

واقع ممارسة مديرات المدارس  
الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة  
بريدة

إعداد

عواطف بنت حمدي بن حمود المطيري.

كلية التربية

جامعة الملك عبدالعزيز

جدة- المملكة العربية السعودية



أولاً: مشكلة الدراسة:

تعد المدرسة مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع التربوية، فلا بد من تأهيلها للقيام بمهام وإنجازات طموحة واعدة حتى تحقق رسالتها، إلا أنه لا يمكن أن تكون المدرسة ناجحة إلا إذا توفر لديها إدارة فعالة، لذا ظهرت الحاجة لوجود تغيير وتطوير وإصلاح تستطيع من خلاله إدارة المدرسة استثمار ما لديها من موارد بشرية بغية تحقيق أهدافها المرجوة.

ومن أنواع الإصلاح الإداري في مجال التعليم أسلوب الإدارة الذاتية الذي يقوم على مبدأ المشاركة والحرية والاستقلالية واللامركزية والمساءلة حتى تتمكن المدرسة في ظل هذا المدخل من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فعالية. (العجمي، ٢٠٠٨م، ١٣١)

إن الإدارة الذاتية تخلق مناخ تعليمي ديمقراطي من أجل تطوير النظام التعليمي وبناء الشخصية التربوية المستقلة والعمل الجاد نحو زيادة الكفاءة التوظيفية للموارد وتحقيق معدلات نمو اقتصادية مرتفعة هذا كله إلى جانب زيادة الكفاءة الإنتاجية والتوزيعية والفنية. والحاجة الماسة لتفعيل دور المجتمع والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية كان من أهم المبررات لتفعيل دور الإدارة الذاتية للمدرسة والذي يعمل على إزالة كل العقبات وتسهيل عمليتي التعليم والتعلم حيث أن أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة يساعد على تحقيق المرونة والكفاءة والإنتاجية للمدارس التي تقوم بتطبيقه. (حسين، ٢٠٠٦م، ١٣)

وقد أشارت دراسة كلا من (الدوسري، ٢٠٠٦م) و(زايد، ٢٠١٠م) إلى أن دور إدارة المدرسة تجاه المعلمين يتمثل في تمثيتهم مهنيًا، وإعدادهم ليكونوا قادرين على التكيف مع التغيرات السريعة في التعليم، إضافة إلى ذلك تشجيع المعلمين على المبادرة وطرح الأفكار التي قد تسهم في تطوير أساليب العمل في المدرسة.

إن تطبيق الإدارة الذاتية يخلق لدى العاملين الشعور بامتلاك الشيء والانتماء للمدرسة وبالتالي السعي نحو إتقان العمل، وتحقيق الأهداف المرغوبة في الوقت الملائم، كما ويعمل على خلق الرقابة الذاتية لدى الأفراد أنفسهم. وهذا ما أشارت إليه دراسة (سرور، ٢٠٠٨م).

وقد تناولت الدراسات الأجنبية الحديث عن أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة ومن تلك الدراسات (Botha, 2006) ودراسة (Hara-Nielsen, 2007) ودراسة (Sauceda, 2011) ودراسة (Paik, 2011) وتوصلت هذه الدراسات إلى أن الإدارة الذاتية للمدرسة تشترط إشراك كل من مديري المدارس والمعلمين والطلاب وقيادات المجتمع المحلي في اتخاذ الإجراءات التي تتناسب مع احتياجات المدرسة، وخلق آليات للمحاسبية التي تحقق جودة وكفاءة التعليم.

ومن متطلبات الإدارة الذاتية أن يكون مديرو المدارس على علم بمتطلبات وظيفتهم الفنية والإدارية والسلوكية، ملمين بما يستجد في مجال الإدارة، ويحددون أهداف التطوير، والنتائج المراد الوصول إليها بعملية التطوير الذاتي، لكن على الرغم من ذلك شخص (العرفج، ٢٠٢٦هـ) واقع الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية بأنه تتخذ كافة القرارات بالإدارة العليا متمثلة بوزارة التربية والتعليم وبمعزل تام عن الإدارة المدرسية، وينتج عن عدم مشاركة مديري المدارس في صناعة القرار الخاص

بمهنتهم عدم تفهمهم لأهداف القرار وضعف حماستهم لتطبيقه، وهذا ما أشارت إليه دراسة كلاً من (الدوسري، ٢٠٠٦م) و(الشمري، ٢٠٠٨م).

ويأتي هذا البحث لمعرفة واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة، ويبين متطلبات تنفيذها وتطبيقها في مدارسنا.

ومن خلال ما تقدم عرضه من دراسات نجد أن القصور في استخدام أسلوب الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس يعيق أداء المدرسة لوظائفها من تعليم وتربية بكفاءة ويجعلها غير قادرة على إدارة أمورها وتسيير شؤونها بفعالية لذا وجدت الحاجة لبحث واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة.

ومن هنا تمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي يتم الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

ما واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟

هل تختلف وجهات نظر المعلمات لواقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة باختلاف المؤهل والخبرة؟

**ثانياً: أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات.

الكشف عن فروق وجهات نظر المعلمات لواقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة تعزى لاختلاف المؤهل والخبرة.

**ثالثاً: أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في التعرف على آراء المعلمات حول واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة كما وتكتسب أهميتها من خلال كونها:

يمكن أن يفيد القائمون على التعليم في وزارة التربية والتعليم بتزويدهم بتغذية راجعة عن واقع ممارسة مديرات المدارس للإدارة الذاتية ودورها في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.

قد يسهم البحث في توعية مديرات المدارس بأهمية مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات المدرسية.

يمكن أن يفيد الباحثون في مجال الإدارة المدرسية وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث مشابهة.

يمكن أن يسهم البحث في تقديم مقترحات تزيد من فاعلية الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات التربوية.

رابعاً: فروض البحث:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لواقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة تعزى لاختلاف مؤهل المعلمات.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لواقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة تعزى لاختلاف خبرة المعلمات.

خامساً: مصطلحات البحث:

وفقاً لما تم عرضه في الإطار النظري سوف يستخدم في هذا البحث التعريف الإجرائي التالي:

**الإدارة الذاتية للمدرسة:** إعادة توزيع السلطة بحيث تتحلل المدارس من سطوة السلطات التعليمية فتمركز رسالتها حول السيطرة المحلية وتمكنها من شئونها الخاصة وتبني استراتيجيات التحسين والتطوير والتنمية المهنية المستمرة مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها.

سادساً: الإدارة الذاتية للمدارس وأهميتها:

- مفهوم إدارة الذات:

إن حسن إدارة الإنسان لذاته وتعامله مع نفسه بكل كفاءة و اقتدار هي إحدى مؤشرات النجاح في الحياة، وفي مقابل ذلك فإن فشله مع ذاته هو مدعاة لفشله في حياته.

وتعرف إدارة الذات بأنها تعني " قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين ، ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية، وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية ، والقدرة على ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية " . ( القحطاني، ٢٠٠١ م، ١٧٨ )

و ينظر إليها على أنها " الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة من وقته في تحقيق أهدافه وإيجاد التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف". (المهيري، ٢٠٠١م، ١١)

ويعرفها تيم بأنها " عملية الاستفادة القصوى من وقتنا ومواهبنا لإنجاز أهداف ذات قيمة، اعتماداً نظام قيمي صحيح. (تيم، ٢٠٠٠م، ١٧ )

وتعني " الإدارة التي تتبع من الداخل أي من الإرادة المستقلة التي تعني المقدرة على اتخاذ القرارات والاختبارات أي المقدرة على الفعل ، وتركز إدارة الذات على الحفاظ على التوازن بين الإنتاج والقدرة

على الإنتاج . ويقول أيضاً أن إدارة الذات تعني البدء بالأهم قبل المهم " (كوفي، وآخرون، ٢٠٠٠م ، ٢٠٦)

مبادئ إدارة الذات:

هناك عدة مبادئ يمكن من خلالها الوصول لإدارة ذات فاعلة ومنها مايلي:

١ - تحديد الأدوار: أي يحدد المرء أدواره في الحياة وأدوار كل فرد معه حتى يستثمر وقته وطاقته على أساس منظم.

٢ - اختيار الأهداف: تحديد الأهداف يساعد على تحقيق نتائج مهمة في حياة المرء ويجب تجزئة الأهداف الكبرى إلى أهداف جزئية واقعية وعمل خطط لتنفيذها.

٣ - الجدولة: ويقصد به تنظيم جدول المهام اليومية أو الأسبوعية لمعرفة ما تم تنفيذه وما لم يتم.

٤ - التكيف اليومي: ويقصد به وضع أولويات الأنشطة والاستجابة للأحداث والعلاقات والخبرات غير المتوقعة بطريقة مقبولة. (كوفي، وآخرون، ٢٠٠٠م، ٢٢٨)

ووضع تيم خمس مبادئ للوصول للإدارة الذاتية الناجحة هي:

١ - فهم المنظور: ويقصد به قدرة المرء على التحكم والسيطرة على حياته . والتحكم قد يكون داخلياً أو خارجياً.

٢ - فهم الغرض : وقصد به التركيز على الأهداف وفق القيم الشخصية.

٣ - فهم الشخصية : وركز على جانبين لها أثر كبير على الشخصية وهما الثقة بالنفس والتقبل (التغذية الراجعة).

٤ - فهم التخطيط : أي التخطيط للأهداف الموضوعية والمحددة مسبقاً وعمل جدول للمهام على حسب تنوعها سواء اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.

