

واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في طولكرم ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين

The Reality of the Application of Self-management in Public Schools in Tulkarm and Its "Obstacles from the Point of View of Principals"

عبير خالد حسين قشوع⁽¹⁾Abeer Khaled Hussein Qashoo⁽¹⁾[10.15849/ZJJES.240730.07](https://doi.org/10.15849/ZJJES.240730.07)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في طولكرم ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين، وقد تكون المجتمع من (140) من مديري المدارس الحكومية في طولكرم، اختيرت عينة طبقية عشوائية مكونة من (120) مديرا ومديرة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أنَّ واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في طولكرم ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة كبيرة، وقد جاء مجال معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المرتبة الأولى وبمتوسط (3.60) وهي درجة كبيرة، وجاء مجال النظام التعليمي وبمتوسط (3.58) في المرتبة الثانية وبدرجة كبيرة، والموارد المالية وبمتوسط (3.57) في المرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة، واللامركزية وبمتوسط (3.31) في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية ومعوقاتها تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق في متغيرات سنوات الخبرة ولصالح أقل من (5) سنوات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية، مدارس طولكرم ، المعوقات

Abstract :

The study aimed to identify the reality of implementing self-administration in public schools in Tulkarm and its obstacles from the point of view of principals. The study population consisted of all principals of public schools in Tulkarm and the Triangle, who numbered (140). A stratified random sample consisting of (120) principals was chosen. The study used the analytic descriptive approach and applied the questionnaire to the study sample. The results showed that the arithmetic averages and standard deviations of the reality of applying self-management in public schools in Tulkarm and its obstacles from the point of view of principals came to a large degree, and the area of obstacles to applying self-management came in first place with an average (3.60) which is a large degree. The field of the educational system came in second place with an average of (3.58) to a large degree. Financial resources, with an average of (3.57) ranked third and to a large degree. Decentralization, with an average of (3.31), ranked fourth and with a moderate degree. The results also showed that there was no statistical significance at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the averages of the responses of public school principals in Tulkarm to the reality of applying self-management in public schools and its obstacles due to the variable of gender and the presence of variables in years of experience for less than (5) years.

Keywords: self-administration, Tulkarm schools, obstacles.⁽¹⁾ ARAB AMERICAN UNIVERSITY* Corresponding author Abeer.qashoo7@gmail.com

Received: 28/07/2024

Accepted: 22/09/2024

⁽¹⁾ الجامعة العربية الأمريكية* للمراسلة: Abeer.qashoo7@gmail.com

تاريخ استلام البحث: 28/07/2024

تاريخ قبول البحث: 22/09/2024

المقدمة:

للإدارة الذاتية دور هام في تطوير الإدارة المدرسية وتحسين أدائها في صنع القرار واتخاذها، وإدارة الوقت، وتقديم هيكلًا تنظيمياً مرناً يتجاوب مع احتياجات المدرسة والمجتمع، كما تسهم في النمو المهني للمعلمين والعاملين، وزيادة دافعيتهم للعمل، وشعورهم بالرضا الوظيفي العتيبي(2023).

وتعد الإدارة التربوية مدخلاً من مداخل الإدارة الحديثة التي تؤكد على فاعلية أداء الإدارة المدرسية في عمليات اتخاذ القرار وتطبيق اللامركزية، وأن اتخاذ القرار الفاعل والسريع يتطلب تطبيق الإدارة الذاتية حتى تتمكن الإدارة المدرسية من اتخاذ قراراتها بمرونة دون انتظار موافقة إدارات التعليم العليا خاصة فيما يتعلق بالشراكة المجتمعية، وأداء المعلمين، والتمويل، والموازنة، ومن ناحية أخرى فقد أكد مؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة التربوية(2019) على ضرورة تمكين مديري المدارس في مدارسهم، وذلك لتحسين قدرتها على اتخاذ القرارات، وتحقيق الاستقلالية والتميز الإداري.

وبناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة بهدف الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في طولكرم ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين.

