

Requirements for the Transition to School-Based Management in Secondary Schools from the Perspective of School Administration

Issa Kana'an* 

Dr. Wafiqah Ali**

Dr. Rana Salman***

(Received 19 / 6 / 2025. Accepted 18 / 8 / 2025)

□ ABSTRACT □

This study aims to identify the requirements for transitioning to self-management in secondary schools in Latakia from the perspective of school administrators (principals and vice-principals) and to examine the significance of differences based on educational qualification and years of service. The research employed a descriptive-analytical method, with a sample of 106 school administrators. A 32-item questionnaire covering four main domains—administrative and organizational, human, financial, and technical requirements—was developed and validated for reliability.

Results indicated that administrative and organizational requirements ranked highest in importance, followed by financial, human, and finally technical requirements. No statistically significant differences were found based on educational qualification, except for administrative and organizational requirements favoring holders of a teaching qualification diploma. Similarly, no significant differences were attributed to years of service.

The study recommends enhancing practical training programs for administrators, developing supportive financial and technical mechanisms to facilitate the transition to self-management, promoting awareness and continuous evaluation, and conducting future research in this field.

Keywords: School-Based Management, self-management, transition to self-management. Requirements for the transition to self-management.



Copyright :Latakia University journal (formerly tishreen) -Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* Ph.D. Candidate, Department of Curriculum and Instruction, Faculty of Education, University of Latakia(formerly tishreen) , Syria . Issa.j.kanaan@Tishreen.edu.sy

** Associate Professor, Department of Comparative Education, Faculty of Education, University of Latakia(formerly tishreen) , Syria.

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

متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر الإدارة المدرسية

عيسى كنعان *

د. وفيفة علي **

د. رنا سلمان ***

تاريخ الإيداع 19 / 6 / 2025. قبل للنشر في 18 / 8 / 2025

□ ملخص □

يهدف هذا البحث إلى التعرف على متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية من وجهة نظر العاملين في الإدارة المدرسية (مدير، معاون مدير)، ودراسة دلالة الفروق تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي- عدد سنوات الخدمة). استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينته (106) من العاملين في الإدارة المدرسية، ولتحقيق أهداف البحث، أعدت استبانة مكونة من (32) بنداً موزعة على أربعة محاور رئيسية: المتطلبات الإدارية والتنظيمية، البشرية، المالية، والتقنية، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها.

أظهرت النتائج أن المتطلبات الإدارية والتنظيمية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، تليها المتطلبات المالية، ثم البشرية، وأخيراً المتطلبات التقنية. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي، باستثناء بعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية التي كانت لصالح الحاصلين على "دبلوم التأهيل التربوي". كذلك لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخدمة.

ويقترح البحث: تعزيز البرامج التدريبية العملية للإداريين، وتطوير آليات مالية وتقنية داعمة لتمكين التحول إلى الإدارة الذاتية مع تعزيز التوعية والتقييم المستمر لضمان نجاح هذا التحول، وإجراء دراسات مستقبلية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: School Based- Management، الإدارة الذاتية، التحول إلى الإدارة الذاتية. متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية.



حقوق النشر : مجلة جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً) - سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص 04 CC BY-NC-SA

* طالب دكتوراه، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)، سورية.

Issa.j.kanaan@Tishreen.edu.sy

** أستاذ مساعد، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً)، سورية.

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

مقدمة:

يُعد التعليم حجر الأساس في تطور المجتمعات، وتحقيق التنمية الشاملة، وقد شهد هذا القطاع في العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بإصلاح النظم التربوية وتحسين أدائها. ومن أبرز محاور هذا الإصلاح تطوير الإدارة المدرسية، بوصفها العامل الحاسم في تحقيق جودة العملية التعليمية، وضمان فاعلية تطبيق السياسات التربوية، فنجاح أي مؤسسة تعليمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة إدارتها وقدرتها على التكيف مع متغيرات العصر وتحدياته.

وتعد الإدارة المدرسية ركيزة أساسية في العملية التعليمية، حيث تتحمل مسؤولية تنفيذ السياسات وإدارة الموارد البشرية والمادية، وتهيئة البيئة التربوية الملائمة لتحقيق أهداف التعليم، وقد بينت الأدبيات التربوية أن أي تطوير يستهدف العملية التعليمية دون أن يشمل الإدارة المدرسية يُعد جهداً غير مكتمل، ومن هذا المنطلق دعا المؤتمر السابع لوزراء التربية والتعليم العرب المنعقد في مسقط عام "2010" إلى تطوير الإدارة في الوطن العربي من خلال تبني رؤية واضحة ومحددة من أجل تطوير التعليم وتحديد مسؤوليات كل من الإدارة والعاملين بدقة، واستثمار كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من خلال نظام متكامل للتطوير والتحسين المستمرين [17].

وفي هذا السياق برز مفهوم الإدارة الذاتية (School- Based Management) كأحد الاتجاهات الحديثة في تطوير الإدارة التربوية، والذي يقوم على منح المدارس صلاحيات واسعة لاتخاذ قراراتها باستقلالية، وتعزيز مشاركة المعلمين والإداريين وأولياء الأمور في صنع القرار، وتفعيل الرقابة الذاتية والشفافية، وقد أثبتت التجارب العالمية مثل (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، أستراليا) فعالية هذا النموذج في تحسين جودة التعليم وزيادة كفاءة الأداء المدرسي [20]. وتقوم الإدارة الذاتية على مجموعة من المبادئ أبرزها: اللامركزية، والتمكين الإداري، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية. كما أنها تتطلب جاهزية تنظيمية وإدارية على مستوى المدرسة، تشمل تأهيل الكوادر، وإعادة هيكلة المهام، وتوفير بيئة تشجع على المبادرة والتطوير المستمر [12]. وتعتبر الإدارة الذاتية مدخلاً مهماً من مداخل الإدارة الحديثة القادرة على تحمل المسؤولية والمساءلة، وتتيح مزيداً من الصلاحيات الممنوحة للمدير دون الرجوع إلى الإدارة التعليمية المسؤولة عنه، وخاصة إمكانية انفتاحها على المجتمع المحلي والمؤسسات التربوية الأخرى، وقدرتها على تطوير ذاتها مع خضوعها للتقويم الداخلي والخارجي وإتاحة الفرصة لمشاركة العاملين فيها في عمليات صنع القرار [23]. وفي ضوء التحديات التي يواجهها التعليم في سوريا فقد دعت عدة مؤتمرات وطنية، من بينها المؤتمر الوطني لتطوير التعليم المنعقد في دمشق عام 2019 إلى تحسين الأداء الإداري في التعليم والجودة التعليمية في المدارس السورية، وهذا ينسجم مع الاتجاهات العالمية المعاصرة، حيث اتجهت دول كثيرة إلى إصلاح نظمها التعليمية من خلال تطبيق نموذج الإدارة الذاتية للمدرسة كوسيلة لتحقيق التميز والمنافسة في التعليم على المستوى العالمي في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاقتصاد المعرفي [24]،

وعليه فإن التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي يفرض فهماً دقيقاً لمتطلباته التنظيمية والإدارية والبشرية وخاصة من وجهة نظر الإدارة المدرسية بوصفها الفاعل الأول في هذا السياق، من هنا تتبع أهمية هذا البحث في الكشف عن متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر القائمين على إدارتها.