٥ - فهم الإنتاجية : وقد أورد المؤلف معوقات الإنتاجية الستة وهي الأداء المتقطع والفوضى وزحام الأعمال والاتصالات غير المثمرة والتأجيل وعدم القدرة على اتخاذ القرار وتحميل النفس أكثر من طاقتها وحدد طرق علاجية. (تيم، ٢٠٠٠م، ٢١)

أسس إدارة الذات: يجب على القائد الإداري أن يكون أكثر قدرة على إدارة ذاته ولذلك فإن عليه مراعاة العديد من الأسس التي تمكنه من النجاح في إدارة الذات والتي يحددها فيما يلي:

١ - أن تكون لديه رسالة واضحة للحياة الشخصية يحدد من خلالها التطلعات الشخصية التي يطمح إلى تحقيقها في حياته، ليوجه جميع جهوده نحو تلك التطلعات يكون بعيداً عن التخبط في الحياة دون رسالة.

٢ - أن يلتزم القائد الإداري بوضع وتحديد بعض الأهداف الذاتية لتحقيق تطلعاته التي تعبر عن الرسالة، مع ضرورة التأكد من وجود حاجة حالية إلى تلك الأهداف، ومعرفة صريحة بما سيتحقق للقائد عند تحقيقه لأهدافه.

٣ - يجب أن يتميز تعامل القائد الإداري مع نفسه بدرجة عالية من الانضباط في كافة التعاملات، ويأتي الانضباط الشخصي على أشكال عديدة منها الالتزام بمعايير الأخلاقيات في كافة التعاملات والمعاملات، أن لا يطلب من الآخرين ما لا يقوم به هو وأن يلتزم الوفاء بالمواعيد و العهود، و ألا ينهي عن سلوك أو تصرف ويأتيه ، ضبط النفس عن طريق ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، وأخيراً التركيز على إدارة الجزء المهم في الذات والذي يتمثل في المثل والطباع و الدوافع.(العجمي، وحسان، ٢٠١٠م، ١٠٤)

٤ - التعهد بالالتزامات والوفاء بها، فالقائد مكلف بأمر كثيرة عليه التعهد بالقيام بها، كما أن عليه أن يفي بتلك التعهدات التي قطعها على نفسه، وعندما يتعهد القائد ويحافظ على التزاماته - حتى وإن كانت صغيرة - فإنه يكون قد بدأ في تأسيس التكامل الذاتي لديه، والذي يتيح له إمكانية الوعي بضبط النفس والشجاعة والقوة الضرورية لتقبل المزيد من المسؤولية تجاه حياته.(كوفي، وآخرون، ٢٠٠٠م، ٣٣)

٥ - التأكيد على أن الانتصارات الخاصة تسبق الانتصارات العامة، كأن تقول : أن محافظة القائد على الوعود التي قطعها على نفسه تسبق محافظته على الوعود التي قطعها للآخرين، وكذلك أن وفاءه بمواعيد للآخرين يسبق وفاء الآخرين بمواعيدهم معه.

٦ - التواضع في التعامل مع الآخرين والبعد عن التكبر واحتقار الآخرين أو التقليل من قيمهم الإنسانية أو الوظيفية. (القرعان، وحرارشه، ٢٠٠٤م، ١٩)

٧ - أن يكون القائد قدوة حسنة للآخرين في كافة تصرفاته وسلوكياته المتعلقة بالمنظمة أو المتعلقة بحياته بوجه عام، وباختصار فإن على القائد ألا يأمر الآخرين بسلوك أو تصرف لا يعمل به هو، أو أن ينهاهم عن سلوك أو تصرف يقوم به هو.

٨ - إن من إدارة الذات أن يكون القائد الإداري سهلاً في تعامله وليس صعباً، وأن يكون نموذجاً و ليس ناقداً، وأن يكون جزءاً من الحل وليس جزءاً من المشكلة، كما أن عليه أن يركز جهوده على الأشياء التي يستطيع التحكم فيها، و ليس الأشياء التي لا يستطيع أن يعمل شيء حيالها. (كوفي، وآخرون، ٢٠٠٠م، ٣٣)

فعالية إدارة الذات: هناك عدة أساليب لتحقيق لإدارة الذات الفعالة تقسم إلى أساليب فردية وأساليب جماعية هي:

الأساليب الفردية: ومن أهم هذه الأساليب الفردية ما يلي:

التقويم الذاتي: حيث يسهم أسلوب التقويم الذاتي لمديرة المدرسة في تطوير ذاتها وتحسين مستوى أدائها وزيادة الخبرة المكتسبة، نظر للتجارب والمشكلات والمواقف التعليمية التي تعاشها وتوجهها في عملها المدرسي، ويتم عادة التقويم في ضوء تحليل تفصيلي لمهام المديرية وكفايتها ومجالات عملها، وكل أنواع

التقويم تهدف إلى الوقوف على مدى نجاحها في تحقيق أهداف مدرستها ، المنبثقة من أهداف التربية في المجتمع.

التعلم الذاتي: ويدعو هذا الأسلوب مديرة المدرسة إلى عدم التوقف عند حد معين من المعرفة بل يطالبها بمتابعة المتغيرات والمستجدات في كافة مجالات العلوم والمعرفة ، وخاصة العلوم الإدارية وتستمد هذه المعارف من حضور الندوات والمؤتمرات العلمية أو المتخصصة في الجامعات أو المعاهد، أو من خلال القراءة والإطلاع على الكتب التي توسع مدارك المديرية وتثري ثقافتها. (سلامة، ١٩٨٧م، ص ٧٠)

الاستفادة من رؤساء ورئيسات المديرية في الإدارة التعليمية أو الوزارة: ويعمل هذا الأسلوب على تزويد مديرة المدرسة بخبرات ومعلومات وتجارب جديرة بالاهتمام، وتتاح هذه الفرصة من خلال اللقاءات والمناقشات والاجتماعات مع المسؤولين والمسؤولات في إدارة التعليم أو الوزارة.

الاستفادة من الإداريات أو المعلمات: ويعد استئثار مديرة المدرسة بالعمل دون مشاركة العاملات معها في المدرسة أو تفويض تصرفاً من الأنايية وعدم الثقة في من معها، وفيه حرمان للعاملات من التدريب على ممارسة العمل الإداري، وتقليل لثقة العاملات في أنفسهن وإمكاناتهن، وعلى العكس منه لو منحت العاملات الإداريات أو الفنيات حق المساهمة والمشاركة لأدى ذلك إلى تحسين وتطوير العمل المدرسي، ولشعرت العاملات بأهمية العمل وزيادة ثقة المديرية بهن وبآرائهن.

حب التميز: ويقصد به مدى رغبة مديرة المدرسة وحرصها على إظهار مستوى تقدمها الوظيفي بالشكل المناسب مقارنة بالمديرات الأخريات في المدارس الأخرى، ومعلوم أن المنافسة الشريفة تحفز المديرية على الأداء وبذل الجهود لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية وأهداف المجتمع من وراءها.

الأساليب الجماعية: ودائماً ما تركز الأساليب الجماعية على مختلف الوسائل التدريبية الجماعية التي يفترض أن يخطط وينظم لها بشكل جيد، ومن هذه الأساليب تدريب الحساسة والمحاكاة و التماثل، وعضوية اللجان واجتماعات الهيئات المختصة، وغيرها من الأساليب وتساهم الأساليب الجماعية في تفعيل دور الموضوعات المدرسية الإدارية نظراً للمشاركة الجميع في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتوسيع المعلومات وزيادة الخبرات، مما له الأثر في تحسين مستوى أداء مديرة المدرسة والإداريات والفنيات، من خلال الاحتكام والاتصال الفعال ومقارنة النتائج التي تصل إليها المديرية بمفردها بالنتائج التي تصل إليها المشاركات معاً. (سلامة، ١٩٨٧م، ص ٧١)

#### - مفهوم الإدارة الذاتية للمدارس:

"تعتبر الإدارة الذاتية تحولاً تاماً في مسؤوليات صنع القرار وتفويض الإدارة العليا ممثلة في وزارة التربية والتعليم السلطة كاملة للمدرسة في إدارة نفسها من موقع العمل، وتشتمل أيضاً على قدرة فريق العمل في المدرسة على تنفيذ تلك المسؤوليات، وتحقيق التوازن الجيد بين السلطة وقدراتها" (حسين، ٢٠٠٦م، ص ١٢)

وقد تعددت التعريفات التي تعرضت لها من قبل الباحثين فمنهم من اعتبرها أهم العناصر التي تساعد على نجاحها، ونظر إليها آخريين على أنها دعوة لتبني حرية التصرف للابتكار والإبداع في المنظمة التعليمية، وهنا نشير إلى بعض من هذه التعريفات:

"إحدى الإصلاحات المقترحة لتحسين التعليم العام، هدفها النهائي تحسين التدريس، وتعليم البيئة للطلاب وهي برامج للامركزية القرار في المناطق بواسطة تحديد مكانهم في المدارس، ويتضمن الإساهام المدرسين والمديرين، وتمتد هذه البرامج لتشمل الآباء، والطلاب، وأعضاء المجتمع المحلي". (حسين، ٢٠٠٦م، ١٣)

"مدخل إداري تعليمي يقرر الحكم الذاتي لأعضاء المجتمع المدرسي ويوفر لهم المناخ الإبتكاري اللازم لتحقيق المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستدامة، وذلك من خلال اللامركزية التي يعتمد عليها هذا النظام - حيث تنتقل المدرسة إلى صنع القرار واتخاذها بدلا من تبعيتها للإدارة التعليمية المركزية". (حسين، ٢٠٠٦م، ١٣)

"مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شؤونها. من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها (التلاميذ)". (العجمي، ٢٠٠٨م، ١٣٠)

وتعرف بأنها "إعادة توزيع السلطة بحيث تتحلل المدارس من سطوة السلطات التعليمية فتمركز رسالتها حول السيطرة المحلية وتمكنها من شئونها الخاصة وتبني استراتيجيات التحسين وتغيير الترتيبات التنظيمية في هيكل المدرسة، بإحداث المشاركة الجماعية من المعلمين والآباء وأفراد المجتمع المحلي في صناعة القرارات التربوية على صعيد المدرسة" (Townsend, 1997, 39)

وهذا يوضح أن الإدارة الذاتية للمدرسة تتيح الفرصة للمسؤولين وأعضاء هيئة التدريس والخدمات المعاونة والآباء والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية وذلك من أجل بذل مزيد من الجهد والطاقة واستثمارها وتوجيهها لخدمة العملية التعليمية على مستوى المدرسة، وتعزز الحكم الذاتي لأفراد الإدارة المدرسية، وتوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم، فهي انتقال من رقابة السلطة المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرار واللامركزية في الإدارة. (على، ورجب، ٢٠٠٩م، ١٤٩)

ووفقاً لما تم عرضه تم التوصل للتعريف الإجرائي التالي:

الإدارة الذاتية للمدرسة: إعادة توزيع السلطة بحيث تتحلل المدارس من سطوة السلطات التعليمية فتمركز رسالتها حول السيطرة المحلية وتمكنها من شئونها الخاصة وتبني استراتيجيات التحسين والتطوير والتنمية المهنية المستمرة مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها.

