

## اتجاهات مديري المدارس الثانوية بالكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية



د. محمد مطير الشريعة\*

د. مطلق مهيل العنزي\*\*

د. مها طلال العازمي\*\*\*

### ملخص:

تهدف الدراسة إلى تعرف اتجاهات مديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية، وفيما إذا كانت هذه الاتجاهات تختلف وفقاً لمتغيري: الجنس وسنوات الخدمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (٣٧) فقرة، موزعة على ستة مجالات، هي: الشؤون الإدارية، المناهج وطرق التدريس، شؤون الموظفين، الشؤون الطلابية، المرافق المدرسية، الشؤون المالية، وبعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم جمع البيانات من عينة، تكونت من (٣٢) مديراً ومديرة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبينت النتائج أن لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها اتجاهات إيجابية بدرجة مرتفعة نحو تطبيق الإدارة الذاتية، في جميع المجالات، باستثناء مجال المناهج وطرق التدريس حيث كانت متوسطة، وكانت هناك فروق في استجابات أفراد العينة باختلاف متغير سنوات الخدمة في مجالات: الشؤون الإدارية، الشؤون الطلابية، المرافق المدرسية، الشؤون المالية، وكانت الفروق لصالح ذوي الخدمة أقل من خمس سنوات.

### مقدمة:

تمثل الإدارة التربوية ركناً أساسياً من أركان العملية التعليمية، واتفق كثير من الباحثين على أهمية الدور الذي يلعبه مديرو المدارس في تيسير الإجراءات

\* باحث تربوي، وزارة التربية، دولة الكويت.

\*\* مدرس، كلية التربية، جامعة الكويت، دولة الكويت.

\*\*\* وزارة التربية، إدارة التطوير والتنمية، دولة الكويت.

والعمليات اليومية والتطويرية. وقد أشار عدد من الباحثين إلى مقدار الأثر الذي يتركه مدير المدرسة "كقائد تربوي" على بيئة العمل والمناخ المؤسسي (Fullan, 2014). وقد استجابت الإدارة المدرسية للتطورات المعاصرة؛ فتطورت وظائفها وامتد نطاقها، " فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة، وحصر غياب التلاميذ وحضورهم، وصيانة الأبنية المدرسية وتجهيزاتها، بل أصبحت عملية إنسانية، محور عملها التلميذ، تسعى إلى توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، وتعمل على تحسين العملية التربوي لتحقيق هذا النمو (ربيع، ٢٠٠٨، ٢٥).

وقد تأثرت المؤسسات التعليمية بالتطورات المهمة في مجالات الفكر الإداري وتطبيقاته خاصة في المنظمات التجارية والصناعية. وانتقل الاهتمام من مستوى التعليم في الفصل فقط، إلى الاهتمام بتنظيم المدرسة ككل وإعادة هيكلتها بما يسمح بتطوير وظائفها وعملياتها، ويحسن من مخرجاتها التعليمية. ومع بداية الثمانينيات أصبح التوجه نحو "اللامركزية" وانتقال السلطات والصلاحيات إلى مستوى المدرسة ظاهرة في معظم نظم التعليم حول العالم. وخلال عقدي الثمانينيات والتسعينيات، قامت دول كثيرة بتطبيق مدخل الإدارة الذاتية (School Based Management (SBM في مدارسها كوسيلة أساسية لزيادة الفعالية المدرسية، ولضمان جودة التعليم، ومن بين الدول التي تبنت هذا الاتجاه الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وبريطانيا وإسبانيا واليابان وسنغافورة، ومن ثم يمكن القول إن الاتجاه نحو تطبيق مدخل الإدارة الذاتية كان أعمق اتجاه إصلاح خلال عقد التسعينيات (علي ورجب، ٢٠١٠).

وتعرف الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها "نظام إداري تكون فيه المدرسة وحدة اتخاذ القرارات التعليمية، وتكون مسؤولة عن بعض القرارات الخاصة بالميزانية والموظفين، والمنهج الدراسي يصمم في المدرسة بدلاً من المنطقة، وذلك يعطي الفرصة للمديرين والمدرسين والطلاب، وأولياء الأمور للسيطرة -

بصورة أكبر - على العملية التعليمية" (علي ورجب، ٢٠١٠، ١٤٧). وتسعى الإدارة الذاتية إلى التحول إلى اللامركزية بإعطاء الفرصة للعاملين في المدرسة والمتأثرين بها باتخاذ وصنع القرارات المختلفة التي تساهم في تطوير المدرسة ومخرجاتها؛ كتطوير المناهج وتوزيع الموارد وفق الحاجات، والعديد من الأمور الأخرى المتعلقة بالعملية التعليمية، من أجل تحقيق الكفاءة، وإزالة العقبات، وتحقيق المرونة والإنتاجية، وتحديد أفضل البرامج الملائمة للطلبة، إضافة إلى تحفيزهم على المشاركة في العمليات (سرور، ٢٠٠٨).

ويعتبر مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم المداخل الحديثة المستخدمة في تحقيق هذا التوجه، حيث ينصب اهتمامها على المدرسة من حيث كونها وحدة إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلالية الذاتية في إدارة شؤونها المختلفة، وتسيير العمل على أساس من اللامركزية في مختلف العمليات والوظائف الإدارية، وخضوعها في الوقت نفسه للتقييم الداخلي والخارجي. وقد ساعد هذا المدخل على إتاحة الفرص لمشاركة الأفراد العاملين في العمل الإداري، وعمليات صنع القرار (حسين، ٢٠٠٦). وأكدت تجارب العديد من الدول أن الإدارة الذاتية للمدارس أدت إلى زيادة فاعلية تلك المدارس، وتحسين الممارسات التربوية فيها، ومراعاة احتياجات الطلبة في التخطيط والتنفيذ (Thomas & Martin, 1996).

وأشار Muta (2000) إلى أن القيادة الوطنية في اليابان - للحفاظ على دور اليابان التنافسي كقائد للعالم في عملية العولمة الاقتصادية - قامت بسلسلة من الإصلاحات باتجاه لامركزية النظام التربوي؛ لتوفير مرونة كافية وسيطرة محلية على مستوى المدرسة؛ بحيث تصبح مفاهيم الإبداع والمبادرة والفردية وروح الالتزام جزءاً من العملية التعليمية لكل جيل جديد من تلاميذ اليابان. كما يقترح المجلس الوطني الأمريكي لجودة المعلمين (National Council on Teacher Quality, 2010) أن يتم إجراء تعديلات تشريعية على بعض اللوائح والقوانين؛ مما يجعل مديري المدارس يقومون بمقابلة المعلمين الراغبين بالتعيين، ثم تعيينهم وفق الشروط المحددة، دون الحاجة لانتظار أن تقوم المنطقة التعليمية بذلك.

ويؤكد مصطفى (١٩٩٩) أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة بالنسبة للمعلم والتلميذ والعاملين وأولياء الأمور، كما تحتاج إليها المدرسة لدورها في تسيير أمورها التعليمية، والتخلص من البيروقراطية الزائدة والترهل الإداري. وتتمثل الإدارة الذاتية - كما يرى صائغ - (٢٠٠٤، ٢٢) بأنها إعادة ترتيب للصلاحيات والمسؤوليات؛ بحيث تكون المدرسة هي المركز الرئيسي لمثل هذه الصلاحيات، من خلال منحها حرية أكبر في تطوير رسالتها ورؤيتها، وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات الخاصة في مجريات الحياة المدرسية، وكذلك في تبني البرامج والأنشطة المختلفة التي تستهدف رفع جودة التعليم فيها، كما تتمثل الإدارة الذاتية في منح صلاحيات التعيين والترقية للعاملين وتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم البشرية، وأن يكون لديها آفاق أرحب في التعامل مع المجتمع المحلي وبيئتها المحيطة.

وللإدارة الذاتية مجموعة من الدعائم: (١) المشاركة في السلطة؛ حيث تكون للمدرسة سلطة حقيقية وأصلية وليست تفويضية، وتكون صاحبة القرار في كل ما يخصها، دون تدخل السلطات العليا، ومن الضرورة أن يشترك بالسلطة كل من له علاقة بالمدرسة كالمدیر والمعلمين والطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي. (٢) آلية للمحاسبة والتقويم؛ حيث يرتبط بمنح المدرسة السلطة، أن تكون مسؤولة عن أفعالها من خلال نظام يقيم فاعلية الإدارة الذاتية. (٣) دور أولياء الأمور وأفراد المجتمع؛ بحيث يستطيع هؤلاء المشاركة في اتخاذ القرار. (٤) التنمية المهنية داخل المدرسة؛ بحيث يتم تدريب العاملين وتأهيلهم في المدرسة فيما يتعلق بكيفية إدارة المدرسة ذاتياً وتطوير المعلمين مهنيًا. (٥) تحسين أداء الطلاب؛ من خلال التركيز على الهدف الجوهرى وهو تحسين مخرجات المدرسة، المتمثلة بالطلبة. (Jamshidnejad, 2004).

