نظام الادارة الذاتية المدرسية ومدى امكانية تطبيقه في المدارس العراقية من وجهة نظر القادة التربويين ومديري المدارس الصديقة للطفل

أ.م.د.هناء عبد الكريم حسن
خبير / وزارة التربية

الملخص :

يهدف البحث الى التعرف على نظام الادارة الذاتية المدرسية ومدى امكانية تطبيقه في المدارس العراقية من وجهة نظر القادة التربويين اذ تكونت عينة البحث من (162) فردا توزعت على (24) خبيرا و(48) مشرفا تربوياو(90) مدير مدرسة مشمولة بمشروع المدارس الصديقة للطفل وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي , ولتحقيق اهداف البحث تم اعدا د استبانة تكونت بصيغتها النهائية من (47) فقرة موزعة على (8) مجالات .

الفصل الاول :- <u>التعريف بالبحث:</u>

ان تطوير التعليم مازال يحظى باهتمام متزايد من قبل مخططي السياسات والقيادات التربوية في المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء وقد احتل محور الاهتمام والتركيز في البلاد العربية وخاصة خلال العقدين الاخيرين من القرن العشرين وذلك بعد ان توسع التعليم في الوطن العربي توسعاً كميا مذهلاً واصبح التاكيد على تحسين جودة التعليم ونوعيتة هدفا ترفعه وزارات التربية والتعليم في جميع البلدان العربية وذلك لانه العامل المحرك والنشط لحركة التغيير المطلوبة في اي مجتمع من المجتمعات.

وعليه فأن السعي نحو تطوير التعلم بحاجة الى ادارة ناجحة وفاعلة اذ تعد الادارة الناجحة السبب الرئيس للتقدم والتطوير في كل مجالات الحياة باعتبارها اداة فاعلة ومهمة لتحقيق الاهداف التربوية المبتغاة (شاويش, 2000)

كما أولت النظم التربوية في كثير من الدول موضوع الادارة المدرسية اهتماما ملحوظاً في الجهود التي تبذلها تلك النظم من اجل تطوير العملية التربوية وتحسين فعاليتها وكفاءتها (أخورشيدة ,2006)

وقد شهدت السنوات الاخيرة تطورات كثيرة في مجال الادارة المدرسية فلم تعد مهمتها تسيير شؤون الدراسة من الناحية الادارية بل يقوم على تمكين المدرسة من القيام بوظيفتها

التربوية وتحسين اداء معلميها والعمل على زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع لتصبح المدرسة مركز اشعاع وعنصرا من عناصر تنمية المجتمع المحلي (احلام ، 1999)

وقد ادت التغيرات التي شهدها العالم في مختلف مجالات الحياة الى سعي البلدان المتقدمة منها والنامية الى المراجعة الجذرية لانظمتها التربوية انطلاقا من أهمية مواكبة كافة التحديات المعرفية والتكنولوجية والادارية وهذه المراجعة ادت الى ظهور عدد من المدارس كالمدرسة المستقلة ,والمدرسة المجتمعية , والمدرسة الذكية والمدرسة المنتجة وغيرها (الخطيب، 2001) ,

كما تعد الادارة الذاتية للمدرسة مدخلاً ادارياً جديداً في الادارة المدرسية يتيح مزيداً من الحكم الذاتي للمدرسة وامكانية انفتاحها على المجتمع بل قد يتعدى علاقتها مع المؤسسات الحكومية الاخرى وغير الحكومية.

وتعرف بانها: مجموعة الاعمال المناطة لادارة المدرسة مع منحة مجموعة من الصلاحيات لصياغة الرؤى والاهداف التربوية وتوظيف ملاكاتالمدرسة من معلمين وعاملين واشراكهم في صناعة القرارات واتخاذها دون الرجوع للسلطة العليا (الشمري ، 2009)

ويرى (candoli, 1995) ان أهم اهداف الادارة الذاتية المدرسية هو ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية وتدعيم الروابط بين فريق ادارة المدرسة واولياء الامور.

ويتضح ان تطبيق الادارة الذاتية يضمن تحقيق الكثير من الاهداف على مستوى المدرسة باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين العاملين بالمدرسة مع المجتمع المحلي والمهتمين بالتعليم لصناعة قرارات لامركزية خاصة بالادوار الوظيفية المرتبطة بالمدرسة.

1- أهمية الدراسة:

ان أهمية تطوير التعليم يأتي عن طريق تشخيص الاوضاع التربوية والتحسين والتطوير الكمي والنوعي للعملية التعليمية من خلال التخطيط الذي سيشمل (معلمين ومناهج وطرائق تدريس ومباني وتجهيزات مدرسية) فضلا عن الادارة المدرسية مما ينعكس ايجابا على العملية التربوية.

وتأتي أهمية الدراسة في انها تقدم مدخلا لمفهوم الادارة الذاتية المدرسية وامكانية تطبيقها في مدارسنا العراقية وذلك بتكليف الادارة المدرسية ادواراً جديدة كالمشاركة بصناعة القرار واتخاذه مما يعزز الانتماء للمؤسسة التعليمية ولما سوف تكشفه هذه الدراسة من أفكار ورؤى يمكن ان تساهم بشكل فعال في رفع مستوى كفاءة الادارة المدرسية وان الوقت حان لكي نتجه الى التجديد والتغيير في السياسة التعليمية والتوسع في تحديث نظم الادارة المحلية

والتخلص من الادارة البيروقراطية فضلا الى السعي الدائم لخلق التنافس بين المدارس في مجال التحصيل العلمي والتربوي وخلق مناخ تعليمي ديمقراطي من اجل تطوير النظام التعليمي وبناء الشخصية التربوية المستقلة وتدريب قيادات تربوية جديدة وتفعيل دور مجالس الاباء وابراز دور المجتمع في العملية التربوية.

وتعد هذه الدراسة الاولى التي ستتناول تطوير مدارسنا من جانب مفهوم جديد الا وهو مفهوم الادارة الذاتية للمدرسة والتي تسهم في اقناع الجهات العليا في تبني هذا المفهوم وتفويض مديري المدارس بعض الصلاحيات المناسبة لرفع مستوى كفاءة مؤسساتنا التربوية.

وتقدم الدراسة ايضا مفهوما جديدا الا وهو المدارس الصديقة للطفل وهي مبادرة منظمة اليونسيف مع وزارة التربية من اجل حصول التلاميذ على تعليم جيد النوعية ضمن مدارس تعليمية امنة وصحية وظروف مادية واجتماعية مناسبة للتعلم .

اذن اصبحت ماسة الى تبني اساليب ومفاهيم جديدة لاحداث عملية التغيير والتطويرمن اجل تعليم عالي الجودة في مدارسنا.

2- مشكلة الدراسة

ان النظام التعليمي في العراق نظام مركزي يخضع التعليم فيه للاشراف الكامل من قبل وزارة التربية ومديرياتها على المدارس الامر الذي يثقل كاهلها فتقوم بادارة جميع المدارس الحكومية والاشراف على المدارس الاهلية ورسم السياسة العامة للتعليم ووضع الخطط والمناهج الدراسية والكتب المدرسية والامتحانات العامة وتعيين المعلمين ونقلهم وترقيتهم ووضع الميزانية والاشراف على المباني وشراء المستلزمات التربوية وغيرها من المهام وان هذه المركزية تؤثر سلباً على المدارس فيجعل منهم آلات منفذة لتعليمات الوزارة باعتبارها السلطة المشرفة على التعليم بمنع مشاركتهم في صناعة القرار واتخاذه ويتصف هذا النظام بالبيروقراطية التي نجم عنها الروتين في عمل الادارات وتجمد فيهم كل نشاط ابداعي أوهمة للتجديد والدافعية والتغيير وتؤدي بهم الى التواكل والشعور بالتبعية والركون الى السلطة المركزية.

كما ان هذا الروتين ينتج عنه البطء والتعقيد في الكثير من الاجراءات التي ترفعها المدارس الى الادارات العليا مما يسبب تعطيلا كبيراً في جوانب العمل الاداري وهذا ينعكس سلبا على التعلم بشكل عام وعلى المدارس بشكل خاص .

