واتخاذ القرارات، ويجب الانتباه أيضاً أن الاتجاهات الإيجابية نحو المدرسة تحسن من أداء الطلاب لمهام التعليم الأكاديمي (Loughrey, 1992, p56 & Harris).

صالح الدوسري: رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية...

ومن أهم المهارات التي يجب اكتسابها للطلاب هي: مهارات الاستدلال وفهم الإحصاء، ومهارات العمل مع الفريق واحترام وجهات النظر، ومهارات الاتصال والتفكير الناقد وحل المشكلات وإجراء البحوث، وضبط الذات وتحمل المسؤولية ومهارة التفاوض (آل ناجي، ١٤٢٦).  
وهناك مجموعة أدوار لمدير المدرسة، المدارة ذاتياً، في تحسين مستوى الطلاب، هي: (نشوان، ١٩٩٢، ص ٣٠٤).

- إجراء دراسات علمية عن الطلبة، وتفسير بياناتها بالنظر إلى النمط الإداري المتبع.
  - توعية الطلبة بالنظام المدرسي، وما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات.
  - توفير الظروف المناسبة لممارسة الطلبة حقهم في الدراسة.
- (٦-٢): تنظيم العمل المدرسي من منظور الإدارة الذاتية.

تنتقل عملية التنظيم للمدرسة الثانوية من منظور الإدارة الذاتية من خلال ثلاثة مبادئ هي:  
(١) مبدأ تفويض السلطة:

ويعني تفويض السلطة لمجلس المدرسة في اتخاذ القرارات، ومنح أفراد المجتمع المحلي ومؤسساته وأولياء الأمور دوراً أكبر، من خلال إنشاء فرق عمل راسية وأفقية ولجان دائمة.  
واللامركزية في التعليم لا يمكن أن تطبق بإصدار قانوني، بل تتبنى من خلال تنمية مهارات جديدة، وإقناع قيادات السلطة بضرورة إسناد بعض المسؤوليات لغيرهم، وتعزيز المبادرات المحلية، فاللامركزية ليست قيمة إدارية فقط، بل هي بُعد حضاري؛ لأنها تزيد الفرص أمام المواطنين للمشاركة في الأعمال العامة (Ibtisam, 2001, p1).

ويحتاج تطبيق الإدارة الذاتية إلى توفير دعم جميع الأطراف المشاركة، إذ أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي قد ينتابهم شعور بالتردد عند تقديم أفكاراً تتعلق بتحسين المدرسة لمدير المدرسة، والذي بدوره يرى نفسه خبيراً فلا يقبل أي نقد ولا يرضى بأي تغيير، الأمر الذي يدفع بأولياء الأمور إلى عدم المشاركة مرة أخرى (Jesson, 2003, p26).

(ب) مبدأ الجمع بين الموارد الذاتية والمركزية

على الرغم من أهمية التمويل لتيسير الأمور المالية للمدرسة وتوفير ما تحتاجه من أدوات وأجهزة، إلا أن وجود السلطة الحقيقية والإدارة الذاتية في اتخاذ القرار الذاتي من قبل المدرسة حول الإنفاق وتوزيع الموارد وفقاً لبنود الصرف المحدد لها يأتي بالدرجة الأولى من حيث الأهمية، ويتمثل دور السلطة التعليمية المحلية في مساعدة المدرسة في توفير مواردها الذاتية بما يتيح الحرية والاستقلالية في استخدام هذه الموارد، على أن تكون المدرسة موضع مساءلة

من قبل الإدارة المحلية وأولياء الأمور حول كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد، ولا يتوقف دور السلطة التعليمية عند هذا الحد، بل عليها تقديم العون المالي للمدرسة .

(ج) مبدأ توافر نظام متكامل للاتصالات والمعلومات:

لما كانت الإدارة الذاتية للمدرسة يتشاركها أطراف مختلفة كالمعلمين والإداريين وأولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي، فهي بأمس الحاجة إلى نظام اتصالات دقيق وفعال يسمح بسهولة تدفق المعلومات بين جميع الأطراف المشاركة وذلك سعياً لاتخاذ وصنع القرارات الصحيحة وفقاً لمعطيات متعددة وفي الوقت المناسب، ويعتمد تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة على قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لإدارة تدفق المعلومات داخل المدرسة والمجتمع المحلي. (٦-٣): صنع واتخاذ القرار من منظور الإدارة الذاتية.

تنطلق عملية صنع واتخاذ القرار للمدرسة الثانوية المدارة ذاتياً من خلال مبدئين هما:

(١) مبدأ التشاركية: تقوم فلسفة التشاركية في صناعة القرار التربوي على الإحساس بالملكية الذاتية للمدرسة، ويمكن تفعيل هذه الآلية بتأسيس مجلس إدارة للمدرسة، بالتوازي مع السلطة الشرعية لها، ولا يعني توزيع السلطة بين المجالس المدرسية أن يضعف دور مدير المدرسة إنما يعني إضافة أدوار جديدة له.

والهدف الرئيس من المشاركة في صنع القرار هو بناء قدرة كافة المشاركين في صناعة القرار المدرسي وتأهيلهم لتحمل مسؤولية ضمان توفير البيئة المناسبة لعملية التعليم وإكساب الطلاب المهارات وأنماط السلوك والقيم التي تخدم مجتمعهم (Michael, 2001,p10).

(ب) مبدأ القيادة الفعالة: القيادة هي العنصر القادر على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل المنظمة إلى التكامل المطلوب بين مدخلات العملية الإدارية المادية والبشرية، وهي أيضاً من أكثر العمليات تأثيراً على الدافعية، والروح المعنوية للعاملين (الدوسري، ٢٠١٦).

ولعل من أهم خصائص القائد الناجح أن يكون صاحب رؤية مستقبلية، متمكن في الاتصال، قادر على التنوع في أسلوب المخاطبة، ذو طاقة كبيرة، ذو مصداقية يثق التابعين بنزاهته واستقامته (مصطفى، ١٤٢٢)، كما يجب أن يكون له حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، لديه الرغبة الشخصية والمهنية لإحداث تميز وتحويل مدرسته إلى الوضع المنشود، ويسعى القائد للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة التعليمية، وأخيراً يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة (العمرى، ٢٠٠٤، ص ٣٣)

وتتحدد أبعاد القيادة في المدرسة الثانوية ذاتية الإدارة في:

- تطوير رؤية عامة للمدرسة، وتحديد أهدافها وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي (عماد الدين، ٢٠٠٣، ص ٣٠)،

صالح الدوسري: رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية...

- بناء ثقافة مؤسسية مشتركة داخل المدرسة: وهي عبارة عن مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها أعضاء المدرسة كافة، وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المشتركة في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية. (Leithwood & others, 1992, p95)

- الاستنفار الفكري: ويتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يتحدى العاملين في المدرسة لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه وابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل.

- توقع مستويات أداء عليا من العاملين: ويرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المدرسة، وتتضمن هذه التوقعات عناصر التحفيز والتحدى للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو المدرسة إلى تحقيقه وبين ما أنجز فعلاً (Leithwood & others, 1992, p98).

(٤-٦): تقويم العمل المدرسي من منظور الإدارة الذاتية.

ويشكل مبدأ المساءلة الأساس الأول لعملية التقويم للمدرسة الثانوية من منظور الإدارة الذاتية، وفيما يلي توضيح ذلك:

مبدأ المحاسبية والمساءلة: ومفهوم المساءلة يستخدم لوصف العمليات المستخدمة لتحميل المنظمة مسؤولية أداؤها، وتتضمن المسؤولية مطابقة الأهداف مع أهداف المنظمة وقياس أداؤها، ومقارنة الأداء بالمعايير الداخلية والخارجية، ونتيجة للتقييم يتم مكافأة المدرسة أو معاقبتها طبقاً للمعايير (علي، ٢٠٠٩).

وتعد المساءلة من أهم مبادئ الإدارة الذاتية ولاسيما في مجال صنع القرار على صعيد المدرسة، حيث ينظر للمسألة باعتبارها حقاً من حقوق المواطنين تجاه السلطة-المدير أو مجلس المدرسة كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية وتكريسها على صعيد المجتمع.

