

جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة  
المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين

إعداد

حمزة غازي قزاز

إشراف

حسن محمد تيم

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة  
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس-فلسطين

2018



واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الابتدائية التابعة  
لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين

إعداد

حمزة غازي قزاز

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2018/11/04، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

.....

د. حسن محمد تيم / مشرفاً ورئيساً

.....

د. إيناس عباد العيسى / ممتحناً خارجياً

.....

د. عبد الكريم أيوب / ممتحناً داخلياً

## إهداء

إلى من مهذا لي طريق العلم بعد الله

إلى أبي وأمي ... من ذللا لي الصعاب بدعواتهما الصالحة.. أمد الله في عمرهما ورزقني برهما  
ورضاهما.

إلى زوجتي .. أروع من جسد الحب بكل معانيه.. من سارت معي نحو الحلم.. خطوة بخطوة  
بذرناه معاً.. وحصدناه معاً.. وسنبقى معاً..

إلى أبنائي ..قرة عيني ..الذين هم سندي.. سند الحياة وظلها وعزمها..

إلى أساتذتي.. الذين أناروا لي دربي بما منحوني من خبرتهم وعلمهم ومعرفتهم ..

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

## الشكر والتقدير

قال تعالى: "رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ". (الأحقاف:15)

في البداية أشكر الله الذي منّ عليّ بفضلِهِ، حيث أعانني على إتمام هذا البحث، فالحمد لله حمدا طيبا كثيرا مباركا فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه. والشكر لله على ما وهبني من صبر وهدى وتوفيق لإنجاز هذا البحث المتواضع.

والصلاة والسلام على الرحمة المهداة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد؛ فإيماننا بقوله تعالى: "تَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَنْ نَشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ". (يوسف:76)

فيطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور الفاضل حسن تيم الذي كان لي بمثانة الأب الحاني بكل ما تتضمنه الكلمة من معنى، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من علمني حرفا من ذهب وكلمات من درر، أساتذتي في جامعة النجاح الوطنية؛ لما قدموه لي من توجيهات وتشجيع مستمر أثناء الدراسة.

أخيرا أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث، فجزى الله الجميع خير جزاء، وأسأل الله أن يجعل خير أعمالنا خواتيمها، وخير أيامنا يوم نلقاه، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الطالب

حمزة غازي قزاز

## إقرار

أنا الموقع أدناه، معدّ الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في

شرقي القدس من وجهات نظر العاملين

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

## Declaration

I do solemnly declare on oath that I have written the submitted research thesis by myself without unjustified help from any other person and without using any other unrevealed tools than the mentioned instruments in the research. I confirm that the whole research has not been submitted formerly for a degree or any academic institution.

**Student's Name:**

اسم الطالب:

**Signature :**

التوقيع :

**Date :**

التاريخ :

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملحقات
ك	الملخص
1	<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها</b>
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
12	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
13	أولاً: الأدب النظري
27	ثانياً: الدراسات السابقة
27	أولاً: الدراسات العربية
38	ثانياً: الدراسات الأجنبية
42	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
45	<b>الفصل الثالث: طريقة الدراسة وإجراءاتها</b>
46	مقدمة
46	المنهج العلمي المستخدم في الدراسة
46	مجتمع الدراسة

47	عينة الدراسة
48	أداة الدراسة
50	صدق الأداة
51	ثبات الأداة
51	إجراءات الدراسة
52	متغيرات الدراسة
53	المعالجات الإحصائية
54	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
55	أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
58	ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
70	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
71	مناقشة النتائج
77	توصيات الدراسة
78	المراجع العربية
82	المراجع الأجنبية
83	الملحقات
B	الملخص باللغة الإنجليزية
A	صفحة الغلاف بالإنجليزية

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.	جدول (1)
49	المجالات التي تمثلها في الاستبانة	جدول (2)
51	معاملات الثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) ومجالاتها.	جدول (3)
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.	جدول (4)
56	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين من وجهات نظر المعلمين والمعلمات	جدول (5)
58	اختبار T-test لمتغير الجنس في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين	جدول (6)
60	المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (7)
62	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (8)
63	المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (9)

64	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (10)
66	المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي	جدول (11)
67	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي	جدول (12)
69	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي	جدول (13)

قائمة الملحقات

الصفحة	الملحق	الرقم
84	أسماء المحكمين	ملحق (1)
85	الاستبانة بصورتها النهائية	ملحق (2)
92	كتاب تعيين مشرف	ملحق (3)

# واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين

## إعداد

## حمزة غازي قزاز

## إشراف

## د. حسن محمد تيم

## الملخص

هدفت الدراسة التعرف على "واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين"، كما هدفت التعرف إلى أثر بعض متغيرات مثل: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتصنيف الوظيفي، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث بتطوير استبانة تتكون من (59) فقرة موزعة إلى سبعة مجالات: (الموارد المالية، الموارد البشرية، النمو المهني، التنظيم، المساءلة، أسلوب المدير، أداء الطلاب)، ثم وزعت على عينة مقدارها (326) تم اختيارها بطريقة عشوائية، كما وتم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن ثمّ قياس صدقها وثباتها. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين فيها كانت كبيرة، كما تبين أن هناك معوقات للإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات العاملين حيث كانت غالبيتها سياسية ويلبها إدارية ومن ثم تقنية، وبالنسبة لفرضيات الدراسة تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، غير أن النتائج بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر

العاملين في واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي. في ضوء نتائج الدراسة اقترح الباحث جملة من التوصيات أهمها العمل على تكثيف التواصل بين مديري مدارس وزارة المعارف والعاملين لديها من معلمين ومجتمع محلي من أجل تطبيق الإدارة الذاتية سوياً وبشكل ناجح وفعال. وعلى المديرين خاصة فهم وجهات نظر المعلمين والمركزين حول واقع الإدارة الذاتية للحد من الاختلافات ما بين الآراء. كما أنه من الضروري إجراء دراسات أخرى تتناول موضوع الإدارة الذاتية مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى لم تتطرق إليها الدراسة الحالية، فمثلاً العمل على إجراء بحث يتناول وجهات نظر الطلاب بخصوص الإدارة الذاتية وتأثيرها على سلوكهم وتحصيلهم العلمي.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها

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

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها

#### مقدمة

تعتبر الصفة الغالبة على هذا العصر هي التطور المستمر والمتسارع، والذي يشمل كافة المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والعسكرية والتعليمية، فالتغيير أمر طبيعي ويعد العلم العنوان الرئيسي للتطور فهو يبدأ به، فكل الدول المتقدمة في العالم تحقق تطورها وتقدمها بالتركيز على العلم وابتكار أفضل الطرق والأساليب لإدارة العملية التعليمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة، فالمدرسة تعد من أهم المؤسسات التربوية والاجتماعية وأخطرها في الآن ذاته، حيث يقع على عاتقها تربية الطلاب وإعدادهم إعداداً أخلاقياً وعقلياً وفسولوجياً، فالمدرسة تعتبر تراث الأمة وتعمل على صيانة فكرها وعقيديتها. كما ينظر المجتمع إلى العاملين في المدرسة بعين الاحترام والتقدير، فهم الأقدر على الإصلاح والتغيير والتوجيه، لأن العقول المفكرة هي التي تحرك المجتمع، لذلك كان من الضروري الاهتمام بالمدرسة والسعي إلى تطويرها وتحسينها على مدار السنوات، وبما أن التغيير أمر لا بد من وجوده، فقد ظهرت في الفترة الأخيرة مفاهيم عديدة تسعى جميعها إلى تطوير المدرسة، إيماناً منها بأهمية التغيير والتطوير ومن تلك المفاهيم إدارة التغيير والتطوير التي من شأنها العمل على التغيير في التعليم ومؤسساته لتتواءم مع متطلبات العصر الحديث.

حيث أنه ليس هناك من شيء تعجز الإرادة عن تخطيطه وليس هناك من شيء تعجز الإدارة عن تبنيه، فبالإدارة يمكن تحقيق المعجزات وأعظم المنجزات والمهام، فكيف إذا اجتمعت الإرادة القوية بالإدارة السوية، فيها يتم إحراز تقدماً وتطويراً أو إنجازاً في كل عمل يتم القيام به والسعي من أجل تحقيق أهدافه المرجوة. فالإدارة الناجحة هي الأسلوب والطريق التي من خلالها يستطيع المرء تحقيق أهدافه التي يطمح لها، سواء أكانت تلك الإدارة إدارة ذاتية تتبع من شخص لذاته أم حتى إدارة أي شأن أو مؤسسة ما، فقد تكون صغيرة جداً ولكنها لن تتجح دون إدارة تجعلها تتفوق وتتميز في تحقيق ذاتها وأهدافها (أبو غوش، 2013).

وفي نطاق الإدارة المدرسية بدأت تظهر آراء وأصوات تطالب بتطبيق اللامركزية في إدارة التعليم والعمل على إيجاد مدارس مدارة ذاتياً. لذلك قامت العديد من الدول العربية والغربية بتطبيق نمط الإدارة الذاتية وذلك لقدرته الكبيرة على الحد من المركزية الإدارية، والتي تعتمد على الروتين وتعمل على إعاقة العملية الإدارية من تحقيق أهدافها بنجاح. ولقد أدركت وزارات التربية والتعليم في مناطق مختلفة وجود حاجة ملحة إلى تغيير النظام الإداري بهدف تحسين وتطوير العملية التربوية، وذلك من خلال تطوير المناهج التعليمية من جهة، وتدريب العاملين في العملية التعليمية من معلمين وإداريين من جهة أخرى، وبذلك تطور النظام التربوي تطوراً كبيراً في كافة المجالات، الأمر الذي أكد للوزارة أن المناخ التعليمي والظروف العامة مناسبة للبدء بالتحول بشكل تدريجي إلى اللامركزية الإدارية من خطتها الخمسية التطورية (البطائنة، 2011).

كما وتعدّ الإدارة الذاتية للمدرسة مهمة، إذ أصبح ينظر إليها باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين العاملين بالمدرسة كافة وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بها ومؤسساته. كما أن ثمة خمسة أسس تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة ضماناً لتحقيق أهدافها، ألا وهي المشاركة المجتمعية الفعالة في صناعة القرارات التربوية بالمدرسة، ولا مركزية السلطة والمسؤولية والمساءلة عن النتائج، والتمركز حول إثراء مستوى التلميذ، إلى جانب التنمية المهنية المتواصلة للعاملين وجميع أعضاء مجالس المدرسة (خصاونة، 2009).

لذلك إن تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية مهم جداً في توفير الوقت والجهد على المديرين والمديرات، كما أنّ تطبيق الإدارة الذاتية يهيم كلاً من المدير والمعلم والطلبة وأولياء الأمور والعملية التعليمية والتعلمية؛ كونه يعمل على اتخاذ القرارات المناسبة في أسرع وقت وحسب الحاجة، ونظراً لأهمية الإدارة الذاتية في المدارس والدور الذي تقوم به في تنفيذ القرارات بالسرعة المطلوبة، وعدم التأخر في تحقيق الأهداف، وكون عملية إصدار المدير للقرارات في الوقت المناسب من أهم المتطلبات التي جاء المدير لتحقيقها من أجل المضي قدماً في تحقيق الأهداف المنشودة، جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس، وتم اختيار مجتمع الدراسة في وزارة المعارف في مدينة القدس التي تزرع إلى يومنا هذا تحت حكم الاحتلال الإسرائيلي.

## مشكلة الدراسة

لقد اكتسبت الإدارة الذاتية في الآونة الأخيرة مفهوماً حديثاً، حيث أصبح ينظر إليها باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين كافة العاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بها. غير أن هناك غياب في مجال الأبحاث العلمية والدراسات السابقة التي تعنى بدراسة واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف، وبشكل خاص المدارس الابتدائية في مدينة القدس. وكون الباحث مدرس في إحدى مدارس دائرة المعارف، فقد لاحظ من خلال عمله اليومي أن هناك حاجة ماسة إلى إدراج نظام الإدارة الذاتية في المدارس من أجل اتخاذ القرارات التي تتناسب مع المواقف التي تتعرض لها إدارة المدرسة، حيث تسهم الإدارة الذاتية في الحد من سيطرة الإدارة العليا على النظام التعليمي بشكل كبير وتعطي المدارس قدراً كبيراً من الاستقلالية لتدبير شؤونها ذاتياً وتحقيق الأهداف بسرعة فائقة على أرض الواقع.

ولقد تم تناول مفهوم الإدارة الذاتية من قبل عدد من الباحثين والكتاب، فبعض الدراسات السابقة تناولت مفهوم الإدارة الذاتية من جهة، وبعض الدراسات تناولت تأثير الإدارة الذاتية على جودة المخرجات التعليمية، فعلى سبيل المثال دراسة الدوسري (2008) تشدد على أن أسباب التوجه إلى الإدارة الذاتية هي الحاجة الماسة لمديري المدارس نحو إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة بسرعة فائقة؛ لأن الأمر يستوجب ذلك، وكما جاء في دراسة فياض (2013) أن الإدارة الذاتية مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها. غير أن الدراسات السابقة والأبحاث العلمية على مدار السنوات لم تكن كفيلاً بإعطاء صورة واضحة حول واقع الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف، كما أنها لم تطرق إلى المعوقات التي تحول دون إنجاز الإدارة الذاتية، الأمر الذي استدعى إجراء هذا البحث لإعطاء بعض الإجابات حول واقع الإدارة الذاتية ومعوقاتها.

## أسئلة الدراسة

### حاولت الدراسة الاجابة عن الاسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي

القدس من وجهات نظر العاملين؟

2. ما معوقات الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس

من وجهات نظر العاملين؟

## أهداف الدراسة

### هدفت الدراسة التعرف إلى الآتية:

1. التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية لوزارة المعارف في شرقي القدس

من وجهات نظر المديرين والمعلمين.

2. التعرف إلى معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية لوزارة المعارف في شرقي

القدس من وجهات نظر المديرين والمعلمين.

3. التعرف إلى أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتصنيف الوظيفي للمديرين

والمعلمين على وجهات نظرهم في تقييم واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها في المدارس

الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر المعلمين والمديرين؟

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة مما يلي:

### أولاً: الأهمية النظرية

• تساعد الدراسة في توفير مادة علمية ومرجعٍ وإطارٍ عامٍ للعديد من الباحثين والدارسين الذين

سيتناولون موضوع الإدارة الذاتية.

## ثانياً: الأهمية البحثية

تفتح آفاقاً أمام الباحثين من أجل البحث والتحري في واقع تطبيق الإدارة الذاتية ، كما أنها تعد اثراء للمكتبة العربية، وتساعد الباحثين في اعتبارها من الدراسات السبّاقة في هذا المجال، كما أنها تساعد في توفير آفاق بحثية في مجال واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهة نظر العاملين، وتحليلها واستخراج نتائجها وتعميمها.

## ثالثاً: الأهمية التطبيقية

المساعدة في تحقيق الإصلاح التربوي في مدارس وزارة المعارف في شرقي القدس من خلال تطبيق الإدارة الذاتية، كما أنها تعمل على توضيح الأهمية البالغة للمدرسة المدارة ذاتياً، فهي تساعد متخذي القرارات على إدخال الإدارة الذاتية من ضمن المنظومة الإدارية في المدارس، كما النتائج التي سوف توصلت إليها؛ وذلك لما لها من فائدة تعود على المختصين في مجال الإدارة والباحثين في هذا المجال.

## فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات

نظر العاملين في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في

شرقي القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات

نظر العاملين في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في

شرقي القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.

### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

1. الحد الزمني: تم تطبيق الجانب الميداني الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2017\2018.
2. الحد المكاني: طُبِّقَت الدراسة في المدارس التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس.
3. الحد البشري: طُبِّقَت الدراسة على العاملين في المدارس التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس.
4. الحد الإجرائي: تحددت بالأداة المستخدمة في جمع البيانات، واستجابة عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

### مصطلحات الدراسة

الإدارة: عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة، وأقل تكلفة ممكنة، من أجل تحقيق هدف أو بضعة أهداف مشتركة، من خلال مجموعة عمليات إدارية (Botha,2011).

الإدارة المدرسية: تعدّ الإدارة المدرسية أصغر تنظيم إداري في النظام التعليمي، وتمثل المستوى التنفيذي (الإجرائي) في مستويات الإدارة، عُرفت بأنها جميع الجهود المنسقة القائمة على التخطيط

والتنظيم المسبقين، والتي يقوم بها مدير المدرسة بالمشاركة والتعاون مع الوكلاء والمعلمين والإداريين بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل وخارج المدرسة (البابطين، 2004).

