

معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية وسبل علاجها - دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية -

* د. وفيفة علي * د. رنا سلمان * * عيسى كنعان

(الإيداع: 16 أيلول 2026، القبول: 4 كانون الأول 2025)

الملخص:

هدف البحث التعرف إلى معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وسبل علاجها من وجهة نظر مديري تلك المدارس، كذلك تعرف الفروق لديهم تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة. وتكونت عينة البحث من (29) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث أعد الباحث استبانة مكونة من (30) فقرة موزعة على ست مجالات هي: (المعوقات الإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات المتعلقة باتخاذ القرار، المعوقات المتعلقة بالمجتمع المحلي، المعوقات المتعلقة بالنمو المهني، المعوقات المالية)، كما تضمنت الاستبانة سؤال مفتوح حول سبل علاج معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي الحاسوبي (SPSS). وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- أن المعوقات التي تواجه التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المديرين كانت مرتفعة بالنسبة لجميع مجالات البحث، وكان ترتيبها من حيث الأهمية تنازلياً على النحو الآتي: (المعوقات المالية، معوقات اتخاذ القرار، المعوقات الإدارية، معوقات النمو المهني، المعوقات البشرية، معوقات المجتمع المحلي).
- 2- أن أهم سبل علاج معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية من وجهة نظر المديرين من حيث الأهمية تنازلياً هي الآتي: (تعزيز الموارد المالية وتحسين البنية التحتية، تعزيز آليات اتخاذ القرار وتخفيف المركزية قدر الإمكان، تطوير الإدارة المدرسية وتنظيم العمل، دعم النمو المهني لجميع العاملين في المدرسة، معالجة المعوقات البشرية وتعزيز كفاءة الكادر، تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي).
- 3- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية نحو معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارسهم تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة).

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية، التحول إلى الإدارة الذاتية. معوقات التحول إلى 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.

Obstacles to the Transition Towards School-Based Management in Secondary Schools and Ways to Overcome Them

*Dr. Wafika Ali

**Dr. Rana Salman

***Issa Kanaan

(Received: 16 September 2025, Accepted: 4 December 2025)

Abstract:

The study aimed to identify the obstacles hindering the transition to self-management in secondary schools in the city of Latakia and the possible strategies for overcoming them from the perspective of school principals. It also sought to examine differences in principals' perceptions according to the variables of academic qualification and years of administrative experience. The study sample consisted of 29 male and female principals. The researcher employed the descriptive-analytical method and, to achieve the study objectives, developed a questionnaire composed of 30 items distributed across six domains: administrative obstacles, human obstacles, obstacles related to decision-making, obstacles related to the local community, obstacles related to professional development, and financial obstacles. The questionnaire also included an open-ended question on strategies for addressing the obstacles to transitioning toward self-management. The instrument's validity and reliability were verified, and the data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study reached several key findings, the most important of which are:

- 1 The obstacles facing the transition to self-management in secondary schools in Latakia, as perceived by the principals, were rated as high across all domains. Their importance ranked in descending order as follows: financial obstacles, decision-making obstacles, administrative obstacles, professional development obstacles, human obstacles, and obstacles related to the local community.
- 2 The most important strategies for overcoming the obstacles to self-management, in descending order of importance from the principals' perspective, were: enhancing financial resources and improving infrastructure; strengthening decision-making mechanisms and reducing centralization as much as possible; developing school administration and improving organizational processes; supporting the professional growth of all school staff; addressing human obstacles and improving staff competency; and reinforcing partnerships with the local community.
- 3 No statistically significant differences were found in principals' responses regarding the obstacles to transitioning to self-management in their schools attributable to the variables of academic qualification or years of administrative experience.

Keywords: School-Based Management (SBM), Transition to School-Based Management, Obstacles to the Transition to School-Based Management.

* 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 :

تُعد الإدارة من الركائز الأساسية لأي منظمة أو مؤسسة، حيث تهدف إلى تنظيم الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. وقد تطور مفهوم الإدارة عبر العصور ليشمل مجالات متعددة، من أبرزها الإدارة التربوية، التي تُعد فرعاً متخصصاً من فروع الإدارة العامة، وتهدف إلى تنظيم وتوجيه العمليات التعليمية داخل المؤسسات التعليمية. وتشمل مهام الإدارة التربوية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بهدف تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. أما الإدارة المدرسية، فهي تطبيق عملي لمبادئ الإدارة التربوية داخل المدرسة، إذ يتولى مدير المدارس مسؤولية تنظيم وتوجيه جميع جوانب العملية التعليمية والإدارية، بما في ذلك إدارة الطلاب والمعلمين والموارد المالية والأنشطة اللاصفية، لضمان تحقيق الأهداف التعليمية بجودة عالية ورضا جميع الأطراف المعنية. ومع تطور الفكر الإداري في المدارس، ظهرت الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، ومن أبرزها الإدارة اللامركزية، التي تهدف إلى نقل جزء من السلطة الإدارية إلى المدارس، ومنح المدرسين والإداريين فيها صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات بما يتوافق مع احتياجات البيئة المحلية، وذلك لتعزيز جودة التعليم والمشاركة المجتمعية.

وفي إطار هذا التطور، برز مفهوم الإدارة الذاتية كمدخل إداري يُمكن المدرسة من بناء خططها بشكل مستقل وفق معايير جودة التعليم، من خلال تحمل المسؤولية والمساءلة، ومنح المدير صلاحيات أوسع تمكنه من اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى الرجوع المستمر للإدارة التعليمية المركزية. كما يتيح هذا النموذج إمكانية التواصل والتفاعل مع المجتمع المحلي والمؤسسات التربوية الأخرى (جبران والشمرى، 2009). وقد تم تطبيق الإدارة المدرسية القائمة على المدرسة (SBM) في دول متعددة مثل نيوزيلندا والولايات المتحدة والمملكة المتحدة والسلفادور ونيكاراغوا وغواتيمالا وهولندا وهونغ كونغ (SAR) وتايلاند، لكنها لم تكن موحدة، بل شملت مجموعة واسعة من المقاربات المختلفة. وكما يُظهر تعريف (SBM)، فهي شكل من أشكال اللامركزية يجعل المدرسة محوراً لعملية تحسين التعليم، ويعتمد على إعادة توزيع المسؤوليات كوسيلة أساسية لتحقيق هذا التحسين (World Bank, 2007, 5).

ويُعد مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة حديثاً نسبياً في سورية. يرى كل من علي ورجب (2010) أن الإدارة الذاتية تعتمد على الصلاحيات المفوضة لمدير المدرسة، بحيث يكون مسؤولاً عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية والموظفين وتنفيذ المناهج الدراسية بالتعاون مع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب. وأكدت دراسة حسين (2006) أن الإدارة الذاتية تمنح المدرسة استقلالية إدارية ومالية أكبر، مما يساهم في تحسين جودة الخدمة التربوية، وكسب ثقة المجتمع الخارجي، وتحقيق تحسين مستمر في أداء الطلاب، فضلاً عن دعم استخدام التكنولوجيا في العمليات التعليمية والإدارية.

وعلى الرغم من الفوائد المرجوة من تطبيق الإدارة الذاتية، إلا أن التحول إليها يواجه عدة معوقات، منها نقص التدريب الإداري للكوادر، وضعف الموارد المالية والبشرية، وعدم وجود آليات واضحة للرقابة والتقييم. وهذه المعوقات تستهلك وقت مدير المدرسة وتحد من مرونته في اتخاذ القرارات الطارئة بسبب الإجراءات البيروقراطية التي تتطلب مراجعات متكررة في مديريات التربية (كنعان، 2009). كما يُعد ضعف قناعة القيادات التربوية العليا بأهمية تفويض الصلاحيات أحد أبرز العوائق، إذ يؤدي ذلك إلى ضعف الثقة بين الرؤساء ومروسيهم، ما يؤثر سلباً على نقل المهارات القيادية وتطوير الكفاءات الإدارية (العمارة، 2015).

