

تصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارسهم

د. أحمد محمد بدح

قسم الإدارة التربوية

كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية

Badah99@hotmail.com

تصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارسهم

د. أحمد محمد بدح

قسم الإدارة التربوية

كلية الأميرة عالية الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى تصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارسهم، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة في مجال الإدارة الذاتية بإعداد وتطوير أداة الدراسة التي اشتملت على (٤٢) فقرة موزعة على مجالين هما: (إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد المالية). وتم التحقق من صدقها وثباتها، ومن ثم توزيعها على عينة مكونة من (١٧٩) مديراً ومديرة من مدارس مناطق البادية الأردنية الشمالية والوسطى والجنوبية اختيرت بالطريقة الطباقية العشوائية، وأشارت النتائج إلى أن تصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارسهم كانت بمعدل (٣.١٢) وبدرجة متوسطة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير الجنس وسنوات الخبرة في درجة قابلية التطبيق، وأوصت الدراسة باستمرار وزارة التربية والتعليم في دعم التوجه نحو اللامركزية الحقيقية في الإدارة التربوية وذلك بمنح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات والمشاركة في صناعة القرار للقيام بواجباتهم الإدارية والمالية والفنية بمرونة وفاعلية عالية والعمل على تصميم برامج تدريبية تطبيقية شاملة لإعداد مديري المدارس في ضوء منهجية الإدارة الذاتية للمدارس في مناطق البادية الأردنية بهدف تحويل مدارسهم من مدارس أقل حظاً إلى مدارس أكثر تميزاً.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية، مدارس مناطق البادية الأردنية.

Perspectives of the Principles of the Jordan Badia Areas Schools on the Applicability of Self-Management Principles in their Schools

Dr. Ahmad M. Badah

Dept. of Educational Administration

Faculty of Princess Alia - Al_Balqa Applied University

Abstract

This study aimed at identifying the perspectives of the principals of the Jordan Badia areas schools of the applicability of the self-management principles in their schools. In order to achieve the objectives of the study, the researcher, relying on the theoretical literatures and previous studies in the area of self-management prepared and developed the study tool which is a questionnaire comprising (42) items. The items were distributed over two domains: human resources management and financial resources management. The validity and reliability of the tool was ensured, and then distributed over a sample of (179) male and female principals of the North, Middle and South Jordan Badia areas schools, which were chosen by a stratified random manner in compliance with the study variables.

The study indicated that the visions of the principals of the Jordan Badia areas schools about the applicability of self-management principles in their schools, were (3.12) with a medium degree. It further indicated that there were no statistically significant differences of gender and years of experience effects on the applicability degree.

The study recommended that the Ministry of Education should continue supporting orientation towards actual decentralization in the educational management. This could be achieved through granting the school principals more powers and enabling them to participate in the decision making, so as to perform their managerial and technical duties with high harmony and effectiveness. The study further recommended working towards designing comprehensive applied training programs to prepare school principals in self-management methodology in the Jordan Badia areas.

Key words: Jordan Badia areas schools, self-management.

تصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارسهم

د. أحمد محمد بدح

قسم الإدارة التربوية

كلية الأميرة عالية الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية

المقدمة:

في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه العملية الإدارية ومع وجود التغيرات المستمرة والمتلاحقة التي واكبت الأنظمة والأساليب الإدارية التي يعتد بها في المجال الإداري داخل المنظمات الإدارية ومن بينها المؤسسات التربوية كان لا بد من ظهور مفاهيم إدارية حديثة تتفاعل مع تلك التغيرات وتواكب المستجدات التي يجب أن يكون في مقابلها جهوداً تبذل وأعمالاً تقدم وصولاً إلى تطوير وتحسين تلك العمليات وبما يضمن نجاح العمل الإداري وتحقيق للمؤسسة أهدافها المرجوة.

وقد ظهر من ضمن تلك المفاهيم الإدارية الحديثة مفهوم الإدارة الذاتية للمدارس وهي إدارة تركز على عمليات التخطيط والرقابة والتوجيه، وتحمل مهارات متعددة امتدت لتشمل كافة النواحي الإدارية، واستطاعت أن تُخرج الإدارة من مركزيتها إلى حركة من التغيير الإداري الشامل والجذري؛ ولذا دعت الحاجة إلى ضرورة إجراء بعض التحسينات والتطورات التي تساعد على حسن السير في العملية التعليمية بصورة تحقق الهدف الذي أنشئت المدارس من أجله، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التوجه نحو اللامركزية، وإعادة تقييم الأساليب والأدوات التي تستخدم في عملية صنع القرار، وتفعيل المشاركة المجتمعية، ومساهمة المجتمع المدني في تطوير التعليم، وتبني مداخل إدارية جديدة في الإدارة التعليمية والمدرسية، مثل: الإدارة الذاتية، والإدارة في موقع المدرسة، حيث تتيح مثل هذه المداخل مزيداً من الحكم الذاتي للمدرسة وإمكانية انفتاحها على المجتمع، وتدعيم علاقاتها مع المؤسسات غير الحكومية، (مسعود، ٢٠١٠).

وتعتبر الإدارة الذاتية مدخلاً إدارياً جديداً في الإدارة المدرسية، يتيح مزيداً من الحكم الذاتي للمدرسة، وإمكانية انفتاحها على المجتمع، بل قد يتعدى لعلاقاتها مع المؤسسات الحكومية والخاصة، كما حظي هذا المجال باهتمامات الكثير من رواد الفكر الإداري، وساهموا فيه بشكل فعال وخصوصاً في الأنظمة التربوية العالمية الأمر الذي يؤكد أن هناك حاجة ماسة

لدراسة وتبني هذا التوجه في الأنظمة التربوية العربية، ويتركز هذا التوجه في جعل اهتمام المدرسة ينصب عليها كوحدة إدارية، تتمتع بمزيد من الاستقلالية الذاتية في إدارة شؤونها المختلفة، كما أن العمل بها يسير على أساس اللامركزية في مختلف العمليات والوظائف الإدارية، وخضوعها في الوقت نفسه للتقويم الداخلي والخارجي، وإتاحة الفرصة لمشاركة الأفراد العاملين في العمل الإداري، وعمليات صنع القرار، الأمر الذي ينتج عنه نوع من المساءلة الإدارية تساعد في توجيه العمل بالشكل الصحيح (Oheng & Segal, 2003).

ونظراً لما تشهده الدول المتقدمة والنامية على السواء منذ الربع الأخير للقرن العشرين وحتى الآن كما أشار عبد الدايم (١٩٨٥)، من موجات متتالية لحركات الإصلاح والتطوير التربوي، ولعل من أحدثها ما أطلق عليه مؤخراً إعادة هيكلة المدرسة (School Restructuring) كإجاء عالمي معاصر ظهرت تطبيقاته في كل من: الولايات المتحدة وكندا وأستراليا ونيوزيلندا، بهدف تحسين الفعالية المدرسية (School Effectiveness)، وذلك من خلال سعي هذه الدول لمزيد من اللامركزية في إدارة تعليمها، وجعل المدرسة وحدة إدارية قائمة بذاتها: تعمل تحت قيادة واعية تصنع قراراتها بحرية واستقلالية، وتعزز من قدرات معلمها، وتشارك في إعداد مقاييس جديدة لتقويم أداء العاملين فيها ومساءلتهم جميعاً، وتأخذ بأراء المشاركين لها في تحقيق التقدم الدراسي وجوئد مخرجاتها التعليمية، (العرفي ومعل، ٢٠٠٩).

