

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية
في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر
المشرفين التربويين

إعداد

آية حاتم جبر أبو حجله

إشراف

د. حسن محمد تيم

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، في
كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

2019

المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات
الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين

إعداد

آية حاتم جبر أبو حجلة

نوقشت هذه الاطروحة بتاريخ 2019/4/11م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التواقيع

.....

1- د. حسن محمد تيم / مشرفاً ورئيساً

.....

2- أ.د. معزوز علاونة / ممتحناً خارجياً

.....

3- أ.د. عبد عساف / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى محفزي ودافعي دوماً نحو التقدم ... أبي الحبيب

إلى الشمعة التي تحملت الصعاب من أجلي ... أُمي الغالية

إلى الذي شاركني مشوار العناء والجهد وتحمل الكثير ... زوجي الحبيب

إلى التي كانت خير دعماً لي ... أختي الغالية

إلى الذين يحملون في عيونهم وقلوبهم هم سعادتي ونجاحي ... إخوتي

إلى هبة الله وفرحة عمري ونور أيامي ... ابني باسل

إلى كل من علمني حرفاً

إلى كل محبي العلم والمعرفة، فالعلم نور يهدي

إلى كل من صحبتي في رحلتي مع هذا البحث

الشكر والتقدير

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك.... ولا تطيب اللحظات إلا

بذكرك.... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

فإذا كان الوفاء يقتضي أن يرد الفضل إلى أهله فإنني أتوجه باسم آيات الشكر والعرفان إلى

المشرف على رسالتي

الدكتور حسن محمد تيم

الذي غمر الدراسة بعظيم عنايته وكرم رعايته ولم يبخل بعلم ولا بجهد ولا بوقت فكان لواسع علمه

وسداد توجيهه الفضل الكبير في إخراج هذه الأطروحة بصورتها النهائية.

والشكر موصول لأعضاء هيئة المناقشة

أ. د. معزوز علاونة بصفته ممتحناً خارجياً

أ. د. عبد عساف بصفته ممتحناً داخلياً

لتفضلهم بإثراء هذه الرسالة وتقديم النصح والفائدة

وآخر دعوانا أن الحمد لله.

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية
وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other
degree or qualification.

Student's Name:

الاسم:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
ط	فهرس الجداول
ل	الملخص
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
2	مقدمة
6	مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	أولاً: الإطار النظري
12	الإدارة الذاتية
12	مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة
13	أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة
15	خصائص وسمات الإدارة الذاتية للمدرسة
16	الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة
18	العوامل التي أدت إلى استخدام الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية
20	مميزات الإدارة الذاتية للمدرسة
21	أهمية تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة
22	متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية
23	مراحل عمل الإدارة الذاتية بالمؤسسات التعليمية
24	المشاكل والتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة

26	نماذج تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة
29	الأدب التربوي الفلسطيني المتعلق بالدراسة
33	الدراسات السابقة
33	الدراسات العربية
41	الدراسات الأجنبية
45	التعقيب على الدراسات السابقة
49	الفصل الثالث: المنهج والإجراءات
50	منهج الدراسة
50	مجتمع الدراسة
52	أداة الدراسة
53	صدق الأداة
54	ثبات الأداة
55	إجراءات الدراسة
55	متغيرات الدراسة
56	المعالجات الإحصائية
58	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها
59	عرض النتائج
59	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
59	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس
71	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول
72	نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بمتغير الجنس
73	نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي
75	نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة
78	نتائج الفرضية الرابعة المتعلقة بمتغير التخصص
79	نتائج الفرضية الخامسة المتعلقة بمتغير طبيعة العمل

81	نتائج الفرضية السادسة المتعلقة بمتغير المديرية
85	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة من نوع الأسئلة المفتوحة
87	الفصل الخامس: مناقشة النتائج وأهم التوصيات
88	مقدمة
88	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
90	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
96	التوصيات
98	قائمة المصادر والمراجع
106	الملحقات
b	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظات	1
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	2
53	مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي	3
53	فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها	4
54	معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، Cronbach's Alpha	5
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجالات (المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	6
62	نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين	7
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الأول (المشكلات المادية والتقنية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	8
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثاني (المشكلات الإدارية والتنظيمية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	9
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثالث (المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	10
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الرابع (المشكلات البشرية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	11

67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الخامس (المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	12
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال السادس (المشكلات المتعلقة بالمتابعة والمحاسبة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	13
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال السابع (المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	14
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثامن (المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	15
72	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية حسب متغير الجنس	16
74	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية الأساسية حسب متغير المؤهل العلمي	17
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية	18
76	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	19
78	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية حسب متغير التخصص	20
80	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية حسب متغير طبيعة العمل	21

22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المديرية للدرجة الكلية
23	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المديرية
24	نتائج إختبار (LSD) للفروق في درجة درجة المشكلات المتعلقة باتخاذ القرار حسب متغير المديرية
25	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة من المدرء والمشرفين حول المشكلات التي تواجه الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية

المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية
وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين

إعداد

آية حاتم جبر أبو حجلة

إشراف

د. حسن محمد تيم

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين، كما هدفت التعرف إلى أثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والتخصص، وطبيعة العمل، والمديرية على المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي: المشكلات المادية والتقنية، والمشكلات الإدارية والتنظيمية، والمشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والمشكلات البشرية، والمشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات، ومشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة، والمشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل، والمشكلات المتعلقة بتفويض السلطة. تم توزيعها على عينة مقدارها (233) من مدراء المدارس ومديراتها والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية) تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وبعد تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم قياس صدقها وثباتها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

1. وجود درجة استجابة كبيرة في الدرجة الكلية على مجالات المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من جهات نظر المشرفين التربويين.

2. عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات مستوى حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، وطبيعة العمل، والمديرية.

في ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة جملة من التوصيات تتضمن، إشراك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات الخاصة في المدارس، إعطاء المديرين والمديرات صلاحيات واسعة في مجال الإدارة الذاتية، وتدريبهم، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية بالإضافة على عقد المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

- مقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

مقدمة

الإدارة فرع من فروع العلوم الاجتماعية، ومن خلالها يكون التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في المنظمات، للوصول إلى أفضل النتائج بأقل وقت وأقل تكاليف مادية، فهي من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع على اختلاف تطوره، فالإدارة تؤثر في حياة المجتمعات لارتباطها بجميع الشؤون الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية، والإدارة الناجحة هي الأساس في نجاح أي منظمة.

وتعتبر الإدارة من العلوم المهمة في إنجاز الأعمال، فالإدارة كما عرفها "فردريك تايلور" "Frederic Taylor": "القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق" (Taylor, 2009)

وتُعد الإدارة ظاهر اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر، وهي ضرورية لتنظيم أفراد المجتمع فقد جبل الله -سبحانه وتعالى- الإنسان على حب العيش مع الجماعة، فهو لا يستطيع أن يكيف حياته دون وجود جماعة من الناس يرتبط بهم ويعمل معهم يداً بيداً وجنباً إلى جنب في جميع الميادين لتحقيق أهدافه خاصة وأهداف مجتمعه عامة، فمنذ بداية الكون وعندما خلق الله سبحانه وتعالى سيدنا آدم -عليه السلام- لم يتركه وحيداً، بل خلق له زوجة وجعل له أسرة يديرها ويتولى زمام أمرها، كقائد لها ومسيراً لأمرها، وقد مارس الإنسان الإدارة والعمل الإداري منذ العصور السحيقة، عندما استطاع تكوين العائلة، حيث كانت معظم احتياجاته تعد أو تصنع في البيت، وقد تولى رب العائلة مهمة توزيع الأدوار والأعمال بين أفراد عائلته، وقام كذلك بتوجيههم لإنجاز الأعمال المكلفين بها وفقاً لما يريده مستنداً في ذلك إلى خبرته ومعرفته البسيطة. (العريفي، 1996:13).

كما وسارت الأمم والحضارات القديمة بنهج الإدارة وتجلت ذلك واضحاً في عدة عصور، فمنذ أكثر من ثلاثة آلاف سنة قبل الميلاد احتلت الحضارة الفرعونية مركزاً بارزاً في استخدام عمليات الإدارة والتنظيم، حيث قامت الدولة الفرعونية بوضع نظام إداري حكومي يقف على قمته الملك ويتدرج في تسلسل إداري سليم ليتضمن على التوالي رئيس الوزراء ومساعديه ورجال الدين والموظفين، كذلك

عرفت الحضارة الصينية جوانب التنظيم الإداري حيث كان يرأس البلاد إمبراطور يساعده عدد من الوزراء في المجالات المختلفة، وظهرت في هذه الحضارة قواعد إدارية خاصة بطرق شغل الوظائف على أساس الجدارة، كما وساهمت الحضارة في بلاد اليونان القديمة على تطور الفكر الإداري، وظهرت خلال تلك الفترة الأعمال المتميزة والجهود المتطورة نتيجة لتوفير قدرات إدارية وتنظيمية مرتفعة لدى الأفراد. (دياب، 2001، 14)

واستخدمت الإدارة منذ قديم العصور، والإسلام خير دليل وبرهان على أهمية الإدارة والتعاون بين الأشخاص. إذ أن الإدارة تعد التعاون والتشارك بين العاملين إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية. وقد حرص الإسلام على التربية الجماعية في الأعمال وعلى أن يكون المسلمين يداً واحدة. قال تعالى: "واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا" آل عمران 103.

وقد حث الإسلام على وجود الإدارة في كل جماعة ذات هدف مشترك أيا كان حجمها، للحفاظ على مصالحها وحث دائماً على تحديد من يدير مصالح الجماعة من خلال اتفاق الجماعة على شخص معين من أفرادها يتميز بحسن إدارته لذا أكد الرسول صلى الله عليه وسلم -على ضرورة وحثية وجود أمير يتميز بحسن إدارته، تختاره الجماعة من بين أفرادها وإن صغر حجم تلك الجماعة. (ابن حنبل، 1978:2/177).

والإدارة حققت الكثير من الأهداف التي يصبو أن يصل إليها الفرد وساعدت الأفراد والمجتمعات قديماً وحديثاً في التغلب على العقبات التي واجهتها، وهذا كان سبب في زيادة أهميتها في المجتمعات الحديثة بسبب زيادة الأنشطة البشرية واتساعها. والزيادة في الأنشطة البشرية تسبب الحاجة إلى وجود أنواع مختلفة من الإدارة مثل: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، إدارة العمليات، الإدارة الصحية، الإدارة التربوية وغيرها من أنواع الإدارة.

والإدارة التربوية هي عنصر مهم للرفي في العملية التعليمية، وتحقيق الغايات والأهداف المرجوة من العملية التعليمية والتعلمية. ولكي تحقق الإدارة التربوية أهدافها لا بد من وجود إدارة مدرسية فاعلة.

والإدارة المدرسية كما عرفها محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود "هي جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في المدرسة الذي يتكون من المدير ومساعديه والمدرسين والإداريين والفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها وبما يتماشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة". (فهمي، ومحمود، 1993: ص70)

ويحكم موقع المدرسة في السلم الإداري، فإنها تتلقى الأوامر والتعليمات بشكل مركزي من السلطات العليا وعليها التنفيذ دون مناقشة. وهذا يتطلب استمرارية الرقابة للمدارس من قبل السلطات العليا للتأكد من تطبيق التعليمات مما حد من مشاركة المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بالمدرسة ومن هنا جاءت ضرورة تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية في المدارس.

لقد بدأت تظهر آراء وأصوات تطالب بتطبيق اللامركزية في إدارة التعليم، ووجود مدارس مدارة ذاتياً ولقد قامت العديد من الدول العربية والأجنبية بتطبيق الإدارة الذاتية، وذلك للحد من المركزية الإدارية، والتي تعتمد على الروتين، وإعاقة العملية الإدارية. وقد أدركت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وجود حاجة ملحة إلى تغيير النظام الإداري بهدف تحسين وتطوير العملية التربوية من خلال تطوير المناهج وتدريب العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين، ولقد تطور النظام التربوي تطوراً كبيراً في كافة المجالات فوجدت الوزارة أن الظروف مناسبة للبدء بالتحول التدريجي إلى اللامركزية الإدارية من خلال خطتها الخمسية التطويرية. (وزارة التربية والتعليم الفلسطيني، 2001)

وللحديث عن الإدارة الذاتية، فلا بد من ذكر تعريف لهذه الإدارة الحديثة حتى يفهم ما ترمي إليه. فلإدارة المدرسية الذاتية تعريفات متعددة، حيث عرفها تاونسيند (Townsend, 1997) بأنها "عملية إعادة توزيع السلطة بحيث تتحلل المدارس من سطوة تحكم السلطات التعليمية، فتنركز رسالتها حول السيطرة المحلية، وتمكنها من شؤونها الخاصة وتبني استراتيجيات التحسين، وتغيير الترتيبات التنظيمية في هيكل المدرسة، لإحداث المشاركة الجماعية من المعلمين، والآباء، وأفراد المجتمع المحلي في صناعة القرارات التربوية على صعيد المدرسة". (Townsend, 1997)

ومن خلال التعاريف السابقة تعتبر الإدارة الذاتية مدخلاً إدارياً جديداً في الإدارة المدرسية، تتيح مزيداً من الحكم الذاتي للمدرسة، وإمكانية انفتاحها على المجتمع. بل يتعدى لعلاقتها مع المؤسسات الحكومية الأخرى وغير الحكومية. كما حظي هذا المجال باهتمامات الكثير من رواد الفكر الإداري.

حيث سمحت الإدارة الذاتية للأفراد المؤهلين في المدارس باتخاذ القرارات المناسبة لتحسين التعليم وإعطاء كل أفراد الجماعة المدرسية حرية اتخاذ القرارات الرئيسية، وبالتالي تحسين الروح المعنوية للمعلمين وتدريب قيادات جديدة في كل المستويات. (Myers & Stonehill, 1993:1).

وأدركت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أهمية التغيير، فحاولت جاهدة لرفع مستوى العملية التربوية، عن طريق تبني المشاريع التطويرية المختلفة التي تهدف إلى بناء مناهج جديدة، وتدريب المعلمين، وتحسين الإدارات المدرسية.

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة الإدارة المدرسية المستقلة في فلسطين، حيث أن المدرسة تمثل الوحدة الأساسية للتطوير التربوي، وتمثل مناخاً ملائماً للإبداع، فلا بد من تأهيلها للقيام بمهام وإنجازات طموحة واعدة حتى تحقق رسالتها، وذلك من خلال تأكيد مبدأ اللامركزية وتطبيقها في الممارسات الإدارية. (أبو ميالة، 2004)

وهذا سوغ للباحثة الحديث عن الإدارة الذاتية، حيث جاءت بهذه الدراسة لتغطي اتجاهاً حديثاً من اتجاهات الإدارة التربوية، حيث أن هذا الاتجاه يفوض الصلاحيات لمديرين المدرسة ويشجع المشاركة من قبل الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات المختلفة.

ويمكن أن تفيد هذه الدراسة كل من المدراء والمشرفين التربويين في المدارس الفلسطينية والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث ستقوم الباحثة بتحديد المشكلات الإدارية والمالية والبشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، وإيجاد طرق للتغلب على هذه المشكلات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال النظر والمتابعة لحال المؤسسات التعليمية في محافظات الضفة الغربية، من مركزية التعليم والعجز المادي الموجود، والمحاولات المتعددة لتطوير التعليم وتحسينه، فهذه المحاولات تتطلب أحداث تغيير حقيقي في النظام التربوي، واتباع أساليب جديدة لتطوير التعليم وإشراك المدارس فيها.

من خلال النظر والمتابعة لحال المؤسسات التعليمية في محافظات الضفة الغربية، ومركزية التعليم فيها، وظروف الاحتلال التي يمر بها الشعب الفلسطيني، والعجز المادي في المؤسسات التعليمية هناك العديد من المحاولات والبرامج لتطوير العملية التعليمية، وهذا يحتاج إلى تغيير فعلي في النظام التربوي وإيجاد أنماط إدارية جديدة للتغيير المطلوب، وذلك من خلال ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية في المدارس والحد من مركزية التعليم، وذلك من خلال منح مديري المدارس والمشرفين التربويين الصلاحيات الكافية لإدارة مدارسهم بشكل مستقل.

ومن خلال اطلاعي على مدارس الضفة الغربية وجدت أن وزارة التربية والتعليم تطبق نمط الإدارة الذاتية في عدد من المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، وبسبب حداثة هذا الموضوع وندرة الدراسات التي تناولته بشكل مباشر من هنا جاءت مشكلة الدراسة لتسهم في إظهار المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة وإيجاد طرق للتغلب على هذه المشكلات.

وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين؟

ستحاول الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل انبثقت الأسئلة الفرعية الآتية:

1 هل تختلف اتجاهات المشرفين والمشرفات حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، وطبيعة العمل، والمديرية؟

2. ما سبل التغلب على المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظركم؟

فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير التخصص.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير طبيعة العمل

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المديرية.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين.

2. معرفة دور بعض المتغيرات مثل: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، طبيعة العمل، المديرية) على المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

3. الوصول لمقترحات من شأنها أن تسهم في التغلب على المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وإيجاد سبل التغلب على هذه المشكلات، ومن هنا تتلخص أهمية الدراسة في تحقيق ما يلي:

1. حاولت هذه الدراسة الوصول إلى نتائج يمكن أن تكون ذات فائدة للمشرفين التربويين لتطبيق مفهوم الإدارة الذاتية في المدارس.

2. يمكن أن تفيد هذه الدراسة في مساعدة الباحثين على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية.

3. لفت أنظار العاملين في مجال التربية والتعليم إلى أهمية الإدارة الذاتية وتطبيقها في المدارس وما ينعكس أثره على الفرد والمجتمع.

حدود الدراسة

المحدد البشري: المشرفين التربويين (المقصود في المشرفين في هذه الدراسة مدراء المدارس والمشرفين التربويين) في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية.

المحدد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الأول للعام الدراسي 2018-2019.

المحدد المكاني: تم إجراء الدراسة في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية.

مصطلحات الدراسة

الإدارة الذاتية: يعرفها سليم (2015) على أنها أحد الأنماط الإدارية المطبقة في عدد من المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية ويرتكز على منح السلطة التعليمية العليا مدير المدرسة مجموعة من الصلاحيات، ويتم فيها لإشراك المعلمين والعاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات وصناعتها داخلياً دون الرجوع إلى السلطة التعليمية العليا، مما يعمل على تعزيز قيم الانتماء للمدرسة.

وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها إحدى الاستراتيجيات المطبقة في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، والتي تعطي المشرفين التربويين ومدراء المدارس، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي الصلاحيات الكافية والواسعة، من خلال إشراكهم في صنع القرار داخل المدرسة دون الرجوع على

السلطات التعليمية العليا، وهذا بدوره يعزز الانتماء للمدرسة وأداء العملية التعليمية التعليمية بشكل أفضل.

المدارس الحكومية: هي جميع المدارس التي تقع تحت رقابة وإشراف السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة بوزارة التربية والتعليم، والتي تحصل على تمويلها من مخصصات ميزانية الدولة.

المشكلات: هي الصعوبات التي تواجهها المدرسة في تطبيق سياسات المدرسة.

المشرف التربوي: هو خبير فني يساعد المعلمين على التطور والنمو المهني، ويقوم بمساعدتهم على حل ما يواجههم من مشكلات تعليمية، ويقدم العديد من الخدمات الفنية التي تهدف إلى تحسين أساليب التدريس، وجعل العملية التربوية تسير في المسار الصحيح. (المقصود بالمشرف التربوي في هذه الدراسة المشرف التربوي ومدير المدرسة باعتباره مشرف تربوي مقيم في المدرسة)

محافظة الضفة الغربية: هي تقسيمات إدارية مكونة من محافظات هي: جنين، طوباس، طولكرم، نابلس، جنوب نابلس، قلقيلية، قباطية، سلفيت، رام الله، القدس، ضواحي القدس، بيت لحم، الخليل، شمال وجنوب الخليل.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- أولاً: الإطار النظري
- ثانياً: الإدارة الذاتية
- ثالثاً: الدراسات السابقة
- رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الإطار النظري

الإدارة الذاتية

مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة

لقد أصبحت الإدارة الذاتية في المدرسة مدخلا أكثر تداولاً على صعيد الدول المتقدمة، مثل الولايات المتحدة الأمريكية (1995)، وهولندا (1998)، ونيوزيلاندا (1997) وغيرها من الدول المتقدمة، ولقد آمن العديد من الباحثين والممارسين في مجال التربية ومنهم (Spilman 1996)، (Sergiovanni 1990)، (Murphy 1995) بأن في تطبيق هذا المدخل حلولاً منطقية في كثير من المشكلات والقضايا التربوية المعاصرة؛ وهنا تصبح المدرسة قادرة على حل مشكلاتها بتقسيم المسؤوليات بين العاملين في المدرسة، وتصبح بعيدة عن المساءلة، ويصبح هناك عملاً بروح الفريق، وتقوية المشاركة بين العاملين فيها.