أهمية الإدارة الذاتية: تساعد الإدارة الذاتية في إيجاد المدرسة الفعالة، حيث تدعم التزام الأفراد العاملين بإنجاز مهام المدرسة التي تناط إليهم من خلال المشاركة في عمليات التخطيط داخلها، والتركيز على جماعية العمل بين الأفراد العاملين الذين يتوقع منهم القيام بدور المهنيين استناداً على ارتباطهم بعضهم ببعض كأقران في العمل، وزيادة تقدير الذات المهني، ومركز التحكم الداخلي، و تفعيل التوجه المهني الفعال كاستجابة لتفويض السلطة ومنحهم المسؤولية الخاصة بها.

ويجب التأكيد على مشاركة المعلمين كمتغير هام يرتبط بقيادة المدير لأنشطة وإجراءات العمل، وعلى الرغم من ذلك فإن الإدارة الذاتية في حد ذاتها لها دور هام في تحقيق نتائج تعليمية جيدة، وكذلك فإن المستويات العليا من الإدارة الذاتية للمدرسة تؤدي إلى حدوث اختلاف واضح وفروق بين الطلاب ومستوى تحصيلهم الأكاديمي، وبالإضافة لذلك فإن سلطة الإدارة الذاتية كمتغير ذي أثر واضح على النتائج يمكن من قدرة المدرسة على إحداث التغيير التنظيمي في مجال إدارة المدرسة، والتأثير على التنظيم المدرسي، وعملية التعلم، مثل سلوكيات المعلمين داخل حجرات الدراسة، وتعاونهم المهني والأكاديمي، وإذا كان التغيير في قيادة المناهج اتخاذ القرار لا يتبعه تغيير في المتغيرات التنظيمية الأخرى، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم وضوح التجديدات التغييرات في تحصيل الطالب. (العجمي، ٢٠٠٨م، ١٣١)

وتعتبر الإدارة الذاتية في المدرسة أحد الوسائل الهامة لتحسين أداء الطالب، ففي ظل هذا النمط الإداري، المسؤولية المهنية تحل محل التنظيم البيروقراطي، وتزداد عملية محاسبية أعضاء هيئة التدريس، ومسئولياتهم عن التحصيل الأكاديمي للطلاب، لكي تصبح الإدارة على مستوى المدرسة أفضل وأكثر سرعة في أداء أعمالهم بهدف إشباع الحاجات المحلية، ولذلك فإن الإدارة الذاتية في المدرسة تساعد في تفعيل الكفاءة الإدارية وإيجاد مناخ مدرسي جيد. (حسين، ٢٠٠٦م، ٢٤)

تعد الإدارة الذاتية نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال التعليم، يقوم على مبدأ المشاركة والحرية والاستقلالية واللامركزية والمساءلة، ومن ثم تتمكن المدرسة في ظل هذا المدخل من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فعالية.

**أهداف الإدارة الذاتية للمدارس:** إن أول ما تهدف إليه الإدارة الذاتية للمدارس هو إتاحة الفرصة للمسؤولين وأعضاء هيئة التدريس والخدمات المعاونة والآباء والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، وذلك من أجل بذل مزيد من الجهد والطاقة واستثمارها وتوجيهها لخدمة العملية التعليمية على مستوى المدرسة، وتتضمن أهداف تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس ما يلي:

إحداث تغيير جذري في عملية صنع القرار، والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وأعضاء المجتمع المدرسي وغيرهم. إعطاء المدارس مزيداً من الاستقلال الإداري والمالي وتحسين الخدمات التربوية. (حسين، ٢٠٠٦م، ٢٥)

تعزيز وتحسين معنويات أعضاء المجتمع المدرسي و دافعيتهم للعمل من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي، تنمية روح التعاون بينهم وبين زملاء، ورفع روحهم المعنوية حتى يعملوا بكفاءة ويلتزموا بأداء المهام المنوطة بهم. (العجمي، ٢٠٠٨م، ١٣٢)

تحسين وتطوير نظام المحاسبية التعليمية حول استخدام وتوزيع الموارد البشرية المادية.

زيادة القدرة التنظيمية والفردية لأعضاء المدرسة من خلال جعلها وحدة تنظيمية قائمة بذاتها تعمل على التنمية المهنية لأفرادها من خلال مهارات عمل الفريق.

جعل المدرسة أكثر حيوية وفعالية مما يكسبها القدرة على التماسك الداخلي ومواجهة التحديات البيئية المتغيرة.

إكساب المدرسة سلطات تتناسب مع مسؤولياتها، تمكنها من إطلاق الإبداعات والابتكارات والارتقاء بمستوى جودة الخريجين. (حسين، ٢٠٠٦م، ٢٦)

نشر الوعي برسالة المدرسة وأهدافها لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة في استثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

توفير مشاركة أكبر لأولياء الأمور في إدارة المدارس على حساب السلطات التعليمية المحلية، وتمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع القرار. (على، ورجب، ٢٠٠٩م، ١٥٥)

**خصائص المدارس ذاتية الإدارة:** تتصف المدارس التي تدار ذاتياً ببعض الخصائص منها:

أولياء الأمور الذين يشاركون المدرسة في تحسين تعليم أبنائهم وتنميتهم وتحسين أدائهم.

تطوير المهارات والمعرفة كعملية مستمرة موجهة نحو بناء قدرة المدرسة على إحداث التغيير وبناء قاعدة معرفية أساسية.

استخدام نظام الإثابة الذي يعتمد على المكافآت المالية وغير المالية لتحديد مدى تقدم كل من الفرد والجماعة نحو تحقيق أهداف المدرسة.

القيادة المشتركة بين المديرين والمعلمين، حيث يلعب المديرين دوراً دائماً دور القائد والميسر.

توافر الموارد من خارج المدرسة عن طريق المشاركة في الشبكات المهنية والأنشطة والإنتاجية. (حسين، ٢٠٠٦م، ٢٥٤)

أسس ومتطلبات الإدارة الذاتية للمدرسة: نتيجة لظهور اتجاه الإدارة الذاتية، وما ترتب على ذلك من تغيير في الفكر الإداري ومن إحساس بأهمية الإدارة الذاتية في تحسين كفاءة العمل ومسايرة الظروف المتغيرة أن وضعت لها أسس وقواعد تقوم عليها ومنها ما يلي:

الإطار التشريعي (تفويض السلطة): المدرسة هي إحدى المؤسسات المجتمعية في الدولة فلها إطار تشريعي تسيير عليه، محدد فيه أهداف وأدوار المدرسة والعاملين فيها، ومصادر التمويل، وأساليب مراقبة الأعمال، ومن خلال إتباع اتجاه الإدارة الذاتية في المدرسة يلزم نقل السلطة إليها لتكون السلطة أصلية، حيث أن التفويض لا يلغي سلطة المفوض في اتخاذ القرارات فيما فوض فيه غيره. (علي، ورجب، ٢٠٠٩م، ١٦٣) و (دهيش، الشلاش، ورضوان، ٢٠٠٦م، ١١٢)

التفويض عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم . ولقد ذكر (الطيب ١٩٩٩م) أن عملية التفويض بالنسبة لأية مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد، باستثناء مديرها، أن يقوم بعمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة. وقال الجبوسي و(جاد الله ٢٠٠٠م) بأن عملية تفويض السلطة هي إعطاء السلطة من إداري إلى آخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى، بغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها. فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت. (مهنا، ٢٠٠٦م، ٢٥)

التنمية المهنية: يحتاج تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس إلى تغييرات متعددة في الأدوار التقليدية سواء أكانت أدوار المدراء أو المعلمين فهي في حاجة إلي أدوار جديدة، ففي ظل الإدارة الذاتية للمدرسة يكون دور المدير قائدا مبدعا ويعمل على تنفيذ التغيير وييسر حدوثه ويعمل على تهيئة البيئة المدرسية للتعاون والمشاركة في سير وتسيير العمل، ، ويعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين بعضهم ببعض، وبينهم وبين الطلاب والمجتمع المحلي، ويقوم المعلمون بأدوار قيادية وممارسات إدارية جديدة في مختلف مجالات العمل المدرسي. وهذا كله يعني أن التحول إلى الإدارة الذاتية للمدرسة يتضمن تغييرات شاملة في أدوار المدراء والمعلمين والآباء والمجتمع المحلي وكافة المشاركين، وهذا يحتاج إلى تنمية مهنية شاملة للمهارات والقدرات والكفاءات لتتناسب مع الأدوار الجديدة لتحقيق أهداف المدرسة والارتقاء بها. (نصر، ٢٠١٠م، ١٦٢)

أن المهارات والمعارف التي يحتاجها العاملون في المدارس تتمثل في التدريب على المهارات الوظيفية، واتساع رؤيتهم بشأن أدوارهم الجديدة وتأثيرها على الأداء الكلي للمدرسة، يحتاجون إلى التدريب على مهارات تحديد المشكلات وطرق حلها، وصنع القرار، ومهارات الاتصال، وحل الصراعات، وإدارة الوقت، وأن هناك ضرورة لتدريب المشاركين من جماعات صنع واتخاذ القرار مثل الآباء والطلاب، وضرورة أن يتم تدريب المدراء على المستوى المركزي لأنهم اعتادوا أن يكونوا مشرعين ومراقبين أكثر من كونهم مستشارين ومستجيبين لما تحتاجه المدرسة من دعم فني. (علي، ورجب، ٢٠٠٩م، ١٧٢)

المتابعة والمحاسبة: وتعد من أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية، حيث ينظر للمساءلة باعتبارها حقا من حقوق المواطن تجاه السلطة كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية وتكريسها على صعيد المجتمع.

