

School-Based Management in British schools and the Possibility of Benefiting from it in Saudi Arabian Public schools - A comparative study

Reem Ibrahim Jannadi

Enas Ibrahim Haweel

University of Jeddah || KSA

Abstract: the current study aimed to identify the experience of self-management in British schools and the possibility of benefiting from it in applying self-management to schools in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of influencing factors. The researcher used the comparative approach with its descriptive and analytical approach, where the study steps proceeded according to the four-step approach of George Perday, which are: description, interpretation, classification, comparison. The research consists of an introduction, four topics and a conclusion. The first topic includes a descriptive study of the two countries, the second topic includes the educational system in the two countries in a comparative framework, and the third topic includes aspects of benefiting from the British experience. Then a conclusion that includes a summary of the most important results and recommendations of the study and its suggestions. The research reached a set of results, the most important of which are: School management in England is based on the principle of local management of schools, which depends on financial delegation and granting schools the power to select and appoint working personnel, and enjoy independence and flexibility in decision-making. England relied on the application of the school's self-management approach on the principle (participation) in decision-making by all parties concerned with the educational process, and the application of self-management for schools in the Kingdom was limited, although the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia has granted a number of its powers to education departments, it is still closer to centralization than to decentralization, so it has become urgent to move towards decentralization by adopting an approach Self-management in public education schools to move them from the prevailing traditional style and develop them in line with s with the requirements of the current era. Based on the results, the researcher presented a number of recommendations to activate self-management in Saudi schools, including: the need to reconsider educational administrative systems in line with the spirit of the age and the requirements of the future and the Kingdom's vision 2030, and granting local councils wide powers in educational decision-making, which makes school administration An independent entity where each school draws up its own plan and programs.

Keywords: self-management. The experience of British schools, the benefit of Saudi schools.

الإدارة الذاتية في المدارس البريطانية وإمكانية الاستفادة منها في مدارس التعليم العام
بالمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة

ريم إبراهيم جنادي
ايناس إبراهيم حويل

المستخلص: هدف البحث الحالي للتعرف على تجربة الإدارة الذاتية في المدارس البريطانية وإمكانية الاستفادة منها في تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء القوى والعوامل المؤثرة. استخدمت الباحثتان المنهج المقارن بمدخله الوصفي التحليلي، حيث سارت خطوات الدراسة وفقاً لمدخل جورج بيرداي بخطواته الأربع وهي: الوصف، التفسير، التصنيف والتبويب والمقارنة، وتكون البحث من مقدمة وأربعة مباحث وخاتمة، تضمن المبحث الأول: الإدارة الذاتية للمدرسة في إنجلترا في ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيها، وتطرق الثاني لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس السعودية، والقوى والعوامل المؤثرة فيها، أما المبحث الثالث؛ تأثير القوى والعوامل على الإدارة الذاتية للمدارس في كل من إنجلترا والسعودية، وتضمن الرابع إمكانية الاستفادة من التجربة البريطانية وخبرتها في الإدارة الذاتية؛ في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ثم خاتمة بأهم النتائج وتوصيات الدراسة ومقترحاتها. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: تقوم الإدارة المدرسية في إنجلترا على مبدأ الإدارة المحلية للمدارس التي تعتمد على التفويض المالي ومنح المدارس سلطة اختيار وتعيين الأفراد العاملين، وتتمتع بالاستقلالية والمرونة في صنع القرار، اعتمدت إنجلترا في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة على مبدأ (المشاركة) في اتخاذ القرار من جانب جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، كما اقتصر تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية على النظريات والمشاريع التدريبية ولم تبدأ المدارس بتحقيق الإدارة الذاتية بشكل فعلي، وأنه على الرغم من منح وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عددًا من صلاحياتها لإدارات التعليم إلا أنها لاتزال أقرب إلى المركزية منها إلى اللامركزية، لذا أصبحت بحاجة ماسة للتوجه نحو اللامركزية عبر تبني مدخل الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام للانتقال بها من النمط التقليدي السائد وتطويرها بما يتوافق مع متطلبات العصر الحالي. واستناداً للنتائج قدمت الباحثتان جملة من التوصيات لتفعيل الإدارة الذاتية في المدارس السعودية، ومنها: ضرورة إعادة النظر في الأنظمة الإدارية التعليمية بما يتلاءم وروح العصر ومستلزمات المستقبل ورؤية المملكة 2030م، ومنح المجالس المحلية صلاحيات واسعة في صناعة القرار التعليمي، الأمر الذي يجعل للإدارة المدرسية كياناً ذاتياً مستقلاً حيث تقوم كل مدرسة برسم خطتها وبرامجها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية. خبرة المدارس البريطانية، الاستفادة المدارس السعودية.

المقدمة.

تواجه المؤسسات التعليمية في العصر الراهن العديد من المستجدات والمتغيرات التي تتطلب منها تحديث أنظمتها وأساليبها، وتأتي في مقدمة هذه العمليات الإدارية المدرسية التي تتطلب من المؤسسات التعليمية التحديث والتطوير بصورة مستمرة حتى تستطيع ملائمة ومواكبة المتغيرات والمستجدات المحيطة بها، فهي تحتاج إلى إدارة متميزة قادرة على تطوير المؤسسة والهوض بها وتحديثها لمواجهة الأدوار الجديدة التي ينبغي عليها القيام بها تجاه مجتمعها. وكان من ضمن الاستراتيجيات التي ظهرت حديثاً في التعليم الإدارة الذاتية للمدرسة والتي تعد بديلاً عن النمط التقليدي لإدارة المدرسة بهدف إصلاح التعليم وجعل إدارته لامركزية في اتخاذ وصنع القرار بحرية ومشاركة الأطراف المعنيين بالعملية التعليمية.

ومع تطور الأنظمة والأساليب الإدارية ظهرت مساوئ الإدارة المركزية مما أدى إلى الدعوة للإصلاح والتطوير الإداري. وكان من أهم عيوب الإدارة المركزية: أنها تؤدي إلى خفض الروح المعنوية لدى رؤساء المستويات الدنيا حيث إن متخذي القرارات في المستويات العليا قد يسهون عن بعض العوامل المؤثرة في تسيير العمل هناك أو يتجاهلونها (المنديل، 2004). ومع محاولات الإصلاح الإداري كانت توجهات علماء الإدارة تتمحور حول إيجاد أسلوب إداري يهدف إلى التحول من النمط التقليدي المركزي إلى نمط لامركزي فظهر ما يسمى بـ "الإدارة اللامركزية" أو "الإدارة الذاتية" في بداية الثمانينيات. وعرفت بأنها: "المرونة في التبعية الإدارية، بحيث لا ترتبط الإدارات، أو الأقسام بإدارة المنظمة، إذ تتدرج هرمياً في إدارة المنظمة ببعضها، بحيث تكفل تأدية الوظيفة الإدارية للمنظمة على وجه لا يحدث تباعداً، وتعاضاً في أهداف المنظمة" (فهد، 2010، 14).

من جانب آخر لوحظ أن الإدارة اللامركزية تساعد على تحقيق التوازن بين المستويات والسلطات، فالقرارات الإدارية الخاطئة يقع تأثيرها على قسم واحد، وليس على كافة أقسام المنظمة. كما أنها تسرع من عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يتيح للمدراء التفرغ للقرارات المهمة وعدم الانشغال بما هو فرعي منها (منصور، 2004).

مما سبق فإن اللامركزية تعني في مفهومها الشامل نقل المسؤوليات من السلطة المركزية إلى المدرسة، واعتبارها مسؤولة مسؤولية كاملة عن تخطيط وتنفيذ هذه المسؤوليات وعن مخرجات التنفيذ في ظل رؤية عامة وأهداف متفق عليها تعد مرجعاً للمتابعة والمساءلة. وهذا المفهوم، يشمل أيضاً نقل السلطة إلى مشاركين من المجتمع المدني والأفراد المعنيين. كما يجب أن يواكب اللامركزية جهد لتدعيم الشفافية والمسؤولية والمحاسبية حتى لا يستغل البعض السلطات المخولة إليه. (الغامدي، 2019).

ويعد التوجه نحو الإدارة الذاتية من أهم التوجهات باعتباره استراتيجية أساسية ألفت بظلالها وتأثيراتها على النظم التعليمية وإدارتها بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص. وقد اتضح ذلك مع بداية الثمانينات متمثلاً في توجه العديد من دول العالم للأخذ باللامركزية كإصلاح للمنظمات بما فيها المنظمة التعليمية، من أجل الوصول إلى تمكين مديري المدارس والمعنيين بالعملية التعليمية فيه أو أولياء الأمور من اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة (حسن، 2014) وكان للتوجه العام في علم الإدارة أثر على قطاع التربية والتعليم، فبدأ القطاع يولي أهمية للجانب الإداري في العملية التعليمية، وكان من أبرز الإدارات في قطاع التعليم التي حظيت بهذا الاهتمام هي الإدارة المدرسية، فكلما كانت الإدارة المدرسية ذات جدارة كانت قادرة على تقديم تعليم أفضل، ومن هنا ظهر ما يعرف بمفهوم الإدارة الذاتية للمدارس "School Based Management"، وبوصفه توجه حديث من توجهات الإدارة التربوية يهدف إلى الإصلاح الإداري ويصب جل اهتمامه على المدرسة كوحدة إدارية تتميز بالاستقلال التام في قراراتها الإدارية والمالية ما يكفل لها مزيداً من الاستقلالية والصلاحية في صناعة القرارات، والمشاركة في اتخاذها ويعمل على إثارة المنافسة بين المدارس (المطيري، 2015).

وفي مجال التعليم عرفت الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها "عملية إعادة توزيع السلطة بحيث تتحلل المدارس من تسلط السلطات التعليمية المركزية أو الإقليمية فتتمركز رسالتها حول السيطرة المحلية، وتمكنها من شئونها الخاصة، وتبني استراتيجيات التحسين والتطوير وإعادة هيكلة الإدارة المدرسية، من خلال المشاركة المجتمعية، وتمكين أصحاب المصلحة من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في صنع القرارات التعليمية، ورسم وإدارة السياسة التعليمية على مستوى المدرسة" (عبد النبي وحلقان، 2011، 122). فيما يعد التوجه نحو الإدارة الذاتية وتطبيق مفهومها على المدارس من أهم التوجهات باعتباره استراتيجية مؤثرة في النظم التعليمية الموجودة في الدول المتقدمة في مجال التعليم (عبابنة، 2013).

وتساعد الإدارة الذاتية في تزويد إدارة مدارس التعليم الأساسي بالمرونة اللازمة التي هي من أهم خصائص التعليم الأساسي، حيث إن من أهم خصائصه أنه تعليم وظيفي مرن متنوع، مما يسمح لإدارة مدارس التعليم الأساسي أن تواجه التحديات الخارجية والداخلية وتعظيم فعاليتها، بالإضافة إلى مساعدتها على الانسجام مع بيئتها، وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، والعمل على تطويرها بصورة مستمرة (علي، 2008). ويعتبر مدخل الإدارة الذاتية أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية، والتي ينصب معظم اهتمامها على المدرسة في محاولة لمنحها مزيداً من الاستقلالية والحرية لإدارة شؤونها الإدارية والمالية والفنية ولتمكينها من التغلب على المشكلات التي قد تواجهها وإمكانية الانفتاح على المجتمع بعيداً عن المركزية في اتخاذ القرارات. (الوليدي، 2016، 291).

وتتفق العديد من الدراسات، كدراسة العجمي (2005)، والدوسري (2006)، وجبران والشمري (2011)، وعواد: وأبو سمرة، : والطيطي، (2011) على أن التطبيق الفعال للإدارة الذاتية، يضمن تحقيق الكثير من الأهداف مما يسهم بدوره في تحقيق العملية التعليمية لأهدافها، وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة والتطبيق الناجح لهذا المدخل الإداري الحديث إلا أن الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية مازالت تعاني من قيود مركزية اتخاذ القرار، وعدم المشاركة المجتمعية، ولا تتمتع المدارس إلا بقدر محدود من الصلاحيات، التي تقتصر على الأمور التسييرية الروتينية (الدوسري، 2006، 34). وتتيح الإدارة الذاتية حال تطبيقها مشاركة واسعة من جانب المعلمين في كل جوانب الإدارة المدرسية ومن ضمنها المشاركة في صنع القرار المدرسي الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى تنفيذ هذه القرارات. ومن تلك الدراسات دراسة (Hara-Nielsen, 2007) ودراسة (Sauceda, 2011) ودراسة (Paika, 2011) وتوصلت هذه الدراسات إلى أن الإدارة الذاتية للمدرسة تشترط إشراك كل من مديري المدارس والمعلمين والطلاب والقيادات وقيادات المجتمع المحلي في اتخاذ الإجراءات التي تتناسب مع احتياجات المدرسة وخلق اليات لمحاسبية التي تحقق جودة وكفاءة التعليم.

