



## **تفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم**

### **إعداد**

**د/ مشاري مجبل عبيد محمد سعد السويغان**

**دكتوراه الفلسفة في التربية، قسم أصول تربيته تخصص إدارة تعليمية،  
كلية التربية (قنا)، جامعة جنوب الوادي**

**تفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت  
من وجهة نظرهم**

مشاري مجبل عبيد محمد سعد السويضان

قسم اصول تربيته تخصص إدارة تعليمية، كلية التربية (قنا)، جامعة جنوب الوادي.

البريد الالكتروني: [mashary\\_abdallha@yahoo.com](mailto:mashary_abdallha@yahoo.com)

الملخص:

هدفت الدراسة تفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور شمل المحور الأول العبارات الخاصة بالمتطلبات المعرفية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية، وشمل المحور الثاني العبارات الخاصة بالمتطلبات الوجدانية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية، وشمل المحور الثالث العبارات الخاصة بالمتطلبات المهارية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (97) مديراً ومديرة بالمرحلة المتوسطة بالكويت، وأسفرت النتائج عن أن موافقة أفراد العينة جاءت مرتفعة على المتطلبات المعرفية المقترحة لتفعيل الإدارة الذاتية، وكذلك جاءت موافقتهم مرتفعة على المتطلبات الوجدانية المقترحة لتفعيل الإدارة الذاتية، وأخيراً جاءت موافقة عينة الدراسة مرتفعة على المتطلبات المهارية المقترحة لتفعيل الإدارة الذاتية، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة بعض التوصيات التي تتعلق بتطبيق المتطلبات التي توصلت إليه وتدريب مديري المدارس المتوسطة عليها من أجل تفعيل مدخل الإدارة الذاتية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الذاتية، القيادة، مديري المدارس، المرحلة المتوسطة.



---

## Activating the Self-Management Approach among the Middle School Principals in Kuwait from Their Viewpoints

Mashari Mjbel Abdi Mohammad Saad Al-Suwaifan

Department of Education Foundations (Instructional Management),  
Faculty of Education (Qena), South Valley University.

Email: [mashary\\_abdallha@yahoo.com](mailto:mashary_abdallha@yahoo.com)

### ABSTRACT

The present study aimed to activate the self-management approach among middle school principals in Kuwait from their viewpoints. For achieving such aim, the study used the descriptive method and made use of a questionnaire for collecting the study data. The questionnaire consisted of three main dimensions: The first dimension tackled phrases related to the cognitive requirements to activate the approach of self-management; the second dimension included the items related to the affective requirements to activate the approach of self-management; and the third dimension addressed the phrases of the psychomotor requirements to activate the approach of self-management. After checking the validity and reliability of the questionnaire, it was administered to a sample consisting of (97) middle school principals in Kuwait. The results attained revealed that the sample members highly approved all the questionnaire dimensions. Furthermore, in light of the results attained, the study presented some recommendations related to the implementation of the requirements developed. Added to that, the study recommended training middle school principals in order to be able to activate the self-management approach.

*Keywords:* self-management, leadership, school principals, middle school.

## المقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها العديد من المستجدات والمتغيرات التي تتطلب منها تحديث أنظمتها وأساليبها، وتأتي الإدارة المدرسية على قمة هذه العمليات التي تقوم بها المؤسسات التعليمية والتي تتطلب التحديث والتطوير بصورة مستمرة حتى تلائم وتواكب المتغيرات والمستجدات المحيطة بها.

وتحتاج المؤسسات التعليمية إلى إدارة من نوع خاص وبمواصفات معينة؛ إدارة متميزة قادرة على تطوير المؤسسة والنهوض بها وتحديثها، كما تحتاج إلى إعادة هيكلة جذرية في جميع جوانبها حتى تتمكن من مواجهة التحديات الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات، وأيضاً مواجهة الأدوار الجديدة التي ينبغي عليها القيام بها تجاه المجتمع المحلي، ويجعلها قادرة على التعامل مع المستقبل وتحدياته، ويتضمن ذلك النهوض بكل وظائف وعمليات الإدارة بالمؤسسات التعليمية؛ من تخطيط وتنظيم وتقويم وتأديتها بإتقان (الخالدي، 2010، ص66).

وتعد إدارة المدرسة المسئول الأول عن تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، حيث أنها تعد بمثابة الميسر لتطوير نظام العمل داخل المدرسة، وتساهم أيضاً في تحسين مستوى التحصيل الأكاديمي لدي الطلاب، ومعاونة الأفراد العاملين على القيام بأعمالهم، ونشر روح التعاون والمشاركة داخل المدرسة، وهي ذات صلات وثيقة بكافة عناصر العملية التعليمية من معلمين ومناهج وطلاب وجوانب إدارية وإشرافية، وعادة ما تعكس هذه الوحدات التنفيذية (المدارس) النمط العام للتعليم في المجتمع بخصائصه وقوانينه وتنظيماته - وهي وإن كانت تمثل القاعدة التنفيذية العريضة لتنظيم التعليم العام - فإن لها أدوار مهمة في تطوير العمل التربوي وزيادة فعاليته وإنتاجه (To Run A School, 2001, 21).

وتتبع أهمية إدارة المدرسة من مسئوليتها عن صياغة ووضع رؤية مشتركة للمدرسة بالتعاون مع العاملين فيها، وتفعيل هذه الرؤية من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية، واستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة، كما تحاول متابعة تنفيذ السياسات والخطط لتوفير بيئة تعليمية مناسبة للطلاب، ومناخ تنظيمي آمن للعاملين، وتدعيم العمل بروح الفريق في ظل التغيرات العالمية والمستجدات من الوسائل والأساليب الإدارية الحديثة (دياب، 2001، ص104).

وتعمل إدارة المدرسة على تحسين العملية التربوية، وزيادة كفاءة العاملين بها لتحقيق بيئة أفضل للتعلم حتى تصبح المدرسة، أكثر قدرة على القيام بدورها، على تحديد المهام الفنية والإدارية في العمل، مما يكفل التناسق والانسجام بين العاملين في المدرسة من خلال تبني علاقات إنسانية وتربوية وإدارية فعالة، وتتضمن مهام الإدارة المدرسية توجيه نشاط مجموعة المعلمين والتلاميذ والآباء نحو تحقيق هدف المدرسة المشترك من خلال تنظيم جهود الجميع وتنسيقها، وهي وظيفة قيادية إنسانية في

المجتمعات، ضرورة ومهمة لتحقيق هدف المدرسة المنشود، ووظيفتها استخدام الإمكانيات والقدرات والتسهيلات المادية والبشرية الموجودة في المدرسة لغرض الوصول إلى تحقيق الهدف التربوي للمدرسة (محمد، 2004، ص123).

وتبرز أهمية تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من خلال إيجاد بيئة تعليمية مرنة؛ عن طريق تغيير الأنشطة المختلفة وبالتالي يتغير دور المنظومة المدرسية نحو اتصال أكثر انفتاحاً على المجتمع المحلي المحيط لتلبية احتياجاته، وتطبيق التكنولوجيا الإدارية الحديثة، بما يمكن الإدارة المؤسسية من مواجهة تحديات عصر المعلومات (حسين، 2007، 105).

ويمثل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة، لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة تعتمد على أداء إدارة المدرسة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة كنظام، حيث يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل المدرسة وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة ويحدد كذلك مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها وجوانب الأداء التي تحتاج للتحسين والإجراءات اللازمة لعلاجها (مجاهد، وعناني، 2013، 39).

كما يساعد تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس على تقنين الأداء داخل المؤسسة التعليمية عن طريق القياس والتحديد وسد الفجوات والتحسين المستمر للجودة، وذلك عبر أساليب وآليات علمية مثل عمليات هندسة الأداء البشري واستخدام الأساليب الكمية، وكذلك إحداث تغييرات جذرية في نظام الإدارة المؤسسية والقيم التنظيمية وفي أداء العمليات (الجمال، 2002، 296، 297).

كما يحدد تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس استراتيجية العمل عن طريق إعادة التفكير في الوضع الحالي، والتعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة، وحشد البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة، والاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات (المرسى، 2003، 69)، وتحقيق المراجعة المستمرة: عن طريق فهم ومراعاة احتياجات الطلاب عند تطبيقها، فهم فئة مستهدفة لعملية تطوير الأداء الإداري وهم من القائمون على تطبيقها، وتحديد نقطة البدء في تطبيق العملية (Barbara, H 2007, 44).

ويعد مدخل الإدارة الذاتية أحد المداخل الإدارية الحديثة في الارتقاء بالأداء الإداري لمديري المدارس، من خلال التركيز على العمليات، والتخلص من نمطية الإدارة المدرسية، وإحداث التكامل والترابط بين مختلف عناصر المنظومة المدرسية، حيث تعد الإدارة الذاتية للمدرسة مدخلا حديثا لتخليص الإدارة المدرسية من قيود الروتين وزيادة

اللامركزية بحيث تستقل المدرسة إدارياً، من أجل توليد الشعور بالملكية والالتزام بالإصلاح المدرسي، وتنمية التعاون والزمالة بين العاملين، بهدف بناء رؤية مشتركة للمدرسة تركز على تعلم الطالب وتعليمه وترشد المجلس المدرسي في عملية تحديد الأهداف وتنمية وتطوير خطط وسياسات المدرسة ووضع الإطار العام لها (سلامة، 2000، 85).

وأكدت العديد من الدراسات والتقارير العالمية أن الإدارة الذاتية للمدرسة تحقق العديد من الفوائد للتعليم أهمها اتساق رؤية المدرسة حول التدريس والتعلم مع معايير أداء ومستوى الطالب، واستخدام سلطة اتخاذ القرارات في تغيير وتطوير المجالات والجوانب الرئيسية للتعليم مثل سلطة إدارة الميزانية، وسلطة إعادة جدولة اليوم الدراسي، وسلطة اختيار العاملين بالمدرسة وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وسلطة إنهاء خدمة من تراه غير صالح، كما تتيح للمدرسة حرية توزيع السلطة في جميع أنشطتها (Kerril, 2003, 355, Nada, 2000).

#### مشكلة الدراسة:

يعد تطوير الإدارة المدرسية ضرورة ملحة تفرضها حتمية الوصول إلي الجودة والفعالية في المدارس المتوسطة بدولة الكويت، ومن هنا فإن تطوير الأداء الإداري يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة من الإدارة المدرسية بالمؤسسات التعليمية بصفة عامة بما فيها المرحلة المتوسطة؛ خاصة وأن هذه المدارس تعاني من مشكلات وأوجه قصور تستدعي تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، حيث أشارت بعض الدراسات التي تناولت بالبحث إدارة المدارس بتلك المرحلة إلي ما يلي (الحمدان، والفضلي، 2008، العجمي، 2010، الرشدي، 2010، الرميضي، 2010، فالح، 2102):

- تفعيل دور إدارة المدارس بدولة الكويت في وضع الخطط وصياغة الأهداف لمدارسهم بما يتوافق ومتطلبات البيئة المحلية منها، وضرورة تعزيز نمط المشاركة لدى مديري المدارس بدولة الكويت من قبل السلطات العليا المسئولة عن التعليم.
- أهمية تدريب مديري المدارس بدولة الكويت وتأهيلهم على استخدام أساليب إدارية حديثة تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة من تلك المرحلة.
- ضرورة مشاركة المجتمع المحلي بصورة أكبر، بما يتوافق واحتياجاتهم، ويلبي رغباتهم، ويحقق أهدافهم المرجوة من المدرسة الثانوية.
- ضرورة الحد من الروتين والبيروقراطية الإدارية المفرطة، وتعدد المستويات الإدارية والإشرافية، وتفعيل اللامركزية واستقلالية المدرسة، والتأكيد على أهمية التقييم الذاتي للمدرسة.

كما أن هناك الكثير من المشكلات التي تواجه العمل الإداري، ومنها (الشريف، 2013، ص33):

- أ) تركيز السلطات واحتكارها بيد المدير.
- ب) السياسات الكيدية وتضييق الخناق على المبدعين.
- ج) الخجل الإداري وهو أحد أسباب التخلف الإداري لأنه يحول دون اتخاذ قرارات حاسمة.
- د) تكريس قيم الطاعة المطلقة العمياء للمدير.
- هـ) خلل القيم الاجتماعية، حيث حلت قيمة جمع الثروة محل قيم الأمانة.

ونظراً لأن مدخل الإدارة الذاتية أحد المداخل الإدارية الحديثة في الارتقاء بالأداء الإداري لمديري المدارس فإن مشكلة الدراسة تبدو في الحاجة الملحة لتحديد متطلباته والعمل على تفعيله بالمرحلة المتوسطة، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية من خلال إجابتها عن الأسئلة التالية:

#### أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما متطلبات تفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم؟ وتفرعت عنه الأسئلة التالية:

1. ما المتطلبات المعرفية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم؟
2. ما المتطلبات الوجدانية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم؟
3. ما المتطلبات المهارية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف على متطلبات تفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم. وذلك من خلال تعرف ما يلي:

1. المتطلبات المعرفية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم.

2. المتطلبات الوجدانية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم.
3. المتطلبات المهنية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم.

#### أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. أهمية مدخل الإدارة الذاتية باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن أن تسهم بشكل مباشر في تطوير الأداء الإداري.
2. تعدد أوجه الضعف والقصور في العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية خاصة المرحلة المتوسطة مما يتطلب البحث عن الحلول الملائمة التي تسهم في التغلب على ذلك ومن هذه الحلول تطبيق بعض المداخل الإدارية الحديثة ومنها مدخل الإدارة الذاتية.
3. تعد الدراسة استجابة لتوصيات العديد من الدراسات بتطوير العمل الإداري باستخدام المداخل الإدارية الحديثة.
4. يمكن للدراسة أن تفيد مديري المدارس المتوسطة بالإسهام في تطوير أدائهم الإداري من خلال الوقوف على أبرز متطلبات تفعيل مدخل الإدارة الذاتية لديهم.
5. يمكن للدراسة أن تفيد المؤسسات المسؤولة عن تدريب وتأهيل مديري المدارس من خلال تضمين برامج تدريبهم وتأهيلهم ما يمكنهم من امتلاك مهارات تطبيق المداخل الإدارية الحديثة ومنها ومدخل الإدارة الذاتية.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: متطلبات تفعيل مدخل الإدارة الذاتية المتمثلة في المتطلبات (المعرفية/ الوجدانية/ المهنية).
2. الحدود البشرية: مديرو المدارس المتوسطة المحددين بعينة الدراسة.
3. الحدود المكانية: مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت
4. الحدود الزمانية: العام الدراسي 2020/ 2021م الفصل الدراسي الأول.



## مصطلحات الدراسة:

### 1. الإدارة الذاتية:

تعد الإدارة الذاتية مدخلا للإصلاح الإداري، ينظر إلى المدرسة على أنها هي الوحدة الأساسية لاتخاذ القرار، ومن ثم ينبغي زيادة استقلال المدرسة المالي والإداري، وتقليل الرقابة عليها من قبل السلطات التعليمية الأعلى، وأيضا الشعور بملكية المدرسة، فالإصلاح الفعال لا يعتمد على إجراءات خارجية وإنما يتطلب أساسا مشاركة كل الأعضاء المعنيين بالمدرسة في اتخاذ القرارات (العنزي، 2013).

ويمكن القول بأن اتجاه الإدارة الذاتية من هذا المنظور يمثل مدخلا للإصلاح الإداري، ينظر إلى المدرسة على أنها هي وحدة مستقلة لديها حرية اتخاذ القرار، ومن ثم ينبغي زيادة استقلال المدرسة المالي والإداري، وتقليل الرقابة عليها من قبل السلطات التعليمية الأعلى، وأيضا الشعور بملكية المدرسة.

### 2. مدير المدرسة:

يعرف مدير المدرسة بأنه رئيس العمل الذي يضم المعلمين والوكلاء والجهاز الإداري المعاون والعمال (حجي، 2000، 38)، وهو المسئول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها، كما أنه المسئول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة (الحقيل، 1991، 81).

### 3. الأداء الإداري للمدير المدرسي:

الأداء الإداري متعدد الجوانب بسبب الطبيعة المتغيرة للإدارة، واختلاف رؤى علماء الإدارة حول طبيعة الأداء الإداري، والتي تحددها الجوانب الأربع التالية (مجاهد، وعناني، 2013، 42) الجانب الأول: ويفترض أن الأداء الإداري نشاط، ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة، الجانب الثاني: ويفترض أن الأداء الإداري؛ هو عملية توجيه للعناصر البشرية، ولذلك يعرف بأنه توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، الجانب الثالث: ويفترض أن الأداء الإداري قائم على أساس تفاعل مجموعة من العناصر المادية والبشرية، ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه عملية تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف، الجانب الرابع: ويفترض أن الإدارة تنظيم، ولذلك فإن الأداء الإداري يعنى تحقيق أهداف هذا التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم.

#### 4. تطوير العمل الإداري:

هو عملية مخططة تهدف إلى زيادة الفعالية الإدارية للمنظمة عن طريق العملية التربوية الهادفة إلى تغيير وجهات نظر العاملين، للتأثير في سلوكهم الإداري وأدائهم لأعمالهم (عبوي، 2017، 111).

ويعرف تطوير العمل الإداري إجرائياً بأنه: التغيير الإيجابي الذي يحدث من خلال عملية مخططة ومستمرة لجميع جوانب المنظمة (الهيكلية، والاستراتيجية، والإجرائية، والمادية التقنية والبشرية)؛ مع الأخذ بعين الاعتبار البنية الداخلية والخارجية للمنظمة، بهدف تحقيق التحسين الملائم للعمل الإداري بمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت.

#### الدراسات السابقة:

1. استهدفت دراسة (Kotride, Jailani & Anaf (2014): تعرف الأدوار الرئيسية لمديري المدارس في دعم وتأكيد جودة العملية التعليمية في عدد من المدارس النيجيرية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل نتائج الدراسات التي تناولت أداء مديري المدارس في التعليم العام، وتوصلت الدراسة إلى تحديد عدد من أدوار مديري المدارس، والتي تتمثل في دور المدير كمشرف تربوي، ومراقب لتنفيذ المنهاج الدراسي، واعتباره قدوة للعاملين في المدرسة، ومحفزاً وداعماً لعملية تغيير وتطوير أداء العاملين، بالإضافة إلى دوره في توفير التمويل اللازم لاحتياجات المدرسة وصيانة مرافقها.

2. دراسة رامي عباينة (2013): هدفت الكشف عن مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس مديريات تربية إربد من وجهة نظر مديري المدارس، من حيث لامركزية الإدارة المدرسية والمشاركة المجتمعية، وتحقيق النمو المهني للعاملين بالمدرسة، والمشاركة في صناعة القرار، وتحقيق المساءلة التعليمية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية جاء بدرجات متفاوتة، وتراوحت تقديرات مديري المدارس لمستوى التطبيق بين الدرجة المتوسطة في مجال النمو المهني ومجال تحسين ظروف الطلاب، وجاء تقديرهم لمجال المشاركة في صنع القرار والمساءلة بدرجة قليلة.

3. دراسة تهاني بنت فهد فياض (2013): هدفت تعرف واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات، وصياغة بعض المقترحات التي تساهم في تطوير عملية تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة في الأداة ككل، ووجود معوقات كثيرة تحد من تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة

والثانوية المطبقة للمشروع في مدينة الرياض، كان من أبرزها: كثرة الأعباء الإدارية، وقلة الدعم المالي للمدرسة من الجهات المسئولة بالوزارة، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة.

4.دراسة بدر بن مهدي البقمي (2012): هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ووجهة نظر وكلائهم. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الذاتية من وجهة نظر عينة الدراسة يأتي بدرجة متوسطة، وذلك في المجالات التالية: تفويض السلطة، والتواصل، والنمو المهني، والمتابعة والمحاسبة، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في مجالات الدراسة تبعاً لمتغيري العمل الحالي، وسنوات الخبرة، مما يتطلب العمل على توفير متطلبات الإدارة الذاتية من حيث التمكين الإداري لمديري المدارس، وتفعيل دورهم في تحقيق التنمية المهنية لكافة العاملين بالمدرسة.

5.دراسة Caminnatielo, Paleta & Speziale 2012: هدفت تعرف أثر تطبيق مدخل الإدارة الذاتية ومدخل المحاسبية على التحصيل الدراسي، وذلك من خلال نتائج الدول المشاركة في مسابقة بيزا عام 2006، وبلغ عدد الدول المشاركة في ذلك العام نحو 57 دولة. واتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل نتائج الدول المشاركة في تلك المسابقة لاستقصاء العلاقة بين التحصيل الدراسي وبعض المتغيرات ذات الصلة بالإدارة المدرسية، وأظهرت النتائج أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية والمحاسبية له أثر إيجابي على التحصيل الدراسي، ويتعاضم هذا الأثر في حال تبني المدخلين معاً.

6.دراسة أحمد عبد العال (2011): هدفت مقارنة الإدارة الذاتية للمدرسة في كل من الولايات المتحدة وكندا، واستخدم الباحث مدخل بيريداي كأحد مداخل المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى تشابه كل من كندا والولايات المتحدة في نشأة وتطور الإدارة الذاتية للمدرسة كصورة من صور التحول نحو اللامركزية والإصلاحات الإدارية والتعليمية، واعتبار هذا المدخل كأحد الاتجاهات العالمية المعاصرة للامركزية في التعليم، والتشابه كذلك في أهداف تطبيق الإدارة الذاتية، وفي اتساع مساحة المشاركة المجتمعية في الإدارة المدرسية وصنع القرارات التعليمية على المستوى المدرسي، وتمثل وجه الاختلاف بين الدولتين في تأسيس المجالس المحلية، والتي يرجع تاريخ تأسيسها إلى مطلع القرن الماضي، أما في كندا فقد تأسست تلك المجالس في العقد الأخير من نفس القرن.

7.دراسة Nandwah Ibrahim (2011): هدفت الدراسة تعرف مستوى إعداد مديري المدارس الثانوية، وطرق تطوير أدائهم، وذلك في عدد من المدارس الكينية، ومعرفة

العوامل المؤثرة على تطوير أداء مديري المدارس. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من أوجه النقص فيما يتعلق بإعداد مديري المدارس لتولي إدارة المدرسة. أما بخصوص تطوير أداء المديرين؛ فتنحصر الممارسات الخاصة بالتطوير في الجهود الشخصية التي يبذلها المديرون لتطوير أدائهم أو ببرامج التدريب أثناء الخدمة التي تنفذها الإدارة التعليمية. وأن ما يعوق تنفيذ تلك البرامج هو نقص التمويل اللازم والمخصص لها، بالإضافة إلى قلة عقد البرامج حيث إنها تعقد بشكل غير منتظم.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

أوضح العرض السابق تنوع الدراسات التي اهتمت ببعض المداخل الإدارية الحديثة ومن بينها مدخل الإدارة الذاتية، كما يلاحظ تبيان المراحل التعليمية التي ركزت عليها الدراسات السابقة، إضافة لما سبق يتبين اتباع أغلب هذه الدراسات السابقة للمنهج الوصفي مع الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، كما يلاحظ اتفاق هذه الدراسات في التأكيد على أهمية المداخل الإدارية الحديثة ومن بينها مدخل الإدارة الذاتية، بجانب ما سبق يلاحظ تباين التوجه العام للدراسات السابقة التي تناولت مدخل الإدارة الذاتية ما بين دراسة واقعه أو علاقته ببعض المتغيرات، ولذا تأتي هذه الدراسة متشابهة مع الدراسات السابقة من حيث الاهتمام بمدخل الإدارة الذاتية من جهة وفي استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات من جهة أخرى، ولكن تتميز هذه الدراسة في توجيهها العام الذي يتمثل في تحديد متطلبات تفعيل مدخل الإدارة الذاتية من جهة، وفي تقسيمها هذه المتطلبات إلى محاور ثلاث معرفية ووجدانية ومهارية، إضافة لتميزها في مجتمعها وعينتها، ورغم ذلك استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الأمور أبرزها تناول بعض المفاهيم النظرية وإعداد الأداة وصياغة عباراتها.

#### أولاً: الإطار النظري:

##### 1. الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية هي جهاز متكامل من جميع العاملين في المدرسة، بحيث تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة، كما أنها تمثل الفئة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية من خلال المساعدات التي تقدمها الإدارة التعليمية لها، وتقديم الخدمات التي تساعد الطلاب على التعلم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم (عطوي، 2007، 10).

وتهدف الإدارة المدرسية إلى تعبئة وحشد كافة الإمكانيات والجهود المتاحة سواء داخل المدرسة أو خارجها في المجتمع المحلي، وتوظيف مختلف الوسائل والأساليب الفنية المتخصصة ذات العلاقة، لتحقيق أقصى كفاءة وفاعلية ممكنة للعملية

التعليمية بالمدرسة، ممثلة أساسا في تعظيم مخرجات التعلم، والإنجاز الطلابي، فضلا عن توفير المناخ المدرسي المناسب لتحقيق تنمية مهنية مستدامة للعاملين والمعلمين بالمدرسة. ويمكن تحديد عدد من أهم أهداف الإدارة المدرسية الفعالة حيث تتمثل في مدى قدرتها على تحقيق ما يلي (زيدان، 2005، 8، 9):

- تصميم وتطبيق هيكل تنظيمي يتسم بالفعالية التنظيمية من حيث شبكيته، وقنوات اتصاله ذات الاتجاهين، وتوزيع السلطة من خلاله بشكل متوازن ومتناسب مع حجم المسؤولية.
- تحديد رؤية مستقبلية واضحة، ومحددة، ومعبرة عن وظائف المدرسة وأدوارها.
- تحديد رسالة المدرسة في ضوء كل من الرؤية، والغايات والأهداف العامة التي ترغب في تحقيقها، مع الإشارة إلى أهم الإمكانيات، والوسائل والأساليب التي يمكن أن توظفها لتحقيق تلك الأهداف، فضلا عن بعض معايير عامة يمكن الاحتكام إليها.
- ممارسة المسئول الإداري فيها (المدير / الناظر) لأنماط قيادية تتسم بالتأثير والإقناع والخبرة العملية والفنية، والسعي دائما لإشراك العاملين والمعلمين، وأولياء الأمور في عمليات صنع، واتخاذ القرارات المدرسية، والاهتمام بتفويض السلطة، وإعداد كوادر قيادية متجددة.
- توفير مناخ مدرسي فعال تسود من خلاله علاقات وثيقة متبادلة فيما بين جمع الموارد البشرية الموجودة بالمدرسة (عاملين ومعلمين وطلاب)، وبينهم وبين إدارة المدرسة، وبين كل هؤلاء وبين الموارد المادية من مباني ومرافق وتجهيزات ومواد وأدوات.
- التعاون الوثيق فيما بين المدرسة بكل مكوناتها، وبين بيئتها ومجتمعها المحلي بكل مكوناته، وتحقيق الاستجابة المتبادلة فيما بين حاجات واحتياجات كل منهما.