وعلى صعيد دول العالم المتقدمة، فقد أصبح تحديد مسئولية كل فرد عن النهوض بأعمال ومهام بعينها، وكذا تحديد من سيقوم بمساءلته تمثل مفهوما رئيسا في التعليم العام، وحيال ذلك فقد رأى ( David,K 2002) أنه مع تعدد الآراء في السنوات الأخيرة حول كيفية تقدير وتقييم الإنجازات فقد أصبحت الحاجة ماسة لتطوير نمط الإدارة في المدارس. وقد مثل ذلك دافعا قويا لتبني نظم مساءلة جديدة من أجل تحديد جوانب القوة والضعف في عناصر المساءلة التقليدية، وكيفية اعتماد طرق جديدة للمساءلة على مستوى المدرسة. فالمساءلة تسير جنبا إلى جنب مع أي جهد للإصلاح الإداري على مستوى المدرسة، حيث يعد مجلس إدارة المدرسة في الكثير من الإدارات التعليمية مسئولا عن صياغة بعض المعايير التي توضع على أساسها مقاييس الأداء وكيفية الوفاء بها، وغالبا ما تكون مقاييس المساءلة مرتبطة بمكافآت أو بعقوبات يحددها مجلس إدارة المدرسة أو الحكومة الفيدرالية كما هو الحال في التجربة الأمريكية. (العجمي، ٢٠٠٨م، ١٤٤)

والفائدة التي تعود للمدرسة من المتابعة والمحاسبة أن تقوم باتخاذ قرارات لتصحيح خطط العمل بها وإعادة رسم للسياسات المستقبلية بها، والتخطيط للبرامج المستقبلية بها، وتوجيه الأفراد الأقل كفاءة في العمل، والتطوير التنظيمي الفعال. (على، ورجب، ٢٠١٠م، ٢٥٠)

**عقبات نجاح الإدارة الذاتية للمدرسة:** توجد عدة عقبات تعوق ممارسة الإدارة المدرسية لأسلوب الغدارة الذاتية منها مايلي:

تتطلب وقت طويل وجهد كبير حيث تتطلب ساعات إضافية كل يوم لتنفيذ البرامج المحددة، وهذا يسبب لهم إجهادا يؤدي إلى شعورهم بالتشاؤم والغضب.

ضعف المصادر الخاصة بالتمويل، مما يعوق تنفيذ البرامج والخطط التعليمية.

رفض بعض المناطق التعليمية تفويض سلطاتها أو مسئولياتها للمدارس، وتردد بعض المدراء والمعلمين في مشاركة الآخرين للسيطرة على سلطة اتخاذ القرار.

تحتاج مدى زمني طويل لتحقيق النتائج المتوقعة منها. (علي، ورجب، ٢٠٠٩م، ٢٠٣)

ضعف كفاءة المدرسة وزيادة الحاجة إلى التدريب، والتشويش حول الأدوار والمسؤوليات الجديدة، وصعوبة التنسيق بينهم. (حسين، ٢٠٠٦م، ١٠١)

**سابعا: نماذج تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في بعض دول العالم:**

تجربة الولايات المتحدة الأمريكية: ينظر لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة على صعيد معظم الولايات الأمريكية باعتباره جزءا من جهد مبذول لاستعادة المكانة العظيمة لمهنة التدريس وتحسين مكان العمل للمعلمين والمتعلمين، ففي مقاطعة ممفيس (Memphis) تم تطبيق هذا المدخل كمبادرة لإصلاح وتجويد العملية التعليمية بمدارس معينة داخل المدن، وفي ديفنر (Denver) فقد تم تفعيل هذا المدخل على صعيد المدارس كجزء من اتفاق وسط ناتج عن المفاوضات بين الإدارة التعليمية وجمعية المعلمين، حيث نص الاتفاق على وجود ممثل لرجال الأعمال في كل مجلس مدرسي. وفي بوسطن

(Boston) تم تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ضمانا للمشاركة في صناعة القرارات، وذلك كرد فعل منطقي للاتفاق الذي تم بين اتحاد المعلمين والمدارس العامة. (العجمي، ٢٠٠٨م، ١٤٩)

تجربة دولة أسبانيا: بدأ التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدارس في أسبانيا عام ١٩٨٥م، من خلال تشكيل مجلس مدرسي محلي (Local School Council) في كل مدرسة. وللمجلس مهام يعمل على تحقيقها في إطار الخطوط الإرشادية المركزية الصادرة من وزارة التعليم. ويحدد المجلس المبادئ والأهداف التربوية العامة للأنشطة المدرسية، والموافقة على الميزانية المقترحة، وتقويم البرنامج التعليمي السنوي، ومتابعة قواعد القبول المناسبة، وحل المشكلات التي تؤثر على الطلاب. (Abu-58, 1999)

تجربة دولة قطر: لقد عرفت الإدارة الذاتية في دولة قطر بما يسمى (المدرسة المستقلة)، وهي مدرسة ممولة حكومياً، ولها الحرية في القيام برسالتها، وأهدافها التربوية الخاصة بها. مع الالتزام بالبنود المنصوص عليها في العقد المبرم بينها وبين هيئة التعليم، ويهدف هذا النوع من المدارس إلى تشجيع الإبداع وفق معايير عالمية، لكنها ستحافظ على تدريس المواد الدينية. ويتميز النظام التعليمي الجديد بأنه يمنح المدارس المستقلة حرية واسعة تشمل حتى اختيار المعلمين، والمناهج بشرط الاحتكام إلى "معايير دولية"، ويهدف المشروع أيضاً إلى تعزيز قيم "المشاركة" و"الشراكة" في المجتمع القطري، كما بدأ تشغيل الفوج الأول من المدارس المستقلة في بداية العام الأكاديمي ٢٠٠٤م-٢٠٠٥م، حيث افتتحت (١٢) مدرسة و(٢١) مدرسة أخرى في العام الأكاديمي التالي ٢٠٠٥م-٢٠٠٦م. (المجلس الأعلى للتعليم في قطر، ٢٠٠٨م، ٢)

#### ثامنا: الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية:

دراسة (العجمي، ناصر محمد، ٢٠١٠م) والتي بعنوان "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية و الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية و الابتدائية، وتم اختيار عينة مكونة من (١٨٥) معلماً ومعلمة. واتبع الباحث المنهج الوصفي، و قام الباحث بتطوير استبانة تقيس وجهة نظر المعلمين لمعرفة مدى تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الثانوية و الابتدائية في دولة الكويت كأداة للدراسة وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية و الابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعتمين كانت بشكل عام مرتفعة، و عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة (حسونة، أسامة عادل، ٢٠٠٩م) بعنوان " درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية و الخاصة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٩٣) مديراً ومديرة موزعين على ثلاث مديريات: مديرية عمان الأولى، مديرية عمان الثانية و مديرية التعليم الخاص، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و قام ببناء استبانة لقياس درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية و التعليم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة كانت متوسط بشكل عام، ولكل مجال من مجالات الأداة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية.

دراسة (الغافري، جمال سالم، ٢٠٠٨م) والتي بعنوان "درجة تطبيق نظام الإدارة الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان كما يراها الموجهون والإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس"

وتهدف إلى التعرف على درجة تطبيق نظام الإدارة الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦٤) معلماً ومعلمة، بنسبة (٢٠%) من مجتمع الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي في الإجابة على أسئلة الدراسة ولتحقيق أهداف دراسته فقد استخدم أداتين في بحثه (استبانة، وأسئلة مقابلة مفتوحة) وجاءت أهم نتائج دراسته أن درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات وفي الأداة ككل، وأيضاً لا يوجد اختلاف في آراء وجهات نظر أفراد العينة على اختلاف مستويات الخبرة لديهم حول درجة نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في عُمان.

دراسة (سرور، سهى سرور، ٢٠٠٨م) بعنوان "تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة"

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (١١٦) مدير ومديرة للمدارس الحكومية العامة و(١٢) من مدراء المدارس المدارة ذاتياً، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد قامت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة ببناء أداتين إحداهما الإستبانة، والثانية المقابلة وطبقت الإستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمكون من (١١٦) مدير ومديرة. في الوقت الذي طبقت فيه المقابلة على جميع مدراء المدارس المدارة ذاتياً والبالغ عددهم (١٢) مدير ومديرة. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها إنه بلغ المتوسط الحسابي لأداء مديري المدارس الثانوية لمهارات الإدارة الذاتية نسبة (٥٩.٤%) وهي نسبة دون حد الكفاية (٦٠%) ، وأيضاً لا يتم منح مدير المدرسة الصلاحيات الكافية واللازمة لتسيير أمور مدرسته وفقاً لما يترتبه مناسباً. كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة مشاركة مدراء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تعزى لصالح حملة الشهادات العليا.

