

آليات إدارية مقترحة لتطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في
محافظة جرش من وجهة نظر مديريها

اعداد

د / منال حسن محمد النظامي

الملخص

هدفت الدراسة الحالية اقتراح آليات إدارية لتطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش من وجهة نظر مديريها، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية بلغت (١٦٢) مديراً ومديرة. وأظهرت النتائج أن واقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها للأداة ككل جاء بدرجة متوسطة، وتوزعت المجالات بين الدرجتين المرتفعة والمنخفضة وكانت مرتبة على التوالي تنازلياً: (المناهج الدراسية، الموازنة المالية، التسهيلات التربوية، تفويض الصلاحيات). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، أو سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: آليات إدارية، الإدارة الذاتية، المدارس الحكومية والخاصة، محافظة جرش.

Proposed administrative mechanisms to develop self-management for public and private schools in Jerash Governorate from the viewpoint of their principals

The study aimed at proposing administrative mechanisms to develop self-management for public and private schools in Jerash Governorate from the viewpoint of their principals, the survey descriptive method was used, and the questionnaire was used as a study tool. The study sample was randomly chosen from the Capital Governorate, amounting to (162) male and female principals. The finding showed that the degree of administrative mechanisms to develop self-management for public and private schools was medium, and the dimensions were distributed between high and low degree, they were in descending order, respectively: (Curricula, financial budget, educational facilities, delegating powers). The findings showed that there were no statistically significant differences attributed to gender variable, years of experience, or educational qualification.

Key words: administrative mechanisms, self-management, public and private schools, Jerash Governorate.

المقدمة

سعت الأنظمة التربوية الطامحة إلى التقدم والازدهار إلى تطوير طرق وأساليب التدريس بما يواكب عصر المعلوماتية، والانفجار المعرفي، مراعاةً لواقع حياة الطالب ومستقبله، وان تهيئة البيئة التعليمية المناسبة يرتبط بفاعلية الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف المجتمع والمقاصد التربوية، لذا أصبح تطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة ضرورة ملحة.

شهد العالم خلال العقود الماضية تطورات وتغيرات عميقة وشاملة وسريعة في أسلوب الحياة، فرضت على الإدارة تحديات لا بد من مواجهتها، فهناك حاجة إلى إدارة تتقبل التغيير، فلقد شهد العالم تطوراً في مختلف المجالات، هذا التطور يلزم أن يواكبه حدثاً في الإدارة وأساليبها، فالتقدم في أي مجتمع أصبح مرهوناً بتطور الإدارة، فاستثمار الموارد المادية والبشرية لا يمكن أن يتم بدون إدارة ناجحة، وفي ضوء التوجه نحو اللامركزية في إدارة عملية التعلم والتعليم ظهر ما يعرف بالإدارة الذاتية للمدرسة (الشيايب وأبو حيمور، ٢٠١٣). ويقصد بالإدارة الذاتية للمدرسة نقل السلطة والصلاحيات إلى المدرسة ذاتها بما تتضمنه عملية صنع واتخاذ القرارات التعليمية، بمشاركة مديري المدارس والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي وأولياء الأمور والطلاب، بشكل يضمن المشاركة في إدارة المدرسة. وتعرف الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها طريق صياغة مهام الإدارة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء مجلس إدارة المدرسة أكثر استقلالية ومسئولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات، وتفعيل الأنشطة التربوية لتطوير المدرسة على المدى البعيد (خليل، ٢٠١٤).

وتتسم المدارس المُدارة ذاتياً بأنها ذات مرونة أعلى في تحسن ظروف الطلبة، إذ تتميز عن المدارس التابعة للنظام التعليمي المركزي أنها تتحسس حاجات الطلبة ومشكلاتهم، في توفير البيئة التعليمية ومستلزماتها، بينما تتسم المدارس التي تتبع النظام المركزي بتشابه

البيئات التعليمية وموجوداتها، دون مراعاة خصوصية المنطقة أو طبيعة الطلبة، إذ تتماثل في المناهج، والأثاث، وطبيعة الكادر التعليمي، والإداري، وطبيعة المباني (Cheng, 2014). وترى الباحثة أن المرونة التي تتسم بها المدارس المُدارة ذاتيًا جعلت الأنظمة التربوية الحديثة تتجه نحو اللامركزية في التعليم، وتفعيل هذه المدارس ودعمها.

وتتضمن الإدارة الذاتية للمدرسة تبني المدرسة إدارة أعمالها وصياغة الرؤى والأهداف التربوية، وتوظيف ملاكات المدرسة من معلمين وعاملين وإشراكهم في صناعة القرارات واتخاذها دون الرجوع للسلطة العليا (الشمري، ٢٠٠٩). ولقد ازداد الاهتمام بالإدارة الذاتية للمدارس بسبب التطور الهائل الذي تشهده المؤسسات التعليمية، فقد ظهرت الكثير من الصعوبات والاختلاف في البيئات التعليمية التي تعود إلى اختلاف خصائص الطلبة واحتياجاتهم، مما يجعل البيئات التعليمية أكثر تمايزًا، وهذا يؤكد على أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة بحيث تخط سياساتها وفق غايات وتطلعات المجتمع (إدريس ووائل ومحسن والغالبي، ٢٠١٣).

ولقد بين محسن (٢٠١٩)، وعبد المجيد (٢٠١٩)، والألفي (٢٠١٩)، وخليل (٢٠١٤) أن أهم أركان الإدارة الذاتية للمدرسة هي إدارة الموازنة المالية، واختيار المناهج الدراسية، وتوفير التسهيلات التربوية، وتفويض الصلاحيات.

يعد تفويض الصلاحيات من أهم أركان الإدارة الذاتية للمدرسة، ويقصد به نقل السلطة إلى مستوى المدرسة، ويقوم على ضرورة مشاركة أفراد المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات المؤثرة عليهم، فالمدرسة هي الوحدة التنظيمية التي تقرر التغييرات، ولكي تكون التغييرات فعالة ومستمرة ينبغي تنفيذها من قبل الأفراد الذين يشعرون بملكيتهم للمدرسة وأنهم مسئولون عنها وبذلك فالإدارة الذاتية تركز على لامركزية السلطة التي تُنقل من الإدارة المركزية إلى المدرسة والمجتمع المحلي، لكي يكون لهم دور في اتخاذ القرارات، وهذا يوضح أن إدارة المدرسة الذاتية تعتمد على مشاركة جميع الأفراد المنتمين بالعملية التعليمية في اتخاذ القرارات الخاصة بها ومن ثم يتحمل الجميع مسؤولية نجاح المدرسة في

أداء رسالتها وتقديمها مخرجات تعليمية تتميز بالجودة في الأداء والفعالية (خليل، ٢٠١٤). وترى الباحثة أن الإدارة الذاتية للمدرسة تتضمن تمكين المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة والآباء والمجتمع المحلي للمشاركة في اتخاذ القرارات.