ويشير العجمي (٢٠٠٥، ١٩) إلى أنه يمكن التخلص من المدخلات التي تؤثر سلباً في تطوير أداء مديري المدارس في المدرسة، عن طريق "التخلص من المركزية الشديدة ومسايرة المبادئ والأساليب الإدارية الحديثة وترجمة هذا

التوجه إلى سياسات وممارسات داخل المدرسة، ورفع كفاءة المعلمين، وانفتاح مناخ العمل بالمدرسة من خلال الحد من كثرة اللوائح والتعليمات التي تصدرها الوزارة والمديريات التي تسد طريق التجديد أمام الإدارة المدرسية والمدرسة".

### مشكلة الدراسة:

اهتم العديد من الباحثين في الكويت بتطوير المنظومة الإدارية في وزارة التربية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص؛ بهدف تطوير مخرجاتها المتمثلة في الطلبة وما يحملونه من فكر ومعارف وقيم ومهارات واتجاهات؛ فقد أوصت دراسة الشريحة (٢٠٠٦) بضرورة تفويض الصلاحيات لمديري المدارس ومديراتها في الكويت، فيما يتعلق بالأبنية المدرسية والعلاقات مع المجتمع المحلي، وتوفير موازنة مستقلة لكل مدرسة تخصص من قبل الوزارة، حتى يتمكن المديرون من ممارسة التطوير والتنمية في جميع أركان العملية التعليمية بشكل أفضل. وتوصلت دراسة المسيليم (٢٠١٤) إلى تدني الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وأوصت بإعادة هيكلة مستويات الإدارة التربوية في نظام التعليم العام في دولة الكويت، بحيث تحظى المدرسة بسلطة أكبر تمكن مديري المدارس من لعب دور أكبر في العملية التعليمية التربوية، وتبني مشروع لدعم صلاحيات مديري المدارس في جميع ما يخص الشأن المدرسي؛ كاختيار نوعية المعلمين والطلبة ووضع أدوات التقويم والامتحانات والتصرف.

وتعتبر الاتجاهات هي الموجه لسلوك الفرد والمساعد على التكيف الشخصي والاجتماعي؛ حيث يستحيل أن يكون هناك إنسان بغير اتجاهات معينة يؤمن بها، وتحدد حماسه تجاه مسألة معينة، وتتحول بفعل الإيمان الثابت بها إلى مكون من مكونات شخصيته، وعلى النقيض قد تكون هناك اتجاهات رافضة لمسألة أو فكرة بشكل قاطع، وثالثة لا يتحمس لها ولا يؤمن بها، وهو ما يفسر سلوكياتنا كبشر نحو الموضوعات المختلفة (معشي، ١٤٢٣هـ). ولذلك فإن معرفة اتجاهات العاملين في المدرسة - وفي مقدمتهم

مديرو المدارس - تعد خطوة أساسية وأولية قبل تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس بدولة الكويت، ومن كل ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في محاولة البحث في اتجاهات مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية، من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

١ - ما اتجاهات مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المجالات الآتية: (١) الشؤون الإدارية؛ (٢) المناهج وطرق التدريس؛ (٣) شؤون الموظفين؛ (٤) الشؤون الطلابية؛ (٥) المرافق المدرسية؛ (٦) الشؤون المالية؟

٢ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة؟

### أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من أهمية الإدارة الذاتية، ومواكبة هذا النمط من الإدارة في المدارس لتوجه دولة الكويت نحو مزيد من الديمقراطية، ومواكبة التطورات في كل المجالات وعلى رأسها المجال التعليمي. وتعتبر هذه الدراسة خطوة مهمة قبل تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس؛ إذ إن نتائجها ستكشف عن درجة تقبل مديري المدارس لها، كما أنها تساهم في تعريف مديري المدارس بهذا النمط الإداري، ويمكن أن يزيد ذلك من حماسهم له بعد أن تعرفوا فكرته، كما ستقدم هذه الدراسة جملة من التوصيات التي ستصب في صالح تهيئة بيئة العمل المدرسي لتواكب متطلبات هذا النمط الإداري الحديث.

### مصطلحات الدراسة:

الاتجاه: ويعرفه إيغلي وجايكن (Eagly & Chaiken, 1998) بأنه الميل النفسي الذي يعبر عنه من خلال تقييم موضوع معين مع درجة معينة من التأييد أو المعارضة. وقد تم تبني هذا التعريف على أن يكون التعريف الإجرائي لهذه الدراسة.

**الإدارة المدرسية:** "هي الكيفية التي ينجز بها العمل التربوي في المؤسسة التعليمية إنجازاً تتحقق به أهدافها على أتم وجه، وبأقل جهد وفي أقصر وقت، فالإدارة المدرسية هي الكيفية والطريقة التي يتم بها إنجاز العملية التعليمية بنجاح" (أبوالنصر، ٢٠٠٩، ٣٦). كما يعرفها درادكة (٢٠٠٩، ٤٥) بأنها: "مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة".

**مدير المدرسة:** ويمثل الشخص المعين رسمياً من "قبل وزارة التربية بوظيفة مدير مدرسة ليكون مسؤولاً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل، والعمل على توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة" (الداعور، ٢٠٠٧، ٩).

**الإدارة الذاتية للمدرسة:** عرفها العجمي (٢٠٠٧) بأنها: مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شؤونها، من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها (التلاميذ). وتعرف إجرائياً: بأنها العملية التشاركية التي يتم بموجبها منح مديري المدارس ومعلميها وطلبتها وأولياء أمورهم وأعضاء المجتمع المحلي سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والمالية؛ بهدف تحسين أداء المدرسة والارتقاء بمستوى العملية التعليمية، مع وجود المتابعة والتقييم من الجهات العليا.

### حدود الدراسة:

تتحدد نتيجة الدراسة بما يأتي:

- \* الحدود البشرية: وتتمثل في عينة من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، وعددهم (١٣٧) مديراً ومديرة.
- \* الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦.

\* الحدود الموضوعية: وتتمثل في اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المجالات الآتية: (١) الشؤون الإدارية؛ (٢) المناهج وطرق التدريس؛ (٣) شؤون الموظفين؛ (٤) الشؤون الطلابية؛ (٥) المرافق المدرسية؛ (٦) الشؤون المالية.

### الدراسات السابقة:

اهتم العديد من الباحثين بالإدارة الذاتية للمدارس كمدخل حديث من مداخل إصلاح النظام التربوي، وتحسين مخرجات المدارس، وقد وقف الباحثون على عدد من الدراسات التي أجريت حول الإدارة الذاتية للمدارس؛ بهدف الاستفادة منها في تصميم أداة الدراسة الحالية وتفسير نتائجها، وفيما يأتي عرض مختصر لهذه الدراسات:

ففي دراسة أنلي وماكينزي (Ainley & McKenzie, 2000) استعرضت التجارب العديدة للدول الغربية وأستراليا في مجال اللامركزية، وتوصلت إلى أن البحث في الإدارة المدرسية يتعدى الإطار الذي تتخذ فيه القرارات إلى كل الترتيبات التي تشكل الإطار الذي يحصل التعليم من خلاله، ويتضمن: كيفية تنظيم المنهج، والإدارة المالية، وإدارة الأفراد، وتوزيع الموارد.

وعلى الرغم من وجود تجارب سابقة في الدول الغربية، لاتزال معظم الدول العربية متخوفة من تطبيق هذا الأسلوب. ومع هذا فلا بد من قياس اتجاهات المعنيين لمعرفة مدى تقبلهم للإدارة الذاتية. وقامت الشحي (٢٠٠٣) بدراسة هدفت إلى تعرف مدى إمكانية تطبيق مبادئ مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في المدارس الثانوية بسلطنة عمان، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس والمعلمين والمعلمات والعاملين بهذه المدارس، وفيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين وفقاً للوظيفة والجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وسلكت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة مكونة من (٥٦) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٥) مديراً ومديرة، و(٣٦٣) معلماً ومعلمة. وبينت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على المحاور الخمسة؛ وهي (مبدأ



المكافآت، والتنمية المهنية للمعلمين، ونشر المعلومات، ولا مركزية السلطة، وعدد مستويات صنع القرارات التربوية)، جاءت مرتفعة جداً.

