

2022

Self- administration and its implementation obstacles from the perspective of school leaders in a Taif governorate

Mansour Maqableh

Department of Leadership and Education Policies, College of Education, Taif University, Saudi Arabia,
mansour_maqableh@yahoo.com

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujr_b

Recommended Citation

Maqableh, Mansour (2022) "Self- administration and its implementation obstacles from the perspective of school leaders in a Taif governorate," *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*: Vol. 36: Iss. 10, Article 1.

Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujr_b/vol36/iss10/1

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in An-Najah University Journal for Research - B (Humanities) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aar.edu.jo, marah@aar.edu.jo, u.murad@aar.edu.jo.

الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف
**Self- administration and its implementation obstacles from the
perspective of school leaders in a Taif governorate**

منصور مقابلة

Mansour Maqableh

قسم القيادة والسياسات التعليمية، كلية التربية، جامعة الطائف، السعودية

Department of Leadership and Education Policies, College of Education,
Taif University, Saudi Arabia

الباحث المراسل: mansour_maqableh@yahoo.com

تاريخ التسليم: (2020/3/16)، تاريخ القبول: (2020/9/28)

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، تكونت عينة الدراسة من (360) قائداً وقائدة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف قد جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولمتغير عدد الدورات التدريبية، وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة بين المدارس الثانوية والمدارس الابتدائية وجاءت الفروق لصالح المدارس الثانوية في المحور الإداري، والمحور الفني، والمحور المالي والإدارة الذاتية ككل، ووجود فروق دالة إحصائية بين المدارس الابتدائية من جهة والمدارس المتوسطة من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح المدارس المتوسطة في المحور المالي، كما أظهرت النتائج أن معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية قد جاءت بدرجة تقدير متوسطة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية، معوقات التطبيق، قادة المدارس.

Abstract

The study aimed to identify to self- administration and its implementation obstacles from the perspective of school leaders in a Taif Governorate. To achieve of the objectives of the study, the descriptive

approach, and the questionnaire were used. The sample of the study consisted of (360) male and female leaders. The results of the study showed the reality of the implementation of self- administration from the perspective of school leaders in a Taif Governorate was on moderate degree. There were no statistically significant differences due to the variables (gender, number of training courses), and there were statistically significant differences due to school level variable between the secondary schools and primary schools, in favor of the secondary schools in the administrative dimension, the technical dimension, Financial dimension and self- administration as a whole, and there were statistically significant differences between primary schools on the one hand and both middle and on the other hand, in favor of middle and in the financial dimension. The results showed that the degree of obstacles of implementation of self- administration was moderate.

Keywords: Self- Administration, Obstacles of Implementation, School Leaders.

المقدمة والإطار النظري

يشهد العصر الحالي تطورات متسارعة في مختلف المجالات التربوية مما يتطلب من القيادة المدرسية مواكبة تلك التطورات للتحوّل من المركزية إلى اللامركزية في إتخاذ القرارات والإستقلالية الإدارية والفنية، من هنا ظهرت عدة أنماط للإدارة المدرسية ومنها نمط الإدارة المدرسية الذاتية والذي يهدف إلى الرقي بالمدرسة واستقلاليّتها وتطويرها وبالتالي تحسين أدائها وأداء العاملين فيها.

حيث يعدّ التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم التوجهات الإدارية الحديثة باعتباره استراتيجية أساسية تؤثر على النظم التعليمية وإدارتها بشكل عام وعلى الإدارة المدرسية بشكل خاص، حيث أتضح ذلك في بداية الثمانينات من القرن العشرين في توجه العديد من دول العالم للأخذ بمبدأ اللامركزية في المؤسسات التعليمية من أجل الوصول إلى تمكين قادة المدارس من إتخاذ القرارات التي تتعلق بمدارسهم (Khalil, 2003, 78).

ويعتبر مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم المداخل الحديثة المستخدمة في تحقيق هذا التوجه، حيث ينصب إهتمامها على المدرسة من حيث كونها وحدة إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلالية الذاتية في إدارة شؤونها المختلفة وتسيير العمل على أساس من اللامركزية في مختلف العمليات والوظائف الإدارية، وخضوعها في الوقت نفسه للتقييم الداخلي والخارجي، وقد ساعد هذا المدخل على إتاحة الفرص لمشاركة الأفراد العاملين في العمل الإداري وعمليات صنع القرار (Hussein, 2006, 3).

إن تطور الفكر الإداري والتربوي بطريقة ملحوظة أدى إلى تطوير وتغيير في وظيفة الإدارة المدرسية واتساع مجالاتها في الوقت الحاضر، بالإضافة إلى تعقد الدور الذي يقوم به قائد المدرسة، حيث أصبح من الصعب إدارة المدرسة من قبل شخص واحد بل يجب التعاون مع جميع العاملين في المدرسة، حيث تتطلب الإدارة المدرسية جهداً تشاركياً من جميع العاملين للوصول إلى الطريقة الناجحة التي تتم بها الإدارة (Abu Khattab, 2008, 17).

حيث إن إشراك العاملين في صنع القرارات المدرسية يولد لديهم الشعور بامتلاك الشيء والانتماء للمدرسة التي يعملون بها والعمل على إيجاد الرقابة الذاتية لدى أنفسهم، فقد حدد اليونيسكو فوائد الإدارة الذاتية للمدرسة كونها تجعل من الممكن تحديد الحاجات التربوية بدقة أكثر، وإعداد مفردات أكثر انسجاماً وتعزيز التعاون بين أطراف التنمية المختلفة، وفي الوقت نفسه الإلتزام بالمقاييس والمعايير المقامة على المستوى الوطني (Ministry of Education, Kingdom of Saud Arabia, 2008).

ولكي تستطيع المدرسة القيام بأداء المهام والأعمال المنوطة بها، فإن الأمر يتطلب وجود إدارة ناجحة قادرة على الإخذ بمبادئ التطوير والتحديث، لتستطيع الاعتماد عليها لتحقيق أهدافها المنشودة (Al- Ajami, 2008, 122).

حيث تهدف الإدارة الذاتية للمدرسة إلى أن يشارك في العملية الإدارية قائد المدرسة، والمعلمين، والعاملين من إداريين وفنيين، وأولياء الأمور، والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي وتؤكد الإدارة الذاتية للمدرسة على تطبيق اللامركزية التي تتيح للمدارس بعض الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية والفنية كوحدة تدار ذاتياً في حدود السياسة التعليمية للوزارة والقواعد المنظمة للعمل (Arar & Abu Rami, 2016).

