



كلية الدراسات العليا

واقع الادارة الذاتية في مدارس القدس والصعوبات التي تواجهها كما يراها
مديرو ومعلمو هذه المدارس

**The Realities of Self-Administration in Jerusalem Schools and
it's Obstacles
From Their Principals and Teachers Perspectives**

رسالة ماجستير مقدمة من الطالبة

ناهد محمود الرويضي

إشراف الدكتور

عبد الله بشارت

2016



برنامج الدراسات العليا

واقع الادارة الذاتية في مدارس القدس والصعوبات التي تواجهها كما يراها

مديرو ومعلمو هذه المدارس

**The Realities of Self-Administration in Jerusalem Schools and its
Obstacles
From Their Principals and Teachers Perspectives**

رسالة ماجستير مقدمة من الطالبة

ناهد محمود الرويضي

اشراف

د. عبد الله بشارت

2016



كلية التربية

برنامج الدراسات العليا

واقع الادارة الذاتية في مدارس القدس والصعوبات التي تواجهها كما يراها
مديرو ومعلمو هذه المدارس

**The Realities of Self-Administration in Jerusalem Schools and its
Obstacles
From Their Principals and Teachers Perspectives**

إعداد

ناهد محمود الرويضي

إشراف

د. عبد الله بشارات رئيساً

د. احمد فتيحة عضواً

د. علا الخليلي عضواً

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية من كلية التربية
برنامج الدراسات العليا في جامعة بيرزيت، فلسطين .

نيسان 2016



كلية التربية

برنامج الدراسات العليا

واقع الادارة الذاتية في مدارس القدس والصعوبات التي تواجهها كما يراها مديرو
ومعلمو هذه المدارس

**The Realities of Self-Administration in Jerusalem Schools and its
Obstacles
From Their Principals and Teachers Perspectives**

إعداد

ناهد محمود الرويضي

لجنة الاشراف

د. عبد الله بشارت رئيسا

د. احمد فتيحة عضوا

د. علا الخليلي عضوا

قدمت هذه الاطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية من كلية التربية
برنامج الدراسات العليا في جامعة بيرزيت، فلسطين .

نيسان 2016

الإهداء

إلى ملهمي ودافعي دوما نحو التقدم: والدي الحبيب.

إلى نبع الحنان والعطاء: أُمي الغالية .

إلى من ساندني، وآمن بطموحي، ورفيق دربي في الحياة: زوجي الحبيب

يوسف العباسي.

إلى أُملي المتجدد في الحياة: أولادي.

سعيد، وعبد الرحمن، وسارة، وإسراء، وإنعام، وأنوار.

إلى من كانوا لي داعمين: إخوتي، وأختي.

إلى كل من علمني، وخاصة في جامعة بير زيت.

إلى مشرفي المعلم الرائع الدكتور: عبد الله بشارات

إلى كل طالب علم.

إليهم جميعاً أهدي عملي المتواضع.

الشكر والتقدير

بعد أن من الله عز وجل علي بإكمال هذه الدراسة؛ كان لزاماً علي أن أنسب الفضل لذوي الفضل، وذلك استناداً لقوله تعالى: (هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ)؛ لهذا يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى الوزيرة الدكتورة خوله شخشير، وللمسؤولين في كلية التربية جامعة بير زيت الممثلة بعميدها الدكتور حسن عبد الكريم على ما قدموه من تعاون وتسهيلات طيلة أيام الدراسة والبحث.

كما يشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر وعظيم الامتنان للمشرف على الرسالة الدكتور عبد الله بشارت الذي كان لعلمه وروحه الطيبة، وخلقه الكريم، وتوجيهاته القيمة، وآرائه السديدة الفضل بعد الله عز وجل في ظهور هذه الرسالة بصورتها الحالية.

كما أتقدم بكل الاحترام والتقدير، وجزيل الشكر والعرفان إلى لجنة الإشراف الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة والإشراف عليها ممثلة بالدكتور: أحمد فتيحة، والدكتورة: علا الخليلي حيث كان لتوجيهاتهما الأثر الكبير في تجويد العمل، وتحسينه وإخراجه بالصورة التي تليق به.

وأتوجه بخالص الشكر والعرفان الى كافة الأساتذة الذين تكرموا بتحكيم الاستبانة على ما قدموه من ملاحظات علمية، وما أمدوا به الباحثة من مشورة صادقة، ونصيحة خالصة.

ولا يفوتني أن أسطر حروف التقدير والعرفان إلى جميع مديري المدارس ذاتية الإدارة ومديراتها في شرقي القدس الشريف ومعلميها؛ لمشاركتهم في أداة الدراسة.

وفي الختام أود أن أقدم شكري وتقديري لكل من ساهم، ولو بالقليل من الرأي، أو الجهد، أو الدعاء، أو التشجيع راجية من الله العلي القدير أن يجزيهم به خيرًا، ويجعله في ميزان حسناتهم.

قائمة المحتويات

أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ث	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال
ص	قائمة الملاحق
ط	الملخص.....
غ	Abstract.....
17 - 1	الفصل الأول
2	المقدمة
8	مشكلة الدراسة
9	أسئلة الدراسة
12	مصطلحات الدراسة
13	أهداف الدراسة.....
14	اهمية الدراسة ومبرراتها.....
15	مسلمات الدراسة

16 حدود الدراسة
87-18 الفصل الثاني: الخلفية النظرية والادب التربوي
19 الإطار النظري
20 المحور الأول: الأسس النظرية للإدارة والإدارة المدرسية
35 المحور الثاني: الأسس النظرية للإدارة الذاتية في المدارس
47 المحور الثالث: نماذج بعض الدول للإدارة الذاتية
64 الدراسات السابقة
64 الدراسات التي تناولت واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس
 الدراسات التي بررت عدم تطبيق أسس الإدارة الذاتية ومبادئها عند تطبيق مشروع الإدارة الذاتية في المدارس
66 الدراسات التي قامت بدراسة وجود الفوارق الدالة إحصائيًا على جميع المحاور والتي تعزى لمتغيرات الدراسة في مدى واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس...
81 الدراسات التي تناولت الصعوبات (المعيقات) التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية .
83 تعقيب على الدراسات السابقة
84 موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
107-88 الفصل الثالث : المنهجية والإجراءات
89 منهجية الدراسة

90	مجتمع الدراسة
90	عينة الدراسة
93	أدوات الدراسة.....
96	متغيرات الدراسة
97	صدق أدوات الدراسة
104	ثبات أداة الدراسة الأولى (الاستبانة)
105	إجراءات الدراسة
106	المعالجة الاحصائية.....
171-108	الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي
110	أولاً: عرض نتائج التحليل الكمي.....
110	عرض نتائج التحليل الكمي المتعلق بالسؤال الاول للدراسة
139	عرض نتائج التحليل الكمي المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة
157	ثانياً: نتائج التحليل الكيفي.....
160	نتائج التحليل الكيفي المتعلق بالسؤال الاول للدراسة
168	نتائج التحليل الكيفي المتعلق بالسؤال الثاني من الدراسة
209-172	الفصل الخامس : مناقشة النتائج.....
174	مناقشة السؤال الأول الكمي والكيفي للدراسة

190 مناقشة السؤال الثاني الكمي للدراسة
198 مناقشة السؤال الثاني الكيفي للدراسة
203 التوصيات
205 الدراسات المستقبلية
206 قائمة المراجع
223 الملاحق

قائمة الجداول

- جدول رقم (1). خصائص عينة المديرين والمديرات..... 91
- جدول رقم (2). خصائص عينة المعلمين والمعلمات..... 92
- جدول رقم (3). كيفية توزيع الدرجات على مستوى تطبيق الإدارة الذاتية..... 95
- جدول رقم (4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القدس كما يراها معلمو هذه المدارس مرتبة حسب الأهمية
- 111
- جدول رقم (5). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعوامل مجال تفويض السلطة
- 112 السلطة للمدير في مدارس القدس كما يراها معلمو هذه المدارس.....
- جدول رقم (6). فقرات العامل الأول لمجال تفويض السلطة للمدير في مدارس القدس كما يراها معلمو هذه المدارس وهو: (تفويض السلطة لمدير المدرسة في كيفية التعامل مع احتياجات مدرسته ولوازمها المادية) مرتبة حسب الأهمية..... 114
- جدول رقم (7). فقرات العامل الثاني لمجال تفويض السلطة للمدير في مدارس القدس كما يراها معلمو هذه المدارس وهو: (تفويض السلطة لمدير المدرسة في كيفية التعامل مع المجتمع المحلي والطلاب وتوزيع وظيفة المعلمين) مرتبة حسب الأهمية..... 115

- جدول رقم (8). فقرات العامل الثالث لمجال تفويض السلطة للمدير في مدارس القدس
كما يراها معلمو هذه المدارس وهو: (تفويض السلطة لمدير المدرسة
في كيفية التعامل مع تعيين المعلمين وموظفي الخدمات والطلاب
وشعبهم وحصصهم) مرتبة حسب الأهمية..... 117
- جدول رقم (9). فقرات العامل الرابع لمجال تفويض السلطة للمدير في مدارس القدس
كما يراها معلمو هذه المدارس وهو: (تفويض السلطة لمدير المدرسة
في كيفية التعامل مع القوانين المدرسية والميزانية ومراسلة مسئول
المدرسة) مرتبة حسب الأهمية..... 119
- جدول رقم (10). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعوامل مجال مشاركة
اتخاذ القرارات المدرسية كما يراها معلمو هذه المدارس..... 120
- جدول رقم (11). فقرات العامل الأول لمجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية كما
يراهها معلمو هذه المدارس وهو: (مشاركه المدير لطاقم المدرسة في
اتخاذ القرارات التي تتعلق بالخطط) مرتبة حسب الأهمية..... 121
- جدول رقم (12). فقرات العامل الثاني لمجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية كما
يراهها معلمو هذه المدارس وهو: (مشاركة المدير طاقم المدرسة في
اتخاذ القرارات التي تتعلق بتطوير المدرسة) مرتبة حسب الأهمية..... 123

- جدول رقم (13). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعوامل مجال تطوير
- 124 المدرسة تكنولوجياً في مدارس القدس كما يراها معلمو هذه المدارس... ..
- جدول رقم (14). فقرات العامل الأول لمجال تطوير المدرسة تكنولوجياً في المدارس ذاتية الإدارة كما يراها معلمو هذه المدارس وهو: (تطوير المدرسة للاتصال والتواصل تكنولوجياً بين المدير ومعلميه) مرتبة حسب الأهمية.....
- 126 الأهمية.....
- جدول رقم (15). فقرات العامل الثاني لمجال تطوير المدرسة تكنولوجياً في المدارس ذاتية الإدارة كما يراها معلمو هذه المدارس وهو عامل: (تطوير المدرسة من حيث توفير الإمكانيات اللازمة لتطوير المدرسة تكنولوجيا) مرتبة حسب الأهمية.....
- 128 الأهمية.....
- جدول رقم (16). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعوامل التطوير المهني للمعلم في مدارس القدس كما يراها معلمو هذه المدارس مرتبة حسب
- 130 حسب الأهمية.....
- جدول رقم (17). فقرات العامل الأول لمجال التطوير المهني للمعلم في المدارس ذاتية الإدارة كما يراها معلمو هذه المدارس وهو عامل: (نمو المعلم مهنيًا من حيث توفير الوسائل والإمكانيات التي تساعده على ذلك) مرتبة حسب

- 131 الأهمية
 جدول رقم (18). فقرات العامل الثاني لمجال التطوير المهني للمعلم في المدارس ذاتية الإدارة كما يراها معلمو هذه المدارس وهو عامل: (نمو المعلم مهنيًا من حيث مساعدة المعلم على تطوير ذاته مهنيًا مرتبة حسب الأهمية
- 133 جدول رقم (19). المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعوامل تفعيل دور المجتمع المحلي في مدارس القدس كما يراها معلمو هذه المدارس مرتبة حسب الأهمية.....
- 135 جدول رقم (20). فقرات العامل الأول لمجال تفعيل دور المجتمع المحلي كما يراها معلمو هذه المدارس وهو: (تفعيل دور المجتمع المحلي من حيث مشاركة المجتمع في الأمور الإدارية المدرسية) مرتبة حسب الأهمية.
- 136 جدول رقم (21). فقرات العامل الثاني لمجال تفعيل دور المجتمع المحلي كما يراها معلمو هذه المدارس وهو: (تفعيل دور المجتمع المحلي من حيث مشاركة المدرسة في الأمور المجتمعية) مرتبة حسب الأهمية.....
- 138 جدول رقم (22). المتوسطات الحسابية للفروق في استجابات المعلمين في عوامل واقع إدارة المدارس الذاتية في القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.
- 140

- جدول رقم (23). المتوسطات الحسابية للفروق في استجابات المعلمين حول واقع إدارة المدارس الذاتية في القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير جنس مدير المدرسة..... 143
- جدول رقم (24). المتوسطات الحسابية للفروق في استجابات المعلمين حول واقع إدارة المدارس الذاتية في القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 146
- جدول رقم (25). المتوسطات الحسابية للفروق بين استجابات المعلمين في عوامل واقع إدارة المدارس الذاتية في القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم..... 148
- جدول رقم (26). المتوسطات الحسابية للفروق في استجابات المعلمين حول واقع إدارة المدارس الذاتية في القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة في نفس المدرسة..... 151
- جدول رقم (27). المتوسطات الحسابية للفروق في استجابات المعلمين حول واقع إدارة المدارس الذاتية في القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الدرجة في الأفق الجديد..... 154

قائمة الأشكال

- شكل رقم (1). الإصلاح القائم في النظام التربوي في شرقي القدس. 4
- شكل رقم (2). الارتباط والعلاقة بين الإدارات 23
- شكل رقم (3). المخطط الوزاري الذي يوضح تحويل المدارس إلى الإدارة الذاتية 61

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1). خصائص العينة الاستطلاعية 224
- ملحق رقم (2). نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لثبات
أداة الدراسة للعينة الاستطلاعية..... 225
- ملحق رقم (3). أسماء السادة المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة. 226
- ملحق رقم (4). استبانة واقع الإدارة الذاتية كما يراها المعلمون قبل التحكيم 227
- ملحق رقم (5). استبانة واقع الإدارة الذاتية كما يراها المعلمون بعد التحكيم 232
- ملحق رقم (6). أسئلة مقابلة مديري الإدارة الذاتية ومديراتها 237
- ملحق رقم (7). إجابات المديرين عن أسئلة مقابلة الدراسة 238
- ملحق رقم (8). المدارس التي طبقت الإدارة الذاتية كمرحلة أولية للعام
الدراسي 2013-2014..... 254
- ملحق رقم (9). طلب تسهيل مهمة..... 255
- ملحق رقم (10). قيم الجذور الكامنة والفروق بينهما وقيمة تفسير التباين
للعوامل الناتجة عن التدوير القائم للبنود المتعلقة بتفويض
السلطة للمدير 256

- ملحق رقم(11). قيم الجذور الكامنة والفروق بينهما، وقيمة تفسير التباين
للعوامل الناتجة عن التدوير القائم للبنود المتعلقة بالمشاركة
258 في اتخاذ القرارات المدرسية.....
- ملحق رقم(12). قيم الجذور الكامنة والفروق بينهما، وقيمة تفسير التباين
للعوامل الناتجة عن التدوير القائم للبنود المتعلقة بمجال
260 تطوير المدرسة تكنولوجياً.....
- ملحق رقم(13). قيم الجذور الكامنة والفروق بينهما وقيمة تفسير التباين
للعوامل الناتجة عن التدوير القائم للبنود المتعلقة بمجال
262 بالنمو المهني للمعلم.....
- ملحق رقم(14). قيم الجذور الكامنة والفروق بينهما وقيمة تفسير التباين
للعوامل الناتجة عن التدوير القائم للبنود المتعلقة بمجال
264 تفعيل دور المجتمع المحلي.....
- ملحق رقم(15). قيم الثبات كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) للاستبانة
ولمجالاتها، وأجزاء المجالات، ولعوامل كل جزء من هذه
266 الأجزاء

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الذاتية في مدارس القدس، والصعوبات التي تواجهها كما يراها مديرو هذه المدارس ومعلموها؛ ولذلك صممت استبانة ومقابلة تم التحقق من صدق محتواهما بعرضهما على محكمين، ومن صدق بناء الاستبانة عن طريق تطبيق التحليل العاملي على استجابات العينة الاستطلاعية على بنودها، وتم التحقق من ثباتها عن طريق معامل الثبات كرونباخ الفا. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس و(282) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة التطوعية غير العشوائية .

كانت النتائج إيجابية حيث كانت درجة تطبيق الإدارة الذاتية بدرجة كبيرة ما عدا مجال تفعيل دور المجتمع المحلي حيث كانت درجة تطبيقه متوسطة. أما درجة تطبيق الإدارة الذاتية كما يراها المديرون فكانت بدرجة عالية. وتبين وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، والنمو المهني للمعلم، وتفعيل دور المجتمع المحلي، وجاءت الفروق لصالح المعلمين الذكور. وتبين وجود فروق تعزى لمتغير جنس مدير المدرسة في جميع المجالات، وعلى الأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح المديرين الذكور. وفروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وتفعيل دور المجتمع المحلي، والأداة ككل وجاءت الفروق لصالح المعلمين من حملة البكالوريوس.

وفروق تعزى لمتغير سنوات خبرة المعلم في التعليم في مجالات تطوير المدرسة
تكنولوجيا، والنمو المهني للمعلم، وتفعيل المجتمع المحلي، وجاءت الفروق لصالح
المعلمين ذوي الخبرة الأقل من سنة في التعليم. وفروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة
للمعلم في نفس المدرسة في مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، والنمو
المهني للمعلم، وتفعيل المجتمع المحلي، وجاءت الفروق لصالح المعلمين ذوي الخدمة
الأقل من سنة في المدرسة. وفروق تعزى لمتغير الدرجة في نظام الأفق الجديد في مجال
تفويض السلطة للمدير، والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح المعلمين ذوي الدرجات من
سنة الى تسعة. ومن نتائج الدراسة وجود صعوبات واجهها المديرون ومنها: صعوبات
مهارة تعتمد على عدم اتقان المديرين لبعض المهارات الإدارية الضرورية من أجل
نجاح الإدارة الذاتية، و صعوبات مالية تتعلق في كيفية استغلال ميزانية المدرسة من
قبل المديرين.

ولهذا أوصت الدراسة بدعم المجتمع المحلي بشكل عام وأولياء الأمور بشكل خاص
للمدرسة، وإقامة قنوات اتصال بين الإدارة والمجتمع المحلي والاستفادة من خبراته وتقديم
برامج هادفة من قبل المدرسة لخدمة المجتمع المحلي: كالندوات، وإقامة دورات تدريبية،
وورش عمل للمدرسين في مجال كيفية التعامل مع المجتمع المحلي.

وتشجيع الزيارات التبادلية بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية، وغرس مفهوم العمل
لتطوعي لدى الطلبة، ومساهمة المدرسة من خلاله في المجتمع، ومشاركة المجتمع في
فعالياته ونشاطاته التي يقيمها، وإقامة دورات تدريبية محوسبة للإداريين والمعلمين تعتمد

على طرق الاتصال والتواصل بين الادارة والمعلمين، وعمل زيارات متبادلة بين مديري المدارس لتبادل الخبرات فيما بينهم.

وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس تشمل جميع المهارات الإدارية، والاستعانة بالخبراء؛ للتغلب على الصعوبات، أو التقليل منها.

Abstract

This study identifies the ability to apply the system of 'self-management' at schools in Jerusalem, and the difficulties it could face on the basis of the principals' and the teachers' point of view. The researcher used two methods to collect the information; a questionnaire and an interview, which were proved to have valid content by experts. The content of the questionnaire was checked out through a panel of experts who were specialized in the field of education. The instrument's reliability was verified by Cronbach's Alpha.

The sample of the study consisted of the principals of all the schools, and (282) teachers were chosen according to the non-random voluntary sample. The results were positive; the 'self-management' system was applied widely, but the role of the local community was applied intermediately. Nevertheless, according to perception the principals' 'self-management' was applied greatly. The results indicated that there are statistically significant differences attributed to the gender in participating in school decisions, vocational growth of the teacher and activating the role of the local community, consequently, the majority were the males. Other statistical differences attributed to the educational qualification in participating in school decisions, activating the role of the local community, and testing the method itself. The results demonstrated that the majority were teachers of bachelor's degree. Another differences attributed to the teachers' years of experience in the field of teaching to develop the use of the technology at school, the vocational growth

of the teacher, and activating the local community. The results of the differences illustrated that the majority were teachers whose experience is less than one year in the field of teaching. Also, differences attributed to years of experience of teachers in the same school in participating in school decision the vocational growth of the teacher, and activating the local community. The results showed that the majority were teachers of the least years of experience in the same school. In addition, differences attributed to the new system of giving the authority to the principal, and testing the method itself. The results illustrated the majority were teachers having the degrees from 6 to 9.

Some of the challenges that encountered the principals is the lack of managing the schools' financial matters, the responsibility, the massive accountability, planning for improvements and continuations and determining the schools' requirements, in addition to the purchasing scheme and the prices offers. Also, the difficulty of choosing the sellers and dealing with them, treating with the participating teachers and convincing them to change, the difficulties of the program itself and applying it in East Jerusalem.

The study recommended involving and extending the self management project in every school in East Jerusalem, training the principals on specific skills, increasing the authorization, involving decision makers, achieving communications, working on the technological development at schools, developing the vocational growth for the teacher, connecting schools with the

ق

local community, and opening communication channels among the various society categories.

الفصل الأول

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة ومبرراتها
- مسلمات الدراسة
- حدود الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

تهتم المجتمعات الدولية على اختلاف أحوالها وأوضاعها اهتمامًا بارزًا بالتربية والتعليم؛ لما لهما من دور كبير في تقدم المجتمعات، وازدهارها، والنهوض بمستواها في شتى مناحي الحياة. فلم تعد التربية والتعليم مجرد مسؤولية من مسؤوليات الدولة تقدمها لأبنائها، بل أصبح ينظر الى التعليم على أنه استثمار بشري حقيقي، له نتائج ايجابية وفعالة تعود بالنفع على الفرد والمجتمع (حامد،2009).

و أكد حامد أن هذا الاستثمار يساعد على تنمية أفراد المجتمع، وإنتاج المعارف والعلوم الذي يحتاجها ذلك المجتمع؛ لذلك وجب على الدول تطوير النظم التربوية والتعليمية لها، مع الحفاظ والتركيز على نوعيه التعليم وجودته، من حيث المدخلات والمخرجات، وربطهما مع التطور الحضاري والتكنولوجي.

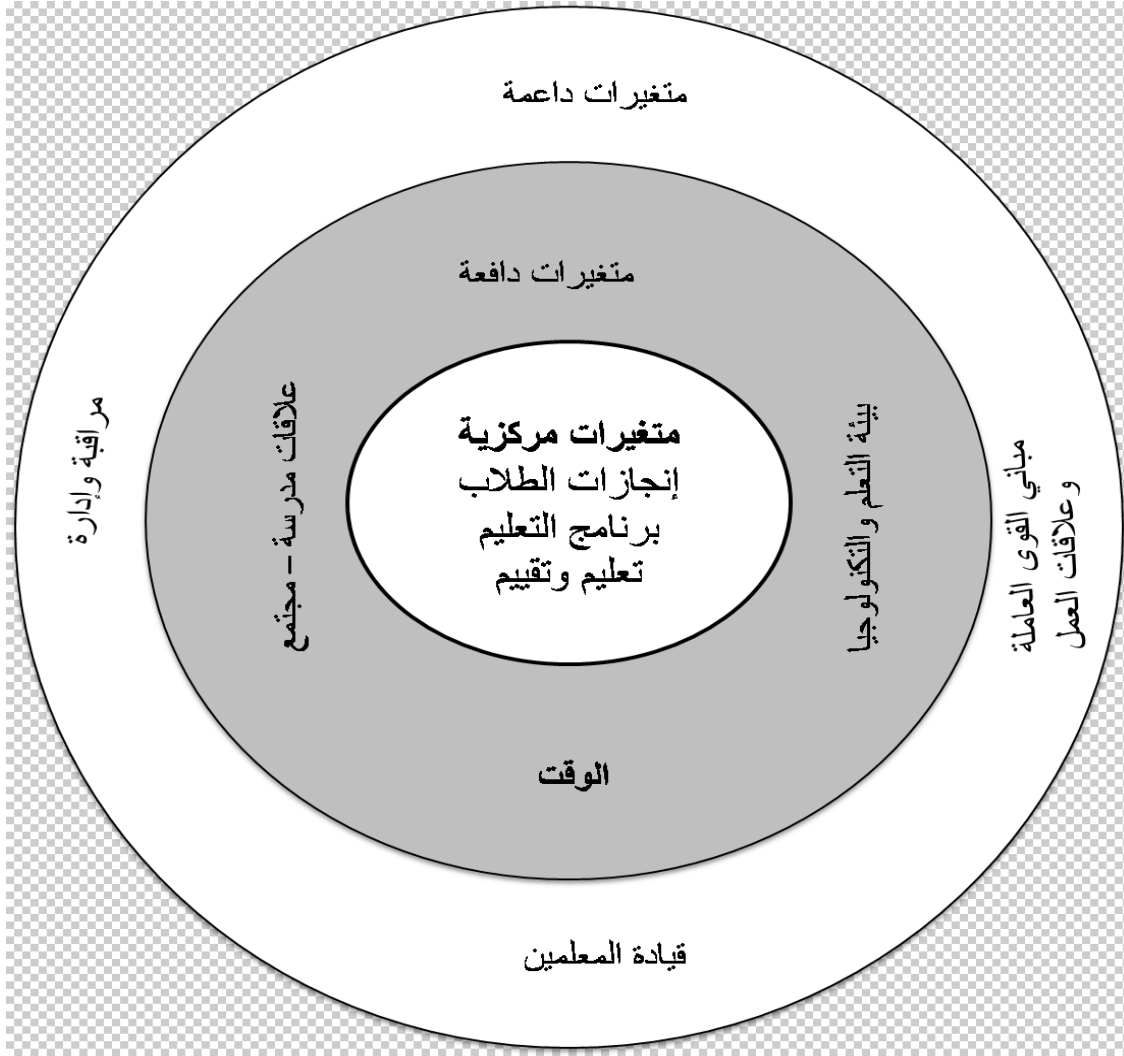
وأضاف حامد انه للحصول على التطور المنشود في التعليم يجب الاهتمام بعناصر التعليم: كالمعلم، والطالب، والمناهج المدرسية، وطرق التدريس، وغيرها من العناصر التعليمية الأخرى. ومع شمول جميع عناصر التعليم فلا بد للتطوير أن يشمل الإدارة المدرسية التي تُعتبر المنفذة الرئيسة لسياسة التعليم التي ترسمها الإدارة التربوية.

لذلك قامت المجتمعات الدُولية بتطوير الإدارة المدرسية لديها، بجعلها إدارة فعالة ومشاركة تقوم بحل المشاكل التي تقع في الميدان دون اللجوء إلى الإدارات التربوية العليا، وإعطائها الاستقلالية في اتخاذ القرارات؛ من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، وتحسين وتطوير المؤسسات التعليمية. وقد أُطلق عليها مسميات عدة، ففي دولة قطر مثلاً أطلق عليها: المدارس المستقلة (صالح والشعر، 2008). وفي سلطنة عُمان أطلق عليها: المدارس اللامركزية (المعشني، 2002). أو مدارس ذاتية الإدارة (الغافري، 2008). أما في شرقي القدس فقد أطلق عليها: الإدارة الذاتية.

ومن هنا جاءت الدراسة لتسلط الضوء على ما قامت به وزارة المعارف (وزارة التربية والتعليم الإسرائيلية) من تغييرات في الإدارة المدرسية في مدارس شرقي القدس، وتحويلها إلى مدارس إدارة ذاتية بعد أن قامت بسلسلة تغييرات في النظام التربوي، التي أطلقوا عليها اسم الإصلاح الجهازي (systemic reform) والذي اعتمد على ثلاثة مجموعات من المتغيرات: المركزية، والدافعة، والداعمة.

فالمغيرات المركزية تتمثل في إنجازات الطلبة، وبرامج التعليم، والتعليم والتقييم، تليها المتغيرات الدافعة التي تتمثل في بيئة التعلم والتكنولوجيا، والعلاقات المدرسية والمجتمعية، والوقت، أما فيما يتعلق بالمتغيرات الداعمة فإنها تشمل مباني القوى العاملة، والمراقبة، والإدارة، وقيادة المعلمين (وزارة المعارف، 2008).

ويوضح ذلك الشكل رقم (1)



شكل (1) : الاصلاح القائم في النظام التربوي الوزاري في شرقي القدس .

المصدر: وزارة المعارف، حقيبة للمديرين. (2008). الإدارة التعليمية الابتدائية: أفق

جديد للمدرسة: القدس. ص. 12.

ومن خلال الاصلاح القائم في النظام التربوي الوزاري في شرقي القدس فان وزارة المعارف أدركت أهمية التغيير الذي يعتمد على المتغيرات المركزية، والدافعة والداعمة؛ لذلك قامت بتبني مشاريع تطويرية مختلفة، كمشروع نظام الأفق الجديد، الذي يهدف أولاً إلى تطوير نوعية التعليم في المدارس، وتطوير كيفية اللقاء بين المعلم والطلبة، من خلال الاهتمام الشخصي بكل تلميذ وتلميذة، وإعطائهم الدعم العاطفي والحسي، وتقوية العلاقة مع الأهل، بالإضافة إلى إشراك الطلاب في نقاش تربوي منفتح؛ لتشجيع التفكير، وتقوية الانتماء للمدرسة.

يهدف المشروع ثانياً الى التطوير المهني للمعلم على امتداد مسيرته المهنية، وتقوية البنية التربوية لديه، وذلك من خلال تعزيز مكانة المعلم، وزيادة الراتب الشهري له، ورفع مستوى القبول للمنتسبين لكليات إعداد المعلمين، وإعطاء أفضلية للمعلمين الذين أنجزوا تحصيلات تعليمية عالية، وتغيير نظام الدرجات لديهم حيث تم تحويلها من الدرجات التنازلية إلى الدرجات التصاعدية ابتداءً من الدرجة الأولى في بداية عمل المعلم أو المعلمة وصولاً إلى أعلى درجة وهي التاسعة خلال سنوات تطوره أو تطورها.

وأخيراً يهدف ذلك المشروع إلى دعم وتطوير الطلبة من ذوي التحصيل المتدني والمتفوقين، وذلك من خلال إضافة (360) ألف ساعة تعليم فردية تلبي الاحتياجات التعليمية لحوالي (110) ألف طالب، وتقليل عدد التلاميذ في الصف إلى (32) طالب، وتقسيم صفوف الأول والثاني إلى مجموعات، بالإضافة إلى الانتقال من التعليم التقليدي

إلى التعلّم الإبداعي، والفهم المعمق، ودعم عمليات البحث في المدارس وتنويع طرائق التقويم في كافة المواضيع (وزارة المعارف، 2008).

ونتيجة لتلك التغييرات الكبيرة التي أحدثتها وزارة المعارف (وزارة التربية والتعليم الإسرائيلية) في النظام التربوي على كافة الأصعدة، فقد وجدت الوزارة أن الظروف ملائمة لتغيير الإدارات إلى اللامركزية (7, 2002).

فأصبحت المدارس قادرة على إنجاز الاستقلالية المدرسية، من الأمثلة على ذلك: اتخاذ قراراتها بنفسها، وتوزيع مواردها المخصصة لصالح الاحتياجات المدرسية وأهدافها، واختيار البرامج التربوية الملائمة للمدرسة، والاستجابة للاحتياجات المتغيرة للطلبة والمعلمين، وأخيراً تحقيق الرفاهية في التعليم والحياة الاجتماعية في المدرسة، كل هذا تحت مظلة ما يسمى الإدارة الذاتية للمدارس (7, 2002).

مدارس الإدارة الذاتية هي المدارس التي لها استقلالية في السلطة عن المجلس التعليمي، وممولة حكومياً، ولها كامل الحرية بوضع رسالتها وأهدافها التربوية مع التزامها بمعايير هيئة التعليم (صالح والشعر، 2008). أما البقمي (2012) وسرور (2008) فقد عرفاها على أنها العملية التي تهدف إلى استخدام وتطبيق الوسائل المتعددة في العمل، ومشاركة المجتمع المدرسي والمحلي في اتخاذ القرارات، التي ترفع من مستوى العملية التعليمية، وتؤدي إلى تحسين أداء المدرسة ورفع مستواها، ورفع أداء الطلبة، وتلبية حاجات المعلمين الذاتية.

وفيما يتعلق بتعريف الإدارة الذاتية للمدارس في وزارة المعارف 7777
 7777 (2013) فهو: نهج تعليمي يوفر الاستقلالية والسلطة للمدرسة وتجعلها تعمل
 كمنظمة مستقلة، سواء أكان في المنظور التربوي أو من حيث الجوانب الاقتصادية
 والتنظيمية.

ولإنجاح الإدارة الذاتية في المدارس يجب توفر عدة خصائص تعتمد عليها المدرسة
 مثل: المشاركة في صنع القرار، واللامركزية في السلطة، والمساءلة، وتحسين ظروف
 تعليم التلاميذ، والتنمية المهنية المتواصلة للعاملين كافة، وجميع أعضاء المجالس
 المدرسية (العجمي، 2011).

ومع كل هذه التحسينات التي قامت بها الوزارات في المجتمعات المختلفة لتطوير الإدارة
 المدرسية، وذلك من خلال تطبيقها مشروع الإدارة الذاتية في مدارسها، إلا أنها واجهت
 الكثير من المعوقات عند التنفيذ. منها ما ذكرته الدراسات من معوقات إدارية، ومعرفية
 وثقافية، ومعلوماتية، وبنية هيكلية وتنظيمية. وصعوبات تتعلق بالسياسات، والنفوذ،
 والسلطة كما ورد في دراسة (ضحاوي والمليجي، 2010) ودراسة مهريلازادا واتاشفشان
 (Mehralizadeh & Atashfeshan, 2004).

وبناء على التغييرات التي أحدثتها وزارة المعارف على الإدارات المدرسية بشرق القدس؛
 للتطوير وفرض مشروع الإدارة الذاتية، برزت الحاجة إلى إجراء دراسة للكشف عن واقع

المدارس ذاتية الإدارة في شرق المدينة، وعن الصعوبات التي تواجهها تلك المدارس والتي قد تكون السبب في إعاقة تنفيذ مشروع الإدارة الذاتية.

مشكلة الدراسة

تساعد الاهتمام بمفهوم الإدارة الذاتية في مدارس القدس بعد أن قامت وزارة المعارف في مدارس شرقي القدس بتحويل الإدارة المدرسية من نظام إداري يعتمد على البيروقراطية والمركزية إلى نظام إداري مستقل ذاتيًا؛ لمواكبة سلسلة التغييرات التي قامت بها للنظام التربوي.

ولضمان نجاح المشروع الإداري الذاتي للمدارس، فقد تبنت الوزارة الأساليب والإستراتيجيات المناسبة زمنيًا وتنفيديًا، غير أن المشكلة تكمن في الواقع الموجود للإدارة الذاتية في المدارس، وفي معرفة توجهات المديرين والمعلمين وتصوراتهم عن مفهوم واقع الإدارة الذاتية للمدارس.

ومن أجل تحقيق مشروع الإدارة الذاتية في مدارس القدس فقد قامت وزارة المعارف -على حسب ادعائها- بتوفير وتغيير ما يلزم المدارس من أجل إنجاح المشروع، ومنها: توفير الفرق المهنية التعليمية، وتغيير طرق التدريس والتقييم في المدرسة، وفي طريقة تعامل المدرسة مع المجتمع المحلي، وتطوير المواد التعليمية، ووضع الميزانيات المناسبة.

من هنا تبلورت مشكلة الدراسة وهي التعرف على واقع الإدارة الذاتية في مدارس القدس، والصعوبات التي تواجهها كما يراها مديرو ومعلمو هذه المدارس.

أسئلة الدراسة

جمعت الدراسة بين المنهجين الكمي والكيفي؛ لذلك حاولت الباحثة الإجابة عن الأسئلة الكمية الآتية:

السؤال الكمي الأول: ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القدس كما يراها معلمو هذه المدارس؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القدس كما يراها معلمو هذه المدارس؟
- 2- ما أهم مظاهر تفويض السلطة للمدير في مدارس القدس كما يراها معلمو هذه المدارس؟
- 3- ما أهم مظاهر المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية في مدارس القدس كما يراها معلمو هذه المدارس؟
- 4- ما أهم مظاهر تطوير المدرسة تكنولوجياً في مدارس القدس كما يراها معلمو هذه المدارس؟
- 5- ما أهم مظاهر النمو المهني للمعلم في مدارس القدس كما يراها معلمو هذه المدارس؟

6- ما أهم مظاهر تفعيل دور المجتمع المحلي في مدارس القدس كما يراها معلمو هذه

المدارس؟

السؤال الكمي الثاني: هل هناك فروق بين متوسطات استجابات المعلمين على مجالات

الاستبانة المستخدمة، تعود إلى متغيرات: جنس المعلم، وجنس مدير المدرسة، والمؤهل

العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم للمعلم، وسنوات الخبرة للمعلم في نفس المدرسة التي

يدرس بها، ودرجة المعلم في نظام الألق الجديدة؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

1- هل هناك فروق في استجابات المعلمين حول واقع إدارة المدارس الذاتية في القدس

من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس؟

2- هل هناك فروق في استجابات المعلمين حول واقع إدارة المدارس الذاتية في القدس

من وجهة نظرهم تعزى لمتغير جنس مدير المدرسة؟

3- هل هناك فروق في استجابات المعلمين حول واقع إدارة المدارس الذاتية في القدس

من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

4- هل هناك فروق في استجابات المعلمين حول واقع إدارة المدارس الذاتية في القدس

من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة كمعلم؟

5- هل هناك فروق في استجابات المعلمين حول واقع إدارة المدارس الذاتية في القدس

من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم في نفس المدرسة؟

6- هل هناك فروق في استجابات المعلمين حول واقع إدارة المدارس الذاتية في القدس

من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الدرجة في الأفق الجديد ؟

أما الاسئلة التي لها علاقة بالجانب الكيفي فهي:

السؤال الكيفي الأول: ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القدس كما يراها مديرو

هذه المدارس؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما الأمور التي تم تفويض السلطة بها للمدير في الإدارة الذاتية ؟

2- ما الأمور التي تُشارك بها في اتخاذ القرارات المدرسية ؟ ومن تشارك ؟

3- ما الاجراءات التي يتبعها مدير مدرسة ذاتية الإدارة من أجل تطويرها تكنولوجياً؟

4- ما الاجراءات التي يتبعها مدير مدرسة ذاتية الإدارة من أجل تطوير المعلمين مهنيًا؟

5- ما الاجراءات التي يتبعها مدير مدرسة ذاتية الإدارة من أجل تفعيل دور المجتمع

المحلي؟

السؤال الكيفي الثاني: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس

القدس الشرقية كما يراها مديرو هذه المدارس؟

مصطلحات الدراسة

تعريف مصطلحات الدراسة اصطلاحياً:

الإدارة: عرفها البديري (2005) بأنها "عملية اتخاذ القرارات التي توجه عمل الأشخاص وتعمل على تنظيم الموارد واستثمارها؛ لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل صورة ممكنة وبأحسن الأساليب" (ص.21) .

الإدارة المدرسية: يعرفها العجمي (2007) بأنها

جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً، وأخلاقياً، واجتماعياً، ووجدانياً وجسمياً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة ويسهم في تقدم مجتمعه (ص.8).

الإدارة الذاتية للمدرسة: عرفها دايفز وواليسون (2004) بأنها " قدر من اللامركزية في اتخاذ القرار يجب أن يتمتع به المستوى المحلي" (ص.35).

أما ضحاوي والمليجي (2010) فقد عرفاها على أنها تحويل المؤسسة التعليمية إلى وحدة لصنع القرار، وتحفيز الطلاب على المشاركة في تلك العمليات مع ضرورة اتسام

الوقت بالمرونة، وزيادة ثقة العاملين في المؤسسة، وإصلاح المناهج التي تركز على تعليم الطلاب المهارات الفكرية والمهارات العقلية.

تعريف مصطلحات الدراسة إجرائيًا

الإدارة: إصدار القرارات التي يتم من خلالها استثمار الموارد البشرية والعينية وتنظيمهما؛ من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة بأحسن صورة ممكنة.

الإدارة المدرسية: هي تحقيق الأهداف التي تم وضعها من قبل مدير المدرسة، ومشاركة طاقمها لتحقيق الأفضل للطلبة من النواحي العلمية، والاجتماعية، والنفسية؛ لمساعدتهم على التكيف مع المجتمع.

الإدارة الذاتية في المدارس: هي استقلالية القرارات الإدارية، وتوزيع المهام بحسب الأدوار، ومشاركة طاقم المدرسة والمجتمع لتحقيق أهداف المدرسة.

مدارس المعارف في شرقي القدس: هي المدارس التي تقع في شرقي القدس، وتُشرف عليها وزارة التربية والتعليم الإسرائيلية.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1 . التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القدس كما يراها مديرو ومعلمو هذه المدارس .

2. التعرف على الفروق بين استجابات المعلمين على واقع إدارة المدارس الذاتية في مدارس القدس تبعاً لمتغيرات: جنس المعلم، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم للمعلم، وسنوات الخبرة للمعلم في المدرسة، ودرجة المعلم في نظام الأُفق الجديد.

3. التعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القدس الشرقية كما يراها مديرو هذه المدارس.

أهمية الدراسة ومبرراتها

تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها من الدراسات التي تناولت تطوير المدارس في شرقي القدس من مفهوم جديد، وهو مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. وتكمن أهميتها أيضاً في التعرف على واقع الإدارة الذاتية في مدارس القدس الشرقية والصعوبات التي يواجهها مديرو هذه المدارس.

وقد تكون هذه الدراسة أداة لمعرفة مدى درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس شرقي القدس، كما أنها تسهم في توعية مديري المدارس التي طبقت المشروع، ومعرفة كيفية تعاملهم مع الصعوبات التي واجهتهم، والطرق الممكنة لحلها، وأيضاً تشكل مرجعاً لمديري المدارس التي ستطبق فيها الإدارة الذاتية مستقبلاً. كما تضيف هذه الدراسة إلى الأدب التربوي سواء أكان في موضوعها أو نتائجها، و توفر أرضية خصبة للدراسات والبحوث على المستويين الكمي والنوعي.

تم اختيار موضوع واقع الإدارة الذاتية في مدارس القدس والصعوبات التي تواجهها كما يراها مديرو ومعلمو هذه المدارس تحديداً للمبررات الآتية:

مبررات ذاتية: لاحظت الباحثة من خبرتها العملية واطلاعها على واقع تطبيق مشروع الإدارة الذاتية في المدرسة التي تُدرّس بها بأن هناك اختلاف بين المعرفة النظرية لمفهوم الإدارة الذاتية في المدارس والأسس والقوانين التي تعتمد عليها، وبين تطبيقها على أرض الواقع، ولاحظت أيضاً ما يواجهه المديرون والمديرات من صعوبات أثناء تطبيق المشروع، فارتأت تسليط الضوء على واقع الإدارة الذاتية في مدارس القدس، والصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الذاتية في شرقي القدس، والتي تمنع تطبيق الإدارة الذاتية بشكل جيد في تلك المدارس.

مبررات موضوعية: من المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة ذات أهمية للمسؤولين التربويين والإداريين ممن طبقت الإدارة الذاتية لديهم، ومن سيطبقها مستقبلاً؛ لمعرفة درجة تطبيق مشروع الإدارة الذاتية في مدارس شرقي القدس.

مسلمات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة في تحديد المشكلة، وأهميتها، وأهدافها من المسلمات التالية:

1. مديرو ومعلمو المدارس التي طبقت عليهم الإدارة الذاتية قادرون على توضيح

صورة الإدارة الذاتية وواقعها في مدارسهم.

2. يؤثر تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس تأثيرًا فعالاً في مشاركة المعلمين

والمجتمع في المدارس.

3. يشكل تقييم المعلمين لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم أساساً مهماً في

تحسين المدرسة وتطويرها.

4. يشكل تقييم المديرين للصعوبات التي تواجههم وتحديدًا أساساً مهماً لإيجاد

الحلول المناسبة والملائمة.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: واقع الإدارة الذاتية في مدارس القدس والصعوبات التي تواجهها

كما يراها مديرو هذه المدارس ومعلموها.

الحدود البشرية: جميع مديرو المدارس الذين طُبِقَ في مدارسهم مشروع الإدارة

الذاتية كمرحلة أولية في مدارس المعارف في شرقي القدس ومعلموها؛ لمعرفة واقع

الإدارة الذاتية. المديرون لمعرفة الصعوبات التي تواجه المدارس ذاتية الإدارة؛

لحصولهم على التطوير المهني الإداري الذاتي دون المعلمين.

الحدود المكانية: شملت جميع المدارس التابعة لوزارة المعارف في شرقي القدس

التي طبق فيها مشروع الإدارة الذاتية كمرحلة أولية.

الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على جميع مديري المدارس الذين طُبقت عليهم

الإدارة الذاتية كمرحلة أولية في العام الدراسي ومعلميها (2013-2014).

حدود الاداة: اقتصرت هذه الدراسة على استخدام المقابلة للمديرين، والاستبانة

للمعلمين، حيث تم إعدادها من قبل الباحثة بعد مراجعة الأدب التربوي، وأخذ رأي

المتخصصين في مجال الإدارة التربوية.