مشكلة الدراسة: بالرغم من أهمية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس لتمكين المديرين من أدوارهم في إدارة المدارس بصورة فاعلة، وتمكينهم من حق التصرف بميزانية المدرسة، واتخاذ القرارات، وتطبيق نظام اللامركزية في إدارة شؤون الطلبة، ومتابعة أداء المعلمين، ونموهم المهني إلا أن هناك العديد من المدارس الحكومية وتحديداً في فلسطين، ومدارس طولكرم بشكل خاص ما زالت تتبع في نظامها وقراراتها لوزارة التربية والتعليم وتتقيد بتعليمات المديرية ضمن نظام المركزية، وبالرغم من أن الدراسات المعاصرة أكدت على أهمية تطبيق الإدارة الذاتية كدراسة السلمي (2019) والتي أكدت على أهمية توفير وتطبيق الإدارة الذاتية لمدارس التعليم إلا أن كثير من الدراسات قد أكدت على وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس كدراسة الغامدي (2019) التي أشارت إلى وجود معوقات إدارية وبشرية وتعليمية تعيق تطبيق الإدارة الذاتية.

وبناءً على ما سبق، ونظراً لطبيعة تخصص الباحثين وعملهم في السلك التربوي والتعليمي جاءت هذه الدراسة للوقوف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في طولكرم ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين.

أسئلة الدراسة: جاءت هذه الدراسة للإجابة عن تساؤلات الدراسة الآتية:

1. ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في طولكرم ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في طولكرم لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية ومعوقاتها تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة: سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس طولكرم ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين.
2. الكشف عن وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مديري مدارس طولكرم الحكومية نحو واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من حيث تسليطها الضوء على موضوع حيوية كأحد مداخل الإدارة التربوية الحديثة وهو الإدارة الذاتية، وتأتي استجابة لتوصيات الدراسات السابقة والمؤتمرات العلمية والتي تدعو للتخفيف من المركزية في التعليم والتوجه نحو اللامركزية، كما ستفيد في رفع التوصيات لأصحاب القرار بضرورة تمكين المديرين في مدارسهم وتفويضهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهم، كما ستفيد القادة التربويين في الوقوف على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس والعمل على تذييلها، لما في ذلك تطوير لأداء الإدارات المدرسية وتجويد العملية التعليمية.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس طولكرم الحكومية ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين.
- الحدود البشرية: مديري المدارس الحكومية في طولكرم.
- الحدود المكانية: مدارس طولكرم الحكومية.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2023-2024.

مصطلحات الدراسة

الإدارة الذاتية: " استراتيجية تقوم على مبدأ اللامركزية وتهدف إلى تحسين التعليم وتطويره، يتم بموجبها منح أعضاء الإدارة المدرسية سلطة واستقلالية في اتخاذ القرارات حيث تصبح المدرسة أكثر مسؤولية واستقلالية في تسيير شؤونها بما يتناسب مع حاجاته وخصائصها والإمكانات المتاحة لها (الراجحي، 2021، 4).

وتعرف إجرائياً: عملية منح مدارس طولكرم صلاحيات ومسؤوليات أكبر مما هي عليه بحيث تستقل إدارياً ومالياً وتملك الصلاحيات في التصرف بشؤونها التعليمية والمالية واتخاذ القرارات بمشاركة المجتمع المدرسي من معلمين وطلبة وأولياء أمور دون الرجوع للإدارات العليا، ويتبين مستوى هذه الصلاحيات من خلال استجابات المديرين على أداة الاستبانة.

المعوقات: وتعرف بأنها: " جميع العوائق المالية والإدارية والشخصية التي تعوق المسؤول عن تحقيق أهدافه وبرامجه الإدارية التي تساعد في عمليتي التعلم والتعليم وتطويرهما " (سليمان، 2021، 189).

وتعرف إجرائياً: هي الصعوبات المالية والإدارية والبشرية التي تواجه مديري مدارس طولكرم الحكومية في تطبيق الإدارة الذاتية ويتبين تلك الصعوبات من خلال استجابات مديري المدارس على الاستبانة.