وهناك عدة أسس للمساءلة يجب توافرها هي: (Barnes & Adams, 2006)

- وجود أولويات تسعى المدرسة لتحقيقها من خلال البرامج التي تتبناها.
  - وضع هياكل لأهداف المدرسة على هيئة برامج يتم توزيع موارد التمويل عليها.
  - تحديد تكاليف تنفيذ البرامج المختلفة.
  - إعداد مؤشرات لتقييم أداء البرامج المختلفة.
  - وضع نظم محاسبية ومعلومات ملائمة للحصول على البيانات المختلفة.
- ووفقاً لنظام المساءلة فإن المدارس التي لا تحقق النتائج المرغوبة وفشلت في اجتذاب عدد كاف من الطلاب أو أساءت استخدام مصادر التمويل أو لم يتحقق أي تغيير ملحوظ في النتائج الأكاديمية للطلاب يتم إغلاقها، "ولا

شك في أن ذلك سيدفع مدارس التعليم الأساسي إلى التوازن في تحقيق احتياجات الجهات القائمة بالمحاسبية وذلك حتى لا تفقد مساندتها، خاصة أولياء الأمور والرأي العام الذين يختارون المدرسة لثقتهم في قدرتها على تحقيق رفع المستوى الأكاديمي للطلاب": (Pall Hill. 1997, p116).

وجدير بالذكر فإن المساءلة التربوية في الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية تواجه عديد من الصعوبات منها: (أبو كركي، ٢٠٠٣، ص ٢).

- عملية توحيد المعايير لجميع المدارس وجميع المستويات.
- عملية إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار.
- عملية تقييم أداء المدارس وبرامجها.
- تحديد من هو المسائل عن تعلم الطلاب.
- تعرف المخرجات وتحديدها.
- صعوبة تطوير توقعات المجتمع.

وبوصول الدراسة هذا الحد من التحليل تكون قد أُلقت الضوء على أهم الأدبيات التربوية والإدارية للإدارة الذاتية، باعتبارها أداة فعالة من أدوات الإصلاح الإداري في المدارس الثانوية، كما قدمت الدراسة نموذجاً تطبيقياً لكيفية التزام مديري المدارس الثانوية بمبادئ الإدارة الذاتية أثناء ممارستهم لبعض العمليات الإدارية، وهي التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتقييم للعمل المدرسي، بقى هنا الجزء الثاني من الدراسة والذي سوف ينشغل بالتعرف إلى الواقع الفعلي لممارسة قائدي المدارس الثانوية الحكومية بالرياض لمبادئ الإدارة الذاتية في بعض العمليات الإدارية، وهذا بطبيعة الحال شأن ميداني يتطلب الاحتكام للواقع والتعرف إليه من قرب عن طريق تطبيق استبانة على عينة مكونة من المشرفين التربويين، ومديري المدارس الثانوية الحكومية والمعلمين في المرحلة الثانوية الحكومية بالرياض، وذلك للحكم على مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة الذاتية في عمليات التخطيط والتنظيم والتقييم وصنع القرار، وفي الجزئية التالية من الدراسة تفصيل ذلك.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية والمعلمين والمشرفين التربويين، والبالغ عددهم (٤٣٥٨) فرداً مقسمين على (٢١٧) مدير، (٣٩٧٣) معلم، (١٦٨) مشرف تربوي، وذلك وفقاً لإحصائيات إدارة التعليم بالرياض للعام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ. وبناءً على تطبيق معادلة "استيفن ثامبسون" في اختيار حجم العينة من مجتمعات الأصل، فإنه يمكن سحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع بحيث "لا يقل عدد الاستبانات المطبقة عن (٣٥٣) استبانة بنسبة ثقة ٩٥٪ وبمستوى معنوية ٥٪، عندما يزيد مجتمع الأصل عن (٤٠٠٠) فرداً وهي نفس

صالح الدوسري: رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية...

نتيجة الجداول الإحصائية لـ "كيرجسي ومورجان، ووفقاً للمعادلة المذكورة تصبح عينة الدراسة على اجمالي الفئات الثلاث (٣٥٣) في حدها الأدنى، ولمزيد من الاطمئنان فقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة قوامها (٤١٠) فرداً.

## أداة الدراسة

### الاستبانة

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٤٥) فقرة؛ مقسمة على أربع عمليات إدارية هي: تخطيط العمل المدرسي، وتنظيم العمل المدرسي، وتقويم العمل المدرسي، وصنع القرارات واتخاذها في ضوء مبادئ الإدارة الذاتية، وقد تضمن المجال الأول (١٢ عبارة)، والمجال الثاني (١٣ عبارة) بينما تضمن المجال الثالث (١١ عبارة) وتضمن المجال الرابع (٩ عبارات).

### صدق الأداة

#### (أ) الصدق الظاهري

قام الباحث بعرض أداة البحث الميدانية على مجموعة من المحكمين من أساتذة التربية وعلم النفس في الجامعات السعودية للحكم على مدى مناسبة آليات الاستبانة للهدف منها، وسلامة صياغة عباراتها. وفي ضوء ما أبداه المحكمون من ملاحظات تجاه صياغة بعض العبارات وبعض التعديلات والإضافات التي أخذها الباحث في اعتباره عند صياغة الصورة النهائية للاستبانة.

#### (ب) صدق الاتساق الداخلي (ن = ١٠٠)

- تم حساب معاملات ارتباط بيرسون على عدد من الاستمارات بلغ ١٠٠ من فئات العينة الثلاث من داخل عينة الدراسة، لقياس العلاقة بين فقرات المحاور الأربع للاستبانة بالدرجة الكلية لمحورها. وكانت النتيجة كما يلي:
- بالنسبة لعبارات المحور الأول (التخطيط) تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٥٣٩٣ - ٠,٨٩٣٤) وهي دالة عند مستوى ٠,٠٥.
  - بالنسبة لعبارات المحور الثاني (التنظيم) تراوحت قيم معامل الارتباط تتراوح بين (٠,٦٦٥٢ - ٠,٨٥١٥) وهي جميعها دالة عند مستوى ٠,٠١.
  - بالنسبة لعبارات المحور الثالث (اتخاذ القرار) تراوحت قيم معامل الارتباط تتراوح بين (٠,٩٠٤٤ - ٠,٩٢٠٠)، وهي جميعها دالة عند مستوى دالة عند مستوى ٠,٠١.

- بالنسبة لعبارات المحور الرابع (التقويم) تراوحت قيم معامل الارتباط تتراوح بين (٠,٨٠٤٦ - ٠,٩٥٦٢)، وجميعها دالة عدد مستوى دالة عند مستوى ٠,٠١.

### ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة "ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbach) على محاور الدراسة الأربع، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (١) الثبات لمجالات الأداة مع المجموع الكلي

الثبات	عدد العبارات	المجالات
٠,٩٣	١٢	التخطيط من منظور الإدارة الذاتية
٠,٩١	١٣	التنظيم من منظور الإدارة الذاتية
٠,٨٩	١١	صنع القرار المدرسي من منظور الإدارة الذاتية
٠,٨٨	٩	التقويم من منظور الإدارة الذاتية
٠,٩٠٢	٤٥	المجموع

يتضح من الجدول (١) أن ثبات أداة البحث بشكل عام (٠,٩٠٢) وهي نسبة تجعلنا نطمئن لثبات أداة الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

- التكرارات والنسب المئوية.
- معامل ألفا كرو نباخ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- الوزن النسبي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن متوسطات الأوزان النسبية لعبارات المحور، وترتيب المحاور حسب أعلى متوسط.
- الانحراف المعياري؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
- تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات اتجاه أفراد عينة البحث.
- معادلة شيفيه للمقارنات المتعددة.

### عرض وتفسير نتائج الدراسة

فيما يلي عرض وتفسير نتائج الدراسة، ويود الباحث أن يشير إلى أنه قد اعتمد أن الدرجة عند (٦٠٪) هي حد الكفاية لقبول السلوك، وتكون الدرجات دون الستين ضعيفة وغير مقبولة، والدرجات من (٦٠٪ - ٦٩٪) تعتبر متوسطة، ومن (٧٠٪ - ٧٩٪) جيدة، ومن (٨٠٪ - ٨٩٪) جيدا جدا، ومن (٩٠٪ فما فوق) متميزة.

