



كلية التربية



جامعة سوهاج

مجلة شباب الباحثين

آليات تطبيق الادارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي

The mechanisms of applying self-management in public education schools in the northern sector of the city of Nauruan in the light of digital transformation

إعداد

أ/ سلطان بن محمد الشمrani

باحث دكتوراة / قسم سياسات واقتصاديات التعليم

كلية التربية - جامعة طيبة

تاريخ استلام البحث : ١٧ أبريل ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٥ يونيو ٢٠٢٤ م

DOI:

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى واقع آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديريها ومعلميها، والتعرف على معرفة مدى فروق الدالة احصائيا أفراد العينة لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المدارة ذاتيا في القطاع الشمالي بمدينة ينبع باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، الوظيفة، القطاع)، والتعرف المجالات الثمانية التي تحد من تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام المدارة ذاتياً في القطاع الشمالي لمدينة ينبع من وجهات نظر مديريها ومعلميها، تم تبني المنهج الوصفي عبر توزيع استبانة على عينة الدراسة وقدرها (١١٩٥) معلماً ومعلمة من كلا الجنسين في (٤٦) مدرسة موزعين على (٨) مجالات وهما (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، أداء الطلبة، المتابعة والمحاسبة، المعوقات الإدارية والمالية، المعوقات البشرية، النمو المهني، العلاقة مع المجتمع المحلي)، وإشارات النتائج إلى وجود تطبيق للإدارة الذاتية بدرجة كبيرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير القطاعات في مجال تفويض الصلاحيات، وجود ضعف في الإمكانيات المادية للتطوير، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للمعلمين والمعلمات، وجود صعوبة في إقناع المستويات العليا بأهمية تفويض السلطات، وأيضاً وجود ضعف في مشاركة المجتمع المحلي في وضع أهداف المدرسة وخططها، كما كشفت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المدارة ذاتيا في القطاع الشمالي بمدينة ينبع باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، الوظيفة).

كلمات مفتاحية: الإدارة الذاتية- مدارس التعليم العام - التحول الرقمي.

Abstract:

This study aimed to identify the reality of the mechanisms of applying self-management in public education schools in the northern sector of the city of Najran in light of the digital transformation from the point of view of its directors and teachers, and to identify the extent of statistically speaking differences in the function of the sample members of the reality of the application of self-management in the self-management schools in the northern sector of the city Najran differs according to the variables of the study: (gender, years of experience, academic qualification, college, job, sector), and the identification of the eight areas that limit the application of self-management in self-administered public education schools in the northern sector of Najran from the perspectives of its director and teachers, the curriculum was adopted Descriptive through the distribution of a questionnaire on the study sample of (1195) male and female teachers of both sexes in (46) schools distributed into (8) areas, namely (delegation of powers, participation in decision-making, student performance, follow-up and accountability, administrative and financial obstacles, human obstacles, Professional growth, relationship with the local community), and the results indicate the existence of an application of self-management to a large extent, the existence of statistically significant differences according to the variable of sectors in the field of delegation of powers, The existence of weakness in the financial capabilities for development, the limited powers granted to male and female teachers, the difficulty in convincing the higher levels of the importance of delegating the authorities, and also the weakness in the participation of the local community in setting the school's goals and plan, as the study revealed that there are statistically significant differences between the averages of the sample estimates. The reality of the application of self-management in self-management schools in the northern sector of Najran city according to different study variables: (gender, years of experience, academic qualification, college, job).

Key words: Self-Administration - General Education Schools - Digital Transformation.

القسم الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

إن الإدارة الذاتية للمدرسة أصبح ينظر إليها باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين كافة العاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بها ومؤسساته، حيث يعتبر مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ممن أهم المداخل الحديثة المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية حيث ينصب اهتمامها على المدرسة من حيث كونها وحدة إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلالية الذاتية في إدارة شئونها المختلفة، وتيسير العمل على أساس نمم اللامركزية في مختلف العمليات والوظائف الإدارية.

وتتميز العصر الحالي في ضوء التحول الرقمي بمجموعة من التغيرات والتطورات المتلاحقة في مجالات مختلفة ولم يكن مجال التعليم بعيداً عنها، ولهذا اتجهت دول العالم المختلفة العمل الاستعدادات والإصلاحات في مجال التعليم وإدارته لمسايرة تلك التغيرات، واصبح لزاماً تبني آليات الإصلاح الإداري والتعليمي في جميع المستويات، ومن بين هذه الآليات التي شهدتها مدارس التعليم العام في عصر التحويل الرقمي التوجه نحو التكنولوجيا الحديثة، وصنع القرارات وعدم المشاركة المجتمعية في رسم إدارة السياسة التعليمية على المستوى المحلي. (عبد العال، وآخرون، ٢٠١١م، ص ١١١).

ونظراً لتزايد الطلب على تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في ضوء التحول الرقمي، فقد سعت المملكة العربية السعودية بالموافقة على افتتاح المدارس الحكومية والأهلية غير الربحية ولكن الإقبال ما زال قليلاً على هذه المؤسسات، نظراً لضعف قدرة غالبية المواطنين والمقيمين في تسجيل أبنائهم في هذه المدارس لارتفاع الرسوم الدراسية مقارنة بالرسوم الدراسية في بعض الدول العربية والأجنبية. (المنيع، ٢٠١٤م، ص ٣).

ولكي تنجح الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام لا بد من وجود منظومة تشاركية منهنها مشاركة الدولة والمجتمع المدني بكافة مؤسساته وشركاته الخاصة، وذلك إيماناً بأنه بدون المشاركة الفعالة فلن تتمكن الإدارات المحلية من إدارة الخدمات العامة بشكل دقيق، فالمشاركة المجتمعية ضرورية لإيجاد المساءلة داخل مؤسسات المجتمع المحلي كما يزيد الحوار والنقاش بين مؤسسات القطاع ومديري الإدارات المحلية نمم درجة الشفافية والتنسيق

بين القطاعين العام والخاص في إدارة وتمويل مؤسسات التعليم العام على المستوى المحلي (سهى، ٢٠٠٨م، ص ٤٦).

كما أظهرت العديد من الدراسات الحديثة والتي تؤمن بآليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في ضوء التحول الرقمي، وإن المتابع لحال مدارس التعليم العام في قطاع الشمالي لمدينة ينبع، لاحظ وجود العديد من المحاولات والبرامج لتطوير العملية التعليمية، وذلك التطوير يحتاج إلى تغيير حقيقي في النظام التربوي، واستخدام أنماط إدارية جديدة تواكب التغيرات المتلاحقة التي يتعرض لها المجتمع السعودي، وذلك بالحد من المركزية الإدارية والتحول الرقمي، ومنح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات لإدارة مدارسهم بشكل ذاتي ومستقل، وقد قامت وزارة التعليم السعودية بتطبيق نمط الإدارة الذاتية في عدد من المدارس التعليم العام في كافة مدن المملكة، وعليه فإن أهم الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحث من خلال اطلاعه على توصيات عدد من الدراسات، منها دراسة العمري (٢٠١٥) والتي هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك، ودراسة الذيابي (٢٠١٥) والتي هدفت هذه الدراسة للتعرف على ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف، ودراسة عبد ربه (٢٠١٣) والتي هدفت هذه الدراسة تعرف درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية، من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، ودراسة الحربي (٢٠١٣) والتي هدفت هذه الدراسة للتعرف على متطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، دراسة البقمي (٢٠١٢) والتي هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم، إلا أن هنالك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل مباشر.

وتتمثل أهمية الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في إتاحة الفرصة للمسؤولين وأعضاء هيئة التدريس والخدمات المعاونة والآباء والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية وذلك من أجل بذل مزيد من الجهد والطاقة واستثمارها وتوجيهها لخدمة العملية التعليمية على مستوى المدرسة الحكومية.

مشكلة الدراسة :

تنحصر مشكلة الدراسة الحالية في عدم تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعلم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات الحديثة, سواء أكان يتعلق ذلك بالناحية الإدارية أم الفنية أو المالية, وفقد أكدت دراسة (الشنقيطي والعجمي, ٢٠١٨م) أن تطبيق التحول الرقمي في الإدارة الذاتية يعود بكثير من الفوائد على الطالب ومؤسسات المجتمع المحلي, حيث تحسن من مستوى الطالب والعاملين بالمدرسة, ويحسن من كفاءة الأداء الوظيفي, وينظر للإدارة الحديثة جاهدة لتطبيق التحول الرقمي لتحقيق زيادة أداء العاملين, وتحقيق رضاهم الوظيفي حيث يعتبر الأداء الجيد هو وسيلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي, والتحول الرقمي فيمثل دافعاً أساسياً للمدارس في التعليم العام في النهوض بالعملية الرقمية وتحويلها من مدارس تقليدية إلى مدارس تحول رقمي, ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة من خلال التساؤل الرئيسي التالي: ما أليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي؟

أسئلة الدراسة: تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما واقع آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر معلميها, ومعلماتها؟.
٢. ما المجالات الثمانية التي تحد من آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام المدارة ذاتياً في القطاع الشمالي لمدينة ينبع من وجهات نظر معلميها, ومعلماتها؟.
٣. تختلف متوسطات استجابات المديرين والمعلمين حول واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المدارة ذاتياً في القطاع الشمالي بمدينة ينبع باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, الكلية, الوظيفة)؟.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على واقع آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر معلمها, ومعلماتها.
٢. التعرف على المجالات الثمانية التي تحد من آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام المدارة ذاتياً في القطاع الشمالي لمدينة ينبع من وجهات نظر معلمها, ومعلماتها؟.
٣. التعرف على أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المدارة ذاتياً في القطاع الشمالي بمدينة ينبع باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, الكلية, الوظيفة).

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية نظرية وأخرى عملية, ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تساعد هذه الدراسة على توفير آفاق بحثية في مجال الإدارة الذاتية, حيث أنها ستوفر مادة علمية ومرجعاً وإطاراً عاماً للعديد من الباحثين الذين سوف يتناولون موضوع الإدارة الذاتية, وتفتح المجال أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا لإجراء المزيد من الدراسات في هذا الميدان, وتعد هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية مهمة في ميدان جديد ومجتمع جديد, كما تفيد هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام, والمكتبة السعودية بشكل خاص بإضافة معرفة جديدة عن الإدارة الذاتية وأهمية تطبيقها في المؤسسات التعليمية, بالإضافة إلى ذلك يسعى الباحث بأن تشكل هذه الدراسة إضافة للعلم بشكل عام, وآليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية بشكل عام, وإدارات التعليم بينبع بشكل خاص.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن يفيد منها القائمون على التعليم بوزارة التعليم والمعنيون بخطة التطوير الرؤية (٢٠٣٠).
- قد تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي الإدارات الوسطي والعليا بأهمية مشاركة مديري ومديرات المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية.
- قد تسهم الدراسة في إقناع الجهات العليا بضرورة تفويض الصلاحيات اللازمة لمديري المدارس ومديراتها.
- الكشف عن نقاط القوة والضعف في التحول نحو تطبيق الإدارة الذاتية والإفادة منها في إعداد القيادات التربوية.
- قد تفيد هذه الدراسة الباحثين في مجال الإدارة التربوية وكذلك مديري ومعلمي المدارس العام في القطاع الشمالي بمدينة ينبع.

