

## مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس مديريات تربية محافظة اربد من وجهة نظر مديري المدارس

إعداد:

د. رامي محمود عبابنة  
وزارة التربية والتعليم بالأردن

### المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس مديريات تربية محافظة اربد من وجهة نظر مديري المدارس.

تكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات تربية محافظة اربد والبالغ عددهم (305) مدير ومديرة للعام الدراسي (2012-2013). تم تطوير أداة للدراسة تكونت من (20) فقرة، ركزت على مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية. تم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس مديريات تربية محافظة اربد جاء بدرجة متوسطة في مجالي النمو المهني للعاملين وتحسين ظروف الطلبة والأداة ككل، فيما حصل مجالي المشاركة في صناعة القرار والمساءلة عن النتائج على درجة قليلة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في جميع مجالات مستوى تطبيق مديري المدارس في إربد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المدراء والأداة ككل تعزى لأثر الجنس وسنوات الخبرة .

وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات كان من أهمها: العمل على التوسع في نشر ثقافة الإدارة الذاتية بين أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، وضرورة اختيار مديري المدارس من القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإدارة الذاتية في المدارس.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية، مديريات التربية والتعليم، المدارس، الأردن

## المقدمة:

لقد احتلت الإدارة المدرسية أهمية كبيرة في مختلف دول العالم في العقود الأخيرة، من خلال الدور الكبيرة الذي تقوم به المدرسة في التطوير والتقدم والتنمية كمؤسسة تربوية تعليمية، والإدارة كفرع من فروع المعرفة الإنسانية هي المفتاح للمستقبل لأي منظمة وبدونها لا تستطيع المنظمات العبور إلى المستقبل لأن العمل الإداري يركز على إيجاد الحلول للمشكلات ومواكبة المستجدات ومواجهة التحديات.

وقد شكلت تحولات القرن الواحد والعشرين في شتى ميادين الحياة تحديات كبيرة، لذا أصبح إلزاماً على الدول إصلاح أنظمة التعليم فيها وتطويرها، حيث أدت هذه التطورات والتغيرات في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية إلى سعي البلاد إلى المراجعة الجذرية لأنظمتها التربوية لمواكبة كافة التحديات المعرفية والتكنولوجية والإدارية. وقد أدت هذه المراجعة إلى بروز عدد من المدارس كمدرسة المستقبل والمدرسة الذكية والمدرسة المنتجة والمدرسة المستقلة والمدرسة الذاتية، ونظراً لهذه التحديات والتغيرات فإنه يتوجب التغيير في المدرسة ومهامها وأدوارها ووظائفها وإدارتها، حيث أصبح المطلوب من الإدارة المدرسية مواكبة هذه التحديات والتغيرات والاستجابة لها من خلال قيامها بوظائف وأدوار جديدة. (عابدين، 2002).

فالتحول للإدارة الذاتية في المدرسة يخلق فرصاً أكبر للمشاركة المجتمعية ويدعم التجاوب بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها ومؤسساته، ويمنح المدرسة قدراً كبيراً من الاستقلالية في توظيف مدخلاتها بما يتفق وظروف مجتمعها المحلي ويهيئ البيئة التعليمية للتكيف مع هذه الظروف، كما يزيد من فاعلية المدرسة ومستوى جودة العملية التعليمية بها (حسين، 2006)؛ حيث تعتبر الإدارة الذاتية مدخلاً إدارياً جديداً في الإدارات المدرسية يتيح مزيداً من الحكم الذاتي للمدرسة، وإمكانية انفتاحها على المجتمع، فإن لم يكن هناك إدارة مدرسية ذات كفاءة عالية تواكب العصر ومتطلباته وتقنياته وقادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات فإنها ستكون عقبة أمام أي تطور جوهري، لذلك أصبحت الإدارة المدرسية الذاتية الفاعلة مطلباً أساسياً للمدرسة التي تبحث عن التميز في الأداء وتحقيق التقدم والازدهار والتنمية الشاملة للمجتمعات.

أجرى الشمري (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض حيث تكونت عينة الدراسة من (7) وعلاء وزارة التربية والتعليم و(169) مدير و(138) مديرة للمدارس الحكومية وقد استخدم الباحث استبانة تكونت من (40) فقرة توزعت على سبعة مجالات ومقابله تشتمل على ثمانية أسئلة مخصصة لوكلاء وزارة التربية وقد توصلت أن النتائج التالية: أن مدى إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنقطة الرياض كانت بدرجة كبيرة على الأداة ككل وبدرجة أوافق بشدة على مجالات شؤون الطلبة الأحداث التربوية والإشراف التربوي والشؤون المالية ثم بدرجة أوافق على التطبيق كبيرة في مجالات شؤون المعلمين والعاملين والمبنى المدرسي ثم بدرجة متوسط في مجال المناهج المدرسية.

وقد قام حمارنة (2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة تقدير مديري المدارس الحكومية للمشاركة المجتمعية في تفعيل الإدارة الذاتية في مدارس محافظة إربد وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد وبالبالغ عددهم (605) مديراً ومديرة وتكونت عينة الدراسة من (440) مدير ومديرة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة لقياس درجة تقدير مديري المدارس الحكومية للمشاركة المجتمعية وتألفت من 56 فقرة وزعت على ثلاث مجالات وتوصلت

الدراسة إلى أن درجة تقدير مديري المدارس الحكومية للمشاركة المجتمعية في تفعيل الإدارة الذاتية المدارس محافظة إربد على الأداة ككل وعلى كل مجال في مجالاتها كانت بدرجة كبيرة.

وأجرى الشعر (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على دور المدارس المستقلة في دولة قطر في تطوير التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية في مجتمع الإداريين بلغ عددهم (100) إدارياً ومن مجتمع المعلمين والمعلمات بلغ عددها (400) معلماً ومعلمة ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة تكونت من 43 فقرة موزعة على ست مجالات وقد توصلت الدراسة إلى أن دور المدارس المستقلة في دولة قطر في تطوير التعليم واضح بدرجة كبيرة من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الإداريين والمعلمين على المقياس المعد حول دور المدارس المستقلة في تطوير التعليم في دولة قطر حسب متغيرات الجنس والجنسية والمؤهل العلمي والخبرة. وكذلك أجرى الفاخري (2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق نظام الأدوات المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان في وجهة نظر أفراد العينة وتكون مجتمع الدراسة من 22 مديراً ومديرة و 18 موجهاً وموجهة إدارياً في

1284 معلماً ومعلمة متواجدين في المدارس المطبقة لهذا النظام ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتين مفتوحة تدل على الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات وفي الأداء ككل وكذلك أظهرت الدراسة وجود صعوبات كثيرة ومختلفة في جميع مجالات الأداء المدرسية الذاتية وكان عدم وجود دعم مالي أكثر إجابات أفراد العينة تكراراً تلتها كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المدارس الذاتية وقلة الكادر الإداري المتخصص.

