



د/ محمد عبدالرحمن فهد الرميح

درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار....

Humanities and Educational  
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

## درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار من وجهة نظر القيادات التعليمية(\*)

د/ محمد عبدالرحمن فهد الرميح  
أستاذ القيادة والإدارة التربوية المساعد  
بكلية التربية، جامعة القصيم  
[alromaih@qu.edu.sa](mailto:alromaih@qu.edu.sa)

تاريخ قبوله للنشر 4/1/2022

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(\*) تاريخ تسليم البحث 20/12/2021

(\*) موقع المجلة:

العدد (21)، يناير 2022م

286

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية



## درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار من وجهة نظر القيادات التعليمية

د/ محمد عبدالرحمن الرميح

أستاذ القيادة والإدارة التربوية المساعد

بكلية التربية، جامعة القصيم

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار من وجهة نظر القيادات التربوية في ظل التحول نحو اللامركزية والاستقلال أو الإدارة الذاتية للمدرسة. وتكونت عينة الدراسة من (66) من القيادات التربوية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي التحليلي، وكذلك استخدمت الاستبانة المنظمة كأداة للدراسة؛ والتي احتوت على (22) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: "قيادة عمليات الإدارة" و"طاقم المدرسة" و"شؤون الطلاب" و"خدمة المجتمع المحلي". وكشفت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة المجالس المدرسية في صناعة القرار كانت متفاوتة؛ ففي مجال "قيادة عمليات الإدارة" كانت هذه المساهمة "كبيرة"، بينما كانت في مجالي "شؤون الطلاب" و"خدمة المجتمع المحلي" "متوسطة". وبالمقابل، كانت هذه المساهمة في مجال "طاقم المدرسة" قليلة. ولم تكشف الدراسة عن أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير "النوع" أو "الخبرة" أو "عدد العاملين" بين استجابات أفراد عينة الدراسة. وفي الختام، أوصت الدراسة بتعزيز الصلاحيات الممكنة لمستوى المدرسة سواء على مستوى الصلاحيات أو الإمكانات المادية الداعمة، وكذلك تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة عليها وكذلك تقصي معوقات ذلك.

**كلمات مفتاحية:** المجالس المدرسية، صناعة القرار، القيادة، الإدارة الذاتية.



## The degree of contribution of school councils in supporting decision-making from the educational leader's perspective

**Dr. Mohammad Alromaih**

Assistant Professor of Leadership and Educational Administration,  
College of Education, Qassim University, Saudi Arabia

### Abstract

This study aimed to identify the degree of contribution of school councils in supporting decision-making from the educational leader's perspective in light of the shift towards decentralization or School-based management. The quantitative descriptive analytical approach has been used as the study methodology. The study sample consisted of (66) school leaders from the general administration of education in the Qassim region. The structured questionnaire has been employed as the study instrument, which contained (22) paragraphs divided into four areas: "leadership of administration operations", "school staff", "student affairs" and "local community service". The findings of this study indicated that the contributions of school councils were varied according to participants' perspectives. It has been "Great" in "leadership of administration operations" while were "Moderate" in "student affairs" and "local community service". In contrast, these contributions were "little" in dealing with "school staff". Furthermore, it has been found that there were no statistically significant differences between participants' responses depending on the study variables "Gender", "Experience" and "Number of employees". In conclusion, it has been recommended that the empowerment of school level should be supported and enhanced, and find out and deal with any obstacles.

**Keywords:** school councils, School-based management, decentralization, decision-making, School Autonomy.

**المقدمة:**

في العصر الحاضر تبنت العديد من الدول سياسات تعليمية تعتمد على نقل الصلاحيات من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى وخصوصاً مستوى المدرسة، واختلفت تسمية هذه السياسات فهناك من يسميها اللامركزية "Decentralization" أو الإدارة الذاتية "School-based management (SBM) أو الاستقلال المدرسي "School Autonomy". وبغض النظر عن اختلاف هذه التسميات فهي تهدف إلى نقل صناعة القرار من مستوى وزارة التعليم أو إدارات التعليم أو المراكز التعليمية إلى مستوى المدرسة، إيماناً بأهمية المدرسة وما تقوم به من أعمال فهي محور العمليات التعليمية وفيها تتم الأهداف العامة للتعليم، وفي ميدانها تطبق السياسات، وهي نهاية الترتيب الإدارية، وفي خدمتها وتجهيزها تعمل كل المستويات العليا من الوزارات والإدارات والمراكز التعليمية. ولهذا فالإدارة المدرسية تتحمل كافة هذه المسؤوليات وتتولى تطبيقها وترجمتها على أرض الواقع، وعليها يتم الاعتماد في تسيير أعمال المؤسسة التعليمية والقيام بأدوارها، فهي تتولى تنظيم وترتيب وقيادة وتوجيه هذه المسؤوليات سواء ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والإدارية أو التعليمية والمنهجية أو تلك التي تتعلق بالمجتمع المحلي(Caldwell, 2005).

ولأهمية هذه المسؤولية الإدارية وكثرة أعبائها وتعدد مسؤولياتها واختلاف نوع هذه المسؤوليات وكذلك تطورها وتجدها استدعت الحاجة إلى تطبيق المجالس أو اللجان المدرسية من أجل تحسين عملية الإدارة وتعزيز أسس الديمقراطية والعدالة في هذه المؤسسات المهمة. ولهذا تبنت العديد من الدول هذا النوع من الإدارة من أجل مساعدة قائد المدرسة على أداء مهامه الوظيفية ودعم صناعة القرار وتحقيق أعلى درجات الكفاءة والفاعلية. ويضاف إلى ذلك أن هذه التنظيمات المدرسية والمجالس واللجان لها دور هام في سبيل تحقيق النمو النفسي والاجتماعي للطلبة وتوفير الفرص لتبادل وجهات النظر والمشاركة في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم وأيضاً تعزيز العدالة وتطبيقها (رستم، 2012).

ويذكر معيوف (2005) أن أهم مظاهر نجاح العملية الإدارية في المدارس هو تأسيس تنظيمات تساعد في الارتقاء بأعمالها وتحسين عملها ومتابعة وتقويم أدائها. وبالتالي، فالمجالس المدرسية، وبحسب سليمان (2001)، تعد المحرك الرئيسي للعمل المدرسي وقلبه وعقله الذي يفكر للمدرسة ويضع الأسس لها ويرسم لها الاتجاهات ويراقب ما تقدمه من خدمات وأنشطة في مختلف المجالات.

وللمجلس المدرسي تطبيقات مختلفة ومتنوعة في عدد من دول العالم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية "ولاية ويسكنسون" Wisconsin يعرف هذا المجلس بالفريق الإداري "Administrative



Team" ويتألف من مدير المدرسة ومساعديه والمعلمين الأوائل ورؤساء الأقسام، وله عدد من المهام مثل دعم التواصل بين العاملين وبناء رؤية المدرسة والنهوض بالجوانب التعليمية للطلبة وترتيب برامج التنمية المهنية وتيسير عمل المجموعات والفرق وإدارة الصراع وخدمة الأهداف التعليمية للطلبة (Kelley, 2010).

وفي ولاية نيويورك يعرف بفريق القيادة المدرسية ويبلغ عدده حوالي 17 أو أقل وفقاً لحجم المدرسة والمرحلة الدراسية، ويتشكل من ممثلين عن الإدارة المدرسية وممثلين عن العاملين بالمدرسة وعدد من الطلبة وممثلين عن أولياء الأمور وكذلك المجتمع المحلي. ويتولى المجلس تعيين وإنهاء عمل هيئة العاملين بالمدرسة والمشاركة في عمليات التقويم السنوي والإداء للمدرسة ويشترك في اتخاذ القرارات الجماعية مع إدارة المدرسة خصوصاً ما يتعلق بالعلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي (The New York State Education Department, 2018).

وفي اسكتلندا يسمى بمجلس المدرسة "School board" ويتشكل أعضائه من ممثلين للإدارة المدرسية والمعلمين والآباء والمجتمع، وينتخب لمدة أربع سنوات مع تجديد كل سنتين، وله صلاحية فيما يتعلق بإدارة المدرسة وعمليات التطوير والتخطيط والتنفيذ والرقابة.

وفي إنجلترا يسمى بفريق الإدارة العليا "Senior Management Team" وهو يتكون من مدير المدرسة ونائبه وعدد من المعلمين وعدد من أولياء الأمور وأعضاء من المجتمع المحلي والطلاب. ويقوم بدور التنظيم والتيسير لأمر العملية التعليمية في كافة المجالات ويحدد خططها وتوجهاتها (Department of Education, 2021).

وفي المملكة العربية السعودية، فقد تبنت وزارة التعليم الانتقال التدريجي نحو اللامركزية وذلك عبر نقل بعض الصلاحيات من مستوى الوزارة أو إدارات التعليم أو المكاتب التعليمية إلى مستوى المدرسة (وزارة التعليم، 2010). وكان هذا الانتقال التدريجي قد تم عبر عدد من القرارات الوزارية بداية من عام 2011 الذي صدر فيه أول قرار لنقل هذه الصلاحيات لمستوى المدرسة، والذي يمكن اعتباره أول قرار منظم يتم فيه تفويض الصلاحيات إلى مستوى المدرسة. ثم صدر القرار رقم (36717168) وتاريخ 2016/1/23م والذي تضمن حوالي 60 صلاحية بعض منها تم منحه لأول مرة لمستوى المدرسة.