وتعد الإدارة الذاتية للمدرسة مطلباً أساسياً لنجاح تطبيق مبادئ اقتصاد المعرفة في التعليم، إذ أنها تؤكد على التشاركية والاستقلالية والتنمية الذاتية، والتي تقوم على فكرة أن أكثر الأفراد قرباً للطلاب هم الأقدر على صنع القرارات الهامة والتي من شأنها أن تؤدي إلى إحداث التغيير والتطوير بالمدرسة، وهذا يبرز دور الإدارة الذاتية للمدرسة المتمثل بتحسين النظام الداخلي، وصياغة المناهج، وتعيين وفصل العاملين، وأن تكون الإدارة المدرسية مسؤولة أمام المجتمع الذي تخدمه أكثر من مسؤوليتها تجاه الجهات الأعلى (Abu Attia, 2009, 102).

كما تكمن أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة في المملكة العربية السعودية في مرور المجتمع السعودي بمجموعة كبيرة من المتغيرات في ظل رؤية (2030) والتي تركز على إحداث مجموعة من التغيرات الكبرى في جميع الأطر والمناشط الخاصة بالحياة داخل المملكة العربية السعودية ونقلها نقلة نوعية كبيرة، وعلى الرغم من ذلك فإن الإدارة المدرسية لم تشهد تغيرات مماثلة فما زالت تعاني من عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات، والاستمرار في التبعية المركزية رغم ذلك الخطاب المعلن في التوجه نحو اللامركزية في إدارة العملية التعليمية داخل المدرسة (Al-Sabaie, 2015, 216).

2004 "الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من"

وتأسيساً على ما سبق ولأهمية الإدارة الذاتية للمدرسة في تحسين مستوى أداء الطلبة، والاستقلالية الفعلية في اتخاذ قراراتها، جاءت الدراسة الحالية للتعرف إلى الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف.

مشكلة الدراسة

يشهد الميدان التربوي في المملكة العربية السعودية تطورات سريعة، تتطلب من القائمين عليه التحول نحو اللامركزية في التعليم، مما يتطلب تأهيل قادة المدارس لممارسة الإدارة الذاتية للمدرسة.

حيث تواجه الإدارة المدرسية العديد من المعوقات والصعوبات ومنها قلة التدريب للقادة لتأهيلهم لقيادة المدرسة ذاتياً، وضعف قدرة قادة المدارس على ممارسة الإشراف التربوي، كما تعد المعوقات الاقتصادية جانباً هاماً، وذلك بسبب عدم تفويض الصلاحيات، إذ لا تستطيع المدارس توفير احتياجاتها ذاتياً، سواء أكان بتقديم الحوافز المادية للعاملين، أو بتأمين مكنتات ومبان مناسبة، كما يوجد هناك معوقات فنية تتمثل في ضعف التأهيل الفني للمعلمين، وعدم تدريب المعلمين للاشتراك في التخطيط التربوي، وبالتالي ضعف النمو المهني لديهم، كما لا بد من الإشارة إلى المعوقات الشخصية والمتمثلة في عدم قدرة بعض قادة المدارس على تبني الأساليب القيادية المناسبة ذاتياً، وضعف العلاقة بين القيادة والمعلمين (Ayesh, 2014).

ولقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أهمية تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة كدراسة (بني مرتضى، 2019؛ ودراسة عبد ربه، 2013؛ ودراسة محمد، 2017؛ ودراسة كاباردو، 2016 Cabardo). لذا يرى الباحث أهمية تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة لتطوير العمل الإداري المدرسي وتحسين جودة العملية التعليمية.

أسئلة الدراسة

1. ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لواقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف تعزى لمتغيرات (الجنس، عدد الدورات التدريبية، مستوى المدرسة)؟
3. ما معوقات تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف.

– معرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف تعزى لمتغيرات (الجنس، عدد الدورات التدريبية، مستوى المدرسة).

– التعرف إلى معوقات تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها قد تساهم في تطوير مستوى الإدارة المدرسية وتحسين أداءها من خلال التعرف إلى الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف، كما تكمن أهميتها في مواكبة التوجهات الحديثة في الإدارة في التحول من المركزية إلى اللامركزية.

الأهمية التطبيقية: يُؤمل أن يستفيد من نتائجها قادة المدارس ووكلائها والمعلمين في وزارة التربية والتعليم، كما تكمن أهمية الدراسة في استفادة باحثين آخرين في مجال الإدارة التربوية في إجراء مزيد من الدراسات من خلال التوصيات التي توصلت إليها، كما أنها قد تشجع مديري المدارس في تطبيق الإدارة الذاتية.

التعريفات الإصطلاحية والإجرائية:

الإدارة الذاتية: هي نقل السلطة من الحكومة المركزية إلى المدرسة، وفيها يتم تمكين القادة من إتخاذ القرار، وإشراك المجتمع المحلي، ودراسة حاجات الطلبة والإمكانات المتوافرة وعلى ضوءها يتم وضع خطط كفيلة بتحقيق حاجات الطلبة ضمن الإمكانيات المتاحة، ووفق مستواهم الثقافي والاجتماعي (Priscilla, 2014, 668).

وتعرف إجرائياً: بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الإدارة الذاتية المستخدم في الدراسة الحالية.

قادة المدارس: هم الأشخاص المعيّنين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم بوظيفة قائد مدرسة ليكونوا مسؤولين عن جميع جوانب العمل في المدرسة لتحقيق بيئة تعليمية أفضل، والعمل على توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة (Daour, 2007, 9).

ويعرف إجرائياً: هم الأشخاص المكلفين بإدارة مدارس التعليم العام بمختلف المراحل، والذين يقومون بإدارة مدارسهم ذاتياً سواء من مدارس البنين أو البنات في محافظة الطائف.

معوقات التطبيق: هي الصعوبات الإدارية والمالية والبشرية التي يواجهها قادة المدارس والتي تحد من تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف.

الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على قادة المدارس الحكومية في محافظة الطائف والذين هم على رأس عملهم للعام الدراسي (2019م).

الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي (2019م).

الحد المكاني: اقتصر تطبيق الاستبانة على مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة الطائف (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية).

الحد المقياسي: اقتصرت الدراسة على استخدام الاستبانة لهذه الغاية.

الدراسات السابقة

في ضوء المراجعة المتأنية للدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة، لاحظ الباحث وجود مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم ترتيبها من الأقدم للأحدث كالتالي:

هدفت دراسة عبد ربه (Abd Rabu, 2013) التعرف إلى درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، توصلت الدراسة إلى أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية جاءت بدرجة كبيرة على الأداة ككل، وبدرجة كبيرة جداً على المجالات التالية: شؤون الطلبة، والأهداف التربوية، والإشراف التربوي، والشؤون المالية، ثم بدرجة كبيرة في المجالين التاليين: شؤون المعلمين والعاملين، والمبنى المدرسي، ثم بدرجة متوسطة في مجال المناهج.