وأجرى سرور (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة المؤسسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ومدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية وقد قامت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة ببناء أداتين الأولى استبانة للتعرف على واقع الأداة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة والثانية عبارة عن مقابلة مع مدراء المدارس المدارة ذاتياً في محافظات غزة للتعرف على التجربة المحلية لمشروع المدارس الإدارة ذاتياً ومدى فاعليته ومن أبرز النتائج بدرجة قليلة في اتخاذ القرارات ولا يتم منح مدير المدرسة الصلاحيات الكافية واللازمة لتسيير أمور مدرسته وفقاً لما يرتئيه مناسباً وأيضاً بأن دور المجتمع المحلي في مشاركة الإدارة المدرسية لا زال ضعيف ولم يفعل بعد بشكل يتلاءم مع تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة وقد أوصت الباحثة بإعطاء المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة للتصرف وفقاً لما يتناسب واحتياجات المدرسة.

كما أجرى فيليبس (Phillips, 1998) دراسة هدفت إلى تحديد مدى نجاح المدارس في تحقيق المخرجات المتوقعة والمرجوة من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، وتكون مجتمع الدراسة من (169) مدرسة، أما عينة الدراسة فتمثلت في (30) مدرسة تم اختيارها بطريقة عشوائية، حيث تتميز هذه المدارس بأنها تعمل في ضوء نظام الإدارة الذاتية للمدرسة منذ خمس عشرة سنة، ولتحقيق أهداف الدراسة ولجمع البيانات والمعلومات اللازمة لذلك استخدم الباحث أسلوبين هما المقابلة والاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى أن جميع عينة الدراسة من المدارس تسعى إلى العمل نحو تحقيق المخرجات المتوقعة من الإدارة الذاتية للمدرسة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه بالرغم من أن المهام والأعمال المنوطة بالمدارس والمطلبة بأدائها تعتبر مهام موحدة لجميع المدارس وأهدافها محددة، وتسعى لتحقيق مهمة أساسية ألا وهي تعليم الطلاب وتربيتهم، إلا أنه لوحظ أن الأساليب

والوسائل والطرق والأنشطة المستخدمة لتحقيق هذه المهام والوصول إلى الأهداف المنشودة تختلف من مدرسة لأخرى، وتحدد من قبل المدرسة.

كما أن المدرسة عندما تقوم باختيار الوسائل والطرق المناسبة لتوزيع مواردها المختلفة تضع في اعتبارها عدة عوامل تتمثل في الاحتياجات الخاصة لطلابها والمجتمع المحيط بها، وكذلك قدرات المعلمين وطاقاتهم واستعداداتهم بالإضافة إلى طبيعة هذه الموارد ومصادرها، الأمر الذي يقود إلى وجود اختلاف وتباين بين المدارس فيما يتعلق بتوزيع الموارد. وكل هذه الاختلافات تدل على أن المدارس تعمل على تسيير شؤونها والتصرف في أمورها وفقاً لحاجاتها وخصائصها وظروفها وإمكاناتها الأمر الذي يجعلها تعمل باستقلالية وذاتية مما يتوجب وجود صلاحيات أكبر.

وأجرى تشينغ وتشيونغ (Cheng & Cheung, 1997) دراسة وكان عنوانها: "مستويات الإدارة الذاتية المتعددة للمدارس المعتمدة في هونج كونج"؛ تواصل التقدم فيها. وقد تم انتهاج المنهج المسحي على مستوى واسع شمل (241) مدرسة ثانوية من مدارس هونج كونج المدعومة حكومياً، و(127) مشرفاً، (204) مدير مدرسة، (1142) معلماً، و(12) مديراً للمشاركة في المرحلة الأولى من مشروع مبادرة الإدارة المدرسية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: رأى المديرون أن أهم سبب لتقديم الحكومة مبادرة الإدارة المدرسية الذاتية هو تحسين نوعية التعليم، في حين يرى المعلمون والمشرفون أن السبب الرئيس هو توفير المال ولا شك فإن عدم التوافق في الفهم يؤدي إلى ضعف ثقة المشاركين في تطبيق التغيير المدرسي والتغلب على المصاعب المرتبطة به.

ووجود عوائق يمكن ملاحظتها وتحول دون مشاركة أو تطبيق مبادرة الإدارة الذاتية في المدارس، ومنها أن هيئة التعليم ليس لديها التدريب الكافي لتطبيق المبادرة، إضافة إلى عدم كفاية الدعم المقدم من وزارة التربية والتعليم. واستطاعت مدرستان بعد ثماني سنوات من التطوير الوصول إلى مرحلة متقدمة نحو دورة الحياة المدرسية.

وقد أجرى برازر (Brazer, 2001) دراسة هدفت إلى اختبار تطبيق نظام الإدارة الذاتية للمدرسة على المدارس الحكومية التابعة لمقاطعة الأمير ويليام الولايات المتحدة الأمريكية وتكونت عينة الدراسة من أربع مدارس تمثلت في مدرستين للمرحلة الثانوية، ومدرسة إعدادية، وأخرى ابتدائية.

وقد راعى الباحث عند اختياره لتلك المدارس أن تكون ممثلة للخصائص الديموغرافية للطلاب الدارسين في المقاطعة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة طبقت على مديري المدارس والمعلمين العاملين في تلك المدارس كما قام الباحث أيضاً بإجراء مقابلات معهم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن هناك اختلافاً في تطبيق نظام الإدارة الذاتية من مدرسة لأخرى، كما أن هناك اختلافاً في طبيعة القرارات المتخذة في ضوء الإدارة الذاتية للمدرسة، فمثلاً وجد أن مدرسة كونور (Connor) تمارس حرية اتخاذ القرار وبصورة كبيرة في المجال المتعلق بوضع الخطة المدرسية وتطويرها وتفعيلها، في حين أن مدرستي سنترال وإيرهارت (Central & Earhart) تمارسان حرية اتخاذ القرارات بصورة واضحة في الجانب المتعلق بتطوير المناهج واختيار أساليب وطرق التدريس المختلفة، أما مدرسة ماديسون (Madison) فتمارس هذه الحرية بصورة كبيرة في المجال المتعلق بالميزانية المختلفة. كما أدت الدراسة على أن نظام الإدارة الذاتية للمدرسة لن يكون فعالاً إذا جدوى ما لم يتم منح المدرسة والأفراد المعنيين بصنع القرارات وتنفيذها المزيد من الحرية والسلطة والمسؤولية وهذا ينطبق على جميع المدارس موضع الدراسة.