تعريف المصطلحات:

الإدارة الذاتية: عرفها (جبران والشمري, ٢٠٠٩م, ص ٤) عبارة عن مدخل من المداخل الإدارية الحديثة تقوم على أساس أن المؤسسة هي الوحدة الإدارية المستقلة لذاتها, تمتلك القدرة على حرية التصرف واتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بها, وذلك عن طريق التوجه إلى اللامركزية في النواحي المختلفة لمجالات العمل مع تمكينها من الخضوع إلى نظام فعال من خلال الحكم جودة مخرجاتها.

وعرف الباحث الإدارة الذاتية إجرائياً: بأنها هي عملية تشاركية يتم على ضوءها منح مديري المدارس والمعلمين , والطلاب وأولياء الأمور, وأعضاء المجتمع المحلي سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية والمالية, بهدف تحسين أداء المدرسة والارتقاء بمستوى العملية التعليمية مع وجود المتابعة والتقييم من الجهات العليا.

مدارس التعليم العام: يعرف التعليم العام بأنه: التعليم الذي تشرف عليه الدولة, ويشمل أساساً التعليمين الابتدائي والثانوي بأنواعه المختلفة, ومدرسة عامة هي مدرسة ابتدائية أو ثانوية تنشئها الدولة وتديرها, وهي متاحة لكل من يتقدم للالتحاق بها".

(حسن, والنجار , ٢٠٠٣, ص ١١٧)

وعرف الباحث المدارس التعليم العام إجرائياً: هي المدارس التي تتولى مسؤوليتها وزارة التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع والتابعة للمملكة العربية السعودية إدارياً وفنياً ومادياً ويدرس فيها أبناء السعوديين من الصف الأول إلى الصف الثالث الثانوي.

التحول الرقمي: عرف (إبراهيم , والحداد, ٢٠١٨م, ص ٢٦) التحول الرقمي بأنه استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات والهيئات الحكومية والقطاعات الخاصة والعامّة.

وعرف الباحث التحول الرقمي إجرائياً: أنه الانتقال إلى الاعتماد التدريجي على التقنيات والتطبيقات في تحقيق الأهداف التعليمية التي وضعها القائمون على العملية التعليمية في شتى نواحي العملية التعليمية الإدارية منها والتعليمية.

حدود الدراسة:

تتضمن حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تطبيق الإدارة الذاتية وابعادها ومحاورها في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع.
- الحدود البشرية: تم تطبيق أداة الدراسة في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع.
- الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة الحالية في الفترة الزمنية لتطبيق الدراسة الميدانية على الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٤ م.

القسم الثاني: الإطار النظري الدراسة:**المحور الأول: الإدارة الذاتية للمدرسة:****مفهوم الإدارة الذاتية المدرسية:**

تعددت مفاهيم الإدارة الذاتية المدرسية فقد عرفها البعض بأنها: "مدخل إداري تعليمي لأعضاء الإدارة المدرسية ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستمرة من خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل أي تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرار وتأسيس مهامها طبقاً لظروفها واحتياجاتها. (علي, ومرشد, ٢٠٠٩م, ص ٤٧).

فعرّفها عبد العليم والشريف (٢٠٠٩م, ص ١٦٥) بأنها: "مدخل للإصلاح الإداري ينظر إلى المدرسة على أنها الوحدة الأساسية لاتخاذ القرار, ومن ثم ينبغي زيادة استقلال المدرسة المالي والإداري, وتقليل الرقابة عليها من قبل السلطات التعليمية العليا, والشعور بملكية المدرسة فالإصلاح الفعال لا يعتمد على إجراءات خارجية, وإنما يتطلب أساساً مشاركة كل الأعضاء المعنيين بالمدرسة في اتخاذ القرارات.

بينما عرفها حسين (٢٠٠٦م, ص ١٤) بأنها: "شكل من أشكال اللامركزية الذي يجعل المدرسة والواقع المدرسي نفسه وحدة أساسية لصنع القرار, ويعتمد بصورة أساسية على إعادة توزيع سلطة صنع القرار بين كل العاملين في المدارس, وبين أعضاء المجتمع المحلي, باعتبارهم وسيلة أساسية تمكنهم من تقييم التطورات التي تحدث داخل العملية التعليمية في المدارس, وأيضاً تمكنهم من معرفة أفضل الأساليب لتوفير الدعم والتمويل المناسب لضمان تحقيق أعلى مستوى من الأداء في العملية التعليمية بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة ككل".

ويشير العجمي (٢٠٠٨م, ص ١٣٠) على أنها "إدارة مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها, مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها.

وعرفها حافظ وآخرون (٢٠٠٩م, ص ٢٧٧) بأنها: "مدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الداخلي لأعضاء الإدارة, ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير

والتحدث والتنمية المهنية المستمرة ومن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل, حيث تنتقل المؤسسة التعليمية من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات, وتأسس مهامها طبقاً لظروفها واحتياجاتها, وبذلك يصبح أعضاء المؤسسة أكثر استقلالية ومسئولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المؤسسة التعليمية وتوزيع الموارد البشرية والمادية بها.

ويعرفها كالدويل (Caldwell.2005.p6) على أنها اللامركزية المنظمة على مستوى المدرسة من حيث السلطة ومسئولية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة وعملياتها ضمن إطار محدد من الأهداف والسياسات والمناهج والمعايير والمسئولية, وهي أيضا نظام تعاوني لإدارة المدارس, المحلية بمستوى أكبر من المرونة, يمكن المدرسة من إخضاع القواعد والسياسات الرسمية لتلبية حاجات المجتمع المحلي.

ويشير كوتن (Cotton.2001.p2) إلى أن الإدارة الذاتية هي مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة, والتي يقوم بها كافة العاملين في المؤسسة التعليمية لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية بهدف حل المشكلات المدرسية وتفعيل دور العاملين فيها من أجل الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.

وفي هذا المقام لاحظ الباحث أن تعريفات الإدارة الذاتية في المدارس كافة تؤكد على عدة محاور ومنها أن الإدارة الذاتية هي امتداد للامركزية الإدارة, فهي تقوم وبشكل أساسي على تفويض الصلاحيات, وعلى مشاركة كافة العاملين في المدرسة في تطبيق الإدارة الذاتية وفي التحول الرقمي , وأن المدارس المدارة ذاتيا تستقل عن إدارة التعليم مالياً وفنياً وإدارياً, بالإضافة إلى تفعيل الكبير لدور المجتمع المحلي باعتباره شريكاً مهماً في إدارة المدرسة.

أهداف الإدارة الذاتية:

تهدف 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 فعاليتها كما تسهم في تحديث وتطوير وتجويد أساليب التعليم والتعلم من خلال تقريب صناعة القرارات إلى الأماكن التي تطبق فيها القرارات عن طريق ما يسمى الإدارة من موقع العمل مما يسهم ذلك في زيادة الدافع لدى المديرين والمعلمين في تحسين نظام المحاسبة التعليمية حول استخدام الموارد. (سيف, ٢٠١١م, ص ٣٥).

وأشار (حسن, ٢٠٠٨م, ص ٥٨ - ٥٩) بأنه يمكن تقسيم أهداف الإدارة داخل المؤسسات التعليمية إلى التالي:

- أهداف تنموية واقتصادية, ومن تلك الأهداف ما يلي:

١. زيادة الكفاءة الإنتاجية والتوزيعية في إطار المشاركة المجتمعية الفاعلة.
٢. ترشيد استخدام الموارد المادية للمدرسة وإعادة توزيع مسئوليات التمويل.
٣. تبني سياسة التعليم القائم على معرفة احتياجات سوق العمل.

- أهداف ثقافية تطويرية وإبداعية, وتنحصر فيما يلي:

١. تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي يضمن التفاعل البناء بين مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور.
٢. زيادة وعي العاملين بالمدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم, وتطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب.

- أهداف تفعيل المشاركة, ومن أهم تلك الأهداف ما يلي:

١. تطبيق اللامركزية في الإدارة المدرسية, وذلك من خلال تفعيل آليات المشاركة بين كافة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
٢. الاتفاق بين الإدارة المدرسية والعاملين على مواصفات الأداء الفعال, وذلك سعياً نحو تحقيق الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة وربط الحوافز بأدائهم.

أما (عجمي , ٢٠١١م, ص ٥٨) يراها بأنها عملية تشاركية تعاونية بين كافة العاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بها ومؤسساته كما أنه ثمة خمسة أسس تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة ضماناً لتحقيق أهدافها وهي:

١. المشاركة المجتمعية الفعالة في صناعة القرارات التربوية بالمدرسة.

٢. لامركزية السلطة والمسؤولية.

٣. المساءلة عن النتائج.

٤. التمرکز حول أثيراء مستوى الطالب.

٥. التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين وجميع أعضاء مجالس المدرسة.

واضاف علي ورجب (٢٠١٠, ص ٩٥) إلى أهداف الإدارة الذاتية زيادة المشاركة المجتمعية ومشاركة والآباء في إدارة المدرسة, والعمل على تفعيل نظام تفويض الصلاحيات للمديرين والمعلمين في المدرسة, والسعي إلى تحقيق الشفافية في تفويض الصلاحيات وإيجاد آليات لمحاسبة ممثلي الإدارة الذاتية زيادة فاعلية وجودة ما يقدم إلى المجتمع المحلي من خدمات.

لاحظ الباحث تنوع أهداف الإدارة الذاتية, وشموليتها بصورة تحقيق النمو المتكامل للطلبة وتزيد من فاعلية المدرسة, وتجعل من المدرسة وحدة تنظيمية متماسكة, يسعى أفرادها إلى تحقيق أهدافها بكل مسؤولية, بالاعتماد على العمل الجماعي الذي تتوجد فيه جهود العاملين بطريقة تكاملية وفعالة.

أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة:

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 بالعلمية التربوية والتعليمية وتحقيق المرونة التنظيمية وزيادة انتاجية المؤسسة التعليمية وتحديد أفضل البرامج الملائمة للطلاب (عبابنة, ٢٠١٣م, ص ٧٦).

ويشير عوض (٢٠١١م, ص ٤٥٠) بأن أهمية الإدارة الذاتية للمدارس تعد آلية مفيدة في تحقيق التنمية المهنية للأفراد العاملين, والتغيير التربوي وزيادة فاعلية العمل على المستوى المؤسسي بما توفره من سلطات وصلاحيات واسعة للإدارة المدرسية, وتحد من

المركزية القائمة وتضمن حلقات الجودة ونجاحها في المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى كونها استراتيجية لتحسين التعليم من خلال تحويل أو تفويض سلطة صنع القرار إلى المؤسسات التعليمية، مما يساعد على توفير بيئة تعليمية أكثر فاعلية من خلال نظام لامركزي ينقل السلطة من المناطق المركزية إلى المؤسسات التعليمية.

وقد اشار علي، ورجب (٢٠١٠م، ص ٢٤٧) أن أهمية الإدارة الذاتية تتمثل في ربط المدرسة بالمجتمع المحلي والعمل على إيجاد مناخ مناسب للعملية التعليمية، والعمل على إعطاء المدرسة فرصة لإدارة مواردها ومعرفة قدرتها على استثمار ميزانيتها مما يؤدي إلى تحقيق الجودة في التعليم، وتحقيق الاستقلال الإداري والمالي للمدرسة مما يعطيها وحدة صنع قرار وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين فيها، وبالإضافة إلى إعطاء المعلمين شعوراً بملكيتهم للمدرسة مما يدفعهم للمشاركة في إصلاحها، وأضاف حسين (٢٠٠٦م، ص ٩٦) أن أهمية الإدارة الذاتية تمكن في اعتبارها إحدى الوسائل المهمة في تحسين أداء الطلبة، ودعم التزام المعلمين في أداء المهمات الموكلة إليهم.