والإدارة المرتكزة إلى المدرسة SBM أصبحت أكبر حركة إصلاح نالت قبولاً شعبياً واسع المدى في العقد الماضي واعتبرتها دول العالم من ضمن مجموعة من الاستراتيجيات الرامية إلى تحقيق اللامركزية في التعليم وصنع القرار، فقد بدأ تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في إندونيسيا عام 1999، وتبنت تايلاند إصلاحات الإدارة الذاتية للمدرسة عام 1997، وفي هونج كونج بدأت تبني مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة عام 1991، ودعم المحاسبية التعليمية، وفي المكسيك بدأت تقل الصلاحيات إلى المدارس وتطبيق مدخل الإدارة الذاتية في عام 2001، وفي جمهورية التشيك، تم تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في عام 1992 لتمكين مديري المدارس وزيادة الفعالية المدرسية، وفي موزمبيق تم التوجه نحو اللامركزية في ضوء تطبيق مدخل الإدارة الذاتية منذ عام 1997، وسعت استراليا وكندا منذ السبعينيات والثمانينيات لزيادة الفاعلية من خلال الاستقلال الذاتي للمدارس ومنحها مزيداً من الحرية في صنع القرارات والعمل على زيادة المشاركة المجتمعية في التعليم. (Sumintono, B., 2007, p. 2) (UNESCO, 2008, pp. 6-7).

وقد كانت بريطانيا من أوائل الدول التي اتجهت إلى الإدارة الذاتية في بعض مدارسها تحت مسمى "Local Management School" وهو ما يعرف بالإدارة المحلية للمدرسة عام 1988م (Education Reform Act, 1988). حيث تقوم الإدارة المدرسية على مبدأ الإدارة المحلية للمدارس التي تعتمد على التفويض المالي ومنح المدارس سلطة اختيار وتعيين الأفراد العاملين، وتتمتع بالاستقلالية والمرونة في صنع القرار، وذلك إيماناً منها بأن منح حرية واستقلالية أكبر للقيادة هو الطريق إلى إصلاح حقيقي ودائم للمدارس؛ من خلال الاهتمام بتقليص حجم البيروقراطية المركزية، والالتزام بتمكين المجتمع، وتحقيق مستويات أعلى من المهنية على مستوى المدرسة من خلال إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وكذلك إدراك أن المدارس المختلفة لديها خليط مختلف من احتياجات الطلاب التي تتطلب أنماطاً مختلفة لاتخاذ القرارات بما يتناسب واحتياجات كل مدرسة (Davies, 2011, 94).

وقد دعا ذلك وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية إلى تطوير التعليم وحاولت جاهدة رفع مستوى العملية التربوية والتعليمية، وذلك عبر التحول إلى اللامركزية وفقاً لما جاء في الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العام التي أعدها مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام، والتي تتجه نحو تطبيق نموذج متوازن يحول مستوى معين من الصلاحيات لإدارات التربية والتعليم والمدارس، مع تحديد وظائف أخرى أساسية للجهاز المركزي وإشراك جميع المعنيين في القرارات التي تتخذ لزيادة الكفاءة والفعالية في عمل النظام التعليمي وتعزيز المحاسبية وزيادة الاستقلالية المالية والإدارية والتنظيمية المعززة للمسؤولية والمتمثلة في مشروع الإدارة الذاتية (الوليدي، 2016، 290).

كما تسعى القيادات العليا في المملكة العربية السعودية إلى تطوير التعليم من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة وتطبيق أحدث نظريات الإدارة التربوية، بدايةً من عام (1425هـ/2004) حين طرحت الوزارة مشروع استقلال المدارس (الخطة العشرينية لوزارة التربية والتعليم، 2005، 33). وبعد مضي 10 سنوات تقريباً (2016) برز للنور مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم ونتج عنه الكثير من المبادرات والبرامج التأهيلية حتى الآن للوصول للامركزية في إدارة المدارس كدليل مجتمعات التعلم المهني، والمشاركة المجتمعية إحدى أهم مبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة (وزارة التعليم، 2011، 82-90). كما أن سقف صلاحيات قائد المدرسة في ارتفاع مع اشتراط مؤهلات جديدة للترشح للإدارة المدرسية حتى يتم وضع القادة المناسبين للرؤية الإدارية الجديدة (وزارة التعليم، 2011)، (وزارة التعليم، 2017). وفي السنوات الأخيرة اتخذت وزارة التعليم الكثير من القرارات بما يتناسب مع رؤية المملكة 2030 في تطوير وتحسين العملية التعليمية.

ومن خلال تجارب بعض الدول الأخرى وجد أن اللامركزية في التعليم من أهم عمليات الإصلاح التعليمي والتي ساعدت على رفع مستوى النظام التعليمي وإحداث فرق إيجابي في مخرجات التعليم. (خلاف، 2017) لذا فقد جاءت الدراسة الحالية للاستفادة من الخبرات الناجحة المتميزة في تطبيق الإدارة الذاتية المرتكزة إلى المدرسة ودعمها للمحاسبية في بريطانيا بهدف الاستفادة من خبرتها في تطوير الإدارة المدرسية وضمان جودة الفعالية والمحاسبية المدرسية في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

مع أن وزارة التربية والتعليم بالسعودية قد أكدت في خطتها العشرية على أن عملية التحسين والتطوير من أبرز التطلعات الوطنية إلا أن النظام التعليمي لازال يدار مركزياً من قبل الوزارة مما يشكل عائقاً أمام تحقيق الهدف المنشود نظراً لوقوف المركزية في وجه تحقيق هذا الهدف حيث تشكل إدارات التعليم همزة وصل بين راسي السياسات والأنظمة واللوائح (الإدارة العليا) وبين الجهات التنفيذية ممثلة في المدارس (الإدارة الإشرافية) لذا فالحاجة قد أصبحت ماسة للتوجه نحو اللامركزية عبر تبني مدخل الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام للانتقال بها من النمط التقليدي السائد وتطويرها بما يتوافق مع متطلبات العصر الحالي (الوليدي، 2016).

ويعد النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية نظاماً مركزياً، يمنع مشاركة إدارة المدارس في صناعة القرار واتخاذها، ويتصف هذا النظام بالبيروقراطية التي نجم عنها الروتين الواضح في عمل إدارة المدارس، وتدار فيه المدارس ضمن نظام المركزية الإدارية (جبران والشمري، 2011، 1324) وأكد التقرير الوطني الصادر من وزارة التربية والتعليم أن النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية لم يعد خياراً للاستمرار في النهج التقليدي للتعليم؛ لأن استمرارية النظم التقليدية ستؤدي إلى تكريس معارف لم تعد صالحة لمسايرة متطلبات اقتصاد المعرفة.

فعلى الرغم من منح وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية عدداً من صلاحياتها لإدارات التعليم إلا أنها لاتزال أقرب إلى المركزية منها إلى اللامركزية، ولا يمكن للمدرسة المضي نحو التقدم والتميز دون الاستفادة من المداخل الإدارية الحديثة، والتطبيق الفعلي والأمثل لإدارة الذاتية، وعليه يتضح أن المدارس بالمملكة العربية السعودية تعاني من المركزية مما يؤثر على أدائها كمؤسسة تعليمية اجتماعية؛ وبالتالي هذا الأمر يقيد كثيراً دون أن يكون لها القدرة على المبادرة في معالجة القضايا التي تخصها دون الرجوع للسلطات العليا في إدارات التعليم (الشمري، 2020، ص32).

ومن ناحية أخرى فإن النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية يعد نظاماً مركزياً يمنع مشاركة إدارة المدارس في صناعة القرار واتخاذها وأن لتلك الفلسفة تأثير سلبي على سير العملية التربوية التعليمية (جبران والشمري، 2011، 4) وتشير العديد من الدراسات مثل دراسة (الرشيدي، 2013) و (الحري، 2012) إلى أن الإدارة الذاتية

للمدرسة تقتضي إشراك كل من مديري المدارس والمعلمين والطلاب وقيادات المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات التي تتناسب مع احتياجات المدارس. وأوصت دراسة (السيف، 2011) بضرورة منح الإدارة المدرسية الصلاحيات الادارية والمالية المناسبة. كما أشارت دراسة (حمزة، عياد، 2014) إلى أن مدارس المملكة العربية السعودية تستخدم أسلوب المركزية الإدارية في اتخاذ القرار، وأن الإدارة المدرسية فيها تتمتع بقدر محدود جداً من الصلاحيات، التي تقتصر على الأمور التسييرية الروتينية فقط، وإنما تفتقر للمشاركة المجتمعية.

وتأسيساً على ما سبق ترى الباحثتان أن تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس بالمملكة العربية السعودية أصبح ضرورة ملحة تفرضها متطلبات التميز والاستقلالية، حيث يمنح هذا التطبيق إدارة المدرسة مساحة أكبر في تخليصها من قيود الروتين والبيروقراطية وتمكينها من توفر احتياجات الطلبة بشكل أفضل، حيث سيكون لديها سلطة في اتخاذ القرار الذي سيصب في صالحها. وهناك اهتمام واضح بالمملكة العربية السعودية نحو تطوير إدارة المدارس؛ وذلك لمعالجة ما تتعرض له من مُشكلات قد تحد كثيراً من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها من جانب، ومحاولة توطيد علاقتها بمؤسسات المجتمع باعتبارها مؤسسة تعليمية بالأساس من جانب آخر.

وبناءً على ما سبق من أهمية التحول نحو اللامركزية عن طريق الإدارة الذاتية؛ وضعف تطبيق الإدارة الذاتية في السعودية، ترى الباحثتان أن نقل تجارب الدول الأخرى في الإدارة الذاتية قد تسهم في تحسين مفهوم الإدارة الذاتية لدى النظام التعليمي في المملكة وهذا ما تدعمه الدراسات والبحوث السابقة، لذا جاءت هذه الدراسة، لتقديم رؤية مقترحة لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاستفادة من تجربة بريطانيا في هذا المجال.

أسئلة الدراسة:

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
كيف يمكن الاستفادة من خبرة المدارس البريطانية في تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس البريطانية وما القوى والعوامل المؤثرة فيها؟
- 2- ما واقع الجهود المبذولة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس بالمملكة العربية السعودية، وما القوى والعوامل المؤثرة فيها؟
- 3- ما أوجه الشبه والاختلاف بين واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس البريطانية وبين الجهود المبذولة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس بالمملكة العربية السعودية؟
- 4- ما مدى إمكانية الاستفادة من التجربة البريطانية وخبرتها في الإدارة الذاتية؛ في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس البريطانية في ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيها.
- 2- الكشف عن الجهود المبذولة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيها.

- 3- ما أوجه الشبه والاختلاف بين واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس البريطانية وبين الجهود المبذولة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس بالمملكة العربية السعودية.
- 4- التوصل لإمكانية الاستفادة من التجربة البريطانية وخبرتها في الإدارة الذاتية؛ في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

- أولاً- الأهمية النظرية:
 - تتزامن الدراسة مع التغيرات الاصلاحية التي يتبناها خادم الحرمين الشريفين والتي يشهدها المجتمع السعودي في الوقت الراهن حيث رؤية المملكة 2030 الداعمة للتوجه نحو الاصلاح الإداري والتعليمي في ظل اللامركزية والديموقراطية.
 - حاجة المملكة العربية السعودية في القوت الراهن إلى الإدارة التعليمية الواعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وزيادة كفاءتها ولن يتحقق ذلك إلا من خلال الادارة المرتكزة على المدرسة وتفويض السلطات والصلاحيات لأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم ودعم المشاركة المجتمعية في إدارة التعليم.
 - يؤمل أن تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين والمهتمين بتطوير الإدارة المدرسية لإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في هذا الميدان.
- ثانياً: الأهمية التطبيقية:
 - قد تسهم الدراسة في توجيه قيادات المدارس للنظر في الكيفية التطبيقية للإدارة الذاتية في مدارسهم، واشراكهم للمعلمين في عملية صنع القرارات.
 - توجيه أنظار القائمين على التعليم إلى الأثر الإيجابي الذي تتركه الإدارة الذاتية في رفع كفاءة المعلمين.
 - قد يستفيد من نتائج الدراسة المسؤولون عن التعليم وصانعي القرار عند النظر في إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

- تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية: تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام في إنجلترا، كما تطرقت إلى تناول واقع الجهود المبذولة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس بالمملكة العربية السعودية.
 - الحدود المكانية: مدارس التعليم العام في إنجلترا والمملكة العربية السعودية.
 - الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة وإجراء المقارنة خلال الفصل الأول من العام 2021 م

مصطلحات الدراسة:

- الإدارة الذاتية للمدرسة: هي " استراتيجية تقوم على مبدأ اللامركزية وتهدف إلى تحسين التعليم وتطويره، يتم بموجبها منح أعضاء الإدارة المدرسية سلطة واستقلالية في اتخاذ القرارات، بحيث تصبح المدرسة أكثر مسؤولية واستقلالية في تسيير شؤونها بما يتناسب مع حاجاتها وخصائصها والإمكانات المتاحة لها." (الراجعي، 2021، 4).