### مشكلة الدراسة:

لقد اهتمت وزارة التربية والتعليم الأردنية بتطوير الإدارة المدرسية، حيث تعمل باستمرار على رفد المدارس بالكوادر الإدارية المؤهلة وتحرص على السعي للارتقاء بالمستوى الإداري داخل المدرسة من خلال الدورات التدريبية والبرامج التطويرية التي تهدف إلى إكسابهم الكفايات والمهارات الأساسية اللازمة للإدارة الناجحة. ومع ذلك فإن الأساليب الإدارية المتبعة في المدارس تتصف بالمركزية والبيروقراطية في التخطيط وتمنع المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وصنعها وصياغة الأهداف، وهذا بدوره لا يساعد على النهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطلعها إلى المستقبل بل ذو تأثير سلبي ينعكس على سير العملية التربوية التعليمية، من خلال ما سبق فإن مشكلة هذه الدراسة تتحدد في معرفة مستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في مدارس مديريات تربية محافظة اربد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر مديري المدارس.

### أسئلة الدراسة:

فقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في مديريات تربية محافظة اربد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة اربد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المدراء تعزى إلى الجنس وسنوات الخبرة؟

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الجوانب التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في مديريات تربية محافظة اربد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم
2. تقديم عدد من التوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة لتستفيد منها وزارة التربية والتعليم في عملية تفعيل وتطوير الادارة الذاتية في المدارس.

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال:

1. ما يمكن أن تضيفه هذه الدراسة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة.
2. أن الادارة الذاتية تعدّ من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحتاج للبحث والتحليل من قبل الأكاديميين والدارسين في مجال الإدارة المدرسية، حيث يمكن أن تسهم هذه الدراسة في شد انتباه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم إلى أهمية المعلومات التي يحصلون عليها وبالتالي تعزز من تطبيق الادارة الذاتية بشكل فعّال في مختلف المدارس.
3. قد تفيد صناع القرار والمسؤولين في إمكانية تحسين وتطوير الادارة المدرسية نحو الأفضل.
4. قد تفيد المخططين في وزارة التربية والتعليم لوضع الخطط والبرامج التي تأخذ بعين الاعتبار أهمية الإدارة الذاتية في تفعيل وتطوير الإدارة المدرسية نحو الأفضل.

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على مديري المدارس المزاولين لعملهم في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وذلك في العام الدراسي 2012/2013.

#### التعريفات الاصطلاحية:

- الإدارة المدرسية الذاتية (اجرائياً): هي مجموعة المهام والصلاحيات المعطاة لمدير المدرسة في المساءلة عن النتائج واحتياجات الطلبة وتحسين ظروفهم والنمو المهني للعاملين وشارك المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين أداء المدرسة والارتقاء بالمستوى العملية التعليمية دون الرجوع لوزارة التربية والتعليم.
- مستوى التطبيق: ويقصد بها الدرجة الكلية لمقياس تطبيق الإدارة الذاتية من خلال الاجابة على فقرات الاستبانة.

#### الأدب النظري المتعلق بالإدارة الذاتية:

##### تعريف الإدارة الذاتية للمدرسة

يصعب تعريف الإدارة الذاتية للمدرسة بصورة واضحة منذ ظهورها في المؤسسات التعليمية، حيث أنه لا يوجد لها تعريف محدد، ومع ذلك فهناك بعض التعريفات التي يمكن تحديدها تبعاً لسياسة تلك المدرسة في إدارتها للعمل بصورة ذاتية، فيمكن اعتبارها تحولاً تاماً في مسؤوليات صنع القرار أو أنها تفويض الإدارة العليا السلطة كاملة للمدرسة في إدارة نفسها من موقع العمل، وتشتمل أيضاً على قدرة فريق العمل في المدرسة على تنفيذ تلك المسؤوليات تحقيق التوازن الجيد بين السلطة وقدراتها (حسين، 2006).

ويعرفها (العجمي، 2008) بأنها مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارة مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها.

وقد عرفها (حسين، 2006) بأنها نقل السلطة لداخل المدرسة والتعرف على أفضل أساليب الدعم والتمويل مع استمرارية عملية التقييم من أجل تحقيق أهداف المدرسة، فهي عملية تبديل وتحويل الحكم والسلطة داخل المدرسة يجعلها قادرة على صنع القرارات.

وقد عرفها (سرور، 2008) بأنها محاولة تفعيل دور المدرسة وإعطائها الفرصة لمواجهة التحديات البيئية المتغيرة وجعلها قادرة على التماسك الداخلي وتحسين أدائها، وصولاً لتحقيق أهدافها في تطوير نفسها.

وقد عرفها تشينغ وتشيونغ (Cheng & Cheung, 1997) بأنها عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة التي ينفذها كافة العاملين بالمدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة ولتفعيل دور العاملين فيها من أجل أداء أفضل.

وقد أشار (سيد، 2008) إلى مجموعة من التعريفات ومنها:

- إحدى الإصلاحات المقترحة لتحسين التعليم والتدريس وإعطاء الفرصة للمدرّاء والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور للسيطرة بصورة أكبر على العملية التعليمية وبأنه مدخل إداري تعليمي يعطي الحكم الذاتي لأعضاء المجتمع المدرسي ويوفر لهم المناخ الابتكاري اللازم لتحقيق المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستدامة.

#### أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة:

تعتبر الإدارة الذاتية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كاستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الاطراف، حيث إن الهدف الرئيس من المدرسة في اتجاهها نحو الإدارة الذاتية هو تفعيل قدرة المدرسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها، بل وقدرتها على تطوير أهدافها يجعلها تتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية وأن أهم أهداف الإدارة المدرسة الذاتية ما يلي (العجمي، 2008):

- ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة، ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية.
  - تدعيم الروابط بين فروع إدارة المدرسة، وأولياء الأمور والمهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، مما يتيح فرصة تحديد العوامل المساهمة في خفض الأداء بالمدرسة، وتفسيرها بموضوعية كبيرة، ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية للقضاء على هذه العوامل، وبما يسهم في تطوير الأداء بالمدرسة، وزيادة فعاليتها.
  - ربط المدرسة بالمجتمع بصورة أوثق بحيث تصبح مركزاً تنموياً بارزاً. إعطاء المجالس المدرسية بعداً أعمق، وأشمل، وبخاصة مجلس الآباء، والمعلمين، وذلك ليصبح أبناء المجتمع شركاء في اتخاذ القرار.
  - فتح أبواب المدرسة للمجتمع المحلي للاستفادة من كافة مرافقتها المختلفة لتصبح مركز إشعاع حقيقي في البيئة المحلية.
  - تعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المحلية الأخرى، تربية كانت أم اقتصادية.
  - بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمدرسة، وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي داخل المدرسة بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو الاصلاح التربوي.
  - تطوير النظم التربوية باستخدام الأساليب العلمية الحديثة.
  - التطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته بالمحافظة على ثوابت الأمة وقيمها.
- وهكذا يتضح أن التطبيق الفعال لمدخل الإدارة الذاتية، يضمن تحقيق الكثير من الأهداف على مستوى المدرسة، لعل أهمها: إتاحة الفرصة أمام مجلس إدارة المدرسة للنهوض بحل العديد من مشكلاتها على نحو مستقل دون التدخل من جانب الإدارة التعليمية؛ مما يسهم بدوره في تجويد وتحسين مستوى العملية التعليمية على مستوى المدرسة، وبالتالي يضمن جودة مخرجاتها من التلاميذ وتحسين مستوايتهم على الدوام (سيد، 2009).
- أسس الإدارة الذاتية للمدرسة:**

