

استقلالية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية دراسة وصفية تحليلية"

إعداد

عهد بنت عمر بن عبد العزيز المبارك



## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استقلالية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على متطلبات تطبيق استقلالية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. ووفق طبيعة الدراسة الحالية وهدفها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالاستناد على الدراسات السابقة والكتابات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تحليل واقع استقلالية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق هذه الاستقلالية. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج ومن أبرزها: أن المملكة العربية السعودية تبذل جهوداً كبيرة نحو تطوير إدارات التعليم ومنحها مزيد من الصلاحيات لتعزيز استقلاليتها، وتستهدف المملكة العربية السعودية من تطوير الإدارات التعليمية تعزيز الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية. وفي الواقع تعاني الإدارات التعليمية من مركزية اتخاذ القرار والاعتماد على هياكل تنظيمية هرمية، يصعب معها تبادل المعلومات بشكل سلسل. كما يوجد العديد من الصعوبات الإدارية والمادية والبشرية التي تواجه تطبيق استقلالية الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. وتوجد العديد من المتطلبات اللازمة لتحقيق استقلالية إدارات التعليم ومن أبرز هذه المتطلبات: دعم اللوائح والنظام للتوجه الاستقلالي، توفير الموارد المالية والكوادر البشرية المتميزة. وتوصي الدراسة بضرورة إيجاد صيغة مناسبة لتعزيز صلاحيات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بما يعزز التوجه نحو استقلالية هذه الإدارات. والعمل على توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق استقلالية الإدارات التعليمية.

## الكلمات المفتاحية

الاستقلالية-إدارات التعليم-متطلبات استقلالية إدارات التعليم-المملكة العربية السعودية.

**Abstract:**

The study aimed to identify the reality of the independence of education departments in the Kingdom of Saudi Arabia, and to identify the requirements for applying the independence of education departments in the Kingdom of Saudi Arabia. According to the nature and aims of the study, the analytical descriptive approach was used, based on previous studies and writings related to the subject of the study, with the aim of analyzing the reality of the independence of education administrations in the Kingdom of Saudi Arabia, and determining the requirements necessary to achieve this independence. The study reached many results, most notably: that the Kingdom of Saudi Arabia is making great efforts towards developing education departments and granting them more powers to enhance their independence, and the Kingdom of Saudi Arabia aims to develop educational departments to enhance the trend towards administrative decentralization. In fact, educational departments suffer from centralized decision-making and reliance on hierarchical organizational structures, with which it is difficult to exchange information smoothly. There are also many administrative, material and human difficulties facing the implementation of the independence of educational departments in the Kingdom of Saudi Arabia. There are many requirements necessary to achieve the independence of the education departments, the most prominent of these requirements: supporting the regulations and system for the independent orientation, providing financial resources and distinguished human cadres. The study recommends the need to find an appropriate formula to enhance the powers of the education departments in the Kingdom of Saudi Arabia, in order to enhance the trend towards the independence of these departments. And work to provide the material and human requirements necessary to achieve the independence of educational departments.

**key words:**

Independence - Education departments - Requirements for the independence of education departments - Saudi Arabia.

## مقدمة:

شكلت تحولات القرن الواحد والعشرين تحديات كبيرة، وتغيرات جوهرية متسارعة في شتى ميادين الحياة، تركت انعكاسات واضحة على النظم التربوية. حيث فرضت هذه التحديات ضرورة مراجعة سياستها التعليمية للوقوف على كفاءة بنيتها وقدرتها على استيعاب تغيرات العصر ومستجداته. والتي نتج عنها عدة محاولات إصلاحية في تلك المؤسسات التربوية، لتتمكن من مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، في سبيل تلبية مطالب التنمية والمجتمع والاستثمار في رأس المال البشري الذي يمثل العامل الأساسي للتقدم الاقتصادي، والاجتماعي، والمحرك الرئيس لمواكبة التطورات العالمية والتحول نحو الاقتصاد التنافسي.

وقد اختارت العديد من الدول مع تباين ظروفها السياسية والاقتصادية والاجتماعية ان تسلك طريق الاستقلالية في إدارة التعليم والتي تعبر عن رؤية جديدة للإصلاح، حيث ان تطبيق مدخل الاستقلالية يعد حاجة ماسة لما له من أهمية كبيرة كونه يجمع خصائص ومميزات العديد من المداخل الإدارية الحديثة التي اثبتت الدراسات أثرها على جودة التعليم ومنها إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف، والإدارة الالكترونية، والإدارة الاستراتيجية، والإدارة بالمشاركة (أحمد وآخرون، 2016).

ولقد سعت كثير من الدول المتقدمة إلى مزيد من الاستقلالية في إدارة تعليمها وجعل المؤسسة التربوية وحدة إدارية قائمة بذاتها تعمل تحت قيادة واعية، وتصنع قراراتها بحرية واستقلالية، وتعزز من قدرات العاملين فيه، وتشارك في تقويم الأداء والمحاسبية بهدف تعزيز جودة التعليم (عبد العزيز، 2012). مما ساهم في تشكيل وعياً متزايداً في دول العالم بين قادة المؤسسات التربوية وصانعي السياسات بأن الاستقلالية للمؤسسات التربوية هي حجر الأساس لنظام التعليم الفعال والكفاء (Findik & Erçetin, 2018).

ويعد مفهوم الاستقلالية من المفاهيم التي بدأت ظهورها في التعليم وخاصة في ظل ما يعانیه نظام التعليم من تحديات سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية، حيث دعت العديد من المبررات الى تبني هذا المفهوم فكراً وممارسة، فهو يحقق اكبر قدر من المرونة في النظام التعليمي وفي

تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول، وتمكين المؤسسات التعليمية من اتخاذ القرارات وتنفيذها، والعمل بكفاءة وتحقيق الأهداف، وتعزيز التنمية، وتحسين مستوى الخدمات وتعزيز المساءلة والشفافية وتقليل الهدر والفاقد، وتحقيق كفاءة تخصيص الموارد، ودعم المشاركة المجتمعية بالإضافة إلى كونه مدخل للتطوير والإصلاح المؤسسي في التعليم (التبالي، وعبد النبي، والدغيري، 2017)

ومع إدراك أهمية استقلالية المؤسسات التربوية إلا أنه نتائج العديد من الدراسات بينت أن استقلالية المؤسسات التربوية تطبق على نحو متوسط، مما يحد من الآثار الإيجابية للاستقلالية لتلك المؤسسات كما في دراسة (حسن، 2016؛ الشريف، 2015؛ المطيري، 2014)، ودراسة ذو الفقار وعبد الحميد (Zulfqar & Abdul Hameed, 2017)، وفينديك وايرستين (Findik & Erçetin, 2018). ويعني ذلك أن استقلالية المؤسسات التربوية تواجه العديد من المعوقات تحول دون تطبيقها على النحو المأمول. يؤكد ذلك العديد من الدراسات التي أجملت المعوقات وذكرت منها معوقات تتعلق بالتمويل ومصادر الدخل، وجودة الاتصال، وضعف اشراك المجتمع المحلي والقرارات المركزية ومعوقات بشرية ومادية كدراسة (التبالي، وآخرون، 2017؛ الشريف، 2015)، وكذلك دراسة وادينجتون (Waddington, 2018)، ولودامس (Laudams, 2014)، واليونسكو (UNESCO, 2017)، وذوالفقار وعبد الحميد (Zulfqar & Abdul Hameed, 2017).