- وحسب وزارة التعليم في المملكة فهي "توكل أمر إدارة جميع الشؤون التعليمية والإدارية والفنية إلى المدرسة ذاتها مع تفويضها بالصلاحيات وإمدادها بالإمكانات التي تعينها على ذلك، مع وجود آلية واضحة للمتابعة والتقييم للمدرسة من الجهات الأعلى" (وزارة التربية والتعليم، خطة الوزارة، 2004، 22).
- وتعرف الباحثتان الإدارة الذاتية للمدرسة إجرائياً بأنها عملية منح المدرسة صلاحيات ومسئوليات أكبر مما هي عليه بحيث تستقل إدارياً عن الإدارات العليا، ويصبح لها حرية التصرف في أمورها المالية والإدارية والفنية عن طريق مشاركة الجميع (معلمين/ معلمات، الطاقم الإداري، طلاب/ طالبات، أولياء الأمور، أفراد ومنظمات المجتمع).
- دراسة مقارنة: "هي الدراسات التربوية التي تتضمن كل ما يتعلق بالمنهج ومقارنتها على مستوى الدول أو مقارنة مكوناتها، للوقوف على أوجه التشابه والاختلافات، والتعرف على الإيجابيات، ونواحي القصور، بما يفيد المناهج ويعمل على تطويرها، استناداً على المقاربات المنهجية المختصة بمقارنة المناهج والتحليل المقارن للوحدات المختلفة الممكنة في هذا الصدد" (الخيال، عبد الرحيم، 2019، 13).
- وتعرف الباحثتان الدراسة المقارنة إجرائياً بأنها مجموعة من الخطوات المتبعة في الدراسة لبيان أوجه الشبه والاختلاف من خلال التحليل المقارن بين الإدارة الذاتية في مدارس إنجلترا وبين الجهود المبذولة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس بالمملكة العربية السعودية.

2- الدراسات السابقة.

- دراسة الراجحي (2021) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق قادة المدارس الحكومية في مكة المكرمة لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم. واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف مدى تطبيق الإدارة الذاتية من قبل القادة وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات الكافية عنه، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بتطوير استبانة الدراسة وتوزيعها على عينة مكونة من 315 قائدا وقائدة مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق قادة المدارس الحكومية في مكة المكرمة لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة في مجالي النمو المهني وتحسين ظروف الطلبة والأداة ككل، فيما حصل مجالي المشاركة في صناعة القرار والمساءلة عن النتائج على درجة قليلة.
- دراسة الغامدي (2019) هدفت التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من 342 معلماً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي 03.4 وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة ممارسة قادة المدارس للإدارة الذاتية تبعاً لمتغير موقع المدرسة.
- قدم العنزي، العازمي (2017) دراسة هدفت تعرف اتجاهات مديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية، وفيما إذا كانت هذه الاتجاهات تختلف وفقاً لمتغيري: الجنس وسنوات الخدمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من 37 فقرة، موزعة على ستة مجالات، هي الشؤون الإدارية، المناهج وطرق التدريس، شؤون الموظفين، الشؤون الطلابية، المرافق المدرسية، الشؤون المالية، وبعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم جمع البيانات من عينة، تكونت من (32) مديراً ومديرة، وبينت النتائج أن لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها اتجاهات إيجابية بدرجة مرتفعة نحو تطبيق الإدارة الذاتية، في جميع المجالات، باستثناء مجال

المناهج وطرق التدريس حيث كانت متوسطة، وكانت هنا فروق في استجابات أفراد العينة باختلاف متغير سنوات الخدمة.

- أجرى مؤذن (2017) دراسة هدفت إلى تحديد مدي توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادتها، ووكلائها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة لها، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من قادة، ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف بلغ عددهم 75 قائداً، 86 وكيلاً للمدرسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير قادة، ووكلاء المدارس الثانوية بمحافظة الطائف حول أبعاد متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية الثلاثة والتي تعزى إلى طبيعة العمل، لصالح قادة المدارس الثانوية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات قادة، ووكلاء المدارس الثانوية حول أبعاد متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية الثلاثة والتي تعزى إلى متغير الخبرة في القيادة المدرسية.

- دراسة خلاف (2017) هدفت إلى لاستفادة من الخبرات الناجحة المتميزة في تطبيق الإدارة المرتكزة في المدرسة ودعمها للمحاسبية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإبراز دور تطبيق المحاسبية في تحقيق الإصلاح الإداري والتعليمي ودعم نظم المشاركة المجتمعية وذلك باستخدام المنهج المقارن. وأظهرت النتائج على أن الخلفية التاريخية والثقافية والسياسية لدولة أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية كان لها الأثر الكبير على وعي المجتمع بمبدأ الإدارة اللامركزية وتطبيقه بشكل ناجح.

- كما أجرت السيسي (2016) دراسة هدفت إلى معرفة مدى إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية بالمدينة المنورة واستعدادها لها، مع تبيان المعوقات التي تعترض سبل تطبيقها؛ بغرض التوصل إلى مقترحات لتطوير الإدارة المدرسية، وبلغ عينة الدراسة 50 مديرة، بنسبة 40% من إجمالي المديرات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات في المدينة المنورة بدرجة متوسطة عمومًا، ووجود معوقات إدارية، ومالية، وبشرية تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية في المدينة المنورة بدرجة متوسطة عمومًا.

- قدم بوث دراسة (Botha, 2016) هدفت إلى توضيح وبلورة الدور القيادي لمدير المدرسة لضمان تحسین المدارس المدارة ذاتيًا في جنوب أفريقيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة لعدد من المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى أن الدور القيادي لمدير المدرسة يمثل العامل الرئيسي في وجود علاقة ناجحة ما بين الإدارة الذاتية للمدرسة وتحسينها، وبذلك يعد دور مدير المدرسة من أبعاد الإدارة الذاتية الناجحة

- بينما أجرى العمري (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك، والتعرف على الصلاحيات الممنوحة للعاملين في المدارس لتطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك، والتوصل إلى المقترحات والحلول التي تسهم بشكل جيد بين في تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس الأهلية بمدينة تبوك والبالغ عددهم 71 مديراً، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن المتوسط الكلي لتقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك جاء بدرجة تطبيق مرتفعة لجميع الجوانب الإدارية والفنية والمالية.

- دراسة المطيري (2015) هدفت لتحليل خبرتي كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية وذلك لتحديد سبل الافادة من هاتين الخبرتين عند تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدارس

الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة مدخل بيرايدي كأحد أبرز مداخل المنهج المقارن بخطواته الأربعة، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد العديد من الآليات للتيسير من تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية بحيث يتم تشكيل مجالس مدرسية تتولى المهام الإدارية والمالية للمدرسة، وتوفير متطلباتها الفنية، مشاركة فئات المجتمع المختلفة في إدارة وتمويل المدارس من خلال تعيين ممثلين عنهم في المجالس المدرسية، ومنح صلاحيات تصريف شؤونها المالية والإدارية دون قيود.

- دراسة (Balachandran, V. Saranya, S. 2014) هدفت الدراسة إلى تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال المشاركة في الإدارة الذاتية للمدارس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى بعض الآليات لتفعيل تلك المشاركة ومنها تمثيل الشركات في مجالس إدارات المدارس، وتنظيم لقاءات بين قيادات الشركات والمدارس، وتنظيم رحلات للطلاب والعاملين لزيارة الشركات والاطلاع على التطورات الجارية فيها، وعقد اتفاقيات لتمويل بعض المشروعات بالمدارس.
- دراسة خليل، ودياب، (2013) هدفت للتعرف على أهم ملامح الإدارة الذاتية للمدارس في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة كما هدفت إلى معرفة ملامح الإدارة الذاتية في دول المقارنة في ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيها وأوجه الشبه والاختلاف بينهم. وذلك باستخدام المنهج المقارن، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: سيادة المركزية في الإدارة المدرسية المصرية رغم الجهود التي تبذل لتغيير ذلك، كما توصلت إلى أن أسباب نجاح الإدارة الذاتية في دول المقارنة يرجع إلى تأثير العوامل الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- دراسة (Wah Pang, 2008) هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية كدخل لإصلاح الإدارة المدرسية هونج كونج، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى وجود مشكلات تعوق تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس هونج كونج ومنها سيطرة الدولة على إدارة شؤون المدارس المركزية وعدم إشراك العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات وقد الدراسة تصورا مقترحاً لتطبيق الإدارة الذاتية بمدارس هونج كونج يتلافى المعوقات السابقة.

تعليق على الدراسات السابقة:

تم اختيار الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية مثل دراسة الراجحي (2021)، ودراسة الغامدي (2019)، ودراسة خلاف (2017) ودراسة العمري (2015)، ودراسة (Wah Pang, 2008) والتي انصب اهتمامها جميعاً على الإدارة الذاتية للمدارس. وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في طبيعة المنهج المستخدم وهو المنهج المقارن مثل دراسة خليل، ودياب، (2013) ودراسة المطيري (2015)، ودراسة خلاف (2017). إلا أن الدراسة الحالية تختلف مع بعض الدراسات السابقة في طبيعة تناولها لموضوع الإدارة الذاتية من منظور مقارن أما معظم الدراسات السابقة فقد تناولت الموضوع من منظور وصفي تحليلي مثل دراسة السيسي (2016) ودراسة العمري (2015) ودراسة العنزي، العازمي (2017).

وقد تميزت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة من حيث هدفها الرئيس في التعرف على تجربة الإدارة الذاتية في المدارس البريطانية وإمكانية الاستفادة من خبرة إنجلترا في تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء القوى والعوامل المؤثرة بها، هذا وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مجموعة من الجوانب: صياغة المفاهيم، تحديد المشكلة، تفسير النتائج، وصياغة التوصيات.

3- منهجية الدراسة وخطتها.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن لأنه الأكثر دلالة على التربية المقارنة، ولاتساقه مع طبيعة الدراسة الحالية وإجراءاتها حيث يتم التعرف على واقع الإدارة الذاتية في السياق التعليمي في المملكة ودولة المقارنة. وكيفية تفعيلها وتحليل الواقع في ضوء القوى والعوامل الثقافية التي تفسره وتقف وراءه ليتسنى عمل المقارنات وتحديد أوجه الشبه والاختلاف. وتسير خطوات الدراسة وفقاً لمدخل جورج بيرداني كأحد أبرز مداخل التربية المقارنة بخطواته الأربعة وهي: الوصف، التفسير، التصنيف والتبويب والمقارنة.

خطة الدراسة:

فرضت طبيعة الدراسة وأهدافها تقسيمها إلى مقدمة وأربعة مباحث وخاتمة، وعلى النحو الآتي:

- المقدمة- وتضمنت ما سبق.
- المبحث الأول- الإدارة الذاتية للمدرسة في إنجلترا في ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيها
- المبحث الثاني- تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس السعودية، والقوى والعوامل المؤثرة فيها
- المبحث الثالث- تأثير القوى والعوامل على الإدارة الذاتية للمدارس في كل من إنجلترا والسعودية.
- المبحث الرابع- إمكانية الاستفادة من التجربة البريطانية وخبرتها في الإدارة الذاتية؛ في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- الخاتمة: خلاصة بأهم النتائج توصيات الدراسة ومقترحاتها.

المبحث الأول- الإدارة الذاتية للمدرسة في إنجلترا في ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيها.

1- مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة في إنجلترا

تعددت المسميات والمصطلحات التي تطلق على مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة؛ فيطلق عليها في إنجلترا "الإدارة المحلية للمدارس Local Management of Schools أو الإدارة القائمة على المدرسة-Management School Based وفي ضوء ذلك تعرف المدرسة المدارة محلياً بأنها مدرسة تتحقق فيها اللامركزية بقدر كبير من السلطة والمسئولية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد على مستوى المدرسة ضمن إطار محدد مركزياً من الأهداف والسياسات والمعايير والمسئوليات، وتشمل هذه الموارد؛ المعرفة والتكنولوجيا والمواد والأفراد والوقت والتقييم والمعلومات والتمويل (Caldwell, 2003)

وفي مفهوم الإدارة الذاتية تعد قدرة المدارس على إيجاد الحلول والتحرر من الاعتماد على السلطات المحلية عنصراً أساسياً في مفهوم نظام التحسين الذاتي ويتطلب درجة كبيرة من الاستقلالية للمدارس، كما يتطلب أيضاً استقلالية المعلمين التي تمكنهم من "ممارسة الاختيار الفردي والإبداع" (Hargreaves, 2014, 705) وتولي الحكومة قيمة كبيرة للمدارس وقادة المدارس والمعلمين الذين يمارسون الاستقلالية داخل النظام المدرسي. (Hargreaves, 2010)

2- أهداف الإدارة الذاتية للمدارس في إنجلترا:

تستند فلسفة الإدارة المحلية (الذاتية) للمدرسة على افتراض أن المزيد من الاستقلال الذاتي يؤدي إلى تحسين النتائج التعليمية، وأن القرارات المتعلقة بالمدارس داخل النظام التعليمي ينبغي أن يتخذها الناس داخل تلك المدارس وليس من جانب السياسيين أو المسؤولين الوطنيين والمحليين، فهم لا يستطيعون تحديد الأولويات على أساس الاحتياجات الوطنية أو المحلية المتوقعة. (Bush and Gamage, 2001, 39).

