

2021

## The Level of Application of Self-Management and Its Obstacles at Public Schools in Palestine from the Viewpoint of the Principals

Basem Mohammad Shalash

*Al-Quds Open University/Palestine*, bshalash@qou.edu

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou\\_edpsych](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych)

---

### Recommended Citation

Shalash, Basem Mohammad (2021) "The Level of Application of Self-Management and Its Obstacles at Public Schools in Palestine from the Viewpoint of the Principals," *Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies*: Vol. 12 : No. 36 , Article 26.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou\\_edpsych/vol12/iss36/26](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych/vol12/iss36/26)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

# مستوى تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المديرين

## The Level of Application of Self-Management and Its Obstacles at Public Schools in Palestine from the Viewpoint of the Principals

**Basem Mohammad Shalash**

Associate Professor/ Al-Quds Open University/  
Palestine

bshalash@qou.edu

**باسم محمد شلالش**

أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Received: 3/ 2/ 2021, Accepted: 10/ 5/ 2021.

DOI: 10.33977/1182-012-036-009

https://journals.qou.edu/index.php/nafsia

تاريخ الاستلام: 3/ 2/ 2021م، تاريخ القبول: 10/ 5/ 2021م.

E-ISSN: 2307-4655

P-ISSN: 2307-4647

**الملخص:**

العالم، فهي الركيزة التي يعول عليها في نهضته. لذا بدأ الاهتمام في جميع عناصرها بدءاً 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 الذي كان في وقت من الأوقات منفذاً للتعليمات الصادرة من الجهات المختصة، التي في أغلب الأحيان كانت صادرة عن جهات بعيدة عن الميدان، من هنا جاءت فكرة المدرسة المدارة ذاتياً أو المستقلة، حيث يرى العديد من الباحثين أن لمدير المدرسة، كقائد تربوي، القدرة على النهوض بمدرسته، وتأثيره في المناخ التنظيمي، وبيئة العمل (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، وبأقصر فترة زمنية ممكنة، والمساعدة على جعل المدرسة قادرة، ذاتياً، على بناء خططها بنفسها في ضوء تحسين التعليم المبني على المعايير، وهكذا تعد الإدارة الذاتية مدخلاً مهماً من مداخل الإدارة الحديثة القادرة على تحمل المسؤولية والمساءلة، 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 المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية؛ تبحث في النهاية عن تميز أدائها ومخرجاتها، لذا تحتاج إلى إدارة لديها تفويض ومرونة في إدارة ذاتها، قائمة على التخطيط السليم والمشاركة الفاعلة لكل عناصرها، منفتحة على محيطها، قادرة على النهوض برسالتها، وتحقيق أهدافها المحددة لها.

وتعد 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 خططها بمرونة قابلة للتطبيق وتمويل خارجي.

ويرى الباحث أن النظام التعليمي في فلسطين نظاماً مركزي لا يتيح للإدارة المدرسية المشاركة في صنع القرار واتخاذ، من هنا بدأت وزارة التربية والتعليم في خمس السنوات الأخيرة بالتفكير جدياً في منح الكثير من الصلاحيات لمديري المدارس، والانتقال إلى مفهوم الإدارة الذاتية، لذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة مستوى 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 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

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى 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 التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (57) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الذاتية في محافظة سلفيت كان كبيراً على الأداة ككل، وبمستوى تطبيق متوسط على مجالات تفويض الصلاحيات، وشؤون المعلمين وشؤون الطلبة، وجاءت بمستوى كبير على مجالي إدارة المعرفة والمتابعة والمحاسبة، كما أظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة)، كما أوصت الدراسة بضرورة إعطاء مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات في مجال تفويض الصلاحيات.

الكلمات المفتاحية: مستوى تطبيق، الإدارة الذاتية، المدارس الحكومية.

**Abstract:**

The aim of this study is to identify the level of application of school self-management and its obstacles at Public schools in the Salfet Governorate as some changes have happened. The sample of the study includes 67 headmasters and headmistresses. Furthermore, the study employed the descriptive and analytic approach and uses a questionnaire of 57 items about seven different fields. The study shows that the level of application of school self-management at Salfet Governorate was overall high, while it was middle regarding granting powers, and teachers and students affairs. However, it was high in both the knowledge management field, follow-up, and accounting field. In addition, the study shows there were no differences concerning the study variables related to gender and experience. In conclusion, the study recommends the importance of giving the principals more powers in the field of granting powers.

**Keywords:** Level of application, self-management, public schools.

**المقدمة:**

يتصف هذا العصر بالسرعة والتطور، حيث يشمل مجالات الحياة التعليمية والاجتماعية والتكنولوجية كافة، ويعد التعليم ركيزة هذا التطور الذي يبني عليه، فمعظم الدول تحقق تطورها وتقدمها بالتركيز على العلم من خلال المدرسة، التي تعد ركيزة التنمية الشاملة؛ باعتبارها وحدة التطوير المجتمعية في كل أنحاء

القادة التربويون لعدم تفويضهم الصلاحيات، ويدل ذلك على ضعف هؤلاء القادة في نقل المهارات القيادية إلى مرؤوسيه، خوفاً من أن يكونوا منافسين لهم (العمارة، 2015).

