

إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومعيقاتها كما يراها مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية - دراسة ميدانية

أحمد سليمان بني مرتضى *

ملخص

هدفت هذه الدراسة الحالية التعرف إلى إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية من وجهة نظر المديرين والمديرات، وقد تكونت عينة الدراسة من (65) مديراً ومديرة، منهم (30) مديراً، و(35) مديرة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية من العاملين في إدارة التربية والتعليم بمنطقة الدمام التعليمية، جرى تطوير استبانة تكونت من (7) مجالات هي: (الأهداف التربوية، وشؤون المعلمين، وشؤون الطلاب، والمناهج الدراسية، والبناء المدرسي، والشؤون المالية، والإشراف التربوي) بواقع (50) فقرة. وقد أظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة لإمكانية تطبيق الإدارة الذاتية لمجالات الدراسة ككل جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية عند متغير الجنس، والخبرة، حيث جاءت عند متغير الجنس لمجالات الدراسة (الأهداف التربوية، والشؤون المالية، والإشراف التربوي) لصالح المديرين، وجاءت لصالح المديرات في مجالات (شؤون المعلمين، وشؤون الطلاب، والمناهج الدراسية، والبناء المدرسي). كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية عند متغير الخبرة لمجالات الدراسة ككل لصالح (10 سنوات فأقل). في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما أظهرت النتائج أن تأثير المعوقات الإدارية لإمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية جاءت بدرجة متوسطة في الدرجة الكلية للفقرات ككل. في ضوء تحليل الأدبيات التربوية، ونتائج الدراسة الميدانية، قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لإمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الدمام التعليمية. يوصي الباحث بتجريبية لاختبار مدى كفاءته وفاعليته.

الكلمات الدالة: إدارة ذاتية، معيقات، مدير مدرسة.

المقدمة

تمثل الإدارة باعتبارها علماً إنسانياً ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالجماعة والمجتمع، ومن ثم فهي ضرورية لتنظيم شؤون المجتمع وأفراده، فالإنسان لا يستطيع أن يكيف حياته دون وجود جماعه يرتبط بها ويعمل معهم لتحقيق أهدافه خاصة وأهداف مجتمعه عامة. وهكذا مارس الإنسان الإدارة والعمل الإداري منذ بداية الخليقة وهكذا سارت الأمم والحضارات القديمة بنهج الإدارة ومبادئ التنظيم الإداري، فمنذ آلاف السنين وقبل الميلاد احتلت الحضارة الفرعونية مركزاً بارزاً في استخدام قواعد الإدارة والتنظيم وعرفت مبادئ التسلسل الإداري والهيكلي التنظيمي.

ولأهمية الإدارة التربوية واتساع دائرة عملها في المجتمع فقد تطور مفهومها وتشعبت وتعددت مجالاتها، فمنها ما توجه لخدمة المدرسة مثل إدارة الاجتماعات، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة الوقت، للعمل المدرسي وتقييم الأداء، والإدارة الذاتية للمدرسة، وهذه المجالات ما هي إلا أنماط حديثة من أنماط الإدارة المدرسية الحديثة للرقى بالمدرسة وتجويد العمل داخلها ووصولها إلى أفضل المستويات وتحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة داخلها.

وكما أشار (مخلافي، 2011) إلى أن التغيير أمر لا بد منه، ومن ثم فقد برز في الأونة الأخيرة مفاهيم عديدة تسعى جميعها نحو تطوير المدرسة إيماناً منها بأهمية التغيير والتطوير، وكان من أبرز تلك المفاهيم إدارة التغيير وهي تلك الإدارة التي تسعى إلى نقل منظومة التعليم ومؤسساته من وضع إلى آخر اجود، بمعنى إنها إدارة إصلاح وتطوير وإبداع وتجديد ولعل ذلك ما أشار

* قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الدمام. تاريخ استلام البحث 2016/5/19، وتاريخ قبوله 2016/9/16.

إليه (حجي، 2005) حيث أوضح أن إرادة التغيير لا بد أن تستهدف في المقام الأول الانتقال بالمؤسسة إلى وضع أفضل وهكذا ظهر مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة أو الإصلاح المتمركز على المدرسة، وبدأت الأصوات تتعالى وتنادى باللامركزية التعليم، والحاجة لوجود مدارس مستقلة وقد طبق هذا النوع من الإدارة في العديد من مؤسسات التعليم في العديد من الدول العربية، واستطاع النجاح وذلك لقدرته على الحد من المركزية التي تقضي إلى الروتين وضعف المشاركة وعرقلة الإجراءات وتعقدها حيث سمحت الإدارة اللامركزية (الذاتية) للأفراد والمؤهلين في المدارس باتخاذ القرارات المناسبة لتحسين التعليم ومنح كل أفراد الجماعة المدرسية حق المشاركة في صنع القرارات ومن ثم تحسين وارتقاء الروح المعنوية للمعلمين وتكوين وتدريب قيادات جديدة بجميع الأصعدة والمستويات، (حجي 2005).

ومن هنا فقد حظيت الإدارة الذاتية كمدخل إداري باهتمامات المشتغلين بالعلوم الإدارية والتربوية فهي كما أوضحت (السيف، 2011) ينصب اهتمامها على المدرسة كوحدة إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلالية الذاتية في إدارة شؤونها المختلفة، وتسيير العمل على أساس من اللامركزية في مختلف العمليات والوظائف الإدارية وخضوعها في نفس الوقت للتقييم الداخلي والخارجي، وقد ساعدت على اتاحة الفرص لمشاركة العاملين في العمل الإداري في صنع القرار، إذ إن الهدف الرئيسي لها تفويض سلطة صنع القرار للمدرسة بما يتوافق مع أهداف المدرسة ومسئولياتها وبما يتماشى مع احتياجات الطلاب والمجتمع، فمدخل الإدارة الذاتية يكفل للمدرسة مزيداً من الاستقلالية والصلاحية في اتخاذ القرار وزيادة المشاركة في صناعتها، كما إنها تعمل على إثارة المنافسة بين المدارس ويقودها نحو التطوير.

ولعل الأخذ بهذا المفهوم الجديد كان من شأنه التخلص من الإدارة البيروقراطية، الأمر الذي أفضى للسعي الدائم لخلق التنافس بين المدارس، وخلق مناخ تعليمي ديمقراطي وبناء الشخصيات التربوية والقيادية المستقلة ومن ثم تحقيق المرونة والكفاءة والإنتاجية للمدارس التي تسعى لتطبيقه كمدخل لتطوير العمل المدرسي.

ونظراً لندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت الإنتاجية الذاتية للمدرسة، حيث لا يوجد إلا عدد قليل منها على سبيل المثال دراسة (الشحي 2002، سرور 2008، السيف 2011)، فضلاً عن بعض الدراسات الأجنبية مثل (cheng.1996) ودراسة (Iverson.2001). وللشهرة الواسعة التي حققتها الإدارة الذاتية للمدرسة نتيجة لقدراتها الكبيرة على تزويد المدارس بالمرونة اللازمة لها لتلبية احتياجات الطلاب وأهميتها في الحد من البيروقراطية مثل بطء الإجراءات وفردية القرار، وسوء الاتصالات وضعف المشاركة، وتداخل الاختصاصات، والروتين، وغير ذلك من المشكلات، قرر الباحث تناول هذا الموضوع ودرسته بمختلف مجالاته علماً أنه - في حدود معرفة الباحث - لم يجد دراسة في منطقة الدمام تناولت مداخل تطوير المدارس في طرق تفعيل المشاركة والتوجه نحو اللامركزية بين جميع أطراف العملية التعليمية داخل المدارس وتجويد مخرجاتها الإدارية والتعليمية.

مشكلة الدراسة

إن النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية يعد جزءاً من الأنظمة التي تمارس المركزية وتحد من حرية اتخاذ القرار للقائمين على تولي الإدارات المدرسية وقاداتها التعليمية الأمر الذي يعزز من تمدد النظام البيروقراطي والاجراءات الروتينية في كثير من الأحيان مما ينتج عن ذلك الكثير من المعوقات المرتبطة ببيروقراطية النظام التعليمي والإداري السائد التي تتمثل في المعوقات الخارجية كالمركزية الشديدة والبيروقراطية وكثرة اللوائح والقرارات الصادرة من إدارات التعليم مع قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مما يؤثر على كفاءة العمل الإداري وتسيير إجراءاته وينعكس سلباً على تحقيق المدرسة لأهدافها التعليمية والتربوية المرسومة بالإضافة إلى المعوقات الداخلية التي تتعلق بضعف السلطات الممنوحة لمديري المدارس ومنسوبيها عند صنع القرارات وقلة كفاءة العاملين بها، حيث جاءت بعض الدراسات مثل دراسة (سرور، 2008)، و(الشحي، 2002) و(جبران والشمري، 2009) لتؤكد على أهمية تطوير التعليم وتحسينه من خلال تبني مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة والتأكيد على أهمية معالجة المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة لتتحول إلى إدارة أكثر فاعلية، وعلى الرغم من تبني أصحاب القيادات التربوية والتعليمية بالمملكة العربية السعودية للعديد من البرامج التنموية للإدارة المدرسية التي من بينها برنامج القيادة المدرسية بغية تطوير وتجويد الإدارة المدرسية وحرص القيادة السعودية على تطوير التعليم بمختلف مستوياته إلا أن هذه البرامج لا زالت لا تلبى طموح هؤلاء القائمين على تلك الإدارات المدرسية والتعليمية. لذا رأى الباحث أنه لا زال هناك حاجة ماسة لاستخدام أساليب وطرق متعددة لتطوير العمل الإداري المدرسي والقيادي بداخلها سيما على مستوى الإدارة المدرسية وذلك من خلال نماذج وأمط جديدة لعل من

أهمها مدخل الإدارة الذاتية في المدارس خاصة بمنطقة الدمام" (اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط 1996). وتتجلى مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية من خلال إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية بالدمام؟.

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري ومديرات المدارس باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) حول إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية بالدمام؟

- ما معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية؟

- ما التصور المقترح لإمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية؟

أهداف الدراسة

- التعرف إلى إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمنطقة الدمام.
- التعرف إلى متطلبات وإجراءات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- التعرف إلى المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- وضع تصور مقترح للخطوات التي يمكن من خلالها تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية الثانوية بمنطقة الدمام.

أهمية الدراسة

تجلى أهمية الدراسة من الموضوع الذي تناولته وهو مفهوم الإدارة الذاتية كأساس في تطوير الإدارة المدرسية وذلك من خلال تطبيق الممارسات التي يمارسها مديري ومديرات المدارس والمعلمين داخل المدرسة من خلال التعرف على آراء مديري ومديرات المدارس الثانوية باعتبارهم ركيزة الإدارة الذاتية وعموما تكتسب الدراسة أهميتها من حيث كونها يمكن أن يستفيد منها القائمين على أمور التعليم والمعنيين بخطط تطوير المنظومة الشاملة للعمليات الإدارية المدرسية. وقد تسهم أيضا في اقناع أصحاب القرارات العليا بالتوسع في تطبيق هذا المدخل الجديد ومن ثم تفويض مديري المدارس في تطبيق الإدارة الذاتية، كما يتوقع أن تقدم الدراسة العديد من النقاط التي قد تسهم في زيادة كفاءة وفاعلية الإنتاجية وتجويد مخرج الإدارة المدرسية.

