

تطبيق الادارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم

ا.م. د. منتهى عبدالزهرة محسن muntaha51@yahoo.com

كلية التربية / الجامعة المستنصرية

الكلمة المفتاحية: الادارة الذاتية Keyword : Self-management

تاريخ استلام البحث : ٢٠١٨/١٢/٣٠

DOI:10.23813/FA/77/4

FA-201903-77C-159



المستخلص:

تتضح مشكلة البحث في ان مديري المدارس الابتدائية يتبعون اساليب ادارية تنسم بالمركزية والبيروقراطية الشديدة في تعاملاتهم وتمنع المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الادارية, وهذا بدوره لا يساعد على النهوض بمستوى الادارة المدرسية وتطلعاتها الى المستقبل. وتاتي اهمية البحث في ان الادارة الذاتية تعد من المفاهيم الادارية الحديثة التي بحاجة الى البحث والتحليل من قبل الاكاديميين والدارسين في مجال الادارة المدرسية, حيث يمكن ان تسهم هذه الدراسة في شد انتباه المسؤولين في وزارة التربية.

وتحدد البحث الحالي في المديرين والمديرات ممن يعملون في المدارس الابتدائية بالمديريات العامة للتربية بمحافظة بغداد في جانبي الرصافة (الاولى والثانية والثالثة) والكرخ (الاولى والثانية والثالثة), في محافظة بغداد للعام الدراسي (٢٠١٧/٢٠١٨), اذ بلغ عددهم الكلي (٢٤٥٧). حيث قامت الباحثة بتحديد مجموعة من المصطلحات الخاصة بالبحث, وعرض عددا من المواضيع في الجانب النظري التي لها علاقة بالموضوع والتطرق الى مجموعة من الدراسات المتعلقة بالموضوع, وقد اتبعت مجموعة من الاجراءات من حيث وصف مجتمع البحث وعينته حيث تم الحصول على عينة مؤلفة من (٤٠٠) فردا وبنسبة (١٦%) الى مجتمع البحث, وقامت الباحثة ببناء اداة خاصة بالبحث فضلا عن اجراء الصدق والثبات على الاداة ثم خرج البحث بعدد من النتائج ثم عرضها وتفسيرها. ثم وضعت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات الخاصة بالبحث.

Application of Self-management for Principals of Primary Schools in Baghdad Government from their Perspectives

Prof Assist. Dr. Montaha Abuul-Zahra

Mustansirya University \ College of Education

Abstract

The problem of study is clear that principals of primary schools follow management strategies that are characterized by severe centralism and bureaucracy in their dealing. That prohibits them from partnership in decision-making which would not lead to promote the level of school management and future prospective. The importance of the study comes from the fact that self-management are in need of research and analysis by the academics and the instructors in the field of school management. This study could contribute to the attracting the attention of the officials in the ministry of Education.

The present study was confined to the male and female principals who work in primary schools in the general directorate of education in Rusafa (first, second and third) and al-Karkh (first, second, and third) in the governorate for the academic year 2017/2018. The total number was 2457, the researcher determined the group of terminology of this paper and displayed a number studies related to the theoretical aspect. A group of procedures were followed in terms of describing the sample of study which is made up of 400 individuals in a ratio %16 to the research community. The researcher built a special tool in addition to the making of validity ad constancy test on the tool. The research came up with a number of findings then displayed and discussed them then she puts a group of conclusions, recommendations and suggestions were placed

مشكلة البحث:

شكّلت التحولات الاخيرة بالقرن الحالي تحديات كبيرة على المجتمع مما اثرت على شتى ميادين الحياة المختلفة , لذا اصبح لزاما على الدول اصلاح انظمة التعليم فيها , حيث ادت هذه التطورات والتغيرات في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية الى السعي الجاد للمراجعة الجذرية لانظمتها

التربوية لمواكبة هذه التحديات المعرفية والتكنولوجية والادارية . وقد ادت هذه المراجعة الى بروز عدد من المدارس كمدرسة المستقبل والمدرسة الذكية والمدرسة المنتجة والمدرسة المستقلة والمدرسة الذاتية , ونظرا لهذه التحديات والتغيرات فانه يتوجب التغيير في المدرسة ومهامها وادوارها ووظائفها واداراتها , حيث اصبح المطلوب من الادارة المدرسية مواكبة هذه التحديات والاستجابة لها من خلال قيامها بوظائف وادوار جديدة . (عابدين ، ٢٠٠٢ : ٢٢) .

وان التغيير السريع قد وضع القادة الاداريين في التربية وجها لوجه امام حاجات ومتطلبات جديدة، وهو الامر الي لم تعد تجدي معه الانظمة التقليدية المتبعة في المؤسسات التربوية ، لذا لزم على القيادات الادارية في التربية الى وضع اهداف وطرق جديدة تتلاءم مع التغيير عالمهم.(تركي، ٢٠٠٧ : ٩)

وقد حتمت الظروف الى خلق ادارة ذاتية متطورة تتماشى مع متطلبات العصر وتطوراته فضلا عن قادة تربويين يمتلكون بموصفات الادارة الذاتية الجيدة في هذه المؤسسات التربوية . والاهمية الادارة التربوية فقد تطور مفهومها ، شأنها في ذلك شان انواع الادارات الاخرى بما طرا على المفهوم العام للادارة اولا ، وبما يطرا على مفهوم التربية وادارتها ثانيا واصبحت الدول المتقدمة والنامية على حد سواء تولي الادارة التربوية اهتماما كبيرا (خطاب ، ٢٠٠٠ : ١٢)

واصبحت الادارة المدرسية عملية هامة في المجتمعات المتقدمة ، وتزداد اهميتها باستمرار زيادة مجال الانشطة واتساعها من ناحية ، واتجاهها نحو التخصص والتنوع والتفرغ من الناحية ، وكلما اتصلت الادارة المدرسية بالحياة العملية وارتقى التعليم وساد النظام تقدمت نحو الافضل من خلال القيادة الرشيدة لمدير المدرسة وحسن اداراته . (ابراهيم ، ٢٠١٠ : ٦٩)

ويتطلب الاهتمام بتطوير ادارة التعليم وتنظيمه والعمل على تحسين وتطوير الاداء ويقع الجزء الاكبر من عبء هذا لتطوير على عاتق الادارة المدرسية باعتبارها المسؤول الاول عن تحقيق الاهداف المرجوة ، التي تمثل انعكاسا لاهداف التنمية المجتمعية الشاملة ومتطلباتها (وزارة التربية، ٢٠١٢ : ٣٤)

ومن الاتجاهات الحديثة في الاصلاح والتغيير في التعليم هو اعطاء مزيد من السلطات للمرؤوسين في المدارس بما في ذلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من اداء مهامها بفاعلية وجودة وهو ما يطلق عليه في الاتجاه الادارة الذاتية للمدرسة وهي تقوم على اساس الادارة فريق العمل التشاركي التي تشكل من مجلس ادارة المدرسية.(مرسي ، ١٩٩٨ : ٦) .

ويعتبر مدخل الادارة الذاتية من اهم المداخل الحديثة المستخدمة في تحقيق هذا التوجه، حيث ينصب اهتمامها على مديري المدارس من حيث كونهم وحدة ادارية يتمتعون بمزيد من الاستقلالية الذاتية في ادارة شؤونهم المختلفة وتيسير مهامهم على اساس من الشفافية الادارية (اللامركزية) في كافة نواحي الوظائف الادارية ، وخضوعها في نفس الوقت للتقييم الداخلي والخارجي ، وقد ساعدت على اتاحة الفرص لمشاركة لافراد العاملين في العمل الاداري وعملية صنع واتخاذ القرار.(حسين، ٢٠٠٦ : ٨٩)

اشارت دراسة (محمد، ٢٠١٤) الى ان حصر الصلاحيات بيد القادة الاداريين، وعدم اعطاء صلاحيات الى المفوض من العاملين معه في المؤسسة للبت في المعاملات اليومية يعرض ادارتهم للمشاكل التي قد لا تمكنهم من ادارة مؤسساتهم بشكل مرض (محمد، ٢٠١٤ : ٣).

وقد يفوض القادة الاداريين بعض صلاحياتهم الى المرؤوسين الذين يثقون بهم فيمارسون حق اداء الصلاحيات بكفاءة وفاعلية وهذا التفويض لا يعني اعفاء المفوض من مسؤوليته من يفوض اليهم لان المسؤولية لا تفوض ويبقى المفوض مسؤولا امام من فوض لهم اداء بعض هذه الاعمال والمهام حتى وان كان اداؤها بكفاءة وفعالية ("الذهبي، واخرون، ٢٠٠٥ : ١٦")

واشارت دراسة (يحيى، ٢٠٠٢) الى ضرورة تعزيز ثقافة مديري المدارس ذاتيا منحهم صلاحيات اكثر تمكنهم من ادارة امورهم الخاصة . لذا فتفويض الصلاحيات في ظل اعباء الاعمال الكثيرة يصبح امرا ضروريا لسير اداء القادة في مؤسساتهم التربوية(يحيى، ٢٠٠٢ : ٥).