الإطار النظري:

يعود الاهتمام بتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس لما لها من مميزات ذكرها مؤذن(2017) وهي:

1. تعزيز دور المجتمع المحلي في المشاركة باتخاذ القرار مع الإدارة المدرسية والمعلمين مما يزيد من تفهمه لواقع المدرسة والمساهمة في حل المشكلات.
2. تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة مما يزيد من كفاءة المديرين، وتوفير بيئة محفزة للعمل.
3. إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الأمر الذي يزيد من إحساسهم بالمسؤولية تجاه التعليم وهذا يرفع من مستوى أدائهم.
4. تجويد مخرجات التعليم من خلال مشاركة أولياء الأمور باتخاذ القرارات التعليمية وحل المشكلات المدرسية ومنها مشكلات تحصيل أبنائهم.
5. تمكين مديري المدارس من حق التصرف في شؤونها المالية والتعليمية والإدارية، ومتابعة أداء المعلمين ونموهم.

خصائص الإدارة الذاتية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المدارس التي تطبق الإدارة الذاتية كمدخل إداري لها، فهي مدارس مستقلة في الأنظمة واللوائح التي تحكم عملها، حيث تدار بتعاون مشترك من قبل الإدارة والمعلمين، مبتكرة بأساليبها فنظام اللامركزية يجعلها وحدة تعليمية مميزة بأهدافها ورؤيتها المستقلة والتي تجعلها تستثمر الأفكار الإبداعية من قبل أعضائها، وتنافسية فهي تتميز عن غيرها من المدارس التي تتبع النظام المركز، وتسعى إلى تطوير أدائها والتنافس مع المدارس الدولية النموذجية، غير ربحية لأنها بالأساس هي مدارس حكومية، التعليم فيها إلزامي ومجاني (الدوسري، 2019).

وذكر الراجحي(2021) أن هناك خمس مبادئ تستند عليها الإدارة الذاتية للمدارس وهي المشاركة المجتمعية الفاعلة في صنع القرار، ولا مركزية السلطة الإدارية فيها، والسعي نحو التطوير المهني المستمر للمعلمين، وتعميم مبادئ المساءلة والمسؤولية والشفافية في العمل، وتجويد مخرجات العملية التعليمية.

متطلبات الإدارة الذاتية:

هناك مجموعة من المتطلبات لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس ذكرها (الدوسري، 2019؛ العتيبي، 2023):

- المتطلبات الإدارية: فمن الضروري وجود إدارة مدرسية تملك مهارات التخطيط والتنظيم والإدارة من أجل توجيه العاملين، وتنظيم العمل، وتحديد المهام، ووضع اللوائح والأنظمة، وتفويض الصلاحيات، واتخاذ القرارات الحكيمة.
- المتطلبات البرية: فالعنصر البشري هو أداة التغيير، ولذا يجب الاهتمام بالعاملين، وتلبية احتياجاتهم، وتقديرهم، وإشراكهم باتخاذ القرار.
- المتطلبات التقنية: الإدارة الذاتية هي: إدارة مرنة تتطلع للتطور، وتعمل على مواكبة المستجدات العلمية والتقنية وتوظيفها في الإدارة والممارسات التعليمية.
- المتطلبات المالية: يتطلب تطبيق الإدارة الذاتية موارد مالية كافية لتلبية احتياجات المدرسة والتزاماتها، وتطوير البنى التحتية، وتوفير البرامج التعليمية، وتدعيم الأنشطة، والدورات التدريبية.

معوقات تطبيق الإدارة الذاتية:

يواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس معوقات، وهي معوقات إدارية ، فتطبيق اللامركزية يضعف السلطة المركزية وبالتالي تضعف عملية التنسيق مع الأجهزة اللامركزية، والافتقار إلى الشفافية الإدارية، وصعوبة الرقابة على المدارس اللامركزية، وضعف قدرة غالبية المديرين على اتخاذ القرارات المرتبطة بالشؤون المالية، ووجود معوقات تتعلق بعدم قناعة مديري المدارس بتفويض الصلاحيات للنخبة المميزة من المعلمين، هناك معوقات بشرية وتتمثل بكثرة الأعباء الوظيفية التي تقع على عاتق المعلمين والمديرين، وقلة وعي المجتمع بأهمية المشاركة المجتمعية، وضعف خبرة المديرين في الإدارة الذاتية، بالإضافة إلى وجود معوقات مادية تتعلق بقلة الدعم المالي (مصطفى، 2022).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة خلاف وآخرون (2023) إلى واقع تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في فنلندا على ضوء القوى والعوامل الثقافية التي تؤثر عليها، وكيفية الاستفادة منها في مصر، واستخدم المنهج المقارن، الذي يمكن من خلاله تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مصر على ضوء خبرة فنلندا، أظهرت نتائج الدراسة أن التجربة الفنلندية في مجال التعليم هي نموذج يوضح نتيجة التوافق والتكامل بين مجموعة عميقة من القيم الاجتماعية والثقافية ، حيث تعد نهجاً متميزاً للتنمية التعليمية. يتميز الاتجاه الذي ينتشر في الشكل الإداري لفنلندا باللامركزية في اتخاذ القرار التعليمي -اتخاذ القرار ، ووزارة التعليم تهتم بسياسة التعليم والتمويل، أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التأهيل الأكاديمي لمديري المدارس لزيادة قدرتهم على تحمل الأعباء الجديدة.