والإدارة الذاتية للمدرسة كما عرفها ديفد David بأنها "طريق صياغة مهام الإدارة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء مجلس إدارة المدرسة أكثر استقلالية ومسؤولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة التربوية الفاعلة لتطوير المدرسة على المدى البعيد". (David, J.L., 1996: 5)

وكما عرفها كل من Go Iarz & Golarz أن مدخل الإدارة الذاتية يعد "شكلاً من أشكال القيادة والمشاركة والذي يتم عن طريق تحديد الهدف من تطوير الهيئة الإدارية للمدرسة، وذلك من خلال الاستفادة من الفريق المكون من كل الجماعات المكونة - بدورها - لمجتمع مدرسي معين". Go. (Iarz, M. J. & Golarz, R. J. 1995)

بينما عرفها جازيبيل Gaziel بأنها "مدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستدامة، ومن خلال اللامركزية يعتمد عليها استخدام هذا المدخل تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وتأسيس مهامها طبقاً لظروف احتياجاتها،

وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية ومسؤولية باتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتنمية المهنية وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المدرسة" (Gaziel. H, 1998: 320)

وينظر إليها تشنج Cheng باعتبارها "عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة التي ينفذها كافة العاملين بالمدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة ولتفعيل دور العاملين فيها من أجل أداء أفضل". (Cheng, Y. C. 1996: 185)

ويعرفها Townsend, T. (1997) "عملية إعادة توزيع السلطة وتحرر المدرسة من السلطة التعليمية المركزية لتحل بدلاً منها السلطة المحلية فتتمكنها من شؤونها الخاصة، فتبني استراتيجيات التحسين وتغير الترتيبات التنظيمية في هيكل المدرسة، وذلك بتفعيل مشاركة المعلمين والآباء وأفراد المجتمع المحلي في صناعة القرارات داخل المدرسة" (Townsend, 1997: 39)

ومن وجهة نظر الباحثة فإن الإدارة الذاتية هي: نوع من أنواع الإدارة اللامركزية التي تنتقل سلطة اتخاذ القرار من الإدارة العليا إلى المدرسة حيث يشارك جميع العاملين في المدرسة في تحسين وتطوير مدخلات ومخرجات العمليات الإدارية والتعليمية في المدرسة.

2.2 أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة

بما أن لكل إدارة أهدافها الخاصة بها فالإدارة الذاتية لها أهداف تسعى إلى تحقيقها على صعيد المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها، ومنها:

ضرورة توفير سلطات واسعة للإدارة المدرسية وإعطائها مسؤولية اتخاذ القرارات للحد من المركزية. (سلامة، 2000: 294). وأيضا زيادة فاعلية العمل على المستوى المدرسي وإيجاد بيئة أكثر فاعلية للمتعلمين. (سماهر، 2005).

تحسين عملية صنع القرار المدرسي، في ظل تفعيل المرونة المقننة في تطبيق التشريعات المنظمة لحسن سير العمل المدرسي، مما يضمن التوصل إلى برامج عمل فائق الجودة. (إدوارد ب فسك وهيلين ف لاد: 2001)

من وجهة نظر الباحثة إعطاء الحرية والمسؤولية في اتخاذ القرارات والحد من المركزية من شأنه أن يساعد في تحقيق الأهداف المرجوة وإنجاح العملية التعليمية وإدارة المدرسة، لأن هذا سوف يعطي المشاركين في عملية اتخاذ القرار الثقة بالنفس والعمل على تحسين النظام المدرسي والإدارة وحل المشكلات المدرسية.

ويتيح تدعيم الروابط بين فريق إدارة المدرسة وأولياء الأمور وكذا المهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة فرصة تحديد العوامل المساهمة في خفض الأداء بالمدرسة وتفسيرها بموضوعية كبيرة، ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية للقضاء على هذه العوامل وبما يسهم في تطوير الأداء بالمدرسة وزيادة فاعليتها. (Candoli, C. I. (1995), Sergioivanni, T. J. (1990)، وإدوارد ب. فسك وهيلين ف. لاد (2001).

بينما حدد كل من (Ouborg, Moelands & Scheerens,(1995), Goldstein, (1997), David,(1996)، و إدوارد ب. فسك وهيلين ف. لاد (2001) ما يحققه تطبيق الإدارة الذاتية من أهداف في:

- تفعيل آليات المشاركة بين كافة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي المحيط ومؤسساته ضماناً، لتطبيق اللامركزية في إدارة المدرسة.
- تشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة، وذلك من خلال الاتفاق معاً على مواصفات الأداء الفعال لكل منهم وربط الحوافز بمستويات أدائهم.

وترى الباحثة أن إشراك المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ورجال الأعمال في عمليات اتخاذ القرارات وذلك سعياً منها لتحسين ظروف التعليم لدى التلاميذ. وأيضاً التحول من المركزية إلى اللامركزية، وذلك بإتاحة الفرصة لكل من المدير والمعلمين والطلاب باتخاذ وصنع القرارات المختلفة. وأيضاً إتاحة الفرصة للعاملين في المدرسة والمجتمع المحلي بالمشاركة في اتخاذ القرار من شأنه تحسين العملية التعليمية في المدرسة، ويعود إشراك المحيطين بالعملية التعليمية في وضع حلول وأفكار كثيرة تساعد في تحسين ظروف التعليم والنظام المدرسي.

ويتضح من خلال الأهداف السابقة أن التطبيق الفعال للإدارة الذاتية يضمن تحقيق الكثير من الأهداف للمدرسة، أهمها: حل مشكلات المدرسة على شكل مستقل من قبل الإدارة المدرسية دون تدخل السلطات التعليمية العليا، وهذا يسهم في تحسين العملية التعليمية ومستوى التلاميذ وجودة أدائهم.

خصائص وسمات الإدارة الذاتية للمدرسة

كما ذكرها (حسين، 2006):

1. تركز على ثقافة تنظيمية عالية والتي تؤثر تأثيراً كبيراً في المهام الخاصة للعملية التعليمية وبالتالي على فعالية المدرسة.
2. تقوم المدارس بأداء العملية التعليمية وفقاً لظروفها وخصائصها ومطالبها.
3. يساعد أسلوب الإدارة الذاتية على استثارة وتدعيم الفكر الإبداعي في حل المشكلات.
4. تتنوع أساليب الإدارة المدرسية في المدارس المدارة ذاتياً، وذلك وفقاً لتنوع الطبيعة البشرية.
5. وقد أوضح Michael, 2001 خاصية هامة للإدارة الذاتية للمدرسة تتلخص في جملة Fathers are Partners (الآباء شركاء)، موضحاً أن الإدارة الذاتية للمدرسة تسعى إلى الارتقاء بالنتائج لدرجة الامتياز، وتجعل من الآباء شركاء وتتنظر لكل من التلاميذ وأولياء الأمور نظرة ود واحترام وأن تسعى لضمان توفير بيئة آمنة لكل تلميذ ومعلم وإداري. (Michael, 2001:25)
6. تتنوع أهداف المدرسة في المدارس المدارة ذاتياً وتكون أكثر دقة وتلبية لاحتياجات المستقبل. (حسين، 2006: 30-36).

الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة

تقوم الإدارة الذاتية على جملة من الأسس من أهمها:

1. المشاركة في صناعة القرار: وتعد الأساس الأول والتي تقوم عليه الإدارة الذاتية للمدرسة، إذ تهب جميع المشاركين في اتخاذ القرارات نوع من الشعور بامتلاك الشيء، وبالتالي تخلق الرقابة الذاتية لديهم لإنجاز العمل على أفضل صورة والهدف الرئيس من المشاركة في صنع القرار هو: "بناء قدرات الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور وكافة المشاركين في صناعة القرار المدرسي وتأهيلهم لتحمل مسؤولية ضمان توفير البيئة المناسبة لعملية التعليم وإكساب التلاميذ المهارات وأنماط السلوك والقيم التي تخدم مجتمعهم" (Michael, 2001: 10).

من وجهة نظر الباحثة المشاركة في صناعة القرار التربوي يؤدي إلى إحساس المشاركين بالمسؤولية مما ينعكس على زيادة فاعلية المدرسة حيث تنمي عملية المشاركة في صناعة القرارات المدرسية الشعور بالملكية الجماعية والالتزام بين المشاركين في تنفيذ القرارات. فالمشاركة في صناعة القرار له أهمية كبيرة في تطبيق القرارات بشكل ناجح مقارنة بتطبيق القرارات دون المشاركة في صنع القرار من قبل المشاركين والداعمين للعملية التعليمية.

2. لا مركزية السلطة: وهي اللبنة الأولى التي تركز عليها الإدارة الذاتية للمدرسة، وتعني توفير مناخ ديموقراطي لجميع الأفراد المشاركين في مجلس المدرسة، وتفويض السلطة لمجلس المدرسة بسلاسة وسهولة من أعلى إلى أسفل وذلك سعياً نحو تحقيق اللامركزية والتي لا تعد نقطة ضعف بل إنها تزيد من قوة الإدارة الأم وتجعلها قادرة على العمل بقوة على مواجهة الأزمات واستقلالية في إدارة شؤونها الخاصة، ومرونة في تطبيق التشريعات المنظمة للعمل وتفويض في اتخاذ القرارات التي تضمن حسن سير العمل وجودة الأداء ومشاركة في تحمل المسؤولية، ويمنح السلطات المحلية وأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته وأولياء الأمور دوراً أكبر في إثراء العملية التعليمية، ويضمن جودة مخرجاتها من التلاميذ ويزيد من دعم المهارات الإدارية لكافة المشاركين حتى يحققوا التوازن بين المسؤوليات والسلطات. (العجمي، 2005: 20-21)

وترى الباحثة أن تطبيق اللامركزية في العملية الإدارية يعد شكلاً من أشكال الحرية حيث يمكن أعضاء المؤسسة من المشاركة في إدارة مؤسساتهم بأنفسهم في ظل مناخ ديموقراطي. وانتهاج نمط الإدارة اللامركزية يبسط الإجراءات الإدارية ويبسط الجهود التي يتم القيام بها.

3. المساءلة عن النتائج: تعد المساءلة عن النتائج من أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية، خاصة في مجال عملية صناعة القرار على صعيد المدرسة، وبناء على هذا المبدأ تتأكد الإدارة التعليمية من مدى تحقيق المدارس أو الإدارات المدرسية التابعة لها من تنظيم أهدافها، عن طريق تسجيل وتلخيص البيانات والأحداث التعليمية، بهدف إنتاج معلومات كمية تسهم في تحديد المركز التربوي للمدرسة في نهاية العام. (العجمي، 2007: 33)

4. تحسين ظروف التلاميذ: يعد التركيز على تعليم التلاميذ منذ الوهلة الأولى لدخولهم الفصل " من أهم الأسس والمبادئ التي يهتم بتفعيلها مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث يرى David (1996) أن المعيار الرئيس للحكم على فعالية مجلس إدارة المدرسة يتمثل في قدرته على ربط القضايا غير الصفية- كالمسابقات الرياضية والأنشطة اللاصفية- وما يجب أن يصاحبها من بث الوعي بقيمة النظام والضبط والدقة بالأداء تحت أية ظروف، بالمناخ المدعم لعملية تعليم التلاميذ. وبهذا الأسلوب لا يبتعد المجلس عن الهدف الأساس لمدخل الإدارة الذاتية، ألا وهو الحد الأقصى لتعليم وإنجاز التلاميذ.

يعتمد تحسين ظروف التلاميذ على تبادل المعلومات والشفافية في طرحها، كوضع اللوائح والقوانين وإعلام التلاميذ بها. كما يكون إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية وتقييم المعلمين بناءً على النتائج الكلية للمدرسة حافزاً لهم لإخراج أفضل ما عندهم في تعليم وتطوير التلاميذ لتحسين نتائجهم.

5. التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين وجميع أعضاء المجالس المدرسية: تعد التنمية المهنية المتواصلة من أهم المبادئ والأسس التي يصعب تحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة لأهدافها دون تفعيل آلياتها، ومن أبرز آليات تفعيلها: قيام مجلس إدارة المدرسة بتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة

العاملين في المدرسة، وتنظيم برامج التنمية بداخل المدرسة والتعاون بينها وبين كليات التربية ومراكز التدريب عن بعد لتنظيمها وتنفيذها. (العجمي، 2007: 38).

العوامل التي أدت إلى استخدام الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية

هناك العديد من العوامل أدت إلى استخدام الإدارة الذاتية في المؤسسات التربوية، وأهم هذه العوامل ما يلي:

1. تحقيق مبدأ الشورى في القيادة التربوية، فالشورى تعمل على إشراك العاملين في صنع القرارات خاصة القرارات التي تؤثر في أعمالهم، وهذا بدوره يحقق التعاون والالتزام بينهم.
2. توسيع نطاق المشاركة في إدارة المؤسسات التعليمية، هذا يجعل الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتعامل معه المشاركون، وكل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف لأنه هو المشارك في القرارات والإجراءات المتخذة حيث يتأثر بها وبالتالي تزيد كفاءته وخبراته.
3. تداخل اقتصاديات دول العالم وتوحيد أسواقه ومناطق الإنتاج فيه، هذا بدوره فرض استخدام إدارة جديدة لإدارة المؤسسات التعليمية، حيث تكون لديها القدرة في استغلال المؤسسات والمنظمات الدولية والمحلية في تمويل هذه المؤسسات.
4. مشاركة جميع العاملين في المؤسسة التعليمية في صنع القرار، حيث أن مشاركتهم في صنع القرار يشجعهم على تنفيذه على العكس من القرارات المفروضة عليهم. والمشاركة من الوسائل التي تنمي الشخصية الديمقراطية وتحقق قبول المشاركين في الخدمات التي يشاركون في التخطيط لها، وبذلك يدركوا حجم مشكلاتهم وحقيقة الوضع الراهن في صنع القرارات الخاصة بالمشكلة.
5. التضخم المعرفي والانفجار المعلوماتي، إن تزايد حجم المعلومات في العقود الثلاثة الأخيرة تطلب إدارة تساعد الطلاب على التعلم الذاتي، حتى يكونوا قادرين في التعامل مع القدر الهائل للمعلومات.

6. اتباع الإدارة البيروقراطية أدى إلى ضعف الاقتصاد الوطني وتدهور البنى التحتية، وهذا أدى إلى ظهور نمط إداري جديد قادر على مواجهة سلبيات الإدارة البيروقراطية ورفع الكفاءة الإدارية. وهذا بدوره يؤدي إلى التخلص من البيروقراطية في إدارة المؤسسات. (البحيري، ومحمود، 2009: 287-288)

مميزات الإدارة الذاتية للمدرسة

أبرز سمات وخصائص الإدارة الذاتية للمدرسة كما ذكرها العجمي في كتابه:

1. تستطيع بما تتمتع به من حرية واستقلالية أن تستخدم مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فاعلية في ضوء عمليات التحليل البيئي خاصة وعمليات التخطيط الاستراتيجي عامة.
2. تقوم بإجراء تحليلات شاملة ومتراصة، تتضمن عمليات تقييم الأداء للفرد والمجموعة والمدرسة ككل، بهدف احكام الضبط وتحسين الأداء المدرسي بشكل عام.
3. تهتم بالمتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية والتدريبية، كما تحرص على معرفة الضغوط الخارجية والمعوقات الداخلية، ووسائل التغلب عليها لتحسين الأداء المدرسي، ومن ثم تصبح المدرسة في عملية تعلم مستمر وتطوير تنظيمي دائم، يزيد من فعاليتها ويضمن توافقها مع ظروف السوق، ويشجع مبادراتها الفردية والجماعية والتنافسية، بما يعود على المدرسة في النهاية بمكاسب مادية تحقق من خلالها جودة تعليمية وقوة تنافسية متميزة.
4. تسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره، فهي تقوم بتحديد المدى الزمني لليوم الدراسي بشكل أكثر فعالية وكفاءة.
5. تتيح الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية في المدرسة بسهولة ويسر نتيجة: وجود المرونة الإدارية وتقليل السلطات الفردية وتفويض السلطات وتنمية روح التعاون بين كافة العاملين بالمدرسة وأفراد المجتمع المحلي المحيط بها. (العجمي، 2008: 131-133).

مميزات الإدارة الذاتية للمدرسة من وجهة نظر الباحثة ما يلي:

1. نقوم الإدارة الذاتية على مبدأ الحرية والاستقلالية والمشاركة، وبهذا تمكن المدرسة من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فعالية. ومن ميزاتنا أيضاً، أنها تقوم برسم الخطط والسياسات ووضع الأهداف من خلال إشراك الجميع فيها والعمل على تنفيذها.
2. ومبدأ الحرية والمشاركة من شأنه إعطاء قدرة للمدرسة على إدارة نفسها ذاتياً، وهذا يمكنها من حل مشكلاتها وتحسين العملية التعليمية التعلمية. وأيضاً تحمل القائمين على الإدارة المدرسية مزيداً من المسؤوليات من خلال التقييم الذاتي للمدرسة.
3. ويعود النجاح والفشل في إدارة المدرسة على الثقافة السائدة في المدرسة، لأن الصلاحيات والمسؤوليات في الإدارة الذاتية للمدرسة تنتقل من المستوى الأعلى (وزارة التعليم) إلى المستوى الأدنى (المدارس).
4. تهتم بالمتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية والتدريبية، وتتظر إلى الضغوط الخارجية والمعوقات الداخلية لتحسين الأداء المدرسي، وبذلك تصبح المدرسة في عملية تعلم مستمر وتطوير تنظيمي دائم، وهذا بدوره يزيد من فعاليتها، ويشجع المبادرة الفردية والجماعية والتنافسية، وهذا يعود على المدرسة بمكاسب مادية وتحقيق جودة تعليمية وقوة تنافسية متميزة.
5. وجود مرونة إدارية، وتنمية روح التعاون بين كافة العاملين بالمدرسة وأفراد المجتمع المحلي المحيط بها، نتيجة إتاحة الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية في المدرسة بسهولة ويسر.
6. الكفاءة في إدارة الوقت واستثماره، عن طريق تحديد المدى الزمني لليوم الدراسي بشكل أكثر فعالية وكفاءة، فهذا يؤدي إلى تحسين العائد المادي في استثمار رأس المال، من حيث: الاستفادة من الأبنية التعليمية والأجهزة والمعدات داخل المدرسة.
7. إحكام الضبط وتحسين الأداء المدرسي عن طريق إجراء تحليلات شاملة ومتراصة من خلال تقويم عمليات الأداء للفرد والمجموعة والمدرسة ككل، حيث تعتمد في تقويم الأداء على مدخل

الفعالية متعدد المستويات والمخرجات، فهو ينظر إلى التقصير الدراسي على أنه من المخرجات، وإلى التقويم على أنه عملية مستمرة لتطوير المدرسة، وأيضاً تحرص على عمليات الضبط والمراجعة والتطوير لتصحيح المسار وتجنب الممارسات غير الفعالة في أداء المدرسة، وهذا يؤدي إلى زيادة الفعالية في المدرسة وجودة مخرجاتها.

أهمية تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة

يسعى نظام الإدارة الذاتية إلى تحقيق الإصلاح التربوي داخل الدولة، وذلك بتحقيق المرونة العالية واللازمة لإشراك العديد من الأطراف المعنية لتحديد احتياجات التلاميذ المختلفة من بيئة لأخرى والسعي نحو تحقيقها، فقد أثبتت الإدارة الذاتية نجاح أسلوبها في مجال إدارة الأعمال، حيث أن نقل سلطة صنع القرار إلى المستويات الأقل في المؤسسات يزيد من شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي، حيث يكون لديهم سلطة مؤثرة وفعالة في أسلوب أدائهم لوظائفهم ومهامهم التنظيمية فحينذاك يزداد شعورهم بالرضا الوظيفي (حسين، 2006). وأضاف أيضاً أن أهمية الإدارة الذاتية تكمن في اعتبارها إحدى الوسائل المهمة في تحسين أداء الطلبة، ودعم التزام المعلمين في المهام الموكلة إليهم.

وأشار علي ورجب (2010) أن أهمية الإدارة الذاتية تتمثل في ربط المدرسة بالمجتمع المحلي والعمل على إيجاد مناخ مناسب للعملية التعليمية، والعمل على إعطاء المدرسة فرصة لإدارة مواردها ومعرفة قدرتها على استثمار ميزانياتها مما يؤدي إلى تحقيق الجودة في التعليم، وتحقيق الاستقلال الإداري والمالي للمدرسة مما يعطيها وحدة صنع قرار وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين فيها، وإعطاء المعلمين شعوراً بملكيتهم للمدرسة مما يدفعهم للمشاركة في إصلاحها.