فالتحول للادارة الذاتية في المدرسة يخلق فرصا اكبر للمشاركة المجتمعية ويدعم التجارب بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها ومؤسساته ويمنح المدرسة قدرا كبيرا من الاستقلالية في توظيف مدخلاتها بما يتفق وظروف مجتمعها المحلي ويهيئ البيئة التعليمية للتكيف مع هذه الظروف. كما يزيد من فاعلية المدرسة ومستوى جودة العملية التعليمية بها (حسين ٢٠٠٦ : ٤٠)

وتعتبر الادارة الذاتية مدخلا اداريا جديدا في الادارات المدرسية يتيح مزيدا من الحكم الذاتي للمدرسة، وامكانية انفتاحها على المجتمع . فان لم يكن هناك ادارة مدرسية ذات كفاءة عالية تواكب العصر ومتطلباته وتقنياته وقادرة على مواجهة التحديات والتغيرات فانها ستكون عقبة امام اي تطور جوهري. لذلك اصبحت الادارة المدرسية الذاتية الفاعلة مطلبا اساسيا للمدرسة التي تبحث عن التميز في الاداء وتحقيق التقدم والازدهار والتنمية الشاملة للمجتمعات. فالمؤسسات التربوية شأنها شان اي مؤسسة انتاجية تحتاج الى تخطيط علمي سليم وادارة ذات كفاءة علمية وعملية كي تستطيع ان تنهض برسالتها وتحقيق اهدافها المحددة لها (عباس، ٢٠١٣ : ٥١).

فهي تتحمل اعباء ثقيلة في هذا المضمار، وعلى عاتقها يقع العبء الاكبر في رفق المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة، وتهيئها، لذا كان لهذه المستويات الادارية والعلمية دور واضح في اعداد الملاكات البشرية. فدراسة هذه المستويات المتمثلة بالمرؤوسين دراسة تحليلية علمية للوقوف على واقعها من حيث مهماتها الادارية والعلمية، يتطلب من خلال الدراسة العلمية الوقوف على اداء القادة من خلال مواكبة المستجدات المعاصرة. (دوري، ٢٠١٠ : ٨٧).

في حين اكدت دراسة (سرور، ٢٠٠٨) ان ظاهرة تركيز الصلاحيات في ايدي كبار المسؤولين الاداريين من اهم المشكلات الادارية التي تواجه المؤسسات العلمية، اذ يعود الى الاهتمام بالاعمال الروتينية والانشغال عن الاعمال الادارية المهمة، فالمؤسسات التربوية كجزء مهم وحيوي من مؤسسات المجتمع الفاعلة التي

تعاني من هذه المشكلات بدرجات متفاوتة، فانها تختلف عن غيرها من المؤسسات الاخرى، اذ انها رافد رئيس ومهم للقوى العاملة المتخصصة في مختلف القطاعات، وحيث ان عملية التفويض الاداري ذاتيا تعد احدى الوسائل المهمة لتحقيق الغايات في ظل الابعاء واعمال العمل الكثيرة تصبح امرا ضروريا لتسيير اداء امديري المدارس في مؤسساتهم التربوية. (سرور ، ٢٠٠٨ : ١٩)

لذا فقد سمحت الادارة الذاتية للافراد والمجتمع في ادارات المدارس باتخاذ القرارات المناسبة لتحسين التعليم ، واعطاء كل الافراد الذين يعملون في المدرسة في اتخاذ القرارات الرئيسية ، ومن ثم رفع روح المعنوية للعاملين وتدريب قيادات جديدة على كل المستويات. (تركي، ٢٠٠٧ : ١٢)

وقد اشار ("السامرائي ، ٢٠٠٢") بان وزارة التربية والتعليم اهتمت بتطوير الادارة المدرسية ، حيث تعمل باستمرار على رفد المدارس الموارد البشرية الادارية المؤهلة وتحرص على السعي للارتقاء بالمستوى الاداري داخل المدرسة من خلال الدورات التدريبية والبرامج التطويرية التي تهدف الى اكسابهم الكفايات والمهارات الاساسية اللازمة للادارة الناجحة ، ولكن لم تكن هذه الاهتمامات بالمستوى المطلوب والموازي كما ونوعا اذ ان هنالك بعض العوز والضعف في تجسيد الاساليب الحديثة بالادارة لاسيما الادارة الذاتية (السامرائي ، ٢٠٠٢ : ٢).

والى جانب ما تقدم اعلاه فقد تحسست الباحثة بوجود مشكلة بان الاساليب الادارية المتبعة لدى مديري المدارس الابتدائية تتصف بالمركزية والبيروقراطية في التخطيط وتمنع المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية وصنعها وصياغة الاهداف ، وهذا بدوره لا يساعد على النهوض بمستوى الادارة المدرسية وتطلعها الى المستقبل بل ذو تاثير سلبي ينعكس على سير العملية التربوية التعليمية ، لذا الابد من السعي الدائم لخلق التنافس بين الادارات في مجالات ، وخلق مناخ تعليمي ديمقراطي من اجل تطوير النظام التعليمي وبناء الشخصية المستقلة ، اذ ان اسلوب الادارة الذاتية للمدرسة تساعده على تحقيق المرونة وجودة الانتاجية للمدارس التي يتم ممارستها ، وهو ما جعل الباحثة العمل على تسليط الضوء على هذ الموضوع كمشكلة تستحق الوقوف عندها والتي تتحد في معرفة واقع مستوى تطبيق مديري المدارس الابتدائية الادارة الذاتية من وجهه نظرهم.

اهمية الدراسة :

في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه العملية الادارية ووجود التغيرات المستمرة والمتلاحقة التي واكبت الانظمة والاساليب الادارية التي يعتمد بها في المجال الاداري داخل المؤسسات الادارية ومن بينها المؤسسات التعليمية و التربوية كان لابد من ظهور مفاهيم ادارية حديثة تتفاعل مع تلك التغيرات وتواكب المستجدات التي يجب ان يكون في مقابلها جهودا تبذل واعمالا تقدم وصولا الى تطوير وتحسين تلك العمليات وبما يضمن نجاح العمل الاداري ويحقق للمؤسسة اهدافها المرجوة. لذا فقد حظى المجال الاداري باهتمام كبير لارتباطه بكافة التطورات العالمية التي شملت

بجميع مناحي الحياة وبالاخص ما كان متعلقا منها بالجوانب التي تسير العملية الادارية (محمد ، ٢٠٠٢ : ٣١).

وللادارة المدرسية اهمية كبيرة في الاونة الاخيرة في الدول المختلفة من خلال الدور الكبير الذي تقوم به المدرسة في التطوير والتقدم والتنمية كمؤسسة تربوية تعليمية , والادارة كفرع من فروع المعرفة الانسانية هي المفتاح للمستقبل لاي مؤسسة وبدونها لا تستطيع المؤسسات التربوية العبور الى المستقبل لان العمل الاداري يركز على ايجاد الحلول للمشكلات ومواكبة المستجدات ومواجهة التحديات (الفاخري، ٢٠٠٨ : ١٦٧)

ان الحديث عن ادارة الذات القيادية امر يستحق ان يعطى الاهتمام البالغ ، لان القائد ينتقل عندما يتولى مسؤولية القيادة من مركز اللامسؤولية الى مركز المسؤولية اذ يصبح بعد ذلك محط انظار الناس جميعا بل انه يصبح القدوة التي يقتدي بها جميع العاملين معه فانه لا بد من حدوث تغيير دراماتيكي في نظرة القائد للاشياء ، وفي تعامله مع عند تغيير مسؤولياته ومهامه القيادية الادارية ، ولذا فلم يعد القائد اليوم قادرا على التخلي عن المسؤولية او القاء اللوم على الاخرين كما كان عليه الحال عندما كان شخصا عاديا وقد جعله ذلك التغيير يحتاج الى تحديد مبادئه التي سيتعامل بها مع الاخرين.(جميل ، ٢٠١٦ : ١٧).

وتتضح اهمية الادارة الذاتية بالنسبة لمدير المدرسة من خلال اسهامها في مساعدة المدير على انجاز اعماله واداء مهامه بكفاءة وفاعلية داخل المدرسة وخارجها ، حيث يتطلب التطبيق الناجح لادارة الذات تحديد الاهداف وتخطيط العمل وتنظيم الوقت والتفكير الابداعي الذي يجعلها ترتقي بالادارة المدرسية وبالعملية الادارية والتعليمية وتدفع القائمين عليها الى استخدام اساليب الابداع في فكرهم وفي اساليب تعاملهم مع العمل الاداري ومع العاملين في البيئة المدرسية.

تاتي اهمية هذه الدراسة من خلال ما ياتي :

١- ما يمكن ان تضيفه هذا الى الادب النظري والدراسات السابقة في مثل هذه مواضيع .

٢- ان الادارة الذاتية تعد من المفاهيم الادارية الحديثة التي تحتاج للبحث والتحليل من قبل الاكاديميين والدارسين في مجال الادارة المدرسية .

٣- يمكن ان تسهم هذه الدراسة في شد انتباه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الى اهمية المعلومات التي يحصلون عليها وبالتالي تعزز من تطبيق الادارة الذاتية بشكل فعال في مختلف المؤسسات المدرسية .

٤- قد تفيد صناع القرار والمسؤولين في امكانية تحسين وتطوير الادارة المدرسية نحو الافضل .

٥- قد تفيد المخططين والقائمين على شؤون التعليم في وزارة التربية لوضع الخطط والبرامج التي تاخذ بعين الاعتبار اهمية الادارة الذاتية في تفعيل وتطوير الادارة المدرسية نحو الافضل .

٦- تفتح هذه الدراسة الافاق امام الباحثين اجراء العديد من الدراسات في هذا الميدان.