الفصل الثاني

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تهدف الدراسة للتعرف على واقع الإدارة الذاتية في مدارس القدس، والصعوبات التي تواجهها كما يراها مديرو هذه المدارس، ومعلموها. قامت الباحثة بمراجعة الأدب التربوي المتعلق بالموضوع، وقسمت هذا الفصل إلى قسمين: الإطار النظري، والدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري

يعد الإطار النظري لهذه الدراسة القاعدة التي تستند إليها الباحثة في تحديد واقع الإدارة الذاتية بمدارس شرقي القدس، والصعوبات التي تواجهها، وذلك من خلال تقسيم الإطار النظري إلى ثلاث محاور هي: المحور الأول، والذي يعتمد على الأسس النظرية للإدارة والإدارة المدرسية، والمحور الثاني، ويعتمد على الأسس النظرية للإدارة الذاتية في المدارس وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة لسينج (Senge, 1990)، أما فيما يتعلق بالمحور الثالث فهو عرض لنماذج بعض الدول التي طبقت الإدارة الذاتية في مدارسها على اختلاف مسمياتها.

المحور الأول: الأسس النظرية للإدارة والإدارة المدرسية

يتناول هذا المحور التدرج في معرفة الأسس النظرية للإدارة والإدارة المدرسية.

نشأة الإدارة وأشكالها

عند الحديث عن نشأة الإدارة ينبغي أولاً التمييز بين أشكال الإدارات الثلاث: الإدارة كمارسة، والإدارة كفكر، والإدارة كعلم.

فالإدارة كمارسة هي الإدارة التي جسدها الإنسان بطبعه، حيث خلق اجتماعياً؛ لتحقيق مطالبه بسهولة؛ لذلك اتجه للاستقرار من خلال المنظمات التي بدأت من تكوين أسرة، ثم قبيلة، ثم دولة؛ ليتعاون مع الآخرين من أجل تحقيق أهدافه (حامد، 2009).

أما الإدارة كفكر فهي: الإدارة التي وجدت مع وجود الحضارات القديمة"، والدليل على ذلك ما قام به المصريون من بناء الأهرامات بعد أن استعملوا التخطيط لاستغلال الموارد والتحكم فيها، وما فعلته الدولة الرومانية في إنشائها أكبر جهاز إداري للأعمال العامة، واعتمادهم على التدرج الهرمي في تفويض السلطة لمختلف المنظمات (الابراهيم، 2011).

وفيما يتعلق بالإدارة كعلم مستقل قائم على النظريات والتجارب والعلم والمعرفة، فقد بدأت منذ بداية القرن العشرين، بالتحديد عام 1946م حيث بدأت الإدارة المدرسية تقرض نفسها كعلم مستقل عن الإدارات الصناعية والتجارية (العمامرة، 2002). ولكي

تتضح الصورة نورد بعض المفاهيم المتعلقة بالإدارة، والإدارة التربوية، والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، والعلاقة المتداخلة فيما بين تلك الإدارات.

مفهوم الإدارة

تستخدم كلمة الإدارة في الوسط التربوي كمفهوم يشمل العمليات التي يقوم بها الكادر البشري من: تخطيط، وتنظيم، ورقابة، ومتابعة، وتوجيه؛ لتحقيق أهداف المنظمة ضمن إطار جماعي.

وهذا المفهوم واضح من خلال تعريفات الباحثين لها حيث عرفها العجمي (2007) بأنها "جملة الوظائف أو العمليات من (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة" (ص.7).

وانفق معه في ذلك المفهوم عابدين (2001) حيث عرفها "بالعملية التي تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة، وأقل كلفة ممكنة، من أجل تحقيق هدف، أو بضع أهداف مشتركة، من خلال مجموعة عمليات إدارية هي (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم" (ص.21).

أما تعريف الإبراهيم (2011) للإدارة فكان " العملية المتكاملة التي يتم فيها استثمار الجهود الجماعية؛ لتحقيق هدف مخطط له يساهم في تقدم المجتمع وتطوره" (ص.9).

مفهوم الإدارة التربوية، و الإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية

التعريفات التي تتعلق بإدارات وزارة التربية والتعليم تبدأ من تعريف الإدارة التربوية وهي "مجموعة من الاجراءات التي يتبناها المجتمع؛ لتنظيم العملية التربوية، والمؤسسات والأفراد المتصلين بها؛ بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته؛ لإحداث التطوير النوعي، والكمي في العملية، والمؤسسات، والأفراد" (العمايرة ، 2002، ص.18).

أما فيما يتعلق بمفهوم الإدارة التعليمية "فهي الطريقة التي يُدار بها التعليم في مجتمع ما، بحسب أوضاعه، واتجاهاته الفكرية؛ ليصل إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة في المدارس" (حامد، 2009، ص.24).

وبخصوص مفهوم الإدارة المدرسية فإن محمد (2008) عرفها بأنها: "ما تتسم به الإدارة من الجدية ومشاركة العاملين بها في القرارات المدرسية، والعمل في فريق متكامل، وسعيها الدائم؛ للنهوض بمستوى المعلمين، والعاملين مهنيًا من خلال الوسائل المختلفة" (ص.17).

وقد أكد محي الدين (2009) على ذلك التعريف من خلال تعريفه للإدارة المدرسية بأنها مجموعة الأفراد في المنظمة التي تتفاعل بإيجابية في نطاق المدرسة، وخارجها، وفقا لسياستها، والسياسة العامة، وفلسفة الدولة التربوية؛ لإعداد أفراد صالحين للمجتمع.

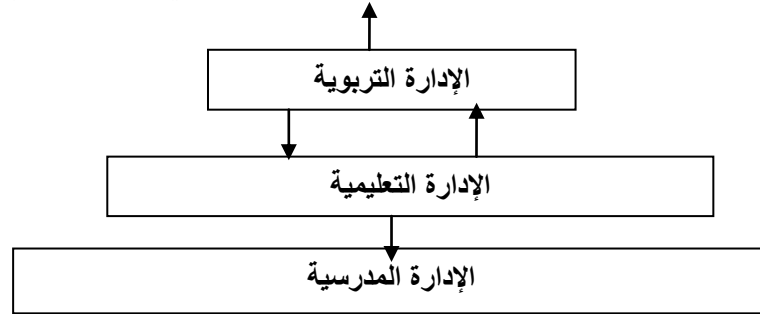
وأشارت الجبر (2002) من خلال تعريفها للإدارة المدرسية إلى الأهداف المدرسية التي يتم وضعها داخل المدرسة، وتسعى لتحقيقها، وكيفية توجيه مسار العملية التعليمية من خلال الاقتصاد المادي، والزمني، والجهد البشري.

أما في ما يتعلق بتعريف الدعيلج (2009) للإدارة المدرسية فهي

جميع الجهود المنسقة، والإمكانيات المتاحة، والأنشطة التي يبذلها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين، وإداريين، وغيرهم؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً فعالاً متطوراً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة، وعلى أساس سليم (ص.15).

من خلال جميع التعريفات السابقة نستنتج وجود ارتباط وثيق بين الإدارة التربوية، و

الإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية، ويظهر هذا الاختلاف في الشكل رقم (2):



شكل (2) : الارتباط والعلاقة بين الإدارات.

المصدر: حامد، سليمان. (2009). الإدارة التربوية المعاصرة (ط. 1). عمان، الأردن:

دار اسامه للنشر والتوزيع. ص. 33.

من خلال شكل رقم (2) يلاحظ بان الإدارة المدرسية تسعى لتحقيق أهداف متطلبات الإدارة التعليمية، التي بدورها تعمل كجسر بين الإدارة التربوية، والإدارة المدرسية. فما هي تلك الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية لتنفيذها؟ وماهي الأهداف الخاصة التي تسعى الإدارة المدرسية لتحقيقها؛ من أجل النهوض في المجتمع وتطوره؟

أهداف الإدارة المدرسية

تسعى الإدارة المدرسية لتحقيق عدة أهداف ذكرها العجمي(2007) ضمن أربع مجموعات وهي:المجموعة الاولى: وهي الأهداف الثقافية، والتربوية، التي تتمثل في الاهتمام بتنمية قدرات الطلبة، من خلال تزويدهم بالمعلومات، والخبرات المناسبة لمستوى عمرهم وقدراتهم. والمجموعة الثانية: وهي الأهداف الاجتماعية وتتمثل في تعريف الطلبة بدورهم نحو مجتمعهم، ونحو أفراد أسرهم. تليها المجموعة الثالثة: وهي الأهداف الدينية، والأخلاقية وتتمثل بغرس القيم والأخلاق لدى الطلاب من خلال فهم العقيدة الإسلامية. وأخيراً المجموعة الرابعة: وهي الأهداف الاقتصادية، والتي تتمثل في تعريف الطلبة بمصادر الثروة الطبيعية في بلادهم، وكيفية الحفاظ عليها.

واتفق معه في بعض هذه الأهداف محمد (2008) الذي أكد على أن السعي إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم من أهداف الإدارة المدرسية، خاصة بناء شخصية الطالب من جميع النواحي العلمية والاجتماعية، وإنتاج أفراد صالحين للمجتمع، قادرين على التكيف، والتعامل في سياقات أخرى، وقادرين على حل المشكلات التي تواجههم؛ لذلك

يجب معرفة أهمية الإدارة المدرسية، التي توضح الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة، وضرورتها في أي جهد جماعي له أهداف محددة.

أهمية الإدارة المدرسية

إن المدرسة كمنظمة تربوية يقع على عاتقها إعداد الأجيال، وتهيئتهم للمستقبل، تدار من قبل الإدارة التي تؤثر سلباً، أو إيجاباً على العملية التعليمية، ومن هنا برزت أهمية الإدارة المدرسية، وقد ذكر حامد (2009) بعض القواعد الأساسية للإدارة المدرسية والتي يظهر من خلالها أهمية العملية التربوية التعليمية.

ومن تلك القواعد الأساسية تحقيق الإدارة المدرسية لأهدافها بأقل التكاليف، وأقصر الطرق، ثم الاستخدام الأفضل للقوى البشرية، والموارد المالية، والأهم من ذلك كله ما يقع على الإدارة المدرسية من تحقيق الأهداف العامة للدولة؛ لارتباط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين سلطة الدولة.

إن أهمية الإدارة المدرسية تكمن من خلال ما ذكره الدعليج (2009) في أنها تحقق الأهداف سواء أكانت تربوية، أو علمية وتقوم أيضاً بغرس الاتجاهات التربوية في نفس الطالب في المدرسة، وتقوم بإرشاده لمعرفة نمو المعرفة، والحصول على الثقافة.

من هنا جاءت أهمية الإدارة المدرسية كعنصر مهم من عناصر النظام التربوي الذي يتأثر بتطور العملية التربوية بما يخص فلسفتها، وطرائقها، وأهدافها، وينعكس هذا كله

على مفهوم الإدارة المدرسية باعتبارها نظامًا فرعيًا من النظام التربوي العام تتأثر عملياته بنظريات متخصصة في الإدارة التربوية.

مما دفع الإدارة المدرسية إلى التطور بعدة اتجاهات بحسب أهدافها، وقيادتها، وغاياتها، وسلوكها التنظيمي، ومع هذا التطور ظهرت اتجاهات حديثة في الإدارات المدرسية اعتمدت كلها على نقاط ذكرها حامد (2009) وهي: أن الإدارة المدرسية أصبحت علمًا له فلسفة، وأصول، وطرق، ولم تعد تعتمد على الخبرة، والاجتهادات.

إن أساس أي تطوير وتجديد للتعليم في سبيل تحقيق الأهداف لتطور المجتمع، يعتمد على الديمقراطية في العلاقات الإنسانية، وليس التسلطية كما يقول حامد (2009)، و يعتمد أيضًا على استخدام التكنولوجيا، ومدى الاهتمام بالمعلم، وتطويره، والتركيز على الخصائص الذاتية للمجتمع.

فالمدرسة النموذجية في الاتجاهات الحديثة هي وحدة المجال التعليمي التربوي المستقل فكل مدرسة من هذا النوع صيغت بشكل فريد من قبل فريق منظم؛ لتخدم المجتمع.

فعند وضع خطة بناء مدرسة باعتبارها وحدة مستقلة، يجب بناء المناهج الدراسية، وتوفير الحاجات المدرسية، ولتنفيذ الخطة وتطبيقها في المدرسة لزم توفير التغذية المرتدة على جودة أدائها، وإنجازاتها، وبعبارة أخرى يجب أن تحافظ على آلية احترام الذات. ولا

تعتمد على التقييم التحصيلي العلمي فقط للطلاب، ولكن يجب الانخراط في التقييم التكويني (جبران، 2011).

وقد تطورت الإدارة المدرسية أخذه بعين الاعتبار المفاهيم والمبادئ التي تلبى خصائص المدرسة الحديثة، وحاجاتها، حيث كانت مدرسة العلاقات الإنسانية، والتيارات الإدارية التي لحقتها أساساً مهماً لنجاح المدرسة، وتحقيق أهدافها التربوية، باعتماد القيادة الحليمة بدلاً من أسلوب التسلط، والفرض (سرور، 2008).

ومن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية الاتجاهات التي اعتمدت على الديمقراطية، والتطور التكنولوجي، والتطور المهني للمعلم، والإدارة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية، والإدارة الذاتية للمدارس، وهي محور الدراسة.

فما هي الإدارة الذاتية للمدرسة؟ وكيف نشأت؟

يصعب تعريف الإدارة الذاتية للمدرسة بصورة واضحة، لكن هناك بعض التعريفات التي يمكن تحديدها، واستنباطها تبعاً لسياسة تلك المدرسة في إدارتها للعمل بصورة ذاتية، فهي تحول تام في مسؤوليات صنع القرار. أو أنها تفويض الإدارة العليا ممثلة في وزارة التربية والتعليم السلطة كاملة للمدرسة في إدارة نفسها من موقع العمل، وتشمل على قدرة فريق العمل في المدرسة على تنفيذ تلك المسؤوليات، وتحقيق التوازن الجيد بين السلطة وقدراتها (حسين، 2006).

وعرفها شينج (Cheng, 1996) على أنها عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة، والمنظمة، التي يقوم بها كافة العاملين في المدرسة؛ لتحسين العمليات التعليمية، والتنظيمية؛ لحل مشكلات المدرسة، وتفعيل دور العاملين فيها؛ من أجل اداء افضل.

وعرفها جازيل (גאזיל، 1998) على أنها مدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية، ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة، والتطوير، والتحديث، والتنمية المهنية المستدامة.

وقد اكد جازيل גאזיל ايضا أن اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية الى المشاركة في اتخاذ القرارات، وتأسيس مهامها طبقاً لظروف احتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية، ومسؤولة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية، وتوزيع الموارد البشرية، والمادية في المدرسة.

يتبين مما سبق أن الادارة الذاتية للمدارس تعتمد على توفر المناخ الإبداعي اللازم من أجل تفعيل دور المشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالتنوير المهني، وتوظيف الموارد المادية، والبشرية؛ لتناسب واحتياجات الأفراد في المدرسة.

وهذا يطابق في جوهره ممارسات المنظمة المتعلمة (learning Organization)،

حيث أكد تشن ويان ووي وشانج ووانج

(Chen, Pan, Wei, Chang, Wang, 2004) أن معظم برامج الإصلاح التربوي

المعاصر تتضمن في جوهرها ممارسات المنظمة المتعلمة، التي بدأت مفاهيمها بالتطور حتى وضع العالم سينج (Senge, 1990) نموذجًا لها في بداية التسعينيات، فما هو هذا النموذج؟ وما هو مفهومه؟ وماهي الأسس التي يعتمد عليها؟

نموذج سينج (Senge, 1990) للمنظمة المتعلمة

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيًا، وقد ظهر كمفهوم يُقصد به تلك المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة قدرتهم على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها باتخاذ أنماط من التفكير، والطموح الجماعي؛ لتحقيق التكيف المستمر مع المتغيرات الداخلية، والخارجية، والاندماج مع البيئة، والانطلاق نحو التميز والابتكار، وتحقيق الأهداف بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية (Senge, 1990).

أما عواد (2013) فقد عرف المنظمة المتعلمة على أنها "رفع مستويات المهارة والمعرفة، والتعلم لأفراد المنظمة بصورة طردية مع تغيرات المنظمة، والمجتمع؛ لتكون الخبرة لدى أي فرد في المنظمة طاقة كلية مجتمعة مع الآخرين تزيد من قوة المنظمة" (ص. 19).

أما المنظمة المتعلمة عند فتحة (2009) فقد قصد بها "نقل المعرفة إلى داخل المنظمة، وتوزيع المعرفة على جميع العاملين، وتحويل هذه المعرفة إلى ممارسات جديدة في المنظمة، وتحقيق التوافق الجماعي، والرؤية المشتركة للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق تغيير وتكيف في المنظمة يتناسب مع التغيير في البيئة الخارجية" (ص.179).

وقد عرفت المدرسة كمنظمة متعلمة في مفهوم المدرسة المتعلمة حيث عرفها كان (Can, 2011) بأنها تلك المنظمة التي يكون فيها التعليم قيمة أساسية و جوهرية، تدعمه الثقافة التنظيمية الفعالة، والمناخ الآمن الذي يمكن المجتمع المدرسي، ويثير دافعيته للعمل والانجاز.

وتهدف المدرسة المتعلمة الى تحقيق التكامل بين جهود الهيئتين التدريسية، والإدارية لإحداث التطوير المدرسي (Underhill,2004).

يلاحظ من المفاهيم السابقة أن الاختلاف بين الإدارة الذاتية والمدرسة المتعلمة هو من ناحية تفويض السلطة، ففي الإدارة الذاتية للمدارس يتم تفويض الإدارة العليا ممثلة في وزارة التربية والتعليم السلطة كاملة للمدرسة في إدارة نفسها من موقع العمل، أما في المدرسة المتعلمة فلم يتطرق تعريف المفهوم لذلك .

يتبين أيضاً من المفاهيم السابقة أن المنظمة المتعلمة وبالأخص المدرسة المتعلمة تشجع العاملين بها على المشاركة الفعالة، والتعليم المستمر، وهذا ما تدعمه الإدارة

الذاتية للمدارس، و تدعو إليه، من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية،
و من خلال التطور المهني للمعلم.

إضافة الى ذلك فإن المفاهيم السابقة توضح دور المدرسة المتعلمة في التغيير في
البيئة الخارجية، والذي تبرزه الإدارة الذاتية من خلال تفعيل دور المجتمع المحلي، أما
فيما يتعلق بتطوير المدرسة من أجل الاتصال والتواصل في الإدارة الذاتية فإنها تتشابه
به مع المدرسة المتعلمة من خلال تحقيق المدرسة للنتائج التي يريدونها باتخاذ أنماط من
التفكير، والطموح الجماعي.

في ضوء تعريف مفهوم الإدارة الذاتية، وتعريف مفهوم المنظمة المتعلمة فإن هناك
اجراءات؛ لمساعدة المدارس على تحقيق أهداف الإدارة الذاتية، وذلك من خلال الأسس
التي وضعها سينج (Senge,1990) كضوابط للمنظمات المتعلمة، وهي كالاتي:
التفكير التنظيمي، والتفوق الذاتي، والنموذج العقلي، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي.

الاجراءات التي تساعد على تحقيق أهداف الإدارة الذاتية من خلال الأسس

التي وضعها (Senge,1990) كضوابط للمنظمات المتعلمة

أولاً: التفكير النظامي (Systematic Thinking): بالمنظمة المتعلمة يقصد به رؤية
النظام ككل، من حيث رؤية مجموعة من الأجزاء، والتفاصيل الدقيقة لهذه الأجزاء. وفي
مجال المدرسة المتعلمة يقصد به أن المدرسة لا تعمل وحدها، بل ضمن رؤية شبكات
بين الإداريين والمعلمين، وليست العلاقة بين السبب والنتيجة، وأن التغيير التربوي ليس

الإصلاحات للمواقع، بل عملية التغيير الشاملة، والمترابطة للنظام ككل، مما يساعد على اتخاذ القرارات التربوية السليمة (عواد، 2013).

فالتوجه الذاتي للمدارس ذاتية الإدارة التي تعمل كمدرسة متعلمة يبدأ من خلال تعريفها لنفسها، وذلك بوضع أهداف تربوية واضحة للموظفين، ومناهج تناسب الأغراض التربوية للمدرسة، ويكون لديهم نية التعلم التنظيمي، والاستقلال في إدارة الميزانية. والتعاون مع المدارس، والمنظمات الأخرى في المجتمع، واعتماد مبادئ التفكير وطرقها، والعمل التشاركي (Friedman,2007).

ثانياً: التفوق الذاتي (Personal Mastery): ويقصد بها في المنظمة المتعلمة بأنها توفير الدوافع الذاتية للتعلم المستمر، وتأثيرها على الأفعال في البيئة المحيطة. وفي مجال المدارس المتعلمة يعتبر التفوق الذاتي لها بإتاحة الفرصة لكل العاملين بالمدرسة؛ لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم، وزيادة المعرفة والقدرة في المستويات الإدارية كافة (جيران، 2011).

وفي المدارس ذاتية الإدارة والتي تعمل كمدرسة متعلمة هي أيضاً تعتبر التفوق الذاتي الأهم، من خلال عمليات التغذية المرتدة التي بنيت داخلياً كعملية التقييم، والتي تشمل الأمور التالية: التخطيط، وجمع الأدلة والشهادات، والدراسة، والتفسير، وتحليل النتائج وفهمها، وأخيراً التعليق، وتقييم العملية ونتائجها.

يبرز التفوق الذاتي للمدارس ذاتية الإدارة من خلال التقييم التكويني الذي من خلاله يتم وضع هدف واضح يركز على تحسين العمليات، والنتائج التعليمية والاجتماعية للمدرسة كما يصرح فريدمان (Friedman, 2007).

ثالثاً: النموذج العقلي (Mental Mode): ويقصد بها في المنظمة المتعلمة بأنها مجموعة التصورات، والتعميمات التي تتشكل لدى أفراد المنظمة، وتؤثر إيجابياً أو سلبياً على تصوراتهم.

وهذه النماذج هي التي تشكل أفعالهم داخل المنظمة. وفي المدارس المتعلمة المستقلة نلاحظ ذلك من خلال تطوير وعي العاملين في المدرسة، والمواقف، وإدراك الآخرين لها، وتحديد الأحداث الجارية بالمدرسة وتوضيحها.

ومثالها في المدارس أن يرى الإداريون أن التغيير المدرسي يمكن إحداثه بإنفاق المزيد من الأموال، ويقتنع المعلمون بأن التلاميذ لا يرغبون في الدراسة، وأن جهودهم لتحقيق ذلك لا تجدي نفعاً (فتيحة، 2009).

رابعاً: الرؤية المشتركة (Shared Vision): في المنظمة المتعلمة وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة، أو متماثلة للمستقبل المنشود، وهي تهتم بما تريد المنظمة أن تبتكره، وبالقدر الذي تشارك به تصورات الأفراد معاً؛ لرسم صورة واضحة لمستقبل المنظمة (العواودة، 2009).

المدارس ذاتية الإدارة التي تعمل كمنظمة متعلمة تؤدي الرؤية المشتركة بها إلى تزويد الأفكار بالطاقة اللازمة للتعلم، والتصرف ضمن احتياجات المنظمة المتعلمة المستقبلية (جبران، 2011).

خامسا: التعلم الجماعي (Team Learning): يقصد به في المنظمة المتعلمة بأنه درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل (Senge,1990).

والإدارة الذاتية المدرسية التي تعمل كمنظمة متعلمة هي ممارسة المجتمع التعليمي حيث تشارك المعلمين في بعض الأمور منها: العمل التعاوني، وفحص الأدلة حول العلاقة، والاتصال بين عملهم وتعلم الطلاب، وإجراء التغييرات اللازمة لتحسين التعليم. لذلك على موظفي المدرسة احترام العمل والإدارة من خلال مواصلة التعليم والتدريب؛ لتحسين نوعية مهارات الطلاب، وتحقيق المساواة، وتقليص الفوارق في المدرسة. ويشمل الاحتراف عمليات إدارة المعرفة، ومراقبة العمليات، وتصميم التقييم (Friedman,2007) ولإنجاح المدرسة كمنظمة متعلمة يجب عليها التركيز على مجموعة عوامل تتعلق بقيادة المنظمة (أي المدرسة)، ومنها: مساعدة المعلمين على تحديد فجوات الأداء، وتشجيع البحث عن المعرفة، وممارسة الديمقراطية، وشفافية الإدارة، والعمل على تمكين المعلمين من ذوي الخبرة والمعرفة.

ونشر ثقافة المنظمة التي تحقق التوازن بين مصالح العاملين كافة مع المنظمة من مديرين، ومعلمين، وطلاب، وغيرهم، كما تركز على الأفراد أكثر من الأنظمة، من خلال الاعتقاد بجوهر القدرات الإنسانية، بالإضافة إلى نشر ثقافة الاتصال بين القيادات وغيرهم، بحيث يتبادلون الخبرات؛ ليقود ذلك إلى أنماط جديدة من الممارسات والسلوكيات داخل المنظمة (الرجوب، 2008).

من خلال التوضيح السابق للمنظمة المتعلمة، والضوابط التي تم وضعها من قبل سينج (Senge,1990) للمنظمات المتعلمة نلاحظ التقارب الكبير في مفهومي الإدارة الذاتية للمدارس، والمدارس المنظمة، فالإدارة الذاتية للمدارس ما هي إلا تطبيق عملي على المنظمات المتعلمة. فكيف نشأت الإدارة الذاتية؟ وما هي تعريفاتها؟ وأهدافها؟ وهذا ما يقود الباحثة إلى المحور الثاني من الدراسة.

المحور الثاني: الأسس النظرية للإدارة الذاتية في المدارس

يتناول هذا المحور التدرج في معرفة الأسس النظرية للإدارة الذاتية في المدارس.

نشأة الإدارة الذاتية للمدرسة

لقد أشار حسين (2006) إلى ظهور مصطلح المركزية الإدارية في بداية السبعينيات، وحلت مكان مصطلح التمرکز أو التركيز، والتي تعني تجميع الوحدات الإدارية في مركز واحد، وهو العاصمة، وعدم توزيعها على مراكز أخرى.

أما سرور (2008) فقد أشارت إلى بداية الثمانينات والتسعينات، ففي الثمانينات كانت الجهود تسعى لتحسين التعليم في الدول الغربية، من خلال المنظمات الفيدرالية المحلية، ولكن تلك الجهود لم تكن كافية لإصلاح التعليم أو تغييره إلى مركزي؛ لأن القوة المركزية كانت مسيطرة وبقوة.

وفي بداية التسعينيات انتشر لدى مطوري التعليم في مراكز التربية أن النظام القائم على المركزية لا يعطي الجودة المرجوة من مخرجات التعليم، ولا يحقق الأهداف المرجوة، وأنه يجب تحويلها إلى النظام اللامركزي. وقد وضع مطورو التعليم ستة مبادئ للتوجه للإدارة المركزية يتم التركيز عليها، ومنها ما ذكرها احمد (2003) وهي:

المبدأ الأول أن اللامركزية تعتمد على صناعة القرارات في المواقع التي يتم بها العمل. المبدأ الثاني أنها تحقق أفضل النتائج الكلية عند توفير أكبر قدر من المعرفة، والتطبيق؛ لصنع القرارات المناسبة، وهي تعمل بدقة وحق إذا ما منحت السلطة. والمبدأ الثالث أنها تتطلب الثقة بالنفس. أما في ما يتعلق بالمبدأ الرابع فإنه يعود إلى تفهم الدور الرئيس للأعضاء. والمبدأ الخامس ينص على تقديم النصائح من عدد قليل من الخبراء؛ ليتم اتخاذ القرار المناسب. والمبدأ السادس والأخير هو أن التجمع الطبيعي للعديد من القرارات الصائبة أفضل للعمل، وللإفراد من القرارات التي تكون تحت رقابة مركزية (أحمد، 2003).

من الملاحظ من المبادئ السابقة أن اللامركزية تمنح الإدارة التعليمية، والمدارس الاستقلالية، وتمنح سلطات أكبر للقيادات، من خلال عملية التفويض، والمشاركة في صنع القرارات الملائمة، وتسهل الاتصالات المباشرة والسريعة بين العاملين، وتعطي الفرصة للعاملين في الحقل التعليمي؛ لتطوير العملية التعليمية وتحسينها باستمرار، ومن هنا يجدر تعريف الإدارة الذاتية، وعلاقتها باللامركزية.

مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، وعلاقتها باللامركزية

يعتبر مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة من المداخل الحديثة في الإدارة المدرسية، وهو آلية لتطبيق اللامركزية في إدارة المدارس، والابتعاد عن البيروقراطية السلطوية، فيشار إليها بمسميات مختلفة في البلدان، ومن تلك المسميات: الإدارة المستقلة للمدرسة، واللامركزية المدرسية، ومنهم من أطلق عليها الإدارة الذاتية للمدارس، والتي تعود لفلسفة المدرسة وقوانينها.

ومن خلال استقراء الأدبيات التي تناولت مفهوم الإدارة الذاتية نجد لها عدة تعريفات ونركز منها على تعريف حسين (2006) للإدارة الذاتية وهي تحويل المدارس الى الحكم اللامركزي ، وجعل السلطة داخل نطاق المدرسة، وإعادة توزيع الأدوار؛ لصنع القرارات المشتركة بين طاقم المدرسة نفسها، وبين المجتمع من جهة أخرى، ومعرفة أفضل الوسائل لتحقيق أهداف المدرسة.

أما العجمي (2011) فقد عرفها على أنها

مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار أن المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية (ص. 130).

في ضوء العرض السابق لتعريفات الإدارة الذاتية للمدرسة نستطيع تعريف الإدارة الذاتية بأنها الإدارة التي تمنح المدرسة الحرية الكاملة في صنع القرارات واتخاذها في ضوء حاجتها ومتطلباتها، وتعتمد على المشاركة بين المدير، والمعلمين، وأولياء الأمور، والطلاب في إدارة المدرسة وتفعيل دورها مع المجتمع.

ولتطبيق مفهوم الإدارة الذاتية يجب التعرّف على الأهداف التي تنوي الإدارة الذاتية تحقيقها.

أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة

تمثل الإدارة الذاتية للمدارس التوجهات الإصلاحية البارزة لها التي تؤكد على اللامركزية لصالح تلك المدارس، أي تحويلها من السلطة المركزية إلى السلطة اللامركزية، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية؛ لتحسين الجودة في التعليم، والتوزيع الأمثل للموارد المادية، وزيادة الكفاءات الإدارية.

على ضوء ذلك قسمت الباحثة الأهداف في الإدارة الذاتية إلى ثلاثة مجالات:

أولاً: أهداف ثقافية تربوية:

يؤدي امتلاك العاملين في المدرسة الخبرات، والقدرات العالية في اتخاذ القرارات إلى الزيادة في تطوير المدرسة، ومساهمته في التغيير في الكثير من أساليب التعليم والمناهج، وزيادة الدافعية لديهم.

فمن تلك الأهداف الثقافية التربوية ما ذكرتها سرور (2008) وهي: التغييرات في ثقافة المدرسة نحو الأفضل، وتفعيل دور المرونة في عملية صنع القرار، ونشر القوانين والأنظمة التي تطبق على الجميع، مما يزيد الوعي الثقافي لدى العاملين، بالإضافة لزيادة القدرة التنظيمية لدى المؤسسة، وأخيراً تنمية المهارات كفريق لدى المدرسة، ورفع أداء الطلبة.

ثانياً: أهداف تحقيق المشاركة:

وجدت الإدارة الذاتية للمدارس من أجل تشجيع مشاركة الأهل، والمجتمع المحلي، والعاملين، والإداريين، والمعلمين في المدرسة، ومن تلك الأهداف التي تحقق المشاركة ما ذكرها البقمي (2012) وهي: تطبيق اللامركزية في الإدارة المدرسية، وذلك من خلال تفعيل آليات المشاركة بين كافة العاملين في المدرسة، والمجتمع المحلي، وأولياء الأمور.

ومن الأهداف أيضاً في هذا المجال إنشاء مجلس إدارة في المدرسة، وإعطاءه صلاحية التفويض لاتخاذ القرارات التي تؤدي الى تحسين أداء الإدارة المدرسية.

ثالثاً: أهداف اقتصادية:

إن الإداري الذي يستطيع اتخاذ القرارات له القدرة على كيفية استغلال الموارد البشرية، وتحقيق مكاسب من أجل مصلحة مدرسته، ومن تلك الأهداف الاقتصادية: ترشيد استهلاك الموارد المادية للمدرسة كما ذكره العجمي (2005) وما أضافته سرور (2008) وهو زيادة الكفاءة الإنتاجية والتوزيعية، وتبني سياسة التعليم القائم على معرفة احتياجات سوق العمل، بالإضافة الى زيادة الكفاءة التوظيفية للموارد .

يتضح من الأهداف التي تنوي الإدارة الذاتية تحقيقها في المدارس أهمية وجود الإدارة الذاتية وتطبيقها في المدارس.

أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة

تمثل دور الإدارة الذاتية للمدرسة بالقضاء على البيروقراطية، وتركزت أهميتها فيما ذكره حسين (2006) واتفق معه ضحاوي والمليجي (2010) بمشاركة المعلمين بقيادة المدير لأنشطة المدرسة، وتحقيق نتائج تعليمية جيدة بالنسبة للطلبة، ثم إحداث التغيير التنظيمي بالنسبة لسلوكيات المعلمين، بالإضافة إلى توفر أشكال المحاسبة للمعلمين، وأولياء الأمور، والمجتمع، وتوفير الضبط والرقابة داخل المدرسة في نفس الوقت.

إن الإدارة الذاتية تعد آلية مفيدة للتغيير التربوي والتي تحد من المركزية في المدارس وتضمن الجودة للمدارس ونجاحها، وأيضًا تساعد الإدارة الذاتية في إتاحة الفرصة لكل من مدير المؤسسة التعليمية، والمعلمين، والطلبة لاتخاذ القرارات المختلفة وصنعها، كإصلاح المناهج، أو التحكم في الموارد المتاحة وفقا لاحتياجاتهم (ضحاوي والمليجي، 2010).

من خلال عرض أهمية الإدارة الذاتية للباحثين تم تحديد مميزات الإدارة الذاتية وهي: القضاء على بيروقراطية العمل الإداري، والالتزام بتمكين المجتمع، وتحقيق المستوى العالي للمؤسسة، من خلال مشاركة جميع العاملين في صنع القرار، وهذا كله يقود إلى معرفة الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة.

الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة

عند مراجعة الأدبيات التربوية التي تناولت الإدارة الذاتية تم استنباط مجموعة من الأسس والمبادئ التي تسير عليها الإدارة الذاتية للمدرسة، وهي على النحو التي وضحتها كل من حسين (2006)، واتفق معه ضحاوي والمليجي (2010) والعجمي (2011) وهي: لا مركزية السلطة، والمشاركة في صناعة القرار، والتنمية المهنية المتواصلة لجميع أعضاء المدرسة، والمجالس المدرسية، والمساءلة والمتابعة، ووجود ظروف ملائمة لتعليم الطلبة وتحسينها، ولاحقًا أضاف البقمي (2012) تنظيم تدفق المعلومات، والرؤية الفعالة والتخطيط الجيد.

وفي ما يلي تفسير كل من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية:

أولاً: لا مركزية السلطة: وضع الإبراهيم (2011) معنى لها وهي "إتاحة الفرصة الكاملة للسلطات المحلية في إدارة شؤونها التربوية وفق إمكانياتها، وأهدافها المحلية، في ضوء الأهداف الوطنية والقومية، بحيث تحقق التربية الأهداف المحلية في الدول المعنية، إضافة إلى كونها لا تتعارض مع الأهداف القومية العليا" (ص.125).

من مزايا نظام السلطة اللامركزية التحسين الواضح في المعايير التي توضع من أجل الكفاءة والشفافية والمساءلة، والتخفيف من الأعباء عن الإدارة العليا، وزيادة الكوادر الإدارية، ورفع معنويات العاملين، وزيادة في سرعة الأداء والانجاز. والأهم من ذلك كله إدخال المرونة والإبداع في النظام التعليمي؛ ليتمكن الطلبة من المنافسة في ظل العولمة (حسونه، 2009).

ثانياً: المشاركة في صناعة القرار: من أهم أساسيات الإدارة الذاتية ما تقوم به الإدارة من مشاركة العاملين، والإداريين، والمجتمع في اتخاذ القرارات المناسبة؛ لذلك يشعر الجميع بأنه مسؤول ومُراقب لذاته. والهدف الرئيسي من المشاركة كما ذكره البقمي (2012) هو بناء قدرات العاملين في المدرسة من إداريين، ومعلمين، وأولياء أمور، وتأهيلهم؛ لتحمل المسؤولية، مع توفير بيئة مناسبة لعملية التعليم، واكتساب الطلبة للمهارات والسلوكيات التي تخدمهم في سياقات أخرى غير المدرسة.

ثالثاً: التنمية المهنية المتواصلة لجميع أعضاء المدرسة والمجالس المدرسية

للحصول على تطبيق للإدارة الذاتية في المدارس يجب تحضير طاقم النظام وهيكلته لذلك، فقد أكد العجمي (2011) أن من أبرز آليات تفعيل التنمية المهنية لأعضاء المدرسة أن إدارة مجلس المدرسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تحتاجها المدرسة، وأن تكون شاملة من حيث البرامج التنموية للأعضاء كافة، وبعدها يتم التعاون في اختيار الجهة المسؤولة عن التدريب.

وأضاف العجمي أيضاً إلى ضرورة مشاركة المجتمع المحلي من أجل الدعم والتمويل، بالإضافة لتوفير المراجع ووسائل التكنولوجيا المعاصرة اللازمة لتطور العاملين، ومن الآليات الأخرى الضرورية التي ذكرها: الاتفاق مع العاملين من البداية على مستويات الأداء، ومكافأة العاملين وتشجيعهم على التقويم الذاتي، وتعزيز مسؤولياتهم.

رابعاً: المساءلة والمتابعة: هي من الأمور الأساسية الواجب توافرها من أجل سير تطبيق الإدارة الذاتية، وتحقيق أهدافها ضمن الخطة التي وضعتها المدرسة تحت معايير الخطة الرئيسية للإدارة العليا، وذكرت سرور (2008) بأننا نحتاج إلى أنماط جديدة للمتابعة والمساءلة؛ لذلك يجب وضع معايير ومقاييس تسيير بجانب الجهود المبذولة لإصلاح التعليم.

ومن أجل تطبيق تلك المساواة اعتمد العجمي (2011) طرق جديدة للمساواة على

مستوى المدرسة سواء أكانت سياسية، أو بيروقراطية، أو وظيفية، وهي كالتالي:

سياسية: مساندة مجلس إدارة المدرسة المجالس القانونية، والسلطات التشريعية.

بيروقراطية: إن أقسام التربية عليها أن تضع قواعد، وتعليمات تضمن تحقيق المدرسة

للمعايير والإجراءات ضمن تلك الولايات.

وظيفية: على عاملي المدرسة كافة اكتساب معرفة متخصصة، واجتياز ترخيص مزاولة

المهنة، وعلى مستوى المجتمع المحلي اختيار البرامج التي يعتقدون أنها ملائمة

للمدارس.

خامساً: وجود ظروف ملائمة لتعليم الطلبة وتحسينها: وذلك من خلال المشاركة

الفعالة للعاملين في المدرسة، وإشراك المجتمع المحلي، ومن أجل تحقيق أهداف المدرسة

التي تسعى إلى تحسين جودة المخرجات لدى الطلبة، وأشارت سرور (2008) أن على

الإدارة الذاتية وجب عليها توفير ظروف تعلم للطلبة، وإرشادهم إلى السلوك المرغوب به

في مجتمعهم، وذلك من خلال توجيههم، وتوجيه أولياء الأمور.

ولكي يحصل التعليم الصحيح فإن البقمي (2012) يحدد ذلك بتحفيز الطلبة،

وتشجيعهم بالجوائز، والشكر، وتوضيح العقوبة للطلبة وأسبابها. أما العجمي (2011)

يؤكد على وجوب الاتفاق بين العاملين كافة، وأولياء الأمور على وضع قواعد وأنظمة

من أجل الانضباط المدرسي، والأهم من ذلك تبادل المعلومات، وتوزيعها بين المعلمين وحتمية ربط حوافز المعلمين على أساس أدائهم وليس الأقدمية.

سادسًا: تنظيم تدفق المعلومات التي تتزامن مع تطور التكنولوجيا، ووسائل الاتصال والتواصل: كالإنترنت، والهواتف النقالة التي تساعد على نقل المعلومات، والرسائل في أسرع وقت، وقد اشار البقمي (2012) الى ان تدفق المعلومات المختلفة للإدارة هي من خطوات إنجاح العملية التعليمية، فالإدارة الذاتية الفاعلة تحتاج إلى نظام اتصالات متطور؛ لتحقيق أهدافها.

حيث أن إيصال المعلومة في الوقت المناسب يسمح بالتنسيق للأنشطة بشكل فاعل، وقد أكدت على ذلك سرور (2008)، وأضافت أن الإدارة الذاتية التي تقوم على أطراف عدة من إداريين، ومعلمين، وأولياء أمور، وقادة مجتمع بحاجة إلى نظام اتصالات دقيق وفعال لتدفق المعلومات.

سابعًا: الرؤية الفعالة والتخطيط الجيد: على كل منظمة أن تضع رؤية واضحة؛ لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، ولالإدارة الذاتية كما ذكر البقمي (2012) رؤية تركز على التدريس، والتعلم تتوافق مع المعايير القومية والمحلية لأداء الطالب، وتلك الرؤية عبارة عن معايير المنهج القومي أو معايير المناهج الدراسية.

أما سرور (2008) فأكدت أن وضع رؤية واضحة للمدرسة من خلال عملية اتفاق جماعي بين جميع الأطراف قبل بدء العام الدراسي، توضح وتحدد هدفها، واتجاه

المؤسسة التي تدير عليها خلال العام الدراسي تحقق أفضل النتائج في عملية التعليم التي تتماشى مع أساليب الرقابة والإشراف.

ومن هنا تم دعم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة التي تساعد على الثورة على البيروقراطية، والمركزية الإدارية، وهو ما أوجب حدوث تغييرات جذرية على النظام المركزي، وتحويله إلى نظام لا مركزي، فما الأسباب التي دعت إلى وجود مثل هذه الإدارات في العصر الحديث ؟

أسباب وجود الإدارة الذاتية للمدارس في هذا العصر

تعددت أسباب وجود الإدارة الذاتية للمدرسة في هذا العصر، ومن أهمها: الدعوات للقضاء على المركزية السلطوية للإدارات المدرسية، وكثرة الشكاوي من سلبيات المركزية الشديدة في التعليم، وكثرة التاجيلات التي تقوم بها الجهات المسؤولة في الكثير من الامور، أو تعطيلها، والتعقيدات المالية وأثرها في كيفية تزويد المدرسة بالاجهزة التي تحسن من سير العمل، والصراع بين الدول إلى المنافسة على الأفكار، والتميز بين البشر، حيث إن جميع تلك الثروات لن تصل إلا من خلال رسالة التعليم الذي يواجه الكثير من التغيرات العالمية، ومنها: التضخم المعرفي، والانفجار المعلوماتي، والعولمة التكنولوجية والاقتصادية، ومعايير الجودة العالمية (العجمي، 2011).

ويتم التأكيد هنا أن الإدارة الذاتية للمدارس هي إحدى الاتجاهات الإدارية العصرية التي دعت لها الكثير من الدول فكيف تم تنفيذها وتطبيقها في مدارس تلك الدول؟

المحور الثالث: نماذج بعض الدول للإدارة الذاتية

يتناول هذا المحور نماذج بعض الدول التي طبقت الإدارة الذاتية في مدارسها على اختلاف تسمياتها، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة نماذج بحسب الموقع الجغرافي للبلاد وهي نماذج أجنبية: كنموذج الولايات المتحدة، ونموذج بريطانيا، ونماذج عربية مثل: نموذج دولة قطر، ونموذج جمهورية مصر العربية، ونماذج محلية مثل: نموذج السلطة الفلسطينية، ونموذج مدارس المعارف في شرقي القدس.

النماذج الاجنبية

النموذج الامريكي (الولايات المتحدة الامريكية):

تم تطبيق الإدارة الذاتية في الولايات المتحدة؛ من أجل تحسين مهنة التدريس والبيئة التدريسية، وقد تم أولاً تطبيقه في ولاية Memphis. ومن ثم انتقل إلى ولايات متعددة (العجمي، 2011).

ومن أهداف المدارس ذاتية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية فقد حددها ستيفن

(Steven, 1997) في النقاط التالية: أولاً زيادة كفاءة الإدارة من خلال إعداد هيكل

تنظيمي ذاتي مزود بأحدث الأساليب والممارسات. ثانياً رفع تحصيل الطلبة من خلال

الحصول على معدلات كبيرة في اختبارات الأداء. ثالثاً: تعزيز دعم الراي العام والثقة

بالمدارس.