مصطلحات الدراسة

الإدارة الذاتية: فقد عرفها (Dorothy & Robert 1995) بأنها: استراتيجية من أجل التطوير التربوي وذلك عن طريق نقل سلطة اتخاذ القرار من الوحدات المركزية إلى موقع المدرسة، وهي التي يتم بموجبها منح المدراء والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور سيطرة كبيرة على العمليات التربوية وذلك بإعطائهم المسؤولية في اتخاذ القرار بما يتعلق بالميزانية وشؤون الموظفين والمناهج، لتصبح المدرسة أكثر مسؤولية واستقلالية في تسيير شؤونها بما يتناسب مع حاجاتها وخصائصها والامكانيات المتاحة لها.

ويعرفها الباحث إجرائيا: مجموعة الأعمال والمهام المناطة بمدير المدرسة كوحدة إدارية مستقلة تمنحه من خلالها مجموعة الصلاحيات كصياغة الرؤيا، والأهداف، وإشراك العاملين في صناعة القرارات فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والمالية والفنية بقصد تحسين الأداء المدرسي والنهوض بالعملية التعليمية التعلمية.

المعيقات: مجموعة المشكلات أو الصعوبات الإدارية والفنية والبشرية التي تحول أو تحد من تفعيل إدارة المدرسة لمشروع الإدارة الذاتية التي بموجبها يمنح المدراء والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور سيطرة كبيرة على العمليات التربوية والمشاركة في اتخاذ القرار.

حدود الدراسة: اقتصرت حدود الدراسة على بعض مدارس التعليم الثانوي بمنطقة الدمام الحكومية (بنين، بنات) للعام الدراسي 2014-2015م.

الأدب النظري :

إن الحاجة إلى احترام التنوع والاختلاف في الأقاليم ضمن أراضي أمة معينة هو بكل وضوح من أحسن الحجج في صالح اللامركزية، وفيما إذا كان هذا التنوع نابعاً من العوامل الجغرافية كما هو الحال غالباً أو من العوامل الاجتماعية أو الثقافية، فإن الإدارة اللامركزية ستكون قادرة بشكل أفضل على إيصال التوجيهات المناسبة للحاجات المحددة للمجتمعات المختلفة في حين تنهض بأعباء التنسيق بين السياسات والأنشطة الوطنية، والإقليمية، والمحلية .

وبهذا الخصوص تعدّ اللامركزية أن الطريق لضمان الاحترام للتنوع هو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتوزيع المتوازن للاستثمارات التربوية والإدارة الكفؤة التي تتحاشى الزيادات والتشريعات المتنافسة ومواقف النزاع (اليونسكو، 1996) .

إن الاتجاه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة من الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية وأداة من أدوات الإصلاح التربوي للتعليم، حيث يدعو إلى التوجه نحو اللامركزية في التعليم من خلال إعطاء المدير المزيد من الصلاحيات و الامكانيات التي تخوله لقيادة مدرسته بصورة أفضل وفقاً لما يريته مناسباً لاحتياجات المدرسة ومتماشياً مع متطلبات واحتياجات المجتمع المحلي وهذا يتطلب تخلي الدولة عن مسؤولياتها تجاه العملية التعليمية سواء أكانت بشكل كلي أم جزئي وتفويض هذه المسؤوليات للولايات أو المناطق والمراكز التعليمية، وينحصر دور الدولة غالباً في عملية الإشراف وسن القوانين والتشريعات (ناصف، 2005).

وتهدف إدارة المدرسة الذاتية إلى إحداث تغيير جذري في عملية صنع القرار وتمنح صلاحيات لمديري المدارس وأعضاء المجتمع المدرسي وغيرهم. وإلى توفير مشاركة أكبر لأولياء الأمور في إدارة المدارس على حساب السلطات التعليمية المحلية، وتمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع القرار. إضافة لإعطاء المدارس مزيداً من الاستقلال الإداري والمالي وتحسين الخدمات التربوية. وتعزيز وتحسين معنويات أعضاء المجتمع المحلي ودافعيتهم للعمل مما يسهم في إعادة هيكلة المدرسة بشكل يسمح بمزيد من الحرية والاستقلال في صنع القرار. (حسين، 2006).

أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة

تُشرك الإدارة الذاتية كلاً من أولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي إضافة إلى العاملين في المدرسة والمسؤولين عن اتخاذ القرارات المناسبة ومصلحة التلاميذ، وبالتالي تفوض السلطة الأم بعض من مسؤولياتها إلى أطراف أخرى، للتطبيق الفعال للامركزية في صنع القرارات التربوية، التي يصاحبها الممارسة العملية للديمقراطية والإحساس بملكية المدرسة وتبادل الثقة وقد رأى كلا من (Lanwrance, Allan, 1995) أن أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة تكمن في المشاركة الجماعية لصنع القرارات التربوية من قبل المعنيين بأمور التعليم داخل المدرسة وذلك لشعورهم بامتلاكهم لهذه المدرسة، بالتالي التعاون المخلص والجاد والقبول بكامل الرضا تنفيذ القرارات. كما تسهم الإدارة الذاتية للمدرسة في تشجيع الابتكار، الإبداع، والاستجابة لاحتياجات تلاميذ المدرسة وتنظيم البرامج المفيدة لهم. إضافة إلى أنها تعزز من ثقة الآباء في الممارسات التي تتم داخل المدرسة خاصة إنها تتيح الفرصة لجميع المعنيين بأن يكونوا على دراية تامة بتكاليف البرامج والأنشطة ومصادر تمويلها وحدود إنفاقها (Lawrance & Allan, 1995).

ويمكن إبراز أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة من خلال إلقاء الضوء على الأدوار المنوطة بها كوجود أكثر من نظام تعليمي مما يعطي الفرصة للتنافس وتجويد المخرجات والتطوير المستمر. وإتاحة الفرصة في تحقيق سبل وآليات الشراكة المجتمعية الفعالة. والتحرر من النظام الساسي الذي يعمل على صهر المواطنين في قوالب فكرية موحدة. وأخيراً إظهار الفوائد التي من شأن المجتمع أن يجنيها من وراء التعليم كخلق مواطنين لديهم القدرة على الرقي بالمجتمع ودفع اقتصاده نحو الأمام (Meginn & welsh, 1999).

مما سبق يتضح أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة في تحسين أداء مناخ مدرسي ملائم للطالب يساعد في تفعيل الكفاءة الإدارية ويزيد من مهارات التواصل بالتالي ترتقي الإدارة المدرسية وتصبح أكثر قدرة على إشباع احتياجات الطلاب و المجتمع المحلي. إن إشراك العاملين في صنع القرار يولد لديهم الشعور بامتلاك الشيء والانتماء للمؤسسة على إيجاد الرقابة الذاتية لدى أنفسهم، فقد حدد اليونسكو فوائد الإدارة الذاتية للمدرسة في كونها تجعل من الممكن تحديد الحاجات التربوية بدقة أكثر، وإعداد مفردات أكثر انسجاماً وتعزيز التعاون بين أطراف التنمية المختلفة وفي الوقت نفسه الالتزام بالمقاييس والمعايير المقامة على المستوى الوطني (وزارة التربية والتعليم. 2008).

في حين أشار (البشايرة، 1991) إلى العديد من الفوائد لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة التي منها:

- 1- الاستجابة السريعة والشاملة لحاجات المنتفعين بالتعليم .
- 2- المرونة وسرعة الإنتاج .
- 3- تحقيق الإلتقان في العمل .
- 4- تشجيع التدريب ونمو الخبرات الفنية.
- 5- توليد القناعة الذاتية والتحفيز الذاتي لدى الموظفين .
- 6- تقوية علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي (بشايرة، 1991).

كما أن تطبيق الإدارة الذاتية يحد من الصراعات التي تحدث على المستوى القومي، وذلك عن طريق تفويض مجالس إدارة المدارس المحلية للقيام بعملية توظيف للمعلمين، وتحريك فعال للإدارة المدرسية كما هو الحال في ولاية نيكارجوا (Hanson, 1997) .

وهناك خاصية مهمة للإدارة الذاتية للمدرسة تلخص في جملة Fathers are partners (الآباء شركاء) موضحاً أن الإدارة الذاتية للمدرسة تسعى إلى الارتقاء بالنتائج لدرجة الامتياز، وتجعل من الآباء شركاء، وتنتظر لكل من التلاميذ وأولياء الأمور نظرة ود واحترام و تسعى لضمان توفير بيئة آمنة لكل تلميذ ومعلم وإداري (Michael, 2001).

مما سبق يتضح أن الإدارة الذاتية للمدرسة تولد نوعاً من الرضا لكل من العاملين والطلاب مما يرفع من مستوى أدائهم داخل المدرسة، وتساعد على الإبداع، والابتكار، وتحقيق الذات لديهم ويسهم إسهاماً كبيراً في زيادة وتفعيل المشاركة المجتمعية وإتاحة الفرصة لأولياء الأمور بالتعبير عن احتياجاتهم وتلبيتها .

مبادئ الإدارة الذاتية: إن الإدارة الذاتية تحتاج إلى عدد من القواعد والأسس الواجب توافرها وذلك ضماناً لتحقيق أهدافها والمتمثلة في :

أولاً: لامركزية السلطة:

وتعد اللبنة الأولى التي تتمحور حولها الإدارة الذاتية للمدرسة، وهذا يتطلب توفير مناخ ديمقراطي لجميع الأفراد المشاركين في مجلس المدرسة، وتفويض السلطة بسلاسة وسهولة من أعلى إلى أسفل سعياً نحو تحقيق اللامركزية التي لاتعد نقطة ضعف بل إنها تزيد من قوة الإدارة الأم وتجعلها قادرة على العمل بقوة على مواجهة الأزمات واستقلالية في إدارة شؤونها الخاصة، ومرونة في تطبيق التشريعات المنظمة للعمل وتفويض في اتخاذ القرارات التي تضمن حسن سير العمل وجودة الأداء ومشاركة في تحمل المسؤولية، وتمنح السلطات المحلية وأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته وأولياء الأمور دور أكبر في إثراء العملية التعليمية، بالتالي يضمن جودة مخرجاتها من التلاميذ ويزيد من دعم المهارات الإدارية لجميع المشاركين حتى يحققوا التوازن بين المسؤوليات والسلطات (العجمي، 2008).

إن التطبيق الفعال للإدارة الذاتية يتطلب التزام جميع مكونات المجتمع المدرسي بتقديم جميع الخدمات للتلاميذ، وذلك للإسهام في إنجاح البرامج المقدمة لهم من خلال إقامة علاقة جيدة قائمة على المرونة بين إدارة المدرسة والإدارة الأم (Tony Townsend, 1997).

