

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

" واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً
بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومعلميها "

إعداد

وليد خالد عبد الحليم سليم

إشراف

د. حسن محمد تيم

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2015

" واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً
بمحافظة شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها "

إعداد

وليد خالد عبد الحليم سليم

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2015/12/21م، وأجيزت.

التوقيع

~~.....~~
.....
.....

أعضاء لجنة المناقشة

- د. حسن محمد تيم / رئيساً/مشرفاً
- د. جمال محمد مرشود / ممتحناً خارجياً
- د. عبد الكريم أيوب / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى خير البشرية، النَّبي الهادي المصطفى محمد - صلى الله عليه وسلم -

إلى من جعل منِّي رجلاً وشجعني على إكمال هذا الدرب، أبي الحنون

إلى الشمعة التي تحملت الصعاب من أجلي، أمي الغالية

إلى من ضاقت السطور عن ذكرها فوسعها قلبي ، إلى رفيقة دربي زوجتي الحبيبة

إلى من يحملون في قلوبهم وعيونهم همَّ سعادتني ونجاحي إخوتي وأخواتي

إلى هبة الله وفرحة عمري ونور أيامي ابني خالد

إلى من ساروا معي في طريق العمر أصدقائي الأوفياء

إلى فلسطين الحبيبة وأرواح كل الشهداء وعيون كل الأسرى

إلى كل محبي العلم والمعرفة ، فالعلم نور يُهدى

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي يسّر لي إتمام هذه الدراسة المتواضعة، إنه على كل شيء قدير وبعد:

فإنني أتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور حسن محمد تيم الذي لم يتوان لحظة بتقديم التوجيهات والاقتراحات والإرشادات القيّمة التي كان لها عظيم الأثر في إتمام هذه الدراسة وإثرائها، كما أتقدم بجزيل الشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني في إتمام هذه الدراسة من أساتذة ومحكمين،

ولا أنسى شكري وتقديري لكافة مديريات التربية والتعليم ومديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها، والذين ساعدوني في توزيع أداة الدراسة والاستجابة عليها بصدق وأمانة.

كما أتقدم بشكري الجزيل لصديقي رامي الذي وقف إلى جانبي في دراستي وإنجاز رسالتي من البداية

كما أشكر الأستاذ مروان زهد لمساعدته لي في التحليل الإحصائي للرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر لزملائي وزميلاتي في برنامج ماجستير الإدارة التربوية لما قدموه لي من مساعدة في استرجاع الاستبانات من مديريات التربية والتعليم.

إليهم جميعاً كل التقدير والاحترام و جزاهم الله كل خير

الباحث

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:
" واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات
شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها "

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت
الإشارة إليه حينما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو
لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other
degree or qualification.

Student's Name:

اسم الطالب: وليد خالد عبد الحكيم سليم

Signature:

التوقيع: وليد سليم

Date:

التاريخ: ٢٠١٥/١٢/٢١

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	قائمة المحتويات
ذ	قائمة الجداول
ز	قائمة الملحقات
س	الملخص
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة الدراسة
3	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة

الصفحة	الموضوع
8	مصطلحات الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	الإطار النظري
35	الدراسات السابقة
44	التعقيب على الدراسات السابقة
47	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
48	منهج الدراسة
48	مجتمع الدراسة
49	عينة الدراسة
51	أداة الدراسة
51	صدق الأداة
51	ثبات الأداة
52	متغيرات الدراسة
53	إجراءات تطبيق الدراسة
53	المعالجات الإحصائية
55	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
56	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

الصفحة	الموضوع
58	فرضيات الدراسة
79	الفصل الخامس: مناقشة النتائج و التوصيات
80	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس
81	مناقشة الفرضيات
88	توصيات الدراسة
90	المراجع العربية
94	المراجع الأجنبية
b	الملخص باللغة الانجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	توزيع أعداد المعلمين في المدارس المدارة ذاتيا في مديريات شمال الضفة الغربية حسب الجنس والمديرية	الجدول (1)
49	توزيع المعلمين والمديرين في المدارس المدارة ذاتيا في شمال الضفة الغربية حسب المديرية و الجنس	الجدول (2)
50	وصف المسح حسب متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، الوظيفة، المديرية)	الجدول (3)
52	قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا من حيث مجالاتها وأرقام الأسئلة وعددها	الجدول (4)
57	المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للمجالات الثمانية والدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية	الجدول (5)
59	نتائج اختبار (Independent T-test) لمجتمع الدراسة على مجالات واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية تبعاً لمتغير الجنس	الجدول (6)
61	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	الجدول (7)
62	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لجميع المجالات والمعدل العام لأداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند العينة	الجدول (8)
63	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول (9)
64	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لجميع المجالات والمعدل العام لأداة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند العينة	الجدول (10)
65	الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لمجال المشاركة في اتخاذ القرار	الجدول (11)
66	الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لمجال أداء الطلبة	الجدول (12)

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
67	الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لمجال المتابعة والمحاسبة	الجدول (13)
67	الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لمجال العلاقة مع المجتمع المحلي	الجدول (14)
68	الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية لجميع الفقرات	الجدول (15)
69	نتائج (Independent T-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها حسب المجالات	الجدول (16)
70	نتائج اختبار (Independent T-test) لمجموعتين مستقلتين لواقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية حسب المجالات وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الوظيفة	الجدول (17)
71	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير المديرية	الجدول (18)
72	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لجميع المجالات والمعدل العام لأداة الدراسة تبعاً لمتغير المديرية عند العينة	الجدول (19)
73	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير المديرية للمجال الأول.	الجدول (20)
75	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير المديرية للمجال الخامس.	الجدول (21)
77	المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للمعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تحد من تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها	الجدول (22)

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
98	الاستبانة بصورتها النهائية	(1)
103	أسماء المحكمين	(2)
104	المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للفقرات والمجالات الستة والدرجة الكلية لأثر واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها	(3)
111	الموافقة على الأطروحة	(4)
112	تسهيل مهمة الطالب -الجامعة-	(5)
113	تسهيل مهمة الطالب -الوزارة-	(6)

" واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال
الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها"

إعداد

وليد خالد عبد الحليم سليم

إشراف

الدكتور: حسن محمد تيم

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها ، إضافة إلى بيان الاختلاف في وجهات النظر في واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والكلية، والوظيفة، والمديرية، وبالإضافة إلى ذلك هدفت إلى الكشف عن المعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تحد من تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وقد أجريت الدراسة في العام الدراسي (2014 - 2015 م) وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية المدارة ذاتياً في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (425) مديراً و معلماً .

وقد أظهرت نتائج الدراسة :

أولاً: أن واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها جاء بدرجة كبيرة بحيث بلغ الوسط الحسابي للمعدل العام (3.42).

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغيرات: الجنس في جميع المجالات باستثناء (النمو المهني، تفويض الصلاحيات) ولصالح الذكور، ولا توجد فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والكلية ، والوظيفة في كل المجالات، ولا توجد فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء (المشاركة في اتخاذ القرارات، وأداء الطلبة ،

والمتابعة والمحاسبة، والعلاقة مع المجتمع المحلي) ولصالح حملة الدبلوم، ولا توجد فروق تبعاً لمتغير المديرية في جميع المجالات باستثناء (تفويض الصلاحيات والمعوقات الإدارية والمالية) .

ثالثاً: وجود معوقات إدارية ومالية وبشرية لتطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومن أهمها ضعف قناعة القيادات والسلطات العليا بأهمية تفويض الصلاحيات وضعف الإمكانيات المادية للتطوير.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصى الباحث بتوصيات منها، زيادة المخصصات المالية للمدارس المدارة ذاتياً والمدارس الأخرى، وتوعية السلطات التعليمية العليا وتعريفهم بأهمية وفاعلية تفويض السلطات في إدارة العملية التعليمية والتربوية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية الذاتية، المدارس الحكومية.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

إن الصفة الغالبة على هذا العصر هي التطور المستمر والمتسارع، والذي يشمل كافة المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والعسكرية والتعليمية، فالتغيير أمر طبيعي ويعد العلم العنوان الرئيس للتطور فهو يبدأ به ، فكل الدول المتقدمة في العالم تحقق تطورها وتقدمها بالتركيز على العلم وابتكار أفضل الطرق والأساليب لإدارة العملية التعليمية؛ من أجل تحقيق التنمية الشاملة.

فالمدرسة تعد من أهم المؤسسات التربوية والاجتماعية وأخطرها، فيقع على عاتقها تربية النشء وإعداده إعداداً أخلاقياً وعقلياً وفسولوجياً، فهي تحفظ تراث الأمة وتصون فكرها وعقيدتها، والمجتمع ينظر إلى العاملين في المدرسة بعين الاحترام والتقدير، فهم الأقدر على الإصلاح والتغيير والتوجيه، لأن العقول المفكرة هي التي تحرك المجتمع، وكان من الضروري الاهتمام بالمدرسة والسعي إلى تطويرها وتحسينها (المومني، 2008).

وبما أن التغيير أمر لا بدّ من وجوده، فقد ظهرت في الفترة الأخيرة مفاهيم عديدة تسعى جميعها إلى تطوير المدرسة؛ إيماناً منها بأهمية التغيير والتطوير ومن تلك المفاهيم إدارة التغيير والتطوير وهي تلك الإدارة التي تسعى إلى نقل التعليم أو مؤسساته من حال إلى آخر (حجي، 2005).

ولهذا التغيير فقد دعت الحاجة إلى إجراء العديد من التحسينات على سير العملية التعليمية بهدف تحقيق الهدف الذي أنشئت المدرسة من أجله، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التوجه نحو اللامركزية وإعادة هيكلة أساليب اتخاذ القرارات، والعمل على تفعيل المشاركة المجتمعية في تطوير، والعمل على تبني أساليب إدارية جديدة كالإدارة المدرسية الذاتية (حسين، 2006).

ورأى الباحث أن تغيير الأساليب الإدارية في المدرسة يكون بتحويلها من المركزية إلى اللامركزية بإتباع نظام الإدارة الذاتية، أمر مهم ويعود بالفائدة على مخرجات العملية التعليمية؛ لأنه يقوم وبشكل أساسي على العمل الجماعي والذي يشترك فيه كافة العاملين مع المجتمع المحلي في إدارة المدرسة إدارة فعّالة .

لقد بدأت تظهر آراء وأصوات تطالب بتطبيق اللامركزية في إدارة التعليم، ووجود مدارس مدارة ذاتيا ولقد قامت العديد من الدول العربية والغربية بتطبيق نمط الإدارة الذاتية ؛ وذلك لقدرته الكبيرة على الحد من المركزية الإدارية، والتي تعتمد على الروتين وتعمل على إعاقة العملية الإدارية. وقد أدركت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وجود حاجة ملحة إلى تغيير النظام الإداري بهدف تحسين وتطوير العملية التربوية من خلال تطوير المناهج وتدريب العاملين في العملية التعليمية من معلمين وإداريين، ولقد تطور النظام التربوي تطورا كبيرا في كافة المجالات فوجدت الوزارة أن الظروف مناسبة للبدء بالتحول التدريجي إلى اللامركزية الإدارية من خلال خطنها الخمسية التطويرية (وزارة التربية والتعليم الفلسطيني، 2001).

لم تجر في محافظات شمال الضفة الغربية أي دراسة - في حدود علم الباحث - حول واقع ومعوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ، لذا فقد جاءت هذه الدراسة لتغطي اتجاهاً حديثاً من اتجاهات الإدارة المدرسية ، والذي يُعنى بتفويض المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة وتفعيل مشاركة الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات المختلفة . ويؤمل أن يفيد من هذه الدراسة القائمون على التخطيط في وزارة التربية والتعليم، في وضع خططهم بحيث تعرض لهم واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً في محافظات شمال الضفة الغربية، وأبرز المعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تواجه تطبيقها .

مشكلة الدراسة

إن المتابع لحال المؤسسات التعليمية في محافظات شمال الضفة الغربية، لاحظ وجود العديد من المحاولات والبرامج لتطوير العملية التعليمية، وذلك التطوير يحتاج إلى تغيير حقيقي في النظام التربوي، واستخدام أنماط إدارية جديدة تواكب التغيرات المتلاحقة التي يتعرض لها المجتمع

الفلسطيني، وذلك بالحد من المركزية الإدارية والتحول إلى اللامركزية، ومنح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات لإدارة مدارسهم بشكل ذاتي ومستقل. وقد قامت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتطبيق نمط الإدارة الذاتية في عدد من المدارس الحكومية في كافة محافظات الوطن وبحكم عمل الباحث في الميدان التربوي الحكومي ومن خلال إطلاعها على توصيات عدد من الدراسات، منها جبران والشمري (2011)، والسيسي والعروي (2014) التي بينت أهمية تطبيق الإدارة الذاتية والحاجة إلى التوسع في منح المزيد من الصلاحيات لمديري ومديرات المدارس، إلا أن هنالك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل مباشر.

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة والتي تتلخص في السؤال الآتي:

ما واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها.

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها؟

السؤال الثاني: هل تختلف متوسطات استجابات المديرين والمعلمين حول واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والكلية، والوظيفة، والمديرية؟

السؤال الثالث: ما المعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تحد من تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها؟

فرضيات الدراسة

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير الكلية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير الوظيفة.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير المديرية.

أهداف الدراسة

تلخصت أهداف الدراسة في النقاط الآتية:

1- التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها.

2- التعرف إلى أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها باختلاف: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والكلية، والوظيفة، والمديرية) .

3- الكشف عن المعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تحد من تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة مما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية

تساعد هذه الدراسة على توفير آفاق بحثية في مجال الإدارة الذاتية، حيث أنها ستوفر مادة علمية ومرجعاً وإطاراً عاماً للعديد من الباحثين الذين سوف يتناولون موضوع الإدارة الذاتية، وتفتح المجال أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا لإجراء المزيد من الدراسات في هذا الميدان.

ثانياً: الأهمية البحثية

تطوير أداة بحثية للتعرف إلى واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية ، وتحليلها واستخراج نتائجها وتعميمها.

ثالثاً: الأهمية التطبيقية

- يمكن أن يفيد منها القائمون على التعليم بوزارة التربية والتعليم والمعنيون بخطة التطوير الخمسية.
- قد تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي الإدارات الوسطى والعليا بأهمية مشاركة مديري ومديرات المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية.
- قد تسهم الدراسة في إقناع الجهات العليا بضرورة تفويض الصلاحيات اللازمة لمديري المدارس ومديراتها.
- الكشف عن نقاط القوة والضعف في التحول نحو تطبيق الإدارة الذاتية والإفادة منها في اعداد القيادات التربوية .

حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على:

1. **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2014/2015 م .
2. **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في جميع المدارس الحكومية المدارة ذاتياً في محافظات شمال الضفة الغربية، والتي تشمل محافظات (جنين، وطولكرم، ونابلس، وسلفيت، وطوباس، وقلقيلية).
3. **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على جميع المديرين و المعلمين العاملين في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً في محافظات شمال الضفة الغربية .

مصطلحات الدراسة

• **الإدارة الذاتية للمدرسة:** شكل من أشكال اللامركزية الذي يجعل المدرسة والواقع المدرسي نفسه وحدة أساسية لصنع القرار، ويعتمد بصورة أساسية على إعادة توزيع سلطة صنع القرار بين كل العاملين في المدارس، وبين أعضاء المجتمع المحلي، باعتبارهم وسيلة أساسية تمكنهم من تقييم التطورات التي تحدث داخل العملية التعليمية في المدارس، وأيضاً تمكنهم ممن معرفة أفضل الأساليب لتوفير الدعم والتمويل المناسب لضمان تحقيق أعلى مستوى من الأداء في العملية التعليمية بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة ككل (حسين، 2006، ص:14).

ويعرفه الباحث إجرائياً على أنه أحد الأنماط الإدارية المطبقة في عدد من المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية ويرتكز على منح السلطة التعليمية العليا مدير المدرسة مجموعة من الصلاحيات، و يتم فيها إشراك المعلمين والعاملين في المدرسة في صناعة واتخاذ القرارات داخلها دون الرجوع إلى السلطة التعليمية العليا؛ مما يعمل على تعزيز قيم الانتماء إلى المدرسة لديهم.

• **المدارس الحكومية:** هي المدارس التي تتولى مسؤوليتها وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات الضفة الغربية، والتابعة للسلطة الفلسطينية إدارياً وفنياً ومادياً ويدرس فيها أبناء الفلسطينيين من الصف الأول الى الصف الثاني ثانوي .

• **محافظات شمال الضفة:** هي تقسيمات إدارية مكونة من محافظات: جنين، طولكرم، نابلس، سلفيت، طوباس، قلقيلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- أولاً: الدراسات العربية
- ثانياً : الدراسات الأجنبية
- ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

تمهيد

يتناول الباحث في هذا الفصل الأدب النظري الذي يتحدث عن الإدارة المدرسية الذاتية، وقد تضمن هذا الفصل ما يأتي: مفهوم الإدارة بشكل عام، ومفهوم الإدارة المدرسية بالإضافة إلى أهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومبادئها، وأنماطها، واتجاهاتها الحديثة، ويعرض -أيضاً- مفهوم اللامركزية في الإدارة، وأسبابها ثم ينتقل إلى الإدارة المدرسية الذاتية فيتناول مفهومها، وأهميتها، وخصائصها، وأهدافها، وعناصرها الأساسية، ومبادئها، ومراحل عملها بالإضافة إلى أسسها ومتطلباتها، وبعض تجارب الدول العربية والأجنبية في تطبيقها.

• الإدارة المدرسية

• مفهوم الإدارة

تعتبر الإدارة جزءاً لا يتجزأ من التراث الإنساني، وهي السبب الرئيس في التطور والنقدم في مجالات الحياة كافة، حيث يستخدمها الناس في معاملاتهم اليومية وأحاديثهم للدلالة على أمور مختلفة، فقد يقصدون بها التدبير، أو التسيير، أو التنظيم، أو المتابعة، أو التوجيه، أو كلها مجتمعة، ومن الناس من يربطها بسلطة الأمر والنهي، والبعض يفهم أنها تنظيم العمل، أو أنها منصب يحصل عليه الفرد كترقية له، ويفهمها قسم آخر على أنها مسؤولية وتكليف، والبعض يفهمها على أنها نشاط أو من يقوم بهذا النشاط (عابدين، 2012).

وأشار خالد (2006) إلى أن الإدارة هي الأساس الذي يتوقف عليه نجاح العمل أو فشله، فالدولة والمؤسسة والأفراد الذين يجيدون إدارتهم، ويسعون إلى تحقيق أهدافهم بجدية ونشاط مبني

على أسس علمية مدروسة لا بدَّ لهذه الإدارة أن تُكَلِّل بالنجاح وتصل إلى أهدافها المنشودة، فيمكن ربط نجاح أو فشل أي عمل بتوفر إدارة أو عدم توفرها.

إن مفهوم الإدارة يختلف من مفكر إلى آخر؛ ويعود ذلك إلى وجود اختلافات واضحة في نظرياتهم الإدارية التي ينادون بها، مدارسهم الفكرية التي ينتمون إليها. فقد عرفها (تايلور) بأنها: المعرفة واضحة ودقيقة للأعمال التي يريد الناس القيام بها، والعمل على التأكد بأنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وبأقل تكلفة"، وعرفها (فايول) بأنها عبارة عن: تنبؤ، وتخطيط، وإصدار أوامر، وتنسيق، ومراقبة وتعرف أيضا بأنها: عملية اتخاذ قرارات تنظم وتحكم تصرفات العاملين، وفي استخدامهم للموارد المادية والبشرية بكفاءة؛ لتحقيق الأهداف على أفضل صورة (البناء، 2013).

واتفق أبو الكشك (2006)، والصرايرة والمجالى وصلاح واللصاصة (2010) على أن الإدارة مجموعة من العمليات وتضم كل من التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة والتي يتولى القيام بها المدير بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وجهد وتكلفة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق هدف مشترك.

لاحظ الباحث أن للإدارة تعريفات عديدة تختلف في شكلها فكل تعريف للإدارة يعرض الإدارة بألفاظ مختلفة، ولكنها تلتقي وتتشابه في مضمونها فكلها تركز على توظيف العناصر المادية والبشرية؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، واتفقت التعريفات - أيضا - على وجود مجموعة من العمليات تتكون منها العملية الإدارية وهي: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة، والتوجيه والتقييم.

• مفهوم الإدارة المدرسية

تعتبر الإدارة المدرسية التشكيل الإداري الأصغر في النظام التعليمي، ولها دور كبيرة في تيسير وتسيير العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة (خالد، 2006)، حيث تشكل الإدارة المدرسية جزءا من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية والعلاقة التي تربطها هي علاقة الخاص بالعام، فهي لا تستقل عنهما بل هي عبارة عن وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والتعليمية،

وتحقيق أهدافها. والإدارة المدرسية تقوم على تحقيق رسالة المدرسة من خلال علاقتها المباشرة بالطلبة، فهي تتمتع بحرية أكبر في القيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات وخاصة في الدول الأجنبية المتطورة، مما يجعلها الوحدة الإدارية الأهم في حلقة الإدارة التربوية (عابدين، 2012).