ورغم أنه تم تفويض هذه الصلاحيات إلى مستوى المدرسة إلا أنها تضمنت تحديداً دقيقاً لصاحب القرار في كل منها. فبعضها تختص بالقائد المدرسي وله تفويضها للغير، وبعضها تم إسنادها إلى مجالس المدرسة. وتبلغ هذه الصلاحيات التي تم إسنادها إلى مجالس المدرسة حوالي (30) صلاحية. وهذه الصلاحيات الخاصة بمجالس المدرسة متنوعة الاختصاص؛ فبعضها له علاقة



بقيادة عمليات الإدارة وتسييرها مثل تشكيل المجالس المدرسية ودمجها وترتيب الأعمال الإدارية. وبعضها له علاقة بطاقم المدرسة من معلمين وموظفين مثل نقل المعلم الغير مرغوب به أو الزائد عن المدرسة أو الموظف، أو تدريب المعلمين المهني واختيار البرامج المناسبة لهم أو تلك التي تتعلق بمنح الحوافز للمعلمين المتميزين. وبعض هذه الصلاحيات له علاقة بالطلاب من ناحية الأنشطة والرحلات الطلابية وتطبيق التجارب العلمية وتشجيع المبادرات الطلابية وإضافة المواد الإثرائية وغير ذلك. وبعض هذه الصلاحيات للتعامل مع المجتمع المحلي وتقديم الخدمات له مثل تنشيط الدراسات العلمية وتطبيقها داخل المدرسة والتعاقد مع القطاع الخاص لرعاية البرامج الخدمية أو تنفيذها أو إقامة هذه الأنشطة خارج مقر المدرسة.

وتعد هذه التجربة حديثة نسبياً في سياق التعليم العام السعودي، فالمجالس المدرسية أصبحت جزء هاماً في صناعة القرار على مستوى المدرسة خصوصاً بعد نقل هذه الصلاحيات إليها، ولم يعد القائد التعليمي مقترداً في صناعة القرارات على مستوى المدرسة، بل أصبح مدعوماً بهذه المجالس المدرسية التي يستوجب صدور القرار منها اتفاق رأي الأغلبية من أعضاء هذه المجالس وفقاً لقرار وزارة التعليم، وأصبحت هذه المجالس تساهم بشكل قيادي وفعال في دعم صناعة القرار للقائد التعليمي. ومن هذا المنطلق، أصبحت هذه التجربة الحديثة حرة بتسليط الضوء عليها من قبل البحث والدراسات العلمية وذلك بالنظر في مدى مساهمتها في صناعة القرار على مستوى المدرسة مما يُرجى أن يساهم في تطويرها وتعزيزها وإنجاح عملها وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة عبر سد هذه الفجوة البحثية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بناءً على ما سبق، فالدراسة الحالية تنطلق وفقاً للاستراتيجية الحديثة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية للتحويل نحو اللامركزية ومنح المجالس المدرسية المشاركة في صنع القرار، حيث تبنت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية التحويل نحو اللامركزية في النظام التعليمي، وقد باشرت ذلك بنقل بعض الصلاحيات لمستوى المدرسة وذلك عبر قرار وزاري صادر من وزير التعليم، وكان ذلك في عام 2012م والذي قد يعد أول قرار يصدر ضمن هذه الاستراتيجية، ثم أعقبه القرار الصادر في عام 2016 والذي زاد من هذه الصلاحيات لمستوى المدرسة وتضمن دوراً رئيساً للمجالس المدرسية في مساعدة القائد المدرسي في صنع القرارات.

وكذلك ما ورد في الدراسات العلمية والبحوث السابقة حول دور هذه المجالس المدرسية في تطبيق الإدارة الذاتية والاستقلال المدرسي ومدى فعاليتها في صنع القرار من وجهة نظر القيادات التعليمية (الأغبري، 2004؛ السعدي، 2013؛ العصيمي، 2014) والتي أشارت نتائجها إلى مستويات



مختلفة لدور وفعالية هذه المجالس في دعم صناعة القرار على مستوى المدرسة. إضافة إلى ذلك، ما لاحظته الباحث من حديث بعض القيادات التعليمية حول هذه الصلاحيات الحديثة وعن دور المجالس المدرسية فيها ومدى مساهمتها في صنع القرار وما يتم ذكره حول فعالية ذلك.

ونظراً لحدثة هذه التجربة نسبياً في سياق التعليم العام السعودي وعدم وجود دراسة علمية تناولت هذا الموضوع وفق علم الباحث، فالدراسة الحالية تسعى لسد هذه الفجوة البحثية عبر الإجابة على سؤالها الرئيس: "ما درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار من وجهة نظر القيادات التعليمية؟" ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار في مجال قيادة عمليات المدرسة؟  
- ما درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار في مجال طاقم المدرسة (المعلمين والموظفين)؟

- ما درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار في مجال الطلاب؟  
- ما درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار في مجال خدمة المجتمع المحلي؟  
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار من وجهة نظرهم تعزى لمتغير: النوع، المؤهل، عدد العاملين؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم ومساعدة القيادات التعليمية في صناعة القرار وفقاً للصلاحيات الممنوحة لها في مجال قيادة عمليات المدرسة وتسييرها، وكذلك في مجال طاقم العاملين من معلمين وموظفين، وأيضاً فيما يتعلق بشؤون الطلاب، وكذلك خدمة المجتمع المحلي. وتهدف أيضاً إلى الكشف عن أي فروق ذات دلالة إحصائية على استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للنوع أو الخبرة أو عدد العاملين.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1- تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من طبيعة موضوعها الذي يهتم بمعرفة دور المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار، حيث يعد ذلك من المواضيع التي لها اهتمام متزايد في أوساط مهتممي الإدارة التربوية وصانعي السياسات التعليمية، وذلك أن التحول نحو اللامركزية والاستقلال المدرسي أصبحاً نمطاً تطويرياً إصلاحياً يهدف لتمكين مستوى المدرسة الإداري من صناعة القرار، وبالتالي، فمن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في توفير أدباً نظرياً يعزز ما تناولته الدراسات السابقة حول هذا الموضوع.



2- تتضح الأهمية التطبيقية في النتائج التي ستسفر عنها هذه الدراسة من خلال التعرف على دور هذه المجالس المدرسية ومدى نجاح هذه المرحلة من التحول نحو اللامركزية، حيث من المؤمل أن تقيّد هذه النتائج صانعي السياسات في وزارة التعليم والمهتمين بالسياسات التعليمية من المشرفين على النظم التعليمية للبناء عليها وتطويرها وتعزيز جوانب التميز ومعالجة جوانب القصور من أجل تنمية الإدارة المدرسية وتحسين تجربتها.

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرّت هذه الدراسة على مدى مساهمة المجالس المدرسية في دعم ومساندة قرار قائد المدرسة وفقاً لما نصت عليه الصلاحيات الممنوحة للمدارس بناءً على قرار وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية وذلك في مجال قيادة عمليات الإدارة، وطاقم المدرسة، وشؤون الطلبة، وخدمة المجتمع المحلي.

**الحدود البشرية:** قيادات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم التابعين للإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم التابعة للإدارة العامة للتعليم بالقصيم.

**الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2020م.

### مصطلحات الدراسة:

ورد في هذه الدراسة عدد من المصطلحات يمكن تعريفها كما يلي:

**القيادات التعليمية:** وتشمل الذين يمارسون عملاً قيادياً في مدارس التعليم العام في المرحلة الثانوية وهم القائد المدرسي والوكلاء بأنواعهم (الإداري، التعليمي، الطلابي).

**المجالس المدرسية:** وهي المجالس أو اللجان التي تتكون من عدد من الأعضاء سواء داخل المدرسة أو خارجها وتهدف إلى مساندة المدرسة وتقديم الدعم لها من أجل تحقيق أهدافها. ويمكن تعريفها إجرائياً: بأنها المجالس أو اللجان الصادر بتشكيلها قرار وزارة التعليم بمنح الصلاحيات لمستوى المدرسة والمكونة من عدد من الأعضاء بما فيهم قائد المدرسة ولها الحق بإصدار القرارات الإدارية.

**صناعة القرار:** ويُعرف بأنه تحديد عدد من البدائل المحتملة ثم اختيار الأفضل من بينها وبحسب الأنسب للموقف وفق خطوات متعددة (شريف، 2000). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: عملية تشمل عدد من الخطوات والإجراءات لتحديد أفضل الحلول الممكنة والمناسبة لحل مشكلة تعليمية أو معالجة وضع على مستوى المدرسة.



