

## إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة

أريج حمزة السيسي

أستاذ التخطيط واقتصاديات التعليم المساعد بقسم الإدارة التربوية- جامعة طيبة

رسمية عياد مرشود العروي

### المستخلص:

هدفت الدراسة معرفة مدى إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية بالمدينة المنورة واستعدادها لها، مع تبيان المعوقات التي تعترض سبل تطبيقها؛ بغرض التوصل إلى مقترحات لتطوير الإدارة المدرسية، من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، أُستخدم المنهج الوصفي، من خلال توزيع الاستبانة على عينة من مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في المدينة المنورة، بلغت 50 مديرة، بنسبة 40% من إجمالي المديرات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات في المدينة المنورة بدرجة متوسطة عمومًا. وعلى مستوى المجالات، كان إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في مجال تحسين أداء الطالبات بدرجة كبيرة، أما بقية المجالات، فجاءت بدرجة متوسطة، ومرتبطة تنازليًا، كالآتي: مجال لامركزية الإدارة، ومجال المساءلة عن النتائج، ومجال التنمية المهنية المستدامة. ووجود معوقات إدارية، ومالية، وبشرية تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية في المدينة المنورة بدرجة متوسطة عمومًا. وأن أكبر هذه المعوقات، هي المعوقات الإدارية والمالية، حيث جاءت بدرجة كبيرة، بينما جاءت المعوقات البشرية بدرجة متوسطة.

كما قُدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لصنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم، والقادة التربويين في المدارس، كان من أهمها: ضرورة التوجه نحو اللامركزية، والتوسع في منح المزيد من الصلاحيات للمدارس، إضافة إلى توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للمدرسة؛ من أجل اتخاذ قراراتها بفعالية.

### ABSTRACT:

The possibility of implementing School- Based Management in girls' primary public schools in Al Madinah Al-Munawarah

The purpose of the study was to investigate the possibility of implementing school-based management in girls' primary public schools in Al-Madinah Al-Munawarah, and to identify the obstacles that hinder implementation in order to introduce some recommendations that may develop school management.

The study used the analytical descriptive approach, and applied a questionnaire on a sample consisting of (50) school principals.

The study came up with the following results:

1-Possibility of applying school school-based management in girls primary public schools in Al -Madinah Al-Munawarah was at a medium degree.

Concerning the domain, the results indicated that the field of improving students' performance were at a high degree, while the rest of fields (decentralization, accountability and professional development) were at a medium degree.

2-There are administrative, financial and human obstacles facing the implementation of school- based management in girls' primary public schools in Al-Madinah Al-Munawarah at a medium degree. Concerning the obstacles, the results indicated that the administrative and financial obstacles were at a high degree, while the human obstacles were at a medium degree.

Finally, the study provided a set of recommendations for decision-makers in the Ministry of Education and educational leaders in schools. These include the need to move towards decentralization, giving additional authorities to school principals, and providing human and financial resources.

### المقدمة:

رَكَزَت مفاهيم الإدارة الحديثة على تدعيم المشاركة المجتمعية، والتحول نحو اللامركزية، حيث ترى أن تطوير التعليم في إطار من اللامركزية؛ يعدُّ أحد أهم الضمانات لاستدامة هذا التطوير، والنهوض بالعملية التربوية. وأكد ذلك التقرير الصادر عن البنك الدولي (The World Bank, 2007) حيث أشار إلى أهمية التحول نحو اللامركزية لدعم جهود الدول الرامية إلى رفع جودة الخدمات التعليمية.

وفي ضوء التحول إلى اللامركزية، ظهر ما يُعرف بمفهوم الإدارة الذاتية School Based Management، بوصفها استراتيجية حديثة ترمي إلى الإصلاح الإداري، حيث تركز اهتمامها على المدرسة كوحدة إدارية تتميز بالاستقلال التام في قراراتها الإدارية والمالية. وقد أكد العجمي (2010) أن مدخل الإدارة الذاتية يكفل للمدرسة مزيداً من الاستقلالية والصلاحيات في صناعة القرارات، وزيادة المشاركة في اتخاذها، ويعمل على إثارة المنافسة بين المدارس. وفي هذا الصدد أكدت دراسة كل من كرانستون (Cranston, 2001)، وبوثا (Botha, 2006) وجاميج (Gammage, 2008) على أن تطبيق الإدارة الذاتية، يعدُّ من أنجح طرائق الإصلاح الإداري، التي ترمي إلى تجويد التعليم وتحسين مخرجاته، في ظلِّ مناخ يتسم بالشفافية والمحاسبية والمسؤولية.

وقد أكد تقرير البنك الدولي (The World Bank, 2007)، أن منح المدارس مزيداً من الاستقلالية، مع الالتزام بالمحاسبية والمساءلة؛ يسهم بشكل كبير في حلِّ العديد من المشكلات التعليمية، حيث تُدار تلك المدارس بشكل أكثر شفافية؛ مما يُقلِّل من فرص الفساد الإداري فيها؛ ويزيد من مشاركة أعضاء المجتمع المحلي، والطلاب، والهيئة الإدارية والتعليمية في المدرسة، ولا تقتصر فائدتها على تحسين التعليم وتجويده؛ بل تتعدَّى ذلك إلى رفع معنويات المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور؛ لشعورهم بالاستقلالية والملكية في مدارسهم. ولعل ما يدعم ذلك، اتفاق العديد من الدراسات، كدراسة العجمي (2005)، والدوسري (2006)، وجبران والشمري (2011)، وعود وآخرين (2011) على أن التطبيق الفعَّال للإدارة الذاتية، يضمن تحقيق الكثير من الأهداف؛ مما يسهم بدوره في رفع جودة العملية التعليمية.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة والتطبيق الناجح لهذا المدخل الإداري الحديث؛ إلا أن الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية ما زالت تعاني من قيود مركزية اتخاذ القرار، وعدم المشاركة المجتمعية. فالمدارس تركز تحت وطأة المركزية، ولا تتمتع إلا بقدر محدود من الصلاحيات، التي تقتصر على الأمور التسييرية الروتينية (الدوسري، 2006).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى إمكان تطبيق الإدارة الذاتية، بوصفها أسلوباً معاصراً يهدف إلى الإصلاح الإداري، والتحرر من قيود المركزية وما تجره من تبعات سلبية.

### مشكلة الدراسة

على الرغم من تنازل الوزارة في المملكة العربية السعودية عن عددٍ من صلاحياتها لإدارات التعليم إلا أنها ما تزال أقرب إلى المركزية منها إلى اللامركزية (الغامدي وعبد الجواد، 2002). ومن الملاحظ أن المناخ

الإداري السائد داخل مدارس البنات الابتدائية بالمدينة المنورة يقع في مجمله تحت وطأة المركزية، وينحصر دور إدارتها في تنفيذ الخطط المحددة مسبقاً؛ مما أدى إلى قلة الشعور بأهمية المشاركة في صنع القرار واتخاذها؛ وبالتالي تحولها إلى إدارة توكلفية، غير قادرة على إدارة المواقف بصورة حاسمة. كما أنها تعاني من قلة السيطرة على الممارسات التربوية؛ نتيجة لضعف قدرتها على التصرف المباشر حيالها؛ مما يؤثّر على حجم مخرجاتها ونوعه، وملاءمة تلك المخرجات مع متطلبات سوق العمل. فيما أكد التقرير الوطني (2004) عن تطور التعليم في المملكة بأنه لم يعد أمام النظام التعليمي خيار للاستمرار في النهج التقليدي للتعليم؛ لأن استمرارية النظم التقليدية ستؤدي إلى تكريس معارف لم تعد صالحة لمسايرة متطلبات اقتصاد المعرفة" (ص 15).