واتفق كل من خالد (2006) والبناء (2013) وبربخ (2012) على حدوث تطور كبير في الإدارة المدرسية، وفي مفهوم العملية التربوية خلال السنوات السابقة؛ وذلك نتيجة اتساع حركة البحث العلمي والتقدم التكنولوجي فلم يعد الهدف الأساس للإدارة المدرسية هو القيام بالأعمال الروتينية لها، بل تحولت إلى الاهتمام بالطالب وتنميته تنمية شاملة ومتكاملة وتلبية احتياجاته فالطالب هو محور العملية التعليمية، وبالإضافة إلى تحقيق أهداف مشتركة مع المجتمع المحلي والعمل على مواكبة كافة التطورات التكنولوجية والعمل على توظيفها في خدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

إن للإدارة المدرسية تعريفات عديدة منها عرفتها الجبر (2006) بأنها: "الإدارة التي توجه سير العملية التعليمية داخل المدرسة، لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية مع الاقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة" (ص: 28). عرفها أبو الكشك (2006) بأنها: "مجموعة من العمليات تتكون من التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة يقوم بها قائد المدرسة فيوجه جهود وأداء المعلمين والفنيين والإداريين من خلال التأثير والإقناع والحث والمودة والعمل الجماعي وإدارة الفريق؛ وذلك لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية المتمثلة بتطوير شخصية الطالب من جميع جوانبها الجسمية، والعقلية، والانفعالية، والاجتماعية مع مراعاة وإشباع حاجات وأهداف المعلمين والفنيين والإداريين" (ص: 37).

وتعرفها البناء (2013) أيضا بأنها: "مجموعة عمليات متشابكة ومتراصة ووظيفية من تخطيط، وتنسيق، وتوجيه تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تضعها الدولة بما اتفق مع غايات وأهداف المجتمع والدولة" (ص: 62).

ورأى خالد (2006) أنها: "مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائبه (الوكيل)

والأساتذة والموجهين الإداريين أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية" (ص:7). وعرفها الحربي(2006) بأنها: "مجموعة العمليات الوظيفية التي تمارس بغرض تنفيذ مهام تعليمية معينة بواسطة آخرين عن طريق تخطيط، وتنسيق، وتنظيم، ورقابة، وتقويم جهودهم وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق الأهداف المدرسية" (ص:38) .

وأشار علي ورجب(2010) بأنها:"جملة الجهود المبذولة بإتباع طرق عدة وعن طريق مهام وظيفية لتحقيق أهداف المجتمع من العملية التعليمية بواسطة التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة لتلك الجهود؛ لتحقيق أهداف محددة لتحسين وتطوير العملية التعليمية، فهي تمثل جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم؛ بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية صحيحة وعلى أساس سليم" (ص:7). وعرفها داش وداش (Dash & Dash, 2008) بأنها: العملية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة من خلال التخطيط الجيد وتنظيم المصادر المادية والمالية بأبسط الطرق وتوجيه العاملين والتحكم والسيطرة واتخاذ القرار وتقييم العملية التعليمية والإنجازات.

وعرفها بريخ(2012) بأنها: "جميع الجهود المنسقة والإمكانات المتاحة والأنشطة التي يبذلها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً فعالاً متطوراً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أساس سليم" (ص:150)

وبناء على ما سبق استنتج الباحث أن الإدارة المدرسية تقوم بالأساس على مجموعة من العمليات الرئيسية من تخطيط، وتنسيق، وتنظيم، ورقابة، وتقويم وهذا ما اتفقت التعريفات السابقة، بالإضافة إلى أن أهميتها تكمن في كونها الأساس في تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، وهي الوسيلة التي يمكن من خلالها تحسين مخرجات العملية الإدارية في المدرسة.

• أهمية الإدارة المدرسية

تتركز أهمية الإدارة المدرسية من خلال قيامها بتسهيل نظام العمل في المدرسة، وتطويره وتنظيمه مما يساعد على القيام بالعمليات التربوية بكفاءة عالية؛ فهي وسيلة لخلق التعاون المستمر والمثمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المدرسية؛ فهو لا يتم إلا من خلال وجود إدارة مدرسية فاعلة قادرة على تحقيق التمكين للمعلمين لأداء المهمات الموكلة إليهم على أكمل وجه (الصرايرة وآخرون، 2010).

ورأى حمودة (2010) أن الإدارة المدرسية هي التي تحرك كل موظف في إطار محدد ومنظم من أجل إنجاز عمل متميز ومستمر ومتواصل في أقصر جهد وأقل وقت. ويتفق مساد (2005) وإسماعيل (2013) أن لأهمية الإدارة المدرسية أصبح من الضروري والواجب على المسؤولين عن التربية الحديثة تخصيص مدير متفرغ للمدرسة ينظم ويوزع المهام على العاملين في المدرسة حسب التخصص، ثم يقوم بمراقبة سير الأعمال وحل المشكلات هذا كله داخل المدرسة، بحيث يكون قلب المدرسة والعقل المفكر فيها، أما خارجها فهو الوسيط بين المدرسة من جهة وبين المجتمع المحلي وإدارة التعليم من جهة أخرى .

رأى الباحث- من خلال ما سبق- أن للإدارة المدرسية أهمية كبيرة تستدعي توفير مدير مؤهل يُعَيَّن بناءً على أسس بحيث يمتلك كافة المهارات والخصائص المطلوبة من قوة شخصية وتأهيل أكاديمي، ويمتلك مهارات الاتصال والتواصل وغيرها، ويعمل على استثمار الموارد المتاحة بصورة فضلى، ويعمل أيضاً على إيجاد علاقات تنظيمية بين العاملين في المدرسة؛ بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وأن عدم وجود مدير مؤهل بشكل جيد يؤثر سلباً على سير العملية التعليمية وعلى تحقيق أهدافها.

• أهداف الإدارة المدرسية

إن سير العمل داخل أي مؤسسة أو منظمة يحتاج إلى وجود أهداف واضحة ومحددة لها؛ فالأهداف الواضحة تكون أسهل في التحقيق، وتدفع العاملين إلى التعاون فيما بينهم في سبيل

بلوغها؛ فوضوح الأهداف هو الأساس في العمل الإداري وعلى ضوءه يتم تحديد الوسائل والخبرات، والمدرسة كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف (بربخ، 2012).

وقد لخصت البنا (2013) أهداف الإدارة المدرسية في العمل على تحقيق أهداف التربية والتعليم، بالإضافة إلى تحقيق النمو المتكامل لشخصية الطلبة العلمي، والعقلي، والجسدي، والاجتماعي. والعمل على تنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بهدف تحسين العلاقات بين العاملين فيها. والحاجة إلى تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات التي تصدر من الإدارة التعليمية العليا وتوجيه استخدام الموارد المادية والطاقات البشرية استخداماً عقلانياً مبنياً على أسس علمية بما يحقق الكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى تشجيع الطلبة على الابتكار والتجديد.

وأشار حمودة (2010) أن الإدارة المدرسية تهدف وبشكل أساسي إلى وضع خطط تطويرية لتنمية المدرسة في المستقبل، والإشراف على تنفيذ المشاريع القائمة والمستقبلية، وتحقيق أفضل المخرجات، بالإضافة إلى تحقيق التعاون مع البيئة والمجتمع المحلي في حل المشكلات المستجدة التي تواجه وتعرقل النشاطات داخل المدرسة. وقد وأضاف علي ورجب (2010) أن الإدارة المدرسية تصبو إلى تحقيق التطوير المهني للعاملين في المدرسة بتوفير الدورات والتدريب اللازم، ولها هدف آخر يتمثل في تحقيق علاقات تنظيمية بين العناصر البشرية داخل المدرسة. وأضافت إسماعيل (2013) أن الإدارة المدرسية تهدف إلى إيجاد مناخ مناسب للعمل؛ يزيد من دافعية العاملين ويساعد على تحقيق أفضل النتائج والعمل على تقديم المساعدة في مواجهة وحل المشكلات في المدرسة.

لاحظ الباحث أن كل الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى وضعها وتحقيقها تخدم العملية التربوية والتعليمية، وتعمل على تنمية كافة أطراف العملية التربوية من معلمين وطلبة، وتحسن مخرجات المدرسة بشكل كبير.

• خصائص الإدارة المدرسية

لكي يكلل عمل الإدارة المدرسية بالنجاح يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص، وقد أشار الحربي (2006) إلى بعضها ومنها أن تكون إدارة هادفة وهذا يعني أن تعتمد على التخطيط السليم والموضوعية في تحقيق أهدافها لا على العشوائية والتخبط وبالإضافة إلى أن تكون إدارة إيجابية وبمعنى أن يكون للإدارة دوراً قيادياً فعّالاً ولا تتصف بالسلبية والتحجر وأيضا من خصائصها - أيضاً - أن تكون إدارة اجتماعية وهذا يعني أن تبتعد عن التسلطية ، وأن تكون لديها استجابة لتوجيهات أولياء الأمور والمجتمع المحلي ، وأن تهتم بتنمية علاقات حسنة معهم تسودها المحبة والمودة.

ومن هذه الخصائص ما أضافه الصرايرة وآخرون (2010) ويتمثل في أن تكون إدارة إنسانية وهذا يعني أن تكون حيادية وليست منحازة إلى مذاهب فكرية أو تربوية محددة، وأن تكون مرنة تبتعد عن الجمود لتحقيق أهدافها دون إفراط أو تفريط، وإضافة إلى ذلك أن تكون إدارة تكنولوجية بمعنى أن تعمل على توظيف المعارف العلمية والتكنولوجية في مواجهه كافة المعوقات التي تعترض تحقيق الأهداف والعمل على حلّها.

وأضافت البنا(2013) أيضا أن تكون إدارة فاعلة و يعني ذلك أن يتوفر محيط وبيئة آمنة وتعاونية تساعد على تحقيق الأهداف من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية. وأضاف بربخ(2012) أن من خصائص الإدارة المدرسية كونها إدارة قيادية ويعني ذلك أن تؤثر وتتأثر بما يحيطها، وأن يكون لها تأثير كبير على العاملين وقدرة على جذبهم للعمل والإنجاز. وأن تكون إدارة ديمقراطية يعني أن تكون الإدارة قائمة على المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم الإنفراد بأي قرار دون العودة للهيئة الإدارية والتدريسية. والإدارة المدرسية أيضاً إدارة مرنة بمعنى أن تتكيف مع كافة الظروف والمتغيرات ولا تكون جامدة لا تتحاز إلى أي فكرة، وأيضا أضاف إدارة عملية يعني أن يكون هنالك انسجام بين الأفكار والمبادئ النظرية مع المواقف التعليمية العملية.

لاحظ الباحث ضرورة توافر الخصائص السابقة في الإدارة المدرسية، فوجودها يزيد من الكفاءة والقدرة الإدارية للمدرسة، ويجعل المدرسة أكثر فاعلية في وضع أهدافها، وتحقيقها بكل كفاءة وفاعلية وتنفيذ العمليات الإدارية وتقويمها.

• مبادئ الإدارة المدرسية

إن الإدارة المدرسية في مختلف مستوياتها تقوم على مجموعة من المبادئ وقد أشار ربيع(2006) إلى أن من أهم تلك المبادئ تقسيم العمل وهو أمر ضروري ويعني وضع كل فرد في العمل الذي يناسب قدراته مما يرفع كفاءة العملية الإدارية. ومن مبادئها أيضاً تفويض السلطات ويعني ذلك قيام المدير بتفويض بعض سلطاته لأصحاب الكفاءة ومن خلالها يمكن للمدير أن يستثمر طاقات وإمكانيات العاملين، وبالإضافة إلى ذلك مبدأ الانضباط والطاعة فهو عنصر ضروري يجب أن يتوفر في المدرسة، بحيث يقوم المرؤوسين بطاعة المدير واحترامه، وهو عنصر يتوقف عليه نجاح العملية الإدارية. ومن مبادئها - أيضاً- وحدة القيادة و يعني وجود قائد واحد يمسك بزمام الأمور، فوجود أكثر من قائد يعمل على عرقلة العملية الإدارية.بالإضافة إلى مبدأ وحدة الإدارة وتعني أن يشجع المدير العاملين على التعاون فيما بينهم وتنمية روح الفريق. ومبدأ التنظيم ويعني وضع كل شيء في مكانه المناسب، من موظفين وموارد وأجهزة مما يؤدي إلى إنجاز أفضل للأعمال.

ورأى الحربي(2006) أن من أهم مبادئ الإدارة المدرسية المصلحة العامة ويعني أن يركز المدير على المصلحة العامة للمدرسة والتلاميذ والمجتمع أكثر من تركيزه على المصلحة الشخصية، فيغلب المصلحة العامة على مصلحته الشخصية، وأيضاً تدرج السلطة بحيث تقوم الإدارة المدرسية على مبدأ التدرج في الاتصالات، بحيث يتصل كل موظف برئيس قسمه وكل معلم بمديره المسؤول بطريقة متسلسلة. وبالإضافة إلى المساواة وتعني مساواة المدير بين العاملين وعدم التحيز لأحدهم؛ لأن المساواة ترفع المعنويات وتزيد الدافعية للعمل. وختمه بمبدأ المبادأة وهذا يعني أن تعمل الإدارة على تشجيع المبادرة وروح الابتكار لدى الأفراد ويحسن أداءهم .

لاحظ الباحث أن مبادئ الإدارة المدرسية السابقة تشكل العمود الفقري لها، فهي تشكل الخطوط العريضة في العملية الإدارية في المدرسة، والتي يجب مراعاتها والعمل على توظيفها في دعم وتطوير العملية الإدارية في المدرسة.

• أنماط الإدارة المدرسية

إن ممارسات المديرين و القائمين على الإدارة المدرسية وتصرفاتهم تختلف من مدرسة إلى أخرى؛ ويرجع ذلك إلى أسباب متنوعة منها ما يتعلق بشخصية المدير، ومنها ما يتعلق بالعاملين، ومنها يرتبط بالنظام التعليمي، قسم يتعلق بالإمكانات المادية والبشرية والبيئية(عابدين،2012).

وقد اتفق ربيع (2006)، وعابدين (2012) على تقسيمها إلى أربعة أقسام وهي:

• النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي): وفي هذا النمط يضع المدير الخطط والسياسات؛ لتحقيق ما يضعه في ذهنه، فهو لا يحيد عنه أبداً فيظهر الودّ لمن اتفق معه في سلوكه ويجافي من يخالفه، ويهتم المدير في هذا النمط بفاعلية الإدارة، ويختار الطرق التي تنجز العمل بصورة دقيقة، ويهتم المدير بعملية التفتيش على العاملين والتدخل في كل الأمور، ويتميز هذا النمط بالإنتاجية العالية في حال وجود المدير والفوضى في حال غيابه.

• النمط الدبلوماسي: وهو نمط يعتمد على ممارسة أسلوب الدبلوماسية واللباقة، ويهتم المدير بإظهار علاقات حسنة مع العاملين، ويميل إلى مناقشة المعلمين ذوي النفوذ في المدرسة؛ للحصول على مساندتهم ودعمهم في إقناع البقية. ورغم أنه لا يشرك المعلمين ذوي النفوذ في وضع السياسات إلا أنهم يشعرون بالرضا عن عملهم وعنه. وأهم ما يميز هذا النمط أن المدير ينسب كل نجاح وإنجاز يُحقق في المدرسة لنفسه ويظهر متفاخراً، أما في حال وجود خلل أو فشل فإنه يتوارى وينسبه للآخرين.

• النمط الديمقراطي (التشاركي): وهو نمط إداري مناقض تماماً لنمط الإدارة الأتوقراطية، وفيه يعترف المدير بالفروق الفردية لدى المعلمين والطلبة، بحيث يسمح لكل فرد بتنمية قدراته وميوله واتجاهاته، وفيه يحدد المدير بشكل واضح وكامل وظيفة كل عضو في المدرسة ومهامه، وينسق جهودهم ، ويشجع التعاون فيما بينهم، ويعمل على إشراك المعلمين والطلبة في إدارة المدرسة، ويعتمد المدير في هذا النمط على مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية من خلال اهتمامه بتفويض المهام والصلاحيات، ويحرص المدير على إقامة علاقات حسنة مع العاملين، وتقوية الروابط والعلاقات مع المجتمع المحلي.

• النمط الترسلّي (السائب): وهو نمط يتصف بالمبالغة في إعطاء الحرية للمعلمين، ويتميز المدير فيه بالشخصية المرحّة، وبالاطلاع الواسع على المعارف المتعلقة بعمله، ويهتم بتوفير مناخ ملائم وسليم لقيام المعلمين بالتدريس، وتعلم الطلبة وفق ما يروونه مناسباً. وفي هذا النمط يتيح لكل فرد إبداء رأيه والدفاع عنه بحرية مطلقة، ويعتبر هذا النمط من أسوأ أنماط الإدارة من حيث الإنتاجية؛ فتحقيق الأهداف يعتمد على الحظ، وفيه يعجز المعلمون عن التصرف والاعتماد على أنفسهم في مختلف المواقف.

لاحظ الباحث أن لكل نمط من الأنماط ما يميزه عن الآخر، وكلها متباينة ولكن إذا تمت المقارنة بين الأنماط الأربعة نجد أن أفضلها هو الديمقراطي، الذي يسوده التعاون والمودة والعلاقات التنظيمية القوية، والأسوأ هو الترسلّي والذي يعطي الحرية المفرطة المبالغ فيها.

• الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية

ظهر في السنوات اتجاهات حديثة في مفهوم الإدارة المدرسية ، فلم يعد مفهوم الإدارة المدرسية يقتصر على تسيير شؤون المدرسة بل تعداه إلى توفير كافة الظروف والإمكانيات التي تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية، فتحوّلت الإدارة المدرسية من إدارة تسيير إلى إدارة تطوير، ونتج عن هذا التطور اتساع في مجالات الإدارة المدرسية، فأصبحت تشمل كافة العناصر التي تؤثر في العملية الإدارية وتتأثر بها داخل المدرسة (الجبر، 2006).

ومن أبرز الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية:

- الإدارة بالأهداف: وهي نظام مصمم؛ لضمان تنفيذ المديرين لأهداف المؤسسة حيث يتوقع منهم ربط أهدافهم الخاصة بأهداف المؤسسة، ويمكن التعبير عن هذه الأهداف بعبارات قابلة للقياس، مما يمكن المديرين أن يقيموا أداءهم ويتحكموا به بشكل أفضل. فالإدارة بالأهداف أسلوب إداري يقوم على المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في كافة مستويات المؤسسة الإدارية، فيشتركون في تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة (البناء، 2013).

- الإدارة الاستراتيجية: وهي الإدارة التي تهتم بجوهر ممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة، فهي الأنشطة التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، مما يضمن الالتقاء بين أهداف المنظمة ورسالتها مع البيئة بفعالية وكفاءة عالية. فإن الإدارة الاستراتيجية تمثل العملية التي تستخدم في تنقية القرارات وتطبيقها، بما يحقق النتائج المطلوبة (البناء، 2013). ورأى إدريس ومرسي (2002) أنه يجب مراعاة بعض المحاذير في تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومنها مراعاة الوقت والاهتمام بتوظيفه وعدم استنزافه وإضاعته، ومراعاة التزام العاملين بتنفيذ الخطط الموضوعة؛ فعندما لا يشترك الأفراد في صياغة الاستراتيجية، يزيد تنصلهم من مسؤولية القرارات الاستراتيجية، ومواجهة الإحباط الذي قد يحدث عن عدم تحقيق الأهداف الموضوعة.

- إدارة الجودة الشاملة: وهي عملية إدارية إستراتيجية تقوم على مجموعة من القيم، وتستمد طاقتها من المعلومات التي يتم في إطارها توظيف العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم كافة بطريقة إبداعية تحقق التحسن المستمر للمنظمة (البناء، 2013). و أن هدف إدارة الجودة في العملية التعليمية نشر ثقافة الأداء الصحيح للعمل؛ للحصول على أفضل النتائج (أبو الوفا وحسين، 2000)

- إدارة الضغوط: إن الضغوط في مجال الإدارة هي إحدى مكونات ضغوط العمل والتي ترتبط بطبيعة العمل في مجال الإدارة، وتمثل خبرة ذاتية يكتسبها مدير المدرسة عند تعرضه لمصادر ضاغطة وبواجهها بشكل إيجابي فتخلق لديه روح التحدي والإنجاز أو بشكل سلبي فيصاحبها

مشاعر الضيق والإحباط. فإذا كانت الضغوط في حياة من يعمل في الإدارة المدرسية ولا يمكن تجنبها فلا بد من إدارة هذه الضغوط والتصدي لها والاستفادة منها (الحري، 2006).

ولاحظ الباحث أن وجود العديد من الأنماط الإدارية الحديثة دليل على سعي الباحثين والدارسين والإداريين إلى تطوير العملية الإدارية والوصول إلى نمط إداري يحقق الأهداف المرغوب بها، وبالإضافة إلى أن لكل عصر أنماطاً إدارية تناسبه وتتناسب مع متطلباته؛ فنحن نعيش في عصر التكنولوجيا والمعلومات الذي يتصف بالتعقيد .

اللامركزية في التعليم

• مفهوم اللامركزية في التعليم

تقوم اللامركزية في الإدارة التعليمية على توزيع عمليتي صناعة القرار واتخاذها وعدم اقتصره على المدير (علي ورجب، 2010) وهناك محاولات عديدة تقوم فيها الدول النامية لتطبيق اللامركزية في الإدارة فهي تعمل على زيادة حجم التمويل للمدارس، وبالإضافة إلى زيادة تفويض السلطة التامة للمدارس في صنع القرار. وقد حصل مفهوم اللامركزية على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية بهدف تحديد ماهيتها ومفهومها (حسين، 2006).

فعرها أبو عيطة (2009) بأنها: "نظام للإدارة تترك فيه السلطات للوحدات المحلية فرصة توجيه البرامج والأنشطة، بما اتفق مع ظروفها، ويحقق متطلباتها" (ص:33).