إن اللامركزية في التعليم لا يمكن أن تطبق بإصدار قانوني، بل تبنى من خلال التغلب على العديد من التحديات كتطهير السلوكيات والاتجاهات القديمة وتنمية مهارات جديدة وإقناع المسؤولين وقيادات السلطة بضرورة إسناد بعض المسؤوليات لغيرهم وتعزيز المبادرات المحلية، ويجب على الحكومات أن تضع في اعتبارها أن ذلك يستغرق سنوات وليس أسابيع أو شهور، فاللامركزية ليست قيمة إدارية فقط، بل هي بعد حضاري، لأنها سوف تزيد الفرص أمام المواطنين للمشاركة في الأعمال العامة وتدريبهم على استخدام الحرية في تنفيذ هذه الأعمال (Ibtisam, 2001).

حتى تطبق اللامركزية بشكل فعال فإن علينا إعطاء السلطة والحرية الكاملة للمدرسة لتتصرف في المجالات التالية:

- 1- عملية التمويل من خلال تزويد المدارس بالقدرة على توجيه تلك التمويلات بما يتناسب مع خططهم.
- 2- عملية تغيير وإصلاح المناهج بما يتناسب وسياسة المدرسة إضافة إلى إحداث تغيير في أسلوب توصيل محتوى المناهج للطلاب (حسين ، 2006) .

ويحتاج تطبيق الإدارة الذاتية أيضاً إلى توفير الدعم الدائم لجميع الأطراف المشاركة، وتشجيعهم على إبداء آرائهم المختلفة إذ إن أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي قد ينتابهم شعور بعدم الراحة أو التردد عند تقديم أفكارهم الخاصة بتحسين وتطوير

المدرسة لكل من هيئة المدرسة أو مدير المدرسة، والذي بدوره يرى في نفسه خبيراً فلا يقبل نقد ولا يرضى بأي تغيير الأمر الذي يدفع بأولياء الأمور إلى عدم المشاركة مرة أخرى في صناعة القرارات المناسبة لسير العملية التعليمية في المدرسة (Jesson, 2003).

وهذا الأمر يتطلب فترة زمنية ليست بقصيرة، فلا يمكن أن تتم خلال أيام أو أسابيع، بل قد تمتد إلى سنوات لإيجاد مدراء قادرين على تحمل النقد ولديهم رغبة واسعة في الاستماع لآراء الآخرين ومشاركاتهم وانتقاداتهم، كما ونحتاج في نفس الوقت لصنع جيل من المجتمع المحلي قادر على إبداء رأيه والمشاركة بقوة وفاعلية، وبما يخدم مصلحة سير العمل في المسيرة التعليمية والتعليمية.

ثانياً : المشاركة في صنع القرار:

وتعد الوجه الآخر الذي تقوم عليه الإدارة الذاتية للمدرسة، إذ تهب جميع المشاركين في اتخاذ القرارات نوع من الشعور بامتلاك الشيء، وبالتالي تعزيز الرقابة الذاتية لديهم لإنجاز العمل على أفضل صورة والهدف الرئيس من المشاركة في صنع القرار هو : بناء قدرات الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور وجميع المشاركين في صنع القرار المدرسي وتأهيلهم لتحمل مسؤولية ضمان توفير البيئة المناسبة لعملية التعليم وإكساب التلاميذ المهارات وأنماط السلوك والقيم التي تخدم مجتمعهم (Michael, 2001). حتى تأخذ المشاركة شكلها الفعال، يتوجب على المدرسة أن تقوم بتشكيل مجلسها الخاص والذي يعقد اجتماعات دورية بهدف دراسة مشاكل الطلاب واتخاذ القرارات المناسبة في حلها، ويؤثر مدى قوة ونجاح هذا المجلس في إنجاح نظام الإدارة الذاتية للمدرسة "المجلس القوي يقوده ولا يرأسه مديرون اقوياء يمارسون القيادة من خلال تحريكهم للآخرين إذ يشجعون جميع الحضور على مشاركة أفضل لصالح الطلاب (Cheng, 1996).

مزايا نظام الإدارة الذاتية للمدرسة:

يعدّ اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة اتجاهاً حديثاً يسهم في تسخير الطاقات والقدرات العاملة في مجال الإدارة للعمل بكفاءة نحو تحقيق الديمقراطية، وهو سبيل للتنوع المستحب في المجالات التربوية، والتعليمية، وهذا يتفق مع الاتجاهات الحديثة لعلم النفس في ضوء ظروف البيئات المختلفة، كما ويساعد هذا الاتجاه على الإبداع والابتكار والتقدمية ويتصف بالمرونة والبعد عن الجمود مما يسهم في الانتعاش الفكري والعلمي والارتقاء بمستوى العملية التعليمية والتربوية. وفي نفس الوقت تسمح اللامركزية بالممارسة الذاتية ونمو الشخصية، كما وتدفع إلى تحمل المسؤولية الفردية والجماعية أيضاً في نفس الوقت الذي تتمشى فيه مع متطلبات العصر من حيث سرعة التطور، واحتمالات التغيير، والتقدم والقضاء على الروتين والتخلص من البيروقراطية (سليمان، 1987).

وسوف يستعرض الباحث هذه المزايا وفق المجالات التالية:

أولاً: المزايا التربوية والتطويرية:

حيث يتوقع الباحثون التربويون أن اللامركزية ستزيد من انجاز الطالب من خلال وضع مناهج مرنة تتماشى مع حاجات الطلاب، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية ومعدل أكبر للتحصيل، وهم بذلك ينقدون النظام الحالي الذي تسيطر عليه الإدارة البيروقراطية من خلال فرض منهج واحد لملائمة حاجة جميع المناطق والفئات، ومن اهم مزايا هذا الجانب مساهمته في تقديم إبداعات أكثر لتصميم البرامج. ويعمل على إعادة توجيه المصادر لدعم الأهداف المطورة في كل مدرسة (Myers & Stonehill, 1993).

إضافة لتوظيف الأساليب والأنماط الحديثة في مجال التعليم التعاوني والذاتي لتحقيق أهداف المنهج والأنشطة. كما و يهيئ البيئة التعليمية الملائمة لدعم الدور المحوري للمتعلم. ويعمل على مواكبة التطور المعلوماتي الشبكي (مركز التطوير التربوي بالسعودية، 2002).

يعدّ نظام اللامركزية بمثابة الاستراتيجية التي تقوم برسم السياسات ووضع الأهداف وتصميم الخطط وبرامج العمل المدرسي، لتنفيذها من قبل المجالس الإدارية بالمدرسة ضماناً لتحقيق رسالة مدرسية تعليمية واضحة ومتطورة ومعلومة لجميع الأعضاء وقابلة لإسهاماتهم جميعاً، حيث يسعى لتحقيق الأهداف العامة، والخاصة التي تخطط المدرسة لها في ضوء عملية التحليل البيئي،

وتقومها في ضوء عملية التنفيذ وبذلك تضمن قوة نموذج الأهداف، كما و يساعد على إجراء تحليلات شاملة ومتراطة تتضمن عملية تقويم الأداء للفرد، والمجموعة، والمدرسة ككل بهدف إحكام الضبط وتحسين الأداء المدرسي وتجويده. (Cheng, 1996) كما أنه يهتم بالتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية والتدريبية والتعرف على الضغوط الخارجية والمعوقات الداخلية ووسائل التغلب عليها، ويسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره من خلال تحديد المدى الزمني لليوم الدراسي بشكل أكثر فاعلية، ثم تطوير المنحى الأخلاقي لدى المعلمين، وتهذيب قياده جديدة وعلى كل المستويات (Wohlstetter, 1993).

ثانياً: مزايا تفعيل المشاركة والتعاون:

إن الكثير من الاقتراحات تدعو وتحث على اتباع الأنظمة الحديثة من التفويض وتنادي بالتوجه نحو الإدارة الذاتية، التي تعني إشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة كرسم وتخطيط سياسات المدرسة، أو وضع الميزانيات الملائمة أو حتى اختيار مدير المدرسة وبعض أعضاء الهيئة التعليمية وصولاً إلى تقرير المناهج حيث يتمثل مجال تفعيل المشاركة في:

- 1- السماح للأفراد المؤهلين في المدارس باتخاذ القرارات المناسبة.
- 2- إعطاء المجتمع المدرسي الداخلي صوت في القرارات الرئيسية.
- 3- تركيز المسؤوليات نحو اتخاذ القرارات فلا تصبح حكراً على أحد.
- 4- رفع الروح المعنوية لدى المعلمين وتدريب قيادات جديدة على كل المستويات.
- 5- المساعدة في وضع ميزانية واقعية حيث يكون الآباء والمعلمين أكثر إدراكاً للحاجات المالية للمدرسة وما يلزم المدرسة من مصاريف وتكاليف مالية وتقنية. (Myers & Stonehill, 1993).
- 6- تطوير الدور المؤسسي المجتمعي للانفتاح على المجتمع ومؤسساته وتكوين علاقات شراكة ودعم إمكانات المدرسة الفكرية والمادية (مركز التطوير التربوية بالسعودية، 2002).
- 7- اعتبار المشاركة نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال التعليم يقوم على مبدأ المشاركة والحرية والاستقلالية واللامركزية بحيث تستخدم المدرسة مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فاعلية.
- 8- اتخاذ من اللامركزية نمطاً إجرائياً في صنع قراراتها التي تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين المدير والعاملين والآباء حتى التلاميذ، لذا فهي تنظم المدرسة باعتبارها مكاناً لاتخاذ القرار.
- 9- توصف بأن قيادتها إنسانية تربوية متعددة المستويات، ومديرها يمتلك المعرفة وفتيات الإدارة الحديثة، ومؤمن بقيمة العمل من أجل رضا وإشباع جميع المعنيين بأمور التعليم من الآباء والتلاميذ وبناء المجتمع المحلي ورجال الأعمال، وذلك من خلال تفعيل مبدأ المشاركة في صنع القرارات التعليمية والاستجابة لمبادرات المشاركين. (Cheng, 1996).

مراحل تطبيق الإدارة الذاتية

من خلال تبني مدخل الإدارة الذاتية بمختلف مراحلها فإنه يتم تطوير فعالية المدارس ورفع مستواها، نظراً لاعتماد تلك المدارس بصورة أساسية على تطبيق أسلوب اللامركزية، ولذا فإن نظام الإدارة الذاتية للمدارس يتميز بوجود مستوى لامركزي مستمد من سلطة المدرسة، وذلك بالنسبة لاتخاذ القرارات المرتبطة بتخصيص الموارد المختلفة، ويلاحظ أن الموارد تشمل: المعرفة والتكنولوجيا، والأفراد والوقت والتمويل، وتساعد الإدارة الذاتية في تزويد المدرسة بالمرونة اللازمة بحيث نستطيع مواجهة التحديات الخارجية والداخلية وتعظيم فعاليات المدرسة، بالإضافة إلى مساعدتها على الانسجام مع بيئتها، وتحسين أداؤها، وتحقيق أهدافها، والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر، فالإدارة الذاتية عبارة عن مجموعة من العمليات المتداخلة تتكون من ستة مراحل وهي مبنية كما يلي: (حسين، 2006)

المرحلة الأولى التحليل البيئي: حيث تعد المرحلة الأولى في الإدارة الذاتية، التي توجه المدرسة بصورة شاملة إلى البيئات الداخلية والخارجية ذات الصلة الوثيقة والمهمة بوجودها، وفي هذه المرحلة تحدث مراقبة للبيئات الخارجية والداخلية، ويتم تحليلها على أساس نقاط القوة والضعف، والفرص المتاحة والتهديدات، وعلى الجانب الآخر تقوم المدرسة بتحليل البيئة الداخلية على أساس الموارد البشرية والمالية والطبيعية وأعداد التلاميذ ومناخ المدرسة، وبرامجها التعليمية المختلفة، وتساعد نتائج هذا التحليل في وضع أسس مرحلة التخطيط.