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

وفي دراسة بريش وديولز وبينفيل (Briesch, A. Dauels, & Beneville, M., 2019) هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإدارة المدرسية الذاتية وسلوك الطلاب، وقد استخدم الباحثون المنهج النوعي وتحليل الأدبيات المنشورة لتحقيق أغراض الدراسة، إذ جرى مراجعة (56) دراسة منشورة، وحدد الباحثون (8) مناهج رئيسية للإدارة الذاتية؛ وتوصل الباحثون إلى أن 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.

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، والتخصص، وجنس المدرسة، ونوع المنهاج، والمسمى الوظيفي لاستجابات عينة الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (347) عاملاً من العاملين في هذه المدارس منهم (11) مديراً ومديرة، (257) معلماً ومعلمة و(79) مركزاً، 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 بمستوى متوسط، وجاءت المعوقات بمستوى متوسط، وبينت كذلك عدم وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات جميعها.

وفي دراسة البلوي والزبون (2017) هدفت لبناء نموذج للقيادة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية وفق مدخلي تحليل النظم وإدارة المعرفة، وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير و(203) مديرات في منطقة تبوك التعليمية، صممت أداة مكونة من (80) فقرة وثمانية مجالات للكشف عن مستوى ممارسة الممارسين للإدارة الذاتية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى 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).

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.

وأورد العجمي (2011) تعريفاً لديفيد (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 لـ (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، وبخاصة في مجال تفعيل الأنشطة والمشاركة مع العاملين والطلبة، كما تشمل التعريفات العلاقة مع المجتمع المحلي، وأهمية ذلك في تطوير البنى التحتية للمدرسة، ويرى (العجمي، 2011: 139) أن الإدارة الذاتية تقوم على أسس أهمها:

المشاركة في صناعة القرار؛ إذ تتشارك إدارة العاملين وأولياء الأمور والطلبة والمجتمع في صناعة القرار في المدرسة.

لا مركزية السلطة، ويعد ذلك نمطاً إدارياً قوامه تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل الأعباء عن الإدارات المركزية.

المساءلة عن النتائج، ويرتبط مصطلحا المساءلة والشفافية أشد الارتباط بمفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم، وبخاصة في ظل الإدارة الذاتية.

تحسين ظروف الطلبة وهنا يأتي دور المدرسة في ظل الإدارة الذاتية بتحويل العملية التعليمية للمركز حول المتعلمين وتنمية مهاراتهم.

التنمية المهنية للعاملين التي يتم من خلالها تحديد احتياجات العاملين واخضاعهم لبرامج التنمية المهنية.

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).

ولأن ثقافة التغيير ضعيفة في مجتمع البحث، فلقد واجهت عملية تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس معوقات عديدة كان أبرزها: المعوقات الإدارية والتنظيمية، التي تأخذ وقتاً كبيراً من مدير المدرسة لتنفيذها ومتابعتها. إذ إن عدم مرونة الأنظمة واللوائح يجعل من الصعوبة، على مدير المدرسة، حل المشاكل الطارئة، واستنفاد 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 ويعد ضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين إحدى الحجج التي يبديها

الثانوية ومعلماتها بمدينة مكة المكرمة إذ بلغ عدد المديرات (66) مديرة، والمعلمات (2080) معلمة، كما بلغت عينة الدراسة (31) مديرة و(310) معلمات. وأظهرت النتائج أن تقديرات المديرات والمعلمات في المدرسة الثانوية في مكة المكرمة لمستوى 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 أمريكا، وأستراليا، وإمكانية الاستفادة منها في السعودية، واستخدم الباحث مدخل (بيريداي) كمنهج للمقارنة يعتمد على الوصف، والتفسير، والتصنيف، والمقارنة، واستنتج من تحليل التجريبتين أن هناك أوجه تشابه كبير بينهما، تكمن في إعطاء المدرسة الصلاحيات كافة في تصريف أمورها المالية والإدارية، مع وجود المساءلة الدائمة، كما يشترعان 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، كما استخدمتا الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة بواقع (95) مدرسة في أربع مناطق في كوالالمبور، وأظهرت النتائج أن مديري مدارس كوالالمبور لديهم إدارة فاعلة وجاهزية لتطبيق الإدارة الذاتية التي تتناسب مع مواردهم البشرية، وإن لديهم رؤى مستقبلية لتطوير مدارسهم والعاملين فيها.

