



**تجربة الإدارة الذاتية في ضوء مبادئها لدى مديري المدارس
العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية من
وجهة نظرهم**

The experience of self-management in light of its principles
among principals of Arab primary schools in the Beersheba
educational district from their point of view

إعداد

عيد عبد الله أبو عشيبة
Eid Abdallah Abo Ishebeh

باحث دكتوراه في القيادة والإدارة التربوية - جامعة الخليل - فلسطين

Doi: 10.21608/jasep.2024.382220

استلام البحث: ١٣ / ٥ / ٢٠٢٤

قبول النشر: ٢٩ / ٥ / ٢٠٢٤

أبو عشيبة، عيد عبد الله (٢٠٢٤). تجربة الإدارة الذاتية في ضوء مبادئها لدى مديري المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية من وجهة نظرهم. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٤١)، ٧٣ - ١٠٠.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

تجربة الإدارة الذاتية في ضوء مبادئها لدى مديري المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية من وجهة نظرهم

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية، إضافة إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية وممارستها ميدانياً، وقد تكون مجتمع الدراسة من ٩٨ مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، وقام بجمع البيانات من خلال بناء استبانة مكونة من ثلاثين فقرة، واعتمد الباحث مجتمع الدراسة عينة للدراسة بسبب صغر حجم المجتمع الكلي، وأظهرت النتائج ضعفاً في ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس، وضعفاً في العلاقة الارتباطية بين تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية وبين ممارستها ميدانياً.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية، مديرو المدارس العربية الابتدائية، منطقة بئر السبع التعليمية.

Abstract:

This study aimed to determine the degree of self-management practice among male and female principals of Arab Primary Schools in the Beersheba educational district, and to determining the correlation between the application of its principles and their practice in the field. The study population consisted of 98 male & female managers. The researcher used the descriptive/ quantitative approach, and the study population adopted a sample for it, because of the small size of the overall community. The researcher built a questionnaire to collect data which consists of 30 paragraphs. The results showed a weakness in the practice of self- management among school principals, and a weakness in the correlation between the application of its principles and their practice in the field. The study presented its recommendations in light of the results.

Key Words: School Self-Management, Principals of Arab Primary Schools, Beersheba Educational District.



المقدمة:

تعدّ الإدارة المدرسية مدخلا مهما من مدخلات العملية التربوية والتعليمية؛ لأنه يعوّل عليها قيادة المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها المخططة، غير أن الإدارة المدرسية تواجه تحديات داخلية وخارجية عديدة مرتبطة بتغيرات العصر، ومتطلبات الحداثة، وهذا يفرض على الإدارات المدرسية الاستجابة لمتطلبات التغيير والتجديد لتحسين أدائها، وتطوير مهاراتها؛ لرفع مستوى كفايات الفريق الإداري نحو فاعلية التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، والتنظيم المدرسي؛ لتحقيق مخرجات تتصف بالجودة والنوعية.

ويعد مدخل الإدارة الذاتية المدرسية أحد مداخل الإدارة الحديثة التي تلبي متطلبات التغيير والتجديد التنظيمي للإدارة المدرسية، والتحول من الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية؛ لتهيئة مناخ تعاوني تشاركي جماعي بين أعضاء التنظيم المدرسي والشراكة مع المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني، استجابة إلى متطلبات التغيير التنظيمي للمدرسة نحو اللامركزية، والاستقلال الإداري الذي يسمح بأن تكون المدرسة وحدة إدارية تنظيمية مستقلة في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات، وصرف الميزانيات، وتنفيذ المشاريع التحسينية والتطويرية المستدامة للمعلمين والطلبة، بحيث تخضع المدرسة للمساءلة والمحاسبة أمام الإدارة التربوية العليا عن تحقيق أهدافها، ومستوى مخرجاتها التربوية، ونتائجها التعليمية (بني مرتضى، ٢٠١٩، ص ٨٧).

وتؤكد الإدارة الذاتية المدرسية من خلال التشاركية والاستقلالية على " التنمية الذاتية " التي تعتبر أن الفريق الإداري في المدرسة وأعضاء التنظيم المدرسي، وأولياء الأمور هم الأكثر قربا وتفاعلا مع الطلبة، وهم الأقدر على صنع القرارات التي تلبي احتياجاتهم التربوية والتعليمية من خلال تسخير طاقات المصادر البشرية والتكنولوجيا والتقنيات في الإدارة والعمل والتدريس، وتنفيذ المناهج نحو الإبداع والابتكار، وتحمل المسؤولية الفردية والجماعية، بعيدا عن الروتين والبيروقراطية (مقابلة، ٢٠٢٢، ص ٢٠٠٣).

وتطبق الإدارة المدرسية الذاتية على عدة مستويات، بحيث تتكامل هذه المستويات لتحقيق (المنحى التكاملية) في الإدارة الذاتية للمدرسة من جميع جوانبها، فهناك الإدارة الذاتية على مستوى الفرد، وهناك الإدارة الذاتية على مستوى الجماعة، وهناك الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة، وهناك الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة والمجتمع، وأن هذه المستويات من الإدارات الذاتية هي مستويات أفقية شبكية منظمة ومخططة وهادفة

بينها علاقات تفاعلية تبادلية تشاركية تكاملية تحقق أهداف العمل (العتل، ٢٠١٧).
مشكلة الدراسة:

لقد قررت وزارة المعارف قبل ثلاث سنوات تنفيذ خطة الإصلاح الإداري الشاملة للمؤسسات التعليمية العربية؛ للتحويل من الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية التي تتمثل في نقل السلطة الإدارية من القيادات الإدارية العليا إلى المؤسسات التعليمية بصورة مستقلة، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية، ومواجهة التحديات الخارجية والداخلية، من خلال استقلالية المدرسة إدارياً، بحيث يستطيع المدير والمعلمون والمجتمع المحلي عبر المشاركة الجماعية صنع القرارات الإدارية والتربوية والتعليمية المتعلقة بالتدريس والمناهج، والتنمية المهنية للمعلمين، واستثمار الموارد والميزانيات، وتطبيق مبادئ المحاسبة والمساءلة...

وتأسيساً على ما سبق، فقد رغب الباحث في معرفة درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس العربية الابتدائية للإدارة الذاتية بعد ثلاث سنوات من تطبيقها، باعتباره جزءاً منها، ومديراً لإحدى مدارسها، لغرض التعرف إلى وجهات نظر مديري المدارس في ممارسة تجربة التغيير والتجديد التنظيمي الجديد للإدارة الذاتية، وفاعلية تطبيق مبادئها في المؤسسات التعليمية العربية، والوقوف على العلاقة الارتباطية بين كفايات الإدارات المدرسية وقدراتها المهنية والإدارية في تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية وبين درجة ممارستها ميدانياً في مدارسهم؛ وبناء عليه فقد صاغ الباحث مشكلة الدراسة صياغة تقريرية في العنوان الآتي:

تجربة الإدارة الذاتية في ضوء مبادئها لدى مديري المدارس العربية الابتدائية في منطقة بنر السبع التعليمية من وجهة نظرهم
أسئلة الدراسة وفرضياتها:

ستجيب الدراسة عن الأسئلة الآتية، وستختبر الفرضيات الصفرية المنبثقة عنها:
السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة الذاتية في ضوء مبادئها لدى مديري المدارس العربية الابتدائية في منطقة بنر السبع التعليمية من وجهة نظرهم؟
السؤال الثاني: ما العلاقة الارتباطية بين تقديرات مديري المدارس في تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية، وبين تقديراتهم في درجة ممارستها ميدانياً في مدارسهم؟
وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضية الصفرية الأولى الآتية:

H01: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في تطبيق مبادئ/أسس الإدارة الذاتية وبين تقديراتهم في درجة ممارستها ميدانياً.