**الإدارة الذاتية:** مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها (الفياض، 2013).

**القدس الشرقية:** هي جميع الأراضي في الجانب الشرقي من مدينة القدس التي كانت تحت الحكم الأردني منذ عام 1948 بعد انسحاب القوات البريطانية من فلسطين، وحتى احتلال الإسرائيلي للمدينة عام 1967. وتعرف اجرائياً: هي مجموعه من الاحياء والمناطق التي تقع ضمن مدينة القدس وقسمها الاحتلال الى قسمين بعد بناء الجدار حيث يقع ضمن أراضيها داخل الجدار (مدينة القدس القديمة، الطور، واد الجوز، الشيخ جراح، سلوان، بيت صفافا، جبل المكبر، أم طوبا، السواحة، شعفاط، بيت حنينا، العيساوية، الثوري، الشياح)، أما خارج الجدار فتضم ( كفر عقب، مخيم شعفاط، عناتا).

### أنواع المدارس في القدس الشرقية:

إن الواقع التعليمي في القدس هو حصيلة تعدد أنظمة التعليم المطبقة في المدينة، وذلك في ظل غياب سلطة وطنية فلسطينية تربوية تشرف على هذا التعدد وتعمل على توحيد نظام التعليم ليعبر عن هويتها العربية الفلسطينية، وتعمل أيضا على تحسين البيئة المدرسية والتعليمية وتحسين نوعية التعليم فيها. يوجد في القدس 391,109 طالباً وطالبة، وذلك وفقاً للمعطيات الأخيرة التي نشرتها بلدية الاحتلال في القدس في شهر حزيران 2016 ولكن هؤلاء الطلاب لا يدرسون في نفس الجهاز التعليمي، وهم موزعون على أنواع مختلفة من المدارس، تختلف حسب المظلة التعليمية التي تتبع لها، وهذه الأنواع هي:

1. مدارس الأوقاف: تبعيتها الإدارية للسلطة الفلسطينية وتعمل تحت مظلة الأوقاف الأردنية.

2. المدارس الخاصة: تتبعها الإدارية للكنائس والجمعيات الخيرية والأفراد.
3. مدارس الوكالة: تتبعها الإدارية لوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين التابعة للأمم المتحدة "أونروا" (UNRWA).
4. مدارس البلدية: وهي مدارس المعارف الإسرائيلية وبلدية الاحتلال، وتبعيتها الإدارية لحكومة الاحتلال.
5. مدارس المقاولات: وهي مدارس يديرها أفراد نيابة عن إدارة المعارف الإسرائيلية، وفي تعاقد بين الأفراد والمعارف الإسرائيلية لفتح مدارس في مستويات بيئية مدرسية متدنية لسد العجز في الغرف الصفية، بسبب سياسة التمييز التي انتهجتها الحكومات الإسرائيلية خلال سنوات الاحتلال ضد السكان الفلسطينيين باعتبارها سلطة احتلال تجاه السكان الواقعين تحت الاحتلال، وهذا ما تكفله المواثيق الدولية.

**المركز:** يعد من أحد أهم الاستراتيجيات لتعريف الموظفين اصحاب الوظائف المختلفة في المدرسة، وذلك بهدف ان يطلع العالم على الوظائف المتعددة في المدرسة، ويسهل عليهم التوجه لصاحب الوظيفة الذي يحتاجونه بسهولة ودون اي بلبله، حيث يكون عدد مركزي المواضيع في المدارس الابتدائية وفقاً لعدد الصفوف في المدارس كما هو مفصل أدناه:

عدد الصفوف	عدد المركزين	العلاوة
5 - 1	مركز واحد	5%
7 - 6	مركزان	5% لكل مركز
8	4 مركزي موضوع	5% لكل مركز
12 - 9	4 مركزي موضوع	6% لكل مركز
12 وأكثر	4 مركزي موضوع	7% لكل مركز

كما يمكن تعيين أصحاب وظائف أخرى كما يلي:

1. مركز مختبر واحد.
2. مركز تربية الاجتماعية.
3. مركز طبقة.
4. مركز الحذر على الطرق.
5. مركز أمن وأمان.
6. مركز رحلات.
7. مركز حاسوب.

يتم اسناد هذه الوظائف إلى معلم مؤهل يعمل على الاقل بنسبة ثلث وظيفة داخل المدرسة، والتعيين لأصحاب الوظائف هو لسنة واحدة فقط.

← مثال على دور مركز التربية الاجتماعية هو موضوع يدعم ويطور بالأساس العلاقات الاجتماعية بين المعلمين من جهة والمعلمين والطلاب والاهل من جهة اخرى، لذا فهو يعتبر حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع المحيط.

← موضوع تركيز التربية الاجتماعية يهتم بإحياء المناسبات الاجتماعية المختلفة، العامة والخاصة مثل: المناسبات الدينية ( الأعياد، شهر رمضان، الحج)، والمناسبات الاجتماعية بين أفراد الطاقم، وتخطيط وتنفيذ الفعاليات المنهجية واللامنهجية في المدرسة على مختلف اشكالها ومواضيعها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

##### تمهيد

حظي النظام الإداري باهتمام كبير؛ لارتباطه بكافة التطورات العالمية التي شملت جميع مناحي الحياة وبالأخص ما كان متعلقاً منها بالجوانب التي تدير العملية الإدارية . وفي ظل التحديات الكبيرة التي تواجه العملية الإدارية ومع وجود التغيرات المستمرة والمتلاحقة التي واكبت الأنظمة والأساليب الإدارية التي المعتمدة في المجال الإداري داخل المنظمات الإدارية، ومن بينها المنظمات التربوية كان لابد من ظهور مفاهيم إدارية حديثة تتفاعل مع تلك التغيرات، وتواكب المستجدات التي يجب أن يكون في مقابلها جهود تبذل وأعمال تقدم، وصولاً إلى تطوير وتحسين تلك العمليات وبما يضمن نجاح العمل الإداري ويحقق للمنظمة أهدافها المرجوة وقد ظهر من ضمن تلك المفاهيم الإدارية الحديثة مفهوم الإدارة الذاتية (إدارة الذات) وهي إدارة تركز على العمليات السابقة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، وتحمل مهارات متعددة امتدت لتشمل النواحي الإدارية كافة، واستطاعت أن تخرج الإدارة من مركزيتها إلى حركة من التغيير الإداري الشامل والجذري (العنزي، 2014).

وقد اختلفت أنماط الإدارة وتعددت لتتنوع إلى أنماط عدة، أولها النمط يعد مؤثراً في عمل الإدارة التربوية، كما في الاتحاد السوفيتي، والصين واليابان وفرنسا، ومعظم دول أوروبا الشرقية وكثير من البلدان النامية ذات التوجه السياسي والاقتصادي المركزي، ويقصد بالمركزية الاحتفاظ بالسلطات جميعاً في يد مستوى إداري عال بحيث لا يتاح لباقي المستويات أن تتصرف إلا بناء على تعليمات من ذلك المستوى أو بعد مراقبته، بمعنى تركيز السلطة والرجوع إلى الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل (المطيري، 2015).

ويعد التوجه نحو الإدارة الذاتية من أهم التوجهات باعتباره استراتيجية أساسية ألفت بظلالها وتأثيراتها على النظم التعليمية وإدارتها بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص وقد اتضح ذلك مع بداية الثمانينيات متمثلاً في توجه العديد من دول العالم للأخذ باللامركزية كإصلاح للمنظمات بما فيها المنظمة التعليمية، وتوجه العديد من شركات القطاع الخاص للابتعاد عن الهيكلية التنظيمية الهرمية إلى هيكلية ذات سلطة أقل صرامة، إذ يشارك العاملون بفعالية أكثر في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الشركة والإنتاجية، ويعد أسلوب الإدارة الذاتية في المدارس هو النسخة الإصلاحية التربوية لهذه الفلسفة (ساطي، 2014).

### الفرق بين الإدارة والقيادة

إن الإدارة تدير الأشياء والجماد، بينما القيادة تقود الإنسان، والإدارة تطبق بالنظام، بينما القيادة تطبق على النظام، بحيث يمكن تعديله أو تقويمه أو تغييره. والمدير يأمر مرؤوسيه بتنفيذ ما يخصص لهم من مهام فيطيعونه، أما القائد فيستشير زملاءه فيما يمكن أن ينفذوه فيشتركون معه في صنع القرار ويصبحون أكثر ولاءً للقرار الذي اتخذه سويماً فيعملون على تنفيذه على الوجه الأكمل. والجندي أو التلميذ أو العامل أو الموظف الذي يعمل في ظل الإدارة التقليدية لا يستطيع أن يعمل ذهنه لحل مشكلة أو تدبير أمر غير مقرر له، الذي يعمل في ظل الإدارة الذاتية يعمل ذهنه ويبتكر ويطور في عمله في غيبة قيادته. والمدير تعينه إدارته، أما القائد فينتخبه أفراد الفريق على أسس من المعرفة والكفاءة وحسن الخلق. ومن الغريب أن بعض المديرين يوصون مرؤوسيهم بأن يتركوا عقولهم خارج أسوار العمل، ولا يعملون إلا ما يمليه عليه رؤسائهم. أما القادة فيوصون مرؤوسيهم وزملاءهم بحرية العمل بذهن منفتح في سبيل تحقيق الأهداف، وتأتي معظم الإبداعات والتطورات والابتكارات من القاعدة إلى القمة. وتقل المشكلات في ظل القيادة عنها في ظل الإدارة. ولهذا كله فالإدارة علم، بينما القيادة فن (المناصي، 2009).

وحسبنا في هذه الدراسة الموجزة أن نتعرض للمبادئ التي تتبني عليها الإدارة الذاتية، ثم نحدد أهدافها وأساليب تطويرها وتقويمها حتى تكتمل الصورة عن هذا الموضوع الحيوي الحديث.

## مفهوم إدارة الذات

يتكون مصطلح إدارة الذات من كلمتين، الأولى الإدارة والثانية الذات. معنى الإدارة هي توجيه الإمكانيات إلى آلية استخدام معينة تضمن تحقيق الأهداف التي تم تحديدها. أما الذات فتعرف على أنها اتجاهات ومشاعر الشخص عن نفسه، وبالتالي تعرف إدارة الذات على أنها معرفة الشخص لقدراته واستخدامه الأمثل لهذه القدرات من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها. وموضوع إدارة الذات أخذ كثيراً من اهتمام العلماء في السنوات الأخيرة، حيث أدركوا القوة الهائلة الموجودة داخل الفرد، وأهمية استخدامها من أجل التغيير، كل هذا دفعهم للبحث عن موضوع إدارة الذات أكثر، وهناك محاور عديدة يمكن للمرء من خلالها أن يصل إلى التغيير الإيجابي، وينجح في إدارة ذاته وفهم نفسه وتوجيه قدراته، هذه المحاور تتمثل في (بخش، 2010):

**أولاً: وضوح الهدف** يجب أن يكون الهدف الذي يسعى الإنسان إلى تحقيقه هدفاً واضحاً ومحددًا بشكل دقيق، ويتضمن تحديد الهدف الأساسي تحديد بعض الأهداف الجزئية التي تندرج ضمنه، وتكون جزءاً من بناء الخطة، والعكس صحيح فعند تحديد أهداف غير واضحة يتشتت تركيز الشخص، وبالتالي تضع الجهود المبذولة وتتعطل القدرات لديه، وإذا كان هدفك غير واضح فلن تستطيع تحقيقه.

**ثانياً: التفكير في هدفك:** عليك أن تكون جاداً ومؤمناً في التفكير كقيمة ومبدأ في قلبك، اجعله معك، يشاطرك يومك وتفكيرك، اجعله أمام عينيك دائماً، هكذا سوف تتحول جميع مشاعرك نحو تحقيق هذا الهدف، وسيتحول إلى حقيقة وليس مجرد خيال تعيشه.

**ثالثاً: الثقة بالنفس:** إنها الوقود الذي يدفعك للنجاح في إدارة ذاتك، إدارة ذاتك وأنت تعيش انعدام الثقة والنقص، لا بد أن يكون الشخص مقدرًا لإمكاناته ومؤمنًا بذاته.

**رابعاً: التفكير الإيجابي المنطقي:** يجب تحديد نوع التفكير الذي تحتاج إليه لإدارة ذاتك، بحيث يكون واقعياً وليس خيالياً، إيجابياً وليس سلبياً، منطقيًا وليس عاطفياً، متزنًا وليس ساذجًا.

## مفهوم الإدارة الذاتية

تعتبر الإدارة الذاتية عبارة عن نظام مبني على أساس وجود مصالح محلية مشتركة في حدود الوظيفة التربوية وتطوير العملية التعليمية حيث يتم تنفيذها ذاتياً، ويتطلب الاعتراف بشخصية القانون للوحدة الإقليمية والوحدات الأخرى التابعة لها، وخضوع هذه الوحدات لرقابة السلطة المركزية وتنفيذها على مراحل بعد إتمام الاختبار القبلي ودراسة نتائجه (مصطفى، 2005). وفي تعريف آخر: "هي منح المدرسة صلاحيات واسعة في تحديد رسالتها ورؤيتها والتخطيط لبرامجها وانشطتها، وتمويل احتياجاتها ومتطلباتها، واتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيف وترقية العاملين بها، والتعامل المباشر مع بيئتها ومحيطها الخارجي". (البطائنة، 2011) وقد عرفت أيضاً: "على أنها مدخل إداري تعليمي يقرر الحكم الذاتي لأعضاء المجتمع المدرسي ويوفر لهم المناخ الابتكاري اللازم؛ من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية الدائمة، وذلك من خلال اللامركزية التي يعتمد عليها هذا المدخل، بانتقال المدرسة من رقابة السلطة التعليمية المركزية إلى صنع القرار و اتخاذه" ( Jonsson, 2013).

كما عرفت على أنها إتاحة الفرصة للمسؤولين وأعضاء هيئة التدريس والخدمات المعاونة والآباء والطالب وأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، وذلك من أجل بذل مزيد من الجهد والطاقة واستثمارها وتوجيهها لخدمة العملية التعليمية على مستوى المدرسة، أي أن الإدارة الذاتية تعزز الحكم الذاتي للفرد، وتوفر لهم المناخ الابداعي اللازم، فهي انتقال من رقابة السلطة المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرار واللامركزية في الإدارة (Stephen, 2011).

وفي تعريف آخر، عرفت الإدارة الذاتية على أنها قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين، ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية، وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية، والقدرة على ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية، كما اعتبرها مجموعة الطرق والوسائل التي تعين الفرد على الإفادة من وقته في تحقيق أهدافه، وإيجاد التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف ويلحقها ذلك تنظيم الإنسان لوقته ومواعيده وارتباطاته وأوراقه وأشياءه، ومحاولة التحكم في النفس

وإمساك زمامها، وتعني كذلك استعادة الإنسان من قدراته وإمكاناته وتحديد أهدافه بدقة، والتركيز على متابعة تحقيقها (الهذلي، 2010).

### مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة

هناك العديد من المفاهيم التي تناولت الإدارة الذاتية للمدرسة والتي اختصرها الباحث على أنها عبارة عن مدخل إداري معاصر يهدف إلى تحسين التربية بنقل هيئة اتخاذ القرارات الهامة، ومكاتب المنطقة العليا إلى المدارس، وتزويد كل من المديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور بالقرارات الرئيسية لإيجاد بيئة أكثر فاعلية لدى التلاميذ، وهذا يدل على انها آلية مفيدة في تحقيق التنمية المهنية والتغيير التربوي وزيادة فاعلية العمل على المستوى المدرسي، بما يوفره من سلطات وصلاحيات واسعة لإدارة المدرسة، تحدّ من المركزية القائمة، وتضمن تنفيذ حلقات الجودة ونجاحها في المدرسة، وبمعنى آخر يمكن القول بأن الإدارة الذاتية للمدرسة هي عملية تهدف إلى استخدام مجموعة من أساليب العمل المختلفة، التي تسهم في إشراك كل من الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق تلك الأساليب، وذلك لتحسينها، وتحسين أداء المدرسة والارتقاء بمستوى العملية التعليمية، وتلبية المطالب للمعلمين وتحسين مستوى أداء الطلاب.

### مزايا نظام الإدارة الذاتية للمدرسة

يُعدُّ اتجاه الإدارة الذاتية للمدرسة اتجاهاً حديثاً يساهم في تسخير الطاقات والقدرات العاملة في مجال الإدارة للعمل بكفاءة نحو تحقيق الديمقراطية، وهو سبيل للتنوع المستحب في المجالات التربوية، والتعليمية، وهذا يتفق مع الاتجاهات الحديثة لعلم النفس في ضوء ظروف البيانات المختلفة، كما ويساعد هذا الاتجاه على الإبداع والابتكار والتقدمية ويتصف بالمرونة والبعد عن الجمود مما يساهم في الانتعاش الفكري العلمي والارتفاع بمستوى العملية التعليمية والتربوية. وفي نفس الوقت تسمح اللامركزية بالممارسات الذاتية ونمو الشخصية، كما وتدفع إلى تحمل المسؤولية الفردية والجماعية لتتماشى مع متطلبات العصر من حيث سرعة التطور، واحتمالات التغيير والتقدم والقضاء على الروتين والتخلص من البيروقراطية (المعاينة، 2007).

## خصائص مدارس الإدارة الذاتية

تسعى الإدارة الذاتية المدرسية إلى تلبية احتياجات التلاميذ والمجتمع المحلي، الأمر الذي دفع الأطراف المعنية كافة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة، مما جعل عملية سير التعليم فيها مميّزاً عن المدارس العادية، وأضفى بعض التغييرات على مهمة المدرسة واستراتيجيات الإدارة والموارد والرقابة والتقييم وغيرها من العمليات.