وقد أصبحت الإدارة الذاتية للمدرسة مدخلاً أكثر تداولاً على صعيد الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول المتقدمة، حيث أدى الصراع التقليدي بين دول العالم إلى المنافسة على الأفكار المبتكرة كما صاحب الحوارات المحلية والقومية ضرورة تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في العديد من المدارس والإدارات التعليمية على صعيد تلك الدول المتقدمة، وذلك كرد فعل طبيعي لإيمان العديد من الباحثين والممارسين في مجال التربية بأنه في تطبيق هذا المدخل حلولاً منطقية لكثير من المشكلات والقضايا التربوية المعاصرة، ففي ظل الإدارة الذاتية للمدرسة، تصبح المدرسة هي وحدة الحكم الذاتي الأساسية بل ولها القدرة على حل مشكلاتها الخاصة بها، وتقوم بتنمية التعاون واقتسام المسؤوليات بين المشاركين في الحياة المدرسية، كما تتمتع المدرسة بالاستقلالية المقرونة بالمساءلة، وتحدد قوام قوة العمل بها من المعلمين والإداريين والمعاونين، وتنهض المدرسة بمسؤولية دعم العمل بروح الفريق، وذلك بتقوية المشاركة داخل المدرسة وتعدد أنماطها؛ وخاصةً عندما لا يتمتع مديرو المدارس وما بها من معلمين وطلبة وأولياء أمور بمشاركة إيجابية وفعالة في قيادة تلك المدارس وإدارتها، فإن مدخل الإدارة الذاتية هو الحل الأنسب لهذه المشكلة، حيث إن المشاركة

المجتمعية في العملية التعليمية تعد المدخل المناسب لضمان الإدارة الذاتية للمدارس في المجتمعات الديمقراطية، كما يضمن تطبيق تدخل الإدارة الذاتية إنتاجية فعالة ورائدة من قبل كافة المعلمين بالمدرس، ومن ثم ضمان جودة المخرج وفعاليته الذي هو هدف كل إصلاح تربوي وغايته (Cheng, 2006).

وأن الإصلاح بمعنى التحديث لا يتمثل في مجرد نقل أنماط إدارية حديثة أو السعي إلى نقل تقنية آلية حديثة لمدارس مناطق البادية، إنما يتمثل بإجراء تحليل موضوعي للواقع وللعوامل المتحكمة في العوامل الإدارية وابتخاذ تدابير إصلاحية عملية ورشيدة والتدريب المتواصل للمديرين والمعلمين، وإعادة تحديد الأدوار والمسؤوليات ومراجعة الأنظمة والقوانين وإعادة تخصيص الموارد وإعادة توزيع سلطات اتخاذ القرارات، وإنشاء نظام تقييم للعملية الإدارية، حيث يوجد في البادية الأردنية حوالي (٥٦٠) مدرسة تضم ما يقارب من (٩٠) ألف طالب وطالبة ومع ذلك تعتبر نسب التحاق سكان البادية الأردنية بالمدارس في مراحل التعليم المبكر والأساسي والثانوية (أكاديمي ومهني) أدنى مما هو عليه الحال في باقي أنحاء الأردن. ويمكن أن تعزى الأسباب إلى تدني مستوى المرافق والخدمات في المدارس، والنقص في التجهيزات التعليمية والمدرسية المناسبة، والنقص الواضح في الحضانات ورياض الأطفال. وقد بلغت نسبة الطلبة الذين يتكون مقاعد الدراسة في الصفوف الأساسية العليا والثانوية وتحديدًا بين الصف العاشر الأساسي والصف الثاني الثانوي حوالي (٢٥٪). كذلك يعاني سكان البادية الأردنية من ارتفاع كبير في مستوى الأمية حيث بلغت نسبة الأمية في مجمل البادية الأردنية حوالي (٢١٪). وسجلت أعلى نسب للأمية في البادية الجنوبية حيث وصلت إلى (٢٨٪). كما سجلت الأمية بين النساء في البادية الجنوبية حوالي (٣٩٪) (الصندوق الهاشمي لتنمية البادية، ٢٠١١).

لذلك يمر التعليم في مدارس مناطق البادية الأردنية التي يطلق عليها أحياناً مدارس الأقل حظاً بمرحلة حرجة تحتاج إلى تحليل تنظيمي دقيق للوقوف على حجم المشكلة التي تعاني منها كونه يتم التعامل مع مخرجات المشكلة القائمة منذ سنوات لا مع مدخلاتها، ولم يجر إعادة هيكلة لأوضاع تلك المدارس إدارياً وفنياً ومالياً، وهذا يتطلب من وزارة التربية والتعليم بذل جهود استثنائية لأسباب لها علاقة بحالة الفرص الاقتصادية والتنموية في هذه المناطق، مما يجعل ضرورة تخريج أجيال على كفاءة علمية ونفسية عالية متطلباً تنموياً وطنياً لردم الفجوة بين المدارس في مناطق المدن ومناطق البادية، وذلك لتحسين القدرات التنافسية في ظل ثورة المعلومات والاتصالات والانتقال من نظام الإدارة المركزية إلى نظام

اللامركزية، حيث يشهد القرن الحادي والعشرون تحولات وتغيرات سياسية واقتصادية وثقافية، اتسمت بالعمق والاتساع. وهذه التحولات والتغيرات آخذة في صنع وتشكيل المستقبل على نحو لا رجعة فيه، لذلك بدأت العديد من الأنظمة التعليمية العالمية خلال السنوات الأخيرة في تطبيق أساليب واتجاهات حديثة في الإدارة الذاتية لمدارسهم لتثبت نجاحها من أجل عمليات الإصلاح التي يقوم بها المجتمع، ومواجهة المستويات المتدنية فيها والعمل على تحويل تلك المدارس من مدارس أقل حظاً إلى مدارس أكثر تميزاً، ذلك لأن التحدي الكبير لمدارس مناطق البادية في الوقت الحالي ليس فقط تقديم التعليم لكل المواطنين المحيطة بهم، بل التأكيد على أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية، ما يدعو وزارة التربية والتعليم لإعادة النظر في العملية التربوية والنظام التعليمي لمدارس مناطق البادية من مدخلات وعمليات ومخرجات، والتحول إلى مبدأ اللامركزية والإدارة الذاتية، بهدف تعزيز فعالياته ورفع كفاءته وتنويعه وتجويد مكوناته من خلال رؤية تربوية مستقلة، ويجد الباحث أن جانباً أساسياً من مشكلة التعليم العام بالدرجة الأولى يعد مشكلة إدارية، وإن الإدارة مدخلاً أساسياً لتطوير التعليم وتجويده، تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً وللمعمل على مواجهة التحديات والصعوبات وذلك بتوفير الكوادر والكفاءات الإدارية القادرة على ممارسة مهنة إدارة المدرسة وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي منها مفهوم الإدارة الذاتية لإدارة الموارد البشرية والمادية في المدرسة بكفاءة وفعالية وإنتاجية وجودة عالية.