لذا ترى الباحثة ان تفويض ادارات المدارس بعض صلاحيات الادارات العليا او تبني هذا الجانب بالتدريج ممكن ان نطور التعليم في مدارسنا وحاولت الدراسة الاجابة عن السؤال التالي:

س/ هل من الممكن تطبيق نظام الادارة المدرسية الذاتية في مدارسنا وان يكون العمل بداية تجريبية على (المدارس الصديقة للطفل) المشمولة بالمشروع بين وزارة التربية ومنظمة اليونسيف؟

3- أهداف الدراسة :-.

1- التعرف على مدى امكانية تطبيق نظام الادارة الذاتية المدرسية في المدارس العراقية من وجهة نظر القادة التربويين.
2- التعرف على الفروق في استجابات عينة البحث حسب متغير المركز الوظيفي
3- الاسهام في اقناع الجهات العليا والمسؤولين التربويين في تبني هذا النظاموامكانية تطبيقه في مدارسنا العراقية .

4- مجالات البحث

- المجال البشري :- خبراء من وزارة التربية ومشرفين تربويين (قادة المشروع) ومديري المدارس الصديقة للطفل المشمولة بالمشروع
- المجال المكاني :- وزارة التربية
- المجال الزماني:- 2014

5- تحديد المصطلحات

الادارة الذاتية المدرسية:- هي مدخل اداري معاصر يقوم على عَدَّ المدرسة وحدة ادارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في ادارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها (العجمي ، 2007) .

- وهي نمط اداريي منح ادارة المدرسة بعض الصلاحيات الادارية والمالية المناسبة واشراك المعلمين في صناعة القرارات واتخاذها بالتعاون مع مجالس الاباء والمجالس المحلية وفق المعايير المحددة لتحسين اداء المدرسة والارتقاء بمستوى العملية التعليمية .

(تعريف اجرائي)

المدرسة الصديقة للطفل :- مدرسة جاذبة صحية وامنة تسعى لجلب التلاميذ والحاقهم بها وتعمل بهدف جذب التلاميذ والاحتفاظ بهم على مقاعدها وتحترم التنوع والاختلاف وتضمن عدم التميز وخلق بيئة تعلم تبدا بالطفل وتلبي جميع احتياجاته.(اليونسيف ,2008).

الفصل الثاني :-الاطار النظري

1- مفهوم الادارة الذاتية المدرسية

تعددت مفاهيم الادارة الذاتية للمدرسة فقد عرفها البعض بأنها (مدخل اداري تعلمي لاعضاء الادارة المدرسية ويوفر لهم المناخ الابداعي اللازم من اجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستمرة من خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل اي تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرار وتأسيس مهامها طبقاً لظروفها واحتياجاتها (عليومرشد , 2009).

وتعد الادارة المتمركزة حول المدرسة احد اشكال الادارة الذاتية حيث تعتبر المدرسة وحدة تنظيمية قائمة بذاتها ولها حرية التصرف في شؤونها وتسير اموالها لخدمة العملية التعليمية كما انها تنظر إلى المدرسة على انها وحدة اولية للتطوير والتحسين وتسمح مشاركة كافة المنتفعين من العملية التعليمية في صنع واتخاذ القرار وتنفيذه (نادية وخالد ,2001).ولمفهوم الادارة الذاتية المدرسية العديد من التعاريف

- يعرفها (David '1997) الادارة الذاتية للمدرسة هي طريقة صياغة المدرسة لمهام الادارة المدرسية وفقا لظروفها وسماتها واحتياجاتها بحيث يصبح اعضاء مجلس ادارة المدرسة اكثر استقلالية ومسؤولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الانشطة التربوية الفعالة لتطوير المدرسة على المستوى البعيد (سهى, 2008) .
- وهي تحقيق التنمية المهنية والتغيير التربوي وزيادة فاعلية العمل على المستوى المدرسي بما توفره من سلطات وصلاحيات واسعة لادارة المدرسة تحد من المركزية القائمة وتضمن تنفيذ حلقات الجودة ونجاحها في المدرسة (سلامة ، 2000) .
- وعرفها (Cheng'1996) انها عملية تتضمن مجموعة من الانشطة والاليات المخططة والمنظمة والتي يقوم بها كافة العاملين في المدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة وتفعيل دور العاملين منها من اجل اداء افضل .

2- أهداف الادارة الذاتية للمدرسة

أهم الاهداف لنظام اللامركزية في التعليم تكمن في تحسين جودة التعليم وكذلك تقييم الخدمات التعليمية المتنوعة عالية الجودة والتوزيع الامثل للموارد المادية والبشرية وتعزيزها بشكل دائم فضلاً عن التجديد.

واهداف الادارة التربوية ولها ثلاثة مسارات.

1- اهداف اقتصادية تنموية .

2- اهداف تطويرية وابداعية .
3- اهداف تفعيل المشاركة المجتمعية .

وقد قام مجموعة من الباحثين ضمن مشروع (SBM) في جامعة لوس انجلوس بدراسة استمرت (3) سنوات ضمت مجموعة من القطاعات المدرسية والمدارس التي طبقت الادارة الذاتية للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الامريكية وكندا واستراليا وقد خرجت هذه الدراسة بتوجيه حول أهم الاستراتيجيات اللازمة لانجاح الادارة الذاتية للمدرسة (سهى ، 2008) .

أولاً – نشر السلطة وتوزيعها .
ثانياً – التأكيد على تحقيق النمو المهني للعاملين بشكل مستمر..
ثالثاً – نشر المعلومات بصورة واسعة .
رابعا – اختيار المدير المناسب .
خامساً – تكوين رؤية واضحة محددة المعالم .
سادساً – مراقبة سير الادارة الذاتية وتقويمها .

ان المدرسة الحديثة هي مدرسة المجتمع التي تسعى الى تحقيق أهدافه بشتى الوسائل والامكانيات المتوفرة وذلك من خلال قيامها بوظائفها التعليمية والتربوية على اكمل وجه.

ويذكر (الخواجا, 2004) بعض معالم المدرسة الحديثة ..

1- تحسين مستوى المعيشة للافراد .
2- تجعل البيئة معملا لعمليات التعليم المدرسي .
3- فتح ابوابها للمجتمع المحلي وتقديم مرافقها لخدمته .
4- تنظيم خططها وبرامجها ومناهجها حول العمليات الاساسية والمسائل الرئيسية للحياة الواقعية.
5- ممارسة الاساليب الديمقراطية فكراً وعملاً في كل المعاملات الانسانية والعمل على تطويرها وتنميتها بين جميع الافراد.

اما (عجمي,2011)فيراها عملية تشاركية تعاونية بين كافة العاملين بالمدرسة واعضاء المجتمع المحلي المحيط بها ومؤسساته كما انه ثمة خمسة اسس تقوم عليها الادارة الذاتية للمدرسة ضمانا لتحقيق اهدافها وهي:

1- المشاركة المجتمعية الفعالة في صناعة القرارات التربوية بالمدرسة .
2- لامركزية السلطة والمسؤولية .
3- المساءلة عن النتائج .
4- التمركز حول اثراء مستوى الطالب .

5- التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين وجميع اعضاء مجالس المدرسة .

3- مرتكزات المدارس المدارة ذاتياً

حدد كل من (اليونسكو, 1996) و(العجمي ,2005)و (عيداروس, 2005) و(حسين (2006, David (1997) (محي ,2005) و(Tong 1997)و(ybisamra 2001)و Jesson) (2003و(chang 1996)(michaell 2001) مرتكزات المدارس المدارة ذاتيا كالاتي :-

مرتكزات المدارس المدارة ذاتياً

لامركزية السلطة
المشاركة في صنع القرار
المتابعة والمحاسبة
تجويد مخرجات التعليم
تحديد المستويات والهيكل والوظائف واعداد السياسات التربوية
تنظيم تدفق المعلومات
الرؤية الفعالة والتخطيط الجيد

4- الاستراتيجيات التي تبنى عليها الادارة الذاتية للمدرسة

1- تفعيل مبدأ الشراكة في اتخاذ القرارات

2- الاهتمام بمبدأ التنمية المهنية

3- مبدأ توظيف الموارد المادية والبشرية لتتناسب واحتياجات الافراد

ومنهم من تضمن تعريفه إلى نقل السلطة لقلب المدرسة والتعرف على افضل اساليب الدعم والتمويل اضافة إلى استمرارية عملية التقييم من اجل تحقيق اهداف المدرسة (حسين, 2006).