### خصائص الإدارة الذاتية (حسين، 2006):

1. تركز على ثقافة تنظيمية عالية، بحيث تؤثر تأثيراً كبيراً في المهام الخاصة بالعملية التعليمية وبالتالي على فعالية المدرسة.
2. تقوم المدارس بإدارة العملية التعليمية وفقاً لظروفها وخصائصها ومطالبها.
3. يساعد أسلوب الإدارة الذاتية على استثارة الفكر الإبداعي وتدعيمه في حل المشكلات.
4. تتنوع أساليب الإدارة المدرسية في المدارس المدارة ذاتياً، وذلك وفقاً لتنوع الطبيعة البشرية.
5. تتنوع أهداف المدرسة في المدارس المدارة ذاتياً وتكون أكثر دقة وتلبية لاحتياجات المستقبل.
6. الإدارة الذاتية للمدرسة تسعى إلى الارتقاء بالنتائج لدرجة الامتياز، وتجعل من الآباء شركة وتنتظر لكل من التلاميذ وأولياء الأمور بود واحترام وتسعى لتوفير بيئة آمنة لكل تلميذ ومعلم وإداري.

### أهداف الإدارة الذاتية

تضع كل عملية نصب أعينها بعضاً من الأهداف تسعى لتحقيقها والإدارة الذاتية كعملية من عمليات اللامركزية تسعى نحو إشراك كل من المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ورجالات الأعمال في عمليات اتخاذ القرار، وذلك سعياً منها لتحسين ظروف التعليم لدى التلاميذ إذ تهدف الإدارة المدرسية إلى التحول من المركزية إلى اللامركزية، وذلك بإتاحة الفرصة لكل من المدير والمعلمين والطلاب باتخاذ وصنع القرار كإصلاح المناهج أو التحكم في الموارد المتاحة وفقاً لاحتياجاتهم، والعديد من الأمور الأخرى التي تتعلق بالعملية التعليمية، وذلك سعياً لتحقيق الكفاءة

وإزالة العقبات وتحقيق المرونة وتحديد أفضل البرامج الملائمة للطلبة إضافة إلى تحفيزهم على المشاركة في العمليات وتتجلى أهداف الإدارة الذاتية في الآتية (المعاينة، 2007):

- تغيير جذري في صنع القرار، والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وأعضاء المجتمع الدراسي.
- توفير مشاركة أكبر لأولياء الأمور في إدارة المدارس.
- إعطاء المديرين مزيداً من الاستقلال الإداري والمالي.
- تعزيز معنويات أعضاء المجتمع المدرسي، ودافعيتهم للعمل.
- تحقيق إنجاز أكاديمي متميز للطلاب.
- تحسين نظام المحاسبية التعليمية حول استخدام الموارد.

كما جاء في السلمي (2015) أن أهم أهداف الإدارة الذاتية تتجلى في الأهداف التنظيمية والإدارية حيث إنها وتُعني بإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي بالطريقة التي تضمن للعاملين فيها المشاركة في إدارتها ويراعى عند إعداد الهيكل التنظيمي أن يمر بعدة مراحل أهمها تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية للمدرسة، تحديد النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف، ويأتي في المرحلة الثانية الأهداف التعليمية والتثقيفية وهي تغيير رقابة المدرسة بشكل إيجابي يضمن التفاعل البناء بين المدير والموظفين والطلاب والمجتمع المحلي، والأهداف المعنوية والاجتماعية.

#### الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية المدرسية

تهدف الإدارة الذاتية إلى تحسين التعليم وتجويد مخرجاته، وتصبو نحو إشراك كل من المسؤولين والعاملين وأولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات المختلفة والتي من شأنها تلبية احتياجات الطلاب، وبالتالي فالإدارة الذاتية تحتاج إلى عدة قواعد وأسس لتقوم عليها وذلك لضمان تحقيق أهدافها وتتدرج تلك الأسس فيما يلي (اسماعيل، 2009):

#### 1. تنظيم تدفق المعلومات:

في ظل العولمة وتوسع نطاق الاتصال والتواصل بين أطراف العالم كافة، ظهرت العديد من الوسائل التي تساهم في نقل المعلومات لجميع أطراف العالم للنهوض بجميع الأنظمة والمؤسسات إلى

مستويات التطور والرقى المطلوبة، والإدارة التعليمية شأنها شأن أي منظمة تحتاج إلى نظام اتصال فعال يساهم في تيسير تدفق المعلومات.

## 2. الرؤية الفعالة والتخطيط الجيد:

لا بد من وجود رؤية واضحة لأي عمل من أجل تحقيق أهدافه، والإدارة والذاتية الفعالة تركز على رؤية فعالة، وتلك الرؤية بدورها تركز على التدريس والتعلم، والذي يتسق مع المعايير القومية والمحلية لأداء الطالب، وهذه الرؤية عبارة عن معايير المنهج على المستوى القومي أو معايير المادة الدراسية، والرؤية الفاعلية هي تلك الرؤيا التي تمكن صاحبها من تحديد مسار الصحيح والدقيق بغية تحقيق الأهداف المنشودة والتي تلقي الضوء من جانبها على أهمية التدريس والتعليم وضرورة مشاركة الأطراف المختلفة سعياً منها لصنع مجتمعات مهنية أقوى، والذي يتطلب الفهم والإدراك المشترك والالتزام الكبير بتصحيح المناهج وعمليات التعليم المختلفة، لذا لا بد من وضع رؤية واضحة للمدرسة من خلال عملية اتفاق جماعي بين جميع الأطراف وذلك قبل بدء العام الدراسي، فرؤية المدرسة توضح وتحدد هدفها والاتجاه الذي سيسير عليه العمل داخل المدرسة.

## 3. المتابعة والمحاسبة:

للمحاسبة والمتابعة خطوة ضرورية في تطبيق الإدارة الذاتية، وذلك سعياً للتأكد من أن الإدارة الذاتية تقوم بالفعل بتحقيق الأهداف المدرسية المنوطة بها دون الابتعاد عن لحظة الرئيسة، التي تضعها الإدارة العليا هذا من جانب، ومن جانب آخر هناك متابعة المجتمع المحلي وأولياء الأمور لسير القرار المتخذة في الإدارة المدرسية.

## 4. المشاركة في صنع القرار:

تعدّ الأساس الأول والذي تقوم عليه الإدارة الذاتية المدرسية، إذا تهب جميع المشاركين في اتخاذ القرارات نوع من الشعور بامتلاء الشيء، وبالتالي إيجاد رقابة لإنجاز العمل على أفضل صورة والهدف الرئيس من المشاركة في صنع القرار هو: بناء قدرات الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور كافة والمشاركين في صنع القرار المدرسي، وتأهيلهم لتحمل مسؤولية ضمان توفير البيئة المناسبة

لعملية التعلم، وإكساب التلاميذ المهارات وأنماط السلوك والقيم التي تخدم مجتمعهم(مصطفى، 2005).

#### 5. تجويد مخرجات التعليم:

تهدف الإدارة الذاتية من خلال اشراك المعلمين وأولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي إلى تحسين ظروف التلاميذ التعليمية وبالتالي تجويد مخرجات التعليم حيث يرى أن المعيار الرئيسي للحكم على مدى فاعلية مجلس الإدارة يتمثل في قدرته على ربط القضايا اللامنهجية، كالمسابقات الرياضية والعلمية مثلاً، وما يجب أن يصاحبها من بث الوعي بقيمة النظام والضبط والدقة في الأداء تحت أي ظروف بالمناخ المدعم لعملية تعليم التلاميذ(محمد، 2008).

#### 6. تحديد المستويات والهياكل والوظائف إعداد السياسة التربوي:

تعدّ الوظائف الإدارية متداخلة مع بعضها البعض وليس من السهولة فصلها وبالتالي فإن نجاح الهيئة الادارية في الايفاء بمتطلبات اللامركزية في جانب معين، لا يعني بالضرورة استيفاء كامل المتطلبات في هذا الجانب أو ذلك مادام امتداد أو الجهة التي ترتبط معها بالعمل لم تسوي في متطلبات اللامركزية، ولنتجاوز 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 التدخل ويضعوا خططهم على هذا الاساس.

#### 7. اللامركزية:

وهي اللبنة الأولى والتي تركز عليها الإدارة الذاتية للمدرسة، وتعني توفير مناخ ديمقراطي لجميع الأفراد المشاركين في مجلس المدرسة، وتقويض 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 الازمات واستقلالية في إدارة شئونها الخاصة. (محمد، 2008).

## فعالية الإدارة الذاتية:

هناك العديد من المقومات الأساسية التي يجب أن تكون موجودة عند الأخذ بالإدارة الذاتية، وهي مقومات يمكن تحديدها في ثلاثة أمور رئيسية هي: المعرفة، والمعلومات، والمهارات، والصفة حيث تم تأطير هذه الأمور الرئيسية في تفصيلات كثيرة ومتنوعة يمكن تمثيلها في العناصر التالية (الطراونة، 2007):

### • الصفات الشخصية:

تظهر مجموعة الصفات الشخصية المميزة لمدير المدرسة إذا ما استغلت بشكل إيجابي وتم تنميتها وتطويرها باستمرار لزيادة فعاليتها، وتتمثل هذه الصفات - على سبيل المثال لا الحصر - في مستوى الذكاء وسرعة الخاطرة، والدقة في إنجاز العمل، الصبر والتأني في معالجة الأمور، والمرونة في التأقلم مع المتغيرات، عدم التردد، قوة الشخصية، الاطلاع العام، والرغبة في التطوير وغيرها من الصفات.

### • المعارف والمعلومات الأولية:

تتمثل في خطط وأهداف المنظمة بشكل عام، وتحديد معرفة الأهداف الشخصية للإداري التي على أساسها يتم تحديد الأساليب المناسبة لتحقيقها، كما تتطلب معرفة الإداري للأقسام المنظمة وكيفية ارتباطها وتكاملها معاً، ومعرفة المهام والاختصاصات وحدود السلطة والارتباطات التنظيمية لكل من الرؤساء والمرؤوسين وغير ذلك، ووجود أهداف واضحة ومحددة للعملية التربوية وأهداف واضحة أمام مدير المدرسة والعاملين معه سيساعد في تحديد مسار المستقبل وسيزيد من ثقة مدير المدرسة بنفسه وبموضوعيته ومنطقه في تحديد أهداف المستقبل.

### مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات:

إن عملية اتخاذ القرار تعني الاختيار الأفضل للبدائل التي تعمل على حل المشكلة وتحقيق الهدف بعد تحليل تلك المشكلة أو الموقف وجمع المعلومات ودراستها بعمق وتفكير، ومن ثم اختيار أفضل الحلول المقترحة لحل تلك المشكلة، والذي يحدث أثراً إيجابياً يحقق النتائج المرغوب بها، وتمر

عملية اتخاذ القرار بمراحل وخطوات متعددة هي : تشخيص المشكلة ثم جمع البيانات والمعلومات ثم البحث عن بدائل لحل المشكلة ثم الاختيار من البدائل لحل المشكلة ثم متابعة تنفيذ القرار .

### فوائد تطبيق الإدارة الذاتية

تحقق الإدارة الذاتية المكتسبة مبادئها من قبل مدير المدرسة العديد من الفوائد والثمرات التي تم إيجازها بالآتية(الزعبي، 2013):

- الإفادة من الطاقات والإمكانيات والمهارات الكامنة لديها، والتي تتطور بكفاءة وفاعلية إذا ما استثمرها المدير في رفع الكفاءة والأداء العالي.
- تحقيق الرضا النفسي بالإنجازات المحققة على الصعيدين الشخصي والعملي.
- إحداث توازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة والمجتمع، وكذلك التوازن بين حب العمل والراحة.
- إكساب مدير المدرسة مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشكلات.
- إعادة تقييم الوجهة التي يصبو إليها مدير المدرسة وكيفية الوصول إليها .
- اكتساب الثقة بالنفس وفن التعامل مع الشخصيات المختلفة والقدرة على الاتصال مع الآخرين سواء في المدرسة أو المجتمع الخارجي.
- استغلال الوقت من خلال الاستعانة بالتقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت وغيره واستثماره فيما يقربها من تحقيق أهدافها.
- اكتساب العديد من المهارات مثل القدرة على التخطيط ومهارة ترتيب المهام حسب الأولوية والأهمية، ومهارة التعلم الذاتي وزيادة المعارف والتطوير الذات.

### معوقات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية

لاشك أن لكل عمل العديد من المعوقات التي تواجهه وتحد من دوره ومن المعوقات التي يمكن أن تكون سبباً في عدم تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية، حيث كانت كالاتي(ابو مريم، 2016):

- صعوبات تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية التي حددها القائد.

- تأثير الآخرين على تطلعات القائد وتعامله مع ذاته.
- الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الذات، وأن ذلك ضرب من الخيال والجنون .
- الاعتقاد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفاً، وأنه لا حاجة إلى مراجعتها والوقوف عندها، أي لا علاقة لإدارة الذات بتحقيق التطلعات.
- الربط بين نظرة القائد لذاته، وتعامله مع الآخرين عند تقييم إدارة الذات.

### التجارب الإقليمية والدولية في تطبيق الإدارة الذاتية

أن هناك دولاً كثيرة قامت بتطبيق الإدارة الذاتية وخاضت تجارب عديدة، حيث قامت المملكة العربية السعودية بتجربة عام 2002 على خمس مدارس حكومية في مدينة الرياض ، تتبع الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض، وقد تم اختيارها في بيئات متنوعة تمثل مجموعة شرائح المجتمع في مدينة الرياض وتشرف عليها مباشرة إدارة برامج المدارس السعودية الرائدة التابعة لمركز التطوير التربوي، هذا وقد أكد مساعد المدير العام للبرامج والشؤون الإدارية في وزارة التربية والتعليم أن برنامج المدارس الرائدة يعد نموذجاً مضيئاً من خلال العمل الذي حققه منذ انطلاقاته، مشيراً إلى أن إبقاء الوزارة للبرنامج واستمراره في عدد من المناطق أمر يدعو للتفاؤل كثيرا حيال تطويره وجعله نموذجا يتم تعميمه على بقية المناطق مستقبلا، وتبين أن الادارة الذاتية تمارس ضمن أطر معينه، حيث خرجت النتائج ان الإدارة الذاتية ووظيفتها تحقيق هدف استراتيجي يتمثل في بناء المعلم النشط في قيمه ومعارفه ومهاراته، في بيئة تربوية وإدارية مطورة تركز على التقنية الاتصالية وعلى الدور المحوري في هذا التعليم وبناء إدارة تعليمية تعليمية قادرة على تحقيق جميع الأهداف التي الموكلة بها. كما وأوضح أن الملتقى الأول للمدارس الرائدة الذي عقد في الرياض تمخض عنه بعض التوصيات الداعية إلى تشكيل فرق إشرافيه في المناطق التعليمية المطبقة للبرنامج، وأوضح المشرف العام للإدارة التربوية في وزارة التربية والتعليم في ورقة عمل بعنوان " منطلقات المدارس الرائدة وأدوارها الرئيسية، كما وأجرت الولايات المتحدة الأمريكية تجربة في الإدارة الذاتية في المدارس حيث تركزت أهم أهداف المدارس ذاتية الإدارة في معظم الولايات المتحدة حول تزويد وإمداد التلاميذ بتعليم ابتدائي وثانوي بأعلى جودة ممكنة، والعمل على أن تصبح هذه المدارس هي الاختيار البديل والأفضل لنظام التعليم الحكومي قبل الجامعي حيث استهدفت المدارس الإدارة الذاتية وحددت أربعة

أهداف كان أهمها زيادة كفاءة الإدارة ، وذلك من خلال هيكل تنظيمي غير مركزي مزود بأحدث الأساليب والممارسات، والعمل على زيادة إنجاز التلميذ بالحصول على معدلات كبيرة في اختبارات الأداء، وتعزيز دعم الرأي العام والثقة في المدارس، بحيث ينظر للإدارة الذاتية على المستويات المحلية كافة - على أنها ذات إنجاز كبير وأداء عالٍ محترم من كل الوجوه، وخلق ثقافة إيجابية للمقاطعة بحيث يكون للمدرسة أهداف محددة تدعمها بهدف خلق محفزات ووعي قوي لدى أفراد المجتمع، كما ويتم تقييم المدارس الإدارة الذاتية في ضوء الأهداف التي حددت لها مسبقاً من قبل المديرين والمعلمين وأولياء الأمور، وثم التصديق عليها من قبل إدارة مجلس التعليم، فمدارس الإدارة الذاتية لا تعطي فرصة للإبداع - فحسب - بل تشجع الإبداع والتحسين وذلك من خلال رصد المكافآت والتحفيز المستمر، هذا وتعددت وتباينت الموجهات العامة وراء تفعيل هذا المدخل من ولاية لأخرى إلا أن تجويد العملية التعليمية وتحسينها ضمان لمخرج أكثر فعالية كان الباعث الرئيس وراء حتمية تفعيل مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة على صعيد غالبية الولايات المتحدة، كما وأنه لم يكن من السهولة بمكان تحقيق المدارس الإدارة الذاتية لأهدافها، وإنما ثمة مقومات رئيسة للمناخ السائد بتلك المدارس لابد من تفعيلها لضمان تحقيق مدخل الإدارة الذاتية للمدارس لأهدافه، كما أن ثمة متطلبات للحفاظ على ديمومة التطوير واستمرارية تحقيق المزيد من العمليات المدرسية لأكثر فعالية لتلاميذ المدرسة والمجتمع المحلي المحيط، ودعم لمصادر التمويل وتنوعها السلمي(2015).