ويلعب أسلوب الإدارة الذاتية دوراً مهماً في رفع مستوى جودة المدرسة. وقد أجرى دي جراوي (Grauwe, 2004) دراسة اهتمت بمعرفة كيف وتحت أي ظروف يمكن أن تسهم الإدارة الذاتية للمدارس في رفع مستوى جودة المدرسة؟ وأجريت في كانبيرا بأستراليا. واستخدمت المنهج شبه التجريبي، وأجرت مسحاً اجتماعياً ميدانياً لعينة قوامها (١٣٤) من مديري المدارس. وأوضحت النتائج أن تنفيذ الإدارة الذاتية سوف يحتاج إلى وضع بعض الإستراتيجيات لتعزيز قدرات المدرسة ذاتها وقدرات المديرين والمجتمعات أيضاً، التي تتطلب تركيزاً واضحاً على تحسين جودة المدارس والاهتمام بتحقيق العدالة الاجتماعية، كما أن هناك حاجة ملحة إلى الإدارة التي تتعهد بالتركيز على تقديم الدعم للمدارس أكثر من الحاجة إلى الإدارة الذاتية للمدارس.

وتوالت الدراسات العربية في تتبع تجارب ونماذج تطبيق الإدارة الذاتية؛ حيث أجرى العجمي (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى تحديد طبيعة الإدارة الذاتية للمدرسة وأهم نماذج التطبيق الفعال، وتعرف الإطار المفاهيمي للمشاركة المجتمعية في العملية التعليمية، في مصر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وصمم استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغة (٣٣) مديراً، و(١٣٢) من مجلس الآباء، و(٢٦) عضواً من الجمعيات الأهلية، و(٣٢) عضواً من المجلس المحلي، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة تعدد مظاهر الشكوى من سلبيات المركزية الشديدة على التعليم، والتداخل الواضح بين اختصاصات كل من المستويين المركزي والمحلي، وكثرة اللوائح والقرارات المؤثرة سلباً على كفاءة العمل الإداري، كل ذلك حال دون قيام مدير المدرسة بواجباته، وتعطيل العمل أو تأجيله إلى حين موافقة الجهات المسؤولة مركزياً.

كما هدفت دراسة ميهراليزاده، سبيس وأتاشفيشان (Mehralizadeh, Sepace & Atashfeshan, 2006) إلى تقدير جدوى تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في

المراحل الثانوية في إيران، واستخدمت المنهج التحليلي الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي، واعتمدت الاستبانة والمقابلات الشخصية، وتكونت العينة من (٢٠٠) فرد من مدينة أصفهان، وأوضحت النتائج أنه لم يتم تطوير مشروع (نظام) الإدارة الذاتية للمدارس بشكل جيد، كما يتطلب تفعيل الإدارة الذاتية للمدارس من الأفراد المتمتع بامتلاك سلطة فعلية، من شأنها التحكم في إدارة الموازنة والعاملين والمنهج الدراسي.

وفي المملكة العربية السعودية، قدّم تصور حول تطبيق الإدارة الذاتية، أجرت الدوسري (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام للبنات في المملكة العربية السعودية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٢) مشرفة إدارية، وجميع مديرات مدارس البنات المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض البالغ عددهن (٢٩١) مديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية في المدارس حاجة مديرات المدارس إلى توفير موازنة للصرف، سريعة ومرنة؛ لتوفير متطلبات المدرسة دون تعقيدات قد تعرقل سير العمل. وبناء على الإطار النظري ونتائج الدراسة وضعت الباحثة تصوراً مقترحاً لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام للبنات في المملكة العربية السعودية.

وهدف دراسة الشمري (٢٠٠٨) إلى تعرف درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة (٤٠ فقرة) والمقابلة (٨ أسئلة) أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين وهم: جميع وكلاء وزارة التربية والتعليم في المملكة، البالغ عددهم (٧) وكلاء، و(١٤٧) مديراً و(١٤٤) مديرة، وأظهرت النتائج أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية - من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض - كان بدرجة (كبيرة)، وبدرجة كبيرة جداً على

المجالات التالية: شؤون الطلبة، والأهداف التربوية، والإشراف التربوي، والشؤون المالية، ثم بدرجة كبيرة في المجالين التاليين: شؤون المعلمين والعاملين، والمبنى المدرسي، ثم بدرجة متوسطة في مجال المناهج المدرسية الذي حل أخيراً.

وهدف دراسة مهاجراني وجاليي (Mohajeran & Ghaleei, 2008) إلى التعرف دور مدير المدرسة في عملية صنع القرارات باختلاف تبعية المدرسة ونوع التنظيم المدرسي، وقد اعتمدت منهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من أربع مدارس ثانوية في مقاطعة جنوب ويلز الجديدة في أستراليا، واعتمدت الاستبانة والمقابلة الشخصية كأداة، وقد بينت النتائج، أنه على الرغم من اختلاف التنظيم المدرسي، بين المركزية واللامركزية بين المدارس الأربع، فإن دور مدير المدرسة ودرجة صلاحياته، تظل العامل الرئيسي في عملية صنع القرارات. كذلك بينت أن شخصية مدير المدرسة ونمط القيادة الذي يتبناه يؤديان دوراً مهماً في صنع القرارات، وأن صلاحيات مديري المدارس الأربع تكون في حدود ضيقة جداً، في الجوانب المتعلقة بالمناهج والموازنة وتعيين المعلمين والعاملين من حيث العدد والنوعية.

وأجرى سرور (٢٠٠٨) دراسته في غزة، وهدفت إلى التعرف واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ومدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. واتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت أداتين، هما الاستبانة وطبقت على (١١٦) مديراً ومديرة، والمقابلة مع (١٢) مديراً ومديرة، وبينت النتائج أن تطبيق الإدارة الذاتية كان دون المستوى المطلوب؛ حيث بلغ (٦٠)، وأن مديري المدارس الثانوية يشاركون الإدارة العليا والوسطى بدرجة قليلة في اتخاذ القرارات.

وعلى صعيد الجهود الرامية لتعرف الأثر بين تطبيق الإدارة الذاتية على أداء المتعلمين وتحصيلهم، أجرى كاتري، لينج، جاه (Khatttri, Ling & Jha, 2010) دراسة هدفت إلى تعرف تأثيرات الإدارة الذاتية للمدارس في الفلبين على

التحصيل الدراسي لدى الطلاب، واستخدمت المنهج التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي، ومقارنة نتائج الطلبة في الاختبارات بين المدارس ذاتية الإدارة والمدارس العادية، وبينت النتائج تأثيراً إيجابياً محدوداً في مجمله على متوسط نتائج اختبار التحصيل الدراسي.

وهدفنا دراسة جبران والشعر (٢٠١٠) إلى الكشف عن دور المدارس المستقلة في دولة قطر في تطوير التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد الدراسة حول دور المدارس المستقلة في دولة قطر في تطوير التعليم بحسب متغيرات (الجنس، والجنسية، والمسمى الوظيفي، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، والخبرة)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة المكونة من (٤٣) فقرة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (١٠٠) إداري، و(٤٠٠) معلم، وبينت النتائج أن دور المدارس المستقلة في قطر في تطوير التعليم كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الإداريين والمعلمين بحسب متغيرات الدراسة على جميع المجالات.

ولتعرف معوقات التطبيق أهمية بالغة ومحاولة معالجة تلك المعوقات تساعد في الحصول على التطبيق الفعال للإدارة الذاتية؛ حيث قامت الفياض بدراسة (٢٠١٢) هدفت إلى تعرف واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، وتعرف المعوقات التي تواجه ذلك، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ حيث كانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، واشتملت على (٦٧) فقرة، وتكونت العينة من (٣٠) مديرة، و(٢٥٤) معلمة، وكشفت النتائج عن درجة تطبيق متوسطة للإدارة الذاتية، وبمتوسط بلغ (٣,٤).

كما أجرى حلاق (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى تعرف أهمية المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في الإدارة التربوية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر مديري تلك المدارس، وإلى تعرف مدى تحقق تلك المتطلبات على أرض الواقع، واعتمد الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة مؤلفة من خمسين بنداً، وتوصلت الدراسة إلى أربعة متطلبات لتحقيق اللامركزية، هي: معرفية وتنظيمية ومادية وبشرية، وكانت جميعها ذات أهمية كبيرة، ونسبة تحققها متوسطة من وجهة نظر مديري المدارس، ولم تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة.

وأجرى أغسطس بندار (Bandur, 2012) دراسة هدفت إلى تعرّف واقع المدارس ذات الإدارات الذاتية في إندونيسيا، مع التركيز على آثار تحويل السلطة والمسؤولية إلى مستوى المدرسة، وكذلك التحديات التي تواجه أعضاء مجلس المدرسة، مع محاولة تعرف التدابير العلاجية للحد من المشكلات. واستخدم الباحث المنهج المختلط في جمع البيانات ووظف العديد من الأدوات البحثية؛ بغرض جمع أكبر قدر من البيانات التشخيصية. وقد جُمعت البيانات، من ٥٠٤ أعضاء في مجالس الإدارة للمدارس. وشرحت النتائج كيف أسهم نقل السلطة إلى مستوى المدرسة في إيجاد شراكة فاعلة في صنع القرار، وتطوير الرؤية المشتركة، وبناء البرامج السنوية، وإدارة فاعلة لموازنة المدرسة والمباني المدرسية والمناهج الدراسية، وحتى في صياغة سياسات الانضباط. وفي المقابل أحدث هذا التحول الكبير في نقل السلطات والصلاحيات إلى مستوى المدرسة العديد من التغييرات في المدارس، بما في ذلك التغييرات في ثقافة بيئة العمل، وزيادة مشاركة المجتمع المحلي، وقد أدت هذه العوامل إلى تحسينات في بيئات التعليم والتعلم وإنجازات الطلبة. واقترحت الدراسة أهمية تطوير قدرات الإدارات المدرسية من أجل تحقيق تطبيق فعال لمبادئ الإدارة الذاتية.