5- مبادئ الادارة الذاتية للمدرسة

1- تحدد الادارة الذاتية للمدرسة دور المدير في قيادة عمليات تنفيذ الاهداف وتدريب الموارد البشرية وتنميتها كما تحدد دور المعلم في كونه شريكاً في اتخاذ القرار وتنفيذه ودور الاباء في كونهم متعاونيين مع المدرسة مساندين لها.

2- تعمل الادارة الذاتية على حل مشكلات المدرسة اولاً بأول في ضوء حاجاتها وامكانياتها ومواردها الذاتية والتي تستغل افضل استغلال لتنمية المدرسة ومعلميها وطلابها.

3- تعمل الادارة الذاتية على المنافسة على مستوى المناطق المحليةمع المدارس الاخرى من اجل الامتياز والتفوق اساساً لها.

4- تمكن الادارة الذاتية للمدرسة من حسن ادارة الوقت واستثماره فهي تحدداليوم الدراسي بشكل اكثر فعالية وكفاءة.
5- تعمل الادارة الذاتية على زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي وذلك بايجاد بدائل جديدة للتمويل والاستثمار في مجال تدريبالمعلمين اثناء الخدمة وسهولة توصيل مصادر تعلم اضافية.
6- تسنح الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية فيها بسهولة نتيجة وجود المرونة الادارية وتقليل السلطات الفردية وتنمية روح التعاون بين الافراد.
7- تحقق الادارة الذاتية رسالة تعليمية واضحة ومتطورة ومعلومة لجميع الاعضاء وقابلة لاسهاماتهم جميعاً.
8- ترتبط الادارة الذاتية للمدرسة بانشطة مدرسية ذاتية طبقا لخصائص المدرسة وحاجاتها.
9- القيادة في الادارة الذاتية قيادة انسانية تربوية فنية متعددة المستويات كما ان مديرها يمتلك المعرفة ومهارات الادارة الحديثة.

مشروع المدرسة الصديقة للطفل

إن مشروع المدارس الصديقة للطفل في العراق فرصة جيدة لتطوير فهم مشترك بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسيف وشركائها على جميع المستويات من أجل حصول الأطفال على تعليم جيد النوعية الذي يستحقونه ضمن مدارس تعمل على حماية مصالحهم. وتحقيق طموحات الأطفال. كتوفير بيئة تعليمية آمنة وصحية، وموارد كافية وظروف مادية واجتماعية مناسبة للتعليم، والمحافظة على حق الأطفال في الحماية والتعبير عن آرائهم، وممارسة حقوقهم، واحترام مركزية وذاتية الطفل، والمشاركة الديمقراطية في عملية التعليم والتعلم، كما يجب أن تكون بيئة التعليم ملاذا آمنا للتلاميذ ليتعلموا وينموا، ومكانا تحترم فيه هواياتهم وتلبى فيه احتياجاتهم المختلفة. والعمل على تشجيع الدمج التربوي والوعي بالنوع الاجتماعي والتسامح والكرامة.

فالمدرسة الصديقة هي المدرسة التي تتوافر فيها مجموعة من المواصفات التي تضمن جعل تعلم الطلبة اكثر متعة حاليا وفي المستقبل، مما يشجع على المشاركة والانفتاح والحوار والقيام بممارسات ديمقراطية مرغوبة للطلبة، وإعطاء المنظومة التعليمية الدعم الفعال وشمولية التعليم.(اليونسيف ,2008)

وقد تبنت وزارة التربية المشروع الذي قدمته منظمه اليونسيف وبالتعاون معها وتم البدء والعمل به منذ عام 2011 ويمتد لعام 2014 الهدف منه جعل جميع المدارس العراقية صديقة للطفل وبالتدريج وتم العمل باختيار المدارس التي تم تطبيق المشروع بها

اصبح عدد المدارس الصديقة لحد هذا العام 2014 هي(55) مدرسة لكل مديرية تربية في المحافظات ما عدا المديريات العامة للتربية في بغداد اصبحت (35) مدرسة لكل مديرية تربية الستة ويكون العدد الكلي هو (1200) مدرسة والعمل مستمرا

مواصفات المدرسة الصديقة للطفل

1. توفير التعليم للجميع
2. مراعاة النوع الاجتماعي (الجندر)
3. مراعاة الفروق الفردية
4. اشراك المجتمع واولياء الامور بقضايا المدرسة وبرامجها وخططها.
5. توفير بيئة ديمقراطية تشجع على الحوار وابداء الراي والمشاركة.
6. توفير بيئة صحية مناسبة.
7. توفير بيئة امنه داخل المدرسة وخارجها.
8. مستوى منخفض من العنف والحد منه.
9. تعزيز ثقة التلميذ بنفسه
10. تزويد التلميذ بمهارات الحياة
11. جعل التلميذ محور العملية التعليمية
12. الاهتمام بالمتسربين من التعليم
13. اعادة الاطفال الى دائرة التعليم ممن تسمح ظروفهم واعمارهم للعودة للمدارس العادية
14. رفع مستوى الوعي بالصحة والثقافة العامة والشخصية لدى الاطفال
15. تمكين الاطفال من المشاركة في العناية بانفسهم والاخرين
16. اقامة شراكات مع مجالس الاباء والمعلمين.

أهداف المدرسة الصديقة للطفل :

يتمثل الغرض من تنفيذ المدارس الصديقة للطفل بالاتي:-

1. نقل المدارس والانظمة التعليمية وتحويلها بشكل تدريجي نحو المعايير النوعية.
2. التصدي لجميع العناصر التي تؤثر في رفاه الطفل ورعايته وحقوقه كمتعلم رئيس من التعليم.
3. امكانيه وصوله للمدرسة والبقاء على مقاعدها والترفيع من صف الى اخر واتمام المرحلة التعليمية في الوقت المحدد .

الرؤية والمعايير الوطنية للمدرسة الصديقة للطفل (اليونسيف' 2008)

البعد الاول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع
الشمولية والمساواة	التعليم والتعلم الفعاليين	السلام والامان والصحة	المشاركة والانسجام
1- صون الحقوق المتساوية للاطفال 2- اظهار الاحترام والاختلاف والتنوع 3- ايجاد المساواة في النوع الاجتماعي في بيئات التعليم	1- تشجيع المعلمين على اظهار حب العمل 2- اعداد منهاج دراسي يتضمن تعليم المهارات الحياتية 3- تنفيذ التعليم المرتكز على التلميذ 4- اعداد نظام مفتوح ومستدام لدعم المعلم	1- خلق بيئة امنة وصديقة للطفل 2- اعداد تعليم امن وقائم على المهارات 3- تبني معاييرنمو سليمة وقوية 4-تنظيم التعليم المادي جيد النوعية	1- استحداثوسائل مشاركة الطفل 2- ايجاد نظام لادارةالمدرسة وثقافة المشاركة 3- اقامة شراكة منسجمة بين الاسرة والمدرسة والمجتمع المحلي 4- تحسين قيادة المدرسة

2-دراسات سابقة

لم تحظ الادارة الذاتية المدرسية اهتمام لدى الباحثين العرب عكس ماحظيت به عالمياً وسنتطرق إلى أحدث الدراسات والتي تتعلق بالادارة الذاتية المدرسية .

1- **علي جبران وراضي الشمري (2009)**

(درجة تطبيق الادارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الادارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية اذ تكونت عينة الدراسة من (7) وكلاء وزارة التربية والتعليم و (169) مديراً ومديرة واعدت استبانة متكونة من (40) فقرة تمثل سبعة مجالات واظهرت النتائج ان درجة تطبيق الادارة الذاتية المدرسية ومن وجهة نظر المدراء كانت بدرجة كبيرة على الاداة ككل ولمعرفة درجة امكانية تطبيق الادارة الذاتية بنسبة 68% مقابل نسبة (32%) للمعارضين عليها .

