**درجة تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المديرين ومعوقاتها**

**The Degree of Application of Self-Management and its Obstacles at Public Schools in Palestine from the Viewpoint of the Principals.**

**إعداد**

**د. باسم محمد احمد شلش**

**أستاذ مشارك**

**في الإدارة التربوية**

**جامعة القدس المفتوحة**

**فلسطين**

[**bshalash@qou.edu**](mailto:bshalash@qou.edu)

**ملخص:**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت وأهم معوقاتها في ضوء بعض المتغيرات. وتكونت عينة الدراسة من (67) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (57) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في محافظة سلفيت كانت كبيرة على الأداة ككل، وبدرجة تطبيق متوسطة على مجالات تفويض الصلاحيات، وشؤون المعلمين وشؤون الطلبة، وجاءت بدرجة كبيرة على مجالي إدارة المعرفة والمتابعة والمحاسبة، كما أظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة)، كما أوصت الدراسة بضرورة منح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات في مجال تفويض الصلاحيات.ظهرتأ

**الكلمات المفتاحية:**

درجة تطبيق، الإدارة الذاتية، المدارس الحكومية.

**Abstract:**

The aim of this study is to know the degree of application of school self-management and its obstacles at Public Schools in Salfeet Governorate as some changes have happened. The sample of the study includes 67 headmaster and headmistress. Furthermore, the study applies the descriptive approach and it uses a questionnaire of 57 parts about seven different fields. The study shows that the degree of application of school self-management at Salfeet Governorate was overall high and it was middle concerning the Delegation of Authorities and Teachers and Students Affairs; however, it was high in both Knowledge Management Field and Follow-up and Accounting Field. In addition, the study shows there were no differences concerning the study variables (gender, experience). At the end, the study recommends the importance of giving the principals more righteousness in the field of Delegation of Authorities.

**key words:**

Degree of application, self-management, government schools.

**مقدمة الدراسة:**

يتصف هذا العصر بالسرعة والتطور، حيث يشمل كافة مجالات الحياة التعليمية والاجتماعية والتكنولوجية، ويعتبر التعليم ركيزة هذا التطور الذي يبنى عليه، فمعظم الدول تحقق تطورها وتقدمها بالتركيز على العلم من خلال المدرسة، التي تعتبر ركيزة التنمية الشاملة. حيث تعتبر المدرسة اليوم وحدة التطوير المجتمعية في كل أنحاء العالم، فهي الركيزة التي يعول عليها في نهضته. لذا بدأ الاهتمام في جميع عناصرها بدءً من إدارتها وليس انتهاءً بطلبتها، مروراً ببيئتها ومناخها لتغيير دورها، حيث يتحول تمركز العملية التعليمية نحو طلبتها، ولتحقيق ذلك كان لا بد من النظر في دور مدير المدرسة والذي كان في وقت من الأوقات منفذاً للتعليمات الصادرة من الجهات المختصة، التي في أغلب الأحيان كانت صادرة من جهات بعيدة عن الميدان، من هنا جاءت فكرة المدرسة المدارة ذاتياً أو المستقلة. حيث يرى العديد من الباحثين الأهمية البالغة لمدير المدرسة كقائد تربوي قادر على النهوض بمدرسته وتأثيره على المناخ التنظيمي وبيئة العمل فيها. (Fullan, 2014)

وتحويل المدرسة إلى الإدارة الذاتية، يسهم في خلق قادة تربويين قادرين على النهوض بالمدرسة، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ومشاركة العاملين فيها بالتخطيط والتنفيذ. (العجمي، 2010)

وتتأثر المدرسة بشكل كبير بإدارتها، وقدرتها على توجيه جهود العاملين لبلوغ الأهداف المنشودة بأقل جهد، وبأقل فترة زمنية ممكنة، والمساعدة على جعل المدرسة قادرة ذاتياً على بناء خططها بنفسها في ضوء تحسين التعليم المبني على المعايير، وهكذا تعتبر الإدارة الذاتية مدخلاً مهماً من مداخل الإدارة الحديثة القادرة على تحمل المسؤولية والمسائلة، وتتيح الإدارة الذاتية 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. (جبران والشمري، 2011)

والمدرسة العصرية شأنها شأن كل المؤسسات الاقتصادية والإجتماعية، تبحث في النهاية عن تميز أدائها ومخرجاتها، لذا تحتاج إلى إدارة لديها تفويض ومرونة في إدارة ذاتها، قائمة على التخطيط السليم والمشاركة الفاعلة لكل عناصرها، منفتحة على محيطها قادرة على النهوض برسالتها وتحقيق أهدافها المحددة لها.

وتعتبر الإدارة الذاتية مدخلاً إدارياً حديثاً في الإدارة المدرسية، قائماً على الانفتاح الداخلي على عناصر المدرسة، والخارجي على مؤسسات المجتمع، يعطي الإدارات المدرسية صلاحيات كبيرة تستطيع من خلالها تنفيذ خطتها بمرونة قابلة للتطبيق وبتمويل خارجي.

ويرى الباحث أن النظام التعليمي في فلسطين نظاماً مركزياً لا يتيح للإدارة المدرسية المشاركة في صنع القرار واتخاذه، من هنا بدأت وزارة التربية والتعليم في الخمس سنوات الأخيرة بالتفكير جدياً في منح الكثير من الصلاحيات لمديري المدارس، والانتقال إلى مفهوم الإدارة الذاتية، لذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية، والمعوقات التي تواجههم في ذلك. إذ يعد مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة مفهوماً حديثاً في فلسطين، ويرى كل من علي ورجب (2010) أن الإدارة الذاتية تعتمد على الصلاحيات التي تفوض لمدير المدرسة، بحيث يكون مسؤولاً عن العديد من القرارات المتعلقة بالميزانية والموظفين، وتعميم المناهج الدراسية في المدرسة بدلاً من مديريات التعليم، وذلك بمشاركة المعلمين وأولياء الأمور والطلاب أنفسهم، ويعتبر سرور (2008) أن الإدارة الذاتية بمعناها العام هي التحول إلى الإدارة اللامركزية في المدارس، وإعطاء الفرصة للعاملين والمتأثرين بها لصناعة القرار الذي يسهم في تحسين مخرجاتها والعمل على تطوير المهارات اللازمة للطلبة، وإشراكهم في العمليات المدرسية.

**مفهوم الإدارة الذاتية:**

وأورد العجمي (2011) تعريفاً ل ديفيد (David) على أنها إعادة صياغة مهام الإدارة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها، حيث تصبح الإدارة المدرسية أكثر استقلالية في توظيف الموارد المتاحة لتفعيل الأنشطة لتطوير المدرسة، كما أورد تعريفاً ل(cheng) باعتبارها عملية تغيير في مهام الأنشطة المدرسية حيث تصبح حيوية قادرة على حل مشاكل المدرسة وتطويرها.

ويرى الباحث أن معظم التعريفات تتلخص في إعطاء المدرسة صلاحيات أكبر وخاصة في مجال تفعيل الأنشطة والمشاركة مع العاملين والطلبة، كما تشمل التعريفات العلاقة مع المجتمع المحلي وأهمية ذلك في تطوير البنى التحتية للمدرسة.

**وتقوم الإدارة الذاتية على أسس ومبادئ أهمها:**

* المشاركة في صناعة القرار، حيث تتشارك إدارة العاملين وأولياء الأمور والطلبة والمجتمع في صناعة القرار في المدرسة.
* لا مركزية السلطة، ويعتبر ذلك نمطاً إدارياً قوامه تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل الأعباء عن الإدارات المركزية.
* المساءلة عن النتائج وتعتبر المساءلة والشفافية مفهومان مرتبطان أشد الارتباط بمفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم وبخاصة في ظل الإدارة الذاتية.
* تحسين ظروف الطلبة وهنا يأتي دور المدرسة في ظل الإدارة الذاتية لتحويل العملية التعليمية للتمركز حول المتعلم، حيث تنمية مهاراته.
* التنمية المهنية للعاملين، حيث يتم تحديد احتياجات العاملين واخضاعهم لبرامج التنمية المهنية. (العجمي، 2011: 139).