٧- تستمد هذه الدراسة اهميتها كونها تعد من الدراسات الحديثة وفق هذا المجال الامر الذي يعطي اهمية بالغة ما تسفر عنه من نتائج قد تفيد القائمين على التربية والتعليم.

اهداف البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف على :

- ١- مدى تطبيق الادارة الذاتية لدى المديرين والمدارس الابتدائية من وجهة نظرهم في محافظة بغداد .
- ٢- الفروق ذات الدلالة الاحصائية في مدى تطبيق الادارة الذاتية لدى مديرين المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم بحسب متغير الجنس (ذكور - واناث) والخدمة (اقل من ١٠ سنوات - اكثر من ١٠ سنوات).

حدود البحث:

يتحدد البحث بجميع المديرين ولمديرات ممن يعملون في ست مديريات العامة للتربية محافظة بغداد بجانب الكرخ / والرصافة للعام الدراسي (٢٠١٧ - ٢٠١٨).

تحديد المصطلحات :

اولا : الادارة الذاتية:- عرفها كلا من:

١- (cheng & cheung ,1997) "بانها عملية تتضمن مجموعة من الانشطة والاليات المخططة والمنظمة التي ينفذها كافة العاملين بالمدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة ولتفعيل دور العاملين فيها من اجل اداء افضل" (cheng & cheung ,1997.٦٧)

٢- (عبد المنعم ، ٢٠٠٥) "هي مجموعة المهام والصلاحيات المعطاة لمدير المدرسة في المساءلة عن النتائج واحتياجات الطلبة وتحسين ظروفهم والنمو المهني للعاملين واشراك المعلمين والطلاب واولياء الامور والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين اداء المدرسة والارتقاء بالمستوى العملية التعليمية دون الرجوع لوزارة التربية والتعليم " (عبد المنعم ، ٢٠٠٥ : ٨٩).

٣- (العجمي ، ٢٠٠٨): " انها مدخل اداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة ادارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في ادارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها مع خضوع المدرسة النظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها". (العجمي ، ٢٠٠٨ : ٣٨)

٤- (سيد ، ٢٠٠٩) " بانه مدخل اداري تعليمي يعطي الحكم الذاتي لاعضاء المجتمع المدرسي ويوفر لهم مناف الابتكاري اللازم لتحقيق المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستدامة ". (سيد ، ٢٠٠٨ : ٦)

التعريف النظري : في ضوء التعريفات اعلاه تبنت الباحثة تعريف (العجمي ، ٢٠٠٨) تعريفا نظريا لعلاقته بالبحث الحالي.

التعريف الاجرائي :-

وتعرف الباحثة بانه " عملية تشاركية تجري بموجبها منح مديري المدارس الابتدائية وكل العاملين فيها سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمهام الادارية والمالية لغرض تحسين جودة اداء داخل مؤسسة المدرسية والارتقاء بمستوى العملية التربوية ، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال الاجابة عن الفقرات الاداة الادارة الذاتية".

ثانيا : مدير المدرسة الابتدائية :-

عرفتها وزارة التربية (٢٠١٢) :-

"هو احد اعضاء الهيئة التدريسية وحاصل على الشهادة الجامعية بدرجة بكالوريوس فما اعلى ومعد اعدادا تربويا وعلميا ومهنيا ، فضلا عن ذلك لابد ان تتوفر فيه شروط بانه ملتزم بالدوام الرسمي وسبقه انه قد عمل معاونا ومدتها لا تقل عن سبع سنوات او ثلاث سنوات في المناطق النائية وقد اجتاز دوره تدريبية تؤهله في ممارسة الادارة المدرسية (وزارة التربية // /٢٠١٢)

الادب النظري ودارسات سابقة:

مفهوم الادارة الذاتية :

من الصعب تحديد مفهوم الادارة الذاتية بصورة واضحة منذ ظهورها في المؤسسات التعليمية , حيث انه لا يوجد لها مفهوما محدد , ومع ذلك فهناك بعض المفاهيم التي يمكن تحديدها تبعا لسياسة تلك المدرسة في ادارتها للعمل بصورة ذاتية , فيمكن عدّها تحولا تاما في مسؤوليات صنع القرار او انها تفويض الادارة العليا السلطة كاملة للمدرسة في ادارة نفسها من موقع , وتشتمل ايضا على قدرة فريق العمل في المدرسة على تنفيذ تلك المسؤوليات تحقيق التوازن الجيد بين السلطة وقدراتها .

وقد ظهرت من تلك المفاهيم الادارية الحديثة مفهوم ادارة الذاتية وهي ادارة تركز على العمليات السابقة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه , وتحمل مهارات متعددة امتدت لتشمل كافة النواحي الادارية , واستطاعت ان تخرج الادارة من مركزيتها الى حركة من التغيير الاداري الشامل والجذري.

ويذكر (العجمي , ٢٠٠٨) "بانها مدخل اداري معاصر يقوم على عد المدرسة وحدة ادارة مستقلة بذاتها , لها حرية التصرف في ادارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها , مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها". (العجمي , ٢٠٠٨ : ٥٢)

بينما يرى (Brazer, 2001) بانها نقل السلطة لداخل المدرسة والتعرف على افضل اساليب الدعم والتمويل مع استمرارية عملية التقييم من اجل تحقيق اهداف المدرسة , فهي عملية تبدل وتحويل الحكم والسلطة داخل المدرسة يجعلها قادرة على صنع القرارات. (Brazer, 2001: 45)

في حين تعرفها (حامد , ٢٠٠٩) بانها محاولة تفعيل اثر المدرسة واعطائها الفرصة لمواجهة التحديات البيئية المتغيرة وجعلها قادرة على التماسك الداخلي وتحسين ادائها , وصولا لتحقيق اهدافها في تطوير نفسها. (حامد , ٢٠٠٩ : ٤٩)
وتعرفه الباحثة الادارة الذاتية: بانها تعني القدرة الشخصية للقائد على التعامل مع نفسه وبما يتعامل به مع الاخرين ومعرفة بقدراته ومهاراته وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية والقدرة على ضبط النفس والشهوات بمختلف انواعها ومستوياتها المادية والمعنوية .
وبناءً على ما تقدم لا يمكن وضع تعريف محدد للادارة الذاتية للمدرسة، لذا فقد تضمن تعريفه على الخطوط العامة لمنهج الادارة الذاتية للمدرسة بما فيها من نقل السلطة لقلب لمدرسة والتعرف على افضل اساليب الدعم والتمويل فضلا عن ذلك استمرارية عملية التقويم من اجل تحقيق اهداف المدرسة ، فهي شكل من اشكال اللامركزية الذي يجعل المدرسة وواقعها وحدة اساسية لصنع القرار بصورة اساسية على اعادة السلطة صنع القرار بين العاملين في المدارس وبين اعضاء المجتمع المحلي يعدهم وسيلة اساسية تمكنهم من تقييم التطورات الاساليب لتوفير الدعم والتمويل المناسب لضمان تحقيق اعلى مستوى من الاداء في العملية التعليمية بما يضمن تحقيق اهداف المدرسة جميعها.

اهداف الادارة الذاتية:

تعد الادارة الذاتية من اهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كاستراتيجية اساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الاطراف , اذ ان الهدف الرئيس من المدرسة في اتجاهها الادارة الذاتية هو تفعيل قدرة المدرسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها , بل وقدرتها على تطوير اهدافها يجعلها تتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية وان من بين اهم اهداف الادارة الذاتية للمدرسة كما اوردها ("حسان , ٢٠١٣"):

- ١- ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة , ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية .
- ٢- تدعيم الروابط بين فروع ادارة المدرسة , واولياء الامور والمهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي بالمدرسة , مما يتيح فرصة تحديد العوامل المساهمة في خفض الاداء بالمدرسة , وتفسيرها بموضوعية كبيرة , ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية للقضاء على هذه العوامل , وبما يساهم في تطوير الاداء بالمدرسة , وزيادة فعاليتها .
- ٣- ربط المدرسة بالمجتمع بصورة اوثق بحيث تصبح مركزا تنمويا بارزا , اعطاء المجالس المدرسية بعدا , اعمق واشمل , وخاصة مجلس الاباء والمعلمين , وذلك ليصبح ابناء المجتمع شركاء في اتخاذ القرار .
- ٤- فتح ابواب المدرسة للمجتمع المحلي للاستفادة من كافة ومرافقتها المختلفة لتصبح مركز اشعاع حقيقي في البيئة المحلية .

- ٥- تعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المحلية الاخرى , سواء كانت تربية كانت ام اقتصادية .
 - ٦- بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمدرسة , وتشجيع اسلوب التقويم الذاتي داخل المدرسة بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو الاصلاح التربوي.
 - ٨- تطوير النظم التربوية باستخدام الاساليب العلمية الحديثة .
 - ٩- التطلع الى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته بالمحافظة على ثوابت الامة وقيمتها. المدرسي (حسان , ٢٠١٣ : ٥٦) .
- مما تقدم يمكن عد الادارة الذاتية للمدرسة , يضمن تحقيق الكثير من الاهداف على مستوى المدرسة , لعل من اهمها اتاحة الفرصة امام مجلس ادارة المدرسة للنهوض بحل العديد من مشكلاتها وازماتها على نحو مستقل دون التدخل من جانب الادارة التعليمية مما يسهم بدوره في تجويد وتحسين مستوى العملية التعليمية على مستوى المدرسة , وبالتالي يضمن جودة مخرجاتها من وتحسين مستوياتهم على الدوام المدرسي .