بينما أشار حسين (٢٠٠٦م، ص ٤٧) بأن الإدارة الذاتية اثبتت نجاح أسلوبها في مجال إدارة الأعمال، حيث أن نقل سلطة صنع القرار إلى المستويات الأقل في المؤسسات يزيد من شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي، حيث يكون لديهم سلطة مؤثرة وفعالة في أسلوب أدائهم لوظائفهم ومهامهم التنظيمية فحينذاك يزداد شعورهم بالرضا الوظيفي.

لاحظ الباحث أن أهمية الإدارة الذاتية تمكن في فعاليتها في إيجاد مناخ مناسب للعملية التعليمية، يزيد فاعلية المدرسة مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الطلبة ونموهم في كافة المجالات باعتبارهم الغاية الأساسية في العملية التعليمية.

خصائص الإدارة الذاتية للمدرسة:

إن غاية الإدارة الذاتية المدرسية هو تلبية احتياجات الطلبة مما دفع كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية إلى التعاون فيما بينها، مما ميز المدارس المدارة ذاتياً عن غيرها ومن أبرز خصائصها أنها تعتمد على ثقافة تنظيمية ذات مستوى عال مما يؤثر على مهام المدرسة الخاصة والعامة، وأن تراعي المدرسة ظروفها الخاصة واحتياجاتها في أداء العملية التعليمية، ومن خصائصها أيضاً أنها تعمل على تدعيم وتشجيع الفكر الإبداعي في حل المشكلات لدى الطلبة، وبالإضافة إلى أنه يتم تنويع الأساليب الإدارية في المدارس المدارة

ذاتياً، وفقاً لتنوع الطبيعة البشرية، بالإضافة إلى ذلك تكون أهداف المدارس المدارة ذاتياً متنوعة تبلي كافة الاحتياجات. (حسين , ٢٠٠٦م, ص ٢٨٧).

رأي الباحث أن أهم ما تتصف به الإدارة الذاتية أنها مرنة تتناسب مع كافة الظروف وكافة الأمزجة البشرية التي لها علاقة في العملية التعليمية , فهي تلبي احتياجات الطلبة وتنمي قدراتهم, فالطالب هو محور العملية التعليمية ومن أجله يقوم القائمون على النظام التربوي بتطويره.

مبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة :

يلخص علي ورجب (٢٠١٠م, ص ٥٨) بأن الإدارة الذاتية تقوم على مجموعة من المبادئ وهي كما يلي:

١. تحدد الإدارة الذاتية للمدرسة دور المدير في قيادة عمليات تنفيذ الأهداف وتدريب الموارد البشرية وتنميتها كما تحدد دور المعلم في كونه شريكاً في اتخاذ القرار وتنفيذه ودور الآباء في كونهم متعاونتين مع المدرسة مساندين لها.

٢. تعمل الإدارة الذاتية على حل مشكلات المدرسة أولاً بأول في ضوء حاجاتها وإمكاناتها ومواردها الذاتية والتي تستغل أفضل استغلال لتنمية المدرسة ومعلميها وطلابها.

٣. تعمل الإدارة الذاتية على المنافسة على مستوى المناطق المحلية مع المدارس الأخرى من أجل الامتياز والتفوق أساساً لها.

٤. تمكن الإدارة الذاتية للمدرسة من حسن إدارة الوقت واستثماره فهي تحدد اليوم الدراسي بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

٥. تعمل الإدارة الذاتية على زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي وذلك بإيجاد بدائل جديدة للتمويل والاستثمار في مجال تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسهولة توصيل مصادر تعلم إضافية.

٦. تحقق الإدارة الذاتية رسالة تعليمية واضحة ومتطورة ومعلومة لجميع الاعضاء وقابلة لإسهاماتهم جميعاً.

٧. ترتبط الإدارة الذاتية للمدرسة بأنشطة مدرسية ذاتية طبقاً لخصائص المدرسة وحاجاتها.

٨. القيادة في الإدارة الذاتية قيادة إنسانية تربوية فنية متعددة المستويات كما أن مديرها يمتلك المعرفة ومهارات الإدارة الحديثة.

وأضاف حسين (٢٠٠٧م, ص ٨٧) إلى مبادئ الإدارة الذاتية مبدأ توزيع المعلومات حيث يشترك العاملون في المدرسة في صنع القرارات بناء على المعلومات المتاحة لهم, ومبدأ التنمية المهنية للمعلمين ويتم من خلالها إكسابهم المهارات التي تؤهلهم للقيام بعملهم على أكمل وجه.

لاحظ الباحث أنه يمكن من خلال مبادئ الإدارة الذاتية التعرف على ماهيتها, فالتزام المبادئ السابقة يحقق النجاح لإدارة المدرسة, ويؤدي إلى إثبات فعالية هذا النمط الإداري والذي يتميز بمبادئه الفعالة عن الإدارة التقليدية.

العناصر الأساسية للإدارة الذاتية للمدرسة:

تعتبر الإدارة الذاتية للمدرسة أسلوباً جديداً يعتمد بشكل أساسي على جعل المشاركين في العملية التعليمية أصحاب مسؤولية كاملة, ويحتاج إلى مجموعة من العناصر يتوقف عليها نجاحه ويلخص (حسين, ٢٠٠٦م, ص ٧٨) هذه العناصر في:

١. الرؤية الواضحة لعمليتي التعليم والتعلم في ضوء المعايير المحددة لأداء الطلبة, وسلطة اتخاذ القرار فيما يخص عمليات التمويل والمناهج.
٢. الإفادة من تلك السلطة في إحداث تغيير كبير في عمليتي التدريس والتعليم, والتوزيع المتوازن للسلطة بين وحدات المدرسة, وذلك عن طريق تشكيل مجموعات عمل يمكن دورها الأساسي في صنع القرار واتخاذها.
٣. ضرورة تحديد المعارف والمهارات الخاصة بقدرة المدارس على إحداث التغيير واستيعابه, وذلك عن طريق تشكيل لجان عمل تهتم بمشاركة المعلومات الخاصة بعمليتي التدريس والتعليم.
٤. ضرورة توافر أساليب متعددة لجمع المعلومات المتصلة بأولويات وأهداف المدارس لتبادل المعلومات وأيضاً بين كل العاملين في المدارس.
٥. التشجيع المادي والمعنوي للعاملين باستمرار, لتحقيق أهداف المدرسة.
٦. وجوب توفر قيادة مدرسية تشاركية بين المديرين والمدرسين, حيث يلعب المدير دور القائد ودور الميسر لعملية التغيير, بينما يهتم المدرس بالمسؤوليات الخاصة بقضايا عمليتي التدريس والتعليم.

٧. ضرورة الحصول على الموارد المطلوبة في العملية التعليمية من خلال المشاركة في فريق عمل جماعية مهنية في خارج المدرسة ومن خلال المشاركة في مكاتب تدريب خارج المدرسة.

لاحظ الباحث أن عناصر الإدارة الذاتية للمدرسة تشكل في جوهرها أعمدها، والتي لا تقوم الإدارة الذاتية إلا من خلالها، فتنقص أحد العناصر يعني نقص في أداء الإدارة الذاتية وإعاقتها في تحقيق أهدافها.

الأسس والمبادئ التي تقوم عليها تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

يشير (ضحوي والميلجي، ٢٠١٠م، ص ٣٣٢ - ٣٣٤) بأن هناك أسس ومبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية وهي على النحو التالي:

١. المشاركة الفعالة في صناعة القرار: وترتكز فلسفة المشاركة في صناعة القرار التربوي على الإحساس بالملكية وشعور القائم بها، مما ينعكس بدوره على زيادة فعالية المدرسة ومن ثم فإن إعداد أسلوب أو آلية للمشاركة في صناعة القرارات المدرسية من شأنه وأن يدعم الملكية الذاتية للمدرسة ويمكن تفعيل هذه الآلية بتأسيس مجال إدارة المدرسة، يمنح العاملين بها فرص المشاركة نفي إدارتها بالتوازي مع القائمين على إدارة المدرسة.

٢. لامركزية الإدارة: تشير إلى توزيع السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة والمشاركة في صنع القرار، حيث تستند على نقل السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى، وتفعيل دور المرؤوسين وإتاحة الصلاحيات المختلفة بحيث يستطيع ممارسة أدوارهم التنظيمية مع تمتع المؤسسة التعليمية بسلطات عديدة في كافة النواحي المتصلة بالعمل فيها.

٣. المساءلة عن النتائج: المساءلة والشفافية مفهومان مرتبطان أشد الارتباط بتطبيق الإدارة الذاتية بالمؤسسات التعليمية، لذا تعد المساءلة أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية ولا سيما في مجال صنع القرار على صعيد المدرسة، حيث ينظر للمساءلة باعتبارها حقاً من حقوق المواطن تجاه السلطة كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية على المستوى القومي.

٤. تحسين ظروف تعليم الطلاب: يعد التركيز على تعليم التلاميذ منذ الوهلة الأولى من أهم الأسس التي يهتم بتفعيلها مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، وذلك لتحقيق الحد الأقصى

لتعليم وانجاز التلاميذ , يبحث مركز المدرسة المدارة ذاتياً في نشاطاتها حول تعلم التلاميذ والتدريس الفعال لهم, فالمعلم الفعال الذي يفهم آلية إدارة صفة يسعى جاهداً بأسلوب بناء نحو تخطيط كل شيء داخل الصف لتحفيز تلاميذ هو انضباطهم وهو سبيل جودتهم.

٥. تدريب كافة العاملين بالمدرسة: تتطلب الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية قيامها بمسؤولياتها في تنمية الأفراد العاملين بها استناداً على التنمية المهنية في موقع المؤسسة التعليمية, من حيث زيادة معارفهم في مجالات مهنة التعليم, واكتسابهم مهارات العمل في فرق لتحقيق المشاركة والقرار الجماعي الديمقراطي, وتنمية قدراتهم الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم وتحقيق الجودة.

مستويات الإدارة الذاتية:

تتنوع مستويات الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية , وتتعدد مراحل تطبيقها داخل المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها, على الرغم من تعدد هذه التوجهات الفكرية والإدارية , إلا أن هذه التوجهات اتفق في مجملها على بعض المستويات وهي كما اشار جبران والشمري (٢٠١١م, ص ١٣٤) بأنها:

المستوي الأول: الإدارة المتمركزة حول المدرسة: وتشير إلى الإدارة الاستراتيجية التي تهدف إلى جعل المؤسسة التعليمية قادرة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها, والتطوير التنظيمي, كما أنها تعد بمثابة لامركزية نظمية لمستوى السلطة في المؤسسة التعليمية, والمسئوليات لاتخاذ القرارات الخاصة ببعض الأمور التي ترتبط بعمليات المؤسسة التعليمية ضمن إطار محدد من الأهداف والسياسات والمعايير والمحاسبية, ويتخذ هذا النوع من القيادة عدة مسميات منها الإدارة الذاتية والإدارة المحلية للمؤسسات التعليمية.

المستوي الثاني: الادارة الذاتية على مستوى الجماعة: ويستند هذا المستوى على المعايير الحاكمة لسلوكيات أعضاء هذه الجماعة (المؤسسة التعليمية) والتي تعتبر بمثابة الحكم الخلقى للجماعة التي تم الاتفاق عليه من قبل, ويعرف ذلك بما يسمى بالإدارة بواسطة الآخرين أو الإدارة التشاركية حيث يتم إتاحة الفرصة لكل عضو للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار وإبداء آرائهم فيما يتم داخل الجماعة (المؤسسة التعليمية).