**أهداف الإدارة الذاتية:**

وتهدف الإدارة الذاتية إلى زيادة مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في عمليات إدارة المدرسة، وكذلك التفويض في الصلاحيات للمديرين والمعلمين وتحسين شفافية عمليات التفويض وخاصة أمام المجتمع، كما تهدف إلى تحسين مخرجات التعليم من خلال إشراك المعلمين والطلبة في اتخاذ القرار. (علي ورجب، 2010).

**معوقات الإدارة الذاتية:**

ولأن ثقافة التغيير ضعيفة في مجتمعنا، فلقد واجهت عملية تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسنا معوقات عديدة كان أبرزها المعوقات الإدارية والتنظيمية، التي تأخذ وقتاً كبيراً من مدير المدرسة لتنفيذها ومتابعتها. إذ أن عدم مرونة الأنظمة واللوائح يجعل من الصعوبة على مدير المدرسة حل المشاكل الطارئة، واستنفاذ وقت طويل لمراجعة الدوائر في مديريات التعليم، (كنعان، 2009).

كما أن ضعف قناعة القيادات التربوية العليا بأهمية تفويض السلطة يعد من أبرز معوقات الإدارة الذاتية، ويعيق تنفيذها ويعتبر ضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين إحدى الحجج التي يبديها القادة التربويين لعدم تفويضهم الصلاحيات، ويدل ذلك على ضعف هؤلاء القادة في نقل المهارات القيادية إلى مرؤوسيهم، خوفاً من أن يكونوا منافسين لهم. (العمايرة، 2015)

وتظهر الدراسات والبحوث السابقة أهمية الإدارة الذاتية للمدارس والمعوقات التي تواجهها، ففي دراسة أجرتها محسن (2019) هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإبتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من (1352) مديراً و(1105) مديرة، وتكونت عينة الدراسة من (220) مديراً و(180) مديرة، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس بغداد الإبتدائية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت انه لا فروق تعزى لمتغيري الجنس والخدمة في متوسطات استجابات مديري المدارس نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس بغداد الإبتدائية.

وسعت دراسة أجرتها صيام (2018) التعرف إلى واقع الإدارة الذاتية في مدارس المعارف الابتدائية في القدس من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك معرفة أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، التخصص، جنس المدرسة، نوع المنهاج، والمسمى الوظيفي لاستجابات عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (364) من العاملين في هذه المدارس منهم (11) مديراً ومديرة، (257) معلماً ومعلمة و(79) مركزاً ومركزة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على خمسة مجالات ، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس المعارف في شرقي القدس جاء بدرجة متوسطة، والمعوقات كذلك جاءت بدرجة متوسطة وبينت كذلك عدم وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة تعزى لجميع المتغيرات.

وهدفت دراسة بريسش ودويلز وبينفيل (Briesch, A. Dauiels, B. & Beneville, M., 2019) إلى معرفة العلاقة بين الإدارة المدرسية الذاتية وسلوك الطلاب، حيث استخدم الباحثون المنهج النوعي لتحقيق أغراض الدراسة والتي تمت باستخدام تحليل الأدبيات المنشورة، حيث تمت مراجعة (56) دراسة منشورة، وحدد الباحثون (8) مناهج رئيسية للإدارة الذاتية، حيث توصل الباحثون إلى ان العلاقة بين الإدارة الذاتية وسلوك الطلبة كانت إيجابية وذلك بانخفاض السلوك غير المرغوب، مع ملاحظة أن هناك بعض المتغيرات التي كان لها تأثير في سلوك الطلبة مثل مستوى الصف، والزمن، ونوعية التعليم.

وفي دراسة البلوي والزبون (2017) هدفت لبناء أنموذج للقيادة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية وفق مدخلي تحليل النظم وإدارة المعرفة، وتكونت عينة الدراسة من (200) مديراً و(203) مديرة في منطقة تبوك التعليمية، صممت أداة مكونة من (80) فقرة وثمانية مجالات للكشف عند درجة ممارسة الممارسين للإدارة الذاتية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية كان متوسطاً، ولم تظهر الدراسة وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في استجابات عينة الدراسة، ولم تظهر فروق في جميع المجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة باستثناء مجال البيئة الداعمة والخدمات المساندة وكانت لصالح من لديهم خبرة (10 سنوات فأكثر).

وهدفت دراسة أجراها الشريجة، العنبري، والعازمي (2017) التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الثانوية بالكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية ومعرفة هل هناك فروق في استجابات المديرين تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون استبانة مكونة من (37) فقرة، موزعة على ستة مجالات وهي: الشؤون الإدارية، المناهج وطرق التدريس، وشؤون الموظفين، الشؤون الطلابية، المرافق المدرسية، الشؤون المالية. تكونت عينة الدراسة من (32) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات المديرين نحو الإدارة الذاتية كانت مرتفعة، وفي جميع المجالات عدا مجال المناهج وطرق التدريس، حيث جاءت الاستجابة متوسطة، وظهرت فروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولجميع المجالات ماعدا مجالي المناهج وطرق التدريس، وشؤون الموظفين ولصالح من خدم منهم أقل من خمس سنوات.

وقد سعى سليم (2015) لمعرفة واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وكذلك معرفة مدى وجود فروق لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والكلية، والوظيفة، والمديرية، تكونت عينة الدراسة من (424) مديراً ومعلماً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدم الاستبانة لهذا الغرض، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية كان كبيراً، وأنه لا فروق بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لواقع تطبيق الإدارة الذاتية يعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات باستثناء مجالي النمو المهني وتفويض الصلاحيات لصالح الذكور، ولا فروق تبعاً لمتغير الخبرة والكلية والوظيفة في جميع المجالات، كما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، وأداء الطلبة والمتابعة والمحاسبة والعلاقة مع المجتمع المحلي ولصالح حملة الدبلوم، كما لا توجد فروق تعزى لمتغير المديرية في جميع المجالات باستثناء (المعوقات لإدارية والمالية، ومجال تفويض الصلاحيات).

وهدفت دراسة الكناني(2015) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الذاتية في محافظة القنفذة من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (52) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للإدارة الذاتية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المديرين لدرجة ممارسة الإدارة الذاتية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التدريب، والتخصص) ووجدت فروق في مجال التنمية المهنية للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وفي مجال الشؤون المالية تعزى لمتغير التدريب.

كما سعت السلمي (2015) في دراستها إلى الوقوف على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات وسبل علاجها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لأغراض الدراسة واستبانتان معدتان للمديرات والمعلمات، وأظهرت النتائج أن تقديرات المديرات والمعلمات في المدرسة الثانوية في مكة المكرمة لدرجة معوقات تطبيق الإدارة الذاتية جاءت كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق في تقدير المديرات والمعلمات لمعوقات الإدارة الذاتية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة ومكتب التعليم.

وتناول المطيري (2015) في دراسته التعرف إلى الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية في كل من أمريكيا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في السعودية، استخدم الباحث مدخل بيريداي كمنهج للمقارنة يعتمد على الوصف، التفسير، والتصنيف، والمقارنة، واستنتج الباحث من تحليل التجربتين أن هناك أوجه تشابه كبيرة بين التجربتين الأمريكية والاسترالية، تكمن في إعطاء المدرسة كافة الصلاحيات في تصريف أمورها المالية والإدارية، مع وجود المساءلة الدائمة، كما يشرعان في إتاحة الفرصة لمشاركة المجتمع المحلي ووضع استراتيجيات لتطوير الإدارة الذاتية، وفتح قنوات التواصل مع رجال الأعمال والمؤسسات المجتمعية، وأهم ما يشتركان به هو تغيير أدوار المعلمين والإداريين والتلاميذ في المدرسة، واستنتج الباحث كذلك أنه من الضروري الاستفادة من هذه التجارب المتقدمة في تطبيق الإدارة الذاتية في المملكة العربية السعودية.

