



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد السابع عشر - الجزء الثاني
شعبان 1445 هـ - مارس 2024 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

iujournal4@iu.edu.sa

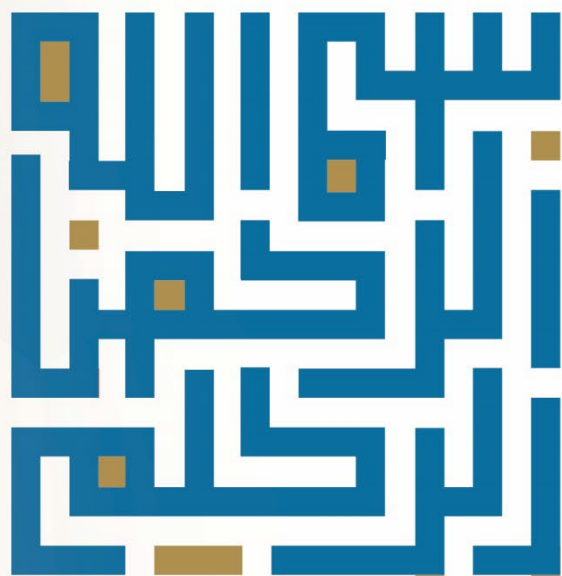




الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



الهيئة الاستشارية :

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



هيئة التحرير:

رئيس التحرير :

أ.د : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

مدير التحرير :

أ.د : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

أعضاء التحرير:

معالي أ.د : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د : محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د : علي بن حسن الأحمدي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

أ.د. أحمد بن محمد النشوان

أستاذ المناهج وتطوير العلوم بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أ.د. صبحي بن سعيد الحارثي

أستاذ علم النفس بجامعة أم القرى

أ.د. حمدي أحمد بن عبدالعزيز أحمد

عميد كلية التعليم الإلكتروني
وأستاذ المناهج وتصميم التعليم بجامعة حمدان الذكية بدبي

أ.د. أشرف بن محمد عبد الحميد

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية بجامعة الزقازيق بمصر

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

التسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. علي بن صلاح المجبري

أ. أسامة بن خالد القماطي



الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



فهرس المحتويات : *

م	عنوان البحث	الصفحة
1	مستوى معرفة وتنفيذ معلمات الطالبات ذوات صعوبات التعلم لتطبيقات القياس المبني على المنهج د. أروى بنت صالح العقيل	11
2	فاعلية برنامج تعليمي مقترح قائم على نظرية جماليات التجاوب في تنمية الأساليب المجازية والمحسّنات البيديعية لدى طلاب قسم الأدب بجامعة أم القرى د. فواز بن صالح السلمي	61
3	Quality of entrepreneurial education: A Comparative empirical study between King Abdullah University of Science and Technology in KSA and University of California in the USA د. ريم بنت ثابت محمد القحطاني	99
4	أثر استراتيجية تقويم الأقران القائمة على التغذية الراجعة في البيئات الالكترونية التشاركية في تنمية مهارات البرمجة المتقدمة بلغة (Python) لدى معلمات الاستمرار الأمل للكوادر التعليمية السعودية د. غدیر بنت علي المحمادي	121
5	نظرية المعرفة في التربية الإسلامية وبعض الفلسفات التربوية "دراسة تحليلية مقارنة" د. منى بنت دهيش القرشي	179
6	المواد الأصيلة في تدريس اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية: وجهات نظر المعلمين والمعلمات. د. أحمد بن عاطف الشهري	231
7	نمذجة العلاقات السببية بين الذكاء الناجح والمثابرة الأكاديمية والانهماك في التعلم لدى طلبة جامعة أم القرى د. نايف بن عشق العتيبي	255
8	التخطيط الاستراتيجي مدخلا لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام في مدينة نجران د. وفاء بنت محمد الدغري	301
9	أثر استخدام نموذج فراير Frayer في اكتساب المفاهيم الرياضية وتنمية التفكير البصري في مقرر رياضيات (1) لدى طالبات قسم الطفولة المبكرة بجامعة الطائف د. عبد العزيز بن عثمان الزهراني	345
10	رقمنة التاريخ الوطني ودورها في تعزيز مجتمع المعرفة في ضوء رؤية المملكة 2030 د. محمد بن جابر يحيى الخالدي المالكي	395

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



**التخطيط الاستراتيجي مدخلا لتطبيق الإدارة
المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر قادة
مدارس التعليم العام في مدينة نجران**

**Strategic planning is an entrance to the
application of the school-based
management approach from the point of
view of leaders of general education schools
in Najran City**

إعداد

د. وفاء بنت محمد الدغري

أستاذة القيادة التربوية في التعليم العالي المشارك
بجامعة نجران

Dr. Wafa M. Aldighrir

Associate Professor of Educational leadership in Higher Education
At Najran University

DOI:10.36046/2162-000-017-018

تاريخ القبول: ٢٠٢٣/٧/٥ م

تاريخ التقديم: ٢٠٢٣/٦/١٦ م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي مدخلا لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام في مدينة نجران. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة أداة لها. طبقت على عينة من قادة مدارس التعليم العام بمدينة نجران بلغت (١٣٢) قائدا وقائدة. أوضحت النتائج أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة وأن القيادة المدرسية مازالت تتبع نظام المركزية في تطبيق اللوائح والقوانين وغيرها من الإجراءات التي تحد من فعالية القرارات الإدارية لقادة المدارس. كما جاء محور المعوقات في درجة مرتفعة متمثلة في كثرة المسؤوليات والمهام الملقة على عاتق القيادة المدرسية، وقلة الصلاحيات المالية والإدارية الممنوحة لقيادة المدرسة، وغياب نظام الحوافز المادية والمعنوية في ثقافة القيادة المدرسية وغيرها من المعوقات التي يجيب الأخذ بها. وكان من أبرز المتطلبات التي يجب توافرها هي امتلاك الإدارة المدرسية الصلاحيات اللازمة لتسيير شؤونها المالية والإدارية وفقا لاحتياجاتها الفعلية، ومدى تأثير ذلك على تنفيذ خطة العمل وتطويرها. وقد أوصت الدراسة على ضرورة استمرارية وزارة التعليم في دعم توجه الإدارة المدرسية نحو الإدارة المتمركزة على المدرسة وغيرها من التوصيات التي تساهم في رفع كفاءة العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الإدارة المتمركزة، قادة المدارس، التعليم العام.

Abstract

The study aimed to identify the strategic planning as an entrance to the application of school-centered management from the point of view of leaders of public education schools in the city of Najran. The researcher used the survey descriptive method, and relied on the questionnaire as her tool. It was applied to a sample of leaders of general education schools in Najran, which amounted to (132) male and female leaders. The results showed that the reality of applying strategic planning came to a medium degree, and that the school leadership still follows the system of centralization in the application of regulations, laws, and other measures that limit the effectiveness of administrative decisions of school leaders. The axis of obstacles came in a high degree, represented by the large number of responsibilities and tasks entrusted to the school leadership, the lack of financial and administrative powers granted to the school leadership, the absence of a system of material and moral incentives in the school leadership culture, and other obstacles that must be taken into consideration. One of the most important requirements that must be met is that the school administration has the necessary powers to conduct its financial and administrative affairs according to its actual needs, and the extent of its impact on the implementation and development of the action plan. The study recommended the need for the Ministry of Education to continue to support the school administration's orientation towards the school-centered administration and other recommendations that contribute to raising the efficiency of the educational process.

Keywords: Strategic planning; school-based management; school leaders, public education.

المقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية منذ بداية عصر المعرفة وحتى الآن موجات متتالية من حركات الإصلاح والتطوير الإداري والتربوي في كافة مؤسساتها التعليمية، وذلك من أجل مواكبة الانفجار المعرفي والتطور التقني في هذا العصر. وقد جاءت هذه الإصلاحات بسبب تدني مستوى مخرجاتها التعليمية وتفاقم المشكلات التربوية والتعليمية، مما شكل ضغوطاً متنامية على دور التعليم في التنمية البشرية. وباعتبار التعليم المحرك الأساسي لعملية التنمية من خلال إعداد النشء وتنمية إبداعاتهم واكتشاف مواهبهم وتشجيع ابتكاراتهم، و بما يساهم في زيادة كفاءتهم نحو مستقبل زاهر، يسهم في نهضة المجتمع وتقدمه نحو القمة، و مع ازدياد حاجة الناس في سائر المجتمعات إلى نظم مؤسسية قادرة على الاستجابة لهذه التطورات بسرعة وفعالية، لذا من الطبيعي أن تتأثر المؤسسات التعليمية بهذه التطورات، فأصبح تحقيق الجودة التعليمية يتطلب الاهتمام بتنظيم المدرسة وإدارتها ككل وإعادة هيكلتها بما يسمح بتطوير وظائفها وعملاتها وتحسين مخرجاتها التعليمية، والتي فيها تتحقق المشاركة الفعالة بين كافة أعضاء المؤسسة والمجتمع المحلي في وضع وصياغة القرارات الاستراتيجية حتى يكون هناك دافع لتنفيذ تلك القرارات الإصلاحية والتجديدية.

ووفقاً لما جاء في الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العام بضرورة تبني اللامركزية في التعليم مدعومة بخطة تنفيذية من أجل الوصول بمستوى التعليم في المملكة إلى مستويات عالية تنافس الأنظمة التعليمية الأخرى (العامودي، ٢٠١١). فجاء التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري فعال يختلف عن غيره من الأساليب الإدارية في مبادئه وأساليبه ونظرياته النابعة عن الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقائها وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة. إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي العامل الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، ويساعد المنظمات في تحديد قدراتها وإمكانياتها الحالية والمستقبلية وتوفير متطلبات نموها واستقرارها فهو يعمل على ربطها مع بيئتها مما يساعد على الاختيار الأمثل للإستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيده من فرص وتحديات من خلال التخطيط الأمثل لاستغلال نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات التعليمية (الدسوقي، ٢٠٢٠).

وفي ظل الاتجاه نحو الإدارة المتمركزة في المدرسة، وباعتبارها مدخلاً أساسياً للاستقلال الإداري تساعد في منح المزيد من الاستقلالية وصلاحيات اتخاذ القرارات وزيادة المشاركة المجتمعية في صنعها، وتشجّع التفوق بالمنافسة بين المدارس وتزيد من دعم وتعزيز سلطة الآباء في مجلس إدارة المدرسة وتسهم في ترشيد وتحسين كفاءة استخدام الموارد المادية، وتفعيل المساءلة التعليمية. جاءت رؤية المملكة ٢٠٣٠ للتأكيد على ضرورة الاهتمام بتطوير التعليم منهجاً ومعلماً وطالباً وتدرّيساً ومدرسة، وذلك من خلال إعادة هيكلة قطاع التعليم ليصبح لا مركزياً نشطاً ومنظماً. حرصت وزارة التعليم على طرح سلسلة من البرامج والمبادرات التنفيذية لإصلاح التعليم وأهمية ادخال بعض التحسينات والتطويرات التي ركزت بدورها على تطوير المناهج الدراسية وتجويد أساليب تدريسيها بهدف تحسين جودة العملية التعليمية ككل مما يساعد في تنمية رأس المال البشري وتحقيق متطلبات سوق العمل، وأهمية التخطيط لهذا الإصلاح. فقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة على أن الإدارة المتمركزة على المدرسة هي أسلوب إداري فعال حيث يشارك فيه جميع الأفراد في المدرسة والمجتمع المحلي يساهم في توفير بيئة تعليمية فعالة وهي مطلب أساسي للمدارس التي تبحث عن التميز في الأداء وتحقيق التقدم والتنمية الشاملة لجميع الأفراد في المجتمع (العتيبي، ٢٠٢٣؛ الحربي، ٢٠٢٢؛ شلش، ٢٠١٢؛ الزهراني، ٢٠٢٠؛ المطيري، ٢٠١٥؛ مهرا، ٢٠١٢). لذلك تعد استقلالية المدارس وتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة جزء هام من عملية الإصلاح الإداري للنظام التعليمي لمواجهة التغيرات والثورة المعلوماتية. فتمكين الأفراد الأكثر قرباً من المكان الذي يتم فيه التنفيذ والتطبيق بإعطائهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تنعكس تداعياتها على ممارستهم، فالمعلمون ومديرو المدارس، على علم أفضل بطلابهم، ومجتمعاتهم المحلية من الإداريين أو صنّاع السياسة البعيدين عن الممارسات الفعلية داخل المدرسة، كما أنهم في موضع أفضل لتحديد التغييرات المطلوب تطبيقها في مدارسهم لتحسين فرص التلاميذ في التعليم. مما سيساعد في ظهور قيادات إدارية وتعليمية جديدة قادرة على الإبداع والتجديد في مخرجات التعليم، للوصول إلى أفضل خطة وأفضل أسلوب لتنفيذ تلك الخطة، وبما يضمن تحقيق أهداف ومتطلبات أعضاء المؤسسة التعليمية، وفي نفس الوقت يتماشى مع احتياجات ومطالب المجتمع، أي أن اللامركزية تقوم على المشاركة المجتمعية والمؤسسية في العملية التعليمية بالمدرسة (مهرا، ٢٠١٢).