مراحل تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس:

أشار جبران والشمري (٢٠١١م, ص ١٣٦) على أن الإدارة الذاتية مرت بمراحل تطبيق لديها وتتمثل في النحو التالي:

المرحلة الأولى: مرحلة التحليل البيئي (تحليل SWOT): ويعد التحليل البيئي المرحلة الأولى في الإدارة الذاتية، والتي توجه المؤسسة التعليمية بصورة شاملة إلى البيئات الداخلية والخارجية ذات الصلة الوثيقة والمهمة بوجودها، وفي هذه المرحلة تحدث مراقبة للبيئات الداخلية والخارجية، ويتم تحليلها على أساس جوانب القوة ومواطن والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحيطة، كما تقوم المؤسسة التعليمية بتحليل البيئة الداخلية على أساس الموارد البشرية والمالية والطبيعية وأعداد التلاميذ ومناخ المؤسسة التعليمية وبرامجها التعليمية المختلفة وتساعد نتائج هذا التحليل في وضع أسس مرحلة التخطيط.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط والبناء: يتم استخدام المعلومات الناتجة عن التحليل البيئي في التخطيط لاستراتيجي للعمل في المؤسسة التعليمية، ويتضمن تحديد سياسة المؤسسة التعليمية وبرامجها وميزانياتها وبنائها التنظيمي وإجراءات العمل في بيئاتها الحالية سواء الداخلية أو الخارجية، وتحديد أهداف المؤسسة التعليمية من خلال المشاركة في صنع القرار بحيث يشمل الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية، ويشمل ذلك بعض المعلومات مثل الخدمات وفلسفة المؤسسة التعليمية ومعتقداتها وقيمتها الخاصة بالتعليم، والإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية والمبادئ الموجهة لوظائف المؤسسة التعليمية.

المرحلة الثالثة: مرحلة الاختيار والتوجيه: يشمل الاختيار تعيين الأفراد في المراكز المناسبة، وإقناع العاملين الجدد بظروف العمل، مع ملاحظة أن تدريب العاملين وإكسابهم المعلومات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم، وإتاحة الفرص اللازمة للنمو المهني لديهم، ويتطلب هذا التوجيه تفويض المسؤوليات للأفراد العاملين، وحثهم على إنتاج أعمال ذات جودة عالية.

المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ: وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة التعليمية ككل بتطبيق البرامج المخططة مع التركيز على توفير المصادر الضرورية، وتوفير الدعم والإرشاد

للتنفيذ الفعال لبرامج العملية التعليمية، وتتضمن هذه المرحلة تطبيق جميع البرامج الفعالة والمتوافقة مع سياسات وأهداف المؤسسة التعليمية.

المرحلة الخامسة: مرحلة الرقابة والتقييم: في هذه المرحلة يتم تقييم اداء المؤسسة التعليمية ومراقبته لضمان مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها ضمن خطة المؤسسة التعليمية، حيث تحدد المؤسسة التعليمية الأنظمة التي تستخدمها في اعداد التقارير لتقييم اداء المؤسسة التعليمية ومؤشرات الأداء.

المرحلة السادسة: مرحلة القيادة والمشاركة: تعد مشاركة اعضاء المؤسسة التعليمية من العمليات الضرورية والمهمة وذلك لأن القيادة مسؤولة عن بدء العمليات الإدارية والمحافظة عليها وعن تشكيل ثقافة المؤسسة التعليمية التي تسهل المتابعة المستمرة وتطويرها وعن ضمان الجودة والفعالية في الأنشطة التعليمية وتصميم المنهج الدراسي للفرد والجماعة ومستويات المؤسسة التعليمية، وتتضمن المشاركة وحدات استراتيجية متعددة مثل المعلمين والتلاميذ وقيادات المجتمع.

وأشار الفهدي (٢٠١١م، ص ٣٣) أنه في ظل تطبيق المؤسسة التعليمية للإدارة الذاتية لابد وأن يمتلك مدير المدرسة مجموعة من المهارات اللازمة لتطبيق ناجح وفاعل لهذا المدخل وإن من أهم هذه المهارات ما يلي:

١. مهارة تغيير ثقافة العاملين بالمدرسة: وتعد هذه المهارة من أهم المهارات وأكثرها تعقيداً، لأنها تعمل على تغيير عادات العمل بالمدرسة وقناعات ترسخت لدى العاملين بالمدرسة، لذا يحتاج مدير المدرسة إلى جهود كبيرة وقدرات قيادية عالية لكي يعمل على إقناعهم بالمتغيرات الجديدة وخاصة إذا كانت هذه التغيرات تضيف أعباء جديدة.
٢. مهارة تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع: يصير المجتمع في ظل الإدارة الذاتية شريكاً أساسياً في كافة العمليات بالمدرسة بدءاً من التخطيط ومروراً بالمتابعة وانتهاءً بالتقويم لأنه ببساطة يدخل ضمن المجالس الإدارية بالمدرسة فمجلس إدارة المدرسة لم يعد يضم الهيئة الإدارية والتدريسية فيها بل يصير ولي الأمر والمهتمون بالتعليم إضافة إلى الطلاب أعضاء أساسيين فيه، لذا فإن مدير المدرسة عليه القيام بدور فاعل في التواصل المستمر مع هذا المجتمع من أجل الاستفادة من خبراته وإشراكه في تحمل تبعات كافة القرارات بالمدرسة.

٣. مهارة تحفيز المعلمين والطلاب على الابتكار: على الرغم من أن هذه المهارة مطلوبة من المدير سواء أكانت مدرسته تدار ذاتياً أم بصورة تقليدية فإنه في ظل الإدارة الذاتية تتضاعف مسؤولياته في هذا الشأن، وذلك لأن المدرسة تدخل منافسة مع المدارس الأخرى، لجذب الطلاب إليها وأحياناً لتجاوز المساءلة المجتمعية والرسمية.

٤. مهارة تحفيز المعلمين والطلاب على المشاركة الفاعلة في صنع القرارات: وذلك باعتبار عملية صنع القرار لم تعد حكراً على المدير بل أصبحت عملية يشارك فيها الطلاب أنفسهم، فإن مدير المدرسة عليه مسؤولية توظيف مهارات وقدرات المعلمين والطلاب وتحفيزهم على تحمل المسؤولية المشتركة في قرارات المدرسة.

٥. مهارة الاستخدام الأمثل للموارد المالية: حيث يكون في ظل الإدارة الذاتية تكون كافة الأمور المالية من مسؤولية المدرسة وعلى رأسها المدير، فالصرف على كافة الأنشطة بالمدرسة ومنها: رواتب المعلمين والعاملين والأنشطة الطلابية وغيرها من مسؤولية المدير؛ حيث إن الإدارة المركزية عليها توفير الإنفاق كله أو بعضه وليس عليها تحديد أوجه الصرف بل عليها في نهاية العام مسؤولية مساءلة المدرسة عن كيفية توظيف الأموال في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

٦. مهارة اختيار الكفاءات العلمية للعمل بالمدرسة: تعطي الإدارة الذاتية المدرسة مسؤولية اختيار كافة العاملين بها وعلى رأسهم المعلمون فمجلس إدارة المدرسة هو الذي يتولى مسؤولية تحديد الوظائف المطلوبة والإعلان عنها ثم الاختيار الأنسب منها للعمل بالمدرسة وليس للإدارة المركزية الحق في التدخل ، ولهذا فإن مدير المدرسة مع مجلس الإدارة عليهم إتقان مهارة الاختيار السليم.

٧. مهارة المساءلة: وهو نظام لمراقبة الأداء المدرسي بهدف تحقيق الجودة التعليمية بالمدارس ، ويتم في هذا النظام تقييم أداء المدرسة من قبل السلطات التعليمية بمشاركة أولياء الأمور بصورة دورية وفق معايير محددة ، ودور المدير هنا فهم جوانب المساءلة التي سوف تخضع لها مدرسته والاستعداد لها لضمان النجاح.

٨. مهارة التوظيف الأمثل للمعرفة والمعلومات: في ظل الإدارة الذاتية لا يوجد مجال لكتمان المعلومات عن الأطراف المهنية من المدرسة وعلى رأسهم أولياء الأمور، كما أن لجان المساءلة التعليمية يحق لها الاطلاع على كل المعلومات التي تساعدها في إصدار

الأحكام والقرارات حول المدرسة، لذا على مدير المدرسة توظيف مهاراته في التعامل الصحيح مع المعرفة المتعلقة بالمدرسة سواء تلك الخاصة بالإدارة أو المعلمين أو الطلاب.

المحور الثاني: التحول الرقمي:

تعريف التحول الرقمي:

تتعدد مفاهيم التحول الرقمي ويمكن اعتباره نتاج مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل بشكل متزامن ومن بين هذه التقنيات (الحاسوب والذكاء الاصطناعي, الحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات).

يعرف التحول الرقمي بأنه " عملية ضرورية للتغيير التكنولوجي والثقافي الذي تحتاجه المنظمة بأكملها من أجل " الارتقاء إلى مستوى" عملائها الرقمييين. (De la Peña & Cabanas, 2015, 52).

أهداف التحول الرقمي:

قبل أن تتمكن أي مؤسسة تعليمية من تنفيذ استراتيجية تحول رقمي ناجحة, فإنها تحتاج إلى أهداف ملموسة للعمل عليها, وتشمل الأهداف الأساسية للتحول الرقمي في التعليم العالي ما يلي:

- تعزيز تجارب الطلاب: يركز على تحسين مقاييس الطلاب مثل معدلات الاحتفاظ والتخرج, معدلات نجاح الدورات, وغيرها من المؤشرات التي تثبت النجاح بشكل عام.
- تحسين التنافسية: يركز هذا الهدف على تمييز مؤسسة عن مؤسسة منافسة باستخدام الطرق الرقمية.
- خلق ثقافة اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات: وهذا يشمل تبني عقلية الرقمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والقيادة والموظفين الآخرين.
- تحسين الموارد: يغطي هذا الهدف كل شيء بدءاً من تحسين الاتصال بين المسؤولين إلى خفض التكاليف المتعلقة باستخدام الكهرباء. (Spear, 2020)

أهمية التحول الرقمي:

تمكن أهمية التحول الرقمي في قدرته على الإسهام في حل مشكلات الإنسان من ناحية وفي تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية ثانية ويشمل ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية، بل وثقافية أيضاً، وتأتي التقنية لتكون عاملاً مساعداً ومحفزاً في كل هذه الجوانب.

ومن الناحية العملية، يعد تحسين تجربة العميل والمرونة والابتكار من البداية إلى النهاية، عوامل رئيسية للتحول الرقمي، إلى جانب تطوير مصادر جديدة للإيرادات والنظم البيئية التي تدعمها المعلومات مما يؤدي إلى تحولات نموذج الأعمال. (إبراهيم، ٢٠١٩م، ص ٣٠).

تقنيات التحول الرقمي:

تشير (المنصة العربية الموحدة ، ٢٠٢٠) أن من أهم تقنيات التحول الرقمي تتمثل

في التالي:

- الحوسبة الحسابة.
- التوثيق وكشف عمليات الاحتيال.
- أجهزة الهاتف المحمولة.
- الطباعة ثلاثية الأبعاد.
- منصات إنترنت الاشياء.
- أجهزة الاستشعار الذكية.
- شبكات التواصل الاجتماعي.
- الواقع المعزز (أجهزة قابلة للارتداء).
- تقنية كشف المواقع.
- تحليل البيانات الكبيرة والخوارزميات المتقدمة.
- التفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة.
- التفاعل مع المستخدمين وجمع بياناتهم.