السؤال الثالث: ما الفروق بين تقديرات مديري المدارس في درجة ممارسة الإدارة الذاتية في المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية التي تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضيات الصفرية الثانية والثالثة والرابعة الآتية:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات مديري المدارس في ممارسة الإدارة الذاتية في المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية تعزى إلى متغير الجنس.

H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات مديري المدارس في ممارسة الإدارة الذاتية في المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

H04: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات مديري المدارس في ممارسة الإدارة الذاتية في المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية تعزى إلى متغير الخبرة.

مسوغات/مبررات الدراسة:

أجرى الباحث هذه الدراسة منطلقاً من المبررات الآتية:

- 1- تقييم تجربة الإدارة الذاتية في المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية بعد مرور ثلاث سنوات على تطبيقها.
 - 2- معرفة العوامل المؤثرة على ممارسة الإدارة الذاتية في البيئات الإدارية للمدارس العربية الابتدائية.
 - 3- رصد مواطن القوة والضعف؛ لتحسين وتطوير تطبيقات مدخل الإدارة الذاتية المدرسية.
 - 4- محاكمة مردودات ونتائج تجربة الإدارة الذاتية على المدرسة والمجتمع.
- أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الذاتية في المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية.
- 2- معرفة مستوى العلاقة الارتباطية بين تطبيق مبادئ/أسس الإدارة الذاتية وبين درجة ممارستها ميدانياً.
- 3- تشخيص العوامل الإيجابية، والعوامل السلبية المؤثرة على ممارسة المديرين للإدارة الذاتية.

٤- التعرف إلى الفروق بين تقديرات مديري المدارس في درجة ممارسة الإدارة الذاتية في المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية التي تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.
أهمية الدراسة :

تنطلق أهمية الدراسة من جانبين:

١- الأهمية النظرية/العلمية:

تتمثل هذه الأهمية في النتائج العلمية التي توصلت إليها الدراسة البحثية؛ لتحديد مستوى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية، والوقوف على نتائج هذه التجربة بعد ثلاث سنوات من تطبيقها.

٢- الأهمية العملية/التطبيقية:

تتمثل هذه الأهمية في تقييم أداء مديري المدارس، ومهاراتهم الإدارية في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في الميدان التربوي في مدارسهم باعتباره تقييماً ذاتياً من وجهة نظرهم، وتزويد الإدارة التربوية العليا وأصحاب القرار بتغذية راجعة؛ لتحديد مسارات التصحيح والإصلاح الإداري المترتبة على نتائج هذه الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

١- حدود الدراسة: الحد المكاني : المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية، والحد الزمني هو الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

٢- محددات الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على مدخل الإدارة الذاتية، وعلى مديري المدارس العربية الابتدائية.

مصطلحات الدراسة :

الإدارة الذاتية المدرسية:

بالرجوع إلى أدبيات الإدارة الذاتية (حسن، ٢٠١٦) و(الفياض، ٢٠١١) و (عبد الناصر، ٢٠١٥) و (بريجس، 2003, Briggs) ، اشتق الباحث التعريف الآتي:

هو مدخل من مداخل الإدارة اللامركزية الحديثة، حيث تنتقل السلطة الإدارية من القيادة التربوية العليا إلى الإدارة المدرسية بصورة مستقلة، مما يمكن الإدارة المدرسية والمعلمين والمجتمع المحلي عبر التعاون والمشاركة الجماعية من صنع القرارات الإدارية والتربوية والتعليمية المتعلقة بإدارة المدرسة، وتنفيذ العملية التعليمية، والمناهج الدراسية، وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين، واستثمار الموارد والميزانيات، وتطبيق مبدأ المحاسبة والمساءلة.

١- المدارس العربية الابتدائية:

مجموعة المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف الواقعة في محيط مدينة بئر السبع.

الدراسات السابقة:

١-دراسة العتيبي(٢٠٢٣):

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق تصور مقترح للإدارة الذاتية المدرسية في مدارس المملكة العربية السعودية الحكومية، واعتمد الباحث في بناء التصور المقترح على (تقنية دلفي، Delphi Technique) وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الخبراء التربويين من المشرفين التربويين ومديري المدارس الحاصلين على درجة الماجستير فأعلى، واختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وأعد استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج فروقا إحصائية دالة لصالح التصور المقترح في تحقيق مبادئ ومتطلبات الإدارة الذاتية من حيث لامركزية الإدارة، وصنع القرار، والتقييم والمساءلة، والاتصال والتواصل، والإدارة الجماعية التعاونية، كما أظهرت نتائج تقويم الطلبة تحسنا ملحوظا في المخرجات التعليمية.

٢-دراسة كلينك و بيلسر، 2023، Klinck & Pelsr :

سعت هذه الدراسة إلى تحسين وتطوير قدرات فريق إدارة المدرسة الجماعية والتشاركية في الإدارة الذاتية، من خلال التعاون بين الفريق الإداري، وأعضاء هيئة التدريس، وممثلين عن المجتمع المحلي، ومؤسسات المجتمع المدني؛ لتقديم خدمات تربوية وتعليمية ناجحة تحقق رسالة المدرسة، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج النوعي/الكيفي، وتم جمع البيانات باستخدام المقابلات المقننة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس في القطاع العام، واختار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عددها(١٢) مديرا ومديرة، وأظهرت النتائج فعالية الفريق الجماعي في إدارة شؤون المدرسة من حيث القيادة والإدارة، وتفويض الصلاحيات، والتواصل البناء، وحل المشكلات، والتنظيم المدرسي الجيد في تنفيذ المناهج، وطرق التدريس.

٣-دراسة العجمي (٢٠٢٣) :

أجريت هذه الدراسة لتقييم مدخل الإدارة الذاتية المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت من خلال تلبية متطلبات الإصلاح اللازمة للإدارة الذاتية المتمركزة حول المدرسة، واعتماد معايير ومؤشرات الأداء للسلوك الإداري المتمركز حول المدرسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية، واختارت الباحثة عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، واعتمدت المنهج الوصفي/الكمي، وقامت ببناء استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أظهرت فروقا إحصائية لصالح تطبيق

الإدارة اللامركزية للإدارة الذاتية المتمركزة حول المدرسة التي تعتمد على الفريق التعاوني التشاركي بين المدرسة والمجتمع المحلي، وأن أهداف الخطة المدرسية التي بنيت في ضوء الرؤية والرسالة قد حققت نتائج ملموسة في مجال تلبية احتياجات المدرسة، والنمو المهني للمعلمين، وتنفيذ المناهج، والمشاركة الفاعلة للمجتمع المحلي ومؤسساته.