وفي ظل الدعوة المتنامية لتفعيل اللامركزية بمدارس التعليم العام ومواكبة كل ما هو جديد في عصر المعرفة بسرعة وفعالية، ومن أجل لوفاء باحتياجات المجتمع، بدأ التفكير في استخدام التخطيط الإستراتيجي كعملية ضرورية في رفع وتحسين الكفاءة في الأداء، بالإضافة إلى أنه يتناسب مع متطلبات الإدارة الحديثة. ويستلزم استخدام التخطيط الإستراتيجي أن تكون لدى إدارة المدرسة المعرفة بكيفية تحديد رؤية ورسالة المدرسة والتي يجب أن تنبع من قيم وفلسفة المجتمع الذي تُعد المؤسسة التعليمية جزءًا منه ووجدت لخدمته، فجاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته ومتطلبات تطبيقه كمدخل في الإدارة المتمركزة على المدرسة في مدارس التعليم العام في مدينة نجران.

مشكلة الدراسة:

تتطلب التحديات العالمية والاحتياجات المحلية العمل الاستراتيجي المنظم الذي يهدف إلى اكساب المتعلم المعارف والمهارات التي تؤهلهم الى سوق العمل، فجاءت رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتعزيز ودعم مسيرة التعليم في المملكة وتحقيق دور أكثر فاعلية من خلال وضع خطة استراتيجية انبثق عنها أولوية استراتيجية في تطوير التعليم ورفع مستوى تحصيل المتعلم وربطه في متطلبات سوق العمل. فحرصت وزارة التعليم على تبني العديد من البرامج والمبادرات التي تهدف إلى تحسين مستوى النظام التعليمي ومواكبة المستجدات من خلال نظام تعليمي عالي الجودة ومنافس عالميا. وقد تبنت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية الإدارة المتمركزة حول المدرسة كأحد أهم التوجهات في سياق تطوير العملية التعليمية بغرض زيادة فاعلية المدرسة لضمان تحقيق أهداف ومتطلبات أعضاء المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي وتحسين مخرجاتها. ويحتاج هذا التحسين إلى تخطيط استراتيجي منبثق من بيئة وثقافة منظمة تتقبل التحسين لتحقيق استمرار فاعلية العملية التعليمية وإنجاز أهداف التعليم. وقد أكد الحربي (٢٠٢٢) على ضرورة ابتكار إستراتيجية واضحة المعالم في المدارس من خلال مسح المعطيات الواقعية في مدارس التعليم وإعطاء القادة في مختلف إدارات التعليم صلاحيات واسعة ليتمكنوا من القيام بالتغيرات اللازمة بالهيكل التنظيمية نحو الوصول الى الأهداف المرجوة لضمان أفضل مستوى ممكن من جودة التعليم في حدود الإمكانيات المتاحة، وضرورة تحقيق العدالة في توزيع الخدمة التعليمية على بيئات النظام التعليمي لتطبيق اللامركزية في التعليم بشكل فعال.

وبالرغم من تزايد الاهتمام في المملكة العربية السعودية في تطوير النظام التعليمي إلا ان ذلك النظام لا يزال دون المستوى المأمول، كما أن تركيز السلطة في يد الإدارة المركزية يسبب صعوبة في قيام الادارة المدرسية الحالية بمهامها كما يجب، خاصة مع ازدياد متطلبات عصر المعرفة. الأمر الذي يوحي بوجود خلل وضعف في مستوى التخطيط الاستراتيجي من حيث صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها، مما قد يؤثر سلبا على تحقيق مخرجات رؤية ٢٠٣٠. بالإضافة إلى وجود مشاكل متمثلة في الجانب الإداري من ضعف التدريب وفهم عملية التخطيط والخطط التي تعدها هذه المدارس التي لا بد من التصدي لها أولا لبناء اقتصاد مزدهر مبني على المعرفة. ولعل من أبرز الأسباب التي تقف في عدم تحقيق النتائج المرجوة هو عدم الإعداد الصحيح وتوفير جميع المتطلبات التي تساعد على إيجاد استراتيجية تطويرية شاملة تسيير في تطبيق هذا المدخل بالشكل الصحيح (الحري، ٢٠٢٢).

لذلك نجد أن عملية التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر للنظم التشغيلية والإدارية، ستكون عاملا حاسما في توفير الخدمات الإدارية والتعليمية في تلك المؤسسات التعليمية بكفاءة وفاعلية، وبناء على أهمية تطبيق مدارس التعليم العام اللامركزية من أجل زيادة الفاعلية وتحسين جودة التعليم، ركزت هذه الدراسة في التعرف على التخطيط الاستراتيجي كمدخل في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة في مدارس التعليم العام في مدينة نجران، من خلال تشخيص الواقع والتعرف على معوقاته ومتطلبات تطبيقه، لذلك يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

١. ما واقع التخطيط الاستراتيجي كمدخل في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام بمدينة نجران؟
٢. ما معوقات التخطيط الاستراتيجي كمدخل في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام بمدينة نجران؟
٣. ما متطلبات التخطيط الاستراتيجي كمدخل في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام بمدينة نجران؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي كمدخل في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام.
2. التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي كمدخل في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام.
3. تحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي كمدخل في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. يعد موضوع التخطيط الاستراتيجي والإدارة المتمركزة على المدرسة من الموضوعات الهامة في تحسين فاعلية العملية التعليمية بمدارس التعليم العام والتي تساعدها في تحقيق أهدافها.
2. تبرز أهمية الدراسة من حاجة المدارس إلى تبني آلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي مع الإدارة المتمركزة على المدرسة للوصول إلى مستوى عالي من التميز، يساعد العملية التعليمية في تحقيق الجودة المطلوبة.
3. تتزامن الدراسة الحالية مع رؤية المملكة 2030م، والتي تؤكد على وجوب تبني مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة، باعتبارها السبيل الأمثل للإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تنفيذ نتائج الدراسة صناع القرار ومسؤولي التخطيط التربوي في وزارة التعليم في فهم أهم المتطلبات التي تساعد في تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة بمدارس التعليم العام بالمملكة.
2. قد تسهم الدراسة في تبني وزارة التعليم عقد ورش ودورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين حسب المهام والوظائف الجديدة لنجاح تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة.

حدود الدراسة:

١. الحد الموضوعي: التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة.
٢. الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من قادة مدارس التعليم العام.
٣. الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على مدارس التعليم العام بمدينة نجران.
٤. الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول للعام الدراسي ١٤٤٤ هـ.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي: يعرف بأنه " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والتعليمية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ". (العامودي، ٢٠١١: ٣٨).

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه "مجموعة من العمليات المتكاملة التي تقوم على وضع تصور مستقبلي وتحديد الأهداف من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية، وتحديد أهدافها المستقبلية، ووضع الخطط والبدائل الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية ومواجهة التحديات التي تعوق تنفيذها".

الإدارة المتمركزة على المدرسة: وتعرف بأنها "استراتيجية تستند على مبادئ اللامركزية والمشاركة المجتمعية في ظل المسائلة والتقييم المستمر، وذلك بمنح أعضاء الإدارة المدرسية سلطة، واستقلالية، وحرية في صناعة القرارات واتخاذها، بما يتفق مع احتياجات المدرسة وإمكاناتها المتاحة، ويمكنها من أداء مهامها بفعالية وكفاءة." (السيسي والعروى، ٢٠١٤: ١٧٢)

وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها "نموذج إداري لامركزي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية، بحيث تنتقل المدرسة إداريا وماليا وتربويا من رقابة السلطات المركزية إلى تفعيل المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها بين المدرسة والمجتمع المحلي في ظل وجود أهداف وسياسات ومعايير واضحة ومحددة للمحاسبية وتحمل مسئولية نتائج القرارات المتخذة".

الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات تطبيقه نحو الإدارة المتمركزة على

المدرسة.

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي خطوة مهمة لتحديد الرؤية المستقبلية للإدارة المتمركزة على المدرسة وأهدافها الاستراتيجية وكيفية الطريقة المثلى لتحقيق كفاءة الإدارة المدرسية وفعاليتها وبالتالي تحقيق جودة العملية التعليمية التي تسعى إليها الإدارة المدرسية ككل، مع الأخذ بعين الاعتبار وضوح رسالة المنظمة ووضع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في ضوء ظروف بيئتها الخارجية والداخلية للوصول إلى مجموعة من البدائل الإستراتيجية وتحليلها ثم الاختيار الأمثل لهذه البدائل. قد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن "عملية تبدأ بصياغة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات مع الخطط لاسيما التفصيلية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية بصورة تتحقق من خلالها الأهداف المرسومة وبالتالي فإنه يمثل عملية يتم خلالها تحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمن توقيته وآلية تنفيذه والفرد أو الجهة التي ستتولى عملية التنفيذ. كما أن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد كل الفرص والتهديدات، وكذلك تحليل المقومات الداخلية وتحديد كل من أوجه القوة والضعف، وذلك من أجل تحديد رسالة المنظمة وتكوين السياسات والأهداف وتحديد المسار الذي يحققها" (الزهراني ٢٠٢٠: ١٦).

وبالتالي يساعد التخطيط الاستراتيجي الإدارة المتمركزة على المدرسة في تزويد المدرسة في وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأكثر مرونة وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنغل على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها، بحيث تستطيع مواجهة التحديات الخارجية والداخلية وتعظيم فاعلية المدرسة، بالإضافة إلى مساعدتها على الانسجام مع بيئتها وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها والعمل على تطويرها بصورة مستمرة ورفع مستوى أدائها، لذا فإنها تتميز بوجود مستوى لامركزي مستمد من سلطة المدرسة يعتمد بصورة أساسية على تفويض السلطة و اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصيص الموارد المختلفة مثل: المعرفة والتكنولوجيا والأفراد والوقت والتمويل (الزهراني، ٢٠٢٠). ويمكن

للتخطيط الاستراتيجي أن يحقق التحسين المستمر في المؤسسات من خلال الوقوف على مراحل التخطيط الاستراتيجي في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة وهي عبارة عن عملية دائرية تتكون من عدة مراحل ترتبط ببعضها ارتباطا وثيقا ومتكاملا للوصول بالمدرسة إلى أهدافها المنشودة، ويمكن صياغتها وتحديدها كما يلي:

١. مرحلة التحضير والإعداد (التحليل البيئي)

تتضمن هذه المرحلة خطوة جمع البيانات والمعلومات من التجارب القائمة والسابقة للوقوف على جوانب نجاحها أو قصورها وأسباب ذلك وتشخيص الواقع الحالي بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية للمدرسة والتي من شأنها أن تحدد مدى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتوجهاتها المستقبلية. إن هذه المرحلة تعتبر مرحلة أساسية تساعد هذه البيانات في وضع أسس مرحلة التخطيط الاستراتيجي للمدرسة وبناء إستراتيجيتها على أساس طاقاتها الفعلية والمتميزة. (المسيري، ٢٠٠٩)

في هذه المرحلة يتم تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة على أساس الموارد البشرية والمالية والطبيعية وأعداد التلاميذ والمناخ المدرسي والبرامج والأنشطة المدرسية المختلفة، بينما يتم تحليل الفرص والتحديات في المجتمع الخارجي من الناحية الأخرى مثل التطورات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية للمجتمع والمدارس الأخرى المنافسة وتوقعات الوالدين وأعضاء المجتمع وأعداد التلاميذ المتوقعة في المنطقة. وكذلك الوقوف على أهم مؤسساته وكافة مكوناته وتقييم كل منها خاصة ما تعلق منها بالمناهج الدراسية والوسائل التعليمية والإدارة المدرسية والتوجيه والإشراف التربوي والأبنية المدرسية (عباس، ٢٠٠٩).

٢. مرحلة تصميم الخطة الإستراتيجية

في هذه المرحلة يتم صياغة الخطة الاستراتيجية من خلال استخدام المعلومات الناتجة من مرحلة التحليل البيئي في المرحلة السابقة والتي ضمت تحديد رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الإستراتيجية وتحديد سياسة المدرسة وبرامجها وميزانيتها وهيكلها التنظيمي وإجراءات التعامل في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمدرسة والمشاركة في صياغة الأهداف وصنع القرار بحيث يشمل جميع الموجودين بالمدرسة والمشاركين من المجتمع المحلي وبيان اتجاه المدرسة وأهدافها ونشر رؤيتها

ورسالتها واختيار الاستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة، فضلاً عن تبني هياكل تنظيمية ونظم رقابية تساعد على تنفيذ استراتيجية المنظمة (عباس، ٢٠٠٩). ويشمل ذلك الإعلان عن المعلومات والبيانات الخاصة بالخدمات المدرسية وفلسفة المدرسة ومعتقداتها وقيمها الخاصة بالتعليم والإدارة الذاتية للمدرسة والمبادئ الموجهة لوظائفها (حسين، ٢٠١٢). يساعد وضع الأهداف في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة من الأداء. وضع خطة لكل التحركات التنظيمية والمداخل الإدارية التي تستخدم لإنجاز أهداف المدرسة وتحقيق رسالتها وهي مسؤولية مشتركة بين جميع العاملين. وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي، فهي المرحلة التي توظف فيها المعطيات التي تم تناولها في المرحلتين الأولى والثانية، وهي تتضمن في نفس الوقت كل مؤشرات نجاح أو فشل المرحلتين الأخيرتين. فهي مرحلة الحسم وهي المرحلة التي تظهر فيها كفاءة المخطط في توظيف ما بين يديه من معطيات وفي تقدير كل ما تحتاج إليه خطته في المستقبل.