المرحلة الثانية التخطيط والبناء: يتم استخدام المعلومات الناجمة عن التحليل البيئي في التخطيط الاستراتيجي للعمل في المدرسة، ويتضمن تحديد سياسة المدرسة وبرامجها وميزانياتها وهيكلها التنظيمي وإجراءات العمل في بيئاتها الحالية سواء الداخلية أو الخارجية، وتحديد أهداف المدرسة من خلال المشاركة في صنع القرار، بحيث يشمل الأعضاء العاملين بالمدرسة، ورسالتها كبيان لاتجاه المدرسة وأغراضها، ويشمل ذلك بعض المعلومات مثل الخدمات وفلسفة المدرسة ومعتقداتها وقيمتها الخاصة بالتعليم، والإدارة الذاتية للمدرسة، والمبادئ الموجهة لوظائف المدرسة.

المرحلة الثالثة الاختيار والتوجيه: ويشمل الاختيار تعيين الأفراد من ذوي الكفاءة والخبرات في المراكز المناسبة، وإقناع العاملين الجدد بظرف العمل، مع ملاحظة أن تدريب العاملين وإكسابهم المعلومات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم، وإتاحة الفرص اللازمة لنموهم المهني، ويتطلب ذلك التوجيه وتفويض المسؤوليات للأفراد العاملين، وحثهم على إنتاج أعمال ذات جودة عالية، وتشجيع التفكير المستقل وتنسيق الجهود في تكوينات فعالة، يساعد ذلك على نجاح السلطة في تنفيذ خطة المدرسة وخطط البرنامج، وإنجاز أهدافها والسعي لتطويرها. (David, 2002)

المرحلة الرابعة التنفيذ: في هذه المرحلة تقوم المدرسة ككل بتطبيق البرامج المخططة مع التركيز على توفير المصادر الضرورية، وتوفير الدعم والإرشاد للتنفيذ الفعال للبرامج العملية والتعليمية، وتتضمن هذه المرحلة تطبيق جميع البرامج الفعالة والمتوافقة مع سياسات وأهداف المدرسة.

المرحلة الخامسة الرقابة والتقييم: في هذه المرحلة يتم تقييم أداء المدرسة ككل، ومراقبته لضمان مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها ضمن خطة المدرسة، حيث تحدد المدرسة الأنظمة التي تستخدمها في إعداد التقارير لتقييم أداء المدرسة، ومؤشرات الأداء، و فرق البرامج، ويقصد بالأنظمة وسائل مراقبة أداء المدرسة، وتقييمه وتنظيمه، حيث يتم تلخيص الأداء في تقارير العاملين، وذلك لضمان جودة برامج المدرسة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة التي من شأنها تحسين دورة الإدارة الاستراتيجية القادمة.

المرحلة السادسة القيادة والمشاركة: تعد مشاركة أعضاء المدرسة من العمليات الضرورية لأن القيادة مسئولة عن بدء العمليات الإدارية والمحافظة عليها، وعن تشكيل ثقافة المدرسة التي تسهل المتابعة المستمرة وتطويرها، وعن ضمان الجودة والفعالية في الأنشطة التعليمية، وتصميم المنهج الدراسي للفرد والجماعة ومستويات المدرسة، وتتضمن المشاركة وحدات استراتيجية متعددة مثل المعلمين والتلاميذ وقيادات المجتمع، وتعدّ المشاركة عملية مهمة لإنجاح الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة للمشاركة في أنشطة ذات صلة بصنع القرار والتخطيط، مثل تحديد المشكلات وتطوير الأفكار، وتخطيط الأعمال، أو البرامج، وتكافؤ المسؤولية أو السلطة إن هذه المراحل السابقة تؤكد حقيقة أن دور مدير المدرسة قد تغير عن ذي قبل، فقد أصبح مشاركاً لمجموعة من الأفراد داخل المدرسة وخارجها في وضع سياستها وخططها وبرامجها، ولم يعد كما كان في السابق متلقي لما يملى عليه من الإدارة العليا، أو مستبد برايه في إدارته لمدرسته، فقد أصبح التعاون والمشاركة الإيجابية، هما السمة المميزة لمدير المدرسة في الإدارة الذاتية (سلامة، 2000).

إجراءات تطبيق الإدارة الذاتية

بالرغم من أن أسلوب الإدارة الذاتية للمدارس يعدّ من أفضل الأدوات والأساليب لزيادة وتطوير مستوى تعليم الطلاب، ومستوى إدارة المدرسة ككل، فإن محاولة تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية والاستفادة منه ليست مرحلة سهلة، حيث إنها أكثر من مجرد تجميع لمجموعة من الأفراد وجعلهم فريق عمل واحد وتزويدهم بالسلطة اللازمة لصنع القرارات المتعلقة بعمليات التخطيط والتطبيق، والرقابة، والمتابعة، والتقييم فقط، ولكن الاستفادة الجيدة أو الاستغلال الأمثل لعملية الإدارة الذاتية للمدرسة يتطلب ما يلي (حسين، 2006).

- تحديد مهام ومسؤوليات الفريق.
- تحديد الهدف من القرارات التي سوف يتم التوصل إليها.
- اختيار أعضاء فرق العمل الجماعية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات لكل عضو.
- الإتفاق الكامل على القرارات والخطط وأساليب الاتصال الفعالة بين الفريق وبين المجموعات الممثلة لباقي المدارس في المجتمع الخارجي.

- تدعيم ومساندة عملية الإدارة الذاتية عن طريق توفير أساليب وبرامج التنمية المهنية، وتوفير أساليب الاستفادة والاستغلال الأمثل للوقت والمجهود للموارد المتاحة. ويجب الإشارة إلى أنه لا يمكن لأحد في تلك الظروف أن يكون كافياً لنجاح أسلوب الإدارة الذاتية وحده، ولكن يجب أن يتم العمل جماعياً كل في دوره المحدد له، فالنقيرط في أحد تلك الإجراءات كفيلاً أن يؤدي إلى فشل عملية الإدارة الذاتية من أساسها، ولذلك فيما يلي سوف نحاول إلقاء الضوء على الإجراءات التي يجب تنفيذها من أجل تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة بنجاح مع إلقاء بعض الضوء على الإجراءات الأخرى التي تزيد من فعالية الإدارة الذاتية للمدرسة في أداء الأدوار المكلفة بها ومن أبرزها:

- يتوقف نجاح الإدارة الذاتية للمدرسة على الدعم الذي يتلقاه فريق الإدارة في عدة أشكال، حيث تقوم إدارات التربية والتعليم بمساعدة فرق الإدارة من خلال توفير فرص عديدة للتعليم.

- توفير المعلومات التي تتناسب عمل تلك الفرق الإدارية، وتوفير الوقت المناسب والكافي لتطبيق البرامج التي تم التوصل إليها بغرض تحقيق التغيير الذي يتم التخطيط له مسبقاً عن طريق تطوير الأداء الفكري والعقلي لأولئك المشتركين في تلك الفرق من خلال عقد دورات تدريبية تسهم في تحسين مستوى أداء الأفراد المشتركين كتوفير برامج التنمية المهنية لهذه الفرق.

- ضرورة توافر برامج تنمية مهنية عالية الجودة مستمرة ويتم تعميمها على مستوى المدرسة ككل، ولذلك يجب على أعضاء فريق الإدارة أن يكونوا على علم تام بكل القضايا التربوية التعليمية التي تؤثر على نجاح برامج الإدارة الذاتية للمدرسة مثل القضايا المتعلقة بأداء الطلاب، والمتعلقة برضا الآباء والمجتمع عن العملية التعليمية داخل تلك المدرسة. (علي، 2009)

وتحتاج بعض مدارس الإدارة الذاتية إلى مساعدة كل فرد ومساندته في المجتمع حتى تتمكن من امتلاكها للمهارات المطلوبة لحل المشكلات وللعمل الجماعي، وأيضاً للمهارات المطلوبة لعملية صنع القرار الجماعي، وأيضاً للمهارات والبرامج المطلوبة لإصلاح المناهج وأساليب وطرق التدريس، ويكون لدى فرق الإدارة الذاتية للمدرسة القدرة على تركيز اهتماماتهم على قضايا التحسين المستمر للعملية التعليمية ولأداء المدرسة ككل سواء في العملية التعليمية أو في كيفية استغلال الموارد والتمويلات المتاحة بما يتناسب مع أهداف المدرسة وطموحاتها، وهذا يعني أن نقص التدريب الجيد على أساليب وبرامج حل المشكلات أو على برامج صنع القرار الجماعي يؤدي إلى أن يقوم فريق الإدارة الذاتية للمدرسة يتجنب القضايا المتعلقة بإصلاح المناهج وبطرق وأساليب التدريس وبدلاً من ذلك يركزون على القضايا المتعلقة بالنظم وبفعاليات المناهج التي لا تسهم في تطوير أداء المدرسة بما يساعد على تحقيق أهدافها الموضوعية. ولذلك توجد بعض المهارات التي يجب أن يتم تطويرها وتدريب أعضاء فريق الإدارة الذاتية عليها كمهارات العمل الجماعي، ومهارات صنع القرار الجماعي، ومهارة حل المشكلات. حتى يتم تحقيق الهدف من عملية الإدارة الذاتية للمدرسة. كما إن الوقت يعدّ أحد العقبات التي تواجه نجاح عملية الإدارة الذاتية للمدرسة، لأن عملية الإدارة الذاتية عملية صعبة تحتاج إلى اهتمام كبير، وذلك يجعل فرق الإدارة المدرسية تجد نفسها مضطرة لمناقشة مجموعة كبيرة من القضايا والأحداث، ويجب أن تقوم إدارات التربية والتعليم بتوفير الوقت الكافي والدعم المالي الكافي للتخطيط لعملية الإدارة الذاتية وأيضاً لتحديد أفضل طرق تطبيق تلك العملية في المدرسة.

