

## Developing Primary School Management in the Kingdom of Saudi Arabia based on self-management: Proposed Model

Prof. Dr. Fatima Abdullah Al-Bishr , Ibtisam Wajib Alotaibi, Sarah Abdullah Alsuwaie\*

College of Education | Imam Muhammad bin Saud Islamic University | Saudi Arabia

Received:

07/02/2024

Revised:

18/02/2024

Accepted:

27/02/2024

Published:

30/06/2024

\* Corresponding author:

[rafeeq.albaheth@gmail.com](mailto:rafeeq.albaheth@gmail.com)

**Citation:** Al-Bishr, F. A., Alotaibi, I. W., & Alsuwaie, S. A. (2024). Developing Primary School Management in the Kingdom of Saudi Arabia based on self-management: Proposed Model. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 8(6), 1 – 24.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.S070224>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** The study aimed to design a proposed model to develop primary school management in the Kingdom of Saudi Arabia based on self-management by investigating its reality and challenges. The study utilized a descriptive approach and a questionnaire to collect data from a sample of 25 primary school leaders in Saudi Arabia. Findings revealed that the reality of primary school management based on self-management had a "high" agreement degree, with a mean of 2.37 out of 3.0. The professional development of teachers was the highest-rated aspect, followed by accountability, effective communication, local community partnership, delegation of powers, and decision-making participation. Challenges to developing primary school administration based on self-management had an "intermediate" agreement degree, with a mean of 2.27 out of 3.0. Financial challenges ranked first, followed by administrative-organizational and human challenges. The study proposed a model for developing primary school administration based on self-management and recommended promoting a culture of self-management among school staff and supporting the Ministry of Education in implementing self-management in government schools.

**Keywords:** Developing primary school administration, self-management.

This research was submitted in fulfillment of Ph.D. course requirements by Ms. Ibtisam Wajib Alotaibi and Ms. Sara Abdullah Alsuwaie, supervised by Prof. Fatima Abdullah Albeshr

### تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية: نموذج مقترح

أ.د/ فاطمة بنت عبد الله البشر، أ.إبتسام بنت واجب العتيبي، أ.ساره بنت عبد الله السويبي\*  
كلية التربية | جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية | السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج مقترح لتطوير إدارة المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية بناءً على الإدارة الذاتية من خلال التحقيق في واقعها وتحدياتها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 25 قائدًا في المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن واقع إدارة المدارس الابتدائية بناءً على الإدارة الذاتية جاء بدرجة اتفاق "عالية" بمتوسط 2.37 من 3.0. كانت تنمية المعلمين المهنية هي الجانب الأعلى تصنيفًا، تليها المساءلة، ثم التواصل الفعال، ثم الشراكة مع المجتمع المحلي، ثم تفويض الصلاحيات. وأخيرًا المشاركة في اتخاذ القرار. أما التحديات التي تواجه تطوير إدارة المدارس الابتدائية بناءً على الإدارة الذاتية فجاءت بدرجة اتفاق "متوسطة" بمتوسط 2.27 من 3.0. جاءت التحديات المالية في المرتبة الأولى، تليها التحديات الإدارية والتنظيمية، وأخيرًا التحديات البشرية. اقترحت الدراسة نموذجًا لتطوير إدارة المدارس الابتدائية بناءً على الإدارة الذاتية وأوصت بتعزيز ثقافة الإدارة الذاتية بين موظفي المدارس ودعم وزارة التعليم في تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير إدارة المدارس الابتدائية، الإدارة الذاتية.

\*قُدِّم هذا البحث استيفاءً لمتطلبات دورات الدكتوراه من قِبَل السيدة إبتسام واجب العتيبي والسيدة سارة عبد الله السويبي، تحت إشراف الأستاذة الدكتورة فاطمة بنت عبد الله البشر.

## 1- المُقدِّمة.

يَشهد عصرنا الحالي تطورات رقمية في جميع مجالات المجتمع، وأصبح العنصر الحاكم والغالب فيها هو التقدم العلمي والتكنولوجي؛ حيث تشهد المجتمعات عمليات تحوّل رقمية في جميع المعاملات اليومية، ما استدعى عمل مراجعة شاملة لجميع عناصر العملية التعليمية. عبر تبنّي استراتيجيات تطويرية تتوافق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة، وتدعم مُقوّمات الإدارة المدرسية لبناء مجتمع المعرفة، والتكيّف مع إحدائيات العصر الرقمي؛ فتعمل على الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتكنولوجيا في العملية التعليمية، بداية من التخطيط للعملية التعليمية حتى تقويمها، إضافة إلى توجيها لتطبيق أحدث ما توصلت إليه النظريات التربوية.

وتعتبر المدرسة إحدى المؤسسات التعليمية التي تُعدّ أساساً للنظام التعليمي؛ نظراً لأن فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها، يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة مدرسية متميّزة تسعى إلى تطوير الأداء المدرسي بصفة مستمرة، وتعمل على تهيئة جميع الظروف والإمكانيات المادية والبشرية التي تُساعد على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يسعى المجتمع لتحقيقها (الزائدي، 2014).

وتُعدّ إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطوُّرها؛ لأنها تُؤثّر تأثيراً مُباشراً في حياة الشعوب والأمم اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، فالتعليم استثمار ناجح يُؤتي أكله في كل جيل صاعد. وقد يتطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمية وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرفق بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها (الدجني، 2011).

لذلك أصبحت الإدارة المدرسية عملية هامة في المجتمعات المتقدّمة، وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة طبيعة المجالات والنشاطات الإنسانية، واتساعها وكثرة التحديات التي تواجهها؛ لما تُمثله من أهمية للعملية التعليمية برمتها من ناحية ومن ناحية أخرى لأن الإدارة المدرسية بوصفها القائم تمثل عائقاً في سبيل أي تطوير تعليمي لما يكتنفها العديد من المشكلات والاختناقات والأزمات الإدارية (أحمد، 2008).

كما أن نجاح المدرسة في أداء مهماتها، يتوقّف إلى حد كبير على فاعلية إدارتها، وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة لها. كما أن التوجّهات الحديثة والمركّزات الأساسية لتطوير فعالية الإدارة التربوية بالشكل المناسب تتطلب وجود بيئة تربوية مناسبة؛ تحكّمها معايير وثقافة واضحة المعالم (الحسن، 2010).

وأصبحت بذلك الإدارة المدرسية علماً وفناً يميز العملية التربوية الحديثة، ولم يعد دور مدير المدرسة والمدرّاء المساعدون محصوراً في التعامل الداخلي مع فئة محدودة من العاملين، بل تعدى ذلك إلى البيئة المحيطة باعتبار أن المدرسة مقر إشعاع، ومصدر توعية وتثقيف، وهي مركز لإعداد أجيال المستقبل التي تسهم بفاعلية في رقي وتقدم المجتمع في جميع جوانبه (الخالدي، 2013).

فالإدارة المدرسية لها دور كبير في جودة البيئة المدرسية، فهي تلعب دوراً مهماً في عملية التطوير، وتحسين أنظمة البيئة المدرسية وفق خطط مدروسة ومعايير واضحة. وذكر (Matar، 2010) أن الإدارة المدرسية لها دور كبير في جودة البيئة المدرسية في عملية التطوير وتحسين أنظمة البيئة المدرسية وفق خطط مدروسة ومعايير مهمة. وأورد المناعي (2009) أن الإدارة المدرسية لها الأهمية القصوى في العملية التعليمية؛ فهي المسؤولة عن إيجاد بيئة تربوية مناسبة لتنمية الإبداع.

ومما سبق يتضح أن الإدارة المدرسية تعتبر العمود الفقري للعملية التربوية داخل المدارس؛ لما لها من دور أساسي في تنظيم وتيسير عمل الموارد البشرية داخل المدرسة، والعمل على استثمار الإمكانيات المادية المتاحة بالطريقة المثلى والاستفادة منها بكفاية وفاعلية لتحقيق أهداف المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

ومن المداخل الحديثة التي تم توظيفها في تطوير الإدارة المدرسية مدخل الإدارة الذاتية، ذلك المدخل الذي يعبر عن مجموعة من الأنشطة والأليات المخططة والمنظمة، التي يقوم بها جميع العاملين في المؤسسة التعليمية لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية بهدف حل المشكلات المدرسية وتفعيل دور العاملين فيها من أجل الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي (Cotton، 2001)، وينصب اهتمام الإدارة الذاتية على المدرسة في محاولة منها 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).

ويهدف مدخل الإدارة الذاتية إلى زيادة كفاءة الموارد التعليمية وفعاليتها من خلال تقليل الإجراءات البيروقراطية الجامدة، وتحفيز دافعية الأفراد ليكونوا أكثر إيجابية وإنتاجية لتحقيق المزيد من الموارد للعملية التعليمية، وبالتالي زيادة فاعليتها كما تسهم في تحديث وتطوير وتجويد أساليب التعليم والتعلم من خلال تقرب صناعة القرارات إلى الأماكن التي تطبق فيها القرارات عن طريق ما يسعى الإدارة من موقع العمل مما يسهم ذلك في زيادة الدافعية لدى المديرين والمعلمين في تحسين نظام المحاسبية التعليمية حول استخدام الموارد (الهادية، 2011).

كما تسهم الإدارة الذاتية في إتاحة الفرصة لكل من المديرين والمعلمين والطلاب باتخاذ وصنع القرارات المختلفة كإصلاح المناهج والتحكم في الموارد المتاحة وفقاً لاحتياجاتهم والعديد من الأمور الأخرى التي تتعلق بالعملية التربوية والتعليمية وتحقيق المرونة التنظيمية وزيادة إنتاجية المؤسسة التعليمية وتحديد أفضل البرامج الملائمة للطلاب (عبابنة، 2013).

ولهذا يحظى أداء الإدارة المدرسية باهتمام كبير من قِبل واضعي السياسات التربوية، حيث تعدّ العملية الإدارية من أهم مقومات المدارس في تحقيق أهدافها؛ لذا نبعت الحاجة إلى النظر في أعمال إدارة المدارس الابتدائية ومساعدتها في إدراك التطور في أدوارها وجعلها مستعدة للقيام بأدوار جديدة تُسهم في تطوير عملها في ضوء الإدارة الذاتية.

#### مشكلة الدراسة:

حرصت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على القيام بكل ما يساهم في تحقيق دورها لإعداد مجتمع حيوي بغية "بناء مواطن مُعتزّ بقيمه الوطنية ومُنافس عالمياً" (وزارة التعليم، 1442). فقامت بعمل عدة إصلاحات ومشروعات تحسين لتطوير إدارة مدارس التعليم العام بما يتلاءم مع متطلبات العصر الحالي واحتياجاته، من أجل تحقيق أساس تعليمي متين ومرن للجميع (رؤية 2030، 2022).

وعلى الرغم من هذا الاهتمام الكبير بتطوير إدارة مدارس التعليم العام بما يحقق الأهداف التعليمية، إلا أن الدراسات السابقة أثبتت وجود مشكلات إدارية تُقيد عمل إدارة مدارس التعليم العام؛ حيث بينت دراسة الشمري والحري (2019) أن اتباع نظام المركزية الإدارية من أهم المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس بمدينة حائل، كما أظهرت دراسة الشمري والرويلي (2023) أن عدم وجود أسلوب إداري يساعد على ممارسة الإدارة بشكل منظم، وضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات الإدارية العليا من أهم المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية في المنطقة الشرقية. وتوصلت دراسة القرني (2017) إلى أن قلة الصلاحيات الإدارية التي تُمكن الإدارة المدرسية من اتخاذ قرارات تساعد في التغلب على الكثير من المشكلات التي تواجهها، وبطء استجابة إدارة التعليم لحاجات الإدارة المدرسية من أهم المشكلات التي تواجهها.

واستدعى ذلك ضرورة التوجه إلى توظيف أساليب إدارية تحد من الآثار السلبية لتلك المشكلات، لعل من أبرزها أسلوب الإدارة الذاتية للمدارس؛ حيث أكد الفايز والتميمي (2018) أنها تزيد من مستوى التفاعل بين المدرسة والمجتمع، ويرفع من مستوى المسؤولية لدى منسوبيها عند اتخاذ القرارات. كما استنتجت دراسة الشرفا وعض الله (2022) وجود علاقة طردية موجبة بين الإدارة الذاتية وتخفيف ضغوط العمل. كما توصلت دراسة الحسن والعاظمي ورمضان (2021) إلى أن المناخ التنظيمي للمدارس الذاتية يساعد من إيجابية وتفاعل المعلم مع البيئة المحيطة. وأظهرت دراسة الشمري والرويلي (2023) أن التوجه نحو اللامركزية في إدارة المدارس من أهم مقترحات مواجهة المشكلات الإدارية لديها. وأكدت بعض الدراسات فاعلية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في تطوير إدارة المدارس، ومنها دراسة إلهام الراجحي (2021) ودراسة مقابلة (2022)، ودراسة جنادي وحويل (2022)، ودراسة الشمري (2020)، ودراسة الدوسري وآل فهد والزهراني (2023).