وقد بدأ تطبيق الإدارة المحلية- الذاتية- للمدارس في إنجلترا عام 1990م، واستهدفت الحكومة من وراء ذلك تحقيق الأهداف التالية:

1. دعم وتعزيز سلطات الآباء في مجلس إدارة المدرسة على حساب السلطات التعليمية المحلية.
2. توزيع أكثر عدالة لأموال الحكومة المقدمة للمدارس.
3. تحسين كفاءة استخدام الموارد في الخدمة التعليمية والتخطيط لحسن استخدامها.
4. تحسين كيفية استخدام موارد المدرسة.
5. تحسين جودة التدريس والتعليم والتخطيط لتطوير العمليات التعليمية.
6. التنمية المهنية للمعلمين ومراجعة الأوضاع الحالية للمدرسة.
7. تعزيز صلاحيات أولياء الأمور، وأصحاب المصلحة، وأعضاء المجالس المدرسية على حساب السلطات التعليمية المحلية.
8. تحسين نظام المساءلة التعليمية، المساءلة عن استخدام التمويل والموارد.
9. زيادة كفاءة استخدام الموارد في الخدمات التعليمية (Richardson, M. D. etal, 1995, 281)

3- الأسس والخصائص التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدارس في إنجلترا:

1. المجالس المدرسية:

شهد نهاية عقد التسعينيات من القرن الماضي وبداية الألفية الثالثة موجه إصلاحات كبيرة في المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم بفضل تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم ومنح السلطات المحلية والمدارس حكماً ذاتياً مستقلاً إدارياً مع ضمان مشاركة جمعيات ومنظمات المجتمع المدني وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي من خلال منح المجالس المحلية والمدرسية سلطات أوسع في صنع القرارات التعليمية حيث ساعدت اللامركزية في تشجيع بناء القدرات المحلية للآباء والأوصياء وأصحاب المصلحة للمشاركة في صناعة القرارات التعليمية مما ساعد على ميلاد مجموعة من الإصلاحات تضمنت الاتجاه نحو المزيد من اللامركزية في إدارة السياسة العامة للدولة وفي صناعة القرارات المحلية. (Kathleen, 2005, 17).

وعلى الرغم من اعتبار السلطات التعليمية المحلية هي صاحبة العمل بالنسبة لكل العاملين في المدرسة إلا أن تفويض السلطة لمجلس إدارة المدرسة جعلتها وحدة تنظيمية قائمة بذاتها وأن هذا المجلس يضطلع بمسؤوليات وسلطات واسعة تختص بشئون العاملين بالمدرسة من المعلمين والفنيين والعاملين وغيرهم وتولي دوراً هاماً في صنع القرارات المتصلة بهذه الموارد البشرية والتي تمثل جانب هام من جوانب العملية التعليمية بالمدرسة ويرتبط ذلك بمبدأ المسائلة والمحاسبية على جميع المدارس ذاتية الإدارة أمام السلطات العليا والمجتمع المحلي وأولياء الأمور من خلال عدد من الآليات منها التفتيش، والتقارير السنوية الخاصة بأداء العاملين والمعلمين، أو بطاقات تقارير الطلاب، ونشر السجلات الخاصة بإنجازهم (kerril, Brigg & Priscilla, wohlstetter, 2003).

وبموجب قانون التعليم لعام 1986 طُلب من كل مدرسة تديرها الدولة في إنجلترا أن يكون لها مجلس إداري خاص بها أظهر توازنًا بين الحكومة المحلية والآباء والقوى العاملة للمعلمين في وقت كان يُنظر فيه إلى التعليم على أنه نظام وطني يتم تقديمه محليًا. (Male, 2006, 99).

وفقًا لقانون التعليم ظهر ما عرف بالسلطات التعليمية المحلية (مجلس الأمناء)، وهو مجلس منتخب يتشكل من أعضاء من هيئة العاملين بالمدرسة والآباء والمجتمع المحلي والطلاب، ولكن شريطة أن يكون عدد أعضاء الآباء والمجتمع المحلي أكثرية في المجلس ويقوم بالعديد من الوظائف في المدارس حيث يشارك المدرسة في وضع خططها، ويتولى مسؤولية وضع ميزانية المدرسة والإنفاق على الأنشطة المدرسية، وتدعيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع والسلطات التعليمية المحلية، والقيام بعمليات التحسين والتطوير المدرسي والتنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسية. (Cheng, Y. C., 1996 78).

ب- صنع القرار

اتبعت إنجلترا مجموعة من الإصلاحات لتحقيق مبدأ إدارة المدارس ذاتيًا حيث منحت المدارس الحرية في تنفيذ مشروعاتها المختلفة واختيار مقرراتها الدراسية التي تلي احتياجات طلابها وحرية تعيين مديرها والحرص على تنميتهم المهنية المستمرة واقتصرت مهمة السلطات المحلية على التوجيه والتقييم فقط، وتقف وراء هذه الإصلاحات عدة دوافع تهدف إلى تحسين انجازات الطلاب ورفع كفاءتهم، وزيادة الإنتاجية الاقتصادية للتعليم، ولذلك كان تفويض السلطة والمسئولية للمدارس أحد الاستراتيجيات الأساسية في تنفيذ السياسة التعليمية بمنح المدارس المزيد من الاستقلالية والمرونة والحرية في صنع القرارات مع مزيد من المسائلة والمحاسبية للمدارس من قبل أولياء الأمور والمجتمع المحلي وأصحاب الأعمال (العجمي، 2000، 27).

اعتمدت إنجلترا في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة على مبدأ (المشاركة) في اتخاذ القرار من جانب جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية- مدير المدرسة المعلمين، الآباء، السلطات التعليمية المحلية، التلاميذ- وذلك كأسس تنظيمي (للإدارة التشاركية) والتوجه الديمقراطي السائد في ممارسات إدارة التعليم في هذه الدول بشكل عام، وكمطلب أساسي للوصول إلى قرار أفضل في ضوء التحول من النمط الإداري المركزي إلى النمط اللامركزي التي تشهده إدارة التعليم في إنجلترا.

كما يوجد في إنجلترا نظام تعليمي يتم فيه اتخاذ العديد من قرارات القيادة والإدارة على مستوى المدرسة وهو نتيجة لإدخال الإدارة المحلية للمدارس والتي سنها قانون إصلاح التعليم في عام 1988 حيث نقل الحكم الذاتي في تخصيص الموارد والأولويات من السلطات المحلية إلى إدارة المدارس، وبشكل عام هيكل الأدوار القيادية داخل المدارس هو مدير المدرسة وكبار القادة والقادة المتوسطين على النحو المحدد في مجموعة تعداد القوى العاملة في المدرسة (DfE, 2018). وكانت الخطوة الأولى هي تحويل السلطة نحو مشاركة أكبر للآباء واختيار المدارس من خلال تعديل هياكل الإدارة من خلال قوانين التعليم لعام 1980 و1986، وكان مطلوبًا من كل مدرسة أن يكون لها مجلس إداري خاص بها، يكون مسؤولاً عن اتخاذ القرارات بشأن القضايا الرئيسية، مما أظهر توازنًا بين هيئات التعليم المحلية وأولياء الأمور والقوى العاملة للمعلمين، وفي أعقاب هذه القرارات تضمنت هذه القرارات معظم النفقات المتكررة، بما في ذلك التوظيف (Male Trevor, 2021). ويمثل مجلس إدارة المدرسة قاعدة صنع واتخاذ القرارات بالمدارس المستقلة.

ج- المساءلة:

إذا كانت الإدارة الذاتية للمدارس أعطت مدارس إنجلترا صلاحيات واسعة وحرية واستقلالية كبيرة، فكان طبيعياً أن تخضع هذه المدارس للمساءلة على مختلف جوانب منظومتها التعليمية، مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وذلك بتحديد المسئوليات والمساءلة من قبل أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي ومؤسساته، بالإضافة لخضوع هذه المدارس لعمليات تفتيش منتظمة، ومن ثم وضع قانون التعليم لعام 1992 م إطاراً وطنياً لإجراء عمليات تفتيش منتظمة للمدارس في إطار مكتب المعايير التربوية للتعليم. Ofsted (Office For Standards in Education) والذي أنشئ عام 1993 م ليكون الجهة المنوط بها إجراء عمليات التفتيش على المعايير بالمدارس وتحقيق المساءلة التعليمية على المستوى القومي، والجهة المسؤولة عن القيام بتحسين وتطوير المستويات التعليمية للأداء والإنجاز من خلال مفتشيها الذين يقومون بتقييم كافة عناصر العملية التعليمية في المدارس-والتي يقدم عنها تقرير تفصيلي سنوي، وتُقدم تقارير التفتيش إلى وزير التعليم، كما يتم عرضها على جميع المسئولين وأولياء الأمور والمجتمع بمؤسساته وأفراده؛ للوقوف على مستوى جودة التعليم بالمدارس. (Higham and Earley, 2013, 03).

ونظراً لتلاشى رقابة السلطات التعليمية المحلية على توزيع الميزانية واستخدامها داخل المدرسة، أصبحت المدرسة موضع مساءلة من جانب الآباء. وعلى السلطات المحلية تحديد مستوى الجودة التعليمية المطلوبة، وتقييم مخرجات المدرسة، ومعاونة المدرسة على تقييم أداؤها. وبذلك فقد أعطيت الحرية للمدارس في ظل نظام جديد لمراقبة الأداء المدرسي.

ث- التمويل:

على الرغم من أهمية التمويل لتسيير أمور المدرسة المالية وتوفير ما تحتاجه من أدوات وأجهزة وما يلزم لعقد البرامج والأنشطة التدريسية، إلا أن وجود السلطة الحقيقية والإدارة الذاتية في اتخاذ القرار الذاتي من قبل المدرسة حول الإنفاق وتوزيع الموارد وفقاً لبنود الصرف المخطط لها يأتي في الدرجة الأولى من الأهمية، ويتمثل دور السلطة التعليمية المحلية في إتاحة المجال لمساعدة 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 (العجمي، 2005، 104).

و يمكن تقسيم المدارس التي تمولها الدولة على نطاق واسع إلى صنفين؛ تلك التي تمولها وزارة التعليم مباشرة وتلك التي تمول إلى حد ما من قبل سلطة محلية، وضمن المجموعة السابقة تقع الأكاديميات والمدارس الحرة، فندار الأكاديميات من قبل مجلس إدارة الأكاديمية Academy Trust وتشكل غالبية هذا القطاع، كما يتم إنشاء المدارس المجانية وإدارتها من قبل مجموعات أصحاب المصلحة مثل الجمعيات الخيرية أو المجموعات الدينية وغالباً ما يكون لها اتجاه أو روح معينة فيما يتعلق بمنهجها وتوقعاتها وإدارتها، كما أنهم يتمتعون بنفس الحريات التي تتمتع بها الأكاديميات من حيث المسؤولية المالية واتخاذ القرار، وهم في الواقع أكاديميات من الناحية الفنية. وفيما يتعلق بهذه المدارس التي لا تزال تمولها وتديرها سلطة محلية، فإن هذه المدارس تسمى عموماً مدارس أساسية أو مدارس مجتمعية، يتبعون المناهج الوطنية ويضعون ميزانياتهم من قبل السلطة المحلية، ويجب أن يكون واضحاً في هذه المرحلة أن المدارس التي تمولها الدولة مقسمة حسب هذا الاختلاف في هيكل التمويل (Fernández Jimena Hernández-& Ingham Adrian, 2020)

يتميز نظام المدرسة الإنجليزية بمجموعة متنوعة من الهياكل المدرسية والأطر القانونية للحكومة مما يعكس التطور بمرور الوقت، المدارس الابتدائية والثانوية الممولة حكومياً، والتي يشار إليها غالباً باسم "المدارس الحكومية" هي إما مدارس أو أكاديميات مدعومة:

- يتم تمويل المدارس التي تتم إدارتها من خلال الحكومة المحلية (يشار إليها باسم السلطة المحلية)، باستخدام المنح المقدمة من الحكومة المركزية لقد كان هذا هو الهيكل الرئيسي لتنظيم المدرسة لعدة عقود.
- الأكاديميات لديها اتفاقيات تمويل مباشر مع الحكومة المركزية وهي مستقلة عن السلطات المحلية، وقد توسع عدد الأكاديميات بسرعة منذ عام 2010، في نوفمبر 2020 كانت 1.78٪ من المدارس الثانوية و36.3٪ من المدارس الابتدائية أكاديميات (أو مدارس مجانية). (Moradi1Saeid et al., 2020)

ج- المناهج وطرق التدريس:

إن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدارس المستقلة كان له تأثير إيجابي على تفعيل دور المدرسة في تعيين الممارسات وطرق التدريس المتبعة بها وعلى إتاحة فرص التعليم الذاتي وفي مقابل حرية المتعلمين في اتخاذ الوسائل والطرق التدريسية التي يرونها مناسبة ومحقة للأهداف الدراسية، كما أن المدارس المستقلة ملزمة كغيرها من مدارس الدولة باتباع المنهج القومي للارتقاء بجودة التعليم وتحقيق حد أدنى من المستوى العلمي المطلوب لكل طالب، وهذا ما يتفق مع ما جاء في الإطار المعياري للمدارس المستقلة عن المناهج وطرق التدريس.