وعرها حسين (2006) بأنها: العمل على منح الإدارة العليا السلطات المحلية والمدارس حرية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتها، بحيث لا يتعارض مع التنظيم العام وذلك يتم من خلال إعطاء كل وحدة إدارية صلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، مع العمل على إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة فيها.

• أسباب اللامركزية في التعليم

في العصر الحالي أصبح لوجود اللامركزية في إدارة التعليم أهمية كبيرة وله أسباب وقد لخصها علي ورجب (2010) في زيادة مصادر تمويل التعليم، وانخفاض تكاليف العمل، وخفض البيروقراطية في الإدارة، وإطلاع المسؤولين على احتياجات النظام وتطبيق معايير للتعليم، مما يزيد من كفاءة العمل، و توزيع السلطات السياسية على المؤسسات، ومنح المواطن دوراً أكبر في الإدارة، بالإضافة إلى تحسين جودة العمل عن طريق الربط ما بين تحسين التعليم بصنع القرار واحتياجات المدرسة، وزيادة المنافسة والإبداع داخل النظام، و وجود نظام ديمقراطي يعتمد على مشاركة المجتمع المحلي في العملية الإدارية.

وأضاف أبو عيطة (2009) إلى الأسباب السابقة التطورات الاقتصادية الجديدة ويتمثل ذلك التطور في تحول في الأنظمة الاقتصادية من الاشتراكية إلى الرأسمالية، والعمل على زيادة القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية في مجال التعليم، وتغير دور الدولة الحديثة فقد تغير دور الدول من الحفاظ على الأمن والحماية، إلى تحقيق الرفاهية ودعم التعليم بحيث يكون له احتكاك مستمر مع المجتمع وتكون إدارته لامركزية، بالإضافة إلى تعقد أنظمة التعليم الحديثة فقد حدث تطور شامل مما أدى إلى حدوث تعقيد في كافة المجالات ومنها مجال التعليم فقد تعدد الأنشطة و زادت التخصصات مما استدعى إلى وجود حاجة ماسة إلى معلومات كثيرة ودقيقة.

لاحظ الباحث أن هنالك توجه واضح نحو اللامركزية في إدارة التعليم؛ ويعود ذلك بشكل أساسي إلى التطورات والتغيرات المتلاحقة في كافة مجالات الحياة وخاصة مجال التعليم وهذا التوجه يعكس رؤية العملية الإدارية التي تقوم على التشارك في صنع واتخاذ القرارات و الذي يزيد من فاعليتها، والذي يدفع بعجلة الإنتاج نحو الأمام.

ثالثاً: الإدارة الذاتية للمدرسة

• مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة

لقد تطور مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة ويعود هذا التطور بشكل رئيس إلى الاستفادة من المجالات التجارية والصناعية، فقد وجد مديرو المؤسسات والقائمون عليها أن تفويض بعض الصلاحيات والسلطات داخل مؤسساتهم يزيد وبشكل كبير الرضا لدى الموظفين سواء على الصعيد الذاتي أم على الصعيد الوظيفي، وإن التحول من المركزية إلى اللامركزية يناسب المؤسسات معقدة العمل والتي تحتاج إلى العمل بروح الفريق والجماعة، مما جعل هذا النمط من الإدارة مناسباً للمدرسة أكثر من غيرها من المؤسسات (Banicky, 2000). ويختلف مفهوم الإدارة الذاتية من دولة إلى أخرى ويعود ذلك إلى الاختلاف في الإطار الثقافي والسياسي في هذه الدول (Caldwell, 2009)، ومن الصعب تحديد تعريف واضح للإدارة الذاتية للمدرسة، حيث أنه لا يوجد لها تعريف محدد حتى الآن ومع ذلك فهناك بعض التعريفات التي يمكن تحديدها، و استنباطها تبعاً لسياسة تلك المدرسة في إدارتها للعمل بصورة ذاتية (حسين، 2006).

فعرفها عبد العليم والشريف (2009) بأنها: "مدخل للإصلاح الإداري ينظر إلى المدرسة على أنها الوحدة الأساسية لاتخاذ القرار، ومن ثم ينبغي زيادة استقلال المدرسة المالي والإداري، وتقليل الرقابة عليها من قبل السلطات التعليمية العليا، والشعور بملكية المدرسة فالإصلاح الفعال لا يعتمد على إجراءات خارجية، وإنما يتطلب أساساً مشاركة كل الأعضاء المعنيين بالمدرسة في اتخاذ القرارات (ص:165).

وعرفها حسين (2006) بأنها: " شكل من أشكال اللامركزية الذي يجعل المدرسة والواقع المدرسي نفسه وحدة أساسية لصنع القرار، ويعتمد بصورة أساسية على إعادة توزيع سلطة صنع القرار بين كل العاملين في المدارس، وبين أعضاء المجتمع المحلي، باعتبارهم وسيلة أساسية تمكنهم من تقييم التطورات التي تحدث داخل العملية التعليمية في المدارس، وأيضا تمكنهم ممن معرفة أفضل الأساليب لتوفير الدعم والتمويل المناسب لضمان تحقيق أعلى مستوى من الأداء في العملية التعليمية بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة ككل" (ص:14).

واتفق جامح و زاجدا (Gamage&Zajda,2009) وكاد ويل(Caldwell,2005) أن سلطة اتخاذ القرار في المدرسة المدارة ذاتياً يتشارك فيها المدير والمعلمون والمجتمع المحلي حيث تقوم هذه الأطراف بوضع إستراتيجية تتناسب واحتياجات الطلبة .

وفي هذا المقام لاحظ الباحث أن تعريفات الإدارة الذاتية للمدرسة كافة تؤكد على عدة محاور ومنها أن الإدارة الذاتية هي امتداد للامركزية الإدارة، فهي تقوم وبشكل أساسي على تفويض الصلاحيات، وعلى مشاركة كافة العاملين في المدرسة في صنع القرار واتخاذها.و أن المدرسة المدارة ذاتياً تستقل عن إدارة التعليم مالياً وفنياً وإدارياً، بالإضافة إلى التفعيل الكبير لدور المجتمع المحلي باعتباره شريكاً مهماً في إدارة المدرسة.

● أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة

يسعى نظام الإدارة الذاتية إلى تحقيق الإصلاح التربوي داخل الدولة، وذلك بتحقيق المرونة العالية واللازمة لإشراك العديد من الأطراف المعنية، لتحديد احتياجات التلاميذ المختلفة من بيئة لأخرى والسعي نحو تحقيقها، فقد أثبتت الإدارة الذاتية نجاح أسلوبها في مجال إدارة الأعمال ، حيث أن نقل سلطة صنع القرار إلى المستويات الأقل في المؤسسات يزيد من شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي، حيث يكون لديهم سلطة مؤثرة وفعالة في أسلوب أدائهم لوظائفهم ومهامهم التنظيمية فحينذاك يزداد شعورهم بالرضا الوظيفي (حسين،2006).

وقد أشار علي و رجب(2010) أن أهمية الإدارة الذاتية تتمثل في ربط المدرسة بالمجتمع المحلي والعمل على إيجاد مناخ مناسب للعملية التعليمية، والعمل على إعطاء المدرسة فرصة لإدارة مواردها ومعرفة قدرتها على استثمار ميزانيتها مما يؤدي إلى تحقيق الجودة في التعليم، وتحقيق الاستقلال الإداري والمالي للمدرسة مما يعطيها وحدة صنع قرار وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين فيها. وبالإضافة إلى إعطاء المعلمين شعوراً بملكيتهم للمدرسة مما يدفعهم للمشاركة في إصلاحها. وأضاف حسين(2006) أن أهمية الإدارة الذاتية تكمن في اعتبارها إحدى الوسائل المهمة في تحسين أداء الطلبة، ودعم التزام المعلمين في أداء المهمات الموكلة إليهم.

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

• خصائص الإدارة الذاتية للمدرسة

إن غاية الإدارة الذاتية المدرسية هو تلبية احتياجات الطلبة مما دفع كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية إلى التعاون فيما بينها، مما ميز المدارس المدارية ذاتياً عن غيرها ومن أبرز خصائصها أنها تعتمد على ثقافة تنظيمية ذات مستوى عالٍ مما يؤثر على مهام المدرسة الخاصة والعامّة، وأن تراعي المدرسة ظروفها الخاصة واحتياجاتها في أداء العملية التعليمية، ومن خصائصها أيضاً أنها تعمل على تدعيم وتشجيع الفكر الإبداعي في حل المشكلات لدى الطلبة، وبالإضافة إلى أنه يتم تنويع الأساليب الإدارية في المدارس المدارية ذاتياً، وفقاً لتنوع الطبيعة البشرية، بالإضافة إلى ذلك تكون أهداف المدارس المدارية ذاتياً متنوعة تلبّي كافة الاحتياجات (حسين، 2006).

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

• أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة

للإدارة المدرسية الذاتية مجموعة من الأهداف، ولخصها العجمي (2008) في زيادة كفاءة الإدارة، وذلك من خلال هيكل تنظيمي غير مركزي مزود بأحدث الأساليب والآليات والممارسات التي من دورها أن تدعم العملية الإدارية، بالإضافة إلى تحقيق أفضل المخرجات ورفع نتائج الطلبة في اختباراتهم، والعمل على تحسين سمعة المدرسة وإدارتها، وكسب تأييد وثقة الرأي العام بالمدارس، وتكوين ثقافة إيجابية للإدارة الذاتية.

وأضاف علي ورجب(2010) إلى أهداف الإدارة الذاتية زيادة المشاركة المجتمعية ومشاركة والآباء في إدارة المدرسة، والعمل على تفعيل نظام تفويض الصلاحيات للمديرين والمعلمين في المدرسة. والسعي إلى تحقيق الشفافية في تفويض الصلاحيات وإيجاد آليات لمحاسبة ممثلي الإدارة الذاتية زيادة فاعلية وجودة ما يقدم إلى المجتمع المحلي من خدمات.

وأضاف حسين(2006) أيضا إلى هذه الأهداف رفع القدرة التنظيمية والفردية لأفراد المدرسة والعاملين فيها؛ من خلال جعلها وحدة تنظيمية تحقق التنمية المهنية للعاملين فيها. وزيادة حيوية وفاعلية المدرسة والعمل على تحقيق التماسك في المدرسة ؛ من أجل مواجهة كافة الظروف البيئية المتغيرة، وتحقيق الوعي برسالة المدرسة ورؤيتها وأهدافها لاستثمار موارد المدرسة بطريقة فعالة.وفي هذا المقام أشار عبد العليم والشريف(2009) أن الإدارة المدرسية تصبو إلى تطوير المدرسة ورفع مستواها بين المدارس والعمل على دفعها للمنافسة وتحقيق التفوق. وأضاف حسين(2007) إلى ما سبق من الأهداف رفع الروح المعنوية والدافعية لدى المعلمين في المدرسة وتشجيع برامج التنمية داخل المدرسة بشكل فعّال.

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

• العناصر الأساسية للإدارة الذاتية للمدرسة

تعتبر الإدارة الذاتية للمدرسة أسلوباً جديداً يعتمد بشكل أساسي على جعل المشاركين في العملية التعليمية أصحاب مسؤولية كاملة، ويحتاج إلى مجموعة من العناصر يتوقف عليها نجاحه وتتخلص هذه العناصر في: الرؤية الواضحة لعمليتي التعليم والتعلم في ضوء المعايير المحددة لأداء الطلبة، وسلطة اتخاذ القرار فيما يخص عمليات التمويل والمناهج، والإفادة من تلك السلطة في إحداث تغيير كبير في عمليتي التدريس والتعليم، والتوزيع المتوازن للسلطة بين وحدات المدرسة ، وذلك عن طريق تشكيل مجموعات عمل يكمن دورها الأساسي في صنع القرار واتخاذ.

وبالإضافة إلى ضرورة تحديد المعارف والمهارات الخاصة بقدرة المدارس على إحداث التغيير واستيعابه، وذلك عن طريق تشكيل لجان عمل تهتم بمشاركة المعلومات الخاصة بعملية التدريس والتعليم. و ذلك مع ضرورة توافر أساليب متعددة لجمع المعلومات المتصلة بأولويات وأهداف المدارس لتبادل المعلومات وأيضاً بين كل العاملين في المدارس، ومن عناصرها أيضاً التشجيع المادي والمعنوي للعاملين باستمرار؛ لتحقيق أهداف المدرسة . و وجوب توفر قيادة مدرسية تشاركية بين المديرين والمدرسين، حيث يلعب المدير دور القائد ودور الميسر لعملية التغيير، بينما يهتم المدرس بالمسؤوليات الخاصة بقضايا عمليتي التدريس والتعليم، وضرورة الحصول على الموارد المطلوبة في العملية التعليمية من خلال المشاركة في فرق عمل جماعية مهنية في خارج المدرسة ومن خلال المشاركة في مكاتب تدريب خارج المدرسة (حسين، 2006).

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

• مبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة

تقوم الإدارة الذاتية على مجموعة من المبادئ، وقد لخصها علي ورجب (2010) كما يأتي:

مبدأ التأكيد على أهمية الإنسان وإمكانياته وطاقاته واستقلاله الذاتي وفيها تركز الإدارة الذاتية على نظرية (Y) وهي ترى أن الإنسان مخلوق إيجابي بطبعه ونشيط ومتعدد الدوافع ولديه القدرة على ضبط ذاته ، وأن الإنسان يمتلك الطاقات والأفكار والاتجاهات التي إذا وجهت بطريقة صحيحة مع منحه الاستقلال الذاتي فإنه يعمل على رفع كفاءة المؤسسة. ومنها أيضاً قيمة المعلومات والمعرفة فالإدارة الذاتية تعتمد على توافر المعلومات الدقيقة عن المدرسة وإعلام كل من له علاقة بالعملية التعليمية، مما يسهل اتخاذ القرارات التربوية، والنهوض بالعملية التعليمية. بالإضافة إلى مبدأ الاتصال الوثيق بين المجتمع المحلي والمدرسة وهي عملية مهمة للعاملين في المجال التربوي ولعمليات التوافق والفهم ، فيتوجب على العاملين القيام بها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. ومن مبادئها أيضاً المساءلة والمحاسبة للجميع على النتائج التي تحققت فيتم تحميل المنظمة

مسؤولية أدائها، بحيث يتم مطابقة أهداف المدرسة مع أهداف المنظمة، وقياس أدائها ومقارنته بالمعايير الداخلية والخارجية، وبناء على نتائج التقييم على معايير محددة يتم مكافأة المؤسسة أو معاقبتها بناء عليها. وبالإضافة إلى مبدأ القدرة على التقويم الذاتي حيث يتم من خلاله تحديد مدى تحقق الأهداف المرسومة، وتحديد فاعلية الأنشطة والبرامج بناء على معايير محددة والعمل على إصلاحها.

وأضاف عبد العليم والشريف(2009) إلى المبادئ السابقة أن الإدارة المدرسية الذاتية تقوم بتحقيق رسالة تعليمية واضحة ومتطورة ومعروفة لجميع الأعضاء وإعطائهم الفرصة للإسهام فيها مع قيامها على ثقافة تنظيمية واضحة. وارتباط الإدارة الذاتية للمدرسة بأنشطة مدرسية ذاتية ترتبط بخصائص المدرسة وحاجاتها، واعتماد صنع القرار فيها على نمط لامركزية الإدارة والذي يقوم على المشاركة بين المدير والمعلمين والآباء والطلبة. وتحدد الإدارة الذاتية دور مدير المدرسة في تنفيذ الأهداف وتنسيق الموارد البشرية وتطويرها، وتحدد دور المعلم في كونه شريكا في اتخاذ القرارات ودور الآباء أيضا في كونهم متعاونين مساندين للمدرسة بتقديم الخدمات الجيدة؛ وتمكن الإدارة الذاتية المدرسة من إدارة الوقت واستثماره بفاعلية وكفاءة عالية، مما يؤدي إلى استثمار الموارد المادية والبشرية بأفضل الطرق. بالإضافة إلى ذلك فهي تتيح للمدرسة تطبيق السياسات والبرامج التعليمية بسهولة ويسر، بسبب وجود المرونة وتخفيف السلطات الفردية و تنمية روح التعاون بين العاملين.

وأضاف حسين(2007) إلى مبادئ الإدارة الذاتية مبدأ توزيع المعلومات حيث يشترك العاملون في المدرسة في صنع القرارات بناء على المعلومات المتاحة لهم، ومبدأ التنمية المهنية للمعلمين ويتم من خلالها إكسابهم المهارات التي تؤهلهم للقيام بعملهم على أكمل وجه.

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

• مراحل عمل الإدارة المدرسية الذاتية

تعمل الإدارة المدرسية الذاتية على عدة مستويات ومراحل ويمكن تقسيمها على النحو الآتي:

أولاً: مرحلة التحليل البيئي: يتم في هذه المرحلة مراقبة البيئات الداخلية والخارجية والعمل على تحليلها بناء على نقاط القوة والضعف فيها ، ويتم تحليل البيئات الداخلية على أساس الموارد البشرية والمالية والطبيعية وأعداد الطلبة والمناخ المدرسي، وبرامجها التعليمية المختلفة ، أما البيئة الخارجية فتشمل التطورات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية.

ثانياً: مرحلة التخطيط والبناء: وفي هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات الناتجة عن التحليل البيئي في وضع خطة إستراتيجية للمدرسة، ويتم تحديد أهداف المدرسة وسياساتها وبرامجها وميزانيتها وإجراءات العمل في بيئاتها الداخلية والخارجية وذلك بطريقة تشاركية (حسين، 2006)

ثالثاً: مرحلة الاختيار والتنمية والتوجيه: بناء على الخطط الواقعية التي تدير عليها المدرسة يتم عقد دورات تدريبية؛ لتطوير قدرات هيئة التدريس و تنمية المعارف والمهارات اللازمة لقيامهم بمهامهم. أما عملية التوجيه فتشمل تفويض الصلاحيات والسلطات للمعلمين، ذلك كله يؤدي إلى النجاح في تحقيق الأهداف المطلوبة.

رابعاً: مرحلة التنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطط الموضوعة، مع التأكد من توافر كافة الموارد المادية والبشرية والإرشاد والدعم اللازمين للبرامج التعليمية، والعمل على توفير مصادر تمويل إضافية تسهم في تحقيق الأهداف المحددة (علي ورجب، 2010).

خامساً: مرحلة الإشراف والتقييم: ويتم في هذه وضع أسس وأنظمة للسيطرة والإشراف على المجموعات والبرامج التعليمية والعمل على تقييم الأداء في المدرسة (عبد العليم والشريف، 2009). ورأى علي ورجب (2010) إلى أن الفائدة من هذه المرحلة هو قيام المدرسة باتخاذ قرارات من شأنها القيام بتصحيح سير العمل، وإعادة تحديد ورسم السياسات المستقبلية، والعمل على التطوير التنظيمي.

لاحظ الباحث توافر التسلسل والتكاملية في خطوات الإدارة الذاتية، فكل خطوة تعتمد على الخطوة السابقة، فتبدأ بالتحليل البيئي والذي يوفر المعلومات اللازمة للتخطيط الذي يضع الخطوط العريضة لإجراء الدورات اللازمة لرفع مستوى المعلمين والإداريين، ثم يبدأ التنفيذ والذي يليه التقويم الذي يحدد مدى تحقق الأهداف، وهذا التسلسل يزيد من فعالية العملية الإدارية.

• أسس ومتطلبات الإدارة المدرسية

إن للإدارة الذاتية أهمية كبيرة في تحسين كفاءة العمل ومواكبة التغيرات والتطورات ولذلك وضعت لها مجموعة من الأسس ترتكز عليها، ورأى العجمي (2005) أن من هذه الأسس هو لامركزية السلطة وهي الأساس الذي تقوم عليه الإدارة المدرسية الذاتية، وتعني مشاركة جميع العاملين والأفراد في المدرسة ، والعمل على تفويض السلطات والصلاحيات داخل المدرسة، واعتماد نظام اللامركزية في الإدارة والذي يزيد من فاعلية الإدارة المدرسية ويعد نقطة قوة فيها، ومما يزيد من قدرتها على مواجهة المشكلات والأزمات، ويزيد من مرونة تطبيق التعليمات واللوائح، ويزيد من مشاركة المجتمع المحلي في تطوير العملية التعليمية، ومن جودة المخرجات في المدرسة.

وأضاف علي ورجب (2010) إلى هذه الأسس الإطار التشريعي وهو الجانب القانوني الذي تحدده الدولة لمؤسساتها المختلفة بهدف تنظيم العمل بحيث تحدد اختصاصات العاملين بها وطرق وأساليب استثمار الموارد والطاقات. والمدرسة إحدى أهم مؤسسات الدولة التي لها إطارها التشريعي الذي تسير عليه ويتم فيه تحديد أدوار العاملين ومصادر التمويل وأساليب مراقبة الأعمال ، وفي الإدارة الذاتية يلزم تحويل السلطة إليها فتكون أصلية وليست بالتفويض، وأضاف أيضا التنمية المهنية المستدامة فإن تطبيق نظام الإدارة الذاتية يحتاج إلى تحول في أدوار كل المشاركين في الإدارة من مديرين ومعلمين وآباء والمجتمع المحلي وبذلك يحتاج إلى تنمية مهنية شاملة في المهارات والقدرات لتتناسب مع الأدوار الجديدة بهدف تحقيق أهداف المدرسة، وتتنوع برامج التنمية المهنية في المدارس المدارة ذاتيا فمنها ما يتعلق في طرق التدريس والبرامج التعليمية ومنها ما يتعلق بمهارات العمل الجماعي وصنع القرارات الجماعية ومنها ما يتعلق بالمعرفة التنظيمية والمهارات المتعلقة بالميزانية وشؤون الأفراد.