دراسة (الشمري، راضي محيسن، ٢٠٠٨م) بعنوان "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٧) وكلاء وزارة التربية والتعليم و(١٦٩) مديراً، و(١٣٨) مديرة للمدارس الحكومية، واتبعت الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعد الباحث استبانة مخصصة لمديري المدارس ومديراتها، وأعد مقابلة مخصصة لوكلاء وزارة التربية والتعليم.

وأظهرت النتائج أن مدى إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين (مديري المدارس ومديراتها) بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية كان بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠١) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتوصي الدراسة بضرورة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية، وذلك من خلال ما ظهر من النتائج الايجابية لمدى إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورفع مستوى التأهيل الأكاديمي لمديري المدارس ومديراتها ليصبحوا من العناصر الفاعلة في حمل أعباء جديدة يتقنون التعامل معها.

دراسة (الدوسري، خلود محمد، ٢٠٠٦م) بعنوان "الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض - تصور مقترح" تصوراً مقترحاً للإدارة الذاتية

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في مدارس البنات في المملكة العربية السعودية. وقد طبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكونة من (١٠٢) مشرفة إدارية و(٢٩١) مديرة متوسطة وثانوية، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة لبحثها وتوصلت لعدة نتائج من أهمها إن من أهم مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية في المدارس حاجة مديرات المدارس إلى إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة دون الرجوع لإدارة التعليم في جميع الأمور، ومن أهم متطلبات الإدارة الذاتية في المدارس تنمية موظفات المدرسة مهنيًا.

#### الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة (Harrison, Charles E, 2010) بعنوان "تنظيم الوعي الذاتي : منهج الإدارة الذاتية لتغيير الإدارة في مدارس المناطق الريفية صغيرة "

كان الغرض من هذه الدراسة استكشاف فاعلية منهج الإدارة الذاتية لإحداث تغيير داخل بيئة قيادة تعليمية خاصة في تلك المدارس الموجودة في منطقة ريفية صغيرة، وبسبب الخصائص النوعية لهذه المدارس كان مدراء هذه المدارس يتخذون قرارات وخطط يومية على أساس فردي وعلى أساس روح الفريق كونهم جزء من الفريق الذي تتألف منه هذه الدراسة. هذا واستخدم القادة التربويون عينة لهذه الدراسة كونهم المعنيون في إحداث تغيير في البيئة التعليمية، فعينة الدراسة تألفت من مدير المنطقة التعليمية ، واثنين من المدراء ، والمشرف على برنامج ما بعد المدرسة المسائي. اختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم المقابلات نتيجة اهتمامه بأفراد العينة أنفسهم وبآرائهم وبسبب الاستعلاء الإستبانة التي كانت مفتوحة النهاية وغير متصلة بفرضية معينة . واستخدم الباحث

أيضا طريقة دراسة الحالة. ومن نتائج هذه الدراسة أن المدراء كانوا قادرين على استكمال جميع المهام في الوقت المحدد، كونهم يعملون بروح الفريق الواحد وليس كأفراد. وبينت أيضا نتائج هذه الدراسة عدد من المجالات التي يمكن أن تكون الإدارة الذاتية مفيدة للقادة التربويين في مثل هذه المناطق التعليمية.

دراسة (Cardon, et al, 2009) بعنوان "المعتقدات الخاصة بالمدارس القائمة على برامج الإدارة الذاتية لتعزيز نمط الحياة النشط بين أطفال المدارس الابتدائية والمعلمين وأولياء الأمور"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الإدارة الذاتية في المدارس، وما هو واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة من أجل تعزيز الأنشطة التي يقوم بها الطلاب، وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٠٢) طالب من طلاب الصف الرابع والخامس الابتدائي تم توزيعهم كما يلي: (٢٠٣) من الطلاب، (٢٠٩) من الطالبات من (٨) من المدارس الابتدائية في مدينة East Flanders ببلجيكا، قد تضمنت عينة الدراسة (٢٠) من المعلمين، (٥٠) من أولياء الأمور، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على الاستبيانات والمقابلات الشخصية مع المعلمين وأولياء الأمور كأدوات للدراسة للتعرف على آراء كل منهم تجاه برامج الإدارة الذاتية في المدارس. وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أنه أكد أكثر من (٥٠%) من أفراد العينة على فاعلية برامج الإدارة الذاتية التي تهدف إلى تعزيز النشاط الرياضي، كما أكدوا الطلاب على أن مثل هذه البرامج تجعلهم أكثر مشاركة ونشاطا في الأنشطة المدرسية المختلفة بصفة عامة والأنشطة الرياضية بصفة خاصة.

دراسة (Botha, Nico, 2006) بعنوان "القادة في الإدارة الذاتية للمدرسة: دراسة حالة في مدارس مختارة"

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور القيادي الرائد والمهم لمدير المدرسة، لضمان تحسين المدارس المدارة ذاتياً في جنوب أفريقيا وتكونت عينة الدراسة من أربع مدارس مختلفة من مدينة جوتنج قسمت هذه المدارس إلى فئتين هما الفئة ١ والفئة ٢ حيث شارك من كل مدرسة مدير واثنين من المعلمين أي ١٢ فرد من المدارس الأربعة، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي واستخدم دراسة الحالة كأداة لدراسته في عدد من المدارس الثانوية في مقاطعة Gaouting. وكان من نتائج الدراسة التوصل إلى وجود مدرستين فكريتين حول موضوع الإدارة الذاتية، حيث ترى إحدى هاتين المدرستين أن الإدارة الذاتية للمدارس هي وسيلة ناجحة وفعالة في تحسين المدارس، بينما ترى الأخرى أن الإدارة الذاتية للمدارس لم تحقق سوى الحد الأدنى من النجاح في تحسين المدارس.

دراسة (Mehralizadeh, et al, 2006) بعنوان "العولمة وتحقيق لامركزية الإدارة: دراسة لجدوى تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بإيران"

وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على العوائق التي تحول دون التنفيذ الناجح للإدارة الذاتية للمدارس في إيران بشكل عام، والمدارس الثانوية العامة في الأهواز على وجه الخصوص. عينة الدراسة تم اختيارها عشوائيا من ثلاث مجموعات في أربع مناطق محلية في مدينة الأهواز: (٤٠) من مديري المدارس الثانوية، و(٢٠٠) من المعلمين، و(٤٠) من قيادات التعليم المحلية. وقد

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تم جمع البيانات من خلال الإستبانة و المقابلة. ومن نتائج الدراسة أن مخطط الإدارة المدرسية لا يتطور بشكل جيد ويجب أن يعاد النظر فيه من قبل صناع القرار في التعليم، على الرغم من أن اللوائح تنص بوضوح على أن الإدارة الذاتية يجب أن تكون ممثلة في فريق إدارة المدرسة وهم المدراء والمعلمين، والآباء والمجتمع المحلي، و الطلاب، إلا أنها تواجه مشاكل الرئيسية مثل السلطة، ومعرفة المدراء، و نظام التعويضات الحالي.

**التعليق على الدراسات السابقة:** تشابة البحث الحالي مع دراسة (سرور، ٢٠٠٨م) في الهدف فكل منها يهدف إلى دراسة واقع الإدارة الذاتية ومتطلباتها بينما اختلف مع كلاً من (الغافري، ٢٠٠٨م)، (الشمري، ٢٠٠٨م)، (Cardon, et al, 2009) و (Harrison,2010) حيث تهدف دراساتهم لتحويل من الإدارة المركزية البيروقراطية إلى الإدارة الديمقراطية المستقلة، أما دراسة (العجمي، ٢٠١٠م) فقد هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية، ودراسة (حسونة، ٢٠٠٩م) هدفت للتعرف على درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مدرجات التربية والتعليم، وهدفت دراسة (Botha, 2006) إلى توضيح الدور القيادي الرائد والمهم لمدير المدرسة، لضمان تحسين المدارس المدار ذاتياً، وأيضاً هدفت دراسة (Mehralizadeh, et al, 2006) إلى التعرف على العوائق التي تحول دون التنفيذ الناجح للإدارة الذاتية للمدارس، ودراسة (الدوسري، ٢٠٠٦م) هدفت لوضع تصور مقترح للإدارة الذاتية في المدارس. كما أن جميع الدراسات السابقة اتفقت مع البحث الحالي في المنهج المتبع في البحث وهو المنهج الوصفي المسحي، كما واتفقت جميع الدراسات مع البحث الحالي من حيث أداة البحث، حيث استخدم الإستبانة كأداة له واختلف مع الدراسات السابقة في أن تلك لم تقتصر فقط على الإستبانة وإنما استخدمت المقابلة مع الإستبانة ماعدا دراسة (Botha,2006) استخدمت دراسة الحالة فقط، ويلاحظ تنوع البيئات التي أجريت فيها الدراسات ولكل بيئة من هذه البيئات خصائصها التي تميزها عن غيرها، ويتصف مجتمعها بتلك الخصائص. واتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في عينة البحث ألا وهي المعلمين مثل دراسة (العجمي، ٢٠١٠م) في حين اختلف مع الدراسات السابقة في أن عينتها تكون طبقية مؤلفة من المعلمين والمدراء والقادة التربويين مثل دراسة (الغافري، ٢٠٠٨م)، ومنها ما تكون عينته مدراء ومعلمين مثل (Mehralizadeh, et al, 2006) و (Botha, 2006) ومشرفين ومدراء مثل دراسة (الشمري، ٢٠٠٨م)، (الدوسري، ٢٠٠٦م) و (Harrison,2010) وطلاب ومعلمين وأولياء أمور مثل دراسة (Cardon, et al,2009) ومنها التي اقتصرت على المدراء مثل دراسة (حسونة، ٢٠٠٩م).