فبعد حركة إصلاح التعليم Educational Reform Act عام 1988م، تم إعادة هيكلة النظام التعليمي في إنجلترا وفق قانون عام 1992م فشملت التغييرات كافة المستويات، فضلاً عن تطبيق المنهج الوطني والتقييم The National Curriculum and Assessment التي تم الإشراف عليه من قبل المنهج الوطني The National Curriculum and Assessment Council (NCC) ومجلس الامتحانات المدرسية والتقييم The School Examination and Assessment Council (SEAC) والذي تم إدماجها (معاً) عام 1993م بتشكيل منهج المدرسة وهيئة التقييم The School curriculum and Assessment Authority (SCAA). ومنحت المدارس الحرية في اختيار مقرراتها الدراسية وتعيين معلمها وتدريبهم وتنفيذ مشروعاتهم المختلفة واقتصرت مهمة السلطات المحلية على التوجيه فقط هذا بجانب تأسيس جهاز تشريعي يقوم بدعم المدارس وتسيير حركة إصلاحها (Daugherty, R. 1997, 198-210).

المبحث الثاني- تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس السعودية، والقوى والعوامل المؤثرة فيها

1- مفهوم الإدارة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية

حظي التعليم بدعم كبير من حكومة المملكة العربية السعودية لاسيما وأنه الحجر الأساس في نشئ جيل واعي ومثقف وفعال لوطنه ومجتمعه. فنجد الاهتمام ينصب على تحسين الإدارة التعليمية وتطوير المناهج وطرق التدريس وتطوير المعلم، وتحفيز الطالب وغيره من عناصر العملية التعليمية. تنظر وزارة التعليم للإدارة المدرسية بأنها إدارة فعالة لا بد أن يكون لها يد في صناعة واتخاذ القرار حيث انها الجسر الوحيد لوصول قرارات الجهات العليا للميدان، كما انها الجهة المخولة الوحيدة بالتنفيذ فلا بد أن تكون إدارة تلامس بشكل مباشر أوضاع الميدان، وتستطيع أن تتخطى أي عقبات دون الرجوع للإدارات العليا وهذا ما جعلها تسعى للارتقاء والنهوض بها وتحويلها من المركزية المفرطة للامركزية على مدى قرابة العشرين عام من هذا بعد دراسة خبرات الدول السابقة والتي اثبتت زيادة

فاعلية العملية التعليمية عند تطبيق وتفعيل الإدارة الذاتية للمدارس (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم، 2011).

ورد مفهوم الإدارة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية لأول مرة في البيانات الرسمية في الخطة العشرية حيث أشارت إحدى الاستراتيجيات إلى تطوير إدارة المدارس وتعزيزها وصولاً إلى تحقيق مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وعرفت في الخطة بأنها إسناد أمر إدارة جميع الشئون التعليمية والإدارية والفنية إلى المدرسة ذاتها، مع تفويضها بالصلاحيات وإمدادها بالإمكانات التي تعينها على ذلك، مع وجود آلية واضحة لمتابعة وتقييم المدرسة من الجهات الأعلى (الخطة العشرية، 2004، 33).

أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في المملكة العربية السعودية.

قامت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بتطبيق مشروع تربوي يسهم بشكل جيد بتطبيق الذاتية والقضاء على المركزية إلى حد ما، ومن هذه التجارب الجادة هي تجربة المدارس الرائدة التي طبقت عام 2002 التي تعتبر تمهيداً جيداً لتطبيق الإدارة المدرسية الذاتية، فالمدرسة الرائدة هي مؤسسة تربوية يقودها مديرها من خلال فريق تربوي مؤهل يمارس دوره تخطيطاً وإدارة بمستوى من الاستقلالية تتيح له تحقيق أهدافها منطلقاً من وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ضمن أطر من المسؤوليات في ضوء منهج متكامل مرن، منبثق من شريعة الإسلام متوائمة مع روح العصر بواسطة أحدث طرائق التعليم التي تحقق شراكة التعليم بين الطالب والمعلم المدعومة بتقنيات التعليم الحديثة، في ظل نظام محكم من التقويم المستمر ومشاركة فاعلة من المجتمع وتقوم بدورها الإيجابي البيئي والمجتمعي، وذلك من أجل إعداد جيل قادر على تطوير ذاته، مؤهل لمتابعة نواتج الحضارة العالمية والمشاركة فيها (الراجحي، 2021).

ويرى الغامدي (2018) أن أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة في المملكة العربية السعودية تتلخص في تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي يضمن التفاعل البناء بين مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور، وتشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة، وتحسين عملية صنع القرار المدرسي في ظل تفعيل المرونة المقننة في تطبيق التشريعات المنظمة لحسن سير العمل المدرسي.

الأسس والمبادئ التي تقوم عليها جهود تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية.

1. المجالس المدرسية:

وحسب الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام- الإصدار الرابع (1440-1441هـ) فهي سبعة مجالس ولجان وهي: مجلس المدرسة، مجلس المعلمين، لجنة الموارد والشراكة الأسرية والمجتمعية، لجنة التوجيه والإرشاد، لجنة الاختبارات لجنة التميز والجودة، لجنة الأمن والسلامة، وتتناول الباحثان أهمها فيما يلي:

- مجلس المدرسة: هدف المجلس: تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع وتعزيزها بما يحقق رسالة المدرسة ويحقق خططها التطويرية الهادفة لرفع مستوى جوده العملية التربوية والتعليمية ويشجع اوجه الابداع والتميز المدرسي ويرعاها.
- مجلس المعلمين: هدف المجلس: تعزيز العلاقات المهنية والاجتماعية للمعلمين ودراسة المعوقات والمشكلات التي تواجههم في المدرسة واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها، للارتقاء بمستوى العملية التربوية والتعليمية.

• لجنة الموارد والشراكة الأسرية المجتمعية: هدف اللجنة: تنظيم الموارد المالية للمدرسة وعمليات صرفها وتشجيع وتنمية العمل التطوعي والمسؤولية الاجتماعية لمنسوبي المدرسة والمشاركة في تعزيز التعاون والتكامل مع المجتمع بما يساهم في تحسين البيئة المدرسية ويدعم منسوبيها.

2. اتخاذ القرارات:

إمكانية اتخاذ القرارات في المدارس السعودية تقوم على مقدار الصلاحيات التي تمنح لمدير أو مديرة المدرسة من وزارة التعليم في آخر تعميم يصدر، أو قرار يصدره وزير التعليم. وقد عُرفت الصلاحيات الإدارية- في سياق صلاحيات مدير المدرسة بأنها عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع لممارسة التحكم وتحمل المسؤولية الإدارية عن عملهم. والهدف الإجرائي من هذه الصلاحيات هو حمل الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة لصالح المنظمة (منهل، 2008).

فقد كانت الصلاحيات الممنوحة لمدرء ومديرات المدارس تقتصر على تيسير الأمور الإدارية والتعليمية للمدرسة وفق ما تقتضيه النظم واللوائح والأنظمة الصادرة من وزارة التعليم. فتعميم رقم 1/ 1139 والصادر في 1421هـ (2000م) وفق قرار وزير المعارف آنذاك ضم 31 صلاحية لمدير المدرسة منحتة الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأمور الإدارية الروتينية فقط، وكان على المدير أن يرجع لإدارة التعليم التابع لها في أي موضوع يتطلب اتخاذ قرار له تبعات أو فيه بعض العقبات. ولكن مع التوجهات المستقبلية للوزارة نحو تمكين المدرسة بإعطائها مزيداً من الصلاحيات ومنحها مرونة في عمليات التشغيل مما يعينها على تحقيق أهدافها، ويسر على القائمين عليها أداء أدوارهم على أحسن وجه صدر تعميم صلاحيات مديري ومديرات المدارس عام 1432هـ (2011م) وأعطى مدير المدرسة 21 صلاحية جديدة أغلبها تتعلق بحقه في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالمدرسة من دون اللجوء لإدارة التعليم لأخذ الموافقة ولكن بإخطارهم في بعض الحالات. تبعه تعميم صلاحيات مديري ومديرات المدارس عام 1437هـ (2006م) والذي أضاف 8 صلاحيات لمدير المدرسة. ولوحظ أن الصلاحيات التي أعطيت لمديري المدارس تنقسم بين صلاحيات خاصة بالمدير دون غيره وصلاحيات قابلة للتفويض للغير وصلاحيات يتخذ القرار بشأنها بالمشاركة مع مجتمع المدرسة من خلال مجلس المدرسة، ومجلس المعلمين ولجنة الموارد والمشاركة المجتمعية وغيرها من لجان المدرسة. كما أضيفت إجراءات تنفيذ لكل صلاحية على حدة، بينما لم يكن مشاراً إليها في الصلاحيات السابقة.

3. المحاسبية:

"هناك ارتباطا كبير بين الصلاحية والمسؤولية إذ يجب أن يكون بينهما توازن ولذلك فإنه لا يجوز مساءلة موظف ما عن انجاز ما لم يمنح صلاحية القيام به فالصلاحية تمنحه القوة والإقدام للقيام بالعمل الذي منحت له الصلاحية لممارسته، وبالتالي فهو ملزم بتحمل مسؤولية قيامه بذلك العمل وانجازه على أتم وجه" (القرني وكريم، 2019).

آخر تعميم لصلاحيات مديري ومدرء المدارس 1437 (2015) تبين ذلك بوجود صلاحيات لا يجيز النظام للمدير تفويضها وتختص به وحده وذلك مما يبين ضرورة أن يكون متخذها ذا السلطة وصاحب المسؤولية في المؤسسة. وعند تفويض إدارة المدرسة بعدد من الصلاحيات فلا بد أن تتبعها محاسبة عن كيفية التصرف وفق الظروف المحيطة واللوائح والقوانين الرسمية. حيث أن تعاميم صلاحيات مديري ومديرات المدارس دوماً ما ترجع الأمر بالتصرف وفق القوانين واللوائح الرسمية (وزارة التعليم، 2015). كما أصدرت وزارة التعليم دليلاً تنظيمياً لمدارس التعليم العام (دليل الأهداف والمهام) حيث فند الدليل تفصيلاً أهداف كل لجنة أو فريق أو موظف في مدرسة على حدة وأوضح مهامهم تفصيلاً. وإذا ما أتينا للفرق واللجان فقد وضح أعضائها وقواعد تشكيلها وكيفية اجتماعها

أيضاً. أما الأفراد من الموظفين بجانب أهداف وظيفتهم ومهامها أسرد ارتباطهم التنظيمي ومرجعهم في المدرسة (وزارة التعليم، 2020).

ومؤخراً، وافق مجلس الوزراء على نظام الانضباط الوظيفي بقرار رقم (85) والذي أعدته وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والذي سيتم العمل به خلال الشهور القادمة. حيث شمل النظام على 25 مادة تختص بكيفية التعامل مع المخالفات وبين الجزاءات الخاصة بكل مخالفة (الأمانة العامة لمجلس الوزراء 1443) (2020). وقد وافق مجلس الوزراء على مشروع الدليل الاسترشادي لسن أحكام المخالفات الإدارية وجزائها والذي احتوى ستة مواد توجه الجهات الحكومية بألية وضوابط سن الأحكام على المخالفات الإدارية وقد تم العمل به بتاريخ 15 / 3 / 1443هـ . (2021).

4. التمويل:

تولي حكومة المملكة العربية السعودية عناية خاصة بتمويل التعليم وتخصيص النفقات اللازمة لمواكبة الزيادة المطردة في متطلباته، حيث أوردت سياسة التعليم في باهما الثامن والخاص بتمويل التعليم بنداً ينص على "تراعي الدولة زيادة نسبة ميزانية التعليم لتوجه حاجة البلاد التعليمية المتزايدة وتنمو هذه النسبة مع نمو الميزانية العامة (وزارة التعليم، 1995، ص44). ويتبين اهتمام حكومة المملكة العربية السعودية بتمويل التعليم في وثيقة سياسة التعليم حيث خصصت باباً لتمويل التعليم ونصت المادة (229) إلى أن "تعتبر الدولة أن الطاقة البشرية هي المنطلق في استثمار سائر طاقتها وأن العناية بهذه الطاقة عن طريق التربية والتعليم والتثقيف هي أساس التنمية العامة، وأشارت المادة (230) إلى أن تراعي الدولة زياد نسبة ميزانية التعليم لتواجه حاجة البلاد التعليمية المتزايدة وتنمو هذه النسبة مع نمو الميزانية العامة كما تؤكد الوثيقة في باب أحكام عامة في المادة (223) على أن التعليم مجاني في كافة أنواعه ومراحله، فلا تتقاضى الدولة رسوماً على الدراسين مقابل تعليمهم (وزارة التعليم، 1995). وبالإضافة إلى التمويل الحكومي كمصدر رئيسي للتمويل في المملكة العربية السعودية هناك مصادر تمويل خاصة بشكل محدود جداً متمثلة في تقديم القطاع الخاص للخدمات التعليمية في مدارس التعليم الأهلي، مما ساهم في مساندة الدولة في مسؤولية التمويل (الذبياني، 2018).