ترى الباحثة أنها وسيلة فعالة للتطوير والتحسين المستمر في الأداء المدرسي، حيث يشارك جميع أعضاء المدرسة في اتخاذ القرارات، وهذا بدوره يحقق التميز وتحسين جودة المخرجات التعليمية. وتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة يعزز الشعور بالانتماء والالتزام اتجاه المجتمع المحلي، لأن السلطة تنتقل من المركزية إلى اللامركزية (من الأعلى للأسفل). وأيضاً يزيد من الاستقلالية، وهذا يساعد

على زيادة جودة أداء العاملين. وبحسن الاتصال والتفاعل الإيجابي بين أعضاء المدرسة وأفراد المجتمع المحلي، مما يعطي أولياء الأمور والمعلمين والطلاب حرية إبداء الرأي في القرارات التعليمية.

والإدارة الذاتية للمدرسة لها أهمية بارزة حيث أنها تؤدي إلى المنافسة بين المدارس من أجل تحقيق الامتياز والتفوق، كما يزيد من فعالية المدرسة وإدارتها حول ترشيد الإنفاق على التعليم. وتعلم حسن إدارة الوقت واستثماره وحسن الاستفادة من المعدات والأجهزة والمباني.

فالمدارس التي تعمل في ظل الإدارة الذاتية للمدرسة أكثر فاعلية وأكثر قدرة على أن تنظم نفسها، وتوفر قادة جدد على كل المستويات وتجعل الميزانية أكثر واقعية، ويصبح أولياء الأمور والمعلمين أكثر دراية بمكانة المدرسة المالية وحدود الإنفاق وتكلفة البرامج التعليمية.

متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية

تطبيق الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية يتطلب عددا من المتطلبات أهمها:

تطوير أساليب التفاعل والأنماط الإدارية السائدة بعيدا عن البيروقراطية. أي يسود نمط الديمقراطية في إدارة المؤسسة التعليمية، حيث يشارك الجميع في أمور المدرسة.

استقلالية المدارس في وضع نظام الانضباط داخل المؤسسة التعليمية ومشاركة الآباء ومؤسسات المجتمع والطلاب في صياغة قواعد هذا النظام. أي تنتقل السلطة من المركزية إلى اللامركزية فتصبح كل مدرسة تدير أمورها بنفسها.

استحداث وضع قوانين وتشريعات تساعد على تطبيق الإدارة الذاتية بالمؤسسات.

تبني وزارة التربية والتعليم سياسة اللامركزية في إدارة التعليم وترك حرية أكبر للإدارات التعليمية في اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين وتطوير المؤسسات التعليمية التي تقع في دائرتها، والتفاعل مع المجتمع المدني في حل المشكلات التعليمية، مع مراعاة المبادئ العامة للسياسة التعليمية للدولة.

تحسين أوضاع جميع العاملين بالمؤسسات ماديا ومهنيا، من خلال مشاركة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني بمختلف هيئاته في العمل على تدبير موارد مالية إضافية لتمويل المؤسسات ذاتية الإدارة. (محمود، والبحيري، (2009)، ص. 305)

مراحل عمل الإدارة الذاتية بالمؤسسات التعليمية

تتعدد مستويات الإدارة الذاتية بالمؤسسة التعليمية، ويمكن عرض هذه المستويات والمراحل على النحو الآتي:

1- مرحلة التحليل البيئي:

تقوم هذه المرحلة بعكس الظروف البيئية الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية، وتحدد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة للمؤسسة التعليمية.

2- مرحلة التخطيط والبناء:

في هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات الناتجة عن التحليل البيئي في وضع خطة استراتيجية للمدرسة، ويتم تحديد أهداف المدرسة وسياستها وبرامجها وميزانياتها وإجراءات العمل في بيئاتها الداخلية والخارجية وذلك بطريقة تشاركية. (حسين، 2006)

3- مرحلة الاختيار والتنمية والتوجيه:

بناءً على الخطط الواقعية التي تدير عليها المدرسة يتم عقد دورات تدريبية، لتطوير قدرات هيئة التدريس وتنمية المعارف والمهارات اللازمة لقيامهم بمهامهم. أما عملية التوجيه فتشمل تفويض الصلاحيات والسلطات للمعلمين، ذلك كله يؤدي إلى النجاح في تحقيق الأهداف المطلوبة. (سليم، 2015: 29).

4- مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطط الموضوعة، مع التأكد من توافر كافة الموارد المادية والبشرية والإرشاد والدعم اللازمين للبرامج التعليمية، والعمل على توفير مصادر تمويل إضافية تسهم في تحقيق الأهداف المحددة. (علي ورجب، 2010)

5- مرحلة الإشراف والتقويم:

يتم في هذه المرحلة وضع أسس وأنظمة للسيطرة والإشراف على المجموعات والبرامج التعليمية والعمل على تقويم الأداء بالمدرسة (عبد العليم والشريف، 2009). ورأى علي ورجب (2010) إلى أن الفائدة من هذه المرحلة هو قيام المدرسة باتخاذ قرارات من شأنها القيام بتصحيح سير العمل، وإعادة تحديد ورسم السياسات المستقبلية والعمل على التطوير التنظيمي.

لاحظت الباحثة وجود تسلسل في خطوات تطبيق الإدارة الذاتية، فكل خطوة تعتمد على الخطوة التي تليها، فتبدأ في التحليل البيئي حيث تعكس الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالبيئة المدرسية وهذا من شأنه يوفر المعلومات اللازمة لمرحلة التخطيط والبناء من حيث تنمية وتطوير خطط للمؤسسة التعليمية، ومن ثم التطوير والبدء بالتنفيذ والتأكد من تحقيق الأهداف عن طريق الإشراف والتقويم، وهذا من شأنه يزيد من فعالية العملية الإدارية.

المشاكل والتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

تعاني دول العالم الثالث من مشاكل وصراعات سياسية والانشغال في تأمين العيش للسكان مما جعل الإدارة التربوية أحد الأولويات الثانية، وهنا سوف أوضح أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

أولاً: المعوقات المعرفية ومنها:

1. الحاجة المتزايدة لتطوير الموظفين مهنيًا. (Prasch,1990; 5)
2. قلة ثقة المساهمين بالقوانين والتعليمات التي تحدد سلطة اتخاذ القرار والوقت الملائم لتدخل المعلمين.
3. تصورات المجتمع المحلي لطبيعة مدى فاعلية المدرسة. (Leihwood&Menzies, 1998)
4. عدم الإلمام بمهارات اتخاذ القرارات أو الاتصال. (Oswald, 1999: 12)

ثانياً: المعوقات التربوية ومنها:

1. أداء غير لائق من قبل بعض المدارس. (Prasch, 1990: 5)
2. تردد بعض المدارس والمعلمين بالسماح للآخرين بالسيطرة على اتخاذ القرارات. (Oswald, 1999: 12)
3. عدم ملاءمة الإدارة التربوية: بسبب عدم كفاية حجم أجهزة الإدارة التربوية والنقص الكبير في نوعيتها وفعاليتها، وعدم امتلاك المدرسين الكفاءة في الأمور الإدارية. (Bordia, 1996: 86-89)

ثالثاً: المعوقات الاقتصادية ومنها:

1. ضعف بنية المؤسسة فقلما كان في هذه المؤسسات إدارة المرافق بصورة منتظمة، وقلة تشجيع الحكومات على المشاركة في تحمل المسؤوليات الإدارية. (Bordia, 1996: 86-89)
2. عدم قدرة دول العالم الثالث على تأمين الغذاء للسكان، وتزايد الأنظمة الديكتاتورية، هذا أدى إلى تزايد سلطة الدولة على حساب المواطن العادي وبالتالي تنصيب المركزية على قمة السلطة.

رابعاً: المعوقات الفنية ومنها:

1. صعوبة التنسيق (Prasch, 1990:5) .
2. يستلزم إدارة الموقع أكثر من تشكيل مجلس المدرسة واعطائهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات، بل يجب أن يصمم بشكل شامل لتعليم جميع الطلاب مهارات التعليم العليا وطرق حل المشاكل (Odden, 1995:3).
3. تحتاج إلى وقت وجهد كبير خصوصاً في بداية التطبيق. (Leihwood&Menzies,) (1998)
4. العمل بشكل أكبر وجهد أكثر من قبل المساهمين وأصحاب الحصص.

2.11 نماذج تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

أولاً: التجربة الأمريكية

تنظر الولايات المتحدة الأمريكية لمدخل تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة أنه جزءاً من جهد مبذول لاستعادة المكانة العظيمة والسامية لمهنة التدريس وتحسين مكان العمل للمعلمين والمتعلمين، ففي بوسطن (Boston) تم تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة ضماناً للمشاركة في صناعة القرارات. وفي تشيكاغو تم تشكيل مجالس لإدارة المدارس ذاتياً في 542 مدرسة وتم انتخاب أعضاء لكل مجلس من هذه المجالس لكل مدرسة من جماعات متنوعة، وتتمتع هذه المجالس بالمرونة والتحرر التام من الرقابة العامة والتمتع بقدر كبير من السلطة.

يعد التنوع والانتشار الواضح في تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية أنه السبيل لتجويد وتحسين العملية التعليمية على مستوى المدرسة. وضمان مخرج (تلميذ) أكثر جودة وفاعلية، مما يدعم من رفاهية كافة المواطنين على مستوى جميع الولايات المتحدة الأمريكية.

وتمحورت أهداف المدارس المدارة ذاتياً في الولايات المتحدة حول زيادة كفاءة الإدارة وتحصيل الطلبة، زيادة ثقة ودعم الرأي العام في الإدارة والعمل على تحديد أهداف المدرسة بشكل دقيق، والعمل على تحفيز العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي، والتركيز على نوعية وجودة المخرجات في المدرسة. (العجمي، 2008)

والإدارة المدرسية الذاتية تركز في خطتها على مجموعة من المنطلقات ومنها، أهمية تجاوب المدرسة مع المجتمع المحلي المحيط بها. وجوب منح المدرسة سلطة ضبط ميزانيتها والمشاركة في تطوير المناهج وتقنيات التدريس، تمركز قرارات المدرسة ذاتية الإدارة حول التلميذ والمعلم، تأهيل المدارس لتوظيف التكنولوجيا من أجل تطوير العملية التعليمية. (العجمي، 2007: 18-19).

ثانياً: التجربة اليابانية

استغلت اليابان كامل قوتها لإصلاح التعليم في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية إيماناً منها بمبدأ (أعطني معلماً أعطك دولة)، فعملت على رفع رواتب المعلمين لتصل إلى قمة الرواتب، وعملت على تشجيع الإنتاج والإبداع سعياً منها لخلق كوادر تعليمية على مستوى مميز عالمياً، حيث عملت على تأسيس مجلس ليتبع من شعارهم المعروف "أمة في خطر" وهدف هذا المجلس إلى إعادة تنظيم العمليات الإدارية التي ناشدت بالتوجه نحو الإدارة الذاتية، إعادة النظر في دور الحكومة على المستويين الداخلي والخارجي، إعطاء الطلبة قدر أكبر من الحرية في اختيار المدرسة الملائمة لهم. (Muta, 2002)

ثالثاً: التجربة الصينية

بالرغم من مهولة التعداد السكاني استطاعت الصين بالارتقاء نحو درب التطور والقمة بالرغم من كبر الأعباء التربوية التي تواجهها الإدارة بما يتعلق بالأبنية المدرسية، والمعلمين، والأدوات، والتجهيزات، والكتب المدرسية، والغزو الياباني التعليمي، والذي أصبح مقتصرًا على الصفوة فكانت الإدارة مركزية صارمة، وكان وزير التعليم وحده صاحب القرار في رسم سياسة التعليم وكان على المديرين تنفيذ تلك السياسات دون مناقشة. (لطفي: 1975: 30)

وفي عام 1985 حدث أول إصلاح لبنية التعليم وإدارته وتمويله وشمل:

1. لامركزية الإدارة والتمويل للتعليم الأساسي.
2. زيادة الاستقلال الذاتي لمعاهد التعليم العالي.
3. تطبيق نظام التعليم الإلزامي، وإعادة تشكيل التعليم الثانوي، لتعديل المنهج من الصيغة الأكاديمية إلى الصيغة المهنية التقنية. (مرسي: 1998: 31)
4. تغيير نمط القيادة التقليدية وتشكيل لجان من بعض أعضاء المجتمع المعني بهدف تحقيق مبدأ المشاركة العامة في إدارة المؤسسات التربوية.
5. تطوير برامج إعداد وتدريب القيادات التربوية والمعلمين وتقدير المعلم واحترامه.

رابعاً: التجربة الفلسطينية

لقد بدأت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتسليم مهامها التربوية عام 1994 في بناء النظام التربوي الفلسطيني، ومعالجته من حالة الجمود والتدهور التي كانت تعتريه، وبالإضافة إلى توحيد النظام التعليمي بين شقي الوطن- الضفة الغربية، وقطاع غزة-، فعملت على تأهيل كافة العاملين في المؤسسة التربوية من معلمين وإداريين ومشرفين، وتوفير أبنية مؤهلة ومناسبة للتعليم، وتطوير الأنظمة والقوانين التي تنظم العملية التعليمية.

ونتيجة ما حدث في النظام التربوي من تطور وجدت الوزارة أن الظروف مواتية للتحويل التدريجي إلى اللامركزية الإدارية من خلال خطتها الخمسية التطويرية، حيث قامت الوزارة بتحليل إداري من خلال المقابلات التي تم إجراؤها، فكان التفكير يدور حول تفويض بعض الصلاحيات من الوزارة إلى المديرية، ومن المديرية إلى المدرسة، فكانت المدارس المدارة ذاتياً أول المشاريع الريادية التي هدفت إلى تدعيم قدرة المدارس على الاستقلالية التدريجية الإدارية والمالية كبدائية للتحويل التدريجي نحو اللامركزية، وتدعيم تطبيق هذا المشروع وكان ضمن مراحل متسلسلة فكانت المرحلة الأولى هي: اختيار فريق لقيادة العملية، ووضع الموازنة، وتحديد الأدوار وتم اختيار (30) مدرسة ريادية

موزعة على المديریات كافة، وفي هذه المرحلة تم إيجاد المناخ المناسب الذي يمكن أن تنمو فيه الإدارة الذاتية، وفي المرحلة الثانية تم اختيار (30) مدرسة أخرى حيث تم تزويدها بتجهيزات أساسية وتدريب العاملين من معلمين وإداريين، وكانت المرحلة الثالثة مرحلة تقييمية لتحديد نقاط القوة والضعف في تنفيذ المشروع وإجراء تعديلات على الأنظمة والقوانين الذي من شأنه أن يزيد من فاعلية هذا النظام. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2005).

الأدب التربوي الفلسطيني المتعلق بالدراسة

إن توجهات وزارة التربية والتعليم نحو بناء نظام لامركزي في الإدارة التربوية الفلسطينية جاء منسجماً مع الثوابت الفلسطينية التي نصت عليها وثيقة إعلان الاستقلال الصادرة عن المجلس الوطني الفلسطيني المنعقد في الجزائر عام 1988 والمتمثلة في مبدأ التعليم أساس الديمقراطية والقيم، وبوصفه وسيلة لبناء المجتمع الديمقراطي. وإن النظام اللامركزي في الإدارة التربوية الفلسطينية هو القاعدة الصلبة الذي عليه سيتم بناء الدولة الفلسطينية الديمقراطية والمجتمع الديمقراطي والأسرة والفرد الديمقراطي. لذا فهو أحد الأهداف الاستراتيجية التي وردت في المجال الرابع في الخطة الخمسية التطويرية (2001/2000-2005/2004) المتعلقة بتطوير القدرات التنظيمية من حيث التخطيط والإدارة المالية وقد خصصت موازنة لتحضير وتنفيذ خطة لدعم اللامركزية التربوية وأساليب إدارة الفعاليات واتخاذ القرارات. كلفة الهدف 1.1 مليون دولار بمعدل 220 ألف دولار سنوياً.

ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- مراجعة وتحسين الإطار الإداري، من خلال تحديد الأدوار والمسئوليات (الوصف الوظيفي) والهيكلية (جدول التعيينات) على كل المستويات.
- مراجعة ورفع مستوى القوانين ومدى نجاعتها على كل المستويات الإدارية (شؤون الموظفين، المالية، الميزانية، الخ...) على كل المستويات (المدرسة، دائرة التربية والمركز).

• التقييم والمراجعة وتوفير الكوادر اللازمة، وتطوير القدرات الإدارية للموظفين على كل المستويات.

• مراجعة النظم الإدارية وتطويرها للتأكد من توزيع المعلومات لكل المستويات.

• إجراء دراسة عن الاحتياجات، مع توفير الأجهزة والمساعدات اللوجستية للمستويات الثلاثة.

• تطوير وتطبيق إطار يساعد في عملية التحضير والتنفيذ والمتابعة لتنسيق الخطط السنوية (مع تحضير الميزانيات المتوقعة) للمستويات الثلاثة وتزويدها بالأدوات اللازمة والأجهزة.

• تطوير الآليات والأدوات (ويشمل ذلك المؤشرات) اللازمة للرقابة والتقييم للخطة الخمسية.

• تقوية القدرات التخطيطية على كل المستويات.

• وضع تعريف لمفهوم اللامركزية.

• وضع خطة لتطبيق اللامركزية من الوزارة إلى دوائر التربية إلى المدارس، ومن دوائر التربية إلى المدارس والمجتمعات، ويشمل هذا التوجه إجراء تعديلات على الأنظمة الإدارية والمالية.

إن نظام اللامركزية الإدارية بشكل عام هو أحد أساليب التنظيم الإداري يقصد به تعدد مصادر النشاط الإداري في الدولة ويتم على أساس توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين الهيئات الإدارية المتعددة، فيكون لكل منها استقلالها في مباشرة اختصاصاتها الإدارية، وفي الإطار الذي تحدده السلطة المركزية، والذي يعرف بالرقابة الإدارية وتتحدد هذه الاختصاصات إما على أساس جغرافي إقليمي، (المحافظات والألوية) ومديريات التربية والتعليم في النظام التربوي الفلسطيني وإما على أساس تربوي وظيفي ويطلق على هيئاتها اسم الهيئات اللامركزية الإدارية الوظيفية أو الهيئات اللامركزية في الإدارة التربوية.

إن كلمة اللامركزية لها مضامين مختلفة حسب الصفة التي تصحبها، فيمكن أن تكون لامركزية سياسية، وعندئذ تسمى بالنظام الفيدرالي. وتوجد أيضا اللامركزية الصناعية للدلالة على سياسة نشر المشروعات بعيدا عن المركز الرئيسي. وتهدف اللامركزية الفنية إلى إنعاش الحياة الثقافية والمسرحية والموسيقية في الإقليم ويمكن التحدث عن اللامركزية الرياضية.... الخ.

نظرا لتعدد أنواع النظم اللامركزية الإدارية وتنوع اتجاهاتها وأهدافها واختلاف البيئة التي تطبق فيها، لذا لا بد من الابتعاد عن تعريف جامد للامركزية في الإدارة التربوية الفلسطينية بسبب الخصوصية الفلسطينية شديدة التغيير والتبدل، ولا يجب وضعها في إطار صياغة قانونية محددة تكبلها وتفقد المرونة والدينامية اللازمة وخاصة في ظل إخضاع هذه التجربة للاختبار في بعض المديرات لاستخلاص العبر في التطبيق سلبا وإيجابا.

الإدارة المدرسية المستقلة وتدعيم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة التربوية

ومن أهم القضايا التي أولتها وزارة التربية والتعليم الاهتمام هي: تطوير الإدارة المدرسية وذلك انطلاقا من النظر للإدارة المدرسية باعتبارها واحدة من أهم المستويات الإدارية التي تحتل موقعا حساسا في الإدارة التربوية تؤثر بشكل كبير في النتائج التربوية. فهي المسؤولة عن ادارة وقيادة الجزء من المؤسسة التربوية التي تتعامل بشكل مباشر مع محور العملية التربوية وغايتها وهو الطالب ونجاحه أو فشله في إدارة هذه المؤسسة هو الفيصل في نجاح أو فشل العملية التربوية برمتها.

الدوافع الأساسية التي دفعت الوزارة للتوجه نحو فكرة الإدارة المدرسية الذاتية لاعتبارات موضوعية هي:

1. التخلص من الإدارة المركزية البيروقراطية التي خلفها الاحتلال في النظام التعليمي الفلسطيني خلال ثلاثين سنة من سنوات الاحتلال، وتدعيم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة التربوية، انسجاما مع المبادئ العامة التي تم إقرارها لمستقبل التعليم الفلسطيني والمتمثل بديمقراطية التعليم في ظل التعددية السياسية.

2. صعوبة الاتصال بين جناحي الوطن الضفة الغربية وقطاع غزة، وبين وزارة التربية والمدريبات والمدارس بسبب عدم الاستقرار السياسي.

3. وجود ثلاث سلطات تشرف على العملية التعليمية، لوجود التباين والاختلاف في البنية التعليمية ومستوى التحصيل.

خلق التنافس بين المدارس في مجال التحصيل وتوفر البنى التحتية الملائمة كالتجهيزات المدرسية والخدمات المقدمة من أجل تشجيع المجتمع المحلي في زيادة المشاركة في العملية التعليمية ودعمها ماديا ومعنويا كل في منطقته انسجاما مع المبدأ القائل " التعليم الجيد مسؤولية الجميع".