سمات الادارة الذاتية وخصائصها :

اصبح ينظر للادارة الذاتية للمدرسة , بانها عملية تشاركية تعاونية بين العاملين بالمدرسة من المدير والمعلمين والمعاونين , وطلبة فضلا عن اعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة واولياء الامور , لصناعة قرارات لا مركزية على مستوى المدرسة وبخاصة المرتبطة بالادوار الوظيفية لمدرسة التي تستهدف تحسين ظروف وغيرها , وذلك من خلال المسؤولية المناسبة , والمساءلة المناسبة , لذا فان هنالك ثمة اسس خمسة يجب ان تقوم عليها الادارة الذاتية للمدرسة , ضمانا لتحقيق ما لها من اهداف الا وهي المشاركة في صناعة القرار , ومركزية السلطة , والمساءلة عن النتائج , تحسين ظروف تعليم للطلبة , والتنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين وجميع اعضاء المجالس المدرسية (الدوسري , ٢٠٠٥ : ٣٢) .

الامر الذي يجعل الاتجاه نحو الادارة الذاتية للمدرسة من الاتجاهات الحديثة للادارة المدرسية واداة من ادوات الاصلاح التربوي للتعليم , يعدها تدعو للتوجه الى اللامركزية في التعليم من اعطاء المدير المزيد من الصلاحيات والامكانيات التي تسمح له قيادته مدرسته بصورة افضل وفق ما يراه مناسباً لاحتياجات المدرسة ومتوافقاً مع المجتمع المحلي , ومن ابرز ما تمتاز به هذه الادارة كما ذكرها (سعد , ٢٠٠٩) كالآتي:-

- ١ . تعد نوعاً من الاصلاح الاداري في مجال الادارة المدرسية , تقوم على مبدا المشاركة والحرية واللامركزية , اذ تجري اتخاذ القرارات الاقرب الى حل المشكلات.
- ٢ . تعد بمنزلة الاستراتيجية التي تقوم برسم السياسات ووضع الاهداف وتصميم خطط وبرامج العمل المدرسي والابداع فيها لتلبية احتياجات الطلاب , وتنفيذها من قبل المجالس الادارية بالمدرسة.

٣. تستطيع بما تتمتع به من حرية واستقلالية ان تكون وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها تموليا واداريا ووحدة صنع القرار التربوي واتخاذها .
 ٤. تقوم باجراء تحليلات شاملة ومتراطة , تتضمن عمليات تقويم الاداء للفرد والمجموعة ككل , بهدف احكام الضبط وتحسين الاداء المدرسي وتجويده بشكل عام.
 ٥. تتخذ من اللامركزية نمطا اجرائيا في صنع قراراتها , التي تقوم على اساس مبدا المشاركة ومنح السلطة للمعلمين واولياء الامور واعضاء المجتمع المحلي في صنع القرارات التربوية بالمدرسة .
 ٦. تكسب المدير الشرعية في اتخاذ القرارات , وتطبيق مبدا المساواة , وتسمح بحسن ادارة الوقت واستثماره , وتؤدي الى خلق مناخ تعليمي صحي ملئ بالثقة والاحترام المتبادل بين العاملين في المدرسة .
 ٧. اتاحة الفرحة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية فيها بسهولة لوجود المرونة الادارية وتقليل السلطات الفردية وتفويض الصلاحيات وتنمية روح التعاون بين العاملين في المجتمع المدرسي (سعد , ٢٠٠٩ : ٢٣).
- ذكر (خليل , ٢٠٠٩) عدة خصائص الادارة الذاتية ومن اهمها :
- ١- ان الطبيعة العامة في المدرسة مستمدة من طبيعة الاهداف العامة المطلوب تحقيقها.
 - ٢- تشجيع التعليم الذاتي للفرد وللمجتمع .
 - ٣- تعطي لاولياء الامور دورا فاعلا ويجابيا في المدرسة من خلال التعرف على اداء ابنائهم في المدرسة , سلوكياتهم , وانتظامهم الذاتي .
 - ٤- المدرسة وحدة مستقلة نسبيا تمارس التسيير الذاتي ضمن الاستراتيجيات والسياسات والاهداف العلامة التي تضعها الدولة .
 - ٥- توفر الكوادر التدريسية المؤهلة مع مراعاة استمرارية التدريب والمطالعة والتجريب . (خليل , ٢٠٠٩ : ٤٥)

مبادئ والاسس الادارة الذاتية :

لتحقيق الادارة الذاتية واهدافها فلا بد من مبادئ واسس تقوم عليها هذه الادارة ومن اهمها كما ذكرها (العجمي , ٢٠٠٨) ما يلي :-

١. المشاركة في عملية صنع القرار:

تعد الاساس الاول لضمان تفعيل مدخل الادارة الذاتية , حيث تضمن الشعور بالملكية الجماعية والالتزام لجميع العاملين في المجتمع المدرسي , ويشارك اولياء الامور وبعض افراد المجتمع المحلي ومؤسساته مدير المدرسة ومعلميها وممثلين عن تلاميذها في عملية صناعة القرارات المؤسسة لحسن سير العمل وضبط النظام داخل المدرسة .

٢. لامركزية السلطة :

ان التطبيق الفعال لمبدا اللامركزية داخل المجتمع المدرسي يتطلب الكثير من ادارة المدرسة الرغبة في نقل بعض السلطات والتفويض فيها والمرونة في تطبيق التشريعات التربوية المنظمة داخل المجتمع المدرسي , وتفويض في اتخاذ القرارات

التي تضمن حسن سير العمل وجودة الاداء ومشاركة في تحمل المسؤولية , كل هذا مع مراعاة الاسس العامة لسياسة الوزارة.

٣. المساءلة عن النتائج :

تعد المساءلة عن النتائج من اهم المبادئ التي تقوم عليها الادارة الذاتية وخاصة في مجال عملية صنع القرار , حيث ينظر للمساءلة باعتبارها حق من حقوق المواطن تجاه المدير كاحد الضمانات الاساسية لتعزيز الديمقراطية وتكريسها على صعيد المجتمع , ويعمل المدير على صياغة بعض المعايير التي توضع على اساسها مقاييس الاداء وكيفية الوفاء بها وتسجيل وتلخيص البيانات والنشاطات والاحداث التعليمية بهدف انتاج معلومات كمية تسهم بدورها في تقييم وتحديد المركز التربوي للمدرسة في نهاية العام.

٤. تحسين ظروف الطلبة :

اذ تسعى المدارس المطبقة لنظام الادارة الذاتية لتوجيه اغلب فعاليتها ونشاطاتها حول تعليم التلاميذ والتدريس الفعال لهم , اذ المعلم الفعال يسعى جاهدا باسلوب بناء نحو تخطيط اعماله داخل الصف ضمانا لتحفيز تلاميذه وانضباطهم وهما سبيل جودتهم فتكون النتيجة تعليم التلاميذ بشكل احسن , وكذلك تسعى المدارس المطبقة للادارة الذاتية على حصول الاتفاق بين كافة المتعاملين مع المدرسة من تلاميذ واولياء امور وعاملين بالمدرسة على قواعد حفظ النظام والانضباط المدرسي ومشاركتهم في اعدادها باسلوب مبسط ومن ثم يسهل تفعيلها وتنفيذها بيسر ونظام .

٥. التنمية المهنية المتواصلة :

لضمان تحقيق وتفعيل مبدا التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين ولاعضاء المجالس المدرسية , ومن ثم تحقيق مدخل الادارة الذاتية للمدرسة لاهدافها . هناك مجموعة من الخطوات لا بد عنها تتمثل في قيام مجلس ادارة المدرسة بتحديد الاحتياجات التدريسية لهؤلاء العاملين بالمدرسة من معلمين واداريين ومساعدين مع شمول برامج التنمية المهنية لجميع الكوادر العاملة بالمدرسة واتاحة الفرصة للمدرسة لتنظيم هذه البرامج وتعزيز التعاون ما بين المدرسة والجامعة ومراكز التدريب لاعداد وتنفيذ تلك البرامج. (العجمي , ٢٠٠٨ : ٥٦)

فوائد تطبيق الادارة الذاتية :

تحقق الادارة الذاتية المكتسبة مبادئها من قبل مدير المدرسة العديد من الفوائد ويمكن توضيحها على النحو الاتي:

١. الاستفادة من الطاقات والامكانيات والمهارات الكامنة لديها ، والتي تتطور بكفاءة وفاعلية اذا ما استثمر لها في رفع الكفاءة والاداء العالي.
٢. تحديد الرضا النفسي بالانجازات المحققة على الصعيدين الشخصي والعملي.
٣. النجاح في احداث توازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الاسرة والمجتمع ، وكذلك التوازن بين حب العمل والراحة.
٤. اكساب مديرة المدرسة مهارات التفكير الابداعي والقدرة على حل المشكلات بالاسلوب العلمي.