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة من حيث الموضوع فجاء مكمل لها فهو بدأ من حيث انتهت هذه الدراسات، وفي إختيار منهج البحث وهو المنهج المسحي والمقارن وتحديد المتغيرات والأداة المناسبة، وقد تم تطوير استبانة (سرور، ٢٠٠٨م) و أيضاً التعرف على نوع المعالجات الاحصائية المتبعة.

تاسعا: منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمقارن، حيث تم جمع المعلومات والبيانات لوصف، تحليل، ومقارنة وجهات النظر لإيجاد الفروق بين المتغيرات حول واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة.

**مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من جميع مديرات المدارس الابتدائية بشمال بريدة والبالغ عددهن (٥٥) مديرة وجميع معلمات المدارس الابتدائية بشمال بريدة والبالغ عددهن (٨٦٥) معلمة. (إدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، ١٤٣٢هـ)

**عينة البحث:** تم اختيار (١٧) مديرة بطريقة عشوائية بسيطة بما يمثل نسبة ٣٠% تقريبا من مديرات المدارس الابتدائية بشمال بريدة، و من هذه المدارس المختارة تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة من كل مدرسة بنسبة ٢٣% تقريبا وبذلك يصبح مجموع العينة (١٠٢) معلمة.

**أداة البحث:** تم استخدام الاستبانة أداة لهذه البحث، لملاءمتها لطبيعة البحث حيث أنها هدفت للتعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة، لذا تم تطوير استبانة دراسة (سرور، ٢٠٠٦م) التي كانت بعنوان "تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة" حيث تكونت أداة البحث في صورتها المبدئية من (٢٧) فقرة موزعة على ثلاث مجالات تفويض السلطة، النمو المهني، المتابعة والمحاسبة وأعطى لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرجا وفق مقياس ليكرت الخماسي.

**صدق أداة البحث:**

**الصدق الظاهري "صدق المحكمين":**

بعد الانتهاء من تطوير استبانة دراسة (سرور، ٢٠٠٨م) تم عرضها على خمسة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية تخصص إدارة تربوية وتعليمية، وواحد تخصص مناهج وطرق تدريس لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الإستبانة وذلك من حيث مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وملائمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، وقد تم اتفاق أغلب المحكمين على صلاحية استخدام الاستبانة ومناسبتها .

**صدق القياس الإتساق الداخلي:**

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي اليه هذه العبارة، وقد تم حساب الإتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه كانت جميعها دالة عند مستويات الدلالة المتعارف عليها.

**الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة. وكانت دالة عند ٠.٥ و ، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثبات أداة البحث:

لكي يتم التأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ، حيث تم حساب معامل الثبات معامل ألفا كرومباخ ( $\alpha$ ) Cronbach's Alpha) لعبارات البحث والبالغة ٢٧ عبارة موزعة على ثلاث محاور، تفويض السلطة ٩ عبارات، النمو المهني ٩ عبارات، المتابعة والمحاسبة ٩ عبارات، وكانت النتائج أن معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع المحاور وتراوحت بين (٠.٧٤٧، ٠.٨٥١) ، كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة (٠.٨٨٥)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### حدود البحث:

- ١- الحد الموضوعي: اقتصر البحث في الإدارة الذاتية على تفويض السلطة، النمو المهني، المتابعة والمحاسبة.
- ٢- الحد المكاني: اقتصر البحث على المدارس الابتدائية في شمال مدينة بريدة.
- ٣- الحد الزمني: طبق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ.

### ١- خصائص عينة البحث:

أ- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: يلاحظ من الجدول (٤) أن معظم أفراد عينة البحث هن من الحاصلات على البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم ٦٥.٧% في حين بلغت نسبة الحاصلات على الدبلوم ٣٤.٣%.

توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة: يلاحظ أن معظم أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تنتمي للفئة ١٠ سنوات فأكثر حيث بلغت نسبتهم ٥٣.٩% وبلغت نسبة أفراد العينة اللاتي سنوات خبرتهن تنتمي للفئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ٤٠.٢% في حين بلغت نسبة اللاتي سنوات خبرتهن تنتمي للفئة أقل من ٥ سنوات ٥.٩%

### ١- إجراءات تطبيق أداة البحث:

- ١- بعد تطوير استبانة دراسة (سرور، ٢٠٠٨م)، تم التحقق من صدقها بعرضها على المحكمين، حساب صدق الاتساق الداخلي وحساب صدق البناء.
- ٢- تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة.
- ٣- تم التحقق من الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ حيث تم تطبيق الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (٢٠) معلمة من مجتمع خارج عينة البحث.
- ٤- تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث وعددهن ١٠٢ معلمة وتم استرجاعها وكانت جميعها صالحة للتحليل.
- ٥- تم جمع البيانات وتفرغها على الحزم الإحصائية Spss.

٦- تم تحليل و مناقشة النتائج، واستخراج التوصيات ووضع دراسات مستقبلية مقترحة.

عاشراً: عرض ومناقشة نتائج البحث

إجابة السؤال الأول:

الذي ينص على "ما واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟"

١- إجابة المحور الأول من السؤال الأول للبحث (تفويض السلطة)

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، التكرارات، والنسب المئوية لإيجاد واقع صلاحيات مديرات المدارس في تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمات ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على العبارات.

جدول (١) واقع صلاحيات مديرات المدارس في تفويض السلطة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
٧	١.٣٠٨	٢.٥٨	تمارس مديرة المدرسة تفويض السلطة لأنه أسلوب يحقق نجاحاً أكثر من المركزية	١
٨	١.٣٧٧	٢.٥٢	تخول الإدارة العليا مديرة المدرسة صلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل	٢
٢	١.٣٠٣	٣.٢٥	تستطيع مديرة المدرسة توزيع موازنة المدرسة حسب ما تراه مناسباً	٣
٤	١.٣٩٨	٢.٩٧	تخولها صلاحياتها كمديرة مدرسة (بفتح شعب جديدة- ضم أخرى) وفقاً لاحتياجات المدرسة	٤
٦	١.٢٩١	٢.٦١	تسمح الإدارة العليا لمديرة المدرسة بتوفير ما تحتاجه المدرسة من وسائل تعليمية دون الرجوع إليها	٥

٥	١.٢٤٦	٢.٦٥	تقوم مديرة المدرسة بإصلاح التالف من الأجهزة الكهربائية دون الرجوع للإدارة العليا	٦
٣	١.١٦٤	٣.٠٥	تستطيع مديرة المدرسة إضافة حصص دراسية أو حذف أخرى وفقاً وما يتناسب ومصحة الطالبات	٧
١	٠.٩٥٧	٤.٠٢	تعطي مديرة المدرسة الحرية للمعلمات لإثراء المناهج بما يخدم مصلحة الطالبات	٨
٩	١.٣٦٠	٢.٢٥	تقرر مديرة المدرسة بناء مرافق جديدة للمدرسة أو ترميم أخرى متى استلزم الأمر	٩
٢.٨٨		المتوسط الحسابي		

من خلال دراسة الجدول رقم (١) أعلاه تبين لنا أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٤.٠٢) و (٢.٢٥) حيث حصلت الفقرة رقم (٨) على أعلى متوسط بلغ (٤.٠٢) وتنص هذه العبارة على أنه "تعطي مديرة المدرسة الحرية للمعلمات لإثراء المناهج بما يخدم مصلحة الطالبات" ، تليها الفقرة رقم (٣) بمتوسط (٣.٢٥) وتنص عبارتها على أنه "تستطيع مديرة المدرسة توزيع موازنة المدرسة حسب ما تراه مناسباً" ، أما الفقرة رقم (٩) فقد حصلت على أقل متوسط بلغ (٢.٢٥) وتنص عبارتها على أنه "تخول الإدارة العليا مديرة المدرسة صلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل" وتليها الفقرة رقم (٢) بمتوسط (٢.٥٢) و تنص العبارة على أنه "تقرر مديرة المدرسة بناء مرافق جديدة للمدرسة أو ترميم أخرى متى استلزم الأمر".

وقد يعزى ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٨) لوعي مديرات المدارس بأن تمتع المعلمات بحرية إثراء المناهج يؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية، و الفقرة رقم (٣) لأنه عادة ما يعمل هذا سنوياً لدخل المدرسة، ومديرة المدرسة معتادة عليه وبالتالي أصبحت أكثر إتقان عند توزيعها. كما قد يرجع انخفاض المتوسط الحسابي للفترتين رقم (٩) و(٢) إلى أنه مازالت السلطة تتمركز في يد الإدارة التعليمية وعدم إعطائها الصلاحيات اللازمة لمديرات المدارس فالإدارة المدرسية تمثل المستوى الإجرائي التنفيذي من المستويات الإدارية، إضافة إلى لجوء مديرات المدارس إلى إدارة التعليم رغبة منهن في عدم تحمل أي نوع من أنواع المسؤولية.

وبذلك نصل إلى أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد عينة البحث لمحور تفويض السلطة بلغ (٢.٨٨) مما يشير إلى وجود صلاحيات لمديرات المدارس في تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمات بدرجة "متوسطة".