4. إيجاد مناخ تعليمي ديمقراطي من أجل تطوير كفاءة النظام التعليمي وبناء الشخصية التربوية المستقلة للطلبة وتنمية روح الإبداع والابتكار لديه وإكسابه المهارات اللازمة لتنمية مجتمعه.

إحدى أهم الإيجابيات في تطبيق اللامركزية في الإدارة التربوية الفلسطينية بطريقة المرحلية والتدرج في أنها تسمح للنظامين المركزي واللامركزي يسيران باتجاهين متوازيين وفق معايير معينة حيث يفوض النظام المركزي صلاحياته واحدة تلو الأخرى للنظام اللامركزي وفقا لنضوج الظروف بالتالي يتناقص النظام المركزي وينقلص وبالمقابل يتسع النظام اللامركزي إلى أن تنكسر اللامركزية وتختص المركزية في حدود القانون والأنظمة. كما أن إيجابيات هذه الطريقة في أنه يتم الإعداد والتخطيط للانتقال نحو اللامركزية في مختلف المستويات والمناطق وفي أن واحد حيث إن الهيئة أو الوحدة الإدارية في أي موقع التي تتفوق على غيرها في تهيئة ظروفها وفق المعايير المحددة للامركزية هي التي تحظى بالأولوية بتطبيق نظام اللامركزية سابقة بذلك الوحدات الأخرى. مما يوجد روح المنافسة بين الهيئات والوحدات للإسراع بالإبقاء بمتطلبات وشروط تطبيق نظام اللامركزية.

أما سلبيات هذه الطريقة أن الوحدات والوظائف الإدارية متداخلة مع بعضها بعض وليس من السهولة فصلها عن بعضها بالتالي فان نجاح الهيئة أو الوحدة في الإيفاء بمتطلبات اللامركزية في جانب معين لا يعني بالضرورة استيفاءها كامل المتطلبات في هذا الجانب أو ذاك ما دام امتدادها

أو الجهة التي ترتبط معها بالعمل لم تستوف متطلبات اللامركزية. ولتجاوز هذه السلبية لا بد للمخططين في فرق العمل التي تدير عملية اللامركزية أن يكونوا على معرفة تامة بالهيكل الإداري والمهام الوظيفية في النظام التربوي ويراعوا هذا التداخل ويضعوا خطتهم على هذا الأساس.

موقع وزارة التربية والتعليم العالي: <http://www.moehe.gov.ps>

ثالثاً: الدراسات السابقة

تقسم الدراسات السابقة إلى قسمين: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، وقد سعت الباحثة إلى الحصول على أحدث الدراسات فيما يتعلق بموضوع البحث.

أولاً: الدراسات العربية

استعرضت الباحثة العديد من الدراسات السابقة العربية التي بحثت في موضوع الإدارة الذاتية على النحو التالي:

دراسة بني مرتضى (2019) بعنوان "إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومعيقاتها كما يراها مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية: دراسة ميدانية": هدفت هذه الدراسة التعرف إلى إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية من وجهة نظر المديرين والمديرات، وقد تكونت عينة الدراسة من (65) مديراً ومديرة، منهم (30) مديراً، و (35) مديرة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية من العاملين في إدارة التربية والتعليم بمنطقة الدمام التعليمية، جرى تطوير استبانة تكونت من (7) مجالات هي: (الأهداف التربوية، وشؤون المعلمين، وشؤون الطلاب، والمناهج الدراسية، والبناء المدرسي، والشؤون المالية، والإشراف التربوي) بواقع (50) فقرة. وقد أظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة لإمكانية تطبيق الإدارة الذاتية لمجالات الدراسة ككل جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية عند متغير الجنس، والخبرة، حيث جاءت عند متغير الجنس لمجالات الدراسة (الأهداف التربوية، والشؤون المالية، والإشراف التربوي) لصالح المديرين، وجاءت

لصالح المديرات في مجالات (شؤون المعلمين، وشؤون الطلاب، والمناهج الدراسية، والبناء المدرسي). كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً عند متغير الخبرة لمجالات الدراسة ككل لصالح (10 سنوات فأقل). في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما أظهرت النتائج أن تأثير المعوقات الإدارية لإمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية جاءت بدرجة متوسطة في الدرجة الكلية للفقرات ككل. في ضوء تحليل الأدبيات التربوية، ونتائج الدراسة الميدانية، قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لإمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الدمام التعليمية.

دراسة الهاجري (2018) بعنوان: "المضامين العلمية للإدارة الذاتية: نظرة عصرية ورؤية تربوية": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسلوب الإدارة الذاتية، تحديد أهمية أسلوب الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية، الكشف عن أهداف أسلوب الإدارة الذاتية، الوقوف على خصائص أسلوب الإدارة الذاتية، التعرف على أهم أسس أسلوب الإدارة الذاتية، الكشف عن أهم معوقات تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية في المؤسسة التعليمية، تحديد سبل التغلب على معوقات تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية، وكانت من أهم نتائج البحث أنه تتأثر العمليات الإدارية بصفة عامة بالبيئة الاجتماعية والسياسية التي تعمل في إطارها، فقد تتوزع مسؤولية تلك العمليات على أساس مركزي بالصورة المطلقة أو النسبية، فتأخذ تلك العمليات نمط التنظيم الإداري المركزي، أو تفويض سلطات محلية بإدارة تلك العمليات تفويضاً كاملاً أو جزئياً متبعة نمط التنظيم اللامركزي في الإدارة، وأن أهمية الجمع بين النمط المركزي واللامركزي للتنظيم الإداري في تنظيم جديد يسمح بمشاركة أهم القوى المحلية في عملية اتخاذ القرار التربوي ضمن مفهوم النمط التشاركي في الإدارة.

دراسة سليم (2015) بعنوان " واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومعلميها": والتي هدفت إلى التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومعلميها، إضافة إلى بيان الاختلاف في وجهات النظر في واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل

العلمي، والكلية، والوظيفة، والمديرية، كما هدفت أيضاً إلى الكشف عن المعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تحد من تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية من خلال استخدام المنهج الوصفي المسحي على جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية المدارة ذاتياً في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (425) مديراً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة عن وجود درجة استجابة كبيرة نحو واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية، كما أظهرت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والكلية، والوظيفة، والمؤهل العلمي، والمديرية، ووجود معوقات إدارية ومالية، وقد أوصى الباحث بضرورة زيادة المخصصات المالية لهذه المدارس، والتعريف بأهمية تفويض الصلاحيات لمثل هذه المدارس.

دراسة الكنانى (2015) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القنفذة": حيث هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القنفذة في السعودية من خلال استخدام المنهج الوصفي المسحي على عينة الدراسة البالغة (52) مديراً، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة متوسطة في ممارسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القنفذة كما كشفت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتدريب، و التخصص) في حين كان هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة عابنة (2013) بعنوان: "مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس مديريات تربية محافظة اربد من وجهة نظر مديري المدارس": حيث هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس مديريات تربية محافظة اربد من وجهة نظر مديري المدارس. تكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات تربية محافظة اربد والبالغ عددهم (305) مدير ومديرة للعام الدراسي (2012- 2013). من خلال تطوير أداة للدراسة تكونت من (20) فقرة، ركزت على مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية. تم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى تطبيق مبادئ

الإدارة الذاتية في مدارس مديريات تربية محافظة اربد جاء بدرجة متوسطة في مجالي النمو المهني للعاملين وتحسين ظروف الطلبة والأداة ككل، فيما حصل مجالي المشاركة في صناعة القرار والمساءلة عن النتائج على درجة قليلة. كذلك كشفت نتائجها عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في جميع مجالات مستوى تطبيق مديري المدارس في إربد لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المدراء والأداة ككل تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة . وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات كان من أهمها: العمل على التوسع في نشر ثقافة الإدارة الذاتية بين أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، وضرورة اختيار مديري المدارس من القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإدارة الذاتية في المدارس.

دراسة السيسي (2014) بعنوان: "إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة" حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية بالمدينة المنورة واستعداده لها، مع تبيان المعوقات التي تعترض سبل تطبيقها؛ بغرض التوصل إلى مقترحات لتطوير الإدارة المدرسة، من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي، من خلال توزيع الاستبانة على عينة من مديريات المدارس الابتدائية الحكومية في المدينة المنورة، بلغت 50 مديرية، بنسبة % 40 من إجمالي المديريات. 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 كاللامركزية، والإدارة، و والمسائلة، والتنمية المهنية المستدامة فجاءت بدرجة متوسطة، ووجود معوقات إدارية، ومالية، وبشرية تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية في المدينة المنورة بدرجة متوسطة، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تضمنت ضرورة التوجه نحو اللامركزية، والتوسع في منح المزيد من الصلاحيات للمدارس، إضافةً لتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للمدرسة من أجل اتخاذ قراراتها بفعالية.

دراسة خليل ودياب (2013) بعنوان: "الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية": حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الإدارة الذاتية للمدرسة ومداخل دراستها في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة. وأيضاً التعرف على ملامح الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها. والتعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها. وتقديم تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات وتجارب كل من: ألمانيا وفرنسا وأستراليا. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: سيادة النمط المركزي في الإدارة التعليمية في جمهورية مصر العربية على الرغم من أن هناك محاولات عديدة للتقليل من المركزية من خلال لا مركزية التنفيذ، وانتقال كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا من نمط الإدارة المركزية إلى النمط اللامركزي في الإدارة التعليمية، حيث ساعد النمط اللامركزي في إدارة التعليم على تحقيق استقلالية أكبر وتحمل مسؤولية أكبر تجاه التعليم، ونجاح الإدارة الذاتية في كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا بسبب تأثير العديد من العوامل الثقافية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية السياسية... وغيرها، وتعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة اعتماداً كبيراً على المشاركة المجتمعية والمحلية من خلال مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في صنع واتخاذ القرار التعليمي بالمدرسة، تتطلب الإدارة الذاتية للمدرسة توفر الجهاز الإداري القادر على اتخاذ القرارات دون خوف أو تردد، بدءاً من المدير والمعلمين والمجالس المدرسية المختلفة التي تلعب دوراً كبيراً في صنع واتخاذ القرار بالمدرسة، وزيادة المحاسبية والمساءلة التعليمية بتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث يصبح كل فرد في المدرسة مسؤولاً عن مسؤولياته وواجبه المنوط بها، كما تصبح المدرسة مسؤولة أمام السلطات التعليمية الأعلى عما حققته من أهداف وتوصلت إليه من نتائج.

دراسة حلاق (2012) بعنوان : المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مراكز التعليم الأساسية والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في الإدارة التربوية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر مديري تلك

المدارس، وإلى التعرف على مدى تحقق تلك المتطلبات على أرض الواقع، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة مؤلفة من خمسين بنداً، وعالجت الفرضيات أهمية تلك المتطلبات، ومدى تحققها وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي وسنوات الخبرة بالنسبة إلى المديرين، إضافة إلى متغير المرحلة التعليمية أساسي أو ثانوي بالنسبة إلى المدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى أربع متطلبات لتحقيق اللامركزية هي: معرفية وتنظيمية ومادية وبشرية، وكانت جميعها ذات أهمية كبيرة، ونسبة تحقيقها متوسطة من وجهة نظر مديري المدارس، ولم تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية المتطلبات تعزى إلى متغيرات الدراسة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تحقق المتطلبات التنظيمية والمادية تعزى لمتغيرات الدراسة، في حين كانت الفروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين من حملة دبلوم التأهيل التربوي فما فوق فيما يتعلق بمدى تحقق المتطلبات المعرفية والبشرية فقط.

دراسة جبران والشمرى (2011) بعنوان : "درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين لمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. وقد تكونت الدراسة من (7) وكلاء وزارة التربية والتعليم، و (169) مدير، (138) مديرة للمدارس الحكومية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم اعداد استبانة وإعداد مقابلة شملت على ثمانية أسئلة مخصصة لوكلاء وزارة التربية والتعليم. وختمت الدراسة بأن درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية كان بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بالغ (4.01%) على الإدارة ككل، وبدرجة كبيرة جداً في المجالين التاليين: شؤون المعلمين والعاملين، والمبنى المدرسي، ثم بدرجة متوسطة في مجال المناهج المدرسية، كما تم مقابلة وكلاء الوزارة والبالغ عددهم (7) لمعرفة درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية بنسبة (68%) مقابل نسبة (32%) للمعارضين عليها.

دراسة سرور (2008) بعنوان: "تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة": حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بقطاع غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. والتعرف إلى دلالة تقديرات المدراء بواقع الإدارة المدرسية باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية). وصياغة بعض المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الذاتية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لقياس واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية. وقد تم اعدادها بعد الاطلاع على الادب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها. وكانت عينة الدراسة تتضمن جميع مدراء المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم 116 مدير ومديرة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة. وقد تم التوصل من خلال الدراسة إلى مقترحات لعمل دراسات جديدة مثل: المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة وسبل التغلب عليها، واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بمحافظة غزة وسبل تطويره، وأثر تبني اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة على النمو المهني لمدراء المدارس، وتطوير مشاركة المجتمع المحلي من خلال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.، وتقييم فعالية المدارس المدارة ذاتياً في محافظات غزة من وجهات نظر مديري المدارس ومديراتها.

دراسة منصور (2004) بعنوان: "المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية": حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية حول نمطي المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين، وذلك من خلال معرفة المستويات المرغوب فيها لديهم لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية. كما هدفت الدراسة إلى تحديد أثر بعض المتغيرات المستقلة على المستويات المرغوب فيها لاتخاذ القرارات، وهذه المتغيرات هي: المؤهل العلمي، والمؤهل التربوي، وسنوات الخبرة الإدارية، والجنس، ومستوى المدرسة والمديرية، وقد تمت صياغتها على شكل فرضيات صفرية. وقد استخدم الباحث

استبانة قام ببنائها وتطويرها اعتماداً على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وتضمنت (61) فقرة تمثل فعاليات إدارية تربوية في إطار ستة مجالات إدارية تربوية: المناهج الدراسية، وطرق وأساليب التدريس، وشؤون الموظفين، والشؤون الطلابية، والمرافق المدرسية، والشؤون المالية. وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (300) مدير ومديرة. واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الإحصاء الوصفي التمثيل باستخراج التكرارات والنسب المئوية لتحديد المستويات الإدارية المرغوب فيها. كما تم استخدام الإحصائي المربع كاي (Chai square) للتقدير حول فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) إضافة إلى استخدام اختبار (ز) للمقارنات البعدية، وذلك لتحديد مصادر الفروق. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن توجه مديري ومديرات المدارس الحكومية هو توجه لا مركزي، إذ بلغت أعلى نسبة مئوية للاستجابة على الدرجة الكلية لجميع المجالات (44.4) لصالح مستوى المدرسة ثم (34.2) لصالح مستوى المديرية، والمستويان يمثلان ميدان الإدارة التربوية، وبذلك يكون النمط اللامركزي في الإدارة التربوية قد حصل على نسبة مئوية (78.6)، بينما حصل مستوى الوزارة، والذي يمثل النمط المركزي على نسبة مئوية (21.4). واختار مديرو ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية مستوى المدرسة كمستوى مرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بأربع مجالات إدارية تربوية هي: الشؤون المالية، والمرافق المدرسية، طرق وأساليب التدريس، والشؤون الطلابية، كما اختاروا مستوى المديرية لمجال شؤون الموظفين، وتتنزز هذه الاختيارات لنمط الإدارة التربوية اللامركزية عند اعتبارهما معاً. بينما اختاروا مستوى الوزارة كمستوى مرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بمجال تربوي واحد هو: المناهج الدراسية، أي أن توجههم كان مركزياً بالنسبة لها، وأيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المستويات الإدارية المرغوب فيها لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، الجنس، مستوى المدرسة، والمديرية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل التربوي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة عرار، وأبو رومي (Arar, Abu Romi, 2016) بعنوان: "الإدارة الذاتية للمدرسة: نظام التعليم العربي في إسرائيل" **School Based Management: Arab Education System in Israel** حيث يحقق هذا المقال في قضية الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية في التعليم العربي. النظام في إسرائيل، يقارن بين خبرة المدارس التي تتبع نظام الإدارة الذاتية والمدارس التي لا تتبع الإدارة الذاتية في المدرسة. في هذا البحث تم استخدام الاستبانة لجمع الردود من (214) معلم ومعلمة من (10) مدارس عربية في إسرائيل. (70) من المدارس التي لا تمارس الإدارة الذاتية و (64) من المدارس في بداية استخدام الإدارة الذاتية، و (80) من المدارس ذات خبرة في استخدام الإدارة الذاتية في المدارس وشملت الاستبانة ستة أجزاء. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أشارت إلى تحسينات ملحوظة في طرق التدريس والهيكل التنظيمي والمشاركة في صنع القرار كانت واضحة ولافتة للنظر في المدارس ذوي الخبرة في ممارسة الإدارة الذاتية، أكثر مما كانت عليه في النوعين الآخرين. وكانت التحسينات الملحوظة في إدارة الميزانية أكثر وضوحاً في المدارس المستخدمة الإدارة الذاتية بشكل بدائي. والمعلمين في المدارس من ذوي الخبرة في الإدارة الذاتية أكثر رضا من المعلمين في المدارس التي لا تستخدم الإدارة الذاتية.

دراسة فالي وداوود (Vally & Daud, 2015) بعنوان: "سياسة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية - نظرة استكشافية" **The Implementation of School-Based Management policy: An Exploration.**

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى جاهزية مديري مدرسة كوالالمبور الثانوية والإدارة الذاتية فيها، حيث استخدم الباحثان البحث النوعي، وأشارت النتائج إلى أن مديري مدرسة كوالالمبور يمتلكون إدارة فعالة وجاهزية في وضع رؤى مستقبلية تتناسب والموارد البشرية، وأيضاً أنه كلما كان المدير ملتزم بدوره كانت رؤى المدرسة فعالة وهادفة مما ينعكس على المصادر البشرية الموجودة.

دراسة يوسف (Yousef, 2014) بعنوان "الجدوى والمخرجات السياسية بتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس آتشيه" **The Policy Outcome and Feasibility of School Based Management in Aceh** والتي هدفت إلى معرفة المخرجات المؤثرة على سياسة المدرسة والعوائد الناتجة عن ممارسة الإدارة الذاتية في المدارس في مدينة آتشيه في إندونيسيا. وقد تم ذلك من خلال تعريف المعوقات التي واجهتها الدراسة. وقد تم إجراء الدراسة على عينة بلغت (520) شخص جاؤوا من مدارس أساسية وثانوية مختلفة ومن طبقات متنوعة في باندا آتشيه، آتشيه بيسار، بيوي، كسيماوي. وقد تم جمع البيانات عن طريق إجراء مقابلة شبه منظمة. في تقييم البيانات صنفت ووضعت القيود التي قدمها المشاركين وصنفت على أساس الموارد الأربعة الضرورية لتحسين الأداء في ممارسة الإدارة الذاتية للمدرسة، وهي: السلطة، والمعرفة، والمكافآت، والمعلومات. توصلت الدراسة إلى أن جميع المشاركين في تحديد المشاكل في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة يجب أن تكون مرتبطة بمركز القوة. والمشاكل في المعارف والمعلومات والمكافآت قدمت أيضا من قبل المشاركين، لكن لم يتفق الجميع عليها.

دراسة يو وتشنج (You, Cheng, 2014) بعنوان : "تصورات المديرين والمعلمين للإدارة الذاتية للمدرسة" **Principals and Teachers' Perceptions of School Based Management** حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص تصورات عينة من المديرين والمعلمين في هونغ كونغ عن الإدارة الذاتية للمدرسة. وقد نفذت هذه الدراسة بشكل فعال في المدارس الابتدائية، وكان الغرض من هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة: ما هي ملامح الإدارة الذاتية للمدرسة التي يجب تنفيذها في المدارس الابتدائية في هونغ كونغ؟، وإلى أي مدى هم قيد التنفيذ؟ وما هو الفرق بين تصورات مديري المدارس والمعلمين نحو الإدارة الذاتية للمدرسة؟ وقد تم استخدام الاستبانة في هذا البحث والمسح الكمي، وأيضا تم استخدام اختبار (ت) لتحليل النتائج. أظهرت النتائج أن ملامح الإدارة الذاتية للمدرسة ينظر إليها على أنها تنفذ في المدارس الابتدائية في هونغ كونغ، ولكن درجة تنفيذها في هذه المدارس مختلفة. وأن أكثر العناصر التي اعتمدت عليها الإدارة الذاتية للمدرسة في هذا البحث هي التخطيط المالي والرقابة، وكفاءة القيادة، والعلاقات العامة. وهناك

أيضا فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات مديري المدارس والمعلمين نحو المناطق التي تمارس فيها الإدارة الذاتية للمدرسة.