وفي المملكة العربية السعودية، بلغت الميزانية المخصصة لقطاع التعليم في عام 2019 ما يقرب من (193) مليار ريال وهذا يشكل حوالي (17,5%) من الميزانية العامة للدولة، مما يشكل تحدياً كبيراً في استمرارها على هذا النحو (وزارة المالية، 2019). وتوصل الكثير من الدراسات إلى وجود تحديات في تمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص في ظل التزايد المستمر لأعداد الطلاب المتجهين إلى التعليم، وقد أشار الجريوي (2015) إلى أن المخصصات المالية من قبل وزارة التعليم للمدارس غير كافية لتغطية الاحتياجات التشغيلية للمدارس، كما توصلت إلى ضرورة زيادة مصادر التمويل للمدارس. وأوصت الدراسة بإقرار نظام التمويل الذاتي وتنمية الموارد الذاتية بمدارس التعليم العام، والسماح لقادة المدارس بصرف التمويل الحكومي وفق ما يرونه مناسباً لاحتياجات مدارسهم.

من هنا تأتي أهمية تشجيع قادة المدارس على الاستثمار واستغلال موارد المدارس لتحقيق دخل إضافي من خلال تبني سياسات مرنة، والتخفيف من المركزية وتمكينهم من تنوع أساليب التمويل وصولاً إلى المدرسة المنتجة بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تسعى إلى الاتجاه نحو تحقيق التنوع الاقتصادي (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2018) وتتأكد الحاجة إلى البحث عن وسائل جديدة لتمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية تدعم ما تقدمه الدولة من تمويل التزمته به حسب ما ورد في المادة 233 من الباب التاسع من وثيقة سياسة التعليم التي نصت على أن " التعليم مجاني في كافة أنواعه ومراحله، فلا تتقاضى الدولة رسوماً دراسية عالية.

5. المناهج الدراسية:

تولي المملكة العربية السعودية ممثلة في وزارة التعليم عملية تطوير المناهج أهمية كبيرة، فقد أجريت عمليات تعديل وإضافة على المناهج في المملكة العربية السعودية من نشأتها وحتى وقتنا الحاضر. في عام 1428هـ، صدرت موافقة المقام السامي على البدء بتنفيذ مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم - مشروع تطوير- لينطلق بذلك أضخم مشروع يشهده تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، بما حواه من برامج راعت التكامل والاحتياج في تطوير العملية التعليمية. ويأتي من أهداف هذا المشروع تطوير المناهج التعليمية بمفهومها الشامل لتستجيب للتطورات العلمية والتقنية الحديثة، وتلبي الحاجات القيمية والمعرفية والمهنية والنفسية والبدنية والعقلية والمعيشية لدى الطالب والطالبة. ومع مطلع العام الدراسي 1431-1432هـ (2011) طبقت جميع المدارس الابتدائية والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية المشروع الوطني الشامل لتطوير المناهج في حلقة الأولى، حيث بدأ المشروع تدريجياً في ثلاث حلقات كل حلقة تستمر عاماً دراسياً كاملاً.

ويعد برنامج المعايير الوطنية لمناهج التعليم العام التابعة لهيئة تقويم التعليم والتدريب والتي صدر قرار مجلس الوزراء بإنشائها وتنظيمها عام 1434هـ من أحدث الاهتمامات بالمناهج في المملكة العربية السعودية والتي تسعى إلى تحقيق أكثر من 19 هدفاً من أهداف رؤية المملكة 2030 ووضع مضامينها في سياق تربوي تطبيقي يركز على الدين الإسلامي والعناية باللغة العربية وعلى مضامين الهوية الوطنية والمواطنة المسؤولة وغرس قسم الولاء والانتماء الوطني وتعزيز قيم الوسطية والتسامح وثقافة العمل الجاد والإيجابية وتنمية الاقتصاد الرقمي ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال وغيرها من الأهداف المهمة. (الإطار الوطني لمعايير مناهج التعليم العام، 2018).

6. الشراكة المجتمعية:

عرفت وزارة التعليم (1438هـ) الشراكة المجتمعية بأنها " التعاون والتكامل بين المدرسة والأسرة؛ لزيادة فاعلية كل منهما للارتقاء بالمستويات التعليمية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية". وصدر أول دليل تنظيمي من وزارة التعليم لشراكة المدرسة مع الأسرة والمجتمع سنة (1438-1439هـ) (2015-2016) يوضح فيه الإطار المفاهيمي والتنظيمي للشراكة، وهو المرجع للإدارة المدرسية في تفعيل هذه الشراكة على جميع الأصعدة. كما خصص الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (1440-1441هـ) (2017-2018). لجنة تسمى بلجنة الموارد والمشاركة الأسرية والمجتمعية وتشمل أعضاء من خارج المدرسة كأشخاص المجتمع المحلي وأولياء أمور بعض الطلاب وأفراد من القطاع الخاص وأوكل لهم عدة مهام مهمة منها كيفية توزيع الميزانية التشغيلية، وعقد شراكات مع القطاع الحكومي والخاص وغيره.

كما بادرت وزارة التعليم بتشغيل أندية حي مجتمعية ترفيهية تعليمية وخصصت بعض المدارس كمقار لها وذلك لاستثمار وقت الطلبة والطلاب وأفراد المجتمع من خلال فعاليات وبرامج وانشطة وممارسة الهوايات وجهزت الأندية بالمرافق والكوادر البشرية المدربة لتقديم خدماتها بعد أوقات الدوام الرسمي طوال العام، وهذه المبادرة جاءت كجزء من مساهمات الوزارة بتحقيق رؤية 2030 (وزارة التعليم، 2017).

المبحث الثالث- تأثير القوى والعوامل على الإدارة الذاتية للمدارس في كل من إنجلترا والسعودية

جدول (1) تأثير العامل السياسي في إنجلترا والمملكة العربية السعودية

م	تأثير العامل السياسي في إنجلترا	تأثير العامل السياسي في المملكة العربية السعودية
1	انجلترا دولة ديمقراطية برلمانية، يتسم نظامها السياسي بالمرونة، التي جعلتها تتمكن من التأقلم مع الظروف	نظام الحكم في المملكة العربية السعودية ملكي مركزي وكانت وزارة التعليم تنتهج ذات النهج الإداري

م	تأثير العامل السياسي في إنجلترا	تأثير العامل السياسي في المملكة العربية السعودية
	المتغيرة.	المركزي منذ أنشئت.
2	تمثل اللامركزية في إنجلترا تمثل أحد الأسس التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث يتم منح المدرسة السلطة والحرية والاستقلالية والتفويض والصلاحيات.	مع ملاحظة الأثار الإيجابية للتوجه للامركزية حول العالم سعت وزارة التعليم ضمن مشاريع تطوير التعليم لتغيير النمط الإداري المركزي والتحول للامركزية.
3	في إنجلترا الدولة لا تسيطر على شئون التعليم، بل تشترك في وضع السياسة العامة وتهتدي بها السلطات التعليمية المحلية في إشرافها عليه	حللنا جهود الوزارة في هذا الشأن نجد أن الوزارة تتدرج في التوجه نحو اللامركزية في إدارتها التعليمية وذلك قد يكون لعدم جاهزية المنظومة التعليمية والجهات الحكومية المساندة بعد للتطبيق الفوري.

جدول (2) تأثير العامل الاقتصادي في إنجلترا والمملكة العربية السعودية

م	تأثير العامل الاقتصادي في إنجلترا	تأثير العامل الاقتصادي في المملكة العربية السعودية
1	اتجهت إنجلترا إلى تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، مسانداً للأوضاع الاقتصادية والتكنولوجية التي سادت الدولة في الآونة الأخيرة، واستمراراً لتحسين الجوانب الكمية والكيفية في مخرجاتها التعليمية وتحقيق التفوق والامتياز.	الممول الوحيد للتعليم في المملكة هي الدولة على الرغم من أن قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية له نصيب في أعلى الميزانيات التي تصرفها الدولة للقطاعات المختلفة
2	يعتمد تمويل التعليم في إنجلترا على مصدرين أساسيين: السلطات المحلية والدولة، وتتحمل السلطات المحلية حوالي (40%) من نفقات التعليم، وتساعد الدولة بحوالي (60%)	البعض من مدراء المدارس يرون أن قلة الدعم المالي الممنوح من الوزارة يعد سبباً من معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس.
3	تقوم السلطات المحلية بفرض الضرائب لمصلحة التعليم وهذا يعني أن ثلثي الإنفاق الكلي على التعليم تقريباً في كل سلطة من السلطات المحلية يأتي من الأموال العامة.	عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعمل المدرسي يعد من أبرز المشكلات التي تواجهها تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بالسعودية.

جدول (3) تأثير العامل الاجتماعي في إنجلترا والمملكة العربية السعودية

م	تأثير العامل الاجتماعي في إنجلترا	تأثير العامل الاجتماعي في المملكة العربية السعودية
1	إنجلترا دولة متعددة الثقافات، تحوي عرقيات مختلفة ولغات متنوعة، وعقائد كثيرة، فانعكس ذلك على الحياة الاجتماعية في إنجلترا وأصبح النظام التعليمي أحد أهم المظاهر الاجتماعية للمجتمع الإنجليزي؛ يجمع بين المركزية واللامركزية.	المملكة العربية السعودية منذ تأسيسها وتوحيدها مع بداية القرن العشرين على يد الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود رحمه الله تعالى، أضحى دولة عربية إسلامية مؤثرة في محيطها العربي والإسلامي.
2	تظهر المركزية في المناهج القومية والتقويم الذي يتم من خلال المنهج القومي ونظام الامتحانات المركزية، بينما	صدر أول دليل تنظيمي من وزارة التعليم لشراكة المدرسة مع الأسرة والمجتمع (1438-1439) لزيادة

م	تأثير العامل الاجتماعي في إنجلترا	تأثير العامل الاجتماعي في مملكة العربية السعودية
	تظهر اللامركزية في مستويات المدارس وحرية تصرف الآباء.	فاعلية كل منهما للارتقاء بالمستويات التعليمية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية.
3	تمتع النظام التعليمي في إنجلترا بدرجة كبيرة من الحرية والديموقراطية التي أعطت المدارس والقائمين عليها حريات كبيرة في تسيير إدارتها وبرامجها التعليمية وفقاً لحاجات الطلاب وأولياء الأمور مما أبعدها عن النمطية الشديدة.	تم إنشاء لجنة الموارد والمشاركة الأسرية والمجتمعية وتشمل أعضاء من خارج المدرسة من المجتمع المحلي وأولياء الأمور وأفراد من القطاع الخاص وأوكل لهم مهام مهمة منها كيفية توزيع الميزانية التشغيلية، وعقد شراكات مع القطاع الحكومي والخاص وغيره

التحليل المقارن وبيان أوجه الشبه والاختلاف بين الإدارة الذاتية للمدارس في كل من إنجلترا والمملكة العربية السعودية

الموضوع	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة في إنجلترا والمملكة العربية السعودية	يتشابه مفهوم الإدارة الذاتية في كل البلدين في تركيزه على قدرة المدارس على إيجاد التحرر من المركزية الشديدة في التعليم مما يتطلب درجة كبيرة من الاستقلالية للمدارس والمعلمين تمكنهم من ممارسة الاختيار الفردي والإبداع.	يطلق على الإدارة الذاتية في إنجلترا "الإدارة المحلية للمدارس أو الإدارة القائمة على المدرسة. وهي كل مدرسة تتحقق فيها اللامركزية بقدر كبير من السلطة والمسئولية لاتخاذ القرارات. وأما في المملكة العربية السعودية فقد ورد مفهوم الإدارة الذاتية للمدارس لأول مره في البيانات الرسمية في الخطة العشرية التي عرفتها بأنها إسناد أمر إدارة جميع الشؤون التعليمية والإدارية والفنية إلى المدرسة ذاتها.
أهداف الإدارة الذاتية للمدارس في إنجلترا	تشابه كلا الدولتين في أن الإدارة الذاتية تعمل على تعزيز صلاحيات أولياء الأمور، وأصحاب المصلحة، وأعضاء المجالس المدرسية على حساب السلطات التعليمية المحلية، وتحسين نظام المساءلة التعليمية، وبالتالي تحسين جودة التدريس والتعليم والتخطيط لتطوير العمليات التعليمية.	في إنجلترا نجد أن القرارات المتعلقة بالمدارس ينبغي أن يتخذها المدرسين والمعلمين داخل تلك المدارس وليس من جانب السياسيين أو المسؤولين الوطنيين والمحليين، فهم لا يستطيعون تحديد الأولويات على أساس الاحتياجات الوطنية أو المحلية المتوقعة. أما في المملكة العربية السعودية فإن أهدافها منطلقة من وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ضمن أطر من المسؤوليات في ضوء منهج متكامل مرن، منبثق من شريعة الإسلام متوائم مع روح العصر.
المجالس المدرسية	تشابه البلدين في أن المجالس المدرسية تضطلع بمسئوليات وسلطات واسعة تختص بشؤون العاملين بالمدرسة من المعلمين والفنيين والعاملين وغيرهم وتولي دوراً هاماً في صنع القرارات المتصلة بهذه الموارد البشرية والتي تمثل جانب هام من جوانب العملية التعليمية بالمدرسة ويرتبط ذلك بمبدأ المسائلة والمحاسبية على جميع المدارس ذاتية الإدارة أمام السلطات العليا والمجتمع	في إنجلترا المجالس المدرسية هي مجالس منتخبة تتشكل من أعضاء من هيئة العاملين بالمدرسة والآباء والمجتمع المحلي والطلاب، ولكن شريطة أن يكون عدد أعضاء الآباء والمجتمع المحلي أكثرية في المجلس. أما في المملكة العربية السعودية فهناك سبعة مجالس ولجان وهي: مجلس المدرسة، مجلس المعلمين، لجنة الموارد والشراكة الأسرية والمجتمعية، لجنة التوجيه والإرشاد، لجنة الاختبارات لجنة التميز والجودة، لجنة الأمن والسلامة.