حتى تضمن المدرسة نجاح عملية الإدارة الذاتية يجب أن يتمتع الأفراد داخل فريق الإدارة ببعض السلطة على عمليات التمويل وإصلاح المناهج، وأيضاً يجب أن يتم الاستفادة من تلك السلطة في إحداث تغيير جيد في أداء المدرسة والذي يؤثر بدوره على عمليتي التدريس والتعلم إذا أرادت المدرسة تحسين أدائها من خلال تطبيق عملية الإدارة الذاتية للمدرسة، ومن هنا يجب أن تشمل استراتيجية وخطة المدرسة على الاستفادة من تلك السلطة المتاحة على الاستراتيجيات الخاصة باللامركزية في ثلاثة موارد رئيسية وضرورية هي (العجمي، 2008):

الدراسات السابقة

تناول الباحث الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث وفق التسلسل الزمني. أجرى فيليبس (Phillip, 1980) دراسة بعنوان "مدى نجاح المدارس في تحقيق المخرجات المتوقعة من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة" حيث تكون مجتمع الدراسة من (169) مدرسة، أما عينة الدراسة تكونت من (30) مدرسة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أسلوباً مقابلاً والاستبيان لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الأساليب والوسائل والطرق والأنشطة المستخدمة لتحقيق المهام والوصول إلى الأهداف المنشودة تتحدد من قبل المدرسة.

وبحث (دارغا 1993) Darga في دراسته المعنونة بـ: "مشاركة أولياء الأمور في اتخاذ القرارات الخاصة بالقضايا المتعلقة بالمدارس ذاتية الإدارة" عن المستوى الحالي والمستقبلي لمشاركة أولياء الأمور في صنع القرار بناء على تصورات مديري المدارس وأولياء الأمور. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وكانت عينة الدراسة (20) مدرسة ثانوية و(40) مدرسة متوسطة في مقاطعة واين بميتشغان (Michigan County Wayne) حيث تكونت العينة من جميع مديري المدارس، بالإضافة إلى (5) من أولياء الأمور مرتبطين بكل مدير منهم، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من أولياء الأمور والمديرين يرون ضرورة زيادة مشاركة أولياء الأمور في عملية صنع القرار، لما لها من أهمية خاصة للمدارس الإقليمية التي هي في طور عملية تطوير وانتهاج برنامج الإدارة الذاتية.

وجاءت دراسة (Iverson, 2001) بعنوان: "School-based Management :A case" study، وقد استعملت الباحثة أسلوب دراسة الحالة، حيث طبق أسلوب المدرسة المدارة ذاتياً في واحدة من المدارس الابتدائية في مدينة نيويورك، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب المدارس المدارة ذاتياً، غير مطبق في مدارس نيويورك، بينما كان جميع أعضاء مجتمع المدرسة يؤيدون استخدام أسلوب المدارس المدارة ذاتياً، لكن مجتمع الدراسة استخدم عنصراً واحداً من عناصر هذا النمط الإداري وهو المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أظهرت النتائج 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 المدارس المدارة ذاتياً يكون أكثر فعالية عندما تكون الإصلاحات متوافقة مع الثقافة السائدة، إضافة لزيادة نفوذ طاقم المدرسة بشكل حقيقي.

كما أجرى ويجفل (Wighfall, 2003) دراسة بعنوان: "المدارس المستقلة في هولندا"، حيث طبق عليها قائمة شطب، تكونت من (20) فقرة تقيس أعمال المدرسة التعليمية والإدارية والمالية، وخلصت الدراسة إلى أن اللامركزية التي تتمتع بها المدارس المستقلة تمكنها من تحقيق أهدافها بسهولة، إلا أن الدراسة أشارت إلى صعوبة تنظيم الجوانب المالية بشكل فعال لعدم وضوح المصادر المالية وتنوعها في هذه المدارس .

حيث قام كل من شونج وشينج (Cheung & Cheng, 2004) بدراسة بعنوان: "نحو إدارة ذاتية للمدارس، نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس هونج كونج". وقد تم انتهاج المنهج المسحي على مستوى واسع شمل (241) مدرسة ثانوية من مدارس هونج كونج المدعومة حكومياً، و (127) مشرفاً، و (204) مدير مدرسة، (1142) معلماً، وتم اختيار (12) مديراً للمشاركة في المرحلة الأولى من مشروع مبادرة الإدارة المدرسية، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن المديرين يرون أن أهم سبب لتقييم الحكومة مبادرة الإدارة المدرسية الذاتية هو تحسين نوعية التعليم، في حين يرى المعلمون والمشرفون أن السبب الرئيس هو توفير المال. وكما توصلت الدراسة لوجود عوائق في تطبيق مبادرة الإدارة الذاتية، منها أن هيئة التعليم ليس لديها التدريب الكافي لتطبيق المبادرة، إضافة إلى عدم كفاية الدعم المقدم من وزارة التربية والتعليم .

ووضعت (الدوسري، 2006) في أطروحتها التي بعنوان: "الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض" تصوراً مقترحاً للإدارة الذاتية لكنها حصرتها في مدارس البنات فقط في المملكة العربية السعودية حيث طبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكونة من (102) مشرفة إدارية و (291) مديرة متوسطة وثانوية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لبحثها وتوصلت لعدة نتائج من أهمها؛ إن من أقوى مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية في المدارس حاجة مديرات المدارس إلى إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة دون الرجوع لإدارة التعليم في جميع الأمور . والحاجة إلى توفير ميزانية للصرف سريعة ومرنة لتوفير متطلبات المدرسة دون تعقيدات قد تعرقل سير العمل . إضافة إلى توفير أهم متطلبات الإدارة الذاتية كالاهتمام بالمبنى المدرسي ومرافقه وتجهيزاته .

وفي دراسة (حمادنة، 2008) التي بعنوان "درجة تقدير مديري المدارس الحكومية للمشاركة المجتمعية في تفعيل الإدارة الذاتية في مدارس محافظة إربد" وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي: إن درجة تقدير مديري المدارس الحكومية للمشاركة المجتمعية في تفعيل الإدارة الذاتية بمدارس محافظة إربد على الأداة ككل وعلى كل مجال من مجالاتها كانت بدرجة كبيرة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمشاركة المجتمعية في تفعيل الإدارة الذاتية بمدارس محافظة إربد تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) (أولى التفاعل بين المتغيرات وعلى جميع مجالات الدراسة. كما كشفت دراسة (الغافري، 2008) التي بعنوان: "درجة تطبيق نظام الإدارة الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان كما يراها الموجهون الإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس" عن درجة تطبيق نظام الإدارة الذاتية والصعوبات التي

ويواجهها في سلطنة عمان من وجهة نظر العينة (الموجهون الإداريون، ومديرو المدارس، والمعلمون) ، وقد تكونت عينة الدراسة من (264) معلماً ومعلمة، بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف دراسته فقد استخدم أداتين في بحثه (استبانة، وأسئلة مقابلة مفتوحة) وجاءت أهم نتائج دراسته أفادت بأن درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات وفي الأداة ككل .

وجاءت دراسة (جبران والشمرى، 2009) بعنوان "درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية بمنطقة الرياض"، إذ تكونت عينة الدراسة من (7) وكلاء وزارة التربية والتعليم و(169) مديراً، و(138) مديرة للمدارس الثانوية الحكومية التي استخدم فيها الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث قاما بإعداد استبيان مكون من (49) فقرة موزعة على سبعة مجالات، إضافة إلى إعداد اسئلة للمقابلة اشتملت على ثمان اسئلة لوكلاء وزارة التربية والتعليم، وأظهرت نتائج الدراسة أن إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض جاءت بدرجة كبيرة على الأداة ككل، كما جاءت نتائج تحليل اسئلة المقابلة لدرجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية بنسبة (68%) مقابل نسبة (32%) للمعارضين.

وفي دراسة (السيف، 2011) بعنوان "معوقات الإدارة الذاتية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض"، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المرحلة الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض والبالغ عددهن (99) مديرة .، وتوصلت الدراسة إلى أبرز نتائج الدراسة كالاتي :موافقة مديرات المرحلة الثانوية بشدة على وجود معوقات إدارية تعوق تطبيق الإدارة الذاتية، والمتمثلة في مجملها بافتقار المديرية حرية التصرف المالي وغياب نظام الحوافز المادية للمدارس و قلة وجود دورات تدريبية تهتم بالإدارة الذاتية .و موافقة مديرات المرحلة الثانوية على وجود معوقات مهارية تعوق تطبيق الإدارة الذاتية والمتمثلة بكثرة المسؤوليات الإدارية وقلة دعم المشرفات التربويات للمدرسة وضعف مهارة التقويم المؤسسي الذاتي الذي منسوبات المدرسة . يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت الاهتمام بتطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس العربية والاجنبية، أنها جميعاً تدعو لتجاوز تطبيق مبدأ الإدارة المركزية والبيروقراطية لإحلال مبدأ اللامركزية والإدارة المفتوحة والمستقلة والذي يشكل في جوهرها مبدأ الإدارة الذاتية كدراسة (جبران و الشمرى، 2009) ودراسة (حمادنة، 2008) ودراسة (Cheung & Cheng، 1999) في حين بحثت دراسة(السيف، 2011) ودراسة(الغافري، 2008) الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية، واعتمدت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداتي الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات، ويلاحظ أيضاً تنوع بيانات مجتمع الدراسة، إذ إن لكل بيئة منهما خصائص تميزهما عن غيرها، ولكن ما يميز هذه الدراسة أنها تبحث في إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية كمنهج إصلاحي للقيادات المدرسية بمنطقة الدمام التي لم تدرس سابقاً في حدود علم الباحث.

الطريقة والاجراءات:

مجتمع الدراسة وعينته : تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمنطقة الدمام التعليمية، حيث بلغ مجتمع الدراسة (65) مديراً ومديرة بواقع (30) مديراً و(35)مديرة، وفق احصاءات إدارة التربية والتعليم بمنطقة الدمام التعليمية للعام الدراسي 1434هـ. وقد تم اختيار العينه بالطريقة الطبقيّة العشوائية، والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة.

جدول (1)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	مدير	25	51%
	مديرة	24	49%
	المجموع	49	100.0

أداة الدراسة

يهدف جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة، فقد تم تطوير استبانته تكونت من (50) فقرة، موزعة على (7) مجالات تحقق أهداف الدراسة ومجال مستقل للمعوقات الإدارية والبشرية، انظر ملحق (1) معتمداً في صياغة مفردات محتواها على ما تضمنه الأدب النظري والدراسات السابقة في إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية، كدراسة الغافري(2008) و حمادنه (2008)، والسيف(2011)

وحيث تمت الاستجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، ودرجة كبيرة، ودرجة متوسطة، ودرجة قليلة، ودرجة قليلة جداً)، أعطيت لها الأوزان النسبية التالية: (5, 4, 3, 2, 1) على التوالي.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرضها على عدد من المحكمين، والمتخصصين في مجال التربية، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وجامعة الإمام، وجامعة الدمام. وكذلك من بعض المديرين والمشرفين أصحاب الخبرة والمعرفة في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وذلك للتحقق من وضوح ودقة الفقرة و مدى انتماء الفقرة ومناسبتها للمجال الذي تقع فيه،

كما طلب من المحكمين إضافة أية فقرات جديدة إذا تطلب الأمر و حذف أية فقرات غير ملائمة وتم الأخذ بملاحظات ومقترحات المحكمين التي ركزت على تعديل ودمج وحذف وإضافة بعض الفقرات ثم اعتمدت الاستبانة ووزعت على عينة الدراسة .

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للمجالات والأداة ككل، ولحساب ذلك قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة الدراسة كاملة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين (0.92-0.93) للمجالات ولأداة ككل (0.93)، واعتبرت هذه النسبة مناسبة لغايات هذه الدراسة، كما هي مبينة في جدول (2).