2- **علي صالح ومرشد الشعر (2008)**

(المدارس المستقلة في دولة قطر ودورها في تطوير التعليم من وجهة نظر القادة التربويين فيها)تكونت عينة الدراسة من (150) ادارياً و (400) معلما ومعلمة وبنسبة 20% من مجتمع البحث وقد استخدم الباحث الاستبانة كاداة لبحثه وكانت أهم نتائج الدراسة ان دور المدارس المستقلة في تطوير التعليم كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر الاداريين والمعلمين في دولة قطر .

3- جمال سالم الغافري (2008)

(درجة تطبيق نظام الادارة الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان كما يراها الاداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس) .

تكونت عينة الدراسة من (264) معلماً ومدير او لتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث اداتين في بحثه (استبانة واسئلة مقابلة مفتوحة) وكانت أهم نتائج الدراسة تؤكد بأن درجة تطبيق نظام الادارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات وفي الاداة ككل .

مناقشة الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير المستقل وهو (نظام الادارة الذاتية المدرسية) ومن حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاداة واقتصرت الدراسات السابقة من حيث العينة على مديري ومعلمي المدارس اما الدراسة الحالية تكونت العينة من خبراء وزارة التربية ومشرفين تربويين ومديري المدارس واختلفت من حيث عدد المجالات تراوحت بين (6 –7) اما الدراسة الحالية اشتملت الاداة على (8) مجالات والاضافة الجديدة لها هو مجال الشراكة المجتمعية التي اغفلتها الدراسات السابقة. كما تطرقت الدراسة الحالية الى مفهوم جديد وهو المدارس الصديقة للطفل وهو المشروع المطبق حاليا في وزارة التربية واوصت تطبيق الادارة الذاتية المدرسية على مدارس المشروع كتجربة اولية .

الفصل الثالث

منهج البحث واجراءاته الميدانية

تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث من خلال تحليل وتفسير البيانات واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة منها بالنسبة لمشكلة البحث "فالمنهج الوصفي لايقتصر على جميع البيانات فحسب بل يتضمن قدراً من التفسير والتحليل لهذه البيانات". (جابر واحمد, 1996)

1- مجتمع وعينة البحث : تكون مجتمع البحث من القادة التربويين وعددهم (315) فردا وتكونت عينة البحث من خبراء تربويين بلغ عددهم (24) خبيرا من اصل (35) خبير من ديوان وزارة التربية وقادة مشرفين للمدارس الصديقة بلغ عددهم (48) مشرفا تربويا من اصل (120) ومديرو المدارس الصديقة للطفل بلغ عددهم (90) مديرا من اصل (160) مدير مدرسة صديقة للطفل من المرحلة الاولى في مديريات تربية بغداد تم اختيارهم بطريقة عشوائية كما في جدول (1)

جدول (1) يبين مجتمع وعينة البحث والنسبة المئوية

ت	العنوان الوظيفي	مجتمع البحث	العينة الاساسية	النسبة المئوية
1	خبير	35	24	%68,53
2	مشرف تربوي	120	48	%40
3	مدير مدرسة	160	90	%56,25
	المجموع	315	162	%51,42

اداة الدراسة :

تم اعداد استبانة هدفها التعرف على مدى امكانية تطبيق نظام الادارة الذاتية المدرسية في المدارس العراقية وذلك من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة ومراجعة شاملة لمقاييسها من حيث المجالات والفقرات والتي تم فيها اضافة وتعديل وصياغة تتلائم مع البيئة المدرسية العراقية اذ تكونت اداة الدراسة من (56) فقرة موزعة على ثمانية مجالات واعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزنا متدرجا وفق سلم ليكرت الخماسي كالاتي (درجة كبير ة جدا ، درجة كبيرة ، درجة متوسطة ، درجة قليلة ، درجة قليلة جداً) وقد تم اعطاء التدرج الرقمي لتلك التقديرات (1، 2، 3، 4، 5) يمثل درجة الموافقة على التطبيق.

الاسس العلمية للأداة :

1- الصدق للتحقق من صدق الاداة تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين ([1]) من ذوي الاختصاص لابداء رأيهم حول فقرات الاستبانة ومدى مناسبتها وشمولها لما تقيسه وقد تم الاخذ برأيهم من حذف واضافة وتعديل حول الفقرات والمجالات إلى ان اصبحت بصيغتها النهائية مكونة من (47) فقرة موزعة على (8) مجالات .

2- الثبات :للتأكد من ثبات اداة الدراسة فقد تم بطريقتين :-**1-** الاختبارواعادة الاختبار حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة من خارج عينة الدراسة مكونة من(10) أفراد من خارج عينة البحث ثم تم اعادة تطبيقها على نفس العينة بعد اسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الاختبارالاول والثانيفبلغ معامل الارتباط (0.86) **2-** تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية وذلك لحساب الارتباط بين درجات النصفين وتم اجراء التصحيح عن معامل الثبات بطريقة (سبيرمان براون) حيث بلغ معامل الثبات (0,89) .

[1]- الخبراء 1- أ.د اسماعيل محمد رضا – جامعة بغداد- وزارة التعليم العالي
2- د .علي الزبيدي – مستشار وزارة التربية
3- د. حاتم علو الطائي – خبير- مركز البحوث والدراسات - وزارة التربية
4- د .حسين سالم مكاون – رئيس ابحاث- المديرية العامة للمناهج- وزارة التربية

تطبيق الاداة : طبقت الاداة على عينة البحث خلال العام الدراسي (2013) بتوزيعها على خبراء وزارة التربية والمشرفين التربويين المسؤولين عن المشروع ومديري المدارس الصديقة للطفلفقد تم توزيع (162) استبانة وتم استعادة (140) استبانة وبعد فرزها تم استبعاد (5) استبانة لعدم صلاحيتها وبذلك تكون الاستبانات الداخلة في عملية التحليل الاحصائي (135) استبانة.

الوسائل الاحصائية

1- النسبة المئوية 2- معامل ارتباط بيرسون 3- الوسط المرجح 4- الوزن المئوي-
5- معامل سبيرمان براون 6- معامل التجزئة النصفية كودمان

4-الفصل الرابع / عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

تم التوصل الى النتائج باستخراج الاوساط المرجحة والاوزان المئوية لاستجابات كل فقرة من فقرات مجالات المقياس وتم ترتيبها تنازليا كما في جدول (2)

جدول (2)

يبين قيم الاوساط المرجحة والاوزان المئوية لعينة البحث

	الخبراء		المشرفين		المدراء		
المجال	رقم الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي	رقم الفقرة	الوسط المرجح	رقم الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1- الاهداف التربوية	6 5 1 4 2 3	4,41 4.16 4 3,87 3,66 3,66	88,2 83,2 80 77,4 73,2 73,2	6 1 5 2 4 3	4,62 4,12 4.04 3,43 3,03 2,89	6 1 5 2 4 3	4,94 4,85 3,61 3,04 3 2,97	98,8 97 72,2 60,8 60 59,4
المجال ككل	---	3,95	79	---	3,90	---	4,31	86,2
2- شؤون المعلمين والعاملين	14 12 10 13 7 11 8 15 9	4,25 4,16 3,70 3,37 2,95 2,45 2,04 1,91 1,62	85 83,2 74 67,4 59 49 48 38,2 32,4	10 14 11 12 13 7 8 9 15	4,20 3,79 3,64 3,60 3,39 2,29 1,95 1,50 1,14	12 14 11 13 10 15 9 7 8	4,88 4,77 72,,4 4,33 4,33 3,11 60,,2 2,16 1,55	97,6 95,4 94,4 86,6 86,6 62,2 52 43,2 31
المجال ككل	--	2,94	58,8	-----	2,58	-----	3,60	72
3- شؤون الطلبة	16 18 17 20 19	4,45 4,41 4,20 4 3,29	89 88,2 84 80 65,8	16 19 17 20 18	4 3,97 3,72 3,60 3,50	19 20 17 18 16	4,95 4,94 4,76 4,57 4,50	99 98,8 95,2 91,4 90
المجال ككل	---	4,07	81,4	-----	3,76	-----	4,74	94,8
4- المناهج الدراسية	23 25 24 21 22	3,16 2,75 2,66 2,25 1,83	63,2 55 53,2 45 36,6	23 21 24 22 25	3,18 2,95 2,56 2,25 1,66	24 21 22 25 22	3,84 3,55 3,44 3,24 2,77	76,8 71 68,8 64,8 55,4