٥. اعادة تقييم الوجهة التي تصبو اليها مديرة المدرسة وكيفية الوصول اليها.
٦. اكتساب الثقة بالنفس وفن التعامل مع الشخصيات المختلفة والقدرة على الاتصال مع الاخرى سواء في المدرسة او المجتمع الخارجي.
٧. استغلال الوقت من خلال الاستعانة بالتقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت وغيره واستثماره فيما يقربها من تحقيق اهدافها وامالها.
٨. اكتساب العديد من المهارات مثل القدرة على التخطيط ومهارة ترتيب المهام حسب الاولوية والاهمية ، ومهارة التعلم الذاتي وزيادة المعارف والتطوير الذاتي.(عبدة ، ٢٠٠٨ : ٦٥)

معوقات تطبيق الادارة الذاتية :

لا شك ان لكل عمل العديد من المعوقات التي تواجهه وتحد من دوره ومن المعوقات التي يمكن ان تكون سببا في عدم تطبيق مبادئ الادارة الذاتية حسب ما يذكر (حمارنة، ٢٠٠٧: ٨٩) ما يلي :

١. صعوبة تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية التي حددها القائد او المدير.
٢. تاثير الاخرين على تطلعات القائد وتعامله مع ذاته.
٣. الاعتقاد بعدم اهمية ادارة الذات ، وان ذلك ضرب من الخيال والجنون.
٤. الاعتقاد بمعرفة التوجيهات الشخصية سلفا ، وانه لا حاجة الى مراجعتها والوقوف عندها ، اي لا علاقة لادارة الذات بتحقيق التطلعات.
٥. الربط بين نظرة القائد لذاته، وتعامله مع الاخرين عند تقييم ادارة الذات(حمارنة، ٢٠٠٧ : ٨٧).

وايضا ذكر (الشمري ، ٢٠٠٨) عدد من المعوقات وهي كالآتي :-

١. عدم تحديد الاهداف بدقة ووضوح وبالتالي التخطي في اداء المهام.
٢. خلط الاولويات وتنفيذ الاعمال على حسب ما هو عاجل وغير مهم ، وليس على حسب ما مهم وليس عاجل.
٣. اضاءة الوقت او عدم القدرة على حسن ادارته ، فيما يساعد على تشتيت الجهود الرامية الى تحقيق الاهداف الغايات.
٤. جلد الذات وايداءها ، وعد الثقة بالنفس.
٥. التوقف عن الاطلاع وعدم متابعة ما استجد من معارف وعلوم في شتى الميادين.

٦. اهمال استغلال ما وهبه الله لمدير المدرسة من قدرات ومهارات لتحقيق النجاح في الدنيا والاخرة.
٧. العمل على تنفيذ التعاميم والنشرات وفق الانظمة واللوائح دون وضع لمسات ابداعية عليها.
٨. ضياع الاوقات والطاقات في غير ما فائدة تذكر.
٩. القيام بنصف المهام المخطط لها سلفا، وهذا عنوان عدم الاتقان (الشمري ، ٢٠٠٨ : ٩).

الشروط اللازمة لتطبيق الادارة الذاتية المؤسسات التربوية :

من اهم الاتجاهات الاصلاحية في التعليم اعطاء مزيد من الصلاحيات والسلطات للمدارس بما في ذلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من اداء مهامها بفاعلية وكفاءة ويطلق على هذا الاتجاه الادارة الذاتية على مستوى المدرسة وهي تقوم على اساس الادارة الجماعية التي تتشكل من مجلس ادارة المدرسة , وفي اهم الشروط اللازمة لتطبيق الادارة الذاتية في المدارس ما يلي :- (سيد , ٢٠٠٩).

١ . المشاركة في اتخاذ القرار التربوي , تركز فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار على الاحساس بالملكية ما قبل هيئة التدريس في المدرسة مما ينعكس اثره على زيارة فعالية المدرسة.

٢ . الاستقلالية التعليمية , لكي يسهل تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة ينبغي ان تتمتع باستقلالية تعليمية خاصة في مجال تصميم المناهج والاداء التعليمي. وتفويض السلطات والصلاحيات للمدرسة فيما يختص بتطوير المناهج والابداع والابتكار في طرق التدريس .

٣ . ثقافة مدرسية منفتحة , تعد عملية غرس ثقافة مدرسية منفتحة ومستقلة من الامور الهامة في توجيه المدرسة وهيئاتها الادارية والتدريسية نحو الاداء الفعال , وهذا يعني وضوح رؤية اهداف المدرسة للمعنيين بامور التعليم والالتزام بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم.

٤ . القيادة الاستراتيجية , ولكي يسهل تطبيق الادارة الذاتية في المدرسة ينبغي لمدير المدرسة ان تكون لديه القدرة على التخطيط المستقبلي ولديه رؤية مستقبلية يستطيع من خلالها التحليل البيئي للمدرسة والتخطيط لانشطة المدرسة وتنمية هيئة التدريس والتوجيه والضبط والتقويم لاعمال المدرسة.

(سيد , ٢٠٠٩ : ٦٧).

مما تقدم ان تطبيق الفعال لمدخل الادارة الذاتية للمدرسة , يضمن تحقيق الكثير من الاهداف على مستوى المدرسة , لعل من اهمها اتاحة الفرصة امام مجلس ادارة المدرسة للنهوض بحل العديد من مشكلاتها وازماتها على نحو مستقل دون التدخل من جانب الادارة التعليمية مما يسهم بدوره في تجويد وتحسين مستوى العملية التعليمية على مستوى المدرسة , وبالتالي يضمن جودة مخرجاتها من وتحسين مستوياتهم على الدوام المدرسي .

دارسات سابقة:

١ — دراسة (Cheng & cheung, 1997): هدفت الدراسة التعرف على مستويات الادارة الذاتية المتعددة للمدارس المعتمدة في هونج كونج وقد استخدم الباحث المنهج المسحي وبلغت عدد المدارس (٢٤١) مدرسه ثانويه من مدارس هونج كونج المدعومة حكوميا و (١٢٧) مشرفا (٢٠٤) مدير مدرسه (١١٤٢) اذ تم اختيار (١٢) مديرا للمشاركة في المرحلة الاولى من المشروع مبادرة الادارة المدرسية واطهرت النتائج الداراسة: الى ان المدير انه اهم سبب لتقديم الحكومة مبادرة الادارة المدرسية الذاتية وهو تحسين نوعيه التعليم في حين يرى المعلمون

والمشرفون ان السبب الرئيس هو توفير المال ولا شك فان عدم التوافق في الفهم يؤدي الى ضعف في المشاركين في تطبيق التغيير المدرسي و التغلب على المصاعب المرتبطة به .

٢- (Philips 1998) : هدفت دراسة الى تحديد مدى نجاح المدارس في تحقيق المخرجات المتوقعة و المرجوة من تطبيق الادارة الذاتية للمدارس، وبلغ مجتمع الدراسة من (١٦٩) مدرسة اما عينه الدراسة فتمثلت في (٣٠) مدرسه تم اختيارها بطريقه عشوائية تتميز هذه المدارس لانها تعمل في ضوء نظام الادارة الذاتية للمدرسة منذ خمسه عشر سنه، ولتحقيق اهداف الدراسة و الى جمع البيانات و المعلومات اللازمة لذلك استخدم الباحث اسلوبين هما المقابلة والاستبيان، وظهرت النتائج الدارسة: الى ان جميع عينه الدراسة من المدارس تسعه الى العمل نحو تحقيق المخرجات المتوقعة من الادارة الذاتية للمدرسة.

٣- دراسة (حمارنة، ٢٠٠٧) : هدفت الدارسة الى التعرف على درجه تقدير مديري المدارس الحكومية للمشاركة المجتمعية في تفعيل الادارة الذاتية في مدارس محافظه اربد و تكون مجتمع الدراسة من مجتمع مديري المدارس الحكومية في محافظه اربد و البالغ عددهم (٦٠٥) مدير و مديره وتكونت عينه الدراسة من (٤٤٠) مدير و مديره و من اجل تحقيق اهداف الدراسة صممت استبانة مقياس درجه تقدير مديري المدارس الحكومية للمشاركة المجتمعية وتالفت من (٥٦) فقره وزعت على ثلاث مجالات و الوسائل والطرق و الانشطة المستخدمة لتحقيق هذه المهام والوصول الى الاهداف المنشودة تختلف من مدرسه لاخرى ، وتحدد من قبل المدرسة، وظهرت نتائج الدارسة: على ان المدارس تعمل على تسيير شؤونها و التصرف في امورها وفقا لجهات ها وخصائصها و اطرافها وامكانياتها الامر الذي يجعلها تعمل باستقلاليه وذاتيه مما يتوجب وجود اصلاحات اكبر.

٥- دراسة:(الشمري، ٢٠٠٨) :- هدفت الدارسة التعرف على مدى امكانيه تطبيق الادارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين في منطقته الرياض اذ بلغت عينه البحث من (٧) و علاء وزاره التربيه و التعليم (١٦٩) مدير و (١٣٩) مديره للمدارس الحكومية وقد استخدم الباحث استبانة تكونت من (٤٠) فقره توزعت على سبعة مجالات و مقابله تشتمل على ثمان اسئلة مخصصه لوكلاء وزاره التربيه، وقد اظهرت النتائج الدارسة : ان مدى امكانيه تطبيق الادارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهه نظر القادة التربويين في منطقته الرياض كانت بدرجه كبيره على اداة البحث ككل .

منهجية واجراءات البحث:-

يتضمن هذا الفصل تحديد منهجية البحث ، والاجراءات التي اتبعت لتحقيق اهدافه بدا من تحديد مجتمّع البحث وعينته، واختيار اداتا البحث، والوسائل الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات، وفيما ياتي عرض لهذه الخطوات.

مجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث الحالي من المديرين والمديرات ممن يعملون في المدارس الابتدائية في المديرية العامة للتربية في جاني الرصافة (الاولى والثانية والثالثة) والكرخ (الاولى والثانية والثالثة) ، في محافظة بغداد للعام الدراسي (٢٠١٧/٢٠١٨) ، اذ بلغ عددهم الكلي (٢٤٥٧) مديرا ومديرة بواقع (١٣٥٢) ذكور، و (١١٠٥) اناث والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

يوضح توزيع افراد مجتمع البحث موزعا حسب الجنس

المجموع العام	عدد المدارس		تربية الرصافة مديرية
	اناث	ذكور	
٣٩٥	٢٠٧	١٨٨	الرصافة ١
٥٦٢	٢٤٧	٣١٥	الرصافة ٢
٣٥٧	١٤٧	٢١٠	الرصافة ٣
٣٠٢	١٣٥	١٦٧	الكرخ ١
٥٣٨	٢٣٧	٣٠١	الكرخ ٢
٣٠٣	١٣٢	١٧١	الكرخ ٣
٢٤٥٧	١١٠٥	١٣٥٢	المجموع الكلي

عينة البحث :

تكونت عينة البحث الحالي من (٤٠٠) مدير ومديرة ممن يعملون في المدارس الابتدائية في مديرية تربية الرصافة (الاولى والثانية والثالثة) ، والكرخ (الاولى والثانية والثالثة) ، في (محافظة بغداد) ، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية باعداد متناسبة وبلغ عدد هم (٢٢٠) مدير و(١٨٠) مديرة، وقد بلغت نسبتها (١٦,٣%) من مجتمع البحث الاصيل والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) يوضح توزيع عينة البحث بحسب متغير الجنس والخبرة

المجموع العام	اعداد مديري المدارس الابتدائية		تربية الرصافة مديرية
	اناث	ذكور	
٦٤	٣٣	٣١	الرصافة ١
٩١	٤٠	٥١	الرصافة ٢
٥٨	٢٤	٣٤	الرصافة ٣
٤٩	٢٢	٢٧	الكرخ ١
٨٨	٣٩	٤٩	الكرخ ٢
٥٠	٢٢	٢٨	الكرخ ٣
٤٠٠	١٨٠	٢٢٠	المجموع العام

اداة البحث:

من اجل تحقيق اهداف البحث الذي يهدف التعرف على مستوى تطبيق الادارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم، اعدت الباحثة اداة لقياس الادارة الذاتية على النحو الاتي:

اجراءات بناء اداة البحث:

- ١- قامت الباحثة بتحديد مفهوم الادارة الذاتية .
- ٢- حددت مجالات المفهوم الذي يخص موضوع (الادارة الذاتية) بهدف تحديد المجالات الاساسية لاداة بحثها , وهو : (المساءلة عن النتائج ، تطوير وتحسين ظروف الطلبة، النمو المهني للعاملين ، ، المشاركة في صنع القرار الاداري).
- ٣- الاطلاع على العديد من الادبيات والمصادر والدراسات العربية والاجنبية وذات العلاقة بموضوع الادارة الذاتية والافادة من المقاييس والادوات المستخدمة في عدد من هذه الدراسات.
- ٤- توجيه استبانة استطلاعية (سؤال مفتوح) الى افراد العينة على وفق مجالات اداة البحث موجة الى المديري المدارس الابتدائية في مديريات تربية محافظة بغداد،
- ٥- اجراء مقابلات شخصية مع بعض مديري المدارس ا الابتدائية وتم تحويل اجاباتهم الى فقرات ضمن مجالات اداة.
- ٦- مقابلة مجموعة من المحكمين والمتخصصين في ميدان الادارة العامة والادارة التربوية بصورة خاصة واستشارتهم في ذلك .

صدق الاداة (Validity)

ويقصد بالصدق ان تقيس الاداة فعلا ما وضعت لقياسه، ويعد الصدق من الاجراءات الضرورية واللازمة من اجل بناء الادوات والمقاييس وهو صفة سيكومترية للكشف عن مدى قوة اداة البحث للحاجة التي اعدت من اجله ، اذ ان كل

اختبار صادق يعد ثابتا في حين كل اختبار ثابت هو ليس دائما صادقا بالضرورة ،
الدرجة تبقى ثابتة اثناء ما تطبق ، لكن الاداة قد لا تقيس الصفة المراد قياسها
(Anastasi, 1976: 134)، ويتحقق هذا النوع من الصدق عند عرض اداة البحث
على مجموعة من المحكمين للحكم على صلاحية الاداة في الصفة التي وضع من
اجل قياسها (الغريب , ١٩٨٨ : ٦٨). ويعتمد الصدق الظاهري التاكيد من المظهر
العام من حيث نوع المفردات ودقتها وكيفية صياغتها (عبد الرحمن, ١٩٩٨ : ١٨٤)
، وقد تحقق هذا النوع من الصدق من خلال عرض اداة (الادارة الذاتية) على
مجموعة من المحكمين في مجال الادارة التربوية والادارة العامة والقياس والتقويم
والتربية وعلم النفس لغرض تقويمها. وبالبالغ عددهم (١٠) خبراء، وبهذا فقد اصبح
عدد فقرات الاداة بصيغتها النهائية (٣٣) فقرة موزعة على خمس مجالات.
بعد ان كانت (٣٨) فقرة، اذا عتمدت الباحثة نسبة اتفاق (٨٠%) فاكتر في اراء
المحكمين للفقرة المقبولة، اذ اشار (بلوم واخرون) الى ان الباحث يشعر بالارتياح
في حالة حصوله على نسبة اتفاق ٧٥% واكثر بين تقديرات المحكمين.

ثبات الاداة:

ان معامل الثبات على وفق هذه الطريقة هو عبارة عن الدرجات التي تحصل عليها
من اجراء تطبيق واعادة تطبيق الاداة على الافراد (خارج عينة البحث الاصلية)
(Anostasia, 1976: 115) وبفاصل زمني لا يتجاوز مدة اسبوعين بين التطبيقين
(Adams , 1964 : 58).

لذا قامت الباحثة باستخراج معامل الثبات بهذه الطريقة بعد تطبيق الاداة على عينة
الثبات البالغة (٥٠) مدير ومديرة، ثم اعادة تطبيق الاداة بعد مرور (١٤) يوما
وباستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات الاداة في التطبيق الاول ودرجات
الاداة في التطبيق الثاني بلغ معامل الثبات (٠,٨٠) وهذا يعد مؤشرا جيد لثبات الاداة
(البياني واثناسيوس , ١٩٤ : ١٩٧٧).

التطبيق النهائي لاداة البحث :-

جرى تطبيق الاداة بصيغتها النهائية على عينة البحث الاساسية المتمثلة بمديري
ومديرات المدارس الابتدائية والبالغة عددهم (٤٠٠) مدير ومديرة .

عرض النتائج وتفسيرها :-

يتضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي تم التوصل اليها في ضوء الاهداف ومن ثم
تفسيرها وتقديم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .

الهدف الاول:- التعرف على مدى تطبيق الادارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم

ولتحقيق الهدف الاول طبقت لاداة على عينة البحث البالغة (٤٠٠) فقد استخرج
المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على استبانة الادارة الذاتية ككل فبلغ
(١٠٢,٠٥٧) درجة وبانحراف معياري مقداره (٣٢,٩٥٦) درجة , وعند حساب
دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة والمتوسط النظري للاستبانة الذي بلغ (٩٩)
درجة , وباستعمال لاختبار التائي لعينة واحدة (T. test one-sample) , وجد ان

الفرق بين المتوسطين ذو دلالة احصائية لصالح متوسط درجات افراد عينة البحث , اذ كانت القيمة التائية المحسوبة (١,٨٥٦) اقل من القيمة الجدولية (١,٩٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) درجة وبدرجة حرية (٣٩٩) والجدول (٣) يبين ذلك

جدول (٣)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس الادارة الذاتية

العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	درجة الحرية	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
٤٠٠	١٠٢,٠٥٧	٣٢,٩٥٦	٩٩	١,٨٥٦	٣٩٩	١,٩٦	غير دالة

يتضح من هذه النتيجة ان التقديرات حسب اجابات افراد العينة على اداة البحث جاءت بدرجة متوسطة ، ويمكن تفسير هذه النتيجة ان الادارة الذاتية من الاتجاهات الادارية المعاصرة وتطبيقها يؤدي الى تغييرات متعددة في الادوار التقليدية لمديري المدارس والعاملين فيها فهي بحاجة الى ادوار جديدة اذ يكون اثر مدير المدرسة في ظلها اثر اداري مبدع، ويعمل على تنفيذ التغيير في البيئة المدرسية بالتعاون والمشاركة في تسيير العمل . وصنع واتخاذ القرارات الادارية في كافة الجوانب التربوية، فضلا عن ذلك العمل على تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين بعضهم البعض ، وبينهم وبين الطلبة والمجتمع المحلي ويقوم العاملين في المؤسسة في اداء ادوار قيادية وممارسات ادارية جديدة في مختلف مجالات العملية التربوية والتعليمية في مؤسساتهم التربوية، وتعزى الباحثة هذه النتيجة ايضا الى تركز السلطة في يد القيادات الادارية وعدم اعطائها الصلاحيات الكاملة لمديري المدارس ولجوء العديد منهم عند اتخاذ القرارات الى مديريات التربية التابعة للوزارة رغبة في عدم تحمل المسؤولية . فضلا عن ان مديري المدارس ملزمون بتنفيذ الكثير من القرارات والتعليمات والقبول بها دون الرجوع اليهم والخذ برايمهم . فضلا عن ذلك ضعف مشاركة المجتمع المحلي وعدم وعيهم التام باهمية مشاركتهم في تطوير المدرسة وتحسين ادائها.