جدول (2)

قيم معاملات الثبات للمجالات ولأداة ككل باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.

المجال	قيم معامل كرونباخ ألفا
مجال الأهداف التربوية	0.92
مجال شؤون المعلمين والعاملين.	0.92
مجال شؤون الطلبة	0.93
مجال المناهج الدراسية	0.93
مجال البناء المدرسي.	0.93
مجال الشؤون المالية	0.93
مجال إعداد خطة إدارية للإشراف	0.93
مجال معيقات تطبيق الإدارة الذاتية	0.93
الأداة ككل	0.93

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات السبعة وكذا للفقرات مرتبة تنازلياً .

نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها ومناقشتها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة:

- السؤال الأول: ما درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمنطقة الدمام وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية ؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من المجالات السبعة لإمكانية تطبيق الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمنطقة الدمام من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية وهي: (الأهداف التربوية، وشؤون المعلمين، وشؤون الطلاب، والمناهج الدراسية، والبناء المدرسي، والشؤون المالية، والإشراف التربوي) وللدرجة الكلية لها، والجدول (3) يوضح تلك النتائج:

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات السبعة لإمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية بالدمام من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة إمكانية التطبيق
مجال الأهداف	3.71	.716	مرتفعة
مجال الطلبة	3.55	.806	مرتفعة
مجال المبنى المدرسي	3.35	.930	متوسطة
مجال الإشراف	3.08	1.09	متوسطة
مجال المناهج	2.76	1.24	متوسطة
مجال المالية	2.69	.797	متوسطة
مجال معلمين	2.68	.999	متوسطة
الدرجة الكلية	3.02	.412	متوسطة

أظهرت النتائج أن وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لإمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية بالدمام جاءت بدرجة متوسطة في الدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.02) وانحراف معياري (.412)، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة الغافري (2008) وجاء في المرتبة الأولى "مجال الأهداف" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (.716)، تلاه في المرتبة الثانية "مجال الطلبة" بدرجة مرتفعة في إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية وقد انفقت هذه النتيجة مع نتائج دراستي حمادنة (2007) ودارغا (1993) التي أكدتا على ضرورة التخلي عن المركزية في تنفيذ الأعمال المدرسية، وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المبادرات المنبثقة من قبل السياسات التعليمية لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية لا ترتقي لمستوى التمكين للقيادة المدرسية وإشراك الطلاب بالعمليات الإدارية كاتخاذ القرار والتخطيط المدرسي رغم أنها تؤكد على ضرورة تجويد المخرجات التعليمية المنبثقة من الأهداف التربوية التي تشكل في جوهرها الارتقاء بمهارات الطالب العلمية والمعرفية والتقنية. وفي المرتبة الأخيرة جاء "مجال المعلمين" بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (.412) بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى قصور تلك الإدارات التعليمية لفهم اتجاهات تطبيق الإدارة الذاتية التي تتطلب في باطنها الكثير من مفاهيم الإصلاح الإداري المتمركز حول العمليات المدرسية واستقلاليتها في مختلف المجالات الإشرافية والمالية والمناهج المدرسية وقد يعني هذا تبني المفهوم وتوطينه كأساس إداري تقوم عليه المدارس التي تحاول النهوض بمستواها الإداري والمهني التعليمي.

2- السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري ومديرات المدارس باختلاف

(الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) في إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية بالدمام ؟
وللكشف عن دلالة الفروق في (إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية بالدمام) بدرجتها الكلية ومجالاتها السبعة من وجهة نظر كل من مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية بالدمام تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لكل من متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة). والجدول (4) يوضح دلالة تلك الفروق لمتغير الدراسة "الجنس" في مجالات الدراسة ككل من وجهة نظر كل من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بالدمام:

جدول (4)
أولا : متغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	T قيمة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية																																																																																
أهداف	ذكور	25	4.08	.603	4.365	46	.000																																																																																
	إناث	23	3.31	.616				معلمين	ذكور	25	2.08	.822	-5.445	46	.000	إناث	23	3.32	.748	الطلبة	ذكور	24	3.09	.804	-4.911	45	.000	إناث	23	4.03	.457	المنهاج	ذكور	25	1.94	.938	-6.595	46	.000	إناث	23	3.66	.864	المدرسة	ذكور	25	2.76	.757	-6.244	46	.000	إناث	23	4.00	.613	المالية	ذكور	25	3.27	.603	7.835	46	.000	إناث	23	2.07	.429	الإشراف	ذكور	25	3.45	.980	2.567	46	.014	إناث	23	2.68	1.09	كلي	ذكور	25	2.82	.396	-4.072	46	.000
معلمين	ذكور	25	2.08	.822	-5.445	46	.000																																																																																
	إناث	23	3.32	.748				الطلبة	ذكور	24	3.09	.804	-4.911	45	.000	إناث	23	4.03	.457	المنهاج	ذكور	25	1.94	.938	-6.595	46	.000	إناث	23	3.66	.864	المدرسة	ذكور	25	2.76	.757	-6.244	46	.000	إناث	23	4.00	.613	المالية	ذكور	25	3.27	.603	7.835	46	.000	إناث	23	2.07	.429	الإشراف	ذكور	25	3.45	.980	2.567	46	.014	إناث	23	2.68	1.09	كلي	ذكور	25	2.82	.396	-4.072	46	.000	إناث	23	3.24	.308								
الطلبة	ذكور	24	3.09	.804	-4.911	45	.000																																																																																
	إناث	23	4.03	.457				المنهاج	ذكور	25	1.94	.938	-6.595	46	.000	إناث	23	3.66	.864	المدرسة	ذكور	25	2.76	.757	-6.244	46	.000	إناث	23	4.00	.613	المالية	ذكور	25	3.27	.603	7.835	46	.000	إناث	23	2.07	.429	الإشراف	ذكور	25	3.45	.980	2.567	46	.014	إناث	23	2.68	1.09	كلي	ذكور	25	2.82	.396	-4.072	46	.000	إناث	23	3.24	.308																				
المنهاج	ذكور	25	1.94	.938	-6.595	46	.000																																																																																
	إناث	23	3.66	.864				المدرسة	ذكور	25	2.76	.757	-6.244	46	.000	إناث	23	4.00	.613	المالية	ذكور	25	3.27	.603	7.835	46	.000	إناث	23	2.07	.429	الإشراف	ذكور	25	3.45	.980	2.567	46	.014	إناث	23	2.68	1.09	كلي	ذكور	25	2.82	.396	-4.072	46	.000	إناث	23	3.24	.308																																
المدرسة	ذكور	25	2.76	.757	-6.244	46	.000																																																																																
	إناث	23	4.00	.613				المالية	ذكور	25	3.27	.603	7.835	46	.000	إناث	23	2.07	.429	الإشراف	ذكور	25	3.45	.980	2.567	46	.014	إناث	23	2.68	1.09	كلي	ذكور	25	2.82	.396	-4.072	46	.000	إناث	23	3.24	.308																																												
المالية	ذكور	25	3.27	.603	7.835	46	.000																																																																																
	إناث	23	2.07	.429				الإشراف	ذكور	25	3.45	.980	2.567	46	.014	إناث	23	2.68	1.09	كلي	ذكور	25	2.82	.396	-4.072	46	.000	إناث	23	3.24	.308																																																								
الإشراف	ذكور	25	3.45	.980	2.567	46	.014																																																																																
	إناث	23	2.68	1.09				كلي	ذكور	25	2.82	.396	-4.072	46	.000	إناث	23	3.24	.308																																																																				
كلي	ذكور	25	2.82	.396	-4.072	46	.000																																																																																
	إناث	23	3.24	.308																																																																																			

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية بالدمام لمجالات الدراسة (الأهداف التربوية، والشؤون المالية، والإشراف التربوي) تعزى لمتغير جنس الذكور لصالح المديرين في حين جاءت لصالح الإناث على مجالات (شؤون المعلمين، شؤون الطلاب، المناهج الدراسية، البناء المدرسي)، والدرجة الكلية وقد يعزى ذلك إلى قدرة المدير على صياغة الأهداف التعليمية وتبني استراتيجيات الإدارة العليا، وهذا قد يرتبط بخصوصية السياسة التعليمية في المجتمع السعودي التي في معظمها تركز على تنمية مديري المدارس في كثير من البرامج والمشاريع المطبقة فعليا في الميدان المدرسي التي من بينها على سبيل الذكر لا الحصر برنامج القيادة المدرسية حيث يستهدف جنس الذكور من مديري المدارس من مختلف مناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية.

ثانيا : متغير المؤهل العلمي

جدول (5)

المجالات	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	T قيمة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية																												
أهداف	بكالوريوس	28	3.75	.766	.433	46	.667																												
	دراسات عليا	20	3.65	.656				معلمين	بكالوريوس	28	2.84	1.07	1.377	46	.175	دراسات عليا	20	2.45	.851	الطلبة	بكالوريوس	27	3.49	.889	-.558	45	.580	دراسات عليا	20	3.63	.693	المنهاج	بكالوريوس	28	2.77
معلمين	بكالوريوس	28	2.84	1.07	1.377	46	.175																												
	دراسات عليا	20	2.45	.851				الطلبة	بكالوريوس	27	3.49	.889	-.558	45	.580	دراسات عليا	20	3.63	.693	المنهاج	بكالوريوس	28	2.77	1.34	.073	46	.942								
الطلبة	بكالوريوس	27	3.49	.889	-.558	45	.580																												
	دراسات عليا	20	3.63	.693				المنهاج	بكالوريوس	28	2.77	1.34	.073	46	.942																				
المنهاج	بكالوريوس	28	2.77	1.34	.073	46	.942																												

المجالات	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	T قيمة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المدرسة	دراسات عليا	20	2.75	1.135			
	بكالوريوس	28	3.50	.828	1.255	46	.216
	دراسات عليا	20	3.16	1.047			
المالية	بكالوريوس	28	2.81	.854	1.183	46	.243
	دراسات عليا	20	2.53	.699			
الإشراف	بكالوريوس	28	2.97	1.26	-0.811	46	.421
	دراسات عليا	20	3.24	.801			
كلي 1	بكالوريوس	28	3.07	.480	.944	46	.350
	دراسات عليا	20	2.95	.291			

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية بالدمام لمجالات الدراسة (الأهداف التربوية، وشؤون المعلمين، وشؤون الطلاب، والمناهج الدراسية، والبناء المدرسي، والشؤون المالية، والإشراف التربوي) والدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وقد يعزى هذا إلى تشابه الخبرات، والدورات التي ساعدت في تقارب مستويات المؤهل العلمي، حيث اتفقت هذه النتيجة في اتفاق أفراد عينة الدراسة (مديرين، ومديرات) على مدى تطبيق الإدارة الذاتية مع دراسة حمادنة (2008) .
وللكشف عن دلالة الفروق عند متغير الخبرة في (درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية بالدمام) من وجهة نظر كل من مديري ومديرات المدارس الثانوية لمجالات الدراسة ككل تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول (6) يوضح نتائجه.