وأضاف إليها أيضاً التمويل من خلال المجتمع (التمويل المحلي) حيث يتطلب تطبيق الإدارة الذاتية المساندة المجتمعية فلا توجد إدارة ذاتية في المدارس دون وجود تمويل ذاتي من خلال المجتمع فان عملية تمويل التعليم من خلال مساهمات السلطات المحلية والذي يتم توفيره من خلال الضرائب المحلية والدعم المالي من الحكومة، وتتم المشاركة المجتمعية في التمويل من خلال التبرع بالأراضي لبناء المدارس، وفي العمل المجاني في صيانتها وبنائها وتوفير الأجهزة التعليمية والرياضية وغيرها من احتياجات المدرسة، ومن أسسها أيضاً التخطيط الاستراتيجي وهو تخطيط طويل الأمد يهدف إلى تحقيق رؤية مطلوبة ويسمح لمديري المدارس أن يقرروا ما يريدون الوصول إليه بمدارسهم.

وختم هذه الأسس بالمشاركة المجتمعية والشعبية وتعني مشاركة مؤسسات وجمعيات المجتمع المحلي في النشاط العلمي وفي صنع القرار في المؤسسة التعليمية وتحقيق التعاون بينها لخدمة المجتمع في كافة المجالات. ولكي تنجح الإدارة الذاتية تحتاج إلى المشاركة الشعبية والمجتمعية من خلال ممثلي المجتمع المحلي والمدرسي ومجالس الآباء وغيرها. وأشار (Michael,2001) أن المشاركة في صنع القرار هو أساس الإدارة الذاتية؛ بحيث من يشارك في اتخاذ القرار يزيد من المسؤولية الملقاة على عاتقه، مما يدفعه إلى إنجاز العمل وتحقيق أهداف المدرسة . ويعد الهدف الأساسي من المشاركة في صنع القرار هو بناء القدرة لدى المشاركين في الإدارة من مديرين ومعلمين وأولياء أمور؛ مما يخلق مناخ مناسب للتعليم والذي يساعد على إكساب الطلبة القيم والمعارف التي تخدم المجتمع.

لاحظ الباحث أن أسس الإدارة المدرسية الذاتية بمجملها تشكل الإطار العام لتطبيقها، فالإدارة الذاتية تقوم على هذه الأسس ، ويرتبط نجاحها وفشلها في وجود هذه الأسس، والتي تتكامل مع بعضها البعض وتترابط ترابطاً عضوياً فلا يمكن أن تقوم الإدارة الذاتية في حال غياب أي منها.

• تجارب لتطبيق الإدارة المدرسية الذاتية

أولاً: التجربة الأمريكية

ارتبط النظام التعليمي الأمريكي بالنظام الاقتصادي والسياسي ونظام الإدارة العامة، فالتجهت السياسة التعليمية إلى استحداث مبدأ (التعليم مسؤولية الولاية) مما أدى إلى ارتباط عملية اتخاذ القرار بظروف كل ولاية فلكل ولاية سلطتها التعليمية المحلية . وتعتبر الإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية مثالا للامركزية الإدارية. ويؤمن الأمريكيون أن الديمقراطية تتمثل في تفويض السلطات، حيث قامت السلطات العليا بتفويض سلطاتها إلى الهيئات والمجالس المحلية .وتعتمد الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة على وجود مدير ذي كفاءة يشجع المعلمين على المشاركة في العمليات القيادية و اتخاذ القرار، ظهرت الإدارة المدرسية الذاتية في الولايات المتحدة عام 1990م في أربع عشرة ولاية فيتم تفويض المهام للمدرسة والمديرين، ولكن المدرسة خاضعة للسلطة العليا ومن جهة أخرى فقد كانت تعطى للآباء والمعلمين والمديرين الصلاحيات والسلطات في تحديد الأولويات ميزانية المدرسة والمنهاج الدراسي وأجور الموظفين (عبد العليم والشريف، 2009).

لقد تمحورت أهداف المدارس المدارة ذاتيا في الولايات المتحدة حول زيادة كفاءة الإدارة وتحصيل الطلبة، زيادة ثقة ودعم الرأي العام في الإدارة، والعمل على تحديد أهداف المدرسة بشكل دقيق، والعمل على تحفيز العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي، والتركيز على نوعية وجودة المخرجات في المدرسة (العجمي، 2008) .

و الإدارة المدرسية الذاتية تركز في خطتها على مجموعة من المنطلقات ومنها أهمية تجاوب المدرسة مع المجتمع المحلي بحيث يشارك في صنع القرار واتخاذها، بالإضافة إلى منح المدرسة السلطة في تحديد ميزانيتها وضبطها، وتوفير التوجيه للمدارس من مجلس التعليم في الولايات، وتمركز القرارات في المدرسة حول الطلبة والمعلمين، والعمل على تأهيل المدارس لتوظيف التكنولوجيا من أجل تطوير العملية التعليمية(العجمي، 2005).

ثانياً: التجربة اليابانية

تعتبر اليابان من أبرز الدول التي حققت نهضة اقتصادية وتكنولوجية وعلمية واسعة حيث توجهت بعد انقضاء الحرب العالمية الثانية نحو إصلاح وتطوير التعليم وذلك إيماناً بمبدأ (أعطني معلماً أعطيك دولة)، وذلك يدل دلالة واضحة على إيمانها العميق بأهمية التعليم ودوره في تحقيق التنمية الشاملة؛ فقامت برفع رواتب المعلمين لتصبح في قمة الرواتب في السلم الوظيفي في اليابان؛ وذلك لسعيها الحثيث لتطوير التعليم وتشجيع الابتكار والإبداع والعمل على إيجاد كوادر علمية مؤهلة، حيث تمّ تكوين مجلس يختص بتطوير النظام التربوي في اليابان ويهدف بشكل أساسي إلى التحول نحو اللامركزية الإدارية بتطبيق الإدارة المدرسية الذاتية، وذلك بالإضافة إلى إعادة النظر في دور الحكومة على المستويين الداخلي والخارجي، وإعطاء الطلبة قدراً أكبر من الحرية في اختيار المدرسة الملائمة لهم (Muta, 2002).

ثالثاً: التجربة السعودية

تعدّ المملكة العربية السعودية من أبرز الدول التي تحولت في إدارة مؤسساتها التعليمية نحو اللامركزية الإدارية والإدارة الذاتية، حيث قامت بتدريب وتأهيل قادة تربويين قادرين على توظيف الوسائل والتقنيات والعمل على التعاون مع المجتمع المحلي، وذلك من خلال إعداد خطط تتصف بالتكاملية والعمل على التقويم المستمر لتلك المدارس. فلقد تم تطبيق مشروع المدارس المدارة ذاتياً - المدرسة السعودية الرائدة- عام 2001 م في خمس مدارس حكومية في مدينة الرياض موزعة على بيئات متنوعة بناءً على منهج تربوي تكاملي يواكب كافة التطورات التكنولوجية، والعمل على تحديد نظام تقويمي مناسب لتلك المدارس، بالإضافة إلى تحديد المصادر المالية الداعمة لإدارة المدرسة (الدوسري، 2006).

رابعاً: التجربة الفلسطينية

لقد بدأت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتسلم مهامها التربوية عام 1994 في بناء النظام التربوي الفلسطيني، ومعالجته من حالة الجمود والتدهور التي كانت تعتريه، وبالإضافة إلى توحيد النظام التعليمي بين شقي الوطن - الضفة الغربية وقطاع غزة - ، فعملت على تأهيل كافة العاملين في المؤسسة التربوية من معلمين وإداريين ومشرفين، وتوفير أبنية مؤهلة ومناسبة للتعليم، وتطوير الأنظمة والقوانين التي تنظم العملية التعليمية.

ونتيجة ما حدث في النظام التربوي من تطور وجدت الوزارة أن الظروف مواتية للتحويل التدريجي إلى اللامركزية الإدارية من خلال خطتها الخمسية التطويرية. حيث قامت الوزارة بتحليل إداري من خلال المقابلات التي تم إجراؤها، فكان التفكير يدور حول تفويض بعض الصلاحيات من الوزارة إلى المديرية ومن المديرية إلى المدرسة، فكانت المدارس المدارة ذاتياً أول المشاريع الريادية التي هدفت إلى تدعيم قدرة المدارس على الاستقلالية التدريجية الإدارية والمالية م كداية للتحويل التدريجي نحو اللامركزية، وقد تم تطبيق هذا المشروع وكان ضمن مراحل متسلسلة فكانت المرحلة الأولى هي اختيار فريق لقيادة العملية ووضع الموازنة وتحديد الأدوار واختيار (30) مدرسة ريادية موزعة على المديرية كافة، وفي هذه المرحلة تم إيجاد المناخ المناسب الذي يمكن أن تنمو فيه الإدارة الذاتية، وفي المرحلة الثانية تم اختيار (30) مدرسة أخرى حيث تم تزويدها بتجهيزات أساسية وتدريب العاملين من معلمين وإداريين، وكانت المرحلة الثالثة مرحلة تقييمية لتحديد نقاط القوة والضعف في تنفيذ المشروع وإجراء تعديلات على الأنظمة والقوانين الذي من شأنه أن يزيد من فاعلية هذا النظام (وزارة التربية والتعليم العالي، 2005).

ثانياً: الدراسات السابقة

يتم في هذا الجزء عرض لعدد من الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة المدرسية الذاتية وآفاق تطبيقها، وقد قام الباحث بتصنيفها وترتيبها حسب التسلسل الزمني لها من الأحدث إلى الأقدم.

1- الدراسات العربية

قام الكنانى (2015) بدراسة عنوانها: "درجة ممارسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم"، وهدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الذاتية بمحافظة القنفذة في المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم (52) مديراً. وأهم ما أشارت إليه نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الذاتية جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية لدرجة ممارسة القيادة الذاتية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التدريب، والتخصص)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حول درجة ممارسة القيادة الذاتية في مجال التنمية المهنية للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وفي مجال الشؤون المالية تعزى لمتغير التدريب.

وأجرى الزيابي (2015) دراسة عنوانها: "ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف"، وهدفت التعرف إلى ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (58) مديراً و (229) معلماً ممن يعملون في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمحافظة الطائف. وأهم ما أشارت إليه نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الذاتية والمهارات الإنسانية كانت كبيرة جداً، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة ممارسة القيادة الذاتية وبين تنمية المهارات

القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الذاتية تبعاً لمتغير العمل وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ومتغير طبيعة المؤهل العلمي.

وقامت السيسي والعروي (2014) بدراسة عنوانها: "إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة"، وهدفت التعرف إلى مدى إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية بالمدينة المنورة واستعدادها لها، و المعوقات التي تواجه تطبيقها؛ بهدف التوصل إلى مقترحات لتطوير الإدارة المدرسية، من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية، وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في المدينة المنورة، والبالغ عددهن (129) مديرة، وقد اختيرت عينة عشوائية بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة وأشارت النتائج إلى إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات في المدينة المنورة بدرجة متوسطة عموماً وعلى مستوى المجالات، كان إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في مجال تحسين أداء الطالبات بدرجة كبيرة، أما بقية المجالات، فجاءت بدرجة متوسطة.

وأجرى الحربي (2013) دراسة عنوانها: "متطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين"، وهدفت التعرف إلى متطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية الحكومية في مدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (60) مديراً ومشرفاً. وأشارت النتائج إلى أن العبارات التي تعبر عن المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة كانت بدرجة كبيرة جداً، و أن العبارات التي تعبر عن المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة كانت بدرجة كبيرة جداً.

وقام البقمي (2012) بدراسة عنوانها: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم"، وهدفت هذه التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم، و إلى دلالة تقديرات المديرين لواقع الإدارة المدرسية الذاتية باختلاف متغيرات: (المؤهل العلمي، والمؤهل التربوي، وسنوات الخدمة). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، إذ تكون مجتمع الدراسة النهائي من (117) مديراً و وكيلاً من مديري و وكلاء المدارس الثانوية العاملين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف. وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم جاءت متوسطة، و أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في مجالات الدراسة الستة تبعاً لمتغير العمل الحالي، وسنوات الخبرة.

وأجرت السيف (2011) دراسة عنوانها "معوقات تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض"، وهدفت التعرف إلى المعوقات الإدارية والمهارية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، والحصول على حلول مقترحة من وجهة نظرهن. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المرحلة الثانوية البالغ عددهن (99) مديرة. وأشارت النتائج إلى موافقة مديرات المرحلة الثانوية بشدة على وجود معوقات إدارية تعوق تطبيق الإدارة الذاتية ومنها افتقار المديرية لحرية التصرف المالي وغياب نظام الحوافز ومعوقات مهارية ومنها كثرة المسؤوليات الإدارية وقلة دعم المشرفات التربويات.

وكذلك أجرى جبران والشمري (2011) دراسة عنوانها: "درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية"، وهدفت التعرف إلى درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية، من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، إذ تكونت عينة الدراسة من (7) وكلاء في وزارة التربية والتعليم، و(169) مديراً، و(138) مديرة للمدارس الحكومية. وقد استخدم الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن درجة

إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بدرجة (كبيرة). كما أجرى الباحثان مقابلة مع وكلاء الوزارة وعددهم (7) لمعرفة درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية فجاءت بنسبة (68%) مقابل نسبة (32%) المعارضين عليها .

وقامت سرور (2008) بدراسة عنوانها: "تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة"، وهدفت التعرف إلى واقع الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ومدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، طبقت الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمكون من (116) مديراً ومديرة في الوقت الذي طبقت فيه المقابلة على جميع مدراء المدارس المدارة ذاتياً والبالغ عددهم (12) مديراً ومديرة. وقد أشارت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لأداء مديري المدارس الثانوية لمهارات الإدارة الذاتية نسبة (59.4%) وهي نسبة دون حد الكفاية 60%، وأن مشاركة مديري المدارس الثانوية في الإدارة العليا والوسطى بدرجة قليلة في اتخاذ القرارات، ولا يتم منح مدير المدرسة الصلاحيات الكافية واللازمة لتسيير أمور مدرسته وفقاً لما يراه مناسباً، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة مشاركة مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تعزى لصالح حملة الشهادات العليا (ماجستير أو دكتوراه)، ودور المجتمع المحلي في مشاركة الإدارة المدرسية لا زال ضعيفاً، ولم يفعل بعد بشكل يتلاءم مع تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

وكذلك قامت عواد (2007) بدراسة عنوانها: "تقييم فعالية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس ومديراتها"، وهدفت التعرف إلى مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس ومديراتها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما طبقت الدراسة على عينة تكونت من (40) مديراً و (420) معلماً من كلا الجنسين. وقد أشارت النتائج إلى أن درجة فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس كانت مرتفعة، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً تعزى لمتغيرات

(المسمى الوظيفي، المنطقة الجغرافية، الجنس، مستوى المدرسة، الجيل)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً تعزى لمتغير لسنوات الخبرة في الإدارة الذاتية.

وأجرت الدوسري (2006) دراسة عنوانها: "الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض - تصور مقترح-"، وهدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام للبنات في المملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من (102) مشرفة إدارية، وجميع مديرات مدارس البنات المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض والبالغ عددهن (291) مديرة. وقد أشارت النتائج إلى أن من أهم مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية في المدارس حاجة مديرات المدارس إلى إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة دون الرجوع لإدارة التعليم في جميع الأمور، وحاجة مديرات المدارس إلى توفير ميزانية صرف سريعة ومرنة دون تعقيدات معرقة لسير العمل.

وأجرت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2005) بدراسة عنوانها: "دراسة مشروع المدارس المدارة ذاتياً - الجانب الإداري -"، وهدفت التعرف إلى مدى النجاح الذي حققه مشروع المدارس المدارة ذاتياً، وقد طبقت الدراسة على المدارس المشاركة في المشروع من الجيل الأول والثاني، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المدارس المشاركة في المشروع والبالغ عددها (60) مدرسة وتم اختيار عينة مكافئة (60) مدرسة بنفس العدد في كل مديرية، وأهم ما أشارت إليه نتائج الدراسة أن قسم كبير من المديرين لا يدركون الصلاحيات الممنوحة لهم و تفاوتت في ممارسة الصلاحيات بين المديرين في المدارس المدارة ذاتياً والمدارس العادية وتفاوتت الرغبة بمستوى الصلاحيات بينهم بالإضافة إلى وجود واقع إداري أفضل في المدارس المدارة ذاتياً عنها في العادية وروح معنوية أفضل للعاملين وممارسات إدارية أفضل للمديرين.

وقامت الشحي (2002) بدراسة عنوانها: "إمكانية تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان في ضوء مبادئ مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة"، وهدفت التعرف إلى كيفية الاستفادة من مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في تطوير إدارة المدرسة الذاتية بسلطنة عمان . والتعرف إلى مبادئ

وأهداف هذا المدخل ونماذج تطبيقه في بعض الدول. كما هدفت الدراسة التعرف إلى أبرز محاولات تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان. والتعرف إلى مدى إمكانية تطبيق مبادئ مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس الثانوية بسلطنة عمان من وجهات نظر مديري ومعلمي هذه المدارس. وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين وفقاً لمتغير الوظيفة والجنس والمؤهل العلمي والخبرة واقتراح إجراءات لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان في ضوء مبادئ مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة وقد تكونت عينة الدراسة من (65) مديراً (363) معلماً من كلا الجنسين. وأهم ما أشارت إليها النتائج إلى أن تقديرات عينة الدراسة على المحاور الخمسة لمدى إمكانية تطبيق مبادئ مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة بالمدارس الثانوية بسلطنة عمان تراوحت بين المرتفعة جداً والمرتفعة.

وقام سلامة (2000) بدراسة عنوانها "الإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية"، وهدفت الدراسة التعرف إلى أساسيات الإدارة المدرسية الذاتية والفعالية المدرسية والتعرف إلى العلاقة بين الإدارة الذاتية والفعالية المدرسية، والتعرف إلى مبررات تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة المصرية وقيود هذا التطبيق. وقد استخدم الباحث في دراسته أسلوب حل المشكلات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن من عوامل تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في مصر التجديد في السياسة التعليمية والتحول إلى الخصخصة والتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، كما توصلت الدراسة إلى مقترحات نحو تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة المصرية وتحسين فاعليتها، ومن أهمها في مراجعة هيكلية إدارة المدرسة بشكل يسمح بدعم دور مجالس الآباء والمعلمين ويدعم الدور الإداري للمعلم في المدرسة، ويعزز المشاركة الطلابية في إدارة المدرسة ومنح المدرسة سلطات واسعة لتتعادل مع مسؤوليتها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

قام فالي وداود (Vally&Daud,2015) بدراسة عنوانها: "سياسة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية- نظرة استكشافية-"، وهدفت إلى استكشاف مدى جاهزية مديري مدرسة كوالالمبور الثانوية والإدارة الذاتية فيها، حيث استخدم الباحثان البحث النوعي، وأشارت النتائج إلى أن مديري مدرسة

كوالالمبور يمتلكون إدارة فعالة وجاهزية في وضع رؤى مستقبلية تتناسب والموارد البشرية، وأيضا أنه كلما كان المدير ملتزم بدوره كانت رؤى المدرسة فعالة وهادفة مما ينعكس على المصادر البشرية الموجودة.

قام ياسين ويوسف (Yasin&Yusuf,2014) بدراسة عنوانها: "سياسة الجدوى والنتائج لتطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في آتشي"، وهدفت إلى تحري سياسة النتائج والجدوى لنظام الإدارة المدرسية الذاتية والمعوقات التي واجهت تطبيقها. وقد طبقت الدراسة على مدارس ثانوية في آتشي، وتم استخدام المنهج النوعي ، حيث استخدمت المقابلة المخطط لها مسبقا بالإضافة إلى استبانة. وأشارت النتائج أن من أهم مصادر تطوير الإدارة المدرسية الذاتية هي القوة والموارد بالإضافة إلى المعرفة والمعلومات والمكافآت والتقدير، وأن من أهم المعوقات ترتبط بقسم القوة والطاقة والتي تتعلق بالقيادة. وأظهرت النتائج - أيضا- أنه ليس هنالك سياسية للإدارة الذاتية على مستوى عالمي يمكن تطبيقها في مناطق تعليمية مختلفة.

قام ثيدا وجوي (Thida&Joy,2012) بدراسة عنوانها: "استكشاف تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في مدارس محلية -حالات دراسة متعددة-"، وهدفت إلى استكشاف تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الابتدائية مع التركيز على الأمور الجوهرية وتحديات السلطة واتخاذ القرارات في كمبوديا. وقد استخدم الباحثان منهج دراسة الحالة. حيث طبقت الدراسة على (45) من مديري ومعلمي وأولياء أمور ثلاث مدارس ابتدائية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نجاح الإدارة المدرسية الذاتية يعتمد على وجود مبادئ القيادة والدعم والمشاركة الفعالة من مؤسسات المجتمع المحلي ، وأن يكون إدارة ذاتية لامركزية في المدرسة و وضع معايير للمساءلة ،بالإضافة إلى ضرورة إعداد مديري المدارس وإكسابهم كافة المهارات والمعارف اللازمة، خلال برامج ونشاطات فعالة، يتشارك فيها كافة العاملين في المدرسة.