المجال ككل	--	2,53	50,6	-----	2,52	50,4	-----	3,37	67,4
5- البناية المدرسية	29	4,41	88,2	28	3,91	78,2	28	5	100
	28	3,83	76,6	29	3,81	76,2	29	4,65	93
	30	3,79	75,8	30	3,43	68,6	26	4,23	84,6
	27	3,20	64	26	3,22	64,4	30	4,04	80,8
	26	3,04	60,8	27	2,81	56,2	27	3,61	72,2
المجال ككل	---	3,65	73	-----	3,44	68,8	-----	4,31	86,3
6- الشؤون المالية	34	3,58	71,6	34	3,70	74	34	4,15	83
	33	3,50	70	33	3,33	66,6	31	4,02	80,4
	32	2,62	52,4	35	2,95	59	33	4	80
	35	2,25	45	32	2,83	56,6	32	3,83	76,6
	31	2,20	44	31	2,37	47,4	36	2,85	57
	36	2,12	42,4	36	2,22	44,4	35	2,55	51
المجال ككل		2,71	54,2		2,90	58		3,57	71,4
7- الاشراف التربوي	39	4,37	87,4	38	3,83	76,6	38	4,65	71,4
	42	3,62	72,4	41	3,62	72,4	42	4,64	93
	40	3,50	70	42	3,45	69	37	4,54	92,8
	38	3,33	66,66	40	3,43	68,6	39	4,42	90,8
	37	3,04	60,8	37	3,14	62,8	41	4,26	88,4
	41	2,75	55	39	2,77	55,4	40	4,16	85,2
المجال ككل		3,43	68,6		3,37	67,4		4,45	89
8- الشراكة المجتمعية	43	3,04	68	44	3,41	68,2	45	4,31	86,2
	44	3,33	66,66	43	3,08	61,6	44	4,22	84,4
	47	2,62	52,4	47	2,85	57	43	3,60	72
	46	2,29	45.8	46	1,64\2,66	53,2	46	3,55	71,1
	45	1,75	35	45		32,8		2,44	48,8
المجال ككل		2,69	53,8		2,73	54,66		3,62	72,53

وقد تم احتساب قيمة الوسط الفرضي وقد بلغ (60) ويعد هو عتبة القطع التي يتم بها مقارنة قيم الوزن المئوي.

جدول (3)

يبين قيم الاوساط المرجحة والاوزان المئوية للمجالات ككل لعينة البحث

		الخبراء		المشرفين		المدراء	
ت	المجالات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الوسط المرجح	الوزن المئوي	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	الاهداف التربوية	3,95	79	3,90	78	4,31	86,2
2	شؤون المعلمين والعاملين	2,94	58,8	2.58	51,6	3,60	72
3	شؤون الطلبة	4,07	81,4	3,76	75,2	4,74	94,8
4	المناهج الدراسية	2,53	50,6	2,52	50,4	3,37	67,4
5	البناية المدرسية	3,65	73	3,44	68,8	4,31	86,3
6	الشؤون المالية	2.71	54,2	2,90	58	3,57	71,4
7	الاشراف التربوي	3.43	68,6	3,37	67,4	4,45	89
8	الشراكة المجتمعية	2,69	53,8	2,73	54,66	3,62	72,53

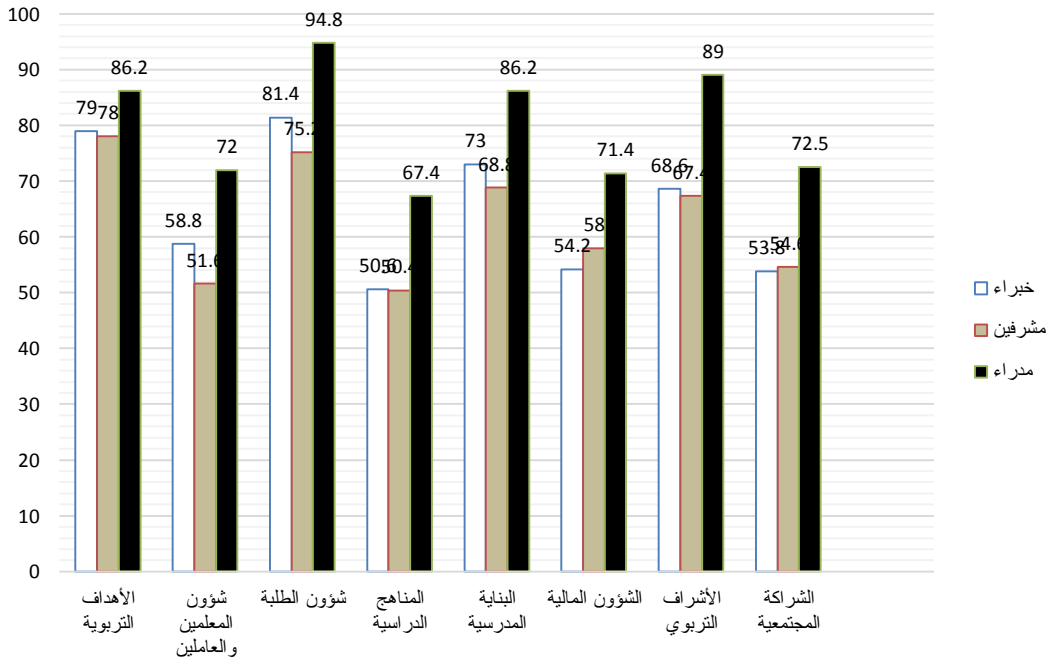
جدول (4)

يبين مراتب المجالات لعينة البحث

ت	المرتبة / المجالات	الخبراء	المشرفون	المديرون
1	الاهداف التربوية	2	1	4
2	شؤون المعلمين والعاملين	5	7	6
3	شؤون الطلبة	1	2	1
4	المناهج الدراسية	8	8	8
5	البناية المدرسية	3	3	3
6	الشؤون المالية	6	5	7
7	الاشراف التربوي	4	4	2
8	الشراكة المجتمعية	7	6	5

شكل (1)

يوضح قيم الوسط المرجع والوزن لعينة البحث (الخبراء- المشرفين- المدراء)



2- تحليل ومناقشة النتائج

من خلال ملاحظة الجدول (3) والذي بين قيم الاوساط المرجحة والاوزان المئوية لعينه البحث ولجميع المجالات حيث بين تباينا ظاهريا في اجابات عينة الدراسة وكما في جدول (4) الذي يبين رتب المجالات لعينة البحثوكذلك شكل (1) يظهر الفروقات واضحة ولتحقيق أهداف

البحث لمعرفة مدى امكانية تطبيق نظام الادارة المدرسية الذاتية حسب متغير الوظيفة والتي سيتم مناقشتها حسب عينة البحث وكالاتي.

اولا: الخبراء

بالنسبة لعينة الخبراء تراوحت قيم الاوساط المرجحة للمجالات بين (2,53–4,07) وبأوزان مئوية تراوحت بين(50,6 – 81,4) نلاحظ ان مجال شؤون الطلبة قد حصل على درجه موافقة كبيرة جدا وجاء بالمرتبة الاولى حيث بلغت قيمة الوسط المرجح(4,07) وبوزن مئوي (81,4) اي موافقتهم على منح ادارات المدارس صلاحيات لتلبية احتياجات التلاميذ لانهم محور العملية التربوية والتعليمية وللادارة المدرسية الحق بتحديد نسب الالتحاق والقبول وفرض قواعد السلوك والانضباط وفق القوانين والانظمة بناءاً على بيئتها وطبيعة تلاميذتها اما في مجال الاهداف التربوية فقد جاء بالمرتبة الثانية فبلغت قيمة الوسط المرجح (3,95) و وزن مئوي (79) اما مجال البناية المدرسية جاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغت قيمة الوسط المرجح (3,95) ووزن مئوي (73) وقد حصل المجالين على درجة موافقة كبيرة فيمنح الادارة المدرسية صلاحيات في وضع رؤية واهداف ورسالة خاصة لمدارسهم وفق فلسفة وسياسة وزارة التربية وتهيئة البيئة المناسبة للمتعلمين ومساعدتهم على النمو المتكامل وغرس القيم الايجابية في نفوسهم وهي غاية تربوية تسعى اليها المدارس وترجمة حاجات التلاميذ والمجتمع الى رؤية وفلسفة خاصة يمكن تحقيقها ويرى الخبراء انه ليس من الصعب قيام ادارة المدرسة بهذا العمل ولكونه من صميم واجباتهم وهو يصب في تحقيق الاهداف التربوية التي تسعى اليها وزارة التربية .