٣. تحديد الأدوار وتوزيع المهام والمسئوليات

في هذه المرحلة تتم عملية الاختيار حسب الإمكانيات والموارد الضرورية وإسناد المهام للأفراد الأكفاء وإقناع العاملين بظروف وطبيعة العمل مع التأكيد علي أن تدريب العاملين والمعلمين والإداريين وإكسابهم المعلومات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم وإتاحة الفرص اللازمة لنموهم المهني يتطلب التوجيه المستمر وتفويض السلطة والمسئوليات وحثهم علي تقديم أداء تعليمي علي أعلي جودة، وتشجيع التفكير المستقل وتنسيق الجهود مما يساعد علي نجاح الإدارة والسلطة المدرسية في تنفيذ خطط وبرامج الإصلاح والتحسين المدرسي وتحقيق أهدافها والسعي لتطويرها وتقومها باستمرار وفقاً لما يستجد من تغيرات (حسين، ٢٠١٢)، وفي نفس الوقت وضع مختلف الموارد المالية والبشرية تحت تصرف هؤلاء المسؤولين وتوجيههم ضمن الإستراتيجية العامة والسياسات الفرعية.

٤. تنفيذ الخطة الإستراتيجية للإصلاح المدرسي

وهي مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية موضع التطبيق، ويقوم بها السلطات العليا ممثلة في الإدارات والهيئات الموكل إليها عملية التنفيذ. إن هذه المرحلة تتطلب مهارات وكفاءات عالية عند

المخطط الاستراتيجي، إذ أن تنفيذ الخطة هو المحك الحقيقي لنجاحها، وكلما كانت التوقعات منطقية ومبنية على أسس سليمة، كلما كان التنفيذ دقيقاً ومتضمناً لكل مكونات الخطة (علي، ٢٠١٢). تبدأ المدرسة بتطبيق الخطة الإستراتيجية الموضوعية وتنفيذها وفقاً لمعايير ولوائح تنظيمية تم اعتمادها مع التركيز على توفير المصادر والدعم اللازمين وتوفير التوجيه والإرشاد للتنفيذ الفعال للبرامج العملية والتعليمية، وتتضمن هذه المرحلة التطبيق العملي لجميع البرامج الفعالة والمتوافقة مع سياسات وأهداف المدرسة، وفي هذه المرحلة ينبغي تهيئة جميع الجهود والإمكانات المجتمعية والمدرسية في خدمة خطط الإصلاح وتحقيق التعاون والتواصل الأمثل بين جميع المشاركين في عملية التنفيذ والتأكد من وجود درجة عالية من الرضا والاقتناع بأهمية الخطة؛ للوصول إلى أعلى قدر من الجودة في الأداء وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية، (حسين، ٢٠١٢).

وحتى نضمن نجاح التنفيذ ينبغي إخضاع الخطة لمعايير موضوعية ومواصفات واقعية، إضافة إلى إشراك مختلف الهيئات الشعبية والرسمية، كما ينبغي أن يخضع تنفيذ الخطة إلى متابعة دقيقة وتقييم مستمر للإنجازات تبعاً للمدى الزمني المحدد لها، إضافة إلى تعديل سلوك المنفذين بما يتماشى ومتطلبات الخطة، ولا بد من الإشارة إلى أن نجاح التنفيذ يتطلب وجود نظام تنفيذي مرن يتمتع بقدر كبير من الحرية والمسؤولية تمكنه من السرعة في اتخاذ الحلول المناسبة لبعض الإشكاليات التي قد تعترض التنفيذ، إضافة إلى إمكانية تعديله لبعض الأهداف الإجرائية دون المساس بالأهداف العامة للخطة، وهذا تماشياً مع متطلبات الواقع وخصوصياته.

٥. المتابعة والتقييم

بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة، لا يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يؤدي ثماره دون المتابعة الدائمة والتقييم المستمر وتمثل هذه المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي يحكم من خلالها على مدى نجاح الخطة الموضوعية. وتتطلب هذه المرحلة القيام بعملية المتابعة بالتعرف على مدى تحقيق أهداف وبرامج الخطة والوقوف على المشكلات ونقاط الضعف التي تظهر أثناء مرحلة التنفيذ، مع الأخذ بالاعتبار أنه قد يحدث إدخال بعض التعديلات على أهداف وبرامج الخطة بما يتناسب مع مواجهة معوقات التنفيذ لضمان مدي التقدم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها ضمن خطة تطوير المدرسة. كما تحدد المدرسة المعايير اللازمة في إعداد تقارير تقييم الأداء لكل

المستويات الإدارية حسب المتطلبات الوظيفية ومهامهم متضمنة مؤشرات الأداء ووسائل مراقبة لضمان نجاح جودة العملية التعليمية لتحقيق الإصلاح المنشود واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بالوقت المناسب التي من شأنها تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بكل فعالية (عباس، ٢٠٠٩).

وأما التقويم يقصد به مقارنة النتائج المحققة فعلياً بتلك المخطط لها وقياس نسبة إنجاز الأهداف المرصودة في الخطة، ويتزامن التقويم مع مختلف مراحل التنفيذ وتختتم الخطة بتقييم إجمالي شامل وهذا بعد انقضاء المدة المخصصة للتنفيذ لتبني على نتائجه خطة جديدة على أسس سليمة راسخة، وعلى رؤى أكثر وضوحاً بحيث يمكنها تحقيق أهداف جديدة عن طريق وسائل جديدة، ويتم فيها تجاوز سلبيات الخطة السابقة وتحقيق متطلبات المرحلة الجديدة، مراعية في ذلك التغيرات الحاصلة والحاجات الجديدة للمجتمع. وتعود الفائدة من هذه المرحلة بمساعدة المدرسة باتخاذ القرارات الصحيحة لرسم السياسات المستقبلية والتطوير التنظيمي الفعال (علي، ٢٠١٢). ويستنتج مما سبق أن الإدارة المتمركزة على المدرسة بمستوياتها ومراحلها وعملياتها المختلفة تشكل نظاماً إدارياً متكاملًا في مدخلاته وعملياته ومخرجاته وعلاقته المتبادلة مع بيئته ومجتمعه المحلي.

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي نحو الإدارة المتمركزة على المدرسة:

من خلال التجارب الواقعية لمدخل الإصلاح التعليمي التي طبقت في المملكة العربية السعودية نجد أن إعادة تنظيم مدارس التعليم العام وهيئتها لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة يمكن أن يحقق درجات متفاوتة من النجاح أو الفشل تبعاً لمجموعة الظروف المحيطة بالتطبيق، إلا أنه يمكن الخروج من خلال تجارب الدول وبعض الدراسات التي أجريت على مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة ببعض النتائج الهامة التي تفيد في تحديد المتطلبات اللازم توفيقها لنجاح عملية التطبيق وتحقيق أهدافها الموضوعية، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

١. التمويل من خلال المجتمع المحلي: يعتمد نجاح الإدارة المتمركزة على المدرسة على وجود تمويل ذاتي مجتمعي، مما يتطلب إعطاء الإدارة المدرسية الصلاحيات المناسبة لإعداد موازنتها السنوية وتبويبها، وتقدير الاعتماد المالي اللازم وحرية التصرف في مواردها ومخصصاتها المالية في ظل الإطار القانوني مع إقرارها من مجلس المدرسة بالإضافة إلى تنوع مصادر الدخل والتمويل المحلي

لتوفير الإمكانيات لشراء احتياجات المدرسة وعقد الدورات التدريبية وتنظيم البرامج والأنشطة. وفي نفس الوقت تكون مسئولة أمام الآباء والمجتمع المحلي عن طريقة استخدام الموارد وتوظيفها، من خلال الجهود المجتمعية التي تعمل على مساعدة المدرسة في تقدير كيفية الاستفادة من مواردها الثابتة بناء على الاحتياجات الفعلية من تكاليف ومصروفات لتحسين العملية التعليمية داخل المدرسة وتحريها من القيود الإدارية والمالية، وتفعيل دور المجالس المدرسية؛ لتكون صاحبة القرار في كل ما يخص إصلاح التعليم وتحسين جودة مخرجاته دون تدخل أو ضغط من السلطة المركزية (العتيبي، ٢٠٢٣ وأبو عيطة، ٢٠١٥).

٢. استقلالية المدرسة ودعم قدرات مجالسها وتمكينها من سلطاتها: تعمل المدرسة من خلال مجلس إدارتها وهو جهاز تشريعي منتخب له وظائف ومهام محددة متعلقة تتجلى في منح الإدارة المدرسية الحرية في اتخاذ قراراتها وإدارة شئونها دون فرض صور من الإشراف أو الرقابة الخارجية الصارمة من قبل السلطات المركزية بطريقة تجعل المسؤولين في المجالس المدرسية بمثابة قيادات طبيعية للمدرسة منوط بها إدارتها ووضع المعايير اللازمة لسير العمل. كما يقوم بنقل الآراء والمقترحات بين المختصين وعامة الشعب للتأكيد بتحقيق جميع الأهداف المرجوة (شلش، ٢٠٢١ والشقران، ٢٠١٦).

ويطلب نجاح تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة في تمكين العاملين وجميع الأطراف المعنية من المشاركة في صياغة وتحقيق الأهداف المدرسية الموضوعة في إستراتيجية الإصلاح المدرسي وإعادة توزيع سلطة صنع قرارات الاعتمادات المالية والتنمية المهنية وتحديد المنهج والأنشطة المدرسية. ويرى الدويش (٢٠١٤) ضرورة منح المجالس المدرسية درجة عالية من الاستقلالية في مجالات إدارة المدرسة وصيانتها والإشراف على الميزانية وشئون التدريس والمناهج والتعاقد مع المعلمين وتحديد مواعيد السنة الدراسية والجدول المدرسة والإشراف على أداء المعلمين وزيادة الرقابة على العمليات التي تتم داخل المدرسة، أي أنه كلما زادت درجة الاستقلالية والسلطات الممنوحة للإدارة المدرسية كلما كان أداء الإدارة أفضل مما يجعل التعليم أكثر استجابة لحاجات المجتمع المحلي.

٣. تبني أساليب عمل حديثة (فرق العمل): يحتاج تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة إتباع أساليب عمل جديدة تدعم التغيرات المستمرة في البيئة الإدارية والتنظيمية للمدرسة

وهذا يتطلب أن يتوفر لديها فرق عمل ذو رؤية ورسالة وأهداف واضحة عن البدائل المستقبلية المراد تحقيقها في ظل ثقافة تشجع مشاركة جميع العاملين وتدعم التحسين المستمر والتوجه نحو التميز في العمل، كذلك من الضروري أن تتسق مهارات أعضاء الفريق وخبراتهم وخصائص شخصياتهم مع مهام الفريق ومسئوليته وأن يتمتع أعضاؤه بالمهارات المطلوبة ويتحملون النتائج لنجاح هذا الفريق في أداء مهامه وتحقيق أهداف مع ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للفريق (العتيبي، ٢٠٢٣ و إبراهيم، ٢٠٠٤).

٤. المشاركة المجتمعية: أصبحت المدرسة منفتحة على المجتمع المحلي بجميع هيئاته ومؤسساته وتتطلب الإدارة المتمركزة على المدرسة تحقيق مشاركة مجتمعية جادة وفاعلة في عمليات الإصلاح والتطوير المدرسي للوصول إلى نتائج إيجابية تزيد من فعالية المدرسة وتمكينها من تحقيق وظيفتها. بحيث تتجسد السلطة المدرسية في ممثلي المجتمع المدرسي والمحلي وأولياء الأمور المشاركة في اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه إلى باقي اللجان الفرعية وفرق العمل، مثل: مجلس الآباء والمعلمين ومجالس الأمان التي تعمل على تعبئة جهود المهتمين بالعملية التعليمية للمشاركة في جميع الأنشطة المدرسية وتعميق المحاسبية التربوية والشفافية الضرورية؛ لتحقيق جودة الإدارة المدرسية ولا يعني توزيع السلطة بين المجالس المدرسية أن يضعف دور مدير المدرسة إنما يعني إضافة أدوار جديدة له تتمثل في نشر رؤية المدرسة ودفع العاملين نحو العمل الجماعي برغبة منهم وخلق الشعور بينهم بأهمية جماعية القيادة بهدف إشراك المجتمع المحلي والمدرسي في إدارة المدرسة (عبد النعيم وعبد اللاه، ٢٠١٦).

٥. تغير نمط الكفايات التنفيذية اللازمة للعاملين بالمدرسة: في ظل التغيرات الهيكلية المستمرة في العمل المدرسي واسناد الكثير من الواجبات والمهام الجديدة بين الحين والآخر، كان من الضروري النظر في أهمية تطوير الكفايات المهنية اللازمة للعاملين بالمدرسة، وما تتضمنه من مهارات ومعارف تزيد من قدرة الموجودين داخل المدرسة على أداء مهامهم وأدوارهم وتحقيق الأهداف المدرسية بفعالية. ويقصد بالكفاية المهارات المرتبطة بالقدرة الفنية أو المهنية التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي من خلال الخبرة أو التدريب (الدغري، ٢٠٢٠). ومن أبرز تلك الكفايات المطلوب توافرها في الإدارة المدرسية ما يلي: (عامر، ٢٠٠٦: ١٤١).