٤-دراسة الزيات (٢٠٢٢) :

هدفت هذه الدراسة إلى تلبية متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية المدرسية، وتشخيص المعوقات الداخلية والخارجية التي تحد من تأثير وفاعلية ممارسة الإدارة الذاتية، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية العامة، واعتمد الباحث المنهج النوعي في دراسته، وأجرى عددا من المقابلات على عينة مختارة تمثل مجتمع الدراسة؛ لجمع البيانات والمعلومات، وأظهرت النتائج أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية وهي الإدارة اللامركزية التي تحقق الاستقلال الإداري، وتكوين فريق تعاوني منظم تشاركي لإدارة المدرسة، وإدخال الشراكة المجتمعية والمؤسسات باعتبارهم شركاء في تحقيق أهداف المدرسة، وصنع القرارات الجماعية، والشفافية في المساءلة والمحاسبة، والاستثمار الأمثل للموارد والميزانيات، كما أشارت النتائج إلى أهم المعوقات التي تواجه الفريق الإداري كمقاومة التغيير، والصراعات التنظيمية، وأهلية القيادة والإدارة لدى مديري المدارس، وضعف الالتزام التنظيمي.

٥-دراسة بني مرتضى (٢٠١٦) :

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مقومات تطبيق تجربة الإدارة الذاتية المدرسية، ومواجهة معوقاتها من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس التعليم العام الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية في المملكة العربية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية، واختار الباحث عينة عشوائية ممثلة للمجتمع بلغ عددها (٦٥) مديرا ومديرة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، وقام ببناء استبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج فروقا إحصائية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بإمكانية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية من حيث القدرة على بناء فريق إداري تعاوني مشترك من المدرسة والمجتمع المحلي، والتحول من الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية، وإلغاء مظاهر الإدارة البيروقراطية، وإطلاق تفويض الصلاحيات، وتحسين المناخ التنظيمي، واعتماد مبادئ وأسس لبناء ثقافة تنظيمية خلاقة ومبدعة، والقدرة على مواجهة التحديات والمعوقات الداخلية والخارجية.

٦-دراسة باندر، 2012:Bandur:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار ومحاكمة تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في المدارس الأندونيسية والبالغ عددها (٥٠٤) مدرسة، وتأثيرها على حرية المدرسة في استقلالها الإداري، وتقييم قدرة المجلس الإداري المدرسي على استيعاب الشراكة المنظمة مع المجتمع المحلي، ومؤسسات المجتمع المدني، وتقييم استراتيجيات الإدارة التعاونية في مواجهة التحديات والمشكلات، وتحسين جودة العمل المدرسي والمخرجات النوعية لنتائج الطلبة، واختار الباحث (٤٢) مجموعة بورية من المديرين والمديرات بالطريقة العشوائية لإجراء المقابلات وطرح الأسئلة، وإجراء الحوارات والنقاشات، وأظهرت نتائج الدراسة قدرة المدارس على استيعاب تطبيقات مدخل الإدارة الذاتية المدرسية، وتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وإيجاد الشركاء من المجتمع المحلي ومؤسساته، وقدرة المجلس الإداري على صنع القرار، وتفويض التمكين الإداري والمهمات، وصيانة البناء المدرسي، وصرف الميزانيات، ومواجهة التحديات والمعوقات، وحل المشكلات.

٧-دراسة الفهدي (٢٠١٣) :

أجريت هذه الدراسة بهدف تحسين وتطوير الإدارة الذاتية المدرسية في ضوء بعض النماذج العالمية في الولايات المتحدة، وإنجلترا، وأستراليا؛ للإفادة منها في مدارس القطاع العام في سلطنة عمان، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٢ مدرسة) للذكور والإناث موزعة على المحافظات العمانية، واعتمد الباحث مجتمع الدراسة نفسه عينة للدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكيفي/النوعي، وأجرى الباحث عددا من المقابلات لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة تقييما للإدارات الذاتية المدرسية العمانية، وتشخيص مواطن ضعفها، وحددت النتائج مجالات الإفادة من النماذج العالمية تمثلت في زيادة منح تفويض الصلاحيات والسلطة، والمشاركة الجماعية في صنع القرار، وتوسيع دائرة الفريق الإداري من المدرسة والمجتمع المحلي، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، وتفعيل الاتصال والتواصل الأفقي، ومنح صلاحيات أكثر لزيادة استقلال الإدارة المدرسية، ورصد ميزانيات كافية للتحسين والتطوير التربوي والتعليمي.

٨-دراسة برودبنت وآخرون، (1993) Brodbent & et al :

سعت هذه الدراسة إلى معرفة فعالية تنظيم الإدارة الذاتية في مدارس القطاع العام في محافظة (اوكلاهوما) الأمريكية بعد سنتين ونصف من اعتماد مدخل الإدارة الذاتية؛ لتقييم أداء المجلس الإداري للمدرسة في تطبيق أسس ومبادئ أنماط وممارسات سلوك الإدارة الذاتية من حيث الاستقلال الإداري، وصنع القرار

الجماعي، ومسؤولية صرف الميزانيات، والتنمية المهنية للمعلمين، وتحقيق توقعات المجتمع المحلي من المدرسة؛ للوصول إلى مخرجات تتصف بالجودة والنوعية، وأظهرت النتائج أن المدارس واجهت التحديات والضغوطات الداخلية والخارجية ومواجهتها بوضع البدائل والحلول، حيث كان لمجموعات المعلمين الصغيرة من (كبراء المدرسين) الأثر الأكبر في التعاون القيادي والإداري للتغلب على معوقات الإدارة الذاتية، وقد عبر المعلمون عن مشاعر السعادة والسرور عندما حقق الطلبة نجاحات مميزة في نتائج التقويم والاختبارات المدرسية.

٩-دراسة ليفاتك، (1998) Levatic , :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الذاتية على تحسين وتطوير المؤسسة التعليمية من خلال تقييم تجربة الإدارة الذاتية في مدارس المملكة المتحدة بعد ست سنوات من تطبيقها من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين، في ضوء معايير تقيس فاعلية الأداء لفريق الإدارة الجماعية، والشراكة مع المجتمع المحلي، وإنتاجية المعلمين وتأثيرها على مخرجات ونتائج التعليم والتعلم، حيث أظهرت نتائج الدراسة جودة العلاقات الانسانية والاجتماعية والتواصلية بين الرؤساء والمرؤوسين وممثلي المجتمع المحلي وتهيئة المناخ التنظيمي الإيجابي في المدرسة، إضافة إلى الاهتمام باستراتيجيات وطرائق التدريس، وتنفيذ المناهج، والتنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وقد أشارت النتائج أيضا إلى تحسن حقيقي ولموس في نتائج الطلبة، ومخرجات التعلم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت دراسة الباحث مع الدراسات السابقة في تقدير درجة ممارسة الإدارة الذاتية المدرسية وتطبيقاتها الميدانية في المدارس، واختلفت معها في أهداف الدراسة، والفئات المستهدفة لمجتمع الدراسة، وبناء تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية، وتقييم التجربة في ضوء بعض النماذج الأجنبية.

وقد تميزت دراسة الباحث عن الدراسات السابقة في أنها الدراسة الأولى في ضوء حدودها ومحدداتها التي تُجرى على بيانات إدارية مدرسية تقوم بتجربة مدخل الإدارة الذاتية في المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية، كما تميزت هذه الدراسة أيضا بأن نتائجها عبّرت عن وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية عن درجة ممارستهم للإدارة الذاتية في مدارسهم في ضوء مبادئ وأسس الإدارة الذاتية.