لقد أصبح ينظر لإدارة الذاتية للمدرسة، باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين العاملين بالمدرسة من المدير والمعلمين والمعاونين، وتلاميذها وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المهتمين بالتعليم، ومؤسسات المجتمع، لصناعة قرارات لا مركزية على مستوى المدرسة وبخاصة المرتبطة بالأدوار الوظيفية للمدرسة التي تستهدف تحسين ظروف التعليم للتلاميذ، والكبار، وذلك من خلال المسئولية المناسبة، والمساءلة المناسبة، حيال ما حول الإدارة المدرسة. من مهام، وأدوار من قبل الإدارة التعليمية وبالتالي يتضح أن ثمة أسس خمسة يجب أن تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة؛ ضماناً لتحقيق ما لها من أهداف ألا وهي: المشاركة في صناعة القرار، المركزية السلطة، المسائلة عن النتائج، تحسين ظروف تعليم التلاميذ، التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين وجميع أعضاء المجالس المدرسية (العجمي، 2008).

**خصائص الإدارة المدرسية الذاتية:**

يمكن تحديد أبرز سمات وخصائص "الإدارة المدرسية الذاتية" على النحو التالي (حسين، 2006): -

- إن الطبيعة العامة للعاملين في المدرسة مستمدة من طبيعة الأهداف العامة المطلوب تحقيقها.

- تشجيع التعليم الذاتي.
  - تعطي لأولياء الأمور دوراً فاعلاً وإيجابياً في المدرسة من خلال التعرف على أداء ابنائهم في المدرسة ، سلوكياتهم ، وانتظامهم الذاتي.
  - المدرسة وحدة مستقلة نسبياً تمارس التسيير الذاتي ضمن الاستراتيجيات والسياسات والأهداف العلامة التي تضعها الدولة.
  - توفر الكوادر التدريسية المؤهلة مع مراعاة استمرارية التدريب والمطالعة والتجريب.
- أبرز سمات الإدارة الذاتية وخصائصها:

يعتبر الاتجاه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة من الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية وأداة من أدوات الإصلاح التربوي للتعليم ، حيث تدعو للتوجه إلى اللامركزية في التعليم من إعطاء المدير المزيد من الصلاحيات والإمكانيات التي تسمح له قيادة مدرسته بصورة أفضل وفقاً لما يراه مناسباً لاحتياجات المدرسة ومتوافقاً مع المجتمع المحلي ، ومن أبرز ما تمتاز به (سيد ، 2009).

1. تعد نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال الإدارة المدرسية ، تقوم على مبدأ المشاركة والحرية واللامركزية ، حيث يتم اتخاذ القرارات الأقرب إلى حل المشكلات.
  2. تعد بمنزلة الاستراتيجية التي تقوم برسم السياسات ووضع الأهداف وتصميم خطط وبرامج العمل المدرسي والابداع فيها لتلبية احتياجات الطلاب ، وتنفيذها من قبل المجالس الإدارية بالمدرسة.
  3. تستطيع بما تتمتع به من حرية واستقلالية أن تكون وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها تموئليا واداريا ووحدة صنع القرار التربوي واتخاذها.
  4. تقوم بإجراء تحليلات شاملة ومتراصة ، تتضمن عمليات تقييم الأداء للفرد والمجموعة ككل ، بهدف إحكام الضبط وتحسين الأداء المدرسي وتجويده بشكل عام.
  5. تتخذ من اللامركزية نمطاً إجرائياً في صنع قراراتها ، التي تقوم على أساس مبدأ المشاركة ومنح السلطة للمعلمين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في صنع القرارات التربوية بالمدرسة.
  6. تكسب المدير الشرعية في اتخاذ القرارات ، وتطبيق مبدأ المساءلة ، وتسمح بحسن ادارة الوقت واستثماره ، وتؤدي الى خلق مناخ تعليمي صحي مليء بالثقة والاحترام المتبادل بين العاملين في المدرسة.
  7. اتاحة الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية فيها بسهولة لوجود المرونة الادارية وتقليل السلطات الفردية وتفويض الصلاحيات وتنمية روح التعاون بين العاملين في المجتمع المدرسي.
- فلسفة الإدارة الذاتية:

تقوم فلسفة الادارة الذاتية على استخدام الموارد البشرية والمادية وتنظيمها من خلال العاملين في المدرسة وأفراد المجتمع المحلي ، حيث انهم الأكثر قدرة ومعرفة باحتياجات المدرسة ومتطلباتها ويمكنهم تنسيق الجهود لتحقيقها عن طريق المشاركة في صناعة القرار التربوي واتخاذها لتنفيذ البرامج الدراسية في المدرسة ، مما قد يؤدي الى تحسين نوعية عملية التعليم والتعلم. وبذلك فان فلسفة الادارة الذاتية تقوم على مجموعة من المبادئ ومن أهمها (حسين ، 2006)

- التأكيد على أهمية الانسان وامكانياته وطاقاته واستقلاله الذاتي.



- قيمة المعلومات والمعرفة.
- الاتصال الوثيق بين قطاعات المجتمع المحلي والمدرسة.
- مساءلة ومحاسبة الجميع على النتائج التي تحققت.
- تمكين العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي من اتخاذ القرارات.
- القدرة على التقويم الذاتي.

الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية:

حتى تحقق الإدارة الذاتية أهدافها فلا بد من مبادئ وأسس تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة ومن أهمها ما يلي (العجمي، 2008): -

### 1. المشاركة في صنع القرار

وتعد الأساس الأول لضمان تفعيل مدخل الإدارة الذاتية، حيث تضمن الشعور بالملكية الجماعية والالتزام لجميع العاملين في المجتمع المدرسي، ويشترك أولياء الأمور وبعض أفراد المجتمع المحلي ومؤسساته مدير المدرسة ومعلميها وممثلين عن تلاميذها في عملية صناعة القرارات المنظمة لحسن سير العمل وضبط النظام داخل المدرسة.