**الدراسات السابقة:**

مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، فقد زحرت الأدبيات العلمية والبحوث بالكثير من الدراسات التي اهتمت بموضوع الإدارة الذاتية للمدرسة والاستقلال المدرسي واللامركزية في إدارة المؤسسات التعليمية وأهمية المجالس المدرسية ودورها في تعزيز هذا الاستقلال ومدى مساهمتها ودورها في صنع القرار. وقد تنوعت هذه الدراسات سواء في هدفها ومنهجها وأسئلتها. وفيما يلي سيتم عرض ومناقشة أبرز ما يناسب الدراسة الحالية من هذه الدراسات كما يلي:

دراسة الأغبري (2004) والتي هدفت إلى التعرف على عوامل تفعيل المجالس واللجان المدرسية من وجهة نظر عينة من مديري مدارس التعليم العام ومعلميها في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة. وتكونت عينتها من (156) مديراً ومعلماً لبحث درجة فاعلية المجالس واللجان المدرسية الستة التي بينتها القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. وأبرزت نتائج الدراسة موافقة شبه مطلقة على جميع عبارات تفعيل المجالس واللجان المدرسية، وأن درجة فاعليتها عالية، وذلك من خلال النسب التي تتراوح بين (94%) و(72%) ومتوسط حسابي ينحصر بين (2.96-2.94). كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في عبارات المجالس واللجان المختلفة، وخاصة لجنة التوجيه والإرشاد، ولجنة النشاط، حيث يؤكد اتجاه المعلمين نحو تفعيل هذه المقترحات بصورة أعلى من المديرين. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المرحلة إزاء تفعيل بعض مقترحات المجالس واللجان المدرسية لصالح المرحلة الثانوية بصورة شبه مطلقة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية أيضاً متعلقة بمتغير المبنى المدرسي، حيث كانت موافقة مديري المدارس أعلى من المعلمين بالنسبة للمباني المستأجرة وأرامكو نحو تفعيل هذه المقترحات في كل من مجلس الإدارة، ولجنة التوجيه والإرشاد، ولجنة الحالات السلوكية الطارئة.

دراسة السعدي (2013) والتي هدفت إلى معرفة واقع المجالس المدرسية (الآباء والأمهات) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة، وشملت عينتها حوالي (133) من مدرء المدارس والمعلمين والأخصائيين الاجتماعيين وأولياء الأمور. وتوصلت النتائج إلى أن درجة فعالية أداء مجالس الآباء والأمهات بمدارس محافظة شمال الباطنة كانت كبيرة بشكل عام. وكانت أعلى درجة في مجال الوظائف والأدوار والمهام بمتوسط حسابي (4.12). وثانياً في مجال الاجتماعات بمتوسط حسابي (3.64)، تلاه مجال تشكيل المجلس بمتوسط حسابي (3.64). وفي المرتبة الرابعة جاء مجال التدريب والتنمية المهنية للأعضاء بمتوسط حسابي (3.46) وأخير جاء مجال تقويم أداء



المجلس بمتوسط حسابي (3.46). وكشفت النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع في مجال تشكيل المجلس، واجتماعات المجلس، وتقويم الأداء لصالح الذكور. ولم تكشف الدراسة عن أي فروق بين الاستجابات تعزى لمتغير النوع في مجال التدريب والتنمية المهنية للأعضاء والوظائف والأدوار والمهام. وكذلك لم تكشف الدراسة عن أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جمع المجالات.

دراسة العصيمي (2014) والتي هدفت إلى معرفة مدى مساهمة الصلاحيات الجديدة لمديري المدارس في تحسين أدائهم بإدارة تعليم الزلفي بمنطقة الرياض وذلك في الجانب الإداري والمالي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينتها من (76) مديراً يمثلون مجتمع الدراسة البالغ عدده (85) مديراً من جميع مديري مدارس التعليم العام بمدينة الزلفي. وتوصلت نتائجها إلى أن مديري مدارس التعليم العام بمدينة الزلفي يطبقون الصلاحيات الجديدة بصورة جيدة. وأيضاً ساهمت هذه الصلاحيات في تحسين أدائهم وخصوصاً تلك التي تتعلق بالجانب الإداري وكان ذلك بشكل أكبر من الجوانب الفنية والمالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير متوسط استجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة الصلاحيات الجديدة الممنوحة لمديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الزلفي في تحسين مستوى أدائهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي.

دراسة البلوي والزبون (2017) والتي هدفت إلى تقديم نموذج مقترح للقيادة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية وفق مدخلي تحليل النظم وإدارة المعرفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التطويري والاستبانة كأداة للدراسة. وتكونت عينتها من حوالي (403) مديراً ومديرة في مدارس منطقة تبوك. وكشفت نتائجها أن المتوسطات الحسابية لممارسة مديري المدارس للإدارة الذاتية كانت متوسطة ولم تكشف عن أي فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس، لكن كشفت عن فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في مجال (البيئة الداعمة والخدمات المساندة) لصالح (10 سنوات وأكثر). وأوصت الدراسة بتعزيز نشر ثقافة أنموذج الدراسة للإدارة الذاتية في الأوساط التعليمية بمختلف مسمياتها من خلال المجالات: (التخطيط والتنظيم وضمان الجودة، المهنية والمقدرات القيادية التطويرية، التنمية الذاتية والتطوير المستمر، البيئة الداعمة والخدمات المساندة، عمليات تحليل النظم، وإدارة المعرفة).

دراسة سليم (2019) والتي هدفت إلى بحث أهمية وأهداف الإدارة الذاتية للمدارس وأهم معوقات تطبيقها في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتي تمت عبر مراجعة أدبية للدراسات حول هذا الموضوع في عدد من الدول المتقدمة. وأشارت الدراسة إلى أن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس تتمثل في ضعف شيوخ اللامركزية في إدارة التعليم ووجود ضعف



في ثقافة التغيير وغياب النظام المحاسبي وغياب الرؤية والرسالة الواضحة للمدرسة وكذلك ضعف القيادات. وأيضاً أشارت الدراسة إلى ضعف المعلومات وضعف الأنظمة ومحدودية التمويل الحكومي كمعوقات أخرى لتطبيق اللامركزية.

دراسة إبراهيم (2020) والتي هدفت إلى التعرف على الإدارة الذاتية للمدرسة في دول أمريكا الوسطى عامة والسلفادور خاصة ومدى الاستفادة منها في سلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وجمعت البيانات عبر تحليل الوثائق والبيانات. وتوصلت نتائجها إلى أن الإدارة الذاتية للمدارس في السلفادور تركز على استقلال المدارس وذلك عبر مشاركة واسعة من قبل أولياء الأمور والمجتمع المحلي وذلك من خلال مجالس الآباء، وكذلك الاهتمام بالتنمية المهنية المستمر للعاملين وزيادة الأجور والحوافز وأيضاً الاهتمام بالمباني والتجهيزات. وفي سلطنة عمان، توصلت الدراسة إلى قلة عدد المدارس المشاركة في مشروع الإدارة الذاتية. وتركزت مظاهر الإدارة الذاتية في سلطنة عمان على منح مديري المدارس صلاحيات خاصة بالإدارة المالية المدرسية، وبالمقابل هناك ضعف وقلة مشاركة من أولياء الأمور والمجتمع المحلي في عمليات الإدارة الذاتية للمدرسة.

دراسة كرانستون (Cranston, 2000) والتي هدفت إلى معرفة أثر الإدارة الذاتية على مديري المدارس الابتدائية من منظور استرالي. واستخدم الباحث المنهج النوعي ودراسة الحالة على عدد من مديري المدارس في منطقة كوينزلاند في استراليا. واستخدم الباحث المقابلات لجمع البيانات. وتوصلت النتائج إلى أن إدارة المدرسة الذاتية تساهم بشكل إيجابي في ترابط المدرسة عبر التقويض والمشاركة مما يزيد من فرصة التزام وولاء المعلمين وأولياء الأمور، ويساهم كذلك في رفع مستوى الثقة بالنفس وتحمل مسؤولية صنع القرار واتخاذ.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكن ملاحظة اهتمام البحث العلمي في العلوم الإدارية التربوية بموضوع الإدارة الذاتية والاستقلال واللامركزية في المؤسسات التعليمية ودور المجالس المدرسية في تعزيز صناعة القرار. ويمكن ملاحظة أيضاً تنوعها في بعدها الجغرافي سواء، محلياً في المنطقة الشرقية، أو تبوك، أو الزلفي، أو خليجياً في عمان، أو عربياً في مصر وفلسطين، أو دولياً في استراليا والسلفادور، وهو ما يكشف حجم الاهتمام العالمي البحثي التربوية الإداري بتعزيز اللامركزية ودعم التوجه نحو الاستقلال المدرسي ودور المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار فيها. وبفحص هذه الدراسات يمكن ملاحظة اتفاقها واختلافها في تناول هذا الموضوع وما توصلت إليه من نتائج. فمن ناحية الهدف من الدراسة فغالب هذه الدراسات هدفت إلى معرفة درجة الاستقلال المدرسي ومستوى اللامركزية وحجم الصلاحيات الممنوحة لإدارة المدرسة وفعاليتها ومدى ممارستها من قبل قادة المدارس وأهم معوقاتهما. فدراسة الأغبري (2004) والسعدي (2013) ركزت