وبناء على ما سبق وفي إطار المساهمة في البحث عن أبرز الممارسات الإدارية لتطوير إدارة مدارس التعليم العام، جاءت هذه الدراسة لتقدم نموذجاً مقترحاً لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية.

#### تساؤلات الدراسة:

في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع إدارة المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية من وجهة نظر قائدات المدارس؟
- 2- ما التحديات التي تُواجه تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية من وجهة نظر قائدات المدارس؟
- 3- ما النموذج المقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. الوقوف على واقع إدارة المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية من وجهة نظر قائدات المدارس.
2. تحديد التحديات التي تُواجه تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية من وجهة نظر قائدات المدارس.

3. بناء نموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية.

#### أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية: تبرز أهم نقاط أهمية الدراسة من الناحية العلمية في الآتي:
  - لما لها من دور هام في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المخرجات المرجوة منها في المجتمع السعودي.
  - تتسق مع التوجهات العالمية التي تؤكد أهمية أداء الإدارة المدرسية وضمان قدرته التنافسية في ظل التحديات المتنوعة.
  - يمكن أن تُفيد المكتبة التربوية بإضافة جهد مُتواضع للدراسات التي تتناول تطوير إدارة المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة الذاتية.
  - تحاول هذه الدراسة إثارة اهتمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى في مجال تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في العملية التعليمية.
- الأهمية العملية والتطبيقية: تبرز في أُنّها:
  - تُزوّد المعنيين بتطوير أداء الإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية والقائمين عليه بنتائج مُستخلصة من دراسة ميدانية تمكّنهم من ترشيد القرارات؛ لرفع مستوى كفاءة أداء الإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية.
  - تسهم في تكوين العقلية الواعية لأداء الإدارة المدرسية التنافسي بالمدرسة الابتدائية وتطويره لتحسين القدرة التنافسية للمدارس.
  - تُسهم في التخطيط المستقبلي لتطوير أداء الإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية، وتذليل المعوقات التي تحول دون تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة الذاتية.

#### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: واقع إدارة المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة الذاتية، والتحديات التي تواجه تطوير أدائها في ضوء الإدارة الذاتية.
- الحدود البشرية: عينة من قائدات المدارس الابتدائية بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية.
- الحدود المكانية: المدارس الابتدائية بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية.
- الحدود الزمانية: تمّ التطبيق الميدانيّ خلال الفصل الدراسيّ الأول من العام الدراسيّ 2024/2023م.

#### مصطلحات الدراسة:

- تطوير الإدارة المدرسية: يُعرف التطوير بأنه "القيام بإجراء التغييرات بأسلوب مُخطّط ومُنظّم، ويرى أن التطوير المدرسي يعني التغيير الذي يهدف إلى إحداث الإصلاح في جميع جوانب ومجالات المدرسة، حيث يَسْتهدف تحسين إنجاز الطلاب، والتطوير يَتطلّب وضع استراتيجية متكاملة وصياغتها بحيث يحدد فيها الأهداف والمحاور والأساليب والموارد المالية والخبرات والطاقت المدرسية" (المطيري، 2007، ص.25).
- وترى الدراسة الحالية أن مفهوم تطوير الإدارة المدرسية يُشير إلى الإجراءات المخططة والهادفة للتغيير في أداءات عناصر الإدارة المدرسية مهنيًا وأكاديميًا؛ بهدف إحداث التحسين الشامل للمدرسة الابتدائية؛ لمواجهة التطوّرات المجتمعية وانعكاساتها على العملية التعليمية داخل المدارس الإبتدائية بالمملكة العربية السعودية.
- الإدارة الذاتية: تعرف بأنها: "استراتيجية تقوم على مبدأ اللامركزية وتهدف إلى تحسين التعليم وتطويره، يتم بموجها 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، ص.4).
- وتُعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها "مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التشاركية بين إدارة المدرسة والعاملين في المدرسة والمجتمع المحلي التي يتم تنفيذها في المجتمع المدرسي؛ بحيث تصبح المدرسة أكثر مسؤولية في تسيير أعمالها المختلفة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي والأكاديمي للمدرسة الابتدائية".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1-2-1- الإطار النظري

#### 1-1-2- خصائص الإدارة الذاتية للمدرسة:

وتتميز الإدارة الذاتية بالكثير من الخصائص ذكرها مؤذن (2017، ص.91-92) في مجموعة من النقاط أهمها ما يأتي:

1. تعد بمثابة الاستراتيجية التي تقوم برسم السياسات ووضع الأهداف وتصميم خطط وبرامج العمل المدرسي؛ ليتم تنفيذها من قبل المجالس الإدارية لتحقيق رسالة مدرسية تعليمية واضحة ومتطورة.
2. تسعى لتحقيق الأهداف العامة التي تخطط المدرسة لها في ضوء عملية التحليل البيئي وتقويمها في ضوء عملية التنفيذ، وبذلك تضمن قوة نموذج الإدارة بالأهداف.
3. تستطيع بما تتمتع به من حرية واستقلالية أن تستخدم مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فاعلية في ضوء عمليات التحليل البيئي (خاصة) وعمليات التخطيط الاستراتيجي (عامة).
4. تزيد من مستوى فعالية القيادة المدرسية؛ لأنها تمنح السلطة للمعلمين والآباء وأعضاء المجتمع المحلي وأصحاب الأعمال وتشركهم في صنع القرارات التربوية بالمدرسة.
5. تسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره؛ ما ينعكس أثره على العائد في استثمار رأس المال.

### 2-1-2- مبادئ الإدارة الذاتية:

يرى السلمي (2015) بأن الإدارة الذاتية عملية تعاونية وتشاركية بين العاملين داخل المدرسة (مدير، إداريين، معلمين، طلاب، وأعضاء المجتمع المحلي وأولياء الأمور، بحيث يجعلهم يتشاركون في تطبيق الإدارة الذاتية، وحتى تحقق الإدارة الذاتية أهدافها فهي تحتاج إلى مجموعة من الأسس والمبادئ وتتمثل في لامركزية الإدارة، والمشاركة في صنع القرار، والتنمية المهنية المستدامة، وجودة المخرجات التعليمية، والتقييم والمساءلة، وكذلك تنظيم تدفق المعلومات.

### 2-2- الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة الغامدي والألفي (2018) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (342) معلماً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة.
- هدفت دراسة إبراهيم (2020) إلى التعرف على الإدارة الذاتية للمدرسة في دول أمريكا الوسطى عامة والسلفادور خاصة وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى تركيز الإدارة الذاتية للمدرسة في السلفادور على استقلالية المدارس، ومشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي بشكل واسع عبر مجالس الآباء، والاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة للمعلمين، وزيادة أجورهم وحوافزهم، والاهتمام بالمباني والتجهيزات المدرسية. كما توصلت إلى قلة عدد المدارس المشاركة في مشروع الإدارة الذاتية بسلطنة عُمان، وتركيز الإدارة الذاتية على منح مُدبري المدارس صلاحيات وسلطات خاصة بالإدارة المالية في الجمعية التعاونية المدرسية، وقلة مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في الإدارة الذاتية للمدرسة.
- هدفت دراسة الشمري (2020) إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية لدى القائدات في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة حائل، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة من قائدات المدارس وقد بلغت (87) قائدة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق قائدات المدارس الابتدائية بمدينة حائل للإدارة الذاتية جاء بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى أن معوقات تطبيق قائدات المدارس الابتدائية بمدينة حائل للإدارة الذاتية جاءت بدرجة كبيرة.
- هدفت دراسة الحسن والعاظمي ورمضان (2021) إلى التوصل إلى الآليات والإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس منطقة الأحمدية في ضوء ممارسات الإدارة الذاتية. وتوصلت الدراسة إلى أن مناخ الإدارة الذاتية للمدرسة يساهم إلى حد كبير في زيادة القدرات التنافسية ويزيد من إيجابية وتفاعل المعلم مع البيئة المحيطة. كما أكدت أن التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة يدعم تطبيق المحاسبية التعليمية لقياس أداء المدارس من خلال الرقابة المحلية ومجالس الأمناء.
- هدفت دراسة الراجحي (2021) إلى الكشف عن مستوى تطبيق قادة المدارس الحكومية في مكة المكرمة لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق جمع المعلومات والبيانات عبر استبانة تم توزيعها على (315) قائداً وقائدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق قادة المدارس الحكومية في مكة المكرمة لمبادئ الإدارة الذاتية 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.

- هدفت دراسة آل صليح (2022) إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي، وقد تم تبني المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة على (1195) من مديري ومعلمي تلك المدارس. وكشفت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في القطاع الشمالي لمدينة نجران جاء بدرجة كبيرة. وجاءت المجالات على التوالي (المتابعة والمحاسبة- أداء الطلبة- المشاركة في اتخاذ القرار) بدرجة كبيرة، تلتها المجالات التالية بدرجة متوسطة (تفويض الصلاحيات- النمو المهني- المعوقات الإدارية والمالية- المعوقات البشرية-العلاقة مع المجتمع المحلي). وأوصت الدراسة بضرورة وضع منهجية إدارية واضحة من شأنها منح المدارس العامة الحق في إدارتها ذاتيا في ظل لامركزية إدارية عامة تضع الخطوط العريضة للأهداف التعليمية.
- هدفت دراسة جنادي وحويل (2022) إلى التعرف على تجربة الإدارة الذاتية في المدارس البريطانية وإمكانية الاستفادة منها في تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء القوى والعوامل المؤثرة. واستخدمت المنهج الوصفي المقارن، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة المدرسية تقوم في إنجلترا على مبدأ الإدارة المحلية للمدارس التي تعتمد على التفويض المالي ومنح المدارس سلطة اختيار وتعيين الأفراد العاملين وتمتع 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 توصلت الدراسة إلى اقتصار 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.
- هدفت دراسة راشد (2022) إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ديرعلا بالأردن لاستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري. واستخدمت المنهج الوصفي التراكمي. وتم إعداد استبانة وزعت على عينة من المعلمين والمعلمات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة (عالية) بشكل عام، وجاءت ترتيب الأبعاد كالتالي (بعد المتابعة والتقويم- بعد تفويض الصلاحيات- بعد النمو المهني) وجميعها بدرجة (عالية)، كما بينت أن تطبيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة (عالية)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية الإدارة الذاتية وتطبيق مهارات الإبداع الإداري لدى مدرّاء المدارس الثانوية في مديرية تربية ديرعلا.
- هدفت دراسة مقابلة (2022) إلى التعرف على الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر قادة المدارس في محافظة الطائف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (360) قائدا وقائدة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية جاءت بدرجة تقدير متوسطة.
- هدفت دراسة العتيبي (2023) إلى بناء تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة "أسلوب دلفاي"، وتم اختيار (10) خبراء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أبرز معوقات تطبيق الإدارة الذاتية تمثلت في عدم تبنيها في وزارة التعليم، وضعف الصلاحيات الإدارية الممنوحة لإدارات التعلم ومديري المدارس، وضعف البنية التنظيمية الداعمة لمنح اللامركزية في النظام التعليمي. ومحدودية ميزانيات المدارس وعدم كفايتها، وعدم وجود مصادر تمويل أخرى غير التمويل الحكومي، وضعف الكفايات اللازمة لمديري المدارس بما يتوافق مع مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، كما توصلت إلى أن أبرز المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الذاتية هو تبني قيادات وزارة التعليم لمفهوم الإدارة الذاتية، وتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يتوافق مع مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وتطبيقاتها، وزيادة ميزانيات المدارس بما يتناسب مع استقلاليتها، وتأهيل وتدريب أعضاء المجتمع المدرسي في النواحي الإدارية.
- وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع تطوير إدارة المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة الذاتية.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 3-1- منهج الدراسة:

بما أن هذا البحث يهدف إلى تصميم نموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية، فقد استخدم البحث المنهج الوصفي، وذلك من خلال تصميم استبانة موجهة إلى قائمات المدارس الابتدائية بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية؛ لقياس واقع إدارة المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية، والوقوف على

التحديات التي تواجه تطوير إدارة المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية، ومن ثم النموذج المقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية.

