

اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم

- دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية -

* * * عيسى كنعان

* * * د. رنا سلمان

* د. وفيفة علي

(الإيداع: 2 آب 2025، القبول: 15 أيلول 2025)

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن اتجاهات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم، بالإضافة إلى تعرف الفروق بينهم تبعاً لمتغيري المؤهل التربوي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة. تكونت عينة البحث من (32) مديراً ومديرة تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف البحث أعدت استبانة مكونة من (37) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: (الشؤون الإدارية، المناهج وطرائق التدريس، شؤون العاملين، شؤون الطلاب، المرافق المدرسية، والشؤون المالية، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

- 1- أن اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو تطبيق الإدارة الذاتية كانت مرتفعة جداً في جميع المجالات، باستثناء مجال المناهج وطرائق التدريس الذي جاء بمستوى مرتفع.
- 2- لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل التربوي في استجابات المديرين نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم بالنسبة للدرجة الكلية ومجالات (الشؤون الإدارية، المناهج وطرائق التدريس، شؤون الطلاب، المرافق المدرسية، الشؤون المالية)، بينما توجد فروق دالة إحصائية بين المديرين المؤهلين تربوياً وغير المؤهلين تربوياً في مجال (شؤون العاملين) حيث كانت الفروق لصالح المديرين غير المؤهلين تربوياً.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في مجالات: الشؤون الإدارية، شؤون الطلاب، المرافق المدرسية، والشؤون المالية، وكذلك في الدرجة الكلية للأداة ككل، وكانت الفروق لصالح المديرين ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات. كما تبين وجود فروق في مجال شؤون الطلاب لصالح المديرين ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية، اتجاهات مديري المدارس الثانوية. تطبيق الإدارة الذاتية.

* أستاذ مساعد، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة اللاذقية، سورية.

* * مدرس، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة حلب، سورية.

* * * طالب دكتوراه، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة اللاذقية، سورية.

" Secondary School Principals' Attitudes Towards the Implementation of School-Based Management in Their Schools: A Field Study in the City of Latakia"

*Dr. Wafika Ali

**Dr. Rana Salman

***Issa Kanaan

(Received: 2 August 2025, Accepted: 15 September 2025)

Abstract:

This study examined the attitudes of secondary school principals in Lattakia toward implementing school-based management and explored differences based on educational qualification and years of administrative experience. The sample consisted of 32 principals selected through a comprehensive survey, and data were collected using a 37-item questionnaire covering six domains: administrative affairs, curricula and teaching methods, staff affairs, student affairs, school facilities, and financial affairs. The instrument's validity and reliability were confirmed, and data were analyzed using SPSS. The results showed that principals' attitudes were very high across all domains, except for curricula and teaching methods, which scored at a high level.. No significant differences were found regarding educational qualification, except in staff affairs, where principals without an educational qualification scored higher. Significant differences emerged by years of experience in administrative affairs, student affairs, school facilities, financial affairs, and the overall score, favoring principals with less than five years of experience. Additional differences appeared in student affairs, favoring those with more than ten years of experience.

Keywords: School-based management, secondary school principals' attitudes, implementation of SBM.

*Assistant Professor, Department of Comparative Education, Faculty of Education, Latakia University, Syria.

**Lecturer, Department of Comparative Education, Faculty of Education, University of Aleppo, Syria.

***PhD Candidate, Department of Curriculum and Instruction, Faculty of Education, University of Latakia, Syria.

مقدمة:

تعد المدرسة أحد أهم المؤسسات التعليمية التي تتأثر بشكل مباشر بإدارتها، وقدرتها على توجيه جهود العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل تكلفة وجهد ممكن، وبأقل فترة زمنية ممكنة، وفي ظل التطورات الحديثة برز مفهوم الإدارة الذاتية كمدخل إداري أساسي يُمكن المدرسة من بناء خططها بشكل مستقل وفق معايير جودة التعليم من خلال تحمل المسؤولية والمسائلة، ومنح المدير صلاحيات أوسع تمكنه اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى الإدارة التعليمية المركزية، بالإضافة إلى إمكانية التواصل والتفاعل مع المجتمع المحلي والمؤسسات التربوية الأخرى (جبران والشمري، 2009، 4).

وتزداد الأعباء على مدير المدرسة في المرحلة الثانوية نظراً لتعدد اختصاصات العاملين في المدرسة من إداريين وموجهين ومرشدين ومدرسين، كما تقابل هذه المرحلة مرحلة المراهقة لدى الطلبة بما فيها من مشكلات وتغيرات توجب على مدير المدرسة والعاملين فيها التعاون في مواجهتها واستيعاب الطلبة في هذه المرحلة، ومع التطورات التي طرأت على العملية التعليمية تغيرت مهام مدير المدرسة من ميسر للأمور الإدارية إلى مخطط ومنظم وموجه ومقيم لكافة إجراءات العملية التربوية والتعليمية، وكافة مهام ووظائف العاملين في المدرسة، والمدرسة العصرية شأنها شأن كل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، تبحث في النهاية عن تميز أدائها، ومخرجاتها لذا تحتاج إلى إدارة لديها تفويض ومرونة في إدارة ذاتها، قائمة على التخطيط السليم والمشاركة الفاعلة لكل عناصرها، منفتحة على محيطها قادرة على النهوض برسالتها وتحقيق أهدافها المحددة لها. وتعتمد الإدارة الذاتية في المدارس على مبدأ الانفتاح الداخلي (بين عناصر المدرسة)، والخارجي (مع مؤسسات المجتمع)، مما يمنح الإدارة المدرسية صلاحيات واسعة لتنفيذ خطتها بمرونة، ووفق إمكانيات تمويلية قد تكون خارجية.

وبالنظر إلى النظام التعليمي في سوريا الذي يتسم بالمركزية، حيث تقتصر صلاحيات الإدارة المدرسية على نطاق محدود، بدأت وزارة التربية والتعليم في السنوات الأخيرة تبني توجهات نحو منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات والتحول نحو الإدارة اللامركزية (حلاق، 2012، 159)، ويعد مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة مفهوماً حديثاً في سوريا، حيث إن الإدارة الذاتية تعتمد على الصلاحيات التي تفوض لمدير المدرسة، بحيث يكون مسؤولاً عن العديد من القرارات المتعلقة بالميزانية والموظفين، وتنفيذ المناهج الدراسية في المدرسة بالتعاون مع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب أنفسهم (علي ورجب، 2010)، وتوصلت دراسة (حسين، 2006) إلى أن الإدارة الذاتية للمدرسة تمنح المدرسة استقلالية إدارية ومالية أكبر، مما يسهم في تحسين جودة الخدمة التربوية، وكسب ثقة المجتمع الخارجي والتحسين المستمر لأداء الطلاب، فضلاً عن دعم تطبيق التكنولوجيا في العمليات التعليمية والإدارية.