مشكلة البحث:

شهد النظام التربوي في الجمهورية العربية السورية مع مطلع القرن الحادي والعشرين جملة من التطورات التي شملت بنية العملية التعليمية، وصولاً إلى هيكلية العملية التعليمية، والسعي إلى التخفيف من المركزية وذلك بإنشاء المجمعيات التربوية، وتعديل نظام إعداد المعلمين، إلا أن هذه المساعي اصطدمت بالنمط التقليدي السائد في الإدارة المدرسية، والتي ما تزال تتمركز حول المدير، بوصفه القائد والموجه للعملية الإدارية في المدرسة، في حين يغيب تفعيل الحقيقي لمشاركة باقي العاملين في اتخاذ القرار أو المبادرة، ورغم محاولات وزارة التربية والتعليم تطوير الإدارة المدرسية من خلال برامج تدريب المديرين أثناء الخدمة، إلا أن هذه الجهود بقيت محدودة ولم تمس جوهر البنية المركزية للإدارة المدرسية كما يُشير تقرير التطوير التربوي في الجمهورية العربية السورية عام "2011" [25]. ورغم كل الجهود المبذولة لا يزال النظام التعليمي السوري يُعاني من مركزية شديدة، تتجلى في احتكار وزارة التربية للسياسات والخطط والإشراف الكامل على المدارس، كما بينت دراستنا حلاق التي أُجريت عام 2012 [3]، ودراسة حسن التي أُجريت عام 2015 [19]، وهو ما يعكس فجوة بين التوجهات النظرية والواقع الفعلي في تطبيق الإدارة الذاتية.

ومن خلال رجوع الباحث إلى الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الذاتية للمدرسة فقد وجد الباحث أن دراسة حلاق التي أُجريت عام 2012 [3]، قد بينت أن الإدارة المدرسية في المدارس السورية تواجه عدة معوقات تؤثر في تحقيق أهدافها، منها المركزية في الإدارة المدرسية، التي لا تشجع المبادرة والمشاركة في حل المشكلات التعليمية ولا تمنح إدارة المدرسة سلطة اتخاذ القرار وتؤدي إلى الروتين في العمل والبيروقراطية في الإدارة، كما أن الإدارة المدرسية لا تطبق المداخل الحديثة في إدارتها للمدرسة ولا يُمنح مديرو المدارس التفويض لإصدار القرارات الضرورية لحل المشكلات التي تواجههم في العمل داخل المدرسة. كذلك فقد أشارت دراسة مواس التي أُجريت عام 2017 [11]، إن المعلمين أبدوا درجة موافقة عالية على صورة توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. ومن خلال الخبرة الميدانية للباحث كأحد العاملين في مديرية التربية، فقد لاحظ وجود فجوة واسعة بين الخطاب التربوي الرسمي وما يجري في مدارس التعليم الثانوي على أرض الواقع وهو ما دفعه لإجراء دراسة استطلاعية شملت مقابلات غير رسمية استخدمت فيها أسئلة ذات نهايات مفتوحة، شملت عينتها (15) مديراً ومديرة من مدرّاء التعليم الثانوي في منطقة اللاذقية (منطقة تعليمية في محافظة اللاذقية تشمل المدارس في طوق مدينة اللاذقية)، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2025/2024)، وهدفت إلى تعرف واقع تطبيقهم للإدارة الذاتية بينت نتائجها الآتي: إن مدارس التعليم الثانوي لا تزال مرتبطة بشكل مباشر بوزارة التربية ومديرياتها الفرعية، التي تتولى تسيير شؤونها ومتابعتها والإشراف عليها بالإضافة لوجود فجوة واسعة بين ما هو معمول به على أرض الواقع، وبين التوجهات والطروحات التي تنتبها وزارة التربية من أجل تطوير مدارس التعليم الثانوي والنهوض بها.

كذلك لاحظ الباحث من خلال الرجوع إلى الأدبيات النظرية قلة الدراسات التي تتناول موضوع متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في المدارس بشكل عام، ومدارس التعليم الثانوي بشكل خاص، ولاسيما في الجمهورية العربية السورية، مما زاد من شعور الباحث بأهمية المشكلة وحجمها. حيث اقتصر الأبحاث التي تناولت تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس في الجمهورية العربية السورية على -حد علم الباحث- على أربعة أبحاث فقط هي دراسة سلامة التي أُجريت عام 2015 [10]، ودراسة بدران التي أُجريت عام 2018 [18]، ودراسة نجار وعلي التي أُجريت عام

2021 [37]، ودراسة مرزا التي أجريت عام 2021 [24]، وما يميز هذا البحث عنها تحديده متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر الإدارة المدرسية. وفي ضوء ما سبق، من نتائج الدراسات السابقة وملاحظة الباحث والدراسة الاستطلاعية وتوصيات المؤتمرات فقد تحددت مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر الإدارة المدرسية؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتجلى أهمية البحث في النقاط الآتية:

- 1- إلقاء الضوء على موضوع غاية في الأهمية وهو متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي، كونه إحدى الاتجاهات الإدارية المعاصرة وهو إحدى مؤشرات نجاح الإدارة وجودتها.
- 2- قد يسهم هذا البحث في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة السورية بشكل خاص والتي تفتقر إلى أبحاث مشابهة حول موضوع متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي.
- 3- النتائج التي سينتهي إليها البحث، قد يُستند إليها لتتير الطريق أمام المسؤولين في وزارة التربية عند تجديد وتطوير أنظمتنا التربوية، في إضافة البرامج التدريبية الخاصة بمديري المدارس.
- 4- قد يكون هذا البحث نقطة البداية تؤدي إلى إثارة اهتمام الباحثين لتناول موضوع متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية من جوانب أخرى مهمة لم يتطرق إليها البحث الحالي.

و يمكن تحديد أهداف البحث بالآتي:

- أ. تعرف متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر الإدارة المدرسية.
- ب. الكشف عن دلالة الفروق حول متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر الإدارة المدرسية تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

أسئلة البحث:

ما متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر الإدارة المدرسية؟

فرضيات البحث:

اختبرت فرضيات البحث عند مستوى دلالة (0.05):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العاملين في الإدارة المدرسية (مدير، معاون مدير) في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية على استبانة متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

الإدارة الذاتية للمدرسة: 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 [13].

وتُعرف الإدارة الذاتية للمدرسة إجرائياً بأنها: منح السلطة والصلاحيات لمجلس إدارة مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية بما تتضمنه عملية صنع واتخاذ القرارات التعليمية والمالية بمشاركة مديري المدارس والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلاب وذلك من وجهة نظر العاملين في الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي (مدير، معاون مدير).