ومن الضروري تعزيز استقلالية المؤسسات التربوية فالاستقلالية تساعد على تحقيق التميز والمنافسة، لأنه يُمكن المؤسسة من التفاعل السريع والمرن لأداء دورها المجتمعي المنسجم مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، (باسعيد، 2019). وفي ضوء ذلك تسعى الدراسة الحالية لبحث واقع استقلالية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة:

يشهد العصر الحالي حراكاً تنموياً وتطويرياً متسارعاً في النظام التعليمي بالمملكة، خلال العديد من التوجهات الاستراتيجية ابتداءً بخطة التنمية العاشرة، وإنشاء هيئة تقويم التعليم والتدريب،

ودمج وزارة التعليم للتعليم العام والعالي والتقني، ومروراً ببرنامج التحول ال وطني 2020 ورؤية المملكة 2030. والتي تستدعي تعزيز جهود وزارة التعليم لدعم مسيرتها الإصلاحية بالتطوير الشامل للنظام التعليمي ليصبح أكثر فاعلية وكفاءة مع متطلبات تحقيق رؤية المملكة 2030. وتأتي هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

**ما واقع استقلالية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ؟**

**أسئلة الدراسة**

يتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع استقلالية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما المتطلبات اللازمة لتطبيق استقلالية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع استقلالية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من خلال:

1. التعرف على واقع استقلالية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف على متطلبات تطبيق استقلالية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

**أهمية الدراسة:**

أولاً: من الناحية النظرية:

1. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القطاع الذي تتناوله بالبحث، باعتباره يتناول الإدارة الوسطى في النظام التعليمي متمثلة في إدارات التعليم والمسؤولة عن تطوير منظومة التعليم في المناطق والمحافظات.

2. كما تبرز أهمية الدراسة من الحاجة لرفع كفاءة أداء إدارات التعليم والاستخدام الأمثل للموارد وتحسين الكفاءة المالية من خلال دراسة استقلاليتها الإدارية والمالية والتربوية بما يدعم تطوير منظومة التعليم العام وتحقيق رؤية المملكة 2030.

3. أيضاً حدثت موضوع الاستقلالية لإدارات التعليم فهو من المواضيع التي لم تحظى محلياً لاهتمام بحثي، فجل الدراسات السابقة تناولت اللامركزية والتي تعد استقلالية جزئية وعلى مستوى القرارات فقط وليست استقلالية في النظام بجميع مجالاته والتي تسعى الوزارة لتحقيقه وذلك للوصول لعمل مؤسسي عالي الأداء، لذلك تأتي هذه الدراسة لتسهم في إضفاء اليسير في هذا المجال. حيث تعد هذه الدراسة في مقدمة الدراسات التي تطرقت لاستقلالية إدارات التعليم محلياً.

### ثانياً: من الناحية التطبيقية:

1. تسعى هذه الدراسة لتمكين وزارة والتعليم من الوقوف على حقيقة توجهاتها لتطبيق استقلالية إدارات التعليم، مما قد يساعد على اتخاذ مجموعة من القرارات التي تمكنها من تعزيز الاستقلالية لإدارات التعليم وترجمتها إلى عمل مؤسسي ممارس.

2. تسعى هذه الدراسة لرسم تصور متكامل وشامل لاستقلالية إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بجميع أبعادها، بما يكفل تنظيم وتوحيد الجهود المبذولة في هذا السياق.

3. أيضاً قد تسهم نتائج هذه الدراسة في إعادة النظر في استراتيجية اصلاح التعليم 2030، وتبني التطوير التنظيمي الشامل من خلال تبني خطة موحدة ومتكاملة للمبادرات التعليمية في جميع قطاعاتها ومجالاتها والتي تعد استقلالية إدارات التعليم أحد أهم هذه المبادرات الإصلاحية.



## مصطلحات الدراسة:

### -إدارات التعليم في المملكة:

تعني إدارات التعليم في المملكة اجرائياً في هذه الدراسة: الإدارة الوسطى في النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية، وحلقة الوصل بين القيادة العليا متمثلاً بجهاز الوزارة والميدان التربوي متمثلاً بمكاتب التعليم والمدارس، والمسؤولة عن التعليم العام في المنطقة التعليمية أو المحافظة.

### استقلالية إدارات التعليم:

تعني استقلالية إدارة التعليم اجرائياً في هذه الدراسة: الإدارة الذاتية لإدارة التعليم في المملكة العربية السعودية بإدارة شؤونها الداخلية وممارسة وظائفها الأساسية (الإدارية، المالية، التربوية) بما يضمن كفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد وتحسين الكفاءة المالية لدعم تطوير منظومة التعليم في منطقتها التعليمية.

### حدود الدراسة:

سيتم تطبيق الدراسة في إطار الحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** تبحث الدراسة الحالية في استقلالية إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية وفق مجالاتها (الإداري-المالي-التربوي).

**الحدود الزمنية:** تجرى هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1440-1441هـ.

### منهج الدراسة

وفق طبيعة الدراسة الحالية وهدفها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالاستناد على الدراسات السابقة والكتابات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تحليل واقع استقلالية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق هذه الاستقلالية.

## المراجعة النظرية

## أولاً: استقلالية إدارات التعليم

ويشير مفهوم استقلالية الإدارة التعليمية إلى نمط الإدارة التي تُمنح فيها إدارة التعليم سلطة اتخاذ القرار بشأن عملياتها، وتشمل هذه القرارات التمويل وتخصيص الموارد المالية والموارد البشرية وتصميم المناهج ونظام التقويم (Alrasheedi & Almutawa, 2022, 8).

ويتضمن مفهوم الاستقلالية تعريفات مختلفة، حيث يرتبط مصطلح الاستقلالية عادة بالمشاركة، والتوطين، والمسؤولية، والقيادة، والمساءلة، والجودة، ففي الماضي كان يتم تعريفه على أنه المشاركة في حكومة إدارة التعليم، ودعم الاجتماع الذي يعقد لاتخاذ القرارات وتطبيق مبدأ الديمقراطية. ومع ذلك، فإن الاستقلالية ليست مرادفاً لمفهوم المشاركة، حيث يرتبط مفهوم الاستقلالية بكل من الجودة والتعليم الجيد، والاستقلالية تعتمد على استخدام المعرفة المحلية وهذا يمكن من تحسين فعالية الإدارة التعليمية المحلية، كما إن اتخاذ قرارات قريبة من المجتمع المحلي يساهم في مراقبة إدارة التعليم من قبل المجتمعات المحلية (Erçetin & Fındık, 2016, 448).

واستقلالية الإدارة ليست غاية في حد ذاتها ولكنها تستخدم كوسيلة لأغراض مختلفة، فاستقلالية الإدارة تعتبر استراتيجية حكومية لزيادة اللامركزية في نظام التعليم ففي ظل المركزية، تخضع الإدارة التعليمية لرقابة صارمة من قبل سلطة خارجية عبر آلية من أعلى إلى أسفل وإجراءات قياسية. ومع ذلك، يعد التعليم ممارسة معقدة غير مناسبة لإنتاجها وتقديمها بكفاءة بأسلوب مركزي فقد تكون السياسة الموحدة التي تفرضها التسلسلات الهرمية البيروقراطية غير مناسبة مع مجموعة متنوعة من الإدارات والمدارس وتقيد الإدارة عن الإبداع، وقد تتغلب زيادة استقلالية الإدارة على أوجه القصور الموجودة في المركزية (Nguyen, 2019, 17)

وهذا ما يؤكد عليه (Godda, 2014, 117). فالاستقلالية تهدف إلى الحد من بيروقراطية وزارة التعليم في توفير التعليم وتمكين السلطات التعليمية المحلية من تلبية احتياجات المواطنين على مستوى القاعدة الشعبية، ولتحقيق أهداف اللامركزية من المتوقع أن تفوض وزارة

التعليم بعضًا من سلطاتها السياسية والتشريعية فيما يتعلق بالخدمات التعليمية للوحدات الميدانية المحلية -السلطات التعليمية في المنطقة والمدارس. بالإضافة إلى ذلك، فإن وزارة التعليم ملزمة بمنح وحداتها الميدانية استقلالية إدارية كافية لإجراء تغييرات وإنفاذ القرارات التنظيمية، ويمكن أن تكون هذه الأنظمة مثل نظام شراء المواد والمعدات المدرسية؛ نظام توظيف وتوزيع المعلمين. ومن المتوقع أن تمنح وزارة التعليم المسؤولين المحليين ومجلس إدارة المدرسة سلطة توليد الإيرادات واتخاذ قرار بشأن نفقات الإدارة.

وتشير دراسة جنادي وحويل (2022، 37) إلى أن أهداف الاستقلالية في إدارة التعليم قد تتباين من دولة إلى أخرى، فمثلا هدفت إنجلترا من تطبيق الاستقلالية أو الإدارة المحلية إلى تعزيز ودعم سلطات الآباء داخل مجلس إدارة المدرسة على حساب السلطات المحلية التعليمية، وتوزيع الأموال الحكومية المقدمة بشكل أكثر عدالة، والعمل على تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة في التخطيط والعملية التعليمية لتحسن استخدامها وتحسين طريقة استخدام الموارد المتاحة للإدارة التعليمية وجودة التدريس والتخطيط والتعليم وتطوير العملية التعليمية.