الإطار النظري :

١- مفهوم الإدارة الذاتية :

أشار الباحثون (البقي، ٢٠١٢) و (السلي، ٢٠١٥) و(مصطفى، ٢٠٢٢) و (باندر (Bando,2010) إلى أن الإدارة الذاتية المدرسية تعد مدخلا حديثا من مداخل الإدارة اللامركزية الحديثة التي تسمح للمدرسة بالاستقلال الإداري، والانفصال عن السلطة المركزية للإدارة التربوية العليا، استجابة للتغيير المنظمي، وتحقيقا لفلسفة الإصلاح الإداري المتمركز حول المدرسة، حيث يتفق مدخل الإدارة الذاتية المدرسية مع الاتجاهات الحديثة للفلسفات الإدارية، والمداخل السلوكية القائمة على " المنحى التكاملية" للجهود الجماعية التعاونية المشتركة للسلوك القيادي والإداري للمجلس الإداري للمدرسة الذي يسعى إلى الاستثمار الأمثل للموارد المادية، والتقنيات التكنولوجية، والطاقات البشرية والميزانيات المالية؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي تلبى توقعات المجتمع المحلي، والقيادة التربوية العليا.

٢- تعريف الإدارة الذاتية:

ليس هناك اختلاف يذكر بين الباحثين ومتخصصي القيادة والإدارة التربوية في تعريف الإدارة الذاتية المدرسية إلا من حيث أساليب العمل، وتحديد الأولويات، ويمكن تكثيف تعريفات الإدارة الذاتية المدرسية الواردة في الأدب النظري بالآتية:

- إدارة تشاركية جماعية منطلقا من التعاون والشراكة مع المجتمع المحلي من خلال استقلال السلطة الإدارية للمدرسة، والحرية في اتخاذ القرارات(طه،2011) و(بلوك،2002،Bullock).

- مدخل إداري حديث من مداخل الإدارة اللامركزية، يهدف إلى التغيير والتجديد لتحقيق أهداف الإصلاح الإداري؛ لمواجهة التحديات(حسين،٢٠٠٦) و(كالدويل (Kaldwell,2021).

- تفويض مباشر للسلطة من الإدارة المركزية التربوية العليا للمدرسة؛ لإعطاء المدرسة الحرية في العمل حسب ظروفها وخصوصيتها، بحيث تتحمل المدرسة المسؤولية عن رسالتها التربوية، ومخرجاتها التعليمية من خلال المساءلة والمحاسبة أمام الإدارة المركزية العليا(البرعي، ٢٠١٩) و(كوك،2019،Kock).

٣- تعريف الباحث للإدارة الذاتية:

نقل السلطة من الإدارة المركزية العليا إلى المدرسة بصورة مستقلة، بحيث تتمكن الإدارة المدرسية والمعلمين والمجتمع المحلي عبر التعاون والمشاركة الجماعية من صنع القرارات الإدارية؛ لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، ومسؤولية المدرسة عن أدائها أمام الإدارة التربوية العليا من خلال المساءلة والمحاسبة.

٤- أهمية الإدارة الذاتية:

أشارت أدبيات الإدارة الذاتية (أبو عرار، ٢٠٢٢) و(صيام، ٢٠١٨) و (مرزا، ٢٠٢٢) و(ديموك، 2013، Dimmock) أن الإدارة الذاتية لها أهمية في العمل الجماعي والتعاوني المشترك القائم بين أعضاء المنظمة المدرسية والشراكة القوية مع المجتمع المحلي، والاستقلالية والحرية في العمل، وشعور جميع العاملين في المدرسة وشركائهم من المجتمع المحلي بتحمل المسؤولية عن أداء واجباتهم وأعمالهم، وخضوعهم للمحاسبة والمساءلة. كما أن أهمية الإدارة الذاتية تتطرق أيضا من الاستقلالية في صنع القرار كصرف الميزانيات، وتعيين المعلمين، وطريقة استثمار الموارد المادية، والطاقات البشرية، والمالية بهدف التحسين والتطوير، ومواجهة التحديات، والتكيف مع البيئة الخارجية من خلال تلبية متطلبات الحداثة.

٥- أهداف الإدارة الذاتية :

تسعى الإدارة الذاتية المدرسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: توثيق عرى الروابط بين المدرسة وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، ومؤسسات المجتمع المدني بهدف استثمار الطاقات والإمكانات المتاحة لخدمة المؤسسة التعليمية، وتحقيق مستويات من الجودة والنوعية في المخرجات التعليمية، والمشاركة الجماعية في حل المشكلات المدرسية (إبراهيم، ٢٠٢٤) و (جبران والشمري، ٢٠١١).

كما تهدف الإدارة الذاتية إلى تغيير ثقافة المدرسة من الثقافة الأحادية الفردية في العمل إلى الثقافة الجماعية التشاركية، وتقليل صراعات العمل من خلال شبكة العلاقات الإنسانية والاجتماعية، والاتصال والتواصل الإيجابي في مناخ يسوده التكيف والرضا والأمن الوظيفي (السبيعي، ٢٠١٥) و(عبد السميع، ٢٠١٩).

٦- مبادئ /أسس الإدارة الذاتية:

• لا مركزية الإدارة:

وتتحقق اللامركزية من خلال الاستجابة للتغيير والتجديد التنظيمي، وجعل المدرسة وحدة مستقلة في إدارتها، وصلاحياتها التنظيمية، وسياساتها التربوية والتعليمية، وتشكيل مجلس مشترك للقيادة والإدارة بالشراكة مع المجتمع المحلي، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، وفتح قنوات الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين (بني مراد، ٢٠١٩) و(هارغريفيس، 1995، Hargreaves).

• المشاركة في صنع القرار:

وهي مشاركة جماعية بين الأطراف في المدرسة والمجتمع المحلي لصنع القرارات في مختلف مجالات العمل، كصياغة الفلسفات والسياسات، والتخطيط لبرامج التطوير والتحسين، وتحديد رؤية المدرسة، ورسالتها، وأهدافها، وتحديد

معايير تربوية وتعليمية ومهنية لتعيين المعلمين، وصرف الميزانيات، ورسم معالم الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية (سيف، ٢٠١١) و(هابي، 2015, Happi).

● التنمية المهنية المستدامة:

وتتمثل في تحديد الحاجات التنظيمية، والإدارية، والمهنية، والتطويرية، والتحسينية، والتعليمية لجميع أعضاء المنظمة التعليمية من خلال تشخيص هذه الحاجات من مصادر مختلفة كالتقارير، والمقابلات، والاستبانات، وقوائم الرصد، والملاحظات، والتغذية الراجعة، ونتائج تقييم أداء العاملين، وتعبير الأفراد المباشر عن حاجاتهم؛ لتشخيص حالة الواقع، وتحديد حالة التحسين المتوقع، تحقيقاً لإهداف التنمية المهنية المستدامة (الشهومي، ٢٠١٨) و(لينغارد، 20025, Lingard).

● جودة المخرجات التعليمية:

يسعى مجلس القيادة والإدارة الذاتية للمدرسة إلى تحقيق مستويات عليا من الجودة والنوعية في المخرجات التربوية، والنتائج التعليمية من خلال إجراءات منظمة كتحسين المدخلات والعمليات في النظام التعليمي، وتعزيز جودة الأداء والنمو المهني للمعلم، وإدخال التكنولوجيا والتقنيات التعليمية في التدريس، واختيار استراتيجيات التدريس المناسبة لتعليم التفكير، والتعلم الذاتي، واعتماد فلسفة التعليم المتمركز حول المتعلم (العجمي، ٢٠١١) و(سيمكينز، 1994, Simkins).