شكل رقم (١) تقنيات التحول الرقمي:



خصائص التحول الرقمي:

يساعد التحول الرقمي المؤسسات التعليمية على تحقيق العديد الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التقليدية ومن أهم تلك الخصائص:

١. قدرة تلك المؤسسات التعليمية على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع.

٢. التميز حيث تمتلك جميع مقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية.

٣. التقنية العالية حيث تتزود بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.

٤. عابرة للحدود, حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن أن تستفيد منه جميع الجامعات والأفراد على مستوى العالم.

٥. وجود بناء تنظيمي شبكي بسبب الطبيعة الخاصة لعملها وارتباطاتها بالعديد من المؤسسات والأفراد داخل المؤسسة وخارجها , محلياً وعالمياً.

٦. تحقق المؤسسات المتحولة رقمياً مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسئوليات والأهداف, واتخاذ العديد من القرارات يومياً دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي.

٧. هنا يجدر الإشارة أنه من خلال التحول الرقمي فإنه يصبح امتلاك المؤسسة بنية اساسية معلوماتية متطورة تمكنها مباشرة نشاطها عبر شبكة الانترنت, ويتيح لها أيضا التحول

الرقمي الاستفادة من التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات والتي تمكنها من إقامة متطلبات التميز (علي, ٢٠١٣م, ص ٥٢٣).

الدراسات السابقة:

دراسة ال صليح (٢٠٢٢) هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في ضوء التحول الرقمي تبعاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، الوظيفة، القطاع)، وقد تم تبني المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في عبر توزيع استبانة تكونت من (٣٨) عبارة موزعة على (٨) مجالات؛ تم تطبيقها على عينة قصدية بلغت (١١٩٥) معلماً ومعلمة من الجنسين في (٤٦) مدرسة؛ وكشفت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية، قد حصل على متوسط كلي (٣.٤٢ من ٥) أي بدرجة (كبيرة)، وعلى مستوى المجالات؛ حصل مجال المتابعة والمحاسبة على أعلى متوسط (٣.٨٣) ثم مجال أداء الطلبة بمتوسط (٣.٧٤) وثالثاً مجال المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط (٣.٦٠) وجميعها بتقدير لفظي لواقع التطبيق بدرجة (كبيرة) فيما حل رابعاً مجال تفويض الصلاحيات بمتوسط (٣.٣٥) وخامساً مجال النمو المهني بمتوسط (٣.٣٢) وسادساً المعوقات الإدارية والمالية بمتوسط (٣.٢٠) وسابعاً مجال المعوقات البشرية بمتوسط (٣.١٨) وثامناً وأخيراً مجال العلاقة مع المجتمع المحلي بمتوسط (٣.١٠) وجميع الخمسة الأخيرة بدرجة (متوسطة)، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع متغيرات الدراسة: وعلى النحو الآتي (الجنس؛ وذلك لصالح الأنثى، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح أقل من ٥ سنوات، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس، وتبعاً لمتغير الكلية التخصص لصالح إنسانية، وتبعاً لمتغير الوظيفة لصالح معلم،) واستناداً للنتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في ضوء التحول الرقمي وفي عموم مدارس المملكة، وضرورة وضع منهجية إدارية واضحة من شأنها منح المدارس العامة الحق في إدارتها ذاتياً في ظل لامركزية إدارية عامة تضع الخطوط العريضة للأهداف التعليمية.

دراسة العمري (٢٠١٥) وهدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك 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 تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك, واستخدام الباحث المنهج الوصفي ومن أدوات الاستبانة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية اختيار معلمي المدرسة, وأن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية التعاقد مع معلمين جدد لتغطية النقص عند الحاجة, وأوصت الدراسة بما يلي: العمل على نشر ثقافة الإدارة الذاتية في التعليم الحكومي والأهلي بين التربويين, والعاملين في الحقل التعليمي, والمجتمع بأسره لضمان تقبلهم ومساندتهم للتطوير والتغيير عن طريق وسائل الإعلام, وتقنيات الاتصال والندوات, والمؤتمرات, وورش العمل, وتكوين مجالس استشارية بكل المدارس لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات.

دراسة الذيابي (٢٠١٥) بعنوان: ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف, وهدفت هذه الدراسة للتعرف على ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة, وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي, وقد تكون مجتمع الدراسة من (٥٨) مديراً و (٢٢٩) معلماً ممن يعلمون في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمحافظة الطائف, وأهم ما أشارت إليه نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الذاتية والمهارات الإنسانية كانت كبيرة جداً, وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة ممارسة القيادة الذاتية وبين تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف, ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الذاتية تبعاً لمتغير وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ومتغير طبيعة المؤهل العلمي.

دراسة عبد ربه (٢٠١٣) بعنوان: درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية, وهدفت هذه الدراسة تعرف درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية, من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية

السعودية، وتكونت عينة الدراسة من ٧ وكلاء وزارة التربية والتعليم، و ١٦٩ مديراً، و ١٣٨ مديرة للمدارس الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم إعداد استبانة تكونت بصورتها النهائية من ٤٠ فقرة مخصصة لمديري المدارس ومديراتها، توزعت على سبعة مجالات، وأعد مقابلة على ثمانية أسئلة مخصصة لوكلاء وزارة التربية والتعليم، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية، من وجهة نظر القادة التربويين (مديري المدارس ومديراتها) بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية كان بدرجة (كبيرة) ، وبمتوسط حسابي بلغ ٤.٠١ على الأداة ككل، وبدرجة كبيرة جداً على المجالات التالية : شؤون الطلبة، والأهداف التربوية، والإشراف التربوي، والشؤون المالية، ثم بدرجة كبيرة في المجالين التاليين: شؤون المعلمين والعاملين، والمبنى المدرسي، ثم بدرجة متوسطة في مجال المناهج المدرسية الذي حل أخيراً.

دراسة الحربي (٢٠١٣) بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على متطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية الحكومية في مدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (٦٠) مديراً ومشرفاً، وأشارت النتائج إلى أن العبارات التي تعبر عن المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة كانت بدرجة كبيرة جداً، وأن العبارات التي تعبر عن المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة المدرسية الذاتية نفي المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة كانت بدرجة كبيرة جداً.

دراسة البقمي (٢٠١٢) بعنوان: درجة ممارسة المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للإدارة الذاتية من جهة نظرهم ونظر وكلائهم، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم، وإلى دلالة تقديرات المديرين لواقع الإدارة المدرسية الذاتية باختلاف متغيرات: (المؤهل العلمي، والمؤهل التربوي ، وسنوات الخدمة) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، إذ تكون مجتمع الدراسة النهائي من (١١٧) مديراً وكيلاً من مديري وكلاء المدارس الثانوية

العاملين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم وكلائهم جاءت متوسطة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في مجالات الدراسة الستة تبعاً لمتغير العمل الحالي، وسنوات الخبرة.

دراسة السيف (٢٠١١) بعنوان: لدى مديري المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على معوقات الإدارية والمهارية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، والحصول على حلول مقترحة من وجهة نظرهن ، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المرحلة الثانوية البالغ عددهن (٩٩) مديرة، وأشارت النتائج إلى موافقة مديرات المرحلة الثانوية بشدة على وجود معوقات إدارية تعوق تطبيق الإدارة الذاتية نومنها افتقار المديرية لحرية التصرف المالي ، وغياب نظام الحوافز ومعوقات مهارية ومنها كثرة المسؤوليات الإدارية وقلة دعم المشرفات التربويات.

دراسة جبران، الشمري (٢٠١١) بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات، وهدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات والتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٧) وكلاء وزارة التربية والتعليم و (١٦٩) مديراً ومديرة واعدت استبانة مكونة من (٤٠) فقرة تمثل سبعة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات كثيرة تحد من تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية المطبقة للمشروع في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة، وكانت أكثر إجابات العينة تكراراً هي كثرة الأعباء الإدارية، كثرة الأعمال الملقاة على عاتق المعلمة، قلة الدعم المالي للمدرسة من الجهات المسؤولة بالوزارة، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة.

دراسة الدوسري (٢٠٠٦) بعنوان: الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض - تصور مقترح، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في

مدارس البنات في المملكة العربية السعودية، وتقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات في المملكة العربية السعودية، وقد طبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكونة من (١٠٢) مشرفة إدارية و(٢٩١) مديرة متوسطة وثانوية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لبحثها، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية في المدارس حاجة مديرات المدارس إلى إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة دون الرجوع لإدارة التعليم في جميع الأمور.

تنوعت الدراسات السابقة في أهدافها والبيئة التي أجريت فيها فضلاً عن العينة والمجتمع غير أن أغلبها قد تبنى المنهج الوصفي باعتباره يمثل المنهج الأكثر ملائمة لأهداف تلك الدراسات، ومما يلاحظ على نتائج تلك الدراسات أنها اشتركت في عدة نقاط من أهمها واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم، ومعوقات تطبيق الإدارة الذاتية، ومتطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في مختلف مدارس ومناطق المملكة العربية السعودية.

بدورها استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة، وتطوير أداة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، كما أن وجود الفروق التي تُعزى إلى بعض المتغيرات في الدراسات السابقة ساعد الباحث على اختيار المتغيرات التي قد تؤثر على آراء المستجيبين.

القسم الثالث: الإطار الميداني للدراسة

منهجية الدراسة:

- منهج الدراسة: استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي لوصف آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات, وهو المنهج الملائم, نظراً لاشتماله على كثير من الطرق والأساليب, والتعامل مع العديد من الظواهر والمشكلات, حيث يختص بعملية جمع البيانات ويفها بصورة دقيقة ويحللها بعمق (الشخبي, ٢٠٠٢م, ص ٩١).

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم العام المدارة ذاتياً في القطاع الشمالي لمدينة ينبع وقد بلغ عددهم (١١٩٥) معلماً ومعلمة, وفق إحصائيات وزارة التعليم للعدد المعلمين والمعلمات في كل مدرسة من القطاع الشمالي لتعليم بمنطقة ينبع, للعام الدراسي ١٤٤٢ هـ ٢٠٢١ م.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد الدراسة مستخدماً الباحث في ذلك أسلوب المسح شامل حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة, فاسترجعت (١١٩٥) استبانة, لتشكل ما نسبته (١٠٠٪) من مجتمع الدراسة, وبين جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (١)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	معلم	٥٧٢	٤٥,١٪
	معلمة	٦٢٣	٥٤,٩٪
	الكلية	١١٩٥	١٠٠٪
المرحلة الدراسية	المتوسطة	٣٠	٧٩,٥٪
	الثانوية	١٦	٢٠,٥٪
	الكلية	٤٦	١٠٠٪

يتضح من جدول (١) أن عدد المعلمات أكثر من عدد المعلمين بنسبة ٤٥.٩٪ وكذلك

كان عدد المعلمين من المرحلة المتوسطة أكثر من المرحلة الثانوية بنسبة ٧٩.٥٪.

- أدوات الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته, وقد بتطويرها لجمع المعلومات في هذه الدراسة, وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

أ- مراجعة الأدب النظري المتعلق بالإدارة الذاتية, وأهدافها, ومجالاتها, وتطبيقاتها, والعمل بها.