وفي الكويت أجرى المسيليم (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تقييم مديري المدارس في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وصمم الباحث استبانة، تكونت من (٢٨) بنداً ومن سؤال واحد مفتوح، ووزعت البنود على أربعة محاور؛ هي: صلاحيات ذات علاقة بالشؤون الإدارية، صلاحيات ذات علاقة بالمعلمين، صلاحيات ذات علاقة

بالوزارة والمنطقة التعليمية، وصلاحيات ذات علاقة بالمشاريع والأنشطة التربوية. شكلت عينة الدراسة من (٦٣) مديراً ومديرة، وبينت النتائج تدني الصلاحيات الممنوحة لهم في كل المجالات.

### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين تنوع البيئات والدول التي أجريت فيها هذه الدراسات، ويدل ذلك على اهتمام دولي بهذا النوع من الإدارة في عصرنا هذا، كما يتبين أن الدراسات دارت حول عدة مسائل متعلقة بالإدارة الذاتية، هي: أولاً: إمكانية واقع تطبيقها، مثل دراسة بندار (Bandur, 2012) والشحي (٢٠٠٣) وسرور (٢٠٠٨) والشمري (٢٠٠٨) والفياض (٢٠١٢). ثانياً: تأثيرها وجدواها في تحسين مخرجات المدرسة، مثل دراسة دي جراوي (Grauw, 2004) وميهرياليزاده وآخرين (Mehralizadeh. et al, 2005) وكاتري وآخرين (Khatti. et al, 2010) وجبران والشعر (٢٠١٠). ثالثاً: تقديم تصور مقترح لتفعيلها، مثل دراسة الدوسري (٢٠٠٧). رابعاً: المتطلبات اللازمة لتحقيقها، مثل دراسة حلاق (٢٠١٢)، ويلاحظ أن دراسة واحدة فقط أجريت في الكويت قريبة من الموضوع، وهي حول تقدير الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس للباحث المسيليم (٢٠١٤). ومن هنا فإن الدراسة الحالية تتناول اتجاهات مديري المدارس نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بدولة الكويت، ويعتبر هذا مسوغاً كافياً لإجراء هذه الدراسة.

### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً (McMillan & Schumacher, 1989).

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، البالغ عددهم (١٣٧) مديراً ومديرة موزعين على ست مناطق تعليمية، وتكونت

عينة الدراسة من (٤٦) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وُزعت أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم، وبلغ عدد الاستبانات المرتجعة والصالحة للتحليل (٣٢) استبانة، ويبين الجدول (١) توزع العينة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة. انظر الجدول (١).

**الجدول (١)**  
**توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة**

| المتغير | أوجه المقارنة    | العدد | النسبة |
|---------|------------------|-------|--------|
| الجنس   | ذكر              | ١٤    | ٤٣,٧٥  |
|         | أنثى             | ١٨    | ٥٦,٢٥  |
| الخدمة  | أقل من ٥ سنوات   | ١٤    | ٤٣,٧٥  |
|         | ٥ - ١٠ سنوات     | ١٢    | ٣٧,٥   |
|         | أكثر من ١٠ سنوات | ٦     | ١٨,٧٥  |
| الكلي   |                  | ٣٢    | ٪١٠٠   |

## إجراءات الدراسة:

### بناء أداة الدراسة:

تم إعداد مقياس اتجاهات مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت نحو الإدارة الذاتية بعد الاطلاع على الأدب النظري حول الإدارة المستقلة والإدارة الذاتية (حلاق، ٢٠١٢؛ الشمري، ٢٠٠٨؛ الفياض، ٢٠١٢). وكانت الاستبانة مكونة من جزأين، الأول مكون من معلومات أولية حول الجنس والخدمة، والثاني تكون من ٣٧ فقرة، توزعت على ستة مجالات هي [الشؤون الإدارية ٦ فقرات؛ (المناهج وطرق التدريس ١١ فقرة)؛ (شؤون الموظفين ٦ فقرات)؛ (الشؤون الطلابية ٦ فقرات)؛ (المرافق المدرسية ٤ فقرات)؛ (الشؤون المالية ٤ فقرات)]. ولكل فقرة خمسة خيارات بحسب مقياس ليكرت الخماسي.

### الصدق الظاهري للأداة:

لفحص صدق الأداة، تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة وتم عرضها على

سته محكمين من أساتذة الإدارة التربوية من جامعة الكويت وكلية التربية الأساسية ووزارة التربية، وأخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وتمت إعادة صياغة الأداة وفقاً لاقتراحاتهم التي أبدوها؛ لتكون الأداة أكثر قدرة على تحقيق أغراضها بجدارة.

### الصدق البنائي للأداة:

لإيجاد صدق البناء أو صدق المفهوم فإن الاختبارات التي تقيس السمة نفسها يجب أن ترتبط بعضها مع بعض ارتباطاً عالياً (منيزل والعنوم، ٢٠١٠، ١٥٦)، وللتأكد من تماسك الفقرات بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه تم قياس صدق الاتساق الداخلي للأداة؛ من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وفق معادلة بيرسون (Pearson Correlation)، انظر الجدول (٢).

### الجدول (٢)

معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المجال بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

| المجال الأول  | المجال الثاني                | ٧  | ٥٦٩،** | ٣             | ٧٤٦،** | ٤             | ٧٢٩،** | المجال السادس                     | ٢      | ٣٤٩،** |        |
|---------------|------------------------------|----|--------|---------------|--------|---------------|--------|-----------------------------------|--------|--------|--------|
| رقم<br>الفقرة | معامل<br>الارتباط<br>بالفقرة | ٨  | ٤١٥،*  | ٤             | ٧٤٩،** | ٥             | ٧٩٠،** | ١                                 | ٤٥٧،** | ٣      | ٣٩٥،*  |
| ١             | ٩١١،**                       | ٩  | ٤٥٨،** | ٥             | ٧٥٨،** | ٦             | ٧٥٨،** | ٢                                 | ٤٦٥،** | ٤      | ٧٢٣،** |
| ٢             | ٩٥١،**                       | ١٠ | ٣٦٩،*  | ٦             | ٥٥٥،** | المجال الخامس |        | ٣                                 | ٦١٤،** | ٥      | ٦٥٩،** |
| ٣             | ٧٠٩،**                       | ١١ | ٤٥٧،** | المجال الرابع |        | ١             | ٧٠٠،** | ٤                                 | ٦١٤،** | ٦      | ٦٩٣،** |
| ٤             | ٨٢٦،**                       | ٤  | ٣٢٤،*  | ١             | ٦١١،** | ٢             | ٤٩٩،** | ارتباط<br>المجالات بالكلية        |        |        |        |
| ٥             | ٣٢٦،*                        | ١  | ٤٥٠،** | ٢             | ٤٥٥،** | ٣             | ٦٤٩،** | رقم<br>الارتباط بالكلية<br>المجال |        |        |        |
| ٦             | ٥٧٨،**                       | ٢  | ٣٨٢،*  | ٣             | ٥٤١،** | ٤             | ٣٦٤،*  | ١                                 | ٦٥٠،** |        |        |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١ =  $\alpha$ ).

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥ =  $\alpha$ ).



### ثبات الأداة:

لاختبار ثبات الأداة تم تطبيق معادلة ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، على معطيات الأداة، وقد كانت قيم الثبات مقبولة لأغراض الدراسة، انظر الجدول (٣).

### الجدول (٣)

#### قيم معامل الثبات لمجالات الدراسة

| المجال                             | معامل الثبات |
|------------------------------------|--------------|
| الشؤون الإدارية                    | ,٩٠          |
| المناهج وطرق التدريس               | ,٦١          |
| شؤون الموظفين                      | ,٧٤          |
| الشؤون الطلابية                    | ,٦٠          |
| المرافق المدرسية                   | ,٦٦          |
| الشؤون المالية                     | ,٨٧          |
| تطبيق الإدارة الذاتية (الأداة ككل) | ,٨١          |

### المعالجة الإحصائية:

تم استخدام SPSS لاستخراج استجابات عينة الدراسة، وتحليل استجابات أفرادها وإجراء العمليات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وذلك من خلال:

\* التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية.