● التقييم والمساءلة:

وهو مَثول المؤسسة التعليمية حسب اللوائح والتشريعات المنتمية إلى فلسفة الإدارة الذاتية إلى التقييم الفتري والمرحلي، والمساءلة، والمحاسبة، والمحاكمة لمجلس القيادة والإدارة، وأعضاء التنظيم المدرسي، ووحدات ولجان المجتمع المحلي؛ للتأكد من أن المدرسة تقوم بواجباتها، وتحقيق أهدافها، ورسالتها التربوية والتعليمية (عبد الناصر، ٢٠١٥) و(لي، 2013, Lee).

● تنظيم تدفق المعلومات :

يتم تنظيم تدفق المعلومات من خلال إزالة مظاهر الاتصال والتواصل الصاعد، والتواصل النازل واستبداله بالتواصل الأفقي بين الرؤساء والمرؤوسين، وإزالة جميع معوقات الاتصال والتواصل، وإنشاء قاعدة بيانات شبكية حاسوبية تتبادلها الفرق واللجان دون تأخير أو انتظار، واعتماد نظام الإدارة المرئية الشفافة والمفتوحة لجميع أعضاء التنظيم المدرسي، وإلغاء مظاهر الإدارة خلف الأبواب المغلقة (مصطفى، ٢٠٢٢) و(نير، 2002, Nir).

المنهجية والإجراءات:

١-منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي/الكمي بشقيه المسحي والارتباطي؛ لأنه يريد دراسة ظاهرة يعايشها ويحس بها، وهي وصف ظاهرة إدارية (ممارسة الإدارة الذاتية)، ومعرفة العلاقة الارتباطية بين مبادئها وممارستها ميدانياً.

٢-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس العربية الابتدائية البالغ عددهم (٩٨) مديراً ومديرة، منهم (٨٦) مديراً من الذكور، و(١٢) مديرة من الإناث، موزعين على (٩٨) مدرسة في المدن والقرى والبلدات العربية الواقعة في محيط مدينة بئر السبع.

٣-عينة الدراسة :

بما أن عدد أفراد مجتمع الدراسة أقل من مئة مدير و مديرة ، فقد اعتبر الباحث أن مجتمع الدراسة الكلي (٩٨ مديراً ومديرة) هو نفسه عينة الدراسة (٨٦) مديراً، و (١٢) مديرة.

٤-أداة الدراسة :

قام الباحث ببناء استبانة لجمع المعلومات والبيانات، وقد استعان الباحث في بناء الاستبانة بالأدب النظري للإدارة الذاتية، وتحليل مبادئ وأسسها، والإفادة من الأبحاث والدراسات السابقة، وخبرات الأساتذة المتخصصين. وقد تكونت الاستبانة من ستة محاور مثلت مبادئ الإدارة الذاتية وهي: (لا مركزية الإدارة، والمشاركة في صنع القرار، والتنمية المهنية المستدامة، وجودة المخرجات التعليمية، والتقييم والمساءلة، وتنظيم تدفق المعلومات)، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثين فقرة موزعة على محاورها الستة بمقدار خمس فقرات لكل محور، واعتمدت الاستبانة تدريج ليكرت الخماسي (Likert Scale) للإجابة عن فقراتها.

٥-صدق أداة الدراسة وثباتها:

أ-صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على خمسة محكمين من حملة شهادة الدكتوراة، ومن أصحاب الخبرة والتخصص في البحث العلمي والقيادة التربوية، والإدارة المدرسية، وقد أبدى المحكمون الملاحظات والمقترحات، وقد بلغت نسبة التوافق بينهم ٨٨%، وقد قام الباحث بالأخذ بملاحظات المحكمين وأجرى ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل على فقرات الاستبانة.

ب- ثبات الاستبانة:

اعتمد الباحث (ثبات الإعادة) للتحقق من (ثبات الاستبانة)، من خلال تحديد عينة من المفوضين (ثلاثين مديراً ومديرة) من أفراد العينة نفسها، وأعاد تطبيق الاستبانة عليهم مرة ثانية بفاصل زمني بلغ (٢١ يوماً)، وبعد تصحيح الاستبانات ونفريتها تم معالجتها إحصائياً؛ لإيجاد معامل ارتباط ثبات الإعادة حسب المعامل الإحصائي (ليبرسون Pearson) الذي بلغت نسبته ٨٩%، وهذه النسبة عالية وموثوقة للأداة التي تعبر عن استقرار ثباتها.

نتائج الدراسة وتفسيرها :

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة الذاتية في ضوء مبادئها لدى مديري المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الذاتية كما في الجدول رقم (١).

جدول (١) درجة ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري ومديرات المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية

الرقم	المحاور (مبادئ الإدارة الذاتية)	الرتبة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
١-	لامركزية الإدارة	١	٥	٣.٠٢	١.٠٠	٥٩.٢%	متوسطة
٢-	المشاركة في صنع القرار	٢	٥	٢.٥٠	١.٠١	٥٠.٢%	قليلة
٣-	التنمية المهنية المستدامة	٤	٥	٢.٣	١.١٩	٤٢.٥%	قليلة
٤-	جودة المخرجات التعليمية	٥	٥	٢.١	١.١٨	٣٨.٨%	قليلة
٥-	التقييم والمساءلة	٦	٥	٢.٠	١.١١	٣٧.١%	قليلة
٦-	تنظيم تدفق المعلومات	٣	٥	٢.٤	١.٢٨	٤٤.٣%	قليلة
المجموع	الدرجة الكلية		٣٠	٢.٣٨	١.١٢	٤٥.٣%	قليلة

يتبين من الجدول (١) أن درجة ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس العربية الابتدائية في المنطقة التعليمية لمدينة بئر السبع جاءت (بدرجة قليلة) بمتوسط حسابي (٢.٣٨) وفق مقياس (ليكرت Likert Scale) الخماسي، وانحراف معياري (١.١٢)، ونسبة مئوية (٤٥%).

ويعزو الباحث - في ضوء خبراته وعمله كمدير مدرسة- هذه النتيجة المتدنية لممارسة الإدارة الذاتية في المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع إلى أسباب ومتغيرات مختلفة ومتعددة أهمها: ضعف كفايات مديري المدارس في المهارات القيادية والإدارية والتأهيل الإداري والتربوي، وضعف أهلية مجلس الإدارة في قيادة المؤسسة التعليمية قيادة تعاونية تشاركية جماعية من حيث صنع القرارات التي تتجاوز الموضوعية والحيادية، وتعرض مجلس الإدارة إلى ضغوط داخلية وخارجية مثل المعايير القبلية والعشائرية في تعيين المعلمين، وإهمال معايير الخبرات، والتأهيل التربوي والتخصص الأكاديمي، ومحاولة سيطرة تيارات محددة من المجتمع المحلي على إدارة المدرسة، ووجود فريق إداري شكلي، حيث تُدار المدرسة من قبل (مراكز قوى) من داخل المدرسة وخارجها.

نتائج السؤال الثاني:

ما العلاقة الارتباطية بين تقديرات مديري المدارس في تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية وبين تقديراتهم في درجة ممارستها ميدانياً؟

للإجابة عن السؤال تم اختبار الفرضية الصفرية الأولى المنبثقة عن السؤال وهي:
H01: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في تطبيق مبادئ/أسس الإدارة الذاتية وبين تقديراتهم في درجة ممارستها ميدانياً.