وتقوم الإدارة الذاتية على أسس ومبادئ أهمها: المشاركة في صناعة القرار، ولا مركزية السلطة، والمساءلة عن النتائج وتعتبر المساءلة والشفافية مفهومان مرتبطان أشد الارتباط بمفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم وبخاصة في ظل الإدارة الذاتية، وكذلك تحسين ظروف الطلبة وهنا يأتي دور المدرسة في ظل الإدارة الذاتية لتحويل العملية التعليمية للتركيز حول المتعلم وتنمية مهاراته، وأخيراً التنمية المهنية للعاملين، من خلال برامج تدريبية تستجيب لاحتياجاتهم (العجمي، 2011، 139)، وتهدف الإدارة الذاتية إلى تعزيز مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في إدارة المدرسة، وتفويض الصلاحيات للمديرين والمعلمين وزيادة الشفافية في عمليات اتخاذ القرار أمام المجتمع، مع التركيز على تحسين مخرجات التعليم من خلال إشراك كافة الأطراف ذات الصلة في اتخاذ القرار (علي ورجب، 2010)، ولأن ثقافة التغيير ضعيفة في مجتمعنا، فقد تواجه عملية تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسنا معوقات عديدة كان أبرزها المعوقات الإدارية والتنظيمية، التي تستهلك وقت مدير المدرسة وتغوق مرونته في اتخاذ القرارات الطارئة بسبب الإجراءات البيروقراطية التي تتطلب مراجعات متكررة في مديريات التربية (كنعان، 2009)، بالإضافة إلى ذلك يُعد ضعف قناعة القيادات التربوية العليا بأهمية تفويض الصلاحيات أحد أبرز العوائق، حيث ينعكس ذلك في ضعف الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيه، وهو ما يؤثر سلباً على نقل المهارات القيادية وتطوير الكفاءات الإدارية (العمارة، 2015)، كذلك توصلت دراسات عديدة إلى أهمية الإدارة الذاتية كمدخل لتطوير وتحسين

أداء المدارس، كدراسة (سرور، 2006)، ودراسة (خميس، 2005)، التي أظهرت أن الإدارة الذاتية تمثل أداة فعالة لتحسين أداء المدارس الثانوية في حال تطبيقها بالشكل الصحيح.

كل ما ذكر سابقاً يُبرز أهمية الإدارة الذاتية، في منح المدرسة استقلالية أكبر في إدارة شؤونها، وتحسين أداؤها وتطويره، مما يؤكد أهمية القيام بهذا البحث ومحاولة دراسة اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم للنهوض بهذه المدارس وتطوير التعليم فيها.

مشكلة البحث:

مع بدايات القرن الحادي والعشرين شهد النظام التعليمي في الجمهورية العربية السورية سلسلة من التغييرات الرامية إلى تطوير العملية التربوية، كإنشاء المجمعات التربوية وتحديث برامج إعداد المعلمين، في محاولة للتقليل من حدة المركزية. غير أن هذه التوجهات اصطدمت بواقع الإدارة المدرسية التقليدية، التي ما تزال تتمحور حول شخص المدير بوصفه المسؤول الأول عن القرارات الإدارية في المدرسة، فيما يظل دور بقية الكوادر محدوداً في عملية اتخاذ القرار، ورغم الجهود التي بذلتها وزارة التربية والتعليم لتجاوز البنية المركزية المسيطرة على عمل المدارس، إلا أنها لم تنجح في ذلك (مرزا، 2021، 109)، وقد توصلت دراسات سابقة كدراسة (حلاق، 2012)، ودراسة (حسن، 2015)، إلى استمرار الطابع المركزي الشديد في إدارة التعليم، حيث تحتفظ وزارة التربية والتعليم بالسلطة الكاملة على السياسات والأشرف، مما يكرس الفجوة بين التوجهات النظرية الداعية إلى اللامركزية وبين الممارسات الفعلية على أرض الواقع، وأن المركزية المفرطة تُضعف مبادرات المديرين والمعلمين، وتؤدي إلى بيروقراطية تعيق معالجة المشكلات التربوية، في حين توصلت دراسة (مواس، 2017)، إلى وجود وعي متزايد لدى المعلمين بأهمية تهيئة متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي.

وبالاستناد إلى خبرة الباحث الميدانية في مديرية التربية باللاذقية/ دائرة التعليم الثانوي، تبرز بوضوح الفجوة بين الخطاب الإصلاحي الرسمي وبين ما يمارس فعلياً داخل المدارس الثانوية، لذلك قام الباحث بدراسة استطلاعية شملت مقابلات غير رسمية مع (12)، مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية بمنطقة اللاذقية (منطقة تعليمية تشمل المدارس في محيط مدينة اللاذقية)، خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2025/2024)، استخدمت فيها أسئلة ذات نهايات مفتوحة، بينت نتائجها، أن مديري المدارس الثانوية يدركون أهمية الإدارة الذاتية لكنهم يرون أن الصلاحيات الممنوحة لهم محدودة، وأن استمرار المركزية وضعف التفويض يشكلان عائقاً رئيسياً أمام تطبيقها، وبالتالي تبقى اتجاهاتهم مترددة بين الرغبة في التغيير والقيود المفروضة عليهم.

وتوصل الباحث من خلال مراجعة الأدبيات النظرية، إلى قلة الدراسات التي تناولت موضوع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس، ولاسيما مدارس التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية، مما زاد من شعور الباحث بأهمية المشكلة وحجمها. حيث اقتصرت الدراسات على -حد علم الباحث- على خمس دراسات فقط هي: دراسة (سلامة، 2015)، ودراسة (بدران، 2018)، ودراسة (نجار وعلي، 2021)، ودراسة (مرزا، 2021)، ودراسة (مواس، 2017)، وما يميز هذا البحث عنها محاولته التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم. كما أن توصيات المؤتمر الوطني لتطوير التعليم المنعقد في دمشق عام (2019) دعت إلى تحسين الأداء الإداري في التعليم والجودة التعليمية في المدارس السورية، وهو ما يتماشى مع الاتجاهات العالمية المعاصرة، الرامية إلى إصلاح النظم التعليمية من خلال تطبيق نموذج الإدارة الذاتية كوسيلة لتحقيق التميز والمنافسة في ظل التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة (مرزا، 2021، 114).

وفي ضوء ما سبق، من خبرة الباحث، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، ونتائج الدراسات السابقة وتوصيات المؤتمرات فقد تحددت مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما اتجاهات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم؟

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية:

1. إبراز الإدارة الذاتية للمدرسة كمدخل إداري حديث يعزز اللامركزية، ويواكب الاتجاهات التربوية المعاصرة، ويسهم في سرعة اتخاذ القرارات داخل المدرسة.
2. قد يفيد هذا البحث مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من خلال تعريفهم بمفهوم الإدارة الذاتية ومتطلباتها ومبادئها وخصائصها ومعوقاتها، بما يساعد على تطوير ممارساتهم الإدارية.
3. قد يفيد هذا البحث وزارة التربية والتعليم من خلال الاستفادة من نتائج البحث بإعداد برامج ودورات تدريبية لتأهيل المديرين على تطبيق الإدارة الذاتية باستخدام نماذج وأمثلة عملية.
4. قد يسهم هذا البحث في سد النقص في الأدبيات العربية والسورية حول الإدارة الذاتية، وفتح مجال أمام دراسات مستقبلية تدعم تطوير أداء مديري المدارس الثانوية.