الموضوع	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
صنع القرار	المحلي وأولياء الأمور. تشابه دولي المقارنة في أن تفويض السلطة والمسئولية للمدارس أحد الاستراتيجيات الأساسية في تنفيذ السياسة التعليمية بمنح المدارس المزيد من الاستقلالية والمرونة والحرية في صنع القرارات مع مزيد من المسائلة والمحاسبية للمدارس من قبل أولياء الأمور والمجتمع المحلي وأصحاب الأعمال.	في إنجلترا قرارات القيادة والإدارة على مستوى المدرسة هي نتيجة لإدخال الإدارة المحلية للمدارس والتي سنها قانون إصلاح التعليم في عام 1988 حيث نقل الحكم الذاتي في تخصيص الموارد والأولويات من السلطات المحلية إلى إدارة المدارس. أما اتخاذ القرارات في المدارس السعودية فتقوم على مقدار الصلاحيات التي تمنح لمدير أو مديرة المدرسة من وزارة التعليم في آخر تعميم يصدر، أو قرار يصدره وزير التعليم.
المساءلة	تشابه كلا الدولتين أنه عندما تطبق الإدارة الذاتية لا بد أن تعطي المدارس صلاحيات واسعة وحرية واستقلالية كبيرة والتي من خلالها تخضع هذه المدارس للمساءلة على مختلف جوانب منظومتها التعليمية، مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وذلك بتحديد المسئوليات والمساءلة من قبل أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي ومؤسساته.	في إنجلترا أنشئ عام مكتب المعايير التربوية للتعليم ليكون الجهة المسؤولة عن إجراء عمليات التفتيش على المدارس وتحقيق المساءلة التعليمية على المستوى القومي، والجهة المسؤولة عن القيام بتحسين وتطوير المستويات التعليمية للأداء والإنجاز من خلال مفتشيها الذين يقومون بتقييم كافة عناصر العملية التعليمية في المدارس. أما في المملكة العربية السعودية فقد أصدرت وزارة التعليم دليلاً تنظيمياً لمدارس التعليم العام فند تفصيلياً أهداف كل لجنة أو فريق أو موظف في مدرسة على حدة وأوضح مهامهم تفصيلياً.
التمويل	تتفق كلا البلدين على أنه بالرغم من أهمية التمويل لتسيير أمور المدرسة المالية إلا أن وجود السلطة الحقيقية والإدارة الذاتية في اتخاذ القرار الذاتي من قبل المدرسة حول الإنفاق وتوزيع الموارد وفقاً لبنود الصرف المخطط لها يأتي في الدرجة الأولى من الأهمية.	في إنجلترا تقسيم المدارس التي تمولها الدولة على نطاق واسع إلى نوعين مدارس تمولها وزارة التعليم مباشرة، ومدارس تمول إلى حد ما من قبل السلطات المحلية. وأما في المملكة العربية السعودية فالتعليم مجاني في كافة أنواعه ومراحله، فلا تتقاضى الدولة رسوماً على الدارسين مقابل تعليمهم، وبالإضافة إلى التمويل الحكومي كمصدر رئيسي للتمويل هناك مصادر تمويل محدود جداً متمثلة في تقديم القطاع الخاص للخدمات التعليمية.
المناهج المدرسية	تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدارس المستقلة كان له تأثير إيجابي على تفعيل دور المدرسة في تعيين الممارسات وطرق التدريس المتبعة بها وعلى إتاحة فرص التعليم الذاتي وفي مقابل حرية المتعلمين في اتخاذ الوسائل والطرق التدريسية التي يرونها مناسبة ومحقة للأهداف الدراسية	في إنجلترا تم تطبيق المنهج الوطني والتقييم التي تم الإشراف عليه من قبل المنهج الوطني ومجلس الامتحانات المدرسية والتقييم والذي تم إدماجها (معاً) عام 1993م بتشكيل منهج المدرسة وهيئة التقييم ومنحت المدارس الحرية في اختيار مقرراتها الدراسية وتعيين معلمها وتدريبهم وتنفيذ مشروعاتهم المختلفة واقتصرت مهمة السلطات المحلية على التوجيه فقط

المبحث الرابع- إمكانية الاستفادة من التجربة البريطانية وخبرتها في الإدارة الذاتية: في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

من خلال عرض الإدارة الذاتية في المدارس البريطانية، والتحليل المقارن لبيان أوجه الشبه والاختلاف، تقوم الباحثتان بعرض بعض العناصر التي توضح مدى إمكانية الاستفادة من التجربة البريطانية وخبرتها في الإدارة الذاتية: في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وهي كالتالي:

- 1- إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات الإدارية المختلفة مركزياً ومحلياً بما يضمن تعظيم قدرة المجتمعات المحلية على المشاركة في التطبيق الفعال للامركزية، وتجنب إصدار التعليمات في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل.
- 2- ترسيخ ثقافة اللامركزية التي تعطي حرية أكبر لجهود التطوير والإصلاح على المستويات المحلية وتوفير مناخ طيب للإبداع وتكون أكثر ملائمة وتلبية لاحتياجات البيئات المحلية.
- 3- بناء ثقافة المحاسبية من خلال دعم المشاركة المجتمعية وتفعيل مجالس الآباء ونظم القيادة المتميزة وإعادة بناء المسؤوليات وبناء أطر واضحة للمحاسبية.
- 4- دعم القدرات المؤسسية لمجالس الأمناء لتفعيل دورها في دعم المشاركة المجتمعية. ودعم التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين والمعلمين على مستوى المدرسة، ومشاركة الآباء في اتخاذ القرار مشاركة فعلية إيجابية وليست شكلية.
- 5- دعم المدارس ومجتمعاتها المحلية لممارسة الإدارة المتمركزة على المدرسة لتمكين المدرسة من استخدام صلاحيات الإدارة المسئولة على المستوى الإجرائي في المجال الأكاديمي والمهني والإداري والمالي، كما يتطلب بناء لوائح ونظم وهياكل داعمة وكذلك هيكل مؤسسي للمحاسبية المتمركزة على الأداء.
- 6- العمل على زيادة صلاحيات المدرسة مالياً وإدارياً وتربوياً في صناعة القرار التعليم وتوسيع مساحة المشاركة المجتمعية حيث يحقق هذا التوجه تمكيناً جوهرياً لإدارة المدرسة.
- 7- إنشاء مجلس للتعليم على مستوى المحافظات برئاسة المحافظين أعضاء ممثلين عن المجتمع المدني والقطاع الخاص والجامعات والمتخصصين والمجالس المحلية لمتابعة إدارة العملية التعليمية والتخطيط لها مركزياً.
- 8- تفعيل المجالس المدرسية ومجالس الآباء والمعلمين للقيام بدورها المنشود حيث أصبحت تلك المجالس إحدى الآليات والضمانات المهمة لتحقيق جودة التعليم بمفهومها الشامل لإحداث نقلة نوعية تعليمية جديدة تسهم في تسليح الطالب بالتعليم اللازم.
- 9- أن تتوافر للمعلمين حرية العمل وأن يتمتعوا بسلطة واسعة في تكييف محتوى المناهج الدراسية والطرق التربوية وتنظيم خبرات التعلم بما يتوافق واحتياجات تلاميذهم وأن يكون من مسؤوليتهم وضع المناهج والكتب المدرسية وغير ذلك.
- 10- أن تقوم عميلة صنع واتخاذ القرار التعليمي على مبدأ المشاركة الشعبية ومشاركة جميع المستويات الإدارية المهمة بشؤون التعليم وأصحاب المصلحة من أولياء الأمور والمعلمين والمديرين والتلاميذ ورجال الأعمال وأعضاء المجالس المحلية.
- 11- منح المجالس المحلية صلاحيات واسعة في صناعة القرار التعليمي، الأمر الذي يجعل للإدارة المدرسية كياناً ذاتياً مستقلاً، حيث تقوم كل مدرسة برسم خطة توضح من خلالها رؤيتها وأهدافها وسبل تحقيقها والإعلان عن برامجها وأدوارها.

الخاتمة.

تحرص وزارة التعليم منذ نشأتها على تطوير العملية التعليمية على جميع الأصعدة والتي كانت سببا في انتقال عملية التعليم نقلة نوعية، حيث أنها تخطت الأساليب التقليدية إلى أحدث التقنيات والأساليب التعليمية. ولكن لازالت الإدارة التعليمية بكافة أشكالها تتعثّر ويصعب تجديدها وتطويرها مع مرور قرابة عشرين سنة على المحاولات للتحوّل للمركزية في الإدارات التعليمية وذلك نظراً للعوامل المختلفة المؤثرة على نمط الإدارة التعليمية التي قد تعرقل ذلك. ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة لرصد الجهود التي تبذل في مدارس المملكة في تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس. حيث أن وزارة التعليم في المملكة تسعى للوصول لاستقلال المدارس واتخذت بعض الإجراءات التي قد تساعد للوصول لذلك كإعطاء الصلاحيات في تصريف الميزانية، كما استحدثت أدلة مختلفة لكيفية تسيير المدرسة وتنظيم العمل بها. الإدارة الذاتية للمدرسة إذا طبقت في المملكة العربية السعودية بشكل كامل وصحيح فيمكن أن تساعد المدرسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها، حيث أن المملكة مترامية الأطراف وكل جزء منها يخضع لظروف بيئية مختلفة وثقافات عدة فمن المهم أن تكون إدارة المدرسة قادرة على اتخاذ القرارات في كافة الأوضاع والظروف المتغيرة.

خلاصة بأهم نتائج الدراسة

- في ضوء ما تم عرضه، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ما يلي:
1. على الرغم من أن وزراء التعليم في المملكة العربية السعودية تتطلع إلى المزيد من عدم المركزية وإعطاء إدارات التعليم صلاحيات إدارية تنفيذية مباشرة في حدود إمكاناتها ورغم أن التوجه العام في المملكة يتجه نحو تجنب المركزية بموجب النظام الأساسي للحكم ونظام المناطق والمحافظات، ورغم أن الإدارة المركزية في الوزارة تنازلت عن بعض صلاحياتها لإدارات التعليم إلا أنه ما زالت الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية أقرب إلى المركزية منها إلى اللامركزية.
 2. النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية يعد نظاماً مركزياً يمنع مشاركة إدارة المدارس وأصحاب المصلحة الحقيقية من التعليم في صناعة واتخاذ القرار التعليمي ويتصف هذا النظام بالبيروقراطية التي نجم عنها الروتين الواضح في عمل إدارة المدارس وتدار فيه المدارس ضمن نظام المركزية الإدارية وما لهذا النظام من تأثير سلبي على سير العملية التعليمية متجسداً في بطء صناعة واتخاذ القرارات في كثير من المواقف والقضايا ذات الصلة بالعملية التعليمية فضلاً عن التعقيدات في الإجراءات التي تتبعها إدارة المدرسة.
 3. في المملكة لم يطرأ تحديث واضح على الأسلوب المتبع في مجال الإدارة المدرسية وتنظيمها، وأن الحاجة ماسة إلى إعطائها مزيداً من الاستقلالية مما يعنى أهمية منح المدارس الاستقلالية في إدارة شؤونها التعليمية ذاتياً.
 4. مع أن وزارة التعليم السعودية قد أكدت في خطتها العشرية على أن عملية التحسين والتطوير من أبرز التطلعات الوطنية إلا أن النظام التعليمي لازال يدار مركزياً من قبل الوزارة مما يشكل عائقاً أمام تحقيق الهدف المنشود نظراً لوقوق المركزية في وجه تحقيق هذا الهدف حيث تشكل إدارات التعليم همزة الوصل بين راسي السياسات والأنظمة واللوائح وبين الجهات التنفيذية ممثلة في المدارس.
 5. تظهر محدودية صلاحيات المدارس واضحة في عدم إعطائها المجال لإدارة شؤونها المالية فهي تتلقي مصروفها من إدارات التعليم وفقاً لبنود صرف محددة مسبقاً لجميع المدارس بصرف النظر عن ظروف واحتياجات

- كل مدرسة ولا يحق للمدارس إجراء أي تعديلات على بنود الصرف بما يساعد على سد احتياجاتها ولذا فتفتقد المدارس المناخ الملائم للمبادأة والإبداع.
6. الاستمرار في النهج التقليدي للإدارة المعتمد على تنفيذ ما يرد من السلطة المركزية وعدم افساح المجال لاستخدام أساليب إدارية تمنح المدرسة والعاملين بها قدرًا من الحرية وتسيير أمورها الإدارية والمالية سيؤدي ذلك إلى تكريس طرق إدارية لم تعد صالحة لمسيرة التطور في الإدارة التعليمية والمدرسية، وكذلك عدم تحقيق المدرسة لأهدافها على الوجه الأكمل.
7. على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في مجال الارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام والمتمثلة في إصدار دليل تنظيمي، ودليل إجرائي لمدارس التعليم العام، وكذلك صرف ميزانية تشغيلية للمدارس، والتعميم بوضع خطة تشغيلية لكل مدرسة، إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه قادة المدارس وتحد من قدرتها على تحقيق أهدافها.
8. تهتم وزارة التعليم بتطوير الكوادر البشرية في الوزارة حتى يصبحوا مؤهلين مستقبلاً لحمل مسؤولية اللامركزية الإدارية، إلا أن تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية اقتصر على النظريات والمشاريع التدريبية ولم تبدأ المدارس بتحقيق الإدارة الذاتية بشكل فعلي.
9. أضحت الحاجة ماسة إلى التوجه نحو اللامركزية عبر تبني مدخل الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام والذي يعطي إدارة المدرسة الاستقلالية التامة في صنع واتخاذ القرارات بمرونة ودون تعقيدات وبمشاركة جميع الأطراف ضمن عمليات الإدارة داخل المدرسة، والعمل على توفير مدراء ذوي كفاءة عالية في الفكر والأسلوب لإدارة تلك المدرسة والانتقال بها من النمط التقليدي السائد وتطويرها مع متطلبات العصر الحالي.