وتأسيساً على أهمية التحول نحو اللامركزية عن طريق تطبيق الإدارة الذاتية، أُجريت هذه الدراسة، للوقوف على درجة إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المديرات؛ لذا نتحدّد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية بالمدينة المنورة؟
- ما معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية بالمدينة المنورة؟
- ما مقترحات تطوير تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية بالمدينة المنورة؟

وتتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والذي يساير التطورات العالمية، والتوجه نحو الإصلاح الإداري والتعليمي في ظلّ اللامركزية، ودعم الاستقلال الذاتي للمدارس. وتأتي الدراسة استجابة للتوجهات الحديثة لوزارة التربية والتعليم للتحول نحو اللامركزية، وتطبيق الإدارة الذاتية في عدد من المدارس. كما أن نتائج الدراسة وتوصياتها قد تسهم في تفعيل دور الإدارة الذاتية على أرض الواقع. وقد تفتح مجالات أخرى لبحوث جديدة في الميدان.

وطُبقت الدراسة على مديرات المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة؛ نظراً لأهمية الدور الذي قد تقوم به المديرات لتطبيق الإدارة الذاتية وذلك خلال الفصل الثاني للعام الدراسي 1433/ 1434هـ. وقد أُختيرت المدارس الابتدائية؛ نظراً لكونها قاعدة السلم التعليمي، ومن الأجدى أن يتم التطبيق على قاعدة قوية وراسخة، ومن ثمّ التدرج في التطبيق، حتى الوصول إلى قمة الهرم التعليمي.

#### مصطلحات الدراسة

#### الإدارة الذاتية (SBM) (School Based Management)

وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: استراتيجية تستند على مبادئ اللامركزية والمشاركة المجتمعية في ظل المساءلة والتقويم المستمر، وذلك بمنح أعضاء الإدارة المدرسية سلطة، واستقلالية، وحرية في صناعة القرارات واتخاذها، بما يتفق مع احتياجات المدرسة ومكاناتها المتاحة، ويمكنها من أداء مهامها بفعالية وكفاءة.

#### أدبيات الدراسة

برز الاتجاه للإدارة الذاتية كأحد أعمق الاتجاهات الإدارية الإصلاحية خلال عقدي الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، حيث كان يرمي إلى إحداث نقلة حضارية شاملة في المنظمات التعليمية وتحسين جودتها (رزق وآخرون، 2011). وأصبح يُنظر إلى فكرة المدارس المدارة ذاتياً على أنها استراتيجية لتحسين التعليم، من خلال نقل الصلاحيات من الإدارة العليا إلى المدارس، بإعطائها حرية

اتخاذ القرار، والمشاركة بين أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي. وقد أكد ذلك العديد من الدراسات، كدراسة بوثا (Botha, 2000)، وكرانستون (Cranston, 2001)، وعود وآخرين (2011)، حيث توصلت إلى أن الإدارة الذاتية تقتضي الاستقلالية، وإشراك جميع منسوبي المدرسة في اتخاذ القرار. وتؤكد الإدارة الذاتية على المشاركة المجتمعية بين مؤسسات المجتمع المحلي، وأولياء الأمور، والهيئة الإدارية والتعليمية في المدرسة، كما في دراسة كرانستون (Cranston, 2001) والعجمي (2005). وتعدّ المساءلة والمحاسبية من أهم مبادئ هذا المدخل، كما يظهر في دراسة جاميج (Gammage, 2008)، ودراسة جبران والشمري (2011)، اللتين شددتا على أهمية المساءلة لكافة أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية، بما يحقق التوازن بين الواجبات، والمسؤوليات، والحقوق. وبهذا فإن الإدارة الذاتية تعدّ شكل من أشكال الإدارة بالمشاركة، يتناول المدرسة كوحدة رئيسة لصناعة القرار وتفعيله، بعيداً عن تحكّم السلطات التعليمية المركزية، وفي ظلّ مناخ يسيطر عليه الشعور بالملكية وروح الفريق؛ ومن ثم اعتماد مشاركة كافة المعنيين بالتعليم على المستوى المدرسي في صنع القرار، أكثر من الاعتماد على الأوامر الصادرة من السلطات التعليمية المحلية والمركزية (العجمي، 2010).

وتكمن أهميتها في ما تحقّقه من مزايا، فيرى داوود (2010) أن الإدارة الذاتية تحقق تزايد الرضا الوظيفي والنمو المهني عند المعلمين مما يؤدي إلى تقدير المعلمين لأنفسهم، وتزايد دافعيتهم، كما تحسن من الاتصال والتفاعل الإيجابي بين أعضاء المدرسة وأفراد المجتمع المحلي، وتعمل على تمكّن العاملين في المدرسة من اتخاذ قرارات تحسن الأداء المدرسي. كما أنها توفرّ قادة جدد على كل المستويات، وتجعل الميزانية أكثر واقعية، وتسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره.

وتسعى الإدارة الذاتية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترمي بدورها إلى تطوير العملية التعليمية وتجويدها فيرى علي (2010) أن أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة تتمثّل في زيادة مشاركة الآباء والمجتمع المحلي في عمليات إدارة المدرسة. والتفويض في المسؤوليات للمديرين، والمعلمين، والعاملين في المدرسة. وتحسين شفافية عمليات تفويض المسؤوليات. مع إيجاد آليات لمحاسبة ممثلي الإدارة الذاتية. وتحسين جودة التعليم وكفاءته والشفافية أمام المجتمع. كما تهدف إلى تحسين مخرجات التعليم من الطلاب، وذلك من خلال زيادة مجالات اتخاذ القرار، وإدارة مصادر التمويل على مستوى المدرسة. إضافة لإحداث تغيير جذري في صنع القرار والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وأعضاء المجتمع المدرسي. ويضيف العجمي (2008) إلى ذلك ترشيد استخدام الموارد المالية للمدرسة، بما يضمن تحسين المساءلة التعليمية حول توظيف الموارد المالية للمدرسة، وتشجيع أسلوب التقييم الذاتي داخل المدرسة.

ويتطلّب تطبيق إجراءات الإدارة الذاتية نوعاً من التدرج؛ حيث يسبقه العديد من الإجراءات والمتطلبات التنظيمية، والفنية، والقانونية (سرور، 2008). وتعدّ مرحلة تحليل طبيعة البيئة أولى مراحل تطبيق الإدارة الذاتية التي تتبعها المدرسة، حيث يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة. ويتضمّن تحليل البيئة الخارجية، التطورات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والثقافية، وتوقّعات المجتمع من المدرسة، والتي تشمل الأهداف والنتائج المتوقعة منها. ويتم تحليل البيئة الداخلية من خلال المصادر البشرية، والمادية، ومناخ المدرسة التنظيمي، والبرامج والعمليات التعليمية (علي، 2010).