وتُعرف متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية للمدرسة إجرائياً بأنها: مجموعة من الشروط والعوامل التنظيمية والإدارية والبشرية والمالية والتقنية، التي تُعد ضرورية لتمكين المدرسة الثانوية في مدينة اللاذقية من إدارة شؤونها بصورة مستقلة أو شبه مستقلة، من خلال منحها صلاحيات مناسبة في اتخاذ القرار ضمن إطار من المساءلة والشفافية.

منهج البحث وأدواته:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا المنهج من انطباق 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 [29].

حدود البحث:

الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2024 – 2025)م.

الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية.

الحدود البشرية: تم تطبيق أدوات البحث على جميع العاملين في الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية (مدير، معاون مدير).

الحدود العلمية: متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر الإدارة المدرسية.

متغيرات البحث:

تمثلت متغيرات البحث في الأتي:

متغيرات تصنيفية: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة.

متغيرات تابعة: متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر الإدارة المدرسية (مدير، معاون مدير).

مجتمع البحث وعينته:

اشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين في الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للعام الدراسي (2024 – 2025)، والبالغ عددهم (106) مديراً ومعاون مدير موزعين على (30) مدرسة بحسب سجلات مديرية التربية، وتم اختيار عينة البحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل، بحيث شملت جميع العاملين في الإدارة المدرسية (مدير، معاون مدير) في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية. علماً أنه تم اختيار العينة الاستطلاعية وعينة الصدق والثبات من خارج المجتمع الأصلي للبحث وذلك لضمان عدم تأثيرها على نتائج البحث الرئيسية. ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.

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

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	65	61.3%
	دبلوم تاهيل تربوي	31	29.2%
	دراسات عليا	10	9.4%
سنوات الخدمة	أقل من (5) سنوات	21	19.8%
	من (5-10) سنوات	65	61.3%
	أكثر من (10) سنوات	20	18.9%

أدوات 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 مواس التي أجريت عام 2017، وهي عبارة عن استبانة متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر الإدارة المدرسية، وهي مؤلفة من أربع محاور هي: (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات المالية)، و يتكون كل محور من (8) عبارات، وبالتالي فإن مجمل عدد عبارات الاستبانة هي (32) عبارة، 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.

ثم تم حساب المدى (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه على عدد الفئات المطلوبة للحصول على طول الفئة (4=5÷0.8) ويعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة (بداية الاستبانة وهي الواحد الصحيح) كما هو موضح في القانون التالي:

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو التالي:

الجدول رقم (2): الحدود الدنيا والعليا لكل فئة والنسبة المئوية المقابلة لكل فئة ودرجة الموافقة

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

1- 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، والصدق التمييزي.

1- صدق المحكمين قام الباحث بالتأكد من الصدق المنطقي للأداة المؤلفة من (32) بنداً موزعة على أربع 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، وبناءً على ملاحظات وتعديلات السادة المحكمين تم تعديل الأداة بشكلها النهائي.

2- الصدق البنيوي بطريقة الاتساق الداخلي:

طُبق الاستبيان على عينة الدراسة السيكمترية، والمكونة من (30) من العاملين في الإدارية المدرسة (مدير، معاون مدير)، في مدارس منطقة اللاذقية وتم حساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون من خلال الخطوات التالية: 1- دراسة معاملات ارتباط كل بند من البنود مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه البنود. 2- دراسة معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية مع الدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم(3): معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة

الأبعاد الفرعية	البنود	معاملات الارتباط بين البنود والأبعاد التي تنتمي لها	معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للاستبيان
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	1	0.837**	0.891**
	2	0.822**	
	3	0.805**	
	4	0.781**	
	5	0.763**	
	6	0.739**	
	7	0.715**	
	8	0.698**	
المتطلبات البشرية	9	0.684**	0.674**
	10	0.667**	
	11	0.653**	
	12	0.642**	
	13	0.631**	
	14	0.619**	
	15	0.606**	
	16	0.592**	
المتطلبات المالية	17	0.581**	0.592**
	18	0.568**	
	19	0.554**	
	20	0.542**	
	21	0.530**	
	22	0.517**	
	23	0.503**	
	24	0.491**	
المتطلبات التقنية	25	0.479**	0.320**
	26	0.466**	
	27	0.455**	
	28	0.446**	
	29	0.462**	
	30	0.488**	
	31	0.511**	
	32	0.523**	

**=Statistically Significant at (0.01), *=Statistically Significant at (0.05)

وبمقارنة نتائج الجدول السابق نجد:

- دراسة معاملات ارتباط كل بند من البنود مع الدرجة الكلية للاستبانة: ارتباط البنود مع الدرجة الكلية للاستبانة يتراوح بين $(0.446^{**}/0.837^{**})$ ، 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 $(0.320^{**}/0.891^{**})$ ، وجميعها موجبة ودالة عند مستوى دلالة 0.01.

ب- ثبات أداة البحث:

للتأكد من ثبات الاستبيان اعتمد الباحث الطرائق الآتية:

1- الثبات بالتجزئة النصفية Split Half:

بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة السيكومترية، والبالغ عددها (30) من العاملين في الإدارة المدرسية (مدير، معاون مدير)، تم وضع البنود في مجموعتين وفقاً للبنود الفردية والزوجية من حيث الترتيب، ومن ثم حساب الارتباط بين درجات المجموعتين، ونتائج التحليل الإحصائي لعملية التجزئة النصفية وحساب معامل الارتباط بين الجزئين تمثلت في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (4) : معاملات الارتباط بين النصفين بعد تقسيم الاستبانة إلى بنود فردية وبنود زوجية

الأبعاد الفرعية	سبيرمان براون
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	0.936
المتطلبات البشرية	0.832
المتطلبات المالية	0.876
المتطلبات التقنية	0.754
الاستبيان	0.924

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيم معاملات ثبات التجزئة النصفية المحسوبة والمصححة باستخدام معادلة سبيرمان- براون تراوحت بين $(0.754/0.936)$ وتدل على درجة ثبات عالية.

2- الثبات بدلالة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha:

تم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ "Cronbach's alpha" على عينة الصدق والثبات البالغة (30) من العاملين في الإدارة المدرسية (مدير، معاون مدير). والجدول رقم (3) يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان.

جدول رقم (5): معاملات الثبات باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ

الأبعاد الفرعية	(Cronbach's Alpha)
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	0.937
المتطلبات البشرية	0.722
المتطلبات المالية	0.894
المتطلبات التقنية	0.763
الاستبيان	0.928

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ تراوحت بين $(0.722/0.937)$ وتدل على درجة ثبات عالية.