أن من أبرز معالم الإدارة الذاتية للمدارس في الولايات المتحدة ما ذكره جازيل (2002، 78) من تشكيل الهيكل التنظيمي للمدارس الذاتية، حيث إن كل مدرسة بها إدارة ذاتية لديها مدير للإدارة والمراقبة. يستمد سلطته من اللجنة التنفيذية التي اختارته وعينته كمدير مدرسة. ومن أدوار المدير في تلك المدارس صناعة القرار، وتحفيز الموظفين، وبناء رؤية للمؤسسة، وتطوير المناهج الدراسية للمعلمين، وتعلم أساليب تعليمية مبتكرة فعالة من حيث التكلفة، واكتساب مهارات حل المشكلات في المجموعة، وحل النزاعات وإدارة الوقت. وتنمية الشعور الجماعي حول الحاجة إلى التغيير عن طريق تحديد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المفروض لتلبية احتياجات الطلبة.

ومن أبرز معالم الإدارة الذاتية لمدارس الولايات المتحدة أيضا اعتماد المدرسة على نفسها في ضبط ميزانياتها في ضوء مصادر التمويل الثلاث، وهي ميزانية سلطات الولاية، وحصّة من الميزانية الفيدرالية، كما تقوم بعض المؤسسات الأمريكية بتقديم منح لهذه المدارس (العجمي، 2005).

النموذج البريطاني (الولايات المتحدة البريطانية)

بدأت حركة استقلال المدارس في بريطانيا ودعم الإدارة الذاتية بعد إصدار قانون الإصلاح التعليمي عام 1988 م، والذي منح التشريعات القانونية الحق في الالتحاق بأي مدرسة في البلاد دون التقيد بالموقع الجغرافي الذي كانت تتبعه السلطات المحلية (العجمي، 2005).

وجعلت التمويل مرتبطاً بعدد التلاميذ المسجلين بالمدرسة، فكلما زاد عدد التلاميذ زادت الحصة المالية. ومن هنا جاء التفويض المالي بحيث أصبح للمدرسة سلطة إدارة المصروفات المتعلقة بشؤون المدرسة، وأعطى للمدارس أيضاً الحرية في اختيار المقررات، وتعيين المعلمين، وتنفيذ المشاريع (العجمي، 2005).

حدد سليمان (2001) أهداف المدارس ذاتية الإدارة في النقاط التالية:

أولاً: تحسين جودة التعليم والتخطيط؛ لتطوير العمليات التعليمية، ثانياً: التنمية المهنية للمعلمين، ومراجعة الأوضاع الحالية للمدرسة، ثالثاً: تحسين نظام المساءلة التعليمية حول استخدام موارد المدرسة، رابعاً: تحسين كفاءة استخدام الموارد في الخدمة التعليمية، والتخطيط لحسن استخدامها، خامساً: توزيع أكثر عدالة لأموال الحكومة المقدمة للمدارس، سادساً دعم سلطات الآباء وتوزيعها في مجلس إدارة المدرسة على سلطات التعليم.

من أبرز معالم الإدارة الذاتية للمدارس في المملكة المتحدة: إنها منحت المدارس الحرية في اختيار مقرراتها الدراسية، وتعيين معلميها، وتدريبهم، وتنفيذ مشروعاتهم المختلفة، واقتصرت مهمة السلطات المحلية على التوجيه فقط، هذا إلى جانب تأسيس جهاز تشريعي يقوم بدعم المدارس وتسيير حركة إصلاحها (سرور، 2008).

النماذج العربية

النموذج القطري (دولة قطر):

عرفت الإدارة الذاتية بقطر بما يسمى (المدرسة المستقلة) وهي مدارس ممولة حكومياً، ولها الحرية في القيام برسالتها وأهدافها التربوية الخاصة بها، مع الالتزام بالبنود المنصوص عليها في العقد المبرم بينها وبين هيئة التعليم. كما ينبغي على كل مدرسة مستقلة أن تلتزم بمعايير المناهج الموضوعية من قبل هيئة التعليم في اللغة العربية، واللغة الانجليزية، والرياضيات، والعلوم، وأن تلتزم بالمعايير الدولية، وتتمتع باستقلالية في اختيار طاقمها التعليمي، ومناهجها الدراسية (المجلس الاعلى للتعليم في قطر، 2008).

واشار المجلس الاعلى للتعليم في قطر أن النظام التعليمي الجديد في قطر يتميز بأنه يمنح المدارس المستقلة حرية واسعة تشمل حتى اختيار المعلمين، والمناهج بشرط الاحتكام إلى المعايير الدولية. كما يهدف المشروع إلى تعزيز قيم المشاركة، والشراكة في المجتمع القطري.

ومن أبرز معالم الإدارة الذاتية للمدارس في دولة قطر أن كل مدرسة تستقل استقلالاً كاملاً في موازنتها، ومناهجها، وإدارتها، إذ يعتبر مدير المدرسة بمثابة (مدير عام

مكتب) حيث خول له القانون تعيين المدرسين بمعرفته، كما له حق فصل المدرس في حالة عدم كفاءته او التزامه بعمله على أكمل وجه.

وعلى المدرس وفقاً لفلسفة المدارس المستقلة أن يضع منهجاً لطلابه بنفسه دون الاستعانة بخبراء المناهج، وعلى هذا اصبح هناك مناهج متعددة طبقاً لعدد المدارس في قطر (طه، 2007).

النموذج المصري (جمهورية مصر العربية):

لقد ظهر مفهوم اللامركزية في مصر في عام 2002 عندما تم تفويض سلطة التربية والتعليم إلى محافظ الإسكندرية، واتسع الاهتمام به عام 2005، ليمتد إلى جميع المحافظات بعد أن تبنت وزارة التربية والتعليم إطاراً عاماً لتطبيق مفهوم كفاءة النظم والإدارة، وتعزيز فرص المشاركة المجتمعية (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، 2014).

وقد رسخت الخطه الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي مفهوم اللامركزية في المدارس من خلال تشريعات منها صلاحيات المدرسة في استخدام الرسوم المدرسية، وتطبيق معادلات التمويل، والتغذية المدرسية، وعمليات الصيانة.

مع هذا كله مازالت المركزية قوية في اتخاذ القرار، فالتطبيق الفعلي لا يزال محدوداً، فعلى سبيل المثال يعد المنهج شأناً مركزياً خالصاً لا تشارك في تصميمه أي محافظة،

وعملية التدريب، وتصميم البرامج التدريبية تتم بشكل مركزي أيضًا. ولهذا تم وضع خطة الإصلاح المتمركز حول المدرسة، وهدفها تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في إطار تعليمي يعمل بنظام مركزي، ونظام لا مركزي متوازن، ويدعم التنمية المستدامة، والمحاسبة؛ لتوفير بيئة تعليمية (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، 2014).

وفي عام 2008 اعتمد تطبيق نظام المدرسة اللامركزية في جمهورية مصر العربية، والذي ينص على نقل، وتوزيع السلطات والصلاحيات بين المستوى المركزي (وزارة التربية والتعليم) إلى المستويات المحلية (المحافظات/المراكز/القرى)، حيث قامت وزارة التربية والتعليم بعملية تطوير لامركزي قائم على المدرسة. كما تشمل اللامركزية على الأطر المؤسسية والموارد البشرية والجودة والمناهج والتمويل (وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر، 2008).

النماذج المحلية

النموذج الفلسطيني (السلطة الفلسطينية):

بدأت حركة إصلاح التعليم في السلطة الفلسطينية منذ تأسيسها عام 1994 م، مما أدى إلى تطوير جميع مراحل التعليم، وإنشاء المشاريع التي تدعم التطوير التعليمي، والإداري، ومن تلك المشاريع: مشروع المدارس المدارة ذاتيًا، والذي يهدف إلى الاستقلالية التدريجية الإدارية، والمالية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2010).

ويهدف المشروع لتحويل المدارس تدريجياً إلى اللامركزية في الإدارة التربوية، وتفويض تلك المدارس بعدد من القضايا في الجوانب الإدارية، والفنية، والمالية، ومن خلال ذلك يتم نقل الصلاحيات في اتخاذ القرار في تلك المدارس (وزارة التربية والتعليم العالي، 2010).

ومن أهداف ذلك المشروع (الإدارة الذاتية للمدارس) كما سنته وزارة التربية والتعليم العالي: دعم المدارس، وتأهيلها ضمن خطة وزارة التربية والتعليم، وتوجيهها نحو اللامركزية، ومن ثم إنشاء مدارس قادرة على تحديد احتياجاتها، واستراتيجياتها، ومن الأهداف: تطوير قدرات المدرسة الإدارية، والمتابعة لموظفيها دون الاعتماد على السلطات العليا، وفق المعايير الوطنية للمدارس.

وقد اكدت وزارة التربية والتعليم العالي الى أن هناك خمسة دوافع أدت لتحويل المدارس إلى الإدارة الذاتية هي

أولاً: التخلص من البيروقراطية التي خلفها الاحتلال في النظام التعليم الفلسطيني خلال ثلاثين سنة من سنوات الاحتلال، وتدعيم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة التربوية، ثانياً: صعوبة الاتصال والتواصل بين محافظات الوطن ووزارة التربية والتعليم، والمديريات، والمدارس؛ بسبب الأوضاع السياسية، ثالثاً: إيجاد التنافس بين المدارس في مجال التحصيل، وتوفير البيئة التحتية للمدارس؛ من أجل مشاركة المجتمع المحلي في زيادة المشاركة في العملية التعليمية، ودعمها مادياً ومعنوياً كل في منطقتة.

رابعاً: لوجود ثلاث سلطات تشرف على العملية التعليمية: وهي الوحدة الإقليمية (المديرية)، والوحدة التابعة لها (المدرسة)، والسلطة المركزية (وزارة التربية والتعليم) ، وأخيراً إنشاء مناخ تعليمي ديمقراطي؛ من أجل كفاءة النظام، وبناء الشخصية التربوية المستقلة للطلبة، وتنمية روح الإبداع لديه، وإكسابه المهارات اللازمة لتنمية مجتمعه (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، 2001).

قسمت الصلاحيات التي أعطيت لمديري المدارس ذاتية الإدارة في السلطة الفلسطينية إلى ثلاث صلاحيات كما ذكرتها سرور (2008) وهي:

صلاحيات مالية وتتمثل في إمكانية المناقلة بين بنود الموازنة دون الرجوع الى المديرية، وتبقى جميع الإيرادات المدرسية في المدرسة كما هي دون حسم أي نسبة لاي جهة، ويمكن لمدير المدرسة قبول الهدايا العينية، أو النقدية دون أخذ موافقة المديرية، وتدوير الميزانية لصالح المدرسة مهما كانت نسبة الرصيد.

وصلاحيات فنية وتتمثل في الإشراف التربوي على المعلمين، والتنسيق لعقد دورات تطويرية تتعلق بالنمو المهني، و التشاور مع مديرية التربية والتعليم في تثبيت، أو عدم تثبيت المعلمين الجدد.

وصلاحيات إدارية وتتمثل في تعديلات على الدوام المدرسي، ثم إشعار المديرية بذلك، والتخلص من اللوازم، أو بيعها دون وجود لجنة إتلاف، وأخيراً السماح للمجتمع المحلي باستخدام المرافق .

نموذج مدارس شرقي القدس (القدس)

إن جذور فكرة المدرسة المدارة ذاتياً بمفهوم الاستقلالية الإدارية، والتربوية في المدارس القدس الغربية في تسيير شؤونها كانت موجودة منذ أوائل الثمانينات من القرن الماضي وذلك لسببين رئيسيين:

الأول: تحول كبار الموظفين إلى اللامركزية كملاذ أخير بعد أن أدركوا أن كل آليات التحكم الأخرى كالمركزية فشلت.

الثاني: إدراك المعلمين للتأثير التربوي السلبي للمركزية المتشدد، وإدراكهم لتوحيد المنهج التعليمي الذي يعتمد على المعرفة والتلقين (פרידמאן ، 2010)..

وقد تم تطبيق المشروع على ثلاث مراحل كما أشار الى ذلك فريدمان פרידמאן :

المرحلة الأولى: وهي وضع الخطط، وتحديد الميزانيات.

والمرحلة الثانية: وهي التي كلف بها وزير التربية والتعليم في المعارف عام 1992 لجنة توجيه؛ لدراسة مدى إمكانية التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة، وقد عملت اللجنة على تطبيق المشروع على (9) كنموذج بحث على المشروع؛ ولتحقيق الفائدة أجرت التعديلات اللازمة للمدارس من تغييرات على المستوى التنظيمي والتربوي.

وقد أكد جازيل (Gaziel, 1998) على ما قامت به وزارة المعارف من تعديل أهداف

تلك المدارس، وتعديل المناهج، وتشكيل أنماط اتصال داخل المدرسة، وخارجها، ووفرت الموارد المادية، والبشرية لتلك المدارس، ومن النتائج التي حصلت عليها اللجنة من

خلال الدراسة أن الإدارة القائمة على اتخاذ القرار في موقع العمل أكثر مرونة من الإدارة المركزية، وأن إدارة التعاون في مشاركة القرارات، ووضع الأهداف لهو أوضح للعاملين في سرعة تنفيذها.

ثم أن المناخ التنظيمي المفتوح يتسم بالمرونة، ويزيد ثقة العاملين بأنفسهم، وكما أن توفير العامل البشري والمادي يجعل من السهولة، والحرية في طريقة عملهم. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها دراسة اللجنة فإنه من الممكن تطبيق نمط الإدارة الذاتية في المدارس؛ لذلك تم تنفيذ المشروع في معظم المدارس عام 1996م كمرحلة ثالثة (Gaziel,1998).

هدفت مدارس الإدارة الذاتية في غربي القدس الى القضاء على المركزية الإدارية، ورفع مستوى التحصيل العلمي للطلبة، وتحسين المناخ الأكاديمي والاجتماعي في المدرسة، وتخفيف نسبة العنف بالمدارس، ونشر الوعي الإداري حول كيفية استغلال الموارد المدرسية؛ وذلك من أجل تحقيق الأهداف المدرسية (פרידמאן ، 2010). وبعد تطبيقه في القدس الغربية، ونجاحه، تم نقله، وتطبيقه كمشروع في مدارس شرقي القدس في العام الدراسي 2013-2014.

فما هو مفهوم الإدارة الذاتية الذي تم فرضه على مدارس شرقي القدس؟

مفهوم الإدارة الذاتية الذي تم فرضه على مدارس شرقي القدس

إن مفهوم المدرسة ذاتية الإدارة الذي تم فرضه على مدارس شرقي القدس هو تحديد المدرسة لنفسها أهداف تعليمية، واجتماعية، وإدارية واضحة، ومشاركة الإداريين والمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، والموظفين، وشركاء المجتمع في وضع هذه الأهداف. ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية. وجعل علم أصول التدريس والإدارة في المدرسة مرنة، وتغيير بمرور الوقت اعتماداً على احتياجات العملية التعليمية لمختلف الشركاء، والمدرسة تكون مستقلة إلى حد كبير في استثمار الموارد البشرية، والموارد المالية لها، والموارد المتاحة للموظفين الذي يسمح لهم استخدامها بمرونة (جازيل، 2002).

وأضاف جازيل (2002) إلى المميزات التي تمتلكها تلك المدارس وهي جعل المناخ التنظيمي في المدرسة مفتوح، واعتماد أساس الحكم الذاتي والثقة، ورفع التقارير المدرسية إلى السلطات المركزية عن الأهداف التي حددتها المدرسة لنفسها، والطريقة التي تنمي مواردها، وتحديد أولوياتها، ونوعية مخرجاتها التعليمية، والاجتماعية.

ومع كل هذه الصلاحيات التي أعطيت للمدارس في شرقي القدس حسب المفهوم السابق للإدارة الذاتية إلا أن هناك حدود للمدارس في تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية وخاصة في مجال تفويض السلطة لمدير المدرسة.

حدود السلطة المفوضة لمدير المدرسة في الإدارة الذاتية في شرقي القدس

إن المدرسة ذاتية الإدارة لها ميزات كثيرة، لكنها تعمل ضمن حدود مشروطة تتبع قوانين التعليم، واللوائح، والقواعد المفروضة من وزارة المعارف. ومن تلك الحدود ما يتعلق بسلطة مدير المدرسة بتوظيف شخص في المدارس ذاتية الإدارة، فإنه يوظف على أساس اتفاقات العمل مع نقابات المعلمين وفقاً لتعليمات مدير عام وزارة المعارف.

ومن الحدود الأخرى في تفويض السلطة لمدير المدرسة عدم المساس بساعات الدوام المدرسي، فتلك المدارس لا يجوز أن تقلل من عدد ساعات الدراسة الأسبوعية، بل يبقى كما حددته وزارة المعارف، والوزارة لها الحق في تطويل اليوم الدراسي من وقت لآخر بحسب ما تحدده وزارة المعارف. والأهم من ذلك كله أن الإدارة الذاتية للمدرسة يجب أن تتقيد بالتعليمات التي تحددها وزارة المعارف والجهة الممولة لتلك المدارس، أما مدير المدرسة ذاتية الإدارة عليه التقيد بالمنهج التي تفرضه الدولة الرسمية (משרד החינוך، 2013).

بعد توضيح مفهوم الإدارة الذاتية الذي فرض على مدارس شرقي القدس، ومعرفة الحدود التي تقف عندها يجب معرفة النتائج المتوقعة من تلك المدارس.

النتائج المتوقعة من المدارس ذاتية الإدارة في شرقي القدس

يمكن تقسيم النتائج المتوقعة من المدارس ذاتية الإدارة في شرقي القدس الى عدة محاور حسب الفئة المستفيدة كما توقعته وزارة المعارف (ממשרד החינוך، 2013) :

أولاً: محاور تتعلق بنتائج الطلبة: حيث من المتوقع تحسين التحصيل العلمي لهم، وكذلك وتوفير الرعاية التعليمية، والاجتماعية، والعاطفية، وذلك على مستوى المحافظة والسلطة المدرسية.

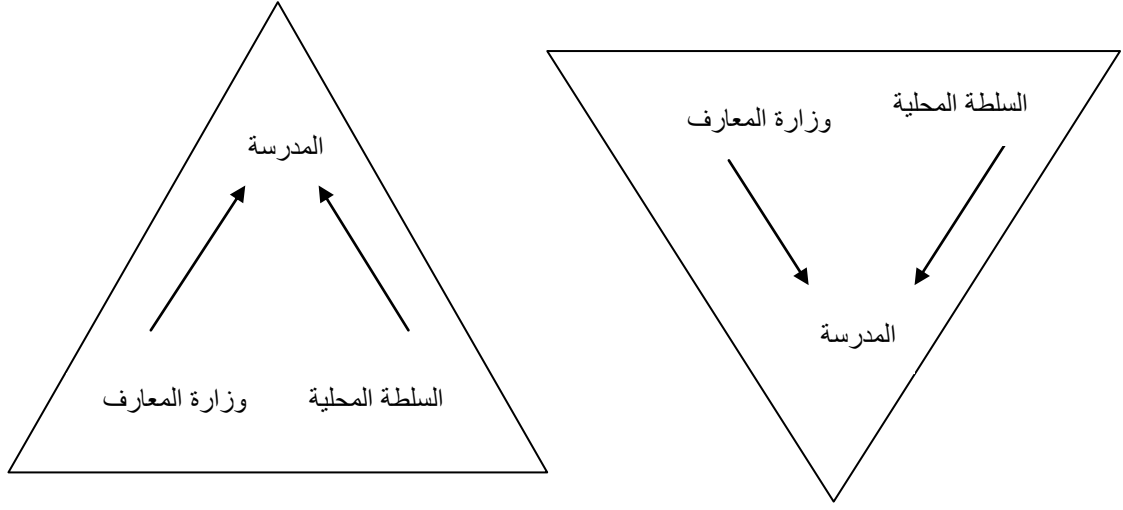
ثانياً: محاور تتعلق بنتائج العاملين في المدرسة: حيث من المتوقع رفع الحوار بين العاملين في المدرسة، وتزايد عدد القادة في المدارس الذين يحققون تنفيذ الإدارة الذاتية، وما تحتاجه من تحديد أولويات احتياجات الطلبة المحلية.

ثالثاً: محاور تتعلق بنتائج الإدارة المدرسية نفسها: حيث من المتوقع إيجاد إدارة كفاء وفعالة تسعى لربط أهداف المدارس بأنشطتها، وذلك بالتوافق بين الأهداف طويلة الأمد، وقصيرة الأمد، وتوفير الموارد البشرية، والمادية للمدرسة. وتزيد من نشر الثقافة الإدارية للمدرسة، وتشارك العاملين في وضع رؤية المدرسة وأهدافها. وتزيد من تنمية المعلمين وتطوير مبادراتهم الإثرائية، ورفع مستوى الموظفين حتى يروا أنفسهم مسؤولين، ومن المتوقع أن تشكل الإدارة محوراً مركزياً يؤثر على الحياة الاجتماعية، وحاضرها، ومستقبلها.

رابعاً: محاور تتعلق بنتائج التغييرات في العلاقات السلطوية: فقد أضافت وزارة المعارف (משרד החינוך، 2013) أن من النتائج المتوقعة التغيير في العلاقة بين وزارة المعارف، والسلطة المحلية، وهيئة المدرسة من خلال الهرم السلطوي. حيث إنه قبل الانتقال إلى الإدارة الذاتية، فإن المدرسة تقع في الجزء السفلي من الهرم، ووزارة المعارف (المسؤولة عن الإشراف في المدرسة)، والسلطة المحلية (المسؤولة عن وضع الميزانية، ومراقبة البرامج، والأنشطة في المدرسة) في القمة.

أما عند الانتقال إلى الإدارة الذاتية في التسعينات فإنه تم وضع المدرسة في أعلى الهرم (حيث إن المدرسة أصبحت تتحكم في ميزانيتها والمسؤولة عن التعليم في الميدان)، ووزارة المعارف، والسلطة المحلية تعتبران الدعم الحقيقي للمدرسة من أسفل الهرم، مما يسمح للمدرسة بالوفاء بمسئوليتها؛ لتحقيق أهدافها امام الوزارة، والسلطة المحلية. وهذا النموذج يوضح قوة مدير المدرسة (משרד החינוך، 2013).

لهذا تم وضع مخطط شكل رقم (3)



الادارة المدرسية بعد تحولها للإدارة الذاتية

الادارة المدرسية قبل تنفيذ الادارة الذاتية

شكل (3): المخطط الوزاري الذي يوضح تحويل المدارس إلى الإدارة الذاتية משרד

החינוך (2013)

المصدر: משרד החינוך. (2013). מעבר בתי ספר יסודיים לניהול עצמי:

ל 112 .

تلخيص الإطار التربوي

يتضح مما سبق عرضه أن أسلوب الإدارة الذاتية للمدارس يعد من أهم الأساليب الحديثة التي بدأ التوجه نحوها بشكل كبير في الميدان التربوي، والتي أثبتت فاعليتها، حيث يعتبر أحد الأساليب الحديثة؛ لتحقيق الجودة الشاملة؛ نظرًا لما يمثله من تحسين،

وتطوير للممارسات التربوية والتعليمية، وذلك من خلال توفير بيئة تشجع على التطوير المستمر.

وهو يعمل على تنمية مهارات المعلمين بالمدرسة، وإتاحة الفرصة للمشاركة، واتخاذ القرار بين العاملين؛ لكون النظام اللامركزي يعتمد على الاستقلالية، ويبتعد عن البيروقراطية التي تحد من التقدم والتطور المدرسي. والعكس صحيح فالنظام اللامركزي أي زيادة السلطة، والمسؤولية في المدارس يدعو إلى التقدم وتحسين التحصيل الدراسي والمناخ التربوي في المدرسة.

وذلك واضح من خلال نماذج الدول التي طبقت الإدارة الذاتية في مدارسها كالنماذج التي ذكرت في الدراسة، ومنها: النموذج البريطاني، والنموذج القطري . وقد اعتمدت نماذج تلك الدول عدة مبادئ لتطبيق الإدارة الذاتية وهي:

أولاً: جعلت الحكم الذاتي والسلطة في نطاق المدرسة.

ثانياً: السماح للمدرسة أن تعمل كمنظمة مستقلة، سواء من حيث الناحية التعليمية، أو من حيث الناحية التنظيمية، والاقتصادية. وهذا المفهوم للمدرسة يضع التركيز من صنع القرار داخل المدرسة وليس خارجه.

ثالثاً: تحديد الأولويات، وتخصيص الموارد لصالح الأهداف والاحتياجات المحددة للمدرسة ذاتها، وجعل جميع الكادر التعليمي شريك في صنع القرار، والسعي معاً لتحقيق الأهداف.

وقبل أن يتم تحويل المدارس إلى إدارة ذاتية قامت الدول بعدة إنجازات في المدارس وهي: إنشاء البنية التحتية التعليمية، والإدارة الاقتصادية التي من شأنها أن تسمح برفع التحصيل العلمي للطلاب. وتوفير الحل الأمثل لضمان الرفاهية للطلاب وتطوير التعليم وتمكين مدير المدرسة وأعضاء هيئة التدريس من تحسين إدارة الثقافة، والتعلم، وتعزيز المسؤولية، والالتزام في المدارس.

وهذا ما دعا الباحثة إلى ضرورة تصميم هذه الدراسة؛ لمعرفة نموذج تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس شرقي القدس، وذلك من خلال معرفة واقع الإدارة الذاتية في مدارس القدس، والصعوبات التي تواجهها كما يراها مديرو هذه المدارس ومعلموها.

الدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل أبرز الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي استطاعت الباحثة الحصول عليها، وجمعها، وقد تم عرض الدراسات والأبحاث المتعلقة وفق المحاور التي اعتمدت عليها أهداف الدراسة الحالية.

الدراسات التي تناولت واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس

لقد عنيت بعض الدراسات بواقع تطبيق الإدارة الذاتية، وبالأسس والمفاهيم الخاصة بإمكانية تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس كما ذكرها كل من حسين (2006)، والعجمي (2011)، والبقمي(2012). وهي لامركزية السلطة، والمشاركة في صناعة القرار، والتنمية المهنية المتواصلة لجميع أعضاء المدرسة، والمساءلة، والمتابعة، ووجود ظروف ملائمة لتعليم الطلبة، وتحسينها، وتدفق المعلومات والرؤية الفعالة والتخطيط الجيد.

ركزت بعض الدراسات على توفير العناصر اللازمة لتحقيق الإدارة الذاتية، وهي عناصر معرفية، وتنظيمية، ومادية، وبشرية كما ورد في دراسة حلاق (2010)، ودراسة مهرايزادا وآخرون (Mehralizadeh et.al , 2004)، وسلامة (2000). وأضاف بوذا (Botha,2006) أن أهم عنصر من عناصر تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس هو الدور القيادي لمدير المدرسة.

تفاوتت المدارس بدرجة تطبيق أسس ومبادئ الإدارة الذاتية؛ مما أدى إلى تفاوت في مدى إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية بالفعل على أرض الواقع، وهذا واضح من خلال استجابات عينة الدراسات على جميع مجالات الأداة مجتمعة، والتي احتوت على الأسس والمفاهيم التي تركز عليها الإدارة الذاتية.

فقد حصلت المدارس الحكومية في مدينة الرياض على درجة مرتفعة (كبيرة)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.43)، على جميع المجالات مجتمعة لدرجة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية فيها (جبران والشمري، 2009)، وقد استخدم جبران والشمري معياراً يعتمد على إيجاد قيمة المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة من (مديرين، ومديرات، ووكلاء المدارس) والتي كانت على الأداة ككل وهي من (1 - 1.8) تكون (قليلة جداً)، ومن (1.81 - 2.60) تكون (قليلة)، ومن (2.61 - 3.40) تكون (متوسطة)، ومن (3.41 - 4.20) تكون (كبيرة)، ومن (4.21 - 5) تكون (كبيرة جداً).

ويعزو جبران والشمري تلك النتيجة الى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية الإدارة المدرسية الذاتية واقتناعهم بدورها، وأن لها دوراً فعالاً في حل كثير من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، وكذلك تطلع أفراد العينة إلى المزيد من الاستقلالية في إدارة مدارسهم، والابتعاد عن المركزية التي أعطت دور التنفيذ فقط لإدارة المدرسة، وعدم

المشاركة في صنع القرار، على الرغم من أن إدارة المدرسة هي التي تلامس الواقع مباشرة.

ويرى جبران والشمري أن هناك فجوة كبيرة بين إدارة المدرسة والسلطة العليا على سبيل المثال: عدم فهم إدارة المدرسة وكوادرها لكثير من الأنظمة واللوائح والتعليمات؛ لأن إدارة المدرسة لم تشارك في صنع القرار، مما يضعف انتماء المدرسة لتفعيل القرار. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الدوسري (2006) التي رأت أن الإدارة الذاتية هي مطلب لأفراد عينة دراستها، واتفقت مع نتيجة سلامة (2000)، وصالح والشعر (2008) التي أظهرت أن دور المدارس المستقلة في تطوير التعليم جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، وشاركهم الاتفاق كل من الغافري (2008) ومنصور (2004)، وأشار المعشني (2008) إلى أن اللامركزية في المدارس تعزز دور المدير في بناء الثقافة المدرسية.

وحصلت المدارس الأساسية الحكومية، والخاصة في محافظة العاصمة عمان على درجة متوسطة لإمكانية تطبيق الإدارة الذاتية بها بمتوسط حسابي بلغ (3.52) (حسونة، 2009). وقد اعتمد حسونة على المعادلة (القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل ÷ عدد المستويات)، وقد خرج بثلاث مستويات لدرجات إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية وهي: من (1) إلى أقل من (2.33) منخفضة، ومن (2.33) إلى أقل من (3.66) تكون متوسطة، ومن (3.66) إلى (5) تكون مرتفعة.

ويعزو حسونة تلك النتيجة إلى عدم رغبة بعض الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم بتطبيق اللامركزية؛ لأسباب قد تكون خاصة بهم، أو ربما لأسباب تنظيمية.

وحصلت المدارس الثانوية في محافظة غزة على درجة قليلة لإمكانية تطبيق الإدارة الذاتية (سرور، 2008)، وقد حددت سرور مقياس درجة الاتقان لمهارات التخطيط التربوية كمعيار بفرض أن يكون مستوى الاداء الأعلى من (60% - 100%)، حيث اعتبرت حد الكفاية هو (60%)، وأن ما دون ذلك غير مقبول تربويًا، وحيث إن المتوسط الحسابي لأداء مديري المدارس الثانوية لمهارات الإدارة الذاتية بلغ (59.4%)، أي انها ما دون حد الكفاية.

وهذا من وجهة نظرها يدل على وجود خلل في نظام الإدارة المدرسية؛ وتعزو سرور تلك النتيجة إلى ضعف مشاركة مديري المدارس في اتخاذ القرارات، إضافة إلى عدم تفويض الإدارة التعليمية بالصلاحيات اللازمة والمعينة في تسيير أمور المدرسة، هذا إلى جانب ضعف مشاركة المجتمع المحلي.

وفيما يتعلق بمدى تطبيق أسس الإدارة الذاتية ومبادئها والمبررات التي ادت إلى عدم تطبيقها والتي تشمل مجالات الدراسة الحالية وهي مجال تفويض السلطة (لا مركزية السلطة) ومجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ومجال تطوير المدرسة تكنولوجيا

(الاتصال والتواصل) ومجال التطور المهني للمعلم وأخيرا مجال تفعيل دور المجتمع

المحلي. كانت نتائج الدراسات كالاتي:

مجال تفويض السلطة (لامركزية السلطة)

أظهرت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لسرور (2008) حصول فقرة " أمارس تفويض السلطات؛ لأنه يحقق نجاحًا أكثر من المركزية" على المرتبة الأولى بحصولها على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لجميع الفقرات التي عددها (13) فقرة.

وتعزو سرور سبب ذلك إلى وجود رغبة كبيرة من قبل مديري المدارس بممارسة الصلاحيات المناسبة لعملهم، ورغبتهم في أن تفوض لهم الإدارة التعليمية المزيد من الصلاحيات.

كما يدل ذلك على ممارسة مديري المدارس لمبدأ تفويض السلطة في مدارسهم، وهذا يتناقض مع دراسة وزارة التربية والتعليم (2005)، والتي أوضحت أن هناك رغبة لدى بعض مديري المدارس المدارة ذاتيًا لأن يكون لهم مستوى أدنى من الصلاحيات الممنوحة. فيما حصلت فقرة " أعطي الحرية للمعلمين لإثراء المناهج بما يخدم مصلحة الطلبة لها" على المرتبة الثانية من حيث المتوسط لنفس الفقرات.

وتعزو سرور ذلك إلى أن إعطاء الحرية للمعلمين لإثراء المناهج يعمل على خدمة مصلحة الطلاب، خاصة أن تلك المصلحة تعد الهدف الرئيسي لأي إدارة .

وحصلت الفقرات " أستطيع إضافة حصص دراسية، أو حذف أخرى وفقاً لما يتناسب مع مصلحة الطلبة"، و " أستطيع توظيف مقررات دراسية جديدة عند احتياج الطلبة لها"، و "تمنحني الإدارة العليا صلاحيات إجراء تنقلات المعلمين حسب مصلحة المدرسة"، و"أقوم ببناء مرافق جديدة، أو ترميم أخرى متى استلزم الأمر دون الرجوع إلى الإدارات العليا" على أقل الرتب.

وتعزو سرور ذلك لعدم منح الإدارة العليا صلاحيات لعمل تنقلات للمعلمين، حتى إذا كانت تتناسب مع احتياجات المدرسة، وإلى عدم السماح أو التفويض ببناء مرافق جديدة بالمدرسة، أو ترميمات أخرى إذا استلزم الأمر ذلك.

فيما أظهرت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرة "تتيح مديرية التربية والتعليم العاملين في الوحدات الادارية الدنيا ممارسة الصلاحيات المخوله لهم" على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لجميع الفقرات التي عددها (11) فقرة (حسونة، 2009).

ويعزو حسونة ذلك إلى أن العاملين لدى مديريات التربية والتعليم يتمتعون بصلاحيات واسعة، وهذا عائد إلى تطبيق الإدارة المركزية. كما حصلت فقرة " تزودنا مديرية التربية والتعليم بالصلاحيات الكافية لإنجاز العديد من الأعمال المتعلقة بمدارسنا "على المرتبة الثانية.

ويعزو حسونة ذلك أن مديرية التربية والتعليم تزود العاملين من المديرين، والإداريين، ورؤساء الأقسام بالصلاحيات الكافية لتسيير الأعمال.

وجاءت الفقرات "تتيح مديرية التربية والتعليم لمدير المدرسة أن يقوم بنقل الطلاب من المدرسة وإليها بحسب ما يراه مناسباً " ، " وتتيح مديرية التربية والتعليم تحديد مدة الدوام لمدير المدرسة "على أقل الدرجات.

ويعزو حسونة ذلك إلى أن عملية النقل للطلبة تعود إلى تعليمات مركزية تقررها وزارة التربية والتعليم وتطبق على جميع الطلبة في مدارس المملكة دون استثناء، مما يحد من طبيعة الإدارة المركزية، وأن الدوام المدرسي من حيث بدايته ونهايته قضية مركزية تصدر عن وزارة التربية والتعليم، ولا مجال لاتخاذ أي قرار يتعلق بتقليص فترة الدوام أو تمديدها، أو تقديمها أو تأخيرها بل الأمر متروك للوزارة.

فالقضايا المركزية تحد من ممارسة اللامركزية كما هو الحال في تحديد وقت الدوام. وحصلت فقرة " تفويض المدرسة في توزيع الميزانية حسب الأولوية بحيث تحقق الأهداف التعليمية "على أعلى نسبة مئوية بين استجابة أفراد عينة الدراسة وبحصولها على المرتبة الأولى (داود، 2009).

ومن نتائج الدراسات في هذا المجال الدراسات التي تبرر عدم تطبيق مبدأ لا مركزية السلطة (تفويض السلطة) في المدارس ذاتية الإدارة ، فقد أكدت الشحي (2002)، واتفقت معها سرور (2008) أن وزارة التربية والتعليم لا تسمح لإدارات المدارس والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور أن يلعبوا دورًا بارزًا في عملية صنع القرارات التربوية المتعلقة بالجوانب المختلفة للعملية التعليمية ضمن المحيط.

بمعنى أن الإدارة التعليمية لا تزال مركزية، وسلطتها بيد الإدارة العليا كوزارة التربية والتعليم، فهناك أمور لا يتم تفويض المدير بها بل تبقى في يد الإدارات العليا، ومن الأمثلة على ذلك: عدم السماح للمدير ببناء مرافق جديدة للمدرسة، أو ترميمها، ولا يستطيع المدير إضافة حصص دراسية، أو حذف أخرى وفقاً لما يتناسب ومصلحة الطلبة، ولا يستطيع توظيف مقررات دراسية جديدة عند احتياج الطلبة لها دون اللجوء للإدارة العليا (سرور، 2008).

إضافة إلى المبررات السابقة يلجأ العديد من مديري المدارس عند اتخاذ أي قرار إلى الإدارة العليا؛ رغبة منهم في عدم تحمل أي نوع من المسؤولية.

مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية

أظهرت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لسرور (2008) حصول فقرة "أشجع المعلمين على إبداء آرائهم حول الأنظمة المدرسية"، وفقرة "أشارك المعلمين في تحديد أهداف المدرسة ووضع الخطط"، وفقرة "أشارك العاملين في إيجاد التوافق والانسجام بين الرؤية العامة المشتركة للمدرسة وأهدافها الخاصة" على أعلى متوسطات حسابية بالنسبة لجميع الفقرات التي تراوح عددها ما بين (12) إلى (13) فقرة.

وتعزو سرور ذلك إلى حرص مديري المدارس على تفعيل دور المعلمين من خلال إشراكهم في تحديد أهداف المدرسة ووضع الخطة المدرسية، وإشراكهم في إيجاد التوافق والانسجام بين الرؤية العامة المشتركة للمدرسة، وأهدافها الخاصة إيماناً منهم بدور

المعلمين في تطوير العملية التعليمية، إضافة إلى إدراكهم مدى فاعلية الإدارة بالمشاركة والعمل بروح الفريق.

فيما حصلت فقرة " تدريب العاملين بالمدرسة على المهارات اللازمة للمشاركة في صنع القرار" على أعلى نسبة مئوية من استجابة عينة الدراسة وعلى المرتبة الأولى من بين (12) فقرة لذلك المجال (داود، 2009) ويعزو داود ذلك إلى ضرورة التدريب على مهارات صنع القرار.

هناك الدراسات التي تبرر عدم تطبيق مبدأ اتخاذ القرار والمشاركة به في المدارس ذاتية الإدارة، بحسب رأي الشحي (2002) أن إدارات المدارس لا تعمل على تغيير أو تعديل توجهات الأفراد فيما يتعلق بالإحجام عن المشاركة في تسيير دفة العملية التعليمية، واتخاذ القرارات المختلفة؛ خوفاً من تحمل المسؤولية المترتبة على ذلك، وأضاف حسونة (2009) إلى أن هناك ضعف لدى بعض الإداريين بماهية القرارات ونوعيتها، وأهميتها، والبدائل المتاحة لكل قرار.

ومن أهم مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية في المدارس حاجة مديرات المدارس إلى إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة دون الرجوع إلى الإدارة المدرسية (الدوسري، 2006). وهذا ما أشارت إليه منصور (2004) مع تحديد نوعية القرارات المدرسية التي يختص بها المديرون والتي تشمل الشؤون المالية، والمرافق المدرسية،

وطرق التدريس، والشؤون الطلابية، والتخلي للمديرية عن القرارات المتعلقة بمجال شؤون الموظفين، والتخلي للوزارة عن القرارات المتعلقة بالمناهج التربوية.

وأضاف كويست (Edquist,2005) أن تحقيق اللامركزية في التعليم في فيتنام تم من خلال اللامركزية المكانية، ونقل المسؤولية والسلطة. وبقيت مركزية السلطة إلى إدارة التربية والتعليم والتدريب في صنع القرار.

مجال تطوير المدرسة تكنولوجياً و(الاتصال والتواصل)

حصلت فقرة "أوفر قاعدة بيانات حول المدرسة واحتياجاتها"، وفقرة "إزود جميع العاملين بالقرارات، والمعلومات، وأتأكد من فهمهم لها" على المراتب الأولى وأعلى متوسط حسابي بالنسبة لجميع الفقرات التي عددها (11) فقرة (سرور، 2008)؛ وتعزو سرور ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بجانب الاتصال والتواصل، وسعيه الدائم نحو تزويد جميع العاملين بالقرارات والمعلومات المتعلقة بأمور المدرسة والمتجددة باستمرار، وعدم الاكتفاء بذلك، بل التأكد من فهم هيئة العاملين للقرارات ومتابعة تنفيذها.

بينما حصلت فقرة "أحرص على تحديث المعلومات المتوفرة في المدرسة" على الترتيب الثالث، (سرور، 2008) وتؤكد سرور أن هناك حرص دائم لدى المديرين على تحديث المعلومات المتوفرة بالمدرسة أولاً بأول. بينما حصلت فقرة "الإدارة العليا توظف وسائل الاتصال الحديثة (كالإنترنت مثلاً) لتزويد مدير المدرسة بالمعلومات اللازمة" على المرتبة السادسة (البقي، 2012).

ويؤكد البقمي في حصوله على تلك النتيجة على أهمية أن تقوم الإدارة العليا بتوظيف وسائل الاتصال الحديثة؛ لتزويد مدير المدرسة بالمعلومات اللازمة. فيما عاكست تلك النتيجة سرور (2008) حيث حصلت على المرتبة الأخيرة ويؤدي ذلك في نظر سرور إلى وجود قصور في الاتصال والتواصل بين الإدارات والعاملين.

وحصلت فقرة " تقوم المدرسة بإنشاء قواعد بيانات خاصة بها باستخدام الحاسب الآلي " على المرتبة الرابعة باستخدام النسب المئوية، وهي عدد أفراد العينة (100%) وفقرة "توظيف البريد الإلكتروني في عملية الاتصال بين المدارس على الترتيب الثالث من بين (12) فقرة لنفس المجال (داود، 2009).

ومن نتائج الدراسات في هذا المجال الدراسات التي تبرر عدم تطبيق مبدأ الاتصال والتواصل ونشر المعرفة والتطور التكنولوجي في الإدارة الذاتية إلى عدم توفر جهاز حاسوب خاص بمدير المدرسة بحسب ادعاء سرور (2008)، ليتمكن من تخزين المعلومات، وتنظيمها، وإدارتها، واستخدامها، وتحديثها، إضافة إلى عدم عقد الاجتماعات الفاعلة، ولتجاهل الإدارة التعليمية لاتصالات الإدارة المدرسية في بعض الأحيان .

مجال التطور المهني للمعلم

أظهرت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لسرور (2008) حصول فقرة "أحرص على أن يعرف كل عضو في المدرسة مستوى أدائه، ودرجة تقدمه في

عمله" على المرتبة الأولى بحصولها على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لجميع الفقرات التي عددها (10) فقرات. وتعزو سرور ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بالجانب المهني للمعلمين ومتابعة أدائهم، وإعطائهم التغذية المستمرة واللازمة لتطوير أدائهم، لتزيد من الشفافية والتي تتمثل في أن يعرف كل عضو في المدرسة مستوى أدائه ودرجة تقدمه.

بينما حصلت فقرة "يتمتع العاملون بحرية اختيار الدورات التي تتلاءم واحتياجاتهم" على المرتبة التاسعة (سرور، 2008)، وفي نفس المجال حصلت فقرة "يتمتع العاملون بحرية اختيار الأوقات المناسبة للدورات" على الدرجات العاشرة والثامنة، الأمر الذي لا يجعل الدورات التدريبية تؤتي أكلها، إذ يفرض على المعلم موضوع الدورة وهدفها، كما لا يحق له اختيار الاوقات المناسبة له.

إذ غالبا ما تكون الدورات بعد انتهاء اليوم الدراسي حيث يكون المعلم متعباً، ولا يستطيع إعطاء المزيد من التركيز والانتباه. بينما حصلت فقرة " تجديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة" على الترتيب الأول بأعلى نسبة مئوية لاستجابات أفراد العينة (داود، 2009)، وهذا يدل على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية قبل البدء في أي برنامج تدريبي.

ومن نتائج الدراسات في هذا المجال الدراسات التي تبرر عدم تطبيق مبدأ التطور المهني للمعلمين، وذلك من أجل تطبيق الإدارة الذاتية بالشكل السليم وهذا ما ذكرته الشحي (2002) من عدم توفير الدورات التدريبية المتنوعة، والتي من خلالها يتم

إكساب المعلمين المهارات التي تمكنهم من تأدية أعمالهم بكفاءة، وعدم وضع إدارات المدارس للخطط والبرامج التدريبية المختلفة التي من شأنها تنمية العلاقات الإنسانية، والاجتماعية بين المعلمين بعضهم ببعض، وبينهم وإدارات المدرسة وأفراد المجتمع. والأهم من هذا كله عدم إشراك المعلمين في عملية تقييم أدائهم. وأضافت سرور (2008)؛ لهذا كله أن المعلمين لا يؤخذ برأيهم عند تحديد موعد الدورات، فغالبًا ما تكون بعد انتهاء اليوم الدراسي، حيث يكون المعلم منهكًا، ولا يستطيع إدراك المعلومة بالشكل المطلوب.

وكان من النتائج التي حصل عليها جوتونك وبلبولنج (2010, Jogthong & Pimolbunyong) أن هناك عوامل داخلية وخارجية قد تؤثر في التطوير المهني للمعلم في المدارس التي طبقت بها الإدارة الذاتية، ومن أهم العوامل الخارجية مصدر التعلم الخاص بالمعلم والطالب، ودعم المجتمع وأولياء الأمور، والتمويل الخاص بالتدريب والحوافز المقدمة للمعلم، أما العوامل الداخلية فقد ركزت على التعاون من إدارة المدرسة، وإتاحة الفرصة للمعلم بالمشاركة، ومراعاة العمر، وسنوات الخبرة في التعليم.