وبناءً على ما سبق، فإن تطبيق نموذج الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية يتطلب دراسة معمقة للمعوقات التي تواجهه، سواء كانت إدارية أو تقنية أو اجتماعية أو بشرية أو مالية. ومن خلال فهم هذه المعوقات، يمكن تطوير استراتيجيات فعالة للتغلب عليها، بما يساهم في تحسين جودة التعليم وتعزيز مشاركة المجتمع المحلي في إدارة شؤون مدارسهم. وقد أكدت دراسات عديدة على أهمية الإدارة الذاتية كمدخل لتطوير أداء المدارس، مثل دراسة سرور (2006) ودراسة خميس (2005)، التي أظهرت أن الإدارة الذاتية تمثل أداة فعالة لتحسين أداء المدارس الثانوية عند تطبيقها بالشكل الصحيح.

كل ما سبق يبرز أهمية الإدارة الذاتية في منح المدرسة استقلالية أكبر لإدارة شؤونها، وتحسين أدائها وتطويره، مما يؤكد ضرورة إجراء هذا البحث لدراسة معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية وسبل علاجها من وجهة نظر مديري تلك المدارس، للنهوض بمستوى المدارس وتطوير العملية التعليمية فيها.

- مشكلة البحث:

يتميز النظام التربوي في الجمهورية العربية السورية بالمركزية الشديدة، التي تتجلى في هيمنة السلطات المركزية، المتمثلة بوزارة التربية والتعليم، على الأجهزة التربوية والتعليمية بأكملها. ومع ذلك، ثمة اتجاه للتخفيف من هذه المركزية عبر منح بعض الصلاحيات للمحافظات، وكذلك الصلاحيات المحدودة الممنوحة لمديريات التربية في المحافظات.

ومن جانب آخر، وفي ضوء ما أكدته المؤتمرات التربوية التي عُقدت في سورية، مثل المؤتمر السابع لوزراء التربية والتعليم العرب الذي شدد على ضرورة اتباع الأساليب المعاصرة في إدارة المدارس (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2010، 14)، ومن خلال عمل الباحث في الميدان التربوي، لوحظ وجود مشكلة في الأساليب الإدارية المتبعة من قبل مديري المدارس الثانوية، إذ تعاني هذه المدارس من مركزية شديدة من قبل وزارة التربية ومديرياتها الفرعية، ما يعيق تحسين مستوى الإدارة المدرسية ويؤثر سلباً على سير العملية التربوية التعليمية.

وبالاستناد إلى خبرة الباحث الميدانية في مديرية التربية باللاذقية/دائرة التعليم الثانوي، تتضح الفجوة بين الخطاب الإصلاحي الرسمي وما يُمارس فعلياً داخل المدارس الثانوية. ولتوضيح هذه الفجوة، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لفهم طبيعة المعوقات التي تواجه التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية. شملت الدراسة مقابلات غير رسمية مع (15) مديراً ومديرة من مدارس المنطقة التعليمية في محيط مدينة اللاذقية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2025/2024، باستخدام أسئلة مفتوحة أدرجت في ملاحق البحث. وأظهرت نتائجها أن أبرز معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارسهم تتمثل في: المركزية الشديدة في الشؤون الإدارية، عدم تفويض الصلاحيات المناسبة، ضعف الدعم المجتمعي، نقص التمويل، غياب التدريب الكافي في الإدارة التربوية، وقلة مشاركة أولياء الأمور. وتوفر هذه النتائج أساساً لتصميم أداة البحث التي تعكس أهم المجالات والمعوقات التي سيتم قياسها لاحقاً على عينة البحث.

كما لاحظ الباحث من خلال مراجعة الأدبيات النظرية قلة الدراسات التي تناولت موضوع معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية، ولاسيما في الجمهورية العربية السورية، ما زاد من شعوره بأهمية المشكلة وحجمها. ولم يجد الباحث أي دراسة سورية تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر، فاقترنت الدراسات على خمس دراسات فقط، وهي: دراسة سلامة (2015)، ودراسة مواس (2018)، ودراسة بدران (2018)، ودراسة نجار وعلي (2021)، ودراسة مرزا (2021). وما يميز هذا البحث عنها هو محاولته التعرف إلى معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر مديري تلك المدارس.

وفقاً لما جاء في وزارة التربية السورية (2019)، ركز المؤتمر الوطني للتطوير التربوي المنعقد في دمشق عام (2019) على تحسين الأداء الإداري والجودة التعليمية في المدارس السورية، وهو ما يتماشى مع الاتجاهات العالمية الرامية إلى إصلاح النظم التعليمية من خلال تطبيق نموذج الإدارة الذاتية كوسيلة لتحقيق التميز والمنافسة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. وبناءً على ما سبق، ومن نتائج الدراسات السابقة وتوصيات المؤتمرات، تحددت مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وسبل علاجها من وجهة نظر مديري تلك المدارس؟

- أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية:

1. يأتي هذا البحث استجابة للاتجاهات الحديثة التي تتنادي باللامركزية والسعي نحو الإدارة الذاتية للمدرسة، باعتبارها أصبحت وسيلة فعالة لمواجهة التغيرات التي تحيط بالمدرسة، وتجعلها أكثر استجابة وكفاءة.

2. قد يفيد هذا البحث المسؤولين في وزارة التربية ومديرية تربية اللاذقية وكذلك مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية بالتعرف على معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية وسبل علاجها في مدارسهم، بحيث تكون تغذية راجعة حول الجهود المبذولة للتحول إلى الإدارة الذاتية.

3. قد يسهم هذا البحث في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة السورية بشكل خاص والتي تنفقر إلى دراسات وأبحاث متنوعة حول معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية وسبل علاجها.

4. قد يكون هذا البحث نقطة بداية لدراسات وأبحاث في مجال الإدارة الذاتية حيث يعتبر إسهاماً متواضعاً في دعم الجهود الرامية إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية.

- أهداف البحث: هدف هذا البحث إلى:
- تعرف مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وتعريفها وأهدافها.
- تعرف معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وسبل علاجها من وجهة نظر مديري تلك المدارس.

- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث نحو معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وسبل علاجها تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الإدارة).

- أسئلة البحث:
- 1- ما معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر مديري تلك المدارس؟
- 2- ما سبل علاج معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر مديري تلك المدارس؟

- فرضيات البحث: اختبرت فرضيات البحث عند مستوى دلالة (0.05):
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية على استبانة معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارسهم تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، عدد 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: معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وسبل علاجها من وجهة نظر مديري تلك المدارس.

- متغيرات البحث: تمثلت متغيرات البحث في الآتي:
- متغيرات تصنيفية: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الإدارة.
- متغيرات تابعة: معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وسبل علاجها من وجهة نظر مديري تلك المدارس.

- مصطلحات البحث:
- المعوقات (Constraints): تعرف المعوقات بأنها: وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية، ويمكن النظر إليها على أنها سبب الفجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي أو على أنها الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً (درويش، 2004).

وتعرف المعوقات إجرائياً بأنها: الصعوبات والعوائق التي يواجهها مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية والتي تحد من قدرتهم على تنفيذ مبادئ وممارسات الإدارة الذاتية بشكل فعال داخل مدارسهم سواء كانت هذه المعوقات إدارية، أو بشرية، أو مالية، أو متعلقة بالنمو المهني، واتخاذ القرار، ومشاركة المجتمع المحلي. ويتم تحديدها وقياسها من خلال استجابات المدرء على أداة البحث.

الإدارة الذاتية المدرسية (School-Based Management (SBM): تُعرف الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها : "هي إستراتيجية تقوم على مبدأ اللامركزية وتهدف إلى تحسين التعليم وتطويره، يتم بموجبها منح أعضاء الإدارة المدرسية سلطة واستقلالية في اتخاذ القرارات، بحيث تصبح المدرسة أكثر مسؤولية واستقلالية في تسيير شؤونها بما يتناسب مع حاجاتها وخصائصها والإمكانات المتاحة لها (الراجحي، 2021، 4).