على فعالية المجالس المدرسية كجزء من سياسة اللامركزية في المدارس ودورها في صناعة القرار مع مقارنة ذلك ببعض الدول. بينما دراسة سليم (2019) وإبراهيم (2020) سعت في هدفها في المقام الأول إلى معرفة مستوى تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية على مستوى المدارس وما قد يعيق هذا التطبيق مع مقارنة ذلك بدول أخرى كما في دراسة إبراهيم (2020). أما دراسة كرانستون (Cranston, 2000) فقد هدفت إلى معرفة أثر هذا التطبيق للإدارة الذاتية المدرسية على المدراء. ورغم التنوع الغير بعيد في أهداف هذه الدراسات إلا أنها تتفق إجمالاً بكونها تبحث عن موضوع فعالية نقل الصلاحيات للمستوى المحلي للمدرسة وأهمية صنع القرار فيها ودور مجالسها في ذلك، وهذا ما يتفق بشكل عام مع الدراسة الحالية، إلا أن الدراسة الحالية تركز بشكل خاص على دور المجالس المدرسية بالذات في عملية تعزيز صناعة القرار للقائد التعليمي وفق ما هو مقرر بالسياسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

أما من ناحية المنهجية البحثية، فغالب هذه الدراسات استخدمت المنهجي الكمي الوصفي التحليلي (إبراهيم، 2020؛ الأغبري، 2004؛ السعدي، 2013؛ العصيمي، 2014؛ سليم، 2019)، وهو ما اتفقت معه هذه الدراسة نظراً لمناسبته للإجابة على أسئلتها، بخلاف دراسة كرانستون (Cranston, 2000) التي تبنت المنهج النوعي. أما من ناحية أداة جمع البيانات، فكانت الاستبانة المنظمة هي المستخدمة في غالب الدراسات واتفقت معها الدراسة الحالية لمناسبتها للموقف البحثي الكمي، بينما كانت المقابلة المفتوحة هي الأداة في دراسة كرانستون (Cranston, 2000) لمناسبتها للموقف البحثي النوعي. ومن ناحية مجتمع الدراسة، فتنفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بكون مجتمعها من قيادات المدارس لأن لهم الدور الأكبر في فعالية نقل الصلاحيات وتفعيل اللامركزية على مستوى المدارس وهم من يشكل حجر الزاوية في نجاح وتفعيل تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة. وبالتالي فإجابات هذا الفئة من القيادات حول فعالية هذه الاستراتيجية نحو اللامركزية ونقل الصلاحيات لمستوى المدرسة يساعد في فهم واقع هذا النقل ومعرفة الواقع الفعلي لتطبيقها ومدى مساهمتها في المساعدة في صنع القرار وأي صعوبات قد تواجه ذلك، وهو ما تسعى هذه الدراسة إليه عبر أسئلتها.

### منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي " Quantitative Descriptive Analytical approach" وذلك لمناسبته للإجابة على أسئلة الدراسة والتي تسعى لبحث دور المجالس المدرسية في صناعة القرار من وجهة نظر القيادات التعليمية بالإدارة العامة للتعليم بالقصيم من خلال مسح وجمع البيانات وتحليل نتائجها كميًا.

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات المدارس الثانوية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم والتي تحت إشراف مكاتبها (شمال، جنوب، شرق، غرب بريدة) بقسميها (بنين، بنات) والتي يبلغ عددهم حوالي 180 ما بين قائد أو وكيل (الإدارة العامة للتعليم بالقصيم، 2020).

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من قيادات المدارس الثانوية بالقصيم، وتكونت من (66) من القيادات والوكلاء الذين شاركوا بهذه الدراسة بعد استبعاد النماذج الناقصة والغير مكتملة وتوزعت أعداد المشاركين وفق الجدول التالي:

جدول(1): عينة الدراسة بناءً على النوع.

النسبة	التكرار	قائد/وكيل
47.0	31	قائدة/وكيلة
53.0	35	المجموع
100.0	66	

## أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة المنظمة كأداة للدراسة، والتي تم بناءها بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، ولكن تم الاعتماد بشكل أساسي على القرار الوزاري بمنح الصلاحيات للقيادات المدرسية باعتبارها محل أسئلة الدراسة والتي كانت بمثابة التطبيق المستهدف نحو اللامركزية. وتكونت هذه الاستبانة من 22 فقرة بما يوافق الصلاحيات الممنوحة للمجالس المدرسية والتي تختص بها هذه المجالس دون غيرها، وتم تقسيمها إلى قسمين: الأول يتضمن بيانات المشاركين الأولية (النوع، الخبرة، عدد العاملين) والثاني يتضمن مجالات الدراسة الأربعة: الأول "قيادة عمليات المدرسة" ويشتمل على (6) فقرات، والثاني "طاقم المدرسة" ويشتمل على (6) فقرات، والثالث "الطلاب" ويشتمل على (5) فقرات، والرابع "خدمة مجتمع المدرسة" ويشتمل على (5) فقرات. وتم تصميم الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث تم توزيع إجابات المشاركين على خمس مستويات كما يلي: (5) كبيرة جداً، (4) كبيرة، (3) متوسطة، (2) قليلة، (1) قليلة جداً، ويتم الاختيار بناءً على رأي المستجيب حول درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار.

وفي النتائج تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية وفقاً للجدول التالي:

جدول(2): التدرج الإحصائي لتوزيع المتوسط الحسابي لنتائج الدراسة.

درجة المساهمة	المتوسط الحسابي
كبيرة جداً	5.4-2.1
كبيرة	4.2-3.4
متوسطة	3.4-2.6
قليلة	2.6-1.8
قليلة جداً	1.8-1

## الصدق والثبات لأداة الدراسة:

### صدق الأداة:

للتحقق من الصدقية، تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية على خمسة من أعضاء هيئة التدريس ممن لهم اهتمام بالقيادة والإدارة التربوية وكذلك تم عرضها على ثلاثة من مشرفي القيادة المدرسية بالإدارة العامة للتعليم بالقصيم بهدف معرفة مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومناسبتها لقياس أثر المجالس المدرسية على صناعة القرار، وكذلك ووضوح عبارتها لغوياً، وتم تعديلها وضبطها بما يتوافق مع آراء المحكمين.

وأيضاً في الصدق البنائي للأداة، تم التحقق من مدى اتساق كل مجالات الدراسة الأربعة مع درجة الأداة الكلية وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للأداة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول(3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للأداة.

م	المحاور	درجة الارتباط بالدرجة الكلية
1	مجال قيادة عمليات المدرسة	.484**
2	مجال طاقم المدرسة	.557**
3	مجال الطلاب	.457**
4	مجال خدمة مجتمع المدرسة	.556**

\*\* دال عند (0.01).

يتضح من الجدول (3) أن درجة الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية دالة إحصائياً وتشير إلى توفر الصدق الداخلي للأداة.

### ثبات الأداة:

للتحقق من الأداة، فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام نموذج "كورنباخ-ألفا" والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول(4): معامل الثبات لأداة الدراسة وفق مقياس "كورنباخ-ألفا"

معامل الاتساق الداخلي	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
0.745	22	الاتساق الكلي للأداة

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط للأداة (0.745) وهو معدل مقبول لثبات أداة الدراسة وفق نموذج "كورنباخ-ألفا".

### المعالجات الإحصائية المستخدمة للدراسة:

بعد جمع البيانات، تمت مراجعتها وترميزها وإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتم استخراج المعالجات الإحصائية عبر احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات الدراسة ومحاورها. وتم أيضاً استخدام المعالجات الإحصائية التالية: مقياس "Independent Samples t-test" و "One Way Anova" لتحديد اتجاهات الفروق بناء على القيمة (0.05).

**النتائج:**

بعد جمع البيانات وتحليلها تم الوصول إلى النتائج التالية:

**أولاً نتائج السؤال الأول:** والذي نصه: ما درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار في مجال قيادة عمليات المدرسة؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مجال قيادة عمليات المدرسة والجدول التالي يبين ذلك.

جدول(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مساهمة المجلس المدرسي في صناعة القرار في مجال قيادة عمليات المدرسة.

م	مساهمة المجالس المدرسية في صناعة القرار فيما يتعلق بـ:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الترتيب
1	تشكيل المجالس المدرسية واللجان وتحديد عملها	3.63	.484	كبيرة	5
2	قبول القرارات وتنفيذها لدى المستفيدين	4.3	.47	كبيرة جدا	1
3	دقة القرارات فيما يتعلق بالعمليات الإدارية	4.00	.607	كبيرة	3
4	دمج اللجان وترتيب الأعمال الإدارية بما يتوافق مع أهداف المدرسة	3.51	.533	كبيرة	6
5	اختيار أفضل البدائل للقرار فيما يتعلق بقيادة العمليات الإدارية	3.90	.381	كبيرة	4
6	موثوقية القرار ومشروعيته	4.10	.434	كبيرة	2
	متوسط المجموع للمجال	3.91	0.485	كبيرة	

يوضح الجدول(5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة مساهمة المجلس المدرسي في صناعة القرار في مجال قيادة عمليات المدرسة، وبشكل عام جاءت درجة مساهمة المجلس في صناعة القرار في مجال قيادة عمليات المدرسة من وجهة نظر المشاركين بالدراسة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (3.91) من (5) وانحراف معياري (0.485). وبشكل تفصيلي، جاءت الفقرة (2) والتي تنص "قبول القرارات وتنفيذها لدى المستفيدين" في المرتبة الأولى في هذا المجال بدرجة "كبيرة جدا" وبمتوسط حسابي (4.3) وانحراف معياري (0.43). ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرات (6) والتي تنص "موثوقية القرار ومشروعيته" و(3) والتي تنص "دقة القرارات فيما يتعلق بالعمليات الإدارية" بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (4.10) و(4.00) وانحراف معياري (0.434) و(0.607) على التوالي. تلا ذلك الفقرة (5) والتي تنص "اختيار أفضل البدائل للقرار فيما يتعلق بقيادة العمليات الإدارية" حيث جاءت بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.381). وفي الأخير في هذا المجال، جاءت الفقرتين (1) و(4) والتي تتعلق بعمل بتشكيل المجالس واللجان ودمجها وترتيب الأعمال حيث جاءت بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (3.63) و(3.51) وانحراف معياري (0.484) و(0.533) على التوالي.