الإطار النظري:**أولاً- مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة:**

برز مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، كأحد الاتجاهات المعاصرة الهادفة إلى تحسين جودة التعليم وتفصيل دور المدرسة كوحدة إدارية مستقلة. وتعددت المصطلحات المرتبطة به مثل: الإدارة اللامركزية، أو إدارة المدرسة المحلية، أو الإدارة المتمركزة على المدرسة، أو المدارس المستقلة، إلا أن مصطلح "الإدارة الذاتية" يُعد الأكثر شيوعاً. ويُقصد بالإدارة الذاتية للمدرسة تمكين إدارتها من اتخاذ قرارات محورية تتعلق بالميزانية، والمناهج، والموظفين، وغيرها من الجوانب التشغيلية، دون الرجوع المباشر إلى السلطة المركزية. وتبنى هذه الفكرة على اعتبار المدرسة وحدة أساسية في النظام التربوي، تُمنح درجة من الاستقلال تُمكنها من إدارة شؤونها، ضمن إطار من المساءلة والرقابة، خصوصاً ما يتعلق بجودة المخرجات التعليمية [20]. وقد عرفها Caldwell بأنها: "هي نظام إداري يركز على اللامركزية، ويجعل المدرسة مسؤولة عن اتخاذ قراراتها المتعلقة بالأهداف، والسياسات، والمناهج، والمعايير، والمسؤوليات" [6]، في حين يرى حسين أن الإدارة الذاتية تمثل نمطاً من اللامركزية، يُعيد توزيع سلطة القرار بين العاملين في المدرسة وأفراد المجتمع المحلي، بما يُعزز قدرتهم على دعم العملية التعليمية وتطويرها [31]. ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن الإدارة الذاتية للمدرسة هي شكل من أشكال اللامركزية الذي يجعل المدرسة والواقع المدرسي وحدة أساسية لصنع القرار، ويعتمد بصورة أساسية على تفويض الصلاحيات الإدارية والمالية، بما يُرسخ مبدأ الاستقلال في اتخاذ القرار، ويُعزز المشاركة المجتمعية، ويهيئ مناخاً محفزاً للإبداع والمساءلة والتنمية المهنية المستمرة.

ثانياً - أسس ومبادئ الإدارة الذاتية:

إن من أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية هي وجود قائد مهياً، قادر على التنبؤ والتأمل، وتحديد رؤية واضحة للمدرسة، ويمتلك القدرة على توظيف موارد المدرسة المادية والبشرية واستثمارها في تحقيق غايات وأهداف المجتمع المحيط بالمدرسة بطريقة تكسبها الرضا عن مخرجاتها. أما فيما يتعلق بالأسس التي تقوم عليها الإدارة الذاتية فيمكن عرضها كما يلي:

1- المشاركة في صنع القرار: تُشكل المشاركة في اتخاذ القرار محوراً أساسياً، حيث تمنح الكوادر التربوية، وأعضاء المجتمع المدرسي الفرصة للمساهمة في وضع السياسات وتحديد الأولويات، مما يُعزز الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية.

2- الشفافية: ويعني ذلك توفير معلومات واضحة ومتاحة لجميع العاملين في المدرسة، بما يُسهل أداء المهام بكفاءة، ويُعزز بيئة العمل التعاونية.

3- المساءلة: تقتضي الإدارة الذاتية وجود نظام محاسبة فعال يشمل تقارير دورية عن أداء الطلبة والخطط التطويرية، مما يضمن جودة المخرجات التعليمية.

4- الاستقلالية: ويقصد بها الاستقلالية في الإيرادات والنفقات وإدارة الموارد المالية وأداء مجلس إدارة المدرسة والمعلومات الإستراتيجية حول السياسة الأوسع والبيئة الاقتصادية، والمكافآت التي تمنح وتستند إلى أداء المنظمة ومساهمات العاملين فيها [36].

ثالثاً- متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية:

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

المتطلبات الإدارية والتنظيمية: يشمل ذلك ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم لمفهوم الإدارة الذاتية، وتطوير الهياكل التنظيمية، والأدلة الإجرائية، وتعزيز صلاحيات مجالس إدارة المدارس، ووضع أنظمة فعالة للتواصل الداخلي والخارجي. وقد أكد العتيبي في دراسته التي أجراها عام 2023 [9]، أهمية تلك العناصر كمرتكزات أساسية لضمان التطبيق الفعال لمدخل الإدارة الذاتية.

المتطلبات البشرية: حيث يُعد الكادر البشري المحرك الرئيسي للإدارة الذاتية للمدارس، لذلك تبرز أهمية التدريب المستمر، وبناء القدرات القيادية والإدارية للمعلمين والإداريين. بالعاملين، وقد أشار البعداني في دراسته التي أجراها عام 2019 [8]، إلى أن التنمية المهنية المستمرة للعاملين مطلب رئيسي لتطبيق الإدارة الذاتية.

المتطلبات التقنية: يُعد التحول الرقمي عنصراً حيوياً، حيث يتطلب توفير بنية تحتية تقنية متطورة، تشمل أجهزة الحواسيب، وشبكات الإنترنت، وبرمجيات الإدارة المدرسية، لضمان فاعلية العمليات التربوية والإدارية، وفي هذا الصدد أشار الدوسري في دراسته التي أجراها عام 2019 [33]، والبعداني في دراسته التي أجراها عام 2019 [8]، إلى ضرورة توفير نظم فعالة للمعلومات والاتصالات، تضمن تدفق المعلومات في الوقت المناسب، وتوفير أجهزة حواسيب كافية، وربطها بشبكة داخلية، وتوفير التطبيقات البرمجية الحديثة اللازمة لعمليات التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء، واستخدام التكنولوجيا في عمليات الحفظ والتوثيق.

المتطلبات المالية: يتطلب التطوير وعمليات التغيير تكاليف وموازنات لتمكين المدارس من تحقيق أهداف التحول نحو الإدارة الذاتية، فاستقلالية المدرسة هنا تشمل الجانب الإداري والمالي لذلك يرى الدوسري في دراسته التي أجراها عام 2019 [33]، أن تقييد الصلاحيات المالية أو عدم توفر الموازنات، يُعد من المعوقات الرئيسية لتطبيق الإدارة الذاتية، حيث يجب منح المدارس صلاحية وسلطة اتخاذ القرارات الآلية حول الإنفاق وتوزيع الموارد، وإدارة الموارد المالية للمدرسة باستقلالية، ومساعدتها مادياً، مع إخضاع معاملاتها المالية للمراجعة والمحاسبة الدقيقة، وبالإضافة إلى ذلك فقد أضاف العتيبي في دراسته التي أجراها عام 2023 [9]، متطلبات مالية شملت: زيادة الموازنات بما يتناسب مع مهام واحتياجات المدارس، وتطوير البنية التحتية للمدارس، ويشمل ذلك الفصول الدراسية والصالات والملاعب، والمختبرات، والمكاتب الإدارية، وأنظمة ووسائل التعلم، وشبكة الإنترنت، وصيانتها باستمرار، ومنح المدارس صلاحيات استثمارية لمنشأتها ومواردها، وعقد الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المحلي، وإمكانية تبني نماذج متقدمة للمدارس ذات عوائد مالية مثل المدارس المنتجة.