- القيادة الإستراتيجية للمدرسة وكيفية صياغة الرؤى المستقبلية وتنفيذها والاستعداد لها بالتخطيط الجيد لتطوير الأداء المدرسي.

- حسن استثمار الوقت كمورد من أثن الموارد.
 - تدعيم فكرة بناء فرق عمل فعالة مزودة بمهارات اتصال متطورة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
 - تقييم الأداء المدرسي بشكل مستمر ووضع المعايير اللازمة لقياس الأداء.
 - العصف الذهني وتنمية التفكير الإبداعي للمجموعة بحيث تتعدد الرؤى والحلول.
 - استخدام المصادر المتخصصة للحصول على البيانات والمعلومات وتوظيفها لتحقيق الأهداف المنشودة.
 - تقبل التغيير البناء والعمل على إحداثه.
 - تطبيق مبدأ تفويض السلطات والمشاركة في صنع القرارات داخل المدرسة.
 - تدعيم عملية التنمية المهنية الفعالة ومتابعة عمليات الإشراف الفني والإداري.
 - تدعيم مشاركة الآباء والمجتمع المحلي في وضع رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها وبرامجها وخطط تطورها إلى جانب مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها.
٦. التقييم الذاتي ومحاسبة المدرسة: في ظل تبني منهجية الإدارة المتمركزة على المدرسة ومنحها العديد من الصلاحيات والاستقلالية في صنع القرارات يتم تقييم المدرسة ذاتيا ومحاسبتها من قبل الأطراف المعنية في المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي وذلك لضمان التقدم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها والتأكد من سلامة تطبيق الإجراءات اللازمة بهدف التحسين المستمر لأداء الإدارة المدرسية. يُعدّ التقييم الذاتي وظيفة لتنفيذ الإدارة المتمركزة على المدرسة كعملية يترتب عليها الوعي بقدرات المدرسة والمعرفة بقيمتها وأفكارها ومعاييرها والسلوك السائد بها وبنيتها التنظيمية وعلاقتها الداخلية والخارجية ورؤيتها وإستراتيجيتها للعمل؛ لتشخيص واقع المدرسة وقياس مدي تقدمها وتوجيه مسيرتها، فالتقييم الذاتي بالنسبة للإدارة الذاتية سلطة تسعى لها المدرسة وليست سلطة تخضع لها (أبو حشيش، ٢٠١٠) و (إبراهيم، ٢٠٠٨).
٧. قاعدة معلومات وبيانات: تحتاج المدارس إلى نظام الكتروني فعال يجوي على جميع البيانات والمعلومات الدقيقة مثل: الميزانيات ومعلومات عن الموظفين وإنجازات الطلاب وطرق

تقييمهم، يساعد في توفير تغذية راجعة حول أداء الإدارة المدرسية وتبادل المعلومات مع المستويات التنظيمية الأعلى، من أجل أن يكون الجميع علي علم ودراية بكل ما تؤديه المدرسة من أعمال ومهام ومسئوليات لتحسين مستوى الأداء للطلاب ومعرفة جوانب القوة والقصور (الزهراني، ٢٠٢٠). ويترتب على عرض ونشر المعلومات والبيانات زيادة مشاركة المجتمع المحلي وأولياء الأمور الشعور بالمسؤولية وإحساسهم بالشفافية، والعمل على زيادة دعمهم لكل ما تقوم به المدرسة، والتوصل إلى أفضل القرارات من خلال المفاضلة بين جميع الحلول والبدائل التي تنتج عن المعلومات والبيانات المتاحة وتوفير معلومات عن المتغيرات المستقبلية التي يمكن أن تحدث داخل المدرسة مما يساعد على الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها.

ومن خلال ما تقدم فإن مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة يُعدّ الشكل الأمثل لتحقيق استقلالية الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام أي أن المدرسة تدير نفسها بنفسها من خلال اتخاذ القرارات وتنفيذها وتقومها والمساءلة عليها وتحمل مسؤولية النتائج والإدارة المالية وإدارة الموارد والتكيف مع التغييرات وتصميم وتنفيذ برامج التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين بالمدرسة وإعطاء الفرص لأولياء الأمور والمجتمع المحلي لتولي المسؤوليات والسلطات في إدارة المدرسة والقيام بعمليات التحسين والتطوير المدرسي، وذلك من خلال أطر وقواعد عمل تتيح المساءلة الجادة عن فاعلية المشاركة ومدى إسهامها في الإصلاح المدرسي وجودة العملية التعليمية في المدرسة.

المبحث الثاني: الإدارة المتمركزة على المدرسة.

تمثل الإدارة المتمركزة على المدرسة المدخل المناسب لمتطلبات الإصلاح والتطوير التربوي في منظومة التعليم العام؛ حيث يعمل هذا المدخل على بناء القدرة الذاتية للمدرسة بصفقتها وحدة ومنبع الإصلاح الإداري ويعمل على تمكينها من تطوير أدائها ووضع الخطط اللازمة لذلك وتنفيذها وتحمل مسؤولية نتائجها. وقد عرف مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة بعدة مسميات منها ما يعرف باسم الإدارة اللامركزية أو الإدارة الذاتية أو الإدارة المحلية وأخيراً مصطلح الإدارة المستقلة الذي اعتمده وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لتطبيق مبادرة المدارس المستقلة (وزارة التعليم، ٢٠١٨).

أن تطبيق مبدأ اللامركزية في الإدارة الحديثة يساهم بدوره في منح مزيدا من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات والرقابة الذاتية في ظل وجود مجلس منتخب يدير المدرسة فنيا تحت مراقبة السلطات المحلية، وبناء عليه تتحمل الإدارة المدرسية المسؤولية الكاملة فيما يختص العمليات الإدارية في المدرسة سواء كانت مالية أو إدارية أو تربوية، وفي ظل وجود أهداف ومعايير واضحة ومحددة للمحاسبة والمسائلة على النتائج، وذلك من أجل تفعيل دور جميع العاملين بها من أجل أداء أفضل. وتعرف الإدارة المتمركزة بأنها استراتيجية فعالة في تحسين جودة العملية التعليمية من خلال تفويض سلطة صنع القرار إلى المدارس ممثلة في أعضاء إدارة المدرسة (المدير، المعلمين، التلاميذ، أولياء الأمور..) مع إتاحة الفرصة لقادة المدارس في تحمّل المسؤولية والمحاسبة فيما يخصّ بالموازنة والموظفين والمناهج، مما يوفر بيئة تعليمية أكثر فاعلية من خلال مشاركة المعلمين والآباء وأفراد المجتمع الآخرين (العتيبي، ٢٠٢٣). كما تعرف الإدارة المتمركزة على المدرسة بأنها "مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو المزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المسائلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها." (العجمي، ٢٠١٢: ١٥)

وقد أوصت العديد من الدراسات التربوية الحديثة بضرورة التوجه نحو اللامركزية في التعليم ومنح المزيد من الصلاحيات للإدارة المدرسية وتحمل مسؤولية النتائج وتقويمها في ظل الالتزام بالمشاركة المجتمعية الفعالة، بالإضافة إلى أهمية صنع القرار واتخاذها داخل المدرسة بما يتناسب مع طبيعة العمل وفي الوقت المطلوب دون تأخر مع إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التربوية. فالإدارة المتمركزة على المدرسة تعمل على رفع معنويات العاملين بالمدرسة وتشجيعهم على العمل الجماعي وتنمية روح التعاون بينهم، وجعل المدرسة أكثر حيوية وفاعلية مما يكسبها القدرة على التماسك الداخلي ومواجهة التحديات البيئية المتغيرة مما يساهم في ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية (العتيبي، ٢٠٢٣؛ الحري، ٢٠٢٢؛ شلش، ٢٠١٢؛ الزهراني، ٢٠٢٠؛ المطيري، ٢٠١٥؛ مهرا، ٢٠١٢).

ومن الملاحظ أن عملية منح الصلاحيات ونقل السلطات وتفويض الإدارة المدرسية وتحررها بشكل عام من هيمنة الإدارة المركزية ممثلة في وزارة التعليم تواجه العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق هذه الإصلاحات بشكل فعال وتؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحسين جودة العملية التعليمية بما يوائم المتطلبات المتغيرة في عصر المعرفة. ومن أبرز هذه المعوقات استمرار وجود المركزية الإدارية وقلة الصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية التي تعوق سرعة حل المشكلات المدرسية بالوقت المناسب، مما ينتج عنه بطء شديد أفي اتخاذ القرارات أو عدم مناسبة القرارات المتخذة لبعدها عن الواقع الفعلي للمدارس، وضعف القواعد والإجراءات المنظمة للعمل وغياب المعايير الموضوعية لقياس الأداء الوظيفي وضعف التقنية الإدارية ضعف مهارات القيادات الإدارية المؤهلة لإداء المهام (العتيبي، ٢٠٢٣). بالإضافة الى ضعف برامج التنمية المهنية المقدمة الى العاملين بالمدرسة وبالتالي انخفاض مستوى الأداء، وضعف ثقافة المساءلة والمحاسبة وضرورة العمل بها، وقلة كفاية الموارد المالية الحكومية اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة (الزهراني، ٢٠٢٠).

وقد جاءت الإدارة المتمركزة رغبة في تحسين أوضاع التعليم وزيادة جودته وجودة مخرجاته وتحقيق استقلالية المدارس في إدارة شؤونها واتخاذ القرار من خلال التفاعل بين المدرسة والمشاركة المجتمعية في إطار المعايير واللوائح التنظيمية الواضحة بما يحقق الشفافية ويضع أساساً قوياً لثقافة المساءلة والمحاسبة وتحمل مسؤولية النتائج (أحمد، ٢٠١٦). كما وتعدّ الحل الأمثل " لمواجهة عجز الجهات المركزية عن الوفاء بمتطلبات وأعباء التعليم وتخفيف العجز المالي للحكومة وترسيخ مبدأ استمرارية الإصلاح المدرسي واعتماد المدرسة على نفسها في بناء وتنفيذ وتقييم خطط وبرامج الإصلاح التي تتناسب وظروفها وطبيعة فجوات الأداء التي تكشف عنها عمليات المتابعة المستمرة والتقييم الذاتي" (أبو غريب، ٢٠١٥: ٢٢).

أسس تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة:

أصبحت الإدارة المتمركزة علي المدرسة عملية تشاركية تعاونية بين العاملين بالمدرسة من المدير والمعلمين والمعاونين والتلاميذ وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة وأولياء الأمور والمهتمين بالتعليم ومؤسسات المجتمع لصناعة قرارات لامركزية علي مستوى المدرسة وبخاصة المرتبطة بالأدوار الوظيفية للمدرسة تستهدف تحسين الخدمات التعليمية، وذلك من خلال المسئولية والمساءلة في

مقابل ما منح لإدارة المدرسة من مهام وأدوار (العجمي، ٢٠١٢)، ومن ثمَّ يمكن تناول الأسس التي يقوم عليها مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة علي النحو التالي:

١. المشاركة في صناعة القرار:

تعد عملية المشاركة في صناعة القرار المبدأ الأساسي الأول لنظام الإدارة لمتمركزة على المدرسة من خلال تبني استراتيجيات محددة لبناء قدرات الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور وجميع المشاركين في صناعة القرار المدرسي وتأهيلهم لتحمل مسؤولية ضمان توفير البيئة التعليمية المناسبة وإكساب التلاميذ المعلومات والمهارات والقيم التي تخدم مجتمعهم (المطيري، ٢٠١٥). مما يعني أن الإدارة المتمركزة على المدرسة تتطلب وجود تنظيم إداري داخل المدرسة يعتمد على المشاركة منهجاً وأسلوباً وتدريب جميع المشاركين في مجلس الادارة على المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرار. كما أن المشاركة في صناعة القرار يعزز شعور الملكية لدى العاملين بالمدرسة وأفراد المجتمع، مما ينعكس بدور على زيادة فعالية المدرسة، وبالتالي يحفز جميع العاملين في تنمية قدراتهم الإدارية الخاصة باتخاذ القرارات المناسبة وخاصة فيما يتعلق بالموقف التعليمي(العتيبي، ٢٠٢٣). ويمكن تفعيل المشاركة في صناعة القرار المدرسي من خلال تأسيس مجلس إدارة المدرسة يتكون من الافراد ذو العلاقة من الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور والممولين، مما يجعلهم يسعون إلى تنفيذ القرار ومتابعته وتقل مقاومتهم له وذلك من أجل بذل مزيد من الجهد والطاقة واستثمارها وتوجيهها في خدمة العملية التعليمية على مستوى المدرسة.