ثانياً: نتائج السؤال الثاني: والذي نصه: ما درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار في مجال طاقم المدرسة (المعلمين والموظفين)؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مجال طاقم المدرسة (المعلمين والموظفين) والجدول التالي يبين ذلك.  
جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مساهمة المجالس المدرسية في صناعة القرار في مجال طاقم المدرسة.

م	مساهمة المجالس المدرسية في صناعة القرار فيما يتعلق بـ:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الترتيب
1	نقل المعلم من المدرسة	2.15	.401	قليلة	6
2	تدريب المعلمين واختيار البرامج المناسبة لهم	2.75	.431	متوسطة	3
3	نقل الموظفين من المدرسة إلى جهات أخرى	3.50	.503	كبيرة	2
4	انتداب الطاقم التعليمي للتطوير المهني	2.30	.463	قليلة	5
5	تنظيم نقل المعلم الزائد من المدرسة	3.53	.502	كبيرة	1
6	منح حوافز التميز للمعلمين المتميزين والعدالة في ذلك	2.39	.492	قليلة	4
	متوسط المجموع للمجال	2.77	0.465	قليلة	

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة التي تتعلق بمساهمة المجالس المدرسية في صناعة القرار فيما يخص طاقم العاملين بالمدرسة من معلمين وموظفين، وبشكل عام جاءت درجة مساهمة المجلس في صناعة القرار في مجال العاملين في المدرسة من وجهة نظر المشاركين بالدراسة "قليلة" وبمتوسط حسابي (2.77) من (5) وانحراف معياري (0.465). وبشكل تفصيلي، جاءت الفقرة (5) والتي تنص "تنظيم نقل المعلم الزائد من المدرسة في المرتبة الأولى في هذا المجال بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.502). ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (3) والتي تنص "نقل الموظفين من المدرسة إلى جهات أخرى" بدرجة "كبيرة" كذلك وبمتوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (0.503). ثم جاءت تالياً الفقرة (2) والتي تنص "تدريب المعلمين واختيار البرامج المناسبة لهم" بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.431). وبالمقابل جاءت بقية الفقرات بدرجة "قليلة"، وكانت الأقل من بين هذه الفقرات هي الفقرة رقم (1) والتي تنص "نقل المعلم من المدرسة" حيث جاءت بدرجة "قليلة" وبمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.401). ثم تلتها الفقرة رقم (4) والتي تنص "انتداب الطاقم التعليمي للتطوير المهني" حيث جاءت بدرجة "قليلة" وبمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.463). ثم جاءت الفقرة (6) والتي تنص "منح حوافز التميز للمعلمين المتميزين والعدالة في ذلك" قريب منها، حيث جاءت بدرجة "قليلة" وبمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.492).





ثالثاً: نتائج السؤال الثالث: والذي نصه: ما درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار في مجال الطلاب؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مجال دعم الطلبة والجدول التالي يبين ذلك.  
جدول(7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مساهمة المجالس المدرسية في صناعة القرار في مجال الطلاب.

م	مساهمة المجالس المدرسية في صناعة القرار فيما يتعلق بـ:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الترتيب
1	تنظيم الرحلات المدرسية وتنوعها	2.78	.411	متوسطة	3
2	إقامة الأنشطة خارج وقت الدوام الرسمي	2.71	.456	متوسطة	4
3	تطبيق التجارب العلمية داخل نطاق المدرسة	3.31	.469	متوسطة	1
4	تشجيع المبادرات الطلابية	2.83	.414	متوسطة	2
5	إضافة المواد الإثرائية وفق احتياجات الطلبة	2.37	.519	قليلة	5
	متوسط المجموع للمجال	2.8	0.454	متوسطة	

يوضح الجدول(7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة مساهمة المجلس المدرسي في صناعة القرار في مجال دعم الطلبة، وبشكل عام جاءت درجة مساهمة المجلس في صناعة القرار في مجال دعم الطلبة من وجهة نظر المشاركين بالدراسة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (2.8) من (5) وانحراف معياري (0.454). وبشكل تفصيلي، جاءت الفقرة (3) والتي تنص "تطبيق التجارب العلمية داخل نطاق المدرسة" في المرتبة الأولى في هذا المجال بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.469). ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرات (4) والتي تنص "تشجيع المبادرات الطلابية" و(1) والتي تنص "تنظيم الرحلات المدرسية وتنوعها" بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (2.83) و(2.78) وانحراف معياري (0.414) و(0.411) على التوالي. تلا ذلك، وبشكل قريب من الفقرات السابقة، الفقرة (2) والتي تنص "إقامة الأنشطة خارج وقت الدوام الرسمي" حيث جاءت بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.456). وفي الأخير في هذا المجال، جاءت الفقرة (5) والتي تنص "إضافة المواد الإثرائية وفق احتياجات الطلبة" حيث جاءت بدرجة "قليلة" وبمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.519) كأقل فقرة في هذا المجال.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع: والذي نصه: ما درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار في مجال خدمة المجتمع المحلي؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مجال خدمة المجتمع المحلي والجدول التالي يبين ذلك.



جدول(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مساهمة المجالس المدرسية في صناعة القرار في مجال خدمة المجتمع المدرسي.

م	مساهمة المجالس المدرسية في صناعة القرار فيما يتعلق بـ:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الترتيب
1	تنشيط الدراسات العلمية التي تخدم المجتمع المحلي	2.66	0.475	متوسطة	5
2	التعاون في تطبيق الدراسات العلمية المجتمعية	3.69	0.495	كبيرة	1
3	التعاقد مع القطاع الخاص لتنفيذ برامج الخدمة المجتمعية	2.75	0.431	متوسطة	4
4	الحصول على رعاية القطاع الخاص لبعض البرامج الخدمية	2.78	0.511	متوسطة	3
5	إقامة أنشطة الخدمة المجتمعية	3.51	0.533	كبيرة	2
	متوسط المجموع للمجال	3.08	0.489	متوسطة	

يوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مساهمة المجلس المدرسي في صناعة القرار في مجال دعم خدمة المجتمع المحلي، وبشكل عام جاءت درجة مساهمة المجلس في صناعة القرار في مجال خدمة المجتمع المدرسي من وجهة نظر المشاركين بالدراسة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (3.08) من (5) وانحراف معياري (0.489). وبشكل تفصيلي، جاءت الفقرة (2) والتي تنص "التعاون في تطبيق الدراسات العلمية المجتمعية" في المرتبة الأولى في هذا المجال بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.495). ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (5) والتي تنص "إقامة أنشطة الخدمة المجتمعية" بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.513). تلا ذلك الفقرتين (4) والتي تنص "الحصول على رعاية القطاع الخاص لبعض البرامج الخدمية" والفقرة (3) والتي تنص "التعاقد مع القطاع الخاص لتنفيذ برامج الخدمة المجتمعية" حيث جاءت بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (2.78) و(2.75) وانحراف معياري (0.511) و(0.431) على التوالي. وفي الأخير في هذا المجال، جاءت الفقرة (1) والتي تنص "تنشيط الدراسات العلمية التي تخدم المجتمع المحلي" حيث جاءت بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.475) كأقل فقرة في هذا المجال.

خامساً: كافة مجالات الدراسة:

جدول(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة مجالات الدراسة الأربع.

م	مساهمة المجالس المدرسية في صناعة القرار فيما يتعلق بـ:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الترتيب
1	مجال قيادة عمليات المدرسة	3.91	0.485	كبيرة	1
2	مجال طاقم المدرسة	2.77	0.465	قليلة	4
3	مجال الطلاب	2.8	0.454	متوسطة	3
4	مجال خدمة المجتمع المحلي	3.08	0.489	متوسطة	2

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة مجالات الدراسة الأربعة ومدى مساهمة المجالس المدرسية في صناعة القرار فيها من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال "قيادة عمليات المدرسة" والذي جاء بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي



(3.91) وانحراف معياري (0.485). ثم جاء في المرتبة الثانية مجال "خدمة المجتمع المحلي" بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.489). تلا ذلك، مجال "الطلاب" والذي جاء بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (2.8) وانحراف معياري (0.454). وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال "طاقم المدرسة" والذي جاء بدرجة "قليلة" وبمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.465).