## 2. مفهوم الإدارة الذاتية:

عُرفت بأنها "مدخل إداري يهتم بصياغة 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 الفاعلة لتطوير المدرسة على المدى البعيد" (العجمي، 2005م، 14).

وتعرف وزارة التربية والتعليم بالكويت (1424هـ، ص22) الإدارة الذاتية بأنها: "إكمال أمر إدارة جميع الشؤون التعليمية الإدارية والفنية إلى المدرسة ذاتها، مع

تفويضها بالصلاحيات وإمدادها بالإمكانات التي تعينها على ذلك، في ظل وجود آلية واضحة للمتابعة والتقييم للمدرسة من الجهات العليا".

فالإدارة الذاتية أسلوب إداري يقوم على اللامركزية، ويعني تفويض الصلاحيات إلى الإدارات الفرعية، كإدارة المدرسة، لتدير شؤونها ومواردها بطريقة مستقلة جزئياً أو كلياً عن إدارات التعليم، مع خضوعها للرقابة والمتابعة من قبل المسؤولين والإدارة العليا.

#### أهداف الإدارة الذاتية:

إن الإدارة الذاتية ليست هدفاً في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق غايات عليا يريدها أفراد المجتمع ويضمونها سياساتهم التعليمية، تستهدف في النهاية تحسين العملية التعليمية وتطويرها لتواكب المعايير التي يفرضها السوق العالمي، مثل تأكيد القدرة على المنافسة والارتقاء بالأداء التعليمي وتجويد نتائجه (طه، 2008، ص37).

وتسعى الإدارة الذاتية إلى تحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات في الوصول لفضل مستوى للأداء بصورة عامة، بغض النظر عن نوع أو مجال عمل المؤسسة، وذلك من خلال العمل على تسريع اتخاذ القرارات، والحد من الآثار السلبية للروتين المرتبط بالإدارات العليا وما تتخذه من قرارات لا تتصل أحياناً بالواقع، لذلك تعد الإدارة الذاتية أسلوباً يهدف إلى الحد من المشكلات المترتبة على تأخر القرارات وعدم مناسبتها، وتوفير الوقت والجهد في العمل، وتنمية العاملين وتطويرهم واتخاذ القرارات في ضوء الواقع.

كما تهدف الإدارة الذاتية إلى: تحقيق مكاسب محلية للمدارس مثل زيادة المساهمات المالية لدعم التمويل المدرسي، واستخدام المدرسة للموارد المالية بمرونة كافية، وتلبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومعلميها من خلال أنشطة التنمية المهنية المنفذة على المستوى المدرسي، والالتزام بتحسين الفعالية المدرسية والتركيز على المخرجات التعليمية من خلال التحديد الدقيق للأهداف والأنشطة ووضوحها ووضعها على المستوى المدرسي، وتكوين ثقافة جديدة للإدارة الذاتية للمدرسة، تعتمد في مقوماتها على المعرفة التامة بالطالب الناجح وجودة المخرجات المدرسية (Barcon, 2000, 29).

وأشار عبد العال (2011م، ص166) إلى أن بعض الدول مثل: الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، وضعت عدداً من الأهداف لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس، منها:

- نقل المسؤولية والسلطة لمديري المدارس والمعلمين.
- الارتقاء بجودة العملية التعليمية في المدارس.

- تحسين الإدارة المدرسية والقيادة التعليمية.
  - تحسين مخرجات التعليم (الطلاب).
  - تحسين فعالية القرارات التعليمية في المدرسة.
  - العمل على استخدام الموارد بصورة أكثر كفاءة.
  - تعزيز سلطة الآباء والمجتمعات المحلية في تحقيق اللامركزية في صنع القرار على مستوى المدارس المحلية.
  - تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب.
  - زيادة استقلال المدارس وإدارتها ذاتياً.
  - تحقيق الرضا الوظيفي للمديرين.
  - تفعيل عملية التفويض الإداري على مستوى المدرسي.
  - ضمان وتحقيق المساءلة التعليمية في المدارس ورصد العمليات وتقييم الطلاب وأداء المعلمين.
  - تحقيق النمو المهني للمديرين والمعلمين والعاملين بالمدرسة.
  - منح المجالس المدرسية حق التمويل.
  - إحداث تنمية شاملة في المناهج الدراسية وفقاً لمعايير ومتطلبات الجودة التعليمية.
  - تحديد أدوار ومسؤوليات جديدة للمعلمين.
  - تمكين المعلمين وأولياء الأمور والطلاب لإعادة تشكيل نظام التعليم.
- وإلى جانب ما سبق توجد أهداف أخرى للإدارة الذاتية تتمثل في الآتي (سلامة، 2000، ص87):
- استيعاب التعليم مفاهيم العولمة واتجاهاتها الإيجابية وتوظيف كل ذلك لبناء جيل متطور من المتعلمين يمتلك مكونات المرونة والمنافسة على الساحة الدولية.
  - زيادة وعي العاملين بالمدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب لضمان التطابق بين التعليم الفعال وسير العمل اليومي بالمدرسة.
  - تحقيق المشاركة بين المديرين والمجالس المدرسية والنقابات والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمعات المحلية لتطوير عمليتي التعليم والتعلم.

- تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي بما يضمن التفاعل البناء بين إدارة المدرسة والمعلمين ويكون لديهم دافعية والتزام وقدرة فائقة على الإنجاز.
- إثراء فعالية إدارة المدرسة نحو التعرف على احتياجات التلاميذ المسئولة عنهم، وتحميل مدير المدرسة كقائد تربوي مسئولية توجيه التخطيط بما يدعم مسئولية إدارة المدرسة نحو تجويد مخرجاتها.
- ترشيد استخدام الموارد المالية للمدرسة بما يضمن تحسين المساءلة التعليمية.

كما أضافت دراسة (المسيري 2013، ص86) أن الهدف الاقتصادي من تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس يتمثل في استثمار الخبرات والمعارف للأفراد العاملين في المدرسة والمتصلين بها، فهم من لديهم القدرة على اتخاذ القرارات التعليمية الملائمة بشكل أفضل لمدارسهم والمتعلقة بمهامهم ومسؤولياتهم. وتتمثل هذه القرارات على سبيل المثال بما هو متصل بأساليب التعليم، وما يتعلق بالمنهج والعمليات الإدارية. الأمر الذي ينعكس على أداء الطلاب، وتجويد مخرجات العملية التعليمية، إضافة إلى النمو المهني للمعلمين.

#### - أهمية الإدارة الذاتية:

تسمح الإدارة الذاتية للمدرسة بتنمية مهارات ومعارف المعلمين وتوجيهها نحو التنمية المهنية، كما توفر آليات لجمع وتوصيل المعلومات المرتبطة بأولويات المدرسة، كما تمكن الإدارة الذاتية للمدرسة إمكانية منح مكافآت مالية ومعنوية للتعبير عن التقدم نحو تحقيق أهدافها، وهذا بدوره يساهم في تنمية المشاركة بين المديرين والمعلمين في قيادتها للمدرسة، فضلاً عما توفره الإدارة الذاتية من موارد من خارج المدرسة (Vivi, 2004).

ويرى الزعبيير وبدير (2010م، ص3) أن مدخل الإدارة الذاتية يعد أعمق اتجاه إصلاح تربوي ظهر خلال عقد التسعينات كمدخل لتمييز الأداء المدرسي، حيث ينعكس على التمويل وأسلوب الإنفاق والإدارة، ويجعل التعليم أكثر قدرة على الاستجابة للمطالب المحلية، ومن ميزات أنه يمنح سلطة للآباء والمعلمين والمواطنين والمجتمع المحلي ورجال الأعمال، ويشجعهم على المشاركة في صنع القرارات التعليمية وكذلك المشاركة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وهو ما يثري العمل الإداري المدرسي ويقلل من تعرض الإدارة المدرسية للمشكلات، ويزيد من قدرتها على حل المشكلات الطارئة وإدارة الأزمات المدرسية بطريقة مناسبة وأسرع، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية ومخرجاتها.



وأشار العجمي (2005م، ص94) إلى أهمية الإدارة الذاتية تتضح من خلال ما

يلي:

- يحقق مدخل الإدارة الذاتية أفضل درجة من الفاعلية في استخدام الموارد المتاحة.
- تعد الإدارة الذاتية بمثابة استراتيجية تقوم برسم السياسات ووضع الأهداف وتصميم خطط وبرامج العمل المدرسي.
- تسعى لتحقيق الأهداف العامة والخاصة التي تخطط المدرسة لها في ضوء عملية التحليل البيئي، وتقومها في ضوء عملية التنفيذ، وبذلك تضمن قوة نموذج الإدارة بالأهداف.
- تقوم بإجراء تحليلات شاملة ومتراصة، تتضمن عمليات تقويم الأداء للفرد والمجموعة والمدرسة ككل، بهدف إحكام الضبط وتحسين الأداء المدرسي وتجويده بشكل عام.
- تقوم على أساس مبدأ المشاركة، لذا فهي تنظم المدرسة باعتبارها مكاناً لحياة الجميع وتعترف بحق كل منهم في التنمية.
- توصف الإدارة الذاتية بأنها قيادة إنسانية تربوية فنية متعددة المستويات.
- تكسب المدرسة الشرعية في اتخاذ القرارات وتطبيق مبدأ المساءلة ضمناً لمزيد من الفعالية والإنتاجية.
- تعتمد في تقويم الأداء على مبدأ الفعالية متعدد المستويات والمخرجات.
- تهتم بالمتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية والتدريبية؛ كما تحرص معرفة الضغوط الخارجية والمعوقات الداخلية، ووسائل التغلب عليها لتحسين الأداء المدرسي، ومن ثم تصبح المدرسة في عملية تعلم مستمر وتطوير تنظيمي دائم.
- تسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره.
- تتيح الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية في المدرسة بيسر وسهولة نتيجة المرونة الإدارية والتفويض وتنمية روح التعاون.

كما يُعزّز مدخل الإدارة الذاتية الحكم الذاتي لأعضاء المجتمع المدرسي ويوفر لهم المناخ الابتكاري اللازم لتحقيق المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستدامة، وذلك من خلال اللامركزية التي يعتمد عليها هذا النظام حيث تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرار، وتأسيس مهامها طبقاً لظروفها واحتياجاتها، وبذلك يصبح العاملون في المدرسة من إداريين ومعلمين

أكثر استقلالية ومسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المؤسسة التعليمية، وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المدرسة (حافظ، والبحيري، 2009، ص277).

ويرتبط مدخل الإدارة الذاتية باللامركزية على مستوى الإدارة المدرسية، وذلك من أجل الوصول إلى تمكين مديري المدارس والمعنيين بالعملية التعليمية فيها والآباء من اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة (داود، 2010، ص464) ضمن إطار محدد من الأهداف، والسياسات، والمعايير والمحاسبية (Brian, 2005, 1).

يتضح من ذلك أن تحسين وتطوير الأداء هو أهم الأهداف والمرتكزات التي تنطلق منها الإدارة الذاتية، وأنها تعد اتجاهًا إصلاحيًا في الإدارة يمكن من خلاله الحد من المشكلات التي تواجه الإدارة وتحقيق الأهداف ورفع كفاءة العمل الإداري بصورة عامة.

#### - أسس ومبادئ الإدارة الذاتية:

هناك العديد من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية، وقد أشار حجي(2005م، ص122) والعجمي(2005م، ص102) والمسيري (2009م، ص54) إلى أهم هذه الأسس والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- اللامركزية: وتعني تمتع المدرسة بسلطات عديدة ومناسبة في الجوانب المتصل بالعمل فيها، بحيث لا يكون للمستويات الإدارية الأعلى سلطة عليها تعيق تطبيق هذه السلطات عملياً، ولا يتم الرجوع إليها في الأمور المتعلقة بهذه السلطات.
- المشاركة: يؤكد هذا المبدأ على أهمية مشاركة أعضاء المدرسة مشاركة فعالة في اتخاذ القرارات المدرسية؛ بحيث يسمح للمعلمين بممارسة العمل الإداري باشتراكهم في المجالس المختلفة بالمدرسة، وتفويض السلطة لهم، وإتاحة الفرصة لتكوين بيئة مدرسية تسمح بالمشاركة، وتنمية التعاون بين المعلمين، ومشاركة المجتمع المحلي في عمليات تطوير المدرسة.
- استقلالية دورة القرار: ويقصد بها أن عملية القرار بما تشمله من صنع القرار واتخاذ وتنفيذه، ومتابعته وتقويمه تكون من صميم صلاحيات إدارة المدرسة، إضافة إلى اعتماد المدرسة على مبدأ تفويض السلطة، ومشاركة جميع العاملين وأولياء الأمور والطلاب في صنع واتخاذ القرار ومتابعته وتقويمه.
- التنمية المهنية المستمرة داخل المدرسة: ويعد هذا المبدأ من أهم المبادئ والأسس التي يصعب تحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة لأهدافها بدون تفعيل آلياته، حيث تعطي الإدارة الذاتية للمدرسة اهتماماً كبيراً للموارد البشرية، وتعتبرها من أهم الموارد، ومن ثم تعمل على تطوير العاملين بالمدرسة، لتشجيعهم على المبادرة، وتتيح لهم البيئة المناسبة لزيادة مشاركتهم، ويقوم مجلس إدارة المدرسة بتحديد

الاحتياجات التدريبية لكافة العاملين بالمدرسة مع مراعاة متطلبات النمو المهني الحالية والمستقبلية والتنسيق مع جهات التدريب، وتنظيم برامج تدريب مستمرة ومناسبة لاحتياجات العاملين.