أهداف البحث:

هدف هذا البحث التعرف على:

- مفهوم الإدارة الذاتية ومتطلباتها ومعوقات تطبيقها
- اتجاهات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم.
- الكشف عن دلالة الفروق حول اتجاهات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم تبعاً لمتغيري (المؤهل التربوي، سنوات الخبرة في الإدارة).

حدود البحث:

- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2025/2024.
 - الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية.
 - الحدود البشرية: اقتصر على مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية.
 - الحدود العلمية: اتجاهات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم.
- متغيرات البحث: تمثلت متغيرات البحث في الآتي:
- متغيرات تصنيفية: المؤهل التربوي وهو فئتان /حاصل على دبلوم تأهيل تربوي (مؤهل تربوياً)، غير حاصل على دبلوم تأهيل تربوي (غير مؤهل تربوياً)/ عدد سنوات الخبرة في الإدارة: وهي ثلاث فئات: (أقل من 5 سنوات)، (من 5 – 10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات).

- متغيرات تابعة: اتجاهات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم

مصطلحات البحث:

الاتجاه (Attitude): يُعرف الاتجاه بأنه: الميل النفسي الذي يعبر عنه الفرد من خلال تقييمه لموضوع معين بدرجة معينة من التأييد أو المعارضة. (Eagle. & Chaiken, 1998)، ويُعرف الاتجاه إجرائياً بأنه: الميل لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية نحو تطبيق الإدارة الذاتية، ويُقاس بالدرجة التي حصلت عليها إجابات أفراد عينة البحث على استبانة اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم.

الإدارة الذاتية المدرسية (School-Based Management (SBM): تُعرف الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها: "مدخلاً إدارياً معاصراً 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 مخرجاتها التعليمية" (العجمي، 2011)، ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: قدرة المدرسة على ممارسة السلطة والمسؤولية في

اتخاذ القرارات المتعلقة بجميع الجوانب الإدارية والتربوية بشكل مستقل نسبياً عن وزارة التربية والتعليم ومديرياتها الفرعية، ويُقاس مستوى تطبيقها لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية بالدرجة التي حصلت عليها إجاباتهم على استبانة اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم.

دراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة نجار وعلي.(2021). بعنوان: واقع ممارسة الإدارة المدرسية الذاتية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظرهم/سوريا/.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة الإدارة المدرسية الذاتية من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (80) مديراً و مديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن واقع ممارسة الإدارة المدرسية الذاتية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم وكان ترتيب مجالات الدراسة وفق الآتي: (المناهج وطرائق التدريس، شؤون التلاميذ، شؤون المعلمين والعاملين، التمويل، المرافق المدرسية)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور. بينما لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي – سنوات الخدمة).

دراسة سليم(2015) بعنوان: واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين/فلسطين/

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وكذلك معرفة مدى وجود فروق لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والكلية، والوظيفة، والمديرية)، اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (424) مديراً ومعلماً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية كان كبيراً، وأنه لا فروق بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لواقع تطبيق الإدارة الذاتية يعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات باستثناء مجالي النمو المهني وتفويض الصلاحيات لصالح الذكور، ولا فروق تبعاً لمتغير الخبرة والكلية والوظيفة في جميع المجالات، كما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، وأداء الطلبة والمتابعة والمحاسبة والعلاقة مع المجتمع المحلي ولصالح حملة الدبلوم، كما لا توجد فروق تعزى لمتغير المديرية في جميع المجالات باستثناء (المعوقات لإدارية والمالية، ومجال تفويض الصلاحيات). دراسة جبران والشمري.(2009). بعنوان: درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض بالسعودية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (169) مديراً و (138) مديرة للمدارس الحكومية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة كبيرة على جميع المجالات وبدرجة كبيرة جداً على مجالات شؤون الطلبة، الأهداف التربوية والإشراف التربوي والشؤون المالية، ثم بدرجة كبيرة لمجالي شؤون المعلمين والعاملين، والمبنى المدرسي، ثم بدرجة متوسطة لمجال المناهج المدرسية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة راييسو وبيرتيلو (Rayoso & Bertillo, 2023) بعنوان: The Role of School-Based Management Teams in Enhancing Learners' Academic Performance in Tabaco District

دور فرق الإدارة المدرسية الذاتية في تعزيز الأداء الأكاديمي للمتعلمين في منطقة تاباكو /الفلبين/.

هدفت الدراسة إلى فحص دور فرق الإدارة المدرسية الذاتية في تحسين الأداء الأكاديمي للمتعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة تاباكو في الفلبين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالاعتماد على مدخل مختلط يجمع بين الكمي والنوعي، حيث تضمنت أدوات الدراسة الاستبانة والمقابلة. تكونت العينة من مديري المدارس، المعلمين، الطلاب، ومسؤولي التعليم في المنطقة. وأظهرت النتائج أن فرق الإدارة الذاتية تواجه تحديات أبرزها: ضعف الدعم المجتمعي، نقص التمويل الحكومي، غياب التدريب الكافي في الإدارة التربوية، سلوكيات الطلاب، ونقص مشاركة أولياء الأمور. وأوصت الدراسة بضرورة توفير التمويل الكافي والتدريب المستمر وتعزيز الشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع بما يساهم في تحسين جودة التعليم ورفع مستوى الأداء الأكاديمي للمتعلمين

دراسة روسيدا وبوروانتو (Rosyida & Purwanto, 2021) بعنوان: Implementation of School-Based Management to Improve Education Quality at MAN 6 Pidie

تطبيق الإدارة الذاتية لتحسين جودة التعليم في (MAN 6 Pidie)/هولندا/.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق الإدارة الذاتية في مدرسة (MAN 6 Pidie) من أجل تحسين جودة التعليم. اعتمد الباحثان منهج دراسة الحالة باعتباره الأنسب لفهم الظاهرة قيد البحث بشكل متعمق، حيث تم جمع البيانات باستخدام الملاحظة، والمقابلات، والدراسات الوثائقية. شملت العينة مدير المدرسة، معاونيه، المعلمين، وأعضاء لجنة المدرسة، وأظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة كان فعالاً ومتوافقاً مع السياسات والخطط الموضوعية، كما أظهر مدير المدرسة قدرة عالية على الاستجابة للمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة في سياق التطبيق العملي للإدارة الذاتية.

التعليق على الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث التعرف على منهج البحث وخطواته ومعرفة ما يمكن استخدامه من أدوات في البحث، كذلك فقد زودت هذه الدراسات الباحث بمجموعة من المراجع والمصادر التي شكلت قاعدة الانطلاق بالبحث والاستفادة من الجانب النظري والعملي في الدراسات السابقة.

ويتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في بحثه موضوع الإدارة الذاتية في المدرسة، كما أتفق مع أغلب الدراسات السابقة من حيث أداة البحث المستخدمة "الاستبانة"، باستثناء دراسة روسيدا وبوروانتو (Rosyida & Purwanto, 2021)، التي استخدمت أسلوب الملاحظة، والمقابلة، والدراسات الوثائقية، ودراسة راييسو وبيرتيلو (Rayoso & Bertillo, 2023)، التي استخدمت المقابلة بالإضافة للاستبانة كأداة للدراسة، كذلك كما أتفق هذا البحث مع أغلب الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم "الوصفي التحليلي"، كدراسة (نجار وعلي، 2021)، ودراسة (جبران والشمري، 2009)، وبعضها استخدم المنهج الوصفي المسحي مثل دراسة (سليم، 2015)، في حين استخدم بعضها منهج دراسة الحالة كدراسة روسيدا وبوروانتو (Rosyida & Purwanto, 2021)، ومن حيث عينة البحث فقد أتفق البحث الحالي في تناوله المديرين كعينة للبحث مع معظم الدراسات كدراسة (نجار وعلي، 2021)، ودراسة (جبران والشمري، 2009)، في حين تناولت بعض الدراسات المديرين ومعاونيهم والمعلمين كعينة للبحث كدراسة (سليم، 2015)، ودراسة روسيدا وبوروانتو (Rosyida & Purwanto, 2021)، في حين شملت عينة البحث مديري المدارس، المعلمين، الطلاب، ومسؤولي التعليم كدراسة راييسو وبيرتيلو (Rayoso & Bertillo, 2023).

و يمكن عد هذا البحث إضافة تربوية جديدة، نظراً لتناوله اتجاهات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم على نحو لم يسبق دراسته من قبل في الجمهورية العربية السورية على حد علم الباحث.

الإطار النظري:

أولاً- مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وتعريفها:

يصعب تعريف الإدارة الذاتية للمدرسة بصورة واضحة، حيث أنه لا يوجد لها تعريف موحد متفق عليه، ويعود ذلك إلى اختلاف السياسات التعليمية وظروف تطبيقها من دولة إلى أخرى، ومع ذلك يمكن النظر إلى الإدارة الذاتية باعتبارها تحولاً في مراكز اتخاذ القرار، بحيث تمنح المدرسة صلاحيات موسعة تمكنها من إدارة شؤونها التربوية والإدارية من موقعها، من خلال فريق عمل قادر على ممارسة تلك الصلاحيات وتحقيق توازن فعال بين المسؤوليات الموكلة والإمكانات المتاحة. (حسين، 2006، 13).

وتُعرف الإدارة الذاتية للمدرسة على أنها " إستراتيجية تهدف إلى تحسين جودة العملية التربوية من خلال نقل سلطة اتخاذ القرارات الأساسية من الجهات المركزية إلى المدرسة، وتمكين المديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور من المشاركة الفاعلة في رسم السياسات المتعلقة بالميزانية وشؤون العاملين وغيره (Myers, & Stone, 1993)، بينما يرى (David، 1996) أن الإدارة الذاتية للمدرسة هي "طريقة صياغة المدرسة لمهام الإدارة الذاتية وفقاً لظروفها وسماتها واحتياجاتها، بحيث يصبح أعضاء مجلس إدارة المدرسة أكثر استقلالية ومسئولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة التربوية الفعالة لتطوير المدرسة على المدى البعيد (5، 1996، David)، في حين تُعرف الإدارة الذاتية من وجهة نظر (Cheng, 1996) "عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة التي يقوم بها كافة العاملين في المدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة وتفعيل دور العاملين فيها من أجل أداء أفضل" (185، 1996، Cheng)، أما (العجمي، 2005)، فيراها "مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف بإدارة شؤونها من خلال التوجه نحو المزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها" (العجمي، 2005، 14-15)، وبناءً على ما سبق يمكن تعريف الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها: محاولة تفعيل دور المدرسة وإعطائها الفرصة لمواجهة التحديات البيئية المتغيرة، وجعلها قادرة على التماسك الداخلي وتحسين أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها في تطوير نفسها وذلك من خلال إمام المدرسين وأولياء الأمور باحتياجات الطلاب، وتفويض الإدارة المدرسية بالسلطة اللازمة لصنع القرار، وتفعيل قدرة المدرسة على الاستجابة للمتغيرات من حولها وتطوير أهدافها بما يجعلها تتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

ثانياً- متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية:

لضمان نجاح تطبيق الإدارة الذاتية، ينبغي توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية:

1- المتطلبات الإدارية والتنظيمية: يشمل ذلك ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم لمفهوم الإدارة الذاتية، وتطوير الهياكل التنظيمية، والأدلة الإجرائية، وتعزيز صلاحيات مجالس إدارة المدارس، ووضع أنظمة فعالة للتواصل الداخلي والخارجي، وتأتي أهمية تلك العناصر كمرتكزات أساسية لضمان التطبيق الفعال لمدخل الإدارة الذاتية (العتيبي، 2023، 123-152).

2- المتطلبات البشرية: حيث يُعد الكادر البشري المحرك الرئيسي للإدارة الذاتية للمدارس، لذلك تبرز أهمية التدريب المستمر، وبناء القدرات القيادية والإدارية للمعلمين والإداريين، وتعد التنمية المهنية المستمرة للعاملين مطلب رئيسي لتطبيق الإدارة الذاتية (البعدي، 2019، 270-316).

3- المتطلبات التقنية: يُعد التحول الرقمي عنصراً حيوياً، حيث يتطلب توفير بنى تحتية تقنية متطورة، تشمل أجهزة الحواسيب، وشبكات الإنترنت، وبرمجيات الإدارة المدرسية، لضمان فاعلية العمليات التربوية والإدارية، وفي هذا الصدد أشار كل من (الدوسري، 2019، 290-325)، و (البعدي، 2019، 270-316)، إلى ضرورة توفير نظم فعالة للمعلومات والاتصالات، تضمن تدفق المعلومات في الوقت المناسب، وتوفير أجهزة حواسيب كافية، وربطها بشبكة

داخلية، وتوفير التطبيقات البرمجية الحديثة اللازمة لعمليات التخطيط والمتابعة وتقويم الأداء، واستخدام التكنولوجيا في عمليات الحفظ والتوثيق.

4- المتطلبات المالية: يتطلب التطوير وعمليات التغيير تكاليف وموازنات لتمكين المدارس من تحقيق أهداف التحول نحو الإدارة الذاتية، فاستقلالية المدرسة هنا تشمل الجانب الإداري والمالي لذلك يرى (الدوسري، 2019، 290-325)، أن تقييد الصلاحيات المالية أو عدم توفر الموازنات، يُعد من المعوقات الرئيسية لتطبيق الإدارة الذاتية، حيث يجب منح المدارس صلاحية وسلطة اتخاذ القرارات الآلية حول الاتفاق وتوزيع الموارد، وإدارة الموارد المالية للمدرسة باستقلالية، ومساعدتها مادياً، مع إخضاع معاملاتها المالية للمراجعة والمحاسبة الدقيقة، وبالإضافة إلى ذلك فقد أضاف (العتيبي، 2019، 123-150)، متطلبات مالية شملت: زيادة الموازنات بما يتناسب مع مهام واحتياجات المدارس، وتطوير البنية التحتية للمدارس، ويشمل ذلك الفصول الدراسية والصالات والملاعب، والمختبرات، والمكاتب الإدارية، وأنظمة ووسائل التعلم، وشبكة الانترنت، وصيانتها باستمرار، ومنح المدارس صلاحيات استثمارية لمنشأتها ومواردها، وعقد الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المحلي، وإمكانية تبني نماذج متقدمة للمدارس ذات عوائد مالية مثل المدارس المنتجة.