سادساً: نتائج السؤال الخامس: والذي نصه: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لإجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير (النوع، الخبرة، عدد العاملين)؟"

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الدراسة الأربعة "قيادة عمليات المدرسة" و"طاقم المدرسة" و"دعم الطلاب" و"خدمة المجتمع المحلي" بناءً على متغير (النوع، الخبرة، عدد العاملين) وسيتم توضيح ذلك خلال ما يلي:

أ- النوع:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأيضاً مقياس "Independent Samples t-test" للفروق بين آراء أفراد العينة حسب متغير الدراسة (النوع) والتي تشمل (قائد/وكيل) أو (قائدة/وكيلة) في مجالات الدراسة الأربعة وفق ما يبينه الجدول فيما يلي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير النوع (قائد، وكيل/قائدة، وكيلة) ومقياس "Independent Samples t-test" للفروق بين آراء أفراد العينة حسب متغير الدراسة (النوع).

الاحتمالية	القيمة (T)	قائدة/وكيلة		قائد/وكيل		المتغير
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.084	1.757	0.191	3.87	0.206	3.96	مجال قيادة عمليات المدرسة
0.076	1.801	0.189	2.73	0.183	2.81	مجال طاقم المدرسة
0.805	1.005	0.199	2.81	0.171	2.80	مجال الطلاب
0.452	0.752	0.284	3.10	0.254	3.05	مجال المجتمع المحلي
0.234	1.190	0.114	3.14	0.100	3.18	المتوسط لكافة مجالات الدراسة

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين أفراد عين الدراسة تعزى لمتغير النوع (قائد، وكيل/قائدة، وكيلة) في جميع محاور الدراسة.

ب- الخبرة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأيضاً اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين آراء أفراد العينة حسب متغير الدراسة (الخبرة) في الوظيفة الإدارية والتي تشمل (أقل من أربع سنوات)، (من 5 إلى 9 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات) في محاور الدراسة الأربعة وفق ما تبينه الجداول فيما يلي:



جدول(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الخبرة (أقل من 4 سنوات/ من 5 إلى 9 سنوات/ أكثر من 10 سنوات).

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	مجالات الدراسة	
.184	3.92	24	أقل من 4 سنوات	مجال قيادة عمليات المدرسة
.170	3.88	23	من 5 إلى 9 سنوات	
.255	3.94	19	أكثر من 10 سنوات	
.201	3.91	66	المجموع	
.167	2.80	24	أقل من 4 سنوات	مجال طاقم المدرسة
.177	2.72	23	من 5 إلى 9 سنوات	
.227	2.79	19	أكثر من 10 سنوات	
.190	2.77	66	المجموع	
.176	2.80	24	أقل من 4 سنوات	مجال الطلاب
.189	2.78	23	من 5 إلى 9 سنوات	
.195	2.84	19	أكثر من 10 سنوات	
.185	2.80	66	المجموع	
.216	3.05	24	أقل من 4 سنوات	مجال خدمة المجتمع المحلي
.269	3.18	23	من 5 إلى 9 سنوات	
.269	3.00	19	أكثر من 10 سنوات	
.269	3.08	66	المجموع	
.088	3.16	24	أقل من 4 سنوات	كافة مجالات الدراسة
.106	3.15	23	من 5 إلى 9 سنوات	
.136	3.16	19	أكثر من 10 سنوات	
.108	3.16	66	المجموع	

جدول(12): اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين آراء أفراد العينة حسب متغير الدراسة (الخبرة).

مستوى الدلالة	قيمة ف (F)	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مجالات الدراسة	
.582	.546	.023	2	.045	بين المجموعات	مجال قيادة عمليات المدرسة
		.041	63	2.597	داخل المجموعات	
			65	2.642	المجموع	
.325	1.145	.041	2	.083	بين المجموعات	مجال طاقم المدرسة
		.036	63	2.272	داخل المجموعات	
			65	2.355	المجموع	
.581	.547	.019	2	.038	بين المجموعات	مجال الطلاب
		.035	63	2.199	داخل المجموعات	
			65	2.238	المجموع	
.075	2.704	.187	2	.373	بين المجموعات	مجال المجتمع المحلي
		.069	63	4.351	داخل المجموعات	
			65	4.725	المجموع	
.961	.040	.000	2	.001	بين المجموعات	كافة مجالات الدراسة
		.012	63	.766	داخل المجموعات	
			65	.767	المجموع	



يتضح من الجدول (11) و(12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين أفراد عين الدراسة تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 4 سنوات/ من 5 إلى 9 سنوات/ أكثر من 10 سنوات) في جميع مجالات الدراسة.

### ج- عدد العاملين:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأيضاً اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين آراء أفراد العينة حسب متغير الدراسة (عدد العاملين) في الوظيفة الإدارية والتي تشمل (19 فأقل)، (من 20 إلى 30)، (31 فأكثر) في محاور الدراسة الأربعة وفق ما تبينه الجداول فيما يلي:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة " عدد العاملين" (19 فأقل/ من 20 إلى 30/أكثر من 30).

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	مجالات الدراسة
.187	3.89	13	19 فأقل
.206	3.95	33	من 20 إلى 30
.202	3.87	20	31 فأكثر
.201	3.91	66	المجموع
.209	2.76	13	19 فأقل
.181	2.74	33	من 20 إلى 30
.193	2.81	20	31 فأكثر
.190	2.77	66	المجموع
.193	2.70	13	19 فأقل
.178	2.84	33	من 20 إلى 30
.177	2.81	20	31 فأكثر
.185	2.80	66	المجموع
.321	3.01	13	19 فأقل
.272	3.15	33	من 20 إلى 30
.199	3.01	20	31 فأكثر
.269	3.08	66	المجموع
.118	3.11	13	19 فأقل
.104	3.19	33	من 20 إلى 30
.101	3.14	20	31 فأكثر
.108	3.16	66	المجموع



جدول (14): اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVE) للفروق بين آراء أفراد العينة حسب متغير الدراسة (عدد العاملين).

مستوى الدلالة	قيمة ف (F)	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مجالات الدراسة
.391	.953	.039	2	.078	بين المجموعات
		.041	63	2.565	داخل المجموعات
			65	2.642	المجموع
.435	.845	.031	2	.062	بين المجموعات
		.036	63	2.294	داخل المجموعات
			65	2.355	المجموع
.083	2.586	.085	2	.170	بين المجموعات
		.033	63	2.068	داخل المجموعات
			65	2.238	المجموع
.089	2.515	.175	2	.349	بين المجموعات
		.069	63	4.376	داخل المجموعات
			65	4.725	المجموع
.099	2.396	.027	2	.054	بين المجموعات
		.011	63	.713	داخل المجموعات
			65	.767	المجموع

يتضح من الجدول (13) و (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين أفراد عين الدراسة تعزى لمتغير "عدد العاملين" (19 فأقل/ من 20 إلى 31/30 فأكثر) في جميع مجالات الدراسة.  
مناقشة وتفسير النتائج:

تكشف نتائج الدراسة عن تفاوت درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار من وجهة نظر القيادات المدرسية والتي جاءت بدرجة كبيرة في بعض الصلاحيات وبدرجة ضعيف في البعض الآخر. وفيما يلي سيتم مناقشة وتفسير نتائج هذه الدراسة وفقاً لأبعادها الأربعة "قيادة عمليات المدرسة" و"طاقم المدرسة" و"الطلاب" و"المجتمع المحلي"، كما سيتم مناقشة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

ففي مجال "قيادة عمليات الإدارة" كشفت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة المجالس المدرسية في صناعة القرار كانت كبيرة بشكل مجمل في هذا المجال، وخصوصاً تلك التي تتعلق بمدى قبول القرارات وتنفيذها لدى المستفيدين، حيث كانت من أعلى الفقرات في المتوسط الحسابي وبدرجة كبيرة جداً على مستوى فقرات الدراسة كاملة. ويمكن تفسير ارتفاع نسبة قبول القرارات الصادرة من المجالس وتنفيذها لدى المستفيدين بأنها قد تعود لقناعة المستفيد بأن هذه القرارات صادرة بشكل حيادي وقد تمت دراستها بموضوعية وبعيدة عن الفردية، مقارنة بالقرارات الفردية الصادرة من القائد التربوي أو من جهات عليا قد لا يعلم المستفيد عن ظروف إصدارها مما قد يُضعف درجة قبولها