وقام فالي وداود (Vally & Daud, 2015) بدراسة هدفت إلى معرفة سياسة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في مدارس كوالالمبور، واستخدم الباحثان المنهج النوعي لملاءمته أغراض الدراسة، وأظهرت النتائج أن مديري مدارس كوالالمبور لديهم إدارة فاعلة وجاهزية لتطبيق الإدارة الذاتية التي تتناسب مع مواردهم البشرية، وأنهم لديهم رؤى مستقبلية لتطوير مدارسهم والعاملين فيها.

وفي دراسة أجراها السيسي والعروي (2014) هدفت معرفة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الإبتدائية للبنات بالمدينة المنورة، وكذلك معرفة معوقات ذلك، استخدم الباحثات المنهج الوصفي، حيث استخدمتا الإستبانة لذلك، وتكونت عينة الدراسة من (50) مديرة، وأظهرت النتائج أن إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس المدينة المنورة جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت وجود معوقات إدارية ومالية، حيث جاءت بدرجة كبيرة، بينما جاءت المعوقات البشرية بدرجة متوسطة.

وفي دراسة قام بها بندار (Bandur, 2012) هدفت التعرف إلى واقع الإدارة الذاتية في المدارس في أندونسيا، واستخدم الباحث المنهج المختلط وقام بجمع البيانات من (504) من أعضاء في مجالس المدارس الإدارية، وتوصل الباحث إلى أن تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الأندونيسية يحدث الكثير من التغييرات وخاصة في مجال ثقافة بيئة العمل، وزيادة المشاركة المجتمعية، وإنجازات الطلبة.

كما هدفت دراسة كل من جبران والشمري (2011) إلى معرفة درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض بالسعودية، وتكونت عينة الدراسة من (169) مديراً و(138) مديرة للمدارس الحكومية واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأعدا لذلك استبانة مكونة من (40) فقرة معدة للمديرين، وتوصلت النتائج إلى أن إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة كبيرة على المجالات وبدرجة كبيرة جداً على مجالات شؤون الطلبة، الأهداف التربوية والإشراف التربوي والشؤون المالية، ثم بدرجة كبيرة لمجالي شؤون المعلمين والعاملين، والمبنى المدرسي، ثم بدرجة متوسطة لمجال المناهج المدرسية.

وقام جاميج (Gammage, 2008) بدراسة هدفت تتبع أثر الإدارة الذاتية على مدارس مقاطعتين استراليتين لمدة (30) عاماً تتبعان نظامين مختلفين لتطبيق ذلك، وأظهرت النتائج أن هناك التزاماً عالياً من كلا النظامين في تنفيذ الإدارة الذاتية لتحسين المخرجات المدرسية وانجازات الطلبة، كما أظهرت النتائج أن هناك شراكة حقيقية بين المنزل والمدرسة نتيجة الثقة العالية بينهما.

ومن خلال ما ورد من الدراسات السابقة يرى الباحث أن معظمها هدفت إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس وكذلك أهم معوقاتها وتناولت الدراسات مناطق عديدة تحاول تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسها، واستخدم العديد منها المنهج الوصفي مثل (سليم، 2015) و(الكناني، 2015) و(السيسي والعروي، 2014) وبعضها استخدم المنهج النوعي مثل دراسة (المطيري، 2015) ودراسة ((Vally & Daud, 2015 وتشاركت الدراسات في العديد من مجالات الإدارة الذاتية فدراسة (سليم، 2015) استعرضت ثمانية مجالات كان أبرزها تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار وأداء الطلبة والمتابعة والمحاسبة والمعوقات الإدارية والمالية والمعوقات البشرية والنمو المهني والعلاقة مع المجتمع المحلي، واستخدم (جبران والشمري، 2011) في دراسته مجالات شؤون الطلبة، والأهداف التربوية، والإشراف التربوي والشؤون المالية، وشؤون المعلمين والعاملين، والمبنى المدرسي والمناهج المدرسية. ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد منهجية دراسته والمجالات الضرورية لذلك.

**مشكلة الدراسة:**

تحاول السلطة الفلسطينية ومنذ عام (1994) إحداث تغيير في المؤسسات التعليمية في فلسطين، آخذه بعين الاعتبار التجارب الإقليمية والدولية، ولأن إدارة المدرسة هي الأكثر تأثيراً في المدارس فلقد انصب جل اهتمامها عليها، فأخضعت المديرين للعديد من الدورات المحلية والدولية، كما تبنت العديد من الأنماط الإدارية الحديثة، ولأن الإدارة الذاتية للمدارس- وذلك من خلال تفويض الصلاحيات وترك الحرية لمديري المدارس لإقامة علاقات تشابكية مع المجتمع المحلي- كانت إحدى المحاولات في الإدارة المدرسية، للحد من المركزية الإدارية والبيروقراطية التي يهدران الوقت والجهد، ومن خلال إطلاع الباحث على العديد من التجارب في هذا المجال، وعمله لسنوات كمدير مدرسة ثانوية، جاءت هذه الدراسة لتبين درجة تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعوقات ذلك.

وتتلخص مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

**السؤال الأول: ما درجة تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت من وجهة نظر مديريها ومعوقات ذلك؟**

**السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت نحو تطبيق الإدارة الذاتية؟**

**السؤال الثالث: هل تختلف استجابات المديرين نحو تطبيق الإدارة الذاتية تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة؟**

**السؤال الرابع: ما هي التوصيات اللازمة لسبل حل المعوقات؟**

**أهداف الدارسة:**

**هدفت هذه الدراسة في الاتي:**

* التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت للإدارة الذاتية في مدارسهم.
* التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس.
* التعرف على إذا ما كان هناك فروق دالة إحصائياً بين تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).
* التعرف على بعص التوصيات التي تسهم في حل المعوقات.

**أهمية الدراسة:**

**الأهمية النظرية:** تكمن أهمية الدراسة في توفير مادة نظرية يأمل الباحث في الرجوع اليها عند تناول موضوع الإدارة الذاتية، كما يأمل الباحث أن تسهم نظرياً في تطوير الأدب التربوي المتعلق بموضوعها.

**الأهمية التطبيقية:** تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث في واقع تطبيق الإدارة الذاتية كمفهوم تم تطبيقه على بعض المدارس الحكومية في فلسطين، حيث يؤمل أن يتم الاستفادة منها ذوو العلاقة بالإدارة المدرسية في فلسطين، للبناء عليها في تطوير بعض المجالات التي لا يزال مديري المدارس يعانون منها، كما يأمل الباحث أن تسهم في إقناع القيادة التربوية في تطبيق شامل لمفهوم الإدارة الذاتية في المدارس الفلسطينية وعلى جميع المجالات.

**حدود الدراسة:**

* **الحدود الموضوعية:** تتحدد نتائج الدراسة بمدى ملاءمة الأدوات المستخدمة فيها لعينة الدراسة ومدى دقة خصائص الصدق والثبات.
* **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي2019/2020.
* **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة سلفيت.
* **الحدود البشرية**: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت.

**مصطلحات الدراسة:**

**الإدارة الذاتية المدرسية:** مدخلاً إدارياً معاصراً يقدم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة مخرجاتها التعليمية. (العجمي، 2011: 130)

ويعرفها الباحث إجرائياً: أحد الانماط الادارية المطبقة في المدارس الحكومية الفلسطينية التي تسمح له بإشراك العاملين في المدرسة ويرتكز على تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة، ويتم فيها إشراك المعلمين والعاملين في المدرسة في صناعة واتخاذ القرارات داخلها، دون الرجوع إلى الجهات العليا.

**المدارس الحكومية:** وهي المدارس التي تتولى مسؤوليتها وزارة التربية والتعليم في فلسطين حيث تتولى المسؤولية عنها إدارياً وفنياً ومالياً. (سليم، 2011: 8)

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها المدارس الحكومية التي قام الباحث بتطبيق أداة دراسته عليها وتخضع لوزارة التربية والتعليم.

**إجراءات الدراسة:**

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفيّ لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من (82) من مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت.