ب- مراجعة الأبحاث والدراسات التي درست الإدارة الذاتية في المدارس التعليم العام في القطاع الشمالي ينبع.

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة أولية تتكون من جزئين:
الجزء الأول: يشمل هذا الجزء على المتغيرات الديموغرافية لأفراد المسح (الجنس, المرحلة الدراسية).

الجزء الثاني: يشتمل على فقرات الاستبانة والتي تتضمن (٨) مجالات لها علاقة بواقع آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء تحويلها الرقمي, واشتمل على (٣٨) عبارة موزعة على المجالات التالية:

- المجال الأول: تفويض الصلاحيات, وعدد عباراته (٩) عبارة.
- المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار, وعدد عباراته (٣) عبارة.
- المجال الثالث: أداء الطلبة, وعدد عباراته (٣) عبارة.
- المجال الرابع: المتابعة والمحاسبة, وعدد عباراته (٦) عبارة.
- المجال الخامس: المعوقات الإدارية والمالية, وعدد عباراته (٥) عبارة.
- المجال السادس: المعوقات البشرية, وعدد عباراته (٣) عبارة.
- المجال السابع: النمو المهني, وعدد عباراته (٥) عبارة.
- المجال الثامن: العلاقة مع المجتمع المحلي, وعدد عباراته (٤) عبارة.

صدق الأداء: قام الباحث بعرض الأداء على (١٠) من الأساتذة الجامعيين وذوي الخبرة والاختصاص لإبداء رأيهم في مضمون فقرات المقياس, وفعاليتها نحو الفئة المستهدفة, وتم تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها بما يتناسب وواقع مجتمعنا السعودي.

ثبات الأداء: وتم احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للأداء ككل لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي, وللمجالات الثمانية المكونة للأداء كل على حدة, وبلغ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للأداة ككل (٠.٩٣) وهي قيمة مقبولة تربوياً, كما تم احتساب معامل الثبات للمجالات

الثمانية التي تتكون منها أداة الدراسة كل على حدة كما هو موضح في التفصيل في جدول(٢):

جدول (٢)

قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا من حيث مجالاتها وأرقام الأسئلة وعددها

المجالات	أرقام الفقرات المنتمية للمجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا (a)
تفويض الصلاحيات	٩-١	٩	٠,٨٥
المشاركة في اتخاذ القرار	١٣-١٠	٣	٠,٨١
أداء الطلبة	١٧-١٤	٣	٠,٧٢
المتابعة والمحاسبة	٢٦-١٨	٦	٠,٨٩
المعوقات الإدارية والمالية	٣٢-٢٧	٥	٠,٨٧
المعوقات البشرية	٣٧-٣٣	٣	٠,٥٩
النمو المهني	٤٣-٣٨	٥	٠,٨٦
العلاقة مع المجتمع المحلي	٤٨-٤٤	٤	٠,٨٨
الكلية	١-٥٦	٣٨	٠,٩٣

يتضح من جدول (٢) أن قيمة معامل (كرونباخ ألفا) الكلية لبنود الأداء (٠.٩٣) وهي قيمة مقبولة تربوياً، وتراوحت قيمة معامل الثبات للمجالات الثمانية ما بين ٠.٥٩ - ٠.٨٩ وجميعها قيم مقبولة تربوياً، ويتضح أن أعلى قيم هذه المجالات هو مجال المتابعة والمحاسبة وقيمة معامل ثباته وهي (٠.٨٩) كما يتضح أن أقل قيم هذه المجالات هو مجال المعوقات البشرية بمعامل ثباته هي (٠.٥٩) وهذا يؤكد على أهمية العمل على تعزيز هذا المجال لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: (الجنس, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, الكلية, الوظيفة).

- متغير الجنس, وله فئتان : ذكر وأُنثى.
- سنوات الخبرة ثلاثة مستويات: أقل من ٥ سنوات, من ٥ - ١٠ سنوات, أكثر من ١٠ سنوات.
- متغير الكلية: وله مستويات: علمية , إنسانية.
- متغير الوظيفية: وله مستويان: مدير, معلم.

**المتغيرات التابعة: آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي
لمدينة ينبع.**

إجراءات تطبيق الدراسة:

لاستكمال الدراسة قام الباحث بمراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من ثم إعداد أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، ثم قام بحصر مجتمع الدراسة وباختبار العينة، ثم قام باستكمال الإجراءات الرسمية للحصول على موافقة الجهات ذات العلاقة بتطبيق الدراسة، ثم قام بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، ثم استرجاعها وجمع البيانات وتحليلها إحصائياً، ثم عرض النتائج ومناقشتها، وكتابة التوصيات.

المعالجات الإحصائية:

تم جمع البيانات لعينة الدراسة وتفريغها على برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وحساب الثبات لأداء الدراسة آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي، وتم حساب قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا، والتحقق من صدق الأداة، ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المديرين والمعلمين لفحص فرضيات الدراسة وتم استخدام اختبار ت (Independent Sample T- test) واستخدام اختبار (One Way Anova) لمعرفة الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تبعاً للمتغيرات المستقلة التي وردت في الدراسة واختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

نتائج السؤال الأول: ما واقع آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر معلميها , ومعلماتها ؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات , والنسب المئوية , والمتوسطات الحسابية , والانحرافات المعيارية , والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور كما يوضحه الجدول (٣) الآتي:

رقم	ترتيب	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الأثر	مستوى الدلالة	الدلالة
١	٤	تفويض الصلاحيات	٠,٦٦	٣,٣٥	٦٦,٩	متوسطة	٠,٠٠	دال معنويا
٢	٣	المشاركة في اتخاذ القرار	٠,٨٢	٣,٦٠	٧٢,١	كبيرة	٠,٠٠	دال معنويا
٣	٢	أداء الطلبة	٠,٧٤	٣,٧٤	٧٤,١	كبيرة	٠,٠٠	دال معنويا
٤	١	المتابعة والمحاسبة	٠,٦٦	٣,٨٣	٧٤,٨	كبيرة	٠,٠٠	دال معنويا
٥	٦	المعوقات الإدارية والمالية	٠,٨٩	٣,٢٠	٧٦,٦	متوسطة	٠,٠٠	دال معنويا
٦	٧	المعوقات البشرية	٠,٦٠	٣,١٨	٦٣,٩	متوسطة	٠,٠٠	دال معنويا
٧	٥	النمو المهني	٠,٧٢	٣,٣٢	٦٣,٦	متوسطة	٠,٠٠	دال معنويا
٨	٨	العلاقة مع المجتمع المحلي	٠,٨٥	٣,١٠	٦٢,١	متوسطة	٠,٠٠	دال معنويا
		الدرجة الكلية	٠,٤٨	٣,٤٢	٦٨,٣	كبيرة	٠,٠٠	دال معنويا

يتضح من جدول (٣) أن درجة آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي, لمجالات الدراسة كان بين المتوسطة والكبيرة فقد تراوحت المتوسط الحسابي للاستجابة عليها ما بين (٣.١٠) للمجال الثامن العلاقة مع المجتمع المحلي و (٣.٨٣) للمجال الرابع المتابعة والمحاسبة.
وأشار المعدل العام لجميع الفقرات الى أن آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع كانت بدرجة كبيرة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للمعدل العام ٣.٤٢.

وأظهرت نتائج الجدول (٤) أن درجة آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي , كانت كبيرة بحيث بلغت المتوسط الحسابي للمعدل العام (٤.٤٢) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة توفر التوعية الكافية لتمكين العاملين في المجال التعليمي من مديرين ومعلمين في فهم ومعرفة مفهوم

الإدارة الذاتية والأسس التي تقوم عليها كنمط إداري حديث والعمل على تطبيقه بالشكل الصحيح، وذلك بالإضافة إلى سيطرة نظام التحول الرقمي على المؤسسات التعليمية في المملكة بشكل عام.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة العمري (٢٠١٥) حيث أمكانية واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك وجاءت بدرجة كبيرة، ودراسة الذيابي (٢٠١٥) في تطبيق ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف ، وجاءت بدرجة كبيرة، وانسجمت مع دراسة عبد ربه (٢٠١٣) لمعرفة درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية، من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، وجاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الحربي (٢٠١٣) لإمكانية متطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة ، وجاءت بدرجة كبيرة.

نتائج السؤال الثاني: ما المجالات الثمانية التي تحد من آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام المدارة ذاتياً في القطاع الشمالي لمدينة ينبع من وجهات نظر معلميها، ومعلماتها.

ولمعرفة المجالات الثمانية التي تحد من آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر معلميها، ومعلماتها كان لابد من حساب المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر لكل فقرة من فقرات كل من المجالات وجدول (٧) يوضح ذلك:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية ودرجة المجالات الثمانية التي تحد من آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر معلميها، ومعلماتها.

المجال الأول: تفويض الصلاحيات

رقم البند	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
١	يعطي التحول الرقمي للإدارة الذاتية للمدير صلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل.	١,٠٣	٤,٠١٢	٦٩%	كبيرة
٢	لدى المدير صلاحيات لتوزيع ميزانية المدرسة وفق ما يراه مناسباً عبر التحول الرقمي.	١,٠٤	٤,٠٥	٦٨%	كبيرة
٣	يسمح التحول الرقمي للمدير المدرسة بتوفير ما تحتاجه المدرسة من وسائل تعليمية وغيرها من خلال تطبيق الإدارة الذاتية له.	١,١٠	٣,٩٩	٦٠%	كبيرة
٤	لدى المدير صلاحيات لإضافة حصص دراسية وفقاً لما يتناسب ومصحة الطلبة من خلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة.	١,١٤	٣,٩٥	٥٨%	متوسطة
٥	إعطاء الحرية للمعلمين في إثراء المناهج بما يخدم مصلحة الطلبة عبر التحول الرقمي.	١,١٥	٣,٩٣	٦٦%	كبيرة
٦	إعطاء المدير صلاحيات لعقد مؤتمرات تخدم المدرسة والمجتمع المحلي عبر التحول الرقمي.	١,١٥	٣,٨٦	٦٥%	كبيرة
٧	تنسيق الإدارة مع المدير في إجراء تنقلات المعلمين، وفق مصلحة المدرسة عبر التحول الرقمي.	١,٠٢	٣,٧٦	٤٤%	متوسطة
٨	تنسيق الإدارة مع المدير في اختيار المعلمين الجدد، وفق مصلحة المدرسة عبر التحول الرقمي.	١,١٧	٣,٧٤	٦٩%	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال الأول				
	٠,٦٦				

المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

١	يشارك المعلمون في وضع الخطط للأنشطة الصفية عبر التحول الرقمي.	١,٠٦	٣,٤٥	٦٩%	كبيرة
٢	يشارك المعلمون في وضع الخطط للأنشطة اللاصفية عبر التحول الرقمي.	١,١٢	٣,٤٣	٦٧%	كبيرة
٣	يشجع مدير المدرسة مؤسسات المجتمع المحلي على المشاركة في دعم برامج العناية بالطلبة الموهوبين عبر التحول الرقمي.	١,١٣	٣,٥٠	٦١%	متوسطة
٤	يشارك مدير المدرسة الطلبة في تفويم العلمية التعليمية بالمدرسة عبر التحول الرقمي.	١,١٤	٣,١٢	٦٨%	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال الثاني				
	٠,٨٢				