وفي دراسة أجراها السيسى والعروي (2014) هدفت معرفة إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية للبنات بالمدينة المنورة، وكذلك معرفة معوقات ذلك، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، حيث استخدمتا الاستبانة لذلك، وتكونت عينة الدراسة من (50) مديرة، وأظهرت النتائج أن إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس المدينة المنورة جاءت بمستوى متوسط، وأظهرت وجود معوقات إدارية ومالية، حيث جاءت بمستوى كبير، بينما جاءت المعوقات البشرية بمستوى متوسط.

وفي دراسة قام بها بندار (Bandur, 2012) هدفت التعرف إلى واقع الإدارة الذاتية في المدارس في أندونيسيا، 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 مستوى 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

وهدف دراسة أجراها كل من الشريجة، والعنبري، 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، والمناهج وطرق التدريس، وشؤون الموظفين، والشؤون الطلابية، والمرافق المدرسية، والشؤون 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؛ إذ جاءت الاستجابة متوسطة، وأظهرت فروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لجميع المجالات ماعدا مجالي المناهج وطرق التدريس، وشؤون الموظفين لصالح من خدم منهم أقل من خمس سنوات.

وقد سعى سليم (2015) لمعرفة واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وكذلك معرفة مدى وجود فروق لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والكلية، والوظيفة، والمديرية، تكونت عينة الدراسة من (424) مديراً ومعلماً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية كبير، 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 تبعا 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 الإدارية والمالية، ومجال تفويض الصلاحيات).

وهدف دراسة الكناني (2015) إلى معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس للإدارة الذاتية في محافظة القنفذة من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (52) مديراً، كما استخدم الباحث الاستبانة لأغراض الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المديرين للإدارة الذاتية جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المديرين لمستوى ممارسة الإدارة الذاتية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتدريب، 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 واستبانتيين معدتين للمديرات والمعلمات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس

الآتي:

◀ ما مستوى تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت من وجهة نظر مديريها؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت من وجهة نظر مديريها؟

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؟

### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى مستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت للإدارة الذاتية في مدارسهم.
- التعرف إلى معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس.
- التعرف إلى إذا ما كان هناك فروق دالة إحصائية بين تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).

### فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تطبيق المديرين للإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تنبثق أهمية الدراسة الحالية من أهمية الإدارة الذاتية، ومواكبة تطبيق هذا النمط من الإدارة في المدارس الفلسطينية، حيث التوجه الحديث لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في إعطاء مديري المدارس المزيد من الصلاحيات، كما تعد هذه الدراسة خطوة مهمة في الكشف عن إمكانية مواصلة تطبيق هذا النمط من الإدارة المدرسية، وهل هناك حاجة إلى إجراء تعديلات على الواقع، وتكمن أهمية الدراسة في توافر مادة نظرية يأمل الباحث في الرجوع إليها عند تناول موضوع الإدارة الذاتية، كما يأمل الباحث أن تساهم نظرياً في تطوير الأدب التربوي المتعلق بموضوعها.

الأهمية التطبيقية: تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث في واقع تطبيق الإدارة الذاتية كمفهوم طُبِّق على بعض المدارس الحكومية في فلسطين، حيث من المؤمل أن يفيد منها ذوو العلاقة بالإدارة المدرسية في فلسطين، للبناء عليها في تطوير بعض

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 بمستوى كبير على المجالات، وبمستوى كبير جداً على مجالات شؤون الطلبة، والأهداف التربوية والإشراف التربوي والشؤون المالية، ثم بمستوى كبير لمجالي شؤون المعلمين والعاملين، والمبنى المدرسي، ثم بمستوى متوسط لمجال المناهج المدرسية.

وقام جاميج (Gammage, 2008) بدراسة هدفت تتبع أثر الإدارة الذاتية في مدارس مقاطعتين أستراليتين لمدة (30) عاماً تتبعان نظامين مختلفين لتطبيق ذلك، واستخدم الباحث المنهج النوعي والمقابلة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن هناك التزاماً عالياً من كلا النظامين في تنفيذ الإدارة الذاتية لتحسين المخرجات المدرسية وإنجازات 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 معوقاتهما 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 والشمرى، 2011) في دراستهما مجالات شؤون الطلبة، والأهداف التربوية، والإشراف التربوي والشؤون المالية، وشؤون المعلمين والعاملين، والمبنى المدرسي والمناهج المدرسية. ولقد أفاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد منهجية دراسته والمجالات الضرورية لذلك.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تحاول السلطة الفلسطينية ومنذ عام (1994) إحداث تغيير في المؤسسات التعليمية في فلسطين، آخذة 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 اللتين تهدران الوقت والجهد، ومن خلال إطلاع الباحث على العديد من التجارب في هذا المجال، وعمله لسنوات كمدير مدرسة ثانوية، جاءت هذه الدراسة لتبين مستوى تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعوقات ذلك.

وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس

**عينة الدراسة:** استخدم الباحث في اختيار عينة الدراسة معادلة هيربرت أركن، وفقاً للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينة الاحتمالية، وقد استخدم الباحث برنامج (EXCEL) في احتساب عدد أفراد الدراسة (Arken, 1982): إذ بلغ عدد أفراد العينة (67).