وأجرت جاري كازبلا (Gary Czaplá, 2014) دراسة لتجارب الإدارة الذاتية لمديري مدارس ولاية نبراسكا في المناطق ذات الأغلبية السكانية اللاتينية والإسبانية، توصلت الدراسة إلى أن مدراء المدارس في المناطق التي تحتوي على طلاب ذات لغة مخالفة كالإيطالية والإسبانية يواجهون معوقات في تحقيق الاستقلالية وتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة لإدارة الموارد والموظفين والمبنى ليكون مدير المدرسة فعالاً، كما أن الفقر واللغة من المعوقات الأخرى للإدارة الذاتية، كما أظهرت النتائج أن هناك سيطرة على المدراء من قبل المنطقة يقلل من تطبيق المدراء للإدارة الذاتية.

وسعت دراسة كابدو (Cabardo, 2016) التعرف إلى واقع الإدارة الذاتية في منطقة دافا ودل سور في فرنسا، تم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغت (119) فرداً، توصلت الدراسة إلى وجود آثار إيجابية لتبني مبدأ الإدارة الذاتية للمدرسة على تفويض الصلاحيات، وتحسين مستوى التعلم، وأن الإدارة الذاتية تمارس بدرجة عالية، وجود فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي لصالح مالكي المدارس، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

بينما كان إهتمام دراسة مرادي وبيدختي (Moradi & Beidokhti, 2016) التعرف إلى مستوى الإدارة الذاتية للمدارس في الولايات المتحدة وإنجلترا والمكسيك وأستراليا، وكندا وإسبانيا وإيران، استخدم الباحثون المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة، تكونت عينة الدراسة من (120) مديراً ومديرة، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإدارة الذاتية في إنجلترا والمكسيك وأستراليا والولايات المتحدة جاء بدرجة مرتفعة، بينما جاءت بدرجة متوسطة في كل من كندا وإسبانيا وإيران، كما بينت نتائج الدراسة أن مديري المدارس في هذه الدول يحاولون ترسيخ مبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة، ويسعون نحو تبني اللامركزية بصورة عامة.

في حين ركزت دراسة محمد (Mohammed, 2017) على تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتركرة حول المدرسة الذاتية لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الاستبانة، أظهرت نتائج الدراسة أن المدرسة المصرية لا زالت تخضع لنظام شديد المركزية، وأن صلاحيات مدير المدرسة تقتصر على تنفيذ التعليمات، كما أظهرت النتائج عدم وجود تفويض للصلاحيات لاختيار المناهج والتعيين، وصناعة القرار، وإدارة الميزانيات، وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع تصور مقترح كان أهم مرتكزاته اعتماد اللامركزية، وتفويض الصلاحيات.

وفي دراسة قام بها جاسم (Jassim, 2018) هدفت إلى فحص واقع الإدارة المدرسية الذاتية لمديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظرهن، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (89) مديرة، أظهرت النتائج أن واقع الإدارة المدرسية الذاتية لمديرات المدارس الحكومية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير مستوى المدرسة أو الخبرة، ووجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات.

في حين بحثت دراسة فيجاي بإسكار وشارف سوارا (Vijayabaskar & Sharveswara, 2019) أثر الإدارة الذاتية المدرسية في تمكين قيادة المدرسة لتحسين الحكم الرشيد وأهميته ونوعية التعليم، مع ضمان العدالة والمشاركة المجتمعية في سريلانكا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، تم جمع البيانات عن طريق أخذ عينات عشوائية طبقية من مديري المدارس وأعضاء مجالس المدارس في (20) مدرسة من قسم التعليم في جافنا (سريلانكا)، تم استخدام استبيان ومقابلات كأداة للدراسة، وبينت النتائج وجود أثر لفاعلية الإدارة الذاتية للمدرسة في تمكين القيادات المدرسية حيث تمنح الإدارة الذاتية الحرية للعملية الإدارية من خلال الإدارة التشاركية، كما سهلت الإدارة الذاتية للمدرسة مهام القيادة الشاملة في المدارس.

وأجرى ابراهيم وبامبانج وأحمد (Ibrahim, Bambang, Ahmad, 2019) دراسة هدفت إلى وصف الإدارة الذاتية للمدرسة، ومعرفة تأثير الإدارة الذاتية في المدرسة على دافعية المعلمين وعلى جودة المدرسة في منطقة جاوة الشرقية في اندونيسيا، تكونت عينة الدراسة من

(87) فرداً، تم استخدام الاستبانة، والبيانات الوثائقية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، بينت النتائج وجود علاقة كبيرة بين تنفيذ الإدارة المدرسية الذاتية وفعالية المدرسة، وأنه كلما كان تنفيذ للإدارة الذاتية بشكل أفضل كانت فعالية المدرسة أفضل، كما بينت النتائج وجود علاقة كبيرة بين تنفيذ الإدارة المدرسية ودوافع عمل المعلمين، وأنه كلما كان التنفيذ أفضل من الإدارة الذاتية زاد الدافع للعمل لدى المعلمين.

وكشفت دراسة المطيري (Al-Mutair, 2019) عن واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، تكونت عينة الدراسة من (17) مديرة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي المقارن، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للإدارة الذاتية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لإختلاف متغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

وبينت نتائج دراسة إداوردز (Edwards, 2019) أن برنامج الإدارة الذاتية للمدرسة في السلفادو مكن المجتمع المحلي من خلال مجالس الآباء من المشاركة الفعالة وتحمل المسؤوليات في إدارة المدرسة، وكذلك الارتقاء بمعارف المعلمين ومهاراتهم المختلفة من خلال برامج التنمية المهنية المستمرة، وأن من أهم التحديات والمشكلات التي تطبق البرنامج هو الصراع بين مديري المدارس ومجالس الآباء على السلطات، بالإضافة إلى نقص الكتب والمواد التعليمية في بعض المدارس.

بينما حاولت دراسة الغامدي (Al-Ghamdi, 2019) التعرف إلى درجة ممارسة قادة منطقة الباحة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من (324) معلماً، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق الاستبانة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية جاءت بدرجة كبيرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة لصالح المرحلة المتوسطة لذوي سنوات خبرة (أقل من 10 سنوات)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير موقع المدرسة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية ودرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات.

وقام بني مرتضى (Bani Mortada , 2019) بدراسة هدفت التعرف إلى إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، تكونت عينة الدراسة من (56) مديراً، و(35) مديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة، أظهرت نتائج الدراسة أن إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية لمجالات الدراسة ككل جاءت بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية تعزى لمتغير الجنس والخبرة، عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج أن تأثير المعوقات الإدارية لإمكانية الإدارة المدرسية الذاتية جاءت بدرجة متوسطة في الدرجة الكلية للفقرات.