### الإدارة الذاتية في فلسطين

لقد بدأت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتسلم مهامها التربوية عام 1994 في بناء النظام التربوي الفلسطيني ومعالجته من حالة الجمود والتدهور التي كانت تعتريه، بالإضافة إلى توحيد النظام التعليمي بين شقي الوطن - الضفة الغربية وقطاع غزة، فعملت على تأهيل العاملين كافة 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، 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، وقد تم تطبيق هذا المشروع وكان ضمن مراحل متسلسلة فكانت المرحلة الأولى هي اختبار فريق لقيادة العملية ووضع الموازنة وتحديد الأدوار واختبار (30) مدرسة ريادية موزعة على المديرية كافة، وفي هذه المرحلة تم إيجاد المناخ المناسب الذي يمكن أن تنمو فيه الإدارة الذاتية، وفي المرحلة الثانية، تم اختيار (30) مدرسة أخرى يتم تزويدها بتجهيزات أساسية، وتدريب العاملين من معلمين وإداريين، ثم مرحلة تقييمية لتحديد نقاط القوة والضعف في تنفيذ المشروع وإجراءات تعديلات على الأنظمة والقوانين الذي من شأنه أن يزيد من فاعلية هذا النظام (سليم، 2015).

#### ثانياً: الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية وكانت على النحو الآتي:

دراسة السقيا (2017) دور الإدارة الذاتية في تفعيل الأنشطة المدرسية وتوفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين في العاصمة تونس، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الذاتية في تفعيل الأنشطة المدرسية في المدارس الثانوية في العاصمة تونس، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على دور الإدارة الذاتية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس، حيث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل إثراء هذه الدراسة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام أداتين للدراسة كانت الأولى تتمحور حول الإدارة الذاتية وتفعيل الأنشطة المدرسية أما الثانية فقد كانت حول الإدارة الذاتية وتوفير بيئة مدرسية آمنة، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المديرين (ذكور وإناث) حيث بلغت العينة (156) مديراً ومديرة وزعت عليهم أدوات الدراسة بالتساوي، وكانت الأدوات متزامنتين وبعد توزيع الاستبانات على عينة الدراسة تم جمعها وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية SPSS حيث تم استخدام مجموعة من المعالجات الإحصائية تجلى أهمها في اختبار تحليل التباين الاحادي واختبار (ت) لعينتين مستقلتين واختبار كمنجروف سميرونوف واختبار الفا

كرونباخ وغيرها من الاختبارات، حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج كان أهمها أن هناك دوراً كبيراً للإدارة الذاتية في تفعيل الأنشطة المدرسية في المدارس الثانوية في العاصمة تونس، حيث حصلت على موافقة كبيرة جداً من أفراد عينة الدراسة، كما توصلت أيضاً هذه الدراسة إلى أن هناك دوراً متوسطاً للإدارة الذاتية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس التونسية، كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة الذاتية في تفعيل الأنشطة المدرسية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين في العاصمة تونس تعزى لكل من متغير ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التصنيف الوظيفي)، كما تبين أيضاً أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة الذاتية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدراء في العاصمة تونس تعزى لكل من متغير ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد طلاب المدرسة، موقع المدرسه)، وخرجت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها ضرورة العمل على تفعيل الإدارة الذاتية بصورة كبيرة من قبل وزارة التعليم العلي التونسية وتشجيع المديرين على تطبيقها.

**دراسة الرشيدى(2015) تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة، وعلى مواطن الضعف في الإدارة المدرسية لمعالجتها وتلافيها في الإدارة الذاتية، وسعت كذلك إلى صياغة بعض المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لدراسته، وتم تحليل استبانات البحث باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، بواسطة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض، البالغ عددهم (76) مديراً، إذ قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وطبق دراسته على المجتمع الكلي، وقد بلغ عدد الاستبانات المرودة والصالحة للإدخال والتحليل (67) استبانة، أما الاستبانات المفقودة وغير الصالحة للإدخال والتحليل فقد بلغ عددها (8) استبانات، حيث خرجت الدراسة بنتائج عدة كان أهمها أن مجتمع الدراسة موافق بدرجة متوسطة

على واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية بمتوسط حسابي (2.88 من 5) كما بينت انه لا يوجد فروق بين متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، بينت نتائج الدراسة أن مجتمع الدراسة موافق بدرجة متوسطة على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية للبنين في مدينة الرياض، كما كشفت نتائج الدراسة أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على سبل تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة، ضرورة تبني نمط الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بمدينة الرياض؛ ليضمن لها مناخاً صحياً يركز على مبدأ مشاركة عملاء المدرسة بالداخل والخارج على السواء في صناعة القرار التربوي ضرورة توسيع قاعدة مشاركة المجتمع في صنع القرارات الخاصة بالتعليم، وتعزيز التعاون، والعمل بروح الفريق الجماعي لدى أفراد مجتمع الإدارة المدرسية.

**دراسة السلمي (2015) معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات،** حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، والتعرف على سبل علاجها، والفروق بين تقديرات كل من المديرات والمعلمات لمعوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية وسبل علاجها تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة ومكتب التعليم، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، جميع مديرات ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة إذ بلغ عدد المديرات (66) مديرة والمعلمات (2080) معلمة، حيث تكونت أداة الدراسة من أداتين الأولى: موجهة للمديرات وتتألف من محورين : المحور الأول يقيس معوقات تطبيق الإدارة الذاتية ويتكون من (31) فقرة، والمحور الثاني: يقيس سبل علاج معوقات تطبيق الإدارة ويتكون من (17) فقرة، والثانية: موجهة للمعلمات وتتألف من محورين المحور الأول يقيس معوقات تطبيق الإدارة الذاتية ويتكون من (30) فقرة والمحور الثاني يقيس سبل علاج معوقات تطبيق الإدارة الذاتية ويتكون من (15) فقرة. حيث أظهرت النتائج أن تقديرات مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة

لدرجة معوقات تطبيق الإدارة الذاتية بشكل عام جاءت ضمن الدرجة الكبيرة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديرات المدارس الثانوية للبنات في مدينة مكة المكرمة لمعوقات تطبيق الإدارة الذاتية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الإدارية ومكتب التعليم، وخرجت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها ضرورة العمل على معالجة معوقات تطبيق الإدارة الذاتية. وترسيخ اللامركزية الإدارية من خلال منح إدارة المدرسة الصلاحية التامة في المجالات التي لها علاقة بشؤون الطلبة، والشؤون المالية بالإضافة إلى العمل على رفع مستوى التأهيل الأكاديمي لمديرات المدارس الثانوية من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة بالإدارة الذاتية وكيفية تطبيقها في مدارس التعليم العام.

**دراسة المطيري(2015) الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بكل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية دراسة مقارنة،** هدفت الدراسة الحالية إلى توضيح الأسس الفكرية التي يركز عليها مدخل الإدارة الذاتية في المدارس، وتحليل واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا، وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين خبرتي كلٍّ من هاتين الدولتين في تطبيق الإدارة الذاتية بمدارسهما، وتقديم مقترحات لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. وبما أن جوهر الدراسة هو المقارنة بين خبرتي كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا في تطبيق الإدارة الذاتية بمدارسهما، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم مدخل بيريداي كأحد أبرز مداخل المنهج المقارن بخطواته الأربع، وهي: الوصف، والتفسير، والتصنيف والتبويب، والمقارنة. إذ تُعرَّف الدراسة الإدارية الذاتية إجرائيًا على أنها عملية منح المدرسة مسؤوليات وصلاحيات أوسع مما هي عليه الآن تحل فيها من سطوة السلطات العليا لتتجه نحو مزيد من الاستقلالية والحرية في تصريف أمورها المالية والإدارية والفنية عن طريق مشاركة الفئات كافة داخل المدرسة (المعلمين، الإداريين، الطلاب) وخارجها (أولياء أمور، وأفراد المجتمع) من استعراض الأسس الفكرية التي يركز عليها مدخل الإدارة الذاتية في المدارس، وتحليل واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا، وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين خبرتي هاتين الدولتين في تطبيق

الإدارة الذاتية بمدارسهما يمكن تحديد الدروس المستفادة والتي تتمثل في: إعطاء المدرسة الصلاحيات كافة في تصريف أمورها الإدارية والمالية، مع توفير الرقابة الصارمة، وإتاحة المجال للمشاركة الشعبية، وتحديد صلاحياتها، ووضع استراتيجيات لتطوير الإدارة الذاتية للمدارس، وفتح قنوات التواصل مع مؤسسات المجتمع ورجال الأعمال، وتغيير أدوار المعلمين والإداريين والتلاميذ في المدرسة. من تحليل واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية يمكن تقديم العديد من التوصيات والمقترحات، ومنها ضرورة الإفادة من خبرات الدول التي نجحت في تطبيق الإدارة الذاتية، ضرورة إعادة هيكلة الإدارة المدرسية في السعودية، مشاركة فئات المجتمع المختلفة في الإدارة والتمويل من خلال مجالس.

دراسة سليم (2015) واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية المدارة ذاتياً في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (425) مديراً ومعلمياً، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أولاً: أن واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها جاء بدرجة كبيرة بحيث بلغ الوسط الحسابي للمعدل العام (3.42). ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية، من وجهات نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمسمى الوظيفي) أما بالنسبة للمتغيرات كان لا يوجد فروق في جميع المجالات باستثناء (النمو المهني، تفويض الصلاحيات) ولصالح الذكور، وقد أوصى الباحث بتوصيات منها، زيادة

المخصصات المالية للمدارس المدارة ذاتياً والمدارس الأخرى، وتوعية السلطات التعليمية العليا وتعريفهم بأهمية وفاعلية تفويض السلطات في إدارة العملية التعليمية والتربوية

**دراسة الشمري (2013) بعنوان درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية** هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية، من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. إذ تكونت عينة الدراسة من (7) وكلاء وزارة التربية والتعليم، و(169) مديراً، و(138) مديرة للمدارس الحكومية. وقد استخدم الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد أعد الباحثان استبانة تكونت بصورتها النهائية من (40) فقرة مخصصة لمديري المدارس ومديراتها، توزعت على سبعة مجالات. وأعد مقابلة تشتمل على ثمانية أسئلة مخصصة لوكلاء وزارة التربية والتعليم. وأظهرت النتائج أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين (مديري المدارس ومديراتها) بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية كان بدرجة (كبيرة)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.01) على الأداة ككل، وبدرجة كبيرة جداً على المجالات التالية: شؤون الطلبة، والأهداف التربوية، والإشراف التربوي، والشؤون المالية، ثم بدرجة كبيرة في المجالين: شؤون المعلمين والعاملين، والمبنى المدرسي، ثم بدرجة متوسطة في مجال المناهج المدرسية الذي حل أخيراً. كما استأنس الباحثان بمقابلة وكلاء الوزارة وعددهم (7) لمعرفة درجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية بنسبة (68%) مقابل نسبة (32%) للمعارضين عليها.

**دراسة الفياض (2013) واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات**، إذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات وقد استخدمت الباحثة من أجل إثراء الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد اشتملت عينة الدراسة على مديرات المدارس المتوسطة والثانوية وشملت جميع أفراد مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (300) مديرة، وعينة المعلمات وشملت عينة عشوائية بلغت (254)

معلمة وقد قامت الباحثة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة بيانات الدراسة الميدانية أهمها: النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط والثبات وكانت أهم النتائج أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة في الأداء ككل وكما أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات كثيرة تحد من تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية المطبقة للمشروع في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة وكانت أكثر إجابات العينة تكرر هي كثرة الأعباء الإدارية كثرة الأعمال الملقاة على عاتق المعلمة وقلة الدعم المالي للمدرسة من الجهات المسؤولة بالوزارة، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة، وقد أوصت الدراسة توصيات عدة كان من أهمها التوسع في تنفيذ مشروع الإدارة الذاتية للمدرسة والذي يطبق حالياً في بعض مدارس التعليم العام للبنات والعمل على تطوير هذا المشروع وتوفير الإمكانيات اللازمة لإنجاحه؛ وذلك من أجل تحقيق أهدافه والارتقاء بالعملية التعليمية.

**دراسة السفيناني (2012) درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف)** جاء الهدف من هذه الدراسة التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، والمعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم استخدام استبانة مكونة من ست وأربعين عبارة تمحورت حول أهداف الدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة فيما تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية النهارية داخل محافظة الطائف والبالغ عددهم (1031) معلماً، تم اختيار (380) منهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقيّة النسبية، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم فكان الراجع منها والصالح للتحليل الإحصائي (354) استبانة وهو يشكّل ما نسبته (34%) من مجتمع الدراسة الأصلي. ، ولتحليل بيانات الدراسة، تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وكذلك استخدام الإحصاء التحليلي المتمثل في تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار شيفيه، حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج تتلخص أهمها فيما يلي:

أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (بمجاللات الخمس) في مجملها كانت منخفضة، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، كانت بمجملها متوسطة، باستثناء عبارة واحدة بدرجة مشاركة منخفضة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، نوع المدرسة، المسمى الوظيفي)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن خمسة عشرة سنة، بناء على نتائج الدراسة تم التوصل على عدة نتائج كان من أهمها ضرورة العمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، والمعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والأمور المالية، والعمل على تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى مديري المدارس نحو مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

**دراسة الكندري(2011) دراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة،** حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مهارات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها الأربعة الذهنية – الإنسانية – الفنية – الذاتية ) المتوفرة لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بإعداد استبانة يتكون من جزأين أساسيين هما : المعلومات الشخصية وقائمة المهارات، وقد اختارت الباحثة عينة الدراسة من مئتي معلمة يمثلن(23) مدرسة وكانت نسبة الاستجابة (٥٠,٦٨%) هذا بالإضافة إلى اختيار عينة من (30) مشرفة تربوية وكانت نسبة الاستجابة(70%) وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج، أهمها أن المهارات الذهنية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن (70%) هي اثنتا عشرة مهارة من وجهة نظر المعلمات وعشر مهارات من وجهة نظر المشرفات، كما تبين أن المهارات الإنسانية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن (70%) سبع مهارات من وجهة نظر المعلمات وثمانية عشرة مهارة من وجهة نظر المشرفات، وقد توصلت الباحثة إلى توصيات عدة، هدفت إلى المساهمة في تطوير الإدارة المدرسية ضرورة الكشف عن دور مدير المدرسة في تطوير إدارة الذات،

العمل على تجميع البيانات من خلال الملاحظة وإجراء عدة مقابلات مع مدير المدرسة وفريق المعلمين والمرشدين إلى جانب إجراء بعض المقابلات مع الطلاب .

دراسة الهذلي(2010) ممارسة إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن جاء الهدف من هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة إدارة الذات لدى مديرات، ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، كما هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة لهذه الدراسة، لملاءمتها لطبيعة الدراسة من حيث الجهد والإمكانات وحجم أفراد مجتمع الدراسة وقد تم استخدام مقياس لكيرت الخماسي، ووفقا لمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة خمس درجات للاستجابة دائما، وأربع درجات للاستجابة غالبا، و ثلاث درجات للاستجابة أحيانا، ودرجتان للاستجابة نادرا، ودرجة واحدة للاستجابة أبدا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن ثلاث وخمسون مديرة، وجميع مساعدات مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن اثنتان وتسعون مساعدة مديرة وعينة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن ( 114 ) معلمة، حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج كان أهمها أن تمارس مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة إدارة الذات بدرجة عالية، وتمارس مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة الإبداع الإداري بدرجة عالية، فهناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية إذ كانت قيمته موجبة ومرتفعة .وهذا يدل على الارتباط الوثيق بين درجات ممارسة إدارة الذات ودرجات الإبداع الإداري، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري تعزى إلى المتغيرات التالية ( المؤهل العلمي . سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري . الحالة الاجتماعية، وبناء على نتائج الدراسة تم الوصول إلى عدة توصيات من أهمها التأكيد على ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى الإدارة المدرسية، وتعزيز نقاط القوة

وتوفير جميع الإمكانيات للمحافظة عليها وذلك من خلال عقد دورات تدريبية للمديرات والمساعدات والمعلمات لتعزيز إدارة الذات لديهن.