وهدف دراسة صفوري وغالية (2023) التعرف إلى واقع استخدام الإدارة الذاتية في مدارس الخط الأخضر في فلسطين، استخدم المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، تكونت العينة من (215) مديراً، أظهرت النتائج أن إدارة الذات تواجه تحديات كبيرة في تطبيقها ،عدم مشاركة المعلمين والمجتمع في عملية صنع القرار، لا يمكن لمديري المدارس تحديد الأهداف العامة للمناهج بسبب نقص الخبرة ؛ ولم يتمكن بعض مديري المدارس من جعل المعلمين أن يقوموا بواجباتهم من خلال إدارة الذات.

كما هدفت دراسة العتيبي(2023) التعرف إلى متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم "أسلوب دلفاي" وهو من أساليب الدراسات المستقبلية، وتم اختيار عينة مكونة من (10 خبراء) من لديه خبرة إدارية في مجال الإدارة المدرسية أو الإشراف التربوي لمدة لا تقل عن خمس سنوات، وألا يقل المؤهل العلمي عن درجة الماجستير، تم تطبيق الاستبيان المفتوح لجمع الخبراء في الجولة الأولى وتم استخدام الاستبيان المغلق في الجولتين الثانية والثالثة، تم تحديد نسبة الاتفاق بين آراء الخبراء في الجولة الثالثة بنسبة موافقة تزيد عن 93%، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أبرز معوقات تنظيمية أمام تطبيق الإدارة الذاتية، تمثلت في عدم اعتمادها في وزارة التربية والتعليم، وضعف الصلاحيات الإدارية الممنوحة لإدارات التعلم ومديري المدارس، وضعف البنية التنظيمية الداعمة لاتجاه اللامركزية في النظام التعليمي، فيما تمثلت أبرز المعوقات المالية في محدودية ميزانيات المدارس وعدم كفايتها، وعدم وجود مصادر تمويل أخرى غير التمويل الحكومي للمدارس، وتمثلت أبرز المعوقات البشرية في ضعف الكفاءات اللازمة لمديري المدارس بما يتماشى مع مفهوم الإدارة الذاتية للمدارس.

هدفت دراسة مقابلة(2022) التعرف إلى الإدارة الذاتية ومعوقاتها من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (360) قائداً وقائدة، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف قد جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وعدد الدورات التدريبية، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة ولصالح المدارس الثانوية في المحور الإداري، والمحور الفني، والمحور المالي والإدارة الذاتية ككل، وأن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية جاءت بدرجة متوسطة.

كما أجرى أبو عرار(2022) دراسة هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومن وجهة نظر مديري مدارس بئر السبع، استخدم المنهج المسحي، والاستبانة أداة جمع البيانات وزعت على عينة تكونت من (29) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن درجة معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية تعزى إلى كل من متغير(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة العمل على تكثيف الجهود من أجل زيادة المخصصات المالية للمدارس المدارة ذاتياً.

دراسة صليح(2022) هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العالي في نجران وفق التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة وزعت على عينة قصدية مكونة من (1195) معلماً، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أقل من 5سنوات، و متغير الجنس ولصالح الأنثى، و متغير الكلية لصالح الإنسانية، و متغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس، وأوصت الدراسة بتفعيل تطبيق الإدارة الذاتية في ضوء التحول الرقمي في كافة المدارس.