تعد المدرسة في ظل مدخل الإدارة الذاتية الوحدة الرئيسية لاتخاذ القرار التربوي، بمعنى أن اتخاذ القرار يتم في حدود وظيفة المدرسة؛ لذا تتزايد سلطة المدرسة وذاتيتها في إدارة نفسها بنفسها وفي توفير مصادر تمويلها، كما يهيمن الشعور بالملكية على كافة العاملين بها والمعنيين بأمور التعليم من الوسط المحلي المحيط به، وقد أكد على ذلك (David، 1996) بقوله "إن الإدارة الذاتية للمدرسة تعني أن مهام إدارة المدرسة يتم حثيها في ضوء احتياجات وخصائص المدرسة نفسها، لذلك فإن أعضاء المجالس الإدارية للمدرسة بما فيهم الطلبة لديهم ذاتية أكبر ومسؤولية أكبر في استخدام كافة مصادر المجتمع ومشاركة أفرادهم ومؤسساتهم لحل مشكلات المدرسة وتفعيل أنشطة التعليم الفعالة ضمان لتطوير وجوده ومخرجاتها".

لذلك أصبح ينظر للإدارة الذاتية للمدرسة على أنها عملية تشاركية تعاونية بين العاملين بالمدرسة والمدير والمعلمين والمعاونين والطلبة وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المهتمين بالتعليم ومؤسسات المجتمع، لصناعة قرارات لا مركزية

على مستوى المدرسة تستهدف تطوير الإدارة في المدرسة، ومن أهم الأسس للإدارة الذاتية للمدارس (David, 2003)، ما يلي:

- المشاركة في صنع القرار.
 - لا مركزية السلطة.
 - المساءلة والشفافية في آلية العمل ونتائجها.
 - تحسين ظروف الطلبة.
 - التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين وجميع أعضاء المجالس المدرسية.
- والإدارة الذاتية تشكل عملية دائرية تتكون من ست مراحل. (Phillips, 1998) هي:
١. التحليل البيئي: وهي توجه المدرسة بصورة شاملة إلى البيئات الداخلية والخارجية ذات الصلة الوثيقة والهامة بوجودها، وفي هذه المرحلة تحدث مراقبة للبيئات الخارجية والداخلية، ويتم تحليلها على أساس نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتحديات.
 ٢. القيادة والمشاركة: تعد مشاركة أعضاء المدرسة من العمليات الضرورية لأن القيادة مسؤولة عن بدء العمليات الإدارية والحفاظ عليها، وعن تشكيل ثقافة المدرسة التي تسهل النابعة المستمرة وتطويرها، وعن ضمان الجودة والفعالية في الأنشطة التعليمية، وتصميم النهج الدراسي للفرد والجماعة ومستويات المدرسة، وتتضمن المشاركة وحدات استراتيجية متعددة مثل المعلمين والطلبة وقيادات المجتمع.
 ٣. التخطيط والبناء: حيث يتم استخدام المعلومات الناجمة عن التحليل البيئي في التخطيط الاستراتيجي للعمل في المدرسة، ويتضمن تحديد سياسة المدرسة وبرامجها وميزانيتها وهيكلها التنظيمي، وإجراءات العمل في بيئاتها الحالية سواء الداخلية أو الخارجية.
 ٤. التنفيذ: في هذه المرحلة تقوم المدرسة ككل بتطبيق البرامج المخططة مع التركيز على توفير المصادر الضرورية، وتوفير الدعم والإرشاد للتنفيذ الفعال للبرامج العملية والتعليمية.
 ٥. الاختيار والتوجيه: ويشمل الاختيار تعيين الأفراد الأكفاء في المراكز المناسبة، وإقناع العاملين الجدد بظروف العمل، مع ملاحظة أن تدريب العاملين وإكسابهم المعلومات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم، وإتاحة الفرص اللازمة لنموهم المهني.
 ٦. الرقابة والتقييم: في هذه المرحلة يتم تقييم أداء المدرسة ككل، ومراقبته لضمان مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها ضمن خطة المدرسة، حيث تحدد المدرسة الأنظمة التي تستخدمها في إعداد التقارير لتقييم أداء المدرسة ومؤشرات الأداء.
- كما إن الهدف من المدرسة في اتجاهها نحو الإدارة الذاتية هو تفعيل قدرة المدرسة على

الاستجابة للمتغيرات البيئية حولها، بل وقدرتها على تطوير أهدافها بما يجعلها تتكيف معها وتحسن أدائها وجود مخرجاتها، ومن أهم وأبرز خصائص الإدارة الذاتية للمدرسة، (حسين، ٢٠٠٦):

- تعد نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال التعليم القائم على مبدأ المشاركة والحرية والاستقلالية واللامركزية والمساءلة.

- تعد بمثابة الاستراتيجية التي تقوم برسم السياسات ووضع الأهداف وتصميم خطط وبرامج العمل المدرسي.

- تسعى لتحقيق الأهداف العامة والخاصة التي تخطط المدرسة لها في ضوء عملية التحليل البيئي.

- تستطيع بما تتمتع به من حرية واستقلالية أن تستخدم مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فاعلية في ضوء عمليات التحليل البيئي وعمليات التخطيط الاستراتيجي.

- تقوم بإجراء تحليلات شاملة ومتراصة تتضمن عمليات تقوم الأداء للطلبة والمعلمين والمدرسة ككل.

- تتخذ من اللامركزية نمطاً إجرائياً في صنع قراراتها التي تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين المدير والمعلمين وأولياء الأمور والطلبة.

- توصف بأن قياداتها إنسانية تربوية فنية متعددة المستويات ومديرها يمتلك المعرفة وفنيات الإدارة الحديثة.

- تكسب المدرسة الشرعية في اتخاذ القرارات وتطبيق مبدأ المساءلة.

- تهتم بالمتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية والتدريبية ومعرفة الضغوط الخارجية والمعوقات الداخلية.

وظهرت عدة تحديات أمام تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية، (العجمي، ٢٠٠٧)، تتمثل في الآتي:

- الافتقار إلى الرؤية والرسالة والتقوم الذاتي وعدم وجود خطة للتطوير في كل مدرسة.

- محدودية الموارد المالية واقتصارها على التمويل الحكومي.

- ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المدني، ونقص الوعي المجتمعي بأهمية وضرة المشاركة في الإصلاح المدرسي.