ثالثاً- معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة:

على الرغم من أهمية تطبيق الإدارة الذاتية، فإن هناك العديد من المعوقات التي قد تحد من فاعليتها وتعطل آليات تنفيذها ومن أبرز هذه المعوقات الآتي:

- 1- غياب وضوح الأهداف: وبالتالي التخبط في الأداء الإداري، حيث تُنجز المهام حسب أولويات عشوائية لا تتناسب مع الأهداف الإستراتيجية مما يقلل من الكفاءة ويؤثر سلباً على النتائج المتوقعة.
- 2- الجمود الإداري: ويتجلى في التمسك بالتعليمات والتعاميم الصادرة دون محاولة تكيفها مع واقع المدرسة أو توظيفها بطرق إبداعية.
- 3- ضعف التنمية المهنية: إذ أن قصور الكوادر التعليمية والإدارية في متابعة المستجدات التربوية يؤثر في جودة الأداء ويحد من إمكانيات اتخاذ القرار بشكل مستقل.
- 4- هدر الموارد والوقت:

ويظهر ذلك من خلال تنفيذ جزئي للخطة وتكرار الجهود وعدم استثمار الوقت بشكل فعال (نجار وعلي، 2021، 129)، وبناءً على ما سبق يمكن القول أن تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة يواجه عقبات إدارية ومهنية تتعلق بضعف الثقافة المؤسسية، ونقص التدريب، وغياب التحفيز، وغياب التحفيز مما يستدعي وجود خطة واضحة لتأهيل الكوادر، وتوفير بنية تنظيمية مرنة ونظام مساهمة داعم للتطوير المستمر

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن تطبيق الإدارة الذاتية يواجه عقبات إدارية ومهنية تتعلق بضعف الثقافة المؤسسية، ونقص التدريب، وغياب التحفيز، ويشهد الواقع الميداني في المدارس الثانوية السورية وجود هذه المعوقات بشكل واضح، من حيث غياب وضوح الأهداف، والجمود الإداري، وضعف التنمية المهنية، بالإضافة إلى هدر الموارد والوقت مما يعيق تطبيق الإدارة الذاتية بشكل فعال، وإن تجاوز هذه العقبات يتطلب استراتيجيات عملية تشمل: تأهيل الكوادر الإدارية والتعليمية بشكل مستمر، وتوفير بنية تنظيمية مرنة تشجع على الابتكار والمبادرة، وإنشاء نظام متابعة وتحفيز يضمن التنفيذ الفعال للإدارة الذاتية بما يرفع من كفاءة الأداء الإداري ويحقق نتائج تعليمية أفضل.

إجراءات البحث:

منهج البحث: استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا المنهج من أنسب المناهج التي تدرس الظواهر الإنسانية واستطلاع آراء الباحثين، فهو يصف الحالة الراهنة للظاهرة من حيث طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات

السائدة حالياً، كما يمكن إن يصف العلاقات السائدة بين الظواهر الجارية (الكيلاني والشريفين، 2007، 27). وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه الأنسب لتحليل اتجاهات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم

مجتمع البحث وعينته:

اشتمل مجتمع البحث على جميع مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية للعام الدراسي (2024-2025)، والبالغ عددهم (32) مديراً ومديرة موزعين على (32) مدرسة، بعد الرجوع إلى مديرية التربية باللاذقية/ دائرة التخطيط والإحصاء، وتم اختيار عينة البحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل، بحيث شملت جميع مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية. علماً أنه تم اختيار العينة الاستطلاعية وعينة الصدق والثبات من خارج المجتمع الأصلي للبحث وذلك لضمان عدم تأثيرها على نتائج البحث الرئيسية، ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات المؤهل التربوي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيري المؤهل التربوي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة.

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل التربوي	مؤهل تربوياً	14
	غير مؤهل تربوياً	18
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	14
	من (5-10) سنوات	12
	أكثر من (10) سنوات	6
المجموع	32	100%

أداة البحث: بهدف جمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته وفرضياته، قام الباحث بإعداد وتصميم أداة البحث بالاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة نجار وعلي (2021)، ودراسة سليم (2015)، ودراسة جبران والشمري (2009)، حيث تم الاستفادة منها في تحديد محاور أداة البحث، وهي عبارة عن استبانة اتجاهات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم، وهي مؤلفة من (37) فقرة موزعة على (6) مجالات: (الشؤون الإدارية، المناهج وطرائق التدريس، شؤون المعلمين والعاملين، شؤون الطلبة، المرافق المدرسية، الشؤون المالية)، تتم الاستجابة عليها باختيار درجة الموافقة وفق احد البدائل (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) حيث تأخذ الدرجات الآتية: (5 - 4 - 3 - 2 - 1) وفق الترتيب السابق.

2 - صدق وثبات الأداة:

أ - صدق أداة البحث:

جرى التحقق من صدق الاستبيان الداخلي باستخدام عدة أنواع من الصدق، وهي صدق المحكمين والصدق البنوي بطريقة الاتساق.

1- صدق المحكمين قام الباحث بالتأكد من الصدق المنطقي للأداة المؤلفة من (37) بنداً موزعة على ست محاور، من خلال عرضها على مجموعة من السادة المحكمين وهم (5) من أعضاء الهيئة التدريسية اختصاص (الإدارة التربوية) في كلية التربية جامعة اللاذقية من أجل تحكيم العبارات وإبداء الرأي فيها، من حيث صياغة البنود ووضوحها، ومدى ارتباط

كل بند منها بالبعد الذي تنتمي إليه، وتمت إعادة صياغة الأداة وفقاً لاقتراحاتهم، لتكون الأداة أكثر قدرة على تحقيق الغرض منها، حيث تم تعديل بعض البنود وإضافة أخرى كما هو موضح في الجدول المرفق في الملحق.

2- الصدق البنيوي بطريقة الاتساق الداخلي: طُبِق الاستبيان على عينة الدراسة السيكومترية، والمكونة من (15) مديراً من مديري المدارس الثانوية في منطقة اللاذقية وتم حساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، من خلال الخطوات التالية: **1-** دراسة معاملات ارتباط كل بند من البنود مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه البنود. **2-** دراسة معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية مع الدرجة الكلية للاستبيان. كما هو مبين في الجدول رقم (2)

الجدول رقم(2): معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة

معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة	معاملات الارتباط بين البنود والأبعاد التي تنتمي لها	البنود	الأبعاد الفرعية
**0.650	**0.911	1	الشؤون الإدارية
	**0.951	2	
	**0.709	3	
	**0.826	4	
	*0.226	5	
	**0.578	6	
*0.349	*0.255	7	المناهج وطرائق التدريس
	**0.456	8	
	*0.260	9	
	*0.224	10	
	**0.555	11	
	*0.447	12	
	**0.569	13	
	*0.415	14	
	**0.458	15	
	*0.269	16	
	**0.457	17	
*0.295	**0.450	18	شؤون العاملين
	*0.282	19	
	**0.746	20	
	**0.749	21	
	**0.758	22	
	**0.555	23	
**0.722	**0.611	24	شؤون الطلاب
	**0.455	25	
	**0.541	26	
	**0.729	27	
	**0.790	28	
	**0.758	29	
**0.659	**0.700	30	المرافق المدرسية
	**0.499	31	
	**0.649	32	
	*0.264	33	
**0.692	**0.457	34	الشؤون المالية
	**0.465	35	
	**0.614	36	
	**0.614	37	