المجال الثالث: أداء الطلبة

١	يضع المدير برامج بالتعاون مع المعلمين لرفع مستوى الطلبة المتأخرين دراسياً عبر التحول	١,٠٧	٣,٦	٦٩%	كبيرة
---	--------------------------------------------------------------------------------------	------	-----	-----	-------

الرقمي.					
كبيره	٪٦٧	٣,٤٣	١,١٣	٢	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين لتحديد احتياجات الطلبة التعليمية عبر التحول الرقمي.
متوسطة	٪٦١	٣,٤٩	١,١٤	٣	يدعم مدير المدرسة برامج رعاية الطلبة المتفوقين بالتعاون مع أعضاء المجتمع المحلي.
كبيره	٪٦٨	٣,٥٢	١,١٥	٤	يربط مدير المدرسة تقييم المعلمين والمعلمات بمستوى اداء الطلبة عبر التحول الرقمي.
كبيره	٪٦٨	٣,٧٤	٠,٧٤	الدرجة الكلية للمجال الثالث	
المجال الرابع: المتابعة والمحاسبة					
كبيره	٪٦٩	٤,٠١٢	١,٠٣	١	يتم تقويم النشاطات الداخلية في المدرسة بشكل مستمر عبر التحول الرقمي.
كبيره	٪٦٨	٤,٠٥	١,٠٤	٢	يلتزم مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالثواب.
كبيره	٪٦٠	٣,٩٩	١,١٠	٣	يلتزم مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالعقاب.
متوسطة	٪٥٨	٣,٩٥	١,١٤	٤	يعتمد مدير المدرسة تقييم المعلم لنفسه نهاية العام الدراسي لتحديد مستوى أداء المدرسة.
كبيره	٪٦٦	٣,٩٣	١,١٥	٥	يستخدم مدير المدرسة آلية محددة للمساعدة على مستوى المدرسة.
كبيره	٪٦٥	٣,٨٦	١,١٥	٦	يحلل مدير المدرسة المعايير المستخدمة للمحاسبة جنباً إلى جنب مع تحديد الأهداف.
متوسطة	٪٤٤	٣,٧٦	١,٠٢	٧	يحدد مدير المدرسة أساليب قياس وتقويم أداء الطلبة والمعلمين.
كبيره	٪٦٩	٣,٧٤	١,١٧	٨	يحلل مدير المدرسة العلاقة بين النتائج التي تم الحصول عليها والأهداف الموضوعية.
كبيره	٪٦٥	٣,٨٣	٠,٦٦	الدرجة الكلية للمجال الرابع	
المجال الخامس: المعوقات الإدارية والمالية					
كبيره	٪٦٩	٣,٤٤	١,٠٣	١	يعاني مدير المدرسة ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتطوير.
كبيره	٪٦٨	٣,٤١	١,١٥	٢	يشكو مدير المدرسة محدودية الصلاحيات الممنوحة للمديرين .
متوسطة	٪٦٠	٣,٠١	١,٠١٣	٣	يتأمر مدير المدرسة من قلة المرونة في تطبيق بعض القوانين واللوائح.
متوسطة	٪٥٨	٢,٨٨	١,١٥	٤	يوجد ضعف في قنوات الاتصال بين المدرسة وإدارة التعليم.
متوسطة	٪٦٥	٣,٢٤	١,٠٣	٥	يشكو مدير المدرسة من ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.
متوسطة	٪٦٤	٣,٢٠	٠,٨٩	الدرجة الكلية للمجال الخامس	
المجال السادس: المعوقات البشرية					
كبيره	٪٧٠	٣,٤٨	٠,٩٦	١	يصعب إقناع القيادات في المستويات العليا بأهمية

تفويض الصلاحيات.				
٢	يوجد ضعف في معرفة الهيئات التدريسية بمفهوم الإدارة الذاتية.	١,٠١	٣,٠٨	٦٢%
٣	يحجم المديرون عن المبادرة, خوفاً من تحمل مسؤولية الأضرار الناتجة عن أخطاء الموظفين.	١,١٤	٣,١١	٦٢%
٤	تفتقر المدرسة إلى القيادات المؤهلة.	١,١٥	٢,٧٤	٥٥%
٥	يتقبل المديرون التغيير في المدرسة.	٠,٩٥	٣,٣٥	٦٧%
	الدرجة الكلية للمجال السادس	٠,٦٠	٣,١٨	٦٤%
المجال السابع: النمو المهني				
١	يتمتع المعلمون بحرية اختيار الدورات التي تتلاءم واحتياجاتهم.	١,٠٣	٤,٠١٢	٦٩%
٢	يتمتع المعلمون بحرية اختيار الأوقات المناسبة للدورات.	١,٠٤	٤,٠٥	٦٨%
٣	يشارك المعلمون في برامج التأهيل التربوي في مجال استراتيجيات تدريس المناهج.	١,١٠	٣,٩٩	٦٠%
٤	يشجع قائد المدرسة المعلمين على توجيه الأقران فيما بينهم.	١,١٤	٣,٩٥	٥٨%
٥	يطلع المدير المعلمين على مؤشرات تقييم الأداء المتوقع منهم تحديثها كتربويين ومتخصصين.	١,١٥	٣,٩٣	٦٦%
٦	يشرك المدير المعلمين في وضع المعايير التي تستخدم في تقويم إنجازاتهم.	١,١٥	٣,٨٦	٦٥%
	الدرجة الكلية للمجال السابع	٠,٧٢	٣,٣٢	٦٣,٦
المجال الثامن: العلاقة مع المجتمع المحلي				
١	يشارك أولياء الأمور في وضع أهداف المدرسة.	٠,٩٦	٣,٤٨	٧٠%
٢	يشارك مجلس الآباء في وضع الخطط السنوية.	١,٠١	٣,٠٨	٦٢%
٣	تدعو المدرسة محاضرين مع المجتمع المحلي.	١,١٤	٣,١١	٦٢%
٤	تهتم المدرسة بتعريف المعلمين الجدد على المجتمع المحلي.	١,١٥	٢,٧٤	٥٥%
٥	تناقش المدرسة مع المجتمع المحلي مشكلات الطلبة.	٠,٩٥	٣,٣٥	٦٧%
	الدرجة الكلية للمجال الثامن	٠,٨٥	٣,١٠	٦٢,١

يتضح من جدول (٥) أن درجة آليات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع في ضوء التحول الرقمي, لمجالات الدراسة كان بين المتوسطة والكبيرة فقد تراوحت المتوسط الحسابي للاستجابة عليها ما بين (٣.١٠) للمجال الثامن العلاقة مع المجتمع المحلي و (٣.٨٣) للمجال الرابع المتابعة والمحاسبة. فقد أظهرت نتائج الجدول (٥) عدم رفض الفرضية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول آليات تطبيق

الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة ينبع، من وجهات نظر مديريها ومعلميها تبعاً لمتغير القطاعات في ستة مجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، أداء الطلبة، المتابعة والمحاسبة، المعوقات البشرية، النمو المهني، العلاقة مع المجتمع المحلي، ويفسر الباحث هذه النتيجة بوجود خطوط عريضة وتعليمات محددة في بنود واضحة وموحدة يمارس العمل الإداري من خلاله في كافة القطاعات.

عرض نتائج السؤال الثالث: هل تختلف متوسطات استجابات المديرين والمعلمين حول واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المدارة ذاتيا في القطاع الشمالي بمدينة ينبع باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، الوظيفة)؟.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية

للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للأداء تبعاً لمتغير الجنس.

الدلالة	ت	أُنثى ن = ٢٨٢		ذُكر ن = ١٤٣		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٠٨	٠,٥٠	٠,٦٣	٣,٨٢	٠,٧٠	٣,٨٥	المتابعة والمحاسبة
٠,٣٧	١,٧٦	٠,٦٥	٣,٧٠	٠,٧٩	٣,٨٣	أداء الطلبة
٠,٠١	٠,٨٩	٠,٨٠	٣,٥٨	٠,٨٥	٣,٦٥	المشاركة في اتخاذ القرار
٠,٠٢	٢,٥٣	٠,٦٣	٣,٢٩	٠,٧٠	٣,٤٦	تفويض الصلاحيات
٠,٠٢	٢,٣٨	٠,٧١	٣,٢٦	٠,٧٢	٣,٤٤	النمو المهني
٠,١٤	١,٤٩	٠,٨٧	٣,٢٤	٠,٩٤	٣,١٠	المعوقات الإدارية والمالية
٠,٤٣	٠,٧٨	٠,٦٣	٣,١٩	٠,٦٠	٣,١٥	المعوقات البشرية
٠,١٨	١,٣٤	٠,٧١	٣,٠٦	٠,٩٠	٣,١٨	العلاقة مع المجتمع المحلي
٠,١٠	١٠,٦٧	٠,٤٦	٣,٣٩	٠,٥٣	٣,٤٧	الدرجة الكلية

لوحظ من جدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)

بين متوسطات الاستجابة حول درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً من وجهات نظر مديريها ومعلميها حسب المجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، أداء الطلبة، المتابعة والمحاسبة الإدارية والمالية، المعوقات البشرية، العلاقة مع المجتمع المحلي) وعلى الدرجة الكلية للعبارات تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للأداء تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	اقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	اكثر من ١٠ سنوات
المتابعة والمحاسبة	٣,٩٦	٠,٧٠	٣,٨٢
أداء الطلبة	٣,٩٠	٠,٧٩	٣,٧٠
المشاركة في اتخاذ القرار	٣,٨٤	٠,٨٥	٣,٥٨
تفويض الصلاحيات	٣,٤٧	٠,٧٠	٣,٢٩
النمو المهني	٣,٤٤	٠,٧٢	٣,٢٦
المعوقات الإدارية والمالية	٣,٣٤	٠,٩٤	٣,٢٤
المعوقات البشرية	٣,٢٧	٠,٦٠	٣,١٩
العلاقة مع المجتمع المحلي	٣,٢٨	٠,٩٠	٣,٠٦
الدرجة الكلية	٣,٥٦	٠,٥٣	٣,٣٩

لوحظ من جدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً من وجهات نظر مديريها ومعلميها حسب المجالات (المشاركة في اتخاذ القرار, أداء الطلبة, المتابعة والمحاسبة الإدارية والمالية, المعوقات البشرية, العلاقة مع المجتمع المحلي) وعلى الدرجة الكلية للعبارات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
المتابعة والمحاسبة	٤,٠٦	٣,٧٩	٣,٥٨
أداء الطلبة	٣,٩١	٣,٧٢	٣,٢٥
المشاركة في اتخاذ القرار	٣,٨١	٣,٥٨	٣,٣٩
تفويض الصلاحيات	٣,١٥	٣,٣٤	٣,١٢
النمو المهني	٣,٤٣	٣,٣٢	٣,٠٣
المعوقات الإدارية والمالية	٣,١٩	٣,١٩	٣,٢٨
المعوقات البشرية	٣,٠٦	٣,٢١	٣,١٤
العلاقة مع المجتمع المحلي	٣,٢٤	٣,١٠	٣,٦٨
الدرجة الكلية	٣,٥٢	٣,٤١	٣,١٨

لوحظ من جدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً من وجهات نظر مديريها ومعلميها حسب المجالات (المشاركة في اتخاذ القرار,

أداء الطلبة، المتابعة والمحاسبة الإدارية والمالية، المعوقات البشرية، العلاقة مع المجتمع المحلي) وعلى الدرجة الكلية للعبارات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (٨) المتوسطات

الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للأداء تبعاً لمتغير الكلية.