وأجرت أبو حجلة (2019) دراسة هدفت التعرف إلى مشكلات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس محافظات الضفة الغربية في فلسطين، استخدم المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة وزعت على عينة مكونة من (233) مديراً ومشرفاً، تم اختيارهم عشوائياً، أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الذاتية جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق احصائية حول مشكلات تطبيق الإدارة الذاتية وفقاً لمتغيرات الدراسة الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة والمديرية والتخصص وطبيعة العمل، أوصت الدراسة بإعطاء المديرين والمديرات الصلاحيات الواسعة لمجال الإدارة الذاتية.

وهدف دراسة هيوتابرت (2016) Hutabarat التعرف إلى الإدارة الذاتية وتأثيرها على درجة التحفيز والأداء الوظيفي للمعلمين في إندونيسيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة الدراسة طبقت على عينة عشوائية قوامها (143) معلماً، أظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر للإدارة الذاتية اتجاه الرضى الوظيفي، كما تبين أن الإدارة الذاتية تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء الوظيفي.

كما أجرى مرادي وبيدختي (2011) Moiradi & Beidokht التعرف إلى مستوى الإدارة الذاتية للمدارس في الولايات المتحدة وإنجلترا والمكسيك وأستراليا، وكندا وإيران وإسبانيا، استخدم المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، تكونت العينة من (120) مديراً، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإدارة الذاتية إنجلترا أستراليا والمكسيك والولايات المتحدة جاء بدرجة كبيرة، بينما جاءت بدرجة متوسطة في كل من كندا وإيران وإسبانيا، كما بينت نتائج الدراسة أن مديري المدارس في هذه الدول يحاولون ترسيخ مبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة، ويسعون نحو تبني اللامركزية بصورة عامة.

وتعقياً على الدراسات السابقة يتبين أنها اتفقت مع الدراسة الحالية واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس، كما اتفقت معها في المنهجية وأداة الدراسة، وقد تناولت دراسات محاور أخرى في الإدارة الذاتية كمتطلبات الإدارة الذاتية في دراسة العتيبي (2023) ومعوقات الإدارة الذاتية في دراسة أبو عرار (2022)، وتميزت الدراسة الحالية في تسليطها الضوء على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس طولكرم والمثلث الحكومية ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين.

منهجية الدراسة: من أجل التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في طولكرم ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق غرض الدراسة، لأن المنهج الوصفي بصورته التحليلية هو الأنسب لوصف الظاهرة من جميع جوانبها، ويصفها بشكل دقيق كميًا (Quantitative).

مجتمع الدراسة وعينته: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في طولكرم، والبالغ عددهم (140)، اختيرت عينة طبقية عشوائية مكونة من (120) مديراً ومديرة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة من مديري المدارس وفقاً لمتغيرات الدراسة:

جدول (1): يوضح توزيع عينة الدراسة من مديري المدارس وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	54	45.0%
	أنثى	66	55.0%
	المجموع	120	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	42	35.0%
	من 5-10 سنة	36	30.0%
	أكثر من 10 سنة	42	35.0%
	المجموع	120	100.0%

أدوات الدراسة: تم إعداد الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتعلق بالإدارة الذاتية كدراسة أبو عرار (2022) ودراسة أبو حجلة (2019)، وتكونت الاستبانة من خمس مجالات.

***صدق الأداة:** تم التحقق من صدق الأداة بالطرق الآتية:

صدق المحكمين: تم عرض الأداة على (4) من المتخصصين في الإدارة التربوية، وذلك للحكم على مدى صلاحيتها للتطبيق، وتعديل ما يرونه مناسباً، وقد اتفق المحكمون على تعديل صياغة (3)، فيما اتفقوا على صلاحية باقي الفقرات للتطبيق، وبذلك أصبحت الاستبانة مكوناً من (32) فقرة في صورتها النهائية.

ثبات الأداة: للتحقق من مدى ثبات الأداة، تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت قيم الثبات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (2): يبين الجدول معامل الثبات للدرجة الكلية وأبعاد الإدارة الذاتية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	اللامركزية	8	0.82
2	الموارد المالية	6	0.77
3	النظام التعليمي	8	0.90
4	معوقات تطبيق الإدارة الذاتية	10	0.89
	الدرجة الكلية	32	0.94

يتضح من جدول (2) أنَّ معاملات الثبات للدرجة الكلية ومجالات الإدارة الذاتية التعليم عالية؛ حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.94)، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.90-0.77)، وجميعها معاملات ثبات عالية تؤكد على صلاحية المقياس للتطبيق.