وقام كاتري وآخرون (Khattri et al.,2010) بدراسة عنوانها: "تأثيرات الإدارة الذاتية للمدارس في الفلبين" ، وهدفت التعرف إلى أثر الإدارة الذاتية للمدارس على التحصيل الدراسي لدى الطلبة بالفلبين. وقد بلغت عينة الدراسة (23) من القطاعات المدرسية و استخدم الباحث المنهج التحليلي بالمسح الاجتماعي. وأشارت النتائج أنه قد كان للإدارة المدرسية الذاتية تأثيراً إيجابياً على التحصيل الدراسي لدى الطلبة كما قدم البحث ملامحاً أولياً عن إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في شرق آسيا اعتماداً على المعلومات الخاصة بالإدارة المطروحة في هذا المجال .

قام بوثا (Botha,2006) عنوانها: "القادة في الإدارة الذاتية للمدرسة: دراسة حالة في مدارس مختارة"، وهدفت تحديد وتوضيح الدور القيادي لمدير المدرسة المدارة ذاتياً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال دراسة حالة عدد من المدارس الثانوية في مقاطعة "جاوتينج". وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مدرستين لكل منهما رأي حول موضوع الإدارة الذاتية، حيث ترى الأولى أن الإدارة المدرسية الذاتية هي نمط إداري فعال وناجح في تطوير المدارس، بينما ترى الأخرى أن الإدارة المدرسية الذاتية لم تحقق من النجاح إلا الحد الأدنى في تطوير المدارس. كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً أن الدور القيادي لمدير المدرسة يعد من أهم عوامل وجود علاقة ناجحة بين الإدارة المدرسية الذاتية وتطوير المدارس، وبذلك اعتبر الدور القيادي لمدير المدرسة بعداً أساسياً من أبعاد الإدارة الذاتية الناجحة.

وأيضاً قام جراوي (Grauwe, 2004) بدراسة عنوانها: "الإدارة الذاتية للمدارس هل تسهم في رفع مستوى جودة المدرسة؟"، وهدفت التعرف إلى الظروف التي تسهم فيها الإدارة المدرسية الذاتية في زيادة جودة المدرسة. وقد طبقت الدراسة في مدينة كانبرا بأستراليا وبلغت عينة الدراسة (134) من مديري المدارس فيها. وقد استخدم الباحث المنهج شبه التجريبي. وأشارت النتائج إلى أن الإدارة المدرسية الذاتية تساعد على زيادة جودة المدارس، وأن تنفيذها يحتاج إلى وضع بعض الإستراتيجيات لرفع قدرات المدرسة، والمديرين، والمجتمع المحلي والتي تتطلب تركيزاً واضحاً على رفع جودة المدارس والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية . كما أن هناك حاجة ملحة إلى الإدارة التي تهتم بتقديم الدعم للمدارس.

قام بونيراسوب (Boonprasop,2002) بدراسة عنوانها: "الإدارة الذاتية في المدارس دراسة حالة نوعية"، وهدفت التعرف إلى طبيعة الإدارة الذاتية في المدارس، والخطوط الإرشادية للإدارة الذاتية فيها. وقد تم تطبيق الدراسة بمدينة بوسطن بالولايات المتحدة حيث بلغت عينة الدراسة (45) من مديري المدارس، و(123) من معلميها، و(33) من أعضاء لجنة مدرسة التعليم الأساسي. وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة. ولقد أشارت نتائج الدراسة أن هنالك لامركزية إدارية عن طريق تفويض السلطات والصلاحيات بمشاركة المجتمع في إدارة المدارس ولقد كان الأنموذج المناسب لإدارة المدارس هو الذي يعتمد على الرقابة المجتمعية، كما يجب الاستفادة من نتائج البحوث الخاصة بالمحيط المدرسي والمجتمعي والخاص بالمسح الذاتي الشامل للمدرسة في وضع خطط تنموية على مستوى عالٍ من الجودة.

قامت كوبرمان (Cooperman,2001) بدراسة عنوانها: "إدراك أعضاء مجتمع المدرسة للإدارة الذاتية لها"، وهدفت الدراسة إلى فحص أسلوب الإدارة في المدارس المدارة ذاتياً، والعمل على وصف وتحليل آراء أعضاء مجتمع المدرسة، حول عدد من القضايا المرتبطة بأسلوب الإدارة الذاتية و إبداء اقتراحات للتغيير. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي -دراسة الحالة-. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم المشاركين في الدراسة قد عبروا عن عدم تأثرهم من المسؤوليات الموكلة لفريق الإدارة الذاتية، كما أشاروا إلى أن مشروع المدارس المدارة ذاتياً هو مشروع يستحق الاهتمام والجهد، حتى لو لم يُنفذ؛ وذلك لأنه يعطي أعضاء مجتمع المدرسة حقاً للتعبير عن آرائهم.

قامت إنفيرسون (Inverson,2001) بدراسة عنوانها: "الإدارة الذاتية للمدرسة -دراسة حالة-"، وهدفت معرفة مدى تأثير تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في رفع تحصيل الطلبة وإعادة بناء المدارس. و قد طبقت الدراسة على واحدة من المدارس الابتدائية في مدينة نيويورك. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي - دراسة الحالة-. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مجتمع الدراسة استخدم عنصراً واحداً من عناصر نمط الإدارة الذاتية وهو المشاركة في اتخاذ القرارات، و أن هذا الأسلوب قد أدى لبعض التغييرات المهمة من حيث زيادة عدد ونوعية الأفراد المشاركين في

إدارة النشاطات اليومية للمدرسة بشكل ملحوظ، أما من ناحية السياسة المتبعة في المدرسة، فقد وجدت الدراسة أن أسلوب الإدارة المدرسية الذاتية تكون أكثر فعالية ونجاح عندما تكون الإصلاحات متوافقة مع الثقافة السائدة، ولتحقيق هذا النمط الإداري في المدرسة يجب زيادة نفوذ طاقم المدرسة بشكل حقيقي.

• التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة تم تحديد جوانب التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وأهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وفيما يلي بيان ذلك:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

• من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تلتقي الدراسة الحالية في أهدافها مع بعض الدراسات السابقة فمنها ركز على دراسة واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية كدراسة السيسي والعروي (2014) و ثيدا وجوي(Thida&Joy,2012)، ودراسة البقمي(2012) والبعض الآخر ركز على دراسة معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية كدراسة السيف (2011)، ودراسة سرور (2008).

• من حيث مجتمع الدراسة وعينيتها وأداتها ومنهجها:

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة فكانت من المديرين والمعلمين كدراسة الشحي (2002) ودراسة بونبراسوب (Boonprasop,2002). أما فيما يتعلق بمنهج الدراسة فقد استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي كدراسة السيف (2011)، والبقمي (2012) والحربي(2013) و الكناني (2015). وأما فيما يتعلق بأداة الدراسة فقد اقتضت الدراسة الحالية على الاستبانة كدراسة عواد (2007). وكذلك تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في مجتمع الدراسة الفلسطيني وسرور(2008) ودراسة وزارة التربية والتعليم (2005). ويمكن القول أن بين الدراسة الحالية

والدراسات السابقة تشابهها جوهريا في أنها تناولت نمطا إداريا حديثا يعتمد على اللامركزية في الإدارة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

• من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

تختلف الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة فقد ركزت على دراسة واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية من وجهات نظر المديرين والمعلمين في حين ركزت بعض الدراسات السابقة على أهداف أخرى بوثا (Botha,2006) والتي ركزت على توضيح الدور القيادي لمدير المدرسة المدارة ذاتياً، و كاتري وآخرون (Khatttri etal.,2010) والتي ركزت على تأثير تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية على تحصيل الطلبة، ودراسة الذيابي (2015) والتي ركزت على ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية.

• من حيث مجتمع الدراسة وعينيتها وأداتها ومنهجها:

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مجتمعها فمجتمع الدراسة الحالية هو مديري ومعلمي المدارس المدارة ذاتيا بمحافظات شمال الضفة الغربية في حين بحثت بعض الدراسات السابقة في مناطق أخرى كدراسة البقمي (2012) التي بحثت في السعودية وسلامة (2000) في مصر والشحي (2002) في سلطنة عمان، وجراوي (Grauwe,2004) في استراليا، و إنفيرسون (Inverson,2001) في نيويورك.

أما عينة الدراسة الحالية فقد تمثلت بمديري ومعلمي المدارس المدارة ذاتيا في شمال الضفة الغربية وبذلك تختلف مع بعض الدراسات السابقة كدراسة الحربي (2013) والذي تضمن مجتمع الدراسة فيها المديرين والمشرفين والسيف (2011) الذي اقتصر مجتمع الدراسة فيها على المديرين والمديرات . وأما أداة الدراسة الحالية فاقترنت على الاستبانة وبذلك تختلف مع دراسة جبران والشمري (2011) اللذين استخدموا الاستبانة والمقابلة كأداتين للدراسة. أما فيما يتعلق بمنهج

الدراسة فقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي في حين استخدم سلامة (2000) منهج حل المشكلات.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

إن أهم ما استفاده الباحث من الدراسات السابقة هو توفير المعرفة النظرية للموضوع كسرور (2008) وكذلك الاستفادة من الإجراءات البحثية وبناء أداة الدراسة وصياغة الفرضيات كدراسة السيسي (2014) والبقمي (2012). كما ساعدت الباحث على إيجاد المراجع التي تناولت الإدارة المدرسية الذاتية كالسيف (2011) .

رابعاً: ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الأولى - في حدود علم الباحث - التي تبحث في موضوع واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتيا في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها كما تتناول نمطا إداريا يعتبر من الأنماط الإدارية المدرسية الحديثة وبذلك تعتبر هذه الدراسة مرجعا بحثيا يفتح المجال أمام الدارسين لإجراء بحوث مستقبلية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات التطبيق وخطواته
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

شمل هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة، والمجتمع، والعينة، وطريقة اختيارها، كما يتضمن وصفاً لأدوات الدراسة ودلالات صدقها وثباتها، والإجراءات التي تم إتباعها في تطبيق الأدوات للحصول على البيانات، وانتهاءً بالمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج.

• منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي، لأنه يناسب هذا النوع من الدراسات، معتبراً الاستبانة أداة للدراسة لعملي مسح شامل لجميع المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات في المدارس المدارة ذاتياً في محافظات شمال الضفة الغربية (جنين، طولكرم، نابلس، سلفيت، طوباس، قلقيلية).

• وصف مجتمع الدراسة

شملت الدراسة جميع المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً في محافظات شمال الضفة الغربية (جنين، قباطية، طولكرم، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت، طوباس، قلقيلية)، جدول (1) و جدول (2) الآتيان يبينان وصفاً لمجتمع الدراسة حسب أعداد المعلمين والمديرين في المدارس المدارة ذاتياً في مديريات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس والمديرية:

جدول (1) توزيع أعداد المديرين والمعلمين في المدارس المدارة ذاتياً في مديريات

شمال الضفة الغربية حسب الجنس والمديرية

المجموع	عدد المديرين والمعلمين		المديرية
	إناث	ذكور	
88	41	47	جنين
68	35	33	جنوب نابلس
110	70	40	نابلس
36	19	17	سلفيت
113	49	64	طولكرم
44	30	14	قلقيلية
67	67	0	قباطية
26	26	0	طوباس
552	337	215	المجموع العام
%100	%61	%39	النسبة المئوية

* عينة الدراسة

بما أن المسح شامل فان عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة بحيث تكون هذا المجتمع - حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي من (552) مديراً و معلماً من كلا الجنسين في (25) مدرسة موزعين على (8) مديريات في شمال الضفة الغربية كما يبينه جدول (2) التالي:

جدول (2) توزيع المعلمين والمديرين في المدارس المدارة ذاتيا في شمال الضفة الغربية حسب المديرية و الجنس

المجموع	المعلمون والمديرون		اسم المدرسة
	اثاث	ذكور	
26	26	0	طوباس
14	14	0	سلفيت
22	5	17	سلفيت
25	25	0	جنوب نابلس
19	5	14	جنوب نابلس
25	6	19	جنوب نابلس
18	4	14	قلقيلية
26	26	0	قلقيلية
20	6	14	طولكرم
30	30	0	قباطية
11	11	0	قباطية
25	25	0	قباطية س الغربية
19	19	0	طولكرم
24	24	0	طولكرم
29	0	29	طولكرم
20	0	20	طولكرم
23	23	0	جنين
19	19	0	جنين
22	0	22	جنين
26	0	26	جنين
23	23	0	نابلس
21	21	0	نابلس
19	0	19	نابلس
21	0	21	نابلس
27	27	0	نابلس
552	339	215	المجموع
%100	%61	%39	النسبة المئوية

وفيما يلي وصف المسح للمعلمين والمديرين في المدارس المدارة ذاتيا في شمال الضفة الغربية علما بأنه تم توزيع (552) استبانة عليهم وتم استرداد (425) استبانة بمعدل (77%) توزعت ما بين معلمي ومديري المدارس، بحيث بلغ عدد الاستبانات المستردة من المعلمين (409) استبانات و (16) استبانة لمديري المدارس علماً بأن عدد هذه المدارس بلغ (25) مدرسة وبيين جدول(3) وصف للمسح حسب متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، الوظيفة، المديرية).

جدول(3) وصف المسح حسب متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، الوظيفة، المديرية)

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المتغير المستقل
33.6	143	ذكر	الجنس
66.4	282	أنثى	
13.4	57	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
33.2	141	من 5-10 سنوات	
53.4	227	أكثر من 10 سنوات	
18.1	77	دبلوم	المؤهل العلمي
77.2	328	بكالوريوس	
4.7	20	أعلى من بكالوريوس	
40	170	علمية	الكلية
60	255	إنسانية	
3.8	16	مدير	الوظيفة
96.2	409	معلم	
18.6	79	جنين	المديرية
14.1	60	قباطية	
16.2	69	طولكرم	
14.6	62	نابلس	
13.6	58	جنوب نابلس	
7.5	32	سلفيت	
5.5	23	طوباس	
9.9	42	قلقيلية	

* أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة أولية تتكون من جزئين:

الجزء الأول: يشتمل هذا الجزء على المتغيرات الديموغرافية لأفراد المسح (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، الوظيفة، المديرية).

الجزء الثاني: يشتمل على فقرات الاستبانة والتي تتضمن (8) مجالات لها علاقة بواقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها وهي: المجال الأول: تفويض الصلاحيات، والمجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار، والمجال الثالث: أداء الطلبة، والمجال الرابع: المتابعة والمحاسبة، والمجال الخامس: المعوقات الإدارية والمالية، والمجال السادس: المعوقات البشرية، والمجال السابع: النمو المهني، والمجال الثامن: العلاقة مع المجتمع المحلي.

• صدق الأداة

قام الباحث بعرض الأداة على (14) من الأساتذة الجامعيين و ذوي الخبرة، والاختصاص لإبداء رأيهم في مضمون فقرات المقياس، وفاعليته نحو الفئة المستهدفة والملحق رقم (2) يبين ذلك. وتمّ تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها بما يتناسب وواقع مجتمعنا الفلسطيني.

• ثبات الأداة

وتم احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للأداة ككل لواقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها وللمجالات الثمانية المكونة للأداة كل على حدة، وبلغ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للأداة ككل (0.93) وهي قيمة مقبولة تربوياً. كما تم احتساب معامل الثبات للمجالات الثمانية التي تتكون منها أداة الدراسة كل على حده كما هو موضح في التفصيل في جدول (4).

جدول (4): قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا من حيث مجالاتها وأرقام الأسئلة وعددها

المجالات	أرقام الفقرات المنتمية للمجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا (α)
تفويض الصلاحيات	1-12	12	0.85
المشاركة في اتخاذ القرار	13-16	4	0.81
أداء الطلبة	17-21	5	0.72
المتابعة والمحاسبة	22-30	9	0.89
المعوقات الإدارية والمالية	31-35	5	0.87
المعوقات البشرية	36-41	6	0.59
النمو المهني	42-50	9	0.86
العلاقة مع المجتمع المحلي	51-56	6	0.88
الكلية	1-56	56	0.93

يتضح من جدول (5) السابق أن قيمة معامل (كرونباخ ألفا) الكلية لبنود الأداة (0.93) وهي قيمة مقبولة تربوياً، وتراوحت قيمة معامل الثبات للمجالات الثمانية ما بين 0.59 - 0.89 وجميعها قيم مقبولة تربوياً، ويتضح أن أعلى قيم هذه المجالات هو مجال المتابعة والمحاسبة وقيمة معامل ثباته هي (0.89) كما يتضح أن أقل قيم هذه المجالات هو مجال المعوقات البشرية بمعامل ثبات بلغ (0.59) وهذا يؤكد على أهمية العمل على تعزيز هذا المجال لواقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها.

• متغيرات الدراسة

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

- متغير الجنس، وله فئتان: ذكر، وأنثى.

- سنوات الخبرة ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات
- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: دبلوم ، بكالوريوس ، أعلى من بكالوريوس.
- متغير الكلية وله مستويان: علمية، إنسانية.
- متغير الوظيفة وله مستويان: مدير، معلم.
- متغير المديرية وله ثمانية مستويات: جنين، قباطية، طولكرم ، نابلس، جنوب نابلس ،سلفيت، طوباس، قلقيلية.

المتغيرات التابعة: واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية.

• إجراءات تطبيق الدراسة

لاستكمال الدراسة قام الباحث بمراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من ثم إعداد أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، ثم قام بحصر مجتمع الدراسة وباختيار العينة، ثم قام باستكمال الإجراءات الرسمية للحصول على موافقة الجهات ذات العلاقة بتطبيق الدراسة والملحقان رقم (5) و(6) يبينان ذلك، ثم قام بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، ثم استرجاعها وجمع البيانات وتحليلها إحصائياً، ثم عرض النتائج ومناقشتها، وكتابة التوصيات.

• المعالجات الإحصائية

تم جمع البيانات لعينة الدراسة وتفريغها على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وحساب الثبات لأداة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها وتم حساب قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والتحقق من صدق الأداة، ثم

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المديرين والمعلمين لفحص فرضيات الدراسة وتم استخدام اختبار ت (Independent Sample T- test) واستخدام اختبار (One Way ANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تبعاً للمتغيرات المستقلة التي وردت في الدراسة واختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والرئيس للدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني " بفحص الفرضيات "

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تتاول هذا الفصل عرضاً للبيانات الإحصائية الكمية التي تم إدخالها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) ، والتي تم جمعها عبر أداة الدراسة والتي هدفت إلى تحليل واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها، كما هدفت هذه الدراسة التعرف إلى اختلاف تقديرات أفراد عينة الدراسة بتحليل واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها، كما هدفت التعرف إلى دور متغيرات الدراسة والتعرف إلى معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها. سيقوم الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات التي انبثقت عنها وذلك لاستخلاص نتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والرئيس للدراسة

نص هذا السؤال على: ما واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها ؟

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لكل فقرة ومجال وعلى الدرجة الكلية للأداة عند العينة. ومن أجل تفسير النتائج تمّ اعتماد المتوسطات الحسابية الآتية المعتمدة تربوياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كآلاتي:

* (1- 1.8) درجة متدنية جداً.

* (أكثر من 1.8 - 2.6) درجة متدنية.

* (أكثر من 2.6 - 3.4) درجة متوسطة.

* (أكثر من 3.4 - 4.2) درجة كبيرة .

* (أكثر من 4.2 - 5) درجة كبيرة جداً.

ولبيان واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها حسب مجالات الدراسة الثمانية وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات كان لا بد من إدراج جدول (5) التالي الذي يوضح درجة الأثر لكل من المجالات الثمانية والدرجة الكلية لجميع الفقرات.

جدول (5) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للمجالات الثمانية والدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها

الرقم	الترتيب	المجال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الأثر	مستوى الدلالة	الدلالة
1	4	تفويض الصلاحيات	0.66	3.35	66.9	متوسطة	0.00	دال معنوياً
2	3	المشاركة في اتخاذ القرار	0.82	3.60	72.1	كبيرة	0.00	دال معنوياً
3	2	أداء الطلبة	0.74	3.74	74.8	كبيرة	0.00	دال معنوياً
4	1	المتابعة والمحاسبة	0.66	3.83	76.6	كبيرة	0.00	دال معنوياً
5	6	المعوقات الإدارية والمالية	0.89	3.20	63.9	متوسطة	0.00	دال معنوياً
6	7	المعوقات البشرية	0.60	3.18	63.6	متوسطة	0.00	دال معنوياً
7	5	النمو المهني	0.72	3.32	66.5	متوسطة	0.00	دال معنوياً
8	8	العلاقة مع المجتمع المحلي	0.85	3.10	62.1	متوسطة	0.00	دال معنوياً
		المجموع الدرجة الكلية	0.48	3.42	68.3	كبيرة	0.00	دال معنوياً

يتضح من جدول (5) السابق:

* أن درجة أثر واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها لمجالات الدراسة كان بين المتوسطة والكبيرة فقد تراوحت المتوسط الحسابي للاستجابة عليها ما بين (3.10) للمجال الثامن العلاقة مع المجتمع المحلي و (3.83) للمجال الرابع المتابعة والمحاسبة.

* أشار المعدل العام لجميع الفقرات إلى أن واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها كانت بدرجة كبيرة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للمعدل العام 3.42، وللمزيد حول درجة الأثر والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجالات الثمانية فان الملحق(3) يبين ذلك.

ثانياً: فرضيات الدراسة

نتائج الفرضية الأولى:

لفحص عدم رفض الفرضية القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير الجنس؛ استخدم الباحث اختبار (Independent T-test) .