٢. تفويض السلطة: تعمل الإدارة المتمركزة حول المدرسة من خلال اللامركزية في السلطة أو ما يسمى بتفويض الصلاحيات، حيث يمنح الإدارة المدرسية سلطة فعلية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية والمناهج والأفراد العاملين تحت إشراف ومراقبة الإدارة المركزية. مما يتيح لها مجال أوسع في حرية التصرف واتخاذ القرارات وتطوير العمل المدرسي والوصول إلى أعلى درجات الرضا والفعالية فعندما تستند سلطة اتخاذ القرارات للإدارة المتمركزة على المدرسة التي تضمن حسن سير العمل وجودة الأداء وتحمل مسؤولية القرارات ونتائجها، يتولد عنه تشجيع الابداع والابتكار والمرونة في اتخاذ القرارات والاستجابة لاحتياجات التلاميذ ومراعاة احتياجات المجتمع المحلي، ومن ثم تعزيز التعاون بين الإدارة المدرسية والعاملين في ظل المشاركة المجتمعية، وتمنح المدرسة استقلالية أكثر مما يساعد في تحقيق النتائج المرجوة من عملية التعليم والتعلم(عبد النعيم وعبد اللاه، ٢٠١٦).

٣. المساءلة والشفافية: تتحمل الإدارة المتمركزة على المدرسة مسؤولية النتائج المتعلقة بأعمالها وانشطتها وتقديم إجابات وتفسيرات واضحة عن هذه النتائج. ويتطلب ذلك وجود نظام دقيق وشامل للمحاسبة والمساءلة عن النتائج مع الأخذ بالاعتبار وجود معايير واضحة ومعتمدة يوضح على أساسها مقياس الأداء وكيفية الوفاء بها وتلخيص البيانات والنشاطات لدى قادة المدارس وأولياء الأمور التي يتطلب منهم القيام بها لتحقيق العدالة ولمساواة بين الجميع وتجنب السلوكيات الخاطئة التي تعرضهم للمساءلة. فيسهم هذا النظام في مساعدة قادة المدارس على إدارة أداء مدارسهم بكفاءة وفاعلية والتحقق من تحقيق أهدافهم على الوجه المطلوب، وذلك من خلال تسجيل جميع البيانات بدقة وشفافية، بحيث تسهم في التركيز على أولويات عمليات التحسين والتطوير المدرسي وتنمية الإبداع وتطوير العمل في المدارس والانتقال بالمدرسة إلى نظام محاسبي موثوق به ويحظى بمصداقية ودعم المهتمين بالعملية التعليمية داخل المدرسة (الزهراني، ٢٠٢٠، والعتيبي، ٢٠٢٣). باختصار تساعد المساءلة والشفافية في تحقيق الإدارة المدرسية أهدافهم بكفاءة واثقان والوصول إلى مستوى عال من الأداء بناء على نتائج دقيقة وواضحة أمام المجتمع المحلي والسلطات التعليمية.

٤. تحسين مستوي أداء التلاميذ: تزايدت الدعوة إلى تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة لتحسين جودة عمليتي التعليم والتعلم من خلال تأثيرها على عمليات التخطيط والرقابة والتواصل، وبالتالي تؤثر إيجابيا على نتائج الطلاب وعلى جودة العملية التعليمية ككل. فعندما يشارك المعلمين في القرارات المتعلقة بمدرستهم فإن ذلك يمنحهم المزيد من الثقة والمسؤولية ويزيد حماسهم في التدريس والتزامهم بتجويد مستوى الأداء لتلاميذهم وحل جميع المشكلات التي تعيقهم عن أداء مهامهم بكل كفاءة وفاعلية (الحري، ٢٠٢٢). أيضا ضرورة ربط الحوافز وصلاحياتها لقادة المدارس بناء على مستوى الأداء والكفاءة وبما يتناسب مع مستوى مخرجات التلاميذ لتحقيق الحد الأقصى للإنجاز.

٥. التنمية المهنية المستدامة لكافة العاملين في المدرسة: تمثل التنمية المهنية المستدامة مصدر مساعدة لجميع العاملين بالمدرسة لتجويد العملية التعليمية وزيادة الفاعلية المدرسية. ويقصد بالتنمية المهنية "التدريب اللازم لتطوير مهارات ومعارف أعضاء الفريق علي عمليات وأدوات حل المشكلات والوصول إلى قرارات جماعية من أجل الوصول الى أحدث الطرق في تحسين جودة

العمل" (أحمد، ٢٠١٦: ٦٧). ويتطلب تنفيذ هذا المبدأ تحديد الاحتياجات التدريسية لجميع العاملين بالمدرسة حسب مهامهم الوظيفية، وإتاحة الفرصة للمدرسة لتنظيم هذه البرامج بداخلها وفقاً لظروفها وإمكاناتها، ودعم التعاون مع كليات التربية في تنظيم وإعداد وتنفيذ هذه البرامج حسب الاحتياج الفعلي للجهة المستهدفة. أيضاً، حاجة المدرسة لإسهام المجتمع المحلي بأفراده ومؤسساته في دعم وتمويل برامج التنمية المهنية المتواصلة لضماناً لجودتها واستمراريتها (الدغري، ٢٠٢٠). وهذا بدوره يسهم في متابعة تطوير برامج التنمية والسعي في تحديد معايير محددة من الأداء، من أجل الوصول الى مستوى متميز.

الدراسات السابقة:

في هذا الجزء تم تناول مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي من أجل الاطلاع عليها والاستفادة منها في تحديد الفجوة البحثية للدراسة، ومعرفة المنهج المناسب، وتصميم الأدوات البحثية المناسبة، بالإضافة الى معرفة النتائج والتوصيات التي توصلت إليه هذه الدراسات. تم تقسيم الدراسات السابقة الى قسمين: الأول يهتم بالدراسات المتعلقة في التخطيط الاستراتيجي والقسم الآخر ركز في موضوع الإدارة المتمركزة على المدرسة. وقد تم عرض الدراسات السابقة مبتدئة من الأحدث إلى الأقدم، ثم تعقيب الباحثة على هذه الدراسات وأوجه الاستفادة منها.

أولاً: الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة الزهراني، عبد العزيز (٢٠٢٠) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جوانب الضعف ومواطن القصور في مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التعليم العام في منطقة مكة المكرمة وكيفية التغلب عليها، لتحسين أداءها في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوثائق، وتمثلت الأداة في الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في موضوع البحث. وقد بينت النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام وأداء العاملين بها، بالإضافة إلى فوائد كثيرة تؤدي في النهاية إلى جودة مخرجات التعليم، والتي

باتت ضرورة ملحة؛ تتطلبها المرحلة الراهنة، لضمان تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والحفاظ على مكانتها الريادية؛ إقليمياً وعالمياً. وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل منهجية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الإدارات التعليمية والمدارس بمنطقة مكة المكرمة وسائر مناطق المملكة.

- دراسة دسوقي، دعاء محمد (٢٠٢٠) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مصر"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري الثانوية المدارس الثانوية في مصر، والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة والتي تعزى إلى متغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة الدورات التدريبية)، من أجل وضع تصور مقترح في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بمدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبانة موزعة على أفراد العينة. وكانت النتائج تشير إلى أن معظم أفراد العينة لديهم موافقة مرتفعة بما يتعلق بمحور واقع التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة، وأن هناك ضرورة وجود رؤية مشتركة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وتعديلها بما يتناسب مع المتغيرات المحيطة بالمدرسة، كما ركزت على أهمية تواصل المدرسة مع الجهات الدامة من مؤسسات المجتمع المحلي والتنسيق معهم في تحديد الأهداف ورسم خطة المدرسة بنجاح. كما جاء محور المعوقات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة بدرجة مرتفعة تمثلت في كثرة المسؤوليات الإدارية والمهام الملقاة على عاتق قائد المدرسة مع قلة الصلاحيات الإدارية الممنوحة لهم، وضعف الدعم المادي بالإضافة الى قصور كبير في مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد العينة. وجاء محور متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كمدخل للإدارة المتمركزة بدرجة مرتفعة وكان من أبرزها الحاجة إلى توظيف التقنية الحديثة لتسهيل عملية الاتصال داخل وخارج المدرسة، وأن يكون لدى المدرسة السلطة في اتخاذ قراراتها المالية الإدارية. كما أثبتت النتائج عدم وجود أي الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة تعزى إلى متغيرات الدراسة. قدمت الباحثة نموذجاً

مقترحا لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بمدارس المرحلة الثانوية في مصر وفقا لمدخل التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة أجراها كلا من: عثمان، بسطامي، مسلم، أسناوي، نور، إيدي، ويونس، ميلور (٢٠١٩) بعنوان "الأداء الاستراتيجي للإدارة القائمة على المدرسة للمدارس الثانوية في أتشيه، إندونيسيا"، هدفت الدراسة الى اكتساب الإدارة الإستراتيجية لمديري المدارس لتحسين الأداء لأن قيادته يمكن أن تحدد جودة الخريجين الذين تنتجهم المدرسة باستخدام الإدارة القائمة على المدرسة في المدارس الثانوية في أتشيه، إندونيسيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي عن طريق جمع البيانات من المقابلات والملاحظات الصفية ودراسة الوثائق. وأظهرت النتائج أن المديرين مع المعلمين وأصحاب المصلحة الآخرين أعدوا خططاً وبرامج سنوية وخماسية للتركيز على عملية التعليم والتعلم والأنشطة المدرسية الأخرى. في تنفيذ الإدارة المتمركزة على المدرسة لتحسين الأداء في المدرسة، وجدول ثلاثة عوامل أثرت بشكل كبير على الأداء الناجح للمدرسة وهي: أداء المعلمين والظروف المادية في المدرسة والمشاركة العامة في إدارة التعليم في المدرسة. بالإضافة إلى الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في تنفيذ الإدارة المتمركزة على المدرسة هي ظروف تتعلق بتوفر التمويل لتحسين المدرسة ومكافأة المعلمين. وأوصت الدراسة أن ممارسات الإدارة المتمركزة على المدرسة تعمل على تحسين أداء المديرين والمعلمين وجودة المرافق المدرسية حتى يتمكن الطلاب من التعلم بشكل أفضل والحصول على نتائج مرضية أكثر.

- دراسة موليفو أموكووا (٢٠١٧)، بعنوان "تأثير العوامل المدرسية على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة خويسيرو الفرعية، كينيا"، هدفت الدراسة إلى تقييم العوامل المدرسية التي تؤثر على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة خويسيرو الفرعية. استخدمت الدراسة منهجية بحثية مختلطة وهي تصميم البحث الاستكشافي واستند إلى نظرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي. كشفت الدراسة عن عدد من عوامل الموارد المدرسية التي أثرت بشكل كبير على تنفيذ الخطط الاستراتيجية مثل: التمويل من أولياء الأمور، والمهارات، وتدريب الموظفين وتطويرهم، وصرف أموال التعليم الثانوي المجاني، الهيكل التنظيمي للمدرسة، إجراءات التنفيذ، والإبلاغ عن القرارات الاستراتيجية، والرسالة والرؤية. كما وجدوا أن وضوح رؤية المدرسة والتزام المنفذين أثر بشكل كبير على تنفيذ

الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في المقاطعة الفرعية. أيضا كان توظيف الموظفين المناسبين ورسم خطط العمل من الأنشطة القيادية التي أثرت في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال. ومع ذلك، لوحظ أن ندرة الموارد ومحدودية مخصصات الميزانية وتضارب الأدوار بين قيادة المدرسة أثرت سلباً على تنفيذ الاستراتيجية. أوصت الدراسة بضرورة أن تبدأ إدارة المدارس مشاريع مدررة للدخل لاستكمال المخصصات المالية من الحكومة من أجل دعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويجب إنشاء هياكل تنظيمية تشاركية في المدارس الثانوية العامة التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية، ويجب أن يكون أصحاب المصلحة في عملية تنفيذ الاستراتيجية متوافقة لثقافة المدرسة.

- محمد، فتحي عبد الرسول وعبد الحليم، فتحي أحمد (٢٠١٦). بعنوان "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي من أجل تطوير إدارة المدرسة الابتدائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستبانة على أفراد العينة. أبرزت النتائج أن من أهم متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية ما يلي: وجود قيادة فعالة للمدرسة الابتدائية، توافر الرغبة في التخطيط الاستراتيجي، توافر كافة الإمكانيات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، تهيئة المدرسة الابتدائية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإحداث التغيير، وتتم هذه التهيئة من خلال: التهيئة المعنوية السلوكية و التهيئة الإدارية، مشاركة فعالة من أعضاء المدرسة الابتدائية والأطراف المعنية، توافر قاعدة جيدة للبيانات والمعلومات، إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالمدرسة الابتدائية، الإعداد المسبق للتخطيط الاستراتيجي، العناصر البشرية وتتمثل في الإدارة المدرسية المبدعة لإنجاح بيئة التخطيط الاستراتيجي للمدرسة وتوافر هذه الإدارة داخل المدرسة تتيح لدي لأعضائها المزيد من فرص الاستقلالية التي تمكنهم من إطلاق القدرات الإبداعية لديهم وحفزهم علي التجريب وعدم الخوف من الفشل كما أنها تزيد من فرص انفتاح المدرسة علي البيئة الخارجية للاستفادة منها، العناصر المادية وتتمثل في نظم الاتصال والمعلومات وتوفير الموارد المالية ونظم العمل والتقنية اللازمة لأداء الأعمال داخل المدرسة، العناصر المعنوية و تتمثل في تهيئة الأفراد وتحفيزهم لطلاق القدرات الإبداعية لديهم ويتوقف نجاح هذه البيئة علي قيام الإدارة المدرسية المبدعة لتوفير العديد

من المحددات والتي منها المناخ المدرسي الداعم للإبداع وتمكين العاملين والتحفيز واتخاذ القرارات المشتركة.