- انصاف التشريعات المالية والإدارية بالمركية وعدم المرونة.

- ضعف كفاءة بعض القيادات المدرسية وقلة فعاليتها لتفي بمتطلبات الإدارة الذاتية.

والافتقار إلى السلطة المتاحة لتمكينها من تحقيق ذلك.

لذلك يعتبر تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة إحدى النتائج المترتبة على الإصلاحات المستندة إلى مفهوم تطوير المدارس حيث ترتبط هذه الإصلاحات بمبدأ اللامركزية. وتعد الإدارة والقيادة المستندة إلى المدارس من العناصر الرئيسية لأية استراتيجية إصلاحية تؤدي إلى تفويض السلطات والمسؤوليات، ويقضي مفهوم الإدارة الذاتية للمدارس بإحالة المسؤوليات من الصعيد المركزي إلى يد المهنيين العاملين في المدارس (كمدير المدرسة، والمعلمين) وبتفويض مزيد من السلطات للمجالس المدرسية المنتخبة التي تمثل أولياء الأمور والمجتمع المحلي. وتنامي أهمية هذا المفهوم عالمياً، وهو يؤثر حتماً على نوعية التعليم. وقد قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة والتي منها:

دراسة كاردون وماريا، (Cardon & Maria, 2009)، التي هدفت الكشف عن تصورات الطلاب والمعلمين والآباء حول تأثير الإدارة الذاتية للمدرسة على تفعيل النشاط الطلابي لتلاميذ المرحلة الأساسية حيث تم تطبيقها على ثمانية مدارس. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الإدارة الذاتية له تأثير فعال على النشاط الطلابي من وجهة نظر الطلاب والمدرسين والآباء.

دراسة الغافري (٢٠٠٨) التي هدفت التعرف إلى درجة تطبيق نظام الإدارة الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦٤) معلماً، ولتحقيق أهداف دراسته فقد استخدم أداتين في بحثه (الاستبانة، والمقابلة). وجاءت أهم نتائج دراسته لتؤكد بأن درجة تطبيق نظام الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

أما دراسة بوثا (Botha, 2006) فقد هدفت التعرف عن مدرستين فكريتين حول موضوع الإدارة الذاتية للمدارس، حيث ترى إحدى هاتين المدرستين أن الإدارة الذاتية للمدارس هي وسيلة ناجحة وفعالة في تحسين المدارس، بينما ترى الأخرى أن الإدارة الذاتية للمدارس لم تحقق سوى الحد الأدنى من النجاح في تحسين المدارس. وحاولت هذه الدراسة توضيح وبلورة الدور القيادي الرائد والمهم لمدير المدرسة ذاتياً لضمان تحسين هذه المدارس في جنوب أفريقيا. وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة لعدد من المدارس الثانوية وأظهرت نتائج الدراسة أن الدور القيادي لمدير المدرسة يمثل العامل الرئيس في وجود علاقة ناجحة بين الإدارة الذاتية للمدرسة وتحسينها.

أجرى الدوسري (٢٠٠٦) دراسة هدفت التعرف على واقع الإدارة المدرسية في مدارس البنات في المملكة العربية السعودية. وقد طبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكونة من (١٠٢) مشرفة إدارية و(٢٩١) مديرة متوسطة وثانوية. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لبحثها. وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم مبررات التوجه نحو الإدارة الذاتية في المدارس حاجة مديرات المدارس إلى إصدار القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة دون الرجوع لإدارة التعليم في جميع الأمور.

أما دراسة شنغ وشانغ (Cheng & Cheung, 2004) التي هدفت التعرف على طبيعة علاقة مدارس الإدارة الذاتية المتعددة المستويات بجودة التعليم في (هونغ كونغ) وتكونت عينة الدراسة من (٦٨) مدرسة من المدارس الحكومية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب الإدارة الذاتية على مستوى القاعدة هو المفضل. فهذا النوع من بيئة المدرسة كان فيه مجموعات أكثر فاعلية، وأن قدرته على التكيف والمرونة والإنتاج تتلاءم مع الحاجات والتحديات الداخلية والخارجية.

وجاء في دراسة كرانستون (Cranston, 2002) التي هدفت للتعرف إلى تأثير الإدارة الذاتية في المدارس على أدوار المديرين ومسؤولياتهم. والتغيرات في المهارات والقدرات المطلوبة منهم للقيام بالأدوار الجديدة. وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة وأسلوب المجموعة المركزة. حيث استخدم هذا الأسلوب مع عينة من (٦) مديرين. وقد أجريت هذه الدراسة على المدارس الابتدائية في مقاطعة (Queensland) في استراليا. وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك تغييرات بالنسبة لتنوع وتعقيد المسؤوليات التي يقوم بها المديرون حيث أصبح المديرون يشاركون في مجالات إدارية استراتيجية لم تكن في السابق جزءاً من عملهم. ومن هذه المجالات: (إدارة الميزانية، وإدارة أعضاء الهيئة الإدارية، وإدارة العاملين، والإدارة التعليمية).

أما دراسة سلامة (٢٠٠٠) التي هدفت التعرف إلى الإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونغ كونغ وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية. وقد استخدم الباحث أسلوب حل المشكلات لتحقيق أهداف هذه الدراسة. وأشارت الدراسة إلى أن من العوامل التي تدعو إلى تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس في مصر ما يتمثل في التجديد في السياسة التعليمية والتحول إلى الخصخصة والتوجه نحو اقتصاد السوق الحر. وقد توصلت الدراسة إلى وضع إجراءات مقترحة نحو تطبيق الإدارة الذاتية بالمدرسة المصرية وتحسين فعاليتها. وتمثل أهمها في مراجعة هيكلة إدارة المدرسة بشكل يسمح بدعم دور مجالس الآباء والمعلمين. ويعزز المشاركة الطلابية في إدارة المدرسة ومنح المدرسة سلطات

واسعة وتفعيل نظام المساءلة فيها.

أما دراسة شيونغ وشينج (Cheung & Cheng, 1999) التي هدفت إلى تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس هونغ كونج، وقد تم اتباع المنهج المسحي الوصفي على مستوى واسع شمل (٢٤١) مدرسة ثانوية من مدارس هونغ كونج المدعومة حكومياً، و(٢٠٤) مدير مدرسة، وتم اختيار (١٢) مديراً للمشاركة في المرحلة الأولى من مشروع مبادرة الإدارة المدرسية الذاتية، وقد توصلت إلى أن المديرين يرون أن أهم سبب لتقديم الحكومة مبادرة الإدارة المدرسية الذاتية هو تحسين نوعية التعليم.

وقام فيليبس (Phillips, 1998) بدراسة هدفت إلى تحديد مدى نجاح المدارس في تحقيق المخرجات المتوقعة والمرجوة من تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، وتكون مجتمع الدراسة من (١٦٩) مدرسة، أما عينة الدراسة فتمثلت في (٣٠) مدرسة تم اختيارها بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة ولجمع البيانات والمعلومات اللازمة استخدم الباحث أسلوبين هما المقابلة والاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع عينة الدراسة من المدارس تسعى إلى العمل نحو تحقيق المخرجات المتوقعة من الإدارة الذاتية للمدرسة.