### 2. لامركزية السلطة

أن التطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية داخل المجتمع المدرسي يتطلب الكثير من إدارة المدرسة الرغبة في نقل بعض السلطات والتفويض فيها والمرونة في تطبيق التشريعات التربوية المنظمة داخل المجتمع المدرسي، وتفويض في اتخاذ القرارات التي تضمن حسن سير العمل وجودة الأداء ومشاركة في تحمل المسؤولية، كل هذا مع مراعاة الأسس العامة لسياسة الوزارة.

### 3. المساءلة عن النتائج

تعد المساءلة عن النتائج من أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية وخاصة في مجال عملية صنع القرار، حيث ينظر للمساءلة باعتبارها حق من حقوق المواطن تجاه المدير كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية وتكريسها على صعيد المجتمع، ويعمل المدير على صياغة بعض المعايير التي توضع على أساسها مقاييس الأداء وكيفية الوفاء بها وتسجيل وتلخيص البيانات والنشاطات والأحداث التعليمية بهدف إنتاج معلومات كمية تسهم بدورها في تقييم وتحديد المركز التربوي للمدرسة في نهاية العام.

### 4. تحسين ظروف التلاميذ

حيث تسعى المدارس المطبقة لنظام الإدارة الذاتية لتوجيه أغلب فعاليتها ونشاطاتها حول تعليم التلاميذ والتدريس الفعال لهم، حيث المعلم الفعال يسعى جاهداً بأسلوب بناء نحو تخطيط أعماله داخل الصف ضماناً لتحفيز تلاميذه وانضباطهم وهما سبيل جودتهم فتكون النتيجة تعليم التلاميذ بشكل أحسن، وكذلك تسعى المدارس المطبقة للإدارة الذاتية على حصول الاتفاق بين كافة المتعاملين مع المدرسة من تلاميذ وأولياء أمور وعاملين بالمدرسة على قواعد حفظ النظام والانضباط المدرسي ومشاركتهم في إعدادها بأسلوب مبسط ومن ثم يسهل تفعيلها وتنفيذها بيسر ونظام.

### 5. التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين وجميع أعضاء المجالس المدرسية

لضمان تحقيق وتفعيل مبدأ التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين ولأعضاء المجالس المدرسية، ومن ثم تحقيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة لأهدافها. هناك مجموعة من الخطوات لا بد منها تتمثل في قيام مجلس إدارة المدرسة بتحديد الاحتياجات التدريسية لهؤلاء العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين ومساعدين مع شمول برامج التنمية المهنية لجميع الكوادر العاملة بالمدرسة وإتاحة الفرصة للمدرسة لتنظيم هذه البرامج وتعزيز التعاون ما بين المدرسة والجامعة ومراكز التدريب لإعداد وتنفيذ تلك البرامج.

### الشروط اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس

من أهم الاتجاهات الإصلاحية في التعليم إعطاء مزيد من الصلاحيات والسلطات للمدارس بما في ذلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من أداء مهامها بفاعلية وكفاءة ويطلق على هذا الاتجاه الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة وهي تقوم على أساس الإدارة الجماعية التي تتشكل من مجلس إدارة المدرسة، وفي أهم الشروط اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس ما يلي: - (سيد، 2009)

1. المشاركة في اتخاذ القرار التربوي، تركز فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار على الإحساس بالملكية ما قبل هيئة التدريس في المدرسة مما ينعكس أثره على زيارة فعالية المدرسة.
2. الاستقلالية التعليمية، لكي يسهل تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة ينبغي أن تتمتع باستقلالية تعليمية خاصة في مجال تصميم المناهج والأداء التعليمي. وتفويض السلطات والصلاحيات للمدرسة فيما يختص بتطوير المناهج والإبداع والابتكار في طرق التدريس.
3. ثقافة مدرسية منفتحة، تعد عملية غرس ثقافة مدرسية منفتحة ومستقلة من الأمور الهامة في توجيه المدرسة وهيئاتها الإدارية والتدريسية نحو الأداء الفعال، وهذا يعني وضوح رؤية أهداف المدرسة للمعنيين بأمور التعليم والالتزام بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم.
4. القيادة الاستراتيجية، ولكي يسهل تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة ينبغي لمدير المدرسة أن تكون لديه القدرة على التخطيط المستقبلي ولديه رؤية مستقبلية يستطيع من خلالها التحليل البيئي للمدرسة والتخطيط لأنشطة المدرسة وتنمية هيئة التدريس والتوجيه والضبط والتقييم لأعمال المدرسة.

الطريقة وإجراءات:

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات تربية محافظة اربد والبالغ عددهم (652) مدير ومديرة، موزعين كالتالي: (274) مدير و (378) مديرة في العام الدراسي (2012-2013).

منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته من خلال تطوير استبانة محكمة للإجابة عن أسئلة الدراسة ذات العلاقة .

عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من (305) مدير ومديرة مدرسة، حيث تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة الكلي، يتوزعون على النحو التالي: (142) مديراً، و(163) مديرة، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة النهائية حسب متغيراتها.

### الجدول رقم (1)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المجموع	الجنس		
	أنثى	ذكر	
48	23	25	اقل من 10 سنوات
113	67	46	من 10-15
144	73	71	أكثر من 15
305	163	142	المجموع

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، حيث تم الاعتماد في تطوير أداة الدراسة على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وبالرجوع الى الادب النظري (العجمي، 2008)، (حسين، 2006)، (سرور، 2008)، والأخذ بأراء المحكمين والمختصين التربويين. وفي ضوء ذلك تم صياغة (31) فقرة تمثل كل منها موقفاً معيناً تكون الاستجابة عن كل فقرة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي .

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى، فقد عرض الباحث (أداة الدراسة) بصورتها الأولية على (11) محكماً ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات وتمثيلها للغرض الذي أعدت من أجله، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وإضافة أو حذف أية فقرة يرونها مناسبة، وبعد استعادة الاستبيانات تم تفرغ استبانات التحكيم، أصبحت فقرات الأداة بصورتها النهائية (20) فقرة بدلاً من (31) موزعة على أربع مجالات كالتالي: مجال المساءلة عن النتائج ويتضمن خمس فقرات، ومجال تحسين ظروف الطلبة يتضمن خمسة فقرات، ومجال النمو المهني للعاملين يتضمن خمسة فقرات، ومجال المشاركة في صنع القرار يتضمن خمسة فقرات.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على عدد من المدراء من خارج عينة الدراسة بلغ (48) فرداً، وتمت إعادة التطبيق بعد فترة زمنية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون للأداة بين التطبيقين، وبلغ معامل الارتباط الكلي للأداة (0.90)، كما تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي بين الفقرات (كرونباخ ألفا) وقد بلغ (0.83) وهو مقبول لغايات إجراء الدراسة والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2)