تليها مرحلة التخطيط والبناء، حيث تستخدم المعلومات الناجمة عن التحليل البيئي في التخطيط الاستراتيجي للعمل في المدرسة، ويتضمّن تحديد سياسة المدرسة، وبرامجها، وميزانياتها، وهيكلها التنظيمي،

ولجراءات العمل في بيئتها الحالية، وتحديد أهداف المدرسة من خلال المشاركة في صنع القرار، وتحديد رسالتها كبيان لاتجاهها، بحيث يتشارك الجميع في عملية صنع القرار (سرور، 2008). وتتضمن المرحلة الثالثة عمليات الاختيار، والتنمية، والتكيف، والتدريب، والتوجيه، والتفويض، والتحفيز، والتنسيق، وإدارة الصراعات بين الموظفين. وبعد الانتهاء من المراحل السابقة، تبدأ مرحلة تنفيذ الخطط والبرامج، مع التأكد من توافر كافة المصادر المادية والبشرية اللازمة للتنفيذ. ويتم مراجعة كافة جوانب أداء المدرسة؛ للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة، كما أنها تتضمن عمليات تقييم البرامج، وتقييم الأداء وتطويره، وقياس النتائج، وكتابة التقارير في آخر مرحلة، وهي مرحلة المراجعة والتقييم (داوود، 2010).

ويشكل ضعف كفاءة المدرسة، وزيادة الحاجة للتدريب أبرز معوقات التنفيذ، إضافة إلى نقص الإمكانيات المادية، بسبب ضعف التدريب على التخطيط ومهارات حل المشكلات (علي، 2010). وتضيف سرور (2008) بعض المعوقات، كعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وعدم الإلمام بمهارات اتخاذ القرار والاتصال، وتردد بعض المديرين في السماح للآخرين باتخاذ القرار، إضافة إلى طبيعة الكثافة لدى الطلاب، المتمركزة في مناطق بصورة أكبر من المناطق الأخرى، والطريقة التقليدية الروتينية للعمل.

#### الدراسات السابقة:

حظي موضوع الإدارة الذاتية بالاهتمام والمتابعة منذ سبعينيات القرن الماضي، حيث تناولته العديد من الدراسات بالنقد والتحليل. ففي دراسة أجراها كرانستون (Cranston, 2001) مستخدماً المنهج الطولي لدراسة مدى تأثير الإدارة الذاتية على مديري المدارس الابتدائية في كوينزلاند في أستراليا، وتتبع مدرستين ابتدائيتين تطبقان الإدارة الذاتية للتحديد المجال الإداري (التخطيط، والتنفيذ، والمناهج) الأكثر مشاركة للمعلمين وأولياء الأمور في صنع القرار متوصل إلى تحقيق العديد من المكاسب نتيجة للمشاركة الفعلية بين المديرين، والمعلمين، والآباء على حدٍ سواء. في حين ركزت دراسة بوثا (Botha, 2006) على الدور القيادي لمدير المدرسة من خلال دراسة الحالة لعدد من المدارس الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في تحسين البيئة المدرسية.

وفي محاولة لتتبع اثر الإدارة الذاتية على المدى الطويل، تتبعت دراسة جاميج (Gammage, 2008) كيفية تنفيذ الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في مقاطعتين من أستراليا، تتبعان نظامين مختلفين لتنفيذ هذا المدخل عبر ثلاثة عقود، خلال الفترة 1976-2006. وأظهرت النتائج درجة عالية من الالتزام في كلا النظامين لتنفيذ الإدارة الذاتية؛ بهدف تحسين المخرجات المدرسية وانجازات الطلاب. ودرجة عالية من الاطمئنان والثقة بمدخل الإدارة الذاتية؛ مما يمكن من تشكيل شراكة حقيقية بين المنزل والمدرسة.

وعلى الصعيد العربي تناولت دراسة العجمي (2005) أهم نماذج التطبيق الفعال لإدارة الذاتية، ودور المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية. ووضحت أن تطوير المدرسة يقتضي حتمية التحول من النمط المركزي إلى النمط الاستقلالي الذاتي، وأن تفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم يتطلب آليات تتسم بالشمول والمرونة. وهدفت دراسة سرور (2008) إلى التعرف على مدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. وتوصلت إلى ضعف مشاركة مديري المدارس الثانوية الإدارة العليا والوسطى في اتخاذ القرارات، وعدم منح مدير المدرسة الصلاحيات الكافية واللازمة لتسيير أمور مدرسته، وضعف مشاركة المجتمع المحيط في الإدارة المدرسية. وتوصلت

دراسة عواد وآخرين (2011) أن درجة فعالية المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها؛ كانت مرتفعة. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب كوادر التعليم وتوعيتها على استيعاب هذا الأسلوب الإداري وتطبيقه، والتعامل مع المدارس المدارة ذاتياً بشكل أكاديمي إداري.

وفي المملكة العربية السعودية، توصلت دراسة الدوسري (2006) إلى تصورٍ مقترحٍ للإدارة الذاتية في مدارس البنات مبيّنة أن أهم مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية حاجة المديرات إلى إصدار قرارات متعلقة بالشؤون المدرسية، دون الرجوع إلى إدارة التعليم؛ وأن من أهم متطلبات الإدارة الذاتية، توفير ميزانية للصرف سريعة ومرنة، والاهتمام بالمبنى المدرسي ومرافقه، وتجهيزاته، والاهتمام بتنمية موظفات المدرسة مهنيًا وطالبت دراسة جبران والشمري (2011) بتطبيق الإدارة الذاتية، ومشاركة القادة التربويين صناعة القرار واتخاذها. متوصلة إلى التأييد الكبير للقادة التربويين لتطبيق الإدارة الذاتية.

### منهج الدراسة وإجراءاتها

لغرض تحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي لوصف وتفسير إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. وتكون مجتمع للدراسة من مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في المدينة المنورة، والبالغ عددهن 129 مديرة بحسب إحصائية إدارة التربية والتعليم بالمدينة لعام 1433-1434هـ. واختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية، بنسبة 40% من مجتمع الدراسة، أي 55 مديرة، وباستبعاد الاستبانة غير الصالحة؛ لعدم اكتمالها أصبح المجموع 50 استبانة. وتوزعت عينة الدراسة تبعاً للمؤهل التعليمي إلى 39 مديرة حاصلة على مؤهل البكالوريوس بنسبة 78% من العينة، و11 حاصلة على دبلوم الكلية المتوسطة بنسبة 22%.

ولتحقق من صدق الأداء عُضت أداة الدراسة في صورتها الأولية على عشرة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في التربية في جامعة طيبة، إضافة إلى تربويتين في الميدان التربوي، وهما مديرة لإحدى مدارس مشروع الملك عبدالله لتطوير المدارس، ومديرة وحدة تطوير في المدينة المنورة، وأجريت التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، فتكوّنت الاستبانة بصورتها النهائية من جزأين، يتضمّن الجزء الأول البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، ويتضمّن الجزء الثاني عبارات الاستبيان (32 عبارة)، موزعة على محورين رئيسيين، وهما: محور واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام الابتدائية للبنات في المدينة المنورة، ومحور المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية. كما تضمنت الاستبانة سؤال مفتوح يتعلّق باقتراحات أفراد عينة الدراسة لتطوير تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة. وقد أُستخدم مقياس ليكرت الثلاثي، لتحديد درجة الاستجابة لكل عبارة؛ على النحو التالي: بدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة ضعيفة.