**عينة الدراسة:** تألفت عينة الدراسة من (67) من مديري المدارس في محافظة سلفيت وذلك حسب معادلة هربرت أركن لتحديد حجم العينة، وقد تم توزيع الاستبانة الكترونياً على عينة مديري المدارس في محافظة سلفيت بالكامل وتم الاجابة عنها وجميعها صالحة للتحليل حسب نظام (Google Drive)، بحيث توزعت عينة الدراسة على (66%) من الاناث و(34%) من الذكور، (76%) من المديرين لديهم خبرة أكثر من (10) سنوات، (57%) منهم يحملون شهادة البكالوريوس.

**أداة الدراسة:** تكونت أداة الدراسة من (57) فقرة. موزعة على (7) مجالات (تفويض الصلاحيات، شؤون المعلمين والعاملين، شؤون الطلبة، الشراكة مع المجتمع المحلي، إدارة المعرفة، المتابعة والمحاسبة، المعوقات).

**صدق الأداة:** تم عرض الأداة على مجموعه من الأساتذة الجامعيين ذوي الخبرة والاختصاص في كليات العلوم التربوية في جامعة القدس المفتوحة وجامعة النجاح الوطنية، لإبداء رأيهم في مضمون فقرات المقياس وفاعليته نحو الفئة المستهدفة، وتم تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها بما يتناسب وواقع مجتمعنا الفلسطيني، وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي لقياس مستوى درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت نحو الإدارة الذاتية في مدارسهم لفقرات الدراسة، وتم تصحيح الفقرات الإيجابية لهذا المقياس على النحو التالي: (موافق بشدة (5) نقاط، موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، معارض (2) نقطة، معارض بشدة نقطة واحدة)، كما تم تصحيح الفقرات السلبية والتي وردت في مجال المعوقات والتي ضمت الفقرتين (55،54) على النحو التالي: (موافق بشدة (1) نقطة، موافق (2) نقطة، محايد (3) نقاط، معارض (4) نقاط، معارض بشدة (5) نقاط).

**ثبات الأداة:** بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة، تم حساب معامل الثبات للأداة عن طريق استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل الثبـات للأداة (0.88)، وهي قيمة مقبولة إحصائياً.

**نتائج الدراسة ومناقشتها:**

**السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت للإدارة الذاتية في مدارسهم؟**

ولتفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالإجابة عن الفقرات: (80% فأكثر درجة التطبيق كبيرة جداً) (70%-79.99% درجة التطبيق كبيرة) (60%-69.99% درجة التطبيق متوسطة) (من 50%-59.99% درجة التطبيق قليلة) (أقل من 50% الدرجة قليلة جداً).

**الجدول(1)** **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت للإدارة الذاتية في مدارسهم موزعة حسب المجالات والدرجة الكلية للأداة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المجال** | **الانحراف** | **المتوسط** | **النسبة%** | **درجة التطبيق** |
| **تفويض الصلاحيات** | 0.55 | 3.41 | 68% | متوسطة |
| **شؤون المعلمين والعاملين** | 0.46 | 3.19 | 64% | متوسطة |
| **شؤون الطلبة** | 0.44 | 3.45 | 69% | متوسطة |
| **الشراكة مع المجتمع المحلي** | 0.48 | 3.90 | 78% | كبيرة |
| **إدارة المعرفة** | 0.42 | 4.05 | 81% | كبيرة جداً |
| **المتابعة والمحاسبة** | 0.41 | 4.07 | 81% | كبيرة جداً |
| **الدرجة الكلية** | 0.34 | 3.67 | 73% | كبيرة |

يتضح من خلال الجدول (1) أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت للإدارة الذاتية في مدارسهم كانت كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية لدرجة التطبيق (73%)، وتراوحت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات ما بين (64%) لمجال شؤون المعلمين والعاملين بدرجة تطبيق متوسطة و (81%) لمجال المتابعة والمحاسبة بدرجة تطبيق كبيرة جداً، وكذلك لمجال إدارة المعرفة حيث جاءت النسبة (81%) وبدرجة تطبيق كبيرة جداً، ويرى الباحث أن استجابات المديرين في مجال إدارة المعرفة، وكذلك مجال المتابعة والمحاسبة جاءت بدرجة تطبيق كبيرة يعود إلى توجه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نحو إدارة المعرفة في مدارسها، حيث تجبر الوزارة مديري المدارس على تخزين المعرفة واسترجاعها تكنولوجياً، كما أدخلت الوزارة وخاصة في الفترة الأخيرة أنظمة تعليم قائمة على التكنولوجيا، كما أن مجال المتابعة والمحاسبة جاء بدرجة تطبيق كبيرة كون مديريات التعليم في جميع المحافظات لديها جهاز للرقابة الإدارية والمالية يعمل بتقنيات عالية وعلى مدار العام، كما أن حصول مجال شؤون المعلمين والعاملين، وبدرجة تطبيق متوسطة وبنسبة (64%) لم يكن مفاجئاً حيث لا يزال تفويض الصلاحيات يصطدم بكثير من المعوقات، خاصة المتعلقة بتفويض الصلاحيات، والمركزية في العمل، وعدم الثقة بين القادة التربويين ومرؤوسيهم. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (سليم، 2015) حيث أظهرت النتائج أن واقع الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية كان كبيراً، ودراسة (جبران والشمري،2011). وتختلف مع دراسة (الكناني، 2015) ودراسة (السيسي والعروي، 2014) ودراسة (البلوي والزبون،2017) والتي جاءت النتائج بدرجة متوسطة.

ولمعرفة درجة التطبيق لفقرات مجالات الإدارة الذاتية نستعرض ذلك من خلال الجداول التالية:

**الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال تفويض الصلاحيات**

| **الرقم** | **الفقرات** | **الانحراف المعياري** | **الوسط الحسابي** | **النسبة المئوية** | **درجة التطبيق** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | يمنح المدير صلاحيات في اتخاذ القرارات دون الرجوع لمديرية التربية | 0.97 | 3.43 | 69% | متوسطة |
| 2 | يوزع المدير ميزانية المدرسة كما يراه مناسباً | 0.80 | 4.13 | 83% | كبيرة جداً |
| 3 | يعطي المدير صلاحية إضافة أو حذف حصص دراسية بما يتلاءم مع مصلحة الطلبة | 1.11 | 2.12 | 42% | قليلة جداً |
| 4 | تنسق المديرية مع المدير بشأن احتياجات المدرسة من المعلمين وتنقلاتهم | 1.18 | 3.21 | 64% | متوسطة |
| 5 | يعطي المدير صلاحيات في استخدام الميزانية فيما يراه مناسباً | 0.97 | 3.74 | 75% | كبيرة |
| 6 | يشرك المدير المعلمين في وضع الخطط وتنفيذها | 0.63 | 4.18 | 84% | كبيرة جداً |
| 7 | يشرك المدير الطلبة في تقويم العملية التعليمية بالمدرسة. | 0.75 | 3.07 | 61% | متوسطة |
| **الدرجة الكلية** | | **0.55** | **3.41** | **68%** | **متوسطة** |

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2) أن فقرات مجال تفويض الصلاحيات تراوحت النسبة المئوية للمتوسطات الحسابية الخاصة بها ما بين (42%) وبدرجة تطبيق قليلة جداً للفقرة (3) والتي تتحدث عن "يعطي المدير صلاحية إضافة أو حذف حصص دراسية بما يتلاءم مع مصلحة الطلبة" بحيث حصلت على اقل النسب المئوية والفقرة (6) والتي حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت (84%) وبدرجة تطبيق كبيرة جدا وتتحدث هذه الفقرة عن يشرك المدير المعلمين في وضع الخطط وتنفيذها. كما نلاحظ ان مستوى مجال تفويض الصلاحيات جاء متوسطاً وبنسبة مئوية بلغت (68%)، ويرى الباحث أنه لا يزال أمام مدارسنا الكثير لتفويض الصلاحيات وخاصة في فقرة صلاحية المدير في إضافة أو حذف الحصص، حيث يلزم المعلمون في الجداول المعدة لهم مسبقاً من قبل مدير المدرسة وحسب تعليمات مديريات التربية وخاصة قسم الإشراف التربوي فيها، بينما يوزع مدير المدرسة ميزانية المدرسة حسب احتياجات المدرسة حيث جاءت هذه الفقرة بدرجة تطبيق كبيرة، وجاءت فقرة مشاركة المعلمين في التخطيط في المدرسة بدرجة تطبيق كبيرة حيث التوجه الحديث في الإدارة المدرسية والذي يشرك الهيئة التدريسية في التخطيط.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة محسن (2019) وكذلك دراسة صيام (2018) حيث جاءت درجة التطبيق متوسطة. وتختلف مع العديد من الدراسات التي جاءت فيها درجة التطبيق كبيرة ومنها دراسة المطيري (2015) وكذلك بندار(2012Bandur, ) وغيرهم والتي جاءت درجة التطبيق كبيرة.

**الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال شؤون المعلمين والعاملين**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **الفقرات** | **الانحراف المعياري** | **الوسط الحسابي** | **النسبة المئوية** | **درجة التطبيق** |
| 1 | تحفيز المعلمين والعاملين مادياً ومعنوياً. | 0.97 | 3.57 | 71% | كبيرة |
| 2 | تقديم البرامج للمعلمين والعاملين. | 0.80 | 3.69 | 74% | كبيرة |
| 3 | أنهاء خدمة المعلمين والعاملين وفق القوانين والأنظمة. | 1.19 | 3.52 | 70% | كبيرة |
| 4 | إجراءات توظيف المعلمين تستغرق وقتاً طويلاً. | 0.84 | 3.63 | 73% | كبيرة |
| 5 | يتم أخذ رأي مدير المدرسة في تعيين المعلمين. | 0.87 | 1.42 | 28% | قليلة جداً |
| 6 | يشارك المعلمون والعاملون في تقييماتهم. | 1.02 | 3.54 | 71% | كبيرة |
| 7 | يسمح للمعلمين بالاعتراض على تقييمهم. | 0.59 | 4.48 | 90% | كبيرة جداً |
| 8 | ترتبط علاوة المعلمين بأدائهم الوظيفي. | 1.00 | 1.65 | 33% | قليلة جداً |
| **الدرجة الكلية** | | **0.46** | **3.19** | **64%** | **متوسطة** |

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3) أن فقرات مجال شؤون المعلمين والعاملين تراوحت النسبة المئوية للمتوسطات الحسابية الخاصة بها ما بين (28%) وبدرجة تطبيق قليلة جداً للفقرة (5) والتي تتحدث عن "يتم أخذ رأي مدير المدرسة في تعيين المعلمين" بحيث حصلت على اقل النسب المئوية والفقرة (7) والتي حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت (90%) وبدرجة تطبيق كبيرة جدا وتتحدث هذه الفقرة عن يسمح للمعلمين بالاعتراض على تقييمهم. كما نلاحظ ان مستوى مجال شؤون المعلمين والعاملين جاء متوسطاً وبنسبة مئوية بلغت (64%)، ويرى الباحث أن سبب حصول الفقرة المتعلقة " يُأخد رأي المدير عند تعيين معلمي مدرسته" على درجة تطبيق متدنية للغاية، هو أن تعيين المعلمين لا يزال يخضع لمعايير ليس لمدير المدرسة أي علاقة بها، وما على مدير المدرسة سوى تقديم احتياجات مدرسته بداية العام وتقوم مديريات التربية بملئ الشواغر حسب الترتيب، كما أن هناك في بعض الأحيان يتم ملئ الشواغر بتخصصات قريبة على تخصص المعلم الشاغر، أما حصول الفقرة المتعلقة باطلاع المعلمين على تقييماتهم والتي جاءت بدرجة كبيرة جداً لم تكن مفاجئة، حيث اعتمدت وزارة التربية منهجاً جديداً بحيث يتم مناقشة المعلمين بتقييماتهم نهاية العام، ويرى الباحث أهمية هذا المجال المتعلق بالمعلمين حيث يستغرق تعيين المعلمين الكثير من الوقت والجهد، في حين أن منح مديري المدارس الصلاحيات في ذلك يقلل الجهد والوقت اللازمان لملئ شواغر المدرسة، وبهذا تتفق هذه الدراسة مع دراسة جبران والشمري (2011) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مجال شؤون العاملين بدرجة متوسطة واختلفت مع دراسة الشريجة (2017) حيث بينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مجال شؤون الموظفين كان كبيراً.

**الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال شؤون الطلبة**

| **الرقم** | **الفقرات** | | **الانحراف المعياري** | **الوسط الحسابي** | **النسبة المئوية** | **درجة التطبيق** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | إشراك الطلبة في تقويم العملية التعليمية بالمدرسة | | 0.87 | 2.69 | 54% | قليلة |
| 2 | توفير الخدمات الإرشادية للطلبة. | | 0.90 | 4.09 | 82% | كبيرة جداً |
| 3 | إيقاع العقوبة على الطالب من صلاحية المدير. | | 1.12 | 3.45 | 69% | متوسطة |
| 4 | توفير النشاطات اللاصفية للطلبة. | | 0.72 | 4.13 | 83% | كبيرة جداً |
| 5 | يترك للطلبة ما يناسبهم من نشاطات. | | 0.86 | 3.47 | 69% | متوسطة |
| 6 | يشارك الطلبة في وضع خطط المدرسة. | | 0.82 | 2.45 | 49% | قليلة جداً |
| 7 | يسهم الطلبة في تحفيز المجتمع المحلي للتعاون مع المدرسة. | | 0.82 | 3.42 | 68% | متوسطة |
| 8 | يعمل مدير المدرسة لتغيير مركزية العملية التعليمية لتكون حول الطالب. | | 0.77 | 4.05 | 81% | كبيرة جداً |
| 9 | يعتمد تقييم الطلبة على الامتحانات. | | 0.83 | 3.26 | 65% | متوسطة |
| **الدرجة الكلية** | | **0.44** | | **3.45** | **69%** | **متوسطة** |

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4) أن فقرات مجال شؤون الطلبة تراوحت النسبة المئوية للمتوسطات الحسابية الخاصة بها ما بين 49% وبدرجة تطبيق قليلة جداً للفقرة (6) والتي تتحدث عن "يشارك الطلبة في وضع خطط المدرسة" بحيث حصلت على اقل النسب المئوية والفقرة (4) والتي حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت (83%) وبدرجة تطبيق كبيرة جدا وتتحدث هذه الفقرة عن توفير النشاطات اللاصفية للطلبة. كما نلاحظ ان مستوى مجال شؤون الطلبة جاء متوسطاً وبنسبة مئوية بلغت (69%)، ويعزو الباحث حصول هذا المجال على درجة تطبيق متوسطة كون تحويل العملية التعليمية للتمركز حول الطالب لا زالت في بدايتها، ودليل ذلك حصول فقرة مشاركة الطلبة في وضع الخطط المدرسية على درجة تطبيق قليلة جداً، وكذلك فقرة إشراك الطلبة في عملية تقويم العملية التعليمية حيث جاءت بدرجة تطبيق قليلة، وتتفق الدراسة مع دراسة الكناني (2015) ودراسة السيسي والعروي (2014) حيث جاءت درجة التطبيق متوسطة، واختلفت مع العديد من الدراسات السابقة الأخرى التي جاء فيها درجة التطبيق كبيرة في مجال شؤون الطلبة مثل دراسة جبران والشمري (2011).

**الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال الشراكة مع المجتمع المحلي**

| **الرقم** | **الفقرات** | **الانحراف المعياري** | **الوسط الحسابي** | **النسبة المئوية** | **درجة التطبيق** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | يشارك أولياء الأمور في وضع الخطط السنوية في المدرسة. | 0.91 | 3.25 | 65% | متوسطة |
| 2 | تشرك المدرسة المجتمع المحلي في نشاطاتها. | 0.63 | 4.06 | 81% | كبيرة جداً |
| 3 | تناقش المدرسة المجتمع المحلي في مشكلات الطلبة. | 0.84 | 3.99 | 80% | كبيرة جداً |
| 4 | دعم برامج المتفوقين بالتعاون مع المجتمع المحلي. | 0.90 | 3.84 | 77% | كبيرة جداً |
| 5 | وضع خطط لرفع مستوى الطلبة بالتعاون مع المجتمع المحلي. | 0.72 | 3.69 | 74% | كبيرة |
| 6 | تعزز الإدارة المدرسية اتجاهات المواطنة لدى منتسبيها. | 0.74 | 4.27 | 85% | كبيرة جداً |
| 7 | تحرص الإدارة المدرسية إشراك المجتمع المحلي مادياً في تطوير المدرسة. | 0.58 | 4.24 | 85% | كبيرة جداً |
| 8 | تعمل الإدارة المدرسية على تلمس الاتجاهات المستقبلية عن طريق رصد حاجات المجتمع. | 0.65 | 3.82 | 76% | كبيرة |
| **الدرجة الكلية** | | **0.48** | **3.90** | **78%** | **كبيرة** |

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5) أن فقرات مجال الشراكة مع المجتمع المحلي تراوحت النسبة المئوية للمتوسطات الحسابية الخاصة بها ما بين (65%) وبدرجة تطبيق متوسطة للفقرة (1) والتي تتحدث عن "يشارك أولياء الأمور في وضع الخطط السنوية في المدرسة" بحيث حصلت على اقل النسب المئوية، والفقرة (6) والتي حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت (85%) وبدرجة تطبيق كبيرة جداً وتتحدث هذه الفقرة عن تعزز الإدارة المدرسية اتجاهات المواطنة لدى منتسبيها. كما نلاحظ أن مستوى مجال الشراكة مع المجتمع المحلي جاء كبيراً وبنسبة مئوية بلغت (78%)، ويعزو الباحث ذلك إلى توجه وزارة التربية والتعليم نحو الشراكة مع المجتمع المحلي، وإشراكه في تطوير المدارس مادياً، حيث جاءت الفقرات المتعلقة بذلك بدرجة تطبيق كبيرة جداً وكبيرة، كما تأمل وزارة التربية بتحويل مدارسها إلى مدارس مجتمعية يكون للشراكة مع المجتمع المحلي أولية قصوى، وبالرغم من ذلك لا يزال العديد من مديري المدارس لا يؤمنون بإشراك أولياء الأمور في التخطيط السنوي للمدرسة، ويرى الباحث أن السنوات القادمة ستشهد تحولاً جذرياً في العلاقة مع المجتمع المحلي إيجابياً.

وتتفق نتائج الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة مثل سليم (2015) والتي جاء مجال الشراكة في المجتمع المحلي بدرجة كبيرة، واختلفت مع دراسة بندار (Bandur, 2012) حيث أشارت النتائج إلى أن مجال الشراكة المجتمعية في المدارس الأندونيسية كان بدرجة متوسطة.

**الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال إدارة المعرفة**

| **الرقم** | **الفقرات** | **الانحراف المعياري** | **الوسط الحسابي** | **النسبة المئوية** | **درجة التطبيق** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | تعمل الإدارة المدرسية على تخزين المعرفة المرتبطة بأنشطتها | 0.63 | 3.82 | 76% | كبيرة |
| 2 | تركز الإدارة المدرسية في تطوير المدرسة على المعرفة الموجودة لدى معلميها. | 0.67 | 3.91 | 78% | كبيرة |
| 3 | تحول الإدارة المدرسية المعرفة إلى خدمات جديدة | 0.59 | 3.73 | 75% | كبيرة |
| 4 | تحول الإدارة المدرسية المعرفة إلى خطط عمل. | 0.50 | 3.93 | 79% | كبيرة |
| 5 | تحرص الإدارة المدرسية على تحديد المعرفة اللازمة لتحسين الأداء. | 0.48 | 4.12 | 82% | كبيرة جداً |
| 6 | توظف الإدارة المدرسية التقنيات لتفعيل الاتصال والتواصل. | 0.65 | 4.28 | 86% | كبيرة جداً |
| 7 | تحرص الإدارة المدرسية على إشراك معلميها في كل جديد من المعرفة. | 0.61 | 4.42 | 88% | كبيرة جداً |
| 8 | تعمل الإدارة المدرسية على تعميم المعرفة ليستفيد منها جميع أفراد المجتمع. | 0.66 | 4.21 | 84% | كبيرة جداً |
| **الدرجة الكلية** | | **0.42** | **4.05** | **81%** | **كبيرة جداً** |

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6) أن فقرات مجال إدارة المعرفة تراوحت النسبة المئوية للمتوسطات الحسابية الخاصة بها ما بين (75%) وبدرجة التطبيق كبيرة للفقرة (3) والتي تتحدث عن تحول الإدارة المدرسية المعرفة إلى خدمات جديدة بحيث حصلت على اقل النسب المئوية، والفقرة (7) والتي حصلت على اعلى نسبة مئوية بلغت (88%) وبدرجة أثر كبيرة جدا وتتحدث هذه الفقرة عن "تحرص الإدارة المدرسية على إشراك معلميها في كل جديد من المعرفة". كما نلاحظ ان مستوى مجال إدارة المعرفة جاء كبيراً جداً وبنسبة مئوية بلغت (81%)، ويعزو الباحث ذلك إلى التوجه الحديث للمدرسة الفلسطينية نحو المعرفة، حيث تشترك جميع المدارس بخدمات الإنترنت كما أن تفعيل التعليم الإلكتروني في أزمة جائحة كورونا جعل من المدرسة الفلسطينية مدرسة تكنولوجية ومدرسة قائمة على المعرفة، حيث أدى المعلمون واجبهم نحو طلبتهم في هذه الأزمة وتتفق هذه الدراسة مع العديد من الدراسات التي أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية كان فيها كبيراً مثل دراسة الشريجة وآخرون (2017) وجبران والشمري (2011) واختلف مع العديد من الدراسات التي جاء تطبيق الإدارة الذاتية فيها بدرجة متوسطة مثل دراسة السيسي والعروري (2014).

**الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال المتابعة والمحاسبة**

| **الرقم** | **الفقرات** | **الانحراف المعياري** | **الوسط الحسابي** | **النسبة المئوية** | **درجة**  **التطبيق** | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | يلتزم مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالثواب. | 0.58 | 4.57 | 91% | كبيرة جداً | |
| 2 | يلتزم مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالعقاب. | 0.96 | 4.07 | 81% | كبيرة جداً | |
| 3 | يأخذ مدير المدرسة تقييم المعلم لنفسه بالحسبان عند تقييمه. | 0.78 | 3.7 | 74% | كبيرة | |
| 4 | يتم تقويم النشاطات الداخلية بشكل مستمر | 0.52 | 4.09 | 82% | كبيرة جداً | |
| 5 | يتم تحليل نتائج الطلبة للبناء عليها. | 0.55 | 4.3 | 86% | كبيرة جداً | |
| 6 | يحدد مدير المدرسة أساليب قياس وتقويم أداء الطلبة والمعلمين. | 0.59 | 3.95 | 79% | كبيرة | |
| 7 | تحدد الإدارة المدرسية معياراً للأداء تستخدم في المساءلة. | 0.58 | 3.81 | 76% | كبيرة | |
| **الدرجة الكلية** | | **0.41** | **4.07** | **81%** | **كبيرة جداً** |

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (7) أن فقرات مجال المتابعة والمحاسبة تراوحت النسبة المئوية للمتوسطات الحسابية الخاصة بها ما بين (74%) وبدرجة تطبيق كبيرة للفقرة (3) والتي تتحدث عن "يأخذ مدير المدرسة تقييم المعلم لنفسه بالحسبان عند تقييمه" بحيث حصلت على اقل النسب المئوية، والفقرة (1) والتي حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت (91%) وبدرجة تطبيق كبيرة جداً وتتحدث هذه الفقرة عن "يلتزم مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالثواب"، كما نلاحظ أن مستوى مجال المتابعة والمحاسبة جاء كبيراً جداً وبنسبة مئوية بلغت (81%)، ويرى الباحث أن حصول مجال المتابعة والمحاسبة على هذه الدرجة الكبيرة جاء نتيجة وجود أقسام الإشراف والرقابة وتطوير الميدان في جميع مديريات التربية في المحافظات، والتي يعمل فيها أشخاص مدربون ويعملون باستمرار في متابعة ومحاسبة مديري المدارس ضمن أسس موضوعه مسبقاً وخاصة في المجال الإداري والمالي، بالإضافة إلى أقسام رئيسية للإشراف والميدان والرقابة في وزارة التربية والتعليم.

**الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت نحو تطبيق الإدارة الذاتية**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **الفقرات** | **الانحراف** | **المتوسط** | **النسبة%** | **درجة التطبيق** |
| **1** | كثرة التعميمات والقرارات حيث تصبح متابعتها مرهقة | 0.69 | 4.32 | 86% | **كبيرة جداً** |
| **2** | البطء في تلبية احتياجات المدرسة من المعلمين | 0.97 | 3.18 | 64% | **متوسطة** |
| **3** | ضعف قناعة القيادات في المستويات العليا بأهمية التفويض | 0.91 | 3.48 | 70% | **كبيرة** |
| **4** | ضعف ثقة الرؤساء في كفاءة مرؤوسيهم | 0.67 | 3.12 | 62% | **متوسطة** |
| **5** | تكليف المعلمين بتدريس مواد غير تخصصاتهم | 1.01 | 2.94 | 59% | **قليلة** |
| **6** | قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاء المدرسة | 0.98 | 3.34 | 67% | **متوسطة** |
| **7** | عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية | 1.03 | 3.36 | 67% | **متوسطة** |
| **8** | عدم كفاية الميزانية المخصصة لمتطلبات المدرسة | 1.02 | 3.93 | 79% | **كبيرة** |
| **9** | ضعف إقبال المجتمع المحلي على نشاطات المدرسة | 0.85 | 3.06 | 61% | **متوسطة** |
| **10** | قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم | 1.09 | 3.54 | 71% | **كبيرة** |
| **الدرجة الكلية** | | **0.59** | **3.42** | **68%** | **متوسطة** |

يتضح من خلال الجدول (8) أن درجة التطبيق للمعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت نحو تطبيق الإدارة الذاتية كانت متوسطة وقريبة من كبيرة بحيث بلغت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمعوقات (68%)، وتراوحت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي للمعوقات ما بين (59%) للفقرة (5) والتي تنص على تكليف المعلمين بتدريس مواد غير تخصصاتهم وبدرجة تطبيق قليلة، و (86%) للفقرة (1) والتي تنص على كثرة التعميمات والقرارات حيث تصبح متابعتها مرهقة بدرجة تطبيق كبيرة جداً، ولأن الباحث جزء من العملية التعليمية حيث كان مديراً لمدرسة الثانوية فإن كثرة التعميمات والقرارات من أهم المعوقات التي يواجهها مديري المدارس في سعيهم نحو الاستقلالية بمدارسهم، كما أنهم يواجهون مشكلة في دعوة أولياء الأمور لمدارسهم لمناقشتهم في تحصيل أبنائهم وكذلك في أحوال المدرسة، ويعتبر البند المتعلق في تكليف المعلمين بتدريس مقررات من غير تخصصاتهم والي جاء بنسبة قليلة لأنه ومنذ فترة طويلة تسند المقررات لأصحاب الإختصاص في المدارس الفلسطينية بسبب وجود أعداد كبيرة من الخريجين وخاصة المعلمات في جميع التخصصات، وتتفق الدراسة مع دراسة السيسي، والعروي (2014) حيث أظهرت النتائج وجود معوقات بشرية وبدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة السلمي ( 2015) حيث جاءت درجة المعوقات كبيرة.

**السؤال الثالث: هل تختلف استجابات المديرين نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت تبعاً لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة.**

انبثق عن سؤال الدراسة مجموعة من الفرضيات والتي سيتم فحصها فيما يأتي:

**النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في درجة تطبيق المديرين للإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق لأداة الدراسة تبعا لمتغير الجنس. كما يوضحه الجدول (9) التالي:

الجدول (9) **اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لقياس المتوسطات تبعا لمتغير الجنس**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الدرجة الكلية للمجال** | **ذكر** | | **أنثى** | | **(ت)** | **الدلالة\*** |
| **المتوسط** | **الانحراف** | **المتوسط** | **الانحراف** |
| تفويض الصلاحيات | 3.34 | 0.67 | 3.44 | 0.48 | -0.72 | 0.48 |
| شؤون المعلمين والعاملين | 3.26 | 0.58 | 3.15 | 0.38 | 0.90 | 0.37 |
| شؤون الطلبة | 3.43 | 0.46 | 3.46 | 0.43 | -0.26 | 0.79 |
| الشراكة مع المجتمع المحلي | 3.84 | 0.58 | 3.93 | 0.42 | -0.71 | 0.48 |
| إدارة المعرفة | 3.93 | 0.50 | 4.11 | 0.37 | -1.67 | 0.10 |
| المتابعة والمحاسبة | 4.11 | 0.39 | 4.06 | 0.42 | 0.45 | 0.66 |
| المعوقات | 2.73 | 0.25 | 2.90 | 0.49 | -1.59 | 0.12 |
| **الدرجة الكلية** | 3.65 | 0.42 | 3.69 | 0.30 | -0.43 | 0.67 |

يتبين من الجدول أعلاه إن قيمة مستوى الدلالة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) للدرجة الكلية للمجالات كافة، وعليه لا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس في استجابات المديرين نحو درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس محافظة سلفيت الحكومية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة نابعة من المتابعة الكبيرة لوزارة التربية والتعليم في تطبيق ما يصدر عنها من قرارات. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (البلوي والزبون، 2017) حيث أظهرت نتائجها أن لا فروق تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات، وتختلف مع دراسة (سليم، 2015) حيث بينت النتائج وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير الجنس في مجالي النحو المهني وتفويض الصلاحيات.

**النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية استخدمت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وللمجالات كافة لتقدير استجابات المديرين نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما يوضحه الجدول (10)

**الجدول (10) المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الدرجة الكلية للمجال** | **أقل من 5 سنوات** | **5-10 سنوات** | **أكثر من 10 سنوات** |
| تفويض الصلاحيات | 3.11 | 3.46 | 3.42 |
| شؤون المعلمين والعاملين | 3.00 | 3.43 | 3.15 |
| شؤون الطلبة | 3.53 | 3.46 | 3.44 |
| الشراكة مع المجتمع المحلي | 3.88 | 3.92 | 3.89 |
| إدارة المعرفة | 4.09 | 4.10 | 4.04 |
| المتابعة والمحاسبة | 4.00 | 4.19 | 4.05 |
| المعوقات | 2.65 | 2.93 | 2.84 |
| **الدرجة الكلية** | **3.61** | **3.75** | **3.66** |

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية والمجالات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند العينة. والجدول (11) يبين ذلك.

**الجدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الدرجة الكلية للمجالات** | **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **درجات الحرية** | **متوسط المربعات** | **ف** | **مستوى**  **الدلالة \*** |
| تفويض الصلاحيات | بين المجموعات | 0.39 | 2 | 0.20 | 0.64 | 0.53 |
| داخل المجموعات | 19.62 | 64 | 0.31 |
| المجموع | 20.02 | 66 |  |
| شؤون المعلمين والعاملين | بين المجموعات | 0.91 | 2 | 0.45 | 2.25 | 0.11 |
| داخل المجموعات | 12.94 | 64 | 0.20 |
| المجموع | 13.85 | 66 |  |
| شؤون الطلبة | بين المجموعات | 0.03 | 2 | 0.02 | 0.08 | 0.93 |
| داخل المجموعات | 12.52 | 64 | 0.20 |
| المجموع | 12.55 | 66 |  |
| الشراكة مع المجتمع المحلي | بين المجموعات | 0.01 | 2 | 0.00 | 0.02 | 0.98 |
| داخل المجموعات | 15.23 | 64 | 0.24 |
| المجموع | 15.24 | 66 |  |
| إدارة المعرفة | بين المجموعات | 0.05 | 2 | 0.03 | 0.14 | 0.87 |
| داخل المجموعات | 11.73 | 64 | 0.18 |
| المجموع | 11.79 | 66 |  |
| المتابعة والمحاسبة | بين المجموعات | 0.21 | 2 | 0.10 | 0.62 | 0.54 |
| داخل المجموعات | 10.65 | 64 | 0.17 |
| المجموع | 10.86 | 66 |  |
| المعوقات | بين المجموعات | 0.25 | 2 | 0.12 | 0.68 | 0.51 |
| داخل المجموعات | 11.73 | 64 | 0.18 |
| المجموع | 11.97 | 66 |  |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 0.10 | 2 | 0.05 | 0.43 | 0.65 |
| داخل المجموعات | 7.74 | 64 | 0.12 |
| المجموع | 7.84 | 66 |  |

يتبين من الجدول أعلاه إن قيمة مستوى الدلالة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) للدرجة الكلية وللمجالات ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويدل ذلك على أن جميع المديرين لديهم نفس التوجهات لتطبيق الإدارة المدرسية في مدارسهم، وتتفق الدراسة مع دراسة (السلمي، 2015) ودراسة (البلوي والزبون، 2017) حيث لا وجود لفروق تعزى لمتغير الخبرة وتختلف مع دراسة (الشريجة وآخرون، 2017) التي أظهرت وجود فروق تعزي لسنوات الخدمة.