مجال تفعيل دور المجتمع المحلي

أظهرت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لسرور (2008) حصول فقرة " تشكيل مجلس للمدرسة" على المرتبة الأولى بحصولها على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لجميع الفقرات التي عددها (10) فقرات . وتعزو سرور ذلك إلى حرص مديري

المدارس على تشكيل لجان مدرسية من أولياء مدرسية من اولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي؛ بهدف مساعدته على علاج المشكلات الآتية، وتطوير أداء المدرسة وفقاً لما يتناسب مع إمكانيات المجتمع المحلي.

وحصول فقرة "دراسة مشاكل الطلبة وهمومهم، ووضع سبل لمعالجتها" على المرتبة الثالثة للباحثة سرور، وتدل هذه الإجابة من وجه نظر سرور على الارتباط النابع من كون المدرسة منظومة متكاملة. بينما حصلت فقرة الاطلاع على موازنة المدرسة وإقرارها على الترتيب التاسع.

ومن نتائج الدراسات في هذا المجال الدراسات التي تبرر عدم تطبيق مبدأ تفعيل دور المجتمع المحلي، وذلك من أجل معرفة مدى تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس لهذا المبدأ ما أورده الشحي (2002) وهو عدم تفعيل دور مجالس الآباء والأمهات فيما يتعلق بمشاركتهم في رسم وصياغة النظم والقوانين المنظمة للعمل، وعدم فتح المجال أمامهم للمشاركة في فعاليات وأنشطة المدرسة، وذلك بقيام المدرسة بإعداد البرامج المختلفة التي تساعد على المشاركة الفعالة.

ومن الدراسات ما قامت بدراسة وجود الفوارق الدالة إحصائياً على جميع المحاور والتي تعزى لمتغيرات الدراسة في مدى واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس .

الدراسات التي قامت بدراسة وجود الفوارق الدالة إحصائياً على جميع المحاور، والتي تعزى لمتغيرات الدراسة في مدى واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس

كان من النتائج التي حصلت عليها الشحي (2002) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية على جميع المحاور تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، بينما توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة، وذلك على المحور المتعلق بمبدأ لا مركزية السلطة (المشاركة) ولصالح المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الطويلة.

في حين لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الخبرة بالنسبة لباقي المحاور الأربعة. واتفقت معها الهذلي (2010) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الذات، وتعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم، ويعزو الشحي والهذلي ذلك أن المجتمع الذي يعيشه مديرو ومعلمو المدارس هو مجتمع واحد يخضع لنفس الظروف والقوانين والقرارات التي ترسمها سياسة الدولة.

وتظهر نتائج سرور (2008) والعمري (2012) عكس ذلك حيث أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة مشاركة مديري

المدارس، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الشهادات العليا (ماجستير أو دكتوراه).

وتعزو سرور والعمري ذلك إلى أن المجتمع والإدارات التعليمية تقدر حملة الشهادات العليا من غيرهم لذلك تشاركهم الرأي في اتخاذ القرارات.

وتظهر نتائج البقمي (2012) بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطات لاستجابة مجتمع الدراسة في مجالات الدراسة الستة تبعاً لمتغير العمل الحالي وسنوات الخبرة.

وبايجاد الفروق بين استجابات العينة لكن مع اختلاف مستوى المتغيرات فقد كشفت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2005) أن هناك فروقاً بين المدارس المدارة ذاتياً، والمدارس العادية على المستوى الوصفي، وكانت هذه الفروق تعبر عن واقع إداري أفضل في المدارس المدارة ذاتياً عن المدارس العادية في جميع المجالات.

وقد وجد أن الفروق دالة إحصائياً لصالح المدارس المدارة ذاتياً في مجالات العلاقة مع المديرية. والتنظيم الإداري في المدرسة، والعلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والبناء والتجهيزات المدرسية، أما مجال الهيئة التدريسية ومجال الطلبة فلم تكن الفروق في المتوسطات دالة إحصائياً.

وبعض الدراسات خرجت بنتائج أن للإدارة الذاتية للمدارس بمسمياتها المختلفة لها دور أساسي في تطوير المدارس والتعليم، من حيث الاهداف التربوية، والمناهج الدراسية، وأساليب وطرق التدريس، والاهتمام بالمعلمين والبناء المدرسي. وكانت درجات التطوير في المدارس نتيجة تطبيق الإدارة الذاتية بها أما مرتفعة (كبيرة) أو قليلة على جميع المجالات (على الأداة ككل) وفق معيار كل باحث.

حصلت المدارس الحكومية في مدينة الرياض على درجة مرتفعة (كبيرة) من حيث تطوير التعليم بمدارسها، وذلك من خلال تطبيق الإدارة الذاتية (المدارس المستقلة) بها وبمتوسط حسابي لدرجة التطوير (4.37) من وجهة نظر الإداريين، ومتوسط حسابي (4.32) من وجهة نظر المعلمين (صالح والشعر، 2008) حسب المعيار الذي وضعه صالح والشعر والذي اعتمد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة حيث إن قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة من (1 - 1.49) تكون درجة (قليلة جداً)، و من (1.50 - 2.49) تكون (قليلة)، ومن (2.50 - 3.49) تكون (متوسطة)، ومن (3.50 - 4.49) تكون (كبيرة)، ومن (4.50 - 5) تكون (كبيرة جداً).

وهناك دراسات تناولت الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية.

الدراسات التي تناولت الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية

اهتمت بعض الدراسات بالصعوبات أو كما أطلقت عليها بعض الدراسات المعوقات التي تواجه المدارس، والتي تحد من تطبيق الإدارة الذاتية فيها، والتي تم تحديدها في معوقات إدارية، ومهارية، ومعرفية، وثقافية، ومعوقات تتعلق بالبنية الهيكلية والتنظيمية للمدرسة، وبالسياسات التي تتبعها المدرسة والنفوذ والسلطة مهرباليزادا

(Mehralizadeh et.al , 2004)

وتشمل المعوقات الإدارية كافتقار المديرية لحرية التصرف المالي في الميزانية المخصصة لها، وغياب نظام الحوافز المادية للمدارس المساهمة في تطبيق الإدارة الذاتية، وضعف الميزانية المخصصة للمدرسة من قبل وزارة التربية والتعليم، وقلة وجود دورات تدريبية تهتم بالإدارة الذاتية وقلة الصلاحيات الإدارية الممنوحة لإدارة المدرسة (السيف،2011).

أما فيما يتعلق بالمعوقات المهارية فكثرة المسؤوليات الإدارية التي تفقد المديرية قدرتها على تدبير الأعمال المدرسية، وقلة دعم المشرفات التربويات للمدرسة التي ترغب بتطبيق الإدارة الذاتية، وضعف مهارة التقويم المؤسسي الذاتي لدى منسوبات المدرسة، وضعف استيعاب المشرفات التربويات لمفهوم الإدارة الذاتية، وأخيراً ضعف مهارة التخطيط لدى منسوبات المدرسة (السيف،2011).

ومن المعوقات الرئيسية في تطبيق الإدارة الذاتية والتي تخص المعلم ما ذكره كل من شينج وشونج (Cheng & Chung , 2004) وهو الأداء الضعيف نسبياً على مستوى المعلم كفرد، وخصوصاً في مجال التقرير الذاتي الذي يعده المعلم عن جهوده، وعن مسؤولياته في العمل. و اضافت سرور (2008) على المعوقات المهارية كثرة الأعمال الملقاة على عاتق المعلمة.

ومع وجود الصعوبات التي تعيق تطبيق مشروع الإدارة الذاتية إلا أن بعض الدراسات أوصت بالتوسع في تنفيذ مشروع الإدارة الذاتية، والعمل على تطوير هذا المشروع، وتوفير الإمكانيات اللازمة كافة لإنجاحه، وذلك من أجل تحقيق أهدافه، والارتقاء بالعملية التعليمية.

ومن تلك الإمكانيات تغيير ثقافة المدرسة، والتحول إلى النمط الإداري التشاركي، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن والتغذية الراجعة، ونشر روح الجدارة التعليمية والتميز، وقيم الثقة والصدق والأمانة والاهتمام بالطلبة (السيف،2011).

وتقديم الدعم المادي لتلك المدارس، ووضع ميزانية بحسب حاجة كل مدرسة وموقعها الجغرافي وإمكانياتها، وإتاحة الفرصة للمدارس للتصرف في الميزانية وفق احتياجات المدرسة، وتفعيل نظام الحوافز في المدارس من خلال اعتماد مخصصات مالية لهذه

الحوافز على المستوى المدرسي مع وضع آلية لمكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز (الفياض، 2012).

وإتاحة الفرصة لأفراد المجتمع المدرسي والمحلي للمشاركة في عملية صنع القرار التربوي في موقع المدرسة. وإلحاق مديري ومديرات المدارس ببرنامج دورة الإدارة المدرسية وتنفيذ برامج تبادل الزيارات لمديري ومديرات المدارس (الشحي، 2002).

تعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي اهتمت بتطبيق الإدارة الذاتية في مدارسها سواء أكانت أجنبية أم عربية، فإنه من الملاحظ أن جميع الدراسات كانت تدعو للقضاء على الإدارة المركزية، والإدارة البيروقراطية، وتدعو لتطبيق الإدارة الديمقراطية واللامركزية، والإدارة المستقلة عن السلطات العليا من وزارات التربية والتعليم.

وهناك دراسات بحثت بشكل مباشر عن المركزية واللامركزية والمدارس المستقلة مثل: دراسة منصور (2004)، وإيجويست (Edquist, 2005)، وصالح والشعر (2008) وحسونة (2009)، وحلاق (2010).

تحدثت بعض الدراسات بشكل مباشر عن الإدارة الذاتية، وإمكانية تطبيقها كدراسة سلامة (2000)، والدوسري (2006)، والشحي (2002)، وشيونج وشينج (Cheng et.al, 2004)، وبوثا (Botha, 2006)، ومهراليزادا وآخرون

(Mehralizadeh et.al,2004)، وسرور (2008)، و جبران والشمري (2009)،
 وحسونة (2009)، والهدلي (2010)، والسيف (2011)، والبقمي (2012)،
 وجوتونك و بلبولنج (Jogthong et.al, 2010) ، والفياض (1433)، والعمري
 (2012).

ودراسات أخرى تحدثت عن الصعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس
 ومن تلك الدراسات دراسة السيف (2011)، والفياض (2012)، وشيونج وشينج
 (Cheng et.al, 2004)،

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أولاً: وجه الاتفاق بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع في
 الدراسة وهو المنهج الوصفي المسحي كدراسة منصور (2004)، والسيف (2011)،
 وبوذا (Botha, 2006)، وفياض (2012)، كما اتفقت جميع الدراسات السابقة مع
 الدراسة الحالية من حيث أداة الدراسة الأولى حيث استخدمت الاستبانة كأداة لها.

وهناك من استخدم الأدوات الاستبانة والمقابلة كما في الدراسة الحالية مثل: دراسة
 مهرايزادا وآخرون (Mehralizadeh et.al,2004)، وسرور (2008)، وجبران
 والشمري (2009).

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع "واقع إدارة المدارس الذاتية من وجهة نظر مديريهم ومعلميهم" مع دراسة جبران والشمري (2009) و دراسة حسونة (2009)، والبقمي (2012) والفياض (2012).

أما الدراسة الحالية فهي واقع إدارة المدارس الذاتية في مدارس القدس كما يراها معلمو هذه المدارس ومديروها. كما تتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في أن مديري المدارس ومعلميهم عينة الدراسة؛ وذلك بهدف قياس ما يمتلك المدير من خصائص، ومهارات تؤهله ليكون مديراً ذاتياً، ومن تلك الدراسات الشحي (2002) والبقمي (2012) والهدلي (2010).

وتتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات في أهدافها، فالهدف الاول ألا وهو واقع إدارة المدارس الذاتية يتفق مع دراسة حسونة (2009)، والهدلي (2010)، والبقمي (2012) والفياض (2012)، والعمري (2012)، وحلاق (2010). والهدف الثاني وهو فحص الفروق للدالة إحصائياً لأفراد العينة تعزى لمتغيرات للجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة فإنها تتفق مع دراسة الشحي (2002)، ومنصور (2004) والهدلي (2010) والبقمي (2012)، والعمري (2012).

أما في ما يتعلق بالهدف الثالث في الدراسة الحالية وهو معرفة الصعوبات التي تواجه مديري المدارس ذاتية الإدارة فإنه يتفق مع دراسة كل من السيف (2011) و مهرايزادا واخرون (Mehralizadeh et.al,2004)، وفياض (2012).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهجية المتبعة للدراسة كدراسة انجويست (Edquist,2005) الذي استخدم تقديم الإطار النظري على اللامركزية العامة، والتعليمية المركزية، وبعدها قام ببناء قاعدة لدراسة الحالة، أما حلاق (2010) فاتباع المنهج الوصفي التحليلي، أما الدراسة الحالية ستتبع المنهج الوصفي الكمي والكيفي. واختلفت أيضاً مع بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة كدراسة شينج وشونج (Cheng et.al , 2004) الذي كانت عينته المدارس لمعرفة البيئة المدرسية لمستويات متعددة للإدارة الذاتية، وفي دراسة مهرايزادا و اخرون (Mehralizadeh et.al , 2004) أضاف على عينته (40) شخصاً من مسؤولي سلطات التعليم المحلية، أما في دراسة جبران والشمري (2009)، والبقمي (2012) فقد أضافوا للعينة وكلاء من وزارة التربية والتعليم، وقد اقتصر كل من دراسة السيف (2011)، وحلاق (2010)، والعمري (2012) على مديري المدارس فقط.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في وضع أسئلة الدراسة الحالية. وفي اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي المسحي، و في تحديد المتغيرات والإجراءات المناسبة، إضافة إلى بناء أداة الدراسة الملائمة والتعرف على نوع المعالجات الإحصائية المتبعة.

رابعًا: ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن الدراسة الحالية هي عبارة عن واقع الإدارة الذاتية في مدارس القدس كما يراها مديرو هذه المدارس ومعلموها، والفروق الدالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة، والتي تعزى إلى متغيرات الدراسة، والصعوبات التي واجهها مديرو مدارس القدس في تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم.

الفصل الثالث

- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- تصحيح أداة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، والطرق التي تم فيها إعداد الأدوات، وتطويرها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وتحديد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، إضافة إلى وصف الإجراءات الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها تمهيداً لاستخلاص النتائج.

منهجية الدراسة

استندت هذه الدراسة في تحقيق أهدافها إلى المنهج الوصفي (الكمي والكيفي) باستخدام التحليل الكمي للكشف عن واقع الإدارة الذاتية في مدارس القدس كما يراها معلمو هذه المدارس، واستخدام التحليل الكيفي للكشف عن واقع الإدارة الذاتية في مدارس القدس والصعوبات التي تواجهها كما يراها مديرو هذه المدارس.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين من المعلومات:

1-المصادر الثانوية: حيث درست الباحثة المراجع والدراسات السابقة التي لها علاقة

بالإدارة الذاتية في المدارس.

2- المصادر الأولية: قامت الباحثة بجمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية تم توزيعها على جميع العينة، ثم تفرغ هذه البيانات وتحليل نتائجها، مقابلات مع جميع مديري المدارس ذاتية الإدارة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس التي تم تطبيق مشروع الإدارة الذاتية فيها في مدارس القدس والتابعة لوزارة المعارف (وزارة التربية والتعليم الاسرائيلية) للعام الدراسي 2013-2014 كمرحلة أولية. والتي تضم المدارس الموجودة في ملحق رقم (8) وتشمل ثلاث عشرة مدرسة.

عينة الدراسة

نظراً لصغر مجتمع الدراسة بالنسبة لعدد المديرين فقد اعتبرت الباحثة أن عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة الأصلي، والذي يتضمن جميع مديري مدارس القدس والبالغ عددهم (13) مديراً ومديرة بنسبة (100%)، ولطبيعة هذه المدارس فإن نسبة عدد المعلمين تفاوتت حيث تراوح عددهم بين (20 إلى 70) معلماً في المدارس المشاركة، وبالتالي رفض بعض المديرين أن توزع الاستبانة على جميع المعلمين وإنما على من يرغب المشاركة، وبالتالي اتبعت العينة المختارة العينة التطوعية غير العشوائية.

وفي ما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية لكل من المديرين والمعلمين ويظهر ذلك في جدول رقم (1) و جدول رقم (2) على التوالي.

جدول 1

خصائص عينة المديرين والمديرات

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	4	30.7 %
	أنثى	9	69.3 %
المؤهل العلمي	المجموع	13	100 %
	بكالوريوس	1	7.6 %
	ماجستير	12	92.4 %
المرحلة الدراسية	المجموع	13	100.0 %
	ابتدائي	9	69.3 %
	ابتدائي وإعدادي	4	30.7 %
	المجموع	13	100.0 %

جدول 2

خصائص عينة المعلمين

النسبة المئوية	العدد	المستوى	المتغير
% 18.5	52	ذكر	النوع الاجتماعي
% 81.5	229	انثى	
%100.0	281	المجموع	
% 33.1	93	ذكر	النوع الاجتماعي لمدير المعلم
% 66.9	188	انثى	
%100	281	المجموع	
% 80.8	227	بكالوريوس	المؤهل العلمي
% 19.2	54	ماجستير	
%100.0	281	المجموع	
% 3.6	10	اقل من سنة	سنوات الخدمة كمعلم
% 12.5	35	من 1 إلى 5 سنوات	
% 23.5	66	من 6 إلى 10 سنوات	
% 26.0	73	من 11 إلى 15 سنة	
% 34.5	97	اكثر من 15 سنة	
% 100.0	281	المجموع	
% 8.2	23	اقل من سنة	
% 17.8	50	من 1 إلى 5 سنوات	
% 26.0	73	من 6 إلى 10 سنوات	
% 21.7	61	من 11 إلى 15 سنة	
% 26.3	74	اكثر من 15 سنة	
% 100.0	281	المجموع	
% 43.4	122	من 1 إلى 3 درجات	الدرجة في الالفق الجديد
% 33.8	95	من 4 إلى 5 درجات	
% 23.8	64	من 6 إلى 9 سنوات	
% 100.0	281	المجموع	

أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة، والمقابلة الشخصية المقننة (Structured Interview)، وفيما يلي تفصيل موجز لكل منهما:

أداة الدراسة الأولى (الاستبانة):

استخدمت الباحثة الاستبانة؛ لقياس واقع المدارس ذاتية الإدارة في مدينة القدس، حيث تعتبر الاستبانة الأداة المناسبة لمثل هذه الدراسة. وتم تطويرها بناء على مراجعة الباحثة للأدب التربوي ذي العلاقة، منها: دراسة البقمي (2012)، وسرور (2008). وقد تكونت الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول: عبارة عن معلومات عامة عن المبحوثين من حيث: (الجنس، جنس مدير المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة للمعلم كمعلم، سنوات الخدمة للمعلم في مدرسته الحالية، درجة المعلم في نظام الأفق الجديد).

الجزء الثاني: يمثل واقع إدارة المدارس الذاتية في شرقي القدس من وجهة نظر معلميها، وتشمل على (82) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي:

المجال الأول: (تفويض السلطة للمدير): وعدد فقرات هذا المجال (23) فقرة.

المجال الثاني: (المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية): وعدد فقرات هذا المجال (13) فقرة.

المجال الثالث: (مدى تطوير المدرسة تكنولوجياً): وعدد فقرات هذا المجال (20) فقرة.

المجال الرابع: (النمو المهني للمعلم): وعدد فقرات هذا المجال (18) فقرة.

المجال الخامس: (تفعيل دور المجتمع المحلي): وعدد فقرات هذا المجال (8) فقرات.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale)؛ لتحديد درجة

استجابة أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، والتي تمثل درجة تطبيق

المديرين للإدارة الذاتية في مدارسهم على النحو التالي:

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة)

استخدمت الباحثة للتعرف على واقع إدارة المدارس الذاتية في القدس من وجهة نظر

معلميها التدرج التالي وبالتساوي، وقد تم استخدام مفاتيح التصحيح الواردة في الجدول

التالي رقم (3)، وذلك بالاعتماد على المعادلة التالية: (القيمة العليا للبديل - القيمة

الدنيا للبديل) / عدد المستويات = $3/(1-5) = 1.33$ (حسونة، 2009).

جدول 3

كيفية توزيع الدرجات على مستوى تطبيق الإدارة الذاتية:

المتوسط الحسابي	مستوى تطبيق الإدارة الذاتية
2.33-1.00	منخفضة
3.67-2.34	متوسطة
5.00-3.68	كبيرة

أداة الدراسة الثانية (المقابلة)

تكونت المقابلة من أسئلة تضمنت عده محاور:

1. المحور الأول: يحتوي على أسئلة افتتاحية، وتشمل شخص المدير وسنوات

خبرته، وعدد المعلمين في المدرسة.

2. المحور الثاني: يحوي أسئلة متعلقة بالخبرة التربوية للمدير من حيث تقييم

تجربته في المدرسة الذاتية، وتشمل الجوانب التالية: أولاً الجانب الذي يحتوي

على الأمور التي تم تفويضه بها من خلال مفتشي المدرسة، والمتعلقة بمبنى

المدرسة، ولوازم المدرسة وحاجاتها، والمعلم، والطلبة، والمناهج التعليمية، ثانياً

الجانب الذي يحتوي على الأمور المتعلقة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

المدرسية، ومن هم الذين يساهمون في المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

ثالثًا: الجانب الذي يحتوي على الأمور التي تتعلق بتطوير المدرسة من النواحية التكنولوجية، والناحية المهنية للمعلم، رابعًا: الجانب الذي يتعلق بالإجراءات التي يتبناها المدير لتفعيل دور المجتمع المحلي. وأخيرًا الحديث عن خمس صعوبات واجهها كمدير مدرسة أثناء ممارسته للإدارة الذاتية، وكيف تم التغلب عليها.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة

- الجنس ومستوياته ذكر وأنثى.
- جنس مدير المدرسة ومستوياته ذكر وأنثى.
- المؤهل العلمي ومستوياته بكالوريوس وماجستير.
- خبرة المعلم في مجال التعليم ومستوياته: أقل من سنة، ومن سنة حتى خمس سنوات، ومن ست إلى عشرة سنوات، ومن إحدى عشرة إلى خمس عشرة، وأخيرًا أكثر من خمس عشرة.
- خبرة المعلم في المدرسة ومستوياته أقل من سنة، ومن سنة حتى خمسة سنوات، ومن ست إلى عشرة سنوات، ومن إحدى عشرة إلى خمس عشرة، وأخيرًا أكثر من خمس عشرة.
- درجة المعلم في الأفق الجديد، ومستوياته من درجة واحدة إلى ثلاث درجات، ومن أربع درجات إلى خمس، وأخيرًا من ست درجات إلى تسع.

المتغيرات التابعة

استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، والمكون من خمس مجالات وهي: (مجال تفويض السلطة للمدير، ومجال المشاركة اتخاذ القرارات المدرسية، ومجال تطوير المدرسة تكنولوجياً، ومجال النمو المهني للمعلم، وأخيراً مجال تفعيل دور المجتمع المحلي).

صدق أدوات الدراسة

صدق المحتوى

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة (الاستبانة، والمقابلة) عن طريق عرضها على ثمانية محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة؛ لإبداء رأيهم فيها، ومدى مناسبتها، وشموليتها لما تقيسه، وتحقيقها للغرض الذي أعدت له. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين عن طريق إجراء التعديلات اللازمة من حيث الحذف، والإضافة.

العينة الاستطلاعية

تم توزيع الاستبانة "ملحق رقم (4)" على عينة مكونة من (30) معلماً ومعلمة ممن طبق عليهم مشروع الإدارة الذاتية للسنة الثانية كمرحلة ثانية، ويوضح ملحق رقم (1) خصائص العينة الاستطلاعية، وقد هدفت العينة الاستطلاعية الى فحص الصدق

البنائي (صدق العوامل) لبنود الاستبانة (أداة الدراسة الأولى) وفحص ثبات الاستبانة، وإضافة بعض البنود وحذفها، أو تعديل صياغة فقرات معينة.

بعد توزيع الاستبانة على العينة الاستطلاعية تم إجراء التحليل الإحصائي على استجابات العينة الاستطلاعية باستخدام الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS، وقد بينت نتائج التحليل صدق الفقرات وثباتها بجميع المجالات ملحق رقم (2)؛ لذلك تم توزيعها على عينة الدراسة الأساسية.

الصدق البنائي

من أجل التحقق من الصدق البنائي للأداة تم تطبيق التحليل العاملي (Factor Analysis) على فقرات الاستبانة لكل مجال من مجالات الاستبانة الخمسة مع استخدام التدوير القائم (Varimax Rotation with Kaiser Normalization)، حيث تم اعتماد البنود التي لها علاقة (تشبع) من (0.4) فأكثر بالعامل؛ للإبقاء على العدد الأكبر من البنود. وقد أخذت المعايير الآتية بعين الاعتبار من أجل الاحتفاظ بالعدد المناسب من العوامل في كل جزء من أجزاء الاستبانة :

أولاً: مقدار ما يسمى بمعاملات آيغن Eigen value (الجذور الكامنة)، حيث تم الاحتفاظ بالعوامل ذات ال Eigen value (الجذور الكامنة) التي تساوي أو تزيد عن

(1).

ثانيًا: الفروق في قيم المعاملات Eigen value (الجذور الكامنة) أو (العوامل)، فيتحدد عدد العوامل عندما تبدأ الفروق بين قيم Eigen value بالاقتراب والتساوي مع بعضها البعض.

ثالثًا: أما كيفية استخدام المنحنى Scree Plot فيحدد عدد العوامل بالعامل الذي يبدأ بعده المنحنى بالاستواء مشكلا خطا أفقيًا.

رابعًا: التركيب الأبسط للعوامل Simple Structure Solution، وهو الشكل الأبسط الذي يمكن الحصول عليه للعوامل ضمن جدول العوامل، أي أن البند الذي يقع على أحد العوامل لا يقع على العوامل الأخرى، وإذا وقع يكون أكبر ما يمكن على عامل وأقل ما يمكن على العامل الآخر.

خامسًا: إمكانية تفسير العوامل أو تسميتها.

نتائج التدوير القائم للجزء المتعلق بتفويض السلطة للمدير

من خلال الاطلاع على ملحق رقم (10)، الذي يتعلق بنتائج التدوير القائم على الجزء المتعلق بتفويض السلطة للمدير. نلاحظ أنه يمكن تقسيم عوامل تفويض سلطة المدير وتسميتها تبعًا لأكثر البنود، الواقعة على كل عامل، أهمية كما يأتي:

1. العامل الاول لمجال تفويض السلطة للمدير: يشمل هذا العامل البنود المتعلقة

بشراء الوسائل التعليمية والتكنولوجية، واختيار المشاريع المناسبة للمدرسة، وإعداد المعلمين وتدريبهم، وطرح عطاءات للشراء أو التخلص من التالف. وبالتالي يمكن

تسميته بـ(تفويض السلطة لمدير المدرسة في كيفية التعامل مع احتياجات مدرسته ولوازمها المادية).

2. العامل الثاني لمجال تفويض السلطة للمدير: ويشمل هذا العامل البنود المتعلقة بإقامة حفلات مدرسية، ودعوة الاهالي لاجتماعات دورية بخصوص الطلبة، والعمل على تشكيل مجلس ولجنة آباء لأولياء الأمور، إضافة جزء من المناهج التدريسية بما يلائم الطلبة، وتوزيع المهام الوظيفية على المعلمين، وإعفاء طلبة من دفع الرسوم المدرسية.

وإخلاء المدرسة من الطلبة عند حدوث خطر ما (كالزلازل، إغلاق طرق)، توفير فرص للطلبة لحضور محاضرات علمية إثرائية، وتقسيم أوقات الحصص المدرسية بما يتلاءم مع المدرسة، وبالتالي يمكن تسميته بـ (تفويض السلطة لمدير المدرسة في كيفية التعامل مع المجتمع المحلي، والطلاب، وتوزيع وظيفة المعلمين).

3. العامل الثالث لمجال تفويض السلطة للمدير: ويشمل هذا العامل البنود المتعلقة بنقل أو تثبيت معلم، تعيين موظف الخدمات كالنظافة أو فصلهم، فصل أو قبول طلبة في المدرسة، صلاحية فتح شعب جديدة وضم أخرى حسب الحاجة، إضافة حصص أو حذف حصص بما يتناسب مع مصلحة طلبته. وبالتالي يمكن تسميته بـ (تفويض السلطة لمدير المدرسة في كيفية التعامل مع تعيين المعلمين وموظفي الخدمات والطلاب وشعبهم وحصصهم).

4. العامل الرابع لمجال تفويض السلطة للمدير: يشمل البنود المتعلقة بوضع

القوانين والأنظمة التي تناسب المدرسة، وتوزيع الميزانية المخصصة للمدرسة بما يتلاءم ولوازمها، بالإضافة إلى كتابة طلب بناء مرافق جديدة أو ترميمها. وبالتالي يمكن تسميته بـ (تفويض السلطة لمدير المدرسة في كيفية التعامل مع القوانين المدرسية والميزانية ومراسلة مسؤولي المدرسة).

نتائج التدوير القائم للجزء المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية

من خلال الاطلاع على ملحق رقم (11) الذي يتعلق بنتائج التدوير القائم على الجزء المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، نلاحظ أنه يمكن تقسيم عوامل مجال اتخاذ القرارات المدرسية وتسميتها تبعًا لأكثر البنود الواقعة على كل عامل أهمية كما يأتي:

1. العامل الأول للمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية: يشمل هذا العامل البنود

المتعلقة بتوزيع برنامج المعلمين وحصصهم، وكيفية استغلال ميزانية المدرسة، ووضع التقييمات المدرسية. مثال: (تقييم المعلمين، وتقييم الطلبة)، واختيار الدورات الملائمة لاحتياجات المدرسة، ومتابعة مدى تطابق الخطط مع رسالة المدرسة ورؤيتها . ومتابعة مدى تطابق الخطط مع الأهداف المدرسية، ومتابعة الخطط المدرسية، ووضع الخطط المدرسية الإدارية وما تشمله من رسالة وأهداف. وبالتالي يمكن تسميته بـ (مشاركه المدير لطاقم المدرسة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالخطط المدرسية).

2. العامل الثاني للمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية: ويشمل هذا العامل البنود المتعلقة تشكيل لجنة اجتماعية من المعلمين تقوم ب (الزيارات البيئية، الواجبات الاجتماعية)، وتعيين أماكن الرحلات المدرسية للطلبة، واتخاذ القرارات المختلفة والمناسبة بما يتناسب ومصلحة المدرسة، وتطوير البيئة المدرسية للوصول لمدرسة دائمة التعلم.

وتطوير المناهج المدرسية بما يتلاءم مع بيئة المدرسة المتعلقة بالبرامج المدرسية مثل (إدخال مناهج التغذية والصحة). وبالتالي يمكن تسميته ب(مشاركه المدير لطاقم المدرسة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتطوير المدرسة).

نتائج التدوير القائم للجزء المتعلق بمجال تطوير المدرسة تكنولوجياً

من خلال الاطلاع على ملحق رقم (12) والذي يتعلق بنتائج التدوير القائم على الجزء المتعلق بمجال تطوير المدرسة تكنولوجياً نلاحظ أنه يمكن تقسيم عوامل مجال تطوير المدرسة تكنولوجياً تبعاً لأكثر البنود الواقعة على كل عامل أهمية كما يأتي:

1. العامل الاول للمشاركة في تطوير المدرسة تكنولوجياً: ويشمل هذا العامل البنود المتعلقة باستقبال المعلومات والرسائل محوسبة من المعلمين، والمشاركة ببرامج محوسبة مشتركة مباشرة على الانترنت مع المعلمين مثل (Drive)، والقيام باجتماعات دورية على الإنترنت، وبالتالي يمكن تسميته ب (تطوير المدرسة من أجل الاتصال والتواصل تكنولوجياً بين المدير ومعلميه وطلبته).

2. العامل الثاني في تطوير المدرسة تكنولوجياً: ويشمل هذا العامل البنود المتعلقة بتوفير مختبر حاسوب، والاشتراك بمواقع تعليمية، مثل: (موقع آفاق)، وعقد دورات حاسوبية للمعلمين وبالتالي يمكن تسميته بـ (تطوير المدرسة من حيث توفير الإمكانيات اللازمة لتطوير المدرسة تكنولوجياً).

نتائج التدوير القائم للجزء المتعلق بمجال النمو المهني للمعلم

من خلال الاطلاع على ملحق رقم (13) والذي يتعلق بنتائج التدوير القائم على الجزء المتعلق بمجال النمو المهني للمعلم نلاحظ أنه يمكن تقسيم عوامل مجال النمو المهني للمعلم وتسميتها تبعاً لأكثر البنود الواقعة على كل عامل، أهمية كما يأتي:

1. العامل الاول للنمو المهني للمعلم: ويشمل هذا العامل البنود المتعلقة بتوفير المصادر؛ للإطلاع على التجديدات التربوية، وتزويد المعلم بالمعلومات والمهارات اللازمة لفهم مفاهيم حديثة أو بديلة لعملية التعليم والتعلم، وتزويد المعلم بالمعلومات والمهارات اللازمة لتقييم عملية التعليم والتعلم. وبالتالي يمكن تسميته بـ (نمو المعلم مهنيًا من حيث توفير الوسائل والإمكانيات التي تساعده على ذلك).

2. العامل الثاني للنمو المهني للمعلم: ويشمل هذا العامل البنود المتعلقة بتوفير تعديل برنامج المعلم الملتحق بالجامعة لإكمال دراسته إذا لزم الأمر، واختيار وقت الدورات التي تتلاءم مع احتياجات المعلم، وعمل أبحاث إجرائية حول القضايا والمشاكل التعليمية، وبالتالي يمكن تسميته بـ (نمو المعلم مهنيًا من حيث مساعدة المعلم على تطوير ذاته مهنيًا).

نتائج التدوير القائم للجزء المتعلق بمجال تفعيل دور المجتمع المحلي

من خلال الاطلاع على ملحق رقم (14) والذي يتعلق بنتائج التدوير القائم على الجزء المتعلق بمجال تفعيل دور المجتمع المحلي نلاحظ أنه يمكن تقسيم عوامل تفعيل دور المجتمع المحلي وتسميتها تبعاً لأكثر البنود الواقعة على كل عامل، أهمية كما يأتي:

1. العامل الاول لمجال تفعيل دور المجتمع المحلي: ويشمل هذا العامل البنود المتعلقة بمشاركة ممثلين عن المجتمع المحلي بوضع خطة المدرسة التي تشمل (رسالة، رؤية، أهداف، فعاليات)، وعمل ندوات ومحاضرات من قبل قادة المجتمع المحلي حسب التخصصات (كالطبيب). وبالتالي يمكن تسميته بـ (تفعيل دور المجتمع المحلي من حيث مشاركة المجتمع في الأمور الإدارية المدرسية).

2. العامل الثاني لمجال تفعيل دور المجتمع المحلي: ويشمل هذا العامل البنود المتعلقة بتنظيم حملات نظافة للبيئة المحيطة بالمدرسة، ومشاركة المجتمع المحلي في حل مشكلات الطلبة المادية. وبالتالي يمكن تسميته بـ (تفعيل دور المجتمع المحلي من حيث مشاركة المدرسة في الأمور المجتمعية).

ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث حسبت معاملات الثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من

مجالات الاستبانة على حده، ثم لكل عامل من عوامل المجالات كل على حده، ويتضح ذلك في ملحق رقم (15).

يلاحظ من نتائج الثبات أن قيم ثبات مجالات الأداة تراوحت بين (0.68 - 0.97) وهي قيم مرتفعة ومقبولة. ما عدا الشكل الثالث (تفويض السلطة لمدير المدرسة في كيفية التعامل مع تعيين المعلمين والخدمات والطلاب والشعب والحصص) في مجال تفويض السلطة للمدير فقد بلغت قيمة الثبات لهذا العامل (0.684) وهذا يبين عدم انسجام جميع البنود بشكل كافي على نفس العامل، وينصح في هذه الحالة بإعادة صياغة البنود المتعلقة بهذا العامل .

إجراءات الدراسة

أجرت الباحثة الدراسة وفق خطوات علمية ومنهجية على النحو التالي:

1. تحديد الموضوع من خلال قراءات الباحثة، وممارستها العملية.
2. تشكيل الإطار النظري للدراسة برصد الأدب النظري التربوي.
3. اتباع الإجراءات الإدارية وفق الأصول المعمول بها.
4. تحديد مجتمع الدراسة، وعينتها.
5. إعداد أدوات الدراسة، وهي استبانة للمعلمين، ومقابلة للمديرين.
6. التحقق من صدق الأداة وثباتها.
7. توزيع الاستبانة على المعلمين المشاركين في الدراسة.

8. جمع الاستبيانات، وترميزها، وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام الرزم الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS).

9. جمع البيانات من مديري المدارس والبالغ عددهم 13 مديرا ومديرة وذلك من

خلال المقابلة المباشرة.

10. إجراء التحليل الكيفي للبيانات باستقراء البيانات التي تم جمعها بصورة وحدات

وعناوين، وتحليلها على شكل مصفوفة؛ لتحديد العلاقات، وتفسيرها بعد تبويبها

في مجالات .

11. إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات الكمية التي جمعت من الاستبيانات.

12. تفسير البيانات الكمية والكيفية.

13. استخلاص النتائج.

المعالجة الإحصائية

أولاً: المعالجة الإحصائية الكمية

قامت الباحثة بتفريغ أداة الدراسة الاستبانة، وتحليلها من خلال التحليل الإحصائي

(spss) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: اختبار الفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة. و من أجل التحقق من الصدق

البنائي للأداة تم تطبيق التحليل العاملي

(Factor Analysis) على فقرات الاستبانة لكل مجال من مجالات الاستبانة الخمسة مع استخدام التدوير القائم (Varimax Rotation with Kaiser Normalization). وأخيرا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة كيفية توزيع الدرجات على مستوى تطبيق الادارة الذاتية.

ثانياً: المعالجة الإحصائية الكيفية

من خلال استخدام تقنية تحليل المعلومات حيث تم تنظيم البيانات التي جمعت من خلال المقابلة في مصفوفات، ثم تم تصنيفها، وتسجيل الملاحظات عليها، وأخيراً تم تحديد الانساق والأنماط للبيانات لصياغة النتائج .

ثانيًا: نتائج التحليل الكيفي

نتائج السؤال الكيفي الأول للدراسة

بعد تحليل المقابلات التي أجريت مع (13) مديرًا ومديرة من مديري المدارس التي طبق فيها مشروع الإدارة الذاتية في مدارس شرقي القدس؛ لاستطلاع آرائهم حول واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم، وآرائهم حول أهم الصعوبات التي واجهتهم أثناء تطبيقهم لمشروع الإدارة الذاتية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولًا: النتائج التي تتعلق بالأمور التي تم تفويض السلطة بها للمدير في الإدارة الذاتية

إن تفويض السلطة للمدير في الإدارة الذاتية يعتبر الدعامة الأولى نحو اللامركزية، والابتعاد عن السلطوية الإدارية، فما هو مفهوم تفويض السلطة للمدير من وجهة نظر مدير مدرسة ذاتية الإدارة؟ لقد تشابهت آراء المديرين في تحديد الأمور التي تم تفويضهم بها من قبل وزارة المعارف لتحويل مدارسهم إلى مدارس ذاتية الإدارة.

وكان هذا واضحًا من خلال المقابلات التي أجريت معهم، وقد أكدوا أن من أهم الأمور التي تم تفويضهم بها: العمل على توفير موارد متخصصة للمدرسة؛ من أجل رفع المستوى التعليمي لها، وشراء ما يلزمها من احتياجات.

أكد مدير مدرسة ابتدائية (مقابلة خاصة، نيسان 9، 2015)، وله خبرة خمس سنوات في الإدارة ذلك حيث قال حرفيًا: المدرسة الذاتية يوفر لها ميزانية محددة، وبناء على هذه

الميزانية فالمدير يقرر الاحتياجات اللازمة لها، وهو الموجود في الحقل؛ وبالتالي هو الأقدر على اتخاذ القرارات بهذه الأمور.

ومن الأمور التي تم تفويض مديري مدارس الإدارة الذاتية في شرقي القدس بها ما أشار إليه معظم المديرين وهو تطوير البنية التحتية للمدرسة، والذي يقصد به: العمل على إصلاح المباني، والمرافق المدرسية دون المساس بالأبنية، مثل: القيام بهدم، أو بناء أي جزء من المدرسة.

وهذا ما أكدته مديرة مدرسة (مقابلة خاصة، شباط 11, 2015) تحتوي مدرستها على أبنية قديمة، وبحاجة إلى ترميم باستمرار حيث قالت: لا يستطيع المدير التغيير في مبنى المدرسة حتى لو احتاج إلى ترميمات بسيطة. ومن المديرين ما أضاف إلى الأمور التي تم تفويضهم بها هو بعض القرارات المتعلقة بخصوص المنهاج: كإثرائه، وملائمته لمستوى طلبة مدرسته .

فيما أكد مديرو المدارس ذاتية الإدارة التي تحتوي مدارسهم على أبنية كبيرة الحجم، وعدد كبير من المعلمين والطلبة على توفير الفرص المعطاة للمعلمين، وإعطائهم الصلاحيات لإحضار مشاريع، ومبادرات للمدرسة، ومسؤولية التطوير المهني له، ومشاركته في الأمور الإدارية المدرسية.

وذلك من أجل توزيع المهام، والتقليل من المسؤولية الواقعة على كاهل المدير؛ لهذا أصبح المدير المشرف العام على المعلمين؛ لرفع مستوى المدارس ذاتية الإدارة. فيما اتفق مديران على أن من أكثر الأمور التي تحقق الإدارة الذاتية في المدارس ما تم تفويضه للمدير من خلال إعطائه الحق من قبل السلطة في اتخاذ القرار الملائم للمدرسة في الوقت الملائم؛ بسبب وجوده في حقل التعليم.

في حين أن مديرين يحملان درجة الماجستير في التربية الحديثة أكدا على ضرورة إشراك الأهل، وتفعيل دورهم في العملية التعليمية كأحد الأمور التي تم تفويضها بها كمديري مدارس ذاتية الإدارة.

وقد ذكر مديران ممن لهم ست عشرة سنة خبرة في الإدارة الأسس التي يعتمد عليها مفهوم التفويض: كالمسؤولية، والمساءلة، والمحاسبة على الجوانب الإدارية كافة، بينما أشار مدير مدرسة (مقابلة خاصة، نيسان 11, 2015) وهو الوحيد من المديرين يحمل لقب جامعي أول (بكالوريوس) الى التفويض من ناحية الحرية المعطاة له في وضع خطة العمل التربوية للمدرسة وربطها بميزانية المدرسة.

ومع كل هذه الصلاحيات المفوضة لمدير مدرسة ذاتية الإدارة إلا أن هناك عائقاً يحد من تطبيق الأمور التي تم تفويض المدير بها، وهي ما ذكره أحد المديرين (مقابلة خاصة، شباط

11, 2015) على الرغم من أن مفهوم الإدارة الذاتية أعطي لهم كمديرين إلا أن هناك العديد من الصلاحيات والبيروقراطية المستمرة في العمل حتى هذا الوقت.

وهناك العديد من الأمور غير الواضحة لدى أصحاب المهام في كل من وزارة المعارف والبلدية. حيث يظهر تضارب في اعطاء الرأي بين الجهتين، مما يعمل على إعاقة المديرين من أجل توفير بيئة مناسبة للتعليم.

ثانياً: النتائج التي تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية

يعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من الدعامات الأولى في تحقيق الإدارة الذاتية، وإنجاحها؛ لما له من أثر كبير في تنمية روح التعاون والانتماء للمدرسة. فمن يشارك مدير مدرسة ذاتية في اتخاذ القرارات المدرسية؟ وما هي الأمور التي يشارك بها؟

أكد المديرين بالإجماع مشاركة الإداريين والمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية فيما أضاف تسعة من المديرين مشاركة المجتمع المحلي خاصة؛ ويرجع السبب بذلك لكون المدير ينتمي الى نفس البلدة التي تقع بها المدرسة.

فيما شارك مديران مدرسة إعدادية الطلبة في اتخاذ القرارات المدرسية؛ ويعود ذلك من وجهة نظرهم إلى أن الطلبة هم محور العملية التعليمية؛ لذلك وجب عليهم المشاركة من أجل الإصلاح، والتطوير المدرسي.

وأضافت مديرة مدرسة(مقابلة خاصة, كانون ثاني 12, 2015) تقع مدرستها داخل أسوار القدس (البلدة القديمة) مشاركة المؤسسات المجتمعية؛ وترجع السبب في مشاركتهم إلى الوضع السياسي والأمني في المنطقة.

فيما أضافت مديرة مدرسة(مقابلة خاصة, كانون اول 1, 2015) لها بنائتان تبعد كل واحدة عن الأخرى مسافة كبيرة "4 كيلو متر تقريباً" مشاركة السكرتيرة في اتخاذ القرارات المدرسية؛ وترجع سبب المشاركة الى أن السكرتيرة موجودة على أرض الواقع في البناية الأخرى .