الحكم على استجابات العينة: اعتمدت الدراسة المقياس الآتي لتقدير الإدارة الذاتية اعتماداً على ما ذكرته الدراسات السابقة، وعلى آراء المحكمين:

- المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر) = درجة كبيرة جداً.
- المتوسط الحسابي (4.21-3.41) = درجة كبيرة.
- المتوسط الحسابي (3.40-2.61) = درجة متوسطة .
- المتوسط الحسابي (2.60- 1.81) = درجة منخفضة.
- المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) - درجة منخفضة جداً.

المعالجات الإحصائية: تم ترميز الاستجابات باستخدام برنامج إكسل ونقلها لبرنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وإدخال البيانات، ومعالجتها، ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة، تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص فرضية سنوات الخبرة، اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين (Independent Sample t- test) لفحص فرضية الجنس والمنطقة التعليمية، معادلة كرو نباخ - ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس درجة ثبات الاستبانة.

نتائج الدراسة ومناقشتها: إجابة السؤال الأول: والذي ينص:

ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في طولكرم ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين؟

وللإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس، وجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في طولكرم ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	معوقات تطبيق الإدارة الذاتية	3.60	0.66	كبيرة	72.0%
3	النظام التعليمي	3.58	0.82	كبيرة	71.6%
1	الموارد المالية	3.57	0.63	كبيرة	71.4%
2	اللامركزية	3.31	0.74	متوسطة	66.2%

الدرجة الكلية	3.53	0.59	كبيرة	70.6%
---------------	------	------	-------	-------

يتضح من جدول (3) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في طولكرم ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.53)، وبنسبة مئوية (70.0%)، وقد جاء مجال معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المرتبة الأولى وبمتوسط (3.60) وهي درجة كبيرة، كما جاء متوسط استجابات أفراد العينة على مجال النظام التعليمي وبمتوسط (3.58) في المرتبة الثانية وبدرجة كبيرة، والموارد المالية وبمتوسط (3.57) في المرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة، واللامركزية وبمتوسط (3.31) في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة.

ويعزى ذلك إلى أن هناك تطبيقاً للإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في طولكرم تحت مسمى المدارس التطويرية أو مدارس تتمتع بالإشراف الذاتي على نفسها، وقد يكون هناك متابعة مستمرة للمهام الإدارية والتعليمية والمالية من قبل مديري المدارس أنفسهم، فبالنسبة للموارد المالية يلاحظ أن الإدارات المدرسية لها حق التصرف بالتبرعات المدرسية التي تجمع من أقساط الطلبة وتخصص لصالح المدرسة، كما يحق للإدارات المدرسية الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وجمع التبرعات لتحسين واقع المدرسة، كما أن الإدارات المدرسية في الوقت الحالي تمتلك إشرافاً ذاتياً على شؤونها التعليمية المتعلقة بأداء الطلبة والمعلمين والأنشطة وغيرها، ومع ذلك يواجه تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس طولكرم معوقات كبيرة تعود إلى سطوة البيروقراطية فبالرغم من أنها تمارس إدارة ذاتية إلا أن مرجعيتها تبقى تابعة لوزارة التربية والتعليم في طولكرم، ومن ناحية أخرى تواجه المدارس الذاتية الإشراف معوقات تتعلق بضعف المشاركة المجتمعية في دعم المدرسة مادياً ومعنوياً ومشاركة المدرسة بأنشطتها المختلفة، ومعوقات تتعلق بتفويض الصلاحيات، فهناك مديرو مدارس لا يثقون بكفاءة المعلمين ولا يفوضونهم الصلاحيات وهذا يعيق إنجاز الأهداف بوقتها، إضافة إلى التنقلات المدرسية على صعيد المديرين والمعلمين والذي يضعف من قدرة المديرين على تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم، ومعوقات تتعلق بالصراعات التي تحدث بين المعلمين، أما في مجال اللامركزية فقد جاءت بدرجة متوسطة ويعزى ذلك إلى أن المدارس الحكومية في طولكرم تطبق الإدارة الذاتية في نظامها التعليمي ولكنها لا تستطيع التصرف بحرية تامة دون الرجوع لوزارة التربية والتعليم كالمشؤون المتعلقة بتسجيل الطلبة وتوزيع الكتب المدرسية والاتصال مع الوحدات الإدارية في الوزارتين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة صليح (2022) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس نجران جاءت بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع نتائج دراسة أبو عرار (2022) والتي أظهرت النتائج أن درجة معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في بير السبع جاءت بدرجة مرتفعة.