**ملخص النتائج:**

أظهرت نتائج الدراسة أن:

* درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت للادارة الذاتية جاءت كبيرة.
* درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت في مجال تفويض الصلاحيات جاءت متوسطة.
* درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت في مجال شؤون العاملين والمعلمين جاءت متوسطة.
* درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت في مجال شؤون الطلبة جاءت متوسطة.
* درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت في مجال الشراكة مع المجتمع المحلي كبيرة.
* درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت في مجال إدارة المعرفة كبيرة جداً.
* درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت في مجال المتابعة والمحاسبة كبيرة جداً.
* درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت في مجال المعيقات بدرجة متوسطة.

**التوصيات:**

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

* منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات بحيث
  + منح صلاحية أن تتولى إدارة المدرسة مسؤولية اختيار معلمي المدرسة.
  + منح صلاحية مشاركة إدارة المدرسة مديريات التربية في عملية تطوير المناهج.
* تشجيع كافة العاملين في المدارس على العمل بروح الفريق الواحد وإشراكهم في عمليتي التخطيط والتقويم في المدرسة.
* تشكيل مجلس مشترك بين إدارة المدرسة ومعلميها وطلبتها والمجتمع المحلي لصنع القرار المدرسي.
* ضرورة تعميم مفهوم الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في ضوء ما ظهر من النتائج الإيجابية لواقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية الفلسطينية.

**المراجع العربية:**

* البلوي، حسين والزبون، محمد.(2017). أُنموذج مقترح للقيادة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية وفق مدخلي تحليل النظم وإدارة المعرفة، **مجلة دراسات العلوم التربوية،** الجامعة الأردنية، عمان، 44(4):67-43.
* جبران، علي والشمري، راضي.(2011). درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض**.** **مجلة دراسات العلوم التربوية**، الجامعة الأردنية، 38(4):1343-1323.
* سرور، سهى.(2008). **تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
* السلمي، فايزة.(2015). **معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات وسبل علاجها**،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.
* سليم، وليد.(2015). **واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الصفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
* السيسي، أريج والعروي، رسمية.(2014). إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيفر، بسكرة، الجزائر.1(15).
* الشريجة، محمد والعنزي، مطلق والعازمي، مها.(2017). اتجاهات مديري المدارس الثانوية بالكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية، **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية**، جامعة الكويت، 43(165). 50-17.
* صيام، دارين.(2018). **واقع الإدارة الذاتية في مدارس المعارف الابتدائية في شرقي القدس**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
* العجمي، محمد.(2010). **إدارة وتخطيط المدرسة الإبتدائية** . عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
* العجمي، محمد.(2011). **استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف**. عمان: دار المسيرة للتوزيع والنشر.
* علي، أسامة ورجب، مصطفى،(2010). **الإدارة الذاتية للمدرسة**. القاهرة: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
* العمايرة، محمد.(2015). **الإدارة المدرسية الحديثة**. عمان: دار الثقافة للتوزيع والنشر.
* الكناني، حسن.(2015). **درجة ممارسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.
* كنعان، نواف.(2009). **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**. عمان: دار الثقافة للتوزيع والنشر.
* محسن، منتهى.(2019). تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم، **مجلة الفتح، كلية التربية**، جامعة ديالي.15(77).96-70.
* المطيري، خالد.(2015). الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بكل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في السعودية، **مجلة مستقبل التربية العربية**، مصر،22(97):11-66.

**المراجع الأجنبية:**

* Alajami, M. (2010). **Primary school management and planning.** Amman: Dar Al-Fikr for printing, publishing and distribution.
* Alajami, M. (2011). **School and grade self-management strategies.** Amman: Dar Al Masirah for Distribution and Publishing.
* Alamaira, H. (2015). **Modern school administration.** Amman: House of Culture for distribution and publication.
* Albalawi, H. & Alzbon, M. (2017). **A model model for self-driving schools in the Kingdom of Saudi Arabia.** Journal of Educational Sciences Studies, University of Jordan, Amman, 44 (4): 43-67.
* Ali, O. & Rajab, M. (2010). **School Self-Management.** Cairo: Science and Faith House for Publication and Distribution.
* Alkinani, H. (2015). **The degree of self-driving practice among secondary school principals in Al-Qunfudhah Governorate, from their point of view.** Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.
* Almteri, KH. (2015). **Self-management of secondary schools in the United States of America and Australia and the possibility to benefit from it in Saudi Arabia.** Journal of the Future of Arab Education, Egypt, 22(97): 11-66.
* Alsalami, F. (2015). **Obstacles to applying self-management in secondary schools from the point of view of principals and teachers and ways to remedy them.** Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.
* Alshreja, M. & Alanzi, M. & Alazmi, M. (2017). **Attitudes of secondary school principals in Kuwait towards implementing self-management.** Journal of Gulf and Arabian Peninsula Studies, Kuwait University, 43(165), 17-50.
* Alsisi, A. & Alarori, R. (2014). **The possibility of applying self-management in primary schools for girls in Medina.** Journal of Human Sciences, University of Mohamed Khaider, Biskra, Algeria. 1(15).
* Anyamene, A. Nwokolo, C. & Azuji, I. (2016). **Effects of self-Management Technique on Test Anxiety among secondary school students**. *The Journal of Social sciences Research*, 2(9), 159-166.
* Bandur, A ,(2012). **School-based management development, Challenges and din pacts**, *Journal of education administration*, 50(6), 845-873.
* Briesch, A. Dauiels, B. & Beneville, M. (2019). **Unpaching the Term "Self management": Understanding Intervention Applications within the School Based Literature**. Journal of Behavioral Education (28):54-77.
* Fullan, M. (2014). **The principal: Three keys to maximizing impact**. Jossey-Bass! San Francisco. CA.
* Gammage, D. (2008). **Three decades of implementation school-based management in the Australian Capital Territory and Victoria in Australia**. *International Journal of educational Management*, Vol.22, Iss:7, pp.664-675.
* Jubran, A. & Alshomari, R. (2011). **The degree of applicability of school self-management in public schools from the viewpoint of educational leaders in Riyadh.** Journal of Educational Sciences Studies, University of Jordan, Amman, 38 (4): 1323-1343.
* Kinan, N. (2009). **Administrative decision-making between theory and practice.** Amman: House of Culture for distribution and publication.
* Mohsen, M. (2019). **The application of self-management to primary school principals in Baghdad governorate, from their point of view.** Al-Fateh Magazine, College of Education, University of Diyala. 15(77). 70-96.
* Salim, W. (2015). **The reality of implementing school self-management in government self-managed schools in the Northwestern governorates from the point of view of principals and teachers.** Unpublished Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
* Siam, D. (2018). **The reality of self-management in Al-Maaref primary schools in East Jerusalem.** Unpublished Master Thesis, Hebron University, Palestine.
* Sror, S. (2008). **Development of school administration in secondary schools in Gaza governorate in light of the concept of school self-management.** Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine
* Vally, V. & Daud, K. (2015). **The implementation of school based Management policy: An exploration.** *procedia-Social and behavior science*, 693-700.