- الشفافية وإتاحة المعلومات للجميع: حيث تضمن الإدارة الذاتية للمدرسة الشفافية، والاهتمام بحرية تداول المعلومات وإطلاع الجميع عليها، وإيجاد آليات أو وسائل مناسبة لنشر المعلومات وإتاحتها. ويمكن استخدام الوسائل الإلكترونية في نشر المعلومات، مثل: موقع المدرسة الإلكتروني على شبكة الانترنت، أو استخدام المنشورات والرسائل الإلكترونية على هواتف العاملين ومواقعهم الإلكترونية أو بريدهم الإلكتروني، وأشار منصور (2000م، ص111) إلى أنه يمكن استخدام بعض الوسائل الأخرى في نشر المعلومات على أفراد المجتمع المدرسي، منها:
  - الاجتماعات أو المقابلات الدورية بين العاملين بالمدرسة.
  - الاتصال المنظم والفعال مع الآباء وأفراد المجتمع.
  - مؤتمرات المعلمين والرسائل الإخبارية الخاصة بالمدرسة.
- المحاسبة أو المساءلة: تتأكد الإدارة التعليمية بناءً على هذا المبدأ من مدى تحقيق المدارس أو الإدارات المدرسية التابعة لها تنظيمياً لأهدافها، وذلك من خلال تسجيل وتلخيص البيانات والأحداث التعليمية بهدف إنتاج معلومات كمية تسهم بدورها في تحديد المركز التربوي للمدرسة في نهاية العام، وأشار (محمد، 2006، ص179) إلى أن أنواع المحاسبة في ضوء الإدارة الذاتية تشمل ما يلي:
  - الرقابة الإدارية التي تقوم على أساس متابعة الأداء وتقييمه والهدف منها الاطمئنان إلى حسن سير النشاط الإداري بعناصره ووظائفه المختلفة.
  - الرقابة المحاسبية، وتسعى للتأكد من صحة المعاملات المالية مع الغير، والتأكد من أنها موثقة بمستندات صحيحة.
  - الرقابة الفنية المتصلة بتنفيذ العمل ومدى تقيده بالقواعد والأسس المحددة لسيره، ومتابعة استمراره والعوامل المؤثرة فيه.
- تحسين ظروف الطلاب: تركز الإدارة الذاتية للمدارس جل نشاطها حول تعليم الطلاب والتدريس الفعال لهم، وتحسين بيئة التعلم الصفي، ووضع معايير للسلوك المقبول في البيئة المدرسية، والعمل على ضمان حفظ النظام والانضباط المدرسي، والتنويع في تطبيق واختيار الأنشطة الطلابية ومتابعة تحقيقها لأهدافها.

وتضيف بعض الدراسات أهم المبادئ التالية (Michael, 2000, 58):

- تعمل الإدارة الذاتية للمدرسة على المنافسة على مستوى المناطق المحلية مع المدارس الأخرى من أجل الامتياز والتفوق أساسا لها، كما أنها تزيد من فعالية المدرسة وإدارتها حول ترشيد الإنفاق على التعليم، حيث إن المديرين ومجالس المدرسة لديهم معلومات أفضل حول تمويل المدرسة وهم أكثر تكيفا مع قضاياهم التعليمية.
- تمكن الإدارة الذاتية للمدرسة من حسن إدارة الوقت واستثماره، فهي تقوم بتحديد اليوم الدراسي بشكل أكثر فعالية وكفاءة، بما ينعكس أثره على العائد في استثمار رأس المال من حيث ترتيبات طرق التدريس والتعليم، وحسن الاستفادة من المباني والمعدات والأجهزة مع زيادة وقت التعلم.
- تعمل الإدارة الذاتية على زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وذلك بإيجاد بدائل جديدة للتمويل، والاستثمار في تدريب المعلمين أثناء الخدمة، وتعزيز التدريس في مؤسسات المجتمع المحلي، والتدريب فيها باعتبارها بيوت للخبرة المهنية والفنية وسهولة توصيل مصادر تعلم إضافية.
- تتيح الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية فيها بسهولة، نتيجة وجود المرونة الإدارية وتقليل السلطات الفردية، وتفويض السلطات وتنمية روح التعاون.
- **مستويات الإدارة الذاتية بالمدرسة:**
  - تتعدد مستويات الإدارة الذاتية بالمدرسة، ويمكن تقسيم تلك المستويات للإدارة الذاتية بالمدرسة إلى (الإدارة الذاتية على مستوى الفرد - الإدارة الذاتية على مستوى المجموعة - الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة) (محمددين، 2010، 22، 23). وذلك من خلال عدد من المراحل، تتمثل فيما يلي:
    - مرحلة التحليل البيئي: وتعكس الظروف البيئية الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة بالمدرسة، وتركز على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة أمام المدرسة.
    - مرحلة التخطيط والبناء: ويتم فيها العمل على تنمية وتطوير خطط وسياسات المدرسة، وتأسيس مستويات الإنجاز، والتركيز على القضايا البنائية مثل مشاكل الميزانية والمواقع والموارد المتاحة.
    - مرحلة التطوير والتوجيه: ويتم فيها العمل على تحديث المدرسة، والتركيز على الموارد البشرية للإدارة، وإدارة الصراعات داخل المدرسة.
    - مرحلة التنفيذ: ويتم فيها التأكد من وجود الموارد الضرورية والدعم والإرشاد، والتركيز على قضايا متعلقة بإنشاء مختلف البرامج.

- هـ - مرحلة الإشراف والتقييم: وذلك من خلال وضع نظم للسيطرة والإشراف على المجموعات والبرامج وتقييم الأداء في المدرسة، واستخدام المعلومات المتاحة لإدارة عملية الإدارة الذاتية.

### 3. الأداء الإداري لمديري المدارس:

يعد مفهوم الأداء الإداري لمديري المدارس من المفاهيم الشائكة التي تختلف حولها وجهات النظر بين مختلف الباحثين، حيث تعدد وتنوع التعريفات المتعلقة بالأداء الإداري لمديري المدارس، ويعرض الباحث لجملة من أهم تلك التعريفات.

يرى (مجاهد وعناني، 2013م، ص42) أن الأداء الإداري متعدد الجوانب بسبب الطبيعة المتغيرة للإدارة، واختلاف رؤى علماء الإدارة حول طبيعة الأداء الإداري، والتي تحددها الجوانب الأربع التالية: الجانب الأول: ويفترض أن الأداء الإداري نشاط، ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة، الجانب الثاني: ويفترض أن الأداء الإداري؛ هو عملية توجيه للعناصر البشرية، ولذلك يعرف بأنه توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، الجانب الثالث: ويفترض أن الأداء الإداري قائم على أساس تفاعل مجموعة من العناصر المادية والبشرية، ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه عملية تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف، الجانب الرابع: ويفترض أن الإدارة تنظيم، ولذلك فإن الأداء الإداري يعنى تحقيق أهداف هذا التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم.

وينظر (روب ويونس 2002، ص 2) إلى الأداء الإداري باعتباره عملية تواصل مثمرة بين العاملين ورؤسائهم بهدف التواصل إلي توقعات وفهم لواجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العاملين أداؤها، والتعرف على كيفية المحافظة على الأداء الحالي وتحسينه وتطويره، وكذلك تحديد العقوبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليه.

### - عمليات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس:

يرتبط الأداء الإداري بالجهود المبذولة من قبل مدير المدرسة ودرجة قيامه بالعمليات الإدارية المتعددة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة لشؤون المدرسة، ويشتمل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس على مجموعة من العمليات الأساسية، تتمثل فيما يلي:

## • التخطيط للأداء:

ترجع أهمية التخطيط للأداء في ممارسة المدير لعمله الإداري، باعتبار أن التخطيط يحدد معالم طريق العمل وتنفيذ الأهداف ويجنب مدير المدرسة التخبط والعشوائية والقرارات المتسرفة، ويضمن قيام كل فرد بدوره في تنفيذ الخطة الموضوعية في مناخ عمل يسوده التفاهم والتعاون (عطوى، 2007، ص30).

ويساعد التخطيط للأداء على تحقيق التناسق بين الأهداف كي لا تتعارض مع بعضها البعض، ويحقق التناسق بين جميع الأعمال والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، كما تعمل خطوات العمل المدروسة والمحددة بشكل واضح على تفضي الأخطاء المتوقعة، وبالتالي ضمان تحقيق نتائج أفضل، كما يفيد التخطيط في الاستغلال الجيد للوقت وللمصادر المتاحة، والإشراك الفعلي للعاملين في المدرسة في مجال تنفيذ أهداف الخطط الموضوعية (المنيف، 2002، ص26).

ويتم في عملية التخطيط للأداء؛ تحديد الأولويات والأهداف مع الأفراد الذين يشغلون المستويات الوظيفية الأدنى في المؤسسة؛ لأن العاملين في المستويات التنفيذية لديهم تقدير أكثر دقة لاحتياجات العملاء ومن ثم يكون لهؤلاء الأفراد العاملين في المستوى التنفيذي الأدنى قدرة أفضل على اتخاذ قرارات بشأن الأولويات التي من المحتمل أن تؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين وقناعتهم بجودة الخدمة المقدمة إليهم (كشواي، 2003، ص94)، ويتمثل دور مدير المدرسة في التخطيط للأداء الإداري فيما يلي (Les Bell, k. 2000, 39):

- وضع معايير أداء مهنية عالية.
- وضع خطة لزيادة مستوى مشاركة الأفراد العاملين في أنشطة التطوير.
- الاستعداد بصورة دائمة للمناقشة حول موضوعات التطوير.
- الاهتمام بوضع آليات للتنمية الفردية للمعلم.
- امتلاك القدرة على صياغة أهداف الأداء المدرسي.
- تشجيع مشاركة العاملين في صياغة الأهداف وصناعة القرار.

ومن مهام التخطيط التي يمارسها مدير المدرسة، إعداد خطة عمل مفصلة قبل بداية كل عام دراسي، بحيث توضح تلك الخطة ما ينوي المدير القيام به من أعمال وواجبات خلال العام الدراسي، وتُصنف تلك الأعمال إلى مهام "يومية - أسبوعية - شهرية - سنوية - فصلية"، ويحدد المدير في تلك الخطة الأهداف والعناصر والإجراءات والوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ويحدد من المنفذ لتلك الأنشطة و من المستفيد، ووقت التنفيذ والتقييم، وتتضمن الخطة كذلك حاجات المستفيدين سواء من معلمي المدرسة أو العاملين بها أو طلبة المدرسة،

والمجتمع المحيط بالمدرسة، ويحدد للعاملين والمعلمين في المدرسة دورهم في بناء الخطة وتنفيذها (وزارة التربية والتعليم، 2001، ص80).

ومن الأمثلة على المهام التي تتطلب التخطيط الجيد: الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة، ووضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي على مستوى الفصول ومستوى المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج وتنمية المواهب والخبرات لدى الطلاب، وعمل خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً، وإعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسياً، ودعم صلات المدرسة بالمدارس الواقعة في محيطها وبالمجتمع المحلي (العجمي، 2011، ص181).

#### • ملاحظة الأداء:

ويتم فيها ملاحظة مدى التقدم الذي تم إحرازه وفقاً للفترة المحددة لعمليات الأداء، ومن أهم طرق ملاحظة الأداء: الملاحظات التي تتم داخل المدرسة، والتي يفضل أن يتم فيها استخدام نموذج معد مسبقاً، ويجب أن يراعى الآتي أثناء ملاحظة الأداء أن يكون هناك فهم واضح من جانب المدرس ورئيس المجموعة عن لماذا تتم هذه الملاحظات، وأن يتم كتابته التقرير بمجرد وضع هذه الملاحظات حيز التنفيذ (مجاهد، وعناني، 2013، ص73).

كما تساعد ملاحظة الأداء على تحقيق عدد من الفوائد التي تعود على المدرسة والعاملين بها، ومن تلك الفوائد (عزب، 2008، ص204): الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة سواء كانت قوى بشرية أو مادية، وزيادة التخصص ومستوى الإتقان من خلال الملاحظة الدقيقة لمهمة كل فرد في المدرسة، ووضع أسس التعاون بين العاملين وتوحيد جهودهم والتنسيق بين أعمالهم، والقضاء على الازدواج وتضارب الاختصاصات بين العاملين.

كما أن ملاحظة الأداء عملية مستمرة، يجب أن تبدأ عند إعداد الخطة ولا تنتهي عند حد معين بل تستمر باستمراره في الإدارة، وأن تتسم تلك العملية بالشمول والتكامل لتشمل كافة وسائل تحقيق أهداف المدرسة وكافة التخصصات والوظائف في المدرسة وأن تهدف إلى تحقيق التكامل والتآلف بين تلك التخصصات والأدوار، والمشاركة من قبل العاملين والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وأخذ تلك المقترحات بعين الاعتبار واعتبارها منطلقاً للوصول إلى قرارات تتسم بالواقعية وتراعي حاجات العاملين (شيحا، 2004، ص373).