## أولاً: إجابة السؤال الأول

إلى أي حد يطبق مديرو المدارس الثانوية مبادئ الإدارة الذاتية في تخطيط العمل المدرسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام الوزن النسبي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٢) آراء أفراد عينة البحث حول تخطيط قادة المدارس الثانوية العمل المدرسي وفق مبادئ الإدارة الذاتية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة						م	فقرات المجال الأول
			ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠,٤٠٧٦٣	٢,٧٩٠٢	٠	٠	٢١,٠	٨٦	٧٩,٠	٣٢٤	١	وضع رؤية مستقبلية للمدرسة
١	٠,٣٩٧٢٤	٢,٨١٤٦	٠	٠	١٨,٣	٧٦	٨١,٣	٣٣٤	٢	وضع رسالة واضحة للمدرسة
٩	٠,٤٨٠١٦	٢,٦٤١٥	٠	٠	٣٥,٩	١٤٧	٦٤,١	٢٦٣	٣	ربط رؤية ورسالة المدرسة بالمخرجات
٥	٠,٤١٦٩٨	٢,٧٨٧٨	٠	٠	٢١,٠	٨٧	٧٨,٨	٣٢٣	٤	مراعاة أسس التخطيط العلمي
٨	٠,٤٧٣٩١	٢,٦٧٥٦	٠	٠	٣٢,٠	١٣٢	٦٧,٨	٢٧٨	٥	تحديد الفرص والتحديات
١٢	٠,٥٢٧٠٧	٢,٥٤٦٣	١,٥	٦	٤٢,٤	١٧٤	٥٦,١	٢٣٠	٦	التشاركية في بناء الخطط المدرسية
١٠	٠,٤٨٢٩٣	٢,٦٣١٧	٠	٠	٣٦,٨	١٥١	٦٣,٢	٢٥٩	٧	تحديد نقاط القوة والضعف
٦	٠,٤٢٠٨٨	٢,٧٧٠٧	٠	٠	٢٢,٩	٩٤	٧٧,١	٣١٦	٨	تنوع البرامج التدريبية المقدمة
٧	٠,٤٥٢٨٠	٢,٧٢٤٤	٠	٠	٢٧,٣	١١٢	٧٢,٧	٢٩٨	٩	توظيف التقنية في العمل المدرسي
١١	٠,٥٠١٤٧	٢,٥٦٣٤	٠	٠	٤٣,٤	١٧٨	٥٦,٦	٢٣٢	١٠	تفعيل الاحصاء في عملية التخطيط
٢	٠,٣٩٩١٥	٢,٨١٢٢	٠	٠	١٩,٨	٧٧	٨١,٢	٣٣٣	١١	تحفيز العاملين بطرق مبتكرة
٣	٠,٤٠٠٤٩	٢,٨٠٠٠	٠	٠	٢٠	٨٢	٨٠,٠	٣٢٨	١٢	تنوع وتحديد الخطط العلاجية
	٠,٢٦٦١	٢,٧١٣٢	متوسط الأوزان النسبية لعبارات المحور							

يتضح من الجدول (٢) ما يلي:

- اتفاق أفراد العينة على التزام مديري المدارس الثانوية بمبادئ الإدارة الذاتية في عملية التخطيط للعمل المدرسي يتم بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢,٧١٢٦)، وجاءت جميع العبارات تدل على الموافقة بدرجة كبيرة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (الفياض ١٤٣٣) و(الرشيد ١٤٣٥) و(السبعي ٢٠١٥).
- جاءت العبارة رقم (٢) المتعلقة بوضع رسالة واضحة للمدرسة، بوزن نسبي (٢,٨١٢) في المرتبة الأولى، يليها العبارة رقم (١١) والمتعلقة بتحفيز العاملين بطرق مبتكرة بوزن نسبي (٠,٣٩٩٢)، وتفسير ذلك يوضح وجود ارتباط قوي بين العبارتين حيث يتوقف نجاح مدير المدرسة على قدرته على إدراك العلاقات السببية بين

الاجراءات الإدارية، فرسالة المدرسة لكي تتحقق يلزمها وجود تشجيع وتخفيف للعاملين على اختلافهم، وهذا ما وضح في ذهن قادة المدارس كما بينت الدراسة.

- بينما جاءت العبارة رقم (٦) والمتعلقة بالتشاركية في بناء الخطط المدرسية بوزن نسبي (٢,٥٤٦٣) في المرتبة الثانية عشرة، يليها العبارة رقم (١٠) والمتعلقة بتنفيذ الاحصاء في عملية التخطيط بوزن نسبي (٠,٥٠١٤٧)، وتفسير ذلك أن بعض قادة المدارس ربما لحرصهم على تنفيذ الخطة بالحد الأدنى من الفاقد قد يلجأ للبعض دون البعض الآخر من العاملين بالمدرسة، وهذا يقلل من اندماج العاملين مع بعضهم البعض ويؤثر دون وعي في تأخر إنجاز الخطط المدرسية.

- جاءت باقي العبارات وهي مراعاة أسس التخطيط العلمي، وتنوع البرامج التدريبية، وتوظيف التقنية في العمل المدرسي، وتحديد الفرص والتحديات، وربط رؤية ورسالة المدرسة بالمنتجات وتحديد نقاط القوة والضعف على نحو متسلسل تقريباً بوزن نسبي عال ودرجة تحقق كبيرة.

- ولعل هذه النتائج المرتفعة ترجع إلى قناعة أفراد العينة بأهمية التخطيط وفق مبادئ الإدارة الذاتية، وخاصة عندما ينطلق من رؤية شاملة تشاركية و أهداف استراتيجية محددة، ورسالة واضحة لأفراد المجتمع المدرسي وأولياء الأمور والممثلين عن المجتمع المحلي، بناءً على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية لمعرفة الفرص المتاحة والتحديات ووضع الحلول الكفيلة بالتغلب عليها أو تخفيفها أو تحويلها إلى فرص لصالح إدارة مدرسة الثانوية، ولعل مما زاد في ارتفاع موافقة أفراد عينة البحث التركيز على تدريب المعلمين الذين هم حجر الزاوية في العملية التربوية والتعليمية في المدرسة الثانوية وذلك التدريب النوعي الذي ينطلق من الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمعلم والمبني على الرؤية المشتركة بين قائد المدرسة والمعلم والإشراف التربوي.

### إجابة السؤال الثاني

إلى أي حد يطبق قادة المدارس الثانوية مبادئ الإدارة الذاتية في تنظيم العمل المدرسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام الوزن النسبي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٣) آراء أفراد العينة حول تنظيم مديري المدارس الثانوية العمل المدرسي وفق مبادئ الإدارة الذاتية

م	العبارة	الاستجابة						الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٣	منح العاملين بالمدرسة صلاحيات .	٢٦٩	٦٤,٩	١٤١		٠	٠	٢,٦٥٦	٠,٤٧٥٥٩	٨

صالح الدوسري: رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية...

١٤	تقديم كافة الخدمات للطلاب .	٢٥٢	٦١,٥	١٥٠	٣٦,٥	٨	٢,٠	٢,٥٧٦	٠,٥٢٩٧٧.	١١
١٥	الاستفادة من روافد الدعم المادي .	٢٩٢	٧١,٢	١١٣	٢٧,٦	٥	١,٢	٢,٧٠٠	٠,٤٨٤٧٣.	٤
١٦	مناسبة الصلاحيات للمسؤوليات والمهام	٣٣١	٨١	٧٩	١٩	٠	٠	٢,٨٠٧	٠,٤١٠٧٣	٣
١٧	إثارة دافعية الطلاب للتعلم	٣٣٥	٨١,٧	٧٥	١٨,٣	٠	٠	٢,٨١٧	٠,٣٨٧٠٨	٢
١٨	التوصيف الوظيفي للمهام والمسؤوليات	٢٨٥	٦٩,٥	١٢٣	٣٠,٥	٠	٠	٢,٦٩٠	٠,٤٧٣٤٠	٥
١٩	التحول إلى الهياكل الإدارية المرنة	٢٥٦	٦٢,٥	١٥٤	٣٧,٥	٠	٠	٢,٦٢٠	٠,٤٩٦٠٦	١٠
٢٠	وضوح قواعد حفظ النظام والانضباط	٢١٨	٦٨,١	١٣١	٣١,٩	٠	٠	٢,٦٨٥	٠,٤٦٤٩٤	٧
٢١	تشكيل المجالس بالاقتراع المباشر.	٢٢٩	٥٥,٩	١٤٩	٣٦,٣	٣٢	٧,٨	٢,٤٨١	٠,٦٣٧٧٤	١٢
٢٢	وضع الميزانية وفق ظروف المدرسة.	٢٨٣	٦٩,٠	١٢٧	٣١,٠	٠	٠	٢,٦٩٠	٠,٤٦٢٩٦	٦
٢٣	توافق المواقع مع الأشخاص	٣٤٤	٨٣,٩	٦٦	١٦,١	٠	٠	٢,٨٣٩	٠,٣٦٧٩٦	١
٢٤	تشكيل مجالس شورية طلابية	٢٥٩	٦٣,٢	١٥١	٣٦,٨	٠	٠	٢,٦٣٢	٠,٤٨٢٩٣	٩
٢٥	تشجيع المعلمين على الابتكار .	٠	%	٨٠	١٩,٥	٣٣٠	٨٠,٥	٢,٨٠٥	٠,٣٩٦٧٨	١٣
متوسط الأوزان النسبية لعبارات المحور								٢,٦٩٣	٠,٢٥٣٥٩	