سبل العلاج (Remedial Measures): تُعرف سبل العلاج في البحث العلمي والإداري بأنها الإجراءات والخطوات المنظمة التي تُتخذ للتغلب على المشكلات أو المعوقات التي تعيق تحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل استراتيجيات وقائية وعلاجية تهدف إلى تحسين الأداء وضمان تحقيق النتائج المرجوة. وتركز على معالجة الأسباب الجذرية للمشكلة وليس مجرد التعامل مع آثارها الظاهرية، بما يحقق كفاءة وفعالية التدخلات الإدارية أو التربوية (Kerzner, 2017).

وتُعرف سبل العلاج إجرائياً بأنها: الإجراءات والخطوات العملية التي يقترحها مديرو المدارس الثانوية للتغلب على المعوقات التي تعيق التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارسهم. وتشمل هذه الإجراءات جميع الاستراتيجيات والسياسات والآليات التي تهدف إلى معالجة المعوقات (الإدارية، البشرية، المالية، معوقات اتخاذ القرار، المعوقات المتعلقة بالمجتمع المحلي، والمتعلقة بالنمو المهني)، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة البحث على أهم الإجراءات والتدابير التي يرون أنها قادرة على إزالة أو التخفيف من هذه المعوقات، بما يُسهم في تمكين المدرسة من ممارسة الإدارة الذاتية بكفاءة وفعالية.

- دراسات سابقة:

الدراسات العربية:

دراسة أبو عرار (2022) بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية من وجهة نظر مدرء مدارس بير السبع/فلسطين/. هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية من وجهة نظر مدرء مدارس بير السبع. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (29) مديراً ومديرة من مدرء المدارس الحكومية في بير السبع، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن درجة معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية تعزى إلى كل من متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

دراسة مقابلة. (2020). بعنوان: الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف/السعودية/.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف. اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، وشملت عينة الدراسة من (360) قائداً وقائدة من قادة المدارس في محافظة الطائف، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية قد جاءت بدرجة متوسطة، ولم تسجل فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، أو عدد الدورات التدريبية، في المقابل وجدت فروق دالة إحصائياً لصالح المدارس الثانوية في المحاور (الإداري، الفني، المالي والإدارة الذاتية ككل)، كذلك وجدت فروق دالة إحصائياً لصالح المدارس المتوسطة في المحور المالي تعزى لمتغير مستوى المدرسة، كما تبين أن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة السلمي(2015). بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات وسبل علاجها/السعودية/.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات والتعرف على سبل علاجها والتعرف على الفروق بين تقديرات كل من المديرات والمعلمات لمعوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية وسبل علاجها تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، ومكتب التعليم). ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (66) مديرة، و (2080) معلماً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن تقديرات مديرات ومعلمات المدارس الثانوية لدرجة معوقات تطبيق الإدارة الذاتية بشكل عام جاءت بدرجة كبيرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديرات ومعلمات المدارس الثانوية لمعوقات تطبيق الإدارة الذاتية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكتب التعليم)، وأن درجة ملائمة المقترحات الخاصة بسبل علاج معوقات تطبيق الإدارة الذاتية جاءت ضمن درجة الملاءمة الكبيرة. الدراسات الأجنبية:

دراسة بالويوت (Baluyot, 2025) بعنوان: Challenges in the Implementation of School-Based

Management in the Division of Northern Samar/

التحديات في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في قسم نورثرن سامار – الفلبين

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في الجوانب الإدارية والبيئية والتكنولوجية، وتقييم مستوى التطبيق في المنهج، البيئة التعليمية، القيادة، الحوكمة، والموارد البشرية. اعتمد الباحث منهجاً وصفيًا ارتباطيًا، وشملت العينة (18) مدير مدرسة وأربعة أعضاء من مجلس الحوكمة المدرسية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تطبيق الإدارة الذاتية كان مرتفعاً في المجالات التعليمية والإدارية والمالية، في حين كانت المعوقات بمستوى متوسط، حيث أثرت البيئة على التعلم، والصعوبات الإدارية على القيادة وتطوير الموارد البشرية، بينما لم يكن للتحديات التكنولوجية تأثير كبير على التطبيق.

دراسة راييسو وبرتيلو (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 القاعدة النظرية وأدوات البحث، وأظهرت الدراسات السابقة توافقاً مع موضوع البحث الحالي في تركيزها على معوقات الإدارة الذاتية في المدرسة، كما أتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في اعتماد " المنهج الوصفي"، واستخدام "الاستبانة" أداة رئيسية كدراسة (أبو عرار، 2022)، ودراسة (السلمي، 2015)، ودراسة (مقابلة، 2020)، ودراسة بالويوت (Baluyot, 2025). بينما تميزت دراسة راييسو وبيرتيلو (Rayoso & Bertillo, 2023) بدمجها بين الاستبيانات والمقابلات الشخصية كأداة للدراسة مما أتاح بعداً كيفياً أعمق، في حين أعمدت دراسة روسيدا وبوروانتو (Rosyida & Purwanto, 2021)، على دراسة الحالة كمنهج للبحث، ومن حيث عينة البحث فقد أتفق البحث الحالي في تناوله المديرين كعينة للبحث مع معظم الدراسات كدراسة (أبو عرار، 2022)، ودراسة (مقابلة، 2020)، في حين تناولت بعض الدراسات المدرسات والمعلمات كعينة للبحث كدراسة (السلمي، 2015)، في حين شملت عينة البحث مديري المدارس، المعلمين، الطلاب، ومسؤولي التعليم كدراسة راييسو وبيرتيلو (Rayoso & Bertillo, 2023). كذلك فقد شملت عينة البحث في دراسة روسيدا وبوروانتو (Rosyida & Purwanto, 2021)، مدير المدرسة، معاونيه، المعلمين، وأعضاء لجنة المدرسة. بالمقابل فقد شملت عينة البحث على مديري المدارس وأعضاء مجلس الحوكمة المدرسية كما في دراسة بالويوت (Baluyot, 2025).

ويمكن عد هذا البحث إضافة تربوية جديدة، نظراً لتناوله معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وسبل علاجها من وجهة نظر مديري تلك المدارس، على نحو لم يسبق دراسته من قبل في الجمهورية العربية السورية على حد علم الباحث.

– الإطار النظري:

أولاً- مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وتعريفها:

يصعب تحديد تعريف موحد لمفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، نتيجة اختلاف السياسات التعليمية وظروف التطبيق بين الدول، ومع ذلك ينظر إليها بوصفها تحولاً في مراكز اتخاذ القرار، يمنح المدرسة صلاحيات واسعة لإدارة شؤونها التربوية والإدارية من داخلها، عبر فريق عمل يمتلك القدرة على ممارسة هذه الصلاحيات وتحقيق التوازن بين المسؤوليات الموكلة والإمكانات المتاحة (حسين، 2006، 13)، ويعرفها (حامد، 2009، 49) بأنها: "محاولة لتفعيل دور المدرسة وإعطائها الفرصة لمواجهة التحديات البيئية المتغيرة، بما يعزز تماسكها الداخلي وتحسين أدائها وصولاً لتحقيق أهدافها، في حين أورد Tony تعريف (Townsend) للإدارة الذاتية بأنها: "إعادة توزيع السلطة، تحرر من خلالها المدرسة من المركزية التعليمية لتحل بدلاً منها السلطة المحلية، مما يتيح لها إدارة شؤونها الخاصة، ووضع إستراتيجيات للتحسين، وإعادة هيكلة تنظيمها الداخلي، مع تعزيز مشاركة المعلمين والآباء وأفراد المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات (Tony, 1997)، كما عرفها (Brazner) بأنها "عملية نقل السلطة إلى داخل المدرسة، تقوم على البحث عن أفضل أساليب الدعم والتمويل مع استمرار التقييم لتحقيق الأهداف، بما يجعل المدرسة قادرة على صنع القرارات (Brazner, 2001، 45)، ويرى العجمي (2005)، أنها "مدخل إداري حديث يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة، لها حرية التصرف في شؤونها عبر تطبيق اللامركزية، مع خضوعها في الوقت نفسه لنظام فعال من المساءلة يضمن جودة المخرجات التعليمية" (العجمي، 2005)، وبناءً على ما سبق يمكن تعريف الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها: آلية تمنح المدرسة سلطة أوسع لمواجهة التحديات المتغيرة، وتحقيق التماسك الداخلي، ورفع مستوى

الأداء من خلال إشراك المدرسين وأولياء الأمور، وتفويض الإدارة المدرسية بصلاحيات صنع القرار، بما يمكن المدرسة من التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وتطوير أهدافها باستمرار.