الجدول (2)

| توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والخبرة. |                  |      |                |
|--|------------------|------|----------------|
| المتغير  | مستوى المتغير    | مدير | النسبة المئوية |
| الجنس  | ذكر              | 23   | 34%            |
|  | أنثى             | 44   | 66%            |
| الخبرة   | أقل من 5 سنوات   | 6    | 9%             |
|  | 5 - 10 سنوات     | 10   | 15%            |
|  | أكثر من 10 سنوات | 51   | 76%            |

**أداة الدراسة:** قام الباحث ببناء أداة الدراسة وتطويرها وذلك من خلال مراجعة الأدب السابق المتعلق بموضوع الإدارة الذاتية ومعوقاتها، وذلك بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة وخاصة دراسة (سليم، 2015) ودراسة (جبران والشمرى، 2011) ودراسة (الشريجة والعنزي والعاظمي، 2017) ودراسة (السيسي، 2014) ودراسة (العمرى، 2015) ودراسة (المحسن، 2019)، حيث تكونت الاستبانة من سبعة مجالات (تفويض الصلاحيات، وشؤون المعلمين والعاملين، وشؤون الطلبة، والشراكة مع المجتمع المحلي، وإدارة المعرفة، والمتابعة والمحاسبة، والمعوقات).

**صدق الأداة:** عرضت 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؛ حيث كان عدد الفقرات قبل التعديل والحذف (62) فقرة، وبعد التعديل والحذف أصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (57) فقرة موزعة على سبعة مجالات، ووزعت الاستبانة إلكترونياً (Google Drive) على أفراد عينة الدراسة؛ حيث تم استرجاعها بالكامل وهي صالحة للتحليل. وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي لقياس مستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت نحو الإدارة الذاتية في مدارسهم لفقرات الدراسة، وصححت الفقرات الإيجابية لهذا المقياس على النحو الآتي: (موافق بشدة (5) نقاط، موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، معارض (2) نقطة، معارض بشدة (1) نقطة واحدة)، كما صححت الفقرات السلبية التي وردت في مجال المعوقات التي ضمت الفقرتين (54، 55) على النحو الآتي: (موافق بشدة (1) نقطة، موافق (2) نقطة، محايد (3) نقاط، معارض (4) نقاط، معارض بشدة (5) نقاط) (Likert, 1932).

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

المجالات التي لا يزال مديرو المدارس يعانون منها، ويأمل الباحث أن تسهم في إقناع القيادة التربوية في تطبيق شامل لمفهوم الإدارة الذاتية في المدارس الفلسطينية على جميع المجالات.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: مستوى تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها.

- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2020 / 2021.

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة سلفيت.

- الحدود البشرية: اقتصرنا هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت.

## مصطلحات الدراسة:

**الإدارة الذاتية المدرسية:** هي مدخل إداري معاصر 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: المستوى الذي يتحصل عليه الباحث من استجابات عينة الدراسة على المقياس المعد خصيصاً لقياس مستوى تطبيق الإدارة الذاتية على مجالات تفويض الصلاحيات، وشؤون المعلمين والعاملين، وشؤون الطلبة، والشراكة مع المجتمع المحلي، وإدارة المعرفة، والمتابعة والمحاسبة.

المدارس الحكومية: وهي المدارس التي تتولى مسؤوليتها الإدارية، والفنية، والمالية، وزارة التربية والتعليم في فلسطين (سليم، 2011: 8).

## إجراءات الدراسة:

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي (التحليلي) لمناسبته طبيعة هذه الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من (82) من مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت، والجدول (1) يبين خصائص مجتمع الدراسة.

جدول (1)

| خصائص مجتمع الدراسة |                  |      |                |
|---------------------|------------------|------|----------------|
| المتغير             | مستوى المتغير    | مدير | النسبة المئوية |
| الجنس               | ذكر              | 28   | 34 %           |
|                     | أنثى             | 54   | 66 %           |
| الخبرة              | أقل من 5 سنوات   | 7    | 9 %            |
|                     | 5 - 10 سنوات     | 13   | 15 %           |
|                     | أكثر من 10 سنوات | 62   | 76 %           |