**دراسة البلوشي (2009) مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية** بسطنة عمان والتي هدفت إلى معرفة طبيعة مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار التعليمي من منظور الأدبيات التربوية، وواقع مشاركة مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في عملية اتخاذ القرارات التعليمية، وتحديد الصعوبات التي تحد من فاعلية مشاركتهم فيها للتوصل إلى مقترحات تفعيل هذه المشاركة، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (372) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في المناطق التعليمية العشرة في سلطنة عمان، وكان من نتائج الدراسة أن هناك ممارسة عالية ودائمة لعملية اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل ووجود مراعاة عالية لأسس اتخاذ القرار، ومشاركة فعالة في كل مراحلها وخطواتها، كما أن الأساليب المتبعة في المدارس معظمها أساليب علمية وجيدة تفعل المشاركة وتتيح للمعلمين والمعلمات مجالاً للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، أما بالنسبة لأثر متغيرات الدراسة على درجة ممارسة أفراد العينة لأسس المشاركة ومجالاتها وأساليبها في اتخاذ القرار التعليمي فقد وجد الآتي : من نتائج الدراسة أن هناك بعض الصعوبات التي تحد من فاعلية المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في المدارس الثانوية لدى الفئتين تراوحت ما بين العالية والمتوسطة.

**دراسة سرور (2009) تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظات غزة، ومدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية المدرسية، وقد قامت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة ببناء أداتين، إحداهما الاستبانة للتعرف على واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، والثانية عبارة عن مقابلة مع مديري المدارس المدارة ذاتياً في محافظات غزة للتعرف على التجربة المحلية لمشروع المدارس المدارة ذاتياً ومدى فاعليته وبعد عرض الأداتين على المحكمين تم تعديل الاستبانة لتصبح (68) فقرة موزعة

على 6 مجالات أما عن المقابلة فتم صياغتها بستة أسئلة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من (116) مديراً ومديرة في الوقت الذي طبقت فيه المقابلة على جميع مديري المدارس، وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان أهمها أن مديري المدارس يشاركون في الإدارة العليا والوسطى بدرجة قليلة في اتخاذ القرارات وأنه لا يتم منح مدير المدرسة الصلاحيات الكافية واللازمة لتسيير أمور مدرسته وفقاً لما يريته مناسباً، وبناء على نتائج الدراسة قدمت الدراسة توصيات كان من أهمها إعطاء المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة للتصرف وفقاً لما يتناسب واحتياجات المدرسة .

**دراسة (عواد، 2007) بعنوان تقييم فعالية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس ومديراتها،** وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً، وذلك خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين ما مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومديراتها. وهل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة ألا وهي (المسمى الوظيفي، المنطقة الجغرافي، جيل المدرسة، الجنس، المؤهل العلمي، خبرة المدير في الإدارة الذاتية) وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما قامت ببناء استبانة تكونت من (53) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية لتطبيقها على عينة تألفت من (40) مديراً ومديرة بالإضافة إلى (420) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية، توصلت الباحثة في دراستها إلى عدة نتائج كان أهمها أن درجة فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس كانت مرتفعة (3.59)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً تعزى لمتغيرات الدراسة الآتية (المسمى الوظيفي، المنطقة الجغرافية، الجنس، مستوى المدرسة، الجيل)، وخرجت الباحثة بعدة توصيات كان أهمها ضرورة تعزيز مفهوم المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين وضرورة الانتقال إلى جيل ثالث ورابع وصولاً إلى كل مدرسة.

**دراسة الدسوري (2008) الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض \_ تصور مقترح**

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإدارة المدرسية في مدارس البنات في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع

استبانة موجهة لمعرفة رأي أفراد الدراسة بهدف جمع وتحليل البيانات الميدانية للتعرف على آراء أفراد الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وتكون مجتمع الدراسة من (102) مشرفة إدارية، وجميع مديريات مدارس البنات المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض البالغ عددهن (291) مديرة، واشتملت الاستبانة على جزأين، احتوى الجزء الأول على (9) عبارات تركزت حول مبررات التوجه نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض، في حين احتوى الجزء الثاني المختص بمتطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس على ثلاث وستين (63) عبارة موزعة على بعدين، البعد الأول وهو تطبيق الإدارة الذاتية وتتبعه عشرة بنود فرعية لكل بند مجموعة من العناصر، ويتبع البعد الثاني والذي يعنى بتطبيق الإدارة الذاتية بندان لكل منهما مجموعة من العناصر، حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها أن من أهم مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية في المدارس حاجة مديرات المدرسة إلى إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة دون الرجوع لإدارة التعليم في جميع الأمور، وبناء على نتائج الدراسة والإطار النظري وضعت الباحثة تصوراً للإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض.

#### ثانياً: الدراسات الاجنبية

دراسة ( Hutabarat, Wesly, 2016 ) كيفية تطبيق الإدارة الذاتية وتأثيرها على تحفيز العاملين والأداء والرضى الوظيفي للمعلمين في إندونيسيا، هدفت الدراسة إلى الكشف عن تطبيق الإدارة الذاتية وتأثيرها على درجة التحفيز والأداء والرضى الوظيفي للمعلمين. تم ذلك من خلال توزيع استبيانات (150) على العينة بطريقة العشوائية وتم اعتماد (143) من أصل (150) استبيانه تتوافق مع معايير البحث ومتطلباته. تبين أن هنالك تأثير غير مباشر للإدارة الذاتية اتجاه الرضى الوظيفي من خلال عامل التحفيز الوظيفي. كما تبين أن الإدارة الذاتية تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء الوظيفي من خلال عامل التحفيز الوظيفي. بلغت درجة تأثير الإدارة الذاتية تجاه الرضى الوظيفي (48.4%) واتجاه الأداء الوظيفي (30.8%). بالإضافة إلى أن درجة التحفيز الوظيفي في التأثير على الأداء الوظيفي بلغت (19.5%) ومجموع تأثير الإدارة الذاتية والتحفيز الوظيفي والرضى الوظيفي على الأداء الوظيفي بلغت (76.5%). لذلك فإن الإدارة الذاتية لها تأثير فاعل

ودور كبير على الأداء الوظيفي للمعلمين، على خلاف التحفيز الوظيفي والرضى الوظيفي في المدارس الثانوية في اندونيسيا.

دراسة (Jestream, 2014) الإدارة الذاتية في المدارس، دراسة حالة نوعية. طبقت الدراسة بمدينة بوسطن بالولايات المتحدة. وتهدف الدراسة إلى معرفة طبيعة الإدارة الذاتية في المدارس، والخطوط الإرشادية للإدارة الذاتية في المدارس. وتكونت العينة من (61) من مديري المدارس، (301) من المعلمين، و(11) من شخصيات المجتمع ممن كانوا أعضاء لجنة مدرسة التعليم الأساسي. استخدمت دراسة الحالة كمنهج للدراسة، وتمّ الاستعانة ببحوث وثائقية، ومقابلات شخصية، وبعض ملاحظات من غير المشاركين في الدراسة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار. أوضحت نتائج الدراسة أنه فيما يتعلق بطبيعة الإدارة الذاتية، فإن هناك إبطاً لمركزية الإدارة عن طريق توزيع السلطات والاختصاصات والتي تتضمن مشاركة المجتمع في إدارة المدارس. وقد كانت لجنة إدارة المدرسة من النماذج التي تشكل المجتمع. إضافة إلى أن النموذج المناسب لإدارة المدارس في محيط المدرسة والمجتمع هو الذي يستند إلى الرقابة المجتمعية. أما فيما يتعلق بالخطوط الإرشادية لإدارة المدارس فيجب أن يستمد الإطار العام للمفاهيم الخاصة بالمدارس من الثقة والوعي العام. كما يجب استخدام البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من البحوث الخاصة بالمحيط المدرسي والمجتمعي الخاص بالمسح الذاتي الشامل للمدرسة في وضع خطط تنمية على مستوى عال من الجودة اقترحت الدراسة توفير رقابة مجتمعية على الإدارة الذاتية للمدرسة، من أجل توفير دعم اجتماعي للإدارة الذاتية للمدرسة.

دراسة (Jarway, 2013) بعنوان إمكانية إسهام الإدارة الذاتية للمدارس (SBM) في رفع مستوى جودة المدرسة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية إسهام الإدارة الذاتية للمدارس (SBM) في رفع مستوى جودة المدرسة، ومن أجل تحقيق ذلك قامت الدراسة بتتبع المناقشات المختلفة المطروحة بهذا الصدد وخاصة معرفة كيف وتحت أي ظروف يمكن أن تسهم الإدارة الذاتية للمدارس في رفع مستوى جودة المدرسة. طبقت هذه الدراسة في كانبرا بأستراليا، وتمّ القيام بمسح اجتماعي ميداني لعينة الدراسة وقوامها (316) من مديري المدارس بكانبرا. أما النتائج

فقد أوضحت أن الإدارة الذاتية للمدارس لم تكن مجرد سياسة دون أهمية لدى المجتمعات النامية أو أنها التحمل أية بشرى برفع مستوى جودة المدارس، بل على العكس، فتنفيذها سوف يحتاج إلى وضع بعض الاستراتيجيات، الأمر الذي يتطلب تركيزاً لتعزيز قدرات المدرسة ذاتها وقدرات المديرين والمجتمعات أيضاً واضحاً في جودة المدارس والاهتمام بتحقيق العدالة الاجتماعية.

**دراسة (Dalton, 2011) تحديد ومقارنة إدراك مديري ومعلمي المدارس المتوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار في ولاية تكساس** والتي هدفت إلى تحديد ومقارنة إدراك مديري ومعلمي المدارس المتوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار في ولاية تكساس (Texas) وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين من المديرين والمعلمين : مجموعة كانت مشاركة في صنع القرار ومجموعة أخرى غير مشاركة، ثم عقد مشاركة لتحديد الإدراك من خلال تحليل الأبعاد الخمسة، ووضع الباحث أداة ضمنها خمسة أبعاد وهي : التخطيط، المناهج الميزانية التوظيف، تنمية المعلمين، وكونت هذه الأبعاد محور المشاركة في صنع القرار وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن المديرين يدركون أن المعلمين يشاركون بدرجة عالية في الأبعاد الخمسة أكثر مما يدركه المعلمون لمشاركتهم، أي أن هناك فروقاً بين إدراكات المديرين والمعلمين في درجة المشاركة، وأن المديرين يدركون أن المعلمين يشاركون بدرجة عالية في مجالي الموازنة والتوظيف أكثر من بقية المجالات الأخرى ( التخطيط، المناهج، تنمية المعلمين) وأكثر من إدراك المعلمين أنفسهم، أي أن هناك فروقاً بين إدراكات المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين اتفق إدراك المديرين والمعلمين في مشاركة المعلمين في صنع القرار في أبعاد : المناهج وتنمية المعلمين، كانت هناك فروق في الإدراك بين المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين في أبعاد : الموازنة، والتوظيف، والتخطيط.

**دراسة (Botha, 2011) وعنوانها العوامل البيئية الخاصة بتقييم تأثير الإدارة الذاتية للمدارس على فاعلية (جودة) المدارس،** هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة بعض العوامل البيئية التي قد يكون لها دور في تقييم فاعلية المدارس (فاعلية الأداء داخل المدارس) (جودة المدارس) طبقت الدراسة في مدينة لوس انجلوس بالولايات المتحدة. واستخدمت الاستمارة كأداة للدراسة. بلغ أفراد العينة التي طبقت عليها الدراسة (534) وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي والقصصي والذي يعتمد على الدراسات

الأدبية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه يجب أن يشتمل اتجاه تقييم أو تقدير الإدارة الذاتية للمدارس وجودة هذه المدارس على الخصائص الرئيسية الآتية: يجب أن يساعد المدرسة على التكيف مع المحيط الداخلي والخارجي لها، عن طريق تحقيق الحد الأقصى من المعايير الخاصة بجودة المدارس والذي يستدل عليه من خلال سبعة مؤشرات مختلفة لفاعلية المدارس. كما يجب أن يعتمد على مبادئ إدارة عميقة والتي تتضمن: بحث بيئي، وتخطيط منظم، وإدارة وهيئة مناسبة، وتقييم مبني على الاستنتاج، وقيادة ومشاركة، ويجب أن يكون قادراً على معرفة تأثير المعايير الثلاثة لتقييم فريق إدارة المدارس، ومدى تماسك الفريق وتأثير فاعلية أداء هذا الفريق على نتائج الإدارة الذاتية للمدارس وجودة هذه المدارس.

**دراسة (Jonsson, 2013) بعنوان تأثيرات الإدارة الذاتية للمدارس في الفلبين تقديرات أولية باستخدام معلومات خاصة بالإدارة،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تأثيرات الإدارة الذاتية للمدارس في الفلبين تقديرات أولية باستخدام معلومات خاصة بالإدارة استخدم المنهج التحليلي في الدراسة من خلال المسح الاجتماعي. وكان الهدف هو محاولة تقييم تأثيرات الإدارة الذاتية للمدارس على التحصيل الدراسي لدى الطلاب بالفلبين من خلال استخدام معلومات خاصة بالإدارة في جميع المدارس العامة في (33) من القطاعات المدرسية بالمرحلة الثالثة لعام (2003-2005). كما حاولت الدراسة معرفة ما إذا كانت المدارس التي تتم بها الإصلاحات الخاصة بعملية الإدارة الذاتية بصورة مبكرة والتي تتضمن التدريب على الإدارة الذاتية وإدارة رؤوس الأموال التي تنفق على هذه العملية تحقق نتائج أعلى في الاختبار من تلك المدارس التي لم تتم بها هذه التدخلات. أما أداة الدراسة فتمثل بالنتائج العامة بالاختبار المركب على مستوى المدرسة ونتائج الاختبار في ثلاث فروع مختلفة وهي اللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم. أما عينة الدراسة فهي طلاب المرحلة الثالثة من (23) من القطاعات المدرسية. أما نتائج الدراسة فقد كانت تأكيد التأثير الإيجابي للإدارة الذاتية للمدارس، وانعكاسه على متوسط نتائج اختبار التحصيل الدراسي في القطاعات المدرسية بالفلبين عن إمكانية تحقيق الإدارة الذاتية للمدارس في شرق آسيا استناداً إلى المعلومات الخاصة بالإدارة المطروحة بهذا الصدد.

دراسة (Chi Keung, 2008) المجالات التي تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار والتي هدفت إلى التعرف إلى المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق إجراءات الدراسة في هونج كونج على (20) مدرسة ثانوية، وشملت العينة (335) معلماً واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين يفضلون إشراكهم في القرارات بمجال النموذج التعليمي ومجال المناهج الدراسية ومجال الإدارة، وأن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج ايجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وإدراك عبء العمل.

دراسة (Diroler, 2006) القادة في الإدارة الذاتية للمدرسة : دراسة حالة في مدارس مختارة هدفت إلى توضيح وبلورة الدور القيادي الرائد والمهم لمدير المدرسة، لضمان تحسين المدارس المداره ذاتياً في جنوب إفريقيا وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة لعدد من المدارس الثانوية في مقاطعة جاويفنك وكان من نتائج الدراسة التوصل إلى وجود مدرستين فكريتين حول موضوع الإدارة الذاتية، حيث ترى إحدى هاتين المدرستين أن الإدارة الذاتية للمدرسة هي وسيلة ناجحة وفعالة في تحسين المدارس، بينما ترى الأخرى أن الإدارة الذاتية للمدارس لم تحقق سوى الحد الأدنى من النجاح في تحسين المدارس، كما بنت الدراسة أن الدور القيادي لمدير المدرسة يمثل العامل الرئيسي في وجود علاقة ناجحة ما بين الإدارة الذاتية للمدرسة وتحسينها وبذلك اعتبر دور مدير المدرسة بعداً أساسياً من أبعاد الإدارة الناجحة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

يظهر من خلال استعراض الدراسات السابقة أن غالبية الدراسات تناولت موضوع الإدارة الذاتية وتأثيرها على جوانب مختلفة وعوامل عدة، فلم تنحصر الدراسات على الأداء الوظيفي أو التحفيز الوظيفي في المدارس، بل امتدت إلى دراسة كيفية تأثير الإدارة الذاتية في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى دراسة تأثير العوامل البيئية والمعلوماتية على تطبيق الإدارة الذاتية. كما تناول هذا البحث دراسات عنيت بموضوع الإدارة الذاتية ما بين عام 2006 إلى 2016، مما يدل على أن موضوع الإدارة الذاتية من المواضيع المهمة والمعاصرة التي اهتم بها الباحثون ولا زالت موضوعاً

مثيراً للاهتمام حتى يومنا هذا. كما تبين أيضاً من خلال استعراض الدراسات السابقة أن غالبية الدراسات تناولت المنهج الوصفي وهذا يدل على أن طبيعة هذه الظاهرة تتفق وطبيعة المنهج الوصفي، ومن الملاحظ أيضاً أن حجم العينات المستخدمة في هذه الدراسات كان مناسباً لحجم مجتمع الدراسة، وهذا يتفق والمنهج الوصفي واستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في وضع تصور حول الاطار النظري والمنهج المستخدم وحجم العينات، وبناء أداة الدراسة والمعالجات الإحصائية، والمراجع كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة انها تناولت مجتمع دراسي فلسطيني، وهو المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس. وأكدت الدراسات السابقة على مدى أهمية تطبيق الادارة الذاتية في المدارس، كونها تؤثر بشكل إيجابي وأساسي على سرعة اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تأثيرها على الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي والتحفيز الوظيفي لدى العاملين في المدارس. وبذلك ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تشكيل أسئلة وفرضيات البحث ليكون هذا البحث امتداداً للدراسات السابقة واطرافاً للبحوث العلمية التي تعنى بالإدارة الذاتية بشكل عام، وتطبيقها في المجتمع العربي بشكل خاص، حيث انقسمت الدراسات السابقة الى قسمين القسم الاولي كان دراسات عربية والقسم الاخر دراسات اجنبية ، فالدراسات العربية التي تناولت موضوع الادارة الذاتية بحث بعضها في دور الإدارة الذاتية مثل دراسة السقيا (2017) والتي بحثت في دور الإدارة الذاتية في تفعيل الأنشطة المدرسية وتوفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين في العاصمة تونس ، ودراسة الرشيدى(2015) والتي بحثت في تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ، ودراسة السلمي (2015) والتي بحثت معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات ، ودراسة المطيري (2015) والتي بحثت الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بكل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في المملكة العربية السعودية دراسة مقارنة ، ودراسة سليم (2015) بعنوان واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها. دراسة الشمري (2013) والتي بحثت في بعنوان درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية ، ودراسة الفياض (2013) بعنوان

واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات، ودراسة السفيناني(2012) والتي بحثت في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ( دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف) دراسة الكندري(2011) والتي كانت عبارة عن دراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة، ودراسة الهذلي(2010) والتي بحثت بممارسة إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، ودراسة البلوشي (2009) والتي جاءت بعنوان مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان، ودراسة سرور(2009) والتي بحثت بتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، ودراسة عواد(2007) والتي جاءت بعنوان تقييم فعالية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس ومديراتها، ودراسة الدسوري (2008) والتي تناولت موضوع الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض \_ تصور مقترح .