ومن خلال ما سبق يتضح أن استقلالية إدارة التعليم ليست مطلوبة في حد ذاتها ولكن الاستقلالية لها أهداف، قد تقصدها الدولة عند تطبيق الاستقلالية وقد تقصد بعضها، وعلى أي حال فإن الاستقلالية تستهدف تخفيف أعباء الإدارة المركزية لا سيما في البلدان الكبيرة التي يوجد بها عدد كبير من المواطنين والإدارات التي يصعب متابعتها من جهة مركزية واحدة.

كما تتمثل مستويات استقلالية التعليم في المستويات التالية (Nguyen, 2019, 24) :

**الاستقلالية الكاملة:** وهنا تتخذ الإدارة القرارات وفقاً للقوانين والإطار التنظيمي العام في مجال التعليم، دون رقابة و / أو تدخل من وكالات خارجية.

**استقلالية محدودة:** تتخذ الإدارة القرارات ضمن مجموعة من الخيارات المحددة مسبقاً من قبل الإدارة العليا أو تسعى للحصول على الموافقة على قراراتها من الهيئات الحاكمة.

**التفويض التقديري:** وهنا تكون الإدارة هي سلطة مفوضة في مجالات معينة، ولكن هذه السلطة قد تكون قابلة للإلغاء.

**لا يوجد استقلالية:** الإدارة غير قادرة على اتخاذ قرارات في مجالات معينة.

### ثانياً: أبعاد الاستقلالية في إدارة التعليم

توجد العديد من الجوانب التي ترتبط باستقلالية إدارة التعليم ومن هذه الجوانب ما يلي:

#### • الاستقلالية المالية

يجب فهم الاستقلال المالي على أنه نطاق محدد لاستقلال صنع القرار للدارة المحلية في سياق إمكانية إدارة سياستها المالية الخاصة في منطقة معينة، ويرتبط ذلك بمنح الإدارة المحلية هيكلًا تنظيميًا منفصلاً، مع تحديد نطاق المهام الخاصة بها وحرية تنفيذها، ومنحها الشخصية الاعتبارية، وبالتالي، قدرة الغدارة على استخدام الموارد الداخلية هي التي ستضمن استقلالية الإنفاق الخاصة بها وتحافظ على الحق في اتخاذ قرار بشأن أنواع المهام التي يتم تنفيذها، بالإضافة إلى طريقة ونطاق ومقدار النفقات المخصصة (Dziekański, 2021, 37)

والاستقلالية المالية بالنسبة للمؤسسات التعليمية تعني أن تمتلك كل مؤسسة إدارة الميزانية المستقلة الخاصة بها والتي يكون لها حق التصرف فيها، بالإضافة إلى الإيرادات الأخرى من المنابع الذاتية والتي تتمثل في الهبات والتبرعات والوصايا وعوائد الاستثمارات والرسوم الدراسية، كذلك فالإدارة لها حق إقرار اللوائح المالية وتحديد طريقة الاستفادة من هذه الإيرادات، ووضع قواعد منظومة الصرف والإنفاق وفقاً لنظام محدد (الغامدي والزهراني، 2022، 275).

كذلك فالاستقلال المالي يعد من أهم الشروط التي تحقق الاستقلال الإداري، حيث إن الاستقلال الكامل للإدارة لا يمكن أن يتحقق في حال كانت تتلقى التمويل الكامل من الحكومة أو من الجهات الأخرى نظراً لأنها ستتدخل بطريقة أو بأخرى في اتخاذ القرار، وبالتالي يكون هناك أهمية كبيرة للاعتماد على التمويل الذاتي، فقدرة الإدارة على تحقيق الأهداف الخاصة بها يتوقف بشكل أساسي على مدى توفر الموارد المالية التي تتيح لها إمكانية التوسع في المباني

والتجهيزات وتحديث المكتبات والمعامل ورفع المستوى المادي للعاملين والمعلمين، كما أن الإدارة لا تستطيع أن تستقل ماديا إلا في حال كان لها موارد خاصة مما يشكل تحدي بالنسبة لها (عسيري، 2016، 692).

### الاستقلالية الإدارية

الاستقلال الإداري يعني أن تمتلك الإدارة الحرية الكاملة في تنظيم الشؤون الداخلية ورسم الهياكل التنظيمية وممارسة الوظائف الإدارية الأساسية وكذلك وضع القوانين ورسم التشريعات واللوائح التي تتعلق بها، كما تمتلك الحق في تعيين الموظفين والمعلمين أو عزلهم، والاستقلال الإداري يعني أن يخول للوحدة قانونياً حرية التصرف في جميع شؤونها وذلك وفقاً لإطار قانوني محدد والمجالات الرئيسية للاستقلال الإداري تتمثل في حرية اختيار الطلاب والموظفين ومراقبة المناهج واتباع المعايير، وتخصيص الموارد الداخلية (عسيري، 2016 690).

كذلك فالاستقلال الإداري يشكل بعد أساسي من أبعاد استقلال الإدارات التعليمية، وتتمثل أهم الأسس الخاصة به في امتلاك المؤسسة الحق في رسم هياكلها الإدارية وحرية ممارستها للوظائف الأساسية من حيث التخطيط والتنظيم والمتابعة والإشراف، وكذلك حرية القرار والتصرف في شؤونها الداخلية بدون أي تدخل من الخارج، وحقها الكامل في تعيين الإداريين والمعلمين العاملين بها (العجمي، 2016).

### الاستقلالية التربوية

الاستقلالية التربوية تشمل مفهومين رئيسيين هما الاستقلالية التربوية المؤسسية والتي تعني حماية المؤسسة من التنفيذيين الضاغطين على القرارات الخاصة بها والتوجيهات الإدارية والعلمية والمالية ما يعني توفير الحرية لها في اتخاذ قرار اختيار أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب واختيار المفردات الخاصة بمحتويات المقررات والمناهج الدراسية، والحرية الأكاديمية للأساتذة وتتضمن حريتهم من التسلط على الفكر والأداء التدريسي داخل المدارس (الحمدان والبقمي، 2019، 200).

كذلك فالاستقلالية التربوية تتضمن تفعيل الدور الخاص بالإدارة التعليمية في تعيين الممارسات وطرق التدريس المتبعة وإتاحة الفرص اللازمة للتعلم الذاتي، وفي مقابل حرية المتعلمين في اتخاذ الطرق والوسائل التدريسية التي يرونها ملائمة ومحقة للأهداف التي تتعلق بالدراسة، كذلك فالغدارة المستقلة تكون ملزمة في الدولة باتباع المنهج الوطني وذلك للارتقاء بجودة النظام التعليمي، وتحقيق حد أدنى من المستوى العلمي اللازم لكل طالب (جنادي وحويل ٢٠٢٢، 40).

### ثالثاً: واقع استقلالية إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية

لقد أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بعمليات التحسين والتطوير في نظامها التعليمي، فالتعليم من أولويات القيادة في المملكة منذ تأسيسها، وذلك لاهتمام الدولة بدور التعليم في تحقيق التنمية المنشودة في كافة المجالات.

حيث ارتبط التعليم وتطوره ارتباطاً وثيقاً برؤية المملكة 2030م، من حيث ربط التعليم بالخدمات والبنية التحتية، والتغيير الإيجابي وبناء الأنظمة المساندة، والاقتصاد الوطني ونمو الناتج المحلي، وتحقيق التنمية المستدامة والبحث والتطوير والابتكار وتطوير الموارد البشرية المؤهلة وتلبية احتياجات سوق العمل (المطيري والسالم، 2021)، وذلك من خلال الاهتمام بإدارات التعليم في المملكة السعودية.