### مناقشة أسئلة الدراسة:

#### السؤال الأول: ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية بالمدينة المنورة؟

اتضح من آراء أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمجالات المحور الأول حول واقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهة نظر مديرات المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة، أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2,29)، ويشير هذا إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إمكان تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة جاء بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة بين (2,20 - 2,34)، أي بين الدرجة المتوسطة والكبيرة.

ونالت عبارات مجال لامركزية الإدارة درجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام بلغ (2,30)، ويشير هذا إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن اللامركزية في الإدارة تُطبَّق فعلياً بدرجة متوسطة. كما يتضح أن آراء عينة الدراسة قد تفاوتت نحو عبارات المجال، بمتوسطات تراوحت بين (2,70 و 1,94)، ويتضح ذلك من الجدول رقم (1):

جدول (1) استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مجال لامركزية الإدارة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
1	إعداد الخطط الاستراتيجية للمدرسة.	ك	37	11	2,70
		%	74,0	22,0	4,0
2	اعتماد الموازنة المدرسية.	ك	33	13	2,58
		%	66,0	26,0	8,0
4	إعداد برامج لمشاركة أفراد المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة (الصفية واللاصفية).	ك	17	25	2,18
		%	34,0	50,0	16,0
3	تأجير مرافق المدرسة لمؤسسات المجتمع المحلي.	ك	20	16	2,12
		%	40,0	32,0	28,0
5	ترميم المبنى المدرسي.	ك	16	15	1,94
		%	32,0	30,0	38,0
المتوسط العام لكل عبارات المجال					2,30

كما يتضح من الجدول، أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العمل على تحول التنظيم الإداري إلى اللامركزية؛ يُعطي المديرات نوراً كبيراً في إعداد الخطط الاستراتيجية للمدرسة، فقد حصلت عبارة "إعداد الخطط الاستراتيجية للمدرسة" على أعلى نسبة للموافقات، بدرجة كبيرة بلغت 74%، وقد يُعزى ذلك إلى توجه وزارة التربية والتعليم نحو منح مديرات المدارس المزيد من الصلاحيات، ولكن بشكل تدريجي، ويظهر ذلك في تعميم الصلاحيات الجديدة، الصادر في عام 1432، الذي هدف إلى منح مدير المدرسة وفرق العمل المدرسي مزيداً من الحرية والمرونة الكافية لعمليات التشغيل، ومعالجة المشكلات الطارئة؛ مما يعين المدرسة على تحقيق أهدافها، وييسر للقائمين عليها أداء أدوارهم التربوية، والفنية، والإدارية على الوجه الأمثل (وزارة التربية والتعليم، 1432). ويتفق ذلك مع دراسة بوثا (Botha, 2006)، التي توصلت إلى أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في تحسين البيئة المدرسية، بوصفه أحد أبعاد الإدارة الذاتية الفعالة.

وتلتها عبارة "اعتماد الموازنة المدرسية"، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها بدرجة كبيرة 66% من أفراد عينة الدراسة. أما عبارة "إعداد برامج لمشاركة أفراد المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة (الصفية واللاصفية)"، فكانت نسبة الموافقات عليها بدرجة كبيرة تُمثِّل 34,0%؛ وقد يرجع السبب إلى ندرة هذه البرامج المشتركة، على الرغم من أهميتها الكبيرة في ترسيخ مبدأ التعاون والمشاركة المجتمعية. ووافق 40% من أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على عبارة (تأجير مرافق المدرسة لمؤسسات المجتمع المحلي)،

ولعل ذلك يعود إلى الصلاحيات الجديدة التي نصّت على الاتفاق مع جهات متخصصة معتمدة من الجهات الحكومية ذات العلاقة لتشغيل بعض مرافق المدرسة ( وزارة التربية والتعليم، 1432).

وانخفضت نسبة الموافقات بدرجة كبيرة على عبارة "ترميم المبنى المدرسي"، لتصل إلى 32%، وترتفع أمامها نسبة الموافقات بدرجة ضعيفة، فبلغت 38%؛ وقد يعود ذلك إلى معاناة المديرات المستمرة من صيانة المباني المدرسية، وتعقيد الإجراءات للموافقة على الترميم. ويختلف ذلك مع دراسة الدوسري (2006)، حيث كانت الموافقة بشدة على ترميم المباني وصيانتها، ودراسة جبران والشمري (2011)، حيث كانت إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في مجال المبنى المدرسي بدرجة كبيرة.

ويُظهر الجدول رقم (2)، أن المتوسط الحسابي العام لمجال التنمية المهنية المستدامة لكافة منسوبات المدرسة، جاء بدرجة متوسطة بلغت (20,9)، وقد يُعزى ذلك إلى قصور في فئاعة بعض المديرات بأهمية التنمية المهنية، على الرغم من تضمّن الصلاحيات الجديدة لمديري المدارس ومديراتها اعتماد برامج التنمية المهنية لمنسوبي المدرسة، وتوظيف إمكانات المدرسة لتوطين التدريب والتنمية المهنية بها (وزارة التربية والتعليم، 1432). كما يتضح من العبارات أن التنمية المهنية تُمارس بدرجة كبيرة إلى متوسطة، وتتراوح بين (44,2 و 1,80)، وذلك كما يلي:

**جدول (2) استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مجال التنمية المهنية المستدامة، مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط**

المتوسط	درجة الموافقة			رقم العبارة	العبارة
	ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
2,44	4	20	26	ك	1 إتاحة الفرصة لمنسوبات المدرسة لتحديد احتياجاتهن التدريبيه.
	8,0	40,0	52,0	%	
2,28	8	20	22	ك	3 تنظيم دورات تدريبية تعمق وتنمي العمل ضمن فريق.
	16,0	40,0	44,0	%	
2,26	11	15	24	ك	4 إعداد دورات تدريبية تساعد على استخدام التكنولوجيا.
	22,0	30,0	48,0	%	
2,24	12	14	24	ك	2 استحداث البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات الموظفين.
	24,0	28,0	48,0	%	
1,80	22	16	12	ك	5 وضع خطة عمل مشتركة مع مراكز التدريب .
	44,0	32,0	24,0	%	
2,20	المتوسط العام لكل عبارات المجال.				