### 2-3-مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من قائدات المدارس الابتدائية بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية، في المملكة العربية السعودية.

### 3-3-عينة الدراسة:

اختارت الباحثات العينة من خلال الطريقة العشوائية البسيطة، وقد بلغ حجم العينة (25) قائدة مدرسة ابتدائية بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية.

### 4-3-أداة الدراسة وإجراءاتها:

بناءً على طبيعة هذه الدراسة وتعدد خطواتها ولتحقيق أهدافها استخدمت الدراسة "الاستبانة" لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، وقد تمّ بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من محورين، هما:

- المحور الأول: واقع إدارة المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية، وينقسم إلى ستة مجالات، هي:
  - المجال الأول: تفويض الصلاحيات داخل المدارس الابتدائية، وتضمّن (7) عبارات.
  - المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المدارس الابتدائية، وتضمّن (7) عبارات.
  - المجال الثالث: الشراكة مع المجتمع المحلي، وتضمّن (7) عبارات.
  - المجال الرابع: التطوير المهني للمعلمين داخل المدارس الابتدائية، وتضمّن (7) عبارات.
  - المجال الخامس: تطبيق المحاسبية داخل المدارس الابتدائية، وتضمّن (7) عبارات.
  - المجال السادس: الاتصال الفعال داخل المدارس الابتدائية، وتضمّن (7) عبارات.
- المحور الثاني: واقع إدارة المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية، وينقسم إلى ستة مجالات، هي:
  - أولاً: تحديات إدارية تنظيمية، وتضمن (10) عبارات.
  - ثانياً: تحديات بشرية، وتضمن (7) عبارات.
  - ثالثاً: تحديات مالية، وتضمن (6) عبارات.

### 1-4-3-صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثات بالتأكد من صدق الأداة، حيث عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكّمين، وبناءً على ما أبداه المحكّمون من آراء، أُجريت التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكّمين، ومن ثمّ تمّ اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية.

### 2-4-3-ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، تمّ استخدام مُعامل "ألفا كرونباخ"، ويُوضح الجدول رقم (1) مُعامل الثبات لمحاوَر أداة الدراسة.

جدول رقم (1) مُعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| المحور   | عدد العبارات | معامل الثبات |
|--|--------------|--------------|
| المحور الأول/ واقع إدارة المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية |              |              |
| المجال الأول: تفويض الصلاحيات داخل المدارس الابتدائية  | 7            | 0.938        |
| المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المدارس الابتدائية                              | 7            | 0.832        |
| المجال الثالث: الشراكة مع المجتمع المحلي   | 7            | 0.930        |
| المجال الرابع: التطوير المهني للمعلمين داخل المدارس الابتدائية                                 | 7            | 0.831        |
| المجال الخامس: تطبيق المحاسبية داخل المدارس الابتدائية   | 7            | 0.930        |
| المجال السادس: الاتصال الفعال داخل المدارس الابتدائية  | 7            | 0.846        |

| معامل الثبات | عدد العبارات | المحور   |
|--------------|--------------|--|
|              |              | المحور الثاني/ التحديات التي تواجه تطوير إدارة المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية |
| 0.819        | 10           | أولاً: تحديات إدارية تنظيمية   |
| 0.796        | 7            | ثانياً: تحديات بشرية   |
| 0.827        | 6            | ثالثاً: تحديات مالية   |

يُوضح الجدول السابق أن أداة الدراسة تتمتع بثبات جيد إحصائياً، حيث تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.796-0.938)، بينما بلغ معامل الثبات العام للاستبانة ككل (0.971)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها.

### 3-5- إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

تطلّب تطبيق الدراسة عدداً من الإجراءات العملية حيث قامت الباحثات بتصميم الاستبانة إلكترونياً، وإرسالها إلى عينة الدراسة، عبر تطبيق (Whats App)، وتم إدخال البيانات إلى برنامج spss ثم تم تحليل البيانات واستخراج النتائج بعد ذلك.

### 3-6- أساليب تحليل البيانات:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) التي يُرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

- معامل "كرونيخ ألفا" (Cronbach's alpha) لحساب ثبات الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص العينة وتحديد استجاباتهن تجاه العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن (متوسطات العبارات).
- الانحراف المعياري "Standard Deviation" لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من العبارات المتضمنة في المحاور، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركّزت الاستجابات، وانخفض تشتتها بين المقياس، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
- وتم حساب الأوزان (درجات القطع) لأغراض تفسير المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة، وفقاً لفئات مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في الاستجابة على عبارات الاستبانة، حيث أُعطيت القيم (1، 2، 3) على التوالي لفئات المقياس الحماسي، وتم استخراج المدى بالطريقة التالية:
- المدى، ويُمثّل المدى الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة بالمقياس:  $2 = 1 - 3$ .
- طول الفئة  $0.67 = 3 \div 2 = 2$  وتمثّل طول كل فئة من الفئات الخمس للإجابة.
- فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من (1) إلى  $(1 + 0.67)$ ، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، وجدول (8) يوضح طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية وفقاً لفئات الاستجابة الخمسة.

### جدول (2) توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

| الفئة   | مدى المتوسطات | درجة الموافقة |
|---------|---------------|---------------|
| الأولى  | 1.00 - 1.66   | ضعيفة         |
| الثانية | 1.67 - 2.33   | متوسطة        |
| الثالثة | 2.34 - 3.00   | كبيرة         |

### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1- نتائج الإجابة عن السؤال الأول: "ما واقع إدارة المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية من وجهة نظر قائدات المدارس؟"

وللإجابة عن السؤال السابق، قامت الباحثات بحساب والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة؛ لمعرفة واقع إدارة المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية، وذلك كما يلي:



جدول (3) استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة والاستبانة ككل مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال   | المجال |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|--------|
| 1       | كبيرة         | 0.69              | 2.48            | التطوير المهني للمعلمين داخل المدارس الابتدائية    | الرابع |
| 2       | كبيرة         | 0.58              | 2.46            | تطبيق المحاسبية داخل المدارس الابتدائية            | الخامس |
| 3       | كبيرة         | 0.81              | 2.36            | الاتصال الفعال داخل المدارس الابتدائية             | السادس |
| 4       | كبيرة         | 0.65              | 2.35            | الشراكة مع المجتمع المحلي                          | الثالث |
| 5       | متوسطة        | 0.68              | 2.27            | تفويض الصلاحيات داخل المدارس الابتدائية            | الأول  |
| 6       | متوسطة        | 0.71              | 2.25            | المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المدارس الابتدائية | الثاني |
|         | كبيرة         | 0.69              | 2.37            | المتوسط الحسابي للاستبانة مجمعة                    |        |

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع إدارة المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية، جاءت بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي مقداره (2.37 من 3.0)، أي تقع في الفئة الثالثة من المقياس الثلاثي التي تتراوح ما بين (2.34 إلى 3.00)؛ كما يتضح من نتائج الجدول أن محاور الدراسة متقاربة بصورة نسبية في المتوسط الحسابي؛ مما يعني التقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم لواقع إدارة المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية، وتُرجع الباحثات هذه النتيجة إلى وجود اهتمام عالي بتطبيق الممارسات الإدارية المتعلقة بالإدارة الذاتية؛ لإدراك الممارسين في الميدان التربوي بجودها على المنظومة المدرسية وما تشمله من تنظيم وتوجيه وتقويم. حيث أوضح مؤذن (2017) أن الإدارة الذاتية للمدارس تعد بمثابة موجه استراتيجي لها، تعتمد عليه عند تحليل وضعها الحالي وصياغة أهدافها ورسم خططها وسن سياساتها واتخاذ قراراتها واستخدام مواردها بشكل أكثر فاعلية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي والألفي (2018) من أن درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية جاءت بدرجة كبيرة، وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة الشمري (2020) التي توصلت إلى أن تطبيق قائدات المدارس الابتدائية بمدينة حائل للإدارة الذاتية جاء بدرجة كبيرة. كما تتفق مع نتيجة دراسة راشد (2022) التي بينت أن تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة عالية.

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الراجحي (2021) التي أظهرت أن مستوى تطبيق قادة المدارس الحكومية في مكة المكرمة لمبادئ الإدارة الذاتية جاء بدرجة متوسطة. كما تختلف مع دراسة آل صليح (2022) التي كشفت أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في القطاع الشمالي لمدينة نجران جاء بدرجة كبيرة. وتختلف كذلك مع نتيجة دراسة مقابلة (2022) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في محافظة الطائف جاء بدرجة متوسطة.

وقد يعود تفاوت نتائج الدراسات السابقة في واقع الإدارة الذاتية لدى المدارس إلى اختلاف وتنوع فئة عينة الدراسة وتباين درجة إدراكها للممارسات الإدارية والتطبيقية للإدارة الذاتية. وفيما يلي عرض استجابات أفراد العينة عن المجالات الخاصة بالمحور الأول:

#### المجال الأول: تفويض الصلاحيات داخل المدارس الابتدائية:

لمعرفة واقع تفويض الصلاحيات داخل المدارس الابتدائية، قامت الباحثات بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة؛ وذلك كما يلي:

جدول (4) استجابات عينة الدراسة على مجال تفويض الصلاحيات داخل المدارس الابتدائية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| م | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 2 | توجّه إدارة المدرسة العاملين في المدرسة نحو تحقيق المهام المطلوبة.                  | 2.72            | 0.46              | كبيرة         | 1       |
| 1 | تنتهج إدارة المدرسة أسساً موضوعية في توزيع المهام والأعمال على العاملين في المدرسة. | 2.56            | 0.58              | كبيرة         | 2       |
| 6 | تتصرف إدارة المدرسة في ميزانية المدرسة وفقاً لمتطلبات العمل المختلفة.               | 2.36            | 0.67              | كبيرة         | 3       |
| 5 | تمنح إدارة المدرسة العاملين في المدرسة الحرية في تأدية مهامهم بطريقة تناسبهم.       | 2.20            | 0.76              | متوسطة        | 4       |

| م | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 4 | تفوض إدارة المدرسة بعض السلطات للعاملين في المدرسة لتدريبهم على القيادة. | 2.12            | 0.78              | متوسطة        | 5       |
| 3 | تراعي إدارة المدرسة التخصيص عند تقسيم العمل وتنظيمه داخل المدرسة.        | 2.08            | 0.64              | متوسطة        | 6       |
| 7 | تُشارك إدارة المدرسة في اختيار المعلمين الجدد.                           | 1.88            | 0.88              | متوسطة        | 7       |
|   | المتوسط الحسابي الكلي  | 2.27            | 0.68              | متوسطة        |         |

يتضح من الجدول السابق تَضَمَّن مجال تفويض الصلاحيات داخل المدارس الابتدائية (7) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور بصورة مجملّة بمتوسط حسابي (2.27، من 3)، وانحراف معياري (0.68)؛ مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على عبارات المحور. وقد تعود هذه النتيجة إلى وجود ممارسات لعملية تفويض الصلاحيات لكنها ليست كافية لتفعيل أسلوب الإدارة الذاتية والاستفادة من جميع مزاياه ومنافعه؛ حيث توصّل العتيبي (2023) إن ضعف الصلاحيات الإدارية الممنوحة لمديري المدارس تعد من أهم المعوقات التنظيمية لتطبيق الإدارة الذاتية. بينما أشار الحسن والعاظمي ورمضان (2021) أن تفعيل التفويض الإداري على مستوى المدرسة من أهم ممارسات التوجه نحو الإدارة الذاتية، وهو يُعطي الفرصة للابتكار والتجديد في العمل الإداري وتدريب صفّ ثان من القادة الإداريين بالمدرسة.

كما يُلاحظ من الجدول السابق وجود تقارب في استجابات أفراد العينة على عبارات المحور، حيث جاءت استجاباتهم بدرجة كبيرة على ثلاث عبارات، هما: (2، 1، 6)، بمتوسّطات حسابية تراوحت بين (2.36 إلى 2.72)، في حين جاءت استجاباتهم بدرجة موافقة "متوسطة" على باقي العبارات بمتوسّطات حسابية (1.88 إلى 2.20).