## معاملات ارتباط بيرسون والاتساق الداخلي

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ ألفا
1	المساءلة عن النتائج	5	0.89	0.79
2	تحسين ظروف الطلبة	5	0.92	0.81
3	النمو المهني للعاملين	5	0.90	0.74
4	المشاركة في صنع القرار	5	0.87	0.76
	الأداة ككل		0.90	0.83

## المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام التحليلات الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في إريد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم على مجالات الدراسة، وعلى فقرات كل مجال من المجالات.
  2. للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مديري المدارس في إريد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي المتعدد على المجالات.
- ولأغراض تفسير النتائج والخروج بنتائج نهائية في هذه الدراسة اعتمد الباحث المقياس الثلاثي (المحك المعياري) وذلك على النحو التالي:

منخفضة	من 1.00 – أقل من 2.33
متوسطة	من 2.33 – أقل من 3.66
كبيرة	من 3.66 – أقل من 5.00

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرض للنتائج وفقاً لأسئلة الدراسة:

أولاً: نتائج السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: "ما مستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في إريد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في إريد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

## الجدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في إربد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	النمو المهني للعاملين	2.59	0.71	متوسطة
2	2	تحسين ظروف الطلبة	2.46	0.76	متوسطة
3	1	المساءلة عن النتائج	2.25	0.62	منخفضة
4	4	المشاركة في صنع القرار	2.22	0.55	منخفضة
		الأداة ككل	2.38	0.56	متوسطة

يبين الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.22-2.59)، حيث جاء مجال النمو المهني للعاملين في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.59)، بينما جاء مجال المشاركة في صنع القرار في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.22)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى التطبيق ككل (2.38). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدا، حيث كانت على النحو التالي:

1. مجال المساءلة عن النتائج

#### الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المساءلة عن النتائج مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	متابعة سجلات المدرسة ونتائج الطلبة باستمرار.	2.44	1.03	متوسطة
2	3	تحديد معايير المساءلة بوضوح للعاملين.	2.41	0.97	متوسطة
3	5	مراعاة الفروق الفردية بين العاملين في المساءلة.	2.34	0.96	متوسطة
4	2	تنويع طرق المساءلة تبعاً للمتغيرات والمواقف.	2.04	0.86	منخفضة
5	1	استخدام المكافآت والحوافز لتشجيع العاملين	2.00	0.79	منخفضة
		مجال المساءلة عن النتائج	2.25	0.62	منخفضة

يبين الجدول رقم (4) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.00-2.44)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " متابعة سجلات المدرسة ونتائج الطلبة باستمرار " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.44)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها " استخدام المكافآت والحوافز لتشجيع العاملين " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.00). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المساءلة عن النتائج ككل (2.25).

2. مجال تحسين ظروف الطلبة

#### الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحسين ظروف الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	10	عقد اجتماعات دورية لتفعيل التواصل بين الإدارة وأولياء أمور الطلبة.	2.49	.97	متوسطة
2	9	وضع الخطط والبرامج لتحسين مستوى الطلبة.	2.48	1.03	متوسطة
3	7	التعرف على احتياجات الطلبة وتقديم الخدمات الإرشادية لهم.	2.45	.95	متوسطة
3	8	تطبيق قواعد السلوك والانضباط على الطلبة وفق القوانين والأنظمة.	2.45	1.06	متوسطة
5	6	تحديد أسس قبول الطلبة والالتحاق بالمدرسة.	2.44	1.03	متوسطة
		مجال تحسين ظروف الطلبة	2.46	.76	متوسطة

يبين الجدول رقم (5) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.44-2.49)، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "عقد اجتماعات دورية لتفعيل التواصل بين الإدارة وأولياء أمور الطلبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.49)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "تحديد أسس قبول الطلبة والالتحاق بالمدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.44). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تحسين ظروف الطلبة ككل (2.46).

### 3. مجال النمو المهني للعاملين

#### الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمو المهني للعاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	تعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين ومدير المدرسة.	2.84	1.09	متوسطة
2	14	تقديم البرامج التدريبية للعاملين أثناء الخدمة.	2.73	1.18	متوسطة
3	11	تشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية والتأهيلية المختلفة.	2.68	1.04	متوسطة
4	12	توفير المناخ التربوي المناسب للعاملين .	2.48	.95	متوسطة
5	13	تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً.	2.23	.88	منخفضة
		مجال النمو المهني للعاملين .	2.59	.71	متوسطة

يبين الجدول رقم (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.23-2.84)، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "تعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين ومدير المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.84)، بينما جاءت

الفقرة رقم (13) ونصها " تحفيز العاملين ماديا ومعنويا " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.23). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال النمو المهني للعاملين ككل (2.59).

#### 4. مجال المشاركة في صنع القرار

#### الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في صنع القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17	المشاركة في تبادل الرأي فيما يتعلق بالنواحي السلوكية للطلبة.	2.29	1.02	منخفضة
2	19	المشاركة في تحديد احتياجات ومستلزمات المدرسة من اجهزة ووسائل تعليمية.	2.27	0.99	منخفضة
3	16	المساهمة في إقرار النشاطات الصفية واللاصفية وطرق تنفيذها.	2.21	0.89	منخفضة
4	20	المساهمة في وضع اليات تقويم اداء المدرسة.	2.19	0.88	منخفضة
5	18	المشاركة في اعداد الموازنة العامة للمدرسة وطرق الصرف منها.	2.14	0.85	منخفضة
		مجال المشاركة في صنع القرار	2.22	0.55	منخفضة

يبين الجدول رقم (7) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.14-2.29)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على " المشاركة في تبادل الرأي فيما يتعلق بالنواحي السلوكية للطلبة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.29)، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها " المشاركة في اعداد الموازنة العامة للمدرسة وطرق الصرف منها " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.14). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المناهج المدرسية ككل (2.22).

ثانياً: نتائج السؤال الثاني

نص السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى تطبيق مديري المدارس في إربد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المدراء تعزى لأثر الجنس وسنوات الخبرة؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مديري المدارس في إربد لمبادئ إدارة الذاتية من وجهة نظر المدراء حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مديري المدارس في إربد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المدراء

حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة

الأداة ككل	مجال المشاركة في صنع القرار	مجال النمو المهني للعاملين	مجال تحسين ظروف الطلبة	مجال المساواة عن النتائج			
2.38	2.20	2.59	2.48	2.27	س	ذكر	الجنس
0.58	0.57	0.73	0.81	0.65	ع		
2.38	2.24	2.59	2.44	2.23	س	انثى	
0.55	0.53	0.69	0.72	0.60	ع		
2.30	2.15	2.54	2.37	2.15	س	اقل من 10 سنوات	الخبرة
0.60	0.59	0.84	0.83	0.57	ع		
2.41	2.24	2.63	2.50	2.28	س	من 10-15	
0.58	0.54	0.70	0.78	0.65	ع		
2.38	2.23	2.57	2.46	2.25	س	اكثر من 15	
0.54	0.54	0.67	0.73	0.62	ع		

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مديري المدارس في إربد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المدراء بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، وسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10-15 سنة، اكثر من 15).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي المتعدد على المجالات الجدول رقم (9) وتحليل التباين الثنائي للأداة ككل الجدول رقم (10).