كما ان منح صلاحيات لادارة المدرسة بمجال المبنى المدرسي ضروريا لانه يعد مدخلا ماديا ضروريا لسير العملية التربوية والتعليمية ويساعد بشكل كبير على تحقيق الاهداف المنشودة وان كان غير مهيأ يعد عائقا يحد من فاعلية ورسالة المدرسة فيرى الخبراء في منح صلاحيات لادارات المدرسة في صيانه المبنى المدرسي وتوفر المستلزمات الضرورية اللازمة له, ماعدا فقرتي اقرار وتنفيذ التوسعات فقد حصلت على موافقة بدرجة متوسطة ولذلك لحاجة هذه التوسعات الى متخصصين في هذا المجال وممكن ان يتم المشاركة مع جهات تربوية في التخطيط للمبنى المدرسي واجراء الصيانة له .

بالنسبة لمجال الاشراف التربوي فقد جاء بالمرتبة الرابعة فقد بلغت قيمة الوسط المرجح (3,43) وبوزن مئوي (68,6) حصلت على درجة موافقة متوسطة في منح صلاحيات للادارة المدرسية في هذا المجال فالمدير هو مشرف مقيم وهو أدرى بالملاك التعليمي لديه وان ادارة المدرسة معتادة على اعداد خطة اشرافية ادارية متكاملة لتحديد احتياجات المتعلمين المهنية ولهم

القدرة على اجراء التقييم الذاتي للمدرسة ووضع خطط التحسين والتطوير للوصول للاهداف باسرع وقت ممكن.

بالنسبة لمجال شؤون المعلمين والعاملين جاء بالمرتبة الخامسة بوسط مرجح (2,94) ووزن مئوي (58,8) اي بدرجة موافقة قليلة وهو اقل من قيمة الوسط الفرضي و كانت الفقرات (7,8,9) هي التي حصلت على قيم متدنية باقرار التعيين والمقابلات والاعلان عن الوظائف الشاغرة وانهاء خدمتهم ولحداثة الفقرات ولعدم دراية ادارات المدارس باجراءات وقوانين انهاء الخدمة وتعقيداتها فيعتقد الخبراء بان هذه الصلاحيات لايجوز ان تكون من صلاحية ادارة المدرسة وانما تخضع للمركزية لكي تكون موضوعية وترى الباحثة ممكن لادارة المدرسة رفع طلبات او مذكرات بما تحتاجه المدرسة الى مديرية التربية .اما بالنسبه لفقرات منح الحوافز المادية والمعنوية وتقديم البرامج التدريبية للمعلمين والعاملين اثناء الخدمة فقد حصلت على قيم عالية فمن واجب المدرسة رصد جوانب الضعف والقوة لدى المعلمين ومنح الحوافز وتحديد احتياجات المعلمين والعاملين من المهارات والخبرات اللازمة لاشراكهم في دورات لمعالجة ما لديهم من ضعف وتعزيز جوانب القوة لديهم.

بالنسبة لمجال الشؤون المالية فقد جاءت بالمرتبة السادسة وقد بلغت قيمها اقل من قيم الوسط الفرضي حيث بلغ الوسط المرجح (2,71) بوزن مئوي (54,2) وخاصة الفقرات(31, 35 ,36) حيث ان قيمها متدنية جدا ولم تحظ بموافقة الخبراء حول منح الادارة المدرسية الشؤون المالية الخاصة في فقرات اعداد الموازنة المدرسية وتأجير مرافق المدرسة للمجتمع المحلي وصرف رواتب المعلمين والعاملين في المدرسة اذ تحتاج الى خبراء ومختصين في اعداد الموازنة وآليه الصرف هو شيء جديد على المديرين في ظل النظام المركزي ووجوب التحاق الادارة المدرسية بدورات في هذا الجانب من اجل ادارة المدرسة على اكمل وجه كما ان تأجير مرافق المدرسة لاينسجم مع ان رسالة المدرسة عظيمة وسامية ولاينبغي ان تستغل للمصالح المادية وان الاستفادة من تأجير مرافقها اثناء العطل الصيفية للمجتمع المحلي وباجور رمزية هو الاجدر والانفع للعملية التربوية.

اما في مجال الشراكة المجتمعية فقد جاء بالمرتبة السابعة بوسط مرجح (2.69) ووزن مئوي (53,8) وهي ايضا قيم متدنية اقل من الوسط الفرضي اذ حصلت الفقرات (43,44,46) على درجة موافقة متوسطة وهي ارتباط المدرسة بنشاطات مشتركة مع المجتمع المحلي وتقديم خدمات وانشطة له فضلا عن التواصل الفاعل بين المجتمع والمدرسة لحل المعوقات والصعوبات التي تواجه العملية التعليمية اما فقرة (45) وهي قبول الدعم المالي المقدم من قبل المجتمع المحلي فقد حصلت على درجة متدنية جدا وفقرة (47) وضع خطط التطوير وتحسين

المدرسة بالنسبة للمجتمع المحلي اذ يرى الخبراء ان قبول الدعم المالي في هذه الظروف التي يمر بها البلد والبيئة المدرسية غير مقبولة ولكون المدرسة مؤسسة تربوية مستقلة لاتتبع اي جهة فعلية يجب ان تكون هناك محاذير كثيرة يجب دراستها والاطلاع عليها وتتم بموافقة السلطات العليا اما وضع خطط التطوير والتحسين من واجب الاشراف التربوي والاختصاص وبالتنسيق مع الادارة المدرسية ولجان الجودة من حيث تقييمها ثم تطويرها وزيادة فاعليتها .

اما مجال المناهج المدرسية فقد جاءت بالمرتبة الثامنة والاخيرة وقد حصلت على نسب متدنية بوسط مرجح (2,53)ووزن مئوي(50,6) ولم تحظ بدرجة موافقة على منح ادارة المدرسة الصلاحية الكاملة لها ولكون تصميم وتطوير وصيانه المناهج وتحديد أهدافها وتنظيم محتواها بحاجة الى كفايات ومهارات ومتخصصين ذوي ممارسه فعلية في هذا المجال وتوضع على وفق اسس علمية بحته ويندر وجود المتخصصين في المدارس وان وزارة التربية / المديرية العامة للمناهج هي انسب من يقوم بكل ما يخص المناهج الدراسية وهذا متفق مع دراسة (منصور, 2004) وترى الباحثة انه من الممكن لادارة المدرسة من تقييم المناهج الدراسية بتشخيص نقاط الضعف والقصور والذي لايتناسب مع اعمار وقدرات التلاميذ وتقديمها للمختصين بذلك .