أما الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الإدارة الذاتية كانت جميعها تتناول متغيرات تختلف عن الأخرى مثل دراسة ( Hutabarat, Wesly, 2016) والتي هدفت الى التعرف على كيفية تطبيق الإدارة الذاتية وتأثيرها على تحفيز العاملين والأداء والرضى الوظيفي للمعلمين في إندونيسيا، ودراسة (Jestreem, 2014) التي بحثت في الإدارة الذاتية في المدارس، دراسة حالة نوعية، ودراسة (Jarway, 2013) والتي جاءت بعنوان إمكانية إسهام الإدارة الذاتية للمدارس (SBM) في رفع مستوى جودة المدرسة، ودراسة (Dalton, 2011) والتي جاءت بعنوان تحديد ومقارنة إدراك مديري ومعلمي المدارس المتوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار في ولاية تكساس ، دراسة (Botha, 2011) والتي كان عنوانها العوامل البيئية الخاصة بتقييم تأثير الإدارة الذاتية للمدارس على فاعلية (جودة) المدارس، ودراسة (Jarway, 2013) والتي كانت بعنوان تأثيرات الإدارة الذاتية للمدارس في الفلبين تقديرات أولية باستخدام معلومات خاصة بالإدارة، ودراسة ( Chi Keung, 2008) التي جاءت بعنوان المجالات التي تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ

القرار، دراسة (Diroler, 2006) والتي تناولت القادة في الإدارة الذاتية للمدرسة : دراسة حالة في مدارس مختارة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وتحديد متغيرات وإجراءات الدراسة، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والمعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات وفيما يلي بيان ذلك:

#### منهج الدراسة

لأغراض هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة ، وذلك بهدف التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين فيها وهذا المنهج يناسب الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو العناصر التي تعاني من مشكلة الدراسة أو ذات علاقة بها، ويسعى الباحث إلى تعميم نتائجها عليها، وبذلك فإن المجتمع في هذه الدراسة هو جميع العاملين في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس خلال الفصل الدراسي الأول(2017) وتحديداً في الفترة الواقعة ما بين ( العاشر من تشرين الأول إلى العاشر من كانون الأول) موزعين حسب الضواحي ( شعفاط، الطور، العيساوية، سلوان، راس العامود، السواحية، صور باهر، أم طوبا، أبو طور، بيت صفافا، بيت حنينا، كفر عقب، والبلادة القديمة)، والجدول التالي يوضح اعداد المعلمين والمدراء في مدارس شرقي القدس:

مناطق الدراسة وعدد المعلمين والمدراء في كل منطقه

عدد المعلمين	عدد المدراء	المنطقة
124	3	كفر عقب
153	3	بيت حنينا
312	6	شعفاط
114	2	العيساوية
226	3	الطور
124	2	البلد القديمة
144	3	رأس العامود
55	1	سلوان
203	3	أبو طور
253	8	السواحة
213	4	صور باهر
52	1	ام طوبا
95	2	بيت صفافا
<b>2068</b>	<b>41</b>	<b>المجموع</b>

## عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لعدد العاملين في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف، وقد بلغ حجم العينة (326) من أصل (2109)، وبنسبة 15.4% من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم توزيع الاستبيانات باليد وعن طريق إرسالها بطريقة محوسبة إلى عدد من المعلمين عن طريق البريد الإلكتروني، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة التي جرى عليها التحليل الإحصائي (326) استبانة. والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	73	22.4
	أنثى	253	77.6
	المجموع	326	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	42	12.9
	بكالوريوس	194	59.5
	دراسات عليا	90	27.6
	المجموع	326	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	62	19.0
	من 5-10 سنوات	74	22.7
	أكثر من 10 سنوات	190	58.3
	المجموع	326	100.0
التصنيف الوظيفي	معلم	231	70.9
	مركز	73	22.4
	نائب مدير	8	2.5
	مدير	14	4.3
	المجموع	326	100.0

## أداة الدراسة

قام الباحث ببناء الاستبانة كأداة للدراسة بجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث هدفت التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في

شرقي القدس من وجهات نظر العاملين ، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من أربعة أقسام: (انظر الملحق 1)

**القسم الأول:** يشمل مقدمة الاستبانة ويحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات التي يودّ الباحث جمعها من أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجع المبحوثين إلى تقديم المساعدة وتحري الدقة في تعبئة الاستبانة.

**القسم الثاني:** معلومات عامة عن المعلمين والمعلمات (البيانات الشخصية) التي أُدخلت كمتغيرات في البحث (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التصنيف الوظيفي).

**القسم الثالث:** تكونت الاستبانة من (59) فقرة موزعة على سبعة مجالات تتعلق بواقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين وهذه المجالات السبعة هي:

**جدول (2) المجالات التي تمثلها في الاستبانة**

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات
1	الموارد المالية	11
2	الموارد البشرية	9
3	النمو المهني	10
4	التنظيم	9
5	المساءلة	5
6	أسلوب المدير	10
7	أداء الطلاب	5
	مجموع الفقرات	59

وقد تم تصميم الفقرات على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد وقد بنيت الفقرات وأعطيت الأوزان كما هو آت:

- كبيرة جداً: خمس درجات
- كبيرة: أربع درجات
- متوسطة: ثلاث درجات
- صغيرة: درجتين
- صغيرة جداً: درجة واحدة

تفسير النتائج (معياري): تم تفسير النتائج على هذا الأساس وفق المعيار التالي للتقدير:

- (4.2 فما فوق) كبيرة جداً.
- (من 3.4-4.2) كبيرة.
- (أقل من 3.39-2.6) متوسطة.
- (أقل من 2.59-1.8) قليلة.
- (أقل من 1.8) قليلة جداً.

القسم الرابع: تكون القسم الرابع من سؤال مفتوح يجيب عنه أفراد عينة الدراسة يتمثل في معوقات الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين.

#### صدق الأداة

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الألية انظر الملحق (2) وللتحقق من صدقها قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في التربية والإدارة في الجامعات الفلسطينية، وبلغ عددهم (10) محكمين انظر الملحق (1)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث طلب منهم بيان صلاحية العبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد حصلت على

موافقتهم بدرجة كبيرة مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها في ضوء الملاحظات التي تقدم بها الخبراء المحكمون من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 75% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية، انظر الملحق (3)

### ثبات الأداة

لقد تم استخدام معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) والجدول الآتي يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (3) معاملات الثبات لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية

رقم المجال	المجال	معامل الثبات
1	الموارد المالية	0.77
2	الموارد البشرية	0.84
3	النمو المهني	0.85
4	التنظيم	0.85
5	المساءلة	0.82
6	أسلوب المدير	0.87
7	أداء الطلاب	0.81
	الدرجة الكلية للمحاور	0.95

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.77-0.87)، بينما بلغ معامل الثبات للمحاور جميعها (0.95) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

### إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد مجتمع الدراسة بمساعدة وزارة المعارف.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص (انظر الملحق 3)
- قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة من المعلمين والمديرين في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس، إذ تم توزيع (335) استبانة، وتم استرجاع (326) استبانة صالحة للتحليل .
- قام الباحث باسترجاع الاستبانات المعبأة ومراجعتها وترميزها.
- إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتفرغ إجابات أفراد العينة.
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

### متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

## 1- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان : (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم متوسط، بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات : (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنة).
- التصنيف الوظيفي: وله مستويان: (معلم، مركز، نائب مدير، مدير).
- المتغيرات التابعة: وتشتمل على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن سؤال الدراسة الرئيس المتعلق واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين .

## 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) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.
- 2- اختبار "ت" لعينة واحدة (One sample T-test)
- 3- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent sample T-test)
- 4- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، واختبار LSD للمقارنات البعدية
- 5- اختبار كرونباخ ألفا.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

- أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس وتفسيرها.
- ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة المرتبطة بأسئلة الدراسة وتفسيرها.

## الفصل الرابع

### نتائج أسئلة الدراسة

هدفت هذه الدراسة تعرف واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين. كما هدفت إلى التعرف إلى دور متغيرات الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبيانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي نتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها وفرضياتها.

#### أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي. ونتائج الجدول (4) تبين ذلك:

#### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	الموارد المالية	3.9469	0.53081	كبيرة
2.	الموارد البشرية	3.7532	0.61226	كبيرة
3.	أداء الطلاب	3.7215	0.75437	كبيرة
4.	النمو المهني	3.7096	0.63770	كبيرة
5.	المساءلة	3.5853	0.73842	كبيرة
6.	أسلوب المدير	3.4396	0.68284	متوسطة
7.	التنظيم	3.3988	0.53270	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.6507	0.53679	كبيرة

يتضح من الجدول (4) أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية حسب عينة البحث في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين، قد أتت بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.53) على الدرجة الكلية للمجالات وهذا يدل على أن جميع المجالات الخاصة بواقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين كانت ما بين المتوسطة والكبيرة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.94-3.39)، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم الباحث اختبار (ت) لعينة واحدة One simple T- test حيث اعتمد الباحث المعيار (3.4) للتعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات على واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين ومعيار أداة الدراسة، ونتائج الجدول (5) تبين ذلك:-

#### الجدول (5)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (المعيار المعتمد = 3.4)

المعيار 3.4		المعيار 2.6		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
Sig	T	Sig	T			
0.967	-.042	0.00	30.463	0.53270	3.3988	الموارد المالية
0.000	8.766			0.63770	3.7096	الموارد البشرية
0.000	18.604			0.53081	3.9469	النمو المهني
0.000	10.417			0.61226	3.7532	التنظيم
0.000	4.530			0.73842	3.5853	المساءلة
0.296	1.046	0.00	24.844	0.68284	3.4396	أسلوب المدير
0.000	7.694			0.75437	3.7215	أداء الطلاب
0.000	8.432	0.00	38.705	0.53679	3.6507	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين مقارنة مع المعيار (3.4)، ولصالح الموارد البشرية، النمو المهني، التنظيم، المساءلة، وأداء الطلبة والدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس، من وجهات نظر العاملين، كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين فيها مقارنة مع المعيار (2.6)، ولصالح أسلوب المدير والموارد المالية.

### ما معوقات الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتخصيص بند في آخر الاستبانة حيث كان عبارة عن سؤال مفتوح من أجل قياس هذه المعوقات حيث كانت النتائج على النحو الآتي:

- أجمعت عينة الدراسة على أن أكثر المعوقات للإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس كان معوقات سياسية، إذ كانت نسبة هذه الإجابة في عينة الدراسة (42%) ومن التفسيرات الخاصة بالمعوقات السياسية ان البلدية تقوم بإعطاء بعض المنح المادية للمدارس التي يوجد بها منهاج إسرائيلي ولا يقومون بإعطاء المدارس الأخرى التي يوجد بها منهاج فلسطيني.
- أجمعت عينة الدراسة على أن هناك معوقات للإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس تعود إلى المعوقات التقنية حيث كانت نسبة هذه الإجابة في عينة الدراسة (20%) ومن التفسيرات الخاصة بالمعوقات التقنية أن جميع المدارس الابتدائية العامة تنتقل إلى إدارة ذاتية وستوسع الوزارة الإدارة الذاتية للمدارس كافة. وفي إطار الإدارة الذاتية سوف يتسنى للمدرسة المرنة التربوية والإدارية. بوسع المدرسة أن تقرر بشكل مستقل، كيف تستعمل الميزانية الموجودة تحت تصرفها، بموجب احتياجاتها المدرسية، كما أن المرنة تربوية في ساعات التدريس - المدارس تحدد بشكل مستقل (25%) من ساعاتها المدارس تقرر بشكل

مستقل، ماذا تدرس وكيف تدرس، بنسبة (25%) من مجمل الساعات الموجودة تحت تصرفها. هذه المرونة ستمكن المدارس من توسيع تناولها لمجال معين أو دمج برنامج دراسي تمت بلورته من قبل المدرسة. مرونة في التطوير المهني - المدارس تبلور وبشكل مستقل مخططاً لتطوير طاقم المعلمين توفير إمكانات اختيار للمدرسة وللمعلمين في المضامين وفي الأطر التعليمية. وكذلك، في المنهجيات التي تنمي تعلم المعلمين كدارسين ومدرسين في داخل المدرسة، وكذلك في أطر مجتمعات مهنية خارج المدرسة، والمدارس تبلور طرق تقييم متنوعة لتقييم الطالب إلى جانب الامتحانات، والمدارس تقيم الطلاب بطرق تقييم متنوعة أخرى، مثل: العرض الشفهي، تمثيل أدوار، أداء مسرحي، منصة نقاش وخطابة.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

"لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات وجهات نظر مديري المدارس والمعلمين في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس"، ومن أجل فحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent sample T-test) ونتائج الجدول (6) تبين

#### جدول رقم (6)

اختبار T-test لمتغير الجنس في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس

الدلالة (P)	قيمة (ت)	أنثى (العدد=253)		ذكر (العدد=73)		مجالات الدراسة
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.088	0.947	3.3838	0.54152	3.4508	.50102	الموارد المالية
0.297	1.713	3.6772	0.63689	3.8219	.63201	الموارد البشرية
0.808	1.04	3.9304	0.53369	4.0041	.52027	النمو المهني
0.362	0.244	3.7488	0.61978	3.7686	.58933	التنظيم
0.370	0.913	3.5652	0.74005	3.6548	.73353	المساءلة
0.251	0.897	3.4213	0.68303	3.5027	.68312	أسلوب المدير
0.237	1.151	3.6957	0.77348	3.8110	.68141	أداء الطلاب
0.273	1.186	3.6318	0.54253	3.7163	.51463	المجموع

يتضح من الجدول رقم (6) السابق، أن مستوى الدلالة الكلي (0.27) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي " ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي استخدم الباحث المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (7، 8) الآتيين

### جدول (7)

المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
0.51741	3.4307	42	دبلوم متوسط	الموارد المالية
0.55523	3.4161	194	بكالوريوس	
0.49039	3.3465	90	دراسات عليا	
0.53270	3.3988	326	المجموع الكلي	
0.64273	3.6720	42	دبلوم متوسط	الموارد البشرية
0.63234	3.7125	194	بكالوريوس	
0.65327	3.7210	90	دراسات عليا	
0.63770	3.7096	326	المجموع الكلي	
0.46297	3.8929	42	دبلوم متوسط	النمو المهني

0.53430	3.9562	194	بكالوريوس	
0.55632	3.9522	90	دراسات عليا	
0.53081	3.9469	326	المجموع الكلي	
0.51840	3.7249	42	دبلوم متوسط	التنظيم
0.59498	3.7852	194	بكالوريوس	
0.68676	3.6975	90	دراسات عليا	
0.61226	3.7532	326	المجموع الكلي	
0.61497	3.5286	42	دبلوم متوسط	
0.68743	3.6495	194	بكالوريوس	
0.87689	3.4733	90	دراسات عليا	المساءلة
0.73842	3.5853	326	المجموع الكلي	
0.65836	3.3786	42	دبلوم متوسط	
0.68326	3.4546	194	بكالوريوس	أسلوب المدير
0.69885	3.4356	90	دراسات عليا	
0.68284	3.4396	326	المجموع الكلي	
0.67000	3.6810	42	دبلوم متوسط	
0.72840	3.7227	194	بكالوريوس	
0.84834	3.7378	90	دراسات عليا	
0.75437	3.7215	326	المجموع الكلي	أداء الطلاب
0.47807	3.6155	42	دبلوم متوسط	
0.53093	3.6710	194	بكالوريوس	
0.57743	3.6234	90	دراسات عليا	الكلي
0.53679	3.6507	326	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول (7) وجود فروق في الأوساط الحسابية لفئات متغير المؤهل العلمي حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح فئة البكالوريوس وأقلها للدبلوم المتوسط وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الموارد المالية	المربعات بين الفئات	0.348	2	0.174	0.611	0.543
	المربعات الداخلية	91.878	323	0.284		
	المجموع الكلي	92.226	325			
الموارد البشرية	المربعات بين الفئات	0.073	2	0.036	0.089	0.915
	المربعات الداخلية	132.091	323	0.409		
	المجموع الكلي	132.164	325			
النمو المهني	المربعات بين الفئات	0.142	2	0.071	0.251	0.778
	المربعات الداخلية	91.430	323	0.283		
	المجموع الكلي	91.572	325			
التنظيم	المربعات بين الفئات	0.512	2	0.256	0.681	0.507
	المربعات الداخلية	121.317	323	0.376		
	المجموع الكلي	121.828	325			
المساءلة	المربعات بين الفئات	2.063	2	1.031	1.902	0.151
	المربعات الداخلية	175.147	323	0.542		
	المجموع الكلي	177.209	325			
أسلوب المدير	المربعات بين الفئات	0.202	2	0.101	0.215	0.806
	المربعات الداخلية	151.338	323	0.469		
	المجموع الكلي	151.540	325			
أداء الطلاب	المربعات بين الفئات	0.093	2	0.047	0.081	0.922
	المربعات الداخلية	184.857	323	0.572		
	المجموع الكلي	184.950	325			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	0.199	2	0.099	0.344	0.709
	المربعات الداخلية	93.449	323	0.289		
	المجموع الكلي	93.648	325			

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتبين من الجدول رقم (8) إن قيمة مستوى الدلالة (0.70) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(  $\alpha = 0.05$  ) في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي."