وتتضمن الإدارة الذاتية تفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة بحسب الاختصاص والكفاءة، فالإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمدرسة، تزيد الفاعلية والإنتاجية، وهذا لا يتحقق إلا بربط أهداف العاملين بأهداف المدرسة، فالاتجاه نحو الإدارة الذاتية وتفويض الصلاحيات هو توجه ضماني نحو زيادة مستوى مشاركة العاملين في إدارة المدرسة، حيث تؤدي هذه المشاركة إلى تمكين العاملين بالمدرسة من صنع القرارات التربوية التي تلبي احتياجات المجتمع المحلي الذي تخدمه المدرسة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية، ورفع مستوى الأداء الإداري بالمدرسة (عبد الغفار، ٢٠١٥). وترى الباحثة أن تفويض الصلاحيات كأحد أركان الإدارة الذاتية للمدرسة يحفز العاملين بالمدرسة مما ينعكس على الاهتمام بمحتوى العمل وجودته، ولكن نجاح تفويض الصلاحيات مرتبط بتوفير الميزانية اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة والفعاليات التربوية.

ويعد توفير الميزانية من أهم عناصر الإدارة الذاتية للمدرسة، لذا يجب توفير خطة دقيقة لصرف الموارد بحسب أولويات التطوير الفعلي للعملية التعليمية والمدرجة بالخطة الاستراتيجية للمدرسة، على نحو يمكنها من توفير كافة التسهيلات المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية (المومني، ٢٠٠٨). ويرتبط نجاح تفعيل الإدارة الذاتية للمدرسة بتوفير المخصصات المالية اللازمة لتوفير كافة احتياجات العملية التعليمية التعلمية، بما فيها الحوافز والمكافآت المالية، كما أن إدارة الميزانية المالية تتضمن التخطيط نحو توفير موارد مالية مؤقتة مثل الهبات والمنح، أو دائمة مثل تقاضي أجور للتعليم أو تقديم خدمات للمجتمع المحلي (Sabit, Babatunde & Oluwale, 2018). وبهذا ترى الباحثة أن توفير الميزانية وإدارتها يعد من أهم عناصر نجاح الإدارة الذاتية للمدرسة، وبخاصة أن تخطيط المناهج وتطويرها يعتمد بشكل كبير على مدى توافر الميزانية المالية.

إن توفير المنهاج الدراسي ذي الجودة المواكب للتقدم التكنولوجي يرتبط بمدى توافر الميزانية المالية في المدرسة المُدارة ذاتيًا، ولا يحفى أهمية توفير الميزانية الملائمة لتوفير منهاج يُقدم الخبرات التربوية والاجتماعية والثقافية، والتي تُعنى بتنمية جميع جوانب شخصية الطالب، لذا اهتمت المدارس بتوفير المنهاج الملائم لمتطلبات العصر (الجعفرية، ٢٠١١). فالمنهاج يمثل عنصراً حيوياً وبالغ الأهمية بين عناصر النظام التربوي. ذلك لأن المناهج أحد المكونات الرئيسية لهذا النظام، وأكثر الوسائل فاعلية في تحقيق أغراضه التربوية داخل المجتمع، والمنهج يعكس بدوره فلسفة المجتمع الذي ينتمي إليه. فهو الكفيل بصياغة أهدافه، التي يطمح إلى تربية أفراده عليها، وتمثل المناهج الجهاز العصبي في جسم العملية التربوية، والمنهج هو أهم الأنظمة التي يتشكل منها النظام التربوي، وهو بوصفه نظاماً يمثل المرآة التي تعكس، فلسفة النظام التربوي، وتطلعاته، في ترجمة فلسفة المجتمع وحاجاته وطموحاته، بتربية أبنائه التربوية التي يهدف إليها مما يجعل توفير المناهج الحديثة المتطورة عنصراً حاسماً في نجاح الإدارة الذاتية للمدرسة (الدلمي والهاشمي، ٢٠٠٧).

إن تمكين المدارس المُدارة ذاتيًا من توفير منهاج عصري مواكب للحدثة يعني توفير منظومة متكاملة تشتمل على مجموعة من الخبرات والنشاطات والمهارات، التي تتداخل فيما بينها لتعد المواطن الصالح الواعي، وذلك وفقاً لأهداف مرسومة ومستمدة من أهداف المجتمع وتطلعاته وآماله وطموحاته، وقيمه، وفلسفته وفقاً لاستراتيجيات واضحة، وأساليب متنوعة تساعد في بناء شخصية الطالب، وإعداده بشكل سليم، يتماشى مع التطورات الهائلة في مجال العلم والمعرفة، وتواكب القفزات النوعية والكمية السريعة في الثورة التقنية، والتطور العظيم الذي يشهده العالم، مما يؤكد على أهمية إعداد وتطوير المناهج وفق خصائص الطالبة واحتياجاتهم، وهذا أحد أهم أركان الإدارة الذاتية لمدرسة (الحريري، ٢٠٠٨). وترى الباحثة أن توفير المناهج الدراسية التي تلبي احتياجات الطلبة تعد من أهم عناصر الإدارة الذاتية، ولكن نجاح الإدارة الذاتية للمدرسة يرتبط أيضاً بتوفير

مجموعة من الاحتياجات والتسهيلات التربوية التي تزيد من كفاءة ومرونة هذه المؤسسات التعليمية.

إن عملية التحول نحو الإدارة الذاتية للمدرسة يتطلب التخلص من الإدارة التقليدية الهرمية، بحيث تحدد المدرسة احتياجاتها والتسهيلات التربوية التي ينبغي توفيرها في ضوء موازنتها المالية (الذبياني، ٢٠١٥). إن إحداث عملية التغيير والتطوير في المدرسة تركز بالأساس على توفير التجهيزات والأدوات والتقنيات اللازمة لإحداث عملية التغيير والتطوير و (يونس، ٢٠١٧). وتعنى المدارس المدارة ذاتياً بتوفير التسهيلات الأساسية والضرورية للموجودين في المدرسة، كالتغذية، والتوجيه والإرشاد، والأجهزة والمعدات، وما تجدر الإشارة إليه أن المدارس تتعايش مع متغيرات بيئة تتفاوت في حاجاتها ونوعية التسهيلات التي تتطلبها، بمعنى أن هناك خصوصية في بعض البيئات لا بد من مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار (الطويل، ٢٠٠٦).