أما فيما يتعلق بأهم القرارات المدرسية التي يشارك بها المديرون طاقمهم فهي المشاركة في النشاطات اللاصفية، والمشاريع والفعاليات التربوية التي اتفق عليها ستة من المديرين، يليها مشاركتهم في التخطيط المدرسي الذي أكد عليه أربعة من المديرين، وأضافت مديرة مدرسة (مقابلة خاصة, شباط 5, 2015) تخصصها هندسة حاسوب مشاركة طاقمها في وضع البرنامج الحصصي للمعلمين.

أما مديرة المدرسة التي تقع مدرستها داخل أسوار القدس (البلدة القديمة) (مقابلة خاصة, كانون ثاني 12, 2015) فإنها تشارك المجتمع المحلي بالأمر المتعلقة بتحصيل الطلبة وسلوكياتهم.

وأشارت مديرتان إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تكون حسب التخصص، مع الإشارة إلى الشفافية في توزيع الأدوار حيث قالت إحداهما: (مقابلة خاصة، اذار 5، 2015) الإداريون لهم المشاركة كاملة، وتوضيح المهام مع المسؤوليات، أما المعلمون فيتم إعطاؤهم مهمات، ومشاركات في الفعاليات التي تخص الأساليب التعليمية التي تتعلق بالطلبة.

أما المجتمع المحلي فيشارك في العملية التعليمية مع توضيح الحدود والأدوات والمسؤوليات، فيما أوضح مدير مدرسة يبحث عن التميز لمدرسته (مقابلة خاصة، نيسان 9، 2015) أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات المدرسية يتم إنتاج أفكار أفضل، ومشاريع أكثر نجاحًا.

ثالثاً: النتائج التي تتعلق بالإجراءات التي يتبعها مدير مدرسة ذاتية الإدارة من أجل تطويرها تكنولوجياً

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة ظهر العديد من وسائل الاتصال والتواصل التي توفر الوقت في نقل المعلومات، وبما أن المدرسة تعتبر منظمة متعلمة كما ذكرنا سابقاً تحتوى على معلمين، وإداريين، وطلبة، وأفراد مجتمع، وأولياء أمور بينهم الكثير من العلاقات المتشابكة؛ لذلك فإن المدرسة بحاجة إلى نظام اتصالات سريع؛ لإيصال المعلومات بالسرعة، والدقة المطلوبة، وفي الوقت المناسب.

وذلك من أجل اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، و بالأخص بعد أن أصبح المدير في الإدارة الذاتية هو المسؤول الأول بعد إعطائه الكثير من الصلاحيات. إضافة إلى الحاجة الملحة لتطوير أساليب المدرسة، وتحويلها إلى مدرسة تكنولوجية؛ لمواكبة تطور العصر؛ لذلك كان لزاماً على مدير مدرسة الإدارة الذاتية أن يحول مدرسته إلى مدرسة تكنولوجية؛ ليتمكن من تحقيق احتياجات المدرسة ذاتية الإدارة.

لهذا وجب معرفة الإجراءات التي اتخذها المديرون والمديرات في مدارس الإدارة الذاتية في شرقي القدس؛ لتطوير مدرستهم تكنولوجياً .

اتفق جميع المديرين والمديرات على الكثير من الأمور التي تم اتباعها من أجل تطوير المدرسة تكنولوجياً؛ ولتحقيق هذا الهدف تم اتخاذ عدة إجراءات منها: شراء أجهزة محوسبة، وإنشاء مختبر لها كما حدث في أربع مدارس تفتقد ذلك، يليها تفعيل الموقع المحوسب للمدرسة، وحوسبة المناهج كما ورد عند سبعة من المديرين التي تحتوي مدارسهم على مختبرات حاسوب مسبقاً.

ومن الإجراءات المتبعة لتحويل المدرسة إلى مدرسة محوسبة وجود أجهزة تكنولوجية بكل صف كما حدث عند مديرين لديهم الاكتفاء الذاتي من الاحتياجات المدرسية، فيقوموا بتزويد المدرسة بتلك الأجهزة على حساب ميزانية المدرسة.

وقد ركز جميع المديرين على أهمية إقامة دورات استكمال للمعلمين في استخدام الحاسوب، والتكنولوجيا في التعليم، خصوصاً بعد تنفيذ مشروع حاسوب لكل معلم، وعلى إقامة ورشات عمل مع المعلمين والأهالي حول ضرورة التكنولوجيا وأهميتها في التعليم.

أضاف أربعة من المديرين ضرورة استخدام الكاميرات المحوسبة؛ لمراقبة الطلبة وذلك من أجل سلامتهم، وقد ركز مديرو المدارس على أهمية نشر الثقافة التكنولوجية، والتعليم التكنولوجي في المدرسة؛ وذلك من أجل تطوير المدرسة تكنولوجياً.

وقد اتبعوا عدة سُبل من أجل تحقيق ذلك، منها: الدروس المحوسبة حيث قالت إحدى المديرات (مقابلة خاصة، شباط 5, 2015): أن الدروس المحوسبة في الصفوف تشجع و تزيد من نشر الثقافة التكنولوجية في المدرسة، وأضافت على ذلك استخدام إدارة البيانات الصفية كأحدى وسائل نشر الثقافة التكنولوجية.

فيما حددت مديرة أخرى نوع الثقافة التكنولوجية التي اتبعتها في مدرستها، وهي التقييم المحوسب، وأضاف آخر استخدام المواقع التعليمية التكنولوجية على شبكة الإنترنت. ويوجد مدرسة متطورة قامت بتوزيع أجهزة محوسبة على الطلبة؛ من أجل استخدام التعلم عن بعد وخاصة في ايام الطوارئ كغياب الطلاب عن المدرسة؛ بسبب الاجواء العاصفة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجراءات التي يتبعها مدير المدرسة من أجل تطوير معلميه مهنيًا

بما أن المعلم في الإدارة الذاتية أصبح المشارك الحقيقي في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، والمبادر بتوفير المشاريع اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة؛ فإن على مدير المدرسة توفير الفرص والاحتياجات التي تساعد المعلم على التطور مهنيًا. فما هي الإجراءات التي اتبعها المدير من أجل تطوير المعلم مهنيًا في مدرسته؟

أكد جميع المديرين أن أكثر الإجراءات التي يتبعونها من أجل تطوير المعلمين مهنيًا هو تشجيعهم على عمل الاستكمالات (أي الدورات التدريبية التي يشارك بها المعلم من أجل تأهيله تربويًا)، وذلك حسب احتياجات المدرسة أو احتياجات المعلم.

لكنهم اختلفوا في الطرق التي يتبعونها من أجل تطوير معلمهم، فمنهم ثلاثة مديرين أكدوا على تطوير معلمهم من خلال تبادل الخبرات فيما بين المعلمين، فيما أكدت مديرتان أن مدرستهما صغيرة في الحجم البنائي، وقليلة من ناحية عدد المعلمين. فأكدتا على تطوير المعلمين من خلال إرشادهم من قبل أخصائين في حصص المكوث، وعمل ورشات عمل داخلية وخارجية.

أما مديرة مدرسة عدد معلميها يزيد عن الخمسين فأكدت على قيامها بتوزيع نشرات داخلية متسلسلة للمعلمين، وأضاف ستة مديرين عمل برامج من أجل حب المعلم لمهنته من خلال تواصل المعلمين مع المؤسسات التعليمية العليا: كالمتاحف، والجامعات .

خامسا: النتائج المتعلقة بالإجراءات التي يتبناها المدير من أجل تفعيل دور المجتمع المحلي

إن الدور الذي يلعبه المجتمع المحلي في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية لدور كبير؛ لمشاركته الفعالة في اتخاذ القرارات المدرسية؛ لذلك يجب على مديري مدارس الإدارة الذاتية تفهم ذلك الدور، وأخذ الإجراءات التي تدعم مشاركتهم الداعمة للمدرسة، فما هي الإجراءات التي اتبناها مديرو المدارس لتفعيل دور المجتمع المحلي؟

اختلفت الإجراءات التي يتبناها المدير من أجل تفعيل دور المجتمع المحلي من مدرسة إلى أخرى، وهذا يعتمد على عدة أمور، منها موقع المدرسة، وحجمها من ناحية البناء، وعدد المعلمين والطلبة، وكون المدير من نفس البلد التي تقع بها المدرسة، أو من خارجها، فهناك ثلاثة عشر مديرًا كل واحد فيهم لديه إجراءاته الخاصة بتفعيل دور المجتمع المحلي.

فمديرون لأربع مدارس مثلاً يقومون بمشاركة أولياء الأمور في جميع الفعاليات التي تقوم بها المدرسة، أما مديرة مدرسة إعدادية تقع بالقرب من المؤسسات المحلية كالمستشفيات

فإنها بالإضافة إلى مشاركة الأهالي في الفعاليات، تقوم بعمل لقاءات وزيارات للطلاب للمؤسسات التربوية، والصحية للمنطقة، والتذويت لقيم العمل التطوع المجتمعي.

أكدت مديرة مدرسة تمتلك خبرة تسعة عشر عامًا في مجال الإدارة (مقابلة خاصة، اذار 22، 2015) على إن التعامل مع المجتمع المحلي محدود؛ بسبب خوف كل من الإدارة والمعلمين من تدخل الأهل في العملية التعليمية والتربوية.

فيما أكد مدير مدرسة لديه خبرة خمس سنوات في الإدارة ومدرسته ابتدائية وكبيرة من حيث البناء، وتقع في قرية متماسكة وهو من نفس البلد التي تقع بها مدرسته (مقابلة خاصة، اذار 11، 2015) عكس ذلك حيث أكد على مشاركة المجتمع المحلي في بعض القرارات المدرسية، وكانت نتائج هذه التجربة ناجحة بحسب رأيه.

واتفقت معه مديرة مدرسة إعدادية حيث أكدت انه عندما يقوم الطلاب بالمشاركة في تنظيف الحي، يقوم الأهالي بتنظيف الأرض الزراعية التابعة للمدرسة وتزيتها، واستخدام أجزاء المدرسة كالمساحات.

أما بخصوص الإجراءات المتبعة من قبل مديرة مدرسة صغيرة الحجم من ناحية البناء، وعدد الطالبات لديها بحدود 20 طالبة في الصف، فإنها تقوم بإشراك الأمهات في العملية التعليمية من خلال وجودهن في صفوف أولادهن، وحضور حصص كاملة.

وفيما يتعلق بمدير مدرسة من نفس الحي فإنه يتواصل مع كل مؤسسة تربوية واجتماعية ومدنية؛ للمشاركة بتفعيل برامج بحسب احتياج المدرسة والطلبة، أما مديرة مدرسة تقع مدرستها قرب الحواجز فإنها ركزت على التواصل مع الأهل؛ من أجل السلامة في قدومهن إلى المدرسة ومغادرتها.

ومن الإجراءات المتبعة عند مدير مدرسة تقع مدرسته في حي يفتقد لوجود المراكز التي تدعم الأهالي؛ لذلك يقوم بعمل مراكز تعليمية للأهل: كمحو الأمية، وتعليم الحاسوب.

نتائج السؤال الكيفي الثاني للدراسة

النتائج التي نتحدث عن أهم خمس صعوبات واجهها المدير في المدرسة أثناء ممارسته للإدارة الذاتية في مدارس شرقي القدس

تعددت الصعوبات التي واجهها المديرون أثناء ممارستهم للإدارة الذاتية في شرقي القدس، ويمكن تقسيمها حسب النتائج الأولية إلى صعوبات مشتركة بين المديرين تعتمد على مهارات عامة إدارية، وصعوبات خاصة لكل مدير مدرسة، وتعتمد على مهارات إدارية محددة لكل مدرسة.

فمن خلال تحليل المقابلات نجد أغلبية المديرين يرون أن من أهم الصعوبات التي واجهتهم أثناء تطبيق مشروع الإدارة الذاتية قلة اتقان مهارة إدارة أموال المدرسة، ومهارة

المسؤولية، والمساءلة الكثيرة؛ ويرجع السبب في ذلك على حسب قولهم إلى كبر حجم المدرسة من حيث البناء والطلاب والمعلمين مما يزيد من احتياجات المدرسة، ولوازمها.

بينما أشار أحد المديرين إلى أن هذه الصعوبة من آخر الأمور التي واجهته؛ لكونه تاجر وابن تاجر، ودائم التعامل مع الأموال، وتوزيعها .

يليه بالمرتبة الثانية صعوبة اتقان مهارتي التقييم المستمر وإعادة التخطيط من أجل التحسين، والتي واجهت ستة مديرين من ثلاث عشر؛ والسبب في ذلك يعود لكبر حجم المدرسة، أو لكون المدرسة تتكون من بنائتين تبعد بينهما مسافة كبيرة.

فيما حصلت ثلاث مهارات على المرتبة الثالثة من حيث الصعوبات التي واجهت خمسة مديرين، وهي مهارة المتابعة، وكثرة المهام الملقاة على كاهل المدير؛ والسبب يرجع لكون المدرسة كبيرة الحجم، وعدد المعلمين والطلاب بها كثير .

ومهارة تحديد احتياجات المدرسة، وآلية الشراء، وعروض الأسعار، وأخيرًا بيروقراطية مسؤولي المعارف والبلدية، وعدم الوفاء بعهودهم؛ والسبب في ذلك ما ذكره مدير مدرسة ابتدائية وهو عدم التوافق التام بين الوزارات، وعدم الثقة بالمديرين، وإنجازاتهم" .

فيما حصلت صعوبة اختيار الموردين والتعامل معهم، وصعوبة التعامل مع المعلمين المشاركين، وإقناعهم بالتغيير، وصعوبة البرنامج وتطبيقه في شرقي القدس على المرتبة

الرابعة؛ ويرجع ذلك كما قال مدير مدرسة إلى "كون التغيير بشكل عام صعب، ولا يتقبله الجميع.

أما الصعوبة الخامسة فكانت لكل مدرسة على حدى، فمثلاً تواجه مديرة مدرسة بالإضافة إلى المشاكل السابقة مشكلة خاصة في مدرستها هي صعوبة المسؤولية الكاملة لتوفير الأمن والأمان لمدرستها.

ومدير آخر يجد صعوبة في كون مدرسته كبيرة الحجم من حيث البناء، وعدد الطلاب، والمعلمين الذي يفوق السبعين معلماً، وضعف البنية التحتية لمدرسته. فيما تواجه مديرة مدرسة صعوبة في كون مدرستها منفصلة البناء، وتبعد إحداها عن الأخرى 4 كيلومتراً تقريباً.

أما مدير مدرسة كبيرة وابتدائية وحاصل على درجة الماجستير في الإدارة فقد واجه صعوبتين في مدرسته هما: التوقعات من الجهات المسؤولة أعلى من وتيرة التقدم، وصعوبة بناء المشاريع خلال اليوم التعليمي غير كاف.

وأخيراً أضافت مديرة مدرسة تتابع دراستها ضمن برامج إدارية متعددة في الجامعة أنها ما زالت تجد صعوبة في قلة الإرشاد والتوجيه الخاص بالمديرين.

استطاعت الباحثة تلخيص الصعوبات السابقة الذكر التي واجهها مديرو مدارس الإدارة

الذاتية في شرقي القدس كالآتي:

أولاً: صعوبات مهارية تعتمد على عدم اتقان المديرين لبعض المهارات الإدارية الضرورية

لإنجاح الإدارة الذاتية.

ثانياً: صعوبات مالية تتعلق في كيفية استغلال ميزانية المدرسة من قبل المديرين.

الفصل الخامس

- مناقشة النتائج
- التوصيات
- الدراسات المستقبلية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القدس كما يراها مديرو هذه المدارس ومعلموها، والفروق بين استجابات المعلمين على واقع إدارة المدارس الذاتية في مدارس القدس تبعاً لمتغيرات: جنس المعلم، وجنس مدير المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم للمعلم، وسنوات الخبرة للمعلم في المدرسة، ودرجة المعلم في نظام الألق الجديدة. والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القدس الشرقية كما يراها مديرو هذه المدارس.

لذلك انبثق عن مشكلة الدراسة أسئلة كمية وأسئلة كيفية تمت الإجابة عن السؤال الكمي والكيفي الأول باستخدام التحليل الكمي للبيانات التي جمعتها الباحثة من المعلمين، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) والتحليل الكيفي لإجابات المديرين.

أما فيما يتعلق بالسؤال الكمي الثاني فقد تمت الإجابة عنه من خلال استخدام التحليل الكمي للبيانات التي جمعتها الباحثة من المعلمين باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

أما فيما يتعلق بالسؤال الكيفي الثاني فتم الإجابة عنه من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من المديرين.

يقدم هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي اعتمدت المنهج الوصفي (الكمي، والكيفي) الذي تمحور حول الأسئلة الرئيسية المتمثلة بدراسة واقع الإدارة الذاتية في مدارس القدس والصعوبات التي تواجهها كما يراها مديرو هذه المدارس ومعلموها.

أولاً: مناقشة السؤال الكمي والكيفي الأول للدراسة أي مناقشة النتائج المتعلقة بواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القدس كما يراها مديرو هذه المدارس ومعلموها.

أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القدس كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وهذا يعني أن هناك تطبيقاً للإدارة الذاتية على الواقع في مدارس شرقي القدس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي أفراد عينة الدراسة بمفهوم الإدارة المدرسية الذاتية، والاستقلالية في مدارسهم، من حيث الابتعاد عن المركزية التي أعطت دور التنفيذ فقط لإدارة المدرسة والمشاركة في صنع القرار.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة منصور (2004)، ودراسة المعشني (2002)، ودراسة جبران والشمري (2009).

أما فيما يتعلق بترتيب مجالات الدراسة، و فقرات كل مجال فهي كما يلي:

مجال تطوير المدرسة تكنولوجياً

أظهرت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حصول مجال تطوير المدرسة تكنولوجياً على المرتبة الأولى، وبدرجة تطبيق كبيرة.

وهذا يدل على التزام مديري مدارس الإدارة الذاتية في شرقي القدس بالإجراءات التي يتبعونها لتطوير مدرستهم تكنولوجياً والتي استخلصتها الباحثة من خلال تحليل المقابلات التي أجرتها معهم.

فمدير المدرسة يوفر الأجهزة التكنولوجية لمدرسته؛ لتخزين المعلومات وتنظيمها، واستخدامها بطرق حديثة، بالإضافة الى تنظيم الاتصالات بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.

وهذا كله يضع الإدارة المدرسية في قالب التحديث والتغيير والابتعاد عن الجمود والروتين، والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف، والنقدم في تنفيذ الإدارة الذاتية للمدرسة.

وهذا ما أكدته دراسة الشحي (2002) التي أظهرت نتائجها حصول مجال التواصل ونشر المعلومات على تقدير مرتفع، وهذا مؤشر جيد للامركزية في التعليم وتطبيق الإدارة الذاتية.

ومن النتائج ايضا في هذا المجال والذي يتعلق بالعامل الثاني وهو تطوير المدرسة من حيث توفير الامكانيات اللازمة لتطوير المدرسة تكنولوجياً فقد حصلت الفقرة التي تنص على " توفير موقع للمدرسة على الإنترنت " على المرتبة الأولى وبدرجة تطبيق كبيرة.

وتدل هذه النتيجة المرتفعة على اهمية تبادل المعلومات ومدى سرعتها ما بين وزارة المعارف, وأولياء الامور, والطلبة, والمجتمع المحلي وطاقم المدرسة. تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على "عقد دورات حاسوبية للمعلمين" وبدرجة تطبيق كبيرة. وترجع هذه النتيجة لسببين: السبب الأول إجبار المعلمين على استكمالات محوسبة، بعد تطبيق الوزارة مشروع (حاسوب لكل معلم): وهو مشروع تم من خلاله توزيع حواسيب على جميع معلمي المدارس.

والسبب الثاني تحول معظم المدارس ذاتية الإدارة في شرقي القدس إلى مدارس محوسبة أي نشر الثقافة الحاسوبية في المدرسة.

كما جاءت الفقرات التي تنص على "تشجيع الطلبة على استخدام الحاسوب"، و "توفير لوازم المدرسة التكنولوجية، مثل: (الحاسوب، والألواح الذكية، والكاميرات)"، و "توفير مختبر حاسوب" بالمراتب الثالثة والرابعة والخامسة على الترتيب وبدرجة تطبيق كبيرة.

وهذا يقود إلى أن التطور التكنولوجي يبدأ من الطالب محور العملية التعليمية؛ ولكي يساعد الطالب على تحقيق اهدافه ومواكبة سرعة التطور التكنولوجي وسرعة الاتصال والتواصل وجب على المدرسة توفير ما يلزم من اجل ذلك كمختبر حاسوب، ووسائل تعليمية محوسبة كالألواح الذكية، و اخيرا مساعدة الطلبة وتشجيعهم على استخدام الحاسوب كوسيلة تعليمية، وليست ترفيهية فقط .

أما في نفس المجال ولكن للعامل الأول وهو تطوير المدرسة من اجل الاتصال والتواصل تكنولوجيا بين المدير ومعلميه وطلبته فقد جاءت الفقرة التي تنص على "

المشاركة ببرامج محوسبة مشتركة مباشرة على الإنترنت مع المعلمين مثل (Drive) على المرتبة قبل الأخيرة.

تليها الفقرة التي تنص على "القيام باجتماعات دورية على الإنترنت" بالمرتبة الأخيرة، وبدرجة تطبيق متوسطة. وهذا يرجع لكون بعض المديرين والمديرات يحرصون على تطوير مدارسهم بما يتلاءم وتطور المجتمع المحيط بهم تكنولوجياً. و كذلك يحرصون على تغيير الأساليب التعليمية والتقييمية التقليدية والتي لم تعد تشبع رغبات المعلمين والطلبة. وأخيراً يحرصون على إنتاج افراد لهم القدرة على التعامل مع المجتمع بسياقات مختلفة. ولكن مع الاسف المديرين لا يملكون الخبرة الكافية في الادارة التكنولوجية المحوسبة التي هي من اساسيات الادارة الذاتية الناجحة. وهذا ما لمسناه من خلال تحليل نتائج مقابلات المديرين.

لذلك تؤكد الباحثة على أهمية التطوير التكنولوجي للمدارس ذاتية الإدارة لتحسين طرق الاتصال والتواصل بين الادارة الذاتية والإدارات الأخرى وبين الإدارة الذاتية والعاملين بها، وبين الإدارة الذاتية والمجتمع المحلي، وأخيراً بين الإدارة الذاتية وطلبتها.

مجال تفويض السلطة للمدير

جاء مجال تفويض السلطة للمدير في المرتبة الأولى مكرر، وبدرجة تطبيق كبيرة، وهذا يعني أن هناك تفويض للسلطة من وزارة المعارف إلى مديري مدارس القدس لكن مع التحفظ على بعض الصلاحيات لوزارة المعارف والبلدية.

ومن تلك الصلاحيات ما يتعلق بالمباني والبنية التحتية للمدرسة، وهذا ما يتفق مع قول مدير مدرسة ذاتية الإدارة (مقابلة خاصة، شباط 11، 2015) الذي أكد فيه أنه على الرغم من أن مفهوم الإدارة الذاتية أعطي لهم كمديرين إلا أن هناك بيروقراطية مستمرة في العمل حتى هذا الوقت.

وهناك العديد من الأمور غير الواضحة لدى أصحاب المهام في كل من وزارة المعارف والبلدية. حيث يظهر تضارب في اعطاء الرأي بين الجهتين، مما يعمل على إعاقة المديرين من أجل توفير بيئة مناسبة للتعليم.

بالإضافة إلى ذلك لجأ العديد من مديري مدارس الإدارة الذاتية إلى عدم تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات المدرسية؛ لذلك يقومون برفعه إلى مفتشي المدارس. وهذا ما أكدته دراسة انجويست (Edquist, 2005) أن اللامركزية للمدارس كانت بنقل صلاحيات المسؤولية والسلطة لمستويات أدنى من الحكومة، مع احتفاظ وزارة التربية والتعليم بمركزية السلطة في صنع القرار.

وقد تم تقسيم هذا المجال إلى أربعة عوامل بالنسبة لأداة عينة المعلمين، وأن درجة تطبيق الإدارة الذاتية وفقاً لعوامل مجال تفويض السلطة للمدير في مدارس القدس كانت بدرجة كبيرة لجميع عوامل هذا المجال.

ففي العامل الأول لتفويض السلطة للمدير، والذي ينص على "تفويض السلطة لمدير المدرسة في كيفية التعامل مع احتياجات مدرسته، ولوازمها المادية" حصلت الفقرة التي

تنص على "اختيار المشاريع المناسبة للمدرسة مثل مشروع التغذية والصحة " على المرتبة الأولى، وبدرجة تطبيق كبيرة.

وهذا يدل على أن وزارة المعارف أعطت صلاحية التفويض للمدير باختيار المشاريع التي تناسب مدرسته؛ لرفع مستوى مدرسته الأكاديمي. كما جاءت الفقرة التي تنص على " شراء وسائل تعليمية وتكنولوجية: مثل ماكينة تصوير وحاسوب" على المرتبة الثانية، وبدرجة تطبيق كبيرة، وهذا يدل على أن وزارة المعارف أعطت صلاحية التفويض للمدير بشراء لوازم مدرسته التعليمية والتكنولوجية التي تعتبر من حاجيات المدرسة الأساسية.

ومن خلال تحليل مقابلات المديرين نجد أن (50%) من المديرين أكدوا على أهمية العمل على توفير موارد متخصصة للمدرسة؛ من أجل رفع المستوى التعليمي لها وشراء ما يلزم من احتياجاتها.

وهذا يدعم الصلاحية المفروضة على المدير بشراء ما يلزم لمدرسته من حاجيات. أما الفقرة التي تنص "طرح عطاءات للشراء أو التخلص من التالف " فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة لنفس العامل الأول، وبدرجة تطبيق كبيرة.

وهذا يدل على أن وزارة المعارف تستخدم البيروقراطية في مثل هذه الأمور؛ لارتباط هذه الأمور وعلاقتها بالبلدية، وهذا ما أكده قول أحد المديرين بحديثه عن العلاقة بين

الصلاحيات المفروضة عليه كمدير مدرسة ذاتية الإدارة وبين البيروقراطية المستمرة من قبل البلدية.

واتفق هذا مع دراسة الشحي (2002)، وسرور (2008)، والبقمي (2012)، حيث أكدوا على أن وزارة التربية والتعليم لا تعطي المدير جميع الصلاحيات في التفويض، بل تبقى بعض الصلاحيات في يد الإدارات العليا.

ومن تلك الصلاحيات عدم السماح للمدير ببناء مرافق جديدة للمدرسة أو ترميمها، وعدم إضافة حصص دراسية، أو حذف أخرى وفقاً لما يتناسب ومصحة الطلبة.

وحصلت الفقرة التي تنص على "العمل على تشكيل مجلس ولجنة آباء لأولياء الأمور في العامل الثاني لتفويض السلطة للمدير والذي ينص على "تفويض السلطة لمدير المدرسة في كيفية التعامل مع المجتمع المحلي والطلاب وتوزيع وظيفة المعلمين "على المرتبة الأولى وبدرجة تطبيق كبيرة.

وهذا يدل على أن الوزارة تؤيد أهمية وجود مجلس ولجنة آباء لأولياء الأمور؛ لمساندة المدير في اتخاذ القرارات الإدارية. كما حصلت الفقرة التي تنص على " دعوة الأهالي لاجتماعات دورية بخصوص الطلبة " على المرتبة الثانية، وبدرجة تطبيق كبيرة.

وهذا يدل على أن الوزارة تدعم مشاركة الأهالي في التعرف على إنجازات الطلبة، ومدى ارتباط العلاقة بين الأهالي والإدارة. ويدعم المديرين ذلك أيضًا وهذا واضح من خلال تحليل نتائج مقابلات المديرين.

فيما حصلت الفقرة التي تنص على "إضافة جزء، أو حذف من المناهج التدريسية بما يتلاءم مع الطلبة" على المرتبة الأخيرة في نفس العامل الثاني وبدرجة تطبيق كبيرة.

وهذا يدل على أن وزارة المعارف لا تعطي الصلاحية لمدير المدرسة ذاتية الإدارة بالتلاعب بمنهاج وزارة المعارف وهذا ما أكدته وزاره المعارف (מזשׂר הַחַינוך، 2013).

وهذا ما اتفقت عليه دراسة سرور (2008) والبقمي (2012) الذان اكدا أن صلاحية المدير محدودة ومن ضمنها عدم التلاعب في المناهج المقررة من الوزارة.

في العامل الثالث لمجال تفويض السلطة للمدير والذي ينص على "تفويض السلطة لمدير المدرسة في كيفية التعامل مع تعيين المعلمين وموظفي الخدمات والطلاب وشعبهم وحصصهم" حصلت الفقرة التي تنص على "فصل أو قبول طلبة في المدارس" على أقل الرتب بالنسبة لمجال تفويض السلطة.

وهذا يدل على أن القوانين التي وضعتها وزارة المعارف قبل نص الإدارة الذاتية ما زالت تحكم قبول أو فصل الطلبة. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة حسونة (2009)

الذي اكدا أن عملية النقل للطلبة تعود الى تعليمات مركزية تصدرها وزارة التربية والتعليم وتطبق في جميع المملكة العربية السعودية.

أما في ما يتعلق بالفقرة التي تنص "تعيين موظفي الخدمات كالنظافة أو فصلهم " لنفس العامل فقد جاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة تطبيق كبيرة. وهذا يدل على حدود الصلاحيات المعطاة لمدير مدرسة ذاتية الإدارة، وعلى أن تعيين موظفي الخدمات يرجع إلى البلدية وليس للمدير ولكن المدير يمكنه الاعتراض على أعمالهم ورفعها للمسؤولين.

أما في المرتبة الأخيرة لنفس العامل فقد جاءت الفقرة التي تنص على "نقل وتثبيت معلم" وبدرجة تطبيق متوسطة. وهذا يدل على أن المعلم يتم تعيينه وزاريا وليس من قبل المدير، وأن المعلم محمي بقوانين وزارية لكن المدير يستطيع أن يرشح معلمين للعمل ضمن فريقه المدرسي، ولا يستطيع فصله وهذا ما اكدته وزارة المعارف (משרד החינוך، 2013)، ودراسة البقمي (2012)، وسرور (2008).

أما الفقرة التي تنص على " توزيع الميزانية المخصصة للمدرسة بما يتلاءم ولوازمها" فقد كانت في المرتبة الأولى في العامل الرابع لمجال تفويض السلطة للمدير والذي ينص على " تفويض السلطة لمدير المدرسة في كيفية التعامل مع القوانين المدرسية والميزانية ومراسلة مسؤولي المدرسة ".

وهذا يدل على أن الوزارة تدعم المدرسة بميزانية معلومة، والمدير يستغلها بما يتلاءم ولوازم مدرسته. وهذا ما أكده مدير مدرسة ابتدائية له خبرة خمس سنوات في الإدارة (مقابلة خاصة، نيسان 9، 2015) من خلال حديثه عن الميزانية المخصصة التي

تعطى للمدرسة ذاتية الإدارة، وكيفية استغلال المدير لها لكونه هو في حقل التعليم وهو الذي يقرر الاحتياجات اللازمة لمدرسته.

وأخيرا تغزو الباحثة النتائج التي حصلت عليها والمتعلقة بمجال تفويض السلطة المدير إلى حرص مديري المدارس ذاتية الإدارة على تطبيق الصلاحيات المفوضة لهم من قبل وزارة المعارف والتي تم تحديدها لهم.

وتغزو الباحثة النتائج التي حصلت عليها في هذا المجال ايضا الى أن المدارس ذاتية الإدارة لمدارس شرقي القدس لم تعطى الحقوق الكاملة في التفويض من وزارة المعارف كما في مدارس غربي القدس؛ لوجود العامل السياسي، فمدارس شرقي القدس تعمل تحت سلطة احتلال تميز ما بين المدارس في غربي القدس وشرقها.

مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية

حل هذا المجال في المرتبة الثالثة، وبدرجة تطبيق كبيرة، وهذا يعني أن مدير المدرسة يشارك المعلمين في مختلف القرارات المتعلقة بالإدارة المدرسية، ويدعم المعلمين؛ لإظهار الدور الإداري للمعلم في المدرسة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سلامة (2000) الذي أكد أن المدير يشارك معلمية بدرجة عالية.

تم تقسيم هذا المجال إلى عاملين، يوضح العامل الأول "مشاركة المدير طاقم المدرسة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالخطط"، وقد حصلت الفقرات التي تنص على "متابعة الخطط المدرسية"، و"متابعة مدى تطابق الخطط والأهداف المدرسية" على المراتب الأولى، وبدرجة تطبيق كبيرة.

وهذا يعني أن المدير يتابع ويشترك العاملين في المدرسة في متابعة الخطط والأهداف المدرسية. ولكن ضمن الاطار العام لمبادئ وأساسيات المنهج المتبع من قبل وزارة المعارف.

ومن خلال تحليل المقابلات نجد أن (30%) من المديرين يؤيدون مشاركة المعلمين في التخطيط المدرسي. وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة البقمي (2012)، وسرور (2008) حيث اكدا على مشاركة المدير للمعلمين بدرجة كبيرة.

أما الفقرة التي تنص على "وضع التقييمات المدرسية، مثل: (تقييم المعلمين، وتقييم الطلبة) فقد جاءت في المرتبة الاخيرة لنفس العامل الأول. وهذا يعني أن مشاركة المدير للمعلمين في وضع التقييمات قليلة جداً، وهذا يرجع لكون المدير يعتمد التقييمات المعتمدة من قبل وزارة المعارف؛ وذلك لعدم جود الكفاءة من قبل المدير في تطوير مثل هذه التقييمات.

وهذا ما أكده أغلبية المديرين من خلال طرحهم الصعوبات التي واجهتهم أثناء ممارستهم الإدارة الذاتية .

وحصلت الفقرة التي تنص على "تطوير البيئة المدرسية للوصول لمدرسة دائمة التعلم" على المرتبة الأولى، وبدرجة تطبيق كبيرة للعامل الثاني لمجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية والذي ينص على "مشاركة المدير لطاقم المدرسة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتطوير المدرسة".

وهذا يدل على مشاركة المدير للعاملين لتحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة من قبل جميع العاملين في المدرسة. ويدعم هذا تحليل نتائج مقابلة المديرين الذين أكدوا بالإجماع على مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية، والدعم الذي يقدمونه للمعلم وذلك من أجل تطويره المهني.

أما الفقرة التي تنص على "تطوير المناهج المدرسية بما يتلاءم مع بيئة المدرسة المتعلقة بالبرامج المدرسية مثل: (إدخال مناهج التغذية والصحة) فقد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة. وهذا يعني أن المدير له حدود في الصلاحيات التي وكلت إليه ومنها الحدود المتعلقة بالمناهج .

وهذا يتفق مع الحدود التي وضعتها وزارة المعارف فيما يتعلق في المنهج، فهو المنهج الذي تفرضه الدولة الرسمية (מזש 677 7777، 2013). أما الفقرة التي تنص على " تشكيل لجنة اجتماعية من المعلمين تقوم بـ (الزيارات البيتية، والواجبات المدرسية)" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة.

وهذا يدل على مشاركة المدير للعاملين في تشكيل لجنة اجتماعية، ولكن لكونها ليست من الصلاحيات الادارية، بل تعتمد على مدى وجود علاقات تعاونية واجتماعية في المدرسة جاءت في المقام الاخير.

وأخيراً تأمل الباحثة من مديري مدارس ذاتية الإدارة تفعيل دور المعلمين، وذلك من خلال إشراكهم في تحديد أهداف المدرسة، ووضع الخطط المدرسية، وإيجاد التوافق

والانسجام بين الرؤية المشتركة للمدرسة، وأهدافها الخاصة إيمانًا منهم بأهمية دور المعلمين في تطوير العملية التعليمية.

إضافة إلى إدراكهم مدى فعالية الإدارة المشاركة، والعمل بروح الفريق، وخاصة أن الغالبية العظمى من المعلمين يحملون مؤهلات تربوية تمكنهم من الانخراط في العمل التعاوني، ويمتلكون المهارة اللازمة لأداء المهمة المطلوبة منهم؛ ولكون المعلم هو المؤثر الحقيقي على الطلبة.

وفي الخلاصة يمكن القول أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الملائمة يتطلب قدرًا من الخبرة والمعرفة بالأسس واللوائح والأنظمة المعمول بها من قبل وزارة المعارف. بالإضافة إلى الإلمام بطبيعة بيئة المدرسة المحلية ومدى احتياجاتها؛ سعيًا لنسج أهداف مدرسية، وخطط دراسية متلائمة مع احتياجات المدرسة.

مجال النمو المهني للمعلم

حل مجال النمو المهني للمعلم بالمرتبة الرابعة، وبدرجة تطبيق كبيرة. وهذا يعني أن مدير المدرسة ذاتية الإدارة في شرق القدس يسعى لتطوير معلميه، وأن المعلمين دائمو التطور، وذلك من خلال الاستكمالات التي تفرضها عليهم وزارة المعارف.

وقد اشترطت وزارة المعارف على المعلم في شرقي القدس أن يقوم بعدة استكمالات ولمدة زمنية معينة، وربطته بسلم درجات الأفق الجديد لدى المعلم في وزارة المعارف (مשרד החינוך، 2013).

تكون هذا المجال من ثماني عشر فقرة. تم تقسيمها إلى عاملين لهذا المجال، ودرجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القدس وفقاً لعاملي مجال النمو المهني للمعلم كانت بدرجة كبيرة .

فقد حصلت فقرات العامل الأول لمجال التطوير المهني للمعلم والذي ينص على نمو المعلم مهنيًا من حيث توفير الوسائل والإمكانيات التي تساعد على ذلك على درجة تطبيق كبيرة، وهذا يدل على اهتمام مدير المدرسة بالجانب المهني للمعلمين، ومتابعته أدائهم، وإعطائهم التغذية المستمرة واللازمة لتطوير أدائهم.

احتلت الفقرة التي تنص على "عمل أبحاث إجرائية حول القضايا والمشاكل التعليمية" المرتبة الأخيرة، وبدرجة تطبيق متوسطة. وهذا يدل على العبء الواقع على المعلم من كثرة الالتزامات التي يقوم بها، خاصة في نظام الأفق الجديد.

وربما يعود إلى أن مثل هذه الأبحاث تقتصر فقط على أصحاب الدرجة السادسة وما فوق. وهذا ما أوصت به دراسة عواد (2007) بمواصلة التوعية والتدريب للمديرين أولاً، والمعلمين ثانياً؛ لاستخدام صلاحياتهم وتطويرها وتعزيزها وتطبيقها.

أما بخصوص آراء المديرين حول مدى تطويره لمعلميه مهنيًا ضمن مشروع تطبيق الإدارة الذاتية فقد أكد (92%) من المديرين أن أكثر الإجراءات التي يقومون بها من أجل تطوير المعلمين مهنيًا تشجيعهم على عمل الاستكمالات.

وذلك حسب احتياجات المدرسة واحتياجات المعلم، وتشجيعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم، وبمتابعة المشاريع التي يقوم بها المعلمون، وبث روح الانتماء لديهم، وأخيراً القيام بتقدير المعلمين المتميزين.

تأمل الباحثة من النتائج التي حصلت عليها والمتعلقة بمجال النمو المهني للمعلم من مديري مدارس الإدارة الذاتية الأخذ بعين الاعتبار برأي المعلمين بالأمر التي تتعلق بوقت الدورة، ونوعها، ومكانها، ومعرفة الاحتياجات الضرورية التي يحتاجها كل معلم، والاحتياجات الضرورية للمدرسة، ووضعها ضمن خطة المدرسة مسبقاً، وتشجيع المعلم على عمل الأبحاث التجريبية، ومكافئة المعلمين على إنجازاتهم، وذلك كله من أجل تحقيق التطور المهني لدى المعلم بالطريقة المرجوة.

مجال تفعيل دور المجتمع المحلي

أخيراً جاء مجال تفعيل دور المجتمع المحلي في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تطبيق متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك إلى الظروف السيئة التي يعيش فيها مجتمعنا في القدس بسبب الاحتلال، إضافة إلى عدم وعيهم التام بأهمية مشاركتهم في تطوير المدرسة وتحسين أدائها، أو لقلة خبرة المديرين والمديرات بالتعامل مع المجتمع المحلي. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة ابو خطاب (2008) التي أكدت على إهمال مديري المدارس على تشجيع العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتنظيم الزيارات الميدانية، وأن العلاقة بين المدرسة وهذه المؤسسات ليست بالمستوى المطلوب.

تكون مجال تفعيل دور المجتمع المحلي من ثماني فقرات، ودرجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القدس وفقاً لفقرات مجال تفعيل دور المجتمع كانت متوسطة.

وهذا يدل على أن مديري مدارس الإدارة الذاتية ما يزال لديهم مخاوف من التعامل مع المجتمع المحلي.

تم تقسيم هذا المجال الى عامل دور المجتمع المحلي من حيث مشاركة المدرسة في الأمور المجتمعية، وحصلت الفقرة التي تنص على "تنظيم حملات نظافة للبيئة المحيطة بالمدرسة" على المرتبة الأولى، وبدرجة تطبيق متوسطة.

الأمر الذي يوضح حرص مديري المدارس على نظافة البيئة المحيطة بالمدرسة؛ لما تعكسه صورة المدرسة على المجتمع. وقد احتلت الفقرة التي تنص على "عمل ندوات ومحاضرات من قبل قادة المجتمع حسب التخصصات (كالطبيب)" وهي من عوامل تفعيل دور المجتمع المحلي في الأمور الإدارية المدرسية على المرتبة الأولى، وبدرجة تطبيق متوسطة وهذا يدل على أهمية نشر الوعي الثقافي والحضاري من قبل المديرين والمديرات للمجتمع المحلي.

ونتيجة هذا المجال وهي الدرجة المتوسطة، والرتبة الأخيرة من بين مجالات الدراسة تناقض آراء المديرين حول مدى تفعيل دور المجتمع المحلي ضمن مشروع تطبيق الإدارة الذاتية حيث أكد (62 %) من المديرين أن أهم الإجراءات التي يقومون بها لتفعيل دور المجتمع المحلي مع المدرسة هي القيام بمشاركة أولياء الأمور في جميع الفعاليات التي تقوم بها المدرسة.

وتبادل الزيارات بين المدرسة والمجتمع المحلي، وإنشاء مراكز تعليمية في المدرسة؛ حتى يستفيد منها الأهالي في فترة بعد الظهر، ودعوة الأهالي لحضور بعض الحصص مع أبنائهم، والقيام بأيام تطوعية مع الأهل، واجتماعات دورية معهم.

وأخيرا تغزو الباحثة النتائج التي حصلت عليها والمتعلقة بمجال تفعيل دور المجتمع المحلي الى الفهم الخاطئ لمفهوم وطبيعة العمل التطوعي لدى افراد المجتمع، مما يحد من تشجيع مدير المدرسة للعمل التطوعي لخدمة المجتمع.

وإلى عدم تحديد حاجات المجتمع المحلي الملحة، والتي تحتاج الى إشراك طلبية المدرسة في التطوع؛ للإنجاز.

وتغزو الباحثة النتائج التي حصلت عليها في هذا المجال ايضا الى أهمية وضوح الصورة ما بين المدرسة والمجتمع المحلي، ورسم الطريق التكاملي من أجل تحقيق أكبر فائدة تعود على المدرسة والمجتمع معًا.

ثانياً: مناقشة السؤال الكمي الثاني للدراسة أي النتائج المتعلقة بالفروقات التي تعود إلى المتغيرات المستقلة: (جنس المعلم، وجنس مدير المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم للمعلم، وسنوات الخبرة للمعلم في نفس المدرسة التي يدرس بها، ودرجة المعلم في نظام الأفق الجديد) وآراء المعلمين حول واقع تطبيق الإدارة الذاتية في شرقي القدس

يتضح من خلال نتائج التحليل الاحصائي أن هنالك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القدس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

فروقات تعزى لمتغير الجنس

عند حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة، وعلى الأداة ككل حسب الجنس أوضحت النتائج وجود فروقات تعزى لمتغير الجنس في مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، والنمو المهني للمعلم، وتفعيل دور المجتمع المحلي، والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح فئة الذكور. بينما ظهرت فروق بسيطة جداً لصالح فئة الاناث في باقي المجالات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القرارات المفوضة من قبل المديرين والمديرات من قبل وزارة المعارف نفسها لجميع المدارس، ثم أن على مديري المدارس ومديراتها مشاركة جميع العاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات دون النظر إلى نوع جنسهم.

وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى أن مديري ومديرات مدارس ذاتية الإدارة يشاركون المعلمين الذكور في اتخاذ القرارات أكثر من المعلمات الإناث، أو ربما لكون المجتمع الذي نعيش فيه هو مجتمع ذكوري.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع الشحي (2002)، حيث أكد أنه لا توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية على جميع المحاور تعزى لمتغير الجنس.

متغير جنس مدير المدرسة

عند حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة، وعلى الأداة ككل حسب جنس مدير المدرسة أوضحت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير جنس مدير المدرسة في جميع المجالات، والأداة ككل. وجاءت الفروق لصالح فئة المديرين الذكور.

تعزو الباحثة ذلك لطبيعة البيئة والمجتمع الفلسطيني، وعاداته وتقاليده من حيث قدرة الرجل على الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي بصورة تضمن له الحرية الكاملة من

حيث التنقل، والتعامل مع جميع فئات المجتمع من مهنيين، ومتعلمين، وعمال في أي وقت.

واتفقت هذه الدراسة مع العرايفي والعمري (2001)، ودراسة أبو خطاب (2008)، والتي أكدت على طبيعة المديرين في بناء علاقات اجتماعية مع المجتمع المحلي أكثر من المديرات؛ وذلك للعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الشرقي.