ثانياً: أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة:

تسعى الإدارة الذاتية في المدرسة إلى إحداث انتقال جوهري من المركزية التقليدية إلى نموذج إداري أكثر مرونة واستقلالية، يتيح للمدرسة قدرة أكبر على المبادرة وصناعة القرار بما ينسجم مع متطلبات التطوير التربوي المعاصر. وانطلاقاً من ذلك، فإن جوهر هذا التوجه لا يقتصر على نقل الصلاحيات فحسب، بل يمتد ليشمل بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة والمسؤولية المشتركة بين جميع المعنيين من عاملين وأولياء أمور ومجتمع محلي.

ويرى حسين (2006) أن الإدارة الذاتية تنطلق من مجموعة أهداف مركزية تسعى إلى دعم المدرسة كوحدة تنظيمية متكاملة من أبرزها: تعزيز القدرات التنظيمية والمهنية للعاملين عبر منحهم فرصاً أوسع للتطوير المهني والعمل التعاوني، وتمكين المدرسة من تحمل مسؤولياتها استناداً إلى استقلالية فعلية تسمح بإطلاق المبادرات وتحسين نواتج التعلم، إضافة إلى تطوير نظام محاسبية تربوية يضمن الاستخدام الأمثل للموارد، فضلاً عن جعل التخطيط عملية مستمرة ومرنة تستجيب لاحتياجات المدرسة وواقعها الفعلي.

وبتحليل الأدبيات التربوية ذات الصلة، يتضح أن أهداف الإدارة الذاتية يمكن تصنيفها في ثلاثة محاور رئيسية:

أولاً – الأهداف التنظيمية والإدارية: تركز على بناء هيكل تنظيمي واضح المعالم داخل المدرسة، يتضمن تحديد الأهداف العامة والفرعية، وتوزيع المهام والأنشطة على العاملين بما يتوافق مع مؤهلاتهم، مع توفير صلاحيات مناسبة تضمن التنفيذ الفعال، إضافة إلى ضبط العلاقات التنظيمية بما يقلل من التداخل ويمنع الازدواجية في الأداء (عطوي، 2014، 138). ويلاحظ الباحث أن معظم المدارس ما تزال تعتمد على هياكل تقليدية تحدّ من مرونة اتخاذ القرار، مما يجعل تحقيق هذه الأهداف خطوة أساسية للتحويل نحو الإدارة الذاتية.

ثانياً – الأهداف التعليمية والتثقيفية: تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في ثقافة المؤسسة المدرسية من خلال تعزيز التفاعل البناء بين المدير والعاملين والطلاب والمجتمع المحلي. ويشير الحريري إلى أن هذا التغيير يمكن أن يتم عبر مسارين متكاملين: الأول يبدأ من أعلى الهرم الإداري من خلال دور المدير القيادي، والثاني ينبع من مستوى العاملين عبر تبني ممارسات تشاركية. ويرى الباحث أن فاعلية الإدارة الذاتية ترتبط بقدرة المدرسة على تحقيق توازن بين هذين المسارين بحيث تتشكل ثقافة داعمة للمبادرة والابتكار (الحريري، 2011، 54).

ثالثاً – الأهداف المعنوية والاجتماعية: تركز على توفير بيئة تعليمية داعمة للتلاميذ، تتيح لهم فرصاً متكافئة للتفوق والإبداع، وتعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، بما في ذلك العلاقات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي (عطوي، 2015، 247). ويلاحظ الباحث أن هذا البعد غالباً ما يتم إغفاله في المدارس الثانوية رغم أهميته في بناء منظومة متكاملة للإدارة الذاتية، فالمناخ الاجتماعي الإيجابي يشكل شرطاً أساسياً لنجاح أي تحول إداري.

ثالثاً: معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية للمدرسة:

على الرغم من أهمية تطبيق الإدارة الذاتية، إلا أن المدرسة قد تواجه جملة من التحديات التي تعيق تفعيلها بشكل فعال ومن أبرز هذه المعوقات:

- 1- ضعف قدرة المدرسة على صياغة أهدافها بصورة إجرائية واضحة (معوقات تتعلق باتخاذ القرار).
- 2- غموض أدوار أعضاء الهيئة الإدارية وسوء توزيع الأدوار بينهم (معوقات إدارية).
- 3- قلة القيادات المؤهلة والمدرّبة على طبيعة العمل الإداري المدرسي (معوقات بشرية ومعوقات تتعلق بالنمو المهني).
- 4- محدودية الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف بكفاءة (معوقات مالية، معوقات بشرية).

5- تبني بعض القيادات المدرسية أسلوباً ديمقراطياً يحد من تبادل الآراء والمشاركة الفاعلة (معوقات إدارية، ومعوقات اتخاذ القرار).

6- ضعف قدرة الإدارة المدرسية على مواكبة المستجدات التربوية والإدارية (معوقات متعلقة بالنمو المهني، معوقات إدارية).

7- غياب روح التعاون والتنسيق بين أعضاء الهيئة الإدارية في عمليات التخطيط والتنظيم وصنع القرار (معوقات إدارية، ومعوقات اتخاذ القرار).

8- ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي والمؤسسات التعليمية الأخرى (معوقات متعلقة بالمجتمع المحلي).

9- قلة الاهتمام بمشكلات العاملين والطلاب، وعدم الاستعداد الكافي للاجتماعات والندوات التي تناقش قضايا المدرسة (معوقات بشرية، معوقات إدارية) (عبد الرؤوف وعامر، 2009، 99).

ويشير حسين إلى أن هناك أسباباً إضافية تؤدي إلى فشل الإدارة الذاتية في المدرسة وأهمها:

1- التعامل مع الإدارة الذاتية كغاية بحد ذاتها، بدلاً من اعتبارها وسيلة للإصلاح المدرسي (المعوقات الإدارية، معوقات اتخاذ القرار).

2- اعتماد المديرين في أداء أدوارهم على آرائهم الشخصية، وخبراتهم الفردية، مما يؤدي إلى هيمنتهم على القرارات (المعوقات الإدارية، معوقات اتخاذ القرار).

3- حصر عملية صنع القرار في مجلس مدرسي محدود الخبرة (معوقات اتخاذ القرار، المعوقات البشرية).

4- استمرار العمل بالأسلوب التقليدي نفسه قبل تطبيق الإدارة الذاتية (المعوقات البشرية، المعوقات الإدارية) (حسين، 2006، 95-97).

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أن هذه المعوقات، على تنوعها، تعكس بيئة مدرسية لا تزال مرتبطة بالنموذج المركزي التقليدي الذي يضعف فاعلية المبادرات المحلية، ويقيد مرونة المدرسة في اتخاذ القرار. ويعتقد الباحث أن جوهر المشكلة لا يكمن فقط في نقص الموارد أو الخبرات، بل في غياب ثقافة مؤسسية داعمة للاستقلالية والمسؤولية المشتركة. كما يشير إلى أن نجاح الإدارة الذاتية يتطلب إعادة بناء منظومة متكاملة تبدأ بتأهيل القيادات، وتتم بإعادة تنظيم الصلاحيات، وتنتهي ببناء علاقة تشاركية حقيقية مع المجتمع المحلي. ويرى الباحث أن معالجة هذه المعوقات يعد شرطاً أساسياً لتمكين المدارس من الانتقال الفعلي نحو الإدارة الذاتية وتحسين جودة خدماتها التعليمية.