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية(0.01). * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية(0.05)

و بمقارنة نتائج الجدول السابق نجد:

- دراسة معاملات ارتباط كل بند من البنود مع الدرجة الكلية للاستبانة: ارتباط البنود مع الدرجة الكلية للاستبانة يتراوح بين $(0.224^{**}/0.951^{**})$ ، وجميعها موجبة ودالة عند مستوى دلالة 0.01.
 - دراسة معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية مع الدرجة الكلية للاستبانة: ارتباط الأبعاد الفرعية مع الدرجة الكلية للاستبانة يتراوح بين $(0.295^{**}/0.722^{**})$ ، وجميعها موجبة ودالة عند مستوى دلالة 0.01.
- ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الاستبيان اعتمد الباحث الطرائق الآتية:

1- الثبات بدلالة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

تم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي على عينة الصدق والثبات البالغة (15) مديراً من مديري المدارس الثانوية في منطقة اللاذقية، والجدول رقم (3) يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان.

الجدول رقم(3): معاملات الثبات باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ

الأبعاد الفرعية	(Cronbach's Alpha)
الشؤون الإدارية	0.90
المناهج وطرائق التدريس	0.61
شؤون العاملين	0.74
شؤون الطلاب	0.60
المرافق المدرسية	0.66
الشؤون المالية	0.87
الاستبيان	0.81

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ألفا لكرونباخ تراوحت بين $(0.60/0.90)$ ، وهي قيم مقبولة وتشير إلى اتساق داخلي جيد بين بنود الاستبيان، ويعد معامل الثبات الكلي (0.81) دالاً على مستوى مرتفع من الاستقرار والموثوقية، مما يعزز صلاحية الأداة لقياس اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو تطبيق الإدارة الذاتية.

2- الثبات بالتجزئة النصفية (Split Half):

بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة السيكمترية، والبالغة (15) مديراً من مديري المدارس الثانوية في منطقة اللاذقية، تم تقسيم البنود إلى مجموعتين وفقاً لترتيبها (بنود فردية، وبنود زوجية)، ثم حساب الارتباط بين درجات المجموعتين، وتم تصحيح القيمة باستخدام معادلة سبيرمان-براون، كما هو موضح في الجدول رقم(4).

الجدول رقم(4) : معاملات الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Split Half)

الأبعاد الفرعية	معامل الارتباط بين النصفين	سبيرمان - براون
الشؤون الإدارية	0.82	0.90
المناهج وطرائق التدريس	0.52	0.68
شؤون العاملين	0.61	0.76
شؤون الطلاب	0.50	0.66
المرافق المدرسية	0.55	0.71
الشؤون المالية	0.78	0.87
الاستبيان	0.70	0.82

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات تراوحت بعد التصحيح بين (0.66-0.90) لجميع المجالات الفرعية، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.82) وهي قيمة مرتفعة ودالة على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي. المعالجة الإحصائية: تم استخدام SPSS لاستخراج استجابات عينة البحث، وتحليلها وإجراء العمليات الإحصائية الوصفية والاستدلالية وذلك من خلال:

- 1- التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. 2- اختبار (T) T-Test.
 - 3- تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA. 4- اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية.
- مفتاح التصحيح:** من أجل تحديد اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم، تم إعطاء إجابات أفراد العينة قيم متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب طول الفئة على النحو الآتي:
- حساب المدى: وذلك بطرح أكبر قيمة في المقياس من أصغر قيمة (5-1=4).
 - حساب طول الفئة: وذلك بتقسيم المدى وهو (4) على أكبر قيمة في المقياس وهي (5) (5/4=0.8).
 - إضافة طول الفئة وهو (0.08) إلى أصغر قيمة في المقياس وهي (1)، وذلك للحصول على الفئة الأولى، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

الجدول رقم (5): الحدود الدنيا والعليا لكل فئة والنسبة المئوية المقابلة لكل فئة ودرجة الموافقة

طول الفئة	النسبة المئوية المقابلة	درجة الموافقة
من 1 - 1.8	من 20% - 36%	منخفضة جداً
أكبر من 1.8 - 2.6	أكبر من 36% - 52%	منخفضة
أكبر من 2.6 - 3.4	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.4 - 4.2	أكبر من 68% - 84%	مرتفعة
أكبر من 4.2 - 5	أكبر من 84% - 100%	مرتفعة جداً

نتائج البحث ومناقشتها:

السؤال الأول: ما اتجاهات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الاستبانة كأداة لتعرف اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم. ويتضح من النتائج أن اتجاهاتهم كانت مرتفعة باستثناء مجال المناهج وطرائق التدريس؛ حيث كانت متوسطة الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة الكلية لاستجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية على الاستبانة.

الترتيب	درجة الموافقة	النسبة المئوية	المتوسط	الانحراف المعياري	المجال
5	مرتفعة جداً	85.4	4.27	0.54	الشؤون الإدارية
6	مرتفعة	72.8	3.64	0.24	المناهج وطرائق التدريس
3	مرتفعة جداً	91.2	4.56	0.27	شؤون العاملين
4	مرتفعة جداً	88	4.40	0.35	شؤون الطلاب
2	مرتفعة جداً	93.4	4.67	0.25	المرافق المدرسية
1	مرتفعة جداً	96	4.80	0.22	الشؤون المالية
	مرتفعة جداً	87.8	4.39	0.17	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (6) أن اتجاهات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية نحو تطبيق الإدارة الذاتية كانت مرتفعة جداً في معظم المجالات، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.64) و(4.80)، وجاءت أعلى درجة موافقة في مجال

الشؤون المالية بمتوسط (4.80) ونسبة (96%)، تلاه المرافق المدرسية بمتوسط (4.67) ونسبة (93.4%)، ثم شؤون العاملين بمتوسط (4.56) ونسبة (91.2%)، بينما حصل مجال المناهج وطرائق التدريس على درجة موافقة مرتفعة (3.64) ونسبة (72.8%)، ويمكن تفسير هذه النتائج بالآتي:

- ارتفاع استجابات المديرين في مجال (الشؤون المالية، والمرافق المدرسية)، يعكس حاجتهم إلى مرونة وسرعة في توفير الموارد دون تعقيدات إدارية، وهو أحد المبررات الأساسية للتوجه نحو الإدارة الذاتية.

- ارتفاع مجال (شؤون العاملين) يعود إلى أن الإدارة الذاتية تمنح المديرين قدرة أكبر على توزيع المهام وتنظيم العمل، بما يعزز كفاءة الأداء.