بينما عاكست هذه الدراسة دراسة سرور (2008)، التي أكدت أن أغلبية القرارات المتخذة في المدارس ما هي إلا قرارات مبرمجة تخضع للسياسات العامة للوزارة، وتتعامل هذه القرارات مع الجنسين بالمساواة دون التمييز بين المديرين والمديرات.

فروقات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

عند حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة، وعلى الأداة ككل حسب المؤهل العلمي أوضحت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وتفعيل دور المجتمع المحلي، والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح المعلمين حملة البكالوريوس، بينما ظهرت فروق بسيطة جدًا لصالح حملة الماجستير في باقي المجالات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدة أسباب منها: أن معلمي ومعلمات المدارس الحاصلين على الشهادات العلمية سواء أكانت بكالوريوس أو ماجستير يتبعون مديرًا واحدًا يرسم سياسة المدرسة العامة، وفقًا للسياسة العامة لوزارة المعارف.

وأن المديرين والمديرات يقدرّون معلمهم ليس لنوع الشهادة التي يحملونها فيشاركوهم في عملية اتخاذ القرارات بغض النظر عن شهادتهم. كما لا يختلف تأثير المؤهل العلمي عند المديرين والمديرات في التطوير التكنولوجي للمدرسة، والتطور المهني للمعلمين.

وهذا يعود لكون الإدارة الذاتية في المدارس تعطي لكل معلم ومعلمة دوره ودورها على اختلاف شهادتهم، في كيفية تطوير مدرسته وتطوره المهني، وبسبب تشابه الدورات التي تعوض نوعًا ما عن المؤهل العلمي. بالإضافة لاختلاف تأثير المدير على المجتمع بالنسبة للمعلمين والمعلمات لصالح حملة البكالوريوس، وهذا يعود للمشاهدات المرئية من قبلهم لما يفعله المدير لتطوير المجتمع، وليس كباقي المعلمين الحاصلين على الشهادات العليا والذين درسوا تفعيل دور المجتمع بشكل أعمق.

وعاكست نتيجة الدراسة سرور (2008)، والعمري (2012)، حيث أكدا على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة مشاركة مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا: (ماجستير، أو دكتوراه).

وتعزو سرور والعمري ذلك إلى أن المجتمع والإدارات التعليمية تقدر حملة الشهادات العليا من غيرهم؛ لذلك تشاركهم الرأي في اتخاذ القرارات.

فروقات تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمعلم في التعليم

عند حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة، وعلى الأداة ككل حسب سنوات خبرة المعلم في التعليم أوضحت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير سنوات خبرة المعلم في التعليم في مجال تطوير المدرسة تكنولوجياً، ومجال النمو المهني للمعلم، ومجال تفعيل المجتمع المحلي، والأداة ككل.

وجاءت الفروق لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأقل من سنة في التعليم، بينما ظهرت فروق في مجال تفويض السلطة للمدير، ومجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية لصالح المعلمين ذوي الخبرة في التعليم من سنة إلى خمس سنوات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى المرجعية التي وضعها المعلمين ذوي الخبرة الأقل في التعليم في تقييمهم لمفهوم الإدارة الذاتية للمدارس، وما يحمله ذلك المفهوم من معنى. وربما ذوي الخبرة الأقل لم يشاهد ويعايش الاختلاف بين الإدارة السائدة قديماً في المدرسة، وبين الإدارة الذاتية التي طبقت في المدرسة.

وقد يعود السبب ايضاً إلى حكمه على مفهوم الإدارة الذاتية من خلال مشاهداته اليومية، والتي قد تخطيء أوتصيب، وربما لم تؤثر عليه بلبله التعريفات لمفهوم الإدارة الذاتية؛ لأنه عايش ادارة واحدة وهي الادارة الذاتية.

أما المعلمين ذوي الخبرة الطويلة فقد عايشوا الفترتين: الإدارة السابقة، والإدارة الجديدة؛ لذلك ربما من خلال خبرتهم ومقارنتهم مع الإدارة الذاتية أعطوا الحكم على مفهوم الإدارة الذاتية من خلال مفاهيم أخرى سابقة لديهم، مما أدى الى هذه النتيجة.

وقد خالفت هذه النتيجة الشحي (2002)، التي أكدت على وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، وذلك على المحور المتعلق بمبدأ لا مركزية السلطة (المشاركة) ولكن لصالح المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الطويلة.

فروقات تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم في نفس المدرسة

عند حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة، وعلى الأداة ككل حسب سنوات الخدمة للمعلم في نفس المدرسة أوضحت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم في نفس المدرسة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، ومجال النمو المهني للمعلم، ومجال تفعيل المجتمع المحلي، والأداة ككل.

وجاءت الفروق لصالح المعلمين ذوي الخدمة الأقل من سنة في المدرسة، بينما ظهرت فروق في مجال تفويض السلطة للمدير، ومجال تطوير المدرسة تكنولوجياً لصالح المعلمين ذوي الخدمة من (11 سنة إلى 15 سنة).

وتعزو الباحثة ذلك الباحثة ذلك الى المرجعية التي وضعها المعلمين ذوي الخبرة الأقل في المدرسة في تقييمهم لمفهوم الإدارة الذاتية للمدارس، وما يحمله ذلك المفهوم من معنى.

وربما ذوي الخبرة الأقل لم يشاهد ويعايش الاختلاف بين الإدارة السائدة قديماً في المدرسة، وبين الإدارة الذاتية التي طبقت في المدرسة، وقد يعود السبب إلى حكمه على مفهوم الإدارة الذاتية من خلال مشاهداته اليومية والتي قد تخطئ أو تصيب

وربما لم تؤثر عليه بلبلة التعريفات لمفهوم الإدارة الذاتية فقد عايش إدارة واحدة، أما المعلمين ذوي الخبرة الطويلة فقد عايشوا الفترتين: الإدارة السابقة، والإدارة الجديدة حتى ولو تغيرت عليه المدرسة؛ لذلك ربما من خلال خبرتهم ومقارنتهم مع الإدارة الذاتية أعطوا الحكم على مفهوم الإدارة الذاتية من خلال مفاهيم أخرى سابقة لديهم مما أدى الى هذه النتيجة.

فروقات تعزى لمتغير الدرجة في الأفق الجديد

عند حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة، وعلى الأداة ككل حسب متغير درجة الأفق الجديد أوضحت النتائج وجود فروقات تعزى لمتغير الدرجة في الأفق الجديد في مجال تفويض السلطة للمدير، والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح المعلمين الذين يملكون درجة من ست إلى تسع في درجات الأفق الجديد.

بينما ظهرت فروق في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، ومجال النمو المهني للمعلم، ومجال تفعيل دور المجتمع المحلي لصالح المعلمين الذين يملكون درجات من واحد إلى ثلاث درجات في الأفق الجديد.

أما في مجال تطوير المدرسة تكنولوجياً فكانت الفروق لصالح المعلمين الذين يملكون درجات من ثلاث إلى خمس درجات. وتعزو الباحثة ذلك إلى سببين: السبب الأول: أن المعلمين الذين لهم درجات من ست إلى تسع في الأفق الجديد لهم خبرة كبيرة، وعلم كبير في نوع الإدارات المدرسية، وملاحظة التغيير الذي حصل في المدرسة من مسؤوليات المدير سابقاً ومسؤولياته في الإدارة الذاتية.

وذلك لحصوله على دورات مماثلة لدورات المديرين في الإدارة الذاتية. والسبب الثاني: أن المعلمين ذوي الدرجات الأقل يفضلون التغيير والاتجاهات المعاصرة في التعليم

ويلاحظونه، أما المعلمين ذوي الدرجات الأعلى فقد تكونت لديهم نمطيه خاصة فلا يتقبلون التغيير.

ثالثاً: مناقشة السؤال الكيفي الثاني للدراسة أي النتائج المتعلقة بالصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القدس الشرقية كما يراها مديرو هذه المدارس

قامت الباحثة بسؤال المديرين عن أهم خمس صعوبات واجهتهم أثناء ممارسة الإدارة الذاتية من خلال المقابلة التي أجرتها معهم، وكان من نتيجة المقابلة أن هناك العديد من الصعوبات التي واجهتهم أثناء ممارستهم للإدارة الذاتية في شرقي القدس.

وقد قسمتها الباحثة إلى قسمين:

أولاً: صعوبات مهارية تعتمد على عدم اتقان المديرين لبعض المهارات الإدارية الضرورية من أجل نجاح الإدارة الذاتية.

ثانياً: صعوبات مالية تتعلق في كيفية استغلال ميزانية المدرسة من قبل المديرين.

القسم الأول من الصعوبات التي واجهها مديرو مدارس الإدارة الذاتية والتي تتعلق بعدم اتقانهم لبعض المهارات الإدارية، ومنها، مهارة إدارة أموال المدرسة، ومهارة المسؤولية والمسائلة، ومهارة التقييم المستمر، ومهارة إعادة التخطيط من أجل التحسين، ومهارة

المتابعة، ومهارة اختيار الموردين والتعامل معهم، ومهارة الاتصال والتواصل مع المعلمين المشاركين، وإقناعهم بالتغيير.

واتفقت هذه الدراسة مع الدراسات التالية:السيف(2011)، ومهراليزادا وآخرون

(Mehralizadeh et.al,2004)، وسرور(2008)، والفياض (2012) وشينج

وشونج (Cheng et.al,2004)، والشحي(2002)، حسونة(2009) والذين اكدوا

على وجود صعوبات مهارية لدى المديرين في المدارس ذاتية الادارة.

وتعزو الباحثة سبب وجود هذه الصعوبة لدى مديري مدارس الادارة الذاتية في شرقي

القدس إلى عدة أسباب منها:

أولاً: ما ذكره المديرون في ذلك وهو كبير حجم المدرسة من حيث البناء، وكثرة عدد

الطلبة والمعلمين في المدارس، مما يزيد من احتياجات المدرسة ولوازمها، فيزيد ذلك من

عبء المسؤوليات على المدير.

ثانياً: عدم وجود دورات تدريبية متنوعة والتي من خلالها يتم إكساب المديرين المهارات

التي تمكنهم من تأدية أعمالهم بكفاءة والذي أكدته دراسة الشحي (2002).

ثالثاً: عدم تفعيل مشاركة دور مجالس الآباء والأمهات فيما يتعلق بمشاركتهم في رسم

النظم والقوانين المنظمة للعمل وصياغتها، وعدم فتح المجال أمامهم للمشاركة في

فعاليات المدرسة وأنشطتها. والذي أكدته دراسة الشحي(2002)، وسرور(2008).

القسم الثاني من الصعوبات التي واجهها مديرو مدارس الإدارة الذاتية المالية والتي

تتعلق في كيفية استغلال ميزانية المدرسة من قبل المديرين، والتي تحددت بـ:

أولاً: عدم معرفة وتحديد ما يلزم المدرسة من حاجيات ولوازم مدرسية.

ثانياً: آلية الشراء، وعروض الأسعار؛ لكون المدير في الإدارة الذاتية هو المسؤول الأول

عن شراء ما يلزم المدرسة من مواد وأدوات ووسائل تعليمية.

ثالثاً: آلية التعامل مع الموردين من لتحديد المناقصات؛ لشراء ما يلزم.

رابعاً: عدم اتقان مهارة ربط الميزانية بالبرامج المدرسية والمشاريع.

خامساً: البيروقراطية المالية التي تفرضها وزارة التربية والتعليم. وهذا ما أكدته دراسة

وسرور (2008)، وحسونة (2009)، وجوتج وبلومبرك (Jogthong et.al, 2010)، والبقمي

ومهراليزادا وآخرون (Mehralizadeh et.al, 2004)، الشحي (2002)، والبقمي

(2012).

وتعزو الباحثة أسباب وجود هذه الصعوبة لدى مديري مدارس الإدارة الذاتية في

مدارس شرقي القدس إلى عدة أسباب منها ما ذكره المديرون وهو كبير حجم المدرسة من

حيث البناء وكثرة عدد الطلبة والمعلمين في المدارس، مما يزيد من الأعباء والمسؤوليات

المالية لدى مدير المدرسة.

ومن الأسباب عدم وجود الدورات التدريبية والتي تتعلق بالناحية المالية للمدرسة وميزانيتها، والتي تمكن المدير من تأدية أعماله بكفاءة من أجل اتقان مهارة الإدارة المالية لدى المديرين.

وبيروقراطية مسؤولي وزارة المعارف والبلدية، وعدم إعطاء المدير الحرية الكاملة في التصرف المالي في الميزانية المخصصة له. والذي أكدته دراسة كل من البقمي (2012)، وسرور (2008) في كون وزارة التربية والتعليم تحد من مسؤوليات مدير مدرسة الإدارة الذاتية ومنها: المسؤوليات المالية فيما يتعلق ببناء مرافق جديدة للمدرسة أو ترميمها. ودراسة ومهراليزادا وآخرون (Mehralizadeh et.al,2004)

، التي أكدت على افتقار المدير لحرية التصرف المالي في الميزانية المخصصة له. والسبب الأخير عدم وضع ميزانية المدرسة حسب حاجات كل مدرسة وإمكانياتها، وموقعها الجغرافي التي أوصت بها دراسة السيف (2012).

التوصيات

أولاً: أشارت نتائج الدراسة الى أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس شرقي القدس كانت بدرجة كبيرة على جميع المجالات، ما عدا درجة تطبيق مجال تفعيل دور المجتمع المحلي التي كانت بدرجة متوسطة؛ لذلك توصي الباحثة بالأمر التالية:

- 1- دعم المجتمع المحلي بشكل عام، وأولياء الأمور بشكل خاص للمدرسة.
- 2- إقامة قنوات اتصال بين الإدارة والمجتمع المحلي، والاستفادة من خبراته.
- 3- تقديم برامج هادفة من قبل المدرسة؛ لخدمة المجتمع المحلي: كالدورات، والمحاضرات.

4- إقامة دورات تدريبية وورش عمل للمدرين في مجال كيفية التعامل مع المجتمع المحلي.

5- تشجيع الزيارات التبادلية بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية.

6- غرس مفهوم العمل التطوعي لدى الطلبة، ومساهمة المدرسة من خلاله في المجتمع، ومشاركة المجتمع في فعالياته ونشاطاته التي يقيمها.

ثانياً: أشارت نتائج الدراسة الى درجة تطبيق متوسطة لبعض فقرات مجال تطوير المدرسة تكنولوجياً في مدارس شرقي القدس، التي تتعلق بمهارة استخدام الحاسوب كوسيلة اتصال لذلك توصي الباحثة بـ:

إقامة دورات تدريبية محوسبة للإداريين والمعلمين تعتمد على طرق الاتصال والتواصل بين الإدارة والمعلمين.

ثالثاً: أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق بين استجابات المبحوثين تعود لمتغير جنس مدير المدرسة لصالح المديرين الذكور؛ لذلك توصي الباحثة بعمل زيارات متبادلة بين مديري المدارس؛ لتبادل الخبرات فيما بينهم.

رابعاً: أشارت نتائج الدراسة إلى وجود صعوبات يواجهها المديرين أثناء تطبيق الإدارة الذاتية ومنها صعوبات مهارات ادارية او صعوبات مالية لذلك توصي الباحثة بالأمور التالية :

اولا :عقد دورات تدريبية لمديري المدارس وتشمل جميع المهارات الإدارية: كإدارات (التخطيط، والتقييم، والأزمات، وحل المشاكل المالية، وإدارة الوقت)، والاستعانة بالخبراء؛ للتقليل من الصعوبات أو التغلب على الصعوبات التي واجهها مديرو تلك المدارس.

ثانيا :تحديد نشرات من قبل وزارة المعارف تحدد الصلاحيات التي يخول بها المدير للقيام بها كمدير مدرسة ذاتية الإدارة وتعريفهم بمفهوم الإدارة الذاتية .

الدراسات المستقبلية

من خلال العرض السابق للإطار النظري، ودراسة مشكلة الدراسة وتحليلها توصي الباحثة بعمل دراسات مستقبلية مثل:

1- دراسة معرفة سبل التغلب على المشكلات التي تواجه مدارس الإدارة الذاتية في شرقي القدس.

2- تقييم مدى فعالية المدارس ذاتية الإدارة في شرقي القدس من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومديراتها.

3- دراسة تقارن بين الإدارة الذاتية في المدارس التي طبقت المشروع في شرقي القدس كمرحلة أولية، والمدارس التي طبقت المشروع كمرحلة ثانية.

4- دراسة تقارن بين الإدارة قبل تطبيق مشروع الإدارة الذاتية، وبعد تطبيق الإدارة الذاتية في تلك المدارس من وجهة نظر معلميها.

قائمة المراجع

مراجع اللغة العربية :

الابراهيم, عدنان بدري . (2011) . الادارة تربوية -مدرسية - صفية (ط . 1) .

عمان , الاردن : دار اليازوري .

ابو خطاب, ابراهيم . (2008) . مقومات الادارة المدرسية الفاعلة في المدارس

الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها . رسالة

ماجستير . كلية التربية في الجامعة الاسلامية: غزة , فلسطين .

أحمد, أحمد إبراهيم . (2003) . الادارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين .

مصر: دار الفكر العربي .

البدري, طارق عبد الحميد . (2005) . ادارة التعليم الصفي (ط . 1) . عمان ,

الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع .

البقمي, بدر بن مهدي . (2012) . درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

بمحافظة لطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم . رسالة

ماجستير . كلية التربية, جامعة القرى : المملكة العربية السعودية .

الجبر, زينب علي . (2002) . الادارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم(ط.1).

دولة الامارات العربية : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

جبران, على محمد . (2011) . المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من

وجهة نظر المعلمين في الاردن. مجلة الجامعة الاسلامية(سلسلة الدراسات

الانسانية) , 9 (1) , 427 - 458 .

جبران, علي و الشمري, راضي بن محيسن. (2009) . درجة تطبيق الادارة

المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين

بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. بحث جامعي. كلية التربية,

جامعة اليرموك : اربد, الاردن .

حامد, سليمان . (2009) . الادارة التربوية المعاصرة (ط. 1) . عمان, الاردن:

دار اسامه للنشر والتوزيع.

حسونة, اسامة .(2009) . درجة تطبيق الادارة اللامركزية في مديريات التربية

والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الاساسية

الحكومية والخاصة. رسالة ماجستير . كلية العلوم التربوية , جامعة الشرق

الاوسط للدراسات العليا : عمان , الاردن

حسين, سلامة عبد العظيم . (2006) . الادارة المدرسية والصفية المتميزة ,

(ط.1) . عمان, الاردن: دار الفكر .

حسين, سلامة عبد العظيم .(2006) . الادارة الذاتية ولا مركزية التعليم (ط.1).

الاسكندرية, مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر .

الحلاق, محمد أحمد. (2010) . المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في

مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية

(دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق) . كلية التربية , جامعة دمشق :

سوريا .

الحوارة, كامل محمد. (د.ت) . مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي.

بحث مقدم الى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية . جامعة الزرقاء :

الأردن .

الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي .(2014) .التعليم المشروع القومي لمصر.

أخذ من الانترنت بتاريخ 22 /2 /2015 من

<http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Egypt/Egypt>

_Strategic_Plan__Arabic

داوود, عبد العزيز احمد محمد .(2009) . تطبيق الادارة الذاتية في مدارس التعليم

الاساسي بسلطنة عمان تصور مقترح دراسة مقدمة للقاء السنوي الخامس

عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) . كلية التربية ,

جامعة الملك سعود: الرياض, المملكة العربية السعودية .

دافيز، برانت وإليسون، لندا . (2004) . الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين،

(عبد العزيز البهواشي, مترجم) . القاهرة , مصر : مكتبة النهضة المصرية.

الدعيلج, ابراهيم عبد العزيز. (2009). الادارة العامة و الادارة التربوية (ط.1)

عمان, الاردن: دار الرواد للنشر و التوزيع .

الدوسري, خلود حمد . (2006). الادارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة

الرياض - تصور مقترح - . رسالة دكتوراه . جامعة الملك سعود : المملكة

العربية السعودية .

الرجوب, غادا. (2008). التعلم التنظيمي من وجهة نظر الاداريين في جامعة

اليرموك. رسالة دكتوراة (غير منشورة) . جامعة اليرموك: اربد, الاردن .

سرور, سهى. (2008). تطوير الادارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات

غزة في ضوء مفهوم الادارة الذاتية للمدرسة. رسالة ماجستير (غير منشورة) .

كلية التربية, الجامعة الاسلامية: غزة, فلسطين .

سلامة, عادل عبد الفتاح. (2000). دراسة مقارنة - الادارة الذاتية والفعالية

المدرسية في كل من انجلترا و استراليا و هونج كونج و امكانية الافادة منها في

جمهورية مصر العربية. مجلة التربية والتنمية , 20 (5) , 72 - 120 .

سليمان, عرفات عبد العزيز . (2001) استراتيجيات الإدارة في التعليم : ملامح من

الواقع المعاصر . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.

السيف, نورة بنت عبد العزيز . (2011) . معوقات تطبيق الادارة الذاتية لدى

مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض . رسالة ماجستير . قسم التربية , كلية

العلوم الاجتماعية, جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية: الرياض , لمملكة

العربية السعودية .

الشحي, ابتسام . (2002) . امكانية تطوير ادارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان في

ضوء مبادئ مدخل الادارة الذاتية للمدرسة . رسالة ماجستير . كلية التربية ,

جامعة السلطان قابوس: سلطنة عمان .

صالح, علي و الشعر, مرشد عبده . (2008) . دور المدارس المستقلة في دولة

قطر في تطوير التعليم من وجهة نظر الاداريين و المعلمين . بحث جامعي .

كلية التربية, جامعة اليرموك: اربد, الاردن .

ضحوي, بيومي و المليجي, رضا . (2010) . توجهات الادارة التربوية الفعالة في

مجتمع المعرفة (ط.1). القاهرة, مصر: دار الفكر العربي .

طه , خالد. (2007).المدارس المستقلة في قطر بين مؤيد ومعارض. اخذت من

الانترنت بتاريخ 2015/3/24 من

<http://elaph.com/ElaphWeb/Reports/2005/>

عابدين, محمد عبد القادر. (2001). الادارة المدرسية الحديثة (ط.1) . عمان ,

الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع .

العجمي, محمد حسنين عبده . (2005). المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل

الادارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية ,

25 (1) جامعة المنصورة : مصر .

العجمي, محمد حسنين عبده. (2007) . الادارة المدرسية ومتطلبات العصر

(ط.1). الاسكندرية , مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر .

العجمي, محمد حسنين عبده . (2011) . استراتيجيات الادارة الذاتية للمدرسة

والصف (ط2). عمان , الاردن : دار المسيرة للطباعة والنشر .

العدلوني , محمد اكرم .(2000). مدرسة المستقبل و الدليل العلمي . ورقة عمل

مقدمة الى ندوة المعالم الاساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي والعشرين :
الدوحة, قطر .

العرافيني, عصام والعمري, بسام. (2001) . تقدير فاعلية المدارس الاساسية

الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مادبا. مجلة دراسات, 28 (2) ,
. 538 - 522

العميرة, محمد حسن. (2002) . مبادئ الادارة المدرسية (ط. 3) . عمان , الاردن
: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

العمري, فواز. (2012) . واقع جاهزية تفعيل الادارة الذاتية في المدارس الابتدائية
الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير . كلية التربية, جامعة طيبة :
المملكة العربية السعودية .

عواد, سهى غالب . (2007) . تقييم فعالية المدارس المدارة ذاتيا في الضفة

الغربية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها . المجلة التربوية , 25

(1) : بيت لحم , فلسطين .

عواد, محمد أحمد .(2013). ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج في المدارس

العربية داخل الخط الاخضر المتعلقة بالثقافة التنظيمية المعوقات ومقترحات

للتطوير. رسالة دكتوراة. كلية التربية, قسم الادارة وأصول التربية, جامعة

اليرموك: اربد, الاردن .

العوادة, انتصار. (2009). تطوير انموذج اداري تربوي لتحويل

الجامعات الفلسطينية الى منظمات متعلمة. أطروحة دكتوراه (غير منشورة).

الجامعة الاردنية: عمان, الاردن .

الغافري, جمال سالم. (2008). درجة تطبيق الادارة الذاتية والصعوبات التي

يوجهها في سلطنة عمان كما يراها الاداريون والمعلمون ومديرو تلك

المدارس . رسالة ماجستير. كلية التربية, جامعة اليرموك: اربد, الاردن .

الفياض, تهاني بنت فهد. (2012). واقع تطبيق الادارة الذاتية في مدارس التعليم

العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات.رسالة ماجستير .

كلية العلوم الاجتماعية, قسم الادارة والتخطيط التربوي, جامعة الامام محمد

بن سعود الاسلامية: المملكة العربية السعودية .

فتيحة, احمد . (2009) . المدرسة كمنظمة متعلمة . مجلة الكرمة , 6 (6) ,

. 193- 176

المجلس الاعلى للتعليم في قطر . (2008) . المدارس المستقلة . دولة قطر .أخذ من

الانترنت بتاريخ في 2015/2/21 من

<http://www.education.gov.qa/schools/ISsearch.htm>

محمد, فتحي عبد الرسول. (2008) . الاتجاهات الحديثة في الادارة المدرسية

(ط . 1) الجيزة, مصر: ا لدار العالمية للنشر والتوزيع .

محي الدين, ايناس . (2009) . مدير المدرسة ودورة في الادارة المدرسية الناجحة

والفعالة (ط.1). عمان, الاردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع .

المعشني, سعيد علي . (2002) . درجة تطبيق الامركزية في ادارة مديريات التربية

والتعليم في سلطنة عمان . رسالة ماجستير (غير منشورة) . جامعة اليرموك:

الاردن .

منصور, رشيد خالد . (2004) . المركزية واللامركزية في الادارة التربوية في

فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات

شمال الضفة الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية: فلسطين .

وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر . (2008) . اللامركزية. أخذ من الانترنت

بتاريخ 2015 /2/21 من

<http://www.moelp.org/forum/forum-posts.asp?TID=4242>

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2005) . تطوير الادارة المدرسية أخذت

بتاريخ الانترنت بتاريخ 2015/2/19 من

<http://www.mohe.gov.ps/publications/managment.doc>.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2005) . دراسة مشروع المدارس المدارة

ذاتيا - الجانب الاداري وزارة التربية والتعليم الفلسطينية : رام الله , فلسطين .

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية . (2010) . الاستراتيجية القطاعية وعبر

القطاعية للتعليم " 2011-2013" أخذ من الانترنت بتاريخ 2015/2 /23

<http://www.mohe.gov.ps/publications/managment.doc>.

وزارة المعارف, حقيبة للمديرين. (2008). الادارة التعليمية الابتدائية : افق جديد

للمدرسة : القدس .

الهذلي, رجوة بنت سمران . (2010) . ادارة الذات وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى

مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة

من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير. كلية التربية, قسم الادارة و التخطيط,

جامعة ام القرى: مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية .

مراجع اللغة الأجنبية :

- Botha, N. (2006). *Leader in School – Based Management : A case study in selected schools*. Journal of education , South Africa. 26(3) , 341–354.
- Can,Niyazi.(2011).*Developing Activities of learning Organization in Primary School*. African Journal of Business Management, Vol.5(15),pp 6256–6260 .
- Chen,J,Pan,H,Wei,H,Chang,M.&Wang,L.(2004). *The study for the factors of affecting learning organization in current taiwanese school*. Journal of Education and Psychology, 27(2),307–3240
- Cheng,Y.(1996). *School Effectiveness and School–Based Management : Amerchanism for development* . The Flamer Press,London.

Cheng & Cheung. (2004). *Four Types of School Environment*

Multi Level Self Management and Educational Quality.

Educational research & Evaluation. 10(1), 71–100

Edquist, love. (2005) .*Decentralization of Educational Managemet*

in Vietnam. Master's Thesis in Politic, **Science Jonkoping**

University . (6)

Friedman, Thomas.(2007). *The world Is Flat: A Brief History of*

the Twenty– first Century. Picador : New York,.

Gaziel,H . (1998) . *School–Based Management as a Factor in*

School Effectiveness . International Review of Education

,vol.44,No.4.

Hanson, E. M. (2000). *Democratization and Education*

Decentralization in Spain: A Twenty–Year Struggle For

Reform .The world bank : Washington ,D.C.

Jogthong ,C .and Pimolbunyong .R. (2010). *Participatory Action*

Research for School-based Management and Teacher

Professional Development .Research in Higher Educational

Journal , 3(2), 1-8.

Mehralizadeh , & Sepacy, H.&Atashfeshan,F. (2004).

Globalization and Decentralization of Management A study

of the Feasibility of Application of School – Based

Management in Iran's Secondary School University of

shalu'd Chamran :Ahvaz, Iran .

Sengy ,P.M.(1990). *The fifth discipline: the Art and Practice of*

the Learning organization : New York, Doubleday.

Stevens,W.D.(1997).Joining in Reform of Elementary and

Secondary Education in Texas . The Challenge For

Business, leadership, London & New York.

Underhill, A. (2004). *The Learning School: a school culture in*

which the entire staff is encouraged to engage in p

personal and professional learning which feed

organizational transformation and vice versa. Etas

Journal, Vol. (21)2

גזיאל . חיים . (2002) . בית-ספר בניהול עצמי : תיאוריה, מחקר

ומעשה ף רמות . תל-אביב .

משרד החינוך . (2013) . מעבר בתי ספר יסודיים לניהול עצמי:

תפיסות ועמדות כלפי התכנית בשנת היישום הראשונה (תשע"ב)

ראמ"ה . הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך .

פרידמן , יצחק . (2010) . להעלות את רמת ניהול עצמי - ההישגים של

בית ספר: הכוונה עצמית וביעילות ואחריו ת. ירושלים: מכון

הנרייטה סאלד

الملاحق

ملحق رقم (1)

خصائص العينة الاستطلاعية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	11	36.7%
	انثى	19	63.3%
	المجموع	30	100%
النوع الاجتماعي لمدير المعلم	ذكر	15	50%
	انثى	15	50%
	المجموع	30	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	21	70.0%
	ماجستير	9	30.0%
	المجموع	30	100%
سنوات الخدمة كمعلم	اقل من سنة	1	3.3%
	من 1 الى 5 سنوات	3	10.0%
	من 6 الى 10 سنوات	8	26.7%
	من 11 الى 15 سنة	7	23.3%
	اكثر من 15 سنة	11	36.7%
	المجموع	30	100%
سنوات الخدمة كمعلم في المدرسة	اقل من سنة	3	10.0%
	من 1 الى 5 سنوات	2	6.7%
	من 6 الى 10 سنوات	9	30.0%
	من 11 الى 15 سنة	6	20.0%
	اكثر من 15 سنة	10	33.3%
	المجموع	30	100%
الدرجة في الالفق الجديد	من 1 الى 3 درجات	13	43.3%
	من 4 الى 5 درجات	10	33.3%
	من 6 الى 9 سنوات	7	23.3%
	المجموع	30	100%

ملحق رقم (2)

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha). نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لثبات أداة الدراسة للعينة الاستطلاعية

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
تفويض السلطة للمدير	30	23	0.92
المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	30	13	0.92
تطوير المدرسة تكنولوجيا	30	20	0.93
النمو المهني للمعلم	30	18	0.94
تفعيل دور المجتمع المحلي	30	8	0.92
الدرجة الكلية	30	82	0.96

ملحق رقم (3)

أسماء السادة المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة

(حسب الاحرف الابجدية)

الرقم	الاسم	الجامعة
1	د. أحمد فتيحة	جامعة بير زيت
2	أ. حنين مجادلة	كلية القاسمي
3	د. رولا الكرد	كلية دفيد يلين
4	د. عبد الله بشارت	جامعة بير زيت
5	د. علا الخليلي	جامعة بير زيت
6	د. عمر نصر الله	جامعة القدس
7	د. عمرو موسى	جامعة بيت لحم
8	د. كامل هاشم	جامعة القدس

ملحق رقم (4)
الاستبانة قبل التحكيم
الاستبانة

حضرة المعلم / المعلمة :

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى التعرف على

. واقع الإدارة الذاتية في مدارس القدس والصعوبات التي تواجهها كما يراها مديرو ومعلمو هذه المدارس .

لتقديمه كمشروع تخرج في جامعة بيرزيت ، وقد صممت هذه الإستبانة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى منك الإجابة عن فقراتها شاكرين لك تعاونك، ومؤكدين لك بأن المعلومات التي ستقدمها لنا لا تستخدم إلا للبحث العلمي فقط .

الباحثة:

ناهد الرويضي

ملاحظة: تتكون الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول: يتكون من معلومات شخصية عنك يرجى منك وضع (○) أمام الرقم الذي يناسب حالتك.
- القسم الثاني: يتكون من (85) فقرة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى منك وضع (○) في المستوى الذي يناسبك أمام كل فقرة .

و شكرا لحسن تعاونكم

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس : ذكر 1 أنثى 2

2- جنس مدير مدرستك ذكر 1 أنثى 2

3- المؤهل العلمي : بكالوريوس 1 ماجستير 2 دكتوراه 3

4 - سنوات الخدمة كمعلم : اقل من سنة 1
 من سنة الى 5 سنوات 2
 من 6 - الى 10 سنوات 3
 من 11 - الى 15 سنة 4
 اكثر من 15 سنة 5

5- سنوات الخدمة في مدرستك : اقل من سنة 1
 من سنة الى 5 سنوات 2
 من 6 - الى 10 سنوات 3
 من 11 - الى 15 سنة 4
 اكثر من 15 سنة 5

6- الدرجة في الافق الجديد : من 1 -- 3 1
 4 ---- 5 2
 6 ---- 9 3

القسم الثاني: الفقرات

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
المجال الاول: (تفويض السلطة للمدير) يسمح للمدير في الادارة الذاتية بالقيام بالأعمال التالية دون اللجوء الى مفتشي المدرسة :						
1	وضع القوانين والأنظمة التي تلائم وثقافة المدرسه .	5	4	3	2	1
2	توزيع ميزانية المدرسة بما يتلاءم ولوازم المدرسه.	5	4	3	2	1
3	بناء مرافق جديدة او ترميمها.	5	4	3	2	1
4	طرح عطاءات لشراء او التخلص من التالف.	5	4	3	2	1
5	شراء وسائل تعليمية وتكنولوجية مثل (ماكينة تصوير , حاسوب) .	5	4	3	2	1
6	اصلاح التالف من الاجهزة .	5	4	3	2	1
7	تعيين موظفي الخدمات كالنظافة او فصلهم.	5	4	3	2	1
8	فصل او تثبيت معلم.	5	4	3	2	1
9	توزيع المهام الوظيفية على المعلمين كلا حسب وظيفته.	5	4	3	2	1
10	عمل دورات للمعلمين تتناسب مع احتياجات المدرسة.	5	4	3	2	1
11	اختيار المشاريع المناسبة للمدرسة.مثل (مشروع التغذية والصحة) .	5	4	3	2	1
12	فصل او تثبيت طالب.	5	4	3	2	1
13	صلاحية فتح شعب جديدة وضم اخرى حسب الحاجة .	5	4	3	2	1
14	اضافة حصص او حذف حصص بما يتناسب مع مصلحة طلبته.	5	4	3	2	1
15	اعفاء طلاب من دفع الرسوم المدرسية .	5	4	3	2	1
16	تقسيم اوقات الحصص المدرسية بما يتلاءم مع المدرسه .	5	4	3	2	1
17	اصراف الطلاب من المدرسة عند وجود خطر ما (كالزلازل , اغلاق طرق) .	5	4	3	2	1
18	اختيار مواقع الرحل المدرسية للطلاب .	5	4	3	2	1
19	إضافة جزء او حذف جزء من المناهج التدريسية بما يتلاءم مع الطلاب.	5	4	3	2	1
20	وضع وسائل تقييمية مختلفة لتقييم الطلاب .	5	4	3	2	1
21	عمل محاضرات علمية للطلاب خارجة عن المنهاج.	5	4	3	2	1
22	عمل حفلات مدرسية .	5	4	3	2	1
23	عمل مجلس ولجنة اباء لأولياء الامور .	5	4	3	2	1
24	دعوة الاهالي لاجتماعات دورية بخصوص الطلاب .	5	4	3	2	1
الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
المجال الثاني: (المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية) يشارك المدير في الادارة الذاتية الطاقم التدريسي والإداري في:						
1	وضع القوانين والأنظمة التي تلائم ثقافة المدرسه.	5	4	3	2	1
2	وضع الخطط المدرسية .	5	4	3	2	1
3	متابعة الخطط المدرسية .	5	4	3	2	1
4	متابعة مدى تطابق الخطط مع الاهداف المدرسية .	5	4	3	2	1
5	متابعة مدى تطابق الخطط مع رسالة ورؤية المدرسة .	5	4	3	2	1
6	وضع ميزانية المدرسة .	5	4	3	2	1
7	وضع برنامج المعلمين وتوزيع الحصص.	5	4	3	2	1

1	2	3	4	5	8
1	2	3	4	5	وضع التقييمات المدرسية.
1	2	3	4	5	اختيار الدورات الملائمة لاحتياجات المدرسة .
1	2	3	4	5	تنظيم البيئة المدرسية بوضع برامج تعليمية وتربوية نوعية من اجل اعداد متعلمين دائمي التعلم.
1	2	3	4	5	وضع المناهج المدرسية بما يتلاءم مع بيئة المدرسة المتعلقة بالبرامج المدرسية مثل (مشروع التغذية والصحة) .
1	2	3	4	5	تشكيل لجنة اجتماعية من المعلمين تقوم باعمال ك (الزيارات البيئية) .
1	2	3	4	5	اتخاذ القرارات المختلفة والمناسبة بما يتناسب ومصحة المدرسة .
1	2	3	4	5	بوضع معايير تستخدم في تقويم الانجاز للمعلمين .
الرقم	الفقرة				
1	المجال الثالث : (مدى تطور المدرسة تكنولوجيا) لتطوير المدرسة تكنولوجيا من قبل المدير في الادارة الذاتية يقوم :				
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5
19	1	2	3	4	5
20	1	2	3	4	5
21	1	2	3	4	5
22	1	2	3	4	5
الرقم	الفقرة				
المجال الرابع : (النمو المهني للمعلم) يلتزم المدير في الادارة الذاتية في تطوير المعلم مهنيا من حيث :					
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	الاطلاع على التجديدات والمستحدثات التربوية .	3
1	2	3	4	5	تتميه العلاقات الانسانية في المجتمع المدرسي .	4
1	2	3	4	5	توزيع الادوار والمسؤوليات للمعلم حسب الكفاءة.	5
1	2	3	4	5	تتميه الخبرات والمهارات التعليمية .	6
1	2	3	4	5	التشجيع على الالمام بالتطوير الفكر التربوي ونظريات التعلم والتعليم .	7
1	2	3	4	5	التعرف على اهم القضايا التي تواجه التعليم في نموه وعلاقته بالإدارة المدرسية .	8
1	2	3	4	5	عمل دراسات ميدانية لبعض القضايا والمشاكل التعليمية والتي تسهم في حل تلك المشاكل.	9
1	2	3	4	5	تعزيز دوره لمهنة التعليم كشعوره (بقيمة دورة وحجمه وعظم مسؤوليته).	10
1	2	3	4	5	تزويده بالمعلومات والمهارات اللازمة لفهم عملية التعليم والتعلم .	11
1	2	3	4	5	تزويده بالمعلومات والمهارات اللازمة لتقييم عملية التعليم والتعلم.	12
1	2	3	4	5	اختيار نوع الدورات التي تتلاءم مع احتياجات المدرسة .	13
1	2	3	4	5	اختيار الوقت المناسب بين المعلم و لدورات.	14
1	2	3	4	5	التدريب اللازم لمشروع المدرسة تكون قبل بسنه على الاقل من خلال الدورة .	15
1	2	3	4	5	الحرص على معرفه مستوى الاداء والدرجة في التقدم في العمل .	16
1	2	3	4	5	تقليص حصص المعلم الملتحق في الجامعة لإكمال دراسته اذا لزم الامر .	17
1	2	3	4	5	التعزيز على القدرات والانجازات .	18
الرقم	الفقرة					
المجال الخامس : (تفعيل دور المجتمع المحلي) النشاطات التي ينفذها المدير في الادارة الذاتية مع المجتمع المحلي :						
1	2	3	4	5	وضع خطة المدرسة وما تشمل من رسالة وأهداف .	1
1	2	3	4	5	عمل ندوات و محاضرات من قبل قادة المجتمع المحلي حسب التخصصات (ك.الطبيب)	2
1	2	3	4	5	حفل تكريم لأولياء الامور الذين ساهموا في تقديم التبرعات المادية والمعنوية	3
1	2	3	4	5	تنظيم رحلات مدرسية لمؤسسات المجتمع المحلي .	4
1	2	3	4	5	تنظيم حملات نظافة للبيئة المحيطة بالمدرسة .	5
1	2	3	4	5	تنفيذ يوم مفتوح لأولياء الامور لتعريفهم بنجاحات ابنائهم .	6
1	2	3	4	5	مساهمة المجتمع المحلي في حل مشكلات الطلبة السلوكية والمادية .	7

ملحق رقم (5)
الاستبانة بعد التحكيم
الاستبانة

حضرة المعلم / المعلمة :

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى التعرف على

" . واقع الإدارة الذاتية في مدارس القدس والصعوبات التي تواجهها كما يراها مديرو ومعلمو

هذه المدارس " .

لتقديمه كمشروع تخرج في جامعة بيرزيت ، وقد صممت هذه الإستبانة لجمع المعلومات حول
موضوع الدراسة، يرجى منك الإجابة عن فقراتها شاكرين لك تعاونك، ومؤكدين لك بأن
المعلومات التي ستقدمها لنا لا تستخدم إلا للبحث العلمي فقط .

الباحثة:

ناهد الرويضي

ملاحظة: تتكون الاستبانة من قسمين:

• القسم الأول: يتكون من معلومات شخصية يرجى منك وضع (○) حول الرقم الذي
يناسب حالتك.

• القسم الثاني: يتكون من فقرات لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى منك
وضع (○) في المستوى الذي يناسبك أمام كل فقرة .