يتضح من الجدول (٣) ما يلي:

- اتفقت أفراد العينة على التزام مديري المدارس الثانوية بمبادئ الإدارة الذاتية في عملية التنظيم للعمل المدرسي، وجاءت جميع العبارات تدل على الموافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢,٦٩٣)، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (البقمي وعقيل ٢٠١٢) بيد أن هذه النتائج تختلف مع نتائج دراسة (السيسي والعروي ٢٠١٥) والتي انتهت إلى أن تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس الابتدائية بالمدينة المنورة يتم بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (٢٣) المتعلقة بتطبيق مبدأ توافق المواقع مع الأشخاص بوزن نسبي (٢,٨٣٩٠) في المرتبة الأولى، يليها العبارة رقم (١٧) والمتعلقة بإثارة دافعية الطلاب للتعلم بوزن نسبي (٠,٣٨٧٠٨)، وتفسير ذلك يرجع إلى وعي قادة المدارس الثانوية بأهمية التنظيم الجيد للعمل المدرسي بما يمكن من تنفيذ الخطة بفعالية، وهذا بطبيعة الحال لا يتم إلا بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وإثارة دافعية الطلاب لاغتنام القرصة في التحصيل والانجاز، وهذا ما تولد في وعي قادة المدارس الثانوية كما رأيت العينة.

- جاءت العبارة رقم (٢٥) والمتعلقة بتشجيع المعلمين على الابتكار في المرتبة الثالثة عشرة بوزن نسبي (٠,٣٩٦٧٨)، يليها العبارة رقم (٢١) المتعلقة بتشكيل المجالس المدرسية بالاقتراع المباشر بوزن نسبي (٢,٤٨٠٥)، وتفسير ذلك أنه لا يزال بمدارسنا قادة يمارسون سلطة تشكيل المجالس المدرسية دون قناعة منهم بأهمية الاقتراع المباشر الذي يقرب أهل الخبرة أماكن التأثير والانجاز، وربما يفعلون ذلك على غير رغبة منهم إيماناً بأن الاقتراع

المباشر يكرس الشللية داخل المدارس والعمل لصالح من جاءوا بهم وليس الصالح العام، يضاف إلى ذلك أن قلة حرص بعض قادة المدارس على تشجيع المبتكرين من المعلمين، قد لا يرجع لاضطهاد من نوع ما كما يتصور البعض، بل ربما لكثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتقهم.

-جاءت باقي العبارات وهي: مناسبة الصلاحيات للمسؤوليات والمهام، الاستفادة من روافد الدعم المادي، التوصيف الوظيفي للمهام والمسؤوليات، ووضع الميزانية وفق ظروف المدرسة، ووضوح قواعد حفظ النظام والانضباط، ومنح العاملين بالمدرسة صلاحيات، وتشكيل مجالس شورى طلابية، وتقديم كافة الخدمات للطلاب، على نحو متسلسل تقريباً بوزن نسبي عال ودرجة تحقق كبيرة، وهذا يؤكد وعي وحرص قائدي المدارس الثانوية على الأخذ بأسباب الإدارة الذاتية في عملية تنظيم العمل المدرسي.

ولعل هذه النتائج ترجع إلى قناعة أفراد عينة البحث من المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية والمعلمين إن إدارة المدرسة الثانوية الناجحة هي التي تمتلك التنظيم الجيد الذي يساعدها على تحقيق الأهداف، وتحديد المسؤوليات والمهام للأشخاص داخل المدرسة، مع زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية والتي تمكنهم من التحرك بجرية أوسع واستقلالية أكثر، ويعتبر تفويض السلطة للبنية الأولى التي تركز عليها الإدارة الذاتية للمدرسة، فلا يمكن لشخص واحد القيام بجميع الأعمال اللازمة لإدارة المدرسة، خاصة مع تعدد وظائف الإدارة الحديثة ومع وجود موظفين في المدرسة لديهم مؤهلات عالية واجتيازهم لبرامج تدريب متقدمة.

### إجابة السؤال الثالث:

إلى أي حد يطبق قادة المدارس الثانوية مبادئ الإدارة الذاتية في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام الوزن النسبي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٤) آراء أفراد العينة حول اتخاذ مديري المدارس الثانوية القرار وفق مبادئ الإدارة الذاتية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة						م
			ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
			%	ك	%	ك	%	ك	
٢	٠,٤٠٧٦٣	٢,٧٩٠٢	٠	٠	٢١,٠	٨٦	٧٩,٠	٣٢٤	المعلمون شركاء في تحديد القواعد المنظمة

صالح الدوسري: رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية...

١	٠,٣٤٣٨٣	٢,٨٦٣٤	٠	٠	١٣,٧	٥٦	٨٦,٣	٣٥٤	توفير جو من العلاقات الإنسانية الإيجابية	٢٧
٥	٠,٤٤٦١٣	٢,٧٢٦٨	٠	٠	٢٧,٣	١١٢	٧٢,٧	٢٩٨	استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات	٢٨
٩	٠,٥٦٤٦٧	٢,٤٨٥٦	٣,٤	١٤	٤٤,٦	١٨٣	٥٢,٠	٢١٣	مناسبة المبنى المدرسي للظروف المناخية	٢٩
١٠	٠,٥٨١٨١	٢,٤٢٩٣	٤,٦	١٩	٤٧,٨	١٩٦	٤٧,٦	١٩٥	مشاركة البيئة المحلية في فرق العمل	٣٠
٣	٠,٤٣٣٨٦	٢,٧٦٨٣	٠	٠	٢٢,٢	٩٣	٧٧,٣	٣١٧	الشفافية في صنع القرارات المدرسية	٣١
٨	٠,٥٣٥٢٢	٢,٥٩٠٢	٢,٢	٩	٣٦,٦	١٥٠	٦١,٢	٢٥١	سيادة الشراكة أكثر من النظم واللوائح	٣٢
٦	٠,٤٦١٩٨	٢,٧٠٤٩	٠	٠	٢٩,٠	١٢٠	٧٠,٧	٢٩٠	تبني أسلوب الاتصال الإداري المفتوح	٣٣
٤	٠,٤٢٢٤٤	٢,٧٦٨٣	٠	٠	٢٣,٢	٩٥	٧٦,٨	٣١٥	حرية المعلم في تطوير البرامج والخطط	٣٤
٣	٠,٤٢٦٦٥	٢,٧٧٠٧	٠	٠	٢٢,٤	٩٣	٧٧,٣	٣١٧	المعلمون هم من يحدد الأنشطة الطلابية	٣٥

٧	٠,٥٠٤٧٣	٢,٦٥٨٥	١,٥	٦	٣١,٢	١٢٨	٦٧,٣	٢٧٦	حرية الطلاب في التعبير عن آراءهم	٣٦
	٠,٢٥٨٩٨	٢,٦٨٦٩	متوسط الأوزان النسبية لعبارات المحور							

يتضح من الجدول (٤) ما يلي:

- اتفاق أفراد العينة على التزام قادة المدارس الثانوية بمبادئ الإدارة الذاتية في عملية اتخاذ القرار للعمل المدرسي، وجاءت جميع العبارات تدل على الموافقة بدرجة كبيرة، حيث الوزن النسبي للمحور (٢,٦٨٦٩).
- جاءت العبارة (٢٧) والمتعلقة بتوفر علاقات إنسانية إيجابية مع جميع المعلمين والعاملين بدرجة متوازنة في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٢,٨٦٣٤)، يليها العبارة رقم (٢٦) والمتعلقة بالمعلمين شركاء في تحديد القواعد المنظمة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٠,٤٠٧٦٣)، وتفسير ذلك أن قادة المدارس، بشهادة من يعملون معهم عن قرب، حريصين على نشر جو الألفة في المناخ المدرسي بما يدفع العاملين على المشاركة الإيجابية في تقديم المبادرات التي تساعد القائد على اتخاذ القرارات الداعمة للعمل المدرسي، هذا بالإضافة إلى حرصهم على اتباع خطوط السلطة المتوازنة القائمة على التشاركية، وليست خطوط السلطة الفوقية في عملية تحديد شكل القرار وصناعته واتخاذها.
- جاءت العبارة (٣٠) المتعلقة بإشراك أعضاء من البيئة المحلية في بعض فرق العمل المدرسي بوزن نسبي (٢,٤٢٩٣) في المرتبة العاشرة، والعبارة رقم (٢٩) والمتعلقة بمناسبة المبنى المدرسي للظروف المناخية في المرتبة التاسعة بوزن نسبي (٠,٥٦٤٦٧)، وتفسير ذلك يعود إلى غياب التعاون الجزئي بين المدارس الثانوية والبيئة المحلية، هذا على الرغم من وجود قادة محليين قد يكونوا أولياء أمور طلاب، وقد يكونون قادة رأي فكر على درجة عالية من التعليم والوعي والخبرة بالأمور الإدارية خاصة ما يرتبط بعملية اتخاذ القرار، وهذا يدعو قادة المدارس إلى التعاون معهم وجذبهم للمشاركة في العمل المدرسي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن قلة مناسبة المبنى المدرسي قد يعوق الكثير من الخطط وقد يعطل تنفيذ قرارات مهمة، ويجب أن يضع قادة المدارس هذا في الاعتبار.
- جاءت باقي العبارات وهي استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، وتبني أسلوب الاتصال الإداري المفتوح، وحرية الطلاب في التعبير عن آراءهم، وسيادة الشراكة أكثر من النظم واللوائح على نحو متسلسل تقريباً بوزن نسبي عال ودرجة تحقق كبيرة، ومعظمها يشير إلى تمتع قادة المدارس الثانوية برؤية ثاقبة في تجهيز البيئة الثقافية والمادية للمدرسة لاتخاذ وتنفيذ قرارات تعود بالنفع على المدرسة والمجتمع المحلي.
- ولعل هذه النتائج ترجع إلى قناعة أفراد العينة أن سياسية التشاور والمشاركة من أفضل الطرق لعملية صنع القرار وهي تعمل على تقليل الصراعات والاختلافات داخل الجماعة المدرسية، وتزيد من فاعلية وكفاية العمل داخل

صالح الدوسري: رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية...

المدرسة، وتنال القرارات قبولاً أكثر من العاملين في المدرسة الثانوية إذ يشعرون أنها صادرة منهم أو من ممثليهم وليست مفروضة عليهم من الآخرين.

#### إجابة السؤال الرابع

إلى أي حد يطبق قادة المدارس الثانوية مبادئ الإدارة الذاتية في عملية تقويم العمل المدرسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام الوزن النسبي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٥) آراء أفراد العينة حول تقويم قادة المدارس الثانوية العمل المدرسي وفق مبادئ الإدارة الذاتية

م	فقرات المجال الرابع	الاستجابة						الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي			
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
٣٧	دعم الرقابة الذاتية لدى العاملين	٣٢٧	٧٩,٨	٨٣	٢٠,٢	٠	٠	٠	٠	٢,٧٩٠٢	٠,٤٢٥٢	٢	
٣٨	تقويم أداء المعلمين بطريقة موضوعية	٣٢٣	٧٨,٨	٨٧	٢١,٠	٠	٠	٠	٠	٢,٧٨٥٤	٠,٤١٦٩٨	٣	
٣٩	استخدام الأساليب الإشرافية المناسبة .	٣٢٩	٨٠,٢	٨١	١٩,٨	٠	٠	٠	٠	٢,٨٠٢٤	٠,٤٠٦٥٥	١	
٤٠	الفرق المدرسية هي من يحدد المشكلات	٢٧٠	٦٥,٩	١٤٠	٣٤,١	٠	٠	٠	٠	٢,٦٥٨٥	٠,٤٧٤٧٨	٧	
٤١	تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة	٢٩٩	٧٢,٩	١١١	٢٧,١	٠	٠	٠	٠	٢,٧٢٩٣	٠,٤٤٤٨٨	٤	
٤٢	للمجتمع المحلي دور في الرقابة والمساءلة	١٨٤	٤٤,٩	١٦٧	٤٠,٧	٥٩	١٤,٤	١٤,٤	٥٩	٢,٣٠٤٩	٠,٧٠٧٧٨	٩	
٤٣	تقويم المعلمين وفق تحسن أداء طلابهم	٢٧٧	٦٧,٦	١٢٧	٣١,٠	٦	١,٤	١,٤	٦	٢,٦٦١٠	٠,٥٠٣٩٦	٦	
٤٤	تمحور التقويم على مهارات خطط التنمية	٢٨٢	٦٨,٨	١٢٨	٣٠,٥	٠	٠	٠	٠	٢,٦٨٠٥	٠,٤٨٢٣١	٥	
٤٥	تركيز التقويم على عمليات التعليم والتعلم	٢٦٦	٦٤,٩	١٢٩	٣١,٥	١٥	٣,٧	٣,٧	١٥	٢,٦٨٧٨	٠,٥٥٧٩٨	٨	
		متوسط الأوزان النسبية لعبارات المحور									٢,٦٦٩١	٠,٢٩٢٨٣	

يتضح من الجدول (٥) ما يلي:

- اتفق أفراد العينة على التزام مديري المدارس الثانوية بمبادئ الإدارة الذاتية في عملية التقويم للعمل المدرسي، وجاءت جميع العبارات تدل على الموافقة بدرجة كبيرة، بوزن نسبي للمحور (٢,٦٦٩١)، باستثناء عبارة واحدة جاءت بدرجة متوسطة وهي العبارة رقم (٤٢) والخاصة بتوسيع الرقابة الإدارية من خلال المشاركة والمحاسبة من قبل المجتمع المحلي، ويلاحظ أن العبارة ذاتها قد جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٢,٣٠٤٩).

- جاءت العبارة رقم (٣٩) المتعلقة باستخدام الأساليب الإشرافية المناسبة لكل معلم بوزن نسبي (٢,٨٠٠٠) في المرتبة الأولى. وجاءت العبارة رقم (٣٧) والمتعلقة بدعم الرقابة الذاتية لدى العاملين في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٠,٤٢٥٢)، وهذا يؤكد وعي قادة المدارس الثانوية بأهمية مناسبة الأساليب في عملية الإشراف والمتابعة، مع إعطاء

الفرصة كاملة للعاملين لمراقبة أنفسهم باعتبارهم جزء لا ينفك عن المنظومة كلها وأن صالحها هو صالحهم وضررها ينعكس حتما عليهم.

- جاءت العبارة رقم (٤٢) والمتعلقة بدور المجتمع في الرقابة والمساءلة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٠,٧٠٧٧٨) وجاءت العبارة رقم (٤٥) والمتعلقة بتركيز عملية التقويم في عمليتي التعليم

والتعلم بمتوسط (٠,٥٥٧٩٨) في المرتبة قبل الأخيرة، وتفسير تأخر العبارتين السابقتين مع أهميتهما في عملية التقويم يرجع لكثرة الأعباء الداخلية لقادة المدارس بما لا يعطيهم الفرصة لإشراك المجتمع في عملية المحاسبية، وإن كان المجتمع لا يحتاج لتصريح للقيام بدوره في عملية المحاسبية والرقابة والمساءلة باعتباره صاحب المصلحة الحقيقية وشريك فاعل في عمليتي التعليم والتعلم وكافة مخرجات العملية التعليمية.

- جات باقي العبارات وهي تمحور التقويم على مهارات خطط التنمية، وتقويم المعلمين وفق تحسن أداء طلابهم، والفرق المدرسية هي من يحدد المشكلات، وتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة، وعلى نحو متسلسل تقريباً بوزن نسبي عال ودرجة تحقق كبيرة، ومعظمها يشير إلى تمتع قادة المدارس الثانوية برؤية واضحة لعملية التقويم وفق مبادئ الإدارة الذاتية.

- ولعل هذه النتائج ترجع إلى قناعة قادة المدارس الثانوية بأهمية التقويم والمساءلة عن النتائج؛ وذلك سعياً للتأكد من أن إدارة المدرسة الثانوية تقوم بالفعل بتحقيق الأهداف المرسومة لها دون الابتعاد عن الخطة، والتركز على نوعية وجوده المخرجات التعليمية، وتطبيق مبدأ المساءلة، ضماناً لمزيد من الفعالية والإنتاجية وذلك من خلال ضبط ومراجعة وتقويم كافة العمليات الداخلية في المدرسة.

#### إجابة السؤال الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول تطبيق قائدي المدارس الثانوية مبادئ الإداري الذاتية في العمليات الإدارية المختارة تعزى لمسمى الوظيفة؟

لتحديد الفروق بين أفراد العينة حول تطبيق قائدي المدارس الثانوية مبادئ الإداري الذاتية في العمليات الإدارية تعزى لمتغير "مسمى الوظيفة (مشرف تربوي، مدير مدرسة، معلم)، استخدم الباحث تحليل التباين (ANOVA) أحادي الاتجاه، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاتجاه أفراد العينة حول تطوير الدور الإداري مديري المدارس الثانوية في ضوء مبادئ الإداري الذاتية.