رابعاً- سبل علاج معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية:

يمكن مواجهة معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية عبر مجموعة من الإجراءات التي تركز على تعزيز اللامركزية وتأهيل القيادات التربوية وتفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي ومن أهمها:

❖ تعزيز اللامركزية في الإدارة: بما يمنح المدرسة قدر أوسع من الصلاحيات لاتخاذ القرارات (عطوي، 2014، 176).

❖ وضع معايير دقيقة لاختيار وإعداد القيادات المدرسية: بحيث تتوفر لديهم مقومات مهنية وعلمية منها:

التخصص في المجال التربوي والقدرة على تطبيق أساليب الإدارة الحديثة، وامتلاك ثقافة اقتصادية واجتماعية واسعة ولإطلاع على خطط التطوير، بالإضافة إلى شخصية متماسكة ومتوازنة بعيدة عن التسلط والتردد، قادرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وممارسة أسلوب ديمقراطي في التعامل مع العاملين والمجتمع، والتركيز على البعد الإنساني في العلاقات الإدارية أكثر من التمسك بالشكليات.

❖ التنمية المتواصلة لكافة العاملين: وذلك من خلال: تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وشمولية برامج التنمية لجميع الكوادر العاملة في المدرسة، وتعزيز التعاون بين المدرسة وكلليات التربية ومراكز التدريب لإعداد وتنفيذ برامج التدريب، بالإضافة إلى إشراك المجتمع المحلي في دعم وتمويل البرامج التدريبية، وتدريب الكادر الإداري على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة (العجمي، 2011، 148).

❖ **تثقيف المجتمع المحلي وأولياء الأمور بأهمية التواصل الفعال مع المدرسة:** وذلك عبر: تنظيم ندوات لتبادل الآراء بين البيت والمدرسة حول قضايا التربية، وتوضيح دور المعلم لأهمية التنسيق بين المدرسة والأسرة، وتعريف أولياء الأمور بأنشطة المدرسة وإشراكهم في فعاليتها، ودراسة مشكلات المدرسة واقتراح الحلول بالتعاون مع المجتمع المحلي.

❖ **التعاون مع المؤسسات والجهات المختلفة لتطوير المدرسة:** من خلال جعلها بيئة تعليمية منتجة ومبتكرة، لا تقتصر على التلقين، بل تعزز الإبداع (حمداوي، 2006):

❖ **تحسين البنية التحتية والتجهيزات:** عبر توفير مبانٍ مدرسية ذات جودة عالية، وتجهيزها بالأدوات التعليمية المناسبة، وتوفير الدعم الفني والتقني، إضافة إلى تفعيل خدمات الانترنت وإنشاء مواقع إلكترونية لكل مدرسة، بما يسهل التواصل ويعزز جودة العمل (الشبلي، 2012).

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن سبل العلاج لا يمكن أن تحقق تأثيرها ما لم تُطرح ضمن رؤية إصلاحية شاملة تقوم على بناء ثقافة مدرسية داعمة للاستقلالية والمساءلة. ويؤكد أن نجاح الإدارة الذاتية يتطلب تكاملاً بين الإجراءات الإدارية والتنظيمية والتدريبية والمالية، بحيث تُدار المدرسة بوصفها وحدة متكاملة تتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية. كما يشير الباحث إلى أن إشراك المجتمع المحلي وتمكين القيادة المدرسية يمثلان الشرطين الأكثر حسماً لضمان انتقال فعال نحو الإدارة الذاتية، وهو ما يتطلب إعادة بناء الثقة بين المدرسة ومحيطها، وتعزيز العمل وفق مبادئ المشاركة والشفافية والمرونة في اتخاذ القرار.

- إجراءات البحث:

- **منهج البحث:** استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا المنهج من أنسب المناهج التي تدرس الظواهر الإنسانية واستطلاع آراء المبحوثين، 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 للتعرف على معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وسبل علاجها من وجهة نظر مديري تلك المدارس.

- **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 وذلك بعد الرجوع إلى مديرية التربية باللاذقية/ دائرة الإحصاء و التخطيط، وتم اختيار عينة شملت جميع مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية، باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وعند توزيع الاستبانات على العينة، كان عدد الاستبانات المسترجعة والتي تمت معالجتها إحصائياً (29)، استبانة. علماً أنه تم اختيار العينة الاستطلاعية وعينة الصدق والثبات من خارج المجتمع الأصلي للبحث (منطقة اللاذقية) حيث تقسم محافظة اللاذقية إلى خمس مناطق تعليمية وهي: (مدينة اللاذقية، منطقة اللاذقية، الحفة، جبلة، القرداحة). وذلك لضمان عدم تأثيرها على نتائج البحث الرئيسية، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة.

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

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	7	24.1%
	22	75.9%
عدد سنوات الخبرة في الإدارة	14	48.3%
	12	41.4%
	3	10.3%
المجموع	29	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 أبو عرار (2022)، ودراسة مقابلة (2022)، ودراسة السلمي (2015)، وهي عبارة عن استبانة معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية وسبل علاجها في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر مديري تلك المدارس، وهي مؤلفة من (30) فقرة. موزعة على (6) مجالات هي: (المعوقات الإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات المتعلقة باتخاذ القرار، المعوقات المتعلقة بالمجتمع المحلي، المعوقات المتعلقة بالنمو المهني للمعلمين، المعوقات المالية، سبل علاج معوقات الإدارة الذاتية)، 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.

ولما كانت سبل العلاج تتطلب مساحة تعبيرية أوسع لا يتيحها القياس المغلق، فقد ارتأى الباحث فصل محور سبل العلاج عن بنود الاستبانة الأساسية، والاكتفاء بسؤال مفتوح يمنح المبحوثين حرية التعبير عن رؤيتهم، وجاء نصه على النحو الآتي: "من وجهة نظرك، ما أهم السبل أو الإجراءات التي يمكن اعتمادها لمعالجة معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية؟" وقد جرى تحليل الإجابات باستخدام منهجية التحليل الموضوعي للمحتوى، وذلك عبر تحديد الأفكار المتكررة، وتصنيفها ضمن فئات دلالية مشتركة، ثم استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل فئة، بما يتيح الوقوف على المقترحات الأكثر حضوراً في آراء أفراد العينة.

- صدق وثبات الأداة:

أ - صدق أداة البحث: جرى التحقق من صدق الاستبيان باستخدام عدة أنواع من الصدق، وهي صدق المحكمين والصدق البنوي بطريقة الاتساق الداخلي.

1- صدق المحكمين قام الباحث بالتأكد من الصدق المنطقي للأداة المؤلفة من (30) بنداً موزعة على ستة محاور، من خلال عرضها على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية 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، واتفق المحكمون بنسبة (90%)، على صلاحية البنود وصحتها، وبناءً على ملاحظاتهم وتعديلاتهم تم تعديل الأداة بشكلها النهائي وتم إدراج قائمة بأسماء السادة المحكمين في ملاحق البحث.