لوحظ من الدراسات السابقة أنها لم تتناول موضوع قابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية من قبل مديري المدارس لمناطق البادية الأردنية حيث تعتبر الدراسة الأولى في الأردن التي تناولت مجتمع بحاجة إلى تطبيق هذا النوع من الإدارة، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها.

مشكلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- (١) ما تصورات مديري مدارس البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارسهم؟
- (٢) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري مدارس البادية الأردنية حول قابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية تعزى إلى متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الكشف عن تصورات مديري المدارس لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية

في مدارس البادية الأردنية ضمن متغيرات الجنس وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة بالآتي:
- تقديمها لمفهوم جديد للإدارة المدرسية ألا وهو الإدارة الذاتية وإمكانية تطبيقها في المدرسة من خلال أدوار جديدة بعملية تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار للمساهمة في رفع كفاءة الإدارة فيها وتمتعها بصلاحياتها أكثر في مجالات إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية ضمن نظام إداري يقوم على المساءلة والشفافية في العمل.
 - يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم صانعي السياسات الإدارية والتربوية.
 - كما أنها تتناول موضوعاً حيواً يهم القائمين على العمل التربوي الميداني من مديري ومعلمين ومشرفين من أجل رفع المستوى الإداري في مدارسهم.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على مصطلحين أساسيين تم تعريفهما كالآتي:

الإدارة المدرسية الذاتية: مدخل إداري حديث يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شؤونها البشرية والمادية والمالية، من خلال التوجه نحو اللامركزية عن طريق منح مدير المدرسة والمعلمين والطلبة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي صلاحيات إدارة المدرسة وإشراكهم في صناعة القرار واتخاذهم ضمن نظام مساءلة إدارية فعالة للحكم على جودة المخرجات التعليمية بكل شفافية في المدرسة. (الدوسري، ٢٠٠٦).

مدارس مناطق البادية الأردنية: هي المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في البادية الشمالية والوسطى والجنوبية والتي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم في الأردن. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢)

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على مديري ومديريات مدارس مناطق البادية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم للبادية الشمالية والوسطى والجنوبية للعام الدراسي (٢٠١١ / ٢٠١٢) ويتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء صدق أداة الدراسة وثباتها وموضوعية استجابة

مجتمع الدراسة من المديرين على فقرات الأداة الخاصة بمبادئ الإدارة الذاتية للمدرسة وتشابه مجتمعات الدراسة مع مجتمع الدراسة الحالية.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك للملاءمة لطبيعة وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس مناطق البادية الأردنية التابعة لمديريات التربية والتعليم للبادية (الشمالية، والوسطى، والجنوبية)، والبالغ عددهم (٥٦٠) مديراً ومديرة.

عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة مكونة من (١٧٩) مديراً ومديرة بالطريقة الطبقية العشوائية حسب متغيرات الدراسة والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة.

جدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة من مديري ومديرات مدارس مناطق البادية الأردنية حسب الجنس وسنوات الخبرة.

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٨٤	٤٧٪
	أنثى	٩٥	٥٣٪
المجموع			١٧٩
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥٣	٣٠٪
	من ٥ - ١٠ سنوات	٦١	٣٤٪
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٥	٣٦٪
المجموع			١٧٩

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة المدرسية الذاتية، ثم قام بتطوير استبانة تكونت في صورتها النهائية من (٤٢) فقرة على تدرج سلم ليكرت الخماسي الاستجابة عنه بدرجة (مرتفعة جداً، ومرتفعة،

ومتوسطة. ومنخفضة. ومنخفضة جداً. وتوزعت الفقرات على مجالين، هما:

- المجال الأول: إدارة الموارد البشرية.

- المجال الثاني: إدارة الموارد المالية.

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على (١٥) محكماً من الخبراء في الجامعات الأردنية ووزارة التربية والتعليم. وتم الأخذ بتوجيهاتهم ومقترحاتهم من إضافة فقرات جديدة مناسبة ووضع الفقرات في المجال الذي تنتمي إليه وحذف بعض الفقرات غير المناسبة.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة عشوائية بلغ عددها (٢٠) مدير مدرسة من مجتمع الدراسة وخارج عينتها. وذلك بطريقة الاختبار وإعادة (Test-Retest) وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني. حيث بلغ معامل الثبات (٠,٨٦) والجدول (٢) يوضح ذلك:

جدول رقم (٢)
معامل ثبات بطريقة الاختبار وإعادة للمجالات وللأداة ككل

الرقم	المجال	معامل الثبات
(١)	إدارة الموارد البشرية	٠,٨٩
(٢)	إدارة الموارد المادية	٠,٨٥
(٣)	الأداة ككل	٠,٨٦

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤال الأول تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حده.

- للإجابة عن السؤال الثاني تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري المدارس لقابلية تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة. ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات تم استخدام اختبار (ت) لمتغير الجنس. بينما تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي لمتغير (سنوات الخبرة). وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية لتحديد درجة قابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية كالآتي: (أقل من ٢,٣٣ منخفضة) (من ٢,٣٣ - ٣,٦٦ متوسطة) (أعلى من ٣,٦٦ مرتفعة).

نتائج الدراسة ومناقشتها:**أولاً: عرض نتائج السؤال الأول**

نص هذا السؤال على: ما تصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارسهم والجدول (٣) يوضح ذلك حسب كل مجال من مجالات الدراسة.

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارسهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية للمجالات

الرقم	المجال	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	إدارة الموارد البشرية	٣,١٢	١,٠٧	١	متوسطة
٢	إدارة الموارد المالية	٢,٤٩	١,٢٧	٢	متوسطة
	المجالات ككل	٢,٩٠	١,١٦	-	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٣) أن تصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارسهم كانت متوسطة وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٩٠). كما تشير نتائج الدراسة أن مجال "إدارة الموارد البشرية" جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة مقدارها (٣,١٢) يليه في المرتبة الثانية والأخيرة مجال إدارة الموارد المالية بدرجة مقدارها (٢,٤٩) كما تم تحليل مجالات مبادئ الإدارة الذاتية على النحو الآتي:

أولاً: مجال إدارة الموارد البشرية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارسهم المتعلقة بمجال إدارة الموارد البشرية. والجدول (٤) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية لجال إدارة الموارد البشرية في مدارسهم مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣	تحويل الأهداف العامة المنبثقة من فلسفة التربية إلى أهداف تخدم خصوصية البيئة المحيطة بالمدرسة.	٤,١٧	١,١٥	١	مرتفعة
٢٥	تشجيع الجهود الذاتية من أعضاء المجتمع المحلي لدعم العملية التعليمية.	٤,١٥	٠,٨٥	٢	مرتفعة
٢٦	تعاون إدارة المدرسة والمعلمين والمجتمع المحلي لاستكمال النقص في إعداد الموارد البشرية.	٤,١١	٠,٨٩	٣	مرتفعة
١	وضع رسالة ورؤية وأهداف واضحة للمدرسة بمشاركة المدير والمعلمين والطلبة وأعضاء المجتمع المحلي.	٤,٠٢	٠,٩٤	٤	مرتفعة
١٢	تحديد أساليب وطرق وقياس وتقدير أداء الطلبة.	٤,٠٠	٠,٩٦	٥	مرتفعة
١٧	وضع قواعد للسلوك والانضباط الذاتي للطلبة	٣,٨٥	٠,٨٤	٦	مرتفعة
٢٣	توفير خدمات إرشادية ونفسية للطلبة.	٣,٦٩	١,٢١	٧	مرتفعة
٢٧	يوجد وصف وظيفي واضح لمهام المعلمين والإداريين في المدرسة.	٣,٥٤	١,١٦	٨	متوسطة
٢١	ينسب مدير المدرسة بإنهاء خدمة المعلمين والعاملين وفق القوانين والأنظمة.	٣,٥٠	١,٠٤	٩	متوسطة
٤	تحديد أسس قبول وانتقال الطلبة للمدرسة.	٣,٣٤	٠,٩٤	١٠	متوسطة
٢٤	توفير آلية محددة للمساءلة الإدارية والتربوية عن الأداء في المدرسة.	٣,٢٩	٠,٨٧	١١	متوسطة
١٩	تقديم تغذية راجعة عن أداء عمل المدرسة باستمرار.	٣,١٨	٠,٧٩	١٢	متوسطة
٦	إجراء المقابلات والامتحانات مع المتقدمين للوظائف الشاغرة في المدرسة.	٣,١٨	٠,٩٤	١٣	متوسطة
١٦	استخدام أسلوب التقييم الذاتي لأداء المعلمين والإداريين في المدرسة.	٣,٠٣	١,٣١	١٤	متوسطة
١٥	تحديد نظام ساعات الدوام لليوم الدراسي.	٢,٨٧	١,٢٥	١٥	متوسطة
٨	يعتمد مدير المدرسة الإجازات للمعلمين والعاملين.	٢,٨٥	١,١١	١٦	متوسطة
٢٢	استخدام أساليب مادية ومعنوية لتحفيز المعلمين والعاملين وتعزيز إنجازاتهم.	٢,٧٩	١,٢٣	١٧	متوسطة
٢٠	المساءلة عن أداء تحصيل الطلبة.	٢,٧٠	١,١١	١٨	متوسطة
١٤	توفير الخدمات التعليمية الأساسية والمساندة للطلبة.	٢,٦٤	١,٣٤	١٩	متوسطة
١٣	المشاركة في عملية تتابع وتطوير المناهج في المدرسة.	٢,٦٣	١,١٥	٢٠	متوسطة
١٠	تفعيل دور مدير المدرسة كمشرف مقيم.	٢,٦١	١,١١	٢١	متوسطة
١١	توفير بيئة تعليمية إلكترونية للمدرسة.	٢,٤٣	٠,٩٨	٢٢	متوسطة
٩	تقديم البرامج التدريبية للمعلمين والعاملين المتخصصة في التنمية المهنية.	٢,٤١	٠,٨٧	٢٣	متوسطة
٥	يقوم مدير المدرسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة.	٢,٣٩	٠,٩٤	٢٤	متوسطة
٧	التنسيب بالتعيين في الوظيفة.	٢,٣٨	٠,٧٥	٢٥	متوسطة
١٨	تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى العاملين على مستوى المدرسة (مدير، معلم، طلبة، مجتمع محلي).	٢,٣٧	٠,٩٧	٢٦	منخفضة
٢	اعتبار المدرسة وحدة أولية لصنع القرارات المتعلقة بها.	٢,٢٣	١,٢٢	٢٧	منخفضة
	الدرجة الكلية	٣,١٢	١,٠٧	-	متوسطة

يتضح من الجدول (٤) أن درجة قابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية لجال إدارة الموارد البشرية جاءت بمستوى متوسط ومتوسط حسابي مقداره (٣.١٢). كما يلاحظ أن أعلى مستوى درجة لقابلية التطبيق كانت للفقرة (٣) تنص على (تحويل الأهداف العامة المنبثقة من فلسفة التربية إلى أهداف تخدم خصوصية البيئة المحيطة بالمدرسة) بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على تفعيل دور المعلمين والطلبة وأولياء أمورهم وأعضاء المجتمع المحلي لمناطق البادية من خلال تحويل الأهداف العامة للتربية إلى أهداف خاصة تخدم خصوصية بيئة البادية المحيطة بالمدارس من خلال مشاركتهم في وضع رسالته ورؤية وأهداف واضحة للمدرسة ووضع الخطط المدرسية بجميع جوانبها للنظام التربوي الخاص بالمدارس. وأن أدنى مستوى درجة قابلية للتطبيق كانت للفقرة (٢) التي تنص على (اعتبار المدرسة وحدة أولية لصنع القرارات المتعلقة بها) بدرجة منخفضة، كما ويلاحظ من جدول (٤) أن (٧) فقرات من فقرات مجال إدارة الموارد البشرية يمكن تطبيقها بدرجة مرتفعة وأن (٧) فقرات يمكن تطبيقها بدرجة متوسطة، وفقرتين بدرجة منخفضة، ويلاحظ الباحث أن أقل مبادئ الإدارة الذاتية من حيث قابلية التطبيق في المدارس كان المتعلق باعتبار المدرسة وحدة أولية لصنع القرارات المتعلقة بها، وتفويض سلطة اتخاذ القرار إلى العاملين على مستوى المدرسة (مدير، ومعلم، وطلبة، ومجتمع محلي). ويعزى ذلك إلى وجود مركزية في صنع القرار من قبل وزارة التربية والتعليم وقلة إعطاء الصلاحيات لمديري المدارس، إضافة إلى لجوء العديد من مديري المدارس عند اتخاذ أي قرار إلى مديرية التربية والتعليم ورغبة منهم في عدم تحمل أي نوع من المساءلة لذلك يجب أن تعد المدرسة كوحدة أساسية لصناعة القرار لها حرية الإنطلاق الذاتي وروح المبادرة في حل المشكلات والتفكير الإبداعي للتخلص من العوقات التنظيمية المركزية، وكوسيلة للتطوير والتحسين في الأداء المدرسي من خلال مساهمة أعضاء المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات باعتبارهم الأكثر قرباً للأعمال والمهام التي تتم في المدرسة لتحقيق التميز وتحسين جودة المخرجات التعليمية منها لذلك تعتبر اللامركزية في الإدارة أساس مبادئ الإدارة الذاتية كونها تقوم بتفويض الصلاحيات على مستوى المدرسة من مديرين ومعلمين وأولياء أمور وأعضاء من المجتمع المحلي على اعتبارهم أكثر إدراكاً وفهماً لاحتياجات الطلبة والمجتمعات التي تعمل مدارسهم فيها. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الغافري، ٢٠٠٨).