ومن هنا يمكن القول أن التحول نحو الإدارة الذاتية للمدارس ليس مجرد إجراء تنظيمي، بل هو نقلة نوعية تتطلب تهيئة شاملة تشمل النظم الإدارية، والكوادر البشرية، والبنى التقنية، والموارد المالية. كما أن نجاح هذا التحول يعتمد على مدى قدرة المدرسة على إدارة شؤونها بكفاءة، ضمن إطار من الشفافية والمساءلة، وبمشاركة فعالة من المجتمع المحلي، ما يضمن تحقيق التنمية المستدامة في العملية التعليمية.

دراسات سابقة وموقع البحث الحالي منها:

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية وهي:

دراسات عربية:

دراسة موس (2017). متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة دمشق من وجهة نظر المعلمين [11].

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة دمشق من وجهة نظر المعلمين. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (647) معلماً ومعلمة، من المعلمين العاملين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة دمشق، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة من خلال استخدام استبانة مكونة من خمسة محاور وهي: (المتطلبات التنظيمية والإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية، المتطلبات الفنية والتقنية، والمتطلبات القانونية والتشريعية)، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن المعلمين أبدوا درجة موافقة عالية على صورة توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وجاء ترتيب المحاور من حيث الأهمية على النحو الآتي: (المتطلبات البشرية، المتطلبات التنظيمية والإدارية، المتطلبات المالية، المتطلبات الفنية والتقنية، وأخيراً المتطلبات القانونية والتشريعية).

دراسة مؤذن (2017) في السعودية، بعنوان: مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف [27].

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها ووكلائها. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (57) قائداً، و (86) وكيلاً من قادة ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الطائف باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة من خلال استخدام استبانة مكونة من ثلاثة أبعاد وهي: (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية)، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن درجة توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها ووكلائها جاءت بالترتيب التالي الآتي: (المتطلبات البشرية، فالمتطلبات المادية، ثم المتطلبات التنظيمية) وجميعها بدرجة توافر متوسطة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير قادة ووكلاء المدارس الثانوية بمحافظة الطائف حول أبعاد متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية تعزى إلى طبيعة العمل، وكان الفارق لصالح قادة المدارس الثانوية، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة في القيادة المدرسة وكان الفارق لصالح من خبرتهم (10) سنوات فأكثر دراسات أجنبية:

دراسة عيسى، انيليزا محمد وميدين، الأمين وعبد الله، عبد الغني كنسان بعنوان: تطبيقات الإدارة الذاتية للمدرسة في ماليزيا مراجعة الدراسات السابقة.

(Isa, Annaliza Mohamad and Mydin, Al-Amin and Abdullah, Abdul Ghani Kanesan, 2020)

School-Based Management (SBM) Practices in Malaysia: A Systematic Literature Review[4].

هدفت الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية للدراسات التي تناولت مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة (SBM) في ماليزيا، وتحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على عدة أسئلة منها: كيف يتم تنفيذ الإدارة الذاتية للمدرسة في ماليزيا؟ وإلى أي مدى يشارك المدراء والمعلمون وأولياء الأمور والمجتمعات في الإدارة الذاتية للمدرسة في ماليزيا؟ وما هي المشكلات والتحديات التي تواجه المدارس في تنفيذ الإدارة الذاتية؟ ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أظهرت نتائج المراجعات الأدبية التي استمرت عقداً من الزمن حول تنفيذ الإدارة الذاتية للمدرسة في ماليزيا أن تنفيذها كان في

مستوى معتدل وبيّنت الدراسة الحاجة إلى أداة معيارية لتقييم الإدارة الذاتية للمدرسة والاهتمام بالتطوير المهني للمديرين في عدة مجالات كالتربية والمساءلة والنزاهة.

دراسة فالي وداود (Vaily & Daud, 2015). بعنوان: سياسة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في مدارس

كوالالمبور.

The Implementation of School Based Management Policy: An Exploration Procedia-Socialand Behavior Science[34].

هدفت الدراسة إلى معرفة سياسة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في مدارس كوالالمبور، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي لملائمته لأغراض الدراسة، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (95) مدرسة في أربعة مناطق في كوالالمبور. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مديري مدارس كوالالمبور لديهم إدارة فاعلة، وجاهزية لتطبيق الإدارة الذاتية التي تتناسب مع مواردهم البشرية، وأن لديهم رؤى مستقبلية لتطوير مدارسهم والعاملين فيها.

التعقيب على الدراسات السابقة وجوانب الإفادة منها:

اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في بحثه موضوع الإدارة الذاتية في المدرسة، كما أُنْفَقَ البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة من حيث أداة البحث المستخدمة "الاستبانة"، والمنهج المستخدم "المنهج الوصفي التحليلي"، في حين اختلف مع دراسة فالي وداود (Vaily & Daud) التي أجريت عام 2015 [34]، فقد استخدمت المنهج النوعي، كذلك فقد اختلف البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة من حيث العينة، فقد تناول البحث الحالي متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر الإدارة المدرسية، في حين تناولت دراسة مواس التي أجريت عام 2017 [11]، متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. جوانب الإفادة من الدراسات السابقة: تمت الاستفادة من الدراسات التي تمّ الاطلاع عليها من حيث القاعدة النظرية والإرشاد إلى الأدوات الملائمة، كذلك يمكن عد هذا البحث إضافة تربوية جديدة، نظراً لتناوله متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر الإدارة المدرسية على نحو لم يسبق دراسته من قبل على حد علم الباحث.

النتائج والمناقشة:

الإجابة على أسئلة البحث:

سؤال البحث: ما متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر الإدارة المدرسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات متطلبات الإدارة الذاتية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات متطلبات الإدارة الذاتية

الدرجة الكلية	المتطلبات التقنية	المتطلبات المالية	المتطلبات البشرية	المتطلبات الإدارية والتنظيمية	متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية
27.97	23.68	30.90	26.18	31.13	المتوسط الحسابي
6.96	5.93	6.56	5.28	7.21	الانحراف المعياري

عدد البنود	8	8	8	8	32
الترتيب	1	3	2	4	-
درجة الأهمية	متوسط	متوسط	متوسط	منخفض	متوسط