وقد جاءت العبارة رقم (2) التي تنص على "توجّه إدارة المدرسة للعاملين في المدرسة نحو تحقيق المهام المطلوبة"، في المرتبة الأولى، مما يدل على حرص الإدارة المدرسية على توجيه العاملين في المدرسة نحو تحقيق المهام المطلوبة منهم بكل جدية، وتعزو الباحثات هذه النتيجة إلى إيمان الإدارة المدرسية بأن دورها التوجيهي والإرشادي هو دور أساسي لبلوغ الأهداف الإدارية والتعليمية. بينما جاءت العبارة رقم (7) التي تنص على "تُشارك إدارة المدرسة في اختيار المعلمين الجدد" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، مما يُشير إلى أن مشاركة الإدارة المدرسية في اختيار المعلمين الجدد غير كافية، وتعزو الباحثات هذه النتيجة إلى أن عملية اختيار المدرسين الجدد تتم بصورة مركزية من قبل وزارة التعليم والمستويات الإدارية الأعلى من مستوى الإدارة المدرسية. المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المدارس الابتدائية:

قامت الباحثات بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، لمعرفة واقع المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المدارس الابتدائية، كما تمّ ترتيب استجابات أفراد العينة وفقاً للمتوسط الحسابي لكلّ منها، وذلك كما يلي: جدول (5) استجابات العينة على المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المدارس الابتدائية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| م | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1 | تستمع إدارة المدرسة لأراء المعلمين ومقترحاتهم قبل اتخاذ القرارات.                  | 2.40            | 0.71              | كبيرة         | 1       |
| 7 | تتخذ إدارة المدرسة القرارات بطريقة منهجية تخضع لأسس علمية.                         | 2.36            | 0.36              | كبيرة         | 2       |
| 6 | تشجّع إدارة المدرسة الابتكار والتفكير المبدع في صنع القرار.                        | 2.32            | 0.80              | متوسطة        | 3       |
| 3 | تشرك إدارة المدرسة العاملين داخل المدرسة في تنفيذ خطط تطوير المدرسة.               | 2.28            | 0.79              | متوسطة        | 4       |
| 4 | تستخدم إدارة المدرسة قاعدة البيانات الإلكترونية في اتخاذ القرارات.                 | 2.16            | 0.96              | متوسطة        | 5       |
| 2 | تتيح إدارة المدرسة الفرصة لأولياء الأمور لإبداء آرائهم في مختلف القضايا التعليمية. | 2.12            | 0.60              | متوسطة        | 6       |
| 5 | يُشارك العاملون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل.                        | 2.12            | 0.78              | متوسطة        | 7       |
|   | المتوسط الحسابي الكلي  | 2.25            | 0.71              | متوسطة        |         |

يتضح من الجدول السابق تَضَمَّن مجال المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المدارس الابتدائية (7) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور بصورة مُجملّة بمتوسط حسابي (2.25، من 3)، وانحراف معياري (0.71)؛ مما يدل على موافقة أفراد

العينة بدرجة موافقة "متوسطة". وقد تعود هذه النتيجة إلى اقتصار مجال اتخاذ القرارات داخل المدرسة إلى نواحي محدودة وبسيطة وسريعة وغالها روتيني؛ لا تستدعي المشورة أو المشاركة ولا تتطلب أفكاراً إبداعية.

كما يُلاحظ وجود تقارب في استجابات أفراد العينة على عبارات المحور، حيث جاءت استجاباتهم بدرجة كبيرة على عبارتين هي (1، 7) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.36 إلى 2.40)، في حين جاءت استجاباتهم بدرجة موافقة "متوسطة" على باقي العبارات بمتوسطات حسابية (2.12 إلى 3.32).

وقد جاءت العبارة رقم (1) التي تنصّ على "تستمع إدارة المدرسة لآراء المعلمين ومقترحاتهم قبل اتخاذ القرارات"، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة، وتعزو الباحثات ذلك إلى رغبة مديري المدارس بمشاركة العاملين في صناعة القرار داخل المدرسة كونهم أصحاب خبرة متنوعة ومن خلفيات ثقافية مختلفة نوعاً ما؛ الأمر الذي يسهم في صناعة قرار تشاركي أكثر فعالية، إضافة إلى أن إشراك العاملين بالمدرسة في صناعة القرار يزيد من رضاهم الوظيفي؛ حيث أكدت على ذلك دراسة الموكلي (2023) التي توصلت إلى وجود أثر عالٍ لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

بينما جاءت العبارة رقم (5) التي تنصّ على "يُشارك العاملون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل"، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى أن الإدارة المدرسية تقوم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل المدرسي بين الحين والآخر؛ وقد يعود ذلك إلى وجود وعي لديهم بأهمية إشراك المنفذين المباشرين من العاملين في المدرسة بالقرارات المرتبطة بأعمالهم، وتؤكد دراسة فنيش وبجاج (2017) على ذلك؛ حيث أشارت إلى أن إشراكهم في اتخاذ القرارات يزيد من تحملهم لمسؤولية العمل، ويرفع من تفهمهم لأهداف المؤسسة.

#### المجال الثالث: الشراكة مع المجتمع المحلي:

قامت الباحثات بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة؛ لمعرفة واقع الشراكة مع المجتمع المحلي، كما تمّ ترتيب استجابات أفراد العينة وفقاً للمتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

جدول (6) استجابات العينة على واقع الشراكة مع المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| م | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 5 | تسمح إدارة المدرسة لمؤسسات المجتمع المدني بالمحاسبية والرقابة على الأداء التعليمي بالمدرسة.        | 2.44            | 0.58              | كبيرة         | 1       |
| 2 | تتيح إدارة المدرسة الفرصة لأولياء الأمور لمتابعة أبنائهم داخل المدرسة.                             | 2.44            | 0.62              | كبيرة         | 2       |
| 3 | توظف إدارة المدرسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التواصل مع المؤسسات المجتمعية وأولياء الأمور. | 2.36            | 0.50              | كبيرة         | 3       |
| 6 | تساهم إدارة المدرسة في حل المشكلات بالتعاون مع المجتمع المحلي.                                     | 2.36            | 0.57              | كبيرة         | 4       |
| 4 | توسّع إدارة المدرسة قاعدة المشاركة المجتمعية في إدارة شؤون المدرسة وصنع القرار.                    | 2.32            | 0.57              | متوسطة        | 5       |
| 7 | تساهم إدارة المدرسة في مشاريع تطوعية لخدمة المجتمع.  | 2.32            | 0.96              | متوسطة        | 6       |
| 1 | تتيح إدارة المدرسة الفرصة لأولياء الأمور للمشاركة في صنع القرار داخل المدرسة.                      | 2.20            | 0.82              | متوسطة        | 7       |
|   | المتوسط الحسابي الكلي  | 2.35            | 0.65              | كبيرة         |         |

يتضح من الجدول السابق تَضَمَّن مجال الشراكة مع المجتمع المحلي (7) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور بصورة مجملّة بمتوسط حسابي (2.35، من 3)، وانحراف معياري (0.65)؛ مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة "كبيرة" على محتويات المحور، ويشير إلى حرص المدرسة على القيام ببرامج مجتمعية للطالبات والأسر لدعم الخبرات وتطوير المهارات. وقد ترجع هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس بتفعيل الشراكة المجتمعية إيماناً بدورها في تعزيز عمليات التعليم والتعلم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النوح (1436) التي توصلت إلى أن أهمية دور إدارة المدرسة في تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي جاءت بدرجة كبيرة. وتتفق كذلك جزئياً مع نتيجة دراسة الحربي والعباد (2018) التي كشفت ممارسة المدارس لنمط التشارك مع المجتمع المحلي بدرجة أوافق.

كما يُلاحظ وجود تقارب في استجابات أفراد العينة على عبارات المحور، حيث جاءت استجاباتهم بدرجة موافق على ثلاث عبارات هي (3، 2، 5) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.36 إلى 2.44)، في حين جاءت استجاباتهم بدرجة موافقة "متوسطة" على باقي العبارات بمتوسطات حسابية (2.20 إلى 2.36).

وجاءت العبارة رقم (5) التي تنصّ على "تسمح إدارة المدرسة لمؤسسات المجتمع المدني بالمحاسبية والرقابة على الأداء التعليمي بالمدرسة"، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة؛ مما يُشير إلى أن إدارة المدرسة الابتدائية لمؤسسات المجتمع المدني من جمعيات وغيرها ومنظمات حقوقية في متابعة الأداء داخل المدارس، وتعزو الباحثات ذلك إلى سعي الإدارة المدرسية لتجويد عملها الإداري والتعليمي داخل المدرسة، وسعيها إلى تقوية علاقتها بمؤسسات المجتمع الخارجي، وإيمانها بأهمية اكتساب ثقة مؤسسات المجتمع في جودة أدائها ما ينعكس على ثقة أولياء الأمور ومجتمع المدرسة بها.

بينما جاءت عبارة رقم (1) التي تنصّ على "تتيح إدارة المدرسة الفرصة لأولياء الأمور للمشاركة في صنع القرار داخل المدرسة"، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود إشراك لأولياء الأمور في صنع القرارات التعليمية لكنه بدرجة غير كافية لتطوير أداء إدارة المدارس، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الراجحي (2021) ودراسة آل صليح (2022) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق قادة المدارس الحكومية لمجال المشاركة في صناعة القرار من أجل تفعيل الإدارة الذاتية جاءت بدرجة قليلة. وقد يعود سبب هذا الاختلاف إلى تباين تفعيل عمليات المشاركة في صنع القرار مع المجتمع المحلي وفقاً للتباين الجغرافي وما يلحقه من زيادة وعي بأهمية المشاركة لدى منسوبي الإدارة المدرسية من ناحية، ولدى أفراد المجتمع المحلي من ناحية أخرى؛ حيث تم تطبيق هذه الدراسة في منطقتي الرياض والمنطقة الشرقية وهي مناطق تشهد تطوراً حضارياً وإدارياً بشكل أكبر من منطقتي مكة المكرمة ونجران التي تم تطبيق دراستي الراجحي (2021) وآل صليح (2022).

#### المجال الرابع: التطوير المهني للمعلمين داخل المدارس الابتدائية:

قامت الباحثات بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة؛ لمعرفة التطوير المهني للمعلمين داخل المدارس الابتدائية، كما تمّ ترتيب استجابات أفراد العينة وفقاً للمتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

جدول (7) استجابات العينة على عبارات المجال الرابع مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| م | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 6 | تُتيح إدارة المدرسة المُشاركة بتحمل المسؤوليات الإدارية بين العاملين بالمدرسة.                 | 2.60            | 0.58              | كبيرة         | 1       |
| 7 | تشجع إدارة المدرسة العاملين في المدرسة على تبادل المعارف والخبرات.                             | 2.56            | 0.58              | كبيرة         | 2       |
| 1 | تشجّع إدارة المدرسة المبادرات الإبداعية والتطويرية من العاملين في المدرسة.                     | 2.52            | 0.71              | كبيرة         | 3       |
| 5 | تهيئ إدارة المدرسة لأفراد المجتمع المدرسي فرصاً للارتقاء المهني.                               | 2.52            | 0.72              | كبيرة         | 4       |
| 4 | تتابع إدارة المدرسة برامج التطوير المدرسي الخاصة بمنسوبي المدرسة.                              | 2.44            | 0.71              | كبيرة         | 5       |
| 3 | تشجّع إدارة المدرسة العاملين في المدرسة على التعليم المستمر.                                   | 2.40            | 0.71              | كبيرة         | 6       |
| 2 | تعمل إدارة المدرسة على الإسهام في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدرسة وتطوير مهاراتهم. | 2.36            | 0.81              | كبيرة         | 7       |
|   | المتوسط الحسابي الكلي  | 2.48            | 0.69              | كبيرة         |         |

يتضح من الجدول السابق تَضَمَّن مجال التطوير المهني للمعلمين داخل المدارس الابتدائية (7) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور بصورة مجملّة بمتوسط حسابي (2.48، من 3)، وانحراف معياري (0.69)؛ مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة "كبيرة" على محتويات المحور. وقد يشير ذلك إلى وجود اهتمام كبير بعمليات التطوير المهني للمعلمين؛ نظراً لإسهامه في رفع أدائهم المهني التعليمي، ومنحهم فرصة مواكبة التطورات العلمية والتطورات في مجال طرق التدريس وأساليبه. وتؤكد على ذلك النتيجة التي أظهرتها دراسة أبوسردانة (2017) من أن جميع محاور التطوير المهني المستمر القائم على المدرسة ساهم في تحسين الممارسات الصفية للمعلمين بدرجة عالية. وتختلف هذه النتيجة دراسة الراجحي (2021)، ودراسة راشد (2021) التي أكدت أن مستوى تطبيق قادة المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الذاتية في مجال النمو المهني جاءت بدرجة متوسطة.