و شكرا لحسن تعاونكم

1- الجنس : ذكر 1 أنثى 2

2- جنس مدير مدرستك ذكر 1 أنثى 2

3- المؤهل العلمي : بكالوريوس 1 ماجستير 2 دكتوراه 3

4 - سنوات الخدمة كمعلم :

- 1 اقل من سنة
- 2 من سنة الى 5 سنوات
- 3 من 6 - الى 10 سنوات
- 4 من 11 - الى 15 سنة
- 5 اكثر من 15 سنة

5- سنوات الخدمة في مدرستك : اقل من سنة 1

من سنة الى 5 سنوات 2

من 6 - الى 10 سنوات 3

من 11 - الى 15 سنة 4

اكتر من 15 سنة 5

6- الدرجة في الافق الجديد : من 1 -- 3 1

4 ---- 5 2

6 ---- 9 3

المجال الاول: (تفويض السلطة للمدير)

يُسمح للمدير في الادارة الذاتية بالقيام بالأعمال التالية دون اللجوء الى مفتشي المدرسة :

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1	وضع القوانين والأنظمة التي تتناسب المدرسة .	5	4	3	2	1
2	توزيع الميزانية المخصصة للمدرسة بما يتلاءم ولوازمها .	5	4	3	2	1
3	بكتابة طلب بناء مرافق جديدة او ترميمها.	5	4	3	2	1
4	طرح عطاءات لشراء او التخلص من التالف.	5	4	3	2	1
5	شراء وسائل تعليمية وتكنولوجية مثل (ماكينة تصوير , حاسوب) .	5	4	3	2	1
6	اصلاح التالف من الاجهزة .	5	4	3	2	1
7	تعيين موظفي الخدمات كالنظافة او فصلهم.	5	4	3	2	1
8	نقل او تثبيت معلم.	5	4	3	2	1
9	فصل او قبول طلبة في المدرسة .	5	4	3	2	1
10	بالصلاحية الكاملة في الاشراف التربوي على المعلمين .	5	4	3	2	1
11	بالإعداد الشامل لتدريب المعلمين من خلال الدورات التي تتناسب مع احتياجات المدرسة.	5	4	3	2	1
12	اختيار المشاريع المناسبة للمدرسة.مثل (مشروع التغذية والصحة) .	5	4	3	2	1
13	توزيع المهام الوظيفية على المعلمين كلا حسب وظيفته.	5	4	3	2	1
14	صلاحية فتح شعب جديدة وضم اخرى حسب الحاجة .	5	4	3	2	1
15	اضافة حصص او حذف حصص بما يتناسب مع مصلحة طلبته.	5	4	3	2	1
16	اعفاء طلبة من دفع الرسوم المدرسية .	5	4	3	2	1
17	توفير فرص للطلبة لحضور محاضرات علمية اثرائية .	5	4	3	2	1
18	اخلاء المدرسة من الطلبة عند حدوث خطر ما (كالزلازل , اغلاق طرق) .	5	4	3	2	1
19	تقسيم اوقات الحصص المدرسية بما يتلاءم مع المدرسه .	5	4	3	2	1
20	إضافة جزء او حذف جزء من المناهج التدريسية بما يتلاءم مع الطلبة .	5	4	3	2	1
21	اقامة حفلات مدرسية .	5	4	3	2	1
22	العمل على تشكيل مجلس ولجنة اباء لأولياء الامور .	5	4	3	2	1
23	دعوة الاهالي لاجتماعات دورية بخصوص الطلبة .	5	4	3	2	1

المجال الثاني: (المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية)

يُسمح للمدير في الادارة الذاتية للطاقم التدريسي والإداري بالمشاركة في:

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1	وضع الخطط المدرسية الادارية وما تشمل من رسالة وأهداف .	5	4	3	2	1
2	متابعة الخطط المدرسية .	5	4	3	2	1
3	متابعة مدى تطابق الخطط مع الاهداف المدرسية .	5	4	3	2	1
4	متابعة مدى تطابق الخطط مع رسالة ورؤية المدرسة .	5	4	3	2	1
5	كيفية استغلال ميزانية المدرسة .	5	4	3	2	1
6	توزيع برنامج وحصص المعلمين	5	4	3	2	1
7	وضع التقييمات المدرسة مثال (تقييم المعلمين و تقييم الطلبة) .	5	4	3	2	1
8	اختيار الدورات الملائمة لاحتياجات المدرسة .	5	4	3	2	1

المجال الثاني: (المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية) يسمح المدير في الإدارة الذاتية للطاقم التدريسي والإداري في المشاركة في:						
الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
9	تطوير البيئة المدرسية للوصول لمدرسة دائمة التعلم .	5	4	3	2	1
10	تطوير المناهج المدرسية بما يتلاءم مع بيئة المدرسة المتعلقة بالبرامج المدرسية مثل (ادخال منهاج التغذية والصحة)	5	4	3	2	1
11	تشكيل لجنة اجتماعية من المعلمين تقوم ب (الزيارات البيئية , الواجبات الاجتماعية) .	5	4	3	2	1
12	اتخاذ القرارات المختلفة والمناسبة بما يتناسب ومصلحة المدرسة.	5	4	3	2	1
13	تعيين اماكن الرحل المدرسية للطلبة .	5	4	3	2	1
المجال الثالث : (تطوير المدرسة تكنولوجيا) من اجل ادخال تكنولوجيا التعليم للمدرسة يقوم المدير في الإدارة الذاتية ب:						
الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
1	توفير لوازم المدرسة التكنولوجية مثل (الحاسوب + الألواح الذكية + الكاميرات).	5	4	3	2	1
2	توفير مختبر حاسوب .	5	4	3	2	1
3	عقد دورات حاسوبية للمعلمين.	5	4	3	2	1
4	تشجيع الطلبة على استخدام الحاسوب.	5	4	3	2	1
5	توفير موقع للمدرسة على الانترنت .	5	4	3	2	1
6	شراء برامج تعليمية محوسبة للطلبة .	5	4	3	2	1
7	الاشتراك في مواقع تعليمية مثل (موقع افاق) .	5	4	3	2	1
8	الاشتراك في شبكات الانترنت لنقل المعلومات .	5	4	3	2	1
9	استخدام الانترنت في ارسال معلومات محوسبه (للإداريين + للمعلمين)	5	4	3	2	1
10	ارسال المعلومات اللازمة (للاداريين + للمعلمين) في الوقت المناسب بالحاسوب .	5	4	3	2	1
11	ارسال المعلومات اللازمة بوضوح بدرجة عالية بالحاسوب .	5	4	3	2	1
12	الإبلاغ عن وجود اجتماعات للمدرسة من خلال الحاسوب .	5	4	3	2	1
13	القيام باجتماعات دوريه على الانترنت.	5	4	3	2	1
14	المشاركة ببرامج محوسبه مشتركة مباشرة على الانترنت مع المعلمين . مثل (drive)	5	4	3	2	1
15	استقبال المعلومات والرسائل محوسبة من المعلمين .	5	4	3	2	1
16	مشاركة الفعاليات الصفية من خلال موقع الصفوف على موقع المدرسة .	5	4	3	2	1
17	مشاركة علامات الطلبة من خلال برنامج محوسب خاص على الانترنت.	5	4	3	2	1
18	مشاركة المعلم لتحضير دروسه بطرق محوسبه .	5	4	3	2	1
19	الرد على رسائل أعضاء الهيئة التدريسية المحوسبة في الوقت المناسب .	5	4	3	2	1
20	استخدام التكنولوجيا في مراقبة الممرات والساحات .	5	4	3	2	1

المجال الرابع : (النمو المهني للمعلم)						
يلتزم المدير في الادارة الذاتية في تطوير المعلم مهنيا من حيث :						
الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1	التشجيع على رفع كفاءته المهنية .	5	4	3	2	1
2	التدريب على الاساليب الحديثة للتعليم .	5	4	3	2	1
3	توفير المصادر للاطلاع على التجديدات التربوية .	5	4	3	2	1
4	تتميه العلاقات الانسانية في المجتمع المدرسي.	5	4	3	2	1
5	توزيع الادوار والمسؤوليات للمعلم حسب الكفاءة.	5	4	3	2	1
6	تتميه الخبرات والمهارات التعليمية وتبادلها بين المعلمين وذلك من خلال (تعليم الاقران)	5	4	3	2	1
7	متابعة التطوير في مفاهيم حديثة في نظريات التعلم والتعليم .	5	4	3	2	1
8	تشجيع المعلمين على التعرف على اهم القضايا التي تواجه التعليم مثل (التحديات , الصعوبات . المستجدات) .	5	4	3	2	1
9	عمل ابحاث اجرائية حول القضايا والمشاكل التعليمية .	5	4	3	2	1
10	تعزيز انتماء المعلم لمهنة التعليم كشعوره (بقيمة دورة وحجمه وعظم مسؤوليته) .	5	4	3	2	1
11	تزويد المعلم بالمعلومات والمهارات اللازمة لفهم مفاهيم حديثة او بديلة لعملية التعليم والتعلم.	5	4	3	2	1
12	تزويد المعلم بالمعلومات والمهارات اللازمة لتقييم عملية التعليم والتعلم.	5	4	3	2	1
13	تزويد المعلم بتغذية راجعة على اداءه .	5	4	3	2	1
14	اختيار نوع الدورات التي تتلاءم مع احتياجات المعلم .	5	4	3	2	1
15	اختيار وقت الدورات بما يتلاءم مع وقت المعلمين .	5	4	3	2	1
16	تهيئة الكادر التدريسي والإداري لأي مشروع تطويري خاص بالمدرسة قبل تنفيذه من خلال الدورات .	5	4	3	2	1
17	تعديل برنامج المعلم الملحق بالجامعة لإكمال دراسته اذا لزم الامر .	5	4	3	2	1
18	مكافأة المعلمين على انجازاتهم.	5	4	3	2	1
المجال الخامس : (تفعيل دور المجتمع المحلي)						
من اجل تفعيل دور المجتمع المحلي، يقوم المدير ب:						
الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1	مشاركه ممثلين عن المجتمع المحلي بوضع خطة المدرسة التي تشمل (رسالة , رؤية , أهداف , فعاليات) .	5	4	3	2	1
2	عمل ندوات و محاضرات من قبل قادة المجتمع المحلي حسب التخصصات (كالطبيب) .	5	4	3	2	1
3	إقامة حفل تكريم لأولياء الامور الذين ساهموا في تقديم التبرعات المادية والمعنوية .	5	4	3	2	1
4	تنظيم رحلات مدرسية لمؤسسات المجتمع المحلي الداعمة للمدرسة .	5	4	3	2	1
5	تنظيم حملات نظافة للبيئة المحيطة بالمدرسة .	5	4	3	2	1
6	تنظيم ايام مفتوحة لأولياء الامور لتعريفهم بدور المدرسة والأمور الخاصة بأبنائهم .	5	4	3	2	1
7	مشاركة المجتمع المحلي في حل مشكلات الطلبة المادية .	5	4	3	2	1
8	السماح للمجتمع المحلي باستخدام مرافق المدرسة لأمر خاصة بهم .	5	4	3	2	1

ملحق رقم (6)

اسئلة مقابلة مديري ومديرات المدارس ذاتية الادارة

مقابلة مع مدير مدرسة1- أسئلة افتتاحية:

الاسم: التخصص: سنوات الخبرة: مرحلة التعليم في المدرسة :

عدد المعلمين في المدرسة : معلمين ----- معلمات -----

2 - أسئلة متعلقة بالخلفية التعليمية:

1-آخر درجة علمية حصلت عليها؟

2- ما البرامج التدريبية التي التحقت بها مؤخرا لتساعدك في وظيفتك كمدير مدرسة ذاتية الادارة ؟

3- أسئلة متعلقة بالخبرة التربوية:

1-كيف تقيم تجربتك في المدرسة الذاتية من حيث :

الامور التي تم تفويضك بها من خلال المفتشين لك كمدير :

(بالنسبة لمبنى المدرسه , لوازم المدرسة وحاجاتها ,المعلم ,الطلاب ,المناهج التعليمية)

الامور المدرسية التي تشارك بها للعاملين من (ادارين + معلمين + المجتمع المحلي) في المدرسة في اتخاذ القرارات ؟

الاجراءات المتخذة في مدرستك من اجل تطويرها تكنولوجيا ؟

الاجراءات التي تلتزم بها من اجل تطوير المعلمين مهنيا ؟

الاجراءات التي تتبعها كمدير لتفعيل دور المجتمع المحلي ؟

2- اهم خمس صعوبات واجهتها كمدير مدرسة اثناء ممارستك الادارة الذاتية في مدرستك ؟ وكيف تم التغلب عليها ؟

ملحق رقم (7) اجوبة المديرين على اسئلة المقابلة

مقابلة مع مدير مدرسة 1

الامور التي تم تفويضك بها من خلال المفتشين لك كمدير : (بالنسبة لمبنى المدرسه , لوازم المدرسة وحاجاتها ,المعلم ,الطلاب ,المناهج التعليمية) ؟

التجربة هامة وبها صلاحيات لإدارة موارد المدرسة من اجل رفع المستوى التعليمي مع امكانية توفير موارد متخصصة في رفع مستوى التعليم وإمكانية اثناء المنهاج من خلال البرامج التربوية الداعمة .

الامور المدرسية التي تشارك بها العاملين من (ادارين+معلمين+المجتمع المحلي) بالمدرسة في اتخاذ القرارات اشارك السابقين في الكثير من الامور المدرسية منها اختيار الجولات المدرسية والبرامج التربوية الداعمة في اعداد البرامج التعليمية و في الخطط المدرسية وفي وضع حصص المعلمين (برنامج المعلمين) وأيضا في الفعاليات اللامنهجية .

الاجراءات المتخذة في مدرستك من اجل تطويرها تكنولوجيا ؟

من اجل تطوير مدرستي اقوم بعمل ورشات عمل واستكمالات للمعلمين لتفعيل الموقع المدرسي في الحاسوب وإدارة البيانات الصفية المحوسبة .

الاجراءات التي تلتزم بها من اجل تطوير المعلمين مهنيا ؟

من اجل تطوير طاقم المعلمين في مدرستي اوفر لهم الاستكمالات وورشات العمل حسب الاحتياجات مبنية بطريقة مهنية عالية .

الاجراءات التي تتبعها كمدير لتفعيل دور المجتمع المحلي ؟

أن المجتمع المحلي له دور كبير في مدرستنا وذلك من خلال مشاركة لجنة اولياء الامور في الفعاليات والنشاطات وزيارات للمؤسسات التربوية والصحية في المنطقة وتذويت قيم التطوع المجتمعي .

3- اهم خمس صعوبات واجهتها كمدير مدرسة اثناء ممارستك الادارة الذاتية في مدرستك؟ وكيف تم التغلب عليها ؟

هناك صعوبات منها :

اولا : ادارة اموال المدرسة وتم التغلب عليها ب عدة امور منها(تحديد الحاجات والية الشراء و عروض الاسعار واختيار الافضل).

ثانيا : كثرة المهام في المتابعة للأمور التالية (ميزانية المدرسة وكذلك التعليم و باقي العاملين في المدرسة) .
 ولم يتم التغلب عليها في نظري .ثالثا : التقييم المستمر وإعادة التخطيط من اجل التحسين والتطوير وتم التغلب
 عليها بالتغذية الراجعة والمستمرة للخطط. رابعا : المسؤولية والمساءلة الكبيرة فيه . وهذه لم استطع التغلب عليها
 .خامسا : اختيار الموردين والمهنيين والتعامل معهم وهي من الصعوبات الكبيرة لدينا .

مقابلة مع مدير مدرسة 2

الامور التي تم تفويضك بها من خلال المفتشين لك كمدير : (بالنسبة لمبنى المدرسه , لوازم المدرسة
 وحاجاتها ,المعلم ,الطلاب ,المناهج التعليمية) ؟

بالنسبة لمبنى المدرسة اصبح لنا الصلاحية في تغيير المبنى من الناحية الجمالية ووضع ميزانية لتغيير شكلها
 الخارجي والداخلي ومثال ذلك وضع مظلات خارجية لحماية الطالبات وعمل تغييرات في داخل المدرسة لعمل
 زوايا تعليمية لمجموعات التدريس الفردية .اما في ما يتعلق بلوازم المدرسة وحاجياتها فأصبحت هناك امكانيات
 مادية كبيرة لتطوير المدرسة وذلك من شراء وتوفير جميع لوازم المدرسة .وأما في ما يخص المعلم فقد وجد
 عندهم روح المنافسة الايجابية وذلك تحت اشرافي وتشجيعي لهم وإعطاءهم الصلاحيات الكاملة لإحضار
 مبادرات ومشاريع ليتم تطبيقها في المدرسة وتطوير المدرسة مع محاولة لتعزيز دور المعلم المبادر ومكافأته من
 خلال اعماله باعطاءه شهادات تقدير ,و فيما يتعلق بالمناهج التربوية ففي مدرستي تم تغيير المنهاج للمرحلة
 الاعدادية للغة الانجليزية فأصبحت المناهج (TOP SCORE) وتم اعطاء استكمالات للمعلمين لذلك
 وإحضار خبير لتقديم محاضرات لذلك المنهاج .ومن نتيجة ذلك العمل خروج طالبات متميزات اثناء عمل
 المشاريع مع مؤسسات اجنبية مثل مؤسسة (AMIDEAST) ومؤسسه (MEET) .وأیضا بالنسبة للمناهج
 فقد تم تحويل المواد العلمية الى تطبيق عملي سواء باستخدام المختبرات او تحويل المنهاج الى وحدات برمجية
 محوسبة والاستعانة بالطالبات انفسهن للحصول على المعلومة .

الامور المدرسية التي تشارك بها العاملين من (ادارين+معلمين+المجتمع المحلي) بالمدرسة في اتخاذ القرارات

اهم الانجازات التي اتت بها الادارة الذاتية المشاركة الفعالة من قبل المعلمين حيث كانت سابقا محدودة الشراكة
 ولناس معينة اما الان فقد اصبحت بنسبة كبيرة ونعمل على زيادتها ونحن شاركهم في الكثير من الاقرارات منها
 المبادرات التي يعرضونها على والمشاريع المدرسية والتغذية الراجعة لتحقيق الخطط كل فترة .وأیضا مشاركتهم
 من خلال تقييم المشاريع الموجودة من ناحية الايجابيات والسلبيات وتطويرها ومن الامور التي اشارك بها الخطط
 وخطط المشاريع ووضع ميزانيتها . ولا ننسى هنا مشاركتهم الفعالة في الخطة الادارية الاستراتيجية من حيث
 الرؤية والرسالة والأهداف والفعاليات .

الاجراءات المتخذة في مدرستك من اجل تطويرها تكنولوجيا ؟

لقد تم تطوير المدرسة تكنولوجيا من خلال شراء الالواح الذكية وشاشات LCD وبرجكترات والعديد من
 الاجهزة التكنولوجية . ومشاركة الاهالي في دورات ومحاضرات عن التقدم التكنولوجي وكيفية استخدام البرامج
 والمواقع المدرسية المحوسبة .ومتابعة استكمالات للمعلمين ومنها :اولا استكمال للمعلمين عن تكنولوجيا القرن

الواحد وعشرين. ثانيا : استكمالات للمعلمين على استخدام الألواح الذكية .ومن تطوراتي التكنولوجية برمجة المناهج وحوسبتها كما ذكرنا سابقا .ووضع كاميرات في الممرات لمراقبة الطالبات والحفاظ على سلامتهن .

الاجراءات التي تلتزم بها من اجل تطوير المعلمين مهنيا ؟

هنالك الكثير من الامور انفذها من اجل تطوير معلمي مدرستي ومنها ما اكرته سابقا وذلك من خلال تشجيعهم على احضار مبادرات قيمة لمدرستي وتنفيذها .ايضا من خلال عمل الاستكمالات المتعددة لمعلمي مدرستي .تقدير اعمالهم باعطاءهم شهادات تقدير لانجازاتهم المدرسية المميزة .

الاجراءات التي تتبعها كمدير لتفعيل دور المجتمع المحلي ؟

كان التعامل مع المجتمع المحلي محدود بسبب التخوف من قبل الادارة والمعلمين لتدخل الاهالي في العملية التعليمية والتربوية لكننا الان نعمل على تطوير العلاقة من حيث مشاركتهم .ايضا نقوم بتحضير المعلم بالعمل مع المجتمع المحلي وذلك من خلال عمل استكمالات للمعلمين عن العلاقات الايجابية من حيث التواصل والاتصال مع المجتمع المحلي .وأیضا من ضمن الاعمال التي نقوم بها للأهالي استكمالات خاصة بهم في كيفية التعامل مع المعلمين وكيفية تدريس اولادهم والتعامل مع الاولاد في البيت .ومن الامور المهمة هنا استقبال الاهالي في اجتماعات دورية لداخل المدرسة لمشاهدة نجاحات المدرسة والطالبات .وأیضا فان المجتمع المحلي يقوم باستخدام مدرستي كمراكز تعليمية بعض الظهر لدورات حاسوب ولغة عبرية .والمجتمع المحلي ايضا يساعد في عمل وتقديم وجبات ساخنة للطالبات .

اهم خمس صعوبات واجهتها كمدير مدرسة اثناء ممارستك الادارة الذاتية في مدرستك ؟ وكيف تم التغلب عليها ؟

من الصعوبات التي واجهتها :اولا : بداية التغيير حيث كان هناك تغير كبير من ناحية عملي كمدير .ثانيا : تقبل المعلمين المشاركين لي في المدرسة للتغيير .ثالثا : الصلاحيات التي تم اعطاءها للمدير في الادارة الذاتية مقابلها المسؤوليات الكبيرة مثال من ناحية مسؤولية المدرسة كإصلاحات والتغيير وإحضار فنيي تطوير المدرسة المناسبين .رابعا : المسائلة والشفافية كانت صعبة في بداية الامر لكون الشيء شفاف للجميع وبهذا الوضوح خامسا : التزامنا في الخطط وتنفيذها في الوقت المطلوب (أي العمل تحت الضغط)اما في كيفية التغلب عليها في المشاركة الفعالة وتقسيم المهام والمسؤوليات ومن خلال تطوير نفسي في اخذ الاستكمالات التي تقيديني في هذا المجال والاستعانة بالخبراء في هذا المجال .

=====

مقابلة مع مدير مدرسة 3

الامور التي تم تفويضك بها من خلال المفتشين لك كمدير : (بالنسبة لمبنى المدرسه , لواء زم المدرسة وحاجاتها ,المعلم ,الطلاب ,المناهج التعليمية) ؟

المدرسة الذاتية يوفر لها ميزانية محددة وبناءا على هذه الميزانية فالمدير يقرر بناءا على الاحتياجات اللازمة والمدير هو الموجود في الحقل وبالتالي هو اقدر على اتخاذ القرارات بشأن هذه الامور ويستطيع اتخاذ القرار الملائم في الوقت الملائم بالأمور السابقة .

الامور المدرسية التي تشارك بها العاملين من (ادارين+معلمين+المجتمع المحلي) بالمدرسة في اتخاذ القرارات جميع من في المدرسة اقوم في مشاركته فعند مشاركة الاداريين والمعلمين والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات يتم انتاج افكار افضل ومشاريع ناجحة ,

الاجراءات المتخذة في مدرستك من اجل تطويرها تكنولوجيا ؟

لدينا موقع للمدرسة على الانترنت ومن خلاله يتم التعلم عن بعد في الاجواء العاصفة او عندما لا يستطيع الطلاب القدوم الى المدرسة ، ولدينا 12 بروجيكتر ، ومن المشاريع التكنولوجية المدرسة المحوسبة وحاسوب لكل معلم .

الاجراءات التي تلتزم بها من اجل تطوير المعلمين مهنيا ؟

الاستكمالات ، وكذلك قمت بإنشاء دورة اسعاف اولي لجميع العاملين في المدرسة حيث كان هناك طالب لديه صرع ولم يستطع المعلمين التعامل معه لذلك كانت هذه الدورة ضرورية ولولا الادارة الذاتية لما استطعت اتخاذ القرار بإنشاء هذه الدورة .

الاجراءات التي تتبعها كمدير لتفعيل دور المجتمع المحلي ؟

التعاون مع لجنة جبل المكبر الداعمة للمدرسة والتجربة كانت معها ناجحة .حيث تم مشاركتهم في بعض القرارات المدرسية ومشاركتهم في بعض الفعاليات المدرسية

3 اهم خمس صعوبات واجهتها كمدير مدرسة اثناء ممارستك الادارة الذاتية في مدرستك؟ وكيف تم التغلب عليها ؟

جاءت فكرة الادارة الذاتية بشكل مفاجئ ولم يكن هنالك وقت كاف للتدريب على هذه المهمة .

- المعلمين والادارين اعتادوا على اخذ الاوامر من الجهة العليا ومن الصعب عليهم ان يتقبلوا عن هذا النظام الجديد وخاصة القدماء منهم .والصعوبة في البرنامج ذاته باعتبار ان وضع المدارس في القدس الشرقية يختلف عن وضعها في القدس الغربية .العنصرية ضد مدارس القدس الشرقية من ناحية الميزانية .

وتم التغلب على معظم الصعوبات من خلال تطوير نفسي في مجال الادارة بالدراسة الذاتية ومن خلال الدورات والاستكمالات .

مقابلة مع مدير مدرسة 4

الامور التي تم تفويضك بها من خلال المفتشين لك كمدير : (بالنسبة لمبنى المدرسه , لوازم المدرسة وحاجاتها ,المعلم ,الطلاب ,المناهج التعليمية) ؟

الادارة الذاتية تم توكيلها للمدير من توفير مبنى امن للطلاب حيث تقوم بتصليح وترميم المدرسة بأنفسنا على عكس السنوات قبل الادارة التي كنا ننتظر الوقت بالموافقة على التصليح بعد ارسالنا للمشكلة للمسؤولين ولكن تلك التصليحات والترميمات تأتي بعد خطط مدروسة واضحة لتنفيذها .اما بالنسبة للحاجات ولوازم المدرسة فإننا الان نستطيع تأمينها بكميات وفيرة وبوقت اقل ولكن ضمن ميزانيات محددة .وأما بالنسبة للمعلم فمع وجود الادارة الذاتية اصبحت الشفافية كبيرة بينه وبين المدير ايضا نقوم بدعم المعلم من جميع النواحي منها اعطائه المهام والمسؤوليات كلا حسب تخصصه ومن ثم تشجيع وتعزيز المعلم ايضا اعطاء الفرصه للمعلم لاختيار المشاريع التي يود المشاركة بها ايضا عمل برامج خاصة للمعلمين خارج المدرسة أي عمل ايام دراسية لهم لتناقل الخبرات والمعلومات (أي عرض النجاحات) تحويل المعلم الى موجه للطالب والطالب هو المسؤول عن عملية الحصول على المعلومة .بالنسبة للطلاب تحويله كما ذكرنا سابقا الى طالب باحث وتفعيل مجموعات للمعلم الصغير أي القيام بعض الطلاب من المرحلة الاعدادية بتعليم المرحلة الدنيا عمل لجنة طلابية وما تشمل من (دعايات + الوقت لمدة اسبوعان للتحديد وقت النتائج)مشاركة الطلاب في بعض القرارات مثال (تم تغيير زى المدرسة ولونه برغبة منهم)تحويل التقييمات الطلابية وليس الاعتماد فقط على الامتحانات .اما فيما يتعلق بالمناهج فإننا لا نستطيع الحديث عنه لأنه غير متجدد ولكن نستطيع الحديث عن البرامج والمشاريع التي من خلالها نقوم بتطوير ايصال المعلومة للطالب وكما ذكرنا سابقا تحويل الطالب الى باحث وليس مستقيل للمعلومات

الامور المدرسية التي تشارك بها العاملين من (ادارين+معلمين+المجتمع المحلي) بالمدرسة في اتخاذ القرارات

نعم اشارك الجميع من اداريين ومعلمين وطلاب ومجتمع محلي في بعض الامور كلا حسب مجاله فالمعلمين في الخطط والمشاريع التي يتم تنفيذها في المدرسة والمجتمع المحلي في بعض الامور التي تخص الطلاب وفي عمل وسائل تدعم المشاريع المدرسية ايضا اشراك الاهالي في استخدام دفيئة المدرسة الزراعية و تبادل الخبرات بين الاهالي في المنطقة .

الاجراءات المتخذة في مدرستك من اجل تطويرها تكنولوجيا ؟

بجعل المدرسة محوسبة من حيث : وجود غرفتين للحاسوب و مختبر للحاسوب يحتوي على برامج محوسبة .توفير للمدرسة الكثير من اللوازم التكنولوجية مثل اللوحات الذكية وبرجكترات عمل موقع للمدرسة يشمل جميع الفعاليات المدرسية والصفية .شراء مواقع تعليمية لتعليم الطلاب استكمالات للمعلمين على الحاسوب .تحويل جميع الاعمال المدرسية محوسبة من تحضير ودقتر علامات استكمالات للمعلمين عن بعد .شفافية المدرسة اصبحت من خلال مواقع التواصل مثل (drive) دخول مشاريع محوسبة كمشروع (الربوتيك) للطلاب .مشاركة مشاريع عالمية من خلال الحاسوب مثل (قياس الحالات الجوية يوميا للمنطقة) وتم الفوز من خلالها بالجوائز

العالمية .مشاركة الطلاب في طرق التعلم من خلال شرح الدروس على الحاسوب .التعلم عن بعد للطلاب من خلال محاضرات سنوية مع عدة مؤسسات تعليمية للإجابة على اسئلة تشمل حل المشكلات .عمل استكمالات للأهالي في كيفية استخدام الحاسوب والتواصل مع اولادهم من خلال الحاسوب .

الاجراءات التي تلتزم بها من اجل تطوير المعلمين مهنيا ؟

المعلم جزء فعال ومشارك ومتعاون في كل تخطيط وعرض الافكار والمبادرات لذلك الدعم هنا هي من اساسيات الادارة الذاتية .السماح للمعلم لإبداء اراءه عمل حلقات متواصلة دورية تعطي الدعم للمعلم وجود شفافية كبيرة بين المدير والإدارة تقسيم المهام والمسؤوليات بين المعلمين .عمل برامج خارج المدرسة من اجل تناقل الخبرات والنجاحات للمعلمين عمل استكمالات لتطوير المعلمين في جميع المجالات .تحويل المعلم الى موجه والطالب الى باحث .خلق روح الانتماء للمعلمين من خلال اعطاءهم الفرص بأطر مختلفة .تسويق المعلم لذاته ولمدرسته وطلابه من خلال البرامج وعرضها امام المؤسسات الاخرى .

الاجراءات التي تتبعها كمدير لتفعيل دور المجتمع المحلي ؟

هناك عدة امور نقوم بها من اجل تفعيل دور المجتمع المحلي منها : اولاً : عمل دورات عديدة للأهالي منها دورات حاسوب ودورات زراعية ودورات عن الغذاء الصحي .ثانياً : استخدام الاهالي الساحات المدرسية .والدفينة الزراعية .ثالثاً : مشاركة الاهالي في تزيين البيئة الجمالية للمنطقة من خلال زرع حدائق البيوت المجاورة من مزروعات المدرسة الخاصة .رابعاً : مشاركة الاهالي في تنظيف الحي خامساً : مشاركة الاهالي لحصص وفعاليات في المدرسة خلال الدوام المدرسي سادساً : اقامة الحفلات والمعارض لمشاهدة نجاحات اولادهم .

اهم خمس صعوبات واجهتها كمدير مدرسة اثناء ممارستك الادارة الذاتية في مدرستك ؟ وكيف تم التغلب عليها ؟

نحن مسبقاً نعمل ضمن اطار ادارة ذاتية قبل الحصول على اللقب لذلك وجود صعوبات يوجد ولكن بنسبة ضئيلة حتى انها تكاد تكون معدومة الا أن هناك صعوبة ربط الخطة التربوية مع الخطة المالية لتكون محكمة بنسبة عالية .ايضا صعوبة في بيروقراطية المسؤولين عن الادارة الذاتية .والتغلب عليها كان بتطوير نفسي من خلال الاستكمالات المتعددة .

=====

مقابلة مع مدير مدرسة 5

الامور التي تم تفويضك بها من خلال المفتشين لك كمدير : (بالنسبة لمبنى المدرسه , لواء زم المدرسة وحاجاتها ,المعلم ,الطلاب ,المناهج التعليمية) ؟

توسيع الصلاحيات زاد من حجم المسؤوليات بشكل كبير وبنفس الوقت اعطى المدير صلاحيات سريعة لتوفير المدرسة من حيث اساليب التعليم , البيئة المدرسية , التكنولوجيا المحوسبة .

الامور المدرسية التي تشارك بها العاملين من (ادارين+معلمين+المجتمع المحلي) بالمدرسة في اتخاذ القرارات

المشاركة للعناصر الثلاث السابقة بدرجات متفاوتة مع الشفافية في توزيع الادوار .اولا الاداريون : المشاركة الكاملة وتوضيح المهام مع المسؤوليات .ثانيا المعلمين : اعطاء المهام وإشراكهم في العمليات التي تخص الاساليب التعليمية فيما يتعلق بالطالبات .ثالثا : المجتمع المحلي : اشراكه في العملية التعليمية مع توضيح الحدود والادوار والمسؤوليات

الاجراءات المتخذة في مدرستك من اجل تطويرها تكنولوجيا ؟

يتم العمل بشكل واسع ومنهج من هذا المجال في اطارين :الاول : التوعية والتعليم للتكنولوجيا وأهميتها في تعليم الطالبات .الثاني : شراء الاجهزة وتوفيرها والتعلم على استخدامها .

الاجراءات التي تلتزم بها من اجل تطوير المعلمين مهنيا ؟

يتم العمل في هذا المجال عن طريق الاستكمالات المستمرة في كل عام .وتوفير الارشاد من اخصائيين والتعلم من الزميل خلال حصص مكوث المعلمات .

الاجراءات التي تتبعها كمدير لتفعيل دور المجتمع المحلي ؟

يتم اشراك المجتمع المحلي بالإجراءات التالية :اولا : العمل على التواصل مع الامهات في المشاريع اللامنهجية والعمل على اطار ام طالبة .ثانيا : الاشتراك في العملية التعليمية من خلال الحصص النموذجية وخاصة في موضوع الرياضيات واللغتين الانجليزية والعبرية .

اهم خمس صعوبات واجهتها كمدير مدرسة اثناء ممارستك الادارة الذاتية في مدرستك؟ وكيف تم التغلب عليها ؟

من الصعوبات :اولا : تضاعف اليات العمل والتوسيع بشكل كبير .ثانيا : العمل في مجالات مختلفة على صعيد طلاب وأولياء الامور والمعلمات .ثالثا : الصعوبات في التعامل مع المسؤولين من خلال ما هو دور الادارة المدرسية ودورهم كمسولين غير واضح .تم التغلب على هذه الصعوبات من خلال تنظيم الوقت والمشاركة .

=====

مقابلة مع مدير مدرسة 6

الامور التي تم تفويضك بها من خلال المفتشين لك كمدير : (بالنسبة لمبنى المدرسه , لواء زم المدرسة وحاجاتها ,المعلم ,الطلاب ,المناهج التعليمية) ؟

جميع ما ذكر نحن مسئولين عنها من خلال المعلم مثلا نقوم بالتطوير المهني له وللطالبات نقوم بتحسين سلوكياتهن ونتأجهن من خلال برامج الاحتواء ودعم المناهج التي تلبى احتياجات الطالبات والتي تلائمن .

الامور المدرسية التي تشارك بها العاملين من (ادارين+معلمين+المجتمع المحلي) بالمدرسة في اتخاذ القرارات

هناك عدة امور اشارك بها مثال :تحصيل الطالبات .الوضع الاجتماعي للطالبات .اشراك الاهل وتداخلهم

سلوكيات الطالبات .فعاليات ونشاطات ومشاريع مدرسية .اشراك مؤسسات مجتمعية بالعمل التربوي .

الاجراءات المتخذة في مدرستك من اجل تطويرها تكنولوجيا ؟

استكمالات حوسبة يكتسب بها الطاقم مهارات تطبق مع الطالبات سواء في المدرسة او عن بعد (مواقع الالكترونية تربوية)

الاجراءات التي تلتزم بها من اجل تطوير المعلمين مهنيا ؟

تطوير مهني (استكمالات بحسب احتياج المدرسة وطاقمها)ارشاد من خلال حصص المكوث مع الطاقم .

الاجراءات التي تتبعها كمدير لتفعيل دور المجتمع المحلي ؟

تواصل مع كل مؤسسة تربوية او اجتماعية او مدنية للمشاركة بتفعيل برامج سوية بحسب احتياج المدرسة والطالبات .

اهم خمس صعوبات واجهتها كمدير مدرسة اثناء ممارستك الادارة الذاتية في مدرستك ؟ وكيف تم التغلب عليها ؟

صيرورة العمل التربوي وتنفيذ الخطة التربوية المطلوبة من المدير وملائمة ميزانية المدرسة مع المطلوب .

تم التغلب عليها بإرشاد واستكمالات لا تقي بإعطائنا اليات عمل واستراتيجيات ومهارات تطبيق .

=====

مقابلة مع مدير مدرسة 7

الامور التي تم تفويضك بها من خلال المفتشين لك كمدير : (بالنسبة لمبنى المدرسه , لواء زم المدرسة وحاجاتها ,المعلم ,الطلاب ,المناهج التعليمية) ؟

اعطتني هذه التجربة فرصة الوصول للعديد من الامور التي لم انجح بالتطرق لها قبل ذلك من كافة النواحي المتعلقة بالمبنى والطالب والمعلم.فالمبنى بالنسبة لي جديد البناء وكبير ويحتوي على جميع مستلزمات المدرسة

الحديثة .اما في ما يتعلق بلوازم المدرسة وحاجاتها فأصبحت متوفرة وبكثرة وذلك من اجل تحقيق مشاريع المدرسة .والمعلم اصبحت له المشرف العلاجي حيث اقوم في تطويره وتقييمه .والطالب اصبح له الوقت الاكبر للحصول على المعلومة من خلال بحثه عنها ومن خلال المشاريع .اما المناهج التعليمية فانا اعتمد عليها مع التركيز على الاساسيات واستبدال بعض المناهج والحصص حسب مشروع المدرسة مثال (لدينا مشروع يدعى البيئة والصحة تم وضع مناهج ليشمل هذا الموضوع) .وأخيرا المسؤولية والمسائلة على كافة هذه الامور .

الامور المدرسية التي تشارك بها العاملين من (ادارين+معلمين+المجتمع المحلي) بالمدرسة في اتخاذ القرارات احاول أن اشارك كافة الطاقم والمجتمع المحلي بكافة القرارات التي يتم اتخاذها بالمدرسة وذلك حسب ما يتعلق بكل طاقم أي مشاركة حسب التخصص .

الاجراءات المتخذة في مدرستك من اجل تطويرها تكنولوجيا ؟

حسب الخطة :سيتم بناء مختبر علمي . ووضع بروجككتو بكافة الصفوف وتنفيذ استكمالات للمعلمين بالمجال التكنولوجي .

الاجراءات التي تلتزم بها من اجل تطوير المعلمين مهنيا ؟

تنفيذ استكمالات للمعلمين وعمل ورشات داخلية (مدير وطاقم) وورشات خارجية وإرشادات عامة .

الاجراءات التي تتبعها كمدير لتفعيل دور المجتمع المحلي ؟

هناك عدة فعاليات منها :اولا : عمل انتخابات سنوية .ثانيا : دعوة الامهات للمشاركة بالحصص خاصة مع امهات صفوف (اول + ثاني + ثالث)ثالثا : دعوة الاهل للمشاركة بالفعاليات العامة والمناسبات .

3 اهم خمس صعوبات واجهتها كمدير مدرسة اثناء ممارستك الادارة الذاتية في مدرستك ؟ وكيف تم التغلب عليها ؟

من الصعوبات التي واجهتها : اولاً : اشراك المعلم وتذويت المصطلح وتطبيقه لديه .ثانيا : متابعة المهام والنزول للتفاصيل الدقيقة .ثالثاً : بيروقراطية البلدية .وقد تم التغلب على معظم الصعوبات من خلال المهارات الذاتية التي اكتسبتها من خلال الاستكمالات .

=====

مقابلة مع مدير مدرسة 8

الامور التي تم تفويضك بها من خلال المفتشين لك كمدير : (بالنسبة لمبنى المدرسه , لوازم المدرسة وحاجاتها ,المعلم ,الطلاب ,المناهج التعليمية) ؟

هناك الكثير من الامور التي تم تفويضي بها من خلال الادارة الذاتية ولكن مع وجود معايير يجب علينا أن لا نتخطاها فالإدارة الذاتية اعطت المدير الكثير من الصلاحيات ولكن مع وجود مرجعية لذلك :بالنسبة لمبنى

المدرسة يستطيع المدير عمل تغييرات جذرية عليه مع الحفاظ على الشكل الخارجي للمبنى ما هو .اما المعلم فله الحصة الكبرى من خلال مشاركته في الامور المدرسية وتقييمه والإشراف العلاجي لكي يطور من نفسه بالنسبة للطلاب من صلاحياتي أن احافظ على امانه في المدرسة بشكل اكبر وتوفير الوسائل المتعددة لمساعدته وتحوله من طالب ملقن الى الطالب باحث .بالنسبة للمناهج فإنني استطيع كمديرة وضع بعض الوحدات التعليمية من اجل بعض المواضيع كموضوع الصحة ومنهج السلامة على الطرق وتغييرات في بعض الوحدات من اجل مصلحة المشاريع المدرسية ودمج الكثير من المشاريع في المواضيع التعليمية .

الامور المدرسية التي تشارك بها العاملين من (ادارين+معلمين+المجتمع المحلي) بالمدرسة في اتخاذ القرارات

نعم اشارك جميع ما ذكر سابقا في بناء الخطة التربوية واختيار المشاريع والفعاليات التربوية ولكن ضمن الحدود كلا في مجال تخصصه .

الاجراءات المتخذة في مدرستك من اجل تطويرها تكنولوجيا ؟

هناك الكثير من الامور التي استطيع ذكرها هنا ومنها :اولا : التقييم المحوسب .ثانيا :ادخال ثقافة التقييم المحوسب كاداه للتقييم المتبع ثالثا : ادخال الحاسوب في التعليم كوسيلة للتعليم والتعلم .رابعا : شراء الكثير من الوسائل التكنولوجية مثل الحواسيب و البرجكترات و الالواح الذكية وكاميرات لمراقبة الطالبات في الممرات من اجل حمايتهن .خامسا : دورات استكمال متواصلة للمعلمين والأهالي .

الاجراءات التي تلتزم بها من اجل تطوير المعلمين مهنيا ؟

المشاركة في التطوير المهني من خلال :اولا : الاستكمال لكل افراد الطاقم وبحسب احتياجات المدرسة .ثانيا : توزيع نشرات تربوية تعليمية عن مواضيع تربوية حديثة .ثالثا : تشجيع المعلمين بإحضار مبادرات وتنفيذها في المدرسة .رابعا : تبادل الخبرات بين المعلمين من خلال المشاهدات الصفية .

الاجراءات التي تتبعها كمدير لتفعيل دور المجتمع المحلي ؟

من الاجراءات :اولا : اشراك الاهل بنشاطات المدرسة ودمجهم بها .ثانيا : التواصل معهم بخصوص تحصيل بناتهن بشكل مستمر واخذ رأيهم والاستفادة منها لحل المشكلات .ثالثا : فتح باب المدرسة لنشاطات وفعاليات تخص الاهل .رابعا : عمل ايام مفتوحة للأهالي وللمجاورين بالمدرسة من خلال تنفيذ فعالية وإشراكهم بها .

اهم خمس صعوبات واجهتها كمدير مدرسة اثناء ممارستك الادارة الذاتية في مدرستك ؟ وكيف تم التغلب عليها ؟

من الصعوبات :اولا :ملائمة البنية التحتية للمدرسة لتلبية متطلبات التغيير .ثانيا : الادارة الذاتية هي شيء جديد علي وعلى الطاقم والمجتمع المحيط بالمدرسة لذا ادخال هذا النوع من الادارة وتطبيقه كان صعوبة بحد ذاته في البداية .ثالثا : زاد العبء علي كمديرة خاصة في موضوع الاصلاحات .رابعا : ادارة الحسابات تغييرت جذريا .خامسا : القاء المسؤولية الكاملة على المدير بخصوص الامن و الامان بعد تحول المدرسة للادارة الذاتية .اما طرق التغلب على تلك الصعوبات فكانت ب :اولا : اولاً بالدراسة والبحث بمفردتي عن الحلول .ثانيا :الخبرات السابقة بالإدارة تساهم كثيرا في نجاح المدير وفي الادارة الذاتية .ثالثا : مبدا المشاركة مع الطاقم والعاملين .رابعا : تبادل المعلومات والخبرات أي الشفافية والوضوح .خامسا : المسائلة والمحاسبة على كل امر يقرر بالمدرسة

سادسا : بناء خطة عمل تربوية وبنفس الوقت مربوطة بالميزانية وتشمل الاهداف التربوية للمدرسة والتي تقرر كيفية صرف الميزانية بدقة .

مقابلة مع مدير مدرسة 9

الامور التي تم تفويضك بها من خلال المفتشين لك كمدير : (بالنسبة لمبنى المدرسه , لوازم المدرسة وحاجاتها , المعلم , الطلاب , المناهج التعليمية) ؟

على الرغم من أن مفهوم الادارة الذاتية اعطي لنا كمدرء إلا أن هنالك العديد من الصلاحيات والبيروقراطية المستمرة في العمل حتى هذه اللحظة وهنالك العديد من الامور الغير واضحة لدى اصحاب المهام في كل من وزارة المعارف والبلدية . حيث يظهر تضارب في اعطاء الرأي من الجهتين . بشكل عام هنالك حرية محدودة اكثر من السنوات السابقة في الامور المذكورة اعلاه .

الامور المدرسية التي تشارك بها العاملين من (ادارين+معلمين+المجتمع المحلي) بالمدرسة في اتخاذ القرارات

اعتقد أن هنالك درجة اعلى من السابق في مشاركة المعلمين والنواب وأولياء الامور وحتى الطلبة في اتخاذ قرارات مدرسية كانت في السابق امور لا يتم نقاشها او تداولها . كما أن توزيع المهام والإشراف والعمل الجماعي خفف من كاهل الثقل على مدير المدرسة والطاقم الاداري .

الاجراءات المتخذة في مدرستك من اجل تطويرها تكنولوجيا ؟

اصبحت مدرستي مدرسة محوسبة للقرن 21 ايضا جميع الصفوف محوسبة كما أن جميع المعلمين انهموا استكمالاً مدرسياً لثلاث سنوات في استخدام الحاسوب والتكنولوجيا في التعليم .

الاجراءات التي تلتزم بها من اجل تطوير المعلمين مهنيا ؟

الاستكمال المدرسي واجتماعات الطاقم المدرسي وتبادل الخبرات مع المؤسسات والجمعيات المختلفة .

الاجراءات التي تتبعها كمدير لتفعيل دور المجتمع المحلي ؟

يوجد عضو للجنة اولياء الامور في الهيئة الادارية في المدرسة يشارك في الاجتماعات ويرافق في جميع الاحتفالات والمشاريع لأعضاء لجنة اولياء الامور . كما توجد مشاريع مشتركة مع العديد من المؤسسات التعليمية والتربوية من (مدارس , مستشفيات , عمل جماهيري , جمعيات , نوادي) داخل وخارج المدرسة .

اهم خمس صعوبات واجهتها كمدير مدرسة اثناء ممارستك الادارة الذاتية في مدرستك؟ وكيف تم التغلب عليها ؟

هنالك الكثير من الصعوبات التي واجهتها منها :اولا : كبر حجم المدرسة (الهيئة التدريسية , الطلاب , الموظفين)ثانيا : عدم وجود اماكن لاجتماعات ولقاءات داخلية وخارجية .ثالثا :ضعف البنية التحتية في المدرسة وحاجتها للعديد من الاصلاحات .رابعا : تأخر الميزانيات والساعات التعليمية .خامسا : صعوبات

تكنولوجية تتضمن البيروقراطية .اما كيفية التغلب على العديد منها فكان ضمن عملية تخطيط لخمس سنوات بمشاركة الجميع وخاصة اولياء الامور .