2- الصدق البنوي بطريقة الاتساق الداخلي: طُبّق الاستبيان على عينة البحث السيكمترية، والمكونة من (10) من مديري المدارس الثانوية في مدارس منطقة اللاذقية وتم حساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) كما هو مبين في الجدول (2):

الجدول رقم (2): معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المجال بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

الأبعاد الفرعية	البنود	معاملات الارتباط بين البنود والأبعاد التي تنتمي لها	معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للاستبيان
المعوقات الإدارية	1	0.652**	0.780**
	2	0.710**	
	3	0.583**	
	4	0.618**	
	5	0.692**	
المعوقات البشرية	6	0.603**	0.740**
	7	0.629**	
	8	0.552**	
	9	0.681**	
	10	0.712**	
معوقات اتخاذ القرار	11	0.644**	0.790**
	12	0.591**	
	13	0.673**	
	14	0.701**	
	15	0.612**	
معوقات المجتمع المحلي	16	0.563**	0.760**
	17	0.602**	
	18	0.621**	
	19	0.583**	
	20	0.651**	
معوقات النمو المهني	21	0.592**	0.750**
	22	0.613**	
	23	0.574**	
	24	0.643**	
	25	0.622**	
المعوقات المالية	26	0.662**	0.780**
	27	0.682**	
	28	0.614**	
	29	0.628**	
	30	0.671**	

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

وبمقارنة نتائج الجدول السابق نجد:

- دراسة معاملات ارتباط كل بند من البنود مع الدرجة الكلية للاستبيان: ارتباط البنود مع الدرجة الكلية للاستبيان يتراوح بين (0.552**/0.712**)، 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 $(0.740^{**}/0.790^{**})$ ، وجميعها موجبة ودالة عند مستوى دلالة 0.01. وهذا يشير إلى أن جميع البنود ترتبط ارتباطاً موجباً ودالاً بالأبعاد التي تنتمي إليها، كما أن الأبعاد ترتبط ارتباطاً قوياً بالدرجة الكلية للأداة، مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق البنائي.

ب- ثبات الأداة:

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 (10) من مديري المدارس الثانوية في منطقة اللاذقية. والجدول (3) يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان.

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

الأبعاد الفرعية	(Cronbach's Alpha)
المعوقات الإدارية	0.812
المعوقات البشرية	0.798
معوقات اتخاذ القرار	0.784
معوقات النمو المهني	0.801
معوقات المجتمع المحلي	0.790
المعوقات المالية	0.776
الاستبيان	0.832

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ألفا كرونباخ تراوحت بين $(0.776/0.812)$ وتدل على درجة ثبات عالية. ويعد معامل الثبات الكلي (0.832) دالاً على مستوى مرتفع من الاستقرار والموثوقية، مما يعزز صلاحية الأداة لقياس معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وسبل علاجها من وجهة نظر مديري تلك المدارس.

- المعالجة الإحصائية: تمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، حيث جرى استخراج الاستجابات وتحليلها، وإجراء العمليات الإحصائية الوصفية والاستدلالية وفق ما يلي:

- 1- استخدام معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.
- 2- استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، لقياس ثبات أداة البحث.
- 3- استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 4- إجراء تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة في الإدارة) .
- 5- استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

مفتاح التصحيح: لأغراض تفسير المتوسطات الحسابية تم - 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) $(5/4=0.8)$. ثم إضافة طول الفئة وهو (0.08) إلى أصغر قيمة في المقياس وهي (1)، وذلك للحصول على الفئة الأولى واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو التالي:

الجدول رقم (4): الحدود الدنيا والعليا لكل فئة ودرجة الموافقة

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.8 - 1	منخفضة جداً
أكبر من 1.8 - 2.6	منخفضة
أكبر من 2.6 - 3.4	متوسطة
أكبر من 3.4 - 4.2	مرتفعة
أكبر من 4.2 - 5	مرتفعة جداً

- نتائج البحث ومناقشتها:

السؤال الأول: ما معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر مديري تلك المدارس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الاستبانة كأداة للكشف عن أهم المعوقات التي تحول دون التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر مديري تلك المدارس. ويتضح من النتائج أن موافقتهم كانت مرتفعة على جميع أبعاد الاستبانة والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة الكلية لاستجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية على الاستبانة.

المجال	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية	درجة الموافقة	الترتيب
المعوقات الإدارية	0.62	4.16	83.2	مرتفعة	3
المعوقات البشرية	0.64	4.14	82.8	مرتفعة	5
معوقات اتخاذ القرار	0.63	4.17	83.4	مرتفعة	2
معوقات المجتمع المحلي	0.65	4.10	82	مرتفعة	6
معوقات النمو المهني	0.62	4.15	83	مرتفعة	4
المعوقات المالية	0.61	4.18	83.6	مرتفعة	1
الدرجة الكلية	0.62	4.15	83	مرتفعة	-

يتضح من خلال الجدول (5) أن المعوقات التي تواجه التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المديرين كانت مرتفعة بالنسبة لجميع مجالات البحث حيث بلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (83.2%)، وتراوح النسبة المئوية للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات ما بين (82%) لمجال معوقات المجتمع المحلي بدرجة موافقة مرتفعة و(83.6%) لمجال المعوقات المالية بدرجة موافقة مرتفعة، ويرى الباحث أن استجابات المديرين في مجال المعوقات المالية، جاءت بدرجة مرتفعة يعود إلى الصعوبات التي تواجه المدارس في توفير الموارد المادية والبنية التحتية اللازمة للتحول إلى الإدارة الذاتية بالشكل الفعال، تليها في المرتبة الثانية معوقات اتخاذ القرار بمتوسط (4.17)، ويشير ذلك إلى محدودية الصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية وغياب آليات مرنة وسريعة لاتخاذ القرارات التربوية والإدارية، أما المعوقات الإدارية فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.16) وهو ما يعكس وجود مشكلات تنظيمية وإجرائية تحد من التحول إلى الإدارة الذاتية، في حين جاءت المعوقات البشرية في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.14)، وهو ما يُشير إلى نقص الكفاءات أو ضعف التحفيز لدى بعض العاملين، تلتها معوقات النمو المهني للمعلمين بمتوسط (4.15)، وهذا يُشير إلى قلة برامج التدريب والتطوير المستدامة، وأخيراً جاءت معوقات المجتمع المحلي في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط (4.10)، مما يدل على أن ضعف التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي يُشكل عائقاً إضافياً أمام التحول إلى الإدارة الذاتية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة راييسو وبيرتيلو (Rayoso & Bertillo, 2023)، حيث أظهرت نتائجها أن الإدارة الذاتية تواجه تحديات أبرزها: ضعف الدعم

المجتمعي، نقص التمويل الحكومي، غياب التدريب الكافي في الإدارة التربوية، سلوكيات الطلاب، ونقص مشاركة أولياء الأمور، بينما تختلف مع دراسة (مقابلة، 2020)، التي أظهرت نتائجها أن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية جاءت بدرجة متوسطة، كذلك تختلف مع دراسة (أبو عرار، 2022)، حيث جاءت المعوقات المتعلقة بالنمو المهني للمعلمين بالمرتبة الأولى، تلتها المعوقات المالية، ثم المعوقات البشرية، ثم معوقات اتخاذ القرار، فالمعوقات المتعلقة بالمجتمع المحلي، وأخيراً المعوقات الإدارية. ودراسة (السلمي، 2015)، التي جاءت فيها المعوقات الإدارية والتنظيمية بالمرتبة الأولى، تلتها المعوقات المادية والتقنية. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة بالويوت (Baluyot, 2025) التي أكدت نتائجها أن البيئة أثرت على التعلم، والصعوبات الإدارية على القيادة وتطوير الموارد البشرية، بينما لم يكن للتحديات التكنولوجية تأثير كبير على تطبيق الإدارة الذاتية.

السؤال الثاني: ما سبل علاج معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر مديري تلك المدارس؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بتصنيف إجابات أفراد عينة البحث ضمن فئات موضوعية رئيسية تعكس اتجاهات المديرين ومقترحاتهم العملية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التكرارات والنسب المئوية لتحديد أكثر المقترحات شيوعاً، ويوضح الجدول (6) النتائج بعد تفريغ الإجابات وتصنيفها.

الجدول رقم (6): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية على سبل علاج معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارسهم.