لذا ان الاهتمام بممارسة تطبيق مبدا الادارة الذاتية من قبل مديري المدارس الابتدائية يعد مطلب اساسيا للادارة الناجحة والفاعلة كونها تسهم في وضعها في الصدارة ، فضلا عن قدرتها على مواكبة التحديات العصر لاسيما في كل المستجدات والتغيرات الحاصلة ، لان بعض المؤسسات تتبع اسلوبا اداريا تقليديا يؤثر سلبا في طبيعة اداء عملها الاداري ، مما يولد العديد من الاخفاقات والمعوقات لادارية في مؤسساتهم التربوية.

الهدف الثاني :- ايجاد الفروق في مدى تطبيق الادارة الذاتية بحسب متغير الجنس (ذكور واناث) والخدمة من (اقل من ١٠ سنوات اكثر من ١٠ سنوات).
 لتحقيق هذا الهدف طبقت الاداة على عينة البحث البالغة (٤٠٠) فردا ، فقد بلغ متوسط درجات الذكور للاداة (١١٠،٠٣٥٠) درجة، وبانحراف معياري قدره (٣٢،١٧٠٤٦) درجة، وبلغ متوسط درجات الاناث للاداة (١٠٨،٢٨) درجة، وبانحراف معياري قدره (٣٣،٠٠٣٧٥) درجة، واستعملت الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق، اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٠،٥٣٩) درجة، وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١،٩٦) درجة ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث والجدول (٤) يبين ذلك .

جدول (٤)

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين في التعرف على دلالة الفروق الادارة الذاتية بحسب متغير (الجنس والخدمة)

المتغير	الجنس الخدمة	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى الدلالة ٠،٠٥
					المحسوبة	الجدولية	
الادارة الذاتية	ذكور	٢٢٠	١١٠،٠٣٥٠	٣٢،١٧٠٤٦	٠،٥٣٩	١،٩٦	غير دالة
	اناث	١٨٠	١٠٨،٢٨	٣٣،٠٠٣٧٥			
	اقل من ١٠	١٧٨	٩٦،٩٥٥١	٣٢،٥٦٦٠٩١	١،٤٥٩	١،٩٦	غير دالة
	اكثر من ١٠	٢٢٢	١٠١،٣٨٧٤	٢٨،١٦٧٦٢			

وتشير النتيجة بحسب اجابات افراد العينة انه لا يوجد فروقا ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق الادارة الذاتية حيث كانت متشابهة متقاربة وفق متغير (الجنس) وتعزو الباحثة ذلك الى ان تطبيق مبدا الادارة الذاتية لا يرتبط بجنس المديرين وانما ذلك يرتبط بدرجة التاهيل والقدرة والمهارة في احداث التغيير والمباداة والابتكار والابداع والتميز الاداري لاحداث التطوير وعلى مدى توافر المناخ الملائم والاستفادة المثلى من الموارد البشرية والتقنية والمادية بهدف الارتقاء وصولا لتحقيق الاهداف المتوخاه من تطبيق مبادئ الادارة الذاتية فضلا عن ذلك ان المهام الادارية والفنية الموكلة لمديري المدارس الابتدائية هي مهام واحدة متقاربة يقوم بادائها جميع مديري المدارس في مؤسساتهم على اختلاف جنسيتهم ، وان البرامج والدورات التدريبية والتطويرية التي يتم مشاركتهم لمديري واحدا، ومعايير اختيارهم واحدا تكون صادرة من وزارة التربية فضلا عن تشابه الظروف البيئية لمحافظة بغداد.

بالنسبة لنتائج متغير الخدمة :

فقد بلغ متوسط درجات الخدمة (من اقل ١٠) للاداة (٩٦،٩٥٥١) درجة، وبانحراف معياري قدره (٣٢،٥٦٦٠٩١) درجة، وبلغ متوسط درجات الخدمة

(من اكثر ١٠ - ١١٥) لاداة (٣٨٧٤, ١٠١) درجة, وبانحراف معياري قدره (٢٨, ١٦٧٦٢) درجة, واستعملت الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق, اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١, ٤٥٩) درجة, وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١, ٩٦) درجة, مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث والجدول (٤) يبين ذلك .

وتشير النتيجة بحسب اجابات افراد العينة انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق مبادئ الادارة الذاتية لدى مديري مدارس الابتدائية في محافظة بغداد حيث كانت متشابهة متقاربة وفق متغير (سنوات الخدمة), وهذا ما يدل الى ان مديري المدارس على اختلاف سنوات خبرتهم لا يدركون اهمية تطبيق مبادئ مفهوم الادارة الذاتية في التخلص من المركزية في اتخاذ القرارات واعطائهم المزيد من الصلاحيات والاستقلالية في ادارة المدرسة وتنفيذ الانشطة والفعاليات غير المنهجية . فضلا عن ذلك الى ان طبيعة المهام والمسؤوليات الموكلة لمدير المدرسة واحدة ويقوم بها المديري على اختلاف خبرتهم . فضلا الى حداثة المفهوم للادارة الذاتية ومبادئها كانت سببا اساسيا في ان تكون استجابات المديري على اختلاف سنوات خدمتهم وخبرتهم متوافقة .

وبناءً على ما تقدم فان الادارة الذاتية تعد اتجاها حديثا تسهم في تسخير الطاقات والقدرات العاملة في مجال الادارة للعمل بكفاءة نحو تحقيق الديمقراطية وهو سبيل للتنوع المستحب في المجالات التربوية والتعليمية , وهذا بدوره يتفق مع الاتجاهات الادارية الحديثة لعلم النفس في ظروف البيئات المختلفة , كما ويساعد هذا الاتجاه على الابداع والابتكار والتقدمية ويتصف بالمرونة والبعد عن الجمود مما يسهم في الانتعاش الفكري والعلمي والارتقاء بمستوى العملية التعليمية والتربوية وفي الوقت نفسه تسمح بمهامها من تخطيط وادارة ومتابعة وهنا تكون اللامركزية مظهرية .

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث فقد توصلت الباحثة الى عدد من الاستنتاجات هي:

١ . ان مستوى تطبيق الادارة الذاتية لدى مديري في المدارس الابتدائية حسب استجابة افراد العينة بصورة عامة كانت بمستوى متوسط .

٢ . لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية من وجهه نظر افراد العينة من حيث متغيري (الجنس والخدمة) في نظرهم من حيث ممارسة مستوى تطبيق الادارة الذاتية في المدارس الابتدائية .

٣ . ان الادارة الذاتية تعد اتجاها حديثا تسهم في تسخير الطاقات والقدرات العاملة في مجال الادارة للعمل بكفاءة نحو تحقيق الديمقراطية وهو سبيل للتنوع المستحب في المجالات التربوية والتعليمية .

٤ . ان الاهتمام بممارسة تطبيق مبادئ الادارة الذاتية من قبل مديري المدارس الابتدائية يعد مطلب اساسيا للادارة الناجحة والفاعلة كونها تسهم في وضعها في الصدارة .

التوصيات: توصي الباحثة وزارة التربية بما يأتي:

- ١- التأكيد على القائمين والمشتغلين والقائمين في وزارة التربية العمل على عقد البرامج والدورات التدريبية وورش العمل مديري المدارس والعاملين في نشر مفهوم مبادئ الادارة الذاتية لغرض تبصيرهم باهميتها وضرورتها الاطلاع على تجارب الاخرين في الدول وفق هذ المجال.
- ٢- التأكيد على ضرورة اختيار مديري المدارس من القيادات الادارية والتربوية الواعية التي تؤمن باهمية الادارة الذاتية ومبادئها في ادارات المؤسسة مما يتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات والتجارب العربية والعالمية من خلال اجراء المقابلات الشخصية وعقد الدورات والاختبارات لهم.
- ٣- العمل على المشاركة مديري المدارس والعاملين في اتخاذ القرارات الملائمة مع احتياجات وظروف المدرسة ، واعطائهم المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة على عاتقهم . وتوعية المجتمع المحلي باهمية مشاركته في ادارة مدارسهم الارتقاء وجودة اداء العملية التعليمية.

المقترحات:

- ١- اجراء دراسة مماثلة مدى تطبيق الادارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم بحسب متغير التخصص.
- ٢- اجراء دراسة مماثلة مدى تطبيق الادارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة معاونيهم ومعلميهم.
- ٣- اجراء دراسة مماثلة مدى تطبيق الادارة الذاتية لدى مديري المدارس وجهة نظرهم وعلاقته بادارة الجودة الشاملة.

المصادر

- ١- ابراهيم ، كاظم (٢٠١٠) تطوير الاداء الجامعي في التقدم العلمي والتكنولوجي والتنمية البشرية ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، ع / ٢٤ .
- ٢- تركي ، حسين ، (٢٠٠٧) ، نحو سياسة لا مركزية للتخطيط في العراق ، مجلة المخطط والتنمية ، العدد ١٦ ، معهد التخطيط الحضري والاقليمي ، جامعة بغداد.
- ٣- جميل ، محمد عامر (٢٠١٦) مدرسة العصر طموحات وتوجهات ، دار الكتب والوثائق ، بغداد.
- ٤- حامد ، سليمان هاشم (٢٠٠٩) ، الادارة التربوية المعاصرة ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، ط ١ ، عمان .
- ٥- حامد ، سليمان هاشم ، (٢٠٠٩) ، الادارة التربوية المعاصرة ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، ط ١ ، عمان.
- ٦- حسان ، محمد حسن والعجمي ، محمد حسنين ، (٢٠١٣) ، الادارة التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط ١ ، عمان.