يبين الجدول رقم(6) أن مستوى توافر متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر الإدارة المدرسية يُعد متوسطاً بشكل عام مما يدل على وجود بنية أساسية ومقومات مبدئية مشجعة لتطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية، لكن لا تزال هناك فجوات ملحوظة خصوصاً على الصعيد التقني والتربوي، وتتوزع هذه المتطلبات بحسب الأولوية على النحو الآتي: **المتطلبات الإدارية والتنظيمية**، تليها **المتطلبات المالية**، ثم **المتطلبات البشرية**، فيما حلت **المتطلبات التقنية** في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة **مواس التي أجريت عام 2017 [11]**، والتي رتبت متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية من حيث الأهمية على النحو الآتي: (**المتطلبات البشرية**، **المتطلبات التنظيمية والإدارية**، **المتطلبات المالية**، **المتطلبات الفنية والتقنية**، وأخيراً **المتطلبات القانونية والتشريعية**)، كذلك تختلف عن نتائج دراسة مؤذن التي أجريت عام 2017 [27]، التي جاءت فيها **المتطلبات البشرية** في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، فالمتطلبات المادية، ثم **المتطلبات التنظيمية**. **ويُرجع الباحث ذلك** إلى أن **المتطلبات الإدارية والتنظيمية** تأتي في المقدمة لأنها تشكل الأساس الذي تبنى عليه الإدارة الذاتية فهي المعنية بتحديد الصلاحيات ووضع اللوائح وبناء الهيكل الإداري الذي يمكن المدرسة من إدارة نفسها ومن دون تنظيم إداري فعال لا يمكن تفعيل بقية المتطلبات بكفاءة حتى لو توفرت. في حين يمكن تفسير أن **المتطلبات المالية** جاءت في المرتبة الثانية لأن استقلال المدرسة بقراراتها يعتمد بدرجة كبيرة على توافر الموارد المالية، وامتلاك القدرة على التصرف فيها وفق أولويات المدرسة، كذلك يمكن تفسير وجود **المتطلبات البشرية** في المرتبة الثالثة بأن دورها يظل مرتبطاً بالبنية التنظيمية والمالية التي تتيح توظيف هذه الموارد بكفاءة. ورغم أهمية التكنولوجيا في دعم عمليات الإدارة الذاتية، إلا أن العاملين في الإدارة المدرسية غالباً ما يرونها وسائل مساعدة وليست جوهرية في المرحلة الأولى من التحول لاسيما في السياقات التي لا تزال تقتصر إلى البنية الأساسية في الجوانب الإدارية والمالية والبشرية وهذا ما يفسر كون **المتطلبات التقنية** في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بين متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية.

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين في الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية على استبانة متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حسب متغير المؤهل العلمي فكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين

في الإدارة المدرسية (مدير، معاون مدير) حسب متغير المؤهل العلمي

الأبعاد الفرعية	المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	إجازة جامعية	65	29.70	8.14
	دبلوم تأهيل تربوي	31	33.55	4.95
	دراسات عليا	10	28.38	8.18
	المجموع	106	31.13	7.21

5.08	26.24	65	إجازة جامعية	المتطلبات البشرية
5.82	26.00	31	دبلوم تأهيل تربوي	
4.63	26.63	10	دراسات عليا	
5.29	26.18	106	المجموع	
7.04	30.51	65	إجازة جامعية	المتطلبات التقنية
5.66	32.45	31	دبلوم تأهيل تربوي	
6.23	26.75	10	دراسات عليا	
6.57	30.91	106	المجموع	
5.20	23.81	65	إجازة جامعية	المتطلبات المالية
6.81	22.68	31	دبلوم تأهيل تربوي	
4.78	27.00	10	دراسات عليا	
5.94	23.68	106	المجموع	
19.36	110.27	65	إجازة جامعية	الدرجة الكلية
16.13	114.68	31	دبلوم تأهيل تربوي	
20.44	108.75	10	دراسات عليا	
18.13	111.91	106	المجموع	

للكشف عما إذا كان هنالك فروق جوهرية ما بين متوسطات الأبعاد الفرعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA فكانت النتائج كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (8): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق

في إجابات عينة البحث (مدير، معاون مدير) حسب متغير المؤهل العلمي

القرار	القيمة الاحتمالية	قيم F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد الفرعية
دال*	0.045	3.23	158.70	2	317.40	بين المجموعات	المتطلبات الإدارية والتنظيمية
			49.11	73	3585.28	داخل المجموعات	
				75	3902.68	المجموع	
غير دال	0.953	0.05	1.37	2	2.74	بين المجموعات	المتطلبات البشرية
			28.69	73	2094.69	داخل المجموعات	
				75	2097.42	المجموع	
غير دال	0.078	2.64	108.97	2	217.93	بين المجموعات	المتطلبات المالية
			41.32	73	3016.42	داخل المجموعات	
				75	3234.36	المجموع	
غير دال	0.184	1.73	59.99	2	119.97	بين المجموعات	المتطلبات التقنية
			34.58	73	2524.45	داخل المجموعات	
				75	2644.42	المجموع	
غير دال	0.537	0.63	208.39	2	416.78	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			331.83	73	24223.57	داخل المجموعات	
				75	24640.36	المجموع	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات العاملين في الإدارة المدرسية (مدير، معاون مدير) على مجمل الاستبانة وأبعادها الفرعية، باستثناء بعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وهذا يعني قبول الفرضية، في جميع الأبعاد، ما عدا البعد المذكور أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العاملين في الإدارة المدرسية (مدير، معاون مدير) في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية على استبانة متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية

باستثناء بعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويفسر الباحث ذلك بأن إدراك متطلبات التحول نحو الإدارة الذاتية لا يتأثر بالمؤهل الأكاديمي وحده بل يبدو أنه يرتبط بتقارب في الخبرة المهنية والتجربة العملية لدى أفراد العينة، وهو ما انعكس في نوع من التجانس الإدراكي بينهم بغض النظر عن خلفيتهم التعليمية، في المقابل كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات العاملين في الإدارة المدرسية (مدير، معاون مدير) على بعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهذا يعني رفض الفرضية بالنسبة لهذا البعد بناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم (9): نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين

القيمة الاحتمالية	درجات الحرية 2	درجات الحرية 1	قيمة ف ليفين	المتطلبات الإدارية والتنظيمية
0.002	73	2	6.72	

يتبين من الجدول رقم (9) أن العينات غير متجانسة، حيث كانت مستوى الدلالة أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) ولحساب الفروق بين المتوسطات ومستوى دلالتها، تم استخدام اختبار المقارنات المتعددة Dunnett C للعينات غير المتجانسة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (10): اختبار دونت سي

القرار	متوسط الفروق	المؤهل العلمي	
دال*	-3.84	دبلوم التأهيل التربوي	إجازة جامعية
غير دال	1.32	دراسات عليا	إجازة جامعية
دال*	5.17	دراسات عليا	دبلوم التأهيل التربوي

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (10) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات العاملين في الإدارة المدرسية (مدير، معاون مدير)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، فقد تبين أن هذه الفروق كانت لصالح العاملين الحاصلين على "دبلوم تأهيل تربوي"، مقارنة بزملائهم الحاصلين على "إجازة جامعية" أو "دراسات عليا". كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على "إجازة جامعية"، والحاصلين على "دراسات عليا". ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال طبيعة التكوين الأكاديمي، والتدريبي الذي يحظى به حاملو دبلوم التأهيل التربوي، حيث يُركز هذا البرنامج على الإعداد العملي والتطبيقي، لاسيما في الجوانب الإدارية والتنظيمية المرتبطة بإدارة المدرسة وبالتالي يكون هؤلاء الأفراد أكثر إتصافاً بالواقع الميداني، وأقدر على إدراك المتطلبات الإجرائية الفعلية للتحول إلى الإدارة الذاتية مقارنة بنظرائهم من حملة الإجازة التعليمية أو الدراسات العليا الذي يغلب على تأهيلهم الطابع النظري، وهذا يؤكد أن المتطلبات الإدارية والتنظيمية للتحول إلى الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الثانوي تتطلب إعداداً عملياً متخصصاً، وهذا يستدعي تعزيز برامج التأهيل والتدريب المستمر لتشمل الجوانب الإدارية والتطبيقية لتشمل جميع الفئات.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العاملين في الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية على استبانة متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة فكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي.