نالت العبارة الأولى "إتاحة الفرصة لمنسوبات المدرسة لتحديد احتياجاتهن التدريبيه" على أعلى نسبة من الموافقات، بواقع 52%، وقد يُعزى سبب تأييد هذه العبارة إلى شعور أفراد عينة الدراسة بأهمية إشراك منسوبات المدرسة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وما يحققه ذلك من عائد إيجابي على التنمية المهنية لتلك المنسوبات. أما عبارة "تنظيم دورات تدريبية تعمق وتنمي العمل ضمن فريق"، فقد احتلت المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بنسبة 44%. وقد يكون سبب تأييد هذه العبارة، رغبة أفراد

عينة الدراسة في مجازة التوجه الجديد للوزارة نحو ترسيخ مفهوم المجتمعات المهنية المتعلمة، التي تركز على تفعيل دور فرق العمل في المدرسة. واحتلت عبارة "إعداد دورات تدريبية تساعد على استخدام التكنولوجيا" المرتبة الثالثة، حيث كانت نسبة الموافقات بدرجة كبيرة تصل إلى 48%. وتدل هذه النتيجة على رغبة أفراد عينة الدراسة في توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية، ومواكبة التطورات المتلاحقة في العصر الحالي. أما نسبة الموافقات بدرجة كبيرة من أفراد عينة الدراسة على عبارة "استحداث البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات الموظفين"، فوصلت إلى 48%. في حين انخفضت نسبة الموافقات بدرجة كبيرة على عبارة "وضع خطة عمل مشتركة مع مراكز التدريب"، حيث بلغت 24%، في مقابل ارتفاع في نسبة الموافقات بدرجة ضعيفة بلغ 44%. وقد يعود ذلك إلى ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة ومراكز التدريب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سرور (2008)، حيث كانت الاستجابة لمجال التنمية المهنية بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة كرانستون (Cranston, 2001)، من حيث أهمية تأهيل مديري المدارس وموظفيها مهنيًا، ودراسة عواد وآخرين (2011)، التي أوصت بضرورة تدريب كوادر التعليم وتوعيتها على استيعاب الأنماط الإدارية الحديثة.

كما يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة لمجال تحسين أداء الطالبات بلغ (2,34)، أي بدرجة كبيرة؛ مما يدل على مدى أهمية تطبيق هذا المبدأ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ذلك أن الطالبة هي محور العملية التعليمية، والمستفيد الرئيس من جميع عمليات الإصلاح التعليمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جبران والشمري (2011)، حيث كانت درجة إمكانية التطبيق في مجال الطلبة كبيرة جدًا. ويلاحظ ارتفاع المتوسطات في هذا المجال، مقارنة ببقية مجالات المحور الأول، حيث تراوحت بين (2,66 و 2,12)، ويظهر ذلك كالتالي:

جدول (3) استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مجال تحسين أداء الطالبات، مرتبة تنازليًا

بحسب المتوسط

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	المتوسط
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
5	وضع برامج لرفع مستوى الطالبات المتأخرات دراسياً.	ك	34	15	1	2,66
		%	68,0	30,0	2,0	
1	تحديد احتياجات الطالبات ( التعليمية والشخصية ).	ك	37	8	5	2,64
		%	74,0	16,0	10,0	
2	المشاركة في وضع الخطط للأنشطة ( الصفية واللاصفية).	ك	24	17	9	2,30
		%	47,0	34,0	18,0	
6	دعم برامج رعاية المتفوقات بالتعاون مع أعضاء المجتمع المحلي.	ك	19	23	8	2,22
		%	38,0	46,0	16,0	

2,12	773,	12	20	18	ك	ربط حوافز المنسوبات بمستوى أداء الطالبات.	3
		24,0	40,0	36,0	%		
2,12	781,	12	19	18	ك	تشجيع مؤسسات المجتمع المحلي على المشاركة في دعم برامج العناية بالموهوبات.	4
		24,0	38,0	36,0	%		
2,34		المتوسط العام لعبارات المجال.					

جاءت عبارة " وضع برامج لرفع مستوى الطالبات المتأخرات دراسياً" في مقدمة الترتيب، حيث بلغت نسبة الموافقات بدرجة كبيرة 68%، في مقابل 2% وهي نسبة الموافقات بدرجة منخفضة، وقد يكون سبب ذلك، حرص أفراد عينة الدراسة على الاهتمام برفع المستوى التعليمي للطالبات ككل، والمتأخرات دراسياً بصفة خاصة. إضافة إلى اشتغال الصلاحيات الجديدة على بند ينص على إضافة حصص علاجية أو إثرائية لبعض المواد الدراسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جبران والشمري (2011)، ودراسة الدوسري (2006)، ودراسة جاميج (Gammage, 2008)، التي توصلت إلى أهمية تحسين المخرجات المدرسية وإنجازات الطلاب.

ونالت عبارة "تحديد احتياجات الطالبات (التعليمية والشخصية)" أعلى نسبة موافقات بدرجة كبيرة من أفراد عينة الدراسة، بواقع 74%، وقد يعزى سبب تأييد أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة، إلى أنه متى ما تحددت تلك الاحتياجات بصورة دقيقة، كان من الممكن سدها وشباعها. بينما كانت نسبة الموافقات بدرجة كبيرة على عبارة "المشاركة في وضع الخطط للأنشطة (الصفية واللاصفية)" 47%. وقد يكون ذلك بسبب توجه وزارة التربية والتعليم نحو منح المدرسة حرية أكبر للمشاركة في وضع خطط الأنشطة. أما نسبة الموافقات بدرجة كبيرة على " دعم برامج رعاية المتفوقات بالتعاون مع أعضاء المجتمع المحلي"، فلم تتعد 38%، مما يشير إلى ندرة وجود البرامج والأنشطة المشتركة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي في مجال رعاية المتفوقات. بينما احتلت عبارة "ربط حوافز المنسوبات بمستوى أداء الطالبات"، و" تشجيع مؤسسات المجتمع المحلي على المشاركة في دعم برامج العناية بالموهوبات" المرتبتين الأخيرتين، حيث انخفضت نسبة الموافقات بدرجة كبيرة تصل إلى 36%؛ وقد يعود ذلك إلى وجود أنظمة محددة مسبقاً من الوزارة لمنح الحوافز للموظفات، ولا تستطيع المديرية تجاوزها. وفيما يخص برامج الموهوبات، فقد يعزى السبب إلى ضعف المشاركة المجتمعية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.

أما مجال المساءلة عن النتائج فيتضح من الجدول (4)، أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة للمجتمع بلغ (2,26) أي بدرجة متوسطة. ويتفق ذلك مع دراسة سرور (2008)، التي حصل فيها هذا المجال على تقدير جيد. كما تروحت متوسطات العبارات بين (1,94 و 2,52)، أي أن هذا المجال يمارس فعلياً بدرجة كبيرة إلى متوسطة، ويظهر ذلك كالتالي:

جدول (4) استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مجال المساءلة عن النتائج، مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط

المتوسط	درجة الموافقة			العبارة	رقم العبارة
	ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
2.52	4	16	30	ك	تقويم العمليات الداخلية في المدرسة بشكل مستمر.
	8.0	32.0	60.0	%	
2.36	8	16	26	ك	اتباع إجراءات محددة للعقاب أو الثواب؛ للالتزام بالأنظمة والقوانين.
	16.0	32.0	52.0	%	
2.34	7	19	24	ك	اعتماد التقييم الذاتي نهاية العام الدراسي؛ لتحديد مستوى أداء المدرسة.
	14.0	38.0	48.0	%	
2.16	9	24	17	ك	تحديد آلية قابلة للتنفيذ للمساءلة على مستوى المدرسة.
	18.0	48.0	34.0	%	
1.94	15	23	12	ك	إشراك الطالبات في تقويم العملية التعليمية بالمدرسة.
	30.0	46.0	24.0	%	
2.26	المتوسط العام لكل عبارات المجال.				