كما يُلاحظ وجود تقارب في استجابات أفراد العينة على عبارات المحور، حيث جاءت استجاباتهم بدرجة كبيرة على جميع العبارات بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.36 إلى 2.60).

وجاءت العبارة رقم (6) التي تنصّ على "تُتيح إدارة المدرسة المشاركة بتحمل المسؤوليات الإدارية بين العاملين بالمدرسة"، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة؛ ما قد يدل على وجود قناعة لدى إدارة المدارس الابتدائية بدور إتاحة فرصة تحمل المعلمين لمسؤوليات إدارية مختلفة في تحسين المستوى المهني لديهم.

بينما جاءت العبارة رقم (2) التي تنصّ على "تعمل إدارة المدرسة على الإسهام في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدرسة وتطوير مهاراتهم"، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، وقد يعود ذلك إلى شعور المعلمين بالاستقرار المهني والرضا الوظيفي عند تلبية الإدارة المدرسية لاحتياجاتهم المهنية التي تسد جوانب القصور لديهم، وتؤكد دراسة شتيايت (2018) أن مراعاة الاحتياجات المهنية من أهم العوامل التي تسهم في تطوير أداء المعلمين.

#### المجال الخامس: تطبيق المحاسبية داخل المدارس الابتدائية:

قامت الباحثات بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة؛ لمعرفة واقع تطبيق المحاسبية داخل المدارس الابتدائية، كما تمّ ترتيب استجابات أفراد العينة وفقاً للمتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (8) استجابات العينة على عبارات واقع تطبيق المحاسبية داخل المدارس الابتدائية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| م | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 5 | تطبيق إدارة المدرسة آليات واضحة لضبط دوام المعلمين والطلاب   | 2.72            | 0.54              | كبيرة         | 1       |
| 6 | تتابع إدارة المدرسة مدى التزام العاملين بالمدرسة بمهامهم الموكلة إليهم   | 2.68            | 0.57              | كبيرة         | 2       |
| 7 | توضح إدارة المدرسة معايير المحاسبية لجميع العاملين في المدرسة  | 2.44            | 0.65              | كبيرة         | 3       |
| 1 | تقوم إدارة المدرسة العاملين داخل المدرسة وفق معايير موضوعية ومنهجية  | 2.40            | 0.58              | كبيرة         | 4       |
| 4 | يتلقى إدارة المدرسة المعلمون بالمدرسة تقارير مفصلة عن مستوى أدائهم داخل المدرسة.   | 2.40            | 0.58              | كبيرة         | 5       |
| 3 | تقدم إدارة المدرسة التغذية الراجعة المستمرة للعاملين لتحسين أدائهم من خلال تقديم تقارير مفصلة عن مستوى أدائهم داخل المدرسة | 2.36            | 0.57              | كبيرة         | 6       |
| 2 | تزود إدارة المدرسة كل معلم بمهام عمله من خلال توفير وصف وظيفي واضح ومكتوب للعاملين بالمدرسة كلاً حسب موقعه                 | 2.28            | 0.61              | متوسطة        | 7       |
|   | المتوسط الحسابي الكلي  | 2.46            | 0.58              | كبيرة         |         |

يتضح من الجدول السابق تضحّن مجال تطبيق المحاسبية داخل المدارس الابتدائية (7) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور بصورة مجملية بمتوسط حسابي (2.46، من 3)، وانحراف معياري (0.58)؛ مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة "كبيرة" على محتويات المحور. وقد يعود ذلك إلى إيمان إدارة المدارس بدور المحاسبية في تنظيم العمل وتجويد العمليات التعليمية ومن ثم مخرجاتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحسن والعازمي ورمضان (2021) التي أكدت أن التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة يدعم تطبيق المحاسبية التعليمية لقياس أداء المدارس من خلال الرقابة المحلية ومجالس الأمناء. كما تتفق مع دراسة القرني وعطية (2018) التي توصلت إلى أن هناك تطبيقات للمساءلة الإدارية بمجالها الإداري والفني بدرجة كبيرة في مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن. واتفقت هذه النتيجة كذلك مع دراسة المقابلة (2019) التي أظهرت أن ممارسة المساءلة لدى قادة وقائدات مدارس التعليم العام بمحافظة شرورة بنجران جاءت بدرجة عالية.

كما يُلاحظ وجود تفاوت في استجابات أفراد العينة على عبارات المحور، حيث جاءت استجاباتهم بدرجة كبيرة على ست عبارات هي (5، 6، 7، 3، 4، 1) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.36 إلى 2.72)، في حين جاءت استجاباتهم بدرجة موافقة "متوسطة" على عبارة واحدة هي (2) بمتوسط حسابي (2.28).

وجاءت العبارة رقم (5) التي تنصّ على "تطبيق إدارة المدرسة آليات واضحة لضبط دوام المعلمين والطلاب"، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة؛ مما يُشير إلى اهتمام إدارات المدارس بالقيام بإجراءات إدارية واضحة وفق آليات محددة بغية تقليل الغياب

والتأخير الصباحي إدراكاً منها لدور الالتزام بالحضور في الاستفادة المثلى من أنشطة وخدمات اليوم الدراسي. وتعزو الباحثات ذلك إلى إيلاء وزارة التعليم جانب الانضباط المدرسي اهتماماً خاصاً حيث تتابعه وتراقبه بشكل دوري.

بينما جاءت العبارة رقم (2) التي تنص على "تزداد إدارة المدرسة كل معلم بمهام عمله من خلال توفير وصف وظيفي واضح ومكتوب للعاملين بالمدرسة كلاً حسب موقعه"، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود حرص لدى إدارة المدرسة بتوضيح الأدوار والمهام الوظيفية لكل معلم حسب الأدلة والسياسات التي رسمتها وزارة التعليم؛ إلا أن هذا الحرص غير كافٍ ويحتاج إلى زيادة ممارساته وتطويرها.

#### المجال السادس: الاتصال الفعال داخل المدارس الابتدائية:

قامت الباحثات بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة: لمعرفة واقع الاتصال الفعال داخل المدارس الابتدائية، كما تم ترتيب استجابات أفراد العينة وفقاً للمتوسط الحسابي لكل منها، وكما يلي:

جدول (9) استجابات العينة على عبارات واقع الاتصال الفعال داخل المدارس الابتدائية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| م | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 7 | تتنوع قنوات الاتصال بين القيادات وبين العاملين في المدرسة  | 2.61            | 0.65              | كبيرة         | 1       |
| 4 | تعرض إدارة المدرسة مقترحات المعلمين ومبادراتهم الإبداعية على المستويات الإدارية الأعلى.          | 2.59            | 0.68              | كبيرة         | 2       |
| 5 | تتواصل إدارة المدرسة مع المؤسسات المجتمعية الرسمية وغير الرسمية لدعم عمليات التعليم داخل المدرسة | 2.57            | 0.68              | كبيرة         | 3       |
| 6 | تنوع إدارة المدرسة طرق التواصل مع العاملين بالمدرسة  | 2.55            | 0.66              | كبيرة         | 4       |
| 2 | تمارس إدارة المدرسة تواصل فعال مع المستويات الإدارية على جميع المستويات الإدارية                 | 2.27            | 0.78              | متوسطة        | 5       |
| 3 | تنسق إدارة المدرسة لقاءات دورية بين المعلمين وبين المستويات الإدارية الأعلى والمشرفين التربويين. | 2.05            | 0.80              | متوسطة        | 6       |
| 1 | تتوفر قاعدة بيانات متكاملة حول احتياجات المدرسة.   | 1.90            | 0.82              | متوسطة        | 7       |
|   | المتوسط الحسابي الكلي  | 2.36            | 0.81              | كبيرة         |         |

يتضح من الجدول السابق تَصَمَّن مجال الاتصال الفعال داخل المدارس الابتدائية (7) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور بصورة مجملية بمتوسط حسابي (2.36، من 3)، وانحراف معياري (0.81)؛ مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة "كبيرة" على محتويات المحور. وقد ترجع هذه النتيجة إلى وجود إدراك عالٍ لدى قادة المدارس وعاملهم بأهمية التواصل في إيصال المعلومات والأفكار وتنسيق العمل والقيام بالوظائف الإدارية والفنية بشكل فعال لتحقيق الغايات التربوية. وتتفق هذه النتيجة مع ما دراسته العلي (2022) التي استنتجت أن درجة الاتصال الإداري الفعال جاء بدرجة كبيرة.

كما يُلاحظ وجود تفاوت في استجابات أفراد العينة على عبارات المحور، حيث جاءت استجاباتهم بدرجة موافق على أربع عبارات هي (7، 4، 5، 6) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.55 إلى 2.61)، في حين جاءت استجاباتهم بدرجة موافقة "متوسطة" على ثلاث عبارات (1، 3، 2) بمتوسطات حسابية (1.90 إلى 2.27).

وجاءت العبارة رقم (7) التي تنص على "تتنوع قنوات الاتصال بين القيادات وبين العاملين في المدرسة"، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة؛ ما يؤكد حرص إدارات المدارس على تفعيل التواصل الإداري بينها وبين العاملين في المدرسة عبر عدة قنوات رسمية وغير رسمية تقليدية وحديثة، وقد يعزى ذلك إلى توفر خيارات متعددة من قنوات التواصل التي يمكن أن تقوم الإدارات المدرسية بتفعيلها بكل سهولة ويسر في أي وقت وفي أي مكان داخل المدرسة، إلى جانب وعي مديري المدارس بمبررات الاتصال الفعال في تحقيق الأهداف المرسومة، وصناعة مناخ تنظيمي يسوده الاحترام والثقة من أجل تحقيق الغايات التعليمية.

بينما جاءت العبارة رقم (1) التي تنص على "تتوفر قاعدة بيانات متكاملة حول احتياجات المدرسة"، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود قصور في تحديد احتياجات المدرسة المدخلة في قواعد البيانات، وقد يعزى ذلك إلى ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بإيضاح جميع احتياجاتها بسبب قلة إدراكها لدور ذلك في تحسين العمليات التعليمية أو رغبة منها في إخفاء بعض جوانب القصور التي قد تُؤخذ عليهم لاحقاً.

2-4- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما التحديات التي تُواجه تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية من وجهة نظر قائدات المدارس؟

للإجابة عن السؤال السابق، قامت الباحثات بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة: لمعرفة ما التحديات التي تُواجه تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية من وجهة نظر قائدات المدارس، وذلك كما يلي:

جدول رقم (10) استجابات العينة على محاور الاستبانة والاستبانة ككل مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي للمحور | المحور                | المحور |
|---------|---------------|-------------------|------------------------|-----------------------|--------|
| 1       | متوسطة        | 0.69              | 2.32                   | تحديات مالية          | الثالث |
| 2       | متوسطة        | 0.63              | 2.27                   | تحديات إدارية تنظيمية | الأول  |
| 3       | متوسطة        | 0.70              | 2.22                   | تحديات بشرية          | الثاني |
|         | متوسطة        | 0.67              | 2.27                   | متوسط الاستبانة ككل   |        |

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تُواجه تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية من وجهة نظر قائدات المدارس، جاءت بدرجة موافقة "متوسطة" بمتوسط حسابي مقداره (2.27 من 3.0)، أي تقع في الفئة الثانية من المقياس الثلاثي التي تتراوح ما بين (1.67 إلى 2.33). وقد يعزى ذلك إلى العمل الدؤوب الذي قامت به وزارة التعليم منذ سنوات لتطوير أداء المدارس من الناحية الإدارية، وقيامها بالعديد من التنظيمات والإجراءات لضمان تيسير آليات العمل الإداري داخل المدارس وتجويد ممارساته. الأمر الذي ساهم في خفض درجة التحديات التي قد تواجه تطبيق أية مدخل إداري حديث لتطوير الممارسات الإدارية.