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في موضوع الدراسة الحالية وهي الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها، إلا أن بعض الدراسات السابقة استخدمت عينة من الوكلاء والمديرين كدراسة (جاسم، 2018؛ حمد، 2017؛ بني مرتضى، 2019؛ المطيري، 2019). Vijayabaskar & Sharveswara . 2019. Moradi & Beidokhti, 2019؛ واختلفت مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهجية حيث استخدمت الدراسات السابقة منهجية البحث الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي الارتباطي كدراسة (الغامدي، 2019؛ عبد ربه، 2013) ويلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة أنها تناولت مجتمعات عربية وأجنبية، وأنها تنوعت من حيث الهدف والعينة والأداة.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها على حسب علم الباحث أولى الدراسات العربية التي حاولت التعرف إلى الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف، كما استفاد الباحث من بعض الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة الحالية وفي تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

تم استخدام منهجية البحث الوصفي المسحي للتعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة الطائف والبالغ عددهم (710) قائداً وقائدة، وفقاً للإحصاءات الرسمية لإدارة التعليم في محافظة الطائف وذلك للعام الدراسي (2019م).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (360) قائداً وقائدة في مدارس محافظة الطائف وذلك للعام الدراسي (2019م). تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، منهم (111) قائداً، و(249) قائدة، ويشكلون ما يقارب نسبته (50.70%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين خصائص عينة الدراسة، وفقاً لمتغير الجنس، وعدد الدورات التدريبية، ومستوى المدرسة.

2010 "الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من"

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، وعدد الدورات التدريبية، ومستوى المدرسة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	111	15.63
	انثى	249	35.07
عدد الدورات التدريبية	أقل من 3 دورات	118	32.8
	من 3-5 دورات	242	67.2
مستوى المدرسة	ابتدائية	154	42.8
	متوسطة	66	18.3
	ثانوية	140	38.9
المجموع		360	100.0

أداة الدراسة

قام الباحث بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة كدراسة السبسي والعروى (2014) والعمري (2015)، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة وتكونت الأداة من جزئين: الجزء الأول: استبانة لمعرفة واقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف، تكونت من (29) فقرة، موزعة على (3) محاور وهي: المحور الإداري ويتكون من (12) فقرة، المحور الفني ويتكون من (8) فقرات، المحور المالي ويتكون من (9) فقرات، والجزء الثاني: استبانة لمعرفة معوقات تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف، تكونت من (11) فقرة موزعة على محورين هما: محور المعوقات البشرية ويتكون من (6) فقرات، ومحور المعوقات الإدارية ويتكون من (5) فقرات.

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على (17) محكماً من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وجامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى، للتحقق من ملائمة فقرات الأداة ومدى مناسبتها لأغراض الدراسة، وإضافة فقرات جديدة أو حذف أخرى أن تطلب الأمر وتم الأخذ بملاحظات المحكمين من حيث إضافة بعض الفقرات وحذف أخرى ودمج بعض الفقرات وتغيير مسمى بعض المحاور بما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (40) قائداً وقائدة من خارج عينة الدراسة، وإعادة التطبيق بفاصل زمني مدته أسبوعين بين التطبيق الأول

وإعادته، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على المقياس ككل والمجالات في المرتين، كما تم حساب معامل ثبات الاتساق كرونباخ ألفا للمقياس وثبات الإعادة للمجالات، كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية.

المحور	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
المحور الإداري	87.0	82.0
المحور الفني	90.0	85.0
المحور المالي	89.0	85.0
الإدارة الذاتية	91.0	89.0
معوقات التطبيق	84.0	77.0
الأداة ككل	0.92	0.90

تصحيح أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (40) فقرة، بحيث يضع المستجيب إشارة (√) أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق ما يرد في الفقرة مع ما يناسبه ومدى قناعته الخطية وفقاً لتدرج ليكرت (likert) الخماسي، موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة، وبما أن المقياس يتكون من (40) فقرة فإن أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص هي (40) درجة وتعادل (1 من 5)، وأعلى درجة هي (200) وتعادل (5 من 5)، وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية للإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف.

إلى ما يلي:

– (2.33-1.00) منخفض.

– (أكبر من 2.33 -3.66) متوسط .

– (أكبر من 3.66 -5.00) مرتفع.

إجراءات تنفيذ الدراسة

– تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة والاعتماد عليها في إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية. ومن ثم التأكد من صدقها وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بالإضافة إلى صدق المحكمين والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم.

– قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة عشوائية من خارج نطاق عينة الدراسة، مكونة من (40) قائداً وقائده ومن ثم حساب معامل (كرونباخ ألفا)

2012 "الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من"

للاتساق الداخلي، وبعد التحقق والتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم تطبيقها على عينة من قادة المدارس في محافظة الطائف.

– قام الباحث بجمع أداة الدراسة، وتفرغ البيانات حاسوبياً، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة واستخراج النتائج ومناقشتها.

متغيرات الدراسة

- الجنس وله مستويان: (ذكر، انثى).
- عدد الدورات التدريبية وله مستويان:
 - أقل من (3) دورات
 - من (3-5) دورات
- مستوى المدرسة وله ثلاثة مستويات: (أساسية، متوسطة، ثانوية).

المعالجات الإحصائية

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي والمقارنات البعدية بطريقة شفوية.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التطبيق
1	3	المحور المالي	2.52	0.840	متوسطة
2	1	المحور الإداري	2.33	0.745	منخفضة
3	2	المحور الفني	2.21	0.852	منخفضة
الإدارة الذاتية					
			2.35	0.712	متوسطة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف قد جاءت بدرجة تقدير متوسطة، حيث تراوحت ما بين (2.21-2.52)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الإدارة الذاتية ما زالت من التوجهات والمفاهيم الإدارية الحديثة التي لم تنتشر على نطاق واسع، بالإضافة إلى قلة إدراك بعض قادة المدارس لمفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، كما يمكن تفسير ذلك إلى قلة تمكين قادة المدارس ومحدودية الصلاحيات الممنوحة لهم لاتخاذ القرارات والتي تحد من استقلالية المدرسة وعدم قدرتها على تطبيق الإدارة الذاتية.