بالنظر إلى متوسطات كل عبارة، يتضح أن عبارة "تقويم العمليات الداخلية في المدرسة بشكل مستمر" جاءت في أول الترتيب، فحصلت على أعلى نسبة موافقات بدرجة كبيرة بلغت 60%، وربما يعزى ذلك إلى ممارسة المديرات بصورة فعلية للتقويم، عن طريق إرسال التقارير عن سير العمليات الإدارية في المدرسة بصورة مستمرة لإدارة التعليم، ويدل هذا على أهمية مراجعة أداء المدرسة وتقييمه لدى عينة الدراسة؛ من أجل الوقوف على نواحي القصور والضعف وتحديدها؛ سعياً للوصول إلى أداء أفضل في المستقبل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدوسري (2006)، حيث أوصت بتقديم المدرسة لتقارير دورية عن سير العمل المدرسي، والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية.

واحتلت عبارة "اتباع إجراءات محددة للعقاب أو الثواب؛ للالتزام بالأنظمة والقوانين" المرتبة الثانية، بنسبة موافقات وصلت إلى 52%، مما يشير إلى رغبة أفراد عينة الدراسة في تحديد إجراءات واضحة ودقيقة لمتابعة الموظفين بغرض التأكد من حسن سير العمل. وتلتها عبارة "اعتماد التقييم الذاتي نهاية العام الدراسي؛ لتحديد مستوى أداء المدرسة"، حيث بلغت نسبة موافقات بدرجة كبيرة 48%. بينما كانت نسبة موافقات بدرجة كبيرة على عبارة "تحديد آلية قابلة للتنفيذ للمساءلة على مستوى المدرسة" 34%. وقد يعود السبب إلى اكتفاء المديرات واقتناعهن بالضوابط المحددة من قبل الوزارة والخاصة بالمساءلة.

في حين انخفضت نسبة موافقات بدرجة كبيرة على عبارة "إشراك الطالبات في تقويم العملية التعليمية في المدرسة" إلى 24%، وارتفعت في المقابل نسبة موافقات بدرجة ضعيفة إلى 30%، بينما كانت نسبة موافقات بدرجة متوسطة 46%. مما يشير إلى قصور في قناعة بعض أفراد عينة الدراسة بإشراك الطالبات في التقويم، وضعف ثقتهن في قدرات الطالبات على الحكم بموضوعية على مدى تقدم سير العملية التعليمية.

قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة حول إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة بحسب المؤهل التعليمي

جدول (5) قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق الفردية بين آراء عينة الدراسة حول إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة، تبعاً للمؤهل التعليمي

الدلالة الإحصائية عند 0,05	مستوى الدلالة الفعلية	قيمة (ت)	دبلوم كلية متوسطة ن=11		بكالوريوس ن=39		المحور الأول
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة	,289	1,071	497,	2,44	544,	2,27	مجال لا مركزية الإدارة
غير دالة	,336	973,	662,	2,36	604,	2,16	مجال التنمية المهنية المستدامة
دالة	,008	2,749	462,	2,65	411,	2,26	مجال تحسين أداء الطالبات
دالة	,022	2,359	414,	2,58	528,	2,17	مجال المساعدة عن النتائج
دالة	,019	2,430	269,	2,47	,267	2,24	المتوسط العام للمجالات

يتضح من الجدول رقم (5)، أن قيمة [ ت ] = (2,430)، للمتوسط العام الخاص بجميع مجالات المحور الأول لآراء المديرات حول إمكان تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام الابتدائية بالمدينة المنورة، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0,05). ويدل هذا على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات حول إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام الابتدائية بالمدينة المنورة، تُعزى إلى متغير المؤهل التعليمي. وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المديرات اللاتي يحملن درجة البكالوريوس، مع متوسطات المديرات اللاتي يحملن درجة دبلوم الكلية المتوسطة؛ يتضح أن هذه الفروق لصالح المديرات اللاتي يحملن مؤهل دبلوم الكلية المتوسطة، وربما يعود ذلك إلى الدورات التدريبية المكثفة في مجال الإدارة التي تتلقاها المديرات اللاتي يحملن الدبلوم، والتي قد تعوّض نوعاً ما عن المستوى التعليمي، أو قد تعو إلى رغبة تلك المديرات في إثبات جدارتهن مقارنةً بحاملات البكالوريوس.

#### ثانياً: مناقشة السؤال الثاني

ما معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية بالمدينة المنورة؟  
بلغ المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمجالات المحور الثاني حول معوقات تطبيق الإدارة الذاتية، من وجهة نظر مديرات المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة؛ (2,29).

جدول (6) استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مجال المعوقات الإدارية والمالية، مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط

المتوسط	درجة الموافقة			رقم العبارة	العبارة
	ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
2.66	0	17	33	ك	ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتطوير.
	0	34,0	66,0	%	
2.44	4	20	26	ك	محدودية الصلاحيات الممنوحة للمدبرات.
	8,0	40,0	52,0	%	
2.42	5	19	26	ك	عدم المرونة في تطبيق بعض القوانين واللوائح.
	10,0	38,0	52,0	%	
2.32	5	24	21	ك	ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة وادارة التعليم.
	10,0	48,0	42,0	%	
2.24	7	24	19	ك	ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة و مؤسسات المجتمع المحلي.
	14,0	48,0	38,0	%	
2.42	المتوسط العام لكل عبارات المجال				

ويتضح من الجدول رقم (6)، أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول المعوقات الإدارية والمالية، التي تواجه مدبرات المدارس تجاه تطبيق الإدارة الذاتية؛ بلغ (2.42)؛ مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة يواجه معوقات إدارية ومالية بدرجة كبيرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة جبران والشمري (2011)، التي كانت درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية للشؤون المالية كبيرة.

وبالنظر إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول كل معوق بشكل مستقل، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر معوق يواجه الإدارة الذاتية، يتمثل في "ضعف الإمكانيات المادية اللازمة للتطوير"، حيث بلغت نسبة الموافقات بدرجة كبيرة 66%. وربما يرجع ذلك إلى المركزية الإدارية، وعدم تناسب المخصصات المالية المحددة من الوزارة مع ميزانيات خطط التطوير المكلفة.