صالح الدوسري: رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية...

جدول (٦) نتائج تحليل التباين لمتوسطات الدرجات حول تطوير دور المدير لمتغير "مسمى الوظيفة"

م	المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
١	التخطيط	بين المجموعات	٢٧٣,٢٢٣	٢	١٣٦,٦١٢	١٤,١٩٨	دالة
		داخل المجموعات	٣٩١٦,٢٠١	٤٠٧	٩,٦٢٢		
		المجموع	٤١٨٩,٤٢٤	٤٠٩			
٢	التنظيم	بين المجموعات	٣٦٤,٠٤٢	٢	١٨٢,٠٢١	١٨,١٥٣	دالة
		داخل المجموعات	٤٠٨٠,٨٩٧	٤٠٧	١٠,٠٢٧		
		المجموع	٤٤٤٤,٩٣٩	٤٠٩			
٣	اتخاذ القرار	بين المجموعات	١٥٥,٦٧٦	٢	٧٧,٨٣٨	١٠,٠١٤	دالة
		داخل المجموعات	٣١٦٣,٥٣٤	٤٠٧	٧,٧٧٣		
		المجموع	٣٣١٩,٢١٠	٤٠٩			
٤	التقويم	بين المجموعات	٢٠٦,٥٨١	٢	١٠٣,٢٩١	١٥,٩٥٩	دالة
		داخل المجموعات	٢٦٣٤,٢٢١	٤٠٧	٦,٤٧٢		
		المجموع	٢٨٤٠,٨٠٢	٤٠٩			

يتضح من الجدول (٦) لتحليل التباين وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة الثلاث تعزى لمسمى الوظيفة (مدير - مشرف تربوي - معلم) حول التزام قائدي المدارس الثانوية بتفعيل مبادئ الإدارة الذاتية في العمليات الإدارية الأربع، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة لمتغير طبيعة مسمى الوظيفة (١٤,١٩٨)، (١٨,١٥٣)، (١٠,٠١٤)، (١٥,٩٥٩) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وتختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الوليدي (٢٠١٦) التي لم تظهر فروقاً دالة إحصائية بين أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك للإدارة الذاتية.

ولبيان اتجاه دلالة الفروق تم استخدام اختبار "شيفيه" للمقارنات المتعددة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٧) فروق مسمى الوظيفة في (عملية التخطيط) شيفيه

المحاور	مجموع المقارنة	مشرف م = ٢,٨٥١	مدير م = ٢,٧٨٠	معلم م = ٢,٦٧٠
التخطيط	مشرف تربوي	-	٠,٣٢١	-
	مدير مدرسة	-	-	٠,٠٠٨
	معلم	٠,٠٠٠	-	-
التنظيم	مجموع المقارنة	مشرف م = ٢,٨٤١	مدير م = ٢,٧٦٦	معلم م = ٢,٦٤٨
	مشرف تربوي	-	٠,٢٤٠	-
	مدير مدرسة	-	-	٠,٠٢
	معلم	٠,٠٠٠	-	-
مجموع المقارنة	مشرف م = ٢,٧٨٩	مدير م = ٢,٧٥٨	معلم م = ٢,٦٥١	

-	٠,٢٤٠	-	مشرف تربوي	اتخاذ القرار
٠,٠٢	-	-	مدير مدرسة	
-	-	٠,٠٠٠	معلم	
معلم م = ٢,٦١٩	مدير م = ٢,٧٦١	مشرف م = ٢,٨١٩٤	مجموع المقارنة	
-	٠,٧٩٣	-	مشرف تربوي	التقويم
-	-	-	مدير مدرسة	
-	٠,٠٠٩	٠,٠٠١	معلم	

يتضح من الجدول (٧) ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، حول دور مديري المدارس الثانوية في عملية التخطيط في ضوء مبادئ الإدارة الذاتية، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة لمتغير طبيعة مسمى الوظيفة (٣٤,٢١)، (٣٣,٣٦)، (٣٢,٤١) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها النظرية، لصالح مشرف تربوي في عملية التخطيط وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٥١٢)، مقابل متوسط حساب لأقرانهم من مدير مدرسة، ومعلم قدره (٢,٧٨٠٣). (٢,٦٧٠١) على التوالي.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، حول دور مديري المدارس الثانوية في عملية التنظيم في ضوء مبادئ الإدارة الذاتية، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة لمتغير الوظيفة (٣٦,٩٢)، (١٨,١٥)، (٣٤,٤٢) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، لصالح مشرف تربوي في عملية التنظيم بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٨٤٠٧)، مقابل متوسط حساب لأقرانهم من مدير مدرسة، ومعلم قدره (٢,٦٧٧٥). (٢,٦٤٨٠) على التوالي.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، حول دور قائدي المدارس الثانوية في عملية اتخاذ القرار في ضوء مبادئ الإدارة الذاتية، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة لمتغير طبيعة مسمى الوظيفة (٣٠,٦٧)، (٣٠,٣)، (٢٩,١٥) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، لصالح مشرف تربوي في عملية التخطيط بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٨٩٠)، مقابل متوسط حساب لأقرانهم من مدير مدرسة، ومعلم قدره (٢,٧٥٧٦). (٢,٦٥٠٩) على التوالي.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، حول دور مديري المدارس الثانوية في عملية التقويم في ضوء مبادئ الإدارة الذاتية في عملية التقويم، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة لمتغير طبيعة مسمى الوظيفة (٢٥,٣٧)، (٢٣,٥٦) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها النظرية، لصالح مشرف تربوي في عملية التقويم وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٨١٩٤)، مقابل متوسط حساب لأقرانهم من مدير مدرسة قدره (٢,٧٦٠٩)، ومعلم قدره (٢,٦١٨٨) على التوالي.

صالح الدوسري: رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية...

ويمكن تقبل هذه النتيجة إذا علمنا أن درجة اقتناع المشرفين التربويين بتطوير دور مديري المدارس الثانوية في ضوء تطبيقهم مبادئ الإداري الذاتية في إدارة المدرسة الثانوية أعلى من قناعة المديرين والمعلمين.

### أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- اتفاق أفراد العينة على التزام قائدي المدارس الثانوية الحكومية بمدى الرياض بمبادئ الإدارة الذاتية في العمليات الإدارية الأربع (التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتقييم) بدرجة كبيرة.
- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة الثلاث تعزى لمسمى الوظيفة (مدير - مشرف تربوي - معلم) حول التزام قائدي المدارس الثانوية بتفعيل مبادئ الإدارة الذاتية في العمليات الإدارية الأربع، لصالح المشرف التربوي.

### الرؤية المقترحة

وعلى ضوء ما تم عرضه بالإطار النظري للدراسة، وأهم النتائج التي أسفر عنها الجانب الميداني، ونتائج الدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع الدراسة، وأيضاً عن طريق التحليل الرباعي (SWOT) يمكن عرض الرؤية المقترحة لتطوير بعض العمليات الإدارية لدى قائدي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض باستخدام الإدارة الذاتية، وفق العناصر التالية:

#### (١) مفهوم الرؤية المقترحة

تفعيل تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية، كخطوة إيجابية لإصلاحها وإدارتها بحرية واستقلالية، بما يمكنها من تحقيق التميز والقدرة على المنافسة في مجال الأداء الإداري في البيئة المحلية والعالمية.

#### (٣) الأهداف الاستراتيجية للرؤية المقترحة

- إشراك كافة الشركاء في العملية التعليمية في العمليات الإدارية بالمدارس الثانوية الحكومية.
- الاستعانة بشبكات الاتصال والإنترنت لتوضيح مبادئ الإدارة الذاتية.
- التسويق الجيد للإدارة الذاتية في المجتمع المدرسي والمجتمع الخارجي.
- تنمية مهارات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية لدى كافة أفراد المجتمع المدرسي.
- التشجيع على الانضمام لبرامج التدريب على الإدارة الذاتية.

(٤) التحليل الرباعي (SWOT) لإمكانيات تفعيل مدخل الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية

(أ) نقاط القوة

- التوجهات المتنامية لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لتفويض الصلاحيات لإدارات التربية والتعليم المدارس لتصبح المدرسة محور التطوير وتقييم المشاريع والعمليات (وزارة التربية والتعليم قرار رقم ٣٢٥٠٨٢٩٧٠ / ١ / ١٤٣٢هـ).