حيث جاء المحور المالي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.52)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى محدودية الموارد المالية للمدرسة، وإلى قلة كفاية الميزانية التي تقر للمدارس من قبل وزارة التربية والتعليم مما يجعلها تبحث عن مصادر إضافية بالتعاون مع مختلف الجهات ومؤسسات المجتمع المدني لتحقيق أهدافها لتطبيق الإدارة الذاتية، كما أن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة بحاجة إلى استقلالية في النفقات بعيداً عن تدخل إدارة التعليم ووزارة التعليم.

بينما جاء المحور الفني في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.21)، وبدرجة تقدير منخفض ويمكن تفسير ذلك إلى تبعية الإدارة المدرسية لوزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بالجانب الفني من حيث المناهج والمؤتمرات والندوات وترميم المرافق المدرسية .

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بني مرتضى (2019) التي أظهرت نتائجها أن استجابات أفراد عينة الدراسة لإمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية لمجالات الدراسة ككل جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة جاسم (2018) التي أظهرت نتائجها أن واقع الإدارة المدرسية الذاتية لمديرات المدارس الحكومية جاء بدرجة متوسطة.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة مورادي وبيدو كتي (Moradi & Beidokhti, 2016) التي أشارت نتائجها الدراسة إلى أن مستوى الإدارة الذاتية في إنجلترا والمكسيك وأستراليا والولايات المتحدة جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة عبد ربه (2013) التي توصلت إلى أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة

نظر القادة التربويين جاءت بدرجة كبيرة على الاداة ككل ودراسة الغامدي (2019) التي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة ودراسة كاباردو (Cabardo, 2016) التي توصلت إلى أن الإدارة الذاتية تمارس بدرجة عالية، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل محور على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المحور الأول: المحور المالي

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف المتعلقة بالمحور المالي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التطبيق
1	29	تضع خطة لعملية الإنفاق على المدرسة.	3.42	1.335	متوسطة
2	23	تعمل على صيانة المبنى المدرسي من الميزانية دون اللجوء للإدارة التعليمية.	2.89	1.466	متوسطة
3	28	تطلب الدعم من المؤسسات الخاصة لدعم ميزانية المدرسة دون الرجوع لإدارة التعليم.	2.84	1.445	متوسطة
4	21	تحل المشكلات المالية للمدرسة بالتشارك مع منسوبي المدرسة.	2.83	1.476	متوسطة
5	27	تسعى للبحث عن موارد تمويلية جديدة للمدرسة.	2.50	1.222	متوسطة
6	26	توظف موارد المدرسة في الحصول على موارد ذاتية.	2.42	1.260	متوسطة
7	25	تجمع التبرعات من المجتمع المحلي حسب احتياجات المدرسة.	1.98	.970	منخفضة
8	24	تعد تقريراً مالياً سنوي لنفقاتها من ميزانية المدرسة.	1.89	0.881	منخفضة
9	22	تساعد الطلبة المحتاجين ذوي الدخل المحدود.	1.87	0.979	منخفضة
		المحور المالي	2.52	0.840	متوسطة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف على المحور المالي قد تراوحت ما بين (1.87-3.42)، حيث جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على "تضع خطة لعملية الإنفاق على المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وبدرجة تقدير متوسطة ويمكن تفسير ذلك إلى التزام قادة المدارس بالتخطيط لضبط النفقات المالية خوفاً من الهدر، وكذلك معرفة المصروفات من الصادر والوارد للتمكن من إعداد التقرير المالي السنوي للمدرسة، كما يمكن تفسير ذلك إلى ضبط النفقات بما يحقق أهداف المدرسة المرسومة.

بينما جاءت الفقرة رقم (22) ونصها "تساعد الطلبة المحتاجين ذوي الدخل المحدود" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.87). وبدرجة تقدير منخفضة، ويمكن تفسير ذلك إلى قلة قدرة قادة المدارس على مساعدة الطلبة ذوي الدخل المحدود نظراً لمحدودية الموازنة وقلة الموارد المالية للمدرسة، مما يتطلب من قادة المدارس مزيداً من الاهتمام لدعم الطلاب الفقراء لتمكينهم من توفير احتياجاتهم وعدم شعورهم بالدونية بين زملاءهم.

المحور الثاني: المحور الإداري

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف المتعلقة بالمحور الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التطبيق
1	1	تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المدرسة.	3.16	1.437	متوسطة
2	11	تدبير شؤون المدرسة ذاتياً دون الرجوع لإدارة التعليم.	2.73	1.442	متوسطة
3	10	تشارك إدارة التربية والتعليم في عملية تطوير المناهج والمقررات الدراسية.	2.38	1.280	متوسطة
4	6	تتولى قيادة المدرسة مسؤولية اختيار معلمي المدرسة.	2.29	1.300	منخفضة
5	4	تفوض السلطات للمعلمين بالمدرسة من خلال فرق العمل.	2.26	1.117	منخفضة
6	2	تعمل قيادة المدرسة على بناء الهيكل التنظيمي الذي يحقق رؤية ورسالة المدرسة.	2.25	1.262	منخفضة

...تابع جدول رقم (5)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التطبيق
7	9	ترشح المعلمين إلى منصب وكلاء أو قادة مدارس.	2.24	1.255	منخفضة
8	12	تضع البرامج التدريبية الملائمة لتطوير الإدارة الذاتية بالمدرسة.	2.20	1.201	منخفضة
9	7	تشجع مشاركة أولياء الأمور للانضمام إلى مجلس إدارة المدرسة.	2.19	1.166	منخفضة
10	5	تشرك جميع المعلمين في صنع واتخاذ القرارات.	2.17	1.235	منخفضة
11	3	تضع الجدول الدراسي بما يتناسب مع مصلحة الطلبة.	2.06	1.181	منخفضة
12	8	تقن سياسة قبول الطلبة بما يتناسب مع أعداد المعلمين في المدرسة.	2.00	1.318	منخفضة
		المحور الإداري	2.33	0.745	منخفضة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية من جهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف على المحور الإداري قد تراوحت ما بين (2.00-3.16) وبدرجة تقدير منخفضة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى اهتمام قادة المدارس بتطوير قدرات المعلمين وتنمية مهاراتهم في مختلف المجالات لتحسين العملية التعليمية، كما يمكن تفسير ذلك إلى حرص قادة المدارس على التنمية المهنية المستمرة للمعلمين وإلى تطوير أداء المعلمين مما يساعد على تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "تقن سياسة قبول الطلبة بما يتناسب مع أعداد المعلمين في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.00). وبدرجة تقدير منخفضة، ويمكن تفسير ذلك إلى قلة الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس فيما يتعلق بتقنين سياسة قبول الطلبة في المدرسة، بالإضافة إلى أن معظم القرارات في المدارس ما زالت مركزية تتبع وزارة التربية والتعليم، كما يمكن تفسير ذلك إلى أعداد الطلبة الكبيرة في المدارس الحكومية وقلة القاعات الدراسية التي تحول دون التمكن من قبول أعداد قليلة من الطلبة في المدرسة.