وقد ظهر أول نظام للتعليم في المملكة العربية السعودية بإنشاء مديرية المعارف عام 1344هـ (1926م)، والتي تعد بمثابة إرساء حجر الأساس لنظام التعليم في المملكة، وفي عام 1346هـ (1928م) صدر قرار تشكيل أول مجلس للمعارف، ومع قيام المملكة العربية السعودية اتسعت صلاحيات مديرية المعارف ولم تُعد وظيفتها قاصرة على الإشراف على التعليم في الحجاز فقط، بل شملت الإشراف على جميع شؤون التعليم في المملكة كلها، وكانت تضم 323 مدرسة وبدأت بأربع مدارس، وفي عام 1373هـ (1953م) تم إنشاء وزارة المعارف، وفي عام 1379هـ (1959م) تم إنشاء الرئاسة العامة لتعليم البنات بعدد 15 مدرسة ابتدائية ومعهد معلمات متوسط واحد إلا أنه مع تطور التعليم صدر المرسوم الملكي بضم الرئاسة العامة لتعليم

البنات إلى وزارة المعارف عام 1423هـ (2003م)، وبعد عام تم تحويل مسمى وزارة المعارف إلى وزارة التربية والتعليم (وزارة التعليم، 2022).

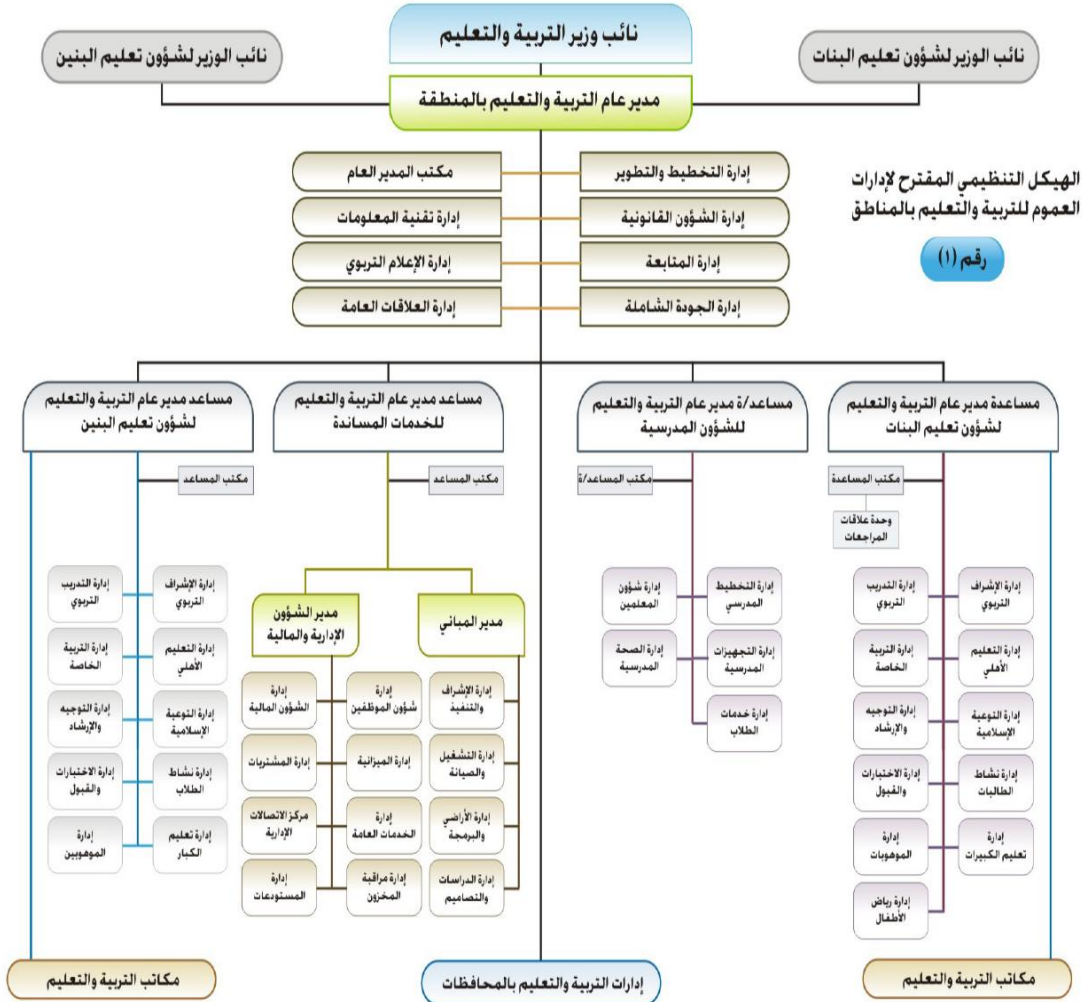
ومع اتساع مساحة المملكة والعمل على تطوير التعليم وتنوع المدارس، كان من الصعب على وزارة التعليم متابعة نشاط جميع تلك المدارس، فعملت على إنشاء إدارات تعليمية تتولى مهمة الإشراف على المدارس، وعُرفت هذه الإدارات في بداية الأمر باسم "معتمدية المعارف" وكانت أول تلك الإدارات تحت مسمى معتمدية المعارف بالمنطقة الشرقية ومقرها الهفوف عام 1356هـ، ثم أنشئت إدارات أخرى، وتحول أسماها من معتمديات المعارف إلى إدارات تعليم في المدينة المنورة والدمام في عام 1374هـ، ثم أنشئت إدارة التعليم بحائل، إلى أن أصبح عدد الإدارات التعليمية خمس عشرة إدارة تعليم، ومكتب إشراف واحد تتبع جميعها وزارة المعارف، إلى أن بلغ عدد الإدارات في عام 1393هـ ثلاثة وعشرين إدارة ومكتب إشراف تربوي، حيث تم إنشاء إدارات في بيشة، الأحساء، عنيزة، تبوك، نجران، والجوف، وفي عام 1404هـ بلغ عدد الإدارات 1404هـ تسعًا وثلاثين إدارة تعليمية، وبحلول عام 1339هـ بلغ عدد الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية سبعا وأربعين إدارة (وزارة التعليم، 2022).

وتقسم إدارات التعليم في المملكة لثلاث فئات هي (العريني، 2016، 705):

1. الفئة الأولى: تشمل إدارات التعليم التي يبلغ عدد طلابها أكثر من 30 ألف طالب.
2. الفئة الثانية: تشمل إدارات التعليم التي يبلغ عدد طلابها بين 10 آلاف و30 ألف طالب.
3. الفئة الثالثة: تشمل إدارات التعليم التي يبلغ عدد طلابها أقل من 10 آلاف طالب.

وتهدف الإدارات التعليمية إلى تحقيق العديد من الأهداف مثل تخفيف الضغط على المركزية، تيسير إجراءات المراجعين بعد اتساع الرقعة العمرانية، تقريب جهاز الإشراف والمتابعة على الخدمات، علاوة على تطوير كفايات الإدارات الحكومية وتهيئة الظروف التربوية والنفسية لتنفيذ السياسات التربوية وتحقيق أهداف النظام التربوي، وسرعة تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية

في المنطقة، وكذلك تطبيق الإجراءات الإدارية والمالية التي تعزز تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وفقاً للأنظمة والخطط المعتمدة للوزارة (العريني، 2016، ص706).



### الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم:

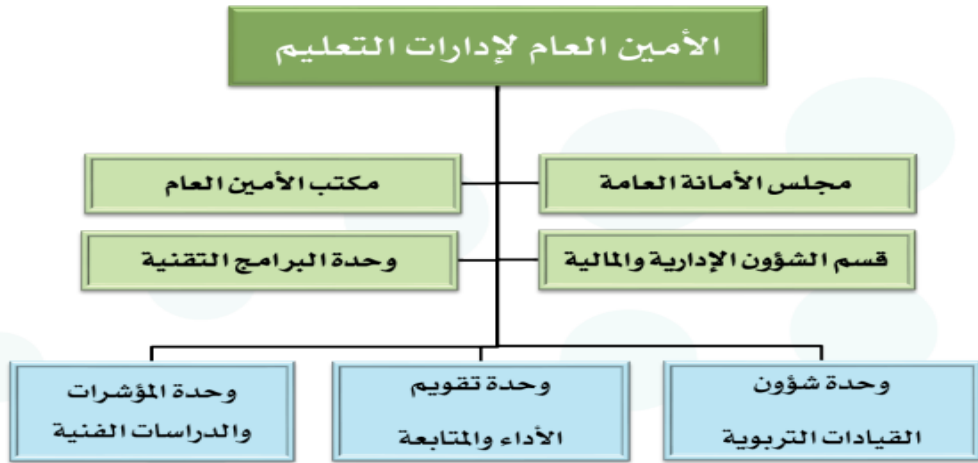
شكل رقم (1) الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية (وزارة التعليم، 2019):

يؤدي الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية العديد من الوظائف على حسب اختصاص كل وظيفة، والتي يمكن حصرها في الوظائف التالية: القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة



بين المدرسة والمجتمع، تطوير المناهج الدراسية لتطوير العملية التربوية ومساعدة المعلمين على النمو المهني، القيام بتوفير الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل، توفير القوي البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية ورسم سياسة العاملين وتوجيههم والإشراف عليهم، الاهتمام بالشئون المالية مثل إعداد الميزانيات ومرتببات المعلمين وعلاواتهم وترقباتهم والمشتريات والمناقصات وعمل الميزانية الختامية (الرشيدي، 2020).