ولم يكن الأردن بمعزل عن التطورات العالمية في الاتجاه نحو اللامركزية في التعليم، وبخاصة في ضوء التوسع في القطاع الخاص، فمثلاً في محافظ جرش توجد (٩٠) مؤسسة تعليمية خاصة منها (٣٤) مدرسة خاصة أساسية وثانوية، إلى جانب ما يزيد على (١٨٠) مدرسة أساسية وثانوية حكومية، تضبطها تعليمات صارمة من حيث توفير المناهج والتسهيلات التربوية وتخطيط الميزانية وتفويض الصلاحيات. وفي ضوء التوجه العالمي نحو الإدارة الذاتية للمدرسة، وبخاصة في ظل جائحة كورونا، وازدياد الاهتمام بالتعلم عن بعد، وتفويض الصلاحيات لمدرء المدارس وللمعلمين لتعليم واختبار طلبتهم بالطرق المناسبة، جاءت الدراسة الحالية لاقتراح آليات إدارية لتطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش من وجهة نظر مديريها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

شغلت قضية الإدارة الذاتية للمدرسة الرأي العام كثيراً، وما زالت تشغله، وفي ضوء انتشار جائحة كورونا، وازدياد الاهتمام بالتعلم عن بعد، والاعتماد على المدرسة كوحدة إدارية في التواصل مع طلبتها وتعليمهم واجراء الاختبارات بالطرق التي تقرها المدرسة، توجهت الأنظار نحو تطوير الادارة الذاتية للمدرسة، وبرغم هذه التوجهات فقد لاحظت الباحثة بحكم عملها كمديرة مدرسة وجود مركزية شديدة في التعليم في الأردن، إذ ترتبط العملية التعليمية بمناهج دراسية حكومية موحدة، وبرغم تفويض بعض الصلاحيات للمدارس إلا أن جميع المدارس تخضع لتعليمات وأنظمة موحدة، كما أن توفير الأدوات والتسهيلات التربوية والموارد البشرية ترتبط بمركز المديرية المرتبطة بالوزارة.

وفي ضوء نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أظهرت وجود قصور في مستوى الإدارة الذاتية للمدرس العربية مثل دراسة محسن (٢٠١٩)، وعبد المجيد (٢٠١٩)، والألفي (٢٠١٩)، جاءت الدراسة الحالية لاقتراح آليات إدارية لتطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش من وجهة نظر مديريها، وتمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي الآتي:

ما الآليات الإدارية المقترحة لتطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش من وجهة نظر مديريها؟

وتفرع عنه الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما واقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها؟

السؤال الثاني: ما الآليات الإدارية المقترحة لتطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن؟

السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد الدراسة في تقييم مستوى الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش، تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟"

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف إلى واقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها.

- التعرف إلى الآليات الإدارية المقترحة لتطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن.

- التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد الدراسة في تقييم مستوى الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش، تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النتائج التي يُنتظر أن تسفر عنها، ومدى تأثير هذه النتائج في القائمين على التربية والتعليم في الأردن، وتأتي أهمية الدراسة الحالية من جملة اعتبارات نظرية وعملية وكالاتي:

الأهمية النظرية:

تمثلت الأهمية النظرية بالآتي:

- عدم وجود دراسات - على قدر اطلاع الباحثة- هدفت اقتراح آليات إدارية لتطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش من وجهة نظر مديريها.

- إثراء الجانب النظري المتعلق بتطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة، إذ تأمل الباحثة أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

- يتوقع أن تفتح هذه الدراسة أبوابًا جديدة أمام الباحثين في مجال تطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة؛ بقصد إجراء بحوث ودراسات جديدة، تعزز أو تنفي ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج.

الأهمية العملية:

تمثلت الأهمية العملية بالآتي:

- يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الباحثون والمهتمون بدراسة لتطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة.

- يُؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم العون لصناع القرار في وزارة التربية والتعليم الأردنية في التعرف إلى واقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة، والآليات الإدارية المقترحة، بحيث تكون عوناً لهم في اتخاذ القرارات المناسبة للارتقاء بالعملية التعليمية التعليمية.

- يؤمل أن تُقدم نتائج هذه الدراسة تغذية راجعة للقيادات التربوية وبخاصة مديري المدارس والمشرفين التربويين، حول واقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة، والآليات الإدارية المقترحة، ليتخذوا الإجراءات المناسبة للارتقاء بالعملية التعليمية.

مصطلحات الدراسة:

تتبنى الدراسة عدداً من المصطلحات وتالياً تعريفها:

آليات إدارية: عرفها الرميضي (٢٠٠٤، ٤٦) بأنها: "مرتكزات أساسية تحدد مسار العملية الإدارية وتوجهها". وتعرف في هذه الدراسة إجرائياً بالأسس والإجراءات والحلول المناسبة التي تهدف إلى تطوير الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة

جرش نحو اللامركزية في إعداد الميزانية وتوفير التسهيلات التربوية وتفويض الصلاحيات واختيار المناهج الدراسية.

الإدارة الذاتية:

هي "مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها مع خضوع المدرسة النظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها" (العجمي، ٢٠٠٨، ص٣٨). وتعرف في هذه الدراسة إجرائياً بتوجه المدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش نحو اللامركزية في إعداد الميزانية وتوفير التسهيلات التربوية وتفويض الصلاحيات واختيار المناهج الدراسية.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتضمن حدود الدراسة الآتي:

الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠.

الحدود البشرية: مديرو المدارس العاملون في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش في المملكة الأردنية الهاشمية، للعام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠.

الحدود المكانية: محافظة جرش في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الموضوعية: اقتراح آليات إدارية لتطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش من وجهة نظر مديريها.

محددات الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة بصدق أداة الدراسة وثباتها.

الدراسات السابقة

سعت دراسة محسن (٢٠١٩) التعرف إلى مدى تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات عن أفراد عينة الدراسة. وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغت (٢٠٠) مديراً ومديرة من مدارس تم توزيع الاستبانة عليهم و(١٦) مديراً ومديرة تم مقابلتهم. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق الإدارة الذاتي تعزى لمتغير الجنس أو سنوات الخدمة.

وأجرى الألفي (٢٠١٩) دراسة هدفت التعرف إلى متطلبات اختيار قيادات مدارس التعليم العام قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية على ضوء مبادئ الإدارة الذاتية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات عن أفراد عينة الدراسة. وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغت (١٨٥) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الذاتية يتطلب متطلبات إدارية، وفنية، وإنسانية، وتكنولوجية، وجميع هذه المتطلبات جاءت بدرجة مرتفعة، وأن أهم الحاجات هي تفويض المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة.