المحور الثالث: المحور الفني

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف المتعلقة بالمحور الفني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التطبيق
1	19	تعطي المعلمين الحرية في إثراء المناهج بما يخدم مصلحة الطلبة.	2.84	1.361	متوسطة
2	20	تنظم مؤتمرات وندوات تتناسب مع احتياجات الطلبة والمعلمين دون الرجوع لإدارة التعليم.	2.65	1.366	متوسطة
3	17	تشجع المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد.	2.52	1.472	متوسطة
4	14	تحفز المعلمين مادياً ومعنوياً لتحسين الأداء.	2.03	1.249	منخفضة
5	18	تتولى مسؤولية اختيار الكتب المقررة والوسائل التابعة لها	2.01	1.099	منخفضة
6	16	تهيئ فرص النمو المتكامل للمعلمين جسدياً وعقلياً ونفسياً.	1.96	1.118	منخفضة
7	13	تتابع الخطط وبرامج اللجان المدرسية بجوانبها المختلفة.	1.94	0.796	منخفضة
8	15	تعمل على بناء مرافق جديدة أو ترميم أخرى دون الرجوع لإدارة التعليم.	1.74	1.003	منخفضة
		المحور الفني	2.21	0.852	منخفضة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف المتعلقة بالمحور الفني قد تراوحت ما بين (1.74-2.84)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "تعطي المعلمين الحرية في إثراء المناهج بما يخدم مصلحة الطلبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.84)، وبدرجة تقدير متوسطة ويمكن تفسير ذلك إلى حرص قادة المدارس على تشجيع المعلمين على المشاركة في إثراء وتطوير المناهج من خلال الأخذ بملاحظاتهم وأفكارهم تحقيقاً لاستقلالية المدرسة لتطبيق الإدارة الذاتية، كما يمكن تفسير ذلك إلى ثقة قيادة المدرسة بقدرات المعلمين على تطوير المناهج، وإلى اهتمام قيادة المدرسة بتطوير المناهج بما يتماشى مع القدرات العقلية والجسمية للطلبة.

بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "تعمل على بناء مرافق جديدة أو ترميم أخرى دون الرجوع لإدارة التعليم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.74). وبدرجة تقدير منخفضة، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم استقلالية المدارس وتبعيتها لوزارة التربية والتعليم في العديد من شؤونها الفنية، كما يمكن تفسير ذلك إلى قلة الموارد المالية المتوفرة بالمدارس مما يحول دون قيام قادة المدارس ببناء المرافق أو ترميمها.

وهذا ما أكدت عليه دراسة جاري كازبلا (Gary Czaplá, 2014) التي توصلت إلى أن مدراء المدارس في المناطق التي تحتوي على طلاب ذات لغة مخالفة كالإيطالية والإسبانية يواجهون معوقات في تحقيق الاستقلالية وتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة لإدارة الموارد والموظفين والمبنى ليكون مدير المدرسة فعالاً. ودراسة محمد (2017) التي توصلت إلى أن المدرسة المصرية لا زالت تخضع لنظام شديد المركزية، وأن صلاحيات مدير المدرسة تقتصر على تنفيذ التعليمات، وعدم وجود تفويض الصلاحيات لصناعة القرار، وإدارة الميزانيات.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لواقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف تعزى لمتغيرات (الجنس، عدد الدورات التدريبية، مستوى المدرسة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف حسب متغيرات الجنس، عدد الدورات التدريبية، مستوى المدرسة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لأثر الجنس، عدد الدورات التدريبية بينما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لأثر مستوى المدرسة، والجداول أدناه توضح ذلك.

أولاً: متغير الجنس

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر متغير الجنس على واقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف.

المحاور	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المحور الإداري	ذكر	111	2.33	0.742	0.125	358	0.900
	أنثى	249	2.32	0.755			
المحور الفني	ذكر	111	2.22	0.856	0.260	358	0.795
	أنثى	249	2.19	0.845			
المحور المالي	ذكر	111	2.46	0.847	-1.869	358	0.062
	أنثى	249	2.64	0.815			
الإدارة الذاتية	ذكر	111	2.34	0.726	-0.542	358	0.588
	أنثى	249	2.38	0.681			

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير الجنس في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية. ويمكن تفسير ذلك إلى أن قادة المدارس متفقون في وجهات نظرهم حول واقع تطبيق الإدارة الذاتية بغض النظر عن جنسهم كونهم يعملون في نفس البيئة المدرسية، ويطبقون نفس القوانين والتعليمات التي تصدرها وزارة التربية، كذلك فإنهم يقومون بنفس الأعمال والمهام الوظيفية الروتينية التي لا تعطيهم الفرصة للتطوير والابداع لتطبيق الإدارة الذاتية.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كاباردو (Cabardo, 2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بني مرتضى (2019) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: متغير عدد الدورات التدريبية

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر متغير عدد الدورات التدريبية على واقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف.

المحاور	عدد الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المحور الإداري	أقل من 3 دورات	118	2.22	0.705	-1.921	358	0.055
	من 3-5 دورات	242	2.38	0.760			
المحور الفني	أقل من 3 دورات	118	2.11	0.778	-1.606	358	0.109
	من 3-5 دورات	242	2.26	0.883			
المحور المالي	أقل من 3 دورات	118	2.60	0.907	1.307	358	0.192
	من 3-5 دورات	242	2.48	0.805			
الإدارة الذاتية	أقل من 3 دورات	118	2.31	0.681	0.880	358	0.380
	من 3-5 دورات	242	2.38	0.727			

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير عدد الدورات التدريبية في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية لا يرتبط بعدد الدورات التدريبية بقدر ما أن تطبيقها يحتاج إلى الاستقلالية والتحول إلى اللامركزية في الإدارة وإشراك المعلمين والعاملين في إتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن قادة المدارس يخضعون لنفس الدورات التدريبية أثناء الخدمة، ويمتلكون المهارات والمعرفة من خلال خبرتهم الطويلة في العمل مما أدى إلى الاتفاق في استجاباتهم.

ثالثاً: متغير مستوى المدرسة

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير مستوى المدرسة على واقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف.

المحاور	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الإداري	ابتدائية	154	2.22	0.733
	متوسطة	66	2.33	0.777
	ثانوية	140	2.44	0.731
	المجموع	360	2.33	0.745
المحور الفني	ابتدائية	154	2.04	0.777
	متوسطة	66	2.30	0.886
	ثانوية	140	2.35	0.887
	المجموع	360	2.21	0.852
المحور المالي	ابتدائية	154	2.33	0.822
	متوسطة	66	2.73	0.893
	ثانوية	140	2.62	0.799
	المجموع	360	2.52	0.840
الإدارة الذاتية	ابتدائية	154	2.21	0.712
	متوسطة	66	2.45	0.744
	ثانوية	140	2.47	0.671
	المجموع	360	2.35	0.712

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف بسبب اختلاف فئات متغير مستوى المدرسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو في الجدول (10).