ثالثاً: متغير الخبرة

جدول (6)

المجالات	الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	T قيمة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
أهداف	أقل من 10 سنوات	17	3.95	.761	-3.580	46	.001
	أكثر من 10 سنوات	31	3.26	.565			
معلمين	أقل من 10 سنوات	17	3.37	.947	4.089	46	.000
	أكثر من 10 سنوات	31	2.30	.817			
الطلبة	أقل من 10 سنوات	17	3.84	.826	1.935	45	.059
	أكثر من 10 سنوات	30	3.38	.759			
المناهج	أقل من 10 سنوات	17	3.48	1.16	3.245	46	.002
	أكثر من 10 سنوات	31	2.37	1.12			
المدرسة	أقل من 10 سنوات	17	4.01	.701	4.188	46	.000
	أكثر من 10 سنوات	31	3.00	.848			
المالية	أقل من 10 سنوات	17	2.29	.702	-2.778	46	.008
	أكثر من 10 سنوات	31	2.91	.767			
الإشراف	أقل من 10 سنوات	17	2.64	1.26	-2.137	46	.038
	أكثر من 10 سنوات	31	3.32	.924			
كلي 1	أقل من 10 سنوات	17	3.22	.429	2.600	46	.012
	أكثر من 10 سنوات	31	2.91	.365			

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) في إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية بالدمام لصالح متغير الخبرة (10 سنوات فأقل) في مجالات الدراسة (الأهداف التربوية، وشؤون المعلمين، وشؤون الطلاب، والمناهج الدراسية، والبناء المدرسي، والشؤون المالية، والإشراف التربوي) والدرجة الكلية، مقارنة بذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) وهذا يشير إلى أن استجابات المفحوصين من مجتمع الدراسة (مديرين ومديرات) من ذوي الخبرات الأقل تتوفر لديهم مقومات إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية أكبر من وجهة نظرهم، ولعل ذلك يعود إلى اكتسابهم للكثير من المهارات الإدارية المرتبطة بالاستراتيجيات الإدارية والقيادية الحديثة خاصة وأن سياسة إدارات التربية والتعليم في السعودية تركز على تدريب وتأهيل حديثي الخبرة فقد أطلقت في الآونة الأخيرة العديد من المبادرات الإدارية والتنمية المهنية التي تعزز مكانة الإدارة المدرسية للارتقاء بهم إلى أن يصبحوا قادة فاعلين في مدارسهم علاوة على زيادة الصلاحيات الإدارية الممنوحة لهم لمعالجة الإصلاحات المدرسية المتمحورة حول النظام المركزي التقليدي الأكثر شيوعا في الإدارات المدرسية.

السؤال الثالث : ما معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمنطقة الدمام؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من درجتى تأثير "المعيقات الإدارية" و"المعيقات البشرية" لإمكانية تطبيق الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمنطقة الدمام. من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية وللدرجة الكلية لها، والجدول رقم (7) يوضح تلك النتائج:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير "المعيقات الإدارية" لإمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
3	ضعف الميزانية المخصصة للمدرسة من قبل الوزارة	4.02	.887	مرتفعة
4	عدم وجود دورات تدريبية تهتم بالإدارة الذاتية	3.98	1.15	مرتفعة
5	قلة الصلاحيات الإدارية الممنوحة للإدارة الذاتية	3.00	1.59	متوسطة
1	افتقار مدير المدرسة لحرية التصرف المالي في الميزانية المخصصة لها	2.67	1.71	متوسطة
2	غياب نظام الحوافز المادية للمدارس المساهمة في تطبيق الإدارة الذاتية	2.60	1.51	متوسطة
	الكلية	3.25	.862	متوسطة

أظهرت النتائج أن درجة تأثير المعيقات الإدارية لإمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية بالدمام جاءت بدرجة متوسطة في الدرجة الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.25) وانحراف معياري (0.862)، حيث جاءت الفقرة " ضعف الميزانية المخصصة للمدرسة من قبل الوزارة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.887) بدرجة تأثير مرتفعة، وكذلك في المرتبة الثانية الفقرة " عدم وجود دورات تدريبية تهتم بالإدارة الذاتية " بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.15) بدرجة تأثير مرتفعة، حيث اتفقت النتيجة مع دراستي الغافري (2008) والسيف (2011) قد يعزى ذلك إلى قلة الدعم المالي المقدم للمدارس الثانوية والمخصص من وزارة التربية والتعليم الجهة المسؤولة الأمر الذي يضعف من إمكانية المدارس من إعداد ذاتها للقيام بواجباتها على أكمل وجه خاصة فيما يتعلق بالمصروفات المتعلقة بالعمليات التدريبية والوسائل التعليمية والتقنية التي قد تحتاجها المدرسة للتطوير الإداري بشكل دائم ومستمر. في حين جاءت الفقرة " غياب نظام الحوافز المادية للمدارس المساهمة في تطبيق الإدارة الذاتية " في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التأثير بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.51) بدرجة متوسطة.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير "المعوقات البشرية" لإمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
m1	تعدد المسؤوليات الإدارية التي تفقد مدير المدرسة قدرة على تسيير شؤون المدرسة	3.79	1.50	مرتفعة
m5	ضعف استيعاب المؤسسة التربوية لمفهوم الإدارة الذاتية	3.48	1.28	مرتفعة
m2	قلة دعم المشرفين التربويين للمدرسة	2.79	1.66	متوسطة
m6	ضعف مهارة التخطيط لدى مدير المدرسة والعاملين بها	2.67	1.37	متوسطة
m3	ضعف مستوى التأهيل التربوي لمدير المدارس والعاملين بها	2.60	1.52	متوسطة
m4	ضعف مهارة التقويم المؤسسي الذاتي لدى العاملين بالمدارس	2.58	1.56	منخفضة
الكلية		2.98	1.15	متوسطة

أظهرت النتائج أن درجة تأثير المعوقات البشرية لإمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية بالدمام جاءت بدرجة متوسطة في الدرجة الكلية للفقرات مجتمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.98) وانحراف معياري (1.15)، حيث جاءت الفقرة "تعدد المسؤوليات الإدارية التي تفقد مدير المدرسة قدرة على تسيير شؤون المدرسة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.50) بدرجة تأثير مرتفعة، وكذلك في المرتبة الثانية الفقرة "ضعف استيعاب المؤسسة التربوية لمفهوم الإدارة الذاتية" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.28) بدرجة تأثير مرتفعة، حيث اتفقت النتيجة مع دراسة السيف (2011) وقد يعزى ذلك إلى ضرورة تحديد المهام والواجبات لجميع مكونات عناصر الإدارة المدرسية لتمكينهم من تحقيق أهدافهم التعليمية في ضوء تلك المهام باستغلال الوقت الامثل لذلك وبالتشارك مع المجتمع المحلي في حين جاءت الفقرة "ضعف مهارة التقويم المؤسسي الذاتي لدى العاملين بالمدارس" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التأثير بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.56) بدرجة متوسطة.

السؤال الرابع: ما التصور المقترح لإمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية؟ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث ببناء تصور مقترح في ضوء تحليل أدبيات الدراسة وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج تم تفسيرها وتحليلها حيث إن وجود فلسفة واضحة وتصور يعتمد على أسس منهجية واضحة قد يساعد الإدارات المدرسية في منطقة الدمام التعليمية خاصة وسائر المناطق الأخرى بالمملكة العربية السعودية لتمكين مديري ومديرات المدارس الثانوية من اجراء الإصلاحات المتمركزة حول المدرسة من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية بالتالي تحقيق أهداف المدرسة بشكل فعال لذا يوصي الباحث بتجريب النموذج المقترح كما في الشكل (1) لتحديد فاعليته المستقبلية.

محاوير التصور المقترح كما في الشكل رقم (1):

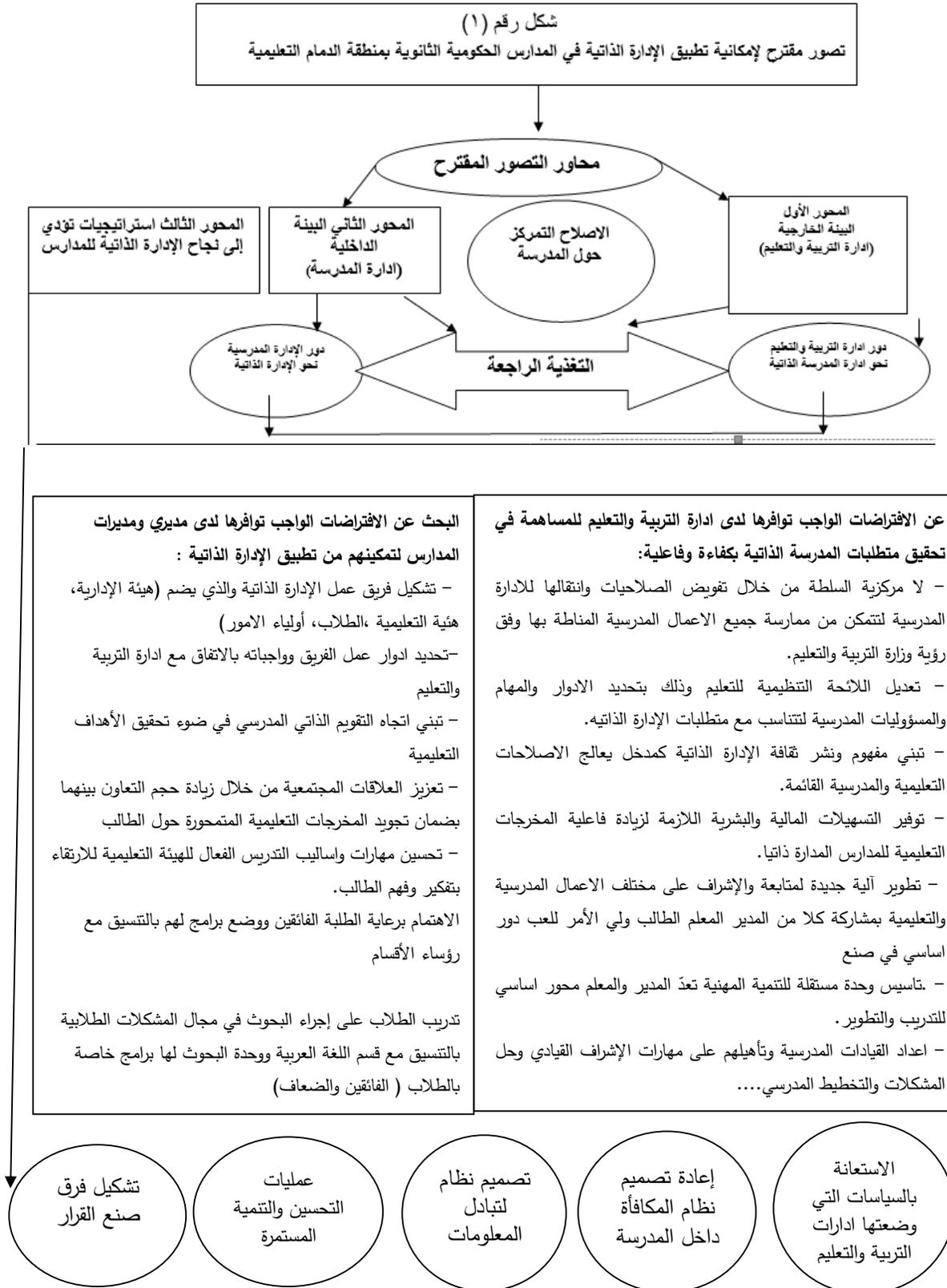
المحور الأول: البيئة الخارجية (ادارة التربية والتعليم).