٧. حسين , سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦) ، الادارة الذاتية ولا مركزية التعليم . الاسكندرية : دار الوفاء .
٨. حسين ، سلامة ، (٢٠٠٦) ، الادارة الذاتية واللامركزية التعليم ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الاسكندرية.
٩. حمارنة , قسيم محمد (٢٠٠٧) درجة تقدير مديري المدارس الحكومية للمشاركة المجتمعية في تفعيل الادارة الذاتية في مدارس محافظة اربد , رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة اليرموك , اربد , الاردن.
١٠. خطاب ، حسن واخرون (٢٠٠٠) ، الادارة والاشراف التربوي ، مطبعة الوسام ، بغداد .
١١. خليل ، نبيل سعد ، (٢٠٠٩) ، الادارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الاداري المعاصر ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، مصر.
١٢. الدوري ، ياسمين خضير عباس ، (٢٠١٠) ، دور تمكين العاملين في الاداء المنظمي في اطار عناصر الجودة في جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
١٣. الدوسري ، محمد (٢٠٠٥) ، لعلاقات الانسانية في الفكر الاداري المعاصر ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض .
١٤. الذهبي ، جاسم محمد ، نجم عبدالله العزاوي ، (٢٠٠٥) ، مبادئ الادارة العامة منظور استراتيجي شامل ، طبع في مكتبة الجزيرة ، بغداد.
١٥. سرور , سهى سالم (٢٠٠٨) تطوير الادارة المدرسية في المدارس الثانوية المحافظات غزة في ضوء مفهوم الادارة الذاتية للمدرسة , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة العلوم الاسلامية , غزة , فلسطين .
١٦. سعد ، احمد يوسف ، (٢٠٠٩) ، اللامركزية في التعليم متطلبات الاعداد المؤسسي ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ط ١ ، مصر.
١٧. سيد , اسامة محمد (٢٠٠٩) الادارة التعليمية بين المركزية واللامركزية . كفر الشيخ : دار العلم والايمان للنشر .
١٨. الشعر , مرشد عبده (٢٠٠٨) . المدارس المستقلة في دولة قطر ودورها في تطوير التعليم من وجهة نظر الاداريين والمعلمين فيها , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة اليرموك , اربد , الاردن.
١٩. الشمري , راضي بن محسين (٢٠٠٨) مدى امكانية تطبيق الادارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية , رسالة جامعية غير منشورة , جامعة اليرموك , اربد , الاردن.
٢٠. عابدين , محمد (٢٠٠٢) . الادارة المدرسية الحديثة , ط ١ , الاردن : دار الشروق للنشر والتوزيع .

٢١. عباس ، احمد فاضل (٢٠١٣) ، ادارة الانفعالات وعلاقتها بالانماط القيادية لدى مديرو ومديرات المدارس الاعدادية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، العراق .
٢٢. عبد الرحمن، محمد السيد (١٩٩٨): دراسات في الصحة النفسية ، دار قباء للنشر، القاهرة ، مصر .
٢٣. عبد المنعم ، نادية ، وعزة جلال (٢٠٠٥) ، الادارة المدرسية الحديثة في ظل المتغيرات العالمية ، المجموعة العربية للنشر .
٢٤. العجمي ، محمد حسنين (٢٠٠٨) ، استراتيجيات الادارة الذاتية للمدرسة والصف ، عمان : دار المسيرة .
٢٥. الغريب ، رمزية (١٩٨٨) ، التقويم والقياس النفسي والتربوي ، مكتب الانكولوجيا القاهرة ، مصر .
٢٦. الفاخري ، جمال سالم (٢٠٠٨) ، درجة تطبيق نظام الادارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي يواجهها في سلطنة عمان كما يراها الموجهون الاداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك ، اربد ، الاردن .
٢٧. محمد ، ثائر راشد ، ، (٢٠١٤) ، الاداء الوظيفي لدى عمداء كليات جامعة بغداد وعلاقته بالنظام الاداري المركزي ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية - ابن رشد ، جامعة بغداد .
٢٨. محمد ، فيصل يونس . (٢٠٠٢) . المعوقات الادارية والفنية للجامعات العراقية في علاقتها مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة بغداد، كلية التربية، ابن رشد .
٢٩. مرسي ، محمد منير (٢٠٠١) ، الادوات التعليمية اصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب .
٣٠. وزارة التربية (٢٠٠٠) ، المكتبة القانونية العراقية قانون (٢٢) المادة (٥) والمادة (٨) (ب) ، العراق، بغداد .
٣١. يحيى/ محمد ناجي. (٢٠٠٢). تصميم برنامج تدريبي لتطوير اداء القيادات التربوية اليمينية في ديوان عام الوزارة ومكتب التربية التابعة لها باستخدام اسلوب تحليل النظم، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة المستنصرية .
32. Anastasi .A.(1976): *Psychological Testing* .N.V .Macmi;;an. Anastasia, A. (1988). *Psychological Testing*, New York, Macmillan.
33. Brazer , D.(2001) *principal choice and teacher participation in site based management : four schools implement one policy*.Unpublished Edd Thesis, coeorge Mason University .

34. Cheng , C.and cheung , M .(1997) Multi- level self management in Hong Kong. *International Journal of Educational manadment* 8(1) , 231-247.

35. Phillips , I.(1998) , *school based management , expectations and outcomes: Edmonton public school 15 years after implementation* . Unpublished MA thesis , University of Alberta.

استبانة النهائية

السيد المديرالمحترم.
 السيدة المديرة.....المحترمة.

تحية طيبة:

تروم الباحثة القيام بدراسة ميدانية بعنوان " مدى تطبيق الادارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم". ولما تعهده الباحثة فيكم من خبرة وسعة اطلاع، نود ان نستعين بارائكم السديدة في تحديد اهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك بوضع علامة (√) امام الفقرة التي ترونها مناسبة، واذا تقدر الباحثة تعاونكم معنا في الاجابة على فقرات هذه الاستبانة لخدمة البحث العلمي

ت	الفقرات	تتطبق عليه بدرجة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
١.	متابعة سجلات ونتائج التلاميذ بشكل مستمر في المدرسة.				
٢.	يعمل على تحديد معايير المساءلة بوضوح للعاملين في مؤسسة.				
٣.	مرعاة جانب الفروق الفردية بين كافة العاملين في المساءلة.				
٤.	تنوع في طرق المساءلة تبعا للمتغيرات والمواقف التي تحدث.				
٥.	استخدام نظام المكافآت والحوافز الادارية التحفيز العاملين في المدرسة.				
٦.	اضع خطط استرجية حسب احتياجات العاملين في المؤسسة.				
٧.	اوجه العاملين باستخدام نتائج التقويم في تطوير				

					العملية التربوية.
					٨. انظم جدول توزيع الجدول بين العاملين في المدرسة.
					٩. اوزع الادوار في بداية العام الدراسي الجديد على كافة العاملين في المدرسة
					١٠. عقد اجتماعات دورية لتفعيل التواصل بين الادارة واولياء امور التلاميذ.
					١١. وضع الخطط والبرامج لتطوير مستوى التلاميذ.
					١٢. التعرف على مستلزمات التلاميذ وتقديم الخدمات الارشادية لهم.
					١٣. تطبيق قواعد السلوك والانضباط على التلاميذ وفق الانظمة والقوانين المتبعة.
					١٤. تحديد معايير واسس قبول الطلبة والتحاق بالمدرسة.
					١٥. مشاركة اولياء الامور في ادارة المدرسة باتخاذ القرارات.
					١٦. تنظيم لقاءات دورية اجتماعية لتحسين العلاقات بين التلاميذ بالمدرسة.
					١٧. تعزيز العلاقات الايجابية بين ادارة المدرسة والعاملين فيها.
					١٨. عقد دورات والبرامج التدريبية للعاملين اثناء الخدمة في المدرسة.
					١٩. تحفيز العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية وورش عمل وتاهليهم.
					٢٠. توفير المناخ التربوي الايجابي الكافة العاملين بالمدرسة.
					٢١. تحفيز ودعم مادي ومعنوي الكافة العاملين بالمدرسة.
					٢٢. توفير المستحدثات التربوية للمساهمة في تطوير النمو المهني.
					٢٣. تحفيز العاملين على تنمية قدراتهم العلمية.
					٢٤. تشجيع على تبني والعمل بالتجارب التربوية الحديثة وتطبيقها.
					٢٥. المشاركة في المشاورة وتبادل الراي فيما يخص الجوانب السلوكية للتلاميذ.
					٢٦. المشاركة في تحديد مستلزمات من توفير اجهزة ووسائل تعليمية للمدرسة.
					٢٧. المساهمة في اقرار النشاطات الصفية واللا صفية ومتابعة تنفيذها

					٢٨ . المساهمة في وضع اليات والاساليب العلمية في تقويم اداء المدرسة.
					٢٩ . المشاركة في اعداد الميزانية العامة واساليب الصرف منها.
					٣٠ . استشارة العاملين عند صنع القرار
					٣١ . اتوخة الدقة في جمع المعلومات لصنع القرار واتخاذها.
					٣٢ . اطع على اساليب الحديثة في صنع القرار.
					٣٣ . اراعي الجانب العلاقات الانسانية عند صنع القرار واتخاذها.