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (حسونة، ٢٠٠٩م) ، (الغافري، ٢٠٠٨م) حيث توصلت نتائجهم أن تطبيق الإدارة الذاتية اللامركزية كان بدرجة متوسطة، واتفقت مع (سرور، ٢٠٠٨م)، (الدوسري، ٢٠٠٦م) و (Mehralizadeh, et al, 2006) في ضرورة منح الصلاحيات التي تساعد مديري المدارس على تأدية مهامهم بمرونة وفعالية.

#### ١- إجابة المحور الثاني من السؤال الأول (النمو المهني)

تم استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، لمعرفة واقع اهتمام مديرة المدرسة بتطوير النمو المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات و يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة البحث على العبارات.

جدول (٢) واقع اهتمام مديرة المدرسة بتطوير النمو المهني للمعلمات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تتمتع الموظفات بحرية اختيار الدورات التي تتلائم واحتياجاتهن	٣.٨٢	١.٢٧٧	٢
٢	تتمتع الموظفات بحرية اختيار الأوقات المناسبة للدورات	٣.٢٢	١.٤٨٧	٨
٣	يتم إعطاء دورات تدريبية للمعلمات تتناسب والمناهج الحديثة	٣.٨٥	١.٠٨٥	١
٤	تُطلع مديرة المدرسة المعلمات على مؤشرات الأداء والمتوقع منهن تحقيقها	٣.٦٣	١.٢٦٦	٥
٥	تعمل مديرة المدرسة مع المعلمات على وضع المعايير التي تستخدم في تقويم إنجازاتهن	٣.٣٠	١.٢٩٦	٧

٦	٣.٧٨	١.٤٤٦	٣	تحرص مديرة المدرسة على أن تعرف كل موظفة في المدرسة مستوى أدائها ودرجة تقدمها في عملها
٧	٣.٤١	١.٣٥٢	٦	تستخدم مديرة المدرسة أساليب متنوعة (مادية- معنوية) لتحفيز الموظفين في المدرسة وتعزيز إنجازاتهم
٨	٣.٧٥	١.١٨١	٤	تقوم مديرة المدرسة بإعداد الاجتماعات المتعددة التي تعود بالنفع على الموظفين
٩	٣.٠١	١.٣٨٢	٩	تنمي مديرة المدرسة فكرة مواصلة التعليم العالي لدى كل شخص في المدرسة
المتوسط الحسابي		٣.٥٣		

من خلال دراسة الجدول رقم (٢) أعلاه تبين لنا أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣.٨٥) و (٣.٠١) حيث حصلت الفقرة رقم (٣) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٥) وتنص هذه العبارة على أنه "يتم إعطاء دورات تدريبية للمعلمات تتناسب والمناهج الحديثة" وتليها الفقرة رقم (١) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٢) وتنص العبارة على أنه "تتمتع الموظفين بحرية اختيار الدورات التي تتلائم واحتياجاتهم" أما الفقرة رقم (٩) فقد حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (٣.٠١) وتنص العبارة على أنه "تتمتع الموظفين بحرية اختيار الأوقات المناسبة للدورات" وتليها الفقرة رقم (٢) بمتوسط (٣.٢٢) والتي تنص على أنه "تنمي مديرة المدرسة فكرة مواصلة التعليم العالي لدى كل شخص في المدرسة".

وقد يرجع ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرتين رقم (٣) و (١) إلى أن التحفيز وتقديم البرامج التدريبية هو من واقع المدارس ولكون مديرات المدارس تربويات يحرصن على تشجيع عملية التنمية المهنية والتحاق موظفات المدرسة للدورات التدريبية المتعددة التي تنمي قدراتهم وتجعلهن كواحد فعالة في مدارسهن وأيضاً لرغبتهم في مجاراة مستجدات الانفجار المعرفي، أما انخفاض المتوسط الحسابي للفقرة (٩) فقد يعزى إلى أن أوقات الدورات تحدد مسبقاً من مكاتب الأشراف مما يحد من حرية الموظفين في اختيار الأوقات التي لا تتعارض مع جداول أعمالهم، أما الفقرة رقم (٢) فقد يرجع السبب في انخفاض المتوسط إلى خوف بعض المديرات من تفرغ معلماتهن للدراسة وبطئ إجراءات توفير البدائل مما يؤدي إلى تعطل المناهج و يعيق سير العملية التربوية داخل المدرسة.

وبذلك نصل إلى أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد عينة البحث لمحور النمو المهني بلغ (٣.٥٣) مما يشير إلى اهتمام مديرة المدرسة بتطوير النمو المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات بدرجة "عالية".

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (العجمي، ٢٠١٠م)، و(الدوسري، ٢٠٠٦م) حيث توصلت إلى أنه من أهم متطلبات الإدارة الذاتية في المدارس تنمية موظفات المدرسة مهنيًا و تشابهت مع نتائج دراسة كلاً من (Harrison, 2010)، (Cardon, et al, 2009)، (الشمري، ٢٠٠٨م) في وجود علاقة ناجحة وبدرجة مرتفعة مابين الإدارة الذاتية للمدرسة وتحسينها ورفع مستوى التأهيل الأكاديمي.

## ٢- إجابة المحور الثالث من السؤال الأول (المتابعة والمحاسبة)

تم استخدام النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، لمعرفة واقع قيام المديرات بالمتابعة والمحاسبة من وجهة نظر المعلمات ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على العبارات.

جدول (٣) واقع قيام المديرات بالمتابعة والمحاسبة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
٩	١.٣٤٣	٢.٨٠	يتم تقويم مديرة المدرسة من خلال نتائج المدرسة والطلاب	١
٢	٠.٩٩٤	٣.٨٩	يتم تقويم مديرة المدرسة من خلال متابعة سجلات المدرسة ودفاتر المستويات	٢
٦	١.٢٧٢	٣.١٦	تستخدم مديرة المدرسة مبدأ الثواب والعقاب لتشجيع المعلمات	٣
٨	١.٢٢٧	٣.٠٢	تضع مديرة المدرسة المعايير المستخدمة للمحاسبة جنباً إلى جنب مع تحديد الأهداف	٤
٤	١.٣٤٢	٣.٣٤	توضح مديرة المدرسة معايير المحاسبة للمعلمات	٥
٥	١.١٩٥	٣.١٧	تقدم مديرة المدرسة تغذية راجعة إيجابية باستمرار	٦

٧	١.٣٩٨	٣.١٣	تحدد مديرة المدرسة أساليب قياس وتقويم أداء المعلمات	٧
٣	١.٢٧٩	٣.٥٦	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على توجيه الزميلات فيما بينهن	٨
١	١.١١٠	٤.٠٧	تناقش مديرة المدرسة المعلمات في الأخطاء التي يقعن فيها من أجل تحسينها	٩
٣.٣٥			المتوسط الحسابي	

من خلال دراسة الجدول رقم (٣) أعلاه تبين لنا أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٤.٠٧) و (٢.٨٠) حيث حصلت الفقرة رقم (٩) على أعلى متوسط في الموافقة بلغ (٤.٠٧) وتنص هذه العبارة على أنه "تناقش مديرة المدرسة المعلمات في الأخطاء التي يقعن فيها من أجل تحسينها" وتليها الفقرة رقم (٢) بمتوسط (٣.٨٩) وتنص عبارتها على أنه "يتم تقويم مديرة المدرسة من خلال متابعة سجلات المدرسة ودفاتر المستويات" ، أما الفقرة رقم (١) فقد حصلت على أقل متوسط بلغ (٢.٨٠) وتنص العبارة على أنه "يتم تقويم مديرة المدرسة من خلال نتائج المدرسة والطالبات" وتليها الفقرة رقم (٤) بمتوسط (٣.٠٢) وتنص عبارتها على أنه "تضع مديرة المدرسة المعايير المستخدمة للمحاسبة جنباً إلى جنب مع تحديد الأهداف"

وقد يرجع ارتفاع متوسط الفقرة رقم (٩) لوعي مديرات المدارس لأهمية مشاركتهن ودعمهن للمعلمات في تذليل الصعاب والمشاكل التي قد تواجههن أثناء تدريسهن وأدائهن لأعمالهن، أما ارتفاع متوسط الفقرة رقم (٢) فقد يعزى إلى أنه من المهام والواجبات الوظيفية الرئيسية التي تقوم بها مديرات المدارس هو استكمال السجلات لعرضها على المشرفات التربويات المختصات، بينما يرجع انخفاض متوسط الفقرة رقم (١) إلى محدودية وتقليدية طرق التقييم المتبعة في الإشراف التربوي. أما الفقرة رقم (٤) فقد يعود انخفاض متوسطها إلى العبء الذي يقع على مديرات المدارس وكثرة المهام المنوطة بهن وبالتالي يؤدي إلى قصور في توضيح معايير المتابعة والمحاسبة لمعلماتهن وتقديم التغذية الراجعة المستمرة لهن.

وبذلك نصل إلى أن المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد عينة البحث لمحور المتابعة والمحاسبة بلغ (٣.٣٥) مما يشير إلى اهتمام مديرة المدرسة بالمتابعة والمحاسبة من وجهة نظر المعلمات بدرجة "متوسطة".

وقد تشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلاً من (Cardon, et al,2009)، (الغافري، ٢٠٠٨م) (الشمري، ٢٠٠٨م) و(سرور، ٢٠٠٨م) في تطبيق مبدأ المتابعة والمساءلة مع وضع الحوافز والإمكانيات وأن ذلك من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية.

ونستنتج مما سبق أن واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات كان بدرجة متوسطة حيث أنه اتضح أن وجود صلاحيات لمديرات المدارس في تفويض السلطة واهتمامهن بالمتابعة والمحاسبة لمعلمتهن كان بدرجة متوسطة بينما كان اهتمامهن بالنمو المهني لمعلمتهن كان بدرجة عالية

### الإجابة على السؤال الثاني:

الذي ينص على "هل تختلف وجهات نظر المعلمات لواقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة باختلاف (المؤهل العلمي و سنوات الخبرة)؟"

١- واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي للمعلمات:

يوضح الجدول نتائج دلالة الفروق في واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، باستخدام تحليل "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test).