جدول رقم(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين في الإدارة المدرسية(مدير، معاون مدير) حسب متغير عدد سنوات الخدمة

الأبعاد الفرعية	عدد سنوات الخدمة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	أقل من خمس سنوات	21	27.33	7.07
	من (5 - 10) سنوات	65	30.45	8.48
	أكثر من (10) سنوات	20	31.88	6.90
	المجموع	106	31.13	7.21
المتطلبات البشرية	أقل من (5) سنوات	21	25.89	4.08
	من (5 - 10) سنوات	65	24.73	6.23
	أكثر من (10) سنوات	20	26.52	5.30
	المجموع	106	26.18	5.29
المتطلبات المالية	أقل من (5) سنوات	21	28.00	6.24
	من (5 - 10) سنوات	65	31.64	7.68
	أكثر من (10) سنوات	20	31.23	6.39
	المجموع	106	30.91	6.57
المتطلبات التقنية	أقل من (5) سنوات	21	23.78	3.73
	من (5 - 10) سنوات	65	21.27	6.28
	أكثر من (10) سنوات	20	24.14	6.12
	المجموع	106	23.68	5.94
الدرجة الكلية	أقل من (5) سنوات	21	105.00	16.01
	من (5 - 10) سنوات	65	108.09	22.46
	أكثر من 10 سنوات	20	113.77	17.46
	المجموع	106	111.91	18.13

للكشف عما إذا كان هنالك فروق جوهرية ما بين المتوسطات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA فكانت النتائج كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (12) تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق في إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الأبعاد الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	القيمة الاحتمالية	القرار
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	بين المجموعات	165.83	2	82.92	1.62	0.205	غير دال
	داخل المجموعات	3736.85	73	51.19			
	المجموع	3902.68	75				
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	30.37	2	15.18	0.54	0.587	غير دال
	داخل المجموعات	2067.05	73	28.32			
	المجموع	2097.42	75				
المتطلبات المالية	بين المجموعات	87.83	2	43.91	1.02	0.366	غير دال
	داخل المجموعات	3146.53	73	43.10			
	المجموع	3234.36	75				
المتطلبات التقنية	بين المجموعات	75.83	2	37.91	1.08	0.346	غير دال
	داخل المجموعات	2568.59	73	35.19			
	المجموع	2644.42	75				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	783.46	2	391.73	1.20	0.307	غير دال
	داخل المجموعات	23856.89	73	326.81			
	المجموع	24640.36	75				

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم(12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من العاملين في الإدارة المدرسية(مدير، معاون مدير) على استبانة متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وهو ما يدعم الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لهذا المتغير، وهذا يعني قبول الفرضية، ويعزى ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن التماثل في التصورات بين أفراد العينة على اختلاف سنوات خبراتهم، يمكن أن يكون ناتج عن مصادر معرفية وتدريبية موحدة تلقاها العاملون في الإدارة المدرسية سواء من خلال التوجيهات الوزارية أو البرامج التدريبية العامة مما أدى إلى تقليص الفجوات المعرفية المتعلقة بمفهوم الإدارة الذاتية بين ذوي الخبرات المختلفة، كذلك يمكن أن يعزى غياب الفروق إلى طبيعة مهام الغدارة المدرسية في المدارس الثانوية، والتي تتطلب التزاماً بنظم وقوانين موحدة تُفرض على الجميع مما يُقلل من مساحة الاجتهاد الشخصي، أو التباين في الأداء الناتج عن الخبرة **وتختلف هذه النتيجة** مع دراسة مؤذن التي أجريت عام 2017 [11]، التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة في القيادة المدرسية وكان الفارق لصالح من خبرتهم(10) سنوات فأكثر

مقترحات البحث:

في ضوء البحث الحالي ونتائجه، فإن الباحث يقدم المقترحات الآتية:

- ✓ تكثيف جهود التوعية والتثقيف الإداري حول مفهوم ومتطلبات الإدارة الذاتية.
- ✓ تطوير برامج تدريبية عملية ومخصصة للعاملين في الإدارة المدرسية تركز على الجوانب الإدارية والتنظيمية.
- ✓ إنشاء آليات مالية مرنة تتيح للإدارات المدرسية الاستقلالية في إدارة الموارد المالية.
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري من خلال برامج تحفيزية وتطوير مهني
- ✓ تطوير البنية التقنية للمدارس تدريجياً بالتوازي مع التحسينات الإدارية والمالية والبشرية.
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات حول متطلبات التحول إلى الإدارة الذاتية على عينات مختلفة.

References

- [1]. A, Davies. The System of Local Management of Schools in the UK -Achieving an Optimal Balance of Centralization and Decentralization in Education, Postmodern Openings, Year 2, No. 5, Vol. 5, March.(2011).
- [2]. A. Al-Atal . Requirements for applying the self-management approach in managing middle schools in Kuwait. Journal of Scientific Research in Education, . (in Arabic). 18(5), 445–470. (2017).
- [3]. A. Hallaq. The requirements for achieving decentralization in basic and general secondary education schools in the Syrian Arab Republic: A field study in Rural Damascus. Damascus University Journal, (in Arabic). 28(2).(2012).
- [4]. A. M Isa, A .A Mydin, & A. G. K Kanesan. School-Based Management (SBM) Practices in Malaysia: A Systematic Literature Review, Vol. 10, No. 9, Pg. 822 – 838. (2020).
- [5]. B. Al-Mufarrej, A. Al-Mutairi & M. Hamadeh. Contemporary Trends in Teacher Preparation and Professional Development. Educational Research and Development Administration, Ministry of Education, Kuwait (in Arabic), (2007).
- [6]. B. J. Caldwell. (2005): School-based Management, education policy series, Unesco, The International Academy of Education.(2005).