\* اختبار (T) T-Test.

\* تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA.

\* اختبار توكي Tukey' Test للمقارنات البعدية.

ولأغراض تحليل البيانات، وتصنيف المتوسطات إلى ثلاثة مستويات تم استخدام المعادلة الآتية:

البديل الأعلى - البديل الأدنى (مقسومة على) عدد المستويات.

$$\text{أي } ١,٣٣ = ٣ / ١ - ٥$$

وبناء عليه تم اعتماد ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات على النحو الآتي:  
المتوسطات (٣,٦٧ فأعلى) تمثل درجة عالية.  
المتوسطات (٢,٣٤ – ٣,٦٦) تمثل درجة متوسطة.  
المتوسطات (٢,٣٣ فما دون) تمثل درجة متدنية (عاشور، ٢٠١١، ١٢١٠).

### عرض نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما اتجاهات مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المجالات الآتية: (١) الشؤون الإدارية؛ (٢) المناهج وطرق التدريس؛ (٣) شؤون الموظفين؛ (٤) الشؤون الطلابية؛ (٥) المرافق المدرسية؛ (٦) الشؤون المالية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الاستبانة كأداة لتعرف اتجاهات مديري المدارس الثانوية، ولوحظ أن اتجاهاتهم نحو تطبيق الإدارة الذاتية جاءت إيجابية وبدرجة مرتفعة بشكل عام. وفيما يتعلق في مجالات الدراسة يتضح من النتائج أن موقف مديري المدارس الثانوية من تطبيق الإدارة الذاتية كان إيجابياً باستثناء مجال المناهج وطرق التدريس؛ حيث كانت متوسطة، انظر الجدول (٤).

### الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة لاستجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة

| م | المجال                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة | الترتيب |
|---|------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|---------|
| ١ | الشؤون الإدارية                    | ٤,٢٧            | ,٥٤               | ٨٥,٤           | مرتفعة | ٥       |
| ٢ | المناهج وطرق التدريس               | ٣,٦٤            | ,٢٤               | ٧٢,٨           | متوسطة | ٦       |
| ٣ | شؤون الموظفين                      | ٤,٥٦            | ,٢٧               | ٩١,٢           | مرتفعة | ٣       |
| ٤ | الشؤون الطلابية                    | ٤,٤٠            | ,٣٥               | ٨٨             | مرتفعة | ٤       |
| ٥ | المرافق المدرسية                   | ٤,٦٧            | ,٢٥               | ٩٣,٤           | مرتفعة | ٢       |
| ٦ | الشؤون المالية                     | ٤,٨٠            | ,٢٢               | ٩٦             | مرتفعة | ١       |
|   | تطبيق الإدارة الذاتية (الأداة ككل) | ٤,٣٩            | ,١٧               | ٨٧,٨           | مرتفعة |         |

## المجال الأول – الشؤون الإدارية:

وبالنسبة لمجالات الدراسة بصورة منفردة، أظهرت النتائج أن استجابات مديري المدارس جاءت مرتفعة لجميع الفقرات في مجال الشؤون الإدارية. وحلت في المرتبة الأولى الفقرة (تطوير مهارات العاملين بالمدرسة لتتوافق مع مبدأ استقلالية المدرسة)، وحلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (إنشاء مجلس أمناء للمدرسة مكون من ممثلين عن جهات مختلفة: معلمين، أولياء أمور، قطاع خاص... إلخ – للمشاركة بإدارة المدرسة)، انظر الجدول (٥).

### الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة لاستجابات أفراد العينة على مجال الشؤون الإدارية

| الرقم | المجال                                                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| ٦     | تطوير مهارات العاملين بالمدرسة لتتوافق مع مبدأ استقلالية المدرسة                                                      | ٤,٦٣            | ٠,٦١              | ٩٢,٦           | مرتفعة |
| ٤     | إشراك أصحاب الاهتمامات التربوية من أفراد المجتمع المحلي في بناء رؤية المدرسة ورسالتها                                 | ٤,٣٨            | ٠,٨٧              | ٨٧,٦           | مرتفعة |
| ٥     | تقدم المدرسة تقريراً سنوياً للإنجازات والإخفاقات بشفافية تامة للجهات المعنية                                          | ٤,٣١            | ٠,٦٩              | ٨٦,٢           | مرتفعة |
| ٢     | استقلالية المدرسة عن إدارة المنطقة التعليمية مع الالتزام بالسياسات والضوابط العامة                                    | ٤,٢٥            | ٠,٧٦              | ٨٥             | مرتفعة |
| ٣     | تطوير الخطط والإستراتيجيات التطويرية للمدرسة بما يتوافق مع السياسات والضوابط العامة                                   | ٤,١٩            | ٠,٥٤              | ٨٣,٨           | مرتفعة |
| ١     | إنشاء مجلس أمناء للمدرسة مكون من ممثلين عن جهات مختلفة (معلمين، أولياء أمور، قطاع خاص... إلخ) للمشاركة بإدارة المدرسة | ٣,٨٨            | ١,٠١              | ٧٧,٦           | مرتفعة |
|       | المجال ككل                                                                                                            | ٤,٢٧            | ٠,٥٤              | ٨٥,٤           | مرتفعة |

## المجال الثاني - المناهج وطرق التدريس:

أظهرت النتائج أن استجابات مديري المدارس جاءت مرتفعة على أربع فقرات في مجال المناهج وطرق التدريس، في حين جاءت متوسطة في بقية الفقرات وعددها سبع، وبهذا حصل المجال ككل على درجة متوسطة، انظر الجدول (٦).

### الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة  
لاستجابات أفراد العينة على مجال المناهج وطرق التدريس

| الرقم | المجال                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|-------|--------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| ١١    | إقرار النتائج المدرسية من نجاح ورسوب             | ٤,٦٩            | ,٤٧               | ٩٣,٨           | مرتفعة |
| ٦     | تحديد الأنشطة التطبيقية (بحوث، تجارب) للمنهج     | ٣,٧٥            | ,٥٧               | ٧٥             | مرتفعة |
| ١     | تحديد آليات تحقيق الأهداف العامة للمناهج         | ٣,٦٩            | ,٨٦               | ٧٣,٨           | مرتفعة |
| ١٠    | وضع أنظمة الامتحانات المدرسية خلال العام الدراسي | ٣,٦٩            | ,٦٩               | ٧٣,٨           | مرتفعة |
| ٣     | تحديد الخطوط العامة لمحتوى كل مادة               | ٣,٦٣            | ,٦١               | ٧٢,٦           | متوسطة |
| ٢     | تحديد الموضوعات الدراسية لكل صف                  | ٣,٥٦            | ,٩٥               | ٧١,٢           | متوسطة |
| ٩     | تحديد معايير لتقويم الطلاب وتحديد مستوياتهم      | ٣,٥٦            | ,٦٢               | ٧١,٢           | متوسطة |
| ٧     | تحديد إستراتيجيات وطرق التدريس                   | ٣,٥٠            | ,٧٢               | ٧٠             | متوسطة |
| ٤     | تنظيم محتوى المناهج                              | ٣,٣٨            | ,٨٧               | ٦٧,٦           | متوسطة |
| ٥     | إعداد أدلة المناهج                               | ٣,٣٨            | ,٦١               | ٦٧,٦           | متوسطة |
| ٨     | تحديد الأدوات والوسائل التعليمية المناسبة        | ٣,٢٥            | ,٧٦               | ٦٥             | متوسطة |
|       | المجال ككل                                       | ٣,٦٤            | ,٢٤               | ٧٢,٨           | متوسطة |

### المجال الثالث - شؤون الموظفين:

أظهرت النتائج أن استجابات مديري المدارس جاءت مرتفعة على جميع الفقرات في مجال شؤون الموظفين. وحلت في المرتبة الأولى الفقرة (إدارة تحفيز ومكافأة الموظف المتميز)، وحلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (إقرار التعيين والتثبيت في الوظيفة)، انظر الجدول (٧).

#### الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة لاستجابات أفراد العينة على مجال شؤون الموظفين

| الرقم | المجال                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|-------|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| ٦     | إدارة تحفيز ومكافأة الموظف المتميز                        | ٤,٨٨            | ٣٤,               | ٩٧,٦           | مرتفعة |
| ٤     | منح الإجازات                                              | ٤,٦٣            | ٤٩,               | ٩٢,٦           | مرتفعة |
| ١     | تحديد حاجات المدرسة من الموظفين                           | ٤,٥٦            | ٥٠,               | ٩١,٢           | مرتفعة |
| ٥     | إيقاع العقوبات على الموظف في ضوء القوانين واللوائح العامة | ٤,٥٠            | ٥١,               | ٩٠             | مرتفعة |
| ٣     | تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين                       | ٤,٤٤            | ٥٠,               | ٨٨,٨           | مرتفعة |
| ٢     | إقرار التعيين والتثبيت في الوظيفة                         | ٤,٣٨            | ٦١,               | ٨٧,٦           | مرتفعة |
|       | المجال ككل                                                | ٤,٥٦            | ٢٧,               | ٩١,٢           | مرتفعة |

### المجال الرابع - الشؤون الطلابية:

أظهرت النتائج أن استجابات مديري المدارس جاءت مرتفعة على جميع الفقرات في مجال الشؤون الطلابية. وحلت في المرتبة الأولى الفقرة (تحديد الاحتياجات التربوية والتعليمية للطلبة)، وحلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (تحديد أساليب الدعم الإضافي للطلبة ذوي الصعوبات التعليمية)، انظر الجدول (٨).

### الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة  
لاستجابات أفراد العينة على مجال الشؤون الطلابية

| الرقم | المجال                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|-------|----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| ٢     | تحديد الاحتياجات التربوية والتعليمية للطلبة              | ٤,٦٣            | ٤٩                | ٩٢,٦           | مرتفعة |
| ٤     | الإشراف على مجلس الطلبة                                  | ٤,٥٠            | ٥١                | ٩٠             | مرتفعة |
| ٥     | وضع قواعد السلوك والانضباط المدرسي                       | ٤,٥٠            | ٥١                | ٩٠             | مرتفعة |
| ٦     | إيقاع عقوبات على الطلبة المخالفين                        | ٤,٤٤            | ٥٠                | ٨٨,٨           | مرتفعة |
| ١     | تحديد أسس الالتحاق والقبول بالمدارس                      | ٤,١٩            | ٤٠                | ٨٣,٨           | مرتفعة |
| ٣     | تحديد أساليب الدعم الإضافي للطلبة ذوي الصعوبات التعليمية | ٤,١٣            | ٨٧                | ٨٢,٦           | مرتفعة |
|       | المجال ككل                                               | ٤,٤٠            | ٣٥                | ٨٨             | مرتفعة |

### المجال الخامس - المرافق المدرسية:

أوضحت النتائج أن استجابات مديري المدارس جاءت مرتفعة على جميع الفقرات في مجال المرافق المدرسية. وحلت في المرتبة الأولى الفقرة (تنظيم استعمال المبنى المدرسي)، وحلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (توفير مستلزمات المرافق المدرسية من أثاث وأدوات مختلفة)، انظر الجدول (٩).

### الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة  
لاستجابات أفراد العينة على مجال المرافق المدرسية

| الرقم | المجال                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|-------|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| ٣     | تنظيم استعمال المبنى المدرسي                          | ٤,٨٨            | ٣٤                | ٩٧,٦           | مرتفعة |
| ٢     | الإشراف على إجراء أعمال الترميم والصيانة للمدرسة      | ٤,٨١            | ٤٠                | ٩٦,٢           | مرتفعة |
| ١     | إقرار التوسعات في البناء المدرسي                      | ٤,٥٠            | ٥١                | ٩٠             | مرتفعة |
| ٤     | توفير مستلزمات المرافق المدرسية من أثاث وأدوات مختلفة | ٤,٥٠            | ٦٢                | ٩٠             | مرتفعة |
|       | المجال ككل                                            | ٤,٦٧            | ٢٥                | ٩٣,٤           | مرتفعة |

## المجال السادس - الشؤون المالية:

أظهرت النتائج أن استجابات مديري المدارس جاءت مرتفعة على جميع الفقرات في مجال الشؤون المالية. وحلت في المرتبة الأولى الفقرة (إعداد الميزانية المدرسية وتحديد أوجه الصرف)، وحلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (إعداد التقارير المالية). انظر الجدول (١٠).

### الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة لاستجابات أفراد العينة على مجال الشؤون المالية

| الرقم | المجال                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|
| ١     | إعداد الموازنة المدرسية وتحديد أوجه الصرف                                              | ٤,٨٨            | ,٣٤               | ٩٧,٦           | مرتفعة |
| ٢     | العمل على إيجاد مصادر دخل مالي للمدرسة (مشاريع استثمارية، استثمار مرافق المدرسة...إلخ) | ٤,٨١            | ,٤٠               | ٩٦,٢           | مرتفعة |
| ٣     | إجراء عمليات الشراء                                                                    | ٤,٧٥            | ,٤٤               | ٩٥             | مرتفعة |
| ٤     | إعداد التقارير المالية                                                                 | ٤,٧٥            | ,٤٤               | ٩٥             | مرتفعة |
|       | المجال ككل                                                                             | ٤,٨٠            | ,٢٢               | ٩٦             | مرتفعة |

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة ؟

### أولاً - متغير الجنس:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني (متغير الجنس) تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، وأظهرت العمليات التحليلية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف جنس المدير، انظر الجدول (١١).

### الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (t) لاتجاهات مديري المدارس وفقاً لمتغير الجنس

| المجال                | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|-----------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------|---------------|
| الشؤون الإدارية       | ذكر   | ١٤    | ٤,٦٠            | ٣٩,               | ٣,٤٨٣  | ٣٠          | ٠,٦٠          |
|                       | أنثى  | ١٨    | ٤,٠٢            | ٥١,               |        |             |               |
| المناهج وطرق التدريس  | ذكر   | ١٤    | ٣,٦٢            | ٢٦,               | ٣,٨٨٨- | ٣٠          | ٢,٧٧٢         |
|                       | أنثى  | ١٨    | ٣,٦٦            | ٢٢,               |        |             |               |
| شؤون الموظفين         | ذكر   | ١٤    | ٤,٥٢            | ١٩,               | ٧,١٨٨- | ٣٠          | ٠,١٣          |
|                       | أنثى  | ١٨    | ٤,٥٩            | ٣١,               |        |             |               |
| الشؤون الطلابية       | ذكر   | ١٤    | ٤,٣٨            | ٣٠,               | ٢,١٠٠- | ٣٠          | ٢,٣٣١         |
|                       | أنثى  | ١٨    | ٤,٤١            | ٣٩,               |        |             |               |
| المرافق المدرسية      | ذكر   | ١٤    | ٤,٦٨            | ٢٧,               | ١,١٣٢  | ٣٠          | ٦,٦٤٧         |
|                       | أنثى  | ١٨    | ٤,٦٧            | ٢٤,               |        |             |               |
| الشؤون المالية        | ذكر   | ١٤    | ٤,٧٥            | ٢٤,               | ١,٠٤٦- | ٣٠          | ٣,٣٦٨         |
|                       | أنثى  | ١٨    | ٤,٨٣            | ٢١,               |        |             |               |
| تطبيق الإدارة الذاتية | ذكر   | ١٤    | ٤,٤٣            | ١٥,               | ١,٠٤١  | ٣٠          | ٢,٢٩١         |
|                       | أنثى  | ١٨    | ٤,٣٦            | ١٨,               |        |             |               |

### ثانياً - متغير سنوات الخدمة:

لتعرف أثر متغير سنوات الخدمة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات مديري المدارس بحسب متغير سنوات الخدمة، وأظهرت النتائج وجود فروقات ظاهرية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ولمعرفة ما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي. وأظهرت النتائج أن الفروق كانت دالة إحصائياً في المجالات: الأول والرابع والخامس والسادس والأداة ككل، انظر الجدول (١٢).



## الجدول (١٢)

تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق الإدارة الذاتية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

| الدلالة الإحصائية | قيمة f | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع التباين | اتجاه التباين  |                       |
|-------------------|--------|----------------|-------------|---------------|----------------|-----------------------|
| ,٠١٦              | ٤,٧٧٠  | ١,١٢٦          | ٢           | ٢,٢٥٢         | بين المجموعات  | الشؤون الإدارية       |
|                   |        | ,٢٣٦           | ٢٩          | ٦,٨٤٥         | داخل المجموعات |                       |
|                   |        |                | ٣١          | ٩,٠٩٧         | المجموع        |                       |
| ,٢٩١              | ١,٢٨٧  | ,٠٧١           | ٢           | ,١٤١          | بين المجموعات  | المناهج وطرق التدريس  |
|                   |        | ,٠٥٥           | ٢٩          | ١,٥٩٣         | داخل المجموعات |                       |
|                   |        |                | ٣١          | ١,٧٣٥         | المجموع        |                       |
| ,٠٩٢              | ٢,٥٩٦  | ,١٦٨           | ٢           | ,٣٣٥          | بين المجموعات  | شؤون الموظفين         |
|                   |        | ,٠٦٥           | ٢٩          | ١,٨٧٣         | داخل المجموعات |                       |
|                   |        |                | ٣١          | ٢,٢٠٨         | المجموع        |                       |
| ,٠٠٠              | ١٠,٦٥٨ | ,٧٩٧           | ٢           | ١,٥٩٥         | بين المجموعات  | الشؤون الطلابية       |
|                   |        | ,٠٧٥           | ٢٩          | ٢,١٦٩         | داخل المجموعات |                       |
|                   |        |                | ٣١          | ٣,٧٦٤         | المجموع        |                       |
| ,٠٤٠              | ٣,٦١٥  | ,١٩٣           | ٢           | ,٣٨٥          | بين المجموعات  | المرافق المدرسية      |
|                   |        | ,٠٥٣           | ٢٩          | ١,٥٤٥         | داخل المجموعات |                       |
|                   |        |                | ٣١          | ١,٩٣٠         | المجموع        |                       |
| ,٠٠١              | ٩,٢٤٤  | ,٣٠٣           | ٢           | ,٦٠٥          | بين المجموعات  | الشؤون المالية        |
|                   |        | ,٠٣٣           | ٢٩          | ,٩٤٩          | داخل المجموعات |                       |
|                   |        |                | ٣١          | ١,٥٥٥         | المجموع        |                       |
| ,٠٠٠              | ١٥,٢٨٠ | ,٢٢٩           | ٢           | ,٤٥٧          | بين المجموعات  | تطبيق الإدارة الذاتية |
|                   |        | ,٠١٥           | ٢٩          | ,٤٣٤          | داخل المجموعات |                       |
|                   |        |                | ٣١          | ,٨٩١          | المجموع        |                       |