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	سبل علاج معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية
1	75.9%	22	تعزيز الموارد المالية وتحسين البنية التحتية للمدرسة
2	65.5%	19	تعزيز آليات اتخاذ القرار وتخفيف المركزية قدر المستطاع
3	58.6%	17	تطوير الإدارة المدرسية وتنظيم العمل
4	48.3%	14	دعم النمو المهني لجميع العاملين في المدرسة
5	37.9%	11	معالجة المعوقات البشرية وتعزيز كفاءة الكادر
6	27.6%	8	تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي

يتضح من خلال الجدول (6) أن تعزيز الموارد المالية وتحسين البنية التحتية جاء في المرتبة الأولى، مما يعكس إدراك المديرين أن الإمكانيات المالية تشكل الركيزة الأساسية لنجاح أي توجه نحو الإدارة الذاتية، في حين جاء تحسين آليات اتخاذ القرار وتخفيف المركزية في المرتبة الثانية، في إشارة واضحة إلى رغبة المديرين في امتلاك صلاحيات أوسع تساهم في تسريع العمليات الإدارية داخل المدرسة. أما تطوير الإدارة المدرسية وتنظيم العمل فجاء في المرتبة الثالثة، وهو ما يعكس الحاجة الملحة لإعادة هيكلة العمليات الداخلية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الذاتية، وفي المستويات التالية ظهر الحاجة إلى دعم النمو المهني وتعزيز كفاءة الكادر البشري، مما يؤكد أهمية بناء قدرات العاملين لمواكبة تطبيق الإدارة الذاتية. وجاء تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي في المرتبة الأخيرة، وهو ما يشير إلى ضعف هذا الجانب مقارنة ببقية المحاور أو محدودية المبادرات القائمة حالياً في المدارس وضعف آليات التواصل مع أولياء الأمور والمؤسسات المحلية. وبشكل عام يظهر من تحليل النتائج أن الأولويات العملية للمديرين تتجه نحو تعزيز الموارد المالية، وتوسيع صلاحيات اتخاذ القرار، وتحسين التنظيم الداخلي، يليها تنمية الكادر البشري مع ضرورة إعطاء المجتمع المحلي اهتماماً أكبر، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (السلمي، 2015)، والتي أكدت نتائجها أن من أهم سبل علاج معوقات تطبيق الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين والمدرسات هي تخصيص فنيين مدربين على تشغيل وصيانة الأجهزة والمقتنيات التعليمية، وسرعة سد عجز

المدرسة من المعلمات، وتهيئة إدارة المدرسة لمواجهة الأزمات وحلها.

- الإجابة على فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وسبل علاجها من وجهة نظر مديري تلك المدارس تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية تبعا لمتغير المؤهل العلمي. كما يوضحه الجدول (7) التالي:

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

العلمي

الدرجة الكلية للمجال	إجازة جامعية في التربية	إجازة جامعية في أحد الاختصاصات	(ت)	درجة الحرية	الدلالة *
	المتوسط	الانحراف	7	22	
	المتوسط	الانحراف	7	22	
المعوقات الإدارية	4.15	0.62	4.14	0.61	0.12
المعوقات البشرية	4.12	0.63	4.13	0.64	0.08-
معوقات اتخاذ القرار	4.18	0.61	4.17	0.62	0.09
معوقات المجتمع المحلي	4.09	0.64	4.11	0.65	0.11-
معوقات النمو المهني	4.13	0.62	4.16	0.63	0.18-
المعوقات المالية	4.16	0.60	4.17	0.61	0.07-
الدرجة الكلية	4.15	0.58	4.16	0.59	0.09-

يتبين من الجدول (7) أن قيمة مستوى الدلالة جاءت أكبر من القيمة المحددة في الفرضية (0.05) عند الدرجة الكلية وفي جميع المجالات، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في استجابات المديرين نحو معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظرهم. ويرى الباحث أن تفسير هذه النتيجة يعود إلى أن القدرة على التعرف على المعوقات وإدراك أثرها ترتبط بدرجة أكبر بالخبرة العملية والتعامل اليومي مع النظام الإداري وليس بالمستوى الأكاديمي. فالمديرون—سواء كانوا يحملون إجازة في التربية أو في اختصاص آخر—يواجهون ذات القيود الإدارية والتحديات الميدانية، الأمر الذي يجعل تقديراتهم للمعوقات متقاربة. وهذا يشير إلى أن المعوقات التي تحدّ من التحول إلى الإدارة الذاتية ذات طبيعة بنيوية وإدارية عامة، ترتبط بآليات عمل النظام التعليمي والبيئة المدرسية، أكثر مما ترتبط بتخصص المدير أو مؤهله العلمي.

وانطلاقاً من ذلك، فإن سبل العلاج التي أبرزتها نتائج البحث—مثل تعزيز الموارد المالية، وتطوير البنية التحتية، وتحسين آليات اتخاذ القرار وتخفيف المركزية، وتطوير الإدارة المدرسية وتنظيم العمل، وتنمية الكادر البشري، وتعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي—تمثل مقترحات مشتركة يراها جميع المديرين بغض النظر عن مؤهلاتهم. وذلك لأنها تستهدف جذور المشكلات البنيوية ذاتها التي تواجه المدارس، والحاجة إلى هذه الحلول هي حاجة عامة نابعة من طبيعة الواقع الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو عرار (2022) (ودراسة السلمي (2015)، حيث بينتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديرات ومعلمات المدارس لمعوقات تطبيق الإدارة الذاتية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين نحو معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وسبل علاجها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة.

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

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

الإدارة

للمجالات	عدد سنوات الخبرة في الإدارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (f)	الدلالة
المعوقات الإدارية	أقل من (5) سنوات	14	4.14	0.62	0.28	0.76
	من (5-10) سنوات	12	4.16	0.63		
	أكثر من (10) سنوات	3	4.12	0.60		
المعوقات البشرية	أقل من (5) سنوات	14	4.13	0.64	0.33	0.72
	من (5-10) سنوات	12	4.12	0.62		
	أكثر من (10) سنوات	3	4.10	0.61		
معوقات اتخاذ القرار	أقل من (5) سنوات	14	4.17	0.62	0.29	0.75
	من (5-10) سنوات	12	4.19	0.61		
	أكثر من (10) سنوات	3	4.15	0.60		
معوقات المجتمع المحلي	أقل من (5) سنوات	14	4.10	0.63	0.26	0.77
	من (5-10) سنوات	12	4.11	0.65		
	أكثر من (10) سنوات	3	4.08	0.61		
معوقات النمو المهني	أقل من (5) سنوات	14	4.15	0.63	0.24	0.79
	من (5-10) سنوات	12	4.14	0.62		
	أكثر من (10) سنوات	3	4.12	0.60		
المعوقات المالية	أقل من (5) سنوات	14	4.16	0.60	0.27	0.76
	من (5-10) سنوات	12	4.17	0.61		
	أكثر من (10) سنوات	3	4.14	0.59		
	من (5-10) سنوات	12	4.32	0.58		
	أكثر من (10) سنوات	3	4.28	0.57		
الدرجة الكلية	أقل من (5) سنوات	14	4.16	0.58	0.25	0.78
	من (5-10) سنوات	12	4.15	0.57		
	أكثر من (10) سنوات	3	4.13	0.59		

يتبين من الجدول (8) أن قيمة مستوى الدلالة جاءت أكبر من القيمة المعتمدة في الفرضية (0.05) عند الدرجة الكلية وفي جميع المجالات، وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين نحو معوقات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظرهم، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرين—على اختلاف سنوات خبرتهم—يعملون ضمن ظروف إدارية موحدة تعتمد على تنفيذ تعليمات وزارة التربية ومديرياتها الفرعية في مختلف الإجراءات الإدارية والمالية، مما يجعل خبراتهم العملية متقاربة من حيث طبيعة المسؤوليات والقيود المفروضة عليهم. كما يخضع المديرون عادةً لنواتر تدريبية متشابهة في مجال الإدارة المدرسية تُنظم على مستوى الوزارة، الأمر الذي يقلل من احتمال ظهور فروق ناتجة عن تراكم الخبرة المهنية. وبالنظر إلى محور سبل العلاج الذي أظهرته نتائج البحث، يتضح أن المقترحات العلاجية—مثل تعزيز الموارد المالية، وتحسين البنية التحتية، وتطوير آليات اتخاذ القرار وتخفيف المركزية، وتنظيم العمل الإداري، ودعم النمو المهني للعاملين، وتعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي—يُنظر إليها كحلول ضرورية بالقدر ذاته من جميع المديرين بغض النظر عن سنوات خبرتهم. وهذا يشير إلى أن معالجة معوقات التحول نحو الإدارة الذاتية ترتبط بطبيعة النظام المدرسي ذاته وبالبنية الإدارية المركزية، لا بخبرة الفرد، وأن التحديات القائمة ذات طابع شامل يتجاوز الفروق الفردية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عرار (2022) (ودراسة السلمي (2015)، اللتين أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في تقديرات العاملين لمعوقات تطبيق الإدارة الذاتية.