وتنفيذها لديه. وبالتالي يمكن القول بأن صدور القرار من "مجلس" أو "لجنة" تساهم بشكل إيجابي في رفع نسبة قبولها لدى المستفيدين وتنفيذها وكذلك ترفع الحرج عن القائد بتحمل المسؤولية الفردية عن مثل هذه القرارات. ومما يعزز ذلك، الفقرة السادسة، والتي جاءت ثانياً في الترتيب في هذا المجال، والتي تنص على دور هذه الصلاحيات في "موثوقية القرار ومشروعيته". فبالرغم من أن نقل هذه الصلاحيات لمستوى المدرسة، إلا أن صدور القرار عن "المجلس المدرسي" ساهم بشكل إيجابي في موثوقيته وكونه قد صدر بعد مراجعة المجلس المدرسي وكذلك رفع من نسبة مشروعيته بكونه صادراً عن مجلس يملك صلاحية إصدار القرار وهو أحد الشروط المعروفة لصحة القرار الإداري ومبادئ الحوكمة. ومما يعزز هذا التفسير الفقرة الثالثة التي أشارت إلى أن المجلس المدرسي ساهم إيجابياً بدقة صناعة القرارات فيما يتعلق بالعمليات الإدارية. وكشفت النتائج كذلك عن أثر هذه المجالس الإيجابي في اختيار أفضل البدائل للقرار في عمليات إدارة المدرسة والتي تعد واحدة من أهم خطوات صناعة القرار، فهذه النتيجة الإيجابية تسر حجم المساعدة في صناعة القرار التي يقدمها المجلس لقائد المدرسة. وهذه النتائج تتفق مع دراسة الأغبري (2004) والتي كشفت عن درجة فعالية عالية للمجالس واللجان المدرسية التي بينتها القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. وكذلك اتفقت هذه النتائج مع دراسة السعدي (2013) والتي توصلت إلى أن درجة فعالية أداء مجالس الآباء والأمهات بمدارس محافظة شمال الباطنة كانت كبيرة بشكل عام، وبالأخص في مجال الوظائف والأدوار والمهام و تشكيل المجلس. واتفقت أيضاً مع دراسة العصيمي (2014) والتي كشفت أن مديري مدارس التعليم العام بمدينة الزلفي يطبقون الصلاحيات الجديدة بصورة جيدة، وأنها ساهمت في تحسين أدائهم وخصوصاً تلك التي تتعلق بالجانب الإداري. وكذلك اتفقت هذه النتائج مع دراسة كرانستون (Cranston, 2000) والتي توصلت إلى أن إدارة المدرسة الذاتية تساهم بشكل إيجابي في ترابط المدرسة عبر التفويض والمشاركة مما يزيد من فرصة التزام وولاء المعلمين وأولياء الأمور، وتساهم كذلك في رفع مستوى الثقة بالنفس وتحمل مسؤولية صنع القرار واتخاذها. وبالمقابل اختلفت النتائج عن دراسة البلوي والزبون (2017) والتي أشارت نتائجها أن المتوسطات الحسابية لممارسة مديري المدارس للإدارة الذاتية كانت متوسطة.

وفي مجال طاقم المدرسة كشفت نتائج الدراسة أن المجالس المدرسية ساهمت بدرجة "قليلة" في صناعة القرار الذي يتعامل مع طاقم المدرسة من معلمين وموظفين بشكل إجمالي. وتقصيلاً، أظهرت النتائج تبايناً ملحوظاً بين فقرات هذا المجال، فقد كانت درجة مساهمة المجالس المدرسية كبيرة في صناعة القرار الذي يتعلق بنقل المعلم الزائد من المدرسة بينما كانت قليلة فيما يتعلق بنقل المعلم الغير مرغوب به من المدرسة. ويمكن تفسير هذا التباين الملحوظ بأن نقل المعلم الزائد قد لا



يؤثر على مسيرة المدرسة ولا يتطلب بديلاً عنه مما يجعل انتقاله لا يسبب أي تحديات للإدارة العليا سواء مركز التعليم المحلي أو الإدارة العامة للتعليم وبالتالي فقرار المجلس المدرسي حاسم وقابل للتطبيق مباشرة، وفيما يخص نقل المعلم الأساسي الغير مرغوب به فقد يكون هناك تحديات فيما يتعلق بتوفير البديل وبالتالي يحتاج إلى ترتيبات أخرى من الجهات العليا. وفي هذه النقطة بالذات، وبالرغم أن هذه الصلاحيات ضمن الصلاحيات الممنوحة لمستوى المدرسة إلا أنها في الواقع، وبحسب إفادة بعض القيادات التربوية، صلاحية مقيدة بالموافقات من الجهات العليا، وبالتالي فهي مجرد توصية أكثر من كونها قرار فعلي تنفيذي مباشر التأثير وفقاً لإفادة بعض القيادات التربوية، فهي تحتاج إلى إجراءات متعددة قد تُطيل عملية الانتقال لمدرسة أخرى مما أضعف من فعاليتها، وبالتالي جاءت هذه النتيجة الضعيفة لمستوى تأثيرها. ويشارك هذا التفسير ما يتعلق بنقل الموظفين (غير المعلمين) لأن انتقالهم لا يشكل ضغطاً لتوفير البديل وبالتالي كانت نتيجة مساهمة هذه الصلاحية كبيرة. وفيما يتعلق بتدريب المعلمين فقد جاء تأثير قرار المجلس المدرسي فيها متوسطاً وقد يعود ذلك إلى الصعوبات التي تتعلق بسد العجز أثناء غياب المعلمين للتدريب والحاجة لسد هذا العجز وترتيب ذلك من قبل قيادة المدرسة، وأيضاً عدم إمكانية توفر البرامج التدريبية المناسبة للاحتياج التدريبي للمعلم الذي يجعل قرار القيادة المدرسية غير فعال في هذا الجانب فغالب هذه البرامج تقدم من قبل مراكز التدريب التابعة لإدارة التعليم دون مشاركة للقيادات المدرسية في تحديد هذه الاحتياجات. وفيما يتعلق بانتداب الطاقم التعليمي للتطوير المهني ومنح حوافز التميز للمعلمين فقد جاءت مساهمة المجلس المدرسي بدرجة قليلة وذلك قد يعود إلى عدم توفر البند المالي الذي يغطي هذه الجوانب، وخصوصاً ما يتعلق بالانتداب المدفوع للتطوير المهني. وبالتالي، فعدم توفر هذا البند وكذلك عدم موافقة الجهات المالية على الارتباط المالي لانتداب المعلمين قد يكون هو سبب ضعف مساهمة المجلس المدرسي في صناعة القرار في هذا الجانب. وتتفق هذه النتائج مع دراسة السعدي (2013) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة فعالية أداء المجالس المدرسية كانت كبيرة بشكل عام وخصوصاً ما جاء في مجال التدريب والتنمية المهنية للأعضاء. وبالمقابل فقد اختلفت هذه النتائج جزئياً مع دراسة شلش (2021) والتي كشفت أن مستوى تطبيق الإدارة الذاتية كان متوسطاً في مجال شؤون المعلمين. وكذلك اختلفت أيضاً وبشكل جزئي مع دراسة البلوي والزيون (2017) والتي كشفت نتائجها أن المتوسطات الحسابية لممارسة مديري المدارس للإدارة الذاتية كانت متوسطة وخصوصاً ما يتعلق بضمان الجودة المهنية والمقدرات القيادية التطويرية، والتنمية الذاتية والتطوير المستمر للعاملين.





وفي مجال الطلاب، فقد كشفت نتائج الدراسة أن المجالس المدرسية ساهمت بدرجة متوسطة في دعم صناعة القرار فيما يخص شؤون الطلبة بشكل إجمالي، وجاءت هذه المساهمة المتوسطة في غالب هذا المجال والتي تتعلق بتطبيق التجارب العلمية داخل المدرسة أو تشجيع المبادرات الطلابية أو تنظيم الرحلات وتنوعها وإقامة الأنشطة خارج وقت الدوام الرسمي. ويمكن تفسير ذلك بضعف المخصص المالي لمثل هذا الدعم، فقد تكون مساهمة المجلس المدرسي معنوية أكثر من كونها مادية في دعم هذه الأنشطة، ويمكن ملاحظة التفاوت في متوسط هذه الفترات بين ما يمكن للمجلس المدرسي المساهمة فيه بشكل فعال (تطبيق التجارب داخل المدرسة) وبين ما قد يصعب تطبيقه لعدم توفر البند المالي له مثل (إقامة الأنشطة خارج وقت الدوام الرسمي) لما يحتاجه من تكاليف لهذه الأنشطة وللعاملين فيها. وبالتالي يمكن القول هنا أن منح الصلاحية لمستوى المدرسة دون توفر الدعم المالي لها والممكنات التي تتيح للمدرسة من تفعيلها قد تضعف من فعاليتها. وفي الأخير في هذا المجال كشفت النتائج أن درجة مساهمة المجلس المدرسي في صناعة القرار فيما يتعلق بإضافة المواد الإثرائية وفق احتياجات الطلبة كانت قليلة، ويمكن يعود ذلك إلى صعوبة إيجاد الوقت لإضافة هذه المواد ضمن اليوم الدراسي لأنه في الغالب أن الجدول الدراسي مكتمل دون أي فراغ يمكن وضع مثل هذه المواد له إلا بإضافة ساعات عمل للدوام للبرومي وهو الذي لا يُقابل بالترحيب من قبل العاملين ما لم يكن هناك مقابل مادي وهو غير متاح لهذا الغرض. وتتفق هذه النتائج مع دراسة شلش (2021) والتي كشفت نتائجها أن مستوى تطبيق الإدارة الذاتية كان متوسطاً في مجال شؤون الطلبة. وبالمقابل، فقد اختلفت هذه النتائج عن دراسة الأغبري (2004) والتي كشفت نتائجها عن فعالية عالية للمجالس المدرسية فيما يتعلق بالتوجيه والإرشاد والنشاط الطلابي.