#### الجدول رقم (9)

تحليل التباين الثنائي المتعدد لأثر الجنس وسنوات الخبرة على مستوى تطبيق مديري المدارس في إربد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المدراء

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.523	0.409	0.159	1	0.159	المساواة عن النتائج	الجنس
0.584	0.300	0.175	1	0.175	تحسين ظروف الطلبة	هوتلنج=0.009
0.976	0.001	0.000	1	0.000	النمو المهني للعاملين	ح=0.590
0.536	0.385	0.116	1	0.116	المشاركة في صنع القرار	



الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.446	0.810	0.315	2	0.629	المساءلة عن النتائج	الخبرة
0.580	0.546	0.319	2	0.638	تحسين ظروف الطلبة	ويكس=0.992
0.699	0.359	0.182	2	0.365	النمو المهني للعاملين	ح=0.968
0.599	0.514	0.155	2	0.310	المشاركة في صنع القرار	
		0.388	301	116.872	المساءلة عن النتائج	الخطأ
		0.584	301	175.787	تحسين ظروف الطلبة	
		0.509	301	153.208	النمو المهني للعاملين	
		0.302	301	90.822	المشاركة في صنع القرار	
			304	117.619	المساءلة عن النتائج	الكلي
			304	176.554	تحسين ظروف الطلبة	
			304	153.574	النمو المهني للعاملين	
			304	91.274	المشاركة في صنع القرار	

يتبين من الجدول رقم (9) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات.

#### الجدول رقم (10)

تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس وسنوات الخبرة على مستوى تطبيق مديري المدارس في إربد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة

نظر المدرء

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.825	0.049	0.016	1	0.016	الجنس
0.498	0.700	0.223	2	0.445	الخبرة
		0.318	301	95.814	الخطأ
			304	96.265	الكلي

يتبين من الجدول رقم (10) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.049 وبدلالة إحصائية بلغت 0.825.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيم 0.700 وبدلالة إحصائية بلغت 0.498

مناقشة النتائج والتوصيات:

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: "ما مستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في مديريات تربية محافظة إربد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم؟"

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال بأن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل قد جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.38) وبانحراف معياري (0.56)، وبالنسبة للمجالات حيث جاء مجال النمو المهني في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.59)، وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة. تلاه في المرتبة الثانية مجال تحسين ظروف الطلبة بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة متوسطة. بينما جاء في المرتبة الثالثة مجال المساءلة عن النتائج بمتوسط (2.25) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة منخفضة. وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال المشاركة في صنع القرار بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة منخفضة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال كون الإدارة الذاتية ومبادئها تعتبر من الاتجاهات المعاصرة في علم الإدارة، والتي يحتاج تطبيقها إلى تغييرات متعددة في الأدوار التقليدية للمدير والعاملين فهي بحاجة إلى أدوار جديدة، حيث يكون دور مدير المدرسة في ظلها دور المدير القائد المبدع، ويعمل على تنفيذ التغيير وتهيئة البيئة المدرسية للتعاون والمشاركة في تسيير العمل، وصنع واتخاذ القرارات التربوية المختلفة، ويعمل أيضاً على تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين بعضهم البعض، وبينهم وبين الطلاب والمجتمع المحلي. ويقوم العاملون بأدوار قيادية وممارسات إدارية جديدة في مختلف مجالات العملية التعليمية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أيضاً إلى تمركز السلطة في يد وزارة التربية والتعليم وعدم إعطائها الصلاحيات الكاملة اللازمة لمديري المدارس ولجوء العديد منهم عند اتخاذ القرارات إلى مديريات التربية التابعة للوزارة رغبة منهم في عدم تحمل المسؤولية، بالإضافة إلى أن مديري المدارس ملزمون بتنفيذ الكثير من القرارات والتعليمات والقبول بها دون الرجوع إليهم والاحذ برأيهم، هذا بالإضافة إلى ضعف مشاركة المجتمع المحلي وعدم وعيهم بأهمية مشاركتهم في تطوير المدرسة وتحسين أداؤها.

وفيما يتعلق بمناقشة النتائج المتعلقة في مجالات الدراسة فقد كانت كما يلي:

#### المجال الأول: النمو المهني للعاملين

أشارت النتائج إلى استجابات عينة الدراسة لمديري المدارس على هذا المجال كانت ممكنة وبدرجة متوسطة حيث حصل على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.59) وبانحراف معياري (0.71). حيث إن الإدارة المدرسية هي العنصر المحرك الرئيسي لجميع عمليات تطبيق الإدارة الذاتية، فالعاملين هم من يصنعوا العملية التربوية التعليمية، وهم المؤثرين المباشرين في الطالب سلباً وإيجاباً وهم اللبنة الأساسية في التعليم. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدراء يطبقون أسلوباً يتصف بالمرونة في التعامل مع العاملين ويتبادلون الزيارات الميدانية والاستشارات داخل المجتمع المدرسي ويطبقون نمطاً قيادياً فعالاً يؤدي إلى توفير مناخ عمل إيجابي ومرح داخل المدرسة، بالإضافة إلى إدراك مدراء المدارس بأن توفير الجو الاجتماعي والاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي تشعر العاملين بالارتياح والرضا تساعدهم على زيادة اهتمامهم بالعمل والعطاء، والعمل بروح الفريق الواحد داخل المجتمع المدرسي يساعد على تحسين العملية التعليمية.

بالإضافة إلى حرص وزارة التربية والتعليم إلى تطوير وتأهيل القيادات التربوية من خلال ما تطرحه من برامج ودورات تدريبية وبرامج دبلوم الإدارة المدرسية والماجستير التي تطرح في الجامعات الأردنية.

المجال الثاني: تحسين ظروف الطلبة

وجاء في المرتبة الثانية مجال الطلبة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.46) وانحراف معياري (0.76). ويعزو الباحث ذلك إلى أن ظروف المدرسة وحجم العمل وواقع المدارس يحول دون مساهمة المدير والعاملين في التخطيط ووضع البرامج المناسبة لمتابعة وتحسين ظروف الطلبة، ويمكن تفسير ذلك أيضاً إلى كثرة المهام الملقاة على عاتق مدراء المدارس وقلة الوقت الكافي لمتابعة الأمور الفنية المتعلقة بشؤون الطلبة، ولا يتم اعطائهم الصلاحيات الكاملة والضرورية لتسيير أمور مدارسهم وفقاً لما يرونه مناسباً لهذا بالإضافة إلى أن مفهوم الإدارة الذاتية ومبادئها وأسس تطبيقها في المدارس جديدة وقد تكون صعبة لديهم وعدم وعيهم واقتناعهم بها.