وتتعد المستويات التنظيمية للإدارات التعليمية فعلى المستوى الأول في قمة التنظيم يتولى الأفراد في الجهاز المركزي تحديد الأهداف ووضع المناهج والاستراتيجيات العامة لجهاز وزارة التعليم، وذلك برئاسة وزير التعليم، أما المستوى الثاني للإدارة التعليمية فتمثلة إدارة المنطقة التعليمية وهي عبارة عن الوحدة الإدارية المكونة من عدة مدارس يرأسها مدير أو مشرف للمنطقة التعليمية، وهي حلقة الوصل بين المدرسة وجهاز الوزارة، أما المستوى الثالث للإدارة التعليمية فتمثلة الإدارة المدرسية وهي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية ويرأس الإدارة المدرسية مديرها ومسؤوليته تتمثل في توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدرها الوزارة.



شكل رقم (2) الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لإدارات التعليم

(المصدر: الدليل التنظيمي للأمانة العامة لإدارات التعليم، 1438هـ)

وتتمثل مهام واختصاصا الأمانة العامة لإدارات التعليم وفق (الدليل التنظيمي للأمانة العامة لإدارات التعلم، 1438هـ، ص7) في اعتماد السياسات العامة للأمانة العامة، وإعداد الدليل التنظيمي لأداء الأمانة العامة لإدارات التعليم ومتابعة تحديثه وتطويره، وإعداد الخطة التشغيلية السنوية للأمانة العامة. بالإضافة إلى اعتماد التصاميم والنماذج التي تعدها الوحدات بعد دراستها ومراجعتها واعتماد جداول الزيارات الدورية لإدارات التعليم من قبل منسوبي ومنسوبات الأمانة العامة واعتماد الخطة التدريبية للقيادات التربوية في إدارات التعليم ومنسوبي الأمانة العامة، ودراسة التقرير العام لنشاطات الأمانة العامة وإنجازها ومعوقات الأداء وسبل معالجتها ورفعها للوزير.

وعلى الرغم من اهتمام المملكة العربية السعودية بتطوير إدارات التعليم وتعزيز الاستقلالية إلا أن الدور التنظيمي الذي تقوم به إدارات التعليم بين وزارة التعليم ومدارس المنطقة لم يعد كافيا للمرحلة الحالية والتي تتطلب دورا قياديا استراتيجيا لإدارات التعليم مما يحتم تحول نظامها المركزي إلى الاستقلالية الذاتية، وذلك لدعم التطوير في مناطقها التعليمية بما يتناسب مع التنافسية والجودة والسعي للتميز. حيث كشف العاصمي (2017) في لقاء القيادات التعليمية والإدارية أن وزارة التعليم تسعى إلى جعل التطوير حقيقيا ومؤسسيا، من خلال إعطاء إدارات التعليم استقلالية كاملة، مع حرص الوزارة على دعم الإدارات التعليمية في ظلّ التحديات المتباينة التي تواجهها للنهوض بالتعليم.

وعلى الرغم من أن وزارة التعليم تتطلع إلى المزيد من الاستقلالية وإعطاء إدارات التعليم صلاحيات استراتيجية في حدود إمكاناتها، ورغم أن التوجه العام في المملكة يتجه نحو تجنب المركزية بموجب النظام الأساسي للحكم ونظام المناطق والمحافظات، حيث أن هذا الاتجاه سيكون له أثره البالغ على مسيرة العملية التعليمية ويلقي بجزء كبير من المسؤوليات عن وزارة التعليم ويناط أمرها بإدارات التعليم ضمن المناطق. إلا أن واقع الإصلاحات الإدارية في التعليم العام في المملكة العربية السعودية يتسم بالتدرج البطيء بالإضافة إلى أنها تفتقر إلى الوضوح والشفافية، وتواجه العديد من المعوقات وفق ما خلّصت إليه دراسة الغانم (2015).

ولقد طالب مجلس الشورى في التقرير السنوي لوزارة التعليم للعام المالي 1439/1438 وزارة التعليم بإعادة النظر في استراتيجية اصلاح التعليم 2030، وتبني خطة موحده ومتمكاملة للمبادرات التعليمية انطلاقاً من واقع تقرير مفصل لحالة التعليم في جميع المجالات بالتنسيق مع هيئة تقويم التعليم والتدريب وفق مؤشرات أداء داخلية وخارجية، للتركيز على الأولويات والأهداف والغايات الكبرى وليس الإجراءات (عكاظ، 2018)، الأمر الذي يتطلب بطبيعة تلك المرحلة التي تمر بها وزارة التعليم تبني رؤية مستقبلية واستراتيجية تطويرية في جميع مجالاتها. حيث يعد التطوير التنظيمي كحجر أساس لدعم تلك الاستراتيجية، حيث طالبت اليونسكو المملكة بتطوير إمكانياتها وقدراتها التنظيمية في وضع السياسات والخطط (التقرير العالمي لرصد التعليم 2017 - 2018، 2018).

وتعد إدارات التعليم أحد الركائز التي تحتاج إلى تطوير فهي تمثل قطاع حيوي وجوهري في النظام التعليمي، وتشكل حلقة الوصل بين القيادة العليا متمثلاً بوزارة التعليم والميدان التربوي متمثلاً بمكاتب التعليم والمدارس. حيث رصدت تقارير مؤشرات الأداء لإدارات التعليم وجود صعوبات تتعلق بمركزية إدارات التعليم والتي تؤثر سلباً على جودة أداء الإدارات وذلك في لقاء قادة العمل التعليمي مع وزير التعليم تحت شعار تمكين إدارات التعليم (2018)، والذي خلص إلى التوصية بمنح مديري التعليم مزيداً من الصلاحيات الإدارية والمالية، وزيادة المحاسبية وإيجاد آليات لها في إدارات التعليم وقطاعات الوزارة.

ويؤكد ذلك ما توصلت له دراسة هيجان، وابن طالب، وآل حمود (2014) التي أظهرت ان هناك مركزية في اتخاذ القرار وتدرج السلطة وكذلك فيما يتعلق بالهيكل التنظيمية المعمول بها حالياً، وان تطبيق الاستقلالية في إدارات التعليم يحقق العديد من الإيجابيات منها توفير المرونة وتخفيف ضغوط العمل الإشرافية عن الإدارة العليا، وتقليل الأعباء الإدارية، في حين أن السلبيات المصاحبة لتطبيقها كانت محدودة.

وتشير تقارير مؤشرات الأداء لإدارات التعليم إلى أن المركزية كعائق تنظيمي يحتاج النظر إليه كأولوية من أولويات التطوير الحالية التي تسعى الوزارة بشأنها، نظراً لأهمية القطاع الذي يعاني منه. وهو عائق ليس بالجديد فقد اشارت وزارة التعليم إليه في مشروع الاستراتيجية الوطنية

لتطوير التعليم العام (2011) حيث نص الأساس الثالث على: "ممارسة إدارة التربية والتعليم استقلالاً تربوياً ومالياً وإدارياً أكبر، فتكون قائدة للتطوير في منطقتها التعليمية" (وزارة التربية والتعليم، 2011، ص 16). كما أكدت الأهداف الخاصة بالتعليم العام في خطة التنمية العاشرة على تمكين إدارات التعليم من ادارة العملية التعليمية وتطويرها من خلال سياسات تطوير النظم الإدارية في التعليم ومكوناتها للتحويل إلى اللامركزية، وتعزيز قدرات إدارات التعليم في عمليات التخطيط والإدارة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2015).