جدول (٢) العلاقة الارتباطية-حسب معامل ارتباط بيرسون- بين تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية وبين درجة ممارستها ميدانياً من وجهة نظر مديري المدارس

المتغير التابع			المتغير المستقل
درجة ممارسة الإدارة الذاتية ميدانياً			مبادئ/أسس الإدارة الذاتية
مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	معامل ارتباط بيرسون	عدد الإجابات (n)	
٠.٠٠	٠.٥١٠	٩٨	١-لا مركزية الإدارة
٠.٠٠	٠.٤٩١	٩٨	٢-المشاركة في صنع القرار
٠.٠٠	٠.٤٧٢	٩٨	٣-التنمية المهنية المستدامة
٠.٠٠	٠.٤٥٠	٩٨	٤-جودة المخرجات التعليمية
٠.٠٠	٠.٤٣٣	٩٨	٥-التقييم والمساءلة
٠.٠٠	٠.٤٨٤	٩٨	٦-تنظيم تدفق المعلومات
٠.٠٠	٠.٤٧٣	٩٨	الدرجة الكلية

يبين الجدول (٢) وجود علاقة ارتباطية (ضعيفة) بين تقديرات مديري المدارس في تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية، وبين ممارستها ميدانيا والتي بلغ معامل ارتباطها (٠.٤٧٣)، حيث أن العلاقة الارتباطية القوية يجب أن تتجاوز (٠.٧٠%) فأكثر، وبناء عليه يرفض الباحث هذه الفرضية الصفرية ويقبل الفرضية البديلة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى ضعف فريق مجلس الإدارة واللجان والفرق الإدارية في تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية التي تنطلق منها جميع الأعمال والممارسات الإدارية ونشاطاتها المختلفة في المدرسة، حيث توجد علاقة طردية موجبة بين تطبيق المبادئ وبين ممارسة الإدارة الذاتية ميدانيا، فكلما زاد تطبيق المبادئ بصورة صحيحة، زادت مظاهر ممارسة الإدارة الذاتية ميدانيا في المدرسة، وبمعنى آخر كلما عظم تأثير تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية كمتغير مستقل، عظم تأثيرها على المتغير التابع (ممارسة الإدارة الذاتية).

نتائج السؤال الثالث:

ما الفروق بين تقديرات مديري المدارس في درجة ممارسة الإدارة الذاتية في المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية التي تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم اختبار الفرضيات الصفرية الثانية والثالثة والرابعة الآتية المنبثقة عن السؤال:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في ممارسة الإدارة الذاتية في المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية تعزى إلى متغير الجنس.

لفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار (t) لمعرفة الفروق بين تقديرات مديري المدارس في ممارسة الإدارة الذاتية في مدارسهم من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الجنس.

جدول (٣) نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين لممارسة الإدارة الذاتية في المدارس العربية الابتدائية تبعا لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
لا مركزية الإدارة	ذكر	٨٦	٣.٨٢	١.١٥	٣.٧٦	دالة إحصائية ٠.٠٠٠
	أنثى	١٢	٢.٤٢	٠.٨٦		
المشاركة في صنع القرار	ذكر	٨٦	٢.٧٢	١.٠٥	٣.٧٠	دالة إحصائية ٠.٠٠٠
	أنثى	١٢	٢.٣٥	٠.٩٦		
التنمية المهنية المستدامة	ذكر	٨٦	٢.٩٦	٠.٩٤	٣.٦٨	دالة إحصائية ٠.٠٠٠
	أنثى	١٢	٢.٣١	٠.٩٠		
جودة المخرجات التعليمية	ذكر	٨٦	٢.٩٩	٠.٨٨	٣.٦٩	دالة إحصائية ٠.٠٠٠
	أنثى	١٢	٢.٥٤	٠.٤٦		
التقييم والمساءلة	ذكر	٨٦	٢.٩٨	٠.٩٠	٣.٧٢	دالة إحصائية ٠.٠٠٠
	أنثى	١٢	٢.٤٤	٠.٦١		
تنظيم تدفق المعلومات	ذكر	٨٦	٢.٨٩	٠.٨٤	٣.٦٦	دالة إحصائية ٠.٠٠٠
	أنثى	١٢	٢.٦١	٠.٦٣		
الدرجة الكلية	ذكر	٨٦	٢.٩٤	٠.٨٧	٣.٦٥	دالة إحصائية ٠.٠٠٠
	أنثى	١٢	٢.٥٤	٠.٦٦		

يبين الجدول (٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات مديري المدارس العربية الابتدائية لممارسة الإدارة الذاتية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت الدرجة الكلية لقيمة (ت) المحسوبة (٣.٦٥) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ودالة إحصائية بقيمة (٠.٠٠٠)، وكانت الفروق لصالح الذكور؛ لأن متوسطاتهم الحسابية أعلى من المتوسطات الحسابية للإناث، وبهذه النتيجة يرفض الباحث الفرضية الصفرية الثانية، ويقبل الفرضية البديلة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الذكور لديهم نزعة فطرية للقيادة والإدارة وتحمل المسؤولية، ومواجهة المواقف، ومعالجة المشكلات، والصبر والتحمل، ويظهرون الحسم والحزم في المواقف الإدارية، بينما طبيعة الإناث طبيعة أنثوية هادئة، فيها ميل إلى المهادنة والمسالمة، ومحاولة الابتعاد عن المواجهة، ولديهن خوف وقلق من الفشل الإداري، وتحمل المسؤولية؛ ولذلك جاءت الفروق لصالح الذكور.

H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في ممارسة الإدارة الذاتية في المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات مديري المدارس في ممارسة الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي كما يبين الجدول (٤):

جدول (٤) نتائج اختبار (t) بين الفروق بين متوسطات تقديرات مديري المدارس في ممارسة الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية المحسوبة
لا مركزية الإدارة	بكالوريوس	٤	٢.٢١	١.٠٢	-١.٠١١	٠.٣٢ غير دالة إحصائياً
	ماجستير فأعلى	٩٤	٢.٣٢	٠.٩٦		
المشاركة في صنع القرار	بكالوريوس	٤	٢.٤١	١.٠٠	-١.٠٢٣	٠.٢٩ غير دالة إحصائياً
	ماجستير فأعلى	٩٤	٢.٥٤	١.٠٤		
التنمية المهنية المستدامة	بكالوريوس	٤	٢.٣٣	٠.٩٦	-١.١٠٢	٠.٢٨ غير دالة إحصائياً
	ماجستير فأعلى	٩٤	٢.٤٦	٠.٩٨		
جودة المخرجات التعليمية	بكالوريوس	٤	٢.٣٨	١.٠٠	-١.١٦	٠.٢٨ غير دالة إحصائياً
	ماجستير فأعلى	٩٤	٢.٥٦	١.٠٢		
التقييم والمساءلة	بكالوريوس	٤	٢.٤٠	٠.٩٨	-١.٣٢	٠.٣٠ غير دالة إحصائياً
	ماجستير فأعلى	٩٤	٢.٥٥	١.٠١		
تنظيم تدفق المعلومات	بكالوريوس	٤	٢.٣٦	٠.٩٩	-١.٢٩	٠.٣٤ غير دالة إحصائياً
	ماجستير فأعلى	٩٤	٢.٥٨	١.٠٣		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٤	٢.٣٥	٠.٩٩	-١.٢٧	٠.٣١ غير دالة إحصائياً
	ماجستير فأعلى	٩٤	٢.٤٦	١.٠٠		