شؤون المعلمين والعاملين بمستوى تطبيق متوسط، و (4.07) لمجال المتابعة والمحاسبة بمستوى تطبيق كبير، وكذلك لإدارة المعرفة؛ حيث جاء المتوسط (4.05) وبمستوى تطبيق كبير، ويرى الباحث أن استجابات المديرين في مجال إدارة المعرفة، وكذلك مجال المتابعة والمحاسبة جاءت بمستوى تطبيق كبير يعود إلى توجه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نحو إدارة المعرفة في مدارسها؛ إذ تجبر الوزارة مديري المدارس على تخزين المعرفة واسترجاعها تكنولوجياً، كما أدخلت الوزارة - في الفترة الأخيرة - أنظمة تعليم قائمة على التكنولوجيا، كما أن مجال المتابعة والمحاسبة جاء بمستوى تطبيق كبير كون مديريات التعليم في جميع المحافظات لديها جهاز للرقابة الإدارية والمالية يعمل بتقنيات عالية على مدار العام، كما أن حصول مجال شؤون المعلمين والعاملين، وبمستوى تطبيق متوسط لم يكن مفاجئاً، حيث لا يزال تفويض الصلاحيات يصطدم بكثير من المعوقات، وخاصة المتعلقة بتفويض الصلاحيات، والمركزية في العمل، وعدم الثقة بين القادة التربويين ومروؤسيهم. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (سليم، 2015) ودراسة (جبران والشمري، 2011) التي أظهرت نتائجها أن واقع الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية كان كبيراً، وتختلف مع دراسة (الكناني، 2015) ودراسة (السيسي والعروي، 2014) ودراسة (البلوي والزبون، 2017) التي جاءت النتائج بمستوى متوسط.

ولمعرفة مستوى التطبيق لفقرات مجالات الإدارة الذاتية نستعرض ذلك من خلال الجداول الآتية:

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال تفويض الصلاحيات

| الترتيب | الرقم | الفقرات   | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة المئوية | مستوى التطبيق |
|---------|-------|---|-------------------|---------------|----------------|---------------|
| 4       | 1     | يمنح المدير صلاحيات في اتخاذ القرارات دون الرجوع لمديرية التربية      | 0.97              | 3.43          | 69%            | كبيرة         |
| 2       | 2     | يوزع المدير ميزانية المدرسة كما يراه مناسباً                          | 0.80              | 4.13          | 83%            | كبيرة         |
| 7       | 3     | يعطي المدير صلاحية إضافة أو حذف حصص دراسية بما يتلاءم مع مصلحة الطلبة | 1.11              | 2.12          | 42%            | قليلة         |
| 5       | 4     | تنسق المديرية مع المدير بشأن احتياجات المدرسة من المعلمين وتنقلاتهم   | 1.18              | 3.21          | 64%            | متوسطة        |
| 3       | 5     | يعطي المدير صلاحيات في استخدام الميزانية فيما يراه مناسباً            | 0.97              | 3.74          | 75%            | كبيرة         |

## المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث طرائق وصفية وتحليلية، وقد تمثلت الطرائق الإحصائية الوصفية بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية التي استخدمت في تحليل نتائج السؤال الأول، ومعامل كرونباخ ألفا لاستخراج معامل ثبات الاستبانة، وتمثلت الطرائق الإحصائية التحليلية باختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

ولتفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالتالي:

- (من 1 - أقل 1.8) مستوى تطبيق قليل جداً.
- (من 1.8 - أقل 2.6) مستوى تطبيق قليل.
- (من 2.6 - أقل 3.4) مستوى تطبيق متوسط.
- (من 3.4 - أقل 4.2) مستوى تطبيق كبير.
- (من 4.2 فأعلى) مستوى تطبيق كبير جداً.

وحسب الفقرات الخاصة بمستوى تطبيق الإدارة الذاتية عن طريق قسمة المدى يساوي (1-5=4) على عدد الفقرات (5) ثم استخراج طول الفئة (0.8).

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت من وجهة نظر مديريها؟

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت للإدارة الذاتية في مدارسهم موزعة حسب المجالات والمستوى الكلية للأداة

| الترتيب | المجال                    | الانحراف | المتوسط | النسبة % | مستوى التطبيق |
|---------|---------------------------|----------|---------|----------|---------------|
| 5       | تفويض الصلاحيات           | 0.55     | 3.41    | 68%      | كبيرة         |
| 6       | شؤون المعلمين والعاملين   | 0.46     | 3.19    | 64%      | متوسطة        |
| 4       | شؤون الطلبة               | 0.44     | 3.45    | 69%      | كبيرة         |
| 3       | الشراكة مع المجتمع المحلي | 0.48     | 3.90    | 78%      | كبيرة         |
| 1       | إدارة المعرفة             | 0.42     | 4.05    | 81%      | كبيرة         |
| 2       | المتابعة والمحاسبة        | 0.41     | 4.07    | 81%      | كبيرة         |
|         | المستوى الكلية            | 0.34     | 3.67    | 73%      | كبيرة         |

يتضح من خلال الجدول (3) أن مستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت للإدارة الذاتية في مدارسهم كان كبيراً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التطبيق (3.67)، وتراوح المتوسط الحسابي للمجالات ما بين (3.19) لمجال

| الترتيب | الرقم | الفقرات                                     | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة المئوية | مستوى التطبيق |
|---------|-------|---|-------------------|---------------|----------------|---------------|
| 8       | 12    | يتم أخذ رأي مدير المدرسة في تعيين المعلمين. | 0.87              | 1.42          | 28%            | قليلة جداً    |
| 5       | 13    | يشارك المعلمون والعاملون في تقييماتهم.      | 1.02              | 3.54          | 71%            | كبيرة         |
| 1       | 14    | يسمح للمعلمين بالاعتراض على تقييمهم.        | 0.59              | 4.48          | 90%            | كبيرة جداً    |
| 7       | 15    | ترتبط علاقة المعلمين بأدائهم الوظيفي        | 1.00              | 1.65          | 33%            | قليلة جداً    |
|         |       | المستوى الكلية                              | 0.46              | 3.19          | 64%            | متوسطة        |