ومن خلال ما سبق يتضح أن ملاحظة الأداء بشكل ناجح وفعال، يساعد مدير المدرسة على المعرفة الدقيقة بأوضاع العاملين في المدرسة، وقدراتهم وحاجاتهم التدريبية، والإمكانات المادية المتوافرة في المدرسة، كذلك الإحاطة التامة بالقوانين

المنظمة لسيير العمل في المدرسة، والأخذ في الاعتبار الأهداف التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط وكيفية تنفيذها بشكل فعلى، من خلال إسناد المهام المختلفة إلى العاملين معه، طبقاً لمبدأ التفويض، وكيفية تحقيق التواصل الفعال بين العاملين أو مجموعات العمل لإنجاز المهام المحددة.

#### • مراجعة الأداء:

وفيها يتم استعراض الإنجازات التي حدثت أثناء العام وتقييم أداء المدرسين الكلى مع الوضع في الحسبان مدى التقدم الكلى الذي تحقق بالنسبة للأهداف الموضوعية في مرحله التخطيط، ويجب أن تركز عملية المراجعة على كيفية رفع مستوى الأداء وتحسين الفاعلية، ويجب أن تشمل على استعراض مهام المدرسين اليومية، واستعراض إنجازات ومواطن قوة المدرس، وتحديد نواحي التطوير وكيف سيتم تحقيقها، واستعراض احتياجات عملية التطوير على المستوى الشخصي (شبحا، ص73، 2004).

ويستند المدير في أداءه لعملية المراجعة إلى المساءلة بمعنى أن كل فرد من العاملين تُسند له مهام محددة يكون مسئولاً عن إنجاز تلك المهام بالشكل المحدد والمتفق عليه، ومبدأ تدرج السلطة حيث يكون كل فرد مسئول أمام رئيسه المباشر (الخوارجا، 2004، ص42).

ويتطلب نجاح عملية مراجعة الأداء الالتزام بالمبادئ التالية (سلمان، 2012، ص17): المرونة بحيث يستطيع المدير معالجة الحاجات الطارئة والصعوبات غير المتوقعة، والواقعية بمعنى أن تكون الحلول المطروحة متطابقة مع الظروف الفعلية والعملية، وأن تكون الأهداف محددة قابلة للتنفيذ في زمن معقول، والشمول بمعنى أن المراجعة تشمل جميع مجالات العمل المدرسي، كذلك يجب مراعاة تحديد إجراءات التقويم بمستوياته المرحلية والختامية وتقديم تغذية راجعة.

وهكذا فإن عملية الرقابة والتي تعرف كذلك بمسمى المتابعة، تهدف إلى تصحيح الأداء والتأكد من أن التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعية تم وفق ما هو مُخطط له، فهي عملية مقارنة بين ما تم وما يجب أن يتم (مصطفى، 2005، ص9)، باعتبارها العملية الإدارية التي من خلالها وبواسطتها يتم جمع المعلومات التي تقيس مدى تحقق الأهداف الموضوعية سلفاً، ومدى الإنجاز الحادث ومقارنته بمعايير محددة، أي أن الرقابة عملية مستمرة ومتواصلة طيلة العمل، حيث يكون المدير على إطلاع مستمر بمدى التقدم في سير العمل، وما يطرأ من عقبات والقيام بالإجراءات والتعديلات المناسبة للتغلب على تلك العقبات (شاويش، 2013، ص31).

ومن الأمثلة على الممارسات الرقابية التي يقوم بها المدير ما يتمثل في الجوانب التالية: التحقق من تنفيذ الخطة الموضوعية وفقاً لما هو محددة لها من أهداف وبنفس



المعدل الزمني الموضوع، والخدمات التي تقوم بها المدرسة لخدمة البيئة المحيطة، ومتابعة تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية ومتابعة مستويات تحصيل الطلاب ومدى تقدمهم الدراسي، وفعالية البرامج العلاجية الموضوعة للطلاب المتأخرين دراسياً، ومتابعة حالة المباني المدرسية والمختبرات والمرافق المدرسية (أبو الوفا، وعبد العظيم، 2000، ص17).

#### ثانياً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تتناول الدراسة الميدانية منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها ثم الأداة المستخدمة فيها والتحقق من صدقها وثباتها، وأبرز الأساليب الإحصائية المتبعة، ثم تعرض بعد ذلك للنتائج الميدانية التي توصلت إليها، وذلك على النحو التالي:

**منهج الدراسة:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لأنه الأنسب لتحقيق أهدافها، حيث تم توظيفه في الدراسة الحالية لاستطلاع آراء العينة حول المتطلبات المقترحة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس المتوسطة بالكويت عينة الدراسة: اقتصرت الدراسة على عينة بلغت (97) مديراً ومديرة بالمرحلة المتوسطة موزعين وفق متغيرات النوع والمؤهل وسنوات الخبرة.

#### وصف عينة الدراسة:

تم تطبيق الاستبانة الخاصة بالتعرف على متطلبات تفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات، على عينة بلغت (97) مديراً تم توزيعهم وفق متغيرات (النوع / المؤهل / الخبرة)، كما بالجدول التالية:

جدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب (النوع)

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	53	54.6
إناث	44	45.4
المجموع	97	100

يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من المديرين أكبر من نسبة أفراد العينة من المديرات، حيث بلغت النسب على الترتيب، (54.6%)، (45.4%).

### جدول (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب (المؤهل)

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
تربوي	53	55.7
غير تربوي	44	44.3
المجموع	97	100

يتضح من الجدول (2) أن نسبة أفراد العينة من المديرين الحاصلين على مؤهل تربوي أكبر من نسبة أفراد العينة غير الحاصلين على مؤهل تربوي، حيث بلغت النسب على الترتيب، (55.7%)، (44.3%).

### جدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب (الخبرة)

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	30	30.9
من خمس سنوات إلى عشر سنوات	36	37.1
أكثر من عشر سنوات	31	32
المجموع	97	100

يتضح من الجدول (3) أن نسبة أفراد العينة ذوي الخبرة خمس سنوات إلى عشر سنوات أعلى من ذوي الخبرة من الأكثر من عشر سنوات، وذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات، حيث بلغت النسب على الترتيب، (37.1%)، (32%)، (30.9%).

أداة الدراسة: استبانة من إعداد الباحث

بالرجوع إلى الإطار النظري والأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة للاسترشاد بأراء الخبراء والمتخصصين تم إعداد استبانة بهدف تحديد متطلبات تفعيل مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة المتوسطة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور، شمل المحور الأول العبارات الخاصة بالمتطلبات المعرفية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية بالمرحلة المتوسطة، وشمل المحور الثاني العبارات الخاصة بالمتطلبات الوجدانية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية بالمرحلة المتوسطة، بينما شمل المحور الثالث العبارات الخاصة بالمتطلبات المهنية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية بالمرحلة المتوسطة.

### صدق أداة الدراسة:

بعد تحكيم الاستبانة والالتزام بتعديلات السادة المحكمين تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت بلغت (30) مديراً، وبعد تفريغ الاستبانات وتبويبها، تم حساب الصدق الذاتي باستخدام حساب الجذر التربيعي لمعامل (ارتباط بيرسون)، وكانت درجة الصدق الذاتي كما بالجدول التالي:

**جدول (4) يوضح الجذر التربيعي لمعامل ارتباط بيرسون بين محاور الاستبانة ومجموعها (ن=30)**

المحور	عدد العبارات	معامل ارتباط بيرسون	الجذر التربيعي لمعامل الارتباط (الصدق)	درجة الصدق
الأول	15	.678**	.823	مرتفعة
الثاني	15	.845**	.919	مرتفعة
الثالث	15	.778**	.882	مرتفعة

ويلاحظ من الجدول (4) أن معامل الصدق الذاتي لمحاور الاستبانة يقترب من الواحد الصحيح وهي درجات مقبولة إحصائياً وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق، ويمكن الاعتماد على نتائجها في الدراسة الحالية.

### ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات الاستبانة، باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

**جدول (5) معاملات الثبات للاستبانة (ن=30)**

الاستبانة	العدد	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	15	.922
المحور الثاني	15	.907
المحور الثالث	15	.921
إجمالي الاستبانة	45	.945

يتضح من الجدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة، قد بلغت (.945) كبيرة، كما أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تراوحت بين (.907)،

(0.922)، مما يشير إلى الثبات العالي للاستبانة، ويمكن أن يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

### تصحيح الاستبانة:

تعطى الاستجابة (مرتفعة) الدرجة (3)، والاستجابة (متوسطة) تعطي الدرجة (2)، والاستجابة (منخفضة) تعطي الدرجة (1)، وبضرب هذه الدرجات في التكرار المقابل لكل استجابة، وجمعها، وقسمتها على إجمالي أفراد العينة، يعطي ما يسمى بـ (الوسط المرجح)، الذي يعبر عن الوزن النسبي لكل عبارة على حدة كما يلي:

$$\text{التقدير الرقمي} = (3 \times \text{تكرار مرتفعة}) + (2 \times \text{تكرار متوسطة}) + (1 \times \text{تكرار منخفضة})$$

عدد أفراد العينة

لكل عبارة =

وقد تحدد مستوى الموافقة لدى عينة الدراسة (تقدير طول الفترة التي يمكن من خلالها الحكم على الموافقة من حيث كونها مرتفعة، أم متوسطة، أم منخفضة من خلال العلاقة التالية:

ن - 1

مستوى الموافقة =

ن

حيث تشير (ن) إلى عدد الاستجابات وتساوي (3) ويوضح الجدول التالي مستوى ومدى موافقة العبارة لدى عينة الدراسة لكل استجابة من استجابات الاستبانة:

### جدول (6) يوضح مستوى الموافقة لدى عينة الدراسة

المدى	مستوى الموافقة
من 1 وحتى (1 + 0.66) أي 1.66 تقريباً	منخفضة
من 1.67 وحتى (1.67 + 0.66) أي 2.33 تقريباً	متوسطة
من 2.34 وحتى (2.34 + 0.66) أي 3	مرتفعة

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفريقها في جداول لحصر التكرارات ومعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار الثالث والعشرين. وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي: معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الفا كرونباخ،

والنسب المئوية في حساب التكرارات، واختبار التاء لعينتين مستقلتين ( t – test Independent Simple)، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ( One Way ANOVA)، واختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

الإجابة عن السؤال الأول: ما المتطلبات المعرفية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الأول الخاص بالمتطلبات المعرفية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم، حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الأول الخاص بالمتطلبات المعرفية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم (ن=97)

م	العبرة	مرتفعة		متوسطة		منخفضة		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%				
8	تفهم مدير المدرسة خطوات وإجراءات الاستقلال الذاتي للمدرسة	86	88.70	11	11.30	0	0.00	2.887	0.319	1	مرتفعة
7	إدراك مدير المدرسة متطلبات تفويض السلطة بالمدرسة	85	87.60	10	10.30	2	2.10	2.856	0.408	2	مرتفعة
6	تعرف مدير المدرسة مجالات تطبيق الإدارة الذاتية	84	86.60	10	10.30	3	3.10	2.835	0.449	3	مرتفعة
12	تعرف مدير المدرسة خطوات ومتطلبات إجراء تحليلات شاملة ومتراصة، تتضمن عمليات تقييم الأداء للفرد والمجموعة والمدرسة ككل، بهدف إحكام الضبط وتحسين الأداء المدرسي وتجويده بشكل عام	80	82.5	17	17.50	0	0.00	2.825	0.382	4	مرتفعة
10	تفهم مدير المدرسة متطلبات الإدارة	77	79.40	20	20.60	0	0.00	2.794	0.407	5	مرتفعة

تفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة  
المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم  
د/ مشاري مجبل عبيد محمد سعد السويقان

م	العبارة	درجة الموافقة					
		مرتفعة ك %	متوسطة ك %	منخفضة ك %	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة
	اللامركزية للمدرسة						
3	تفهم مدير المدرسة مبادئ الإدارة الذاتية	76	20.60	1	2.773	0.445	6
11	إدراك مدير المدرسة لصلاحيات ومهام المجتمع المحلي داخل المؤسسة التعليمية	73	24.70	0	2.753	0.434	7
4	تعرف مدير المدرسة بخصائص الإدارة الذاتية	74	21.60	2	2.742	0.485	8
13	إنام مدير المدرسة بالتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية والتدريبية بالمدرسة	54	17.50	26	2.289	0.866	9
1	تعرف مدير المدرسة أهمية تخلص الإدارة المدرسية من قيود الروتين وزيادة اللامركزية	29	59.80	10	2.196	0.606	10
5	إدراك مدير المدرسة الفوائد المترتبة على تطبيق الإدارة الذاتية	34	40.20	24	2.103	0.770	11
15	يتعرف شروط وضوابط ومتطلبات التنافس مع المدارس الأخرى على المستوى المحلي	47	3.10	47	2	0.990	12
14	إدراك مدير المدرسة للفرص والتحديات المحيطة بالمدرسة والإمكانات والعوقات لديها	41	3.10	53	1.876	0.982	13
9	تعرف مدير المدرسة بمتطلبات النمو المهني للمعلمين	0	77.30	22	1.773	0.421	14
2	معرفة مدير المدرسة المقصود بالإدارة الذاتية	30	11.30	56	1.732	0.907	15
	إجمالي المحور		مجموع الأوزان النسبية (36.433)	متوسط الأوزان النسبية (2.429)		النسبة المئوية (80.962)	مرتفعة

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الأول الخاص بالموافقة على المتطلبات المعرفية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقا للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير إلى أن مستوى الموافقة على المتطلبات المعرفية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس المتوسطة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ مجموع الأوزان النسبية (36.433)، وبلغ متوسط الأوزان النسبية (2.429)، وجاءت النسبة المئوية (80.962).