وهدف دراسة عبد المجيد (٢٠١٩) لتقديم تصور مقترح لتفعيل الإدارة بمدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء معايير القدرة المؤسسية وخبرات بعض الدول، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج المقارن، وتم مقارنة الإدارة الذاتية في مصر وسنغافورة وإنجلترا. وتم الرجوع إلى الكتب والدراسات التي بحثت في هذا المجال في الدول الثلاثة أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الذاتية في مصر يعني من المركزية الشديدة، إضافة إلى تداخل المسؤوليات، وقصور أنظمة الرقابة داخل المدرسة، واختيار القيادات التربوية غير دقيق، وكثرة لجان المتابعة، والافتقار إلى تنفيذ الرؤية والرسالة، وتدني مستوى الصلاحيات المفوضة، وضعف التشريعات المالية والإدارية،

ومحدودية المواد، وغيار تطبيق نظام الجودة، وعدم وجود للمشاركة للمجتمعية، بينما ظهرت جميع النقاط السابقة متوافرة في سنغافورة وإنجلترا على العكس من مصر. وهدفت دراسة جاسم (٢٠١٩) للتعرف إلى واقع الإدارة الذاتية لمديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظرهن، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، واختيرت عينة عشوائية بلغت (٨٩) من مديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت، وأظهرت النتائج أن واقع الإدارة الذاتية لمديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظرهن جاء بدرجة متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة على التوالي: (العمل مع المعلمين، الشؤون المالية، المشاركة في اتخاذ القرار، المناهج الدراسية). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير مستوى المدرسة أو الخبرة على جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات.

وقام إيزينوaji وأوتو ومكبويكانكي وإيدجبي وأوكيدي وأيسيدي (Ezenwaji, Otu,) ومكبويكانكي وإيدجبي وأوكيدي وأيسيدي (Mkpoikanke, Ezegebe, Okide & Eseadi, 2019) بدراسة هدفت التعرف واقع الإدارة الذاتية في المدارس النيجيرية في ضوء التوجه نحو المشاركة المجتمعية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات عن أفراد عينة الدراسة. وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغت (١٣٠٥) من مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور وموجها من العاملين في مدارس الدمج. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس في منطقة تعليمية في ولاية إنوغو جاءت بدرجة منخفضة، كما أظهرت اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن الإدارة الذاتية للمدرسة تعزز جودة الأداء المدرسي، وأظهرت أن تفعيل مبادئ الإدارة الذاتية يحتاج لتفعيل التشاركية وتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا. وسعت دراسة صفوري (٢٠١٧) لتطوير أسس إدارية تربوية مقترحة للإدارة الذاتية لمديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر في ضوء الاتجاهات الإدارية

المعاصرة، وتم استخدام المنهج الوصفي التطويري، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٥) مديراً ومديرة من العاملين داخل الخط الأخضر في فلسطين. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإدارة الذاتية لمديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم للأداة ككل جاء بدرجة متوسطة. وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة باستثناء مجال المشاركة باتخاذ القرار جاء بدرجة منخفضة، وجاءت مرتبة على التوالي (الشؤون المالية، تنمية العاملين مهنيًا، شؤون الطلبة، شؤون الموظفين، التفويض، المرافق المدرسية، المناهج الدراسية، المشاركة في اتخاذ القرار). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على جميع المجالات. وفي ضوء النتائج المستخلصة اقترحت الدراسة (٥٣) أساساً إدارياً تربوياً للإدارة الذاتية.

وأجرى أبريا (Abreh, 2017) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الإدارة الذاتية المدرسية في غانا، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات عن أفراد عينة الدراسة. وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغت (١٨٣) من مديري المدارس والمعلمين وأفراد المجتمع المحلي، من عشر مدارس من كل من مناطق أكاتسي الجنوبية ومقاطعات مانيا وكروبو العليا، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإدارة الذاتية المدرسية في غانا وفقاً لمشاركة اللجان المحلية في الإدارة المدرسية جاءت بدرجة منخفضة، ويعود السبب لوجود ضعف في التخطيط الإدارة الذاتية المدرسية.

خلاصة الدراسات السابقة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، كما استخدمت عينة من مديري المدارس، وتشبه بذلك دراسة كل من محسن (٢٠١٩) والألفي (٢٠١٩) وصفوري (٢٠١٧)، وجاسم (٢٠١٩)، و إيزينوaji وأوتو ومكبويكانكي

وإيدجبي وأوكيدي وأيسيدي (Ezenwaji, Otu, Mkpoikanke, Ezegbe, Okide & (Eseadi, 2019)، وأبريا (Abreh, 2017). وتتميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة من حيث المجتمع المستهدف بالدراسة والذي تكون من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش، ولم تستهدف أي دراسة سابقة دراسة هذا المجتمع- على قدر اطلاع الباحثة. كما تتميز الدراسة الحالية باستهدافها اقتراح آليات إدارية لتطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش من وجهة نظر مديريها دراسة.

واستفادت الباحثة من بعض الأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة الحالية، كما استنارت بمراجع الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.

منهجية الدراسة:

تتضمن منهجية الدراسة عرض لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، والأداة المستخدمة وصدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية، وعلى النحو الآتي:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لاقتراح آليات إدارية لتطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش من وجهة نظر مديريها.

مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش في المملكة الأردنية الهاشمية، والبالغ عددهم (٢١٦) مديرًا ومديرة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية بلغت (١٦٢) مديرًا ومديرة.

أداة الدراسة

بعد أن استشارت الباحثة المختصين، في الإدارة التربوية، تم تطوير استبانة كأداة للدراسة لتقييم مستوى الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش من وجهة نظر مديريها، في ضوء مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة محسن (٢٠١٩) والألفي (٢٠١٩) وصفوري (٢٠١٧)، وجاسم (٢٠١٩)، وإيزينوaji وأوتو ومكبويكانكي وإيدجبي وأوكيدي وأيسيدي (Ezenwaji, Otu,) (Mkpoikanke, Ezegebe, Okide & Eseadi, 2019)، وأبريا (Abreh, 2017). وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (٣٠) فقرة تقيس مستوى الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة، وتضمنت كل فقرة اختيار درجة تقدير، وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء وزن متدرج للبدائل؛ فقد أعطيت خمس درجات للإجابة عن البديل (أوافق بدرجة كبيرة جداً)، وأربع درجات للإجابة عن البديل (أوافق بدرجة كبيرة)، وثلاث درجات للإجابة عن البديل (أوافق بدرجة متوسطة)، ودرجتان للإجابة عن البديل (أوافق بدرجة قليلة)، ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (وافق بدرجة قليلة جداً)، وتم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وعلى النحو الآتي:

صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم استخدام صدق المحتوى بعرضها على (١١) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية، وذلك لأخذ آرائهم حول محتوى الأداة، ومدى استيفائها لعناصر موضوع الدراسة، ومدى كفاية الفقرات، وحاجتها للتعديل أو الحذف، بالإضافة إلى وضوح صياغة الفقرات، وكذلك مدى قدرة أداة الدراسة على معالجة مشكلة الدراسة بشكل يحقق أهدافها، وأية ملاحظات يرونها ضرورية، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تبين أن الفقرات مناسبة لما أعدت لقياسه، إذ بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين (٩٥%)، وتعد هذه النسبة مناسبة لأغراض هذه الدراسة،

وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة، بل تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وبهذا بقي عدد فقرات الاستبانة بصورتها (٣٠) فقرة.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبانة، باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest)، وذلك بتطبيقها مرتين على عينة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغت (٢٠) فردًا، بفارق أسبوعين، وتم حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون والذي بلغ (٠.٩١٤)، كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا، للتحقق من التجانس الداخلي، إذ بلغت قيمة معامل الثبات (٠.٨٢٧)، وتُعد هذه قيمة كافية لأغراض هذه الدراسة، وبناءً على نتائج الصدق والثبات تم استخلاص أداة للدراسة تتمتع بإمكانية تطبيقها والاعتماد عليها والوثوق من النتائج التي ستسفر عنها.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات التي تم جمعها في ذاكرة الحاسوب، لتحليلها ومعالجتها باستخدام الرزم الإحصائية (Spss) وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

للإجابة عن السؤال الأول والثاني:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، واعتمدت الباحثة في تقييم مستوى الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش من وجهة نظر مديريها، بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

$$\text{القيمة العليا- القيمة الدنيا/ عدد المستويات} = 3/(1-5) = 3/4 = 0.75$$

وقد استخدم المعيار الآتي لغرض تفسير النتائج وهو:

$$\text{- المستوى المنخفض أقل من } (0.75 + 1) = 1.75$$

- المستوى المتوسط من (٢.٣٤) - (٢.٣٤ + ١.٣٣) = ٢.٣٤ - ٣.٦٧ .
- المستوى المرتفع (٣.٦٨) فأكثر.

وهكذا تم اعتماد المحك التالي لدرجة تطبيق للأداة ككل ولمجالات الدراسة وفقراتها:

- درجة تطبيق منخفضة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (١ - ٢.٣٣).
 - درجة تطبيق متوسطة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (٢.٣٤ - ٣.٦٧).
 - درجة تطبيق مرتفعة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (٣.٦٨ - ٥.٠٠).
- وصنفت فقرات الاستبانة في فئات حسب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة بشكل تنازلي وفق مجالات الدراسة.

للإجابة عن السؤال الثالث: تم استخدام تحليل التباين المتعدد، للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية، وتم استخدام اختبار شيفيه لمعرفة دلالة عائدية الفروق بين استجابات أفراد عين الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

نتائج الدراسة ومناقشتها

تم عرض النتائج ومناقشتها وفق أسئلة الدراسة وعلى النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما واقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها، بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (١) ذلك.

جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتب لواقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها للأداة ككل، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم المجال
مرتفعة	1	0.22	3.71	المناهج الدراسية	2
متوسطة	2	0.24	2.72	الموازنة المالية	1
منخفضة	3	0.27	2.32	التسهيلات التربوية	3
منخفضة	4	0.25	2.29	تفويض الصلاحيات	4
متوسطة		0.21	2.59	الكلي	

يتبين من الجدول (١) أن واقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها للأداة ككل جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢.٥٩) وانحراف معياري (٠.٢١). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جاسم (٢٠١٩)، وصفوري (٢٠١٧)، بينما تختلف عن نتيجة دراسة أبريا (Abreh, 2017)، ودراسة إيزينوaji وأوتو ومكبوكانكي وإيدجي وأوكيدي وأسيدي (Ezenwaji, Otu, Mkpoikanke, Ezegbe, Okide & Eseadi, 2019) والتي أظهرت نتائجها أن درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس جاءت بدرجة منخفضة. ويلاحظ أن مجال " المناهج الدراسية" جاء بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٢٢)، بينما جاء مجال "الموازنة المالية" في المرتبة الثانية،

بمتوسط حسابي (٢.٧٢) وانحراف معياري (٠.٢٢)، وبدرجة متوسطة. وجاء في المرتبة قبل الأخيرة مجال "التسهيلات التربوية"، بمتوسط حسابي (٢.٣٢) وانحراف معياري (٠.٧)، وبدرجة منخفضة، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال "تفويض الصلاحيات"، بمتوسط حسابي (٢.٢٩) وانحراف معياري (٠.٢٥)، وتعني هذه النتيجة وجود العديد من المعوقات المتنوعة التي تحد من تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية والخاصة في الأردن، وللوقوف على هذه المعوقات تم تناول كل مجال وفقراته بشكل منفصل، وعلى النحو الآتي:

المجال الأول: الموازنة المالية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها لمجال الموازنة المالية، ولكل فقرة من فقراته، مرتبة تنازلياً، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال الموازنة المالية، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
المجال الثاني: الموازنة المالية					
1	أقوم بإعداد الموازنة السنوية للمدرسة.	3.98	0.65	1	مرتفعة
2	لدي الصلاحية لشراء السلع والخدمات.	3.18	0.68	2	متوسطة
4	صلاحية قبول المُسَاعَدَات مفوضي لي.	2.84	0.62	3	متوسطة
6	أكلف البعض بالعمل الإضافي.	2.37	0.73	4	متوسطة
5	مكافئة الموظفين المتميزين من	2.31	0.67	5	منخفضة

				صلاحياتي.	
منخفضة	6	0.81	2.18	تدقيق السجلات المالية اختصاص المدرسة.	3
منخفضة	7	0.55	2.18	أنفذ مشاريع داعمة للمدرسة مادياً.	7
متوسطة		0.24	2.72	الكلي	

يلاحظ من الجدول (٢) أن واقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها لمجال الموازنة المالية، جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٢) وانحراف معياري (0.24)، وتراوحت فقرات هذا البعد بين الدرّجتين المرتفعة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٩٨ - ٢.١٨)، وتعني هذه النتيجة وجود بعض جوانب القصور في مستوى تفويض الصلاحيات للمدارس في إعداد وتنفيذ ميزانيتها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صفوري (٢٠١٧) والتي أظهرت أن واقع الإدارة الذاتية لمديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة لمجال الموازنة المالية جاء بدرجة متوسطة.

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "أقوم بإعداد الموازنة السنوية للمدرسة"، بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٦٥) وبدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن إعداد الموازنة هي مسؤولية مدير المدرسة حسب نظام التربية والتعليم الأردني وهي من أهم الصلاحيات المفوضة له. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٧) التي تنص على "أنفذ مشاريع داعمة للمدرسة مادياً" بمتوسط حسابي (٢.١٨) وانحراف معياري (٠.٥٥) وبدرجة منخفضة وتعزى هذه النتيجة إلى أن التعليمات لا تجيز إنشاء مشاريع تدر دخل على المدرسة، وينحصر دخل المدرسة بتبرعات الطلبة وريع المقصف المدرسي ومخصصات الوزارة. وتتشابه نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبد المجيد (٢٠١٩) والتي أظهرت نتائجها وجود ضعف في التشريعات المالية.