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5) أن فقرات مجال شؤون المعلمين والعاملين تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بها ما بين (1.42) وبمستوى تطبيق قليل جداً للفقرة (12) التي تتحدث عن "يتم أخذ رأي مدير المدرسة في تعيين المعلمين" بحيث حصلت على أقل المتوسطات الحسابية، والفقرة (14) التي حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.48) وبمستوى تطبيق كبير جداً، وتحدثت هذه الفقرة عن "يسمح للمعلمين بالاعتراض على تقييمهم". كما نلاحظ أن مستوى مجال شؤون المعلمين والعاملين جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.19)، ويرى الباحث أن سبب حصول الفقرة المتعلقة "يأخذ رأي المدير عند تعيين معلمي مدرسته" على مستوى تطبيق متدنٍ 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 بملء الشواغر حسب الترتيب، كما يتم في بعض الأحيان ملء الشواغر بتخصصات قريبة على تخصص المعلم الشاغر، أما حصول الفقرة المتعلقة باطلاع المعلمين على تقييماتهم والتي جاءت بمستوى تطبيق كبير جداً لم تكن مفاجئة؛ إذ اعتمدت وزارة التربية منهجاً جديداً يتضمن 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 لملء شواغر المدرسة، وبهذا تتفق هذه الدراسة مع دراسة جبران والشمري (2011) التي أظهرت نتائجها أن مستوى تطبيق مجال شؤون العاملين جاء متوسطاً، واختلفت مع دراسة الشريجة (2017) إذ بينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مجال شؤون الموظفين كان كبيراً.

| الترتيب | الرقم | الفقرات   | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة المئوية | مستوى التطبيق |
|---------|-------|---|-------------------|---------------|----------------|---------------|
| 1       | 6     | يشرك المدير المعلمين في وضع الخطط وتنفيذها              | 0.63              | 4.18          | 84%            | كبيرة         |
| 6       | 7     | يشرك المدير الطلبة في تقييم العملية التعليمية بالمدرسة. | 0.75              | 3.07          | 61%            | متوسطة        |
|         |       | المستوى الكلية  | 0.55              | 3.41          | 68%            | كبيرة         |

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4) أن فقرات مجال تفويض الصلاحيات تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بها ما بين (2.12) وبمستوى تطبيق قليل للفقرة (3) التي تتحدث عن "يعطي المدير صلاحية إضافة حصص دراسية أو حذفها بما يتلاءم مع مصلحة الطلبة" إذ حصلت على أقل المتوسطات الحسابية، والفقرة (6) التي حصلت على أعلى متوسط حسابي الذي بلغ (4.18) وبمستوى تطبيق كبير، وتحدثت هذه الفقرة عن "يشرك المدير المعلمين في وضع الخطط وتنفيذها". كما نلاحظ أن مستوى مجال تفويض الصلاحيات جاء كبيراً وبمتوسط حسابي بلغ (3.41)، ويرى الباحث أنه لا يزال أمام مدارسنا الكثير لتفويض الصلاحيات وبخاصة في فقرة صلاحية المدير في إضافة أو حذف الحصص؛ حيث يلزم مدير المدرسة المعلمين في الجداول المعدة لهم مسبقاً، وحسب تعليمات مديريات التربية وخاصة قسم الإشراف التربوي فيها، بينما يوزع مدير المدرسة ميزانية المدرسة حسب احتياجات المدرسة؛ وجاءت هذه الفقرة بمستوى تطبيق كبير، وجاءت فقرة مشاركة المعلمين في التخطيط في المدرسة بمستوى تطبيق كبير؛ حيث التوجه الحديث في الإدارة المدرسية الذي يشترك الهيئة التدريسية في التخطيط. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة محسن (2019) وكذلك دراسة صيام (2018) التي جاءت بمستوى تطبيق متوسط. وتتفق مع دراسة المطيري (2015) ودراسة بندار (Bandur 2012) وغيرهم التي جاء مستوى التطبيق كبيراً.