ثانيا :الاشراف التربوي

نلاحظ ان اغلب المجالات لعينة الاشراف التربوي قد تقاربت قيمها مع قيم ودرجات عينة الخبراء حيث تراوحت الاوساط المرجحة بين (2,73–3,90) وبأوزان مئوية (54,66–78) نلاحظ هناك رؤية متشابهة بين نظرة المشرفين حول نظام الادارة الذاتية مع نظرة الخبراء اذ ان مجالات الاهداف التربوية ومجال شؤون الطلبة ومجال البناية المدرسية ومجال الاشراف التربوي قد حصل كل منهما على قيم بدرجة موافقة جيدة وعلى التوالي (3,90–3,76–3,44–3,37) وبأوزان مئوية (78–75,2–68,8–67,4)اذ ان تطبيق هذا النظام في هذه الحالات يتيح فرصة تحديد عوامل الاداء المنخفض لاداء المدرسة وتفسيرها بموضوعية ثم صياغة مجموعة من الحلول للقضاء على هذه العوامل مما يسهم في تطوير الاداء المدرسي وتجويد وتحسين مستوى العملية التعليمية وبالتالي يضمن جودة مخرجاتها وحل مشكلاتها على نحو مستقل وهذا متفق مع ما جاءت به دراسة (راضي الشمري , 2009)

واتفقت ايضاً عينة الاشراف مع عينة الخبراء في مجال شؤون المعلمين ومجال المناهج الدراسية ومجال الشؤون المالية حيث حصلت على قيم متدنية أقل من قيمة الوسط الفرضي وهي على التوالي (2,58–2,52–2,90) وباوزان مئوية (51,6–50,4–58) ولكون هذه المجالات من اصعب مجالات الدراسة يجب ادارتها من قبل مختصين وخبراء ذوي دراية

ومعرفة فعلية فالتأني في منح صلاحيات قسم من فقرات هذه المجالات والتي تخص نقل وتعيين وانهاء خدمة المعلمين وتأليف وتصميم وتحديد الاهداف وتطويرها فأن من يقوم بهذا العمل يجب ان يكون مختص في مجال المناهج الدراسية وهذه من صميم عمل المديرية العامة للمناهج واللجان الوطنية الدائمة في وزارة التربية .

اما في مجال الشؤون المالية اتفقت عينة الاشراف مع عينة الخبراء حول عدم موافقتهم على منح صلاحيات مالية لادارة المدرسة لتسير شؤونها او اعداد الموازنة او تأجير مرافق المدرسة للمجتمع المحلي إذ بلغت قيمة الوسط المرجح للمجال (2,71) بوزن مئوي (54,2) وهي قيمة متدنية واقل من قيمة الوسط الفرضي ولاغلب الفقرات

وتعتقد الباحثة ان المدرسة وحدة اولية للتطوير والتحسين ووضع مهام على اساس ظروف المدرسة وسماتها واحتياجاتها لتكون اكثر استقلالية ومسؤولية لمواجهة وحل المشكلات التي تواجههم كما ان وجود فجوة بين ادارات المدارس والسلطة العليا وذلك لعدم فهم ادارة المدرسة ومعلميها وموظفيها الكثير من القوانين والانظمة واللوائح لان ادارة المدرسة لم تشارك في صنع القرار لذلك ان اللامركزية تعزز دور المدير في بناء الثقافة المدرسية وتنفيذ الانشطة التربوية الفاعلة في تطوير المدرسة على المدى البعيد وكما يرى (ابراهيم الزهيري ,2008) "ان الادارة الذاتية تضمن قرارات عالية الجودة وتحسين المحاسبة والمسألة التعليمية وزيادة فعالية الادارة مما يؤدي الى فقد الاهدار المالي والتربوي والمنافسة من اجل الامتياز والتفوق "

ثالثا : مديرو المدارس

بالنسبة لمديري المدارس اذ تراوحت قيم الاوساط المرجحة للمجالات (4,31 – 3,37) وبأوزان مئوية تراوحت ما بين (94,8– 67,4) حيث ان مجال الاهداف التربوية وشؤون الطلبة والبناية المدرسية والاشراف التربوي حصلت على موافقة منح الصلاحيات بدرجة كبيرة جدآ أما مجال شؤون المعلمين والعاملين والشؤون المالية والشراكة المجتمعية حصلت على موافقة بدرجة كبيرة ماعدا مجال المناهج الدراسية اذ حصل على موافقة بدرجة متوسطة كما في جدول (3) .

ومن خلال ما ورد اعلاه يدل على ان مديري المدارس لهم وعي ودراية بأهمية الادارة المدرسية الذاتية واقتناعهم التام بدورها في حل الكثير من المعوقات والتحديات والمشكلات التي تواجههم فهم يتطلعون الى مزيد من الاستقلالية في ادارة مدارسهم والابتعاد عن المركزية .ويعتقدون ان لديهم الدراية التامة والمعرفة الكاملة لانهم على تماس لواقعهم التربوي والاجتماعي بالمعلمين والموظفين وتقدير ظروفهم ولهم القدرة على الارتقاء بكفاياتهم ومهاراتهم

التربوية والقدرة على التحسين المستمر لاداء تلامذتهم ووضع انظمة وتعليمات لضبط مدارسهم وهذا ما أكدته القيم العالية ودرجة الموافقة عليها لاغلب المجالات.

فعليه تتفق الباحثة على ان تأكيد الادارة الذاتية على الاستقلالية والمرونة الادارية في ادارة مدارسهم يمكنهم من توفر الظروف المناسبة التي تسهل تحقيق اهداف متعددة منبثقة من فلسفة وزارة التربية تتميز بالانفتاح والتعاون والالتزام المتبادل مع المجتمع المحيط بها .كما ان انضمام المدرسة الى المجتمع المحلي فهي بحاجة اليه كما هو بحاجة اليها بحيث تتأسس الشراكة المجتمعية على وفق قنوات اتصال جديدة في حل المشكلات حتى تلقى الدعم والتأييد من المجتمع المحيط بها من خلال المشاركة في تعليم ابنائهم والمشاركة في أنشطة وفعاليات المدرسة . فالتعليم قضية مجتمعية يشارك فيها جميع الأطراف والمدرسة هي ليست مؤسسة منعزلة عن محيطها فهي تؤثر وتتأثر بذلك المحيط .كما يرى (هاني الطويل , 1999) "ان المدرسة بانفتاحها على المجتمع المحلي تعمل على تحقيق بعض المصالح والاهداف التي لا يمكن للمدرسة ان تحققها بمفردها دون شراكة المؤسسات ومنظمات المجتمع المحلي وبذلك تصبح المدرسة منارة للاشعاع الحضاري والثقافي للمجتمع المحيط بها"

ومن خلال ماتقدم تؤكد الباحثة ان التغيير والاصلاح التربوي يجب ان ينبثق من داخل المدرسة وان منح المديرين والمعلمين ومجالس الاباء سلطة المشاركة في القرار يشعرهم أنهم شركاء في المسؤولية شركاء في المنتج التربوي ونجاحه , فلابد من تطوير اداراتنا المدرسية لتكون فعالة في صناعة واتخاذ القرار اذ تستطيع اذا طورت ان تحل الكثير من المشكلات والعقبات التي تقع في الميدان التربوي دون الرجوع الى الادارات العليا.

ونلاحظ الكثير من الدراسات العالمية والعربية تدعو لتفتيت الادارة المركزية والادارة البيروقراطية وتدعو لتطبيق الادارة اللامركزية والادارة المفتوحة والمستقلة عن السلطة العليا لما لها من رفع مستوى جودة الاداء التعليمي وتوفير فرص ظهور القيادات التربوية فضلاً على تيسير وتسريع الاصلاحات التربوية داخل المدرسة وتؤدي ايضا الى تعميق الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين وزيادة مشاركة ودعم اولياء الامور والمجتمع المحلي في العملية التعليمية. ان الهدف ليس تطبيق الادارة الذاتية المدرسية بحد ذاته انما الهدف هو معالجة المركزية التي شلت ادارات المدارس وجمدت عملها بالتنفيذ فقط مما يعقد الانتماء للقرار الذي ينعكس بشكل مباشر على تفعيل تطبيقه وتنفيذه وان اللامركزية ليست تحويل الصلاحيات او القرار من المركز الى الجهة المحلية او الجهة المنفذة فقط وانما هي تنمية للابتكار والتجديد والدافعية والابداع المتواصل للارتقاء بالعمل التربوي الى المستوى الذي يمكنهم من تأهيل الاجيال لتكون قادرة على مواجهة تحديات العصر.

ولايمكن القول ان الادارة المدرسية الذاتية هي حل سحري لجميع مشكلات التعليم لدينا بل قد تصبح نقمة اذا أسيء استخدامها من قبل بعض الادارات او الخلل في طريقة تنفيذ هذا النظام وان البدء بتبني هذا المفهوم او المشروع اذا صح التعبير عنه هو الحاجة الى قيادة متمكنة وادارة مالية سليمة ومعايير تعليمية مناسبة ويكون دور المديرية العامة للتربية هو الاشراف على تلك المدارس وتقديم الدعم و الخدمات اللازمة لها والمسائلة على النتائج من اجل تحقيق مخرجات تربوية عالية الجودة.