التوصيات والمقترحات.

- 1- نشر الوعي بثقافة الإدارة الذاتية للمدارس ودورها في تحسين جودة الأداء التعليمي والمدرسي وجودة المخرجات التعليمية.
- 2- التخلص من ثقافة البيروقراطية في إدارة التعليم والركود الروتيني في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.
- 3- العمل على نشر فكرة المجالس المدرسية بأنحاء المملكة العربية السعودية لتشارك بفعالية في عملية صنع القرار التعليمي تأكيداً لمبدأ اللامركزية في صناعة القرارات التعليمية.
- 4- منح المجالس المحلية صلاحيات واسعة في صناعة القرار التعليمي، الأمر الذي يجعل للإدارة المدرسية كياناً ذاتياً مستقلاً حيث تقوم كل مدرسة برسم خطتها وبرامجها.
- 5- أن تتوافر للمعلمين حرية العمل وأن يتمتعوا بسلطة واسعة في تكييف محتوى المناهج الدراسية والطرق التربوية وتنظيم الخبرات التعلم بينما يتوافق واحتياجات الطلاب.
- 6- بناء ثقافة المحاسبية من خلال دعم المشاركة المجتمعية وتفعيل مجالس الآباء ونظم القيادة المتميزة، وإعادة بناء المسؤوليات وبناء أطر واضحة للمحاسبية.
- 7- ضرورة إعادة النظر في الأنظمة الإدارية التعليمية بما يتلاءم وروح العصر ومستلزمات المستقبل ورؤية المملكة 2030م
- 8- نشر الوعي بثقافة المشاركة المجتمعية على المستوى المحلي خاصة مع التحول المجتمعي نحو مجتمع أكثر تفاعل ومشاركة في ظل رؤية 2030.

- 9- إرساء نظام واضح للمحاسبية والشفافية، وربط التمويل بالأداء، بحيث يتم مكافأة الجيد وتقديم دعم مناسب لمعالجة جوانب القصور.
- 10- كما تقترح الباحثتان إجراء دراسات مستقبلية في الموضوعات الآتية:
 1. مشكلات تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وسبل التغلب عليها.
 2. واقع تطبيق مدخل الإدارة الذاتية على مستوى التعليم الثانوي للبنات بالمملكة العربية السعودية.
 3. تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية.
 4. الإدارة الذاتية للمدرسة بنيوزيلاندا وإمكانية الاستفادة منها في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- جبران، علي؛ والشمري، راضي. (2011). درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية. مج (38). 1343-1323.
- الجريوي، سمية. (2015). تقويم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام لزيادة مصادر التمويل المدرسي. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. 4 (3). 244.
- الحربي، مشاعل فيحان. (1433). الكفايات اللازمة لمديرات مدارس التعليم العام لتطبيق الإدارة الذاتية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإلمم محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.
- حسن، أشرف عبد التواب. (2014). إدارة مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة عين شمس.
- حمزة، أريج، عياد، رسمية. (2014). إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم الإنسانية. 15 (1).
- خلاف، أحمد. (2017). دراسة مقارنة مدخل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة SMB والمحاسبية في كلا من الولايات الأمريكية المتحدة وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في المملكة، المجلة التربوية. ع (48).
- خليل، نبيل؛ ودياب، عبد الباسط. (2013). الإدارة الذاتية للمدرسة في كل م ألمانيا وفرنسا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية.
- الخيال، نيفين حلمي؛ عبد الرحيم، حنان محمود. (2019). الدراسات المقارنة في المناهج: دراسة تحليلية مقارنة وإطار مقترح. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. 43 (4).
- الدوسري، خلود (2007) الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الذبياني، خالد مشرف. (2018). تنوع مصادر تمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية: نموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض.
- الراجحي، إلهام نايف. (2021). مستوى تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر قادة المدارس. مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك عبد العزيز. 35 (1). 21-1.
- الإطار الوطني لمعايير مناهج التعليم العام في المملكة العربية السعودية (2018). هيئة تقويم التعليم. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر. الرياض 2018.

- الرشيدى، مسعود سعود. (1434). تطوير الادارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (2018) رؤية المملكة العربية السعودية. تم استرجاعها بتاريخ 2021/9/20: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/overview/>
- السيسى، أريج حمزة (2016). إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة. قسم الادارة التربوية والتخطيط. جامعة طيبة. المدينة المنورة.
- السيف، نوره عبد العزيز. (2011). معوقات تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.
- الشمري، الأدهم بن خليفة بن دهام اللويش. (2020). رؤية مقترحة لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة حائل. (6). 48-31.
- الشمري، ذهب بنت نايف (2014). نظم المركزية واللامركزية في ظل السياسات التربوية في الدول العربية: المملكة العربية السعودية نموذجاً. مجلة بحوث. ع (1). 122-108.
- عبابنة، رامي. (2013). مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية. ع3.
- عبد العال، أحمد عبد النبي؛ حلقان، عبد العاطي. (2011). دراسة مقارنة للإدارة الذاتية للمدرسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. 14 (33).
- العجمي، محمد. (2005). المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الابتدائي- بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة. 58 (1).
- العجمي محمد حسنين. (2000). الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- علي، عيسى (2008). مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق. 24 (1). 152-105.
- العمرى، باسم بن صالح بن ظافر. (2015). واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك، مجلة البحث العلمي في التربية - مصر. 5 (3) 191-22.
- العنزي، مطلق؛ العازمي، مها. (2017). اتجاهات مديري المدارس الثانوية بالكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية. جامعة الكويت. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. 43 (16).
- عواد، سهى غالب؛ وأبو سمرة، محمود أحمد؛ والطيطي، محمد عبد الإله. (2011). مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين. المجلة التربوية. الكويت. 45 (100). 337-278.
- الغامدي، رمزي (2018). درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم تطبيقه، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. 10 (2). 142-62.
- فهد، فهد (2010). تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. عمان. 14-15.

- القرني، حمدة؛ وكريم، مئى. (2019). قياس مدى ممارسة قائدات المدارس للصلاحيات الممنوحة لهن ومعوقات تطبيقها، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية 29 (10). 423-362.
- المطيري، خالد. (2015). الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بكل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. مجلة المركز العربي للعلوم والتنمية، العددان 97 / 98، سبتمبر/ أكتوبر.
- المنديل، خالد. (2004). المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، جامعة العربية للعلوم الأمنية. 11-22.
- منهل الثقافة التربوية (2008). صلاحيات مدير المدرسة (وقفات-إضاءات)، تم استرجاعها في 13 / 3 / 1443 من <https://www.manhal.net/art/s/18000>
- مؤذن، أسامة بن شرف هاشم (2017). مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، مجلة القراءة والمعرفة. مصر.ع. 184). 81-122.
- الوليدي، عمار على. (2016). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين بمدينة تبوك. مجلة التربية. جامعة الأزهر – كلية التربية. 71 (1). 288-319.
- الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم. (2011). المملكة العربية السعودية.
- الخطة العشرية. (2004). المملكة العربية السعودية. ص33
- وزارة التربية والتعليم (2004) خطة الوزارة، الرياض.
- وزارة التعليم (2011)، مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، الرياض: تطوير.
- وزارة التعليم (2011)، صلاحيات مديري ومديرات المدارس، الرياض: وزارة التعليم.
- وزارة التعليم (2015). مشروع التدريب النوعي (خبرات)، الرياض: وزارة التعليم.
- وزارة التعليم (2015). صلاحيات مديري ومديرات المدارس، الرياض: وزارة التعليم.
- وزارة التعليم (2017)، دليل مكتب تحقيق الرؤية، الرياض: وزارة التعليم.
- وزارة التعليم (1442) الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (دليل الأهداف والمهام)، الرياض: وزارة التعليم.
- وزارة التعليم (1995). سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. ط4. المملكة العربية السعودية. اللجنة العليا لسياسة التعليم.

ثانيًا-المراجع بالإنجليزية:

- Balachandran, V; Saranya. (2014). S CSR IN SCHOOL BASED ANAGEMENT (SBM) International Journal of Applied Services Marketing Perspectives 3. 1.
- Botha, Nico. (2016). Leadership in school-based management-A case study in selected schools, South African Journal of Education Vol 26 (3)341–353.
- Bush, T., Gamage, D. (2001). Models of self-governance in schools: Australia and the United Kingdom, The International Journal of Educational Management, MCB University, Vol. 15, Issue. 1.
- Caldwell, B. J. (2003). Decentralization and the Self-Managing School, Keeves J. P., Watanabe R., International Handbook of Educational Research in the Asia-Pacific Region, Kluwer Academic Publishers,, Retrieved 5/7/2018 From

- Cheng, Y. C. (1996). School effectiveness and school- Based management: A mechanism for development. London: the falmer press, P. 44.
- Daugherty, R. (1997). National curriculum Assessment- The Experience of England and Wales. Educational Administration quarterly, No (33), London.
- Davies, A. (2011). The System of Local Management of Schools in the UK- Achieving an Optimal Balance of Centralization and Decentralization in Education, Lumen Research Center in Social and Humanistic Sciences, EBSCO, Vol. 5, No. 5.
- DfE. (2018). School leadership in England 2010 to 2016: characteristics and trends. England Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/725118/Leadership_Analysis_2018.pdf.
- Fernández Jimena Hernández-& Ingham Adrian. (2020). The development of School Leadership in England and Mexico: lessons and insights Jimena Herndez-
- Hara-Nielsen, Sylvia. (2007). Decentralization and shared decision-making in Hawai'i's schools, University of Hawai'i
- Hargreaves, D. H. (2010). Creating a self-improving system. Nottingham: National College for School Leadership.
- Hargreaves, D. H. (2014). A self-improving school system and its potential for reducing inequality. Oxford Review of Education, 40 (6), 696–714.
- Higham, R., Earley, P. (2013). School Autonomy and Government Control: School Leaders' Views on a Changing Policy Landscape in England, Educational Management Administration & Leadership, Sage Journal, Vol. 41, No. 6.
- Kathleen On ffill. (2005). Decentralizing the State: Elections, Parties and Local Power in the Indes, Cambridge University.
- Kerril, Brigg & Priscilla, Wohlstetterand. (2003). key elements of successful school-based management strategy "working paper October, School effectiveness and school improvement. 14 (3). 351-372.
- Male Trevor. (2021). School autonomy in England: The impact on democracy, Paper presented at International Conference on Educational Leadership & Management (Virtual), March 18, 2021 Institute for Educational Administration & Leadership, Jamaica (IEAL-J).
- Male, T. (2006). Being an effective headteacher. London: Paul Chapman. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/2926546>.
- Moradi, Saeid, Beidokh, Aliakbar Amin & Fathi. Kourosh (2020). Comparative Comparison of Implementing School-Based Management in Developed Countries in the Historical Context: From Theory to Practice. International Education Studies; 9 (9),. 191-198.
- Paik, Sunhee. (2011). Teacher's curriculum decision-making in the context of the decentralization of curriculum policy the case of korean middle school teacher's, Michigan State University.

- Pang, Wah (2008). School-based management in Hong Kong: centralizing or decentralizing, Educ Res Policy Prac.
- Richardson, M. D. et. al. (1995). School Empowerment, Lancaster, P. A. Economic, publishing Co.
- Saucedo, Evelyn (2011). The effect of social skills and self-management training on maladaptive behaviors and academic performance with in a public school setting, Stephen f. Austinstae University.
- Sumintono, B., (2007), Decentralized Education: School Based- Management Policies and Practices at State Secondary Schools in Mataram, Lombok, Indonesia, Unpublished PhD Dissertation, Victoria University of Wellington.
- UNESCO (2008), Education for All Global Monitoring Report Educational Movement in East Asia: Cambodia, Indonesia and Thailand, UNESCO.