#### الجدول (5)

| الترتيب | الرقم | الفقرات  | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة المئوية | مستوى التطبيق |
|---------|-------|--|-------------------|---------------|----------------|---------------|
| 4       | 8     | تحفيز المعلمين والعاملين مادياً ومعنوياً.            | 0.97              | 3.57          | 71%            | كبيرة         |
| 2       | 9     | تقديم البرامج للمعلمين والعاملين.                    | 0.80              | 3.69          | 74%            | كبيرة         |
| 6       | 10    | أنهاء خدمة المعلمين والعاملين وفق القوانين والأنظمة. | 1.19              | 3.52          | 70%            | كبيرة         |
| 3       | 11    | إجراءات توظيف المعلمين تستغرق وقتاً طويلاً.          | 0.84              | 3.63          | 73%            | كبيرة         |

## الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال شؤون الطلبة

| الترتيب | الرقم | الفقرات   | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة المئوية | مستوى التطبيق |
|---------|-------|---|-------------------|---------------|----------------|---------------|
| 8       | 16    | إشراك الطلبة في تقويم العملية التعليمية بالمدرسة                    | .87               | 2.69          | 54%            | متوسطة        |
| 2       | 17    | توفير الخدمات الإرشادية للطلبة.                                     | .90               | 4.09          | 82%            | كبيرة         |
| 4       | 18    | إيقاع العقوبة على الطالب من صلاحية المدير.                          | 1.12              | 3.45          | 69%            | كبيرة         |
| 1       | 19    | توفير النشاطات اللاصفية للطلبة.                                     | .72               | 4.13          | 83%            | كبيرة         |
| 5       | 20    | يترك للطلبة ما يناسبهم من نشاطات.                                   | .86               | 3.47          | 69%            | كبيرة         |
| 9       | 21    | يشارك الطلبة في وضع خطط المدرسة.                                    | .82               | 2.45          | 49%            | قليلة         |
| 6       | 22    | يسهم الطلبة في تحفيز المجتمع المحلي للتعاون مع المدرسة.             | .82               | 3.42          | 68%            | كبيرة         |
| 3       | 23    | يعمل مدير المدرسة لتغيير مركزية العملية التعليمية لتكون حول الطالب. | .77               | 4.05          | 81%            | كبيرة         |
| 7       | 24    | يعتمد تقييم الطلبة على الامتحانات                                   | .83               | 3.26          | 65%            | متوسطة        |
|         |       | المستوى الكلية  | .44               | 3.45          | 69%            | كبيرة         |

جاءت بمستوى تطبيق متوسط، إلا أن المستوى الكلي جاء بمستوى تطبيق كبير وبمتوسط حسابي بلغ (3.45)، ويعزو الباحث ذلك إلى قيام وزارة التربية والتعليم بمحاولات جادة لتكون العملية التعليمية تتمركز حول الطالب بدلاً من المعلم. وتختلف الدراسة مع دراسة الكنانا (2015) ودراسة السيسي والعروي (2014)؛ حيث جاء مستوى التطبيق متوسطاً، وتتفق مع العديد من الدراسات السابقة الأخرى التي جاء فيها مستوى التطبيق كبيراً في مجال شؤون الطلبة، مثل دراسة جبران والشمري (2011).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6) أن فقرات مجال شؤون الطلبة تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بها ما بين (2.45) وبمستوى تطبيق قليل للفقرة (21) التي تتحدث عن "يشارك الطلبة في وضع خطط المدرسة" بحيث حصلت على أقل المتوسطات الحسابية، والفقرة (19) التي حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.13) وبمستوى تطبيق كبير، وتتحدث هذه الفقرة عن توفير النشاطات اللاصفية للطلبة. وبالرغم من حصول فقرة مشاركة الطلبة في وضع الخطط المدرسية على مستوى تطبيق قليل، وكذلك فقرة إشراك الطلبة في عملية تقويم العملية التعليمية؛ حيث

## الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال الشراكة مع المجتمع المحلي

| الترتيب | الرقم | الفقرات  | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة المئوية | مستوى التطبيق |
|---------|-------|--|-------------------|---------------|----------------|---------------|
| 8       | 25    | يشارك أولياء الأمور في وضع الخطط السنوية في المدرسة.                           | .91               | 3.25          | 65%            | متوسطة        |
| 3       | 26    | تشرك المدرسة المجتمع المحلي في نشاطاتها.                                       | .63               | 4.06          | 81%            | كبيرة         |
| 4       | 27    | تناقش المدرسة المجتمع المحلي في مشكلات الطلبة.                                 | .84               | 3.99          | 80%            | كبيرة         |
| 5       | 28    | دعم برامج المتفوقين بالتعاون مع المجتمع المحلي.                                | .90               | 3.84          | 77%            | كبيرة         |
| 7       | 29    | وضع خطط لرفع مستوى الطلبة بالتعاون مع المجتمع المحلي.                          | .72               | 3.69          | 74%            | كبيرة         |
| 1       | 30    | تعزز الإدارة المدرسية اتجاهات المواطنة لدى منتسبيها.                           | .74               | 4.27          | 85%            | كبيرة جداً    |
| 2       | 31    | تحرص الإدارة المدرسية إشراك المجتمع المحلي مادياً في تطوير المدرسة.            | .58               | 4.24          | 85%            | كبيرة جداً    |
| 6       | 32    | تعمل الإدارة المدرسية على تلمس الاتجاهات المستقبلية عن طريق رصد حاجات المجتمع. | .65               | 3.82          | 76%            | كبيرة         |
|         |       | المستوى الكلية   | .48               | 3.90          | 78%            | كبيرة         |