دراسة فيرنيز (Vernez, 2012) بعنوان : "تنفيذ الإدارة الذاتية للمدرسة في إندونيسيا" **Implementation of School Based Management in Indonesia** : حيث قامت هذه الدراسة على الاستطلاعات وجها لوجه من مديري المدارس، المعلمين، لجنة المدرسة، أولياء الأمور في (400) مدرسة ابتدائية، عن طريق تقارير مقسمة إلى (54) مقاطعة، ودراسة الحالة لعينة فرعية لـ (40) مدرسة. وقد أجريت الدراسة في مؤسسة راند للتعليم. والنتائج لهذه الدراسة ذات أهمية لحكومة إندونيسيا التابعة إلى وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس والمعلمين وجميع العاملين في إندونيسيا وأماكن أخرى للذين يفكرون في تنفيذ هذا النمط من أنماط الإدارة.

دراسة مرادي، بن حسين، بارزيجار (Moradi, Bin Hussin, Barzegar, 2012) بعنوان: "الإدارة الذاتية للمدرسة، فرص أو معوقات (نظام التعليم في إيران)" **School Based Management (SBM), Opportunity or Threat (Education System of Iran)** تم في هذه الدراسة عرض خصائص الإدارة الذاتية المدرسية من خلال مبادئ وأساليب الدراسة الميدانية والمكتبية في نظام التعليم الإيراني. وفي هذا البحث تم استخدام المنهج المسحي الوصفي. أشارت نتائج البحث أنه من أجل تنفيذ الإدارة الذاتية للمدرسة مؤشرات مثل: إدارة نظام التعليم، المناهج الدراسية، الميزانية والمحتوى التعليمي، دور مديري المدارس والمعلمين والطلاب والعوامل الأخرى في إيران.

دراسة ثيدا وجوي (Thida & Joy, 2012) بعنوان: "استكشاف تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في مدارس محلية_ حالات دراسية متعددة_ " **Exploring the Implementation of School-Based Management in Selected Public School in Cambodia**

هدفت الدراسة إلى استكشاف تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الإبتدائية مع التركيز على الأمور الجوهرية وتحديات السلطة واتخاذ القرارات في كمبوديا. وقد استخدم الباحثان منهج دراسة

الحالة. حيث تم تطبيق الدراسة على (45) من المدراء والمعلمين وأولياء الأمور في ثلاثة مدارس ابتدائية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن نجاح الإدارة المدرسية الذاتية يعتمد على وجود مبادئ القيادة والدعم والمشاركة الفعالة من مؤسسات المجتمع المحلي، وأن تكون الإدارة الذاتية اللامركزية في المدرسة ووضع معايير المساءلة. ضرورة إعداد مديري المدارس واكسابهم كافة المهارات والمعارف اللازمة، خلال برامج ونشاطات فعالة يتشارك فيها كافة العاملين في المدرسة.

دراسة سومينتونو (Sumintono, 2009) بعنوان: "سياسة الإدارة الذاتية في المدرسة وممارساتها على مستوى المنطقة في المشاركة في النظام الجديد في إندونيسيا" School

Based Management Policy and Its Practices at District Level in the Post New Order Indonesia، حيث تحلل هذه الدراسة ديناميات سياسة الإدارة الذاتية للمدرسة كما كان يفسر وينفذ. قدمت الدراسة بطريقتين: الأولى من خلال تحليل وثائق وزارة التربية والتعليم. والثانية عن طريق تفسير وجهات النظر والممارسات من أصحاب المصلحة في المنطقة عن طريق المقابلات وتحليل ودراسة الوثائق. وقد جاءت الدراسة بالنتائج التالية: أن سياسة الإدارة الذاتية للمدرسة تفتقر الوضوح. والتخطيط كان يرسم على عجل وأكدت أن التغييرات الهيكلية على مستوى المناطق والمدارس كانت غير واضحة المبادئ والأساسيات.

دراسة جراوي (Grawwe, 2004) بعنوان: "الإدارة الذاتية للمدارس هل تسهم في رفع مستوى جودة المدرسة؟" **School-Based Management (SBM): Does it improve quality?**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الظروف التي تسهم فيها الإدارة المدرسية الذاتية في زيادة جودة المدرسة. وقد طبقت الدراسة في مدينة كانبرا بأستراليا وبلغت عينة الدراسة (134) مدير ومديرة. استخدم الباحث المنهج الشبه التجريبي.

توصل الباحث إلى النتائج التالية: أن الإدارة المدرسية الذاتية تساعد على زيادة جودة المدارس. وأن تنفيذ الإدارة الذاتية يحتاج إلى وضع بعض الاستراتيجيات لرفع قدرات المدرسة، والمديرين، والمجتمع المحلي والتي تتطلب تركيز واضح على رفع جودة المدارس والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية. كما أن هناك حاجة ملحة إلى الإدارة التي تهتم بتقديم الدعم للمدارس.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

يتضح من عرض الدراسات السابقة تشابه أغراضها من حيث الهدف حيث أنها أجريت للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس مثل دراسة سليم (2015) بعنوان " واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها"، ودراسة الكنانى (2015) بعنوان: " درجة ممارسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القنفذة"، ودراسة عابنة (2013) بعنوان: "مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس مديريات تربية محافظة اردب من وجهة نظر مديري المدارس"، ودراسة السيسى (2014) بعنوان: "إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة، ودراسة خليل ودياب (2013) بعنوان: "الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، و دراسة حلاق (2012) بعنوان: " المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مراكز التعليم الأساسية والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق)"، و دراسة جبران والشمرى (2011) بعنوان: "درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية"، و دراسة سرور (2008) بعنوان: "تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية

للمدرسة، و دراسة منصور (2004) بعنوان : "المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية" .

أما الدراسات الأجنبية فقد تشابهت أيضاً في الهدف الرئيس وهو التعرف إلى الإدارة الذاتية للمدرسة: مثل دراسة عرار، وأبو رومي (Arar, Abu Romi, 2016) بعنوان : "الإدارة الذاتية للمدرسة: نظام التعليم العربي في إسرائيل" School Based Management: Arab Education System in Israel، و دراسة يوسف (Yousef, 2014) بعنوان "الجدوى والمخرجات السياسية بتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس أتشيه" The Policy Outcome and Feasibility of School Based Management in Aceh، و دراسة يو و تشنج (You, Cheng, 2014) بعنوان : "تصورات المديرين والمعلمين للإدارة الذاتية للمدرسة" Principals and Teachers' Perceptions of School Based Management، و دراسة فيرنيز (Vernez, 2012) بعنوان : "تنفيذ الإدارة الذاتية للمدرسة في إندونيسيا" Implementation of School Based Management in Indonesia، و دراسة مرادي، بن حسين، بارزيجار (Moradi, Bin Hussin, Barzegar, 2012) بعنوان : "الإدارة الذاتية للمدرسة، فرص أو معوقات (نظام التعليم في إيران)" School Based Management (SBM), Opportunity or Threat (Education System of Iran)، و دراسة سومينتو (Sumintono, 2009) بعنوان : "سياسة الإدارة الذاتية في المدرسة وممارساتها على مستوى المنطقة في المشاركة في النظام الجديد في إندونيسيا" School Based Management Policy and Its Practices at District Level in the Post New Order Indonesia.

من حيث المنطقة الجغرافية والبيئة والمنهج

تتشابه الدراسة الحالية في المنطقة الجغرافية مع كل من دراسة سليم (2015)، ودراسة سرور (2008)، ودراسة منصور (2004).

تتشابه جميع الدراسات مع الدراسة الحالية في بيئتها الفلسطينية وهي العرجا وعبد الله (2015)، ودراسة أبو عمرة (2012)، ودراسة خويطر (2010)، ودراسة الطهراوي (2007).

تتشابه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة العربية والأجنبية في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة

من حيث أغراض الدراسة وأهدافها

تختلف الدراسة الحالية مع دراسة ثيدا وجوي (Thida & Joy, 2012) من حيث الهدف، حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الابتدائية مع التركيز على الأمور الجوهرية و تحديات السلطة واتخاذ القرارات في كمبوديا. ودراسة فالي وداوود (Vally & Daud, 2015) والتي هدفت إلى استكشاف مدى جاهزية مديري مدرسة كوالالمبور الثانوية والإدارة الذاتية فيها.

من حيث المنطقة الجغرافية والبيئة

تختلف الدراسة الحالية في المنطقة الجغرافية مع كل من دراسة الكناني (2015) التي بحثت في محافظة القنفذة في السعودية، ودراسة السيبي (2014) والتي بحثت في المدينة المنورة، ودراسة عبابنة (2013) والتي بحثت في محافظة إربد في المملكة الأردنية الهاشمية، ودراسة خليل ودياب (2013) والتي بحثت في جمهورية مصر العربية، ودراسة حلاق (2012) والتي بحثت في الجمهورية العربية السورية، ودراسة جبران والشمري (2011) والتي بحثت في المملكة العربية السعودية في منطقة الرياض.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

أهم ما استفادت منه الباحثة من الدراسات السابقة هو توفير المعرفة النظرية، والاستفادة من الإجراءات البحثية، وبناء أداة الدراسة، وكما ساعدت الباحثة على إيجاد المراجع التي تناولت الإدارة المدرسية الذاتية. واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إطارها النظري، والتعرف على مقاييس الإدارة الذاتية المستخدمة فيها.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة التي تبحث في موضوع المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من جهات نظر المشرفين التربويين. وتعتبر هذه الدراسة مرجعاً بحثياً يفتح المجال أمام الدارسين لإجراء بحوث مستقبلية.

الفصل الثالث المنهج والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة وعينتها
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- المعالجة الإحصائية

منهج الدراسة

قامت الباحثة بإتباع المنهج الوصفي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما هي في الواقع، ويعمل على وصفها، وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى، حيث اعتمدت الباحثة على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، و ثم تجميع البيانات عن طريق الاستبانة، التي تم إعدادها بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، وعددهم (42) مدير و(425) مشرف تربوي حسب مديريات التربية والتعليم في مديرياتها في المناطق المذكورة، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول(1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظات

الرقم	المديرية	عدد المديرين	عدد المشرفين
1	نابلس	5	39
2	جنوب نابلس	2	26
3	طولكرم	6	35
4	جنين	4	37
5	سلفيت	4	31
6	طوباس	1	22
7	القدس	1	26
8	الخليل	5	40
9	بيت لحم	4	35
10	شمال الخليل	2	32
11	ضواحي القدس	4	23
12	رام الله	4	47
13	قباطية	-	32
14	قلقيلية	-	28
	المجموع	42	453

يبين الجدول السابق توزيع مجتمع الدراسة حسب مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، حيث يبين الجدول عدد مدراء المدارس الفلسطينية وعدد المشرفين لكل مديرية في كل محافظة.

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية مؤلفة من (233) منهم (202) مشرف بنسبة (0.475) و(31) مدير بنسبة (0.7045)، وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول (2) : توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	134	57.5
	أنثى	99	42.5
	المجموع	233	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	110	47.2
	دراسات عليا	123	52.8
	المجموع	233	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	4.7
	من 5-10 سنوات	49	21.0
	أكثر من 10 سنوات	173	74.2
	المجموع	233	100.0
التخصص	علوم طبيعية	91	39.1
	علوم إنسانية	142	60.9
	المجموع	233	100.0
طبيعة العمل	مشرف	202	86.7
	مدير	31	13.3
	المجموع	233	100.0
المديرية	نابلس	11	4.7
	جنوب نابلس	26	11.2
	طولكرم	27	11.6
	جنين	33	14.2
	سلفيت	29	12.4

5.2	12	طوباس
4.3	10	القدس
5.6	13	الخليل
11.2	26	بيت لحم
9.0	21	شمال الخليل
10.7	25	ضواحي القدس
100.0	233	المجموع

أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراساتها على المديرين والمديرات والمشرفين التربويين، وتضمنت الاستبانة ثمانية مجالات هي: المشكلات المادية والتقنية، والمشكلات الإدارية والتنظيمية، والمشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والمشكلات البشرية، والمشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات، ومشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة، والمشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل، والمشكلات المتعلقة بتفويض السلطة بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول مجال سبل التغلب على المشكلات. وقد قامت الباحثة بتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بواقع الإدارة الذاتية.
2. مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في موضوع مشكلات تطبيق الإدارة الذاتية.
3. المناقشات والأفكار مع المتخصصين في مجال الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن المستجيب الذي سيقوم بتعبئة الاستبانة

الجزء الثاني: واشتمل على (55) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي: المشكلات المادية والتقنية، والمشكلات الإدارية والتنظيمية، والمشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والمشكلات البشرية، والمشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات، ومشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة،

والمشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل، والمشكلات المتعلقة بتفويض السلطة بالإضافة إلى سؤال من نوع الأسئلة المفتوحة، وقد أعطيت درجات الفقرات الـ 55 من خلال مقياس ليكرت الخماسي. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3): مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
التقدير	5	4	3	2	1

وقد تكونت الأداة من (55) فقرة كما يبين الجدول رقم (4)

جدول(4): فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	المشكلات المادية والتقنية	7
2	المشكلات الإدارية والتنظيمية	8
3	المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي	7
4	المشكلات البشرية	6
5	المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات	6
6	مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة	7
7	المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل	7
8	المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة	7
	المجموع	55

صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في شؤون الإدارة التربوية، أصول التربية، التربية الخاصة، إدارة وإرشاد تربوي، المناهج وطرق التدريس، القياس والتقويم التربوي، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة إعادة صياغة

بعض الفقرات، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من ثمانية مجالات و (54) فقرة وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (3)

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، Cronbach's Alpha والجدول (5) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول(5): معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، Cronbach's Alpha

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المشكلات المادية والتقنية	7	0.887
2	المشكلات الإدارية والتنظيمية	8	0.849
3	المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي	7	0.916
4	المشكلات البشرية	6	0.918
5	المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات	6	0.891
6	مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة	7	0.870
7	المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل	7	0.881
8	المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة	7	0.800
	الثبات الكلي للأداة	55	0.952

يتضح من الجدول رقم (5) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.80-0.916) للمجالات الثامن (المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة) والثالث (المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي) في حين بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (95.2) وهو معامل ثبات مناسب وفي أغراض هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.

- تحديد أفراد عينة الدراسة.

- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص.

- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها.

- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، وأنثى)

- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، ودراسات عليا)

- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)

- التخصص: وله مستويان (علوم طبيعية، وعلوم إنسانية)

- طبيعة العمل: وله مستويان (مشرف، ومدير)

- المديرية: وله أحد عشر مستوى هي (نابلس، وجنوب نابلس، وطولكرم، وجنين، وسلفيت، وطوباس، والقدس، والخليل، وبيت لحم، وشمال الخليل، وضواحي القدس).

ب- المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المبحوثين من مدرء المدارس الحكومية والمشرفين التربويين على فقرات أداة الدراسة التي تتعلق بالمشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية في فلسطين.

المعالجات الإحصائية

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

2. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة وفرضياتها وهي: سنوات الخبرة، والمديرية.

3. اختبار العينيتين المستقلتين ((Independent Sample t-Test لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة وفرضياتها وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وطبيعة العمل.

4) اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين مستويات المتغيرات المستقلة للفرضيات التي يتم رفضها.

6). معادلة كرونباخ - ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات الاختبار.

7) اختبار العينة الواحدة (One Sample t-Test) لفحص الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية في فلسطين

الفصل الرابع عرض النتائج

- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة
- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة
- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى للدراسة
- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية للدراسة
- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة للدراسة
- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة للدراسة
- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة للدراسة
- النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة للدراسة
- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة من نوع الأسئلة المفتوحة

عرض النتائج

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من جهات نظر المشرفين التربويين، ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانة مؤلفة من ثمانية مجالات و(55) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (233) من مدرّاء المدارس والمشرفين في محافظات الضفة الغربية في فلسطين.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

فيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة التي تتضمن الإجابة عن التساؤلات التي وضعت أساساً للبحث وهي النتائج المتعلقة لسؤال الدراسة الرئيس

والذي ينص على: ما المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من جهات نظر المشرفين التربويين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات أداة الدراسة المتمثلة بالمشكلات المادية والتقنية، والمشكلات الإدارية والتنظيمية، والمشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والمشكلات البشرية، والمشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات، ومشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة، والمشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل، والمشكلات المتعلقة بتفويض السلطة؛ إذ حسب طول المدى وهو (5-1 = 4) ثم قسمته على 5 فترات (5/4 = 0.8) وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، وبيان ذلك فيما يلي:

المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جداً.

المتوسط الحسابي (3.41- 4.20 ويعادل 68.2%- 84.0) درجة كبيرة.

المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2%-68.0%) درجة متوسطة.

المتوسط الحسابي (1.81-2.60 ويعادل 36.2%-52.0%) درجة قليلة.

المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

أما الأساس الذي تم الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فهو الوصف الإحصائي القائم على توزيع المتوسطات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ بالدرجة (وافق بشدة) وتُعطى (5) درجات، ثم (أوافق) وتعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (أعارض) وتعطى درجتين، وينتهي ب (أعارض بشدة) وتعطى درجة واحدة فقط بشكل متساوٍ. والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجالات (المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم المجال	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة المشكلات
1	3	المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي	3.87	0.67	77.4	كبيرة
2	1	المشكلات المادية والتقنية	3.56	0.69	71.2	كبيرة
3	4	المشكلات البشرية	3.52	0.79	70.4	كبيرة
4	5	المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية	3.43	0.74	68.6	كبيرة
5	6	مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة	3.37	0.64	67.4	متوسطة
6	2	المشكلات الإدارية والتنظيمية	3.36	0.64	67.2	متوسطة
7	8	المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة	3.35	0.64	67.0	متوسطة
8	7	المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل	3.03	0.71	60.6	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.44	0.46	68.8	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (6) أن درجة مجالات المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من جهات نظر المشرفين التربويين كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.03) و (3.87) وهما المجالات (المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل) و(المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.44).

وفي الحقيقة لا يمكن إصدار حكم دقيق على مستويات مجالات أداة الدراسة لدى العينة إذا اعتمدنا فقط على المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الثمانية، فهذا الحكم لا يأخذ بعين الاعتبار الانحرافات المعيارية، والكفيل بتقدير مستويات مجالات أداة الدراسة بشكل دقيق اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية هو اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-Test)؛ إذ يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسط العينة عند كل مجال من الأداة ودرجتهما الكلية ومتوسط المجتمع النظري، وكون المقياس المتبع هو ليكرت الخماسي، فيمكن اعتبار متوسط المجتمع القيمة (3) لأنها تفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة، وعليه تمّ مقارنة متوسط العينة مع القيمة المحكيّة (3)، والجدول التّالي يبيّن ذلك.

جدول (7): نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين.

الرقم	المجالات	العينة (ن=233)		درجات الحرية	مستوى الدلالة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
1	المشكلات المادية والتقنية	0.69	3.56	232	*0.000
2	المشكلات الإدارية والتنظيمية	0.64	3.36	232	*0.000
3	المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي	0.67	3.87	232	*0.000
4	المشكلات البشرية	0.79	3.52	232	*0.000
5	المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات	0.74	3.43	232	*0.000
6	مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة	0.64	3.37	232	*0.000
7	المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل	0.71	3.03	232	*0.466
8	المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة	0.64	3.35	232	*0.000
	الدرجة الكلية	0.46	3.44	232	0*0.000

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة اختبار (3)

يتضح من نتائج الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسط العينة لمجالات (المشكلات المادية والتقنية، والمشكلات الإدارية والتنظيمية، والمشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والمشكلات البشرية، والمشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات، ومشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة، والمشكلات المتعلقة بتفويض السلطة، والدرجة الكلية)، فقد جاءت قيم (ت) دالة إحصائية وموجبة وهذا يدل على أنها كانت مرتفعة عن المتوسط. كذلك يتبين من الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسط العينة لمجال (المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل)، ولصالح متوسطات العينة، فقد جاءت قيمة (ت) غير دالة إحصائية وهذا يعني أن مجال (المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل)، بشكل غير دال إحصائياً من المستوى المتوسط.