المحور الثاني: البيئة الداخلية (ادارة المدرسة).

المحور الثالث: استراتيجيات تؤدي إلى نجاح الإدارة الذاتية للمدارس

حتى تضمن المدرسة نجاح عملية الإدارة الذاتية يجب أن يتمتع الأفراد داخل فريق الإدارة ببعض السلطة على عمليات التمويل وإصلاح المناهج، وأيضاً يجب أن يتم الاستفادة من تلك السلطة في إحداث تغيير جيد في أداء المدرسة والذي يؤثر بدوره على عمليتي التدريس والتعلم إذا أرادت المدرسة تحسين أدائها من خلال تطبيق عملية الإدارة الذاتية للمدرسة، ومن هنا يجب أن تشمل استراتيجية وخطة المدرسة على الاستفادة من تلك السلطة المتاحة على الاستراتيجيات الخاصة بلامركزية ثلاثة موارد رئيسة وضرورية هي:

1. برامج التنمية المهنية وبرامج التدريب لكل المدرسين في إدارة المدرسة وفي حل المشكلات، وإصلاح المناهج، وطرق التدريس.
 2. المعلومات المتصلة بأداء الطلاب، ورضاء الآباء والمجتمع عن العملية التعليمية في المدرسة والمتصلة بتوفير الموارد المدرسية المطلوبة لمساعدة فريق الإدارة على اتخاذ القرارات المطلوبة لإدارة المدرسة.
 3. أساليب مكافأة المشاركين في فريق الإدارة على مشاركتهم في عمليات تطوير أداء المدرسة.
- ومن هنا يأتي دور إدارة المدرسة في تحديد أفضل أساليب إصلاح العملية التعليمية، مثل: إصلاح المناهج وطرق التدريس، وذلك سوف نحاول التركيز على بعض الاستراتيجيات التي تؤدي إلى نجاح الإدارة الذاتية للمدرسة، وأسباب فشل الإدارة الذاتية للمدرسة.
- وفيما يلي نحاول التركيز على الاستراتيجيات التي تؤدي إلى نجاح الإدارة الذاتية للمدرسة، وسوف نذكرها مجملاً فيما يلي:
- 1- ضرورة تشكيل فرق صنع القرار: وتتشكل من المدرسين والمشاركين في إدارة المدرسة.
 - 2- التركيز على عمليات التحسين المستمرة: وذلك عن طريق توفير برامج تدريبية جيدة تعمل على تنمية مهارات الأفراد العملية والوظيفية في المجالات المتصلة بإصلاح المناهج وطرق التدريس، وهنا تلعب برامج التنمية المهنية دوراً كبيراً في تنمية مهارات المشاركين في عمليات الإصلاح المدرسي مما يساهم في تغيير أسلوب العمل داخل المدرسة بما يحقق أهدافها من تنمية الأداء المدرسي للطلاب والمدرسة، وبالتالي تنمية أداء المدرسية ككل.
 - 3- تصميم نظام لکیفیه تبادل المعلومات الخاصة بالعمليات المدرسية بين كل الأفراد المشاركين في غدارة المدرسة الذاتية من موقع العمل.
 - 4- إعادة تصميم نظام المكافأة داخل المدرسة: لتشجيع الأفراد على المشاركة في برامج الإدارة الذاتية ولمساعدة هؤلاء المشاركين في العمل بأفضل الأساليب والطرق لتحقيق أهداف المدرسة.
 - 5- اختيار أكثر المديرين مهارة في إدارة عمليات صنع القرار: مما يسمح لهم بتسهيل عمليات إدارة المدرسة ذاتياً وتسهيل إدارة التغييرات التي تحدث داخل المدرسة.
 - 6- الاستعانة بالسياسات التي وضعتها مديريات التربية والتعليم: وبالإرشادات التي تنظم جهود الإصلاح التي تهدف إلى إحداث تغيير هادف في المناهج وفي طرق تدريس تلك المناهج، حيث إن تلك السياسات والإرشادات توضح للمدرسة ما يجب عمله حتى يتم تطبيق الإصلاح بما يتماشى مع أهداف وسياسة المدرسة في الإدارة الذاتية، ومن هنا فإننا نقول: إن تلك الاستراتيجيات يجب مراعاتها وتنفيذها بصورة جيدة تساعد على نجاح الإدارة الذاتية للمدرسة في تحقيق أهدافها وفي تلبية متطلبات الطلاب وتلبية مطالب المجتمع أيضاً.



المراجع

- بشايرة ، أحمد سليمان (1991) "المركزية واللامركزية في الإدارة ط1، دار الفرقان، عمان.
- جبران، علي محمد وراضي، الشمري، (2009) :درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية بمنطقة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك الاردن.
- حجي، احمد اسماعيل.(2005). الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- حسين ، سلامة عبد العظيم.(2006). الإدارة الذاتية واللامركزية التعليم.دار الوفاء للنشر والتوزيع.الاسكندرية.
- حمادنة، قسيم محمد، (2008) :درجة تقدير المدارس الحكومية للمشاركة المجتمعية في تفعيل الإدارة الذاتية في مدارس اربد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك الاردن.
- سرور، سالم حسن(2008) :تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية غزة.
- سلامة ، عادل عبد الفتاح.(2000). الإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من انجلترا واستراليا وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية. مجلة التربية والتنمية، (20) القاهرة 72-120.
- سليمان، عرفات عبد العزيز(1987). استراتيجية الإدارة في التعليم، ط1، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- علي، أسامة محمد سيد، (2009).الإدارة الذاتية للمدرسة، ط1.كفر الشيخ: العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر.
- الدوسري، خلود حمد.(2006). الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض -تصور مقترح- (رسالة دكتوراة غير منشورة).جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الشحي، أ، م (2002):إمكانية تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عُمان في ضوء مبادئ مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، سلطنة عُمان.
- الغافري، جمال سالم.(2008). درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان كما يراها الاداريون والمعلمون ومديري المدارس. رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، الاردن.
- العجمي، محمد حسنين.(2007). المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسنين.(2008). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان: دار المسيرة.
- السيف، نورة بنت عبد العزيز، (2011). معوقات تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية الرياض.
- مخلافي، محمد سرحان (2011). القيادة الفاعلة وادارة التغيير، مكتبة دار الفلاح للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- مركز التطوير التربوي (2002)"برامج المدرسة السعودية الرائدة" وزارة المعارف.
- <http://www.mohe.gov/dev/mashaarea5.htm>
- ناصر ، محمد يحيى (2005)، " اللامركزية في التعليم بين النظرية والتقييم"، مجلة البحث التربوي، المجلد الرابع، العدد الأول: ص 177 – 224 .
- اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط (1996)، "العمليات اللامركزية في الإدارة التربوية"، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.إدارة تعليم القصيم، دليل المدارس الرائدة. (2008). استرجع في 26-12-2014.
- Allan, O.R. & Lawrence, P.O. (1995) "Site-Based Management and School-Based Decision Making -A policy perspective" Me Grow-Hill, Inc .New York.
- Cheng, Y. (1996) _School Effectiveness and School-Based Management: A mechanism for development_ The Flamer Press, London.
- Cheng & Cheung (2004)" Four Types of School Environment Multi Level Self Management and Educational Quality" Educational research & evaluation 10. Issue 1 pages 71-100.
- Darga, J. R. 1993. Parent Involvement in the Decision Making Process on Issues Related to School-Based Management. ED. D. Dissertation. Wayne University
- David, J.L. (2002) "The Who, What, and Why of Site-Based Management_ Educational Leadership. No. (53-54).
- Dorothy, Myers, & Robert, Stonehill. (1995). School-Based Management. www.ericae.net/edo/ed353688:html
- Hanson, E.M. (1997) _Strategies of Educational Decentralization: key questions and core issues_ Journal of Educational Administration, Vol. 36, No 2, pp. 111-128.

- Ibtisam Abu-Duhov, (2001) "School _ Based Management" UNESCO International Institute for Educational Planning.
- Iverson, C.J. (2001) "School-Based Management: A case study" Columbia University.
- Jesson, D. (2003) _Educational Outcomes and Value Added by Specialist Schools_ Specialist Schools Trust, London. Abstracts International Vol. 55, No. 5.
- Philip, W. (1980) _An Analysis of Public Relations Policy Development in Selected Public _ School Districts .
- Meginn, N. & Thomas, W. (1999) Decentralization of Education: Why, When, What and How?_ Paris: IIEP/UNESCO.
- Myers, D. & Stonehill, R. (1993) School Based Management_Martin, margerg (ed) education research consumer guide, 4th edition. January number 4. <http://www.ed.gov/pubs/or/conumerGuile/baseman>
- Michael, P. & Dale, B. (2001) _Personal policy in Charier School. S. A. Washington, D.C.
- Tony, T. (1997) The Restructuring and Quality System- Issues for Tomorrow's School_ First published- by Routledge, London & New York.
- Wigfall. G. 2003. Educational and Independent School in Holland, Amsterdam: Open University Press.
- Wohlstetter, P. & Mohrman, S.A. (1993) School Based Management: Strategies for success Philadelphia Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania.

The Probability of Applying the Self-Leadership in the Secondary Schools of the Dammam Educational District from Principals Perspective

*Ahmad Sulliman Banymurtada**

ABSTRACT

The study aimed at identifying the probability of applying the self-leadership in the secondary schools of the Dammam Educational District as perceived by male and female school principals. The study sample consisted of 65 principals: 30 males and 35 females. Based on cluster sampling method, the subjects have been selected from those working in the Educational Office of Dammam District. The researcher has developed a questionnaire of 50 items through 7 scales including educational goals, teachers' affairs, students' affairs, curricula, educational environment, finance affairs, and educational supervision in. The results showed that subjects' responses were of an average level for the favor of applying the self-leadership. They also revealed statistically significant differences at ($\alpha=0.05$) in favor of the application of the self-leadership at secondary schools regarding the gender and experience variable. In this concern, the gender variable regarding the scales of educational goals, finance affairs, and educational supervision, results were in favor of males. The other scales; teachers' affairs, students' affairs, curricula, and school environment went in favor of females'. On the other hand, statistically significant differences were in favor of ≥ 10 year-experience variable. In addition, the results showed no statistically significant differences due to qualification variable. In light of the related literature and the research findings, the study produced a suggested form to apply the self-leadership in the related schools. The researcher recommended the implementation of this suggested program to check its efficacy as well as effectiveness.

Keywords: Self-leadership, obstacles (challenges), school principal.

* Faculty of Education. University of Dammam, Saudia Arabia. Received on 19/5/2016 and Accepted for Publication on 16/9/2016.