وفي مجال خدمة المجتمع المحلي كشفت النتائج عن درجة متوسطة في دعم المجالس المدرسية لصناعة القرار فيما يتعلق بالخدمات التي يمكن تقديمها للمجتمع المحلي. وبالرغم من ذلك، فقد جاءت مساهمة المجلس المدرسي في صناعة القرار كبيرة فيما يتعلق بالتعاون في تطبيق الدراسات العلمية المجتمعية وكذلك إقامة الأنشطة المجتمعية. وقد يعود ذلك إلى تمكن المجلس المدرسي من إصدار قرار الموافقة على تطبيق الدراسات العلمية بشكل مباشر دون الحاجة لموافقة مراكز التدريب والابتعاث المعمول بها في السابق، وأيضاً فيما يتعلق بإقامة الأنشطة المجتمعية، فقد يعود سبب ارتفاع نسبة المساهمة للمجلس المدرسي في ذلك إلى أن هذه المشاركات أصبح القرار فيها لا يحتاج إلى موافقات عليا بل تتم الموافقة من خلال المجلس ويكتفى بإعلام الإدارة العليا حول هذه المشاركة وفق إفادة بعض القيادات المدرسية، ولكن يبقى أن هذا القرار بالمشاركة في إقامة الأنشطة المجتمعية مشروط بعدم طلب أي دعم من الإدارات العليا وأن تتحمل المدرسة كافة أعباء هذه الأنشطة في حال رغبتها بالقيام بها. وفي المقابل، جاءت درجة مساهمة المجلس المدرسي



متوسطة فيما يتعلق بالحصول على رعاية القطاع الخاص للبرامج الخدمية أو التعاقد مع القطاع الخاص لتنفيذ هذه البرامج وذلك قد يعود إلى ضعف إمكانيات المدرسة في استجلاب مثل هذه الرعاية أو التعاقد مع القطاع الخاص، وبالتالي وبالرغم من تمكين المدرسة من هذا التعاقد لكن ضعف الإمكانيات وكذلك ضعف التمثيل الذي يغري القطاع الخاص قد تكون سبباً لذلك. وتتفق هذه النتائج مع دراسة العتيبي (2019) والتي أشارت نتائجها إلى أن دور الإدارة المدرسية بمجالسها في خدمة المجتمع كانت متوسطة سواء في مجال التخطيط أو صنع قرار تفعيل هذه الشراكات المجتمعية.

**وفيما يتعلق بالفروق** فلم تكشف الدراسة عن وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين أفراد عين الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة "النوع" أو "الخبرة" أو "عدد العاملين" وذلك في كافة أبعاد الدراسة الأربعة "قيادة عمليات المدرسة" و"طاقم المدرسة" و"دعم الطلاب" و"خدمة المجتمع المحلي" وهو ما يمكن تفسيره بأن درجة مساهمة المجالس المدرسية في صناعة القرار متشابهة في ظروفها وإجراءاتها دون تأثير لنوع القائد/القائدة أو خبرتهم أو عدد العاملين في المدرسة. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة البلوي والزيون (2017) والتي لم تكشف عن أي فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس في تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية وفق مدخلي تحليل النظم وإدارة المعرفة. كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة العصيمي (2014) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير متوسط استجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة الصلاحيات الجديدة الممنوحة لمديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الزلفي في تحسين مستوى أدائهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبالمقابل اختلفت نتائج الدراسة الحالية عن دراسة السعدي (2013) في سلطنة عمان والتي كشفت النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع في مجال تشكيل المجلس المدرسي، واجتماعاته، وكذلك تقويم الأداء لصالح الذكور. وكذلك اختلفت عن دراسة البلوي والزيون (2017) والتي كشفت عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في مجال (البيئة الداعمة والخدمات المساندة) لصالح (10 سنوات وأكثر).

### الخاتمة والتوصيات:

**وفي الختام** يمكن الاستنتاج بأن المجالس المدرسية ساهمت بصناعة القرار في القيادة المدرسية بدرجة متفاوتة، فقد كانت درجة المساهمة وفق متوسطاتها المعيارية "كبيرة" فيما يتعلق بمجال قيادة عمليات الإدارة، و"متوسطة" في مجالي شؤون الطلبة وخدمة المجتمع المحلي، وبالمقابل كان درجة المساهمة قليلة في مجال طاقم المدرسة. ويمكن الاستنتاج كذلك بأن نوعية القيادات أو خبرتها أو عدد العاملين لديها قد لا يكون لها تأثير فيما يتعلق بدور هذه المجالس



- المدرسية في صناعة القرارات على مستوى المدرسة والتحول نحو اللامركزية. وفي ضوء هذه النتائج وما تم نقاشه أعلاه يمكن التوصية بما يلي:
- تعزيز الصلاحيات الممكنة لمستوى المدرسة ومجالسها وذلك وفق مبادئ الحوكمة حتى تكون أكثر فعالية للوصول للمستوى المرضي في اللامركزية والإدارة الذاتية للمدرسة.
  - تعزيز الاستقلال المالي للمدرسة حتى تتمكن من استخدام هذه الصلاحيات بفعالية.
  - منح مستوى المدرسة الإداري المرونة في بناء الجدول المدرسي حتى تتمكن من تفعيل الصلاحيات المتعلقة بالمواد الإثرائية وتعزيز البناء المعرفي للطلبة.
  - دعم التعاون بين المدارس في خدمة المجتمع وذلك عبر الشراكة والتكامل بين أكثر من مدرسة في تفعيل الأنشطة المجتمعية وجذب الرعاية من القطاع الخاص.
  - وللبحث العلمي، توصي الدراسة بتشجيع البحوث حول تطبيقات اللامركزية والتكامل الإداري في المؤسسات التعليمية وتطبيقات الحوكمة وآلياتها والتقسي حول معوقات هذا التحول نحو اللامركزية والاستقلال المدرسي.

### مراجع الدراسة

إبراهيم، حسام الدين (2020). "الإدارة الذاتية للمدرسة في دول أمريكا الوسطى وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عُمان (السلفادور إنموذجا)". *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية* 2(7): 263-287.

الأغبيري، عبد الصمد قائد (2004). "عوامل تفعيل المجالس واللجان المدرسية من وجهة نظر عينة من مديري مدارس التعليم العام ومعلميها في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية". *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية* 113(30): 45-90.

الإدارة العامة للتعليم بالقصيم (2020). "إحصاءات تعليم القصيم". مسترجع بتاريخ 2020-12-1 من (<http://www.qassimedu.com/school/>)

البلوي، حسين خلف، والزبون، محمد سليم (2017). "أنموذج مقترح للقيادة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية وفق مدخلي تحليل النظم وإدارة المعرفة. دراسات -العلوم التربوية: الجامعة الأردنية- عمادة البحث العلمي، 44، 1: 43-67.

السعدي، خالد محمد (2013). *تطوير أداء مجالس الآباء والأمهات في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول*. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نزوى.

العتيبي، مستور (2019). "دور مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك في تفعيل الشراكة المجتمعية". *مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط*. 35(6): 640-665.

العصيمي، خزعل (2014). "مدى مساهمة الصلاحيات الجديدة لمديري المدارس في تحسين أدائهم



- من وجهة نظر المديرين بتعليم الزلفي بمنطقة الرياض". (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة ام القرى.
- رستم، رسمي عبدالملك (2012). التخطيط التربوي لتحديث التنظيمات المدرسية لمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء المتغيرات الثقافية والاجتماعية في المجتمع المصري. القاهرة، مصر: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- سليم، ياسمين طه (2019). "تصور مقترح بمتطلبات تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام بمصر فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة". مجلة كلية التربية جامعة المنصورة 107(4): 164-180.
- سليمان، عرفات (2001). استراتيجيات الإدارة في التعليم: ملامح من الواقع المعاصر. القاهرة، مصر: مكتبة الإنجلو المصرية.
- شريف، علي (2000). الإدارة المعاصرة. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- ثلث، باسم (2021). "مستوى تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المديرين". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية 12(36): 125-139.
- معيوف، ياسر حسن (2005). "واقع مجلس إدارة المدرسة وسبل تطويره". التربية-البحرين 6(16): 66-90.
- وزارة التعليم (2010). "الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام". استرجعت بتاريخ 2021-6-1 من: <https://www.moe.gov.sa.aboutus.Documents>.
- Caldwell, Brian J. (2005). *School-Based Management*. Paris: International Institute for Educational Planning.
- Cranston, Neil. (2000). "The Impact of School-Based Management on Primary School Principals: An Australian Perspective". *Journal of School Leadership* 10(3). doi: 10.1177/105268460001000301.
- Department of Education. (2021). "Schools: Statutory Guidance". Retrieved 1.6.2021 from: (<https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-education>).
- Kelley, Carolyn. (2010). *Advancing Student Learning Through Distributed Instructional Leadership: A Toolkit for High School Leadership Teams, Wisconsin*. Wisconsin Department of Public Instruction.
- The New York State Education Department. (2018). "Access, Equity and Community Engagement Services". Retrieved 1.6.2021 from: (<http://www.nysed.gov/postsecondary-services/family-and-community-engagement>).