كما يتضح من نتائج الجدول أن محاور الدراسة متقاربة بصورة نسبية في المتوسط الحسابي؛ ما يعني التقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم نحو التحديات التي تواجه تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية، وترجع الباحثات هذه النتيجة إلى وجود إطلاع ووعي جيدين لدى أفراد عينة الدراسة بواقع الإدارة المدرسية والتحديات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الذاتية كمدخل لتطوير إدارة المدارس الابتدائية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة آل صليح (2022) التي أكدت أن واقع التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي جاء بدرجة بتقدير متوسط، كما تتفق مع دراسة مقابلة (2022) التي أظهرت أن معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية جاءت بدرجة متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة هدى الشمري (2020) التي توصلت إلى أن المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية في مدينة حائل جاءت بدرجة كبيرة. وقد يعود سبب هذا الاختلاف إلى زمن تطبيق الدراسة؛ حيث جاءت دراسة الشمري (2020) عقب أزمة كورونا والتغيرات الكبيرة الحاصلة في المنظومة التعليمية جراء ذلك، بينما أتت دراستي آل صليح (2022) ومقابلة (2022) والدراسة الحالية بعد استقرار المنظومة التعليمية. وفيما يلي عرض استجابات أفراد العينة عن المجالات الخاصة بالمحور الثاني:

1-2-4- التحديات الإدارية التنظيمية:

لمعرفة التحديات الإدارية التنظيمية، قامت الباحثات بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة؛ وذلك كما يلي:

جدول (11) استجابات العينة على عبارات مجال التحديات الإدارية التنظيمية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| م | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 2 | كثرة الأعباء الواقعة على عاتق الإدارة المدرسية.                  | 2.64            | 0.57              | كبيرة         | 1       |
| 1 | ضعف الصلاحيات الممنوحة لإدارة المدرسة لتنفيذ الممارسات المختلفة. | 2.32            | 0.63              | متوسطة        | 2       |
| 6 | ضعف نظم الاتصال بين العاملين داخل المدارس الابتدائية.            | 2.24            | 0.24              | متوسطة        | 3       |
| 4 | ضعف المشاركة المجتمعية في صناعة القرار داخل المدرسة.             | 2.24            | 0.60              | متوسطة        | 4       |
| 3 | قلة المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين داخل المدرسة.             | 2.24            | 0.60              | متوسطة        | 5       |
| 5 | قلة اهتمام الإدارة المدرسية بآراء العاملين داخل المدرسة.         | 2.20            | 0.71              | متوسطة        | 6       |

| م  | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 7  | عدم وجود معايير للمحاسبية داخل المدارس الابتدائية.  | 2.20            | 0.76              | متوسطة        | 7       |
| 9  | القصور في تفويض الصلاحيات للعاملين داخل المدارس.  | 2.20            | 0.71              | متوسطة        | 8       |
| 10 | افتقار المناخ التنظيمي السائد في المدرسة إلى توزيع الأدوار والمسؤوليات المتكافئة على العاملين بالمدرسة. | 2.20            | 0.76              | متوسطة        | 9       |
| 8  | ضعف عمليات التقييم المستمر داخل المدارس.  | 2.16            | 0.69              | متوسطة        | 10      |
|    | المتوسط الحسابي الكلي   | 2.27            | 0.63              | متوسطة        |         |

يتضح من الجدول السابق تَضَمَّن مجال التحديات الإدارية التنظيمية (10) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور بصورة مجملية بمتوسط حسابي (2.27، من 3)، وانحراف معياري (0.63)؛ مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على محتويات المحور. ويشير ذلك إلى أن التحديات الإدارية التنظيمية التي تواجه تطوير إدارات المدارس في ضوء الإدارة الذاتية ليست كبيرة؛ وقد يعزى ذلك إلى أن وجود درجة عالية من الرسمية التنظيمية في المنظومة الإدارية التي تشمل الممارسات المدرسية وممارسات مكاتب التعليم وإدارتها؛ نظراً لوجود الأدلة التنظيمية والإجرائية التي توضح طريقة العمل وآلياته وأدوار كل عامل في هذه المنظومة. فساعدت الرسمية التنظيمية العالية على تخفيض التضارب والازدواجية بين أدوار العاملين ووظائفهم، ووضحت نوعية وكمية النشاط الذي يعهد به المدير إلى كل عامل في المدرسة، كما وفر المعايير اللازمة لقياس أداء العاملين ما قلل من التحديات التنظيمية التي قد تواجه أية تحسينات إدارية.

كما يُلاحظ وجود تفاوت في استجابات أفراد العينة على عبارات المحور، حيث جاءت استجاباتهم بدرجة كبيرة على عبارة واحدة هي العبارة (2)، بمتوسط حسابي (2.61 إلى 2.55)، في حين جاءت استجاباتهم بدرجة موافقة "متوسطة" على باقي العبارات بمتوسطات حسابية (2.32 إلى 1.16).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مرتضى (2019) التي توصلت إلى أن المعوقات الإدارية لإمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية بالدمام جاءت بدرجة متوسطة، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو عرار (2022) التي توصلت إلى أن المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية بمدارس بير السبع جاءت بدرجة كبيرة. وقد يرجع هذا التفاوت إلى التباين الجغرافي والمكاني في تطبيق الدراساتين؛ فالدراسة الحالية ودراسة مرتضى (2019) تم تطبيقها في السعودية، بينما تم تطبيق دراسة أبو عرار (2022) في دولة فلسطين الشقيقة التي-بالطبع- تختلف تنظيماتها وسياساتها الإدارية في المنظومة التعليمية ما أثر على استجابة أفراد الدراسة.

وجاءت العبارة رقم (2) التي تنص على "كثرة الأعباء الواقعة على عاتق الإدارة المدرسية" في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ما يشير إلى وجود أعباء إدارية كثيرة تواجهها الإدارة المدرسية في المدرسة الابتدائية في السعودية؛ وقد يرجع ذلك إلى كثرة التعميمات التي تهدف إلى تطوير الإجراءات الإدارية أو استحداث إجراءات أخرى للمساعدة على الالتقاء بجودة المخرجات التعليمية. بينما جاءت العبارة رقم (8) التي تنص على "ضعف عمليات التقييم المستمر داخل المدارس" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وقد يعود ذلك إلى كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على كاهل الإدارة المدرسية من متابعة وإشراف ومشاركة مجتمعية، إضافة إلى قيامهم بتنفيذ التعليمات الإدارية الواردة من المستويات الأعلى.

#### 2-2-4-2-التحديات البشرية:

قامت الباحثات بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، لمعرفة التحديات البشرية، كما تم ترتيب استجابات أفراد العينة وفقاً للمتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (12) استجابات العينة على عبارات التحديات البشرية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| م | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 2 | وجود ثقافة مقاومة التغيير داخل المدارس الابتدائية.         | 2.40            | 0.71              | كبيرة         | 1       |
| 5 | انتشار ثقافة العزلة المهنية السائدة في المدارس الابتدائية. | 2.40            | 0.73              | كبيرة         | 2       |



| م | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 6 | محدودية العمل الجماعي داخل المدارس الابتدائية.                         | 2.28            | 0.68              | متوسطة        | 3       |
| 4 | ضعف قلة توافر الموارد البشرية المؤهلة لتفعيل الإدارة الذاتية بالمدارس. | 2.16            | 0.69              | متوسطة        | 4       |
| 3 | ضعف اهتمام فريق العمل في المدرسة بضرورة التعلم المستمر.                | 2.16            | 0.62              | متوسطة        | 5       |
| 7 | ضعف وعي الهيئات التدريسية بمفهوم الإدارة الذاتية.                      | 2.12            | 0.72              | كبيرة         | 6       |
| 1 | الخوف من المبادرات والابتعاد عن التحسين والتطوير، وعدم المخاطرة.       | 2.00            | 0.71              | متوسطة        | 7       |
|   | المتوسط الحسابي الكلي  | 2.22            | 0.70              | متوسطة        |         |

يتضح من الجدول السابق تَصَمَّن مجال التحديات البشرية (7) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور بصورة مُجملة بمتوسط حسابي (2.22، من 3)، وانحراف معياري (0.70)؛ مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة "متوسطة". ويشير ذلك إلى وجود بعض التحديات البشرية التي قد تواجه تطوير إدارات المدارس في ضوء الإدارة الذاتية. وقد يعزى ذلك اختلاف الخبرات المهنية والاجتماعية والثقافية لدى العاملين ما يؤثر على وجهة نظرهم تجاه أهمية الإدارة الذاتية المدرسية وأثارها الإيجابية، وعدم تقبل كثير منهم للتجديدات والتغييرات لقلّة إيمانهم بجداها أو لتخوفهم من فقدان بعض المزايا الوظيفية أو زيادة الأعباء الوظيفية عليهم. وقد يعزى ذلك إلى ضعف الكفايات اللازمة لمديري المدارس بما يتوافق مع مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة كما أكدت ذلك دراسة العتيبي (2023).

كما يُلاحظ وجود تقارب في استجابات أفراد العينة على عبارات المحور، حيث جاءت استجاباتهم بدرجة كبيرة على عبارتين هما (2، 5) بمتوسط حسابي (2.40)، في حين جاءت استجاباتهم بدرجة موافقة "متوسطة" على باقي العبارات بمتوسطات حسابية (2.00 إلى 2.40).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مرتضى (2019) التي توصلت إلى أن درجة تأثير المعوقات البشرية لإمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية جاءت متوسطة. وتتفق كذلك مع ما توصلت إليه دراسة مقابلة (2022) من أن درجة معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

وجاءت العبارة رقم (2) التي تنصّ على "وجود ثقافة مقاومة التغيير داخل المدارس الابتدائية"، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة. وتعزو الباحثات ذلك إلى تخوف قائدات المدارس الابتدائية من الإخفاق إذا ما قاموا بتجربة مداخل إدارية جديدة في عملهم التعليمي، إضافة إلى كثرة الأعمال التي تقع على عاتقهم ما يؤثر على درجة اطلاعهم للتوجهات الإدارية الحديثة. بينما جاءت العبارة رقم (1) التي تنصّ على "الخوف من المبادرات والابتعاد عن التحسين والتطوير، وعدم المخاطرة"، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى قلة اهتمام مديري المدارس بالقيام بعمليات تطويرية وتحسينية للإدارة المدرسية نتيجة لعدم ضمائمهم الكبير لنتائجها. وقد يُعزى ذلك إلى اهتمامهم بحسن سيرتهم الإدارية وامتلائها بالنجاحات المضمونة لو كانت صغيرة.

2-4-3-التحديات المالية:

قامت الباحثات بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة: لمعرفة واقع التحديات المالية، كما تمّ ترتيب استجابات أفراد العينة وفقاً للمتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

جدول (13) استجابات العينة على عبارات التحديات المالية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| م | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 2 | اعتماد المدارس بشكل كامل على التمويل الحكومي.                            | 2.48            | 0.58              | كبيرة         | 1       |
| 5 | افتقار حرية التصرف المالي للإدارة المدرسية في الميزانية المخصصة للمدرسة. | 2.48            | 0.64              | كبيرة         | 2       |
| 6 | ضعف نظام التحفيز المادي داخل المدارس المميزة في مجال الإدارة الذاتية.    | 2.36            | 0.70              | كبيرة         | 3       |
| 3 | ضعف المشاركة المجتمعية في تمويل المدارس الابتدائية.                      | 2.24            | 0.66              | متوسطة        | 4       |
| 4 | عدم كفاية الميزانية المخصصة لمتطلبات المدرسة.                            | 2.20            | 0.71              | متوسطة        | 5       |
| 1 | ضعف عناصر التمويل اللازمة لتحويل المدرسة إلى مدرسة مدارة ذاتياً.         | 2.20            | 0.70              | متوسطة        | 6       |

| م | العبارات              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|-----------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
|   | المتوسط الحسابي الكلي | 2.32            | 0.69              | متوسطة        |         |

يتضح من الجدول السابق تَضَمَّن مجال التحديات المالية (6) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور بصورة مجتمعة بمتوسط حسابي (2.22، من 3)، وانحراف معياري (0.69): مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة "متوسطة" على محتويات المحور. وقد يعزى ذلك إلى وجود مخصصات تمويلية حكومية كافية للإدارة المدرسية تساهم في البدء بتطبيق مدخل الإدارة الذاتية. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة مقابلة (2022) التي جاءت موافقة أفرادها على ضعف الميزانية المخصصة للمدرسة من وزارة التعليم بدرجة متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة أبوعرار (2022) التي توصلت إلى أن المعوقات المالية التي تواجه تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية جاءت بدرجة كبيرة.

كما يُلاحظ وجود تفاوت في استجابات أفراد العينة على عبارات المحور، حيث جاءت استجاباتهم بدرجة كبيرة على ثلاث عبارات هي (2، 5، 6) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.36 إلى 2.48)، في حين جاءت استجاباتهم بدرجة موافقة "متوسطة" على العبارات (3، 4، 1) بمتوسطات حسابية (1.20 إلى 2.24).