جدول رقم (٤) يوضح متغير المؤهل العلمي للمعلمات

الاحصائية	الدلالة	احتمال المعنوية	قيمة (ت)	العدد	المتوسط	المؤهل العلمي	المحور
غير دالة	٠.٧٧٤	٠.٢٨٨-	٣٥	٢.٨٥	دبلوم	تفويض السلطة	
				٢.٨٩	بكالوريوس		
غير دالة	٠.٩٦٨	٠.٠٤٠	٣٥	٣.٥٤	دبلوم	النمو المهني	
				٣.٥٣	بكالوريوس		
غير دالة	٠.٧٩١	٠.٢٦٥-	٣٥	٣.٣٢	دبلوم	المتابعة والمحاسبة	
				٣.٣٦	بكالوريوس		

عند مستوى الدلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول رقم (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات تعزى لاختلاف المؤهل العلمي لمحاور البحث الثلاثة تفويض السلطة و النمو المهني والمتابعة والمحاسبة حيث كانت قيمة (ت) (-٠.٢٨٨، ٠.٠٤٠، -٠.٢٦٥) على الترتيب وهي قيم أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) وبالتالي تكون قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٧٧٤، ٠.٩٦٨، ٠.٧٩١).

وقد يرد هذا التشابه إلى أنه يتم خضوع المديرات والمعلمات لدورات تدريبية متعددة، أيضاً عدد اللاتي يحملن مؤهل البكالوريوس هن السواد الأعظم وجميعهن يتبعن لجهة رسمية واحدة ترسم السياسات العامة وتتابعهن في تنفيذها.

وقد أتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلا من (العجمي، ٢٠١٠م)، و(الشمري، ٢٠٠٨م) وأختلفت مع دراسة (سرور، ٢٠٠٨م).

٢- واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة تعزى إلى اختلاف خبرة المعلمات:

ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لدلالة الفروق في واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة للمعلمات.

جدول رقم (٥) يوضح متغير سنوات الخبرة للمعلمات

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط	العدد	قيمة (ف)	احتمال المعنوية	الدلالة الاحصائية
تفويض السلطة	أقل من ٥ سنوات	٣.٠٦	٦	٠.٣١٩	٠.٧٢٨	غير دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢.٩١	٤١			
	١٠ سنوات فأكثر	٢.٨٣	٥٥			
النمو المهني	أقل من ٥ سنوات	٣.٢٥	٦	١.٢٢٩	٠.٢٩٧	غير دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣.٧٠	٤١			
	١٠ سنوات فأكثر	٣.٤١	٥٥			
المتابعة	أقل من ٥ سنوات	٣.١٣	٦	١.١٠٤	٠.٣٣٧	غير دالة

			٤١	٣.٤٨	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	والمحاسبة
			٥٥	٣.٢٧	١٠ سنوات فأكثر	

عند مستوى الدلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول رقم (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة لمحاور الدراسة الثلاثة تفويض السلطة و النمو المهني والمتابعة والمحاسبة حيث كانت قيمة (ف) (٠.٣١٩، ١.٢٢٩، ١.١٠٤) على الترتيب وهي قيم أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) وبالتالي تكون قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٧٢٨، ٠.٢٩٧، ٠.٣٣٦).

وقد يعود ذلك إلى أن إدارة التعليم لا تعطي فرصة لذوات الخبرة بالتدخل وإبداء آرائهن أو الحصول على بعض الصلاحيات التي تميزهن عن سواهن، وأيضاً وجود الدورات التدريبية التي تطور مهارات المديرات والمعلمات وتذيب فروقات الخبرة فيتساوى الجميع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الغافري، ٢٠٠٨م) التي توصلت إلى أنه لا يوجد اختلاف في آراء وجهات نظر أفراد العينة على اختلاف مستويات الخبرة لديهم حول درجة نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في عُمان واتفقت أيضاً مع دراسة (العجمي، ٢٠١٠م) وأختلفت مع دراسة (الشمري، ٢٠٠٨م).

و مما سبق نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لواقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي والخبرة للمعلمات في المحاور الثلاث تفويض السلطة، النمو المهني والمتابعة والمحاسبة.

#### حادى عشر: أهم التوصيات:

- ١- ضرورة تمكين الإدارة المدرسية من الصلاحيات والموارد المادية والبشرية اللازمة لممارسة الإدارة الذاتية بفعالية.
- ٢- العمل على تفعيل الندوات والمحاضرات في إدارة شؤون المدرسة والمشاركة في اتخاذ الاجراءات التعليمية.
- ٣- ضرورة تطوير البرامج التدريبية لمديرات المدارس والمعلمات لأعدادهن إعداداً مهنياً مناسباً لتنفيذ مهارات الإدارة الذاتية في مدارسهن بفاعلية.

٤- التقليل من أعباء المديرية الإدارية وزيادة عدد الكادر الإداري مع وضع الحوافز والامتيازات للمدارس المتميزة.

٥- تجديد آلية و اجراءات المساءلة والتقييم المتبعة في المدارس للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها.

المراجع العربية:

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم (١٤٣٢هـ) الدليل الإحصائي، بريدة لمركز المعلومات والحاسب الألي في للعام الدراسي

تيم، بول آر (٢٠٠٠م) الإدارة الذاتية الناجحة، ترجمة: بشير العيسوي، مراجعة: ابراهيم العقيد، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية

الثقفي ، إبتسام ردة عطية (١٤٢٦هـ) إدارة الذات لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

حريم، حسين (٢٠١٠م) مبادئ الإدارة الحديثة، ط٢، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسونة، أسامة عادل (٢٠٠٩م) درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

حسين، سلامة عبدالعظيم (٢٠٠٦م) الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

دهيش، خالد عبدالله، الشلاش، عبدالرحمن سليمان، ورضوان، سامي عبدالسميع (٢٠٠٦م) الإدارة والتخطيط التربوي، ط٢، الرياض: مكتبة الرشد.

الدوسري، خلود حمد (٢٠٠٦م) تصور مقترح الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض، الرياض: جامعة الملك سعود.

زايد، محمد حسن (٢٠١٠م) واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، نابلس فلسطين: جامعة النجاح.

سرور، سهى سالم حسن (٢٠٠٨م) تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية، غزة: الجامعة الإسلامية.

سلامة، سهيل فهد (١٩٨٧م) نحو إدارة ذاتية أفضل، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد ٢٥: ٣٧-٤٠

الشمري، راضي بن محسن بن عبید (٢٠٠٨م) مدى إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، إربد الأردن: جامعة اليرموك.

العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨م) استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، عمان: دار الميسرة.

العجمي، محمد حسنين، وحسان، حسن محمد (٢٠١٠م) الإدارة التربوية، ط٢، عمان: دار الميسرة للنشر والطباعة.

العجمي، ناصر محمد (٢٠١٠م) درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

علي، أسامة محمد، ورجب، مصطفى (٢٠٠٩م) الإدارة الذاتية للمدرسة، كفر الشيخ: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

الغافري، جمال سالم (٢٠٠٨م) درجة تطبيق نظام الإدارة الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان كما يراها الموجهون والإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس، إربد الأردن: جامعة اليرموك.

القحطاني، سالم بن سعيد حسن (٢٠٠١م) القيادة الإداري التحول نحو نموذج القيادي العالي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

القرعان، حراحشه (٢٠٠٤م) الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الإسراء للنشر.

كوفي، سنن وميربل، روجر، وميربل، ريببكار (١٩٩٩م) إدارة الأولويات، ترجمة: السيد متولي حسن، الرياض: مكتبة جرير.

المجلس الأعلى للتعليم (٢٠٠٨م) المدارس المستقلة، قطر: المجلس الأعلى للتعليم.

مهنا، إبراهيم عفيف (٢٠٠٦م) العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، نابلس فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.

المهيري، عبدالله (٢٠٠١م) إدارة الذات، ٧/٥/٤٣٣هـ من موقع

[http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/771.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/771.htm)

نصر، عزة جلال (٢٠١٠م) الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، الرياض: مكتبة الرشد.

الهذلي، رجوه سمران (٢٠١٠م) إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

#### المراجع الأجنبية:

Abu-Duhou, Ibtisam (1999) School-based Management, Paris: University of Pretoria.

Botha, Nico (2006) Leadership in school-based management-A case study in selected schools, South African Journal of Education Vol 26(3)341-353.

Cardon, Greet Maria (2009) Perceptions of a School-Based Self- Management Program Promoting an Active Lifestyle Among Elementary Schoolchildren, Teachers, and Parents, Journal of Teaching in Physical Education, Vol 28, 141-154.

Hara-Nielsen, Sylvia (2007) Decentralization and shared decision-making in Hawai'i's schools, University of Hawai'i.

Harrison, Charles E, (2010) The Self-Aware organization: a metacognitive approach to change management in a small rural school district, University of phoenix.

Mehralizadeh, et al, (2006) Globalization and decentralization of management : a study of the feasibility of application of school-based management in Iran`s secondary schools, The Alberta Journal of Educational Research , 52 ( 1 ) , 84-98

Paik, Sunhee (2011) Teacher's curriculum decision-making in the context of the decentralization of curriculum policy the case of korean middle school teacher's, Michigan State University.

Sauceda, Evelyn (2011) The effect of social skills and self-management training on maladaptive behaviors and academic performance with in a public school setting, Stephenf. Austinstate University.

Townsend, Tony (1997) The Restructuring and Quality Issue for Tomorrows Schools, London: Routledge.