ثانياً: مجال إدارة الموارد المالية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارسهم المتعلقة بمجال إدارة الموارد المالية، والمجدول (٥) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية لمجال إدارة الموارد المالية في مدارسهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣٧	إعداد تقرير سنوي لميزانية المدرسة.	٣,٦٩	١,٠٥	١	مرتفعة
٣٨	إعداد الموازنة المدرسية.	٣,٦٨	١,٠٩	٢	مرتفعة
٤١	تفعيل نظام المساءلة حول استخدام الموارد المالية والمادية.	٣,٢٤	١,٢٤	٣	متوسطة
٣٥	القيام بتدوير الميزانية المدرسية لصالح المدرسة عند الحاجة.	٣,٢١	٠,٩٧	٤	متوسطة
٣٩	البحث عن موارد تمويلية جديدة.	٣,٠٨	٠,٩١	٥	متوسطة
٤٠	تأجير مرافق المدرسة من ساحات وقاعات للمجتمع المحلي مقابل أجور رمزية.	٢,٨١	٠,٨٥	٦	متوسطة
٣٦	إتلاف المواد المستهلكة بإشراف لجنة إتلاف من العاملين في المدرسة.	٢,٥٢	٠,٩٥	٧	متوسطة
٣٠	السماح لإدارة المدرسة باستقبال التبرعات المادية والعينية والمنح من الأفراد والجمعيات ومؤسسات المجتمع المحلي لتطوير العملية التعليمية.	٢,٢١	٠,٨٨	٨	منخفضة
٢٩	توجيه الرسوم المدرسية بحيث تحتفظ بها المدرسة في ميزانيتها للصرف منها.	٢,٢١	١,٢٣	٩	منخفضة
٢٨	تتفق إدارة المدرسة الموارد المالية طبقاً للأولويات والخطوة الموضوعية.	٢,٠٤	١,٣٤	١٠	منخفضة
٣٢	منح لجنة المشتريات المدرسية الصلاحية لشراء احتياجات المدرسة.	١,٨٧	١,٠٢	١١	منخفضة
٣٣	يقوم مدير المدرسة بالمنافلة بين بنود الموازنة وفق ما تحتاجه مصلحة المدرسة.	١,٧٥	١,٠٢	١٢	منخفضة
٤٢	نقل السلطات المالية إلى إدارة المدرسة تحت إشراف ورقابة من المجتمع المحلي.	١,٧١	١,٢٧	١٣	منخفضة
٣١	منح إدارة المدرسة صلاحيات لصرف مكافآت للأداء المتميز للعاملين.	١,٦٣	٠,٩٤	١٤	منخفضة
٣٤	يمارس المدير صلاحياته بطرح العطاءات وتلزيها عبر لجنة عطاء يتم تشكيلها في المدرسة.	١,٥٥	١,١٣	١٥	منخفضة
	الدرجة الكلية	٢,٤٩	١,٢٧	-	متوسطة

يبين الجدول (٥) أن درجة قابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية لمجال "إدارة الموارد المالية" جاءت بمستوى متوسط حسابي مقداره (٢,٤٩) وبدرجة متوسطة، كما يلاحظ من جدول (٥) أن فقرتين من فقرات مجال إدارة الموارد المالية كانت قابليتها للتطبيق من وجهة نظر مديري المدارس بدرجة مرتفعة، و(٥) فقرات بدرجة متوسطة، و(٨) فقرات بدرجة منخفضة، كما يلاحظ أن أعلى مستوى درجة لقابلية تطبيق مجال إدارة الموارد المالية كانت للفقرة (٣٧) التي

تنص على (إعداد تقرير سنوي لبيزانية المدرسة) وقد يعزى ذلك إلى أنه يعتبر إعداد ميزانية المدرسة من الأعمال الروتينية للمدير المطلوبة منه وأن إدارة المدرسة معتاده عليه وهم قادرون على تنفيذه بشكل مرتفع. وأن أدنى مستوى درجة لقابلية تطبيق هذا المجال كانت للفقرة (٣٤) التي تنص على (يمارس المدير صلاحياته بطرح العطاءات وتلزمها عبر لجنة عطاء يتم تشكيلها في المدرسة). وذلك بسبب تعامل مديريات التربية والتعليم مع مديري المدارس بالأسلوب المركزي الذي يؤدي إلى تقييد صلاحيات مدير المدرسة بمجال إدارة الموارد المالية وذلك من خلال عدم تفويضه بطرح عطاءات وتلزمها حتى على مستوى محدود وضروري للمدرسة من بناء أو إصلاح مرافق أو منح مكافآت مادية للمعلمين أو العاملين في المدرسة كون هذه الإجراءات بحاجة إلى موافقات بيروقراطية من وزارة التربية والتعليم وإشراف ديوان المحاسبة. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الغافري، ٢٠٠٨).

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني

نص هذا السؤال على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات مديري المدارس الأردنية حول قابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية تعزى إلى متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة).

متغير الجنس:

للإجابة عن السؤال الثاني الخاص بمتغير الجنس تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة الفرق بين متوسطات تصورات أفراد العينة لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية حسب متغير الجنس، والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١)

نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين متوسطات تصورات أفراد العينة لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية حسب متغير الجنس

المدارس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	ذكر	٨٤	٣,١٠	١,١٢	٠,٣٥٩	١٧٧	٠,٧٤٥
	أنثى	٩٥	٣,٣١	١,٠٥			
إدارة الموارد المالية	ذكر	٨٤	٢,٥٠	١,٢٢	٠,٣٥١	١٧٧	٠,٧٣١
	أنثى	٩٥	٢,٢٨	١,٢٩			
المجالات ككل	ذكر	٨٤	٢,٩٢	١,٠٥	٠,٣٥٦	١٧٧	٠,٨٥٤
	أنثى	٩٥	٢,٨٩	١,٢٤			

يتبين من الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات مبادئ الإدارة الذاتية من (إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد المالية) وفي المجالات ككل. وقد يعزى ذلك إلى أن أغلب القرارات المتخذة في مدارس مناطق البادية الأردنية تعتبر قرارات مبرمجة تخضع للسياسات العامة لوزارة التربية والتعليم حيث تتعامل هذه القرارات مع مدارس الذكور ومدارس الإناث بمساواة. كما أن المجتمع الذي يعيشه مديرو المدارس ذكوراً وإناً هو مجتمع واحد ويخضع لنفس الظروف.