أظهر الجدول (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في ممارسة الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت الدرجة الكلية لقيمة (t) المحسوبة (-١.٢٧)، وهي أصغر من قيمة (t) الجدولية (١.٩٦) عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) وغير دالة إحصائياً، وبناء عليه يقبل الباحث الفرضية الصفرية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بعدم وجود فروق بين تقديرات مديري المدارس في ممارسة الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم تعزى إلى مؤهلاتهم العلمية؛ بأن المؤهلات العلمية للمديرين هي مؤهلات أكاديمية تخصصية في المباحث الدراسية في اللقب الجامعي الأول، أو مؤهلات لا تنتمي إلى علوم الإدارة التربوية أو الإدارة المدرسية

في اللقب الجامعي الثاني، ولذلك جاء متغير المؤهل العلمي متغيراً حياً، ولم يُظهر فروقاً بين تقديرات المديرين في ممارسة الإدارة الذاتية. H04: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مديري المدارس في ممارسة الإدارة الذاتية في المدارس العربية الابتدائية في منطقة بئر السبع التعليمية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة. ولاختبار صحة الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس في ممارسة الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة كما في الجدول (٥):

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات بالمعيارية بين تقديرات مديري المدارس لممارسة الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم تعزى إلى عدد سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا مركزية الإدارة	٥-١	٢٢	٢.٢٣	٠.٩٩
	١٠-٦	٢٧	٢.٣٤	٠.٨٧
	١١ فأكثر	٤٩	٢.٢٩	١.٠١
	مجموع أفراد العينة	٩٨	---	---
المشاركة في صنع القرار	٥-١	٢٢	٢.٤١	٠.٩٤
	١٠-٦	٢٧	٢.٣٦	٠.٨٤
	١١ فأكثر	٤٩	٢.٢٨	٠.٩٦
	مجموع أفراد العينة	٩٨	---	---
التنمية المهنية المستدامة	٥-١	٢٢	٢.٢٧	١.٠٠
	١٠-٦	٢٧	٢.٢٧	٠.٩٨
	١١ فأكثر	٤٩	٢.٣	١.٠٤
	مجموع أفراد العينة	٩٨	---	---
جودة المخرجات التعليمية	٥-١	٢٢	٢.٤٠	٠.٨٨
	١٠-٦	٢٧	٢.٣٨	٠.٩٠
	١١ فأكثر	٤٩	٢.٣١	١.٠٢
	مجموع أفراد العينة	٩٨	---	---
التقييم والمساءلة	٥-١	٢٢	٢.٢٨	٠.٩٦
	١٠-٦	٢٧	٢.٣٧	١.١٢
	١١ فأكثر	٤٩	٢.٢٤	٠.٨٧
	مجموع أفراد العينة	٩٨	---	---
تنظيم تدفق المعلومات	٥-١	٢٢	٢.٤٤	١.٠٧
	١٠-٦	٢٧	٢.٢٦	٠.٩١
	١١ فأكثر	٤٩	٢.٣٥	٠.٨٢

تجربة الإدارة الذاتية في ضوء مبادئها لدى مديري المدارس العربية الابتدائية في ... عيد عبد الله أبو عشيبة

-----	----	٩٨	مجموع أفراد العينة	
١.١٣	٢.٣٧	٢٢	٥-١	الدرجة الكلية
٠.٩٧	٢.٤١	٢٧	١٠-٦	
١.٠٠	٢.٤٨	٤٩	١١ فأكثر	

وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة كما يوضح الجدول (٦) :

جدول (٦) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس في ممارسة الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية المحسوبة		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
دالة إحصائية	٠.٠٧	٢.٦٢	٣.٩٩	٢	٨.٥٢	بين المجموعات	لا مركزية الإدارة
			١.٠٢	٢٧٩	٢٧٤.٣٤	داخل المجموعات	
				٢٨١	٢٨٢.٨٦	المجموع	
دالة إحصائية	٠.٠٣	٤.٢٢	٤.٣٠	٢	٧.٤٤	بين المجموعات	المشاركة في صنع القرار
			٠.٩٨	٢٧٩	٢٧٥.٢٦	داخل المجموعات	
				٢٨١	٢٨٢.٧	المجموع	
دالة إحصائية	٠.٠١	٣.١١	٢.٣	٢	٨.١٢	بين المجموعات	التنمية المهنية المستدامة
			١.٠١	٢٧٩	٢٧٤.٥	داخل المجموعات	
				٢٨١	٢٨٢.٦	المجموع	
دالة إحصائية	٠.٠٢	٣.٧٦	٣.٤٠	٢	٩.٠١	بين المجموعات	جودة المخرجات التعليمية
			٠.٨٨	٢٧٩	٢٨٠.١٢	داخل المجموعات	
				٢٨١	٢٨٩.٣	المجموع	
دالة إحصائية	٠.٠٦	٢.٥٨	٢.٥٤	٢	٧.٩٩	بين المجموعات	التقييم والمساءلة
			١.٠٣	٢٧٩	٢٧٥.٦	داخل المجموعات	
				٢٨١	٢٨٣.٦	المجموع	
دالة إحصائية	٠.٠١	٣.٤٤	٣.٨٠	٢	٦.٩٨	بين المجموعات	تنظيم تدفق المعلومات
			١.٠٤	٢٧٩	٢٧٦.٢	داخل المجموعات	
				٢٨١	٢٨٣.١	المجموع	
دالة إحصائية	٠.٠٤	٣.٨٩		٢	٨.٢٠	بين المجموعات	الدرجة الكلية
				٢٧٩	٢٨٤.٩٥	داخل المجموعات	
				٢٨١	٢٩٣.١	المجموع	

أظهر الجدول (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس في ممارسة الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣.٨٩) عند مستوى الدلالة (٠.٠٤) ، ولمعرفة مصدر الفروق واتجاه الدلالة قام الباحث باستخدام اختبار (توكي، Tukey) وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (٧):

جدول رقم (7) نتائج اختبار توكي (Tukey) لمعرفة اتجاه دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	٥-١	١٠-٦	١١ فأكثر
الدرجة الكلية	١-٥		0.09	-0.40*
	١٠-٦			-0.30-
	١١ فأكثر			

يبين الجدول (٧) أن الفروق كانت لصالح المتوسطات الحسابية الأعلى، حيث تشير المقارنات البعدية للفروق في وجهات نظر المديرين في ممارسة الإدارة الذاتية التي تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، أن الفروق جاءت لصالح مديري المدارس من أصحاب الخبرة من (١-٥ سنوات)، وبناء عليه يرفض الباحث الفرضية الصفرية ويقبل الفرضية البديلة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن جميع مديري المدارس هم متساوون في تطبيق تجربة الإدارة اللامركزية للإدارة الذاتية التي بدأت قبل ثلاث سنوات، وأنه لا عبرة لعدد سنوات الخبرة السابقة؛ لأنها تنتمي إلى خبرات الإدارة المركزية الهرمية التي ربما ما زالت تؤثر في السلوك الإداري لمديري المدارس، إضافة إلى أن مديري المدارس من أصحاب الخبرة (١-٥ سنوات) هم حديثو العهد بالإدارة المدرسية ولديهم حماسة ودافعية أكثر لإثبات (نواتهم القيادية والإدارية) في ممارسة الإدارة الذاتية، كما أن خبراتهم الإدارية قليلة مع الإدارة المركزية مقارنة بأقرانهم، ولذلك جاءت الفروق لصالحهم.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- ١- ضرورة تحسين مستوى الكفايات القيادية والإدارية لمديري المدارس في التنظيمات الإدارية اللامركزية خاصة تنظيم الإدارة الذاتية المدرسية.