- ارتفاع مجال (شؤون الطلاب) يُفسر بإدراك المديرين لأهمية الصلاحيات الممنوحة لهم في ضبط السلوك وتنظيم الأنشطة الصفية وغير الصفية، مما يساهم في تحسين البيئة التعليمية.

- ارتفاع مجال (الشؤون الإدارية) يعكس رضا المديرين عن الاستقلالية الممنوحة لهم في اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بتسيير أمور المدرسة، وإدارة الموارد، والتخطيط للأنشطة المدرسية.

- جاءت استجابات المديرين في مجال (المناهج وطرائق التدريس) بدرجة موافقة أقل من باقي المجالات، وهو أمر متوقع لكونها المجال يتطلب خبرات متخصصة وموارد مالية كبيرة، إلى جانب تدخل السلطات المركزية عادةً في رسم السياسة العامة للمناهج مما يقلل من مساحة الاستقلالية الممنوحة للمدارس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سليم، 2015)، التي أشارت إلى أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان كبيراً، ودراسة (جبران والشمرى، 2009)، التي أظهرت أن إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية جاءت بدرجة كبيرة على جميع المجالات، خصوصاً في مجالات (شؤون الطلبة، الأهداف التربوية والإشراف التربوي والشؤون المالية)، ودراسة روسيدا وبوروانتو (Rosyida & Purwanto, 2021)، التي أكدت نتائجها أن مدير المدرسة قد أظهر قدرة عالية على الاستجابة للمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة في سياق التطبيق العملي للإدارة الذاتية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (نجار وعلي، 2021)، التي أظهرت أن مجال المناهج وطرائق التدريس قد احتل المرتبة الأولى بين مجالات الإدارة الذاتية. ودراسة راييسو وبيرتيلو (Rayoso & Bertillo, 2023)، التي أظهرت نتائجها أن الإدارة الذاتية تواجه تحديات في الدعم المجتمعي، والتمويل، وغياب التدريب الكافي، وسلوكيات الطلاب، ومشاركة أولياء الأمور.

الإجابة على فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم. تبعاً لمتغير المؤهل التربوي.

لفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) لدلالة الفروق لأداة البحث تبعاً لمتغير المؤهل التربوي. كما يوضحه الجدول رقم (7):

الجدول رقم (7): اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لقياس المتوسطات تبعاً لمتغير المؤهل التربوي

الدلالة *	درجة الحرية	(ت)	مؤهل تربوياً		مؤهل تربوياً		الدرجة الكلية للمجال
			غير مؤهل تربوياً		مؤهل تربوياً		
			الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.060	30	3.483	0.51	4.02	0.39	4.60	الشؤون الإدارية
0.372	30	-0.388	0.22	3.66	0.26	3.62	المناهج وطرائق التدريس
0.013	30	-0.718	0.31	4.59	0.19	4.52	شؤون العاملين
0.231	30	-0.210	0.39	4.41	0.30	4.38	شؤون الطلاب
0.647	30	0.132	0.24	4.67	0.27	4.68	المرافق المدرسية
0.368	30	-1.046	0.21	4.83	0.24	4.75	الشؤون المالية
0.291	30	1.041	0.18	4.36	0.15	4.43	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول رقم (7) إن قيمة مستوى الدلالة لأغلب المجالات وللدرجة الكلية كانت أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، وعليه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل التربوي في استجابات المديرين نحو درجة تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية بالنسبة للدرجة الكلية ومجالات (الشؤون الإدارية، المناهج وطرائق التدريس، شؤون الطلاب، المرافق المدرسية، الشؤون المالية)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة نابعة من أن وزارة التربية والتعليم تتبع سياسات موحدة لإدارة المدارس، مما يقلل من تأثير المؤهل التربوي على معظم مجالات الإدارة، كذلك يتضح من الجدول رقم (7) وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين المؤهلين تربوياً وغير المؤهلين تربوياً في مجال (شؤون العاملين) حيث كانت الفروق لصالح المديرين غير المؤهلين تربوياً ويمكن تفسير ذلك نتيجة الخبرة العملية للمديرين غير المؤهلين تربوياً، وأساليب الإدارة المرنة التي اكتسبها من خلال الخبرة والدورات التدريبية في التعامل مع شؤون العاملين، في حين يعتمد المديرين المؤهلين تربوياً على السياسات الرسمية والإجراءات المعتمدة مما قد يحد من درجة مرونتهم في هذا المجال. ويتميز هذا البحث عن جميع الدراسات السابقة، حيث لم تتناول أي دراسة متغير المؤهل التربوي عند دراسة اتجاهات المديرين نحو تطبيق الإدارة الذاتية،

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. لفحص الفرضية استخدمت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وللمجالات كافة لتقدير استجابات المديرين نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وأظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة ما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية والمجالات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند العينة. والجدول رقم (8) يبين ذلك.

الجدول رقم (8): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	للمجالات
0.016	4.770	1.126	2	2.252	بين المجموعات	الشؤون الإدارية
		0.236	29	6.845	داخل المجموعات	
			31	9.097	المجموع	
0.291	1.287	0.071	2	0.141	بين المجموعات	المناهج وطرائق التدريس
		0.055	29	1.592	داخل المجموعات	
			31	1.735	المجموع	
0.092	2.596	0.168	2	0.335	بين المجموعات	شؤون العاملين
		0.065	29	1.873	داخل المجموعات	
			31	2.208	المجموع	
0.000	10.658	0.797	2	1.595	بين المجموعات	شؤون الطلاب
		0.075	29	2.169	داخل المجموعات	
			31	3.764	المجموع	
0.040	3.615	0.193	2	0.385	بين المجموعات	المرافق المدرسية
		0.053	29	1.545	داخل المجموعات	
			31	1.930	المجموع	
0.001	9.244	0.303	2	0.605	بين المجموعات	الشؤون المالية
		0.033	29	0.949	داخل المجموعات	
			31	1.555	المجموع	
0.000	15.280	0.229	2	0.457	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.015	29	0.434	داخل المجموعات	
			31	0.891	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات (الشؤون الإدارية، وشؤون الطلاب، والمرافق المدرسية، والشؤون المالية) والدرجة الكلية للأداة ككل، أما المجالات الأخرى (المناهج وطرائق التدريس، وشؤون العاملين) فلم تظهر فيها فروق دالة إحصائية ومن أجل تحديد دقيق لطبيعة الفروق الإحصائية بين فئات الخبرات المختلفة تم إجراء اختبار شيفيه البعدي (Scheffe Test). والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

الجدول رقم(9): نتائج اختبار شيفيه(Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات لاستجابات المديرين نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

النتيجة	الدالة	قيمة شيفيه	فرق المتوسطات	المقارنة بين الفئات	المجال
دالة	0.018	4.21	0.54	أقل من 5 سنوات - من 5- 10 سنوات	الشؤون الإدارية
دالة	0.021	3.97	0.51	أقل من 5 سنوات - أكثر من 10 سنوات	
غير دالة	0.874	0.14	0.03	من 5-10 سنوات - أكثر من 10 سنوات	
دالة	0.010	5.11	0.48	أقل من 5 سنوات - من 5- 10 سنوات	شؤون الطلاب
دالة	0.012	4.66	0.29	أقل من 5 سنوات - أكثر من 10 سنوات	
غير دالة	0.167	1.88	0.19	من 5-10 سنوات - أكثر من 10 سنوات	
دالة	0.030	3.72	0.24	أقل من 5 سنوات - من 5- 10 سنوات	المرافق المدرسية
غير دالة	0.142	2.11	0.12	أقل من 5 سنوات - أكثر من 10 سنوات	
غير دالة	0.217	1.55	0.12	من 5-10 سنوات - أكثر من 10 سنوات	
دالة	0.006	6.44	0.30	أقل من 5 سنوات - من 5- 10 سنوات	الشؤون المالية
دالة	0.008	6.01	0.31	أقل من 5 سنوات - أكثر من 10 سنوات	
غير دالة	0.934	0.07	0.01	من 5-10 سنوات - أكثر من 10 سنوات	
دالة	0.004	7.15	0.27	أقل من 5 سنوات - من 5- 10 سنوات	الدرجة الكلية
دالة	0.013	4.53	0.15	أقل من 5 سنوات - أكثر من 10 سنوات	
غير دالة	0.209	1.62	0.12	من 5-10 سنوات - أكثر من 10 سنوات	

يتبين من الجدول رقم(9) إن قيمة مستوى الدلالة اصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي(0.05) للدرجة الكلية وللمجالات ولذلك فإننا نرفض صحة الفرضية وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجالات الآتية(الشؤون الإدارية، شؤون الطلاب، المرافق المدرسية، والشؤون المالية) والدرجة الكلية للأداة ككل بين ذوي عدد سنوات الخبرة(أقل من 5 سنوات)، وذوي عدد سنوات الخبرة(من 5- 10 سنوات)، وكانت الفروق

لصالح ذوي الخبرة الأقل، ويمكن تفسير ذلك بأن ذوي الخبرة الأقل يكونون أكثر تقبلاً للتغيير وأكثر رفضاً للروتين والبيروقراطية، بالإضافة إلى أنهم أكثر حماسة واندفاع ورغبة بالتحرر من القيود التي تمنعهم من الإبداع، كما يتبين وجود فروق في مجال (شؤون الطلاب) بين ذوي عدد سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات)، وذوي عدد سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، حيث كانت الفروق لصالح الخبرة الأكثر، ويمكن تفسير ذلك بأن ذوي الخبرة الأكثر يدركون أهمية إعطاء صلاحيات أكبر لمديري المدارس في التعامل مع الطلاب وأن بعض المواقف تتطلب تدخلاً سريعاً يستوجب صلاحيات أكبر خاصة ما يتعلق بضبط سلوك الطلاب أو تنظيم شؤونهم. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (نجار وعلي، 2021). ودراسة (سليم، 2015). حيث لم تظهر نتائجها فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

مقترحات البحث: في ضوء نتائج البحث، فإن الباحث يرى ضرورة المقترحات الآتية:

❖ منح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات اللازمة وخاصة في مجال تفويض الصلاحيات.

❖ العمل على إشراك المعلمين والطلبة في الخطط المدرسية.

❖ تفعيل دور أولياء الأمور وذلك بإشراكهم في التخطيط والفعاليات المدرسية.

❖ تفعيل دور المجتمع المحلي وذلك بتكوين مجالس استشارية تسهم في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

❖ إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على عينات مختلفة (المعلمين، أولياء الأمور، المجتمع المحلي).

❖ إقامة دورات تدريبية للعاملين في الإدارة المدرسية على التحول إلى الإدارة الذاتية للمدرسة.

المراجع العربية:

- 1 بدران، لمى محمد (2018). تفعيل القرار الإداري في ضوء مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الأساسي والثانوي في ريف دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
- 2 البعداني، فؤاد محمد (2019). متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة إب- اليمن، مجلة القلم، (15)، 270-316.
- 3 جبران، علي؛ والشمري، راضي. (2009). درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 38(4): 1-34.
- 4 حسين، سلامة عبد العظيم. (2006). الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 5 حلاق، أحمد محمد (2012). المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق)، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (2).
- 6 خميس، فهم عبد الفتاح (2005). الإدارة الذاتية في الفكر الإداري المعاصر ومتطلبات تطبيقها في المدارس الثانوية بمصر دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الإسكندرية.
- 7 الدوسري، صالح محمد (2019). رؤية مقترحة لتطوير العمليات الإدارية باستخدام الإدارة الذاتية لدى قائدي المدارس الثانوية بالرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(1)، 290-325.
- 8 سرور، سهى. (2008). تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 9 سلامة، غيثاء. (2015). نموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء مدخل الإدارة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، دمشق، سورية.
- 10 سليم، وليد. (2015). واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الصفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- 11 العتيبي، فهد مصلح(2023). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 39(3)، 123-152.
- 12 العجمي، محمد حسنين.(2005). إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة: تصور مقترح نحو تطبيق الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد(58)، 15-14.
- 13 العجمي، محمد.(2011). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان: دار المسيرة للتوزيع والنشر.
- 14 علي، أسامة ورجب، مصطفى،(2010). الإدارة الذاتية للمدرسة. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- 15 العمارة، محمد.(2015). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الثقافة للتوزيع والنشر.
- 16 كنعان، نواف.(2009). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للتوزيع والنشر.
- 17 الكيلاني، عبد الله زيد؛ والشريفين، نضال كمال(2007). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته- مناهجه- تصاميمه- أساليبه الإحصائية، عمان: الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 18 مرزا، محمد(2021). تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس في بعض الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها في المدارس السورية، مجلة جامعة البعث، المجلد(44)، العدد(26)، 111-146.
- 19 مواس، هبة كمال؛ وحلاق، أحمد محمد(2018). متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في محافظة دمشق، مجلة جامعة البعث، المجلد(40)، العدد(44)، 87-135.
- 20 نجار، يحيى محمد نادر؛ وعلي عيسى (2021) واقع ممارسة الإدارة المدرسية الذاتية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق، المجلد(37)، العدد(3). 103-154.
- 21 Cheng, Y.C., (1996), School effectiveness and School-Based Management: A mechanism for development, The Falmer Press, London, p185.
- 22 David, J.L., (1996), The Who, What, and why of site- Based Management, Journal of Educational Leadership, No.(53),p5.
- 23 Eagle, A. H & Chaiken .S. (1998). Attitude structure and func-tion In D. T. Gilbert ,S. T. Fiske & G Lindzey(Eds), The hand- book of social psychology,(pp 269- 322) . New York: McGraw-Hill.
- 24 Myers, D. & Stone hill, R. (1993) School Based Management Martin, margerg (ed) education research consumer guide, 4th edition. January number 4. <http://www.ed.gov/pubs/or/conumerGuile/baseman,p1>.
- 25 Rayoso, B. B., & Bertillo, J. B. (2023). The role of school-based management teams in enhancing learners' academic performance in Tabaco District. SSRN Electronic Journal, 1-6. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4320492>
- 26 Rosyida, I., & Purwanto, N. A. (2021). Implementation of school-based management to improve education quality at MAN 6 Pidie. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 570, 404-408. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210525.060>