متغير سنوات الخبرة:

وللإجابة عن السؤال الثاني الخاص بمتغير سنوات الخبرة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري مدارس مناطق البادية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية حسب متغير سنوات الخبرة والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري مدارس مناطق البادية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية حسب متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المجالات
١.٠٩	٣.١٤	٥٣	أقل من ٥ سنوات	إدارة الموارد البشرية
٠.٩٨	٣.١١	٦١	من ٥ - ١٠ سنوات	
١.٠٤	٣.١٠	٦٥	أكثر من ١٠ سنوات	
١.١٨	٢.٤٨	٥٣	أقل من ٥ سنوات	إدارة الموارد المالية
١.٢٩	٢.٥١	٦١	من ٥ - ١٠ سنوات	
١.٢٥	٢.٤٨	٦٥	أكثر من ١٠ سنوات	
١.١٠	٢.٩١	٥٣	أقل من ٥ سنوات	المجالات ككل
١.١٨	٢.٨٨	٦١	من ٥ - ١٠ سنوات	
١.١٥	٢.٩٠	٦٥	أكثر من ١٠ سنوات	

ويتبين من الجدول (٧) تبايناً ظاهراً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية بسبب اختلاف فئات متغير سنوات الخبرة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية ثم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (٨).

جدول رقم (٨)

تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة لتصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارسهم

المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	٢,٥٨٩	٣	١,٣٠٦	٠,٠٦٣	٠,٢٧٥
	داخل المجموعات	٧٥,٨٤٧	١٧٥	٠,٤٥٢		
	الكلية	٧٨,٤٣٦	١٧٨	-		
إدارة الموارد المالية	بين المجموعات	١,٨٤٥	٣	٠,٩٤١	٠,١٣٨	٠,١٣١
	داخل المجموعات	٧٨,٦٨٣	١٧٥	٠,٤٧١		
	الكلية	٨٠,٥٢٨	١٧٨	-		
المجالات ككل	بين المجموعات	١,٠٥٧	٣	٠,٥٣٢	٠,١٩٦	٠,٨٤٦
	داخل المجموعات	٥٤,٣٤٤	١٧٥	٠,٣٢٤		
	الكلية	٥٥,٤٠١	١٧٨	-		

تشير القيم الواردة في الجدول (٨) أنه لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية حسب متغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية ولجميع مجالات الدراسة حيث كان مستوى الدلالة أعلى من (0.05). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة بأنها طبيعية في ضوء تكافؤ الفرص التي توفرها وزارة التربية والتعليم لمدارس مناطق البادية في ضوء القرارات والسياسات المتبعة مما أدى إلى وجود تجانس بين مديري المدارس دون النظر إلى متغير سنوات الخبرة لهم وأنهم يتبعون أساليب واحدة في أعمالهم تعتمد على تنفيذ تعليمات الإدارة المركزية في جميع أعمالهم الإدارية والمالية بغض النظر عن سنوات الخبرة لهم حيث يتم صقلهم بذلك من خلال ورشات العمل التدريبية وتشابه ظروف العمل لديهم مما أدى لخلق ثقافة تنظيمية موحدة لهم في مناطق البادية الأردنية.

استنتاجات الدراسة:

أظهرت الدراسة الاستنتاجات الآتية:

- إن تصورات مديري مدارس مناطق البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارسهم كانت متوسطة لقابلية التطبيق ككل ولجالي إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد المالية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات

الحسابية لتصورات مديري مدارس البادية الأردنية لقابلية تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية تعزى إلى متغيري الجنس وسنوات الخبرة .

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:
- عقد دورات تدريبية عملية لمديري ومعلمي مدارس مناطق البادية لأسس تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مجالات إدارة الموارد البشرية والمادية للمدارس
- تصميم برنامج تطبيقي شامل لإعداد مديري المدارس في ضوء الإدارة الذاتية للمدارس وفق الأسس الإدارية الحديثة.
- الاستمرار في دعم التوجه نحو اللامركزية الحقيقية في الإدارة التربوية بمنح المدارس مزيداً من الصلاحيات للقيام بواجباتهم الإدارية بمرونة وفعالية.
- إقامة ورشات عمل للمجتمع المحلي في مناطق البادية الأردنية المحيطة بكل مدرسة لنشر مفهوم ثقافة الإدارة الذاتية للمدرسة لضمان تقبلهم ومساندتهم للتطوير والتغير القائم بهدف تحويل مدارسهم من مدارس أقل حظاً إلى مدارس أكثر تميزاً.

المراجع:

- حسين، سلامة (٢٠٠٦). الإدارة الذاتية واللامركزية التعليم. الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- الدوسري، خلود محمد (٢٠٠٦). الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض - تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- سلامة، عادل عبد الفتاح (٢٠٠٠). الإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونغ كونغ وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية. مجلة التربية والتنمية، القاهرة، ٢٠(١٥)، ٧٢-١٢٠.
- الصندوق الهاشمي لتنمية البادية (٢٠١١). تقرير سنوي، عمان، الأردن
- عبدالدائم، عبد الله (١٩٨٥). الاتجاهات الجديدة في التخطيط التربوي. مجلة التربية الجديدة، القاهرة، ٣٤(١٩)، ٣٥-٣٦.
- العجمي، محمد (٢٠٠٧). المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- العرفي، عبدالله بالقاسم ومعلا، يونس يوسف (٢٠٠٩). مقدمة في الإدارة التربوية المقارنة. بنغازي، ليبيا: جامعة قار يونس.

الغافري، جمال سالم (٢٠٠٨). درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان كما يراها الإداريون والعلمون ومديرو تلك المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.

مسعود، آمال (٢٠١٠). متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية العامة في ضوء لا مركزية التعليم. مجلة مستقبل التربية العربية، (١٦)، (١٧)، ٥٣ - ١٤٢.

وزارة التربية والتعليم، (٢٠١٢). التقرير السنوي. عمان، الأردن.

Botha, N. (2006). Leader in School-Based Management – A case study in selected schools. *Journal of education, South Africa*, 26(3), 341– 354.

Cardon, J.L. & Maria, R.F. (2009). Perceptions of a school-based self-management program an active lifestyle among elementary schoolchildren, and teachers and parents. *Journal of Teaching in Physical Education*, 28(2), 141-154.

Cheng, Y. C., (2006). School effectiveness and school-based management. Bristol: P.A. falmer, Press.

Cheng, Y. & Cheung, W. (2004). *Four types of school environment multi-level self-management and educational research & evaluation*, 10(1), 71–100 .

Cheung, W. & Cheng, Y. (1999). A multi - level framework for self-management school. *International Journal of Educational Reform*, 8(1), 77-94.

Cranston, N.C. (2002). School – Based management- leaders and leadership. Australia: Queensland University of Technology.

David, J. I., (1996). The who, what, and why of site- based management. *Educational Leadership*, 3(11), 53-54.

David, K., (2003). *School of tomorrow-accelerated Christian education*. Australia: Education creation style.

Oheng, W. G. & Segal, L. G., (2003). *Making schools work. a revolutionary plan to get your children the education they need*, New York: Siman. and Schuster.

Phillips, L. (1998). *School- based management, expectations and outcomes: Edmonton public school 15 years after implementation*. Unpublished MA Thesis, University of Alberta.