وترى غالبية أفراد عينة الدراسة، أن "محدودية الصلاحيات الممنوحة للمدبرات" تحل في المرتبة الثانية للمعوقات، حيث كانت نسبة الموافقات بدرجة كبيرة 52%، مما يشير إلى مطالبة غالبية أفراد عينة الدراسة بمنح مزيد من الصلاحيات للمدرسة؛ مما يمكّنها من مواجهة مشكلاتها وحلها بفعالية. كما نالت عبارة "عدم المرونة في تطبيق بعض القوانين واللوائح" نسبة مساوية للنسبة السابقة من الموافقات بدرجة كبيرة بواقع 52%، وجاءت عبارة "ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة وادارة التعليم" في المرتبة الرابعة، حيث وافق بدرجة كبيرة 42% من أفراد عينة الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى أن الاتصالات بين إدارة التعليم والمدرسة تتم غالباً بشكل هابط لإيصال التعميم والتوجيهات، بينما يغفل دور الاتصالات الصاعدة بما تتضمنه من اقتراحات أو شكاوى من المدارس. فيما جاءت عبارة "ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة و مؤسسات المجتمع المحلي" في المرتبة الأخيرة، حيث ارتفعت نسبة الموافقات بدرجة متوسطة إلى 48%، في حين كانت نسبة الموافقات بدرجة كبيرة 38%؛ مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هذا

المعوق من أقل المعوقات أهمية، مقارنة ببقية المعوقات المذكورة، أي بدرجة متوسطة. وقد يكون السبب ندرة البرامج المشتركة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي، وبالتالي قلة الاتصال بينهما.

#### ثانياً: معوقات بشرية

جدول (7) استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مجال المعوقات البشرية، مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	المتوسط	
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
3	ضعف قناعة القيادات في المستويات العليا بأهمية تفويض الصلاحيات.	ك	23	19	8	735,	2,30
		%	46,0	38,0	16,0		
2	ضعف وعي منسوبات المدرسة بمفهوم الإدارة الذاتية.	ك	17	25	7	676,	2,20
		%	34,0	50,0	14,0		
6	إحجام المديرات عن المبادرة؛ خوفاً من تحمل مسؤولية الأضرار الناتجة عن أخطاء الموظفين.	ك	23	13	14	850,	2,18
		%	46,0	26,0	28,0		
1	ندرة القيادات المؤهلة.	ك	15	24	11	724	2,08
		%	30,0	48,0	22,0		
4	ضعف ثقة الرؤساء في كفاءة المرؤوسين.	ك	16	22	12	752,	2,08
		%	32,0	44,0	24,0		
5	مقاومة التغيير لدى بعض المديرات.	ك	16	20	14	781,	2,04
		%	32,0	40,0	28,0		
2,15	المتوسط العام لكل عبارات المجال						

يُبين الجدول رقم (7)، أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول المعوقات البشرية التي تواجه مديرات المدارس تجاه تطبيق الإدارة الذاتية؛ بلغ (2,15)، ويدل هذا على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة، يواجه معوقات بشرية بدرجة متوسطة.

وبالنظر إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول كل معوق من المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الذاتية، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر معوق من المعوقات البشرية التي تواجه الإدارة الذاتية، يتمثل في (ضعف قناعة القيادات في المستويات العليا بأهمية تفويض الصلاحيات)، حيث وافق 46% من أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة، وربما يرجع ذلك إلى معاناة أفراد عينة الدراسة من مركزية اتخاذ القرار، وعدم تفويض السلطة. وقد اتفق العديد من الدراسات، كدراسة العجمي (2005)، والدوسري (2006)، وسرور (2008)، وجبران والشمري (2011) على أهمية منح المزيد من الصلاحيات للمدرسة؛ بما يمكنها من أداء مهامها بكل مرونة. أما ثاني المعوقات البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، فكان "ضعف وعي منسوبات المدرسة بمفهوم الإدارة الذاتية"، حيث كانت نسبة الموافقات بدرجة كبيرة 34%، وبدرجة متوسطة 50%، مما يدل على ضرورة اطلاع منسوبات المدرسة على الأساليب الإدارية الحديثة، ومن ضمنها الإدارة الذاتية. كما بلغت نسبة الاستجابة بدرجة كبيرة على عبارة "إحجام المديرات عن المبادرة؛ خوفاً من تحطى مسؤولية الأضرار الناتجة عن أخطاء الموظفين"، حيث بلغت 46%. فيما انخفضت نسبة الموافقات بدرجة كبيرة على عبارة "ندرة القيادات المؤهلة" إلى 30%، وعبارة "ضعف ثقة الرؤساء في

كفاءة المرؤوسين" إلى 32%. وانخفضت نسبة الموافقات بدرجة كبيرة على عبارة "مقاومة التغيير لدى بعض المديرات، إلى 32%، وارتفعت نسبة الموافقات بدرجة ضعيفة إلى 28%، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك المديرات لأهمية التغيير، أو قد يرجع إلى إعطاء المديرات تقديرات عالية لأنفسهن؛ من أجل الظهور بأفضل صورة ممكنة.

ثالثاً: قيم اختبار (ت)، لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة بحسب المؤهل التعليمي

جدول (8) قيم اختبار (ت)؛ لدلالة الفروق الفردية بين آراء عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة، تبعاً للمؤهل التعليمي

الدالة الإحصائية عند 0,05	مستوى الدالة الفعلية	قيمة (ت)	دبلوم كلية متوسطة ن=11		بكالوريوس ن=39		معوقات تطبيق الإدارة الذاتية
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة	,301	1,047	422,	2,53	393,	2,38	معوقات إدارية ومالية
غير دالة	,499	681,	480,	2,25	532,	2,12	معوقات بشرية
دالة	,019	2,430	269,	2,47	,267	2,24	المتوسط العام للمعوقات

يتضح من الجدول رقم (8)، أن قيمة [ت] للمتوسط العام، الخاص بجميع مجالات المحور الثاني لآراء المديرات حول المعوقات الإدارية، والمالية، والبشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة؛ قد بلغت ( 2,430)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)؛ ويدل هذا على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات حول معوقات تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس التعليم العام الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة، تُعزى إلى متغير المؤهل التعليمي. وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المديرات اللاتي يحملن درجة البكالوريوس، مع متوسطات المديرات اللاتي يحملن درجة دبلوم الكلية المتوسطة؛ يتضح أن هذه الفروق كانت لصالح المديرات اللاتي يحملن مؤهل دبلوم الكلية المتوسطة.

ثالثاً: مناقشة السؤال الثالث: ما مقترحات تطوير تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم طرح سؤال مفتوح حول مقترحات أفراد عينة الدراسة، لتطوير تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة، ثم تم استخراج التكرارات والنسب المئوية. كما يتضح من الجدول التالي:

#### (9) التكرارات والنسب المئوية لمقترحات تطوير الإدارة الذاتية مرتبة تنازلياً ن = 32

م	العبارة	التكرار	النسبة
1	التوسع في منح المزيد من الصلاحيات لمديرات المدارس.	30	93,75%
2	توفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية بنجاح.	22	68,75%
3	إعداد دورات تدريبية لمنسوبات المدرسة.	19	59,37%
4	تدريب مديرات المدارس وتأهيلهن تحت إشراف أفضل الخبراء لتطبيق الإدارة الذاتية بنجاح.	12	37,50%
5	التخلص من الأعمال الكتابية الروتينية، واستبدالها بمنظومة حاسوبية متطورة.	12	37,50%
6	التعاون والعمل بروح الفريق.	9	28,12%
7	تنمية روح المنافسة بين المدارس.	8	25,00%