المجال الثاني: المناهج الدراسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب واقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها لمجال المناهج الدراسية، ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال المناهج الدراسية، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
المجال الأول: المناهج الدراسية					
15	أشرف على تنفيذ المنهاج بشكل منظم.	3.28	0.58	1	متوسطة
13	أشارك باختيار الأساليب والطرق التدريسية الملائمة لمحتوى المنهاج.	2.41	0.67	2	متوسطة
11	أبني توفير بيئة تعلم إلكترونية.	2.51	0.55	3	متوسطة
14	أشارك بإعداد الأدلة المدرسية.	2.38	0.71	4	متوسطة
10	أقرر حوسبة أجزاء من المنهاج من صلاحياتي	2.35	0.60	5	متوسطة
12	أشارك باختيار محتوى المناهج.	2.31	0.62	6	منخفضة
16	أشارك بإعداد الوسائل التعليمية المناسبة لتنفيذ المنهاج.	2.28	0.73	7	منخفضة
18	أقرر تنفيذ بعض الأنشطة خارج المدرسة.	2.19	0.59	8	منخفضة
17	أعدل المنهاج عندما يلزم.	2.11	0.83	9	منخفضة
9	أسهم بتحديد الأهداف العامة للمنهاج.	1.98	0.38	10	منخفضة
ن	أحدد مدة الدوام الرسمي اليومي.	1.77	0.27	11	منخفضة
	الكلية	2.32	0.22		منخفضة

يلاحظ من الجدول (٣) أن واقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها لمجال المناهج الدراسية، جاءت بدرجة منخفضة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (٢.٣٢) وانحراف معياري (0.22)، وتراوحت فقرات هذا البعد بين الدّرجتين المتوسطة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٢٨ - ١.٧٧)، وتعني هذه النتيجة وجود ضعف في اختيار المناهج أو تطويرها من قبل إدارة لمدرسة، سيما أن المناهج مركزية، كما ان معظم المدارس الخاصة تطبق المناهج الحكومية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صفوري (٢٠١٧)، وجاسم (٢٠١٩) والتي أظهرت أن مجال المناهج الدراسية جاء بدرجة متوسطة.

وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على "أشرف على تنفيذ المنهاج بشكل منتظم"، بمتوسط حسابي (٣.٢٨) وانحراف معياري (٠.٥٨) وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن متابعة تنفيذ المناج من اختصاص مدير المدرسة. وجاءت في الرّتبة الأخيرة الفقرة (٨) التي تنص على "أحدد مدة الدوام الرسمي اليومي" بمتوسط حسابي (١.٧٧) وانحراف معياري (٠.٢٧) وبدرجة منخفضة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدة الدوام الرسمي محددة بالتعليمات والأنظمة المعمول بها بالأردن، وليست صلاحيات مدير المدرسة. وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد المجيد (٢٠١٩) والتي أظهرت وجود ضعف في تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة.

المجال الثالث: التسهيلات التربوية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب واقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها لمجال التسهيلات التربوية، ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال التسهيلات التربوية،
مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
المجال الثالث: التسهيلات التربوية					
22	مسؤوليتي توفير الأدوات والوسائل التعليمية.	3.01	0.38	1	متوسطة
23	أرصد الحاجة من الأثاث وأوفرها.	2.71	0.52	2	متوسطة
20	أقرر صيانة الأثاث المدرسي.	2.41	0.71	3	متوسطة
19	أقرر صيانة المرافق المدرسية.	2.26	0.58	4	منخفضة
26	أقرر توفير منصات تعليمية عبر الإنترنت.	2.21	0.41	5	منخفضة
24	توفير الإنترنت والتقنيات الحديثة من صلاحياتي.	2.18	0.46	6	منخفضة
25	أوفر الخطوط والتقنيات الاتصالية المناسبة على مستوى المدرسة.	1.92	0.50	7	منخفضة
21	توسيع المبنى المدرسي من صلاحياتي.	1.62	0.37	8	منخفضة
الكلية		2.29	0.27	منخفضة	

يلاحظ من الجدول (٤) أن واقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها لمجال التسهيلات التربوية، جاءت بدرجة منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٩) وانحراف معياري (0.27)، وتراوحت فقرات هذا البعد بين الدرجتين المتوسطة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٠١ - ١.٦٢)، وتعزى هذه النتيجة إلى ان الميزانية المفوضة لمدير المدرسة لا تكفي لتوفير الأدوات

والأجهزة والتسهيلات اللازمة، بل يرتبط توفيرها بقرار مركزي يشمل جميع المدارس ومن مخصصات الوزارة. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبد المجيد (٢٠١٩) والتي أظهرت وجود ضعف في توفير المواد والتسهيلات التربوية.

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (22) التي تنص على "مسؤوليتي توفير الأدوات والوسائل التعليمية"، بمتوسط حسابي (٣.٠١) وانحراف معياري (٠.٣٨) وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى صلاحية مدير المدرسة في توفير بعض الوسائل التعليمية المنخفضة الثمن والتي تكون ضمن ميزانية المدرسة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٢١) التي تنص على "توسيع المبنى المدرسي من صلاحياتي" بمتوسط حسابي (١.٦٢) وانحراف معياري (٠.٣٧) وبدرجة منخفضة مدرسة وتعزى هذه النتيجة إلى وعي مدير بأن إضافة الغرف الصفية هو اختصاص الوزارة بتسيب مديرية التربية والتعليم، ولبست صلاحية مفوضة لمدير المدرسة، وحتى المدارس الخاصة فإنها تحتاج لموافقة المديرية والوزارة على إضافة الغرف الصفية، وضمن شروط صارمة. وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة صفوري (٢٠١٧) التي أظهرت أن درجة توافر المتطلبات المتعلقة المرافق المدرسية جاءت بدرجة متوسطة.

المجال الرابع: تفويض الصلاحيات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب واقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن من وجهة نظر مديرها لمجال تفويض الصلاحيات، ولكل فقره من فقراته، مرتبة تنازلياً، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لفقرات مجال تفويض الصلاحيات،
مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
المجال الرابع: تفويض الصلاحيات					
28	أوكل بعض المهام الإشرافية لمساعد المدير.	3.98	0.34	1	مرتفعة
27	أوكل بعض المهام الروتينية للمعلمين.	3.75	0.41	2	مرتفعة
29	أسند بعض القرارات لمجلس المعلمين.	3.62	0.52	3	متوسطة
30	أفوض صلاحياتي بما يكفل تفرغي للتخطيط والإشراف.	3.48	0.39	4	متوسطة
الكلّي		3.71	0.25	مرتفعة	

يلاحظ من الجدول (٥) أن واقع الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها لمجال تفويض الصلاحيات، جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (0.25)، وتراوحت فقرات هذا البعد بين الدّرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٩٨ - ٣.٤٨)، وتعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأهمية توزيع العمل وتفويض الصلاحيات وخاصة الجوانب الإشرافية، الأمر الذي انعكس إيجابياً على مستوى تفويض الصلاحيات بشكل عام. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الألفي (٢٠١٩) التي أظهرت أن درجة تفويض الصلاحيات جاءت بدرجة متوسطة. بينما تختلف عن نتيجة دراسة عبد المجيد (٢٠١٩)، ودراسة إيزينوaji وأوتو ومكبوكانكي وإيدجبي وأوكيدي وأيسيدي (Ezenwaji, Otu, Mkpoikanke, Ezegbe, Okide & Eseadi, 2019) التي أظهرت أن درجة تفويض الصلاحيات جاءت بدرجة منخفضة.

وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (28) التي تنص على "أوكل بعض المهام الإشرافية لمساعد المدير"، بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٣٤) وبدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى كثرة الأعباء الإدارية والفنية والأدوار التي يمارسها مدير

المدرسة، مما يجعل تقيض بعض الصلاحيات لمساعد المدير ضرورة ملحة للتمكن من تحقيق أهداف العملية التربوية. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٣٠) التي تنص على "أفوض صلاحياتي بما يكفل تفرغي للتخطيط والإشراف" بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وانحراف معياري (٠.٣٩) وبدرجة متوسطة ربما تعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بكثرة أدوارهم الفنية والإدارية التي تحول دون تفرغهم للتخطيط والإشراف. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الألفي (٢٠١٩) التي أظهرت أن درجة تفويض الصلاحيات جاءت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: ما الآليات الإدارية المقترحة لتطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم رصد الفقرات التي حصلت على درجة تقدير متوسطة ومنخفضة، وتم إعادة صياغتها، على شكل آليات إدارية، وتم ترتيبها حسب الأهمية بشكل تصاعدي اعتماداً على متوسطاتها الحسابية وكالتالي:

- ١ تفويض الصلاحيات للمدرسة لتوسيع المبنى المدرسي.
- ٢ جعل تحديد مدة الدوام الرسمي اليومي مفوضة لمدير المدرسة.
- ٣ تعديل التعليمات بما يسمح للمدرسة بتوفير الخطوط والتقنيات الاتصالية المناسبة على مستوى المدرسة ضمن ميزانيتها.
- ٤ سن التعليمات التي تجيز للمجتمع المدرسي تحديد الأهداف العامة للمناهج.
- ٥ تفويض الصلاحيات للمدرسة لتعديل المنهاج عندما يلزم.
- ٦ تعل تدقيق السجلات المالية من اختصاص المدرسة.
- ٧ السماح للمدرسة بتنفيذ مشاريع داعمة مادياً.
- ٨ تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة لتوفير الإنترنت والتقنيات الحديثة.
- ٩ تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة لإقرار تنفيذ بعض الأنشطة خارج المدرسة.
- ١٠ السماح للمدرسة بتوفير منصات تعليمية عبر الإنترنت.

- ١١ سن التعليمات التي تجيز للمجتمع المدرسي إقرار صيانة المرافق المدرسية.
 - ١٢ تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة للمشاركة بإعداد الوسائل التعليمية المناسبة لتنفيذ المنهاج.
 - ١٣ تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة لمنح مكافئة للموظفين المتميزين.
 - ١٤ سن التعليمات التي تجيز للمجتمع المدرسي المشاركة باختيار محتوى المناهج.
 - ١٥ تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة لإقرار حوسبة أجزاء من المنهاج.
 - ١٦ تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة لتكليف البعض بالعمل الإضافي.
 - ١٧ سن التعليمات التي تجيز للمجتمع المدرسي المشاركة بإعداد الأدلة المدرسية.
 - ١٨ سن التعليمات التي تجيز للمجتمع المدرسي للمشاركة باختيار الأساليب والطرق التدريسية الملائمة لمحتوى المنهاج.
 - ١٩ تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة لإقرار صيانة الأثاث المدرسي.
 - ٢٠ تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة لتوفير بيئة تعلم إلكترونية.
 - ٢١ تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة لإقرار الحاجة من الأثاث وأفرها.
 - ٢٢ تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة لإقرار صلاحية قبول المُسَاعَدَات.
 - ٢٣ سن التعليمات التي تجيز للمجتمع المدرسي توفير الأدوات والوسائل التعليمية.
 - ٢٤ تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة لشراء السلع والخدمات.
 - ٢٥ جعل الإشراف على تنفيذ المنهاج بشكل منتظم من صلاحيات مدير المدرسة.
 - ٢٦ سن التعليمات بما يضمن تخفيف أعباء مدير المدرسة للتفرغ للتخطيط والإشراف.
 - ٢٧ تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة لإسناد بعض القرارات لمجلس المعلمين.
- يلاحظ انه تم استخلاص (٢٧) آلية إدارية مقترحة لتطوير الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في الأردن من نتائج الدراسة الميدانية، تدور حول ضرورة توسيع دائرة الصلاحيات المفوضة للمجتمع المدرسي (مدير المدرسة، والكادر التعليمي والإداري، والطلاب وأولياء أمورهم، وأصحاب المصالح).

نتائج سؤال الدراسة الثالث والذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد الدراسة في تقييم مستوى الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش، تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟"

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات أفراد الدراسة في تقييم مستوى الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش، تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وفي ضوء ظهور فروق ظاهرية، تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على مجالات أداة الدراسة لبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، وجدول (٦) يظهر نتائج ذلك.

الجدول (٦)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة على تقييم مستوى الإدارة الذاتية للمدارس الحكومية والخاصة في محافظة جرش من وجهة نظر

مديرها

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.194	1.125	1.025	1	1.025	المناهج الدراسية	الجنس هوتلنج=365 ح=142
.265	0.852	1.025	1	1.025	الموازنة المالية	
.147	3.627	4.215	1	4.215	التسهيلات التربوية	
.384	3.187	3.362	١	٣.٣٦٢	تفويض الصلاحيات	
.264	1.239	1.129	2	2.258	المناهج الدراسية	سنوات الخبرة هوتلنج=617
.129	1.091	1.313	2	2.625	الموازنة المالية	

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.362	0.916	1.064	2	2.128	التسهيلات التربوية	ح=0.412
.413	0.601	0.634	٢	١.٢٦٧	تفويض الصلاحيات	
.394	1.772	1.614	1	1.614	المناهج الدراسية	المؤهل العلمي ويلكس=0.325 ح=0.748
.217	1.408	1.694	1	1.694	الموازنة المالية	
.089	0.915	1.063	1	1.063	التسهيلات التربوية	
.087	1.297	1.368	١	١.٣٦٨	تفويض الصلاحيات	
		0.911	145	132.145	المناهج الدراسية	الخطأ
		1.203	145	174.364	الموازنة المالية	
		1.162	145	168.478	التسهيلات التربوية	
		1.055	145	١٥٢.٩٨١	تفويض الصلاحيات	