- خطة وكالة وزارة التعليم التشغيلية للعام ١٤٣٢هـ - ١٤٣٣هـ لبناء النموذج التطويري التربوي للمدرسة (المدرسة نواة التطوير) وقد اعتمد التوجه نحو المدرسة بحيث تتجه جميع الفعاليات من وإلى المدرسة في سياق منظم ومحفز (الخطة التنفيذية لوكالة الوزارة، ١٤٣٢هـ، ١١).

- توفر إمكانيات مادية وبشرية تمكن من تأسيس نظام واضح الأركان للإدارة الذاتية.

- توفر بيئة تقنية فاعلة يتوافر فيها بنية تحتية تساعد على تفعيل تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية.

(ب) نقاط الضعف

- المقاومة المتوقعة من عدد غير قليل من أفراد المجتمع المدرسي داخل المدرسة وخارجها.

- نقص مهارات الإدارة الذاتية لدى عدد غير قليل من مديري المدارس الثانوية.

- ندرة الأبحاث والدراسات والمشاريع في مجال الاتجاهات الحديثة للإدارة الذاتية.

- صعوبة توافر منتدى يجمع مديري المدارس لتبادل الأفكار حول مهارات الإدارة الذاتية.

(ج) الفرص المتاحة

- الاهتمام المحلي والعالمي بأهمية توظيف المداخل الحديثة للإدارة في رفع كفاءة الأداء.

- دعم الدولة ووزارة التعليم لارتداد آفاق جديدة في إدارة التعليم الثانوي.

- الزيادة في الطلب الاجتماعي على التعليم الثانوي ومعاودة التعليم.

(د) التهديدات المحتملة:

- قلة توافر المعرفة السابقة لدى بعض قائدي المدارس الثانوية حول الإدارة الذاتية.

- قلة الخبراء والمتخصصين في مجال التدريب على المهارات المرتبطة بالإدارة الذاتية.

(٤) آليات تنفيذ الرؤية المقترحة:

أولاً: التخطيط للمدرسة الثانوية من منظور الإدارة الذاتية:

تحدد المهام التخطيطية لقائدي المدارس الثانوية ذاتية الإدارة وفق الاجراءات التالية:

(أ) وضع رؤية مستقبلية للمدرسة:

صالح الدوسري: رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية...

يعمل فائد المدرسة الثانوية مع كافة شركاء العمل المدرسي على صياغة رؤية ديناميكية مستمرة للمدرسة تتوجه أساساً لتحقيق الأهداف المرسومة للخطة الاستراتيجية المدرسية.

ولتحقيق ذلك فإن على مدير المدرسة والعاملين معه دراسة التساؤلات التالية:

- ماذا يجب أن يكون نظام مدارسنا بعد خمس سنوات؟ - ما الدور الذي نريد من مدارسنا في المستقبل؟ - ما الذي يجب علينا عمله مدارسنا؟ وما الطريقة المثلى لعملنا؟

(ب) صياغة رسالة المدرسة:

وفي هذه الخطوة يحدد قائد المدرسة الثانوية الذاتية الإدارة معالم رسالة المدرسة التي ومعايير الحكم عليها حيث جودتها وصياغتها ومضمونها كما يلي:

- أن تكون الرسالة واضحة ومختصرة، محددة للمجال الذي تعمل فيه المدرسة.

- أن تحدد الرسالة القوى التي تدفع وتحفز الرؤية الاستراتيجية للمدرسة.

- أن تكون الرسالة بمثابة مرشد عام وإطار للمديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

- أن تكون الرسالة واسعة بدرجة كافية بحيث تسمح بالمرونة في التنفيذ.

- أن تعكس الرسالة القيم والمعتقدات والفلسفة المرتبطة بالتنفيذ والعمليات التشغيلية للمدرسة.

تحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة الثانوية:

ودور قائد المدرسة الثانوية ذاتية الإدارة في هذه الخطوة:

- ترجمة رسالة المدرسة وسبل تحقيقها إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية. - تحديد توجهات المؤسسة ومدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها ومن خلال الأهداف.

التنمية المهنية المستدامة للعاملين بالمدرسة الثانوية:

ومن أبرز آليات هذا المبدأ والتي يعنى بها مدير المدرسة الثانوية الذاتية هي:

- قيام إدارة المدرسة الثانوية بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها.

- وضع البرامج التدريبية المتنوعة وفق الاحتياجات السابقة.

- الاستعانة بمؤسسات المجتمع المدني في دعم وتمويل برامج التنمية المهنية.

تحسين مستويات الطلاب:

ومن الآليات المنوطة بقائد المدرسة في رعايته للطلاب:

- إجراء دراسات علمية تتسم بالدقة للتعرف على حاجات الطلاب واهتماماتهم.

- تفسير البيانات التي يحصل عليها بالنظر إلى سلوك المعلمين التعليمي والنمط الإداري المتبع.

- إجراء خطط توجيهية منتظمة لتوعية الطلبة بالنظام المدرسي وما لهم من حقوق وواجبات.
- توفير جميع الإمكانيات المدرسية المناسبة ليمارس الطلبة نشاطهم التعليمي.
- ثانياً: عملية التنظيم من منظور الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية:  
تنطلق عملية التنظيم للمدرسة الثانوية من منظور الإدارة الذاتية من خلال:
  - تحديد الوظائف والاختصاصات بدقة ووضوح.
  - توصيف المهام والمسؤوليات، وأسلوب توجيه الطاقات والقدرات.
  - تحديد مصادر تمويل المدرسة وآليات تدبير المزيد ذاتياً.ولكي يحقق قائد المدرسة المهام السابقة ينبغي أن ينظم العمل المدرسي متبعاً ما يلي:  
(١) تفويض السلطة

ومن الآليات المنوطة بقائد المدرسة في هذا المبدأ:

- توزيع السلطة على نحو شامل من خلال إنشاء شبكات وفرق عمل راسية وأفقية ولجان دائمة.
- توفير الدعم الدائم لجميع الأطراف المشاركة، وتشجيعهم على إبداء آرائهم المختلفة.
- تقبل النقد الهادف، فلا يرى نفسه خبيراً فوق النقد.

(ب) التمويل المالي

وفي هذا الإطار ينبغي أن يعي قائد المدرسة الثانوية الذاتية أن:

- السلطة الحقيقية والإدارة الذاتية هي من يتخذ القرار الذاتي حول الإنفاق وتوزيع الموارد.
- مساعدة السلطة التعليمية المحلية المدرسة في توفير واستخدام مواردها الذاتية بحرية واستقلالية.
- معاونة السلطة التعليمية للمدرسة مالياً من خلال موارد مالية مركزية .
- الاستعداد للمساءلة من قبل الإدارة المحلية وأولياء الأمور حول كيفية توظيف هذه الموارد.

(ج) تدفق المعلومات والاتصالات

ومن الآليات التي يجب على قائد المدرسة أن يعيها ويحرص عليها في هذا المبدأ:

- توفير نظام اتصالات ونظام معلومات ناجح وفعال للإدارة الذاتية.
  - إيصال المعلومات في الوقت المناسب للإدارة الذاتية .
  - تفعيل قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية .
- ثالثاً: عملية صنع واتخاذ القرار من منظور الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية.
- 
- تنطلق عملية صنع واتخاذ القرار للمدرسة الثانوية من منظور الإدارة الذاتية من خلال:

## (أ) المشاركة

ومن الآليات المنوطة بقائد المدرسة الثانوية ذاتية الإدارة في هذا المبدأ:

- تأسيس مجلس لإدارة للمدرسة، يمثل فيه المعلمين والآباء بالتوازي مع السلطة الشرعية.
- تنمية الرقابة الذاتية لدى المشاركين في العمل المدرسي.
- بناء قدرة كافة المشاركين على صناعة القرار المدرسي.
- تأهيل الجميع لتحمل مسؤولية ضمان توفير البيئة المناسبة لعملية التعليم.
- المشاركة المجتمعية والشرعية لتحقيق نتائج إيجابية.

## (ب) القيادة الفعالة

ومن الآليات المنوطة بقائد المدرسة في هذا المبدأ:

- تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة وتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها.
- بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة تشمل مجموعة المعتقدات والمسلمات يسلم بها الجميع.
- استنفار هم العاملين في المدرسة لإعادة النظر في عملهم وتقويمه.
- توقع مستويات أداء عليا من العاملين في المدرسة.
- رابعاً: عملية التقويم من منظور الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية.