مقابلة مع مدير مدرسة 10

الامور التي تم تفويضك بها من خلال المفتشين لك كمدير : (بالنسبة لمبنى المدرسه , لوازيم المدرسة وحاجاتها ,المعلم ,الطلاب ,المناهج التعليمية) ؟

بالنسبة للمبنى لا مجال للمدير في التغير ولكن لنا السيطرة على الترميمات ولكن ليس من التكاليف و مصاريف التي تخص الطالبات .اما بالنسبة للمشاريع الطلابية فإنها اصبحت جميعها لصالح الطالبات و شراء جميع ما يلزمهم من حاجيات ولوازم .اما بالنسبة للمعلم فأصبحت المتابعة له كاملة اثناء التعليم وأصبح جزء رئيسي من الخطة .اما في ما يتعلق في الطالبات فقد تم تحويلهن الى طالبات متميزات من خلال البرامج المنهجية ولا منهجية والتحصيل وطرق تقييمهن المختلفة والتي تعتمد على المشاريع .اما بالنسبة للمناهج فيتم تدريسه في مدرستنا مع وضع عدة برامج بديلة ووحدات تتعلق بمشاريع المدرسة مثل مشروع الصحة التي تم دمجها من خلال عدة دروس .

الامور المدرسية التي تشارك بها العاملين من (ادارين+معلمين+المجتمع المحلي) بالمدرسة في اتخاذ القرارات

انا اشارك الجميع في الكثير من الامور المدرسية والقرارات المدرسية والخطط ولا اعمل أي عمل دون مشاركتهم في ادارتي المدرسية .وأنا اشارك الطالبة والنواب والمعلمات والأهالي وايضا سكرتيرة المدرسة .

الاجراءات المتخذة في مدرستك من اجل تطويرها تكنولوجيا ؟

اولا : تم تقديم طلب لعمل مختبر حاسوب جديد في البناية الجديدة وتم الاتفاق عليه .ثانيا : تقديم اجهزة ولوازم تكنولوجيا مثل (الواح ذكية + بروجكترات + سماعات)ثالثا : وضع كاميرات في الممرات وذلك لحماية الطالبات

الاجراءات التي تلتزم بها من اجل تطوير المعلمين مهنيا ؟

من الامور التي التزم بها كمدير نحو المعلمات : اولاً عمل استكمالات لهن .ثانيا : متابعة مشاريع المعلمات . ثالثا : مشاهدات صفية .

الاجراءات التي تتبعها كمدير لتفعيل دور المجتمع المحلي ؟

من الاجراءات :اولا : في الازواض السياسية الصعبة يتم التواصل مع الاهل من اجل ملائمة سلامة الطالبات .ثانيا : توفير اكبر قدر من الموارد من قبلهم لصالح الطالبات .ثالثا : التعاون مع مؤسسات (كمؤسسة كاريف) و (الطور الجماهيري) .

اهم خمس صعوبات واجهتها كمدير مدرسة اثناء ممارستك الادارة الذاتية في مدرستك ؟ وكيف تم التغلب عليها ؟

هناك الكثير من الصعوبات ولكن اهمها :اولا : المقدره على الجمع بين التنفيذ لكل خطوة من خطوات الادارة الذاتية في عام واحد .ثانيا : كيفية المتابعة بين التطبيق النظري والعملي .ثالثا : ملائمة ما تم تحديده او توقعه من مبلغ مادي لكل هدف وما تم اخذه بالفعل .والمشكلة المهمة والرئيسية في نظري وجود مبنيين منفصلين والبعد بينهما حوالي 2 كيلو متر .

وقد تم التغلب على هذه الصعوبات من خلال عدة اعمال ومنها المهارة الذاتية ومشاركة الطاقم وتوزيع المهام والصلاحيات .

=====

مقابلة مع مدير مدرسة 11

الامور التي تم تفويضك بها من خلال المفتشين لك كمدير : (بالنسبة لمبنى المدرسه , لوازم المدرسة وحاجاتها ,المعلم ,الطلاب ,المناهج التعليمية) ؟

تجربة ناجحة حيث شعرت بمساحة اكبر من الحرية في اتخاذ القرارات والعمل لمصلحة المدرسة و الطلاب في الامور السابقة الذكر .

الامور المدرسية التي تشارك بها العاملين من (ادارين+معلمين+المجتمع المحلي) بالمدرسة في اتخاذ القرارات بناء الخطة السنوية والإصلاحات اللازمة وأفكار عامة لتطوير المدرسة .

الاجراءات المتخذة في مدرستك من اجل تطويرها تكنولوجيا ؟

دورات استكمال في الحاسوب .بناء موقع الكتروني للمدرسة تشجيع الدروس المحوسبة في الصفوف اقتناء اجهزة تكنولوجية للمدرسة .

الاجراءات التي تلتزم بها من اجل تطوير المعلمين مهنيا ؟

دورات استكمال مهنية .شراكة فعالة .

الاجراءات التي تتبعها كمدير لتفعيل دور المجتمع المحلي ؟

بناء لجان صفية ولجنة عامة وإشراك هذه اللجان في الفعاليات المدرسية .العمل المشترك مع المؤسسات المحلية

اهم خمس صعوبات واجهتها كمدير مدرسة اثناء ممارستك الادارة الذاتية في مدرستك ؟ وكيف تم التغلب عليها ؟

اولا ادارة الميزانية وتم التغلب عليها من خلال بناء توقعات للمصروفات السنوية .ثانيا التوقعات من الجهات المسؤولة اعلى من وتيرة التقدم .ثالثا الصعوبة في بناء المشاريع خلال اليوم التعليمي تم الاستعاضة عنها في مشاريع في ايام العطل .

=====

مقابلة مع مدير مدرسة 12

الامور التي تم تفويضك بها من خلال المفتشين لك كمدير : (بالنسبة لمبنى المدرسه , لوازم المدرسة وحاجاتها ,المعلم ,الطلاب ,المناهج التعليمية) ؟

في البداية اود أن اقول نحن في بداية الطريق ولكن هناك تعديلات ملحوظة في عدة مجالات من خلال التفويض فالمبنى المدرسي اصبح وضعة افضل كبنية تحتية ولكن هناك بعض الامور ليست في ايدينا .اما في ما يتعلق في اللوازم المدرسية فان الحصول عليها اصبح اسهل وقد تقدمنا في هذا الموضوع .وبخصوص المعلم فان المعلم بحاجة الى تغير ونمط رؤيته في الامور وفي انتماءه لمهنته لذلك بدأنا في تنفيذ برامج تساعد على تطوير اداء المعلم وتغير نظرتة التقليديه من صاحب وظيفة ومهنة الى صاحب رسالة ورسول تغيير .وقد اصبح ثقل المتابعة للمعلم من قبل المدير الامر الذي يزيد من مسؤوليات وتقل اعمال المدير .اما فيما يتعلق بالطلاب فهناك تحديث للأساليب التدريسية وحوسبة المناهج وتحديد الاولويات التي تساعده وتحسن من البيئـة الدراسية لكي يصل الى المعلومة بطريقة مشوقة .وأخيرا المناهج الدراسية التي تم حوسبتها وقد تم التركيز على بعض المواد في بعض الحصص الاساسية وخففنا بعض الحصص لبعض المواد الاخرى و قد تم الغاء بعض المواد كالتربية المدنية .

الامور المدرسية التي تشارك بها العاملين من (ادارين+معلمين+المجتمع المحلي) بالمدرسة في اتخاذ القرارات

بالنسبة لي فانا اشارك الجميع ولكن مع التحفظ حيث اشارك كلا حسب الموضوع الذي يتعلق ويؤثر فيه فالمعلمين اشاركهم في وضع الخطط المدرسية والمجتمع المحلي اشاركه في الكثير من الامور ولكن في نظري المجتمع المحلي ليس جاهز لذلك نتبع بعض الاجراءات في اجتماعاتنا مع المجتمع المحلي لئتم تطويره لذلك .

الاجراءات المتخذة في مدرستك من اجل تطويرها تكنولوجيا ؟

هناك عدة امور تم اتخاذها من اجل تطوير المدرسة ومنها:اولا : توصيل شبكة انترنت خاصة للمدرسة .ثانيا : عمل موقع الإلكتروني في المدرسة لعدة امور منها (تنزيل وظائف الطلاب + مركز اعلامي لنشر ثقافة تربية للمجتمع بشكل عام) .ثالثا : نعمل كمركز معلومات (*Media*) لنقل المعلومات .رابعا : نقوم بالتواصل مع الطاقم من خلال برامج محوسبة وأصبحت جميع المعلومات المدرسية مفتوحة للجميع من خلال برامج تواصل محوسبة .خامسا : استخدام كاميرات محوسبة لمراقبة الطلاب في الممرات لتقليل من الحوادث .سادسا : شراء اجهزه محوسبة مثل برجكتر + الواح نكية + شاشات LCD سابعاً : شراء مواقع تعليمية لاستخدامها في الحصص وخاصة الحصص الفردية (المجموعات الصغيرة) ثامناً :دمج بعض حصص الحاسوب في بعض المواد وخاصة الرياضيات والعلوم واللغة العربية .تاسعا : تجارب التعلم عن بعد للطلاب ما يدعى بأيام (الطوارئ)

الاجراءات التي تلتزم بها من اجل تطوير المعلمين مهنيا ؟

من اهم ما تم اتخاذه من اجل تطوير المعلمين:اولا : الاستكمالات المدرسية لتطوير المعلم .ثانيا : بث روح الانتماء للدين ومحبة المدرسة ولأننا اصحاب رسالة تغير فالبداية من المعلم .

الاجراءات التي تتبعها كمدیر لتفعيل دور المجتمع المحلي ؟

بالنسبة لي فانا اقوم بعدة امور من اجل المجتمع المحلي منها :اولا :عمل محاضرات ثقافية للأهالي منها تعريفهم على كيفية تدريس اولادهم .ثانيا : عمل ايام تطوعية مع الاهالي لنظافة الحي .ثالثا : عمل حفلات وأيام مفتوحة للأهالي لتعريفهم عن اوضاع اولادهم .رابعا : انشاء مراكز تعليمية للأهالي بعد الظهر لتعليمهم عدة مواد منها (محو الامية + كوافيره + صوف + لغة عبرية) .

اهم خمس صعوبات واجهتها كمدیر مدرسة اثناء ممارستك الادارة الذاتية في مدرستك ؟ وكيف تم التغلب عليها ؟

من الصعوبات التي واجهتها :اولا : عدم تقبل الطاقم للتغيير (وجود مقاومة للتغيير)ثانيا : عدم فهم معنى التفويض من قبل المعلمين (حيث المعلم الذي تم تفويضه في احد المسؤوليات دائما يرجع الي مع انني احدد صلاحياته للقيام بالعمل)ثالثا : الحاجة الدائمة للمتابعة والمراقبة من قبلي للمعلمين .رابعا : كثرة الاعمال المكتبية (ادارة الاوراق) حيث لا تسمح لي بالمرور الدوري المدرسي .خامسا : وأخيرا بيروقراطية البلدية .

اما الحلول التي اتبعتها من اجل القضاء على هذه الصعوبات او التقليل منها فكانت كالآتي :اولا : التدريج والتكرار على أن التغيير شيء ايجابي وليس التغير امر مرهق او متعب .ثانيا :بعمل جلسات للمعلمين وتعريفهم بمعنى التفويض ومسؤولية المعلم المفوض وان ذلك المعلم يقع في اخطاء ولكن ليس هناك عقوبة لتلك الاخطاء ولكن ادعمه من اجل التغيير والتحسين وإعطاء نتائج افضل .ثالثا :بعمل مراقبة غير دورية بل مفاجئة في ايام عدة لان مجتمعنا تعود على أن لا يعمل بعدم وجود مراقب .رابعا : أن العمل المكتبي بنظري ليس له حل ولكن هناك محاولات لتخفيف منه .خامسا : أن الادارة الذاتية بنظري خففت عنا بعض التجاوزات التي تحل بعض المشاكل .

مقابلة مع مدير مدرسة 13

الامور التي تم تفويضك بها من خلال المفتشين لك كمدیر : (بالنسبة لمبنى المدرسه , لوازم المدرسة وحاجاتها ,المعلم ,الطلاب ,المناهج التعليمية) ؟

انا ارى أن الادارة الذاتية اعطتني مساحة تحرك واسعة في كل الامور التي ذكرت انفاً مع ضرورة المتابعة مع الجهات المختصة بما يتعلق بكل متطلبات الامن والأمان بالمباني على الاخص . بالنسبة للوازم لم أواجه اي اعاقه بأي طلبيه أو مبادرة . بالنسبة للمعلمين والطلاب لست متأكدة مما عنى السؤال . اما المناهج فالإدارة الذاتية ساعدت في اضافة بعض التعديلات هنا وهناك ولكن التحكم الاكبر هو في ايدي الجهات العليا .

الامور المدرسية التي تشارك بها العاملين من (ادارين+معلمين+المجتمع المحلي) بالمدرسة في اتخاذ القرارات

الاداريين والمعلمات هم شركاء وأصحاب قرار ولديهم القدرة على تقديم الاقتراحات والتصويت بكل ما يتعلق بالمدرسة وبالعادة كل الأنشطة المنهجية واللامنهجية هي نتاج قرارات تم بحثها والقرار بشأنها.المجتمع المحلي لديه صلاحيات محددة والمدرسة تتقبل وتدعم أي مقترح يدفع بالمدرسة وطالباتها قدماً.

الاجراءات المتخذة في مدرستك من اجل تطويرها تكنولوجيا ؟

مدرستنا محوسبة في كل صفوفها واعني وجود شاشه و LCD لكل صف اضافة لسماعات . بالمدرسة يوجد SMART BOARD عدد 2 . وحاليا يتم العمل على اعداد مختبر حاسوب حديث جدا , وتزويد الصفوف بحواسيب ثابتة . من ناحية الطاقم فقد مر بدورات متعددة ومتقدمة واستخدام الحاسوب هو بصورة جيدة جدا في المدرسة .

الاجراءات التي تلتزم بها من اجل تطوير المعلمين مهنيا ؟

دورات مدرسية مخططة لثلاث سنوات . فتح افاق جديدة وتوجيه المعلمات لدورات ونشاطات التواصل مع المؤسسات التعليمية العليا الجامعة العبرية . دافيد يلين , مركز الفلسفة في التعليم .. المتاحف وغيره الكثير .

الاجراءات التي تتبعها كمدير لتفعيل دور المجتمع المحلي ؟

بناء دورات حاسوب ولغة عبريه للأهالي اشراك الاهل ودعوتهم للتفاعل مع الانشطة المختلفة . اقامة ايام تعليمية مع الاهل وتوعيتهم .

اهم خمس صعوبات واجهتها كمدير مدرسة اثناء ممارستك الادارة الذاتية في مدرستك؟ وكيف تم التغلب عليها ؟

اصحاب المهن المختلفة (التعرف عليهم والتعامل معهم حداد نجار ..) "قله الارشاد والتوجيه قييد التعاملات المالية وتعقيد الامور . التخوف من زيادة الاصلاحيات. وتم التغلب عليها من خلال دراستي الجامعية والدورات ومناقشة نجاحات الغير .

=====

ملحق رقم (8)

اسماء المدارس التي طبقت بها مشروع الادارة الذاتية

كمرحلة اولية للعام 2013-2014

الرقم	اسم المدرسة	اسم المدير	المرحلة التعليمية	عدد المعلمين	سنوات الادارة الذاتية
1	بنات الثوري الاساسية	سعاد العباسي	ابتدائية	47	2
2	بيت صفافا الابتدائية	حاتم سلمان	ابتدائية	78	2
3	سلوان المختلطة	جهاد ابو خلف	ابتدائية	43	2
4	بنات العيسوية الابتدائية	عفاف قدومي	ابتدائية	52	2
5	شعفاط الاعدادية	سوزان الخطيب	ابتدائية وإعدادية	72	2
6	شعفاط الابتدائية	ميسون حلاق	ابتدائية	20	2
7	الميلوية بنات	شيرين جبالي	ابتدائية	36	2
8	ابو حامد الغزالي المختلطة	شرين ابو غوش	ابتدائية وإعدادية	40	2
9	سلوان الابتدائية بنات	حسيبة درويش	ابتدائية	30	2
10	الاخوة الصلعة	اديب نصره	ابتدائية	34	2
11	الطور ابتدائية	خالد راشد	ابتدائية	63	2
12	الطور اعدادية	منال فتياي	ابتدائية وإعدادية	72	2
13	احمد سامح الخالدي	نجوى فرحات	ابتدائية اعدادية	48	2

ملحق رقم (9)

طلب تسهيل مهمة

التاريخ : 29 / 3 / 2014

حضرة مديرة المعارف العربية لمدارس القدس الشرقية المحترمة :

بوساطة مديرة مدرسة بنات الثوري الاساسية السيدة سعاد العباسي المحترمة

الموضوع : طلب تسهيل مهمة لحاجات استكمال الدراسات العليا (الماجستير)

تحية طيبة وبعد ,

انا المعلمة ناهد محمود العباسي احدى معلمات مدرسة بنات الثوري الاساسية و

ايضا احدى طالبات الدراسات العليا بقسم الادارة التربوية بقسم التربية في جامعة بير زيت

حيث اقوم بعمل رسالة ماجستير بعنوان:

" واقع الادارة الذاتية في مدارس القدس والصعوبات التي تواجهها كما يراها مديرو

ومعلمو هذه المدارس ".

واحترج الى تسهيل استخدام اداة الدراسة ألا وهي (الاستبانة والمقابلة)

فأرجو السماح لي بذلك

مع فائق الاحترام

مرفق نسخة من الاستبانة للمعلمين

التوقيع : ناهد العباسي

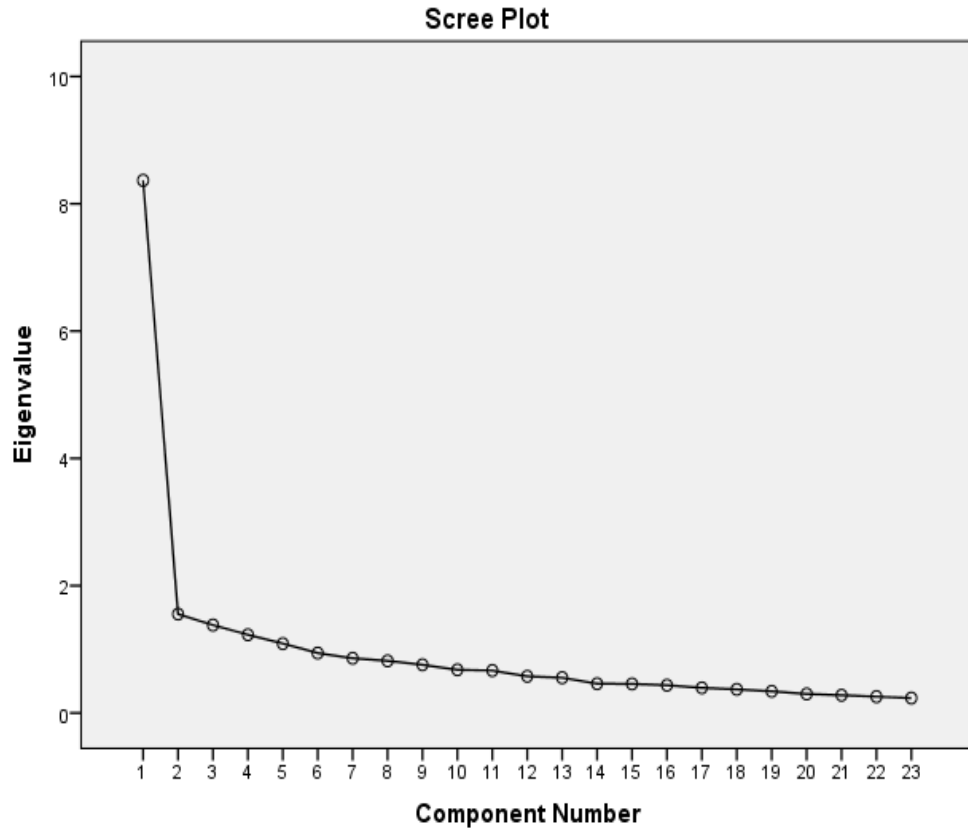
والمقابلة للمديرين

ملحق رقم (10)

قيم الجذور الكامنة والفروق بينهما وقيمة تفسير التباين للعوامل الناتجة عن التدوير القائم للبنود

المتعلقة بتفويض السلطة للمدير

كما تظهر في الشكل التالي



الشكل Screen Plot للبنود المتعلقة بتفويض السلطة للمدير مع Eigen value (الجذور الكامنة).

يتضح الشكل Scree plot إمكانية الاحتفاظ بأربعة عوامل لأن الخط يبدأ بالاستواء والاقتراب من الخط الأفقي عند العامل الخامس، وتم الحصول على التركيب الأبسط للعوامل بوجود أربعة عوامل، لذا تم الاحتفاظ بأربعة عوامل لجزء تفويض السلطة للمدير. ويعرض الجدول التالي

البنود الواقعة على عوامل مجال تفويض السلطة للمدير نتيجة التدوير القائم على استجابات عينة الدراسة ودرجة التشبع (loading) كل بند على العامل الذي ينتمي إليه.

الجدول

البنود الواقعة على عوامل مجال تفويض السلطة للمدير نتيجة التدوير القائم على استجابات عينة الدراسة, ودرجة تشبع كل بند على العامل الذي ينتمي إليه

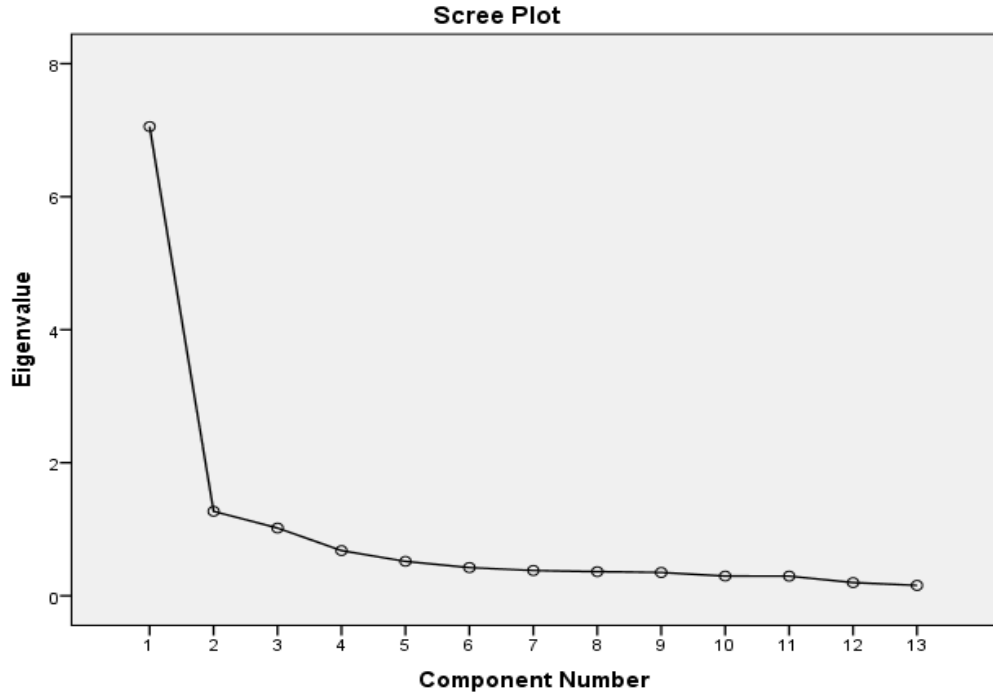
رقم البند	درجة التشبع على العامل الأول	درجة التشبع على العامل الثاني	درجة التشبع على العامل الثالث	درجة التشبع على العامل الرابع	صيغة البند في مجال تفويض سلطة المدير
5	.729				شراء وسائل تعليمية وتكنولوجية مثل (ماكينة تصوير، حاسوب)
12	.722				اختيار المشاريع المناسبة للمدرسة مثل (مشروع التغذية والصحة)
11	.709				الإعداد الشامل لتدريب المعلمين من خلال الدورات التي تتناسب مع احتياجات المدرسة
4	.697				طرح عطاءات لشراء أو التخلص من التالف
6	.680				إصلاح التالف من الأجهزة
10	.522				الصلاحيات الكاملة في الإشراف التربوي على المعلمين
21	.771				إقامة حفلات مدرسية
23	.715				دعوة الأهالي لاجتماعات دورية بخصوص الطلبة
22	.692				العمل على تشكيل مجلس ولجنة آباء لأولياء الأمور
20	.528				إضافة جزء من المناهج التدريسية بما يتلاءم مع الطلبة
13	.509				توزيع المهام الوظيفية على المعلمين كلاً حسب وظيفته
16	.474				إعفاء طلبة من دفع الرسوم المدرسية
18	.470				إخلاء المدرسة من الطلبة عند حدوث خطر ما (كالزلازل، إغلاق طرق)
17	.451				توفير فرص للطلبة لحضور محاضرات علمية إثرائية
19	.444				تقسيم أوقات الحصص المدرسية بما يتلاءم مع المدرسة
8	.794				نقل أو تثبيت معلم
7	.604				تعيين موظف الخدمات كالنظافة أو فصلهم
9	.589				فصل أو قبول طلبة في المدرسة
14	.458				صلاحيات فتح شعب جديدة وضم أخرى حسب الحاجة
15	.445				إضافة حصص أو حذف حصص بما يتناسب مع مصلحة طلبة
1	.702				وضع القوانين والأنظمة التي تناسب المدرسة
2	.507				توزيع الميزانية المخصصة للمدرسة بما يتلاءم ولوازمها
3	.493				كتابة طلب بناء مرافق جديدة أو ترميمها

ملحق رقم (11)

قيم الجذور الكامنة والفروق بينهما, وقيمة تفسير التباين للعوامل الناتجة عن التدوير القائم للبنود

المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية

كما تظهر في الشكل .



الشكل: Screen Plot للبنود المتعلقة بمجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية مع Eigen

value (الجذور الكامنة).

يتضح من شكل (5) Screen plot وجود ثلاثة عوامل، حيث يبدأ الخط بعدها بالاستواء

والاقتراب من الخط الافقي. وللحصول على أبسط تركيب للعوامل جرب الاحتفاظ بثلاثة عوامل

ولكن لم يتم الحصول على التركيب الأبسط للعوامل، وعند تجريب العاملين تم الحصول على

التركيب الابسط للعوامل، لذا تم الاحتفاظ بعاملين.

ويعرض جدول بنود عوامل مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية نتيجة التدوير القائم على استجابات عينة الدراسة ودرجة التشبع (Loading) كل بند على العامل الذي ينتمي إليه.

الجدول

البنود الواقعة لمجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية نتيجة لتدوير القائم على استجابات عينة الدراسة، ودرجة تشبع كل بند على العامل الذي ينتمي إليه

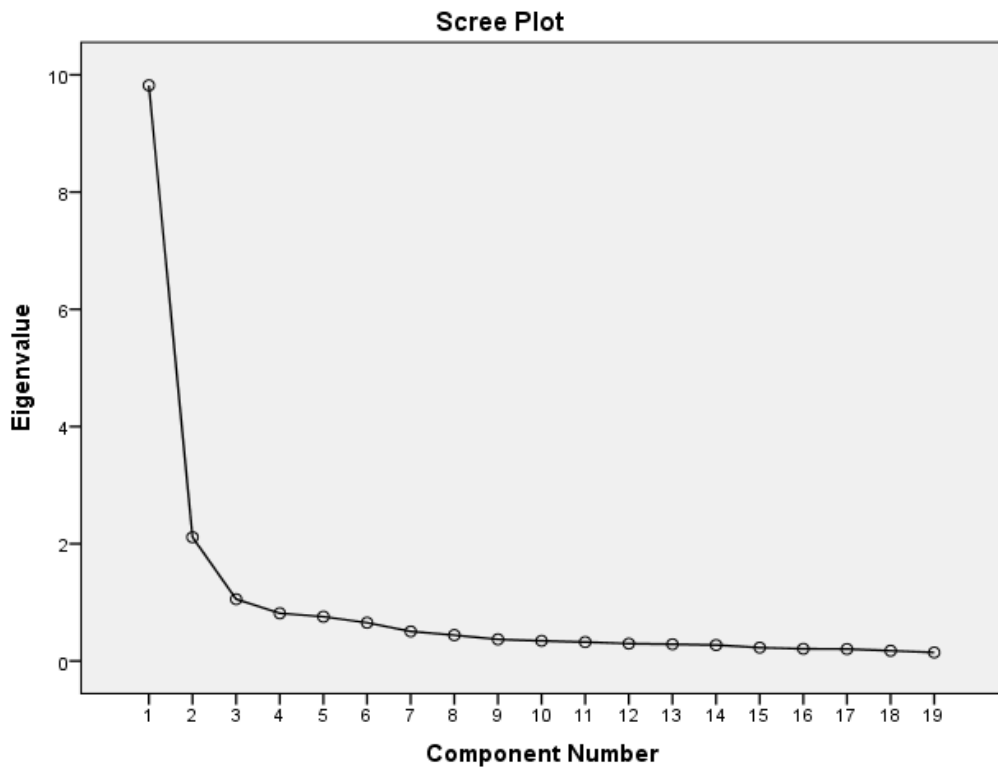
رقم البند	درجة التشبع على العامل الأول	درجة التشبع على العامل الثاني	صيغة البند في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية
6	.824		توزيع برنامج وحصص المعلمين
5	.801		كيفية استغلال ميزانية المدرسة
7	.791		وضع التقييمات المدرسية مثال (تقييم المعلمين وتقييم الطلبة)
8	.763		اختيار الدورات الملائمة لاحتياجات المدرسة
4	.722		متابعة مدى تطابق الخطط مع رسالة ورؤية المدرسة.
3	.700		متابعة مدى تطابق الخطط مع الأهداف المدرسية
2	.683		متابعة الخطط المدرسية
1	.624		وضع الخطط المدرسية الإدارية وما تشمل من رسالة وأهداف.
11	.834		تشكيل لجنة اجتماعية من المعلمين تقوم ب (الزيارات البيئية، الواجبات الاجتماعية).
13	.707		تعيين أماكن الرحل المدرسية للطلبة.
12	.706		اتخاذ القرارات المختلفة والمناسبة بما يتناسب ومصحة المدرسة
9	.680		تطوير البيئة المدرسية للوصول لمدرسة دائمة التعلم.
10	.673		تطوير المناهج المدرسية بما يتلاءم مع بيئة المدرسة المتعلقة بالبرامج المدرسية مثل (إدخال مناهج التغذية والصحة).

ملحق رقم (12)

قيم الجذور الكامنة والفروق بينهما وقيمة تفسير التباين للعوامل الناتجة عن التدوير القائم للبنود

المتعلقة بمجال تطوير المدرسة تكنولوجيا

كما تظهر في الشكل.



الشكل : Screen Plot للبنود المتعلقة بمجال تطوير المدرسة تكنولوجيا مع Eigen value

(الجذور الكامنة).

يتضح من الشكل Screen plot وجود ثلاثة عوامل، حيث يبدأ الخط بعدها بالاستواء والاقتراب

من الخط الافقي. وللحصول على أبسط تركيب للعوامل جرب الاحتفاظ بثلاثة عوامل ولكن لم

يتم الحصول على التركيب الابسط للعوامل، وعند تجريب العاملين تم الحصول على التركيب

الابسط للعوامل، لذا تم الاحتفاظ بعاملين

ويعرض الجدول بنود عوامل مجال تطوير المدرسة تكنولوجيا نتيجة التدوير القائم على استجابات عينة الدراسة ودرجة التشبع (Loading) كل بند على العامل الذي ينتمي إليه.

الجدول

البنود الواقعة لمجال تطوير المدرسة تكنولوجيا، نتيجة التدوير القائم على استجابات عينة الدراسة، ودرجة تشبع كل بند على العامل الذي ينتمي إليه

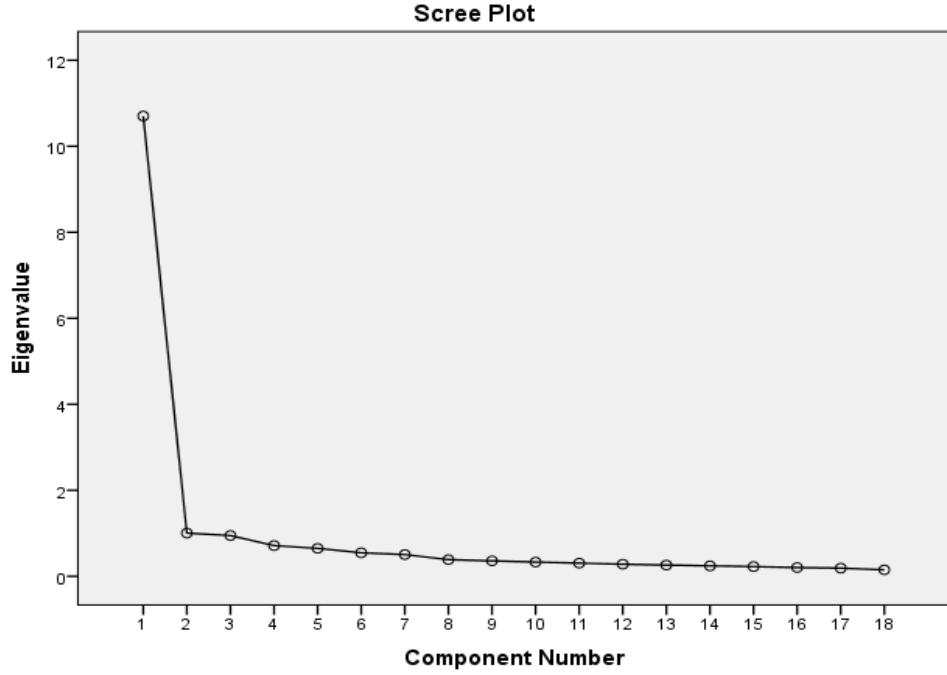
رقم البند	درجة التشبع على العامل الأول	درجة التشبع على العامل الثاني	صيغة البند مجال تطوير المدرسة تكنولوجيا
15	.833		استقبال المعلومات والرسائل محوسبة من المعلمين
14	.830		المشاركة ببرامج محوسبة مشتركة مباشرة على الانترنت مع المعلمين مثل (Drive)
13	.799		القيام باجتماعات دورية على الانترنت
12	.786		الإبلاغ عن وجود اجتماعات للمدرسة من خلال الحاسوب
16	.765		مشاركة الفعاليات الصفية من خلال موقع الصفوف على موقع المدرسة
19	.737		الرد على رسائل أعضاء الهيئة التدريسية المحوسبة في الوقت المناسب
18	.702	.434	مشاركة المعلم لتحضير دروسه بطرق محوسبة
17	.650		مشاركة علامات الطلبة من خلال برنامج محوسب خاص على الانترنت
11	.627	.526	إرسال المعلومات اللازمة بوضوح بدرجة عالية بالحاسوب
10	.594	.546	إرسال المعلومات اللازمة (للإدارين والمعلمين) في الوقت المناسب بالحاسوب
20			استخدام التكنولوجيا في مراقبة الممرات والساحات
2	.806		توفير مختبر حاسوب
4	.805		تشجيع الطلبة على استخدام الحاسوب
3	.753		عقد دورات حاسوبية للمعلمين
5	.749		توفير موقع للمدرسة على الانترنت
1	.749		توفير لوازم المدرسة التكنولوجية مثل (الحاسوب ، والألواح الذكية، والكاميرات)
6	.699		شراء برامج تعليمية محوسبة للطلبة
8	.671		الاشتراك في شبكات الانترنت لنقل المعلومات
7	.662		الاشتراك في مواقع تعليمية مثل (موقع آفاق)
9	.487	.610	استخدام الانترنت في إرسال معلومات محوسبة (للإداريين والمعلمين)

ملحق رقم (13)

قيم الجذور الكامنة والفروق بينهما وقيمة تفسير التباين للعوامل الناتجة عن التدوير القائم للبنود

المتعلقة بمجال بالنمو المهني للمعلم

كما تظهر في الشكل.



الشكل: Screen Plot للبنود المتعلقة بمجال النمو المهني للمعلم مع Eigen value (الجذور الكامنة).

يتضح من الشكل Screen plot وجود عامل، حيث يبدأ الخط بعدها بالاستواء والاقتراب من الخط الافقي. وللحصول على أبسط تركيب للعوامل جرب الاحتفاظ بعاملين وتم الحصول بعدها على التركيب الأبسط للعوامل.

ويعرض الجدول التالي بنود عوامل مجال النمو المهني للمعلم نتيجة التدوير القائم على استجابات عينة الدراسة ودرجة التشبع (Loading) كل بند على العامل الذي ينتمي اليه.

الجدول

البنود الواقعة على عوامل مجال النمو المهني للمعلم نتيجة التدوير القائم على استجابات عينة الدراسة، ودرجة تشبع كل بند على العامل الذي ينتمي إليه

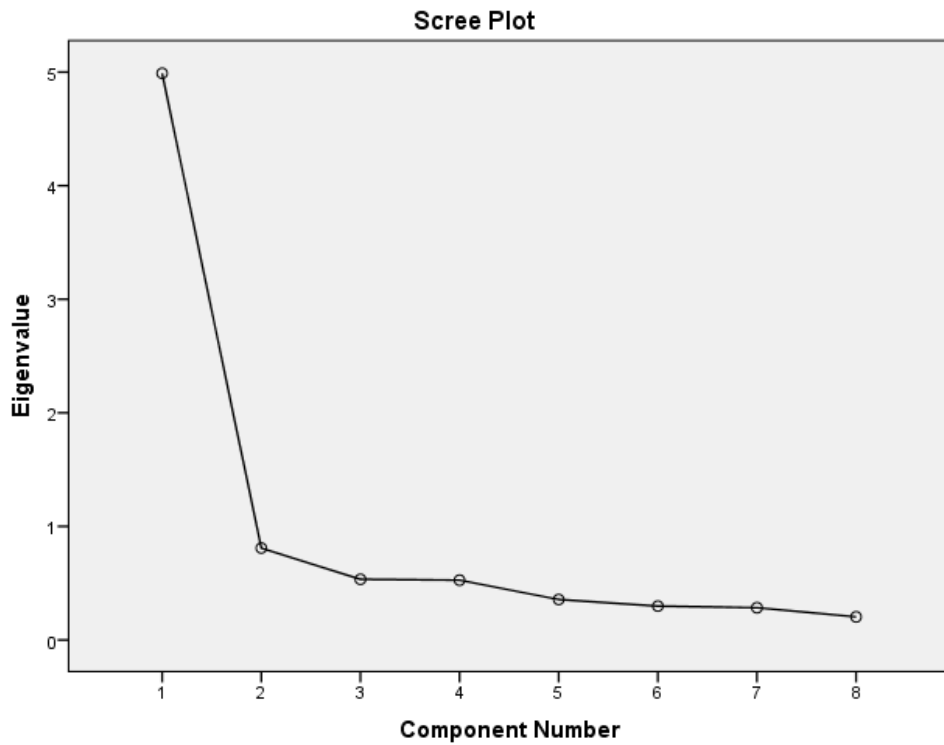
رقم البند	درجة التشبع على العامل الأول	درجة التشبع على العامل الثاني	صيغة البند مجال النمو المهني للمعلم
6	.779		تنمية الخبرات والمهارات التعليمية وتبادلها بين المعلمين وذلك من خلال (تعليم الأقران)
5	.776		توزيع الأدوار والمسؤوليات للمعلم حسب الكفاءة
3	.773		توفير المصادر للإطلاع على التجديدات التربوية
2	.758		التدريب على الأساليب الحديثة للتعليم
7	.751		متابعة التطوير في مفاهيم حديثة في نظريات التعلم والتعليم
1	.720		التشجيع على رفع كفاءته المهنية
11	.711		تزويد المعلم بالمعلومات والمهارات اللازمة لفهم مفاهيم حديثة أو بديلة لعملية التعليم والتعلم
10	.679		تعزيز انتماء المعلم لمهنة التعليم كشعوره (بقيمة دوره وحجمه وعظم مسؤوليته)
8	.676		تشجيع المعلمين على التعرف على أهم القضايا التي تواجه التعليم مثل (التحديات، الصعوبات، المستجدات)
12	.661		تزويد المعلم بالمعلومات والمهارات اللازمة لتقييم عملية التعليم والتعلم
13	.623		تزويد المعلم بتغذية راجعة على أدائه
4	.611		تنمية العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي
9	.554		عمل أبحاث إجرائية حول القضايا والمشاكل التعليمية
15	.772		اختيار وقت الدورات التي تتلاءم مع احتياجات المعلم
16	.737		تهيئة الكادر التدريسي والإداري لأي مشروع تطويري خاص بالمدرسة قبل تنفيذه من خلال الدورات
17	.726		تعديل برنامج المعلم الملحق بالجامعة لإكمال دراسته إذا لزم الأمر
18	.608		مكافأة المعلمين على إنجازاتهم
14	.607		اختيار نوع الدورات التي تتلاءم مع وقت المعلمين

ملحق رقم (14)

قيم الجذور الكامنة والفروق بينهما وقيمة تفسير التباين للعوامل الناتجة عن التدوير القائم للبنود

المتعلقة بمجال تفعيل دور المجتمع المحلي

كما تظهر في الشكل.



الشكل: Screen Plot للبنود المتعلقة بمجال تفعيل دور المجتمع المحلي مع Eigen value

(الجذور الكامنة).

يتضح من الشكل Screen plot وجود ثلاثة عوامل، حيث يبدأ الخط بعدها بالاستواء والاقتراب

من الخط الأفقي، وللحصول على أبسط تركيب للعوامل جرب الاحتفاظ بثلاثة عوامل ولكن لم

يتم الحصول على التركيب الأبسط للعوامل، وعند تجريب عاملين تم الحصول على التركيب

الأبسط للعوامل، لذا تم الاحتفاظ بعاملين

ويعرض الجدول التالي بنود عوامل مجال تفعيل دور المجتمع المحلي ونتيجة التدوير القائم على استجابات عينة الدراسة ودرجة التشبع (Loading) كل بند على العامل الذي ينتمي إليه.

الجدول

البنود الواقعة على عوامل مجال تفعيل دور المجتمع المحلي ونتيجة التدوير القائم على استجابات عينة الدراسة، ودرجة تشبع كل بند على العامل الذي ينتمي إليه

رقم البند	درجة التشبع على العامل الأول	درجة التشبع على العامل الثاني	صيغة البند مجال تفعيل دور المجتمع المحلي
3	.835		إقامة حفل تكريم لأولياء الأمور الذين ساهموا في تقديم التبرعات المادية والمعنوية
1	.804		مشاركة ممثلين عن المجتمع المحلي بوضع خطة المدرسة التي تشمل (رسالة، رؤية، أهداف، فعاليات).
2	.737		عمل ندوات ومحاضرات من قبل قادة المجتمع المحلي حسب التخصصات (كالطبيب).
4	.736		تنظيم رحلات مدرسية لمؤسسات المجتمع المحلي الداعمة للمدرسة.
6	.836		تنظيم أيام مفتوحة لأولياء الأمور لتعريفهم بدور المدرسة والأمور الخاصة بأبنائهم.
7	.762		مشاركة المجتمع المحلي في حل مشكلات الطلبة المادية.
5	.753		تنظيم حملات نظافة للبيئة المحيطة بالمدرسة.
8	.751		السماح للمجتمع المحلي باستخدام مرافق المدرسة لأمر خاصة بهم.

ملحق رقم (15)

قيم الثبات كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) للاستبانة ولمجالاتها، وأجزاء المجالات،
ولعوامل كل جزء من هذه الاجزاء

المجال	رقم العامل	اسم العامل	عدد البنود	قيمة كرونباخ الفا
تفويض السلطة للمدير	الأول	تفويض السلطة لمدير المدرسة في كيفية التعامل مع احتياجات مدرسته ولوازمها المادية	6	0.84
	الثاني	تفويض السلطة لمدير المدرسة في كيفية التعامل مع المجتمع المحلي والطلاب وتوزيع وظيفة المعلمين	9	0.84
تفويض السلطة للمدير	الثالث	تفويض السلطة لمدير المدرسة في كيفية التعامل مع تعيين المعلمين والخدمات والطلاب والشعب والحصص	5	0.68
	الرابع	تفويض السلطة لمدير المدرسة في كيفية التعامل مع القوانين المدرسية والميزانية ومراسلة مسئولي المدرسة	3	0.71
المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	بنود للمجال	مجال تفويض السلطة للمدير	23	0.91
	الأول	مشاركة المدير لطاقت المدرسة في القرارات التي تتعلق بالخطط المدرسية	8	0.92
تطوير المدرسة تكنولوجيا	الثاني	مشاركة المدير لطاقت المدرسة في القرارات التي تتعلق بتطوير المدرسة	5	0.85
	بنود للمجال	مجال مشاركة اتخاذ القرارات المدرسية	13	0.92
النمو المهني للمعلم	الأول	تطوير المدرسة من اجل الاتصال والتواصل تكنولوجيا بين المدير ومعلميه	11	0.93
	الثاني	تطوير المدرسة من اجل توفير الامكانيات اللازمة للتطوير التكنولوجي	9	0.91
تفعيل دور المجتمع المحلي	البنود للمجال	مجال تطوير المدرسة تكنولوجيا	20	0.94
	الأول	نمو المعلم مهنيا من حيث توفير الوسائل والإمكانيات التي تساعده على ذلك	13	0.95
الدرجة الكلية	الثاني	نمو المعلم مهنيا من حيث مساعدة المعلم على تطوير ذاته مهنيا	5	0.85
	بنود للمجال	مجال تطوير المعلم مهنيا	18	0.95
الدرجة الكلية	الأول	تفعيل دور المجتمع المحلي من حيث مشاركة المجتمع في الأمور الادارية المدرسية	4	0.87
	الثاني	تفعيل دور المجتمع المحلي من حيث مشاركة المدرسة في الأمور المجتمعية	4	0.86
الدرجة الكلية	بنود للمجال	مجال تفعيل دور المجتمع المحلي	8	0.91
	بنود الاستبانة		82	0.97