ويفسر الباحث مجيء الموافقة على المتطلبات المعرفية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية بدرجة مرتفعة لأن هذه المتطلبات قام الباحث باشتقاقها وبنائها من واقع الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة التي تناولت مدخل الإدارة الذاتية وما يحتاجه من متطلبات، إضافة إلى أنه استفاد من آراء الخبراء والمتخصصين في المجال الإداري عند وضع وصياغة هذه المتطلبات، إضافة إلى أنه قام بمراعاة طبيعة الإدارة الذاتية وعملياتها ومبادئها بحيث يكون كل ذلك ممثلا في المتطلبات المعرفية التي اقترحها من جهة وقابلا للتطبيق من جهة أخرى.

كما يمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء أن هذه المتطلبات تمثل أهمية كبيرة لعينة الدراسة وأنها تساهم بشكل مباشر في تطوير أدائهم الإداري، وفي تحقيق الأهداف المنوطة بهم والمتوقع منهم القيام بها.

ويدعم النتيجة السابقة مع أشارت إليه بعض الدراسات من أن مدخل الإدارة الذاتية أحد المداخل الإدارية الحديثة في الارتقاء بالأداء الإداري لمديري المدارس، من خلال التركيز على العمليات، والتخلص من نمطية الإدارة المدرسية، وإحداث التكامل والترابط بين مختلف عناصر المنظومة المدرسية، حيث تعد الإدارة الذاتية للمدرسة مدخلا حديثا لتخليص الإدارة المدرسية من قيود الروتين وزيادة اللامركزية بحيث تستقل المدرسة إداريا، من أجل توليد الشعور بالملكية والالتزام بالإصلاح المدرسي، وتنمية التعاون والزمالة بين العاملين، بهدف بناء رؤية مشتركة للمدرسة تركز على تعلم الطالب وتعليمه وترشد المجلس المدرسي في عملية تحديد الأهداف وتنمية وتطوير خطط وسياسات المدرسة ووضع الإطار العام لها (سلامة، 2000، 85).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تهاني بنت فهد فياض (2013): التي اهتمت بصياغة بعض المقترحات التي تساهم في تطوير عملية تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات أشار الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس المتطلبات المعرفية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم، جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (8) التي تنص على: تفهم مدير المدرسة خطوات وإجراءات الاستقلال الذاتي للمدرسة، بوزن نسبي (2.887) وهي درجة مرتفعة.
  - وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (7) التي تنص على: إدراك مدير المدرسة متطلبات تفويض السلطة بالمدرسة، بوزن نسبي (2.856) وهي درجة مرتفعة.
  - وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (6) التي تنص على: تعرف مدير المدرسة مجالات تطبيق الإدارة الذاتية، بوزن نسبي (2.835) وهي درجة مرتفعة.
  - وجاء في الترتيب الرابع العبارة رقم (12) التي تنص على: تعرف مدير المدرسة خطوات ومتطلبات إجراء تحليلات شاملة ومترابطة، تتضمن عمليات تقويم الأداء للفرد والمجموعة والمدرسة ككل، بهدف إحكام الضبط وتحسين الأداء المدرسي وتجويده بشكل عام، بوزن نسبي (2.825) وهي درجة مرتفعة.
- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس المتطلبات المعرفية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم، جاءت في الترتيب الثاني عشر العبارة رقم (15) التي تنص على: يتعرف شروط وضوابط ومتطلبات التنافس مع المدارس الأخرى على المستوى المحلي، بوزن نسبي (2) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الثالث عشر العبارة رقم (14) التي تنص على: إدراك مدير المدرسة للفرص والتحديات المحيطة بالمدرسة والإمكانات والمعوقات لديها، بوزن نسبي (1.876) وهي درجة متوسطة.
  - وجاء في الترتيب الرابع عشر العبارة رقم (9) التي تنص على: تعرف مدير المدرسة متطلبات النمو المهني للمعلمين، بوزن نسبي (1.773) وهي درجة متوسطة.
  - وجاء في الترتيب الخامس عشر العبارة رقم (2) التي تنص على: معرفة مدير المدرسة المقصود بالإدارة الذاتية، بوزن نسبي (1.732) وهي درجة متوسطة.

**الإجابة عن السؤال الثاني: ما المتطلبات الوجدانية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الثاني الخاص بالمتطلبات الوجدانية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم، حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:



جدول (8) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الثاني الخاص بالمتطلبات  
الوجدانية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة  
بالكويت من وجهة نظرهم (ن=97)

م	العبارة	درجة الموافقة						الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
29	لديه اتجاه إيجابي نحو إشراك المجتمع المحلي في المدرسة حسب الاحتياجات والمتطلبات	18	18.60	8	8.20	71	73.2	0.791	1	مرتفعة	
30	يثق في جميع عناصر المنظومة التعليمية بالمدرسة التي يديرها	9	9.30	27	27.8	61	62.9	0.662	2	مرتفعة	
25	توافر اتجاه إيجابي لدى مدير المدرسة نحو تفعيل سلطة الآباء والمجتمعات المحلية في تحقيق اللامركزية في صنع القرار على مستوى المدارس المحلية	12	12.40	22	22.7	63	64.9	0.708	3	مرتفعة	
19	توافر الدافعية الإيجابية نحو مدير المدرسة لاتخاذ القرارات وتهيئة الفرصة المطلوبة للنمو المهني للعاملين بالمدرسة	9	9.30	29	29.9	59	60.8	0.663	4	مرتفعة	
18	ميل مدير المدرسة لتطبيق الاستقلال الذاتي للمدرسة	10	10.30	28	28.9	59	60.8	0.679	5	مرتفعة	
22	تبني مدير المدرسة اللامركزية في إدارة المدرسة	15	15.5	15	15.5	67	65	0.779	6	مرتفعة	
16	الشعور بالملكية والالتزام بالإصلاح المدرسي لدى مدير المدرسة	15	15.5	15	15.5	63	64.9	0.804	7	مرتفعة	
28	يتبنى مدير المدرسة المنافسة على مستوى المناطق المحلية مع المدارس الأخرى من أجل الامتياز والتفوق أساسا لها مع تهيئة الظروف الملائمة لذلك	13	13.40	28	28.9	56	57.7	0.721	8	مرتفعة	
17	الإيمان بأن المدرسة هي الوحدة الأساسية لاتخاذ القرار	14	14.4	14	14.4	59	60.8	0.856	9	مرتفعة	

تفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس المرحلة  
د/ مشاري مجبل عبيد محمد سعد السويقان  
المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم

م	العبارة	درجة الموافقة						مستوى الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة					
		%	ك	%	ك	%	ك				
21	ميل مدير المدرسة لمتابعة الحاسبية التعليمية بالمدرسة بنفسه	19.60	19	33	32	47.4	46	متوسطة	10	0.774	2.278
23	استشعار مدير المدرسة أهمية التواصل الفعال بنفسه مع جميع عناصر المنظومة التعليمية	37.10	36	6.2	6	56.7	55	متوسطة	11	0.953	2.196
27	اهتمام مدير المدرسة بالشفافية في تداول المعلومات وإطلاع الجميع عليها	38.10	37	8.20	8	53.6	52	متوسطة	12	0.950	2.155
24	توجه مدير المدرسة نحو متابعة الإشراف والمحاسبية بنفسه داخل المدرسة	39.20	38	7.2	7	53.6	52	متوسطة	13	0.957	2.144
20	شعور مدير المدرسة بأهمية اتخاذ القرارات وتوفير الفرص اللازمة لتحسين ظروف الطلاب التعليمية والتعلمية	45.40	44	5.20	5	49.5	48	متوسطة	14	0.978	2.041
26	يستشعر مدير المدرسة أهمية تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي بما يضمن التفاعل البناء بين إدارة المدرسة والمعلمين ويكون لديهم دافعية والتزام وقدرة فائقة على الإنجاز	15.50	15	66	64	18.6	18	متوسطة	15	0.585	2.031
	إجمالي المحور	مجموع الأوزان النسبية (2.348)		مجموع الأوزان النسبية (35.227)				مرتفعة		النسبة المئوية (78.282)	

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الأول الخاص بالموافقة على المتطلبات الوجدانية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير إلى أن مستوى الموافقة على المتطلبات الوجدانية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس المتوسطة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ مجموع الأوزان النسبية (36.433)، وبلغ متوسط الأوزان النسبية (2.348)، وجاءت النسبة المئوية (78.282).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن الباحث عند صياغته لهذه المتطلبات الوجدانية راعى تنوعها بحيث تشمل جميع الجوانب التي تحقق توجهها إيجابياً نحو الإدارة الذاتية من جهة وتشمل جميع جوانبها وتراعي جميع مبادئها من جهة أخرى، إضافة إلى أنه اطلع على الدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي اهتمت بمدخل الإدارة الذاتية واستفاد منها في صياغة واقتراح هذه المتطلبات الوجدانية، كما أنه استطلع آراء الخبراء والمتخصصين في المجال لضبط صياغة وطبيعة هذه المتطلبات.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء شعور عينة الدراسة بأهمية هذه المتطلبات وتوافر اتجاه إيجابي قوي لديهم نحوها باعتبار أنها تدفعهم نحو تطوير أدائهم الإداري وتولد لديهم الرغبة في الإنجاز.

ويعدم النتيجة السابقة بصورة نسبية دراسة تهاني بنت فهد فياض (2013): التي اهتمت بصياغة بعض المقترحات التي تسهم في تطوير عملية تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض.

وتتفق النتيجة السابقة نسبياً مع دراسة بدر بن مهدي البقمي (2012) التي أوصلت بالعمل على توفير متطلبات الإدارة الذاتية من حيث التمكين الإداري لمديري المدارس، وتفعيل دورهم في تحقيق التنمية المهنية لكافة العاملين بالمدرسة.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات أشار الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس المتطلبات الوجدانية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم، جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (29) التي تنص على: لديه اتجاه إيجابي نحو إشراك المجتمع المحلي في المدرسة حسب الاحتياجات والمتطلبات، بوزن نسبي (2.546) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (30) التي تنص على: يثق في جميع عناصر المنظومة التعليمية بالمدرسة التي يديرها، بوزن نسبي (2.536) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (25) التي تنص على: توافر اتجاه إيجابي لدى مدير المدرسة نحو تفعيل سلطة الآباء والمجتمعات المحلية في تحقيق اللامركزية في صنع القرار على مستوى المدارس المحلية، بوزن نسبي (2.526) وهي درجة مرتفعة.

- وجاء في الترتيب الرابع العبارة رقم (19) التي تنص على: توافر الدافعية الإيجابية نحو مدير المدرسة لاتخاذ القرارات وتهيئة الفرصة للمتطلبية للنمو المهني للعاملين بالمدرسة، بوزن نسبي (2.516) وهي درجة مرتفعة.
- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس المتطلبات الوجدانية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم، جاءت في الترتيب الثاني عشر: اهتمام مدير المدرسة بالشفافية في تداول المعلومات وإطلاع الجميع عليها، بوزن نسبي (2.155) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الثالث عشر العبارة رقم (24) التي تنص على: توجه مدير المدرسة نحو متابعة الإشراف والمحاسبية بنفسه داخل المدرسة، بوزن نسبي (2.144) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الرابع عشر العبارة رقم (20) التي تنص على: شعور مدير المدرسة بأهمية اتخاذه القرارات وتوفير الفرص اللازمة لتحسين ظروف الطلاب التعليمية والتعليمية، بوزن نسبي (2.041) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الخامس عشر العبارة رقم (26) التي تنص على: يستشعر مدير المدرسة أهمية تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي بما يضمن التفاعل البناء بين إدارة المدرسة والمعلمين ويكون لديهم دافعية والتزام وقدرة فائقة على الإنجاز، بوزن نسبي (2.031) وهي درجة متوسطة.