ومن أجل تحديد دقيق لطبيعة الفروق الإحصائية بين فئات الخبرات المختلفة تم إجراء اختبار توكي البعدي (Tukey HSD)، وبعد إجراء المعالجات

اللازمة، اتضح وجود فروق في المجال الأول والرابع والخامس والسادس والأداة ككل بين ذوي سنوات الخدمة (أقل من ٥) وذوي سنوات الخدمة من (٥-١٠) ولصالح الخدمة الأقل، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين الثاني والثالث، وفي المجال الرابع يوجد فروق بين ذوي سنوات الخدمة من (٥-١٠) وبين ذوي سنوات الخدمة (أكثر من ١٠) لصالح الخدمة الأكثر، انظر الجدول (١٣).

### الجدول (١٣)

المقارنات البعدية بطريقة توكي لاتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق الإدارة الذاتية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

| أكثر من ١٠ | ١٠-٥    | أقل من ٥ | المتوسط |            |                      |
|------------|---------|----------|---------|------------|----------------------|
|            |         |          | ٤,٥٧    | أقل من ٥   | الشؤون الإدارية      |
|            |         | *,٥٤٣٦٥  | ٤,٠٣    | ١٠-٥       |                      |
|            | ,٠٢٧٧٨- | ,٥١٥٨٧   | ٤,٠٦    | أكثر من ١٠ |                      |
| أكثر من ١٠ | ١٠-٥    | أقل من ٥ | المتوسط |            |                      |
|            |         |          | ٣,٦٠    | أقل من ٥   | المناهج وطرق التدريس |
|            |         | ,١٢٩٨٧-  | ٣,٧٣    | ١٠-٥       |                      |
|            | ,١٥١٥٢  | ,٠٢١٦٥   | ٣,٥٨    | أكثر من ١٠ |                      |
| أكثر من ١٠ | ١٠-٥    | أقل من ٥ | المتوسط |            |                      |
|            |         |          | ٤,٦٠    | أقل من ٥   | شؤون الموظفين        |
|            |         | ,١٥٠٧٩   | ٤,٤٤    | ١٠-٥       |                      |
|            | ,٢٧٧٧٨- | ,١٢٦٩٨-  | ٤,٧٢    | أكثر من ١٠ |                      |
| أكثر من ١٠ | ١٠-٥    | أقل من ٥ | المتوسط |            |                      |
|            |         |          | ٤,٦٠    | أقل من ٥   | الشؤون الطلابية      |
|            |         | *,٤٨٤١٣  | ٤,١١    | ١٠-٥       |                      |
|            | ,٣٨٨٨٩- | ,٠٩٥٢٤   | ٤,٥٠    | أكثر من ١٠ |                      |
| أكثر من ١٠ | ١٠-٥    | أقل من ٥ | المتوسط |            |                      |

تابع / الجدول (١٣)  
المقارنات البعدية بطريقة توكي لاتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق الإدارة الذاتية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

| أكثر من ١٠ | ١٠-٥   | أقل من ٥ | المتوسط |            |                       |
|------------|--------|----------|---------|------------|-----------------------|
|            |        |          | ٤,٧٩    | أقل من ٥   | المرافق المدرسية      |
|            |        | *٢٤٤٠٥   | ٤,٥٤    | ١٠-٥       |                       |
|            | ١٢٥٠٠- | ١١٩٠٥    | ٤,٦٧    | أكثر من ١٠ |                       |
| أكثر من ١٠ | ١٠-٥   | أقل من ٥ | المتوسط |            |                       |
|            |        |          | ٤,٩٣    | أقل من ٥   | الشؤون المالية        |
|            |        | *٣٠٣٥٧   | ٤,٦٣    | ١٠-٥       |                       |
|            | ٢٠٨٣٣- | ٠٩٥٢٤    | ٤,٨٣    | أكثر من ١٠ |                       |
| أكثر من ١٠ | ١٠-٥   | أقل من ٥ | المتوسط |            |                       |
|            |        |          | ٤,٥١    | أقل من ٥   | تطبيق الإدارة الذاتية |
|            |        | *٢٦٦٠٥   | ٤,٢٥    | ١٠-٥       |                       |
|            | ١٤٦٠٤- | ١٢٠٠١    | ٤,٣٩    | أكثر من ١٠ |                       |

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠ =  $\alpha$ )

### مناقشة النتائج:

يتبين من النتائج الموضحة في الجداول (٤-١٠) أن جميع المجالات بجميع فقراتها (باستثناء مجال المناهج وطرق التدريس) حصلت على درجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى المزايا العديدة لتطبيق الإدارة الذاتية، وهذا ما تمت الإشارة إليه في الإطار النظري؛ حيث اعتمدت كثير من الدول - وخاصة المتقدمة منها - هذا النظام كمدخل لإصلاح النظم التعليمية وتحسين جودة المخرجات المدرسية. لقد تبنت دول الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وأستراليا سياسات تعليمية، تستهدف زيادة اللامركزية كأداة لزيادة فعالية العمل داخل المدارس، ومن هذه السياسات نقل الإشراف على المدارس وتسيير أمورها من السلطات العليا إلى المدارس ذاتها (Bush & Heystek, 2003).

وقد توصلت دراسة المسيليم (٢٠١٤) إلى تدني الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وأنها لا تتناسب مع حجم مسؤولياتهم، لذا رحب مديرو المدارس بمنح مدارسهم السلطة الكاملة على أعمالها ومهامها.

وأوضحت دراسة العجمي (٢٠٠٥) تعدد مظاهر الشكوى من سلبيات المركزية الشديدة على التعليم، والتداخل الواضح بين اختصاصات المستويين المركزي والمحلي، وكثرة اللوائح والقرارات المؤثرة سلباً على كفاءة العمل الإداري، كل ذلك حال دون قيام مدير المدرسة بواجباته، وتعطيل العمل أو تأجيله إلى حين موافقة الجهات المسؤولة مركزياً. وأشارت دراسة الدوسري (٢٠٠٧) إلى أن من أهم مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية في المدارس حاجة مديرات المدارس إلى توفير موازنة للصرف سريعة ومرنة، لتوفير متطلبات المدرسة دون تعقيدات قد تعرقل سير العمل. وتوصلت دراسة كاتري وآخرين (Khatttri. et al, 2010) إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً محدوداً - في مجمله - على متوسط نتائج اختبار التحصيل الدراسي في الفلبين. وبينت دراسة جبران والشعر (٢٠١٠) أن دور المدارس المستقلة في قطر في تطوير التعليم كان بدرجة كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع الشحي (٢٠٠٣)؛ حيث بينت أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى إمكانية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بسلطنة عمان جاءت مرتفعة جداً، كما تتفق مع دراسة الشمري (٢٠٠٨) التي بينت أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية - من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض - كانت بدرجة كبيرة، وبدرجة كبيرة جداً في المجالات التالية: شؤون الطلبة، والأهداف التربوية، والإشراف التربوي، والشؤون المالية، ثم بدرجة كبيرة في المجالين التاليين: شؤون المعلمين والعاملين، والمبنى المدرسي.