المجال الثالث: المساءلة عن النتائج

أشارت النتائج إلى حصول مجال المساءلة عن النتائج على المرتبة الثالثة وبدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.25) والانحراف المعياري بلغ (0.62). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن لا يكون لدى مدراء المدارس القدرة الكافية على وضع المعايير والأسس الثابتة لتقييم الأداء والنتائج، وعدم القدرة في إدراك الفروق الفردية بين العاملين واختلاف ادائهم، وأن المدراء لا يدركون الطرق المختلفة والمناسبة للمساءلة والوقوف على مستويات النتائج ومعالجتها. ويمكن تفسير ذلك أيضاً إلى أن وزارة التربية والتعليم ما زالت تنفرد في تحديد الأسس والمعايير المناسبة الخاصة بالمساءلة وتقييم النتائج المتعلقة بالمدرسة وحرمان المدير من المشاركة في تحديدها لصعوبتها ولوجود قصور في فهم بعضهم لمبادئ التقويم والمتابعة، مما قد يحول دون تطوير المدرسة ووظيفتها نحو الأفضل ودون المشاركة في وضع الحلول والخطط والأنشطة المدرسية.

المجال الرابع: المشاركة في صنع القرار

أظهرت النتائج أن مجال المشاركة في صنع القرار قد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة منخفضة، ويعزو الباحث إلى أن مجال المشاركة في صنع القرار من أصعب مجالات الدراسة لأنه بحاجة إلى كفايات وخبراء مختصين في اتخاذ القرارات من النشاطات التربوية ومعايير الأداء وتحديد الأهداف العامة وتنظيم محتواها وفق أسس علمية وتقييمها وتطويرها باستمرار، وتحديد الموازنة العامة للمدرسة وطرق الصرف منها، وهذا يحتاج إلى مختصين ذوي ممارسة فعلية وخبرة كافية وهذا ما يندر وجوده في المدير وأعضاء المجتمع المدرسي والمحلي، حيث أن وزارة التربية والتعليم هي الأنسب في القيام بذلك وما زالت تنفرد في اتخاذ القرارات التخطيطية والتطويرية المتعلقة بالمدرسة وحرمان مدير المدرسة والعاملين من المشاركة في تحديدها لوجود قصور لديهم في فهم بعضهم لمبادئ اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في مديريات تربية محافظة إربد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم تعزى إلى الجنس وسنوات الخبرة؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن أثر المتغيرات المستقلة لمستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية على مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل، كانت على النحو التالي:

أولاً: متغير الجنس

تشير النتائج المتعلقة بهذا المتغير إلى عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية لا يرتبط بجنس المدير وإنما يرتبط بدرجة التأهيل والقدرة على أحداث التغيير والمبادأة والابتكار والإبداع لأحداث التطوير وعلى توفير المناخ الملائم والاستفادة المثلى من الموارد البشرية والتقنية والمادية بهدف الارتقاء وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية. بالإضافة إلى أن المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس هي مهام واحدة ومتشابهة يقوم بها جميع مديري المدارس على اختلاف جنسهم، وأن الدورات التدريبية والتأهيلية التي يتم تقديمها لمديري المدارس واحدة، ومعايير اختيار مديري المدارس واحدة صادرة من وزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى تشابه الظروف البيئية لمحافظة أربد لذا فكانت استجابة أفراد العينة متشابهة تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً: متغير سنوات الخبرة

تشير النتائج المتعلقة بهذا المتغير إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لمستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس مديريات محافظة أربد. ويعزو الباحث إلى أن مدراء المدارس على اختلاف عدد سنوات خبرتهم لا يدركون أهمية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في التخلص من المركزية في اتخاذ القرارات، واعطائهم المزيد من الصلاحيات والاستقلالية في إدارة المدرسة وتنفيذ الأنشطة والفعاليات غير المنهجية، بالإضافة إلى أن طبيعة المهام والمسؤوليات المنوطة لمدير المدرسة واحدة ويقوم بها المدراء على اختلاف سنوات خبرتهم، وكذلك حداثة المفهوم للإدارة الذاتية ومبادئها كانت سبباً أساسياً في أن تكون استجابات المدراء على اختلاف سنوات خبرتهم متوافقة.

التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بالآتي:

- العمل على التوسع في نشر ثقافة الإدارة الذاتية ومبادئها بين أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي عن طريق الدورات والنشرات التربوية واجتماعات الورش التعليمية لتبادل الآراء والخبرات ولتبصيرهم بأهميتها وضرورتها والاطلاع على تجارب الآخرين في الدول في هذا المجال.
- ضرورة اختيار مديري من القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإدارة الذاتية ومبادئها في المدارس يتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة من خلال إجراء المقابلات الشخصية وعقد الدورات والاختبارات لذلك.
- إشراك مدراء المدارس والعاملين وأفراد المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الملائمة والمتناسبة مع احتياجات وظروف المدرسة، واعطائهم المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة على عاتقهم، وتوعية المجتمع المحلي بأهمية مشاركته في إدارة المدرسة للرقى بالعملية التعليمية.

## المراجع:

1. سيد، أسامة محمد (2009). الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية. كفر الشيخ: دار العلم والايمان للنشر.
2. حسين، سلامة عبد العظيم (2006). الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم. الإسكندرية: دار الوفاء.
3. حمارنة، قسيم محمد (2007). درجة تقدير مديري المدارس الحكومية للمشاركة المجتمعية في تفعيل الإدارة الذاتية في مدارس محافظة إربد. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
4. سرور، سهى سالم (2008). تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية المحافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. الشعر، مرشد عبده (2008). المدارس المستقلة في دولة قطر ودورها في تطوير التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
6. الشمري، راضي بن محسن (2008). مدى إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة جامعية غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
7. عابدين، محمد (2002). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
8. العجمي، محمد حسنين (2008). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان: دار المسيرة.
9. الفاخري، جمال سالم (2008). درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان كما يراها الموجهون الإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك، إربد. الأردن.
10. Brazer, D. (2001). Principal choice and teacher Participation in site based management: four schools implement one policy. Unpublished EDD Thesis, Coeorge Mason University.
11. Phillips, I. (1998). School based management, expectations and outcomes: Edmonton public school 15 years after implementation. Unpublished MA Thesis, University of Alberta.
12. Cheng, C. and Cheung, M. (1997). Multi-level Self Management in School: Further development of school-based management in Hong Kong. International Journal of Educational management, 8(1), 231-247.