ولقد بذلت الوزارة جهوداً متواضعة نحو استقلالية إدارات التعليم متمثلة في عدد من القرارات، كإنشاء الأمانة العامة لإدارات التعليم على (1431) والتي تهدف لدعم أداء إدارات التعليم. وتقليص عدد إدارات التعليم إلى (46) إدارة لتقليل الهدر المالي والإداري. بالإضافة إلى زيادة صلاحيات مديري التعليم إلى (93) صلاحية (وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، 1439)، والمستقرى للصلاحيات يجد أنها لا تدعم الاستقلالية ولا تمكّن من قيادة التطوير في المناطق التعليمية فهي صلاحيات إشرافية تنفيذية وليست استراتيجية.

وتوصلت العديد من الدراسات الى ان هناك العديد من الصعوبات الإدارية والمادية والبشرية المتنوعة في درجتها وأهميتها والتي تواجه تطبيق استقلالية المؤسسات التربوية في المملكة بشكل عام وإدارات التعليم على وجه الخصوص كدراسة (الغامدي، 2014؛ الشريف، 2015؛ الغانم، 2015)

ويقابل تلك التطلعات وما تواجه من معوقات تأكيد الوزارة بالحاجة لاستقلالية إدارات التعليم وأنها أحد الاتجاهات المستقبلية التي تسعى الوزارة نحوها، حيث صرح مدير عام التخطيط في ملتقى إدارات التخطيط الرابع (2018) بالتوجه المستقبلي نحو استقلالية إدارات التعليم وتمكينها.

وقد أظهرت الدراسات أن الإدارة التعليمية تعاني عدداً من الصعوبات الإدارية، والمشكلات التنظيمية التي تحد من فاعليتها في أداء رسالتها، والوفاء بواجباتها، والتي تعود إلى المركزية الشديدة، والإجراءات البيروقراطية المعقدة التي نتج عنها العديد من المشكلات، إضافة لما تسببه من تأخير العمل، وضياع الجهود، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار (العريفي، 2011؛ البراهيم، 2015). في حين أن التوجه المستقبلي والصريح للوزارة نحو استقلالية إدارات التعليم

مع ما يقابله من معوقات وجهود ضعيفة مبعثره لا ترقى للمستوى المأمول في هذا التوجه الاستراتيجي، ما يُظهر غياب الرؤية الواضحة للتحويل نحو استقلالية إدارات التعليم وذلك يؤكد الحاجة لوضع تصور شامل متكامل لاستقلالية إدارات التعليم، لرفع كفاءة الأداء وضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين الكفاءة المالية.

وهذا ما يعززه نتائج العديد من الدراسات الميدانية التي أجريت بالمملكة العربية السعودية حيث تشير دراسة الغامدي (2014): التي بحثت واقع ومعوقات تطبيق الإدارة اللامركزية بمكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض. وطبقت على (71) قائداً من مديري ومساعدى مكاتب التربية والتعليم. إلى أن واقع تطبيق الإدارة اللامركزية مرتفع على الرغم من أن مكاتب التربية والتعليم تواجه معوقات إدارية ومادية وبشرية في تطبيق الإدارة اللامركزية وذلك بدرجة كبيرة.

كما بحثت دراسة البيز (2019) استقلالية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية، بالاعتماد على أسلوب مسح الخبراء وطبقت الدراسة على عينة من مشرفي العموم بالأمانة العامة لإدارات التعليم وقياداته بالمناطق والمحافظات. وتوصلت الدراسة إلى موافقة أفرادها أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على وجود العديد من نقاط الضعف في البيئة الداخلية للإدارات التعليمية في المملكة والتي ترتبط بالاستقلالية، والتي تتمثل في قصور نظام المكافآت والحوافز وقلة الموارد المالية البديلة لتمويل البرامج التعليمية، كما توصلت إلى أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أبرز الفرص المتاحة والتي ترتبط بالاستقلالية تتمثل في تأكيد تطبيق أنظمة المحاسبة في الدولة وتوجهها وفقاً لرؤية 2030 وتطبيق نظام اللامركزية في التعليم، وأن أبرز التحديات تتمثل في قصور تفعيل دور البحث العلمي في تطوير إدارات التعليم، والافتقار إلى إطار تشريعي واضح يحكم تطبيق نظام اللامركزية في التعليم العام.

وبحثت دراسة البواردي (2020) الاستفادة من التجارب العالمية المعاصرة في إدارة المناطق التعليمية في كل من (اليابان، كوريا الجنوبية، مصر، فنلندا، كندا) ومقارنتها بواقع إدارة المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية، وكانت أهم النتائج: كلما زادت مستويات التنظيم الإداري، زاد التداخل في المهام الإدارية، وتعقد الهيكل التنظيمي، وتقلصت الصلاحيات الممنوحة

للإدارات التنفيذية. وتوصي الدراسة بضرورة التوجه نحو اللامركزية في إدارة المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وتطبيق مبدأ المحاسبية والشفافية، والتوجه للهياكل التنظيمية المرنة.

#### رابعاً: متطلبات الاستقلالية بإدارة التعليم

توجد العديد من المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق الاستقلالية بإدارة التعليم ومن أبرزها وجود نظام محاسبية قوي، فالمحاسبية التعليمية عبارة عن نظام يقوم بقياس وتحليل الأداء التعليمي الخاص بالإدارات التعليمية ويحقق مخرجات تربوية مرغوب فيها تتمثل في فترة زمنية محددة، كما انه من الضروري توافر موارد للتمويل الذاتي ويتم من خلال توفير التمويل الذي يعتمد على الموارد الخارجية لنظام الموازنة الحكومية بما يمكن من تعزيز الموازنة السنوية للإدارة وتفعيل مختلف أدوارها، وذلك في إطار تفعيل القرار التشاركي والتمكين فالاستقلال يعتمد على مشاركة جميع منسوبي الإدارة في وضع السياسات الداخلية و صنع القرار واتخاذ، علاوة على الاهتمام باللامركزية في السلطة والتفويض فالهدف الأساسي لاستقلالية يتمثل في محاولة تفعيل الطريقة اللامركزية في الإدارة وزيادة سلطة الغدارة التعليمية في عملية اتخاذ القرار (سفر، 2021، 81).

وتذكر ال حارس (2019، 192) أن متطلبات تحقيق الاستقلالية تتمثل في توافر إطار ديمقراطي يستوعب جميع الأطراف، حيث إن اي إستراتيجية خاصة بتحقيق الاستقلال تحتاج إلى المشاركة المجتمعية المحلية بجميع الفئات والمؤسسات، وضرورة اقتناع الإدارة وتوفير الدعم اللازم لمدخل تحقيق الاستقلالية، وإصدار القرارات والتشريعات التي تحقق الاستقلالية وكذلك توفير التمويل الذاتي من خلال المجتمع لتوفير الاحتياجات الخاصة بالإدارة، مع وجود القيادة الاستراتيجية الفعالة والتي تمتلك القدرة على التخطيط المستقبلي والتحليل البيئي والاهتمام بتحفيز العاملين وتقدير الجهود الخاصة بهم وتشجيعهم على الإبداع وتوفير النظم الفعالة للبيانات والمعلومات والاتصالات، ووضع الاستراتيجية المناسبة لتعليم وتدريب المعلمين وتوفير الدعم اللازم للعمل الجماعي، وكذلك إعلام الجمهور بالنتائج التي تتعلق بالتقييم الذاتي الأمر الذي يساهم في زيادة قوة وكفاءة النظام التعليمي والتركيز بشكل أساسي على الطلاب، وربط

موضوعات التعليم مع المشكلات المجتمعية ومشاركة الإدارة والمعلمين في إصلاح المناهج التعليمية.