وجاءت العبارة رقم (2) التي تنصّ على "اعتماد المدارس بشكل كامل على التمويل الحكومي"، في المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة؛ ما يُشير إلى أن اعتماد مدارس التعليم الابتدائي في السعودية على التمويل الحكومي كمصدر أساسي للتمويل يعد من أبرز المعوقات المالية لتطوير إدارة المدارس في ضوء الإدارة الذاتية، وتعزو الباحثات ذلك إلى وجود تشريعات تنظيمية تُقيد استقبال المدارس الحكومية لتمويل خارجي.

بينما جاءت العبارة رقم (1) التي تنصّ على "ضعف عناصر التمويل اللازمة لتحويل المدرسة إلى مدرسة مدارة ذاتياً"، في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى قصور عناصر التمويل اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدارس الابتدائية في السعودية، وتعزو الباحثات ذلك إلى اعتماد المدارس على التمويل الحكومي كمصدر أساسي للتمويل والذي يعد غير كافياً لتبني اتجاه إداري تطوري حديث يستلزم عمل دراسات جدوى واستشارة متخصصين في التغيير وبرامج التعريف والتوعية بأهميته وما يتبعه من إجراءات عملية تطبيقية للإدارة الذاتية وتتطلب تكاليف مالية.

3-4- نتائج السؤال الثالث: ما النموذج المقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية؟  
يمكن توضيح النموذج المقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية فيما يلي:

#### أولاً- فلسفة النموذج المقترح:

تتمثل أهم ملامح فلسفة التصوّر المقترح من النقاط التالية:

- تنادي التوجهات العالمية المعاصرة إلى تطوير أداء الإدارة المدرسية في ضوء التوجهات الحديثة، ومن التوجهات الحديثة التي يمكن توظيفها في تطوير أداء الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية توجه الإدارة الذاتية.
- ضرورة تطوير أداء الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة المتمركزة على المدرسة.
- تؤكد الدراسات أهمية تبني أساليب وأفكار إدارية حديثة تسعى إلى تطوير وتحديث أساليب عمل الإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية كأسلوب لتحقيق الإبداع الإداري والفاعلية المؤسسية وتحقيق أهداف العملية التعليمية داخل المدارس الابتدائية.
- ظهور أهمية الإدارة الذاتية بين المهتمين بتطوير أداء المؤسسات التعليمية، وسعيهم لتوظيفها لتطوير عمل الإدارة المدرسية.

#### ثانياً- مرتكزات النموذج المقترح:

ينطلق النموذج المقترح من المرتكزات التالية:

- نتائج الدراسة الميدانية التي تشير إلى قصور في أداء واقع تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الذاتية.
- إن تطوير أداء الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الذاتية من خلال تفعيل أدوار جديدة مستحدثة للأداء التعليمي والإداري للمدارس الداعم للاستقلال الذاتي للمدارس، يحمل بين طياته العديد من الآليات التي تعود بالنفع على مخرجات المدارس، وأيضاً على المجتمع السعودي بجمبع مؤسساته.

- إن الإدارة الذاتية تسعى إلى تدعيم التكامل بين المدارس والجهات والمنظمات غير الحكومية وأفراد المجتمع؛ بهدف زيادة التعاون المثمر فيما بينهم؛ للمساهمة دعم أداء العاملين داخل المدارس والبحث عن مصادر تمويل جديدة.

### ثالثاً- أهداف النموذج المقترح:

- يمكن تحديد أهداف التصوّر المقترح في:
- الارتقاء بكفاءة الإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية.
- إمكانية مساعدة المسؤولين في المدارس الابتدائية في تصميم بعض البرامج التدريبية الهادفة لتحسين أداء الإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية.
- توجيه الإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية إلى بعض الممارسات المتميزة.
- العمل على نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة بين منسوبي الإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية.
- تشجيع الإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية على تنفيذ أدوارهم بتنافسية.
- مساعدة الإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية على تطوير أدائهم الإداري من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤولية عن إدارة مؤسساتهم التعليمية.

### رابعاً: آليات تنفيذ النموذج المقترح لتطوير ممارسات إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية:

1. آليات تطوير تفويض الصلاحيات داخل المدارس الابتدائية:
  - لتطوير تفويض الصلاحيات داخل المدارس الابتدائية، يمكن تنفيذ الممارسات التالية:
  - تنتهج إدارة المدرسة أسساً موضوعية في توزيع المهام والأعمال على العاملين في المدرسة.
  - توجه إدارة المدرسة العاملين في المدرسة نحو تحقيق المهام المطلوبة.
  - تراعي إدارة المدرسة التخصيص عند تقسيم العمل وتنظيمه داخل المدرسة.
  - تفوض إدارة المدرسة بعض السلطات للعاملين في المدرسة لتدريبهم على القيادة.
  - تمنح إدارة المدرسة العاملين في المدرسة الحرية في تأدية مهامهم بطريقة تناسبهم.
  - تتصرف إدارة المدرسة في ميزانية المدرسة وفقاً لمتطلبات العمل المختلفة.
  - تشارك إدارة المدرسة في اختيار المعلمين الجدد.
2. آليات تطوير المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المدارس الابتدائية:
  - لتطوير المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المدارس الابتدائية، يمكن تنفيذ الممارسات التالية:
  - تستمع إدارة المدرسة لأراء المعلمين ومقترحاتهم قبل اتخاذ القرارات.
  - تتيح إدارة المدرسة الفرصة لأولياء الأمور لإبداء آرائهم في مختلف القضايا التعليمية.
  - تشرك إدارة المدرسة العاملين داخل المدرسة في تنفيذ خطط تطوير المدرسة.
  - تستخدم إدارة المدرسة قاعدة البيانات الإلكترونية في اتخاذ القرارات.
  - يُشارك العاملون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل.
  - تشجّع إدارة المدرسة الابتكار والتفكير المبدع في صنع القرار.
  - تتخذ إدارة المدرسة القرارات بطريقة منهجية تخضع لأسس علمية.
3. آليات تطوير الشراكة مع المجتمع المحلي:
  - لتطوير الشراكة مع المجتمع المحلي داخل المدارس الابتدائية، يمكن تنفيذ الممارسات التالية:
  - تتيح إدارة المدرسة الفرصة لأولياء الأمور للمشاركة في صنع القرار داخل المدرسة.
  - تتيح إدارة المدرسة الفرصة لأولياء الأمور لمتابعة أبنائهم داخل المدرسة.
  - توظف إدارة المدرسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التواصل مع المؤسسات المجتمعية وأولياء الأمور.
  - توسّع إدارة المدرسة قاعدة المشاركة المجتمعية في إدارة شؤون المدرسة وصنع القرار.
  - تسمح إدارة المدرسة لمؤسسات المجتمع المدني بالمحاسبية والرقابة على الأداء التعليمي بالمدرسة.

- تساهم إدارة المدرسة في حل المشكلات بالتعاون مع المجتمع المحلي.
- تساهم إدارة المدرسة في مشاريع تطوعية لخدمة المجتمع.
- 4. آليات تطوير التطوير المهني للمعلمين داخل المدارس الابتدائية:
  - لتطوير التطوير المهني للمعلمين داخل المدارس الابتدائية، يمكن تنفيذ الممارسات التالية:
  - تشجّع إدارة المدرسة المبادرات الإبداعية والتطويرية من العاملين في المدرسة.
  - تعمل إدارة المدرسة على الإسهام في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدرسة وتطوير مهاراتهم.
  - تشجّع إدارة المدرسة العاملين في المدرسة على التعليم المستمر.
  - تتابع إدارة المدرسة برامج التطوير المدرسي الخاصة بمنسوبي المدرسة.
  - تهيئ إدارة المدرسة لأفراد المجتمع المدرسي فرصاً للارتقاء المهني.
  - تُتيح إدارة المدرسة المشاركة بتحمل المسؤوليات الإدارية بين العاملين بالمدرسة.
  - تشجع إدارة المدرسة العاملين في المدرسة على تبادل المعارف والخبرات.
- 5. آليات تطوير تطبيق المحاسبية داخل المدارس الابتدائية:
  - لتطوير تطبيق المحاسبية داخل المدارس الابتدائية، يمكن تنفيذ الممارسات التالية:
  - تقوّم إدارة المدرسة العاملين داخل المدرسة وفق معايير موضوعية ومنتهجية.
  - تزوّد إدارة المدرسة كل معلم بمهام عمله من خلال توفير وصف وظيفي واضح ومكتوب للعاملين بالمدرسة كلاً حسب موقعه.
  - تقدّم إدارة المدرسة التغذية الراجعة المستمرة للعاملين لتحسين أدائهم من خلال تقديم تقارير مُفصّلة عن مستوى أدائهم داخل المدرسة.
  - يتلقّى إدارة المدرسة المعلّمون بالمدرسة تقارير مُفصّلة عن مستوى أدائهم داخل المدرسة.
  - تطبق إدارة المدرسة آليات واضحة لضبط دوام المعلمين والطلاب.
  - تتابع إدارة المدرسة مدى التزام العاملين بالمدرسة بمهامهم الموكلة إليهم.
  - توضح إدارة المدرسة معايير المحاسبية لجميع العاملين في المدرسة.
- 6. آليات تطوير الاتصال الفعال داخل المدارس الابتدائية:
  - لتطوير الاتصال الفعال داخل المدارس الابتدائية، يمكن تنفيذ الممارسات التالية:
  - تتوفر قاعدة بيانات متكاملة حول احتياجات المدرسة.
  - تمارس إدارة المدرسة تواصل فعال مع المستويات الإدارية على جميع المستويات الإدارية.
  - تنسق إدارة المدرسة لقاءات دورية بين المعلمين وبين المستويات الإدارية الأعلى والمشرفين التربويين.
  - تعرض إدارة المدرسة مقترحات المعلمين ومبادراتهم الإبداعية على المستويات الإدارية الأعلى.
  - تتواصل إدارة المدرسة مع المؤسسات المجتمعية لدعم عمليات التعليم داخل المدرسة.
  - تنوع إدارة المدرسة طرق التواصل مع العاملين بالمدرسة.
  - تتنوع قنوات الاتصال بين القيادات وبين العاملين في المدرسة.

#### مُعوقات تنفيذ النموذج المقترح:

قد يواجه تنفيذ النموذج المقترح لتطوير ممارسات إدارة المدرسة الابتدائية بالملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية المعوقات التالية:

- ضعف الصلاحيات الممنوحة لإدارة المدرسة لتنفيذ الممارسات المختلفة.
- كثرة الأعباء الواقعة على عاتق الإدارة المدرسية.
- قلة المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين داخل المدرسة.
- ضعف المشاركة المجتمعية في صناعة القرار داخل المدرسة.
- قلة اهتمام الإدارة المدرسية بأراء العاملين داخل المدرسة.
- ضعف نظم الاتصال بين العاملين داخل المدارس الابتدائية.
- عدم وجود معايير للمحاسبية داخل المدارس الابتدائية.