الدرجة الكلية	علمية	انسانية
المتابعة والمحاسبة	٤,٠٥	٣,٧١
أداء الطلبة	٣,٩٤	٣,٧٠
المشاركة في اتخاذ القرار	٣,٨٢	٣,٥٩
تفويض الصلاحيات	٣,٤٠	٣,٣٤
النمو المهني	٣,٤١	٣,٣٤
المعوقات الإدارية والمالية	٣,١٥	٣,٢٠
المعوقات البشرية	٣,٠٨	٣,٢٢
العلاقة مع المجتمع المحلي	٣,٢٦	٣,١٢
الدرجة الكلية	٣,٤٢	٣,٥٦

لوحظ من جدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات الاستجابة حول درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً من وجهات نظر مديريها ومعلميها حسب المجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، أداء الطلبة، المتابعة والمحاسبة الإدارية والمالية، المعوقات البشرية، العلاقة مع المجتمع المحلي) وعلى الدرجة الكلية للعبارات تبعاً لمتغير الكلية.

جدول (٩) المتوسطات

الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للأداء تبعاً لمتغير الوظيفة.

الدرجة الكلية	مدير	معلم
المتابعة والمحاسبة	٤,٠٨	٣,٧٢
أداء الطلبة	٣,٩٦	٣,٧٨
المشاركة في اتخاذ القرار	٣,٨٤	٣,٦٠
تفويض الصلاحيات	٣,٤٢	٦,٣٩
النمو المهني	٣,٤٢	٣,٣٢
المعوقات الإدارية والمالية	٣,١٨	٣,٢٥
المعوقات البشرية	٣,٠٩	٣,٢٦
العلاقة مع المجتمع المحلي	٣,٢٩	٣,١٨
الدرجة الكلية	٣,٦٠	٣,٨٠

لوحظ من جدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً من وجهات نظر مديريها ومعلميها حسب المجالات (المشاركة في اتخاذ القرار, أداء الطلبة, المتابعة والمحاسبة الإدارية والمالية, المعوقات البشرية, العلاقة مع المجتمع المحلي) وعلى الدرجة الكلية للعبارات تبعاً لمتغير الوظيفة.

مناقشة النتائج:

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة جبران, الشمري (٢٠١١) للكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات, دراسة العمري (٢٠١٥) حيث أمكانية واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك وجاءت بدرجة كبيرة, ودراسة الذيابي (٢٠١٥) في تطبيق ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف, وجاءت بدرجة كبيرة, وانسجمت مع دراسة عبد ربه (٢٠١٣) لمعرفة درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية, من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية, وجاءت بدرجة مرتفعة, ودراسة الحربي (٢٠١٣) لإمكانية متطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة, وجاءت بدرجة كبيرة, ودراسة الدوسري (٢٠٠٦) للتعرف على واقع الإدارة المدرسية في مدارس البنات في المملكة العربية السعودية, وتقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات في المملكة العربية السعودية.

القسم الرابع: النتائج والتوصيات والمقترحات

نتائج الدراسة:

بعد التحليل النتائج الواردة وإظهار الأسباب التي أدت إلى ظهور النتائج فيما سبق , فلا بد من وضع توصيات النهائية الآتية والتي يمكن من خلالها تحقيق الاستفادة المستقبلية من هذه الدراسة:

١. أظهرت النتائج وجود تطبيق للإدارة الذاتية بدرجة كبيرة وبناء عليه يوصى الباحث بالتوسع في تطبيق الإدارة الذاتية في عدد أكبر من المدارس القطاع الشمالي بمدينة ينبع.
٢. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير القطاعات في مجال تفويض الصلاحيات, وبناء عليه يوصى الباحث بضرورة توعية مديري المدارس التي يضعف فيها تفويض الصلاحيات بأهميته في نجاح عملهم الإداري.
٣. أظهرت النتائج وجود ضعف في الإمكانيات المادية للتطوير, وبناء عليه يوصى الباحث بزيادة المخصصات المالية للمدارس المدارة ذاتياً والمدارس الأخرى.
٤. أظهرت النتائج محدودية الصلاحيات الممنوحة للمعلمين والمعلمات, وبناء عليه يوصى الباحث بزيادة الصلاحيات الممنوحة للمعلمين والمعلمات.
٥. كما أشارت النتائج وجود صعوبة في إقناع المستويات العليا بأهمية تفويض السلطات, وبناء عليه يوصى الباحث بضرورة توعيتهم وتعرفهم بأهمية وفاعلية تفويض السلطات في الإدارة العلمية التعليمية والتربوية.
٦. وأظهرت النتائج أيضاً وجود ضعف في مشاركة المجتمع المحلي في وضع أهداف المدرسة وخططها, وعليه يوصى الباحث بضرورة مشاركة المجتمع المحلي وتفعيل دورهم في وضع أهداف المدرسة وخططها.

توصيات الدراسة:

١. ابرز المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية هو تبني قيادات وزارة التعليم لمفهوم الإدارة الذاتية.
٢. تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يتوافق مع مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وتطبيقاتها، وتمثلت أبرز المتطلبات المادية في زيادة ميزانيات المدارس بما يتناسب مع استقلاليتها، وأهم المتطلبات البشرية فكانت تأهيل وتدريب أعضاء المجتمع المدرسي في النواحي الإدارية (التخطيط والتنظيم وإدارة الميزانية واتخاذ القرار).
٣. توفير وزارة التعليم مناخاً تنظيمياً مناسباً يسمح بممارسة مجالات الإدارة الذاتية لمدارس التعليم العام، وتحفيز المجتمع المحلي في تطبيق التحول الرقمي الحديث في إدارة المدرسة ودعمها.
٤. إجراء تصوراً مقترحاً لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء نظم المعلومات وتكنولوجيا التحول الرقمي الحديثة.
٥. إجراء دراسات مقارنة على المدارس الحكومية في جنوب وشمال مدينة ينبع , من أجل إجراء مقارنات بينها وبين المدارس الحكومية في شمال مدينة ينبع.

مقترحات الدراسة:

١. دعم تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحول الرقمي كمدخل لتطوير وتحسين أدائها ومخرجاتها ودعمها للاتجاهات الحديثة.
٢. وضع خطة متكاملة لإدارة تكنولوجيا المعلومات في مدارس التعليم العام وتنميتهم مهنيًا في ضوء التحول الرقمي وتدريبهم من أجل تطبيق الإدارة الذاتية، وإكسابهم المهارات اللازمة للتعامل مع العمليات الحديثة المرتبطة بهذا التحول.
٣. توجيه الإدارة العامة في التعليم للتحول الرقمي، وإدارة أمن المعلومات بوزارة التعليم والمسؤولين المتخصصين بإدارات التعليم، إلى وضع خطة للتحول الرقمي بالمدارس.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم , محمود محمد, والحداد , بسمة محرم (٢٠١٨) منشآت الأعمال والتحويل الرقمي, المجلة المصرية للمعلومات , الكمبيوتر, (٢١) , ٢٥ - ٣٢.
٢. إبراهيم , أحمد حسن (٢٠١٩) التحول الرقمي, نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري, الاقتصاد والمحاسبة , نادي التجارة, ع ٦٧٦ , ٨ - ١١.
٣. البقمي, بدر (٢٠١٢) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة أم القرى, مكة المكرمة, السعودية.
٤. الحربي, نايف (٢٠١٣) متطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أم القرى , السعودية.
٥. حسين, سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦) الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم, ط١, دار الوفاء للطباعة والنشر, الإسكندرية, مصر.
٦. جبران, علي والشمري, راضي (٢٠١١) درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية . السعودية "مجلة دراسات العلوم التربوية ،المجلد ٣٨ ،ملحق ٤
٧. حسن، سهى سالم (٢٠٠٨) تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ، غزة
٨. داود، عبدالعزيز (٢٠١٢) تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان" تصور مقترح"، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) ،كلية التربية ،جامعة الملك سعود، الرياض .
٩. الدوسري, خلود (٢٠٠٦) الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض, تصور مقترح, دراسة دكتوراه غير منشورة , جامعة الملك سعود, الرياض , السعودية.
١٠. الذيابي, عبد الله عبيد (٢٠١٥) ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أم القرى, مكة المكرمة , السعودية.

١١. الزعبي، إبراهيم و بدير، المتولي (٢٠١٠) الإدارة الذاتية ودورها في تميز الأداء المؤسسي، بحث مقدم للمؤتمر الثامن لكلية التربية، جامعة اليرموك.
١٢. سيف، نورة (٢٠١١) معوقات تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
١٣. سليمان، هناء إبراهيم (٢٠١٠) الإدارة الذاتية مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالمدارس المصرية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة .
١٤. سيف، أمينة (٢٠١١) نظام الإدارة المدرسية الذاتية، مجلة التطوير التربوي، العدد ٦
١٥. العجمي، محمد (٢٠٠٨) استراتيجيات الإدارة المدرسية الذاتية والصف، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن.
١٦. العجمي ، محمد (٢٠٠٥) المشاركة المجتمعية والإدارة المدرسية الذاتية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة ، مصر.
١٧. علي، أسامة ورجب، مصطفى (٢٠١٠) الإدارة المدرسية الذاتية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق ، مصر .
١٨. عواد، سها (٢٠٠٧) تقييم فعالية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية وجهات نظر مديري المدارس ومديراتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
١٩. علي ، أسامة عبد السلام (٢٠١٣) التحول الرقمي بالجامعات المصرية ، دراسة تحليلية ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس ، كلية التربية، ع ٣٧، ج٢، ٥٢٣ - ٥١٧.
٢٠. العمري، باسم صالح بن ظافر (٢٠١٥) واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك ، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد السادس.
٢١. عابنة، رامي محمود (٢٠١٣) مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في دار سمدير ياتنربية محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، العدد ٣.
٢٢. العمري، فواز (٢٠١٢) واقع جاهزية تفعيل الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة ،رسالة ماجستير ،كلية التربية، جامعة طيبة.
٢٣. عوض، جمال بدير (٢٠١٣) الإدارة الذاتية للمدرسة: مدخل لتحقيق المدرسة المنتجة ،مجلة، كلية التربية ،جامعة المنصورة ،العدد ٧٧ ،الجزء ١.

٢٤. المقبالي، زايد (٢٠١١)، أهمية برنامج الإدارة المدرسية الذاتية وأثره على جودة العملية التعليمية في المدارس، مجلة التطوير التربوي، العدد ٦.

٢٥. عبد العظيم، سلامة (٢٠٠١) الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، الإسكندرية.

٢٦. المنصة العربية الموحدة (٢٠٢٠) <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/main>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Caldwell, Brian J., 2005, School-Based Management – Education Policy Series 3, International Academy of Education, International Institute for Educational Planning, pp 1-32
2. Cranston, N." The impact of school - Based management on primary school principals: An Australian perspective "Journal of school leadership, vol. . 10, 2000
3. Cranston, Neil C. , " School-Based Management, Leaders And Challenges For Principals", Managing Schools , Vol. Leadership: Change And .30 , No. 1, 2002
4. K. , Cotton, 2001, School Based Management, Northwest Regional Educational Laboratory
5. De la Peña, J., and Cabezas, M. (2015): La gran oportunidad. Claves Para literary la transformation digital en las empresas y en la economía.Barcelona: Ediciones Gestión 2000
6. Spear, E. (2020). Digital Transformation in Higher Education: Trends, Tips, Examples & More. [https:// precision campus .com/blog/digital - transformation-higher-education/](https://precisioncampus.com/blog/digital-transformation-higher-education/)