### ثالثاً: نتائج الفرضية الثالثة

"لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات في واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة " ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي ( one way ANOVA ) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم ( 10 ، 9 ) الآتيين:

**جدول (9) المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
0.52712	3.4340	62	أقل من 5 سنوات	الموارد المالية
0.51930	3.4398	74	من 5-10 سنوات	
0.54065	3.3713	190	أكثر من 10 سنوات	
0.53270	3.3988	326	المجموع الكلي	
0.66687	3.7509	62	أقل من 5 سنوات	الموارد البشرية
0.60196	3.7477	74	من 5-10 سنوات	
0.64332	3.6813	190	أكثر من 10 سنوات	
0.63770	3.7096	326	المجموع الكلي	
0.51621	3.9516	62	أقل من 5 سنوات	النمو المهني
0.56222	3.9297	74	من 5-10 سنوات	
0.52561	3.9521	190	أكثر من 10 سنوات	
0.53081	3.9469	326	المجموع الكلي	
0.55657	3.8978	62	أقل من 5 سنوات	التنظيم
0.58007	3.8619	74	من 5-10 سنوات	
0.62858	3.6637	190	أكثر من 10 سنوات	
0.61226	3.7532	326	المجموع الكلي	

0.71093	3.6581	62	أقل من 5 سنوات	المساءلة
0.71302	3.7189	74	من 5-10 سنوات	
0.75074	3.5095	190	أكثر من 10 سنوات	
0.73842	3.5853	326	المجموع الكلي	
0.72201	3.5339	62	أقل من 5 سنوات	أسلوب المدير
0.65345	3.4716	74	من 5-10 سنوات	
0.68075	3.3963	190	أكثر من 10 سنوات	
0.68284	3.4396	326	المجموع الكلي	
0.72825	3.8581	62	أقل من 5 سنوات	أداء الطلاب
0.73059	3.7486	74	من 5-10 سنوات	
0.76927	3.6663	190	أكثر من 10 سنوات	
0.75437	3.7215	326	المجموع الكلي	
0.52274	3.7263	62	أقل من 5 سنوات	الكلي
0.52067	3.7026	74	من 5-10 سنوات	
0.54555	3.6058	190	أكثر من 10 سنوات	
0.53679	3.6507	326	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول (9) وجود فروق في الأوساط الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح فئة أقل من 5 سنوات وأقلها لأكثر من 10 سنوات وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (10) يوضح ذلك:

**الجدول (10) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الموارد المالية	المربعات بين الفئات	0.345	2	0.173	0.607	0.546
	المربعات الداخلية	91.881	323	0.284		
	المجموع الكلي	92.226	325			
الموارد البشرية	المربعات بين الفئات	0.366	2	0.183	0.448	0.639
	المربعات الداخلية	131.798	323	0.408		

			325	132.164	المجموع الكلي	
0.951	0.050	0.014	2	0.028	المربعات بين الفئات	النمو المهني
		0.283	323	91.544	المربعات الداخلية	
			325	91.572	المجموع الكلي	
0.007	5.046	1.846	2	3.691	المربعات بين الفئات	التنظيم
		0.366	323	118.137	المربعات الداخلية	
			325	121.828	المجموع الكلي	
0.081	2.538	1.371	2	2.742	المربعات بين الفئات	المساءلة
		0.540	323	174.467	المربعات الداخلية	
			325	177.209	المجموع الكلي	
0.350	1.054	0.491	2	.983	المربعات بين الفئات	أسلوب المدير
		0.466	323	150.557	المربعات الداخلية	
			325	151.540	المجموع الكلي	
0.208	1.578	0.895	2	1.789	المربعات بين الفئات	أداء الطلاب
		0.567	323	183.160	المربعات الداخلية	
			325	184.950	المجموع الكلي	
0.197	1.633	0.469	2	0.937	المربعات بين الفئات	الدرجة الكلية
		0.287	323	92.710	المربعات الداخلية	
			325	93.648	المجموع الكلي	

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتبين من الجدول رقم (10) إن قيمة مستوى الدلالة (0.19) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha= 0.05$ ) في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### رابعاً: نتائج الفرضية الرابعة

"لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات في واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي " ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير التصنيف الوظيفي استخدم الباحث المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (one way

( ANOVA ) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم ( 11 ، 12 )  
الآتيين:-

جدول (11) المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
0.53633	3.4132	231	معلم	الموارد المالية
0.55889	3.3288	73	مركز	
0.42761	3.3523	8	نائب مدير	
0.34473	3.5519	14	مدير	
0.53270	3.3988	326	المجموع الكلي	
0.62300	3.7100	231	معلم	الموارد البشرية
0.70150	3.6043	73	مركز	
0.42725	3.9722	8	نائب مدير	
0.45179	4.1032	14	مدير	
0.63770	3.7096	326	المجموع الكلي	
0.50177	3.9264	231	معلم	النمو المهني
0.58832	3.8836	73	مركز	
0.61179	4.3000	8	نائب مدير	
0.35918	4.4143	14	مدير	
0.53081	3.9469	326	المجموع الكلي	
0.58765	3.7552	231	معلم	التنظيم
0.68599	3.6286	73	مركز	
0.41970	4.0417	8	نائب مدير	
0.44840	4.2063	14	مدير	
0.61226	3.7532	326	المجموع الكلي	
0.68322	3.5870	231	معلم	المساءلة
0.88914	3.4466	73	مركز	
0.72061	3.8250	8	نائب مدير	
0.48630	4.1429	14	مدير	
0.73842	3.5853	326	المجموع الكلي	
0.65907	3.4281	231	معلم	أسلوب المدير

0.75955	3.3685	73	مركز	
0.69372	3.7875	8	نائب مدير	
0.52183	3.8000	14	مدير	
0.68284	3.4396	326	المجموع الكلي	
0.71017	3.7255	231	معلم	أداء الطلاب
0.85279	3.5534	73	مركز	
0.80312	4.0250	8	نائب مدير	
0.52728	4.3571	14	مدير	
0.75437	3.7215	326	المجموع الكلي	الكلي
0.51240	3.6494	231	معلم	
0.60577	3.5448	73	مركز	
0.50241	3.9005	8	نائب مدير	
0.29697	4.0823	14	مدير	
0.53679	3.6507	326	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول (11) وجود فروق في الأوساط الحسابية لفئات متغير التصنيف الوظيفي حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح المديرين وأقلها للمركز، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (12) يوضح ذلك:

**الجدول (12) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة	مستوى الدلالة
الموارد المالية	المربعات بين الفئات	0.752	3	0.251	0.882	0.451
	المربعات الداخلية	91.474	322	0.284		
	المجموع الكلي	92.226	325			
الموارد البشرية	المربعات بين الفئات	3.530	3	1.177	2.946	0.033
	المربعات الداخلية	128.634	322	0.399		
	المجموع الكلي	132.164	325			
النمو المهني	المربعات بين الفئات	4.446	3	1.482	5.477	0.001

		0.271	322	87.126	المربعات الداخلية	
			325	91.572	المجموع الكلي	
0.006	4.283	1.558	3	4.674	المربعات بين الفئات	التنظيم
		0.364	322	117.154	المربعات الداخلية	
			325	121.828	المجموع الكلي	
0.009	3.903	2.072	3	6.217	المربعات بين الفئات	المساءلة
		0.531	322	170.992	المربعات الداخلية	
			325	177.209	المجموع الكلي	
0.077	2.305	1.062	3	3.186	المربعات بين الفئات	أسلوب المدير
		0.461	322	148.353	المربعات الداخلية	
			325	151.540	المجموع الكلي	
0.002	5.145	2.820	3	8.459	المربعات بين الفئات	أداء الطلاب
		0.548	322	176.490	المربعات الداخلية	
			325	184.950	المجموع الكلي	
0.003	4.696	1.308	3	3.925	المربعات بين الفئات	الدرجة الكلية
		0.279	322	89.722	المربعات الداخلية	
			325	93.648	المجموع الكلي	

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتبين من الجدول رقم (12) إن قيمة مستوى الدلالة (0.003) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي ( $\alpha=0.05$ )، ولذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، ولتحديد بين أي المستويات كانت الفروق استخدم اختبار (LSD) (للمقارنات البعدية) بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (12) التالية تبين ذلك:

### جدول رقم (13)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي

مدير	نائب مدير	مركز	المقارنات
0.53744*-	-0.35571	0.10454-	معلم
0.18173-	0.35571		مركز
0.5374*-			نائب مدير

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

يتضح من خلال الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات التصنيف الوظيفي التالي:

- بين (المعلم والمدير) ولصالح المدير.
- بين (نائب المدير والمدير) ولصالح المدير.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

– مناقشة النتائج

– التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### مقدمة

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة التي بحثت في واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس، من وجهات نظر العاملين، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات (الديموغرافية) في موضوع الدراسة. وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الأسئلة والفرضيات، وسيحاول الباحث مناقشة النتائج المتعلقة بها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها، إضافة إلى طرح بعض التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

#### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين؟

لقد أظهرت نتائج السؤال الرئيس: أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين قد أتت بمتوسط (3.65) وانحراف معياري (0.53) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين كان كبيراً.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك تطبيقاً للإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف، قد يكون هناك متابعه مستمرة للمهام الأكاديمية والإدارية على المعلمين وعلى مديري المدارس؛ مما ينتج عنه اتخاذ القرارات بالوقت المناسب فبتالي توفرت الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بصورة كبيرة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الرشيدى (2015) أن مجتمع الدراسة موافق

بدرجة متوسطة على واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة الثانوية، كما اتفقت مع دراسة الشمري (2013)، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفياض (2013) التي جاءت بعنوان واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات، واتفقت أيضا مع دراسة الهذلي (2010) التي جاءت بعنوان "ممارسة إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن"، كما اتفق مع دراسة (Jarway, 2013) بعنوان "إمكانية إسهام الإدارة الذاتية للمدارس (SBM) في رفع مستوى جودة المدرسة"، كذلك توافقت مع دراسة (Jonssom, 2013).

اختلفت مع نتائج دراسة السلمي (2015) التي أظهرت نتائجها أن تقديرات مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة لدرجة معوقات تطبيق الإدارة الذاتية بشكل عام جاءت ضمن الدرجة الكبيرة، كما اختلفت مع دراسة البلوشي (2009) مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان، حيث اختلفت مع دراسة (Jestreem, 2014) الإدارة الذاتية في المدارس، دراسة حالة نوعية، واختلفت مع دراسة (Dirloer, 2006) القادة في الإدارة الذاتية للمدرسة دراسة حالة في مدارس مختارة

**ما معوقات الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين؟**

تبين ان هناك معوقات في تطبيق الإدارة الذاتية حيث تبين ان هناك تباين وتفاوت بين نسب المعوقات كما ويعزو الباحث سبب وجود هذه المعوقات إلى أن هناك تفرقة عنصرية في المدارس التابعة لوزارة المعارف في القدس من قبل الاحتلال، وذلك لأن الاحتلال هو الذي يمتلك زمام الأمور، ويعمل على فرض صعوبات وعقوبات على القائمين على تلك المدارس، فهو يمارس ضغوطات كثيرة من أجل عرقلة العملية التعليمية، لذا تشير الدراسة إلى أن أكثر المعوقات الإدارية الذاتية هو المعوقات السياسية.

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهة نظر المعلمين حول درجة واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس".

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس، في الدرجة الكلية لجميع المجالات.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة في مدارس الذكور والإناث يعيشون في بيئة موحدة والتعليمات التربوية واحدة، وتستوجب عليهم تطبيق الإدارة الذاتية حيث إن المدارس الابتدائية سواء أكانت ذكوراً أم إناثاً يطبقون نظام الإدارة الذاتية؛ وذلك من أجل سهولة اتخاذ الإجراءات وسير العملية التعليمية التعلمية على أكمل وجه.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سليم (2015) التي بحثت في واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها، ودراسة الرشيدي (2015) تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، دراسة السفياني (2012) التي جاءت بعنوان "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف"، و دراسة (عواد، 2007) بعنوان "تقييم فعالية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس ومديراتها".

## الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهة نظر المعلمين حول درجة واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية لجميع المجالات.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عينة الدراسة من معلمين وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية متفقون حول الدور الحيوي الذي يقوم به تطبيق الإدارة الذاتية؛ وذلك لما فيها من تسهيلات حول اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية على حد سواء، حيث إن الاهتمام بمسألة التعلم ضرورة حتمية، ويجب السعي قدما نحو تحقيقها على أكمل وجه حيث إن تطبيق الإدارة الذاتية يعمل على توفير متطلبات العملية التعليمية؛ كون متخذ القرار يكون في قلب الحدث وليس بعيدا عنه، فلذلك يتوقع اتخاذ القرارات الصائبة بالوقت المناسب وبالصيغة المناسبة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الرشيدى (2015) التي جاءت بعنوان تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، ودراسة السلمي (2015) التي جاءت بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات"، ودراسة سليم (2015) "واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها"، ودراسة السفيناني (2012) التي جاءت بعنوان "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية" (دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف).

## الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهة نظر المعلمين حول درجة واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

وأوضحت نتائج الفرضية الرابعة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، في الدرجة الكلية لجميع المجالات.

وقد يعود السبب إلى أن عينة الدراسة من معلمين وعلى اختلاف سنوات الخبرة لديهم في السلك التعليمي، أنهم يتعاملون بنفس الطريقة وأن النظام المتوفر في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس متشابه في جميع المدارس، لذلك فإن المعلمين ومديري المدارس يحكمهم نظام موحد وهم جميعاً يطبقون النظام المُسنّ عليهم وبغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم، حيث إن جميع مديري المدارس كانت استجاباتهم متشابهة حول تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة دراسة الرشيدى (2015) "تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض"، ودراسة السلمي (2015) التي جاءت بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات"، ودراسة سليم (2015) "واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها".

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة السفيناني (2012) التي جاءت بعنوان "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف".

## الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهة نظر المعلمين حول درجة واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي

وبينت النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة أنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص، في الدرجة الكلية لجميع المجالات.

وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن عينة الدراسة من الموظفين في المدارس وعلى اختلاف مسمياتهم الوظيفية ليسوا متساويين في اتخاذ القرارات فإن المديرين هم الذين يطبقون الإدارة الذاتية في المدارس وأن أعضاء الهيئة التدريسية هم تابعون لمدير المدرسة، ويجب عليهم تنفيذ التعليمات التي يعوز بها فبالتالي فإن تطبيق الإدارة الذاتية فيه اختلاف في استجابات عينة الدراسة وذلك حسب التصنيف الوظيفي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة دراسة سليم (2015) التي جاءت بعنوان واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها، و دراسة السفيناني (2012) "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية" ( دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف)، ودراسة دراسة (عواد، 2007) بعنوان تقييم فعالية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس ومديراتها.

## التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

- أن تقوم وزارة المعارف بالتعاون مع مديري المدارس للتغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس.
- العمل على تكثيف التواصل بين مديري مدارس وزارة المعارف والعاملين لديها من معلمين ومجتمع محلي من أجل تطبيق الإدارة الذاتية سويًا وبشكل ناجح وفعال. وعلى المديرين خاصة فهم وجهات نظر المعلمين والمركزين حول واقع الإدارة الذاتية للحد من الاختلافات ما بين الآراء.
- أن تقوم وزارة المعارف بتعميق استخدام الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس، وذلك من خلال منح إدارة المدرسة الصلاحية التامة في المجالات التي لها علاقة بشؤون الطلبة والشؤون الإدارية.
- العمل على تشكيل لجان مدرسية تشرك الأهالي والمعلمين والمجتمع المحلي سويًا من أجل متابعة وتقييم الأداء المدرسي بشكل مستمر.
- ضرورة إجراء دراسات أخرى تتناول موضوع الإدارة الذاتية مع متغيرات أخرى لم تتطرق إليها الدراسة الحالية، مثل العمل على إجراء بحث يتناول وجهات نظر الطلاب بخصوص الإدارة الذاتية وتأثيرها على سلوكهم وتحصيلهم العلمي.
- ضرورة عمل دراسة مقارنة بين هذه الدراسة ودراسات أخرى تتناول مجتمع دراسي آخر لم تشمل عليه الدراسة الحالية.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- ابو غوش، فهد أسامة (2013) تقويم القيادات التربوية، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية: الإسكندرية.
- أبو مريم، محمد جوهر (2016) إدارة الذات دليل الشباب إلى النجاح، الطبعة الأولى، دار التوزيع والنشر الإسلامية: الرياض.
- إسماعيل، محمد أحمد (2009) المعرفة الإدارية في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر والتوزيع.
- البابطين، عبد الرحمن عبد الوهاب (2004) برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة الامام محمد بن سعود: الرياض.
- البخش، أميرة طه (2010) مفهوم الذات، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر: الاردن.
- البطاينة، أحمد سالم (2011) الإدارة المدرسية فن معاصر، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع: عمان.
- البلوشي، عائشة بنت سعيد بن محمود (2009) مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- جبران، علي محمد والشمري، راضي بن محسين (2013) درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة اليرموك، مجلد 14، عدد 2
- حسين، عبد العال (2006) التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: الاردن.

- خصاونة، حمد مهند (2009) الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع: القاهرة.
- الدسوري، خلود بنت حمد (2008) الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض \_ تصور مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الملك سعود: المملكة العربية السعودية.
- الرشيدى، مسعود بن سعود بن مسعود (2015) تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الامام سعود بن محمد الإسلامية: المملكة العربية السعودية.
- الزعبي، فراس (2013) الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية، الطبعة السادسة، دار الشل للنشر والتوزيع: الرياض
- ساطي، جابر مروان (2014) الإدارة التربوية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- سرور، سهى سالم (2009) تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية: غزة.
- السفياني ماجد بن سفر بن صالح (2012) درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف) (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة ام القرى: مكة المكرمة.
- السقيا، يزيد عبد الرحمن (2017) دور الإدارة الذاتية في تفعيل الأنشطة المدرسية وتوفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدراء في العاصمة تونس (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة تونس: تونس.
- السلمي، فايزة محمد (2015) معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات وسبل علاجها (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة ام القرى: مكة المكرمة.

- سليم، وليد خالد (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: نابلس.
- الطراونة، محمد (2007) مناهج العلوم وتنمية التفكير الإداري الابداعي، الطبعة الأولى، دار الشروق: عمان.
- العنزي، باشا محمود(2014) العمليات الإدارية العليا، الطبعة الأولى، دار البيادر للنشر والتوزيع: الرياض.
- عواد، سها(2007) تقييم فعالية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس ومديراتها(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة القدس: فلسطين.
- الفياض، تهاني بنت فهد (2013) واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: المملكة العربية السعودية.
- محمد، محمد جاسم (2008) سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، الطبعة الثانية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مصطفى، يوسف عبد المعطي (2005) الإدارة التربوية-مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي القاهرة.
- المطيري، خالد بن مبروك (2015) الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بكل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية دراسة مقارنة، مجلة مستقبل التربية المعاصر، عدد11، مجلد65
- المعايطه، بدر ناصر (2007) الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- الكندري، حسين ماجد (2011) دراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

- المناصي، فؤاد (2009) **مدخل إلى الإدارة المدرسية**، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع: عمان.
- الناي، ابراهيم محمود (2012) **اساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع: لبنان.
- الهذلي رجوه بنت سمران(2010) **ممارسة إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن**(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

#### المراجع الأجنبية

- Botha, N(2011). **Leader in School-Based Management-Acase ، Quality: Educational Research and Evaluation Study in Selected ، Schools Journal of Education: South Africa.**
- Chi, K C(2008) **The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers' Job Development ،Access date .**
- Dalton, F(2011) **Middle School Teacher Involvement In Site-Based Decision Making ،University Of Texas At Austin Proudest Dissertation Abstract.**
- Diroler, J S(2006) **Leader in School-Based Management - A case study in selected schools Journal of education ،South Africa.V26 Issue3 P341- 354.**
- Hutabarat, W(2016) **Implementation of School Based Mangement in Indonesia (Affecting work motivation, job satisfaction, and teacher job-performance).**

- Jarway, M(2013) *The potential contribution of self-management of schools (SBM) to raise the quality level of the school* ‘**Management Work Educational Leadership** ‘52(5).
- Jestreem, F M (2014) **Self-management in schools ‘the quality of the case study**
- Jonsom, M(2013) **Self-management of schools in the Philippines effects preliminary estimates using private information management**, First published-by Routledge, London & New York.
- Stephen R. Covey A. (2011) **First things first to live ‘to love. to learn‘to leave a legacy** New York Semon Schuster.

# الملحقات

الملحق (1) قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1.	د. أحمد فتيحة	جامعة بير زيت
2.	د. آمال خليل	جامعة القدس المفتوحة
3.	د. إيناس عباد العيسى	جامعة النجاح الوطنية
4.	د. بعاد الخالص	جامعة القدس
5.	د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
6.	د. عصام خليل	جامعة القدس المفتوحة
7.	د. علي شقور	جامعة النجاح الوطنية
8.	د. علي عبد العزيز أبو سنينة	كلية سخنين
9.	د. محسن عدس	جامعة القدس
10.	د. محمد عابدين	جامعة القدس

\* رتبت هذه الأسماء وفق الترتيب الابدائي.

## الملحق (2) الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

تخصص إدارة التربية



الدكتورة.....المحترم

تحية طيبة وبعد.

فيقومُ الباحثُ بدراسة ميدانيةٍ عنوانها "واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتُها في المدارس الابتدائية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصولِ على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامَ الباحثُ بإعدادِ استبانةٍ معتمداً على ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عنها، علماً بأن البيانات ستكون لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحث

حمزة قزاز

المعلومات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي: دبلوم متوسط  بكالوريوس  دراسات عليا
3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
4. التصنيف الوظيفي: معلم  مَرَكز  نائب مدير  مدير

ثانياً: مجالات الدراسة وفقراتها:

تمر توزيع الأداة في سبع مجالات يرجى وضع إشارة (✓) بحسب ما تراه ملائماً ويطبق في

مدرستك

أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					الموارد المالية	المجال الأول
					تتوافق الخطة المالية مع لوائح وضوابط التمويل التي تحددها المديرية التعليمية.	1.
					يتأخ لإدارة المدرسة توجيه الإنفاق بحسب احتياجات المدرسة.	2.
					يراقب مجلس الآباء ميزانية المدرسة.	3.
					تتيح اللوائح والقوانين تنمية الموارد المالية من خلال الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	4.
					يتم البحث عن موارد تمويلية جديدة لتغطية المصروفات المدرسية.	5.
					يتم تأجير المرفقات المدرسية (ساحات وقاعات) للمجتمع المحلي بأجور رمزية.	6.
					يتم إتلاف المواد المستهلكة بإشراف لجنة من العاملين في المدرسة.	7.

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					السماح للإدارة المدرسية باستقبال التبرعات المادية والعينية لتطوير العملية التعليمية.	.8
					يتم توجيه الرسوم المدرسية للمصروفات المدرسية.	.9
					يوجد رقابة مالية داخلية على أداء المدرسة شهرياً.	.10
					يشارك مجلس الآباء مع الإدارة في توزيع الميزانية.	.11
					<b>الموارد البشرية</b>	<b>المجال الثاني</b>
					ساعات الدوام المدرسي محددة بنظام.	.12
					تحوّل الأهداف العامة المشتقة من فلسفة التربية لأهداف تخدم البيئة بالمدرسية.	.13
					تُستخدم أساليب مادية لتحفيز العاملين.	.14
					تُستخدم أساليب معنوية لتحفيز العاملين.	.15
					تشجع المدرسة جهود المجتمع المحلي لدعم العملية التعليمية.	.16
					توضع قواعد الانضباط الذاتي للطلبة.	.17
					تُحدد أسس قبول الطلاب في المدرسة.	.18

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					توفير آلية محددة لمساءلة العاملين.	.19
					تتعاون المدرسة والمجتمع المحلي لاستكمال النقص في إعداد الموارد البشرية.	.20
					<b>النمو المهني</b>	<b>المجال الثالث</b>
					يهتم المدير في الاحتياجات التدريبية للعاملين.	.21
					أدعم مواصلة التعليم العالي للعاملين في المدرسة.	.22
					أشجّع على استحداث برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات الموظفين.	.23
					أعمل على تنمية المهارات القيادية لدى زملائي في العمل.	.24
					توضع البرامج التدريبية لتلبية حاجات العاملين في المدرسة.	.25
					تعمل إدارة المدرسة على تمكين العاملين من مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة.	.26
					تُكسِبُ المدرسة العاملين مهارات الاتصال والتواصل.	.27
					يتمتع العاملون بحرية اختيار الأوقات المناسبة للدورات.	.28
					توفر إدارة المدرسة المناخ الداعم للتنمية المهنية.	.29

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					يُسهّم أفراد المجتمع المحلي في دعم برامج التنمية المهنية.	.30
					<b>التنظيم</b>	<b>المجال الرابع</b>
					توزع المهام والمسؤوليات على العاملين بعدالة.	.31
					يوزع المدير موازنة المدرسة حسب ما يراه مناسباً.	.32
					يوجد هيكل تنظيمي للمدرسة يحقق رؤية المدرسة.	.33
					لمدير المدرسة صلاحيات جمع التبرعات حسب احتياجات المدرسة.	.34
					يوجد لجان مدرسية لمتابعة الأداء المدرسي.	.35
					يفوض المدير السلطات.	.36
					يوفّر المدير مقررات دراسية جديدة حسب احتياجات الطلاب.	.37
					يوظف المدير برامج تعليمية جديدة تراعي احتياجات الطلبة.	.38
					مسؤوليات الهيئة الإدارية واضحة ومحددة.	.39

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					<b>المساءلة</b>	<b>المجال الخامس</b>
					تُشركُ المدرسةُ الطلبةَ في تقييم العملية التعليمية.	.40
					تُحدد آلية للمساءلة قابلة للتنفيذ على مستوى المدرسة.	.41
					يُعتمد التقييم الذاتي النهائي لتحديد مستوى أداء المدرسة.	.42
					تُقوم العمليات الداخلية في المدرسية بشكل مستمر.	.43
					تُتبع إجراءات محددة للالتزام بالأنظمة والقوانين.	.44
					<b>أسلوب المدير</b>	<b>المجال السادس</b>
					يستشير المدير المعلمين في توزيع الميزانية.	.45
					يستشير المدير أولياء الأمور في توزيع الميزانية.	.46
					يأخذ المدير برأي الأهل لشراء تجهيزات مدرسية.	.47
					يكافئ المدير المعلمين الذين يكون تحصيل طلابهم مرتفعاً.	.48
					يشارك المدير الأهل في الحياة اليومية داخل المدرسة.	.49
					يُعيّن المدير لجان متعددة الوظائف ذات صلاحيات.	.50

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					يُخصص المدير موارد لبرامج قام المعلمون بتطويرها.	.51
					يُخصص المدير موارد لتحسين بيئة المدرسة.	.52
					يُدعم المدير المعلمين لتقليص الفجوات بين الطلاب.	.53
					يستقطب المدير أموالاً من مصادر مختلفة لتطور المدرسة.	.54
					<b>أداء الطلاب</b>	<b>المجال السابع</b>
					توضع برامج لرفع مستويات الطلبة.	.55
					يَشْتَرِكُ الطلبةُ في وضع الخطط للأنشطة اللامنهجية.	.56
					تحديد احتياجات الطلبة التعليمية.	.57
					يدعم برامج رعاية المتفوقين.	.58
					يعمل على استقطاب مؤسسات المجتمع المحلي على المشاركة في دعم برامج العناية بالموهوبين.	.59

سؤال: ما معوقات الإدارة الذاتية التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس من وجهات نظر العاملين؟

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

انتهت الأسئلة

## الملحق (3) تعيين مشرف

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies  
Dean's Office



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
مكتب العميد

التاريخ: 2017/2/16

حضرة الدكتور فاخر الخليي المحترم  
منسق برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

### الموضوع: الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (329)، المنعقدة بتاريخ 2017/2/16، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم من الطالب/ة حمزة غازي ياسين القزاز، رقم تسجيل 11558224، تخصص ماجستير الإدارة التربوية، عنوان الأطروحة: (واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها في المدارس الابتدائية في شرقي القدس من وجهات نظر المديرين والمعلمين فيها) (The Reality of Applying School-Based Management and its Obstacles in Elementary Schools in East Jerusalem from Principals and Teachers Perspectives)

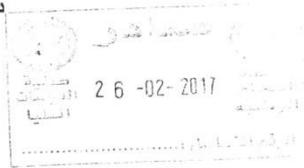
بإشراف: 1- د. حسن تيم

يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الأطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل الطالب/ة للأطروحة في الفترة المحددة له/ا ستقوم كلية الدراسات العليا بإلغاء اعتماد العنوان والمشرف

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد سليمان



نسخة : د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية المحترم

ق.أ.ع. القبول والتسجيل المحترم

مشرف الطالب

ملف الطالب

ملاحظة: على الطالب/ة مراجعة الدائرة المالية (محاسبة الطلبة) قبل دفع رسوم تسجيل الأطروحة للضرورة

2017/2/16  
د. محمد سليمان

**An-Najah National University**  
**Faculty of Graduate Studies**

**The Reality of Applying School-Based Management and its  
Obstacles in the Ministry of Education Elementary  
Schools in East Jerusalem from Employees Perspective**

**Prepared By**  
**Hamzeh Gazi Qazzaz**

**Supervised By**  
**Dr. Hasan Mohamad Tayyem**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the  
Requirements for the Degree of Master in Educational  
Administration †Faculty of Graduate Studies †An-Najah  
National University †Nablus †Palestine.  
2018**

**The Reality of Applying School-Based Management and its  
Obstacles in the Ministry of Education Elementary Schools in  
East Jerusalem from Employees Perspective**

**Prepared By**

**Hamzeh Gazi Qazaz**

**Supervised By**

**Dr. Hasan Mohamad Tayyem**

**Abstract**

This study aimed to explore the reality of applying School-based Management in the Ministry of Education Elementary Schools in East Jerusalem from employees perspectives. The study also aimed to understand the impact of different variables on the School-based Management such as gender, level of education, years of experience and the job classification.

In order to achieve the goals of the study successfully the researcher developed a questionnaire consisting of (59) questions covering seven different aspects which are; the financial resources, the human resources, the professional development, the organization, the accountability, the principals, behavior and the students' performance.

The survey was distributed according to the random sampling technique to a sample consisting of (326) persons. After collecting the questionnaires, the answers were coded and the data was processed using the Statistical Package for Social Science (SPSS). Reliability and validity tests were applied to examine the accuracy of the results.

The results of the study reveal that the degree of applying the School-based Management in the Ministry of Education Elementary Schools in East Jerusalem from the employees' opinions is actually high. Results indicate that there are several obstacles which the employees face while applying the School-based Management in the Ministry of Education Elementary Schools; such as the political obstacles in the first place, followed by the administrative challenges and then the technical difficulties.

Results show that there are no statistical differences based on the probability associated with the Chi-square ( $\alpha= 0.05$ ) between the employees' opinions in applying the school-based management in the Ministry of Education Elementary Schools in East Jerusalem based on the sex variable, the degree of qualification and years of experience. Except there are statistical differences based on the probability associated with the Chi-square ( $\alpha= 0.05$ ) between the employees' opinions in applying the school-based management in the Ministry of Education Elementary Schools in East Jerusalem based on the job classification.

The researcher developed several recommendations according to the results of the study, among them is the importance of strengthening the

communication between the employees, civil society and school principals in the Ministry of Education Elementary schools in order to work together on implementing the school-based management effectively and efficiently. It is also important that other researchers conduct similar studies while examining the effect of other variables which were not discussed in this study, such as conducting a research from the students points of view regarding the school-based management and its effect on their behaviors and educational progress.