- ضعف عمليات التقييم المستمر داخل المدارس.
- القصور في تفويض الصلاحيات للعاملين داخل المدارس.
- افتقار المناخ التنظيمي السائد في المدرسة إلى توزيع الأدوار والمسؤوليات المتكافئة على العاملين بالمدرسة.
- الخوف من المبادرات والابتعاد عن التحسين والتطوير، وعدم المخاطرة.
- وجود ثقافة مقاومة التغيير داخل المدارس الابتدائية.
- ضعف اهتمام فريق العمل في المدرسة بضرورة التعلم المستمر.
- ضعف قلة توافر الموارد البشرية المؤهلة لتفعيل الإدارة الذاتية بالمدارس.
- انتشار ثقافة العزلة المهنية السائدة في المدارس الابتدائية.
- محدودية العمل الجماعي داخل المدارس الابتدائية.
- ضعف وعي الهيئات التدريسية بمفهوم الإدارة الذاتية.
- ضعف عناصر التمويل اللازمة لتحويل المدرسة إلى مدرسة مدارة ذاتيًا.
- اعتماد المدارس بشكل كامل على التمويل الحكومي.
- ضعف المشاركة المجتمعية في تمويل المدارس الابتدائية.
- عدم كفاية الميزانية المخصصة لمتطلبات المدرسة.
- افتقار حرية التصرف المالي للإدارة المدرسية في الميزانية المخصصة للمدرسة.
- ضعف نظام التحفيز المادي داخل المدارس المميزة في مجال الإدارة الذاتية

#### كيفية التغلب على العقبات التي قد تواجه تنفيذ النموذج المقترح:

- يُمكن التغلب على بعض المعوقات التي قد تواجه تنفيذ النموذج لتطوير ممارسات إدارة المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الذاتية، وذلك من خلال:
- الاستفادة من الخبرات الأجنبية، وخصوصًا من النماذج العالمية الرائدة والسابقة لتبني هذه المقاربة مع الحرص على القيام بدراسات سوسيولوجية وتاريخية كافية قبل إدخال أي تعديلات على المنظومة التربوية؛ لضمان توافرها مع مبادئ نظام المدارس الابتدائية في السعودية.
  - التمويل الكافي وترشيد النفقات؛ حيث يهدف تطبيق الإدارة الذاتية إلى التحسين والتطوير فيما يتعلق بالجانب المالي بالمدارس الابتدائية، من خلال البحث عن مصادر تمويل جديدة دون الاعتماد على التمويل الحكومي كمصدر أساسي للتمويل.
  - زيادة المخصصات المالية التي تصرف من قبل الوزارة للمدارس الابتدائية، مع الإدارة المدرسية أكبر قدر من الاستقلالية المالية، وفق قواعد تنظيمية محددة تضمن صرفها بالمكان المناسب.
  - تهيئة البنية التحتية بالمدارس الابتدائية بما يمكن من تنفيذ مختلف الفعاليات المجتمعية التي تسمح بمشاركة المجتمع المحيط بالمدرسة في عملية صنع واتخاذ القرار داخل المدارس.
  - وضع منهجية إدارية واضحة من شأنها منح المدارس العامة الحق في إدارتها ذاتيا في ظل لامركزية إدارية عامة تضع الخطوط العريضة للأهداف التعليمية.
  - إعادة النظر في الأنظمة الإدارية التعليمية داخل المدارس الابتدائية بما يتلاءم وروح العصر ومستلزمات المستقبل ورؤية المملكة 2030م، ومنح المستويات الإدارية المتوسطة والعاملين داخل المدارس الابتدائية صلاحيات واسعة في صناعة القرار التعليمي، الأمر الذي يجعل للإدارة المدرسية كيانا ذاتيًا مستقلاً حيث تقوم كل مدرسة برسم خططها وبرامجها.
  - نشر الثقافة التنظيمية لتطبيق استراتيجية الإدارة الذاتية. على المستويات الإدارية المختلفة داخل وزارة التعليم، وتوفير متطلبات تطبيق استراتيجية الإدارة الذاتية والاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجيا بالمدرسة لتحسين التواصل الإداري والفني والاجتماعي لتمكين من ممارسة الإدارة الذاتية لذلك ومهارات الإبداع الإداري.
  - تفويض الصلاحيات وإعادة هيكلة المدارس، وتوفير بيئة جاذبة، والبحث عن موارد مالية من جهات متعددة، وتطبيق المحاسبية التعليمية، وتطبيق التقييم الذاتي بكل موضوعية.
  - تطبيق الإدارة الذاتية داخل المدارس الابتدائية على مراحل مع إجراء تقييم لكل مرحلة والعمل على معالجة جوانب القصور التي قد تظهر وتلافيها في المراحل التالية.

- عقد الدورات التدريبية المكثفة لقائدات المدارس الابتدائية والمشرفات التربويات التي تتعلق بالتدريب على كيفية تطبيق اتجاه الإدارة الذاتية.

### توصيات الدراسة ومقترحاتها

1. العمل على نشر ثقافة الإدارة الذاتية داخل إدارة المدارس بين قائدات المدارس وبين العاملات في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية.
2. دعم قيادات وزارة التعليم وإداراتها في مختلف المستويات الإدارية العليا المدارس الابتدائية لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
3. إعداد أدلة تدريبية للتعريف بأبعاد الإدارة الذاتية وآليات تطبيقها في المدارس الابتدائية في السعودية.
4. إعداد معايير موضوعية لعملية تقييم أداء العاملات بالمدارس الابتدائية في السعودية.
5. توفير التقنيات والبرمجيات المتعلقة بأعمال الإدارة الذاتية داخل المدارس الابتدائية في السعودية.
6. تخفيف المهام والمسؤوليات المطلوبة من قائدات المدارس الابتدائية أثناء التحاقهم بالبرامج التدريبية.
7. تعاون المدرسة مع بعض أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي للمشاركة في دعم الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية في المملكة.
8. الشراكة مع المؤسسات التقنية لتصميم برامج تكنولوجية خاصة بأعمال القيادة المدرسية.
9. بالإضافة إلى التوصيات السابقة فقد تبين وجود فجوة معرفية في الموضوع وبذلك تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:
  - دراسة متطلبات تطوير إدارة المدارس الابتدائية في بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية في ضوء الإدارة الذاتية.
  - دراسة الشراكة الاجتماعية في تفعيل نموذج الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الابتدائي في المملكة العربية السعودية.
  - دراسة العلاقة بين تطوير إدارة المدارس الابتدائية في المملكة وبين مهارات الإدارة الذاتية لدى قائدات المدارس الابتدائية.

### قائمة المراجع.

#### أولاً: المراجع بالعربية:

- إبراهيم، إيمان عبد الفتاح محمد. (2013). الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (40) ج 4، 163-208.
- إبراهيم، حسان الدين السيد محمد. (2020). الإدارة الذاتية للمدرسة في دول أمريكا الوسطى وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عمان: السلفادور أنموذجاً. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (2)، 263-287.
- أبوسردانة، عماد أحمد. (2017). فاعلية برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة في تحسين الممارسات الصفية للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. [رسالة ماجستير]، جامعة الشرق الأوسط بالأردن.
- أبوغرار، ختام شحادة. (2022). معيقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومن وجهة نظر مدرّاء مدارس بير السبع. (2022). مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، (8) 38، 194-212.
- آل صليح، جابر ناصر. (2022). درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القطاع الشمالي بمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي ومشكلات تفعيلها من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة العلوم التربوية المركز القومي للبحوث غزة، (11) 6، 1-29.
- جنادي، ريم إبراهيم، وحويل، إيناس إبراهيم. (2022). الإدارة الذاتية في المدارس البريطانية وإمكانية الاستفادة منها في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومي للبحوث غزة، (24) 6، 26-55.
- الحربي، تيسير خالد، والعباد، عبد الله حمد. (2018). واقع شراكات المدرسة والأسرة والمجتمع في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في ضوء نموذج إبستين Epstein. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، (10) 34، 91-145.
- الحسن، أميرة رمضان، والعازمي، سعاد عوض، والسعودي، رمضان محمد. (2021). تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين بدولة الكويت في ضوء ممارسات الإدارة الذاتية. مجلة كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. (103)، 171-199.
- الحسن، مي محمد محمود. (2010). درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم. [رسالة ماجستير]. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- الخالدي، عجلان عواد. (2013). دور الإدارة المدرسية في تفعيل معايير الجودة الشاملة بمدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت -دراسة ميدانية مطبقة على محافظتي الفروانية والجهراء بدولة الكويت-. [رسالة ماجستير]. جامعة دلمون.

- خليل، نبيل سعد، ودياب، عبد الباسط محمد. (2013). الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية. [ورقة علمية]. المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين: التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوروبي، 25-30 نوفمبر، القاهرة.
- الدجني، إياد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. [رسالة دكتوراة]. جامعة دمشق.
- الدوسري، خالد ناصر، وآل فهاد، سعود بليه، والزهراني، منيف عيسى. (2023). الإدارة الذاتية للمدارس في بعض الدول وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (25)، 172-186.
- الراجعي، إلهام نايف. (2021). مستوى تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر قادة المدارس. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، (1)، 35، 1-21.
- راشد، بديدة علي. (2022). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا بالأردن لاستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومي للبحوث غزة، (13)، 6، 1-26.
- رؤية 2030. (2022). التقرير السنوي لرؤية 2030 لعام 2022. تم الاسترداد بتاريخ 2024/02/15 من <https://cdn.sanity.io/files/xbp4t4v/production/bdf0ad7b4b46c17124cdb8b9df2100e8b8c16475.pdf>
- الزائدي، طارق. (2014). مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء لمديري المدارس بمحافظة الطائف. [رسالة ماجستير]. جامعة أم القرى.
- السلي، فايزة محمد. (2015). معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات وسبل علاجها. [رسالة ماجستير]. جامعة أم القرى.
- شتبات، محمد إسعاف. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية بجامعة بابل، (41)، 559-569.
- الشرفا، ياسر عبدطه، وعضو الله، أحمد زكي. (2022). أثر تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، (18)، 7، 101-114.
- الشمري، عادل عايد، والرويلي، حمدان خالد. (2023). المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية وسبل علاجها. مجلة البحث التربوي، (43)، 1، 172-213.
- الشمري، عبد العزيز سويلم، والحري، عارف محمد. (2019). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (11)، 193-232.
- الشمري، هدى بشير. (2020). واقع تطبيق الإدارة الذاتية لدى الفائدات في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة حائل. مجلة الثقافة من أجل التنمية، (148)، 20، 296-336.
- عبابنة، رامي محمود. (2013). مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، (3)، 69-91.
- العتيبي، فهد مصلح. (2023). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، (3)، 39، 123-125.
- العجمي، محمد. (2011). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. دار المسيرة للتوزيع والنشر.
- العلي، تهاني إبراهيم. (2022). واقع الاتصال الإداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم. مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، (2)، 2، 137-158.
- العمري، باسم صالح. (2015). واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك. مجلة البحث العلمي في التربية، (3)، 5، 105-152.
- الغامدي، رمزي عبد الله، والألفي، أشرف عبده. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم. المجلة الدولية للأداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، (2)، 51-153.
- الفايز، فايز عبد العزيز، والتميمي، إبراهيم عبد الله. (2018). الإدارة الذاتية ودورها في تطوير المدارس الابتدائية بمكتب الجنوب بالرياض. مجلة العلوم التربوية، (2)، 1، 237-266.
- فنيش، أحمد، وبجاج، محمد. (2017). دور اتخاذ القرارات في تحسين أداء الموظف العام. [رسالة ماجستير]. جامعة غرادية.
- الفرني، أحمد برعي. (2017). مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، (6)، 33، 328-365.

- القرني، محمد ظافر، وعطية، محمد عبد الكريم. (2018). واقع تطبيق قادة مدارس التعليم العام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، (180) 37، 476-515.
- مرتضى، أحمد سليمان. (2019). إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومعيقاتها كما يراها مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية- دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم التربوية، (1) 46، 83-103.
- المطيري، أحمد. (2007). دور مدير المدرسة في إدارة التطوير في عصر العولمة. مجلة ينباع تربوية، الرياض، ص 25.
- المقابلة، محمد قاسم. (2019). واقع المساءلة التربوية وآلياتها لدى القيادات المدرسية في مدارس التعليم العام بمحافظة شرورة/ نجران. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (11) 3، 1-22.
- مقابلة، منصور. (2022). الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف. مجلة جامعة النجاح للأبحاث. العلوم الإنسانية. جامعة النجاح الوطنية، (10) 36، 2001-2028.
- المناعي، شمسان. (2009). دور القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة. [ورقة علمية]. المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين، 28-29 يوليو، عمان.
- مؤذن، أسامة شرف. (2017). مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف. مجلة القراءة والمعرفة، (184) 81-122.
- الموكلي، عبد العزيز أحمد. (2023). أثر استخدام استراتيجيات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، (4) 43، 61-84.
- النوح، عبد العزيز سالم. (1436). دور إدارة المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، (3) 237-314.
- الهادية، أمينة سيف. (2011). نظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عمان. مجلة التطوير التربوي، (62) 34-37.
- وزارة التعليم. (1442). غاية التعليم وأهدافه العامة. تم الاسترداد بتاريخ 2024/02/15 من <https://moe.gov.sa/ar/education/educationinksa/Pages/EducationObjectives.aspx>
- الوليدي، عمار علي. (2016). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين بمدينة تبوك. مجلة التربية بجامعة الأزهر، (1) 71، 288-319.

#### ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

- Cotton, K. (2001). *School Based Management*, Northwest Regional Educational.
- Matar, M. (2010). *The impact of school design on academic achievement in the Palestinian territories: an empirical study*. Published research, Paris..