#### الإجابة عن السؤال الثالث: ما المتطلبات المهنية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الثالث الخاص بالمتطلبات المهنية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم، حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:



جدول (9) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الثالث الخاص بالمتطلبات المهنية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم (ن=97)

م	العبارة	درجة الموافقة									
		مرتفعة		متوسطة		منخفضة					
		%	ك	%	ك	%	ك				
32	امتلاك مديرة المدرسة القدرة على تطبيق حرية توزيع السلطة في جميع أنشطتها	94	96.90	0	0.00	3	3.10	2.938	0.348	1	مرتفعة
41	قدرة المدير على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدرسة	79	81.40	17	17.50	1	1	2.804	0.424	2	مرتفعة
31	استخدام مدير المدرسة سلطة اتخاذ القرارات في تغيير وتطوير المجالات والجوانب الرئيسية	72	74.20	22	22.70	3	3.10	2.711	0.520	3	مرتفعة
40	تعزيز مدير المدرسة من سلطة الآباء والمجتمعات المحلية في تحقيق اللامركزية في صنع القرار على مستوى المدارس المحلية	71	73.20	19	19.60	7	7.20	2.660	0.610	4	مرتفعة
35	يملك مدير المدرسة مهارات جعل مجلس إدارة المدرسة أكثر استقلالية ومسئولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة التربوية الفاعلة لتطوير المدرسة على المدى البعيد	74	76.30	12	12.40	11	11.30	2.650	0.678	5	مرتفعة

م	العبارة	درجة الموافقة									
		مرتفعة		متوسطة		منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
34	توفر مهارة وقدرة تحسين ظروف الطلاب التعليمية لدى مدير المدرسة	69	71.10	17	17.50	11	11.30	2.598	0.687	6	مرتفعة
44	لدى مدير المدرسة القدرة على تطبيق تقويم الأداء وفق مبدأ الفعالية متعدد المستويات	62	63.90	19	19.60	16	16.50	2.474	0.765	7	مرتفعة
38	يملك مدير المدرسة مهارات التواصل مع المجتمع الخارجي بما يمكنه من زيادة المساهمات المالية لدعم التمويل المدرسي	64	66.00	14	14.4	19	19.60	2.464	0.804	8	مرتفعة
43	امتلاك مدير المدرسة مهارات ترشيد استخدام الموارد المالية للمدرسة بما يضمن تحسين المساءلة التعليمية	63	64.90	9	9.30	25	25.80	2.392	0.873	9	مرتفعة
37	امتلاك مدير المدرسة مهارة صياغة مهام الإدارة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها	55	56.70	16	16.50	26	26.80	2.299	0.868	10	متوسطة
42	منح مدير المدرسة المجالس المدرسية حق التمويل	52	53.60	20	20.60	25	25.80	2.278	0.851	11	متوسطة
33	امتلاك مدير المدرسة مهارة وقدرة تهيئة فرص النمو المهني المتطلبة لعناصرها	19	19.60	72	74.20	6	6.20	2.134	0.492	12	متوسطة
39	قدرة مدير المدرسة على تنفيذ أنشطة التنمية المهنية بصورة	22	22.70	64	66.00	11	11.30	2.113	0.575	13	متوسطة



م	العبارة	درجة الموافقة			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة				
		% ك	% ك	% ك				
	مستقلة داخل المدرسة							
45	امتلاك مدير المدرسة مهارات إدارة واستثمار الوقت بإيجابية	18	68	11	2.072	0.545	14 متوسطة	
36	قدرة مدير المدرسة على التواصل الإيجابي بنفسه وبصورة مباشرة مع جميع عناصر المنظومة التعليمية	31	40	26	2.052	0.769	15 متوسطة	
	مجموع الأوزان النسبية	متوسط الأوزان النسبية			النسبة المئوية			
	(36.639)	(2.443)			(81.420)		مرتفعة	

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الأول الخاص بالموافقة على المتطلبات المهنية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير إلى أن مستوى الموافقة على المتطلبات المهنية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس المتوسطة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ مجموع الأوزان النسبية (36.639)، وبلغ متوسط الأوزان النسبية (2.443)، وجاءت النسبة المئوية (81.420).

ويعزو الباحث النتيجة السابقة لكون هذه المتطلبات المهنية جميعها واقعية وقابلة للتطبيق ومشملة على جميع جوانب وأبعاد الإدارة الذاتية، بالإضافة إلى أنها ملائمة لطبيعة العمل الإداري بالمرحلة المتوسطة وما يتطلبه من مهارات، إضافة إلى أنه راعى عند اشتقاقها الرجوع إلى الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الإدارة الذاتية بجانب عرضه هذه المتطلبات على المتخصصين في المجال الإداري والاستفادة من ملحوظاتهم في تطوير هذه المتطلبات.

ويمكن القول بأن عينة الدراسة لديهم الوعي بضرورة توافر مثل هذه المتطلبات المهنية التي تؤدي لتطوير وتحسين أدائهم الإداري بوجه عام وفي مجال الإدارة الذاتية بوجه خاص.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تهاني بنت فهد فياض (2013): التي اهتمت بصياغة بعض المقترحات التي تساهم في تطوير عملية تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في

مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، وأشارت إلى ووجود معوقات كثيرة تحد من تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية المطبقة للمشروع في مدينة الرياض، كان من أبرزها: كثرة الأعباء الإدارية، وقلة الدعم المالي للمدرسة من الجهات المسؤولة بالوزارة، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة، وطالبة بضرورة التغلب على هذه المعوقات.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات أشار الجدول إلى ما يلي:

- أكثر العبارات التي تعكس المتطلبات المهنية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم، جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (32) التي تنص على: امتلاك مديرة المدرسة القدرة على تطبيق حرية توزيع السلطة في جميع أنشطتها، بوزن نسبي (2.938) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (41) التي تنص على: قدرة المدير على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدرسة، بوزن نسبي (2.804) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (31) التي تنص على: استخدام مدير المدرسة سلطة اتخاذ القرارات في تغيير وتطوير المجالات والجوانب الرئيسية، بوزن نسبي (2.711) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الرابع العبارة رقم (40) التي تنص على: تعزيز مدير المدرسة من سلطة الآباء والمجتمعات المحلية في تحقيق اللامركزية في صنع القرار على مستوى المدارس المحلية، بوزن نسبي (2.66) وهي درجة مرتفعة.
- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس المتطلبات المهنية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم، جاءت في الترتيب الثاني عشر العبارة رقم (33) التي تنص على: امتلاك مدير المدرسة مهارة وقدرة تهيئة فرص النمو المهني للمتطلبة لعناصرها، بوزن نسبي (2.134) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الثالث عشر العبارة رقم (39) التي تنص على: قدرة مدير المدرسة على تنفيذ أنشطة التنمية المهنية بصورة مستقلة داخل المدرسة، بوزن نسبي (2.113) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الرابع عشر العبارة رقم (45) التي تنص على: امتلاك مدير المدرسة مهارات إدارة واستثمار الوقت بإيجابية، بوزن نسبي (2.072) وهي درجة متوسطة.



- وجاء في الترتيب الخامس عشر العبارة رقم (36) التي تنص على: قدرة مدير المدرسة على التواصل الإيجابي بنفسه وبصورة مباشرة مع جميع عناصر المنظومة التعليمية، بوزن نسبي (2.052) وهي درجة متوسطة.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه النتائج فإنه يمكن التوصية بما يلي:

1. تدريب مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة على متطلبات تفعيل الإدارة الذاتية التي اقترحتها الدراسة.
2. عقد دورات تدريبية للتوعية بأهمية الإدارة الذاتية وملائحتها وكيفية تطبيقها.
3. العمل على توفير متطلبات تفعيل الإدارة الذاتية وفق ما أشارت إليه الدراسة.
4. تشكيل لجنة مختصة لتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تفعيل الإدارة الذاتية واقتراح السبل الملائمة للتغلب عليها.
5. تصميم وتنفيذ دورات للتنمية المهنية في المجال الإداري بصفة عامة للتدريب مديري المدارس على تطبيق المداخل والاستراتيجيات الإدارية الحديثة بحسب الموقف الإداري والظروف المحيطة.

#### مقترحات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها يقترح الباحث إجراء بعض الدراسات المستقبلية التالية:
1. تصور مقترح لتحقيق متطلبات الإدارة الذاتية بالمرحلة المتوسطة الكويتية في ضوء خبرات بعض الدول.
  2. تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس المتوسطة في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.
  3. معوقات تفعيل الإدارة الذاتية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر مديري المدارس في ضوء بعض المتغيرات.
  4. استراتيجية مقترحة لتعميق الإبداع لدى مديري المدارس المتوسطة بالكويت.
  5. تطبيق مدخل الإدارة الذاتية وعلاقته بتطور الأداء الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.

## المراجع

- أبو الوفا، جمال محمد (2004). موقع نظار/ مدير المدارس الثانوية العامة من السلوكيات الخاطئة التي يقع فيها بعض العاملين (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، (55).
- باكال، روب؛ ويونس، موسي (2002). إدارة الأداء ما هي؟، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية.
- البقمي، بدر بن مهدي (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الجمال، حمدي محمد مسعد (2002). الهندسة الإدارية للمدرسة المصرية - مدخل لتجاوز القصور الإداري إلى التحسين المستمر، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السابع، إدارة الأزمة التعليمية في مصر، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- حافظ، محمد صبري؛ والبحيري، السيد السيد (2009). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التربوية. عالم الكتب.
- حجي، أحمد إسماعيل (2000). إدارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة فى الفصل والمدرسة. دار الفكر العربي.
- حجي، أحمد إسماعيل (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. دار الفكر العربي.
- الحداد، جعفر يوسف (2010). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- حسين، على عبد ربه (2007). تطوير إدارة التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- الحقيل، سليمان عبد الرحمن (1991). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية (ط3). دار الشبل للنشر.
- الحمدان، جاسم محمد؛ والفضلي، خلود زيد (2008). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 20(2).
- الخالدي، سعد سعد عوض (2010). استخدام الهندسة الإدارية كمدخل لتحسين إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة طنطا.

الخوaja، محمد سعيد (2004). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.

دياب، إسماعيل (2001). الإدارة المدرسية. دار الجامعة الجديدة للنشر.

الرشيدى، عبد الله بشير (2010). الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

الرميضي، خالد (2010). الممارسات التربوية الديمقراطية في المدرسة الكويتية (آراء عينة من طلبة الصف الرابع الثانوي في دولة الكويت). مجلة جامعة دمشق، 26(4)، 213-155.

الزعير، إبراهيم بن عبد الله؛ وبدير، المتولي إسماعيل (2010). الإدارة الذاتية ودورها في تميز الأداء المدرسي، المؤتمر الثامن لكلية التربية جامعة اليرموك، اربد الأردن، المنعقد في الفترة من 20-22 نيسان.

زيدان، همام بدرأوي (2005). لامركزية الإدارة المدرسية "دراسة تحليلية للمفهوم وتطبيقاته"، ورقة عمل مقدمة إلى "ندوة الإدارة المدرسية" التي تنظمها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، بالاشتراك مع وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة مسقط.

سلامة، عادل عبد الفتاح (2000). دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج وإمكانيات الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية والتنمية، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، عدد 20.

سلمان، زيد منير (2012). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. دار البداية.

شاويش، مصطفى نجيب (2013). الإدارة الحديثة: مفاهيم ووظائف وتطبيقات. دار الفرقان للنشر والطباعة والتوزيع.

الشريف، ريم عمر (2013). دور إدارة تطوير العمل الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين في جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

شيحا، إبراهيم عبد العزيز (2004). أصول الإدارة العامة. دار النهضة العربية.

طه، مجدي صلاح (2008). المسألة التعليمية (رؤية الفكر وواقع التطبيق). دار الجامعة الجديدة.

عبابنة، رامي (2013). مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس مديريات تربية محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، (3)، 73-96.

- عبد العال، أحمد عبد النبي (2011). دراسة مقارنة للإدارة الذاتية للمدرسية في كل من الولايات المتحدة وكندا وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، العدد 33، 108 - 218.
- عبوي، زيد منير (2017). الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير. دار المعزز للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسنين عبده (2005). المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 58، (1)، 3 - 90.
- العجمي، محمد حسنين (2011). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف (ط2)، دار المسيرة.
- العجمي، ناصر محمد (2010). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- عزب، محسن عبد الستار (2008). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة. المكتب الجامعي الحديث.
- عطوى، جودت عزت (2007). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. الدار الدولية للنشر والتوزيع والثقافة.
- العنزي، خليفة محمود مسلم (2013). اتجاهات مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية" دراسة ميدانية"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- فلاح، عبد الرحمن عيد فرحان (2012). مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- فياض، تهاني بنت فهد (2013). واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات، والمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- كشواي، باري (2003). إدارة الموارد البشرية (ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة). دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- مجاهد، محمد عطوة؛ وعناني، هشام فتوح (2013). استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية). دار الجامعة الجديد.

محمد، صديق محمد (2004). ضمان الجودة في التعليم - المدخلات ومقومات النجاح، مجلة التربية، 150، (33).

محمد، محمد حسن (2006م). القيادة التربوية في القرن الجديد. دار الحامد.

المسيري، نجوى حسين عبد الفتاح (2009). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القاهرة.

مصطفى، يوسف عبد المعطي (2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. دار الفكر العربي.

منصور، سمية حيدر (2000). دراسة مقارنة لاتجاهات إعادة هيكلة التعليم الثانوي في الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية مصر العربية والإفادة منها في الجمهورية العربية السورية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عين شمس.

المنيف، محمد صالح (2002). التخطيط المدرسي مفهومه وأهميته لمدير المدرسة. دار المريخ.

وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية (2001). دليل مدير المدرسة الإجرائي.

وزارة التعليم (1424هـ). خطة الوزارة للسنوات العشر القادمة (1425 - 1435هـ) / 2004م - 2014م). مطابع وزارة التربية والتعليم.

#### المراجع العربية مترجمة:

Abu Al-Wafa, J. M. (2004). Site of headmaster / director of public secondary schools from the wrong behaviors that some workers fall into: A field study. *Journal of the College of Education, Mansoura University*. (55) ،

Bacall, R.; Yunus, M. (2002). *Performance management: What is it ? Center of Excellence for NGOs*.

Al-Buqami, B. M. (2012). *The degree to which secondary school principals in Taif governorate practice self-management from their point of view and that of their agents (Unpublished master's thesis)*. College of Education, Umm Al-Qura University.

Al-Jamal, H. M. M. (2002). *Administrative Engineering of the Egyptian School: An Introduction to Overcoming Administrative Shortcomings to Continuous Improvement*. A working paper submitted to the Seventh Annual Conference, Educational Crisis Management in Egypt, Crisis Research Unit, Faculty of Commerce, Ain Shams University.