جدول (6) نتائج اختبار (Independent T-test) لمجتمع الدراسة على مجالات واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية تبعا لمتغير الجنس

الدالة	(ت)	أنثى ن=282		ذكر ن=143		المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.01	2.53	0.63	3.29	0.70	3.46	تفويض الصلاحيات
0.37	0.89	0.80	3.58	0.85	3.65	المشاركة في اتخاذ القرار
0.08	1.76	0.65	3.70	0.89	3.83	أداء الطلبة
0.61	0.50	0.63	3.82	0.70	3.85	المتابعة والمحاسبة
0.14	-1.49	0.87	3.24	0.94	3.10	المعوقات الإدارية والمالية
0.43	-0.78	0.60	3.19	0.60	3.15	المعوقات البشرية
0.02	2.38	0.71	3.26	0.72	3.44	النمو المهني
0.18	1.34	0.83	3.06	0.90	3.18	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.10	1.67	0.46	3.39	0.53	3.47	الدرجة الكلية

دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

لوحظ من جدول (6) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس

الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها حسب المجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، أداء الطلبة، المتابعة والمحاسبة، المعوقات الإدارية والمالية، المعوقات البشرية، العلاقة مع المجتمع المحلي) وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعا لمتغير الجنس.

كما يظهر من جدول (6) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها حسب المجالات (تفويض الصلاحيات، النمو المهني) تبعا لمتغير الجنس وذلك لصالح المديرين والمعلمين حيث بلغ متوسط استجابتهم لهذين المجالين على التوالي 3.46، 3.44 بينما بلغ متوسط استجابة المعلمات والمديرات لهذين المجالين على التوالي 3.29، 3.26.

نتائج الفرضية الثانية:

لفحص عدم رفض الفرضية القائلة بأنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير سنوات الخبرة. استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات وعلى الدرجة الكلية للأداة تبعا لمتغير سنوات الخبرة كما يوضحه جدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
تفويض الصلاحيات	3.47	3.33	3.33
المشاركة في اتخاذ القرار	3.84	3.60	3.55
أداء الطلبة	3.90	3.74	3.71
المتابعة والمحاسبة	3.96	3.81	3.81
المعوقات الإدارية والمالية	3.34	3.23	3.14
المعوقات البشرية	3.27	3.18	3.15
النمو المهني	3.44	3.28	3.32
العلاقة مع المجتمع المحلي	3.28	3.02	3.11
الدرجة الكلية	3.56	3.40	3.39

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند العينة. وجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لجميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.31	1.16	0.51	2	1.02	بين المجموعات	تقويض الصلاحيات
		0.44	422	183.51	داخل المجموعات	
			424	184.53	المجموع	
0.06	2.85	1.90	2	3.79	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرار
		0.67	422	280.91	داخل المجموعات	
			424	284.70	المجموع	
0.22	1.54	0.85	2	1.69	بين المجموعات	أداء الطلبة
		0.55	422	231.56	داخل المجموعات	
			424	233.25	المجموع	
0.27	1.31	0.56	2	1.13	بين المجموعات	المتابعة والمحاسبة
		0.43	422	181.73	داخل المجموعات	
			424	182.86	المجموع	
0.30	1.22	0.97	2	1.94	بين المجموعات	المعوقات الإدارية والمالية
		0.80	422	335.97	داخل المجموعات	
			424	337.91	المجموع	
0.38	0.96	0.34	2	0.69	بين المجموعات	المعوقات البشرية
		0.36	422	150.87	داخل المجموعات	
			424	151.56	المجموع	
0.36	1.02	0.53	2	1.06	بين المجموعات	النمو المهني
		0.52	422	219.31	داخل المجموعات	
			424	220.37	المجموع	
0.15	1.90	1.38	2	2.75	بين المجموعات	العلاقة مع المجتمع المحلي
		0.73	422	305.76	داخل المجموعات	
			424	308.51	المجموع	
0.06	2.79	0.65	2	1.29	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.23	422	97.78	داخل المجموعات	
			424	99.07	المجموع	

دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

يتبين من جدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها حسب مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

نتائج الفرضية الثالثة:

لفحص عدم رفض الفرضية القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير المؤهل العلمي استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات وعلى الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كما يوضحه جدول (9).

جدول (9) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
تفويض الصلاحيات	3.45	3.34	3.12
المشاركة في اتخاذ القرار	3.81	3.58	3.25
أداء الطلبة	3.91	3.72	3.39
المتابعة والمحاسبة	4.06	3.79	3.58
المعوقات الإدارية والمالية	3.19	3.19	3.28
المعوقات البشرية	3.06	3.21	3.14
النمو المهني	3.43	3.32	3.03
العلاقة مع المجتمع المحلي	3.24	3.10	2.68
الدرجة الكلية	3.52	3.41	3.18

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند العينة. وجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لجميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة * الدلالة
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	1.92	2	0.96	2.22	0.11
	داخل المجموعات	182.61	422	0.43		
	المجموع	184.53	424			
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	6.19	2	3.09	4.69	0.01
	داخل المجموعات	278.52	422	0.66		
	المجموع	284.71	424			
أداء الطلبة	بين المجموعات	4.80	2	2.40	4.44	0.01
	داخل المجموعات	228.45	422	0.54		
	المجموع	233.25	424			
المتابعة والمحاسبة	بين المجموعات	5.74	2	2.87	6.84	0.00
	داخل المجموعات	177.12	422	0.42		
	المجموع	182.86	424			
المعوقات الإدارية والمالية	بين المجموعات	0.15	2	0.08	0.10	0.91
	داخل المجموعات	337.76	422	0.80		
	المجموع	337.91	424			
المعوقات البشرية	بين المجموعات	1.47	2	0.74	2.07	0.13
	داخل المجموعات	150.09	422	0.36		
	المجموع	151.56	424			
النمو المهني	بين المجموعات	2.56	2	1.28	2.48	0.09
	داخل المجموعات	217.80	422	0.52		
	المجموع	220.36	424			
العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	5.22	2	2.61	3.63	0.03
	داخل المجموعات	303.28	422	0.72		
	المجموع	308.50	424			
الدرجة الكلية لجميع الفقرات	بين المجموعات	2.04	2	1.02	4.44	0.01
	داخل المجموعات	97.03	422	0.23		
	المجموع	99.07	424			

دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

يتبين من جدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها حسب المجالات (تفويض الصلاحيات ، المعوقات الإدارية والمالية ، المعوقات البشرية، النمو المهني) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

كما يظهر من جدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها حسب المجالات (المشاركة في اتخاذ القرار ، أداء الطلبة، المتابعة والمحاسبة ، العلاقة مع المجتمع المحلي) وعلى الدرجة الكلية لفقرات الأداة . ولمعرفة لصالح من تكون هذه الفروق قام الباحث بفحص الفرضية باستخدام اختبار (LSD)؛ لمعرفة معنوية فروق المتوسطات الحسابية والجدول رقم (11) و(12) و(13) و(14) و(15) تبين ذلك.

جدول (11) : الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لمجال المشاركة في اتخاذ القرار

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
دبلوم		.24*	0.56*
بكالوريوس	-0.24*		0.33
أعلى من بكالوريوس	-0.56*	-0.33	

يتبين من الجدول السابق:

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المؤهل العلمي الدبلوم والكالوريوس وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح من يحملون شهادة الدبلوم .

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المؤهل العلمي الدبلوم وأعلى من بكالوريوس وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح من يحملون شهادة الدبلوم.

جدول (12) : الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لمجال أداء الطلبة

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
دبلوم		0.19*	0.52*
بكالوريوس	-0.19*		0.33*
أعلى من بكالوريوس	-0.52*	-0.33*	

يتبين من الجدول السابق:

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المؤهل العلمي دبلوم وبكالوريوس وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح من يحملون شهادة الدبلوم .

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المؤهل العلمي دبلوم وأعلى من بكالوريوس وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح من يحملون شهادة الدبلوم.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المؤهل العلمي بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح من يحملون شهادة بكالوريوس.

جدول (13) : الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لمجال المتابعة والمحاسبة

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
دبلوم		0.27*	0.48*
بكالوريوس	-0.27*		0.21
أعلى من بكالوريوس	-0.48*	-0.21	

يتبين من الجدول السابق:

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المؤهل العلمي دبلوم وبكالوريوس وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح من يحملون شهادة الدبلوم .

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المؤهل العلمي دبلوم وأعلى من بكالوريوس وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح من يحملون شهادة الدبلوم.

جدول (14) : الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لمجال العلاقة مع المجتمع المحلي

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
دبلوم		0.15	0.57*
بكالوريوس	-0.15		0.42*
أعلى من بكالوريوس	-0.57*	-0.42*	

يتبين من الجدول السابق:

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المؤهل العلمي دبلوم وأعلى من بكالوريوس وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح من يحملون شهادة الدبلوم.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المؤهل العلمي بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح من يحملون شهادة بكالوريوس.

جدول (15) : الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية لجميع الفقرات

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
دبلوم		0.12	0.34*
بكالوريوس	-0.12		0.22*
أعلى من بكالوريوس	-0.34*	-0.22*	

يتبين من الجدول السابق:

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المؤهل العلمي دبلوم وأعلى من بكالوريوس وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح من يحملون شهادة الدبلوم.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المؤهل العلمي بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح من يحملون شهادة بكالوريوس.

نتائج الفرضية الرابعة

لفحص عدم رفض الفرضية القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير الكلية استخدم الباحث اختبار (Independent T-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية للمجالات ولجميع الفقرات لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الكلية.

جدول (16) نتائج (Independent T-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية حسب المجالات وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الكلية.

الدلالة *	(ت)	إنسانية		علمية		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.93	0.09	0.67	3.34	0.64	3.35	تفويض الصلاحيات
0.10	-1.63	0.82	3.66	0.81	3.53	المشاركة في اتخاذ القرار
0.77	-0.29	0.69	3.75	0.82	3.73	أداء الطلبة
0.11	-1.60	0.66	3.87	0.65	3.77	المتابعة والمحاسبة
0.30	-1.04	0.90	3.23	0.87	3.14	المعوقات الإدارية والمالية
0.59	0.55	0.59	3.16	0.60	3.20	المعوقات البشرية
0.58	-0.55	0.75	3.34	0.68	3.30	النمو المهني
0.70	0.38	0.86	3.09	0.84	3.12	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.47	-0.72	0.49	3.43	0.47	3.40	الدرجة الكلية

دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

لوحظ من جدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها حسب

مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعا لمتغير الكلية.

نتائج الفرضية الخامسة

لفحص عدم رفض الفرضية القائلة بأنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير الوظيفة. استخدم الباحث اختبار (Independent T-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية للمجالات ولجميع الفقرات لأداة الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة.

جدول (17) نتائج اختبار (Independent T-test) لمجموعتين مستقلتين لواقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها حسب المجالات وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعا لمتغير الوظيفة

الدلالة *	(ت)	معلم		مدير		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.53	-0.63	0.66	3.35	0.59	3.24	تفويض الصلاحيات
0.96	-0.05	0.82	3.60	0.71	3.59	المشاركة في اتخاذ القرار
0.36	-0.92	0.75	3.75	0.60	3.58	أداء الطلبة
0.79	-0.27	0.66	3.83	0.56	3.78	المتابعة والمحاسبة
0.58	-0.55	0.89	3.20	1.00	3.08	المعوقات الإدارية والمالية
0.20	-1.28	0.60	3.19	0.53	2.99	المعوقات البشرية
0.44	-0.77	0.72	3.33	0.66	3.19	النمو المهني
0.43	-0.79	0.85	3.11	0.88	2.94	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.33	-0.97	0.49	3.42	0.33	3.30	الدرجة الكلية

دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

لوحظ من جدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس

الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها حسب مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الوظيفة.

نتائج الفرضية السادسة:

لفحص عدم رفض الفرضية القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير المديرية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات وعلى الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير المديرية كما يوضحه الجدول (18).

جدول (18) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير المديرية

الدرجة الكلية	المجالات								المديرية
	العلاقة مع المجتمع المحلي	النمو المهني	المعوقات البشرية	المعوقات الإدارية والمالية	المتابعة والمحاسبة	أداء الطلبة	المشاركة في اتخاذ القرار	تفويض الصلاحيات	
3.43	3.07	3.33	3.20	3.03	3.79	3.76	3.55	3.51	جنين
3.47	3.21	3.40	3.19	3.30	3.95	3.83	3.73	3.24	قباطية
3.51	3.29	3.48	3.21	2.93	3.77	3.84	3.71	3.63	طولكرم
3.33	3.00	3.22	3.21	3.56	3.77	3.55	3.54	3.07	نابلس
3.35	3.03	3.20	3.09	3.42	3.91	3.69	3.65	3.07	جنوب نابلس
3.41	2.97	3.35	3.25	3.16	3.82	3.73	3.45	3.39	سلفيت
3.40	2.85	3.16	3.24	3.09	3.86	3.96	3.54	3.43	طوباس
3.40	3.18	3.33	3.05	3.04	3.78	3.67	3.54	3.43	قلقيلية

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير المديرية عند العينة. والجدول (19) يبين ذلك.

جدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لجميع المجالات والمعدل العام لأداة الدراسة تبعاً لمتغير المديرية عند العينة

الدرجة الكلية للمجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	18.21	7	2.60	6.52	0.00
	داخل المجموعات	166.32	417	0.40		
	المجموع	184.53	424			
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	3.32	7	0.47	0.70	0.67
	داخل المجموعات	281.39	417	0.68		
	المجموع	284.71	424			
أداء الطلبة	بين المجموعات	4.76	7	0.68	1.24	0.28
	داخل المجموعات	228.50	417	0.55		
	المجموع	233.26	424			
المتابعة والمحاسبة	بين المجموعات	2.02	7	0.29	0.66	0.70
	داخل المجموعات	180.84	417	0.43		
	المجموع	182.86	424			
المعوقات الإدارية والمالية	بين المجموعات	20.33	7	2.90	3.81	0.00
	داخل المجموعات	317.58	417	0.76		
	المجموع	337.91	424			
المعوقات البشرية	بين المجموعات	1.49	7	0.21	0.59	0.76
	داخل المجموعات	150.07	417	0.36		
	المجموع	151.56	424			
النمو المهني	بين المجموعات	4.29	7	0.61	1.18	0.31
	داخل المجموعات	216.08	417	0.52		
	المجموع	220.37	424			
العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	6.61	7	0.94	1.30	0.25
	داخل المجموعات	301.90	417	0.72		
	المجموع	308.51	424			
الدرجة الكلية لجميع الفقرات	بين المجموعات	1.43	7	0.20	0.87	0.53
	داخل المجموعات	97.64	417	0.23		
	المجموع	99.07	424			

دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

يتبين من جدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس

الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومعلميها حسب المجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، أداء الطلبة، المتابعة والمحاسبة، المعوقات البشرية، النمو المهني، العلاقة مع المجتمع المحلي) تبعاً لمتغير المديرية.

كما يظهر من جدول (19) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومعلميها حسب مجال (تفويض الصلاحيات) ولمعرفة لصالح من تكون هذه الفروق قام الباحث بفحص الفرضية باستخدام اختبار (LSD)؛ لمعرفة معنوية فروق المتوسطات الحسابية. وجدول رقم (20) يبين ذلك.

جدول (20) : نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير المديرية لمجال تفويض الصلاحيات

المديرية	جنين	قباطية	طولكرم	نابلس	جنوب نابلس	سلفيت	طوباس	قلقيبية
جنين	-	0.27*	-0.12	.45*	.44*	0.12	0.09	0.08
قباطية	-0.27*	-	-0.39*	0.18	0.17	-0.15	-0.18	-0.19
طولكرم	0.12	.39*	-	0.56*	0.56*	0.24	0.20	0.20
نابلس	-0.45*	-0.18	-0.56*	-	-0.004	-0.32*	-0.36*	-0.37*
جنوب نابلس	-0.44*	-0.17	-0.56*	0.004	-	-0.32*	-0.36*	-0.36*
سلفيت	-0.12	0.15	-0.24	0.32*	0.32*	-	-0.04	-0.04
طوباس	-0.09	0.18	-0.20	0.36*	0.36*	0.04	-	-0.006
قلقيبية	-0.08	0.19	-0.19	0.37*	0.36*	0.04	0.006	

يتضح من جدول (20) السابق :

وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على الدرجة الكلية للمجال الأول تفويض الصلاحيات بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها تبعاً لمتغير المديرية بحيث يتبين:

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرية جنين و مديرات قباطية و نابلس و جنوب نابلس
وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح مديرية جنين .

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي قباطية وطولكرم وبما أن الفارق سلبي فان
الأفضلية لصالح مديرية طولكرم.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي طولكرم ونابلس وبما أن الفارق إيجابي فان
الأفضلية لصالح مديرية طولكرم.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي طولكرم وجنوب نابلس وبما أن الفارق إيجابي فان
الأفضلية لصالح مديرية طولكرم.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي نابلس وسلفيت وبما أن الفارق سلبي فان الأفضلية
لصالح مديرية سلفيت.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي نابلس وطوباس وبما أن الفارق سلبي فان
الأفضلية لصالح مديرية طوباس.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي نابلس وقلقيلية وبما أن الفارق سلبي فان الأفضلية
لصالح مديرية قلقيلية.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي جنوب نابلس وسلفيت وبما أن الفارق سلبي فان
الأفضلية لصالح مديرية سلفيت.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي جنوب نابلس وطوباس وبما أن الفارق سلبي فان
الأفضلية لصالح مديرية طوباس.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي جنوب نابلس وقلقيلية وبما أن الفارق سلبي فان
الأفضلية لصالح مديرية قلقيلية.

كما يظهر من جدول (20) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها حسب مجال (المعوقات الإدارية والمالية) ولمعرفة لصالح من تكون هذه الفروق نقوم بفحص الفرضية باستخدام اختبار (LSD) لمعرفة معنوية فروق المتوسطات الحسابية و جدول (21) يبين ذلك.

جدول (21) : نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير المديرية لمجال المعوقات الإدارية والمالية

المديرية	جنين	قباطية	طولكرم	نابلس	جنوب نابلس	سلفيت	طوباس	قلقيلية
جنين		-0.27	0.10	-0.54*	-0.39*	-0.14	-0.06	-0.02
قباطية	0.27		0.37*	-0.26	-0.12	0.14	0.214	0.26
طولكرم	-0.10	-0.37*		-0.63*	-0.49*	-0.23	-0.16	-0.12
نابلس	0.54*	0.26	0.63*		0.14	0.40*	0.47*	0.52*
جنوب نابلس	0.39*	0.12	0.49*	-0.14		0.25	0.33	0.37*
سلفيت	0.14	-0.14	0.23	-0.40*	-0.25		0.08	0.12
طوباس	0.06	-0.21	0.16	-0.47*	-0.33	-0.08		0.04
قلقيلية	0.02	-0.26	0.12	-0.52*	-0.37*	-0.12	-0.04	

يتضح من جدول (21) السابق :

وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على الدرجة الكلية للمجال الخامس المعوقات الإدارية والمالية بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها تبعاً لمتغير المديرية بحيث يتبين:

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي جنين ونابلس وبما أن الفارق سلبي فإن الأفضل لصالح مديرية نابلس .

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي جنين وجنوب نابلس وبما أن الفارق سلبي فان الأفضلية لصالح مديرية جنوب نابلس.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي قباطية و طولكرم وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح مديرية قباطية.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي طولكرم ونابلس وبما أن الفارق سلبي فان الأفضلية لصالح مديرية نابلس.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي طولكرم وجنوب نابلس وبما أن الفارق سلبي فان الأفضلية لصالح مديرية جنوب نابلس.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي نابلس وسلفيت وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح مديرية نابلس.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي نابلس وطوباس وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح مديرية نابلس.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي نابلس وقلقيلية وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح مديرية نابلس.

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مديرتي جنوب نابلس وقلقيلية وبما أن الفارق إيجابي فان الأفضلية لصالح مديرية جنوب نابلس.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة

نص هذا السؤال على: ما المعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تحد من تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها ؟

ولمعرفة المعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تحد من تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان لا بد من حساب المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر لكل فقرة من فقرات كل من المجالين الخامس والسادس، و جدول(22) التالي يوضح درجة ذلك.

جدول (22) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للمعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تحد من تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومعلميها

المجال الخامس: المعوقات الإدارية والمالية					
رقم البند	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
1	يعاني مدير المدرسة ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتطوير	1.03	3.44	69%	كبيرة
2	يشكو مدير المدرسة محدودية الصلاحيات الممنوحة للمديرين والمديرات.	1.15	3.41	68%	كبيرة
3	يتذمر مدير المدرسة من قلة المرونة في تطبيق بعض القوانين واللوائح.	1.13	3.01	60%	متوسطة
4	يوجد ضعف في قنوات الاتصال بين المدرسة وإدارة التعليم.	1.15	2.88	58%	متوسطة
5	يشكو مدير المدرسة من ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.	1.03	3.24	65%	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال الخامس					
0.89 3.20 64%					
المجال السادس: المعوقات البشرية					
1	يصعب إقناع القيادات في المستويات العليا بأهمية تفويض الصلاحيات.	0.96	3.48	70%	كبيرة
2	يوجد ضعف في معرفة الهيئات التدريسية بمفهوم الإدارة الذاتية.	1.01	3.08	62%	متوسطة
3	يحجم المديرون عن المبادرة؛ خوفاً من تحمل مسؤولية الأضرار الناتجة عن أخطاء الموظفين.	1.14	3.11	62%	متوسطة
4	تفتقر المدرسة إلى القيادات المؤهلة.	1.15	2.74	55%	متوسطة
5	يثق الرؤساء في كفاءة المرؤوسين.	1.02	3.31	66%	متوسطة
6	يتقبل المديرون التغيير في المدرسة.	0.95	3.35	67%	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال السادس					
0.60 3.18 64%					

يتضح من جدول (22) السابق أن درجة أثر المعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تحد من تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها لفقرات المجالين كانت بين المتوسطة والكبيرة فقد تراوح متوسط الاستجابة عليها ما بين (2.74) للفقرة (4) من المجال السادس (المعوقات البشرية) والتي تنص على افتقار المدرسة إلى القيادات المؤهلة ، و (3.48) للفقرة الأولى في المجال السادس (المعوقات البشرية) والتي تنص على أنه: "يصعب إقناع القيادات في المستويات العليا بأهمية تفويض الصلاحيات" إذن هذه الفقرة هي من أهم المعوقات البشرية التي تحد من تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها، ويليهما في المرتبة الثانية الفقرة الأولى في المجال الخامس (المعوقات الإدارية والمالية) والتي تنص على أنه: "يعاني مدير المدرسة ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتطوير" والتي حصلت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.44)، ثم يليها في المرتبة الثالثة الفقرة الثانية في المجال نفسه والتي تنص على أنه: "يشكو مدير المدرسة محدودية الصلاحيات الممنوحة للمديرين والمديرات." والتي حصلت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.41) . ثم يليها في المرتبة الرابعة الفقرة الخامسة في المجال نفسه والتي تنص على أنه: "يشكو مدير المدرسة من ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي" والتي حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.24) .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس.