- دراسة الصمادي، بشرى سالم (٢٠١٥)، بعنوان "التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن"، هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي، ومعوقات التخطيط الاستراتيجي والكشف عن ماهية التحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، وتحديد كيفية إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لتحقيق أهدافه. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المعوقات والمشكلات التي تواجه ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وقلة التخطيط الاستراتيجي ومن أهمها: الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية، وعدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب. وأوصت الدراسة إنه يجب على المؤسسات الاهتمام بجودة الخدمة واستغلال الكوادر البشرية المتوفرة لديها والعمل على قياس دوري لجودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة كتنظيم داخلي أو بالاعتماد على التقييم خارجي والاستفادة من نتائجها من خلال تصميم الاستراتيجيات والسياسات والبرامج المناسبة التي تعمل على تحسين جودة خدماتها وتطوير مهارات الموظفين، ومشاركة العاملين في صياغة أهداف المؤسسة ومشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، والخطط التنفيذية.

ثانيا: الدراسات التي تناولت الإدارة المتمركزة على المدرسة.

- العتيبي، فهد (٢٠٢٣)، بعنوان (تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية)، هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة "أسلوب دلفاي" وهو أحد أساليب الدراسات المستقبلية، وتم اختيار (١٠ خبراء) ممن توفرت فيهم خبرة إدارية في مجال الإدارة المدرسية أو الإشراف التربوي لمدة لا تقل عن خمس سنوات، وألا يقل المؤهل العلمي للخبير عن درجة الماجستير. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أبرز المعوقات التنظيمية لتطبيق الإدارة الذاتية تمثلت في عدم تبنيها في وزارة التعليم، وضعف الصلاحيات الإدارية الممنوحة لإدارات التعلم ومديري المدارس، وضعف البنية التنظيمية الداعمة لمنحى اللامركزية في

النظام التعليمي، بينما كانت أبرز المعوقات المادية محدودية ميزانيات المدارس وعدم كفايتها، وعدم وجود مصادر تمويل أخرى غير التمويل الحكومي للمدارس، وأما المعوقات البشرية فتمثلت في ضعف الكفايات اللازمة لمديري المدارس بما يتوافق مع مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. وكان أبرز المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية هو تبنى قيادات وزارة التعليم لمفهوم الإدارة الذاتية، وتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يتوافق مع مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وتطبيقها، 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). وقد قدمت الدراسة في ضوء ذلك تصوراً مقترحاً لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

- دراسة شلش، باسم (٢٠٢١)، بعنوان "مستوى تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المديرين"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت وأهم معوقاتها في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الذاتية جاء بدرجة كبيرة على الأداة ككل، ومستوى تطبيق متوسط على تفويض الصلاحيات، وشؤون المعلمين وشؤون الطلبة، وجاءت مستوى كبير على إدارة المعرفة والمتابعة والمحاسبة، كما أظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة)، وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات الإدارية، وتشجيع العاملين في المدارس على العمل بروح الفريق الواحد وأشراكهم في عمليتي التخطيط والتقييم، تكوين مجلس إدارة مشترك بين إدارة المدرسة ومعلميها وطلبتها والمجتمع المحلي لنجاح تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في المدرسة.

- دراسة Elni Jeini، Usuh (٢٠٢٠)، بعنوان "إضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة القائمة على المدرسة: التنفيذ في إندونيسيا"، هدفت الدراسة إلى تطبيق الإدارة القائمة على المدرسة كاستراتيجية لتزويد المدرسة والمجتمع بمزيد من الفرص لاتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والتوجه المستقبلي للمدرسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وأكدت النتائج على أن الإدارة

المتمركزة على المدرسة تسهم في تحسين النتائج التعليمية من خلال تحسين مساءلة المديرين والمعلمين أمام الطلاب، وكذلك الآباء والمعلمين من خلال السماح لصانعي القرار المحليين بتحديد المدخلات المناسبة حتى تكون سياسات التعليم مناسبة للواقع والاحتياجات المحلية. كما أكدت على ضرورة أن تبدأ عملية تنفيذ الإدارة المتمركزة على المدرسة بتحديد الأدوار والمسؤوليات والمساءلة لأعضاء فريق الإدارة، بحيث يمكن لأصحاب المصلحة بالكامل فهم ماهية الإدارة المتمركزة على المدرسة، وكيف يتم تنفيذها. وأوضحت النتائج أنه بعد تنفيذ الإدارة المتمركزة في عدد من المدارس كان هناك زيادة في الالتحاق بالمدارس، وخلق شعور بالمسؤولية، ورفع مستوى الثقة والتحفيز والدعم من الآباء والمجتمع وزيادة مبلغ التمويل من المجتمع لدعم مدارسهم. ومع ذلك، تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة ليس مجهودًا بسيطًا ويجب تنفيذه تحت الشرط الصحيح، ويجب أن يتألف من ممثلين من مجموعات متنوعة من أصحاب المصلحة والتي قد تحتاج إلى عدة مراحل وتتطلب دعمًا على مستوى مختلف من الإدارة وكذلك المجتمع.

- دراسة قامت بها الشهري (٢٠١٥)، بعنوان " متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض "، والتي هدفت الى تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر مديراتها ووكيلاتها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على أفراد العينة. توصلت إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن جميع المتطلبات الشخصية والإدارية والتنظيمية والبشرية والمادية جاءت بدرجة عالية جدا، و من أبرزها ضرورة امتلاك المدرسة خطة مدرسية موثقة لتطوير الأداء وتحسينه، الحرص على وجود هيكل تنظيمي للمدرسة يوضح الرؤية والرسالة وأهداف المدرسة، بناء قاعدة بيانات تنظيمية بالمدارس لتوفير معلومات دقيقة لمتخذي القرارات، وإحاطة منسوبات المدرسة بالدورات التدريبية اللازمة لرفع كفاءته المهنية في ظل اللامركزية، مع إعطاء المدرسة الصلاحيات اللازمة في عملية الإنفاق المالي وتوضيح آليات صرفها.

- دراسة قام بها العمري (٢٠١٥)، بعنوان " واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك، والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في التعليم الأهلي بمدارس تبوك. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على أفراد العينة.

وكان أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية اختيار معلمي المدرسة، كما تتولى إدارة المدرسة مسؤولية بناء الهيكل التنظيمي الذي يحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة. أن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية التعاقد مع معلمين جدد لتغطية النقص عند الحاجة. وأوصت الدراسة بضرورة 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 مع ضرورة تكوين مجالس استشارية بكل المدارس لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات.

- دراسة قام بها الغامدي والشبل (٢٠١٤)، بعنوان "معوقات تطبيق الادارة اللامركزية بمكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة اللامركزية بمكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض، ومعرفة معوقات تطبيق الإدارة اللامركزية، إضافة إلى تقديم عدد من المقترحات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة اللامركزية بمكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وكانت النتائج تشير إلى موافقة بدرجة كبيرة على واقع تطبيق الإدارة اللامركزية بمكاتب التربية والتعليم، مع وجود العديد من المعوقات الإدارية والمادية والبشرية بدرجة كبيرة متمثلة في كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على العاملين بالمدرسة مع قلة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة، وضعف الدعم المالي للمدرسة من الوزارة. وقد أوصت على ضرورة تبني استراتيجية عامة من قبل وزارة التعليم في تطبيق الإدارة اللامركزية في مكاتبها التعليمية، ومنح مديري المكاتب التعليمية المزيد من الصلاحيات بما يتناسب مع حجم المهام والتدريب المهني. أيضا أوصت بضرورة العناية المستمرة بتطوير القيادات التربوية على المفاهيم والمهارات التي تعينهم على أداء أدوارهم ومهامهم بطريقة علمية صحيح.

التعليق على الدراسات السابقة:

أكدت جميع الدراسات السابقة على أهمية موضوع الدراسة وهو التخطيط الاستراتيجي كمدخل في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة، الا انه يتميز عنها في ربط التخطيط الاستراتيجي مع الإدارة المتمركزة على المدرسة. كما لاحظت الباحثة ندرة الأبحاث المتعلقة في ربط

التخطيط الاستراتيجي مع الإدارة المتمركزة على المدرسة خاصة الدراسات العربية، وبهذا يمكن أن نستنتج من الدراسات السابقة ما يلي:

- تكوين تصور شامل عن واقع التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته وتحدياته الفجوة بينها وبين متطلبات تطبيقه كمدخل للإدارة المتمركزة على المدرسة، وصياغة التوصيات المناسبة لسد هذه الفجوة.

- تكوين تصور شامل لدى الباحثة في كيفية بناء أدوات البحث الحالي.
- استفادات الباحثة من الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري للبحث الحالي.
- ساعدت الدراسات السابقة في اختيار المنهجية البحثية الملائمة للبحث الحالي وتدعيم نتائجه.

الطريقة والإجراءات:

أ. منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملائمته طبيعة الدراسة.

ب. مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة مدارس التعليم العام بمدينة نجران، والبالغ عددهم (٢٠٤) قائدا وقائدة حسب الإحصائية الصادرة من موقع وزارة التعليم بمدينة نجران (وزارة التعليم، ٢٠٢٢). تم توزيع الاستبانة إلكترونيا إلى جميع أفراد المجتمع، حيث بلغت نسبة الاسترجاع ٦٤,٧% (١٣٢) قائد وقائدة.

ج. خصائص عينة الدراسة: يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية، نوضحها في الجدول التالي:

جدول (١) خصائص أفراد عينة الدراسة.

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	76	57.6 %
	أنثى	56	42.4 %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	100	75.7 %
	دراسات عليا	32	24.3%

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	26	19.6 %
	أكثر من ١٠ سنوات	106	80.3 %
الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية	أقل من ٥ دورات	28	21.3 %
	أكثر من ٥ دورات	104	78.7 %

يتضح من الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، والتي تعكس أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة (٨٠,٣ %)، وأن معظم أفراد العينة الحاصلين على مؤهلات دراسية عالية بلغت (٢٤,٣ %) وهي أقل بكثير من الحاصلين على مؤهل البكالوريوس التي بلغت (٧٥,٧ %)، كما تدل أيضاً على أن معظم قادة مدارس التعليم العام لديهم العديد من الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، حيث إن نسبة عالية بلغت (٧٨,٧ %) من أفراد العينة لديهم أكثر من ٥ دورات في مجال الإدارة المدرسية.

٥. أداة الدراسة: قامت الباحثة باستخدام أداة الدراسة الاستبانة الموجودة في دراسة (دسوقي، ٢٠٢٠) وعمل بعض التعديلات اللازمة لها، ومن ثم إعادة قياس معامل الصدق والثبات. وقد اشتملت الاستبانة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يحوي البيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة: النوع، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، والدورات التدريبية المتعلقة في مجال الإدارة المدرسية.

الجزء الثاني: وهو مقسم على ثلاثة محاور رئيسية هي:

١. واقع التخطيط الاستراتيجي كمدخل في تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة في مدارس التعليم العام بمدينة نجران، بواقع (١٠) عبارات.
٢. معوقات التخطيط الاستراتيجي كمدخل في تطبيق الأداة المتمركزة حول المدرسة في مدارس التعليم العام بمدينة نجران، بواقع (١٠) عبارات.
٣. متطلبات التخطيط الاستراتيجي كمدخل في تطبيق الأداة المتمركزة حول المدرسة في مدارس التعليم العام بمدينة نجران، بواقع (١٠) عبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة بحيث تحصل على (٥ = موافق بشدة، ٤ = موافق، ٣ = محايد، ٢ = غير موافق، ١ = غير موافق بشدة)؛ حيث يمكن تحديد درجة موافقتهم في كل عبارة بدقة ووضع X أمام العبارة المختارة، اعتمدت الباحثة على قيم المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري التي تتراوح ما بين (١,٠٠ - ٢,٣٣) درجة منخفضة، (٢,٣٤ - ٣,٦٦) درجة متوسطة، بينما المتوسطات (٣,٦٧ - ٥,٠٠) درجة عالية.

صدق أداة الدراسة: قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح الجدول التالي:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه.