إجابة السؤال الثاني: والذي ينص "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في طولكرم لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية ومعوقاتها تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة؟ ولفحص الفرض السابق استخدمت الدراسة اختبار "ت"

لمجموعتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وقد تم عرض نتائج كل متغير على حدة على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بمتغير الجنس استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، للكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في طولكرم لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية ومعوقاتها تعزى لمتغير الجنس (ذكر وأنثى).

جدول (4) : دلالة الفروق لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في طولكرم ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين تبعا لمتغير الجنس

الدلالة	قيمة ت	أنثى (66)		ذكر (54)		المجال
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
0.79	0.255	3.58	0.51	3.55	0.75	اللامركزية
0.98	0.024	3.31	0.79	3.31	0.69	الموارد المالية
0.83	0.208	3.57	0.78	3.60	0.86	النظام التعليمي
0.67	0.425	3.62	0.67	3.57	0.65	معوقات تطبيق الإدارة الذاتية.
0.88	0.149	3.54	0.56	3.52	0.62	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في طولكرم لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية ومعوقاتها تعزى لمتغير الجنس.

ويعزى ذلك إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في استجابات المديرين ذكوراً وإناثاً لأن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم واقع ملحوظ يتم الحكم عليه من خلال ممارسات إدارية وتعليمية ومالية وبشرية حيث يتبين لهم أن كل هذه الممارسات تتم ذاتياً دون الرجوع لسلطة الوزارة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة أبو عرار (2022) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس بير السبع، واختلفت مع نتائج دراسة صليح (2022) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في متغير الجنس ولصالح الإناث نحو درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس نجران.

النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، للكشف عن فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في طولكرم لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية ومعوقاتها تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وكانت النتائج كما في جدول (5).

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج الجدول (5) تبين ذلك:

الجدول(5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في طولكرم ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين في ضوء متغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف
اللامركزية	أقل من 5 سنوات	42	3.8214	.60432
	من 5_10سنوات	36	3.5521	.48401
	أكثر من 10سنوات	42	3.3393	.68870
	المجموع	120	3.5719	.63193
الموارد المالية	أقل من 5 سنوات	42	3.4762	.99971
	من 5_10سنوات	36	3.3056	.52023
	أكثر من 10سنوات	42	3.1667	.58086
	المجموع	120	3.3167	.74642
النظام التعليمي	أقل من 5 سنوات	42	3.7321	.97396
	من 5_10سنوات	36	3.6563	.59715
	أكثر من 10سنوات	42	3.3750	.79729
	المجموع	120	3.5844	.82187
معوقات تطبيق الإدارة الذاتية.	أقل من 5 سنوات	42	3.6857	.71553
	من 5_10سنوات	36	3.3917	.62991
	أكثر من 10سنوات	42	3.7000	.60000
	المجموع	120	3.6025	.66059
الكلية	أقل من 5 سنوات	42	3.6920	.64242
	من 5_10سنوات	36	3.4818	.48679

أكثر من 10 سنوات	42	3.4286	.60597
المجموع	120	3.5367	.59325

الجدول (6) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
اللامركزية	بين المجموعات	4.902	2	2.451	6.728	*0.00
	داخل المجموعات	42.619	117	.364		
	المجموع	47.521	119			
الموارد المالية	بين المجموعات	2.018	2	1.009	1.837	0.16
	داخل المجموعات	64.282	117	.549		
	المجموع	66.300	119			
النظام التعليمي	بين المجموعات	2.944	2	1.472	2.224	0.11
	داخل المجموعات	77.436	117	.662		
	المجموع	80.380	119			
معوقات تطبيق الإدارة الذاتية.	بين المجموعات	2.290	2	1.145	2.699	0.07
	داخل المجموعات	49.639	117	.424		
	المجموع	51.929	119			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.612	2	.806	2.342	0.10
	داخل المجموعات	40.270	117	.344		
	المجموع	41.882	119			

يتضح من نتائج الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في طولكرم لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية ومعوقاتها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية والمجال الثاني والثالث والرابع، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية في المجال الأول والمتعلق في اللامركزية ولمعرفة لصالح من تعود الفروق سيتم استخدام اختبار الفروقات البعدية (LSD).