- ٢- عقد حلقات تعليمية، ودورات تدريبية؛ لتنمية المهارات الإدارية في تطبيق مبادئ/أسس الإدارة الذاتية التي تساعد مجلس الإدارة المدرسية على ممارسة الإدارة الذاتية، وزيادة مظاهرها الدالة عليها.
- ٣- مواجهة القيم والمعتقدات السائدة لدى المجتمع المحلي، وأعضاء التنظيم المدرسي التي تؤثر سلباً على ممارسة الإدارة الذاتية وتطبيقاتها العملية من خلال استقطاب أصحاب الفكر الموضوعي الحر للتأثير على أصحاب المعتقدات القبلية والعشائرية.
- ٤- اقتراح البدائل والحلول الفعالة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية؛ لاحتواء المهددات المؤثرة على ممارسة الإدارة الذاتية والقضاء عليها.
- ٥- الاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق الإدارة الذاتية في مواقع مدرسية أخرى، والقيام بالزيارات الميدانية لهذه المدارس، وإجراء المقابلات وطرح الأسئلة، وتسجيل المشاهدات والملاحظات لنقل الخبرات وتطويرها.

المراجع العربية والأجنبية المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين. (٢٠٢٤). تطوير نظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عُمان في ضوء خبرة دولة نيجيريا. مجلة البحث التربوي. 23(46), 23
- أبو عرار، ختام. (٢٠٢٢). معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومن وجهة نظر مدراء مدارس بئر السبع. مجلة كلية التربية (أسيوط). 193-212, (8.2), 38
- البقي، بدر. (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- البرعي، علي. (٢٠١٩). تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة اليمينية في ضوء أفضل الممارسات المعاصرة. دراسات في التعليم الجامعي- 225, (42), 42, 267.
- بني مراد، خليل (٢٠١٩) ، إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومعيقاتها كما يراها مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية دراسة ميدانية ، مجلة دراسات للعلوم التربوية (١) ٤٦ .
- بني مرتضى، أحمد (٢٠١٩) إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومعيقاتها كما يراها مديرو ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية (دراسة ميدانية) ، مجلة دراسات للعلوم التربوية، مجلد (٤٦) ، عدد (١) ، ص ٨٣-٩٤
- جبران، علي و الشمري، راضي. (٢٠١١). درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ٣٨، ١٣٢٣ - ١٣٤٣
- حسن، هناء. (٢٠١٦). نظام الإدارة الذاتية المدرسية ومدى إمكانية تطبيقه في المدارس العراقية من وجهة نظر القادة التربويين ومديري المدارس الصديقة للطفل، مجلة الدراسات التربوية (٣٦)، ٩
- حسين، سلامة (٢٠٠٦) الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والتلنشر، الإسكندرية: مصر
- الزيات، عماد (٢٠٢٢) متطلبات تفعيل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، مجلد (٣٧) ، عدد (٨١) ، ص ٢-٢٥
- السيبي، سعيد (٢٠١٥). تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة. مجلة التربية، ع ١٦٣ ، ج ٣ ، ١٩٩ - ٢٥٦.

السلمي، فايزة. (٢٠١٥). معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات وسبل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

السيف، نورة (٢٠١١) معوقات تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام، الرياض.

الشهومي، إبراهيم وآخرون (٢٠٢١). الإدارة الذاتية للمدرسة في دول المكسيك والبرازيل والأكوادور وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. 196-169, 5(20),

صيام، دارين (٢٠١٨) الإدارة الذاتية في مدارس المعارف الابتدائية في شرقي القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين

طه، راضي و آخرون. (٢٠٢١). متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية (أسوان). ٣٦(٣٦)، ٤٤٦-٤٦٢

عبد السميع، نسرين. (٢٠١٩). تصور مقترح بمتطلبات تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. مجلة كلية التربية بالمنصورة. 181-163, 107(4),

عبد الناصر، أحمد. (٢٠١٥). الإدارة الذاتية مدخل للارتقاء بكفاءة المدرسة المنتجة في ضوء خبرات بعض الدول: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية (أسيوط). 531-397, 31(1),

العطل، أماني. (٢٠١٧). متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت. مجلة البحث العلمي في التربية 18، (الجزء الخامس)، ٤٤٥-٤٧٠.

العنبي، فهد. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية (أسيوط، مجلد ٣٩)، عدد (٣)، ص ١٣٢-١٤٩

العجمي، نجلاء (٢٠٢٣) آليات مقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، جزء (١)، عدد (١٠)، ص ٢١٩-٢٣٨

العجمي، محمد (٢٠١١)، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن

الفهدي، راشد، وآخرون. (٢٠١٣). تطوير الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية. مجلة كلية التربية 10، (س) ١٠٤. ٦٥٤. ج ١ (يناير ٢٠١٣)، ٢١٠-٢٧٢.

الفياض، تهاني. (٢٠١١). واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض .
مرزا، محمد (٢٠٢٢). تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس في بعض الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها في المدارس السورية. مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم التربوية. 44(26).

مصطفى، أحمد (٢٠٢٢). معوقات تفعيل الإدارة الذاتية في التعليم الثانوي الفني المصري في ضوء خبرات بعض الدول. المجلة التربوية لتعليم الكبار، (1) 4، 196-217.

مقابلة، منصور (٢٠١٧) الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر قادة المدارس في محافظة الطائف، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية) ، المجلد(٣٦)، العدد(١٠)، ص٢٠١-ص٢٠٢٤
المراجع الأجنبية:

Bandur. A (2012) School –Mased Management Developments: Challenges & impacts. Journal of Educational Administration, 50(6), 845-873

Bando, F. (2010). The Effect of School Based Management on Parent Behavior and the Quality of Education in Mexico, Un published Doctoral dissertation, University of California, Berkeley, USA

Broadbent, J., Laughlin, R., Shearn, D., & Dandy, N. (1993). Implementing Local management schools: a theoretical and empirical analysis. Research papers in Education 8(2), 149-176

Briggs, K. L., & Wohl Stetter, P. (2003). Key elements of a successful school- based management strategy. School effectiveness and school improvement, 14(3), 351-372.

- Bullock, A., & Thomas, H. (2002). *Schools at the Centre*. Routledge
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (2021). *The self-managing schools*. Routledge.
- Dimmock, C. (2013). *School-based management and school effectiveness*. Routledge.
- Hargreaves, D. H. (1995). Self-managing Schools and Development Planning—chaos or control? *School Organization*, 15(3), 215-227
- Happi, M. (2015). *School Based Management in Mexico*, Washington interventional Cardiology Review World Group.
- Kock, A.; Bastas, M. (2019). Project schools as a school-based management model, *International Online Journal of Education and Teaching*, 6(4). 923- 942
- Klinck, k & Pelsner, M (2023) Creating a high – performing school management Team. In *Frontiers in Education* (Vol.8, p. 1228).
- Levatch, R. (1998). Local management of schools in England: results after six years. *Journal of Education Policy*, 13(3), 331-350
- Lingard, B., Hayes, D., & Mills, M. (2002). Developments in school- based management: The specific case of Queensland, Australia. *Journal of Educational Administration*, 40(1) 6-30
- Lee, T. (2013). Local management of schools and special education. In *Policies for Diversity in Education* (pp. 281-296). Routed
- Nir, A. E. (2002). School-based management and its effect on teacher commitment.. *International Journal of leadership commitment*. *International Journal of leadership in Education*, 5(4)

Simkins, Tim. (1994) "Efficiency, effectiveness and the local management of schools." Journal of Education Policy 9(1):