جدول (10): تحليل التباين الأحادي لأثر مستوى المدرسة لواقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف.

المحاور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المحور الإداري	بين المجموعات	3.530	2	1.765	3.218	0.041
	داخل المجموعات الكلي	195.796	357	0.548		
		199.326	359			
المحور الفني	بين المجموعات	7.841	2	3.921	5.536	0.004
	داخل المجموعات الكلي	252.819	357	0.708		
		260.660	359			
المحور المالي	بين المجموعات	9.758	2	4.879	7.143	0.001
	داخل المجموعات الكلي	243.829	357	0.683		
		253.586	359			
الإدارة الذاتية	بين المجموعات	5.920	2	2.960	6.003	0.003
	داخل المجموعات الكلي	176.024	357	0.493		
		181.944	359			

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير مستوى المدرسة في جميع المحاور ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفبه كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11): المقارنات البعدية بطريقة شفبه لأثر مستوى المدرسة على واقع تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف.

المحور	المتغير	المتوسط الحسابي	ابتدائية	متوسطة	ثانوية
المحور الإداري	ابتدائية	2.22			
	متوسطة	2.33	0.11		
	ثانوية	2.44	*0.22	0.11	
المحور الفني	ابتدائية	2.04			
	متوسطة	2.30	0.26		
	ثانوية	2.35	*0.31	0.05	
المحور المالي	ابتدائية	2.33			
	متوسطة	2.73	*0.40		
	ثانوية	2.62	*0.29	0.10	

...تابع جدول رقم (11)

المحور	المتغير	المتوسط الحسابي	ابتدائية	متوسطة	ثانوية
الإدارة الذاتية	ابتدائية	2.21			
	متوسطة	2.45	0.24		
	ثانوية	2.47	*0.27	0.03	

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

يتبين من الجدول (11) الآتي:

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المدارس الثانوية والمدارس الابتدائية وجاءت الفروق لصالح المدارس الثانوية في المحور الإداري، والمحور الفني، والمحور المالي، والإدارة الذاتية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن قادة المدارس الثانوية لديهم فهم ومعرفة أكثر بمتطلبات تطبيق الإدارة الذاتية وذلك لخبرتهم الطويلة في العمل، كما يمكن تفسير ذلك بأن المدارس الثانوية أكثر نضجاً مؤسسياً من المدارس الابتدائية وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المدارس الابتدائية من جهة وكلا من المدارس المتوسطة من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح المدارس المتوسطة في المحور المالي. ويمكن تفسير ذلك إلى أن المدارس المتوسطة نفقاتها أكبر من حيث صيانة مرافق المدرسة وتسيير الرحلات العلمية بالإضافة إلى حاجتها للمختبرات وإجراء التجارب العلمية، كما يمكن تفسير ذلك إلى التفاوت في الميزانية بين هذه المدارس حيث أن المدارس المتوسطة ذات ميزانية مالية أكبر نظراً لحجمها الكبير وأعداد الطلبة الكبيرة فيها مقارنة بالمدارس الابتدائية، وبالتالي جاءت الفروق لصالحها .

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الغامدي (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة قادة المدارس للإدارة الذاتية تبعاً لمتغيري المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة .

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: ما معوقات تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل محور على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المحور الأول: المعوقات البشرية

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف للفقرات المتعلقة بالمعوقات البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	39	قلة تقبل قادة المدارس للتغيير.	3.54	1.239	متوسط
2	40	ضعف ثقة الرؤساء في كفاءة المرؤوسين.	3.40	1.108	متوسط
3	38	افتقار المدرسة للقيادات المؤهلة.	3.33	1.341	متوسط
4	36	قلة معرفة قادة المدارس بمفهوم الإدارة الذاتية.	3.16	1.032	متوسط
5	37	عدم المبادرة خوفاً من تحمل مسؤولية.	3.01	1.057	متوسط
6	35	صعوبة إقناع القيادات العليا بأهمية تفويض الصلاحيات.	2.98	0.989	متوسط
المعوقات البشرية			3.24	0.645	متوسط

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لمعوقات تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف على محور المعوقات البشرية، قد تراوحت ما بين (2.98-3.54) وبدرجة تقدير متوسط، ويمكن تفسير ذلك إلى قلة تأهيل قادة المدارس للقيام بتطبيق الإدارة الذاتية، وإلى قلة الدورات التدريبية التي تمنحهم المهارة والمعرفة لتطبيق الإدارة الذاتية، حيث جاءت الفقرة رقم (39) والتي تنص على "قلة تقبل قادة المدارس للتغيير" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وبدرجة تقدير متوسط، ويمكن تفسير ذلك إلى قلة معرفة قادة المدارس بثقافة الإدارة الذاتية في المدرسة، وعدم تقبلهم للإدارة الذاتية كونها من المفاهيم الحديثة بالنسبة لهم مما يجعلهم يقارمون التغيير، بالإضافة إلى تمسك البعض بالطرق التقليدية في الإدارة وعدم التوجه نحو الطرق الحديثة ومنها الإدارة الذاتية، بينما جاءت الفقرة رقم (35) ونصها "صعوبة إقناع القيادات العليا بأهمية تفويض الصلاحيات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.98). وبدرجة تقدير متوسط. ويمكن تفسير ذلك إلى قلة اهتمام القيادات الإدارية العليا بتفويض الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس، حيث أن تطبيق الإدارة الذاتية بحاجة إلى الاستقلالية في الصلاحيات واتخاذ القرارات.

المحور الثاني: المعوقات الإدارية

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف للفقرات المتعلقة بالمعوقات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	33	ضعف الميزانية المخصصة للمدرسة من قبل وزارة التربية والتعليم.	3.40	1.295	متوسط
2	31	قلة الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس.	3.16	1.171	متوسط
3	34	ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.	3.12	1.056	متوسط
4	32	تذمر قادة المدرسة من قلة المرونة في تطبيق بعض القوانين.	2.99	0.941	متوسط
5	30	قلة الدورات التدريبية التي تهتم بالإدارة الذاتية.	2.82	0.911	متوسط
		المعوقات الإدارية	3.10	0.783	متوسط

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لمعوقات تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف المتعلقة بمحور المعوقات الإدارية قد تراوحت ما بين (2.82-3.40) وبدرجة تقدير متوسط ويمكن تفسير ذلك إلى المركزية الإدارية الشديدة لدى وزارة التربية والتعليم مما يؤدي إلى عدم تمكن قادة المدارس من القيام بتطبيق الإدارة الذاتية خاصة فيما يتعلق بالمناهج والميزانية واتخاذ القرارات.