الخاصة بها ما بين (3.25) وبمستوى تطبيق متوسط للفقرة (25) التي تتحدث عن "يشارك أولياء الأمور في وضع الخطط السنوية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (7) أن فقرات مجال الشراكة مع المجتمع المحلي تراوحت المتوسطات الحسابية

يكون للمشاركة مع المجتمع المحلي أولوية 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) التي جاء مجال المشاركة في المجتمع المحلي بمستوى كبير، واختلفت مع دراسة بندار (Bandur, 2012): حيث أشارت النتائج إلى أن مجال المشاركة المجتمعية في المدارس الأندونيسية كان بمستوى متوسط.

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال إدارة المعرفة

| الترتيب | الرقم | الفقرات  | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة المئوية | مستوى التطبيق |
|---------|-------|--|-------------------|---------------|----------------|---------------|
| 7       | 33    | تعمل الإدارة المدرسية على تخزين المعرفة المرتبطة بأنشطتها                | .63               | 3.82          | 76%            | كبيرة         |
| 6       | 34    | تركز الإدارة المدرسية في تطوير المدرسة على المعرفة الموجودة لدى معلمها.  | .67               | 3.91          | 78%            | كبيرة         |
| 8       | 35    | تحول الإدارة المدرسية المعرفة إلى خدمات جديدة                            | .59               | 3.73          | 75%            | كبيرة         |
| 5       | 36    | تحول الإدارة المدرسية المعرفة إلى خطط عمل.                               | .50               | 3.93          | 79%            | كبيرة         |
| 4       | 37    | تحرص الإدارة المدرسية على تحديد المعرفة اللازمة لتحسين الأداء.           | .48               | 4.12          | 82%            | كبيرة         |
| 2       | 38    | توظف الإدارة المدرسية التقنيات لتفعيل الاتصال والتواصل.                  | .65               | 4.28          | 86%            | كبيرة جداً    |
| 1       | 39    | تحرص الإدارة المدرسية على إشراك معلمها في كل جديد من المعرفة.            | .61               | 4.42          | 88%            | كبيرة جداً    |
| 3       | 40    | تعمل الإدارة المدرسية على تعميم المعرفة ليستفيد منها جميع أفراد المجتمع. | .66               | 4.21          | 84%            | كبيرة جداً    |
|         |       | المستوى الكلية   | .42               | 4.05          | 81%            | كبيرة         |

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 واجبهام نحو طلبتهم في هذه الأزمة، وتتفق هذه الدراسة مع العديد من الدراسات التي أظهرت نتائجها أن مستوى تطبيق الإدارة الذاتية كان فيها كبيراً مثل دراسة الشريجة وآخرين (2017) وجبران والشمري (2011)، واختلف مع العديد من الدراسات التي جاء تطبيق الإدارة الذاتية فيها بمستوى متوسط مثل دراسة السيسى والعروري (2014).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (8) أن فقرات مجال إدارة المعرفة تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بها ما بين (3.73) وبمستوى التطبيق كبير للفقرات (35) التي تتحدث عن "تحول الإدارة المدرسية المعرفة إلى خدمات جديدة" بحيث حصلت على أقل المتوسطات الحسابية، والفقرات (39) التي حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.21) وبمستوى تطبيق كبير جداً، وتتحدث هذه الفقرات عن: "تحرص الإدارة المدرسية على إشراك معلمها في كل جديد من المعرفة". كما نلاحظ أن مستوى مجال إدارة المعرفة جاء كبيراً وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى التوجه الحديث للمدرسة الفلسطينية نحو المعرفة،

#### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال المتابعة والمحاسبة

| الترتيب | الرقم | الفقرات   | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة المئوية | مستوى التطبيق |
|---------|-------|---|-------------------|---------------|----------------|---------------|
| 1       | 41    | يلتزم مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالثواب.   | .58               | 4.57          | 91%            | كبيرة جداً    |
| 4       | 42    | يلتزم مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالعقاب.   | .96               | 4.07          | 81%            | كبيرة         |
| 7       | 43    | يأخذ مدير المدرسة تقييم المعلم لنفسه بالحسبان عند تقييمه. | .78               | 3.7           | 74%            | كبيرة         |
| 3       | 44    | يتم تقويم النشاطات الداخلية بشكل مستمر                    | .52               | 4.09          | 82%            | كبيرة         |

| الترتيب | الرقم | الفقرات   | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة المئوية | مستوى التطبيق |
|---------|-------|---|-------------------|---------------|----------------|---------------|
| 2       | 54    | يتم تحليل نتائج الطلبة للبناء عليها.                        | .55               | 4.3           | 