الجدول (7) نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية لمجال اللامركزية

المجال	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
اللامركزية	أقل من 5 سنوات	0.26935	0.48214*	
	من 5-10 سنوات			0.21280
	أكثر من 10 سنوات			

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في طولكرم لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية ومعوقاتها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في اللامركزية وجاءت الفروق بين من أقل من 5 سنوات وبين أكثر من 10 سنوات وجاءت لصالح أقل من 5 سنوات.

ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الجدد في مدارس طولكرم يلحظون واقعاً مختلفاً لما كان في مخيبتهم فالإشراف الذاتي على الشؤون المالية والتعليمية والإدارية يدركه المديرون الجدد لأنه واقع جديد بالنسبة لهم في حين من تجاوزت سنوات خبرته الخمس سنوات اعتاد على واقع المدرسة في الإدارة الذاتية.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو حجلة (2019) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس الضفة الغربية.

التوصيات: بناءً على نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يلي:

- تعاون وزارة التربية والتعليم مع مدارس طولكرم في إعطاء المديرين مساحة أكبر في تطبيق اللامركزية في مدارسها.
- تدريب المديرين في المدارس على اختلاف خبراتهم على استراتيجيات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم بفاعلية أكبر.
- تعاون المجتمع المحلي والوزارة مع مدارس طولكرم لتقديم الدعم اللازم للتغلب على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية فيها.

المراجع باللغة العربية:

- أبو حجلة، آية. (2019). المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ابو عرار، ختام. (2022). معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومن وجهة نظر مدراء مدارس بير السبع. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 38(8.2)، 193-212.

- خلاف، سومية؛ أحمد، محمد؛ خليل، نبيل(2023). الإدارة الذاتية للمدرسة في فنلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج. (14)3، 776-832.
- الدوسري، صالح.(2019). رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية لدى قائدي المدارس الثانوية بالرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(1)، 290-325.
- الراجحي، إلهام نايف. (2021). مستوى تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر قادة المدارس، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 35(1)، 1-21.
- السلمي، سعد. (2019). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كمية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع(210)، 266-237.
- سليمان، فرج.(2021). معوقات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم، مجلة المنارة العلمية. عدد(3)، 185-197.
- صفوري، ليندا؛ غالية، نادية(2023). مهارات إدارة الذات لدى مديري المدارس في التعليم الرقمي، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية والبحوث البشرية، 3(6)، 1689-1699.
- صليح، جابر(2022). درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القطاع الشمالي بمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي ومشكلات تفعيلها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(11)، 1-29.
- العتيبي، فهد (2023). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، 39(3)، 123-152.
- الغامدي، رمزي.(2019). درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمين من وجهة نظرهم ، مجلة البحث العلمي في التربية، 20(ج6)، 681-708.
- مصطفى، منى.(2022). معوقات تفعيل الإدارة الذاتية في التعليم الثانوي الفني المصري في ضوء خبرات بعض الدول، المجلة الدولية لتعليم الكبار، 4(1)، 196-217.
- مقابلة، منصور.(2022). الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف، مجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث(العلوم الإنسانية، 36(10)، 2002-2028.
- مؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة التربوية(2019). القيادة التربوية المعاصر، جامعة دار الحكمة، المملكة العربية السعودية، تم المؤتمر بتاريخ 2019/5/19.
- مؤذن، أسامة.(2017). مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، مجلة القراءة والمعرفة، ع(184)، 81-122.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Hutabarat, W.(2016). *Implementation of School-Based Management in Indonesia (Affecting work motivation, job satisfaction, and teacher job performance.*
- Moradi, S. & Beidokhti, (2016). Comparative comparison of Implementing School-Based Management in Developed Countries in the Historical Context: from Theory to Practice, *International Education studies.* 9(9). 191-198.
-