تنطلق عملية التقويم للمدرسة الثانوية من منظور الإدارة الذاتية من خلال:

- المحاسبية والمساءلة، وفي هذا الإطار يجب أن يعي مدير المدرسة أن المساءلة تشمل:
- المساءلة بدلالة (المدخلات)؛ بمعنى توزيع المسؤولية لتطول كل مسئول بالمجتمع المدرسي.
- المساءلة بدلالة (المخرجات)؛ ويتولاها من هم في المستويات العليا باعتبارهم أصحاب القرار.
- مقارنة الأداء بالمعايير الداخلية والخارجية.
- إعداد مؤشرات لتقييم أداء البرامج المختلفة.
- وضع نظم محاسبية ومعلومات ملائمة للحصول على البيانات المختلفة.

## المراجع

- أبو كركي، ساجدة غالب. (٢٠٠٣). "مدى إدراك مديري المدارس الحكومية لمفهوم المساءلة التربوية وأهدافها علاقة ذلك ببعض المتغيرات في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة مؤتة: الأردن.
- آل ناجي، محمد عبد الله. (١٤٢٦). "الإدارة التعليمية المدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية"، الرياض: الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.

- البقمي، بدر بن مهدي وعقيل، حمزة بن عبد الله. (٢٠١٢). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الدوسري، خلود بنت حمد. (١٤٢٧). الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- الدوسري، صالح بن محمد. (٢٠١٦). "تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء، مدخل القيادة الريادية نموذجاً"، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، الجزء الثالث، المجلد الثالث والستون، العدد الثالث. طنطا، مصر. (٣٢١ - ٣٧١) .
- الرشيدي، مسعود بن سعود بن مسعود. (١٤٣٥). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الذاتية في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- السبعي، سعيد فايز محمد. (٢٠١٥). "تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة"، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، المجلد الثالث العدد ١٦٣. (١٩٩ - ٢٥٦)
- السيسي، أريج حمزة، والعروي، رسمية عياد مرشود. (٢٠١٤). "إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (١٥)، العدد الأول.
- العارف، نادية. (٢٠٠١). "الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة"، القاهرة: الدار الجامعية.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠١١). "المشاركة المجتمعية الإدارة الذاتية للمدرسة"، المنصورة: المكتبة العصرية.
- العمري، حيدر محمد (٢٠٠٤). واقع المساءلة التربوية في زار التربية التعليم في الأردن، دراسة تحليلية تطويرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية التربية: الأردن.
- الفياض، نهاني بنت فهد. (١٤٣٣). "واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- القطامين، أحمد. (٢٠٠٢م). "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام": دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٨)، العدد (٢). (٣٧-٧٥).
- كعكي، سهام محمد (٢٠٠٥). "الإدارة التربوية في عصر العولمة"، دراسة مقدمة لندوة العولمة وأولويات التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.

صالح الدوسري: رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية...

المصلح، إسماعيل. (١٤٢٢): "نمط جديد لإدارة المدارس بدولة قطر في القرن الحادي والعشرين". حولية كلية التربية، العدد (١٧)، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الوليدي، عمار علي. (٢٠١٦). "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين بمدينة تبوك"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد الأول، العدد ١٧١. (٢٨٨-٣١٩).

جبران، علي محمد، والشمري، راضي بن محيسن. (٢٠١١). "درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية". مجلة دراسات العلوم التربوية. المجلد ٣٨. ملحق ٤. عمادة البحث العلمي. الجامعة الأردنية. (١٣٢٣ - ١٣٤٣) حسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٦). "الإدارة الذاتية لا مركزية التعليم"، الإسكندرية: ط ١، دار الوفاء للطباعة والنشر.

دياب، إسماعيل محمد. (٢٠٠١). "الإدارة المدرسية"، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. سلامة، عادل عبد الفتاح (٢٠٠٠). "دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في مصر". مجلة التربية والتنمية، العدد (٢)، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة.

سمعان، وهيب؛ مرسي، محمد. (١٩٩٨). الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: دار المعارف. - صائغ، عبد الرحمن أحمد. (١٤٢٤). الهرم التنظيمي المقلوب منحى إداري مقترح للتطوير الشامل للنظام التعليمي في البلدان العربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج. علي، أسامة محمد سيد. (٢٠٠٩). الإدارة الذاتية للمدرسة. كفر الشيخ، مصر: دار العلم والإيمان. عماد الدين، منى. (٢٠٠٣). تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه منشورة، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

محمود، محمد صبري حافظ؛ البحيري، السيد السيد. (٢٠٠٩). اتجاهات معاصر في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة: عالم الكتب.

مصطفى، صلاح عبد الحميد. (١٤٢٢). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.

ناصر، محمد يحيى. (٢٠٠٥). "اللامركزية في التعليم بن النظرية والتقييم"، مجلة البحث التربوي، المجلد الرابع، العدد الأول، (ص ١٧٧-٢٢٤).

نشوان، يعقوب حسن. (١٩٩٢). "الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية التطبيقية"، الطبعة الثالثة. عمان: دار

الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع

وزارة التربية والتعليم. (١٤٢١). اللجنة العليا لسياسة التعليم، التقييم الشامل للتعليم في المملكة العربية السعودية،  
النسخة النهائية.

وزارة التربية والتعليم. (١٤٢٤). خطة الوزارة للعشر السنوات ١٤٢٥هـ - ١٤٣٥هـ، المملكة العربية السعودية.

وزارة التربية والتعليم. (١٤٣٢). الخطة التنفيذية لوکالة الوزارة للتعليم، بنين، للعام ١٤٣٢هـ - ١٤٣٣هـ، المملكة  
العربية السعودية.

- Abu-Duhou, Ibtisam. (1999). School Based Management. Paris. Unesco. International Institute for Educational Planning.
- Allan, O.R. & Lawrence, P.O. (1995) "Site-Based Management and -Based Decision Making -A policy perspective" Me Grow-Hill, Inc.
- Barnes Forsyth and C.M Adams. (2006). "Trust effectiveness Patterns in Schools", Journal of Educational Administration. Vol. 44, No. 2, PP. 122. 125
- Cheng, Y. (1996). School Effectiveness and School-Based Management a mechanism for development The Flamer Press London.
- Ibtisam Abu-Duhov, (2001). "School \_Based Management" UNESCO International Institute for Educational Planning.
- Loughrey, M.& Harris, M.. (1992). Adolescent Alienation and Attitudes toward School in Native American, Hispanic, and Anglo High School Students; Available at the World Web Wide, <http://SearchERIC.org/ericdb/ED347027.htm>
- Pall Hill. (1997). Reinventing Public Education- How Contracting Can Transform America's Schools. Chicago University, Chicora press, p. 116.
- Tony, T. (1997). The Restructuring and Quality System- Issues for Tomorrow's School First published- by Routledge London & New York.
- Gaziel, IL (1998). School-Based Management as a Factor in School Effectiveness International Review of Education, 44, (.4.)
- Jesson, D. (2003). Educational Outcomes and Value Added by Specialist Schools\_ Specialist Schools Trust, London.
- Kerri L. B. & Priscilla W. (2003). "Key Elements of a Success fid School-Based Management Strategy" School Effectiveness and School Improvement, Volume 14, Issue 3 September 2003, pages 351.

- Leithwood, K. and Others(1992): Transformational Leadership and School Restructuring Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria, B. C.
- Meginn, N. & Thomas, W. (1999). Decentralization of Education: Why, When, What and How?\_ Pans: BEEP/UNESCO.
- Michael, P. & Dale, B. (2001). Personal policy in Charier School\_ U. S. A. Washington, D.C.
- Muta, H. (2002). "Deregulation and Decentralization Education in Japan" Tokyo Institute of Technology, Tokyo, Japan.
- Myers, D., & Stonehill, R.(1993)."School-Based Management", Education Guide, No4 , January Research Consumer.
- Odden, A., & Busch, C. (1998). Financing schools for high performance: strategies for improving he use of educational resources. San Francisco: I-B Publishers.
- Odden, E. & Wohlstetter, P. (1995) Making School Based Management in Globalization Era. Riyadh.
- Phillips, L.,( 1997). Expectations for School-Based Management: Core Strategies & Outcomes.
- Stevens, W. D. ( 2003). "Joining in Reform of Elementary and Secondary Education in Texas" The Challenge For Business, leadership, London & New York.
- Townsend, T., (1997). Schools of The Future: A case study in systemic educational development. In: Townsend, T. - Molly N. N. Lee. Education in Malaysia: Towards Vision.
- Yin. Cheong. (1996). School Effectiveness? School, Based Management, London, Format Press,