8	تكريم المتميزين في هذا المجال.	7	21,87%
9	إتاحة الفرصة لإدارة المدرسة لاتخاذ قراراتها دون الرجوع لإدارة التعليم.	7	21,87%
10	تحسين آلية التواصل بين المدرسة وإدارة التعليم أو الوزارة مباشرة.	6	18,75%
11	تقديم الحوافز المادية لمنسوبات المدرسة المتميزات.	5	15,62%
12	توفير القيادات المؤهلة.	4	12,50%
13	تبادل الزيارات بين المدارس لإبراز التجارب الناجحة.	4	12,50%
14	تفعيل دور المجالس المدرسية.	3	9,37%
15	تحسين آلية اختيار المديرات وفقاً للكفاءة وجودة الأداء.	2	6,25%
16	زيادة التوعية بأهمية التقويم الذاتي للمدرسة.	2	6,25%
17	منح مزيد من الثقة في إدارة المدرسة.	2	6,25%
18	المرونة في تطبيق الأنظمة والقوانين.	1	3,12%
19	توعية المجتمع المحلي بأهمية المشاركة في أنشطة المدرسة.	1	3,12%
20	الدعم من الإدارة العليا عن طريق تقديم مزيد من التسهيلات.	1	3,12%
21	زيادة التواصل مع أولياء الأمور، بتفعيل مجالس الأمهات.	1	3,12%
المجموع		32	100%

يتضح من الجدول السابق، أن النسب المئوية لمقترحات أفراد عينة الدراسة اللاتي أُجبن عن السؤال الوارد في أداة الدراسة، والبالغ عددهن 32 مستجيبة من أفراد عينة الدراسة؛ تتراوح ما بين (93,75%) و (3,12%). وكان من أهم المقترحات التوسع في منح المزيد من الصلاحيات لمديرات المدارس، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية بنجاح وتدريب مديرات المدارس وتأهيلهن تحت إشراف أفضل الخبراء؛ لتطبيق الإدارة الذاتية بنجاح.

### نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة بدرجة متوسطة عموماً. وعلى مستوى المجالات، كان إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في مجال تحسين أداء الطالبات بدرجة كبيرة، أما بقية المجالات، فجاءت بدرجة متوسطة، ومرتبياً تنازلياً، كالاتي: مجال لامركزية الإدارة، ومجال المساءلة عن النتائج، ومجال التنمية المهنية المستدامة.
2. وجود معوقات إدارية، ومالية، وبشرية تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية بالمدينة المنورة بدرجة متوسطة عموماً. وأن أكبر هذه المعوقات، هي المعوقات الإدارية والمالية، حيث جاءت بدرجة كبيرة، بينما جاءت المعوقات البشرية بدرجة متوسطة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول إمكان تطبيق الإدارة الذاتية والمعوقات الإدارية، والمالية، والبشرية، تُعزى إلى المؤهل التعليمي.
5. من أبرز مقترحات أفراد عينة الدراسة " التوسع في منح المزيد من الصلاحيات لمديرات المدارس، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية بنجاح، وإعداد دورات تدريبية لمنسوبات المدرسة، إضافة إلى تدريب مديرات المدارس وتأهيلهن تحت إشراف أفضل الخبراء لتطبيق الإدارة الذاتية بنجاح.

**التوصيات**

بناءً على ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، فإنه يمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

**أولاً: فيما يخص وزارة التربية والتعليم**

1. منح المدرسة مزيد من الصلاحيات اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات التربوية المناسبة.
2. إنشاء هيئة للمتابعة والرقابة على المدارس المدارة ذاتياً.
3. إعداد القيادات المدرسية وتأهيلها عن طريق الالتحاق بالبرامج المتخصصة، كبرامج إعداد القادة.
4. صياغة دليل إرشادي يُحدّد المهام، والمسؤوليات، والعمليات الإدارية والتربوية لجميع منسوبات المدرسة.
5. توفير قواعد بيانات ومعلومات تعتمد عليها المدرسة عند اتخاذ أي قرار.

**ثانياً أ: فيما يخص الإدارة المدرسية**

1. إعادة صياغة تشكيل المجالس المدرسية بحيث يمنح المعلمين والآباء فرصة المشاركة في إدارتها بالتوازي مع السلطة الشرعية لإدارة المدرسة.
2. عقد اجتماعات دورية بين أعضاء المدرسة، وأولياء الأمور، والمسؤولين عن مؤسسات المجتمع المحلي؛ بغرض التشاور لحلّ المشكلات التي تواجه المدرسة.
3. تبادل الزيارات المدرسية؛ من أجل الاستفادة من التجارب الناجحة للمدارس المطبقة للإدارة الذاتية.

**ثالثاً: مقترحات بإجراء دراسات مستقبلية**

1. الصعوبات الإدارية والمالية التي قد تواجه تفعيل الإدارة الذاتية للمدرسة، وطرائق التغلب عليها.
2. دراسة مقارنة حول تجربة الإدارة الذاتية للمدرسة في بعض الدول المتقدمة، وسبل الإفادة منها.

**المراجع:****أولاً: المراجع العربية**

- جبران، علي محمد؛ والشمري، راضي محيسن (2011). درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، *مجلة الدراسات للعلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن*.
- الدوسري، خلود حمد (2006). الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض، رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية التربية. الرياض.
- رزق، جمال بدير عوض؛ ومعوذ، صلاح الدين إبراهيم؛ وحرّات، أمل حسن حسن (2011). الإدارة الذاتية للمدرسة: مدخل لتحقيق المدرسة المنتجة. *مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر*، مج1(77)، ص 444-476 .
- سرور، سهى سالم (2008). تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العجمي، محمد حسنين (2010). إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية. عمان: دار الفكر.

- العجمي, محمد حسنين (2008). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العجمي, محمد حسنين (2005). المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر، مج58، ص ص 3- 90.
- علي, أسامة محمد سيد (2010). الإدارة الذاتية للمدرسة. كفر الشيخ: العلم والإيمان للنشر.
- علي, عيسى (2008). بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق، مج24، ع1، ص ص 105-152.
- عواد، سهى غالب؛ وأبو سمرة، محمود أحمد؛ والطيطي، محمد عبدا لإله (2011). مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين. المجلة التربوية، الكويت، مج 25(100)، ص ص 237-278.
- الغامدي، حمدان أحمد؛ وعبد الجواد، نور الدين محمد (2002). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة تربية الغد.
- مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام (2012). أنموذج تطوير المدارس، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- وزارة التربية والتعليم (2004). التقرير الوطني عن تطور التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض: مركز التطوير التربوي.
- ثانياً أ: المراجع الأجنبية:

- 1-Botha, Nico. (2006). Leadership in school-based management: a case study in selected schools. *South African Journal of Education* Vol. 26(3), pp.341-353.
- 2-Cranston, Neil. (2001). Collaborative decision-making and school based management: challenges, rhetoric and reality. *Journal of Educational Enquiry*, pp. 1-24.
- 3-Gammage, David T. (2008). Three decades of implementation of school-based management in the Australian Capital Territory and Victoria in Australia". *International Journal of Educational Management*, Vol. 22 Iss: 7, pp.664 – 675.
- 4-World Bank (2007). *What is School-Based Management*. World Bank. Washington, DC. Retrieved on 18/12/2012 from: [http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079934475/547667-1145313948551/what\\_is\\_SBM](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079934475/547667-1145313948551/what_is_SBM)