وتشير دراسة (Ndreu, 2016, 6-7) إلى أن تحقيق الاستقلالية تتطلب توفير مجموعة من الشروط والتي من أهمها: وجود تقسيم واضح للمسؤوليات بين الحكومة المحلية والحكومة المركزية. يجب أن يكون هناك تقسيم واضح في الحدود يمكن تحديده بسهولة، يجب أن يعرف كل مواطن الوحدة المحلية التي ينتمي إليها، كما تحتاج كل وحدة إلى قاعدة مالية وجغرافية وديموغرافية حيث يمكنها ممارسة الحقوق وتحمل المسؤوليات. وهذا يعني أن الوحدة يجب أن تكون قادرة على إدارة الموارد المحصلة وتقديم الخدمات للمواطنين في حدود القدرة المالية فاستقلالية المؤسسة تكون أكبر عندما توفر الإدارة أموالها بدلا من توفيرها مستويات حكومية أخرى. وهذا يعني أنه إذا لم تكن الوحدة فعالة في تلبية الاحتياجات ضمن مداخيلها، فسيتعين عليها السعي للحصول على تمويل إضافي من مستويات أخرى، وسيؤدي ذلك إلى استقلالية أقل وأكثر عرضة للخطر بسهولة.

كما بحثت دراسة الحارث (2019) متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية من جهة نظر مديري المدارس، وطبقت على عينة من (65) مديرا من مديري المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم متطلبات استقلال الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية أن تضع الإدارة المدرسية رؤية ورسالة محددة وتقوم بمراجعتها بصفة دورية، وأن تفوض لإدارة المدرسة الصلاحيات اللازمة لمنح مكافآت للأداء المتميز، ومن متطلبات استقلال التنمية المهنية أن يتم تخطيط نشاطات التنمية المهنية للمعلمين بالمشاركة بين المدرسة وكلية التربية، ومن متطلبات التمويل الذاتي أن تمتلك المدرسة سلطة تحديد ومراقبة مجالات الانفاق وأوجه الصرف.

وقسمت دراسة العتيبي والاحمري (2019، 109-115) متطلبات تحقيق الاستقلالية في جانبين هما:

### المتطلبات الإدارية:

والبعد الإداري يشتمل على متطلبات إدارية متعددة وضرورية تساهم في تحقيق الاستقلالية الإدارية ومن أهمها دعم اللوائح والنظام للتوجه الاستقلالي، قطاع التعليم كغيره من المؤسسات التي تعمل من خلال النظم واللوائح التي تقوم بتنظيم عمل الأجهزة الإدارية داخل الإدارة، وكذلك عمل المعلمين والعاملين والعلاقة بين الإدارة والطلاب والمعلمين والمجتمع الخارجي، ولذلك هناك ضرورة إلى إعطاء الإدارة الحرية الكاملة في اختيار وتطبيق السياسات الإدارية الملائمة لها.

### المتطلبات المالية

فتحقيق الاستقلال الإداري لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تحقيق الاستقلال المالي، فالتمويل هو العنصر الأساسي الذي يحقق الاستقلال لأي نشاط آخر، ما يعني أن تتوافر وتتعدد المصادر التمويلية المختلفة التي تمكن الإدارة من تمويل فعاليتها وأنشطتها المختلفة، وان تتمتع بحرية كاملة في التصرف في أموالها بناء على الإجراءات والسياسات والقواعد التنظيمية والمالية التي تقوم المجالس المختلفة بوضعها، وبالتالي فالرقابة الداخلية تتم من خلال طرق ومعايير يتم تصميمها بشكل خاص لخدمة هذا الغرض.

### نتائج الدراسة

من خلال الاستعراض والتحليل النظري الساب توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبذل المملكة العربية السعودية جهود كبيرة نحو تطوير إدارات التعليم ومنحها مزيد من الصلاحيات لتعزيز استقلاليتها.
- تستهدف المملكة العربية السعودية من تطوير الإدارات التعليمية تعزيز الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية.



- تمتلك الإدارات التعليمية وفق الهيكل التنظيمي لها العديد من الصلاحيات التي تتعلق بالجوانب الإدارية مثل تعيين المعلمين، وكذلك الجوانب المالية المتعلقة بالمرتبات، والجوانب التربوية المتعلقة بتطوير البرامج الدراسية والمقررات.
- على الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة إلا أن التقييم الميداني للبحوث والدراسات يؤكد على ضعف استقلالية إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- تعاني الإدارات التعليمية من مركزية اتخاذ القرار والاعتماد على هياكل تنظيمية هرمية، يصعب معها تبادل المعلومات بشكل سلسل.
- تعاني الإدارات التعليمية من التطور البطيء في اكتساب الصلاحيات اللازمة لتحقيق قدر مناسب من الاستقلالية المالية والإدارية والتربوية.
- يوجد العديد من الصعوبات الإدارية والمادية والبشرية التي تواجه تطبيق استقلالية الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
- هناك تباين بين ما تؤكد عليه الوزارة من توجهات وبين الواقع التطبيقي فيما يتعلق باستقلالية إدارة التعليم حيث توجد فجوة في الواقع نحو تطبيق هذه التوجهات.
- توجد العديد من المتطلبات اللازمة لتحقيق استقلالية إدارات التعليم ومن أبرز هذه المتطلبات: دعم اللوائح والنظام للتوجه الاستقلالي، توفير الموارد المالية والكوادر البشرية المتميزة.

### توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فإن الدراسة توصي بما يلي:

- ضرورة إيجاد صيغة مناسبة لتعزيز صلاحيات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بما يعزز التوجه نحو استقلالية هذه الإدارات.
- تنمية الموارد المالية للإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية بما يسهم في تعزيز استقلالها المالي.
- تعزيز قدرة الإدارات التعليمية على المساهمة في تطوير العملية التربوية بما يتناسب مع الظروف المحلية لكل منطقة تعليمية.

- أن تتوجه وزارة التعليم نحو منح مزيد من الصلاحيات الإدارية للإدارات التعليمية بما يمكنها من تحقيق نجاح إدارتها وبما يتوافق مع احتياجاتها.
- العمل على تطوير العناصر البشرية في المناصب القيادية بما يدعم قدرة إدارات التعليم على تحقيق الاستقلالية.
- ضرورة إفادة الإدارات التعليمية من توجهات وزارة التعليم على أرض الواقع، حيث تستهدف الوزارة تعزيز التوجه نحو اللامركزية ودعم استقلالية الإدارات التعليمية.
- ضرورة بحث المعوقات والتحديات التي تواجه تحقيق استقلالية إدارات التعليم والعمل على حلها.
- العمل على توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق استقلالية الإدارات التعليمية.

## المراجع:

أحمد، محمد جابر، بغدادي، فاطمة محمد محمود، علي، أحمد خيرى محمد، و أحمد، ننسى أحمد فؤاد. (2016). علاقة الإدارة الذاتية ببعض المداخل الإدارية الحديثة. مجلة العلوم التربوية، 26، 119 - 138.

أفندي، عطية. (2006). المنظمات غير الحكومية، مدخل تنموي. جامعة القاهرة: مكتبة كلية الاقتصاد والعلوم والسياسية.

أل الحارث، فاطمة بنت علي عبدالله. (2019). استراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي للمدارس الثانوية كأحد مبادئ تطبيق الحوكمة. العلوم التربوية، 27(1)، 182 - 207.

باسعيد، ابتسام. (2019). استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية "دراسة استشرافية". (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود: الرياض.

البراهيم، هيا. (2015). الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة مستقبل التربية العربية، 22(96)، 11-72.

البيز، سعد بن محمد بن علي. (2019). استراتيجية مقترحة لاستقلالية إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

التبالي، محمد، وعبد النبي، سعاد، والدغيري، أحمد. (2017). تطوير الهيكل التنظيمي للتعليم ما قبل الجامعي باليمن في ضوء اللامركزية. مجلة البحث العلمي في التربية، 6(18)، 119-144.

جنادي، ريم إبراهيم، و حويل، إيناس إبراهيم أحمد. (2022). الإدارة الذاتية في المدارس البريطانية وإمكانية الاستفادة منها في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(24)، 26 - 55.

حسن، هناء. (2016). نظام الإدارة الذاتية المدرسية ومدى إمكانية تطبيقه في المدارس العراقية من وجهة نظر القادة التربويين ومديري المدارس الصديقة للطفل. *دراسات تربوية*، 36، 29-52.

الحمدان، أمل راشد، و البقمي، مريم شارع. (2019). استقلالية الجامعات السعودية في ضوء الخبرة الأمريكية وتطلعات رؤية المملكة 2030. *المجلة التربوية*، ج(26)، 191 - 241.

الرشيدي، نايف فايد. (2020). دور الإدارة التعليمية والمدرسية في تحقيق أهداف مرحلة التعليم الأساسي بدولة الكويت. *المجلة العربية للعلوم التربوية والتنفسية*، 4(13)، 1- 24.