- Hafez, M. S.; Al-Buhairi, A. (2009). *Contemporary trends in the management of educational institutions*. The world of books.
- Hajji, A. I. (2000). *Managing the teaching and learning environment: Theory and Practice in the Classroom and School*. Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Hajji, A. I. (2005). *Educational administration and school administration*. Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Al-Haddad, J. Y. (2010). *Building a proposed training program to develop the administrative competencies of educational leaders in educational districts in the State of Kuwait in light of their training needs (Unpublished master's thesis)*. Faculty of Educational Sciences, University of the Middle East.
- Hussein, A. R. (2007). *Development of pre-university education management in light of some contemporary trends: A theoretical and practical study*, New University House, Alexandria.
- Al-Hokail, S. A. (1991). *School administration and mobilizing its manpower in the Kingdom of Saudi Arabia (3rd ed.)*. Dar Al-Shebl for Publishing.
- Al-Hamdan, J. M.; Al-Fadhli, K. Z. (2008). *The prevailing leadership styles among principals of public education schools in the State of Kuwait according to the contingency theory*, King Saud University Journal, Educational Sciences and Islamic Studies, 20 .(2)
- Al-Khalidi, S. S. A. (2010). *The use of administrative engineering as an input to improve high school management in the State of Kuwait (Unpublished PhD dissertation)*. Faculty of Education, Tanta University.
- Al-Khawaja, M. S. (2004). *Development of school administration and administrative leadership*. House of Culture for Publishing and Distribution.
- Diab, I. (2001). *The school administration*. New University Publishing House.
- Al-Rashidi, A. B. (2010). *School leadership styles in the middle stage in the State of Kuwait and their correlation with the organizational loyalty of teachers from their viewpoints (Unpublished master's thesis)*. Faculty of Educational Sciences, University of the Middle East.



- 
- Al-Rumaidi, K. (2010). Democratic educational practices in the Kuwaiti school (Opinions of a sample of fourth-grade secondary students in the State of Kuwait). *Damascus University Journal*, 26(4), 155-213.
- Al-Zuiber, I. A.; & Badir, E. I. (2010). *Autonomous administration and its role in distinguishing school performance*. The Eighth Conference of the College of Education, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Zidane, H. B. (2005). *Decentralization of school administration: An analytical study of the concept and its applications*. A working paper submitted to the "School Administration Seminar" organized by the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, in partnership with the Ministry of Education in the United Arab Emirates, Muscat.
- Salameh, A. F. (2000). A comparative study of self-management and school effectiveness in England, Australia and Hong Kong, and the possibility of its use in Egypt. *Journal of Education and Development, Educational Services Advisory Office, Cairo*
- Salman, Z. M. (2012). *Recent trends in school administration*. Dar Al-Awael.
- Shawish, M. N. (2013). *Modern management: Concepts, functions, and applications*. Dar Al-Furqan for publishing, printing and distribution.
- Al-Sharif, R. O. (2013). *The role of the administrative work development department in improving job performance An applied study on female employees at King Abdulaziz University, College of Economics and Administration (Unpublished master's thesis)*. King Abdulaziz University, Jeddah.
- Shiha, I. A. (2004). *Public administration assets*. Arab renaissance House.
- Taha, M. S. (2008). *Educational accountability (Vision of thought and reality of application)*. New University House.
- Ababneh, R. (2013). The level of application of the principles of self-management in the schools of the directorates of education in the Governorate of Irbid from the viewpoint of school principals. *The Arab Journal of Educational and Social Studies*, (3), 73-96.
- Abdel Aal, A. A. (2011). A comparative study of school self-management in the United States and Canada and the possibility of using it in Egypt. *Journal of Education*, 33, 108-218.

- Abboui, Z. M. (2017). *Modern strategy in planning and development management*. Al Moataz House for Publishing and Distribution.
- Al-Ajmi, M. H. A. (2005). The required community participation to activate the self-management of primary schools in Dakahlia Governorate. *The Journal of the College of Education in Mansoura*, 58, (1), 3 - 90.
- Al-Ajmi, M. H. (2011). *School and grade self-management strategies (2nd floor)*, Dar Al-Masirah.
- Al-Ajmi, N. M. (2010). *The degree of application of secondary and primary school principals in the State of Kuwait to participatory leadership from the teachers' viewpoint (Unpublished master's thesis)*. Faculty of Educational Sciences, University of the Middle East.
- Azab, Mohsen Abdul Sattar (2008). *Development of school administration in light of quality standards*. Modern university office.
- Atawi, J. E. (2007). *Modern school administration, its theoretical concepts and practical applications*. International House for Publishing, Distribution and Culture.
- Al-Anzi, K. M. M. (2013). Attitudes of secondary school principals in the State of Kuwait towards the application of self-management: A field study, *Journal of Education, College of Education, Al-Azhar University*.
- Falah, A. E. F. (2012). *The level of professional competencies of government secondary school principals in the State of Kuwait and its correlation with teachers' participation in decision-making, from their viewpoint (Unpublished Master's Thesis)*. Faculty of Educational Sciences, Middle East University.
- Fayyad, T. F. (2013). *The status-quo of administering self-management in public education schools in Riyadh from the viewpoints of principals and teachers (Unpublished master's thesis)*. Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud University, Riyadh.
- Kashway, B. (2003). *Human resources management (Translated by: Tip Top for translation and localization services)*. Farouk House for Publishing and Distribution.
- Mujahid, M. A.; & Anani, H. F. (2013). *Strategies for improving the school performance system (Between local and international)*. The New University House.
- Muhammad, S. M. (2004). Quality Assurance in Education - Inputs and Ingredients for Success, *Journal of Education*, 150 (33).
- Muhammad, M. H. (2006 AD). *Educational leadership in the new century*. Dar Al-Hamid.





- Elmessiri, N. H. A. (2009). *Development of the public high school administration in light of the entrance to self-management (Unpublished PhD dissertation)*. Cairo University.
- Mustafa, Y. A. (2005). *Educational administration, new entrances to a new world*. Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Mansour, S. H. (2000). *A comparative study of trends in the restructuring of secondary education in the United States of America and the Arab Republic of Egypt and its utilization in the Syrian Arab Republic (Unpublished master's thesis)*. Ain-Shams University.
- Al-Munif, M. S. (2002). *School planning: Its concept and its importance to the school principal*. Dar Al-Maisarah.
- Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia (2001). *Principal procedural handbook*.
- Ministry of Education (1424 AH). *The Ministry's plan for the next ten years (1425-1435 AH / 2004 AD to 2014 AD)*. Ministry of Education Press.

### المراجع الأجنبية:

- McAdam, R. & Donaghv, J. (1999). Business process reengineering in the public sector. *Business process management journal*, 13(1), 44.
- Barcon, A. (2000). *Self-Management Institute School*. National Observer Summit.
- Caldwell, B. J. (2005). *School-based management (Vol. 3)*. Paris: International Institute for Educational Planning.
- Briggs, K. L. & Wohlstetter, P. (2003). Key elements of a successful school-based management strategy. *School effectiveness and school improvement*, 14(3), 351-372.
- Les, B. (2000). *Managing teams in secondary school*. Routledge.
- Fullan, M. & Watson, N. (2000). School-based management: Reconceptualizing to improve learning outcomes. *School effectiveness and school improvement*, 11(4), 453-473.
- Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools principals in Kenya. *International journal of humanities and social science*, 1(9), 291-301.
- Simon, C. A. (2001). *To run a school: Administrative organization and learning*. Greenwood Publishing Group.
- Alatas, V. & Filmer, D. (2004). Local level governance and schooling in decentralizing Indonesia. In *International Conference on Governance Accountability in Social Sector Decentralization, Washington, DC, February* (Vol. 18).

استبانة تعرف متطلبات تفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة  
المتوسطة بالكويت

م	العبارة	درجة الموافقة		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
<b>المحور الأول: المتطلبات المعرفية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة</b>				
1	تعرف مدير المدرسة أهمية تخليص الإدارة المدرسية من قيود الروتين وزيادة اللامركزية			
2	معرفة مدير المدرسة المقصود بالإدارة الذاتية			
3	تفهم مدير المدرسة مبادئ الإدارة الذاتية			
4	تعرف مدير المدرسة خصائص الإدارة الذاتية			
5	إدراك مدير المدرسة الفوائد المترتبة على تطبيق الإدارة الذاتية			
6	تعرف مدير المدرسة مجالات تطبيق الإدارة الذاتية			
4	إدراك مدير المدرسة متطلبات تفويض السلطة بالمدرسة			
7	تفهم مدير المدرسة خطوات وإجراءات الاستقلال الذاتي للمدرسة			
8	تعرف مدير المدرسة متطلبات النمو المهني للمعلمين			
9	تفهم مدير المدرسة متطلبات الإدارة اللامركزية للمدرسة			
10	إدراك مدير المدرسة لصلاحيات ومهام المجتمع المحلي داخل المؤسسة التعليمية			
11	تعرف مدير المدرسة خطوات ومتطلبات إجراء تحليلات شاملة ومرتبطة، تتضمن عمليات تقويم الأداء للفرد والمجموعة والمدرسة ككل، بهدف إحكام الضبط وتحسين الأداء المدرسي وتجويده بشكل عام			
12	إلمام مدير المدرسة بالمتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية والتدريبية بالمدرسة			
13	إدراك مدير المدرسة للفرص والتحديات المحيطة بالمدرسة والإمكانات والمعوقات لديها			
14	يتعرف شروط وضاوابط ومتطلبات التنافس مع المدارس الأخرى على المستوى المحلي			
15	يتفهم مستويات الإدارة الذاتية على المستوى الفردي ومستوى المجموعة ومستوى المدرسة ككل			
<b>المحور الثاني: المتطلبات الوجدانية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة</b>				
1	الشعور بالملكية والالتزام بالإصلاح المدرسي لدى مدير المدرسة			
2	الإيمان بأن المدرسة هي الوحدة الأساسية لاتخاذ القرار			



م	العبارة	درجة الموافقة		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
3	ميل مدير المدرسة لتطبيق الاستقلال الذاتي للمدرسة			
4	توافر الدافعية الإيجابية نحو مدير المدرسة لاتخاذ القرارات وتهيئة الفرصة المطلوبة للنمو المهني للعاملين بالمدرسة			
5	شعور مدير المدرسة بأهمية اتخاذ القرارات وتوفير الفرص اللازمة لتحسين ظروف الطلاب التعليمية والتعلمية			
6	ميل مدير المدرسة لمتابعة المحاسبية التعليمية بالمدرسة بنفسه			
7	تبني مدير المدرسة اللامركزية في إدارة المدرسة			
8	استشعار مدير المدرسة أهمية التواصل الفعال بنفسه مع جميع عناصر المنظومة التعليمية			
9	توجه مدير المدرسة نحو متابعة الإشراف والمحاسبية بنفسه داخل المدرسة			
10	توافر اتجاه إيجابي لدى مدير المدرسة نحو تفعيل سلطة الآباء والمجتمعات المحلية في تحقيق اللامركزية في صنع القرار على مستوى المدارس المحلية			
11	يستشعر مدير المدرسة أهمية تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي بما يضمن التفاعل البناء بين إدارة المدرسة والمعلمين ويكون لديهم دافعية والتزام وقدرة فائقة على الإنجاز			
12	اهتمام مدير المدرسة بالشفافية في تداول المعلومات وإطلاع الجميع عليها			
13	يتبنى مدير المدرسة المنافسة على مستوى المناطق المحلية مع المدارس الأخرى من أجل الامتياز والتفوق أساسا لها مع تهيئة الظروف الملائمة لذلك			
14	لديه اتجاه إيجابي نحو إشراك المجتمع المحلي في المدرسة حسب الاحتياجات والمتطلبات			
15	يتق في جميع عناصر المنظومة التعليمية بالمدرسة التي يديرها			
<b>المحور الثالث: المتطلبات المهنية لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة</b>				
1	استخدام مدير المدرسة سلطة اتخاذ القرارات في تغيير وتطوير المجالات والجوانب الرئيسية			
2	امتلاك مديرة المدرسة القدرة على تطبيق حرية توزيع السلطة في جميع أنشطتها			
3	امتلاك مدير المدرسة مهارة وقدرة تهيئة فرص النمو المهني المطلوبة لعناصرها			
4	توفر مهارة وقدرة تحسين ظروف الطلاب التعليمية لدى			

م	العبارة	درجة الموافقة		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
	مدير المدرسة			
5	يملك مدير المدرسة مهارات جعل مجلس إدارة المدرسة أكثر استقلالية ومسئولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة التربوية الفاعلة لتطوير المدرسة على المدى البعيد			
6	قدرة مدير المدرسة على التواصل الإيجابي بنفسه وبصورة مباشرة مع جميع عناصر المنظومة التعليمية			
7	امتلاك مدير المدرسة مهارة صياغة مهام الإدارة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها			
8	يملك مدير المدرسة مهارات التواصل مع المجتمع الخارجي بما يمكنه من زيادة المساهمات المالية لدعم التمويل المدرسي			
9	قدرة مدير المدرسة على تنفيذ أنشطة التنمية المهنية بصورة مستقلة داخل المدرسة			
10	تعزيز مدير المدرسة من سلطة الآباء والمجتمعات المحلية في تحقيق اللامركزية في صنع القرار على مستوى المدارس المحلية			
11	قدرة المدير على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدرسة			
12	منح مدير المدرسة المجالس المدرسية حق التمويل			
13	امتلاك مدير المدرسة مهارات ترشيد استخدام الموارد المالية للمدرسة بما يضمن تحسين المساهمة التعليمية			
14	لدى مدير المدرسة القدرة على تطبيق تقويم الأداء وفق مبدأ الفعالية متعدد المستويات			
15	امتلاك مدير المدرسة مهارات إدارة واستثمار الوقت بإيجابية			