- [7]. E. H. Al-Zayyat & A. S. Gohar. Requirements for activating self-management in general secondary education schools in Egypt. *Damietta Faculty of Education Journal*,. (in Arabic). 81(1), 1–27.(2022).
- [8]. F. Al-Bu'dhani. Requirements for implementing self-management in public education schools in Ibb City, Yemen. *Al-Qalam Journal*, . (in Arabic). (15), 270–316.(2019).
- [9]. F. Al-Otaibi. A proposed framework for implementing school self-management in general education schools in the Kingdom of Saudi Arabia. *Assiut University College of Education Journal*, (in Arabic). 39(3), 123–152. (2023)..
- [10]. G. Salameh.. A proposed model for developing the management of general secondary schools in the Syrian Arab Republic in light of the self-management approach [Unpublished doctoral dissertation, Faculty of Education, University of Damascus]. (in Arabic).(2015).
- [11]. H. K. Muwas. Requirements for Implementing School-Based Management in the First Cycle of Basic Education Schools in Damascus Governorate from Teachers' Perspectives. *Al-Baath University Journal, Humanities Series* (in Arabic), 2(40), (2018).
- [12]. I, Ghali L. Habeeb & K, Hamzah.. Self-Management and its Relation to Organizational Excellence, *International Journal of Engineering & Technology*, 7, (4.7) 47-50. . (2018).
- [13]. I. Al-Rajhi. The level of implementation of self-management in public schools in Mecca from the perspective of school leaders. *King Abdulaziz University Journal – Economics and Administration*, (in Arabic).35(1), 1–21.(2021).
- [14]. I. Zuaibar & A. Badir. The role of self-management in achieving institutional performance excellence. Paper presented at the Eighth Conference of the Faculty of Education: “Education in the Era of Alternatives,” Yarmouk University, April 20–22. (in Arabic)(2010).
- [15]. K. H. M. G. Al-Enezi. Attitudes of Secondary School Principals in the State of Kuwait Towards the Implementation of School-Based Management: A Field Study. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University* (in Arabic), 154(2), 219–253, (2013).
- [16]. K. M. Al-Mutairi. School-Based Management in Secondary Schools in the United States of America and Australia and the Possibility of Benefiting from It in Saudi Arabia: A Comparative Study. *Arab Future of Education Journal* (in Arabic), 22(97, 98), 11–66, (2015).
- [17]. L, ALECSO. Post-Basic (Secondary) Education: Its Development and Diversification. Seventh Conference of Arab Ministers of Education, Muscat (in Arabic), (2011).
- [18]. L. Badran. . Activating administrative decision-making in light of the self-management approach in basic and secondary education schools in Rural Damascus [Master’s thesis, Faculty of Education, University of Damascus].(2018).
- [19]. L. Hasan. A proposed framework for applying decentralized management in kindergartens in the Syrian Arab Republic in light of contemporary trends [Unpublished doctoral dissertation, Faculty of Education, University of Damascus]. (in Arabic).(2015).
- [20]. M. Al-Ajmi. Strategies for school and classroom self-management. Dar Al-Maseera for Publishing and Printing, Amman, Jordan. (in Arabic). (2008).
- [21]. M. Al-Suwaifan. . Activating the self-management approach among middle school principals in the State of Kuwait from their perspectives. *Al-Azhar Journal of Education – Educational, Psychological and Social Research Series*, (in Arabic). 1(189), 369–417. (2021).
- [22]. M. H. Al-Ajmi. Managing the Strategic Planning Process as an Approach to the Effectiveness of School-Based Management: A Proposed Vision Towards Applying Administrative Federalism in Public Education Institutions in Egypt. *Journal of the Faculty of Education, Mansoura University* (in Arabic), Issue (58), (2005).
- [23]. M. Jubran & R. Al-Shammari. The degree of applicability of school-based self-management in public schools from the perspective of educational leaders in Riyadh, Saudi Arabia. *Dirasat: Educational Sciences*, (in Arabic) (38), 1323–1343.(2011)

- [24]. M. Mirza. . The Application of School-Based Management in Some Developed Countries and the Possibility of Benefiting from It in Syrian Schools. Al-Baath University Journal (in Arabic), 44(24), 111–146, (2021).
- [25]. Ministry of Education, Syrian Arab Republic. Educational development report in the Syrian Arab republic. Ministry of Education,(2011).
- [26]. N. Khaled. Quality in educational and school administration and educational supervision. Osama Publishing and Distribution, Amman, Jordan. (in Arabic).(2006).
- [27]. O. Moazzen. The Availability of School-Based Management Requirements in Secondary Schools in Taif Governorate. Reading and Knowledge Journal (in Arabic), Issue (18), 81–122, (2017).
- [28]. P. Kwan & B. Y.-M .Li.. Empowerment or impediment? School governance in the school-based management era in Hong Kong, Asia Pacific Journal of Education, Vol, (35), No (3), pp. 319-330. (2015).
- [29]. Q. Al-Kilani & M. Al-Sharifin.. Educational Research Methods: Concepts, Models, Applications. Dar Al-Masira for Publishing and Distribution, Amman (in Arabic), (2007).
- [30]. S, Moradi. & A, A, Beidokhti. Comparative comparison of Implementing School-Based Management in Developed countries in the Historical Context: from Theory to practice, International Education studies. 9(9). 191-198. , (2016).
- [31]. S. A. Hussein. Self-management and the decentralization of education (1st ed.). Dar Al-Wafa for Printing, Alexandria, Egypt. (in Arabic).(2006).
- [32]. S. Al-Subaie. Activating the self-management approach to develop the administrative performance of school principals. Al-Azhar University Faculty of Education Journal, (in Arabic). 163(2), 199–256.(2015).
- [33]. S. M. Al-Dosari. A Proposed Vision for Developing Administrative Processes Using School-Based Management Among Secondary School Leaders in Riyadh. Journal of Educational and Psychological Sciences (in Arabic), 13(1), 290–325, (2019).
- [34]. V. Vally, K. Doud, .The implementation of school based management policy: An exploration Procedia-social and behavior science, 693-700.(2015).
- [35]. W. Salim & H. Tayem The reality of applying school-based self-management in self-managed public schools in the northern West Bank governorates from the perspectives of their principals and teachers [Unpublished master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine]. (in Arabic).(2015).
- [36]. Y. M. H. Sepace, & H. Atashfeshan .Globalization and Decentralization of Management: A Study of the Feasibility of Application of SchoolBased Management in Iran's Secondary Schools.(2016).
- [37]. Y. M. N. Najjar & I. Isa. The Reality of Practicing School-Based Management by Principals of First Cycle Basic Education Schools from Their Perspectives. University of Damascus Journal (in Arabic), Vol. 37, No. 3, (2021).

ملحق رقم (1)**قائمة بأسماء السادة الحكيم للاستبانة**

م	الاسم	المرتبة العلمية	الاختصاص	القسم	الجامعة
1	د. ثناء غانم	أستاذ	إدارة صفية ومدرسية	مناهج وطرائق التدريس	اللاذقية
2	د. وفيفة علي	أستاذ مساعد	تربية معاصرة	التربية المقارنة	اللاذقية
3	د. مهند مبيض	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	تربية الطفل	اللاذقية
4	د. رنا سلمان	مدرس	التخطيط التربوي	مناهج وطرائق التدريس	اللاذقية