* دالة عند درجة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (٦) الآتي:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس، على جميع مجالات أداة الدراسة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المدارس على اختلاف جنسها تخضع لنفس التعليمات والأنظمة، كما أنها ترتبط بنفس المنطقة التعليمية، وبفس الوزارة، وبالتالي فإنها تتلقى نفس الدعم، والتجهيزات، وتخضع لنفس البرامج التدريبية والتأهيلية، وهذا التشابه انعكس بالضرورة على استجابات أفراد عينة الدراسة سواءً كانوا ذكوراً أم إناث فجاءت متشابهة، كونها تمتثل لنفس الظروف، الأمر الذي قلص الفروق بين وجهات نظرهم، ولم تظهر فروق دالة إحصائية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محسن (٢٠١٩)، وصفوري (٢٠١٧) التي أظهرت نتائج كل منها عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق الإدارة الذاتية تعزى لمتغير الجنس.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، على جميع مجالات أداة الدراسة. وربما يعزى ذلك إلى أن عملية التقييم لا تتطلب خبرات طويلة، فلا تشكل عاملاً حاسماً في اختلاف وجهات نظرهم، الأمر الذي انعكس على مستوى استجاباتهم فجاءت متشابهة إلى حد كبير، الأمر الذي أدى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجاباتهم تعزى لمتغير الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محسن (٢٠١٩)، وصفوري (٢٠١٧) وجاسم (٢٠١٩) التي أظهرت نتائج كل منها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق الإدارة الذاتية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، على جميع مجالات أداة الدراسة. وربما يعود ذلك إلى أنه رغم اختلاف المؤهل العلمي لدى أفراد عينة الدراسة إلا أن خضوعهم لنفس الدورات التأهيلية ونفس البرامج التدريبية يقلص الفروق بين وجهات نظرهم حول تقييمهم لمستوى الإدارة الذاتية للمدارس. إذ يخضع كل من يتعين لدورات معينة عند التعيين، كما يحفز جميع العاملين لتعزيز المهارات الرقمية، والالتحاق بالدورات التي تطور مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة، وتأهيلهم تربوياً، الأمر الذي يجعلهم قادرين على التقييم رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية، الأمر الذي تسبب في عدم ظهور فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صفوري (٢٠١٧) وجاسم (٢٠١٩) التي أظهرت نتائج كل منها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق الإدارة الذاتية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات:

- في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج تم تقديم التوصيات الآتية:
- تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة لصيانة المرافق المدرسية، وتوسيع المبنى المدرسي.
 - تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة لتوفير الإنترنت والتقنيات الحديثة والخطوط والتقنيات الاتصالية المناسبة.
 - سن التشريعات اللازمة لإشراك المجتمع المدرسي في إعداد الوسائل التعليمية المناسبة لتنفيذ المنهاج، وتنفيذ بعض الأنشطة خارج المدرسة، وتعديل المنهاج، وتحديد الأهداف العامة للمنهاج، وتحديد مدة الدوام الرسمي اليومي.
 - تبني الإدارة المدرسية مكافئة الموظفين المتميزين.
 - تبني الإدارة المدرسية تشكيل لجنة داخلية لتدقيق السجلات المالية.
 - تبني مديرات التربية والتعليم تنفيذ مشاريع داعمة للمدرسة مادياً.
 - تبني قسم الإشراف في كل مديرية توفير منصات تعليمية عبر الإنترنت.
 - إجراء مزيد من الدراسات مطبقة على مجتمعات وعينات دراسية أخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

المراجع

أبو العلا، ليلي (٢٠١٣)، الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، عمان: دار يافا للنشر والتوزيع.

إدريس، وائل وطاهر، محسن والغالبي، محمد (٢٠١٣)، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، عمان: دار وائل للنشر.

الألفي، حازم (٢٠١٩)، متطلبات اختيار قيادات مدارس التعليم العام قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية على ضوء مبادئ الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.

جاسم، غدير (٢٠١٩)، واقع الإدارة الذاتية لمديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظرهن، مجلة القراءة والمعرفة، ٨٢(٢)، ١٣٨-١٧٢.

الجعافرة، عبد السلام (٢٠١١). **مناهج اللغة العربية وطرائق تدريسها بين النظرية والتطبيق**، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة (٢٠٠٨). **التقويم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية**، عمان: دار الفكر.

الدليمي، طه؛ والهاشمي، عبد الرحمن (٢٠٠٧). **المناهج بين التقليد والتجديد**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الذبياني، عبد الله (٢٠١٥) **ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الرميضي، خالد (٢٠٠٤). **قراءة في كتاب أسس التربية: بين تناقض النظريات وإخفاق التطبيقات**. الكويت: مكتبة الطالب الجامعي.

الشمري، راضي (٢٠٠٩)، درجة تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين في الرياض، مجلة جامعة أم القرى، ٥(٢)، ٢٥٦-٢٧٩.
الشياب، أحمد وأبو حيمور، عنان (٢٠١٣)، مفاهيم إدارية معاصرة، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

صفوري، ليندا (٢٠١٧)، أسس إدارية تربوية مقترحة للإدارة الذاتية لمديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الطويل، هاني (٢٠٠٦). الإدارة التعليمية مفاهيم.... وأفاق، عمان: دار وائل للنشر.
عبد الغفار، أحمد (٢٠١٥)، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، القاهرة: دار النشر للجامعات.

عبد المجيد، ابتسام (٢٠١٩)، تصور مقترح لتفعيل الإدارة بمدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء معايير القدرة المؤسسية وخبرات بعض الدول، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الفيوم، مصر.

العجمي، محمد (٢٠٠٨)، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، عمان: دار المسيرة.

محسن، منهي (٢٠١٩)، تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم، مجلة الفتح، ١٥(١)، ٧٠-٩٦.

المومني، واصل (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الفعالة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- Abreh, M. (٢٠١٧), Involvement of School Management Committees in School-Based Management: Experiences from Two Districts of Ghana, **Educational Planning**, 24(2), 61-75.
- Cheng, A. (2014). **School-based management and quality management in Hong Kong primary schools, (unpublished thesis)**. University of Leicester. University of Pretoria.
- Ezenwaji, O., Otu, Mkpoikanke, S., Ezegbe, N., Okide, C. & Eseadi, C. (2019), Community Participation in Quality Assurance in Secondary School Management: The Case of School-Based Management Committee (SBMC), **Quality Assurance in Education: An International Perspective**, 27(1), p24-40.
- Sabit, A., Babatunde, e. & Oluwale, A. (٢٠١٨). School Types, Facilities and Academic Performance of Students in Senior Secondary Schools in Ondo State, Nigeria. **International Education Studies**, 5(3), 245- 258.