أما بالنسبة لفقرات المجالات فقد جاءت نتائجها كالتالي، والجداول التالية توضح ذلك
**جدول رقم(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة
 للمجال الأول (المشكلات المادية والتقنية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي**

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة المشكلات
1	1	قلة كفاية الميزانية المخصصة لمتطلبات المدرسة	3.99	0.84	79.8	كبيرة
2	3	نقص الإمكانيات اللازمة للتطوير	3.76	0.89	75.2	كبيرة
3	2	قلة التجهيزات والوسائل التعليمية	3.68	0.91	73.6	كبيرة
4	5	ندرة وجود فنيين مدربين على تشغيل وصيانة الأجهزة والتقنيات التربوية	3.62	0.98	72.4	كبيرة
5	4	ندرة وجود صيانة دورية للمدرسة	3.53	0.93	70.6	كبيرة
6	7	قلة توافر المباني ذات الجودة العالية	3.45	1.03	69.0	كبيرة
7	6	انقطاع التيار الكهربائي	2.87	1.03	57.4	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.56	0.69	71.2	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (8) أن المشكلات المادية والتقنية كانت بين المتوسطة والكبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.87) و(3.99) وهما الفقرات (انقطاع التيار الكهربائي) و(قلة كفاية الميزانية المخصصة لمتطلبات المدرسة) ، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.56) .

جدول رقم(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثاني (المشكلات الإدارية والتنظيمية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة المشكلات
8	15	كثرة الحصص للمعلمين بشكل يومي	3.98	0.97	79.6	كبيرة
9	14	حاجة المعلمين على الدورات ذات العلاقة بالعمل المناط لهم	3.63	.95	72.6	كبيرة
10	13	تكليف المعلمين بتدريس مواد تختلف عن تخصصاتهم	3.51	1.03	70.2	كبيرة
11	9	ضعف المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين	3.27	0.95	65.4	متوسطة
12	10	ضعف ثقة الرؤساء في كفاية المرؤوسين	3.26	1.02	65.2	متوسطة
13	11	قصور في تأهيل مديرة المدرسة للقيام بمهام الإدارة	3.20	0.99	64.0	متوسطة
14	12	الراتب غير كافٍ	3.17	1.01	63.4	متوسطة
15	8	ضعف التعاون بين إدارة المدرسة ومديريات التربية والتعليم	2.91	0.97	58.2	متوسطة
						الدرجة الكلية
						67.2
						0.64
						3.36

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (9) أن المشكلات الإدارية والتنظيمية كانت بين المتوسطة والكبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.91) و(3.98) وهما الفقرات (ضعف التعاون بين إدارة المدرسة ومديريات التربية والتعليم) و(كثرة الحصص للمعلمين بشكل يومي)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.36).

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثالث (المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة المشكلات
16	16	ضعف متابعة أولياء الأمور لأبنائهم	3.97	0.90	79.4	كبيرة
17	19	قلة استجابة أولياء الأمور لحضور الاجتماعات	3.96	0.91	79.2	كبيرة
18	22	قلة اهتمام أولياء الأمور بالإطلاع على أهداف المدرسة	3.94	0.85	78.8	كبيرة
19	21	المشاركة في مناقشة شؤون العملية التعليمية غير كافٍ من قبل أولياء الأمور	3.86	0.86	77.2	كبيرة
20	20	قلة تعاون أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم	3.81	0.83	76.2	كبيرة
21	18	ضعف إقبال أولياء الأمور على الأنشطة التي تقيمها المدرسة	3.78	0.88	75.6	كبيرة
22	17	ندرة قيام مجلس أولياء الأمور بالدور الملقى على عاتقه في تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.75	0.82	75.0	كبيرة
						الدرجة الكلية
						3.87
						77.4
						كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (10) أن المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.75) و(3.97) وهما الفقرات (ندرة قيام مجلس أولياء الأمور بالدور الملقى على عاتقه في تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) و(ضعف متابعة أولياء الأمور لأبنائهم)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.87).

جدول رقم(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الرابع (المشكلات البشرية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة المشكلات
23	24	وجود ضعف لدى المديرين بمفهوم الإدارة الذاتية	3.68	0.97	73.6	كبيرة
24	26	يحمم المدير عن المبادرة خوفاً من تحمل مسؤولية الإضرار الناتجة عن أخطاء الموظفين	3.57	0.98	71.4	كبيرة
25	25	تفتقر المدرسة إلى المديرين المؤهلين	3.52	1.06	70.4	كبيرة
26	28	ندرة تقبل المدير للتغيير في المدرسة	3.51	0.92	70.2	كبيرة
27	23	صعوبة إقناع القيادات في مديريات التربية والتعليم بأهمية تفويض الصلاحيات	3.45	1.02	69.0	كبيرة
28	27	ضعف ثقة المديرين في كافة المرؤوسين	3.38	0.96	67.6	متوسطة
الدرجة الكلية						
			3.52	0.79	70.4	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (11) أن المشكلات البشرية كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.38) و(3.68) وهما الفقرات (ضعف ثقة المديرين في كافة المرؤوسين) و (وجود ضعف لدى المديرين بمفهوم الإدارة الذاتية)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.52).

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الخامس (المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة المشكلات
29	32	ندرة مشاركة المعلمين في وضع موازنة المدرسة	3.54	0.97	70.8	كبيرة
30	34	قلة تشجيع المعلمين على تقديم التوصيات والآراء حول الأنظمة والتشريعات المدرسية	3.52	0.96	70.4	كبيرة
31	33	ضعف إشراك العاملين في تحديد أهداف المدرسة	3.52	0.94	70.4	كبيرة
32	30	ندرة إبداء المعلمين الرأي في تحديد احتياجاتهم	3.47	1.01	69.4	كبيرة
33	29	قلة مشاركة الإدارة العليا في عملية تطوير المناهج والمقررات الدراسية	3.32	1.00	66.4	متوسطة
34	31	نقص تحديد حاجة المدرسة من المعلمين الجدد	3.21	1.02	64.2	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.43	0.74	68.6	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (12) أن المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.21) و (3.54) وهما الفقرات (نقص تحديد حاجة المدرسة من المعلمين الجدد) و (ندرة مشاركة المعلمين في وضع موازنة المدرسة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.43).

جدول رقم(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال السادس (المشكلات المتعلقة بالمتابعة والمحاسبة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة المشكلات
35	41	مناقشة المعلمين بالأخطاء التي وقعوا فيها من أجل تحسينها	3.57	0.86	71.4	كبيرة
36	36	يقوم المدير من خلال متابعة سجلات المدرسة	3.50	0.85	70.0	كبيرة
37	40	تحديد أساليب تقويم وقياس اداء المعلمين	3.43	0.88	68.6	كبيرة
38	35	يقوم المدير من خلال نتائج المدرسة والطلبة	3.37	0.96	67.4	متوسطة
39	39	توضيح معايير المحاسبة للمعلمين	3.35	0.95	67.0	متوسطة
40	38	استخدام الأساليب الحديثة كدراسة نتائج تحصيل الطلبة بصورة دورية للتعرف إلى مدى تحسن مستوى المدرسة	3.21	0.97	64.2	متوسطة
41	37	يستخدم مبدأ الثواب والعقاب لتشجيع المعلمين	3.17	0.98	63.4	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.37	0.64	67.4	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (13) أن المشكلات المتعلقة بالمتابعة والمحاسبة كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.17) و (3.57) وهما الفقرات (يستخدم مبدأ الثواب والعقاب لتشجيع المعلمين) و (مناقشة المعلمين بالأخطاء التي وقعوا فيها من أجل تحسينها)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.37).

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال السابع (المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة المشكلات
42	47	توظف قنوات الاتصال المختلفة بين المدير وبين جميع العاملين في المدرسة	3.30	0.93	66.0	متوسطة
43	46	قلة تزويد المدير جميع العاملين بالمعلومات المهمة في المدرسة	3.17	0.97	63.4	متوسطة
44	42	قلة تزويد مديريات التربية والتعليم بالمعلومات اللازمة بوضوح	3.13	0.99	62.6	متوسطة
45	45	ندرة تحديث المعلومات المتوفرة في المدرسة	3.09	0.99	61.8	متوسطة
46	44	ندرة استجابة مديريات التربية والتعليم للرسائل التي ترسلها إدارة المدرسة بالسرعة المناسبة	2.97	1.03	59.4	متوسطة
47	43	قلة توظيف مديريات التربية والتعليم لوسائل الاتصال الحديثة (كالإنترنت) لتزويد مدير المدرسة بالمعلومات اللازمة	2.87	1.06	57.4	متوسطة
48	48	لا تسمح مديريات التربية والتعليم للمدير بالتواصل معها في أي وقت يرغب فيه	2.69	1.03	53.8	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.03	0.71	60.6	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (14) أن المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل كانت جميعها متوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.69) و(3.30) وهما الفقرات (لا تسمح مديريات التربية والتعليم للمدير بالتواصل معها في أي وقت يرغب فيه) و(توظف قنوات الاتصال المختلفة بين المدير وبين جميع العاملين في المدرسة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.03).

جدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثامن (المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة المشكلات
49	50	ممارسة أسلوب تفويض السلطة يحقق نجاحاً أكثر من المركزية	3.67	0.96	73.4	كبيرة
50	54	لا يستطيع المدير توظيف مقررات دراسية جديدة عند احتياج الطلبة لها	3.67	1.01	73.4	كبيرة
51	52	ندرة قيام المدير بإصلاح التالف من الأجهزة الكهربائية دون الرجوع لمديريات التربية والتعليم	3.50	0.98	70.0	كبيرة
52	51	قلة وجود الصلاحيات لدى المدير لجمع التبرعات حسب احتياجات المدرسة	3.46	0.99	69.2	كبيرة
53	53	لا تسمح مديريات التربية والتعليم لمدير المدرسة بتوفير ما تحتاجه المدرسة من وسائل تعليمية وتكنولوجية دون الرجوع لها	3.20	1.10	64.0	متوسطة
54	49	لا يستطيع المدير توزيع موازنة المدرسة حسب ما يراه مناسباً	3.14	1.04	62.8	متوسطة
55	55	لا يعطي المدير الحرية للمعلمين لإثراء المناهج بما يخدم مصلحة الطلبة	2.83	1.11	56.6	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.35	0.64	67.0	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (15) أن المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.83) و(3.67) وهما الفقرات (لا يعطي المدير الحرية للمعلمين لإثراء المناهج بما يخدم مصلحة الطلبة) و(ممارسة أسلوب تفويض السلطة يحقق نجاحاً أكثر من المركزية)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.35) .

النتائج المتعلقة لسؤال الدراسة الأول

والذي ينص على:

هل تختلف اتجاهات المشرفين والمشرفات حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، وطبيعة العمل، والمديرية؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار فرضيات الدراسة كما هو آت:

أولاً: نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بمتغير الجنس

والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير الجنس

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس، فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة ونتائج الجدول التالي توضح ذلك:

جدول رقم(16): نتائج اختبار t.Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية حسب متغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة(ت)	مستوى الدلالة *
المشكلات المادية والتقنية	ذكر	134	3.55	0.67	-0.257	0.798
	أنثى	99	3.57	0.71		
المشكلات الإدارية والتنظيمية	ذكر	134	3.36	0.63	-0.006	0.995
	أنثى	99	3.36	0.65		
المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي	ذكر	134	3.94	0.68	2.080	*0.039
	أنثى	99	3.76	0.64		
المشكلات البشرية	ذكر	134	3.60	0.75	1.755	0.081
	أنثى	99	3.41	0.82		
مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة	ذكر	134	3.46	0.70	0.585	0.559
	أنثى	99	3.40	0.80		
المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات	ذكر	134	3.31	0.67	-1.622	0.106
	أنثى	99	3.45	0.60		
المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل	ذكر	134	3.04	0.71	0.179	0.858
	أنثى	99	3.02	0.72		
المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة	ذكر	134	3.38	0.65	0.880	0.380
	أنثى	99	3.31	0.62		
الدرجة الكلية	ذكر	134	3.45	0.45	0.711	0.478
	أنثى	99	3.41	0.48		

* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها تبعاً لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.478) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجالات الأولى (المشكلات المادية والتقنية) والثاني (المشكلات الإدارية والتنظيمية) والرابع (المشكلات البشرية) والخامس (مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة) والسادس (مشكلات متعلقة باتخاذ القرار) والسابع (المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل) والثامن (المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة) ، بينما توجد فروق في المجال الثالث (المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي) ولصالح الذكور وذلك بدلالة المتوسط الذي بلغ لهم (3.94) بينما بلغ متوسط الإناث (3.76) .

ثانياً: نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين فيها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة ونتائج الجدول التالي توضح ذلك:

جدول رقم(17): نتائج اختبار t.Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية الأساسية حسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
المشكلات المادية والتقنية	بكالوريوس	110	3.62	0.60	1.390	0.166
	دراسات عليا	123	3.50	0.75		
المشكلات الإدارية والتنظيمية	بكالوريوس	110	3.37	0.57	0.044	0.965
	دراسات عليا	123	3.36	0.70		
المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي	بكالوريوس	110	3.82	0.67	-1.071	0.285
	دراسات عليا	123	3.91	0.66		
المشكلات البشرية	بكالوريوس	110	3.51	0.73	-0.224	0.823
	دراسات عليا	123	3.53	0.83		
مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة	بكالوريوس	110	3.40	0.65	-0.543	0.588
	دراسات عليا	123	3.46	0.81		
المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات	بكالوريوس	110	3.40	0.61	0.564	0.573
	دراسات عليا	123	3.3519	0.68		
المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل	بكالوريوس	110	3.00	0.72	-0.663	0.508
	دراسات عليا	123	3.06	0.71		
المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة	بكالوريوس	110	3.38	0.54	0.662	0.508
	دراسات عليا	123	3.32	0.71		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	110	3.40	0.39	0.022	0.986
	دراسات عليا	123	3.44	0.52		

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.986) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجالات الأول (المشكلات المادية والتقنية) والثاني (المشكلات الإدارية والتنظيمية) والثالث (المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي) والرابع (المشكلات البشرية) والخامس (مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة) والسادس (مشكلات متعلقة باتخاذ القرار) والسابع (المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل) والثامن (المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة).

ثالثاً: نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة

والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ومن اجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجداول (18) و(19) توضح ذلك:

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	الدرجة الكلية
0.28	3.54	11	أقل من 5 سنوات	
0.44	3.43	49	من 5-10 سنوات	
0.48	3.43	173	أكثر من 10 سنوات	
0.46	3.44	233	الكلية	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق حقيقية في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (سنوات الخبرة) للدرجة الكلية ومجالات الدراسة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق دالة احصائياً استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول الآتي توضح ذلك.

جدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المشكلات المادية والتقنية	بين المجموعات	1.775	2	0.888	1.876	0.155
	داخل المجموعات	108.797	230	0.473		
	المجموع	110.572	232			
المشكلات الإدارية والتنظيمية	بين المجموعات	0.358	2	0.179	0.427	0.653
	داخل المجموعات	96.417	230	0.419		
	المجموع	96.775	232			
المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي	بين المجموعات	0.260	2	0.130	0.286	0.751
	داخل المجموعات	104.595	230	0.455		
	المجموع	104.856	232			
المشكلات البشرية	بين المجموعات	0.260	2	0.130	0.206	0.814
	داخل المجموعات	145.062	230	0.631		
	المجموع	145.322	232			
مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة	بين المجموعات	0.126	2	0.063	0.112	0.894
	داخل المجموعات	128.631	230	0.559		
	المجموع	128.757	232			
المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات	بين المجموعات	.378	2	0.189	0.447	0.640
	داخل المجموعات	97.270	230	0.423		
	المجموع	97.648	232			

0.886	0.121	0.063	2	0.126	بين المجموعات	المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل
		0.520	230	119.518	داخل المجموعات	
			232	119.644	المجموع	
0.297	1.220	0.502	2	1.003	بين المجموعات	المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة
		0.411	230	94.593	داخل المجموعات	
			232	95.597	المجموع	
0.768	0.264	0.058	2	0.117	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.221	230	50.945	داخل المجموعات	
			232	51.061	المجموع	

* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ANOVA)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.768) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة .

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجالات الأولى (المشكلات المادية والتقنية) والثاني (المشكلات الإدارية والتنظيمية) والثالث (المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي) والرابع (المشكلات البشرية) والخامس (مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة) والسادس (مشكلات متعلقة باتخاذ القرار) والسابع (المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل) والثامن (المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة).

رابعاً: نتائج الفرضية الرابعة المتعلقة بمتغير التخصص والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير التخصص

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير التخصص، فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة ونتائج الجدول التالي توضح ذلك:

جدول رقم (20): نتائج اختبار t.Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية حسب متغير التخصص

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة(ت)	مستوى الدلالة*
المشكلات المادية والتقنية	علوم طبيعية	91	3.46	0.68	-1.734	0.084
	علوم إنسانية	142	3.62	0.68		
المشكلات الإدارية والتنظيمية	علوم طبيعية	91	3.38	0.66	0.205	0.838
	علوم إنسانية	142	3.36	0.63		
المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي	علوم طبيعية	91	3.81	0.62	-1.044	0.297
	علوم إنسانية	142	3.90	0.69		
المشكلات البشرية	علوم طبيعية	91	3.47	0.73	-0.749	0.455
	علوم إنسانية	142	3.55	0.82		
مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة	علوم طبيعية	91	3.37	0.70	-1.017	0.310
	علوم إنسانية	142	3.47	0.76		
المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات	علوم طبيعية	91	3.38	0.61	0.276	0.782
	علوم إنسانية	142	3.36	0.67		
المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل	علوم طبيعية	91	3.01	0.74	-0.263	0.793
	علوم إنسانية	142	3.04	0.70		
المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة	علوم طبيعية	91	3.31	0.57	-0.714	0.476
	علوم إنسانية	142	3.38	0.67		
الدرجة الكلية	علوم طبيعية	91	3.40	0.41	-0.954	0.341
	علوم إنسانية	142	3.46	0.50		

* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$))

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($=0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها تبعاً لمتغير التخصص، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.341) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير التخصص .

أما بالنسبة لمجالات الدراسة ، فإنه لا توجد فروق في المجالات الأول (المشكلات المادية والتقنية) والثاني(المشكلات الإدارية والتنظيمية) والثالث (المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي) والرابع (المشكلات البشرية) والخامس(مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة) والسادس (مشكلات متعلقة باتخاذ القرار) والسابع (المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل) والثامن (المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة).

خامساً: نتائج الفرضية الخامسة المتعلقة بمتغير طبيعة العمل

والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير طبيعة العمل

ومن اجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير طبيعة العمل، فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة ونتائج الجدول التالي توضح ذلك:

جدول رقم (21): نتائج اختبار t.Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية حسب متغير طبيعة العمل

المجالات	طبيعة العمل	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
المشكلات المادية والتقنية	مشرف	202	3.55	0.68	-0.478	0.633
	مدير	31	3.61	0.70		
المشكلات الإدارية والتنظيمية	مشرف	202	3.38	0.64	1.183	0.238
	مدير	31	3.24	0.62		
المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي	مشرف	202	3.87	0.64	0.365	0.715
	مدير	31	3.82	0.81		
المشكلات البشرية	مشرف	202	3.56	0.79	2.181	*0.030
	مدير	31	3.23	0.74		
مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة	مشرف	202	3.46	0.73	1.559	0.120
	مدير	31	3.24	0.77		
المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات	مشرف	202	3.32	0.65	-3.147	*0.002
	مدير	31	3.70	0.45		
المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل	مشرف	202	3.05	0.69	0.938	0.349
	مدير	31	2.92	0.86		
المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة	مشرف	202	3.34	0.65	-0.802	0.423
	مدير	31	3.44	0.58		
الدرجة الكلية	مشرف	202	3.44	0.46	0.453	0.651
	مدير	31	3.40	0.47		

* (دال إحصائي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها تبعاً لمتغير طبيعة العمل، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.651) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير طبيعة العمل .

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجالات الأولى (المشكلات المادية والتقنية) والثاني (المشكلات الإدارية والتنظيمية) والثالث (المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي) والخامس (مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة) والسابع (المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل) والثامن (المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة). بينما توجد فروق في المجال الرابع (المشكلات البشرية) ولصالح مستوى (مشرف) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.56) بينما بلغ متوسط مستوى (مدير) الحسابي (3.23) وفي المجال السادس (مشكلات متعلقة باتخاذ القرارات) ولصالح مستوى (مدير) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.70) بينما بلغ متوسط مستوى (مشرف) الحسابي (3.32).

سادساً: نتائج الفرضية السادسة المتعلقة بمتغير المديرية

والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المديرية.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المديرية، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجداول (22) و (23) التالية توضح ذلك:

جدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المديرية للدرجة الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	الدرجة الكلية
0.48	3.26	11	نابلس	
0.31	3.48	26	جنوب نابلس	
0.44	3.49	27	طولكرم	
0.54	3.52	33	جنين	
0.41	3.42	29	سلفيت	
0.67	3.38	12	طوباس	
0.45	3.61	10	القدس	
0.33	3.60	13	الخليل	
0.51	3.37	26	بيت لحم	
0.47	3.29	21	شمال الخليل	
0.46	3.39	25	ضواحي القدس	
0.46	3.44	233	الكلي	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (المديرية) للدرجة الكلية ومجالات الدراسة، ولمعرفة فيما اذا كانت هذه الفروق دالة احصائياً استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول (23) توضح ذلك.

جدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات المشرفين تبعاً لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المشكلات المادية والتقنية	بين المجموعات	7.184	10	0.718	1.543	0.126
	داخل المجموعات	103.388	222	0.466		
	المجموع	110.572	232			
المشكلات الإدارية والتنظيمية	بين المجموعات	2.307	10	0.231	0.542	0.859
	داخل المجموعات	94.468	222	0.426		
	المجموع	96.775	232			
المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي	بين المجموعات	5.116	10	0.512	1.139	0.334
	داخل المجموعات	99.740	222	0.449		
	المجموع	104.856	232			
المشكلات البشرية	بين المجموعات	8.393	10	0.839	1.361	0.200
	داخل المجموعات	136.929	222	0.617		
	المجموع	145.322	232			
مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة	بين المجموعات	8.450	10	0.845	1.559	0.120
	داخل المجموعات	120.306	222	0.542		
	المجموع	128.757	232			
المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات	بين المجموعات	7.703	10	0.770	1.901	*0.046
	داخل المجموعات	89.945	222	0.405		
	المجموع	97.648	232			
المشكلات المتعلقة	بين	5.288	10	0.529	1.027	0.422

					المجموعات	بعملية الاتصال والتواصل
		0.515	222	114.356	داخل المجموعات	
			232	119.644	المجموع	
0.476	0.963	0.398	10	3.976	بين المجموعات	المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة
		0.413	222	91.621	داخل المجموعات	
			232	95.597	المجموع	
0.521	0.914	.202	10	2.019	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.221	222	49.042	داخل المجموعات	
			232	51.061	المجموع	

* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ANOVA)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها تبعاً لمتغير المديرية، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.521) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المديرية .

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجالات الأول (المشكلات المادية والتقنية) والثاني (المشكلات الإدارية والتنظيمية) والثالث (المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي) والرابع (المشكلات البشرية) والسادس (مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة) والسابع (المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل) والثامن (المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة). بينما توجد فروق في الخامس (مشكلات متعلقة باتخاذ القرار) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.046) وهذه القيمة أقل من (0.05) .

ولمعرفة الفروق في مستويات متغير المديرية في مجال (المشكلات المتعلقة باتخاذ القرار)، فقد تم استخدام اختبار (LSD) والجدول رقم (24) يبين ذلك:

جدول (24): نتائج إختبار (LSD) للفروق في درجة درجة المشكلات المتعلقة باتخاذ القرار حسب متغير المديرية.

المقارنات	المدينة
	سلفيت
*-0.34707	جنين
*-0.67044	القدس
*-0.53088	الخليل
*-0.59682	بيت لحم
*-0.43983	شمالي الخليل
*-0.43901	ضواحي القدس

** (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$) LSD

يتضح من الجدول رقم (24) وجود فروق في مجال (المشكلات المتعلقة باتخاذ القرار) حسب متغير المديرية. بين مستوى مديريةية (سلفيت) ومستويات مديرديات (جنين، والقدس، والخليل، وبيت لحم، وشمالي الخليل، وضواحي القدس) ولصالح مستويات (جنين، والقدس، والخليل، وبيت لحم، وشمالي الخليل، وضواحي القدس).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة من نوع الأسئلة المفتوحة

والذي ينص على:

ما سبل التغلب على المشكلات التي تواجه الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظركم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم تصنيف استجابات عينة الدراسة واستخراج تكراراتها ونسبها المئوية كما في الجدول (25)

جدول (25): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة من المدراء والمشرفين حول المشكلات التي تواجه الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية

الرقم	الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
1	إعطاء المدراء صلاحيات واسعة في مجال الإدارة الذاتية	40	17.2
2	إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات وتفويض السلطات وزيادة التواصل بين الجميع	43	18.5
3	الفهم الحقيقي للإدارة الذاتية وتعديل الأنظمة والقوانين التي تتعارض معها	20	8.6
4	توفير إمكانيات وموازنات كافية لتطبيق الإدارة الذاتية	20	8.6
5	تدريب المدراء في مجال الإدارة الذاتية	31	13.3
6	التخطيط الجيد للإدارة الذاتية ومتابعة المدراء في التنفيذ	6	2.6
7	اختيار المدراء وفق معايير معينة	19	8.2
	المجموع	179	100.0

يتضح من الجدول (25) أن أبرز المقترحات التي من شأنها التغلب على المشكلات التي تواجه الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المشرفين التربويين التي ذكرها المبحوثون من عينة الدراسة كانت (179) استجابة من أهمها : (إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات وتفويض السلطات وزيادة التواصل بين الجميع، وإعطاء المدراء صلاحيات واسعة في مجال الإدارة الذاتية، وتدريب المدراء في مجال الإدارة الذاتية، والفهم الحقيقي للإدارة الذاتية وتعديل الأنظمة والقوانين التي تتعارض معها، وتوفير إمكانيات وموازنات كافية لتطبيق الإدارة الذاتية، والتخطيط الجيد للإدارة الذاتية ومتابعة المدراء في التنفيذ مع العلم أن 126 من عينة الدراسة لم تعط إي استجابة أو مقترحات تتعلق بهذا الموضوع.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مقدمة
- مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس
- مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني من نوع الأسئلة المفتوحة
- التوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المدراء والمشرفين، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات (الديموغرافية) في موضوع الدراسة.

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من التساؤلات، وستحاول الباحثة مناقشة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج والتي ستبنى عليها التوصيات المختلفة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة:

والذي ينص على ما المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين؟ بمجالاتها (بالمشكلات المادية والتقنية، والمشكلات الإدارية والتنظيمية، والمشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والمشكلات البشرية، والمشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات، ومشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة، والمشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل، والمشكلات المتعلقة بتفويض السلطة بين المتوسطة والكبيرة أما أدنى المجالات فكانت (المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل) وأعلىها (المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة. إذ:

جاءت نتيجة المشكلات المادية والتقنية كانت كبيرة أما أدنى الفقرات (انقطاع التيار الكهربائي) وأعلىها (قلة كفاية الميزانية المخصصة لمتطلبات المدرسة).

جاءت نتيجة المشكلات الإدارية والتنظيمية كانت متوسطة أما أدنى الفقرات (ضعف التعاون بين إدارة المدرسة ومديريات التربية والتعليم) وأعلىها (كثرة الحصص للمعلمين بشكل يومي).

جاءت نتيجة المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي كانت كبيرة اما أدنى الفقرات (ندرة قيام مجلس أولياء الأمور بالدور الملقى على عاتقه في تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) وأعلها (ضعف متابعة أولياء الأمور لأبنائهم).

جاءت نتيجة المشكلات البشرية كانت كبيرة اما أدنى الفقرات (ضعف ثقة المديرين في كافة المرؤوسين) وأعلها (وجود ضعف لدى المديرين بمفهوم الإدارة الذاتية)

جاءت نتيجة المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية كانت كبيرة أما أدنى الفقرات (نقص تحديد حاجة المدرسة من المعلمين الجدد) وأعلها (ندرة مشاركة المعلمين في وضع موازنة المدرسة).

جاءت نتيجة المشكلات المتعلقة بالمتابعة والمحاسبة كانت متوسطة اما أدنى الفقرات (يستخدم مبدأ الثواب والعقاب لتشجيع المعلمين) وأعلها (مناقشة المعلمين بالأخطاء التي وقعوا فيها من أجل تحسينها).

جاءت نتيجة المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل كانت متوسطة أما أدنى الفقرات (لا تسمح مديريات التربية والتعليم للمدير بالتواصل معها في أي وقت يرغب فيه) وأعلها (توظف قنوات الاتصال المختلفة بين المدير وبين جميع العاملين في المدرسة)

وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى أن الإدارة الذاتية نوع من أنواع الإدارة الجديدة ولذلك هناك ضرورة لفتح قنوات الاتصال والتواصل بين الإدارات العليا والدنيا وإعطاء المجال للمدراء والمشرفين في عرض المشكلات التي يواجهونها في تطبيق الإدارة الذاتية وإعطائهم الحرية -أيضاً- في عرض اقتراحاتهم حول موضوع تطبيق الإدارة الذاتية، بما أن هذا الموضوع جديد على الإدارة العليا عمل ندوات وورشات عمل حول موضوع الإدارة الذاتية ليتعرفوا عليه ويطبقوه بالشكل المطلوب دون إيجاد صعوبة.

وتتفق مع دراسة حلاق (2012) التي كشفت عن أن متطلبات تحقيق اللامركزية في مراكز التعليم الأساسية والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية جميعها ذات أهمية كبيرة، ومع نتائج دراسة جبران والشمري (2011) التي كشفت عن أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية

المدرسية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية كان بدرجة كبيرة، ومع نتائج دراسة منصور (2004) التي كشفت عن إن توجه مديري ومديرات المدارس الحكومية هو توجه لا مركزي على الدرجة الكلية

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة السيسي (2014) التي كشفت عن درجة متوسطة في إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات الابتدائية في المدينة المنورة

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تنص على:

والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التعلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير الجنس.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (16) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التعلب عليها تبعاً لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.478) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس.

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن تطبيق الإدارة الذاتية لا يحتكره جنس محدد وإنما هو مجال يطبق من قبل كلا الجنسين الذكور والإناث، بالإضافة إلى أن المشكلات التي تواجهها تطبيق الإدارة الذاتية هي المشكلات ذاتها في المدارس المدارة ذاتياً من قبل الذكور والمدارس المدارة ذاتياً من قبل الإناث.

ولكن يظهر رفض الفرضية الصفرية أي أنه توجد فروق في المجال الثالث (المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي) ولصالح الذكور وذلك بدلالة المتوسط الذي بلغ لهم (3.94) بينما بلغ متوسط الإناث (3.76) وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن المديرات والمشرفات التربويات أكثر اهتماماً في عقد مجالس لأولياء الأمور لسماع آرائهم حول العملية التعليمية أكثر من المديرين والمشرفين التربويين وذلك بطبيعة دور المديرية والمشرفة التربوية كما تهتم بمصالح أبنائها.

وتختلف مع نتائج دراسة منصور (2004) التي كشفت عن وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (17) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.986) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن موضوع تطبيق الإدارة الذاتية لا يتوقف على طبيعة المؤهل العلمي الذي يحمله المدير أو المشرف التربوي لأن موضوع الإدارة الذاتية يعتمد على مبدأ وأسلوب تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار.

وتختلف مع نتائج دراسة منصور (2004) التي كشفت عن وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتتفق مع دراسة حلاق (2012) التي كشفت عن عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مراكز التعليم الأساسية والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (19) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.768) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من أهمية الخبرة التي يمتلكها المشرف والمدير إلا أنها في موضوع تطبيق الإدارة الذاتية ليس لها تلك الأهمية أو الضرورة لأن موضوع الإدارة الذاتية هو موضوع جديد على المدراء والمشرفين ولديهم القدرة على تطبيقه؛ لأن أساسه هو المشاركة والتعاون بين جميع أعضاء العملية التعليمية التعليمية.

وتتفق مع دراسة حلاق (2012) التي كشفت عن عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مراكز التعليم الأساسية والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية

وتختلف مع نتائج دراسة منصور (2004) التي كشفت عن وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير التخصص.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (20) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها تبعاً لمتغير التخصص، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.341) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير التخصص .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن موضوع التخصص ليس بالأهمية الكبيرة فتطبيق الإدارة الذاتية لا يعتمد على تخصص معين فهو يقوم على مبدأ المشاركة والاتصال والتواصل وقوة شخصية المدير والمشرف فهذه مهارات مكتسبة وليست متعلمة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير طبيعة العمل.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (21) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها تبعاً لمتغير طبيعة العمل، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.651) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير طبيعة العمل.

وقد يعود السبب هذه النتيجة إلى ان المدير والمشرف في تطبيق الإدارة الذاتية واحد؛ لأنها تقوم على مبدأ المشاركة والاتصال والتواصل، فالإدارة الذاتية لا ترتبط بطبيعة عمل.

ولكن يظهر رفض الفرضية الصفرية أي أنه توجد فروق في المجال الرابع (المشكلات البشرية) ولصالح مستوى (مشرف) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.56) بينما بلغ متوسط مستوى (مدير) الحسابي (3.23) وفي المجال السادس (مشكلات متعلقة باتخاذ القرارات) ولصالح مستوى (مدير) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.70) بينما بلغ متوسط مستوى (مشرف) الحسابي (3.32).

تفسر الباحثة هذه النتيجة في مجال المشكلات البشرية أن المشرف التربوي لديه الصلاحية والجرأة أكثر من المدير في تطبيق مجال الإدارة الذاتية، أما في المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات فالمدير أكثر علم ودراية عما يجري في المدرسة أكثر من المشرف التربوي لأن مدير المدرسة في طبيعته مشرف مقيم في المدرسة فيعلم ما يدور وما يجري في المدرسة، وايضاً أكثر معرفة باحتياجات المدرسة والمعلمين والعاملين فيها.

وتتفق مع دراسة حلاق (2012) التي كشفت عن وجود فروق لصالح المدراء في المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مراكز التعليم الأساسية والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير لمتغير المديرية.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (23) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها تبعاً لمتغير

المديرية، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.521) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المديرية.

وقد يرجع السبب هذه النتيجة إلى ان تطبيق الإدارة الذاتية لا يختلف من مديرية لأخرى لأن الصلاحيات الممنوحة لكل مديرية نابعة من ذات المصدر وهي وزارة التربية والتعليم.

ولكن يظهر رفض الفرضية الصفرية أي أنه توجد فروق في المجال الخامس (المشكلات المتعلقة باتخاذ القرار) حسب متغير المديرية. بين مستوى مديريةية (سلفيت) ومستويات مديرديات (جنين، والقدس، والخليل، وبيت لحم، وشمالي الخليل، وضواحي القدس) ولصالح مستويات (جنين، والقدس، والخليل، وبيت لحم، وشمالي الخليل، وضواحي القدس).

وتختلف مع نتائج دراسة منصور (2004) التي كشفت عن وجود فروق تعزى لمتغير المديرية

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة من نوع الأسئلة المفتوحة

تبين أن أبرز المقترحات التي من شأنها التغلب على المشكلات التي تواجه الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من جهات نظر المدراء والمشرفين التي ذكرها المبحوثون من عينة الدراسة: (إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات وتفويض السلطات وزيادة التواصل بين الجميع، وإعطاء المدراء صلاحيات واسعة في مجال الإدارة الذاتية، وتدريب المدراء في مجال الإدارة الذاتية، والفهم الحقيقي للإدارة الذاتية وتعديل الأنظمة والقوانين التي تتعارض معها، وتوفير إمكانيات وموازنات كافية لتطبيق الإدارة الذاتية، والتخطيط الجيد للإدارة الذاتية ومتابعة المدراء في التنفيذ.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أنه يجب دراسة مقترحات المبحوثون والأخذ بها بعين الاعتبار؛ لأنهم هم الذين واجهوا الصعوبات والتحديات في موضوع تطبيق الإدارة الذاتية، وهم أكثر الأشخاص علم ودراية في هذه المشكلات لذلك يجب النظر والاطلاع على اقتراحاتهم والأخذ بها بعين الاعتبار.

وتفسر الباحثة أيضاً أنه على الإدارة العليا عقد ندوات وورشات عمل تساعد المديرين والمديرات والمشرفين التربويين التعرف والتعمق في موضوع الإدارة الذاتية لأنه موضوع جديد في مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. وعليهم -أيضاً- تطوير عملية الاتصال والتواصل بينهم وبين المديرين والمديرات والمشرفين التربويين ليتعرفوا إلى المشكلات التي يواجهونها في تطبيق الإدارة الذاتية، وأيضاً هم بدورهم يزودوا المديرين والمديرات والمشرفين التربويين حول كل ما هو جديد عن موضوع الإدارة الذاتية.

التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج، خرجت الباحثة بعدة توصيات، منها:

1. زيادة التواصل مع المجتمع المحلي وإشراك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدارس والمناقشات التي تتعلق بنفس الموضوع وذلك لأهميتها.
2. إعطاء المديرين والمديرات صلاحيات واسعة في مجال الإدارة الذاتية؛ وذلك بسبب محدودية الصلاحيات الممنوحة لهم.
3. ضرورة الطلب من كل مدير تحديد احتياجات مدرسته المادية والعمل على دراستها وتوفير الضروري منها وذلك لأهميتها في العملية التعليمية التعلمية وتطوير المدارس.
4. ضرورة الاهتمام بالمعلمين وتدريبهم وتأهيلهم وزيادة الثقة الممنوحة لهم وذلك لتأثيره في الأداء الخاص بهم وضرورة دراسة احتياجاتهم.
5. عمل دورات تدريبية لتدريب المديرين والمديرات في مجال الإدارة الذاتية؛ بسبب قلة وجود الدراية الكافية حول موضوع الإدارة الذاتية لدى المدراء.
6. توفير الإمكانيات المادية الكافية لتطبيق الإدارة الذاتية؛ لأن المدارس تشكو من ضعف توفر الإمكانيات المادية الكافية.

7. العمل على تطوير المناهج الدراسية وإشراك الإدارة العليا والمديرين والمديرات والمعلمين فيها وذلك لأهميتها في الإدارة الذاتية.

8. إجراء عمليات تقييم مرنة تشرك المعلمين فيها وذلك من خلال مناقشتهم جوانب القصور لديهم والعمل على تحسينها.

9. زيادة الدراسات المتعلقة بموضوع الإدارة الذاتية، وذلك بسبب حداثة هذا الموضوع وقلة الدراسات حوله.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم، سورة آل عمران: الآية 103
- ابن حنبل (1978)، مسند الإمام أحمد بن حنبل، المكتب الإسلامي، بيروت.
- أبو ميالة، هالة (2004)، تصورات المعلمين والمشرفين التربويين ومديري المدارس الحكومية لبرنامج التطوير المدرسي في مديرتي التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
- ادوارد ب. فسك وهلين ف لاد (2001)، استقلالية المدارس والتقييم - "المدارس ذاتية الإدارة في نيوزلندا والمساءلة" مستقبلات (130)، القاهرة، مركز مطبوعات اليونسكو، م(31)، مج(31)، ع(4) 2001
- الهاجري، محمد و جمال، أبو الوفا (2018)، المضامين العلمية للإدارة الذاتية: نظرة عصرية ورؤية تربوية، مجلد 29، عدد 115، بحث ومقال، كلية التربية، جامعة بنها، دار المنظومة.
- بني مرتضى، أحمد (2019)، إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومعيقاتها كما يراها مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية: دراسة ميدانية، المجلد 46، العدد 1، بحث ومقال، كلية العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، دار المنظومة.
- جبران، علي والشمري، راضي (2011)، "درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية". الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مجلد (38)، عدد (4)، ص 1323-1343.

- حسين، سلامة عبد العظيم (2006). الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- حلاق، محمد(2012)، المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مراكز التعليم الأساسية والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق)، كلية التربية، جامعة دمشق.
- خليل، نبيل وعبد الباسط، دياب (2013)، الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من ألمانيا وفرنسا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، التربية-مصر، المجلد 16، العدد 46، بحث ومقال، دار المنظومة.
- دياب، اسماعيل (2001)، الإدارة المدرسية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية.
- سرور، سهى (2008)، تطوير الإدارة الذاتية المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سلامة، عادل (2000)، حلقات الجودة مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية في ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية، مجلة كلية التربية، العدد (24)، جزء 2.
- سليم، وليد (2015). واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- سمارة، رنا السيد (2005)، بعض الملامح للإدارة التربوية المستخلصة من غزوات الرسول صلى الله عليه وسلم، كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة.
- السيسي، أريج والعروي، رسمية (2014). إمكان تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة طيبة، السعودية، عدد(15)، ص 170-187.

- عبابنة، رامي (2013)، *مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس مديريات تربية محافظة اربد من وجهة نظر مديري المدارس*، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية – السعودية، ع3، ص 69-91.
- عبد العليم، أسامة والشريف، عمر (2009)، *المدخل الإدارية الحديثة في التعليم*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- العجمي، محمد (2007)، *المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة*، جمهورية مصر العربية – المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- العجمي، محمد (2008)، *استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف*، عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد (2005)، *المشاركة المجتمعية والإدارة المدرسية الذاتية*، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- العريفي، عبد الله ومهدي، عباس (1996)، *مدخل إلى الإدارة التربوية*، جامعة قان يونس، بنغازي.
- علي، أسامة ورجب، مصطفى (2010)، *الإدارة المدرسية الذاتية*، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر.
- الكناني، حسن (2015): *درجة ممارسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- محمود، محمد والسيد، البحيري (2009)، *اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية*، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.

• مرسي، محمد منير (1998)، التربية المقارنة بين الأصول النظرية والتجارب العالمية، عالم الكتب، القاهرة.

• منصور، رشيد (2004)، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.