ثانياً: مناقشة الفرضيات.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة.

رابعاً: توصيات الدراسة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لسؤال الدراسة وفرضياتها، إضافة إلى التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس

ما واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومعلميها؟

أظهرت نتائج الجدول (6) أن درجة واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومعلميها كانت كبيرة بحيث بلغت المتوسط الحسابي للمعدل العام (3.42)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة توفر التوعية الكافية لتمكين العاملين في المجال التعليمي من مديريين ومعلمين في فهم ومعرفة مفهوم الإدارة الذاتية والأسس التي تقوم عليها كمنظ إداري حديث والعمل على تطبيقه بالشكل الصحيح، وذلك بالإضافة إلى سيطرة نظام المركزية الإدارية على المؤسسات التعليمية الفلسطينية بشكل عام.

واتفقت نتائج الدراسة بشكل جزئي مع دراسة السيسي والعروي (2014) حيث أن إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات في المدينة المنورة في تحسين أداء الطالبات جاء بدرجة كبيرة ، واتفقت أيضاً مع دراسة جبران والشمري (2011) حيث أن إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض جاءت كبيرة. وانسجمت أيضاً مع دراسة عواد (2007) في أن درجة فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس كانت مرتفعة.

ثانياً: مناقشة الفرضيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصّها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج جدول (6) عدم رفض الفرضية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها حسب مجالات: (المشاركة في اتخاذ القرار ، أداء الطلبة، المتابعة والمحاسبة ، المعوقات الإدارية والمالية ، المعوقات البشرية، العلاقة مع المجتمع المحلي) وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تطبيق هذا النوع من الإدارة ليس حكراً على الرجال دون النساء بل إن الكادر النسوي قادر - أيضاً - على ممارسة الإدارة المدرسية الذاتية، وذلك بالإضافة إلى أن المعوقات الإدارية والمالية والبشرية في مدارس الذكور هي نفسها في مدارس الإناث.

كما أظهرت - أيضاً - رفض الفرضية أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها في مجالي (تفويض الصلاحيات، النمو المهني) تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح المديرين والمعلمين الذكور حيث بلغ متوسط استجاباتهم لهذين المجالين على التوالي 3.46، 3.44 بينما بلغ متوسط استجابة المعلمات والمديرات لهذين المجالين على التوالي 3.29، 3.26.

يفسر الباحث هذه النتيجة في جانب تفويض الصلاحيات أن المديرات والمعلمات أكثر التزاماً بحرفية التعليمات من المديرين والمعلمين وأكثر ميلاً إلى الالتزام بالمهام في إطار الصلاحيات الممنوحة لهن ، وتحلي المديرين والمعلمين بجرأة أكبر في تفويض الصلاحيات في إدارة المدرسة. أما على صعيد النمو المهني فقد يُفسر ذلك بطبيعة دور المديرية والمعلمة كأم تحمل أعباءً عائلية قد تشكل ضغطاً يقلل من اهتمامها بالتنمية المهنية.

تتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع ما أشار إليه البقمي (2012) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم تعزى لمتغير الجنس، و بشكل جزئي مع سرور (2008) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس في كل المجالات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصّها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير سنوات الخبرة. أظهرت نتائج الجدول (8) عدم رفض الفرضية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها حسب مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة في أنه لا تأثير واضح لموضوع الخبرة على تطبيق نمط الإدارة المدرسية الذاتية؛ ويعود ذلك إلى حدائته ومرونته ووضوح أسسه ومبادئه، وقدرة المعلمين والمديرين على تطبيقه باختلاف سنوات خبرتهم، وذلك بالإضافة إلى أن الإدارة الذاتية تقوم وبشكل أساسي

على المشاركة والعمل الذي يجمع المدير بالمعلمين بالمجتمع المحلي فذلك يخفف الأعباء عن المدير والعاملين في المدرسة، فالكل له دور كبير في إدارة المدرسة مهما بلغت سنوات خبرتهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الكناني (2015) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة لدرجة ممارسة القيادة الذاتية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، ومع دراسة البقمي (2012) عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف لإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومع دراسة سرور (2008) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، ومع دراسة عواد (2007) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصّها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الجدول (10) عدم رفض الفرضية ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حسب مجالات (تفويض الصلاحيات ، المعوقات الإدارية والمالية ، المعوقات البشرية، النمو المهني).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن نظام الإدارة الذاتية يقوم ويشكل أساساً على مبدأ تفويض الصلاحيات فالمديرون على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يقدرون أهمية هذا المبدأ الإداري ويعتمدون عليه في إدارة مدارسهم إدارة مدرسية ذاتية ، أما فيما يتعلق بالنمو المهني فهو أمر

ضروري لا خلاف عليه يزود العاملين وبشكل دوري بكافة المهارات التي تساعدهم على إدارة مدرستهم إدارة ذاتية.

وهذه النتيجة تتفق بشكل جزئي مع دراسة سرور (2008) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المديرين لواقع الإدارة المدرسية باختلاف المؤهل العلمي لكل المجالات .

وكما أظهرت رفض الفرضية أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة الدبلوم في المجالات (المشاركة في اتخاذ القرار ، أداء الطلبة، المتابعة والمحاسبة ، العلاقة مع المجتمع المحلي) .

وقد تُفسّر هذه النتيجة بأن المعلمين والمديرين من حملة الدبلوم يسعون دائماً لإثبات جدارتهم في العمل الإداري أمام حملة الشهادات الأعلى ، ويسعون أيضاً لإثبات أن إتقان العمل الإداري ليس حكراً على حملة الشهادات العليا دون غيرهم، والذي يمتلك شهادة دبلوم قادر على إدارة مدرسة إدارة ذاتية فعّالة.

وتتعارض هذه النتيجة مع ما أشار إليه البقمي (2012) في وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم العالي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصّها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير الكلية.

أظهرت نتائج الجدول (16) عدم رفض الفرضية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها حسب مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعا لمتغير الكلية.

ويفسّر الباحث تلك النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومديرياتها تهتم بتهيئة وتدريب المعلمين والمديرين بغض النظر عن تخصصاتهم، وأيضاً عدم وجود علاقة بين طبيعة التخصص (علمي، إنساني) وإتقان العمل الإداري في المدرسة فذلك يعتمد على أمورٍ أخرى تتعلق بشخصية المدير ومعرفته الإدارية .

وتدعم هذه النتيجة مع ما أشار إليه الكنانى (2015) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنطرة لدرجة ممارسة القيادة الذاتية تعزى لمتغير التخصص.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصّها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير الوظيفة.

فقد أظهرت نتائج الجدول (17) عدم رفض الفرضية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها حسب مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعا لمتغير الوظيفة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الإدارة الذاتية في المدرسة تقوم على العمل الجماعي الذي يشترك به كافة الأطراف فلا تطغى شخصية المدير على شخصية المعلمين فلكل على قلب رجل واحد، يعملون بإستراتيجية واحدة تضمن نجاح العمل الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الكنانى (2015) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة لدرجة ممارسة القيادة الذاتية تعزى لمتغير الوظيفة. ومع دراسة البقمي (2012) في عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم تعزى لمتغير الوظيفة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي نصّها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير المديرية.

فقد أظهرت نتائج الجدول (19) عدم رفض الفرضية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha =0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها تبعاً لمتغير المديرية في ستة مجالات (المشاركة في اتخاذ القرار، أداء الطلبة، المتابعة والمحاسبة، المعوقات البشرية، النمو المهني، العلاقة مع المجتمع المحلي). ويفسر الباحث هذه النتيجة بوجود خطوط عريضة وتعليمات محددة في بنود واضحة وموحدة يُمارس العمل الإداري من خلاله في كافة المديريات .

كما يظهر رفض الفرضية أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس

الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها حسب مجالي (تفويض الصلاحيات، والمعوقات الإدارية والمالية). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التفاوت بين مديري مديريات التربية في نظرتهم وقناعاتهم نحو قضية اللامركزية و تفويض الصلاحيات فالبعض يتمسك باللامركزية الإدارية و ينظر لتفويض السلطات بأنه ليس مجدياً.

وتتفق في ذلك مع دراسة عواد (2007) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة

ما المعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تحد من تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها؟

يتضح من جدول (22) أن درجة أثر المعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تحد من تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها لفقرات المجالين كانت بين المتوسطة والكبيرة فقد تراوح متوسط الاستجابة عليها ما بين (2.74) للفقرة (4) من المجال السادس (المعوقات البشرية) والتي تنص على افتقار المدرسة إلى القيادات المؤهلة ، و (3.48) للفقرة الأولى في المجال السادس (المعوقات البشرية) والتي تنص على أنه: "يصعب إقناع القيادات في المستويات العليا بأهمية تفويض الصلاحيات" إذن هذه الفقرة هي من أهم المعوقات البشرية التي تحد من تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر مديريها ومعلميها، يليها في المرتبة الثانية الفقرة الأولى في المجال الخامس (المعوقات الإدارية والمالية) والتي تنص على أنه: "يعاني مدير المدرسة ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتطوير" والتي حصلت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.44)، ثم يليها في المرتبة الثالثة الفقرة الثانية في المجال نفسه والتي تنص على أنه: "يشكو مدير المدرسة محدودية الصلاحيات الممنوحة للمديرين والمديرات." والتي حصلت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.41) . ثم يليها في

المرتبة الرابعة الفقرة الخامسة في المجال نفسه والتي تنص على أنه: " يشكو مدير المدرسة من ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي " والتي حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.24) .

ويعزو الباحث النتائج السابقة إلى أن وجود المعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تواجه تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في مؤسساتنا التعليمية هو أمر طبيعي، وبرز صعوبة إقناع القيادات في المستويات العليا بأهمية تفويض الصلاحيات كأهم معوق لتطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ويعزى ذلك إلى هيمنة المركزية في إدارة العملية التعليمية الذاتية، أما فيما يخص المعوق الثاني والذي يتمثل في ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتطوير، يعزى ذلك إلى أن الوزارات الفلسطينية وخاصة وزارة التربية والتعليم العالي تشكو وبكثرة من العجز المالي واعتمادهم على سياسة التقشف وعدم كفاية المخصصات المالية اللازمة لتطوير المدارس.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه السيسي والعروي (2014) في أن مديرات المدارس الابتدائية في المدينة المنورة يرون أن أكثر معوق من المعوقات البشرية التي تواجه الإدارة الذاتية، ويتمثل في " ضعف قناعة القيادات في المستويات العليا بأهمية تفويض الصلاحيات"، وتتفق أيضاً مع دراسة السيف (2011) في أن من أبرز معوقات تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديرات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض هي قلة الصلاحيات الممنوحة لإدارة المدرسة.

ثالثاً: توصيات الدراسة

بعد تحليل النتائج الواردة في الفصل الرابع وإظهار الأسباب التي أدت إلى ظهور النتائج فيما سبق من هذا الفصل، فلا بدّ من وضع التوصيات النهائية الآتية والتي يمكن من خلالها تحقيق الاستفادة المستقبلية من هذه الدراسة:

1- أظهرت النتائج وجود تطبيق للإدارة الذاتية بدرجة كبيرة، وبناء عليه يوصي الباحث بالتوسع في تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في عدد أكبر من المدارس.

- 2- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المديرية في مجال تفويض الصلاحيات، وبناء عليه يوصي الباحث بضرورة توعية مديري المدارس التي يضعف فيها تفويض الصلاحيات بأهميته في نجاح عملهم الإداري.
- 3- أظهرت النتائج وجود ضعف في الإمكانيات المادية للتطوير ، وبناء عليه يوصي الباحث بزيادة المخصصات المالية للمدارس المدارة ذاتياً والمدارس الأخرى.
- 4- أظهرت النتائج محدودية الصلاحيات الممنوحة للمديرين، وبناء عليه يوصي الباحث بزيادة الصلاحيات الممنوحة للمديرين.
- 5- كما أشارت النتائج وجود صعوبة في إقناع المستويات العليا بأهمية تفويض السلطات، وبناء عليه يوصي الباحث بضرورة توعيتهم وتعريفهم بأهمية وفاعلية تفويض السلطات في إدارة العملية التعليمية والتربوية.
- 6- وأظهرت النتائج أيضاً وجود ضعف في مشاركة المجتمع المحلي في وضع أهداف المدرسة وخططها، وعليه يوصي الباحث بضرورة مشاركة المجتمع المحلي وتفعيل دورهم في وضع أهداف المدرسة وخططها .
- 7- إجراء دراسات مقارنة على المدارس الحكومية في جنوب الضفة الغربية ؛ من أجل إجراء مقارنات بينها وبين المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو عيطة، عاصم (2009). تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي، ط1، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر.

أبو الكشك، محمد (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة، الأردن، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أبو الوفاء، جمال وحسين، سلامة (2000). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

إدريس، ثابت ومرسي، جمال (2002). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر.

اسماعيل، ختام (2013). دليل المديرين في الإدارة المدرسية، دار التقدم العلمي، عمان، الأردن.

بريخ، فرحان (2012). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

البقي، بدر (2012). " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات الطائف لإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

البناء، هالة (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الجبر، زينب (2006). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور النظم، ط2، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

جبران ، علي والشمري، راضي (2011). درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية "مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) ، مجلد (38) ، عدد (4) ، ص: 1323-1343.

حجي، أحمد إسماعيل (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

الحري، قاسم، (2006). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، ط1، الرياض، السعودية.

الحري، نايف (2013). "متطلبات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، السعودية.

حسين، سلامة عبد العظيم(2007). ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

حسين، سلامة عبد العظيم(2006). الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

حمودة، رامي (2010). مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خالد، نزيه(2006). الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان، الأردن.

الدوسري، خلود(2006). "الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض -تصور مقترح-"،
دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

الديابي، عبد الله عبيد (2015). "ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها
بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف"رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة
المكرمة،السعودية.

ربيع، هدى مشعان (2006).الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث،ط1، مكتبة المجتمع
العربي للنشر والتوزيع،ليبيا.

سرور،سهى (2008). "تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء
مفهوم الإدارة المدرسية الذاتية"رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة
الإسلامية،غزة،فلسطين.

سلامة، عادل (2000). "الإدارة الذاتية والفاعلية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج
كونج وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية"، مجلة التربية والتنمية،القاهرة،
عدد(20)، 72-120.

السيسي، أريج والعروي، رسمية(2014). "إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية
للبنات في المدينة المنورة"،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة طيبة، السعودية، عدد (15)،
170-187.

السيف، نورة (2011). "معوقات تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة
الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض،
السعودية.

الشحي، إبتسام (2002). " إمكانية تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان في ضوء مبادئ
مدخل الإدارة المدرسية الذاتية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة
عمان.

الصررايرة، خالد و المجالي، محمد وصلاح ،موسى و اللصاصمة ، عبد الكريم(2010). الحاسوب في الإدارة المدرسية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عابدين، محمد (2012). الإدارة المدرسية الحديثة، ط2، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد العليم، أسامة والشريف، عمر (2009). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العجمي، محمد (2008). استراتيجيات الإدارة المدرسية الذاتية والصف، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

العجمي، محمد (2005). المشاركة المجتمعية والإدارة المدرسية الذاتية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.

علي، أسامة و رجب، مصطفى (2010). الإدارة المدرسية الذاتية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر.

عواد، سها (2007). "تقييم فعالية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية وجهات نظر مديري المدارس ومديراتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الكناني، حسن (2015). "درجة ممارسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

مساد، عمر حسن (2005)، الإدارة المدرسية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

المومني، واصل جميل (2008)، الإدارة المدرسية الفعالة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(2005). " دراسة مشروع المدارس المدارة ذاتيا - الجانب الإداري -"، دائرة المعلومات والدراسات، الإدارة العامة للتخطيط التربوي، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(2001). توجهات عامة نحو اللامركزية في الإدارة التربوية الفلسطينية، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

Banicky, L.A. (2000). "**The Promises and Problems of School- Based Management**" Delaware Education Resources, Education Public Policy, University of Delaware, U.S.A. .

Boonprasop S., (2002). School-based management: A qualitative case study; **International Journal of Educational Management**, No.7, pp. 1-161.

Botha, N. (2006). Leader in School-Based Management - A case studying selected schools, **Journal of education, South Africa**.V26 Issue3 P341-354.

Caldwell, B. J. (2009). Centralization and decentralization in education: A New Dimension to policy. In Zajda, J. & Gamage, D.T. (Eds.) **Globalization, Comparative Education and Policy Research: Vol 8. Decentralization, School-Based Management, and Quality** (pp. 53- 66) .

Caldwell, B. J. (2005). **School-based management. Education Policy Series (3)**. Paris: UNESCO/International Institute for Educational Planning and International Academy of Education.

- Cooperman, S.R. (2001).-**School Community Member's Perceptions of School-Based Management**, Unpublished MA Thesis ,Columbia n University. Columbia.
- Dash,M.G&Dash,N(2008). -**School Management-**, Delhi, India.
- Gamage, D. R. & Zajda, J. (2009). **Decentralization and school-based governance: A Comparative study of self-governing school models**. In Zajda, J. & Gamage, D. T. (Eds.) Globalization, Comparative Education and Policy Research: Vol 8. Decentralization, School Based Management, and Quality (pp. 3-22).
- Grauwe, A. D., (2004).**School-based management (SBM)** : does it improve quality ? United Nations educational, Scientific and Cultural Organization, pp. 1-14.
- Inversion, C.J. (2001). "**School-Based Management: A case study**",Unpublished MA Thesis, Columbia University.
- Khatti, N, Cristina L, Shreyasi J, (2010).**The effects of school-based management in the Philippines: An initial assessment using administrative data**, Policy Research Working Paper, pp. 1-29.
- Michael, P. & Dale, B. (2001).-**Personal policy in Charier School-**
- Muta,H.(2002)."**Deregulation and Decentralization Education in Japan**"Tokyo Institute of Technology, Tokyo,Japan.
- Thida, K & Joy, C (2012).**Exploring the implementation of school-based management in selected public school in Cambodia: A Multiple case study**, the Asian conference on education,Osaka,Japan.

Vally, V &Daud, K (2015)." **The Implementation of School Based Management Policy: An Exploration**",*Procedia - Social and Behavioral Science* 693 – 700.

Washington, D.C.,U.S.A. .

Yasin, B &Yusuf, Y (2014). "The Policy Outcomes and Feasibility of School-Based Management in Aceh",**Asia Pacific Journal of Educational Development**, 21-32.

الملحقات

ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

حضرة المدير الفاضل/ المديرية الفاضلة

حضرة المعلم الفاضل /المعلمة الفاضلة

تحية طيبة وبعد؛

فيقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها " واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، أعدت استبانة معتمدة على ما جاء في أدبيات الأبحاث والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عنها، علماً أن هذه البيانات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكر لكم حُسن تعاونكم

الباحث:

وليد خالد سليم

أولاً: البيانات الشخصية

أرجو التكرم بوضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالتك.

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- (3) المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس أعلى من بكالوريوس
- (4) الكلية التي تخرجت منها: علمية إنسانية
- (5) الوظيفة: مدير معلم
- (6) المديرية: جنين قباطية طولكرم نابلس جنوب نابلس سلفيت
طوباس قلقيلية

ثانياً: فقرات الاستبانة، الرجاء وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

بدرجة					فقرات الاستبانة	المجالات الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
المجال الأول: تفويض الصلاحيات						
					تعطي المديرية المدير صلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل.	1.
					لدى المدير صلاحيات لتوزيع ميزانية المدرسة وفق ما يراه مناسباً.	2.
					تسمح المديرية لمدير المدرسة بتوفير ما تحتاجه المدرسة من وسائل تعليمية .	3.
					لدى المدير صلاحيات لإضافة حصص دراسية وفقاً لما يتناسب ومصلحة الطلبة.	4.
					لدى المدير صلاحيات لحذف حصص دراسية وفقاً لما يتناسب ومصلحة الطلبة.	5.
					إعطاء الحرية للمعلمين في إثراء المناهج بما يخدم مصلحة الطلبة.	6.
					إعطاء المدير صلاحيات لتنظيم ندوات تخدم المدرسة والمجتمع المحلي.	7.
					إعطاء المدير صلاحيات لعقد مؤتمرات تخدم المدرسة والمجتمع المحلي.	8.
					تنسق المديرية مع المدير في إجراء تنقلات المعلمين، وفق مصلحة المدرسة.	9.
					تنسق المديرية مع المدير في اختيار المعلمين الجدد، وفق مصلحة المدرسة.	10.
					لدى المدير صلاحيات لبناء مرافق جديدة للمدرسة متى استلزم الأمر .	11.
					لدى المدير صلاحيات لترميم مرافق المدرسة متى استلزم الأمر .	12.

المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار					
					13. يشارك المعلمون في وضع الخطط للأنشطة الصفية.
					14. يشارك المعلمون في وضع الخطط للأنشطة اللاصفية.
					15. يشجع مدير المدرسة مؤسسات المجتمع المحلي على المشاركة في دعم برامج العناية بالطلبة الموهوبين.
					16. يشرك مدير المدرسة الطلبة في تقييم العملية التعليمية بالمدرسة.
المجال الثالث: أداء الطلبة					
					17. يضع المدير برامج بالتعاون مع المعلمين لرفع مستوى الطلبة المتأخرين دراسياً.
					18. يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين لتحديد احتياجات الطلبة التعليمية.
					19. يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين لتحديد احتياجات الطلبة الشخصية.
					20. يدعم مدير المدرسة برامج رعاية الطلبة المتفوقين بالتعاون مع أعضاء المجتمع المحلي.
					21. يربط مدير المدرسة تقييم المعلمين والمعلمات بمستوى أداء الطلبة.
المجال الرابع: المتابعة والمحاسبة					
					22. يتم تقييم النشاطات الداخلية في المدرسة بشكل مستمر.
					23. يلتزم مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالثواب.
					24. يلتزم مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالعقاب.
					25. يعتمد مدير المدرسة تقييم المعلم لنفسه نهاية العام الدراسي؛ لتحديد مستوى أداء المدرسة.

					26. يستخدم مدير المدرسة آلية محددة للمساءلة على مستوى المدرسة.
					27. يحلل مدير المدرسة نتائج الطلبة بشكل دوري للحكم على مدى تحسن مستوى المدرسة.
					28. يضع مدير المدرسة المعايير المستخدمة للمحاسبة جنباً إلى جنب مع تحديد الأهداف.
					29. يحدد مدير المدرسة أساليب قياس وتقويم أداء الطلبة والمعلمين.
					30. يحلل مدير المدرسة العلاقة بين النتائج التي تم الحصول عليها والأهداف الموضوعية.
المجال الخامس: المعوقات الإدارية والمالية					
					31. يعاني مدير المدرسة ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتطوير
					32. يشكو مدير المدرسة محدودية الصلاحيات الممنوحة للمديرين والمديرات.
					33. يتذمر مدير المدرسة من قلة المرونة في تطبيق بعض القوانين واللوائح.
					34. يوجد ضعف في قنوات الاتصال بين المدرسة وإدارة التعليم.
					35. يشكو مدير المدرسة من ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.
المجال السادس: المعوقات البشرية					
					36. يصعب إقناع القيادات في المستويات العليا بأهمية تفويض الصلاحيات.
					37. يوجد ضعف في معرفة الهيئات التدريسية بمفهوم الإدارة الذاتية.
					38. يحجم المديرون عن المبادرة؛ خوفاً من تحمل مسؤولية الأضرار الناتجة عن أخطاء الموظفين.
					39. تفتقر المدرسة إلى القيادات المؤهلة.
					40. يثق الرؤساء في كفاءة المرؤوسين.
					41. يتقبل المديرون التغيير في المدرسة.

المجال السابع: النمو المهني					
					42. يتمتع المعلمون بحرية اختيار الدورات التي تتلاءم واحتياجاتهم.
					43. يتمتع المعلمون بحرية اختيار الأوقات المناسبة للدورات.
					44. يشارك المعلمون في برامج التأهيل التربوي في مجال استراتيجيات تدريس المنهاج.
					45. يشجع مدير المدرسة المعلمين على توجيه الأقران فيما بينهم.
					46. يُعطى المعلمون دورات تدريبية تتناسب مع حاجتهم المهنية بما يتلاءم مع المناهج المدرسية.
					47. يطلع المدير المعلمين على مؤشرات تقييم الأداء والمتوقع منهم تحديثها كتربويين ومتخصصين.
					48. يشرك المدير المعلمين في وضع المعايير التي تستخدم في تقويم إنجازاتهم.
					49. يشارك مدير المدرسة في البرامج التربوية التي تعود بالنفع على الهيئة التدريسية.
					50. تشجع وزارة التربية والتعليم المديرين على مواصلة دراساتهم العليا.
المجال الثامن: العلاقة مع المجتمع المحلي.					
					51. يشارك أولياء الأمور في وضع أهداف المدرسة.
					52. يشارك مجلس الآباء في وضع الخطط السنوية في المدرسة.
					53. تدعو المدرسة محاضرين من المجتمع المحلي.
					54. تهتم المدرسة بتعريف المعلمين الجدد على المجتمع المحلي.
					55. تناقش المدرسة مع المجتمع المحلي مشكلات الطلبة.
					56. تفعل الإدارة اقتراحات مجلس أولياء الأمور.

ملحق رقم (2) : أسماء المحكمين

1	د. أحمد فتيحة	جامعة بيرزيت- كلية العلوم التربوية
2	د. أشرف الصايغ	جامعة النجاح الوطنية - كلية العلوم التربوية وإعداد المعلمين
3	د. انتصار عواودة	جامعة الخليل - كلية العلوم التربوية
4	د. خالد القرواني	جامعة القدس المفتوحة- برنامج التربية
5	أ.د عبد عسّاف	جامعة النجاح الوطنية - كلية العلوم التربوية وإعداد المعلمين
6	د.عدنان عيّاش	جامعة القدس المفتوحة- برنامج التربية
7	د.عفاف التايه	كلية القاسمي (48)
8	د.فاخر الخليلي	جامعة النجاح الوطنية - كلية العلوم التربوية وإعداد المعلمين
9	د.فايز محاميد	جامعة النجاح الوطنية - كلية العلوم التربوية وإعداد المعلمين
10	د. مأمون جبر	وزارة التربية والتعليم العالي
11	د. محمود الشمالي	جامعة النجاح الوطنية - كلية العلوم التربوية وإعداد المعلمين
12	أ.مروان زهد	وزارة التربية والتعليم العالي
13	د. منى البلبيسي	جامعة القدس المفتوحة- برنامج التربية
14	د. نافز أيوب	جامعة القدس المفتوحة- برنامج التربية

*رُتبت الأسماء حسب الترتيب الأبثني

ملحق رقم(3): المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للفقرات والمجالات الستة والدرجة الكلية لأثر واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها

رقم البند	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
المجال الأول: تفويض الصلاحيات					
1	تعطي المديرية المدير صلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل.	1.03	3.35	67%	متوسطة
2	لدى المدير صلاحيات لتوزيع ميزانية المدرسة وفق ما يراه مناسباً.	1.00	3.70	74%	كبيرة
3	تسمح المديرية لمدير المدرسة بتوفير ما تحتاجه المدرسة من وسائل تعليمية.	0.93	3.61	72%	كبيرة
4	لدى المدير صلاحيات لإضافة حصص دراسية وفقاً لما يتناسب ومصحة الطلبة.	1.13	3.33	67%	متوسطة
5	لدى المدير صلاحيات لحذف حصص دراسية وفقاً لما يتناسب ومصحة الطلبة.	1.26	2.61	52%	متوسطة
6	إعطاء الحرية للمعلمين في إثراء المناهج بما يخدم مصلحة الطلبة.	0.97	3.91	78%	كبيرة
7	إعطاء المدير صلاحيات لتنظيم ندوات تخدم المدرسة والمجتمع المحلي.	0.83	3.85	77%	كبيرة
8	إعطاء المدير صلاحيات لعقد مؤتمرات تخدم المدرسة والمجتمع المحلي.	0.99	3.51	70%	كبيرة
9	تنسق المديرية مع المدير في إجراء تنقلات المعلمين، وفق مصلحة المدرسة.	1.15	3.23	65%	متوسطة

رقم البند	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
10	تنسق المديرية مع المدير في اختيار المعلمين الجدد، وفق مصلحة المدرسة.	1.14	3.00	60%	متوسطة
11	لدى المدير صلاحيات لبناء مرافق جديدة للمدرسة متى استلزم الأمر .	1.22	2.91	58%	متوسطة
12	لدى المدير صلاحيات لترميم مرافق المدرسة متى استلزم الأمر .	1.23	3.15	63%	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال الأول					متوسطة
المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار					
1	يشارك المعلمون في وضع الخطط للأنشطة الصفية .	1.02	3.63	73%	كبيرة
2	يشارك المعلمون في وضع الخطط للأنشطة اللاصفية.	0.92	3.67	73%	كبيرة
3	يشجع مدير المدرسة مؤسسات المجتمع المحلي على المشاركة في دعم برامج العناية بالطلبة الموهوبين.	1.01	3.72	74%	كبيرة
4	يشرك مدير المدرسة الطلبة في تقييم العملية التعليمية بالمدرسة.	1.15	3.40	68%	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال الثاني					كبيرة
المجال الثالث: أداء الطلبة					
1	يضع المدير برامج بالتعاون مع المعلمين لرفع مستوى الطلبة المتأخرين دراسياً.	0.90	3.78	76%	كبيرة
2	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين	0.84	3.85	77%	كبيرة

رقم البند	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
	لتحديد احتياجات الطلبة التعليمية.				
3	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين لتحديد احتياجات الطلبة الشخصية.	0.82	3.66	73%	كبيرة
4	يدعم مدير المدرسة برامج رعاية الطلبة المتفوقين بالتعاون مع أعضاء المجتمع المحلي.	0.92	3.66	73%	كبيرة
5	يربط مدير المدرسة تقييم المعلمين والمعلمات بمستوى أداء الطلبة.	1.67	3.76	75%	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال الثالث	0.74	3.74	75%	كبيرة
المجال الرابع: المتابعة والمحاسبة					
1	يتم تقويم النشاطات الداخلية في المدرسة بشكل مستمر.	0.75	3.82	76%	كبيرة
2	يلتزم مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالثواب.	0.91	4.16	83%	كبيرة
3	يلتزم مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالعقاب.	1.06	3.52	70%	كبيرة
4	يعتمد مدير المدرسة تقييم المعلم لنفسه نهاية العام الدراسي؛ لتحديد مستوى أداء المدرسة.	0.96	3.65	73%	كبيرة
5	يستخدم مدير المدرسة آلية محددة للمساءلة على مستوى المدرسة.	0.90	4.02	80%	كبيرة
6	يحلل مدير المدرسة نتائج الطلبة بشكل دوري للحكم على مدى تحسن مستوى	0.90	3.81	76%	كبيرة

رقم البند	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
	المدرسة.				
7	يضع مدير المدرسة المعايير المستخدمة للمحاسبة جنباً إلى جنب مع تحديد الأهداف.	0.84	3.78	76%	كبيرة
8	يحدد مدير المدرسة أساليب قياس وتقويم أداء الطلبة والمعلمين.	0.84	3.82	76%	كبيرة
9	يحلل مدير المدرسة العلاقة بين النتائج التي تم الحصول عليها والأهداف الموضوعية.	0.87	3.88	78%	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال الرابع				
	المجال الخامس: المعوقات الإدارية والمالية				
1	يعاني مدير المدرسة ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتطوير	1.03	3.44	69%	كبيرة
2	يشكو مدير المدرسة محدودية الصلاحيات الممنوحة للمديرين والمدبرات.	1.15	3.41	68%	كبيرة
3	يتذمر مدير المدرسة من قلة المرونة في تطبيق بعض القوانين واللوائح.	1.13	3.01	60%	متوسطة
4	يوجد ضعف في قنوات الاتصال بين المدرسة وإدارة التعليم.	1.15	2.88	58%	متوسطة
5	يشكو مدير المدرسة من ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.	1.03	3.24	65%	متوسطة

رقم البند	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
الدرجة الكلية للمجال الخامس					
المجال السادس: المعوقات البشرية					
1	يصعب إقناع القيادات في المستويات العليا بأهمية تفويض الصلاحيات.	0.96	3.48	70%	كبيرة
2	يوجد ضعف في معرفة الهيئات التدريسية بمفهوم الإدارة الذاتية.	1.01	3.08	62%	متوسطة
3	يحجم المديرون عن المبادرة؛ خوفاً من تحمل مسؤولية الأضرار الناتجة عن أخطاء الموظفين.	1.14	3.11	62%	متوسطة
4	تفتقر المدرسة إلى القيادات المؤهلة.	1.15	2.74	55%	قليلة
5	يثق الرؤساء في كفاءة المرؤوسين.	1.02	3.31	66%	متوسطة
6	يتقبل المديرون التغيير في المدرسة.	0.95	3.35	67%	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال السادس					
المجال السابع: النمو المهني					
1	يتمتع المعلمون بحرية اختيار الدورات التي تتلاءم واحتياجاتهم.	1.20	2.84	57%	متوسطة
2	يتمتع المعلمون بحرية اختيار الأوقات المناسبة للدورات.	1.26	2.39	48%	متدنية
3	يشارك المعلمون في برامج التأهيل التربوي في مجال استراتيجيات تدريس المنهاج.	1.12	3.11	62%	متوسطة
4	يشجع مدير المدرسة المعلمين على	0.89	3.81	76%	كبيرة

رقم البند	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
	توجيه الأقران فيما بينهم.				
5	يُعطى المعلمون دورات تدريبية تتناسب مع حاجتهم المهنية بما يتلاءم مع المناهج المدرسية.	1.01	3.60	72%	كبيرة
6	يطلع المدير المعلمين على مؤشرات تقييم الأداء والمتوقع منهم تحديثها كتركيبيين ومتخصصين.	0.98	3.50	70%	كبيرة
7	يشرك المدير المعلمين في وضع المعايير التي تستخدم في تقويم إنجازاتهم.	0.87	3.53	71%	كبيرة
8	يشارك مدير المدرسة في البرامج التربوية التي تعود بالنفع على الهيئة التدريسية.	0.84	3.79	76%	كبيرة
9	تشجع وزارة التربية والتعليم المديرين على مواصلة دراساتهم العليا.	1.22	3.35	67%	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال السابع	0.72	3.32	66%	متوسطة
المجال الثامن: العلاقة مع المجتمع المحلي					
1	يشارك أولياء الأمور في وضع أهداف المدرسة.	1.23	2.74	55%	متوسطة
2	يشارك مجلس الآباء في وضع الخطط السنوية في المدرسة.	1.25	2.59	52%	متدنية
3	تدعو المدرسة محاضرين من المجتمع المحلي.	1.07	3.32	66%	متوسطة
4	تهتم المدرسة بتعريف المعلمين الجدد	1.01	3.16	63%	متوسطة

رقم البند	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
	على المجتمع المحلي.				
5	تتأقش المدرسة مع المجتمع المحلي مشكلات الطلبة.	0.99	3.41	68%	كبيرة
6	تفعل الإدارة اقتراحات مجلس أولياء الأمور.	0.93	3.40	68%	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال الثامن	0.85	3.10	62%	متوسطة
	الدرجة الكلية للفقرات الكلية	0.48	3.42	68%	كبيرة

- أقصى درجة للاستجابة (5).

ملحق رقم (4): الموافقة على الأطروحة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2015/2/5

حضرة الدكتور عبد الكريم ايوب المحترم
منسق برنامج ماجستير الادارة التربوية
تحية طيبة وبعد،

الموضوع : الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (285)، المنعقدة بتاريخ 2015/2/4، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم من الطالب / وليد خالد عبد الحليم سليم، رقم تسجيل 11255887، تخصص ماجستير الادارة التربوية، عنوان الأطروحة:
(واقع تطبيق الادارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها)

(Reality of Implementation of School Self Administration in Self Administrated Governmental Schools in the North of West Bank as Perceived by Headmasters and Teachers)

بإشراف: د. حسن تيم

يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الأطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل الطالب/ة للأطروحة في الفترة المحددة له/ا ستقوم كلية الدراسات العليا بإلغاء اعتماد العنوان والمشرف.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. خليل عودة



نسخة : د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية المحترم

ق.أ.ع. القبول والتسجيل المحترم

مشرف الطالب

فلسطين، نابلس، ص.ب 7، 707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) 972* فاكس: 972(09) 2342907

3200 Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة الطالب

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ: 2015/4/20

حضرة السيد مدير عام التعليم المحترم
الإدارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2983222 - 2 - 00972
رام الله

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب/ وليد خالد عبد الحليم سليم، رقم تسجيل (11255887)
تخصص ماجستير ادارة تربية

تحية طيبة وبعد،

الطالب وليد خالد عبد الحليم سليم/ رقم تسجيل 11255887 تخصص ماجستير ادارة تربية في كلية الدراسات العليا، وهو بصدد اعداد الأطروحة الخاصة به والتي عنوانها:

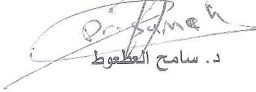
(واقع تطبيق الادارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته في توزيع استبانة على مديري و معلمي المدارس المدارة ذاتياً في محافظات شمال الضفة الغربية، لمتابعة مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام،،،

رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية


د. سامح الطميط



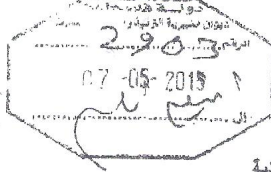
فلسطين، نابلس، ص.ب 7070 هاتف/2345115، 2345114، 2345113، (09) 972* فاكس: (09) 2342907، (972)
3200 Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق رقم (6): تسهيل مهمة

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Education



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
إدارة العامة للتعليم العام



الرقم : و/ت/ ٤٥٦ / ٤٦ / ٤
التاريخ : 2015/5/3
الموافق : 14/4/1436هـ

السيد د. سامح العطوف المحترم
رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية/ جامعة النجاح الوطنية
كحجة طبية وبعد ...

الموضوع: تسهيل مهمة

الإشارة: كتابكم بتاريخ 2015/4/20

الدرجة العالي الحصول عليها، الدكتوراه، الماجستير، مشروع تخرج، بحث خاص

لا مانع من قيام الطالب " وليد خالد عبد العظيم بنظم " باجراء دراسته الميدانية بمسوان واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات قطاع الضفة الغربية. من وجهات نظر مديريها ومفتيها " وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس المشاره ذاتياً في محافظات التربية والتعليم (جنين، وقلقيلية، وطولكرم، ونابلس، وجنوب نابلس، وسلفيت، ونابلس، وقلقيلية) وذلك بعد التنسيق المتفق مع مديري التربية والتعليم فيها، على ان لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.
راجين تزويدنا بنسخة من نتائج الدراسة

مع الأختصاصات:

طلود داود ناصر
مدير عام التعليم العام



نسخة/الأخت مدير عام التخطيط التربوي المحترم
نسخة/ الأخ مدير عام المتابعة الميدانية المحترم
نسخة/ الأخوة مديري التربية والتعليم المحترمين
(جنين، وقلقيلية، وطولكرم، ونابلس، وجنوب نابلس، وسلفيت، ونابلس، وقلقيلية)
الرجاء تسهيل المهمة

اسفة / شكلك

ع.ك

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**"Reality of implementation of school self-
administration In self-administrated governmental
schools in the north of west bank As perceived by
headmasters and teachers"**

By
Waleed Khaled Abdel haleem Isleem

Supervised
Dr. Hassan Mohammad Tayyem

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master in Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An- Najah National University, Nablus, Palestine.**

2015

"Reality of Implementation of School Self-Administration In Self-Administrated Governmental Schools in the North of West Bank As Perceived by Headmasters and Teachers"

By

Waleed Khaled Abdel haleem Isleem

Supervised by

Dr. Hassan Mohammad Tayyem

Abstract

This study aimed to identify the degree practice of The Reality of Implementation of School Self-Administration In Self-Administrated Governmental Schools in the North of West Bank As Perceived by Headmasters and Teachers. In addition to find out the main differences between point of views of the Reality of Implementation of School Self-Administration according to gender, experience years, qualifications, college, professional and directorate variables. It also aimed to reveal the administrative, financial and human constraints which limited the implementation of self-administration .

In this study the descriptive approach was used which based on a survey questionnaire to collect data and this study was conducted in 2014-2015. The population of study consisted of all public self-administrative Headmasters in the West Bank, totaling (425) teachers and Headmasters. The findings of the study showed:

Firstly: The Reality of Implementation of School Self-Administration in Self-Administrated Governmental Schools in the North of West Bank As perceived by Headmasters and Teachers were high (3.42) as it showed .

Secondly: There weren't any significant statistically differences at ($\alpha = 0.05$) of the population responses to The Reality of Implementation of School Self-Administration in Self-Administrated Governmental schools in the North of West Bank according to Headmasters and Teachers, point of views due to Gender in all fields except (Professional Development, Authority Delegations) for benefits of males, there weren't any differences

depending on years of experience, and college, and Profession in all fields, and there weren't any differences depending on the qualification variable in all fields except of (participation in decision-making, and the performance of students, and follow-up and accountability, and the relationship with the local community) and in benefits of the diploma holders and there weren't any differences depending on the Directorate variable in all fields except of (Authority Delegations, and financial and administrative constraints).

Thirdly: There are human, financial and administrative constraints to implement self-administration school could be listed: The lack of leaders conviction to the importance of authority delegation and the lack of resources for development.

The researcher recommended: to increase the financial support of self-administration schools and other ones, also to raise awareness to the importance of authority delegation among Headmasters and authorities.

Key words: School Self-Administration, Governmental Schools .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.