حيث جاءت الفقرة رقم (33) والتي تنص على "ضعف الميزانية المخصصة للمدرسة من قبل وزارة التربية والتعليم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وبدرجة تقدير متوسط، ويمكن تفسير ذلك إلى قلة اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتوجه نحو تطبيق الإدارة الذاتية من خلال تخصيص ميزانية ضعيفة لهذه المدارس مع عدم الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات المالية لهذه المدارس، وعدم إعطاء المدارس الاستقلالية المالية لتحقيق أهدافها مما يقف عائقاً أمامها لتطبيق الإدارة الذاتية.

بينما جاءت الفقرة رقم (30) ونصها "قلة الدورات التدريبية التي تهتم بالإدارة الذاتية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.82). وبدرجة تقدير متوسط، ويمكن تفسير ذلك إلى

عدم جدية وزارة التربية والتعليم بتطبيق الإدارة الذاتية من خلال قلة الاهتمام بتأهيل وتدريب قادة المدارس وتطوير قدراتهم، حيث أن الدورات التدريبية تأهل قادة المدارس وتمنحهم المعرفة والمهارة فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الذاتية.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بني مرتضى (2019) التي أظهرت نتائجها أن تأثير المعوقات الإدارية لإمكانية الإدارة المدرسية الذاتية جاءت بدرجة متوسطة في الدرجة الكلية للفقرات.

التوصيات

1. التحول من المركزية إلى اللامركزية لدى وزارة التربية والتعليم السعودية من خلال تفويض الصلاحيات لقادة المدارس للتطبيق الجاد للإدارة الذاتية للمدرسة في محافظة الطائف.
2. تأهيل قادة المدارس والمعلمين من خلال الدورات التدريبية لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
3. العمل على إيجاد الدعم المالي اللازم الذي يساعد على تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
4. ضرورة منح المدارس مزيداً من الاستقلالية المالية والإدارية لتتمكن من تطبيق الإدارة الذاتية.
5. إشراك المدارس في عملية تطوير المناهج والمقررات الدراسية.

References (Arabic & English)

- Abd, R. (2013). Self-financing for university education in Turkey and Australia and how to benefit from them in Egypt (a comparative study). *Journal of the College of Education, Benha*, 93 (1).
- Abu Attia, A. (2009). *Application of Decentralization in the management of pre-university education*. Desouq: Dar of Knowledge and Faith for publication and distribution.
- Abu Khattab, I. (2008). *Effective Elements of School Management in Government Schools in Gaza Governorates from the viewpoint of Principals and ways to improve them*. Unpublished Master Thesis, College of Education, Islamic University, Gaza.
- Al-Ajami, M. (2008). *School Self Administration Strategies for School and Class*. Amman: Dar Al-Masirah.

- Al-Ghamdi, R. (2019). School self-administration among school leaders
- Al-Mutairi, A. (2019). The reality of exercising leadership skills among primary schools' principals in Buraidah from the point of view of female teachers. *Journal of Social Service*, 61(2), 251-283.
- Al-Sabaie, S. (2015). Activating the self-administration approach in developing the administrative performance of the principal. *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, 163 (199), 222-256.
- Arar, K. & Abu rami, A. (2016). School-Baswd Management: Arab Education system in Israel, *journal administration*. 54(2). 191-208.
- Ayesh, A. (2014). *School Administration, Its Theories and Applications*. Amman: Dar Al-Messiah for Publishing and Distribution.
- Bani Mortada, A. (2019). The possibility of applying school self-administration and its obstacles as seen by leaders and principals of secondary schools in Dammam educational region: A field study. *University of Jordan, Mainstay of Scientific Research*, 1 (46) 83-103.
- Cabardo, J. (2016). level of participation of the school stakeholders to tge Different school –lntiatad Activities and the Implementation of school –Based Management. *Journal of Inquiry and Action in education*. 8(1). 81-94.
- Czapla, Gary Czapla: *principals experiences of outonmy in Nebraska schools with increased hipanic/Latino student populations*, ph., D, Nebraska, Lincoln, University 2014. Available, online, [athttps://scholar.google.com/eg/in,9,sebtamber,2019](https://scholar.google.com/eg/in,9,sebtamber,2019).
- Daour, Saeed. (2007). *The role of the principal of the high school as an educational leader in the governorates of Gaza and its relationship to the school's organizational cul*. Unpublished Master Thesis true from the teachers 'point of view, Islamic University, Gaza, Palestine

- Edwards. B. B. (2019). shifting the perspective on community-based management of education: from systems theory to social capital and community empowerment, *International of educational Developments*,64(c), 17-26, <https://doi.org/10.41016/j.ijedudev.2020.3.005>.
- Hussein, S. (2006). *School self-administration and decentralization of education*. Alexandria: Dar Al-Wafaa for World of Printing and Publishing.
- Ibrahim Bafadal, bam bang Budi Wiyono, Ahmad Yusuf Sobri (2019). The Implementation of School Based Management, and Its Effect on the Teachers' Work Motivation and the School Quality, *Indonesia Universal Journal of Educational Research* 7(9). 2021-2026.
- in the Al-Baha region and their relationship to teacher participation in decision-making from their point of view. *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, 20. 51-83.
- Jassim, G. (2018). The reality of applying the school self-administration to governmental school principals in light of the knowledge economy from their point of view. *Ain Shams University - Faculty of Education - Egyptian Association for Reading and Knowledge*, 199. 89-123.
- Khalil, N. (2003). A comparative study of educational administration in France and the United States of America and the possibility of benefiting from it in Egypt. *Education Journal, The Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration*. 9 (6). 77-146.
- Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia, Al- Qassim Education Department. *Leading Schools Directory*. (2008). Retrieved on 14-9-2019.
- Mohammed, M. (2017). A proposed imagine for applying school-centered administration to achieve the goals of the strategic plan for

pre-university education in the Republic of Egypt. *Educational Journal*. 49 (1). 458-536.

- Moradi, S. & Beidokhti, (2016). Comparative comparison of Implementing School-Based Management in Developed countries in the Historical Context: from Theory to partice, *International Education studies*. 9(9). 191-198.
- Priscilla, W. (2014). *School-Based Management*. Enclopedia of education economic & finance. 2(3). 667-671.
- Vijayabaskar, V. & Sharveswara, R. (2019). Effectiveness of School Based Management in Empowering the Leadership of Schools, *International Conference Uva Wellassa University*.