• موقع وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين، <http://www.moehe.gov.ps>.

• وزارة التربية والتعليم العالي (2018)، عدد المدارس المدارة ذاتياً في محافظات الضفة الغربية، دائرة المعلومات والدراسات، الإدارة العامة للتخطيط التربوي، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

• وزارة التربية والتعليم العالي (2018)، عدد المشرفين التربويين في محافظات الضفة الغربية، قسم الإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

• وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2005)، دراسة مشروع المدارس المدارة ذاتياً- الجانب الإداري-، دائرة المعلومات والدراسات، الإدارة العامة للتخطيط التربوي، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

• وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2001)، الإدارة التعليمية في التجربة الفلسطينية، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

- Arar, Abu Romi (2016), *School Based Management: Arab Education System in Israel*, ResearchGate, **Journal of Education Administration**.
- Candoli, C.I., Site (1995) – **Based Management in Education _ How To Make It Work In Your School**, Lancaster, P.A.: Technomiz Publishing, Co.
- Cheng, Y.C. (1996) **School Effectiveness and School Based – Management**, Bristol, P.A. Falmer, Press.
- Cotton, K. (2005), **School Based Management**, School Improvement Research Series.
- David, J.L., (1996) “**The Who, What, and Why of Site-Based Management**”, Educational Leadership, No. (53-54), 1996.
- Gaziel, Haim, (1998) “**School Based Management As A Factor in School Effectiveness**”, International Review Of Education, Vol. (44), No. (4).
- Golarz, R.J. and Golarz M.J, (1995) **The Power of Participation – Improving Schools in Democratic Society**, Sebastopol, CA: National Training Associates.

- Grauwe, A.D., (2004). **School-based management (SDM):does it improve quality? United Nations educational, Scientific and Cultural Organization, PP. 1-14.**
- Goldstein. H., (1997) **Methods in School Effectiveness Research, School Effectiveness and School Improvement, Liss Netherland. Vol. (8), No. (4).**
- Leithwood, K. & Menzies, T. (1998), **Forms and Effects of School Based Management. A review Educational Policy, 12.**
- Moclands, H.A. & Ouborg. M. J. (1995), **School Self- Evaluation in Primary Education in the Netherlands, Paper for the Conference for Senior European Community Officials in Brussels.**
- Moradi, Bin Hussin, Barzegar (2012), **School Based Management (SBM), Opportunity or Threat (Education System of Iran), Procedia-Social and Behavioral Sciences, 69, 2143- 2150.**
- Micheal, P. & Dale, B. (2001), **Personal Policy in Charier School. U.S.A. Washington, D.C.**
- Murphy, J. & Beck, L.G, (1995) **School- Based Management as School Reform Thousand Oaks, (CA) Corwin Press. INC.**
- Muta, H. (2002), **Deregulation and Decentralization Education in Japan Tokyo Intitute of Technology, Tokyo, Japan.**

- Myers & Stonehill (1993), **School Based Management**, Education research consumer guide, 4th edition.
- Odden, E. & Wohlstetter (1995). **Making School Based Management Work Educational Leadership**, 52.
- Oswald, L. (1999), **School Based Management**, Clearing house on Educational Policy and Management, Collage of Education, university of Oregon.
- Prash, J. C. (1990), **How to Organize for School Based Management?** , Alexandria, Virginia; Association for Supervision and Curriculum Development.
- Scrgiovanni, T.J., (1990) **Value – Added Leadership**. Orlando, Florida: Harcourt Brace. Jovanovic, inc.
- Sumintono (2009), *School Based Management Policy and Its Practices at District Level in the Post New Order Indonesia*, ResearchGate, **Journal of Indonesian Social Sciences and Humanities**, Vol2, 41-67.
- Spilman, C.E, (1996), **Transforming an Urban School**. Educational Leadership. No (53- 54).
- Thida, K and Joy, C (2012). **Exploring the implementation of school-based management in selected public school in Cambodia: A Multiple case study, the Asian conference on education**, Osaka, Japan.

- Tony Townsend, (Ed)., (1997) **The Restructuring and Quality System – Issues For Tomorrow’s School**, First Published by Routledge, London & New York.
- Vally, V and Daud, K (2015). “**The Implementation of School-Based Management Policy: An Exploration**”, *Procedia – Socval and Behavioral Science* 693-700.
- Vernez (2012),**Implementation of School Based Management in Indonesia**, Rand Education.
- You, Cheng (2014), **Principals and Teachers’ Perceptions of School Based Management, Science and Education Centre of National America**, Vol2, 44- 59.
- Yusuf (2014), *The Policy Outcome and Feasibility of School Based Management in Aceh*, Research Gate, **Asia Pacific Journal of Educational Development** 3:1, 21-32.

الملاحق

- الاستبانة بصورتها الأولية
- أسماء المحكمين
- الاستبانة بصورتها النهائية
- تسهيل مهمة الطالبة-الجامعة-
- تسهيل مهمة الطالبة -الوزارة-

ملحق رقم (1)
الاستبانة بصورتها الأولى



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

استبانة

حضرة المدير المحترم / المديرية المحترمة

تحية طيبة وبعد؛

فتقوم الطالبة بدراسة ميدانية عنوانها "المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المدراء" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الطالبة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب التربوي، لذا أرجو التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن البيانات الواردة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الطالبة: آية حاتم أبو حجلة

القسم الأول: بيانات عامة.

يرجى وضع إشارة في المربع المناسب:

- | | |
|---|-------------------|
| <input type="checkbox"/> ذكر | 1. الجنس: |
| <input type="checkbox"/> أنثى | |
| <input type="checkbox"/> بكالوريوس | 2. المؤهل العلمي: |
| <input type="checkbox"/> دراسات عليا | |
| <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات | 3. سنوات الخبرة: |
| <input type="checkbox"/> من 5 – 10 سنوات | |
| <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات | |
| <input type="checkbox"/> علوم طبيعية | 4. التخصص: |
| <input type="checkbox"/> علوم إنسانية | |
| | 5. المديرية: |

* الإدارة الذاتية: عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة التي ينفذها كافة العاملين بالمدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة ولتنفيذ دور العاملين فيها من أجل أداء أفضل.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

1	2	3	4	5	الفقرة	الرقم
أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					المعوقات المادية والتقنية	المجال الأول
					قلة كفاية الميزانية المخصصة لمتطلبات المدرسة	1
					كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية	2
					ضعف الإمكانيات اللازمة للتطوير	3
					وجود صيانة دورية للمدرسة	4
					ندرة وجود فنيين مدربين على تشغيل وصيانة الأجهزة والتقنيات التربوية	5
					ضعف التيار الكهربائي وانقطاعه	6
					قلة توافر المباني ذات الجودة العالية	7
					المعوقات الإدارية والتنظيمية	المجال الثاني
					ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والإدارة الوسطى في مديريات التربية والتعليم	1
					ضعف المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين	2
					ضعف ثقة الرؤساء في كفاءة المرؤوسين	3
					قلة تأهيل مديرة/ة المدرسة للقيام بمهام الإدارة	4
					ندرة إمام مديرة/ة المدرسة بالمستجدات في علم الإدارة	5
					قلة توافر الوقت الكافي لدى المدير/ة لإنجاز جميع الأعمال	6
					تكليف المعلمين بتدريس مواد تختلف عن تخصصهم	7
					حاجة المعلمين إلى الدورات التي تهتم بالعمل المناط لهم	8
					كثرة حصص الاحتياط للمعلمين وبشكل يومي	9

					دور أولياء الأمور والمجتمع المحلي	المجال الثالث
					قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم	1
					ندرة قيام مجلس أولياء الأمور بالدور الملقى على عاتقه في تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	2
					ضعف إقبال أولياء الأمور على الأنشطة التي تقيمها المدرسة	3
					قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاء المدرسة	4
					التعاون في حل مشكلات أبنائهم	5
					مناقشة شؤون العملية التعليمية	6
					الاطلاع على أهداف المدرسة	7
					المعوقات البشرية	المجال الرابع
					صعوبة إقناع القيادات في المستويات الإدارية العليا بأهمية تفويض الصلاحيات	1
					وجود ضعف لدى الهيئات الإدارية بمفهوم الإدارة الذاتية	2
					افتقار المدرسة إلى القيادات المؤهلة	3
					يحجم المدراء عن المبادرة، خوفاً من تحمل مسؤولية الأضرار الناتجة عن أخطاء الموظفين	4
					ثقة الرؤساء في كافة المرؤوسين	5
					يتقبل المدراء التغيير في المدرسة	6
					المشاركة في اتخاذ القرار	المجال الخامس
					مشاركة الإدارة العليا في عملية تطوير المناهج والمقررات الدراسية	1
					إبداء الرأي في تحديد الدورات الملائمة لاحتياجات المعلمين	2
					تحديد حاجة المدرسة من المعلمين الجدد	3
					المشاركة في وضع ميزانية المدرسة	4
					إشراك العاملين في تحديد أهداف المدرسة ووضع الخطة المدرسية	5

					تشجيع المعلمين على تقديم التوصيات والآراء حول الأنظمة والتشريعات المدرسية	6
					المتابعة والمحاسبة	المجال السادس
					تقويم المدير من خلال نتائج المدرسة والطلبة	1
					تقويم المدير من خلال متابعة سجلات المدرسة	2
					استخدام مبدأ الثواب والعقاب لتشجيع المعلمين	3
					استخدام الأساليب الحديثة كدراسة نتائج تحصيل الطلبة بصورة دورية للتعرف إلى مدى تحسن مستوى المدرسة	4
					توضيح معايير المحاسبة للمعلمين	5
					تحديد أساليب تقويم وقياس أداء الطلبة والمعلمين	6
					مناقشة المعلمين للأخطاء التي وقعوا فيها من أجل تحسينها	7

سؤال: ما سبل التغلب على المشكلات التي تواجه الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظركم؟

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

ملحق رقم (2)

أسماء محكمين الاستبانة

الرقم	المحكمون	التخصص	مكان العمل
1	د. إبراهيم المصري	الإدارة التربوية	جامعة الخليل
2	د. أشرف الصايغ	الإدارة التربوية	جامعة النجاح الوطنية
3	د. إيناس العيسى	الإدارة التربوية	جامعة النجاح الوطنية
4	د. خالد محمد أبو شعيرة	أصول التربية	جامعة حائل
5	د. سعيد عوض	التربية الخاصة	جامعة القدس - أبوديس
6	د. سليمان كايد	أصول التربية	جامعة القدس المفتوحة
7	أ.د. عبد عساف	أدارة وإرشاد تربوي	جامعة النجاح الوطنية
8	د.كمال مخامرة	الإدارة التربوية	جامعة الخليل
9	د.محمود رمضان	المناهج وطرق التدريس	جامعة النجاح الوطنية
10	أ.د. معزوز علاونة	قياس وتقويم تربوي	جامعة القدس المفتوحة

*رتبت الأسماء وفق الترتيب الأبثني

ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

استبانة

حضرات المشرفين / المديرين المحترمين؛

تحية طيبة وبعد؛

فتقوم الطالبة بدراسة ميدانية عنوانها "المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المدراء والمشرفين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الطالبة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب التربوي، لذا أرجو التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن البيانات الواردة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الطالبة: آية حاتم أبو حجلة

شاكراً لكم حسن تعاونكم

القسم الأول: بيانات عامة.

يرجى وضع إشارة في المربع المناسب:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا
3. سنوات الخبرة الإدارية: أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
4. التخصص: علوم طبيعية علوم إنسانية
5. طبيعة العمل: مشرف مدير
6. المديرية:

* الإدارة الذاتية: عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة التي ينفذها العاملون كافة بالمدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة ولتفعيل دور العاملين فيها من أجل أداء أفضل.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

1	2	3	4	5	الرقم	الفقرة
أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
						المجال الأول
					1	قلة كفاية الميزانية المخصصة لمتطلبات المدرسة
					2	قلة التجهيزات والوسائل التعليمية
					3	نقص الإمكانيات اللازمة للتطوير
					4	ندرة وجود صيانة دورية للمدرسة
					5	ندرة وجود فنيين مدربين على تشغيل وصيانة الأجهزة والتقنيات التربوية
					6	انقطاع التيار الكهربائي
					7	قلة توافر المباني ذات الجودة العالية
						المجال الثاني
					8	ضعف التعاون بين إدارة المدرسة ومديريات التربية والتعليم
					9	ضعف المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين
					10	ضعف ثقة الرؤساء في كفاية المرؤوسين
					11	قصور في تأهيل مدير/ة المدرسة للقيام بمهام الإدارة
					12	الوقت غير كافٍ
					13	تكليف المعلمين بتدريس مواد تختلف عن تخصصهم
					14	حاجة المعلمين إلى الدورات ذات العلاقة بالعمل المناط لهم
					15	كثرة الحصص للمعلمين بشكل يومي

					المشكلات المتعلقة بدور أولياء الأمور والمجتمع المحلي	المجال الثالث
					ضعف متابعة أولياء الأمور لأبنائهم	16
					ندرة قيام مجلس أولياء الأمور بالدور الملقى على عاتقه في تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	17
					ضعف إقبال أولياء الأمور على الأنشطة التي تقيمها المدرسة	18
					قلة استجابة أولياء الأمور لحضور الاجتماعات	19
					قلة تعاون أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم	20
					المشاركة في مناقشة شؤون العملية التعليمية غير كافٍ من قبل أولياء الأمور	21
					قلة اهتمام أولياء الأمور بالاطلاع على أهداف المدرسة	22
					المشكلات البشرية	المجال الرابع
					صعوبة إقناع القيادات في مديريات التربية والتعليم بأهمية تفويض الصلاحيات	23
					وجود ضعف لدى المديرين بمفهوم الإدارة الذاتية	24
					تفتقر المدرسة إلى المديرين المؤهلين	25
					يحجم المدير عن المبادرة، خوفاً من تحمل مسؤولية الأضرار الناتجة عن أخطاء الموظفين	26
					ضعف ثقة المديرين في كافة المرؤوسين	27
					ندرة تقبل المدير للتغيير في المدرسة	28
					المشكلات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية	المجال الخامس
					قلة مشاركة الإدارة العليا في عملية تطوير المناهج والمقررات الدراسية	29
					ندرة إبداء المعلمين الرأي في تحديد احتياجاتهم	30
					نقص تحديد حاجة المدرسة من المعلمين الجدد	31

					ندرة مشاركة المعلمين في وضع موازنة المدرسة	32
					ضعف إشراك العاملين في تحديد أهداف المدرسة	33
					قلة تشجيع المعلمين على تقديم التوصيات والآراء حول الأنظمة والتشريعات المدرسية	34
					مشكلات متعلقة بالمتابعة والمحاسبة	المجال السادس
					يقوم المدير من خلال نتائج المدرسة والطلبة	35
					يقوم المدير من خلال متابعة سجلات المدرسة	36
					يستخدم مبدأ الثواب والعقاب لتشجيع المعلمين	37
					استخدام الأساليب الحديثة كدراسة نتائج تحصيل الطلبة بصورة دورية للتعرف إلى مدى تحسن مستوى المدرسة	38
					توضيح معايير المحاسبة للمعلمين	39
					تحديد أساليب تقويم وقياس أداء المعلمين	40
					مناقشة المعلمين بالأخطاء التي وقعوا فيها من أجل تحسينها	41
					المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال والتواصل	المجال السابع
					قلة تزويد مديريات التربية والتعليم بالمعلومات اللازمة بوضوح	42
					قلة توظيف مديريات التربية والتعليم لوسائل الاتصال الحديثة (كالإنترنت) لتزويد مدير المدرسة بالمعلومات اللازمة	43
					ندرة استجابة مديريات التربية والتعليم للرسائل التي ترسلها إدارة المدرسة بالسرعة المناسبة	44
					ندرة تحديث المعلومات المتوفرة في المدرسة	45
					قلة تزويد المدير بجميع العاملين بالمعلومات المهمة في المدرسة	46
					توظف قنوات الاتصال المختلفة بين المدير وبين جميع العاملين في المدرسة	47

					لا تسمح مديريات التربية والتعليم للمدير بالتواصل معها في أي وقت يرغب فيه	48
					المشكلات المتعلقة بتفويض السلطة	المجال الثامن
					لا يستطيع المدير توزيع موازنة المدرسة حسب ما يراه مناسباً	49
					ممارسة أسلوب تفويض السلطة يحقق نجاحاً أكثر من المركزية	50
					قلة وجود الصلاحيات لدى المدير لجمع التبرعات حسب احتياجات المدرسة	51
					ندرة قيام المدير بإصلاح التالف من الأجهزة الكهربائية دون الرجوع لمديريات التربية والتعليم	52
					لا تسمح مديريات التربية والتعليم لمدير المدرسة بتوفير ما تحتاجه المدرسة من وسائل تعليمية وتكنولوجية دون الرجوع لها	53
					لا يستطيع المدير توظيف مقررات دراسية جديدة عند احتياج الطلبة لها	54
					لا يعطي المدير الحرية للمعلمين لإثراء المناهج بما يخدم مصلحة الطلبة	55

سؤال: ما سبل التغلب على المشكلات التي تواجه الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظرکم؟

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

ملحق رقم (4)
تسهيل مهمة من الجامعة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2018/9/30

حضرة السيد مدير عام الادارة العامة للبحث والتطوير المحترم
الادارة العامة للبحث والتطوير
وزارة التربية والتعليم العالي

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة/ ايه حاتم جبر ابو حجله، رقم تسجيل (11457883)
تخصص ماجستير ادارة تربوية

تحية طيبة وبعد

الطالبة/ ايه حاتم جبر ابو حجله، رقم تسجيل 11457883، تخصص ماجستير ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا وهي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها وهي عنوانها:
(المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المدراء والمشرفين)
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات وتوزيع استبانته على مدراء ومشرفي المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام

د.علي عبد الحميد
عميد كلية الدراسات العليا



فلسطين، نابلس، ص.ب 7-707 هاتف: (972) 2345114، 2345113، (972) 2345113 * فاكس: (972) 2342907 (09) (972)

3200 (5) هاتف داخلي Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق رقم (5)
تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Educational Research & Development Center



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مركز البحث والتطوير التربوي

الرقم: ٤٨٦٩٨ / ٤٦ / ٤
التاريخ: 2018/10/٢٢
الموافق: ١ / ٢٩ / ١٤٤٠ هـ

السادة مديري التربية والتعليم العالي المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

نهديكم أطيب التحيات، ونرجو التكرم التعاون مع الباحثة: آية حاتم جبر أبو حجلة، لاستكمال حصولها على شهادة الماجستير من جامعة النجاح الوطنية، وتنفيذ دراستها بعنوان "المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المدراء والمشرفين". وتمكينها من جمع بيانات وتوزيع استبانات على مشرفي ومدراء المدارس الحكومية التابعة لمديريتكم، وبما لا يؤثر ذلك على سير العملية الإدارية والتعليمية.

مع الإحترام والتقدير

د. إيهاب شكري
المكلف بمركز البحث والتطوير التربوي



نسخة :

معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم
عطوفة السيد وكيل الوزارة المحترم
عطوفة الوكيل المساعد للتخطيط والتطوير المحترم
عميد كلية الدراسات العليا المحترم/ جامعة النجاح الوطنية 092342907

AN-Najah National University

Faculty of Graduated Studies

**School Based Management Application Problems
of Public Schools in The Districts of The West
Bank and Ways to Conquer Them from the
Supervisors Point of View**

By

Ayah Hatem Abu Hejleh

Supervisor

Dr. Hassan Mohamad Tayyem

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for
The Degree of Master of Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus- Palestine.**

2019

**School Based Management Application Problems of Public Schools in
The Districts of The West Bank and Ways to Conquer Them from
Supervisors Point of View**

By

Ayah Hatem Abu Hejleh

Supervised

Dr. Hassan Mohamad Tayyem

Abstract

This study tried to find out the degree of school based management application problems of public schools in district of West Bank and ways to conquer them from the supervisors point of view. Also, it aims to identify some study variables like (sex, academic qualification, experience, speciality, work, and directorate).

For achieving the study purpose, a questionnaire consists of (55) items included in eight domains of (technical and material problems, manage mental and organizational problems, parents and local society problems, humane problems, making- decision problems, controlling and estimation problems communication problems and authorization problems)has been developed, distributed among (233) principals and supervisors at governmental schools in West Bank who have been chosen randomly , gathered, codified, entered the computer and statically processed by using the Statistical Package of the Social Science (SPSS). Also, the study tool has been measured for reliability and credibility.

The study results showed the following results:

1. A High degree of responses on the total degree of school based management application problems of public schools in district of West Bank and ways to conquer them from the supervisors point of view.
2. No significant differences at ($\alpha=0.05$) level about degree of school based management application problems of public schools in district of West Bank and ways to conquer them from supervisors point of view attributed to the variables of sex, academic qualification, experience , work, and district.

In light of the study results, several recommendations have been suggested, the most important are providing principals with high authorizations with training sessions, providing necessary needs for applying school based management in addition to conducting further researches about the same subject.