رؤية المملكة 2030. (2016). *الموقع الرسمي لرؤية المملكة العربية السعودية*. تم استرجاعه في 2019 /1/20 على الرابط: <https://vision2030.gov.sa>

الزهراني، عبدالعزيز صالح. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4(1)، 158-184.

سفر، منال عبدالرحمن محمد. (2021). استقلالية الجامعات السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديدة: سيناريوهات بديلة. *مجلة كلية التربية*، (101)، 67 - 117.

شار، عبد الحكيم. (2017). *لقاء القيادات التربوية والإدارية في تعليم المدينة المنورة*. صحيفة سبق الالكترونية. تم استرجاعه في 2019 /1/20 على الرابط: <https://sabq.org/ZcWfTS>

الشريف، مها. (2015). *الاستقلال الذاتي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية*. (رسالة دكتوراه منشورة). جامعة أم القرى مكة.

الشمري، هدى بنت بشير كنعان. (2020). واقع تطبيق الإدارة الذاتية لدى القائدات في المدارس الإبتدائية الحكومية بمدينة حائل. *الثقافة والتنمية*، 20(148)، 296 - 336.

عبد العزيز، محمد. (2012). تطبيقات مدخل الإصلاح المدرسي الشامل بأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر: دراسة مقارنة. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، 23، 189 - 224.

العتيبي، بدر بن جويعد، و الأحمرى، إلهام بنت محمد. (2019). الاحتياجات التنموية لاستقلالية الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 4(12)، 95 - 139.

العجمي، نوف بنت عبدالعالي بن علي. (2016). الحرية الأكاديمية في الجامعات العربية والغربية: دراسة مقارنة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 1(17)، 637 - 650.

العرفي، سلطان (2011). دور المشاركة المجتمعية في إصلاح التعليم العام في المملكة العربية السعودية تصور مقترح. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود: الرياض.

العريني، ابتسام عبدالعزيز العريني. (2016). واقع ممارسة مدراء التعليم للصلاحيات الممنوحة لهم من وزارة التعليم. *مجلة التربية جامعة الأزهر - كلية التربية*، 2(171)، 692 - 747.

عكاظ. (2018). الشورى يطالب التعليم بتبني برنامج وطني لرفع معنويات المعلمين. تم استرجاعه في 1/20 / 2019 على الرابط:

<https://www.okaz.com.sa/article/1677673>

الغامدي، حمدان بن أحمد، والزهراني، محمد بن عبدالله بن سعيد. (2022). تحديات الاستقلال الذاتي للجامعات السعودية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: جامعة الملك سعود أنموذجاً. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 46(1)، 265 - 309.

الغامدي، مشاعل بنت علي بن عبدالله. (2014). معوقات تطبيق الإدارة اللامركزية بمكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الغانم، خولة. (2015). سياسات الإصلاح الإداري في التعليم العام في المملكة العربية السعودية: مشروع توحيد إدارات التعليم أنموذجاً. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

لقاء قادة العمل التعليمي، (2018). تمكين إدارات التعليم. تم استرجاعه في 20/1/2019 على الرابط: <https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/yanbu-2018.aspx>

محمود، وفاء عبدالفتاح. (2022). كفاءة النظام التعليمي وعلاقتها بتحليل كلفته. دراسات تربوية ونفسية، ع(116)، 109 - 175.

مشروع الاستراتيجية الوطنية. (2013). مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام. الملخص التنفيذي.

المطيري، رداد. (2014). درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الشرق الأوسط: الأردن.

المطيري، عائشة بنت ذياب، والسالم، منال بنت عبدالعزيز. (2021). سيناريوهات محتملة للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ظل تطلعات رؤية 2030. مجلة العلوم التربوية، 33(2)، 157-282.

هيجان، عبد الرحمن، وابن طالب، إبراهيم، وآل حمود، عيسى. (2015). إيجابيات وسلبيات التحول من المركزية إلى اللامركزية على مستوى وزارة التربية والتعليم وتوحيد إدارات التربية والتعليم (بنين-بنات). دراسة مقدمة مركز كفاءات للتدريب والاستشارات بدعم من وزارة التربية والتعليم.

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2015). موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها. تم استرجاعه في 20/1/2019 على الرابط:

[http://www.nationalplanningcycles.org/sites/default/files/planning\\_cycle\\_repository/saudi\\_arabia/10th-development-plan-.pdf](http://www.nationalplanningcycles.org/sites/default/files/planning_cycle_repository/saudi_arabia/10th-development-plan-.pdf)

وزارة التربية والتعليم. (1432). *الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق*. وكالة التخطيط والتطوير.

وزارة التربية والتعليم. (2011). *الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية*. تم استرجاعه في 20/1/2019 على الرابط:

<https://www.tatweer.edu.sa/DynamicPages/Page?id=6tlUSaaYQRlrm89iqzTSYw%3D%3D>

وزارة التعليم. (1431). *الأمانة العامة لإدارات التعليم*. تم استرجاعه في 20/1/2019 على الرابط: <https://amanah.moe.gov.sa/Default.aspx>

وزارة التعليم. (1438). *التعليم ورؤية السعودية 2030*. تم استرجاعه في 20/1/2019 على الرابط: <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx>

وزارة التعليم. (1438هـ). *الأمانة العامة لإدارات التعليم: الدليل التنظيمي المهام والإجراءات*. الرياض.

وزارة التعليم. (2019). *الدليل التنظيمي (دليل الأهداف والمهام)*.

وزارة التعليم. (2022). *إدارات التعليم*. تاريخ الاطلاع (2/10/2022). متاح على <https://edu.moe.gov.sa/Pages/default.aspx>.

وزارة التعليم. (2022). *نشأة التعليم العام*. تاريخ الاطلاع (2/10/2022). متاح على: <https://www.moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Pages/About.aspx>.

وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات. (1439). *قرار تفويض الصلاحيات لمديري التعليم في المناطق والمحافظات للعام المالي 1439 - 1440هـ*. تم استرجاعه في 20/1/2019 على الرابط

<https://departments.moe.gov.sa/ManagementDevelopment/Documents/1440.pdf>

اليونسكو. (2018). *التقرير العالمي لرصد التعليم 2017-2018*. تم استرجاعه في  
2019/1/20 على

الرابط:

[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259338\\_ara](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259338_ara)



## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alrasheedi, G., & Almutawa, F. (2022). The Nature of School-Based Management in Independent Schools in the State of Qatar: An Analytical Study. *Journal of School Choice*, 16(2), 235-257.
- Dziekański, P. (2021). FINANCIAL INDEPENDENCE OF COUNTIES IN POLAND OVER THE YEARS 2007 2019. *Редакційна колегія*, 36.
- Erçetin, Ş. Ş., & Fındık, L. Y. (2016, October). Autonomy in Higher Education. In *International Symposium on Chaos, Complexity and Leadership* (pp. 463-475). Springer, Cham.
- Fındık, Leyla Yılmaz & Erçetin, Şefika Şule. (2018). Autonomy in Higher Education. *International Symposium on Chaos, Complexity and Leadership*, 463-475.
- Godda, H. G. (2014). Decentralization of secondary school management in Tanzania: Strengths and prospects. *Journal of Education and Practice*, 5(37), 116-124.
- Łaudams, Vairis. (2014). How Actors of Local Society (Community) Influence The Development Of Decentralized General Education, And Their Attitude To It. *ScienceDirect*, 140, 570-575.
- Ndreu, A. (2016). The definition and importance of local governance. *Social and Natural Sciences Journal*, 10(1).
- Nguyen, C. D. (2019). *The Impacts of School Autonomy on School Organization: a Grounded Theory Study in a Public Secondary School in Vietnam* (Doctoral dissertation, Justus Liebig University Giessen).
- UNESCO (2017), *School-Based Management and knowledge economy Obstacles and benefits*, UNESCO, Paris Office
- Waddington, David. (2018). Challenges of Canada's Decentralized Education System. *College Quarterly academic journal*, 22(2).
- Zulfqar, S. & Abdul Hameed, A. (2017), School-Based Management Voices from Government Schools of Punjab, *Journal of Managerial sciences*, 5(2), 240- 249.