ح	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	الكلية
المحور (١)	0,80**	0,80**	0,80**	0,80**	0,80**	0,80**	0,80**	0,80**	0,80**	0,80**	0,80**
العبارات	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	الكلية
المحور (٢)	0,81**	0,81*	0,81*	0,81*	0,81*	0,81*	0,81*	0,81*	0,81*	0,81*	0,81*
العبارات	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	الكلية
المحور (٣)	0,85**	0,85*	0,85*	0,85*	0,85*	0,85*	0,85*	0,85*	0,85*	0,85*	0,85*

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بارتباطات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، مما يعني أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية، يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة: قامت الباحثة بحساب معامل الثبات باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) كمؤشر على عامل الاتساق الداخلي في المتغيرات المستقلة والمتعلقة بكل مستوى الأبعاد، والجدول (٣) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

المحاور	واقع التخطيط الاستراتيجي كمدخل في تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة	معوقات التخطيط الاستراتيجي كمدخل في تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة	متطلبات التخطيط الاستراتيجي كمدخل في تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة
معامل الثبات	٠,٩٠	٠,٨٨	٠,٩١

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات للمحاور الثلاثة للاستبانة هي قيم مرتفعة تدل على ثبات المقياس، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج إجابة السؤال الأول: ونصه "ما واقع التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام بمدينة نجران؟" للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، وترتيبها تنازلياً، ويتضح ذلك من خلال استعراض الجدول الآتي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول واقع التخطيط الاستراتيجي مدخل التطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام بمدينة نجران.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٦	يوجد بالمدرسة نظام ادارى صارم يتبع اللوائح والقوانين.	٤,١٠	٠,٣٩	١	مرتفع
٩	تطبق قيادة المدرسة آليات محددة للمساءلة المحاسبية على النتائج.	٣,٨٨	٠,٤١	٢	مرتفع
٤	توفر قيادة المدرسة قاعدة معلومات وبيانات دقيقة لاتخاذ قراراتها الإدارية.	٣,٧٦	٠,٤٣	٣	مرتفع
٢	تقوم المدرسة بعملية التقويم الذاتي والمراجعة الدورية لإدائها بصفة دورية.	٣,٦١	٠,٥١	٤	متوسط
٧	تشارك القيادة المدرسية جميع الأطراف ذو العلاقة في وضع خطتها الاستراتيجية.	٣,٥٨	٠,٤٧	٥	متوسط

م	العارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٣	توجد بالمدرسة وثيقة للرؤية والرسالة واضحة ومعلنة شارك فيها جميع المعنيين.	٣,٥٧	٠,٤٨	٦	متوسط
٥	تسمح قيادة المدرسة لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي للمشاركة في برامجها المختلفة.	٣,٤٤	٠,٥٢	٧	متوسط
٨	تحدد قيادة المدرسة الجهات الداعمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بنجاح.	٣,٣٦	٠,٥٤	٨	متوسط
١٠	توفر قيادة المدرسة وحدة تدريب للتنمية المهنية في ضوء احتياجاتهم الفعلية.	٣,٣٢	٠,٦٤	٩	متوسط
١	تحدد قيادة المدرسة الاحتياجات المادية والبشرية وفقا لخطة الاستراتيجية.	٣,٢٤	٠,٧٦	١٠	متوسط
	الدرجة الكلية	٣,٥٧	٠,٤٢		متوسط

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة أظهروا درجة متوسطة من الموافقة على المحور الأول بمتوسط حسابي (٣,٥٧) وانحراف معياري (٠,٤٢). فجاءت العبارة (٦) في الترتيب الأول بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن القيادة المدرسية مازالت تتبع نظام المركزية في تطبيق اللوائح والقوانين والمسألة المحاسبية وغيرها من الإجراءات التي تحد من فعالية القرارات الإدارية لقادة المدارس. ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من (الزهراني، ٢٠٢١) و(الدويش، ٢٠١٤) اللذان أكدوا على ضرورة تبني اللامركزية في التعليم مدعومة بخطة تنفيذية من أجل الوصول بمستوى التعليم في المملكة الى مستويات عالية تنافس الأنظمة التعليمية الأخرى من خلال منح المجالس المدرسية درجة مرتفعة من الاستقلالية والصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس.

بينما جاءت العبارة (١) في المرتبة الأخيرة، وذلك يدل على أن معظم أفراد العينة أكدوا على ضرورة أن تحدد قيادة المدرسة الاحتياجات المالية والبشرية تحديد دقيق وواقعي من خلال التعرف على الاحتياجات الفعلية لتنفيذ خطتها الاستراتيجية بشكل فعال، ومساهمتهم الفعالة في تنفيذ الأنشطة وتقديم الدعم الفني والمالي لإنجاحها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلا من (الدويش، ٢٠١٤؛ الحربي، ٢٠٢٢) على وجود رؤية عند وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد من

يقوم بها، مع ضرورة تطبيق مبدأ المشاركة المجتمعية لدعم نجاح تطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة في مداس التعليم العام بمدينة نجران.

نتائج إجابة السؤال الثاني: ونصه "ما معوقات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام بمدينة نجران؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول معوقات التخطيط الاستراتيجي مدخلا لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام بمدينة نجران.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٨	كثرة المسؤوليات الادارية على عاتق القيادة المدرسية.	٤,٨٩	٠,٣٢	١	مرتفع
٥	قلة الصلاحيات المالية والإدارية الممنوحة لقيادة المدرسة.	٤,٨٤	٠,٣٧	٢	مرتفع
٧	غياب نظام الحوافز المادية والمعنوية في ثقافة القيادة المدرسية.	٤,٨٢	٠,٤٤	٣	مرتفع
٩	غياب مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في تحديد الأهداف المستقبلية.	٤,٦٢	٠,٤٩	٤	مرتفع
٣	ضعف مهارة التقويم المؤسسي التي تنطلق منها خطة تطوير المدرسة.	٤,٤٤	٠,٥٥	٥	مرتفع
٦	غموض اللوائح التنظيمية التي تحكم تنفيذ الأعمال وعدم مرونتها.	٤,٤٢	٠,٥٠	٦	مرتفع
٤	عدم وجود خطة استراتيجية واضحة لتنفيذ الأهداف الموضوعية.	٤,٤٢	٠,٥٤	٧	مرتفع
١٠	ضعف الموارد المالية المتاحة وصعوبة الوصول إليها عند الحاجة.	٤,٣٣	٠,٥٢	٨	مرتفع
٢	عدم توافر قاعدة بيانات معتمدة لوضع خطة المدرسية فعالة.	٤,٢٧	٠,٥٠	٩	مرتفع
١	ضعف استيعاب قادة المدارس لمطالبات تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة.	٤,٢٦	٠,٥٤	١٠	مرتفع
	الدرجة الكلية	٤,٥٣	٠,٢٨		مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة أظهروا درجة مرتفعة من الموافقة على المحور الثاني بمتوسط حسابي (٤,٥٣) وانحراف معياري (٠,٢٨). وبالنظر إلى ترتيب العبارات فقد جاءت

العبارة (١) في الترتيب الأول، وذلك يدل على أن كثرة المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق القيادة المدرسية تشكل عائقا وسبب رئيسي في ضعف قدرتهم على القيام بالأدوار المنوطة بهم في تسيير العمل المدرسي على الوجه المطلوب. أيضا كانت قلة الصلاحيات المالية والإدارية الممنوحة لقيادة المدرسة، وغياب نظام الحوافز المادية والمعنوية في ثقافة القيادة المدرسية، وغياب مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في تحديد الأهداف المستقبلية وغيرها من المعوقات التي يجيب الأخذ بها وتجنبها من قبل قادة المدارس حتى يتم تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة بالشكل الصحيح. بينما جاءت العبارة (٦) في المرتبة الأخيرة، وهذا يدل على أن قادة المدارس لديهم ضعف في استيعاب متطلبات الإدارة المتمركزة على المدرسة، ولا بد من المسؤولين في وزارة التعليم الاهتمام في إعداد القيادات التعليمية وتهيئتهم، لمواجهة متطلبات الدور الذي يقومون به، فعدم حصولهم على معلومات كافية عن كيفية القيام بمهامهم الوظيفية ومتطلباتها يؤدي إلى عدم اتقانهم وإنجازهم للأعمال بالشكل الصحيح. وهذا ما أكدت عليه دراسة كلا من (العمرى، ٢٠١٤؛ شلش، ٢٠٢١؛ الزهراني، ٢٠٢٢) إن كثرة المسؤوليات الإدارية التي تقع على عاتق الإدارة المدرسية وعدم منحهم الصلاحيات اللازمة لتفويض السلطات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب يشكل تحديا فعليا يعوق من قدرة قادة المدارس على تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة كما يجب.

نتائج إجابة السؤال الثالث: ونصه " ما متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق مدخل الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام بمدينة نجران؟" وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات التخطيط الاستراتيجي كمدخل في تطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر قادة مدارس

التعليم العام بمدينة نجران

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٤	أن تمنح قيادة المدرسة الصلاحيات المالية والإدارية اللازمة لقيادة شؤونها.	٤,٨٢	٠,٤٤	١	مرتفع
١٠	أن تشارك قيادة المدرسة المعلمين في إعداد وتصميم البرامج التدريسية المقدمة لهم	٤,٧٨	٠,٤٢	٢	مرتفع

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١	أن تتحد قيادة المدرسة مؤشرات تقويم الأداء المدرسي.	٤,٦٢	٠,٤٩	٣	مرتفع
٨	أن توفر قيادة المدرسة نظام للحوافز المادية والمعنوية بناء على الأداء المتميز.	٤,٤٩	٠,٥٥	٤	مرتفع
٥	أن تمتلك المدرسة خطة مدرسية موثقة لتطوير الأداء المدرسي.	٤,٤٧	٠,٥٩	٥	مرتفع
٧	أن تنمي قيادة المدرسة مهارات منسوبي المدرسة وفقا لاحتياجاتهم المهنية.	٤,٣٦	٠,٥٣	٦	مرتفع
٣	أن تقوم قيادة المدرسة بدراسة البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات	٤,٣٥	٠,٥٧	٧	مرتفع
٢	أن تقوم قيادة المدرسة بتحليل البيئة الداخلية للمدرسة لمعرفة نقاط القوة والضعف.	٤,٢٩	٠,٦٣	٨	مرتفع
٦	أن تعتمد قيادة المدرسة في اتخاذ قراراتها على قاعدة معلومات وبيانات دقيقة.	٤,٢٤	٠,٦١	٩	مرتفع
٩	أن توظف قيادة المدرسة التقنية الحديثة لتسهيل عمليات الاتصال مع المدرسة.	٣,٩٦	٠,٧٤	١٠	مرتفع
	الدرجة الكلية	٤,٤٤	٠,٣٢		مرتفع

ومن خلال هذا الجدول نجد أن أفراد العينة أظهروا درجة مرتفعة من الموافقة على المحور الثالث، بمتوسط حسابي (٤,٤٤) وانحراف معياري (٠,٣٢). فجاءت العبارة "٤" بالمرتبة الأولى، وكان من أبرز المتطلبات التي يجب توافرها هي امتلاك الإدارة المدرسية الصلاحيات اللازمة لتسيير شؤونها المالية والإدارية وفقا لاحتياجاتها الفعلية ومدى تأثير ذلك على تنفيذ خطة العمل وتطويرها. بينما جاءت العبارة "١٠" بالمرتبة الثانية وهي ضرورة الاهتمام بمشاركة المعلمين مع القيادة المدرسية في إعداد وتصميم البرامج التدريبية التي ستقدم لهم، وذلك وفق خطة واضحة ومحددة لتحديد الاحتياجات التدريبية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من موليفو أموكوا (٢٠١٧) ودراسة الزهراني (٢٠٢٠) ودراسة العتيبي (٢٠٢٣) والتي أوضحت على ضرورة تبني اللامركزية وإعطاء المزيد من الصلاحيات الإدارية والمالية لقادة المدارس والتي تساعدهم على تحديد أوجه الصرف بما يتناسب مع احتياجاتهم الفعلية، وأهمية اشراك الإدارة والمعلمين وأعضاء من المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الملائمة لأهداف المدرسة.

بينما جاءت العبارة (٩) في المرتبة الأخيرة، وتشير هذه النتيجة على أن التقنية الحديثة وتفعيلها على المستوى المدرسي متوفرة وقد بدأ العمل فعلياً بها داخل المدارس. فالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة يسهل عملية الاتصال والتواصل بين جميع العاملين في المدرسة و يتيح السرعة والدقة في تنفيذ المعاملات والمهام بعيدا عن النمط التقليدي المستخدم بالماضي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع (الشهري، ٢٠١٥؛ العتيبي، ٢٠٢٣) على ضرورة إعطاء قادة المدارس المزيد من الصلاحيات المالية والإدارية لتيسير أمور المدرسة بفعالية وتحقيق أهداف خطتها الاستراتيجية.

التوصيات المقترحة:

- بناء على النتائج السابقة للدراسة توصي الباحثة بما يلي:
١. أهمية استمرار دعم وزارة التعليم توجهه نحو تطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة من خلال وضع خطة استراتيجية واضحة المعالم ومتابعة تقويمها باستمرار.
 ٢. العمل على تقوية قنوات الاتصال بين أعضاء المدرسة وأولياء الأمور والمسؤولين من أفراد المجتمع المحلي للتشاور والمشاركة في الأمور المتعلقة بنجاح العمل المدرسي.
 ٣. التخفيف من المسؤوليات الإدارية ومنح قادة المدارس المزيد من الصلاحيات الإدارية والمالية اللازمة لتسهيل وضع الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة.
 ٤. ضرورة نشر ثقافة الإدارة المتمركزة على المدرسة وتعزيز المشاركة المجتمعية بين جميع المعنيين في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية بالمدرسة.
 ٥. التركيز على إعداد القيادات المدرسية وتنميتهم مهنياً بشكل مستمر وفقاً للاحتياجات المتغيرة والعمل على الارتقاء بالأداء الإداري.
 ٦. ضرورة تحديث وتطوير اللوائح التنظيمية المتعلقة بالعمل المدرسي، والتي تيسر العمل الإداري بكل مرونة لقادة المدارس وتحقيق الأهداف المرجوة.

المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد (٢٠٠٤). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر باستخدام أسلوب فرق العمل في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد (٢٠٠٨). تصور مقترح للتقويم الذاتي لأداء مدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء معايير جودة التعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- أبو حشيش، بسام. (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة اتجاه المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، ١٨(٢): ٥٩٧ - ٢٢٦.
- أبو عيطه عاصم أحمد حسين (٢٠١٥) تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- أبو غريب، عايدة عباس (٢٠١٥). المركزية واللامركزية في مناهج التعليم الثانوي بمصر: دراسة ميدانية، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- أحمد، محمد جابر، بغدادي، فاطمة محمد محمود، علي، أحمد خيرى محمد، وأحمد، نسي أحمد فؤاد. (٢٠١٦). علاقة الإدارة الذاتية ببعض المداخل الإدارية الحديثة. مجلة العلوم التربوية، ٢٦، ١١٩ - ١٣٨.
- باسم محمد شلش. (٢٠٢١). مستوى تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المديرين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات التربوية والنفسية، ١٢ (٣٦)، ١٢٥ - ١٣٩.
- الحرى، نوير حمدان (٢٠٢٢). اللامركزية في التعليم ما بين المتطلبات والتحديات. صحيفة الراية الالكترونية [/https://alrayah.org/192887](https://alrayah.org/192887)
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٤). الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- أموكووا ، موليفو فانيس (٢٠١٧). تأثير العوامل المدرسية على تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة خويسيرو الفرعية، كينيا، وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني متعدد التخصصات بجامعة كيباى؛ ١-١٥.

- حسين، علي عبد ربه (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي: دليل إرشادي مقترح لمديري المدارس الابتدائية. مستقبل التربية العربية. ١٩ (٧٥): ٩٨-١٣٩.
- الدغري، وفاء (٢٠٢٠). تصور مقترح لبرامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بالتعليم العام بمنطقة نجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. المجلة السعودية للعلوم التربوية. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، العدد (٦٧): ٢٠-١.
- دسوقي، دعاء محمد أحمد. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مصر. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ٢٦ (٧)، ٢٩-١٣٦.
- الدويش، عبد العزيز بن سليمان بن عبد الرزاق (٢٠١٤). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٢: ١٢١-١٦٤.
- الزهراني عبد العزيز صالح (٢٠٢٠). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤ (١) ١٥٨-١٨٤.
- السيسي، أريج حمزة، و العروى، رسمية عياد مرشود. (٢٠١٤). إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم الإنسانية، ١٥ (١)، ١٧٤ - ١٩١
- الشقران، رامي بن ابراهيم بن عبد الرحمن. (٢٠١٦). تطبيق اللامركزية في العمل الإداري لدى القادة التربويين بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين الإداريين. مجلة كلية التربية، ٢٧: ١٠٩-٥٤١.
- الشهري، فاطمة أحمد (٢٠١٥). متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض. رسالة دكتوراة غير منشورة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض
- الصمادي، بشرى سالم (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن. مجلة كلية التربية في جامعة الأزهر، ٣٤ (٤-١٦٤): ٦٧-٩٥.
- عامر، ناصر محمد (٢٠٠٦) تفعيل اللامركزية بالمدارس المصرية في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٢٠)، ص ١٣٢-١٧٦.
- العامودي، علي بن حسين بن أحمد. (٢٠١١). درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- عباس، محمود السيد (٢٠٠٩م) التخطيط الإستراتيجي كمدخل للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم الجامعي، مجلة مستقبل التربية العربية، ١١ (٢٨)، ص ص ٨٤-١٢٦.
- عبد العزيز، أحمد محمد (٢٠١٤) مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنات من جهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية، ١٦ (٨)، ص ص ١٠٤-١٤٧
- عبد النعم، محمد جاد أحمد وعبد اللاه، محمد منصور أحمد. ٢٠١٦. استراتيجية مقترحة لمتطلبات الاستقلال الذاتي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء تفعيل المشاركة المجتمعية. مجلة العلوم التربوية م، ٢٤ (٢): ٢٧٠-٣٤١
- العتيبي، فهد مصلح (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية (أسبوط)، ٣٩ (٣): ١٢٣-١٥٢.
- عثمان، بسطامي، مسلم، أسنوي، نور، إيدي ويونس، ميلور (٢٠١٩). أداء استراتيجي للإدارة القائمة على المدرسة للمدارس الثانوية في آتشيه، إندونيسيا"، مجلة أكاديمية الإدارة الاستراتيجية، ١٨ (٣)، ١-١٢.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠١٢). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العمرى، بسام (٢٠١٥). واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٦: ١٩١-٢٢٠.
- الغامدي، مشاعل بنت علي بن عبد الله، والشبل، يوسف عبد الرحمن (٢٠١٤). معوقات تطبيق الإدارة اللامركزية بمكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض
- المسيري، نجوى حسين عبد الفتاح (٢٠٠٩). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- محمد، فتحي عبد الرسول وعبد الحليم، فتحي أحمد (٢٠١٦). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية، مجلة العلوم التربوية، ٢٧ (١)، ١٧٩-٢٠٣.
- المطيري، خالد بن مبرك (٢٠١٥) الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بكل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية دراسة مقارنة، مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٢ (٧٩، ٩٨)، ٦٦-١١٠.

مهران، عمر نصير رضوان (٢٠١٢). تطوير إدارة مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
إلي جيني أوسو (٢٠٢٠). إضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة القائمة على المدرسة: التنفيذ في إندونيسيا، التقدم في العلوم الاجتماعية، وبحوث التعليم والعلوم الإنسانية، ٥٦٦، وقائع الندوة التعليمية الآسيوية الخامسة، ١٦٧-١٧٢.

وزارة التعليم، ٢٠١٨، المدارس المستقلة. متاحة من:

<https://moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/projectsinitiatives/Pages/Initiatives.aspx>

ترجمة المراجع العربية:

- Abbas, Mahmoud Al-Sayed (2009 AD) Strategic planning as an introduction to obtaining quality and academic accreditation in university education institutions, The Future of Arab Education Journal, 11 (28), pp. 84-126.
- Abdel Aziz, Ahmed Mohamed (2014) The strategic planning skills achieved by the principals of Petra education schools from the point of view of male and female teachers, Journal of Educational Sciences, 16 (8), pp. 104-147
- Abd al-Naim, Muhammad Jad Ahmad and Abd Allah, Muhammad Mansour Ahmad. 2016. A proposed strategy for the requirements of autonomy for basic education schools in the Arab Republic of Egypt in the light of activating community participation. Journal of Educational Sciences M, 24 (2): 270-341
- Abu Hashish, Bassam. (2010). The degree to which secondary school principals in Gaza governorate practice accountability towards teachers. Journal of the Islamic University, Human Studies Series, 18 (2): 597-226.
- Abu Aita Asim Ahmed Hussein (2015) Decentralization in the Administration of Pre-University Education, Cairo: Dar Al-Ilm and Al-Iman for Publishing and Distribution.
- Abu Ghraib, Aida Abbas (2015). Centralization and Decentralization in the Secondary Education Curricula in Egypt: A Field Study, Cairo: The National Center for Educational Research and Development.
- Ahmed, Mohamed Jaber, Baghdadi, Fatima Mohamed Mahmoud, Ali, Ahmed Khairy Mohamed, and Ahmed, Nancy Ahmed Fouad. (2016). The relationship of self-management with some modern administrative approaches. Journal of Educational Sciences, 26, 119-138.
- Al-Amoudi, Ali bin Hussein bin Ahmed. (2011). The degree of availability of school strategic planning requirements and the degree of their importance, from the point of view of the teaching staff at the secondary level in Makkah Al-Mukarramah, unpublished master's thesis, College of Education, Umm Al-Qura University.
- Al-Ajmi, Muhammad Hassanein (2012). School and classroom self-management strategies, Amman: Dar Al Masirah for publication and distribution.

- Al-Harbi, Noir Hamdan (2022). Decentralization in education between requirements and challenges. Al-Raya electronic newspaper <https://alrayah.org/192887/>
- Al-Dawish, Abdulaziz bin Suleiman bin Abdul-Razzaq (2014). Delegation of powers and its relationship to the level of performance in the school administration. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 32: 121-164.
- Al-Dighrir, Wafa (2020). A proposed vision for professional development programs for school leaders in public education in the Najran region in the light of the requirements of the knowledge society. *Saudi Journal of Educational Sciences*. Saudi Society for Educational and Psychological Sciences (Justin), No. (67): 1-20.
- Al-Ghamdi, Mashael bint Ali bin Abdullah, and Al-Shibl, Youssef Abdel-Rahman (2014). Obstacles to the implementation of decentralized administration in education offices in the city of Riyadh (unpublished master's thesis). Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh
- Al-Masiri, Najwa Hussein Abdel-Fattah (2009). Developing public secondary school administration in light of the approach to self-management, an unpublished doctoral dissertation, Institute of Educational Studies, Cairo University.
- Al-Mutairi, Khalid bin Mubarak (2015) Self-management of secondary schools in the United States of America and Australia, and the possibility of benefiting from it in the Kingdom of Saudi Arabia, a comparative study, *The Future of Arab Education*, 22 (98, 79), 11-66.
- Al-Otaibi, Fahd Musleh (2023). A proposed vision for applying school self-management in general education schools in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of the College of Education (Assiut)*, 39 (3): 123-152.
- Al-Omari, Bassam (2015). The reality of applying self-management in private education schools in Tabuk. *Journal of Scientific Research in Education*, 16: 191-220.
- Al-Shaqrان, Rami bin Ibrahim bin Abdul Rahman. (2016). The application of decentralization in the administrative work of the educational leaders in Makkah Al-Mukarramah from the point of view of the administrative staff. *Journal of the College of Education*, 27: 109-541.
- Al-Shehri, Fatima Ahmed (2015). Requirements for applying self-management in secondary schools for girls in Riyadh. Unpublished PhD thesis, King Fahd National Library, Riyadh
- Al-Smadi, Bushra Salem (2015). Strategic planning as an input for continuous improvement in pre-university education institutions in Jordan. *Journal of the Faculty of Education at Al-Azhar University*, 34 (164-4): 67-95.
- Al-Zahrani Abdul Aziz Saleh (2020). The role of strategic planning in improving the performance of public education departments in Makkah Al-Mukarramah region in the light of the Kingdom of Saudi Arabia's vision 2030. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4 (1): 158-184.
- Amer, Nasser Mohamed (2006) Activating decentralization in Egyptian schools in light of the experiences of some foreign countries, *Education Journal*, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, (20), pp. 132-176.
- Amokowa, Molivo Fanes (2017). Influence of scholastic factors on the implementation of strategic plans in public secondary schools in Khoisero sub-district, Kenya. *Proceedings*

- of the Second International Interdisciplinary Scientific Conference of Kibabi University; 1-15.
- Hussein, Ali Abed Rabbo (2012). Strategic planning in pre-university education: A suggested guide for primary school principals. The future of Arabic education. 19(75): 98-139.
- Hussein, Salama Abdel-Azim (2014). Self-administration and decentralization of education, Alexandria: Dar Al-Wafaa for the world of printing and publishing
- Ibrahim, Hossam El-Din El-Sayed Mohamed (2004). Developing public secondary school management in Egypt using the teamwork method in light of the experiences of some countries, unpublished master's thesis, Faculty of Education, Zagazig University.
- Ibrahim, Hossam El-Din El-Sayed Mohamed (2008). A proposed vision for self-evaluation of the performance of basic education schools in Egypt in the light of education quality standards, unpublished doctoral dissertation, Faculty of Education, Zagazig University.
- Desouky, Doaa Mohamed Ahmed. (2020). Strategic planning as an introduction to the application of school-centered management from the point of view of principals of secondary schools in Egypt. Journal of Educational and Social Studies, 26(7), 29-136.
- El-Sisi, Areej Hamza, and El-Arouy, Rasmeya Ayad Marshoud. (2014). The possibility of applying self-management in primary schools for girls in Medina. Journal of Human Sciences, 15 (1), 174 – 191.
- Ellen, Jenny Owusu (2020). Institutionalizing School-Based Management: Implementation in Indonesia, Advances in Social Sciences, Education Research and the Humanities, 566, Proceedings of the Fifth Asian Education Symposium, 167-172.
- Mahran, Omar Naseer Radwan (2012). Developing the management of special education schools in the Arab Republic of Egypt in the light of the approach to self-management. Unpublished master's thesis, Faculty of Education, Ain Shams University.
- Mohamed, Fathi Abdel Rasoul and Abdel Halim, Fathi Ahmed (2016). Requirements for applying strategic planning for the development of elementary school management, Journal of Educational Sciences, 27 (1), 179-203.
- Ministry of Education, 2018, Independent Schools. Available from:
<https://moe.gov.sa/ar/knowledgecenter/projectsinitiatives/Pages/Initiatives.aspx>
- Shalash., Basem Muhammad (2021). The level of self-management implementation and its obstacles in public schools in Palestine from the principals' point of view. Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies, 12 (36), 125-139.
- Usman, Bustami, Muslim, Asnawi, Nour, Eddy, and Younes, Mellor (2019). Strategic Performance of School-Based Management for Secondary Schools in Aceh, Indonesia”, Journal of the Academy of Strategic Management, 18(3), 1-12.





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





جامعة المدينة الإسلامية
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

Journal of Islamic University

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