الفصل الخامس :-الاستنتاجات والتوصيات

1- **الاستنتاجات** :- من خلال ماتقدم نستنتج الاتي :-

1 -موافقة الخبراء والمشرفين بدرجة كبيرة على امكانية تطبيق نظام الادارة الذاتية و منح ادارة المدرسة الصلاحيات دون الرجوع الى السلطة العليا في المجالات (الاهداف التربوية- شؤون الطلبة) وبدرجة موافقة متوسطة في مجالي(البناية المدرسية ومجال الاشراف التربوي) .

2 -عدم الموافقة على تطبيق النظام و منح الصلاحيات للإدارات المدرسية في مجالات (شؤون المعلمين والعاملين , مجال المناهج الدراسية , الشؤون المالية ,) لحصولها على درجات متدنية لعينة الخبراء والمشرفين لافتقار اغلبها للرؤية والخبرة والمعرفة في هذه المجالات من وجهة نظرهم.

3 -وجود فروق في اجابات عينة مديري المدارس الصديقة على اداة البحث عن عينة الخبراء والمشرفين فقد جاءت موافقتهم على امكانية نجاح تطبيق النظام و منح الصلاحيات لادارات المدارس وبدرجة كبيرة جداً في (مجال شؤون الطلبة) وبدرجة كبيرة في مجالات(الاهداف التربوية، البناية المدرسية، الاشراف التربوي) وبدرجه متوسطة في مجال شؤون المعلمين والعاملين والشؤون المالية والشراكة المجتمعية، وجاءت بدرجة متدنية في مجال المناهج المدرسية والتي اتفقت مع عينتي (الخبراء والمشرفين التربويين) في هذا المجال فقط.

2- موافقة بدرجة عالية لمديري المدارس الصديقة للطفل على امكانية تطبيق نظام الادارة الذاتية المدرسية ولاغلب المجالات ماعدا مجال (المناهج الدراسية) .

2-التوصيات :-

1- ضرورة البدء بتجربة نظام الادارة الذاتية المدرسية على عدد محدد من المدارس لمعرفة مدى امكانية تطبيقه ومنثم تعميمه في حالة نجاحه على (المدارس الصديقة للطفل) لمدة سنة كتجربة اولية

2- دراسة متأنية للصلاحيات التي تمنح لادارات المدارس المعنية بالتجربة وبالتدريج خاصة في المجالات التي حصلت على نسبة اتفاق عالية من قبل عينة البحث.

3- وضع ستراتيجية واضحة تحدد معالم التجربة لها رؤيتها ورسالتها واهدافها وبرامجها ولها نظام متابعة دقيق للمساعدة في تصحيح اتجاه تطبيق هذا المشروع وجدوى فاعليته.
4- انتقاء مديري المدارس الحكومية على وفق معايير دقيقة (منظومة قيمية) .
5- ضرورة الاصلاح التربوي وتحليل موضوعي للوضع الراهن لمدارسنا مثل اعادة تحديد الادوار والمسؤوليات ومراجعة الانظمة والقوانين واعادة توزيع السلطات واتخاذ القرارات وبما ينسجم مع فلسفة وزارة التربية.
6- اجراء المزيد من الدراسات العلمية حول هذا الجانب ومدى تطبيقه في مدارسنا والصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيقه .
7- وضع استراتيجية شاملة لرفع مستوى التأهيل الاكاديمي والاداري لإدارات المدارس وخاصة لمفهوم الادارة الذاتية المدرسية على وفق الاسس الادارية الحديثة لكي تستطيع القيام بعملها على اكمل وجه.
8- توفير مناخ ملائم وارادة جادة قادرة على التحول والتغيير والاصلاح بهدف الارتقاء لمؤسساتنا التعليمية لتحقيق الاهداف المبتغاة من المشروع.
9- ضرورة الاستفادة من السادة الخبراء في وزارة التربية لمتابعة التطبيق للمشروع.

المصادر

1- الزهيري ،ابراهيم عباس ، ابعاد الاشراف التربوي لدى مدير المدرسة في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة ، مجلة كلية التربية،عدد39،دمياط ، 2008.
2- احلام رجب عبد الغفار : اختيار واعداد مدير المدرسة الثانوية، دراسة تحليلية ، مجلة التربية ،عدد 40 ،بنها ، مصر ، 1999.
3- الخطيب ، احمد :التطوير التربوي، تجارب دولية وعربية ، ط1 ، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع ،اربد ،2001.
4- أخورشيدة ،عالية :المساءلة والفاعلية من الادارة التربوية ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،2006.
5- العجمي، محمد حسنين: استراتيجيات الادارة الذاتية للمدرسة والصف،ط1، دار المسيرة، عمان ،2008
6- العجمي ، محمد حسين : استراتيجيات الادارة الذاتية والصف ، ط2 ، القاهرة ، 2011.
7- العجمي ، محمد حسنين : المشاركة المجتمعية والادارة الذاتية للمدارس ، الملكية العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ،2007.

8- الخواجا، عبد الفتاح : تطوير الادارة المدرسية والقيادة الادارية، ط1 ، دار الثقافة، عمان، 2004.
9- المجلس الاعلى للتعليم في قطر ، المدارس المستقلة ، 2008.
10- اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط : العمليات اللامركزية في الادارة التربوية مكتب التربية العربي لدول الخليج ، 1996.
11- ثابت احمد : الانماط القيادية السائدة لمديري المدارس الخاصة ، رسالة ماجستير ،جامعة اليرموك ، اريد ، 2000.
12- جابر عبد الحميد واحمد خيري ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1996
13- جمال سالم الغافري ، درجة تطبيق نظام الادارة الذاتية والصعوبات التي تواجهها في سلطنة عمان كما يراها الموجهون الاداريون والمعلمون ومديروا تلك المدارس ،رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، الاردن ، 2008
14- حجي احمد اسماعيل ،الادارة التعليمية والادارة المدرسية ، ط1 ، دار الفكر العربي القاهرة ،2005.
15- حسين سلامة عبد العظيم : الادارة الذاتية ولامركزية التعليم ، ط1 م، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 2005.
16- رمضان احمد عبد :التحولات الكبرى في القرن العشرين وانعكاساتها على الادارة المدرسية القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1998.
17- سلامة علول : حلقات الجودة مشروع مقترح للادارة التشاركية بالمدرسة المصرية في ضوء الخبرة اليابانية ، مجلة كلية التربية ، العدد 24 ، جزء 2، 2000.
18- سهى سالم سرور،تطوير الادارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الادارة الذاتية للمدرسة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية في غزة ،كلية التربية ، 2008.
19- علي صالح ، و الشعر مرشد : دور المدارس المستقلة في دولة قطر في تطوير التعليم من وجهة نظر الاداريين والمعلمين، مجلة جامعة الخليل للبحوث ،مجلد 5، العدد 2 ، 2010.
20- علي محمد جبران و الشمري راضي: درجة تطبيق الادارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربوين بمنطقة الرياض المملكة العربية السعودية ،الرياض، 2009.

21- عيداروس احمد نجم الدين : ادارة عملية التخطيط الستراتيجي كمدخل لفاعلية الادارة المرتكزة الى المدرسة ، تصور مقترح ، 2005.
22- منظمة الامم المتحدة للطفولة (اليونسيف) ،المدارس الصديقة للطفل ، 2008
23- نادية محمد وخالد قدري ، معوقات اداء الادارة المدرسية عن تحقق اهداف التعليم الثانوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، 2001.
24- هاني عبد الرحمن الطويل ، الادارة التعليمية–مفاهيم وافاق،ط1،دار وائل للنشر،عمان،1999.
25- وزارة التربية والتعليم في عمان : الوثيقة العامة لنظام الادارة المدرسية الذاتية ، 2006.
26- وزارة التربية والتعليم في جمهورية مصر : اللامركزية ، 2008.
27- وزارة التربية والتعليم السعودية : دليل المدارس ، 2008 .
28- وزارة التربية والتعليم، دليل المدارس –(المدارس الرائدة)،السعودية ،2008.
29-Candoil : (1995) site-Bassed Management in Education-How to make it work in your school' loncaster P.A techn0mic publishing co