كما تتفق في مجال الشؤون الإدارية مع دراسة حلاق (٢٠١٢)؛ حيث أشارت إلى أربعة متطلبات لتحقيق اللامركزية، هي: معرفية وتنظيمية ومادية وبشرية، وكانت جميعها ذات أهمية كبيرة. يتبين من النتائج في الجدول (٦) أن

سبع فقرات حصلت على تقدير متوسط (مجال المناهج وطرق التدريس)، ويمكن تقسيمها إلى فئتين، الأولى: إعداد المنهج، ويندرج تحتها الفقرات: تحديد الخطوط العامة لمحتوى كل مادة، تحديد الموضوعات الدراسية لكل صف، تنظيم محتوى المناهج، إعداد أدلة المناهج. وقد يكون السبب في ذلك أن هذه المهمات تحتاج إلى أفراد متخصصين ولديهم مهارات معينة، كما أنها تحتاج إلى موازنات كبيرة، وأنها تكون مرة واحدة في العام أو عدة أعوام بخلاف القضايا المالية، ومرافق المدرسة. إلخ، التي تظهر يومياً وتحتاج إلى مخاطبات وموافقات كثيرة. وأما الفئة الثانية فهي: إستراتيجيات التدريس والتقويم ويندرج تحتها الفقرات: تحديد معايير لتقويم الطلاب وتحديد مستوياتهم، تحديد إستراتيجيات وطرق التدريس، تحديد الأدوات والوسائل التعليمية المناسبة. وقد يعزى ذلك إلى أن هذه المسائل تهم وتخص المعلم في الغرفة الصفية أكثر من مدير المدرسة، ومن ثم لم يمنحها العناية الكافية. وتتفق نتيجة هذا المجال مع دراسة مهاجراني وجاليي (Mohajeran & Ghaleei, 2008)؛ حيث أشارت إلى أن صلاحيات مديري المدارس الأربع تكون في حدود ضيقة جداً، في الجوانب المتعلقة بالمناهج، وتتفق كذلك مع دراسة الشمري (٢٠٠٨)؛ حيث توصلت إلى أن إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية - من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض - كانت بدرجة متوسطة في مجال المناهج المدرسية الذي حل أخيراً.

ويتبين من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة باختلاف الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حلاق (٢٠١٢)، ودراسة جبران والشعر (٢٠١٠)، وهي نتيجة منطقية؛ فلا تمييز بين مدارس الذكور والإناث من حيث السلطات الممنوحة لها، فالحق واحد والمشكلة واحدة.

ويتبين من النتائج في الجدول (١٣) وجود فروق في مجالات: (الشؤون الإدارية) و(الشؤون الطلابية) و(المرافق المدرسية) و(الشؤون المالية) و(الأداة ككل) بين ذوي سنوات الخدمة (أقل من ٥)، وذوي سنوات الخدمة من (٥-١٠)

لصالح الخدمة الأقل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أصحاب العمر الأقل عادة ما يكونون أكثر تقبلاً للتغيير، وأكثر رفضاً للروتين البيروقراطي، كما أنه يغلب على المستجد في أي عمل الحماسة والاندفاع والرغبة في التحرر من القيود التي تحول دون الإبداع وتقديم ما يطمح أن يقدمه.

وفي المجال الرابع (الشؤون الطلابية) يوجد فروق بين ذوي سنوات الخدمة من (٥-١٠) وبين ذوي سنوات الخدمة (أكثر من ١٠) لصالح الخدمة الأكثر. وقد يفسر ذلك أن أصحاب الخدمة الأكثر عادة ما يدركون أهمية أن تعطى صلاحيات أكبر لمديري المدارس في التعامل مع الطلبة؛ لأن بعض المواقف تتطلب تدخلاً سريعاً يستوجب صلاحيات أكبر سواء في ضبط السلوك أو تنظيم شؤون الطلبة.

### التوصيات:

أظهر الجانب النظري من الدراسة التوجه العالمي نحو الإدارة الذاتية، كما أظهر الإيجابيات الكثيرة لهذا التوجه، وأظهر الجانب التطبيقي من الدراسة اتجاهات إيجابية وبدرجة مرتفعة لدى المديرين نحو الإدارة الذاتية، وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بالآتي:

- ١ - السعي العملي والجاد نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.
- ٢ - العمل على تأهيل العاملين في المدارس بما يتواءم مع تطبيق الإدارة الذاتية.
- ٣ - توعية مديري المدارس بأهمية أن تنبع المناهج وطرق التدريس من حاجات الطلبة والمجتمع المحلي من حولهم.
- ٤ - استطلاع آراء واتجاهات المعلمين والعاملين في المناطق التعليمية (الإدارة الوسطى) نحو الإدارة الذاتية.
- ٥ - استطلاع آراء واتجاهات أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي نحو الإدارة الذاتية.

## المراجع

### أولاً - المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٩). تطوير المدارس. القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع.
- جبران، علي؛ الشعر، مرشد. (٢٠١٠). دور المدارس المستقلة في دولة قطر في تطوير التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين. مجلة جامعة الخليل للبحوث. ٢(٥). ١٩-٥٦.
- حسين، سلامة. (٢٠٠٦). الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- حلاق، محمد أحمد. (٢٠١٢). المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية: دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق. مجلة جامعة دمشق. ٢٨(٢). ١٥٥-١٩٦.
- الداعور، سعيد. (٢٠٠٧). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- دراكّة، أمجد محمود. (٢٠٠٩). لإدارة والتخطيط التربوي: رؤى جديدة. إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- الدوسري، خلود حمد. (٢٠٠٧). الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض: تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض.
- ربيع، هادي مشعان. (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- سرور، سهى سالم (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية في المدارس

- الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الشحي، إبتسام محفوظ. (٢٠٠٣). إمكانية تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمان في ضوء مبادئ مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس. عمان.
- الشريجة، محمد مطير. (٢٠٠٦). تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية. الأردن.
- الشمري، راضي. (٢٠٠٨). درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد – الأردن.
- صائغ، عبدالرحمن أحمد (٢٠٠٤). الهرم التنظيمي المقلوب: منحى إداري مقترح للتطوير الشامل للنظام التعليمي في البلدان العربية. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- عاشور، محمد. (٢٠١١). دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في سلطنة عمان. دراسات العلوم التربوية. ٣٨(٤). ١٢٠٥ – ١٢٢٥.
- العجمي، محمد. (٢٠٠٥). إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المتمركزة إلى المدرسة: تصور مقترح نحو تطبيق الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر. مجلة كلية التربية بالمنصورة. ٨٥ (١). ١ – ٣٦.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٧). المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- علي، أسامة؛ رجب، مصطفى. (٢٠١٠). الإدارة الذاتية للمدرسة. دسوق: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.



- الفياض، تهاني. (٢٠١٢). واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- محمود، محمد صبري؛ البحيري، السيد. (٢٠٠٩). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
- المسيليم، محمد يوسف. (٢٠١٤). درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. جامعة الإمارات العربية المتحدة. (٣٥). ١٩٣-٢٢٣.
- مصطفى، صلاح. (١٩٩٩). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. (٣). دار المريخ للنشر. المملكة العربية السعودية.
- المعشني، سعيد علي (٢٠٠٠). درجة تطبيق اللامركزية في إدارة مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.
- معشي، محمد. (٢٠٠٢). اتجاهات عينة من مواطني مدينة مكة المكرمة نحو علم النفس وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- منيزل، عبدالله؛ العتوم، عدنان. (٢٠١٠). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

## ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Ainley, j & McKenzie, p. (2000). school Governance: Research on Educational and Management Issues, *International Education Journal*, 1(3), pp 139-151.

- Bandur, A. (2012). School-based management developments: Challenges and impacts. *Journal of educational administration*, 50(6), 845-873.
- De Grauwe, A. (2005). School-based management (SBM): Does it improve quality. EFA Global Monitoring Report.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 269 - 322). New York: McGraw - Hill.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Jamshidnejad, A. (2004). *School Based Management: New structure for schools in Globalization Era*. Retrieved May 12, 2015, from [http://www.researchgate.net/publication/228698061\\_School\\_Based\\_Management\\_New\\_structure\\_for\\_schools\\_in\\_Globalization\\_Era](http://www.researchgate.net/publication/228698061_School_Based_Management_New_structure_for_schools_in_Globalization_Era).
- Khattri, N., Ling, C., & Jha, S. (2012). The effects of school-based management in the Philippines: an initial assessment using administrative data. *Journal of development Effectiveness*, 4(2), 277-295.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (1989). *Research in education: A conceptual introduction*. Glenview, IL: Scott, Foresman..
- Mehralizadeh, Y., Sepace, H., & Atashfeshan, F. (2006). Globalization and Decentralization of Management: A Study of the Feasibility of Application of School-Based Management in Iran's Secondary Schools. *Alberta journal of educational research*, 52(1).
- Mohajeran, & Ghaleei. (2008). Principal Role and School Structure. *International Journal of Human and Social Sciences*, 3 (1), 1-3.
- Muta, H. (2000). Deregulation and decentralization of education in Japan. *Journal of Educational Administration*, 38(5), 455-467.
- National Council on Teacher Quality, Bumping HR. (2010). *Giving Principals More Say Over Staffing*. USA.
- Thomas, H. & Martin, J. (1996). *Managing resources for school improvement*. London: Routledge.