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

1- تعزيز الموارد المالية والبنية التحتية للمدارس وذلك من خلال:

- ❖ إعداد ميزانية مدرسية سنوية تشمل احتياجات المبنى، الأدوات التعليمية، والتجهيزات التقنية.
- ❖ تخصيص فرق متابعة لضمان استخدام الموارد بشكل فعال وشفاف.
- ❖ تطوير خطة لتأمين التمويل الإضافي من المجتمع المحلي أو الشركاء الاستراتيجيين.

2- تمكين المدرسة من اتخاذ القرار من خلال:

- ❖ منح المدير وفريقه صلاحيات واضحة لاتخاذ القرارات الإدارية والتربوية ضمن حدود الميزانية والسياسات العامة.
- ❖ إنشاء آليات مراجعة دورية للقرارات لضمان التوافق مع أهداف المدرسة.
- ❖ عقد اجتماعات شهرية لمجلس المدرسة لمناقشة القرارات وتقييم نتائجها.

3- تطوير الكادر البشري وذلك عبر:

- ❖ إعداد برامج تدريبية مستمرة للمعلمين والإداريين على القيادة المدرسية، التخطيط، وإدارة الفريق.
- ❖ تصميم خطة تطوير مهني فردية لكل عضو في الكادر وفق تقييم الأداء السنوي.
- ❖ إشراك المعلمين في ورش عمل تهدف إلى تعزيز مهارات العمل الجماعي وحل المشكلات.

4- تعزيز التفاعل مع المجتمع المحلي ويتطلب ذلك:

- ❖ إنشاء قنوات اتصال رسمية بين المدرسة وأولياء الأمور (مثل الاجتماعات الدورية، النشرات البريدية، وسائل التواصل الإلكتروني).

- ❖ تنظيم ندوات وفعاليات مشتركة للتوعية بأهمية المشاركة المجتمعية في تطوير المدرسة.

- ❖ إنشاء لجان مجتمعية تشارك في متابعة المبادرات المدرسية واقتراح الحلول العملية.

5- تحسين التنظيم والإجراءات الإدارية وذلك عن طريق:

- ❖ وضع دليل واضح لتوزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء الكادر الإداري.

- ❖ تطوير نظام متابعة الأداء والمحاسبة الداخلية لضمان الالتزام بالمهام والجودة.

❖ استخدام أدوات رقمية لتسجيل وإنجاز المهام ومراقبة التقدم في المشاريع المدرسية.

6- تنفيذ دراسات مشابهة على عينات مختلفة (المعلمين، أولياء الأمور، المجتمع المحلي) ومراحل تعليمية أخرى لمقارنة النتائج وتحسين السياسات.

المراجع:

- 1 أبو عرار، ختام شحدة. (2022)، معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية من وجهة نظر مدراء مدارس بير السبع، *المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (38)، العدد (8)، الجزء الثاني، 193-212.*
- 2 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.*
- 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 حامد، سليمان هاشم. (2009). *الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.*
- 5 الحري، رافدة. (2011). *إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، الأردن، دار الثقافة.*
- 6 حسين، سلامة عبد العظيم. (2006). *الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.*
- 7 حمداوي، جميل. (2006). *تفعيل الحياة المدرسية وتنشيطها في المدرسة المغربية، ديوان الدراسات المحكمة، المغرب.*
- 8 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.*
- 9 درويش، كمال. (2004). *موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد الجودة والعلامة في إدارة الأعمال الرياضية باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، القاهرة، دار الفكر العربي.*
- 10 الراجحي، الهام نايف. (2021). *مستوى تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر قادة المدارس، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (1)، العدد (35)، 1-21.*
- 11 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.*
- 12 سلامة، غيثاء. (2015). *نموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، دمشق، سورية.*
- 13 السلمي، فايزة محمد فوزان. (2015). *معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات وسبل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.*
- 14 الشبلي، فتحية سالم. (2012). *مواصفات المبنى المدرسي الجيد، الملتقى الوطني الأول للتربية والتعليم، ليبيا.*
- 15 عبد الرؤوف، طارق؛ وعامر، ربيع. (2009). *الإدارة المدرسية واتخاذ القرار، الجيزة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.*
- 16 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)، 14-15.*
- 17 العجمي، محمد. (2011). *استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان: دار المسيرة للتوزيع والنشر.*
- 18 عطوي، جودت عزت. (2014). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. أصولها وتطبيقاتها، ط4، الأردن: دار الثقافة.*

- 19 عطوي، جودت عزت.(2015). *الإدارة المدرسية الحديثة. مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*، ط8، الأردن: دار الثقافة.
- 20 علي، أسامة ورجب، مصطفى.(2010). *الإدارة الذاتية للمدرسة*. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- 21 العميرة، محمد.(2015). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان: دار الثقافة للتوزيع والنشر.
- 22 كنعان، نواف.(2009). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار الثقافة للتوزيع والنشر.
- 23 الكيلاني، عبد الله زيد؛ والشرفين، نضال كمال.(2007). *مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته- مناهجه- تصاميمه- أساليبه الإحصائية*، عمان: الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 24 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.
- 25 مقابلة، منصور.(2022). *الإدارة الذاتية ومعوقات تطبيقها من وجهات نظر قادة المدارس في محافظة الطائف*، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، 36(10)، 2001-2028.
- 26 المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم،(2010)، *التعليم ما بعد الأساسي(الثانوي) تطويره وتنويع مساراته*، عمان، المؤتمر السابع لوزراء التربية والتعليم العرب.
- 27 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.
- 28 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.
- 29 وزارة التربية السورية.(2019). *وقائع المؤتمر الوطني للتطوير التربوي: رؤية تربوية مستقبلية لتعزيز بناء الإنسان والوطن*(26-29 أيلول 2019). دمشق وزارة التربية.
- 30 Baluyot, L. C. (2025). *Challenges in the implementation of school-based management in the Division of Northern Samar. International Journal of Research in Innovative Social Sciences (IJRISS)*. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.907000115>
- 31 Brazer, D.(2001) *principal choice and teacher participation in site based management : four schools implement one policy*. Unpublished Edd Thesis, coeorge Mason University.
- 32 Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.)*. Hoboken, NJ: Wiley.
- 33 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>
- 34 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>

- 35 Tony, O.(1997). *The Restructuring and Quality System-Issues for Tomorrow School. First published-by Routledge* ,London & New York.
- 36 World Bank. (2007). What is School-Based Management? In H. A. Patrinos, T. Fasih, & V. A. Garcia-Moreno (Eds.), *Decentralized decision-making in schools: The theory and evidence* (pp. 7-14). Washington, DC: World Bank.
https://documents1.worldbank.org/curated/en/113901468140944134/pdf/449220WP0Box327419B0What1is1SBM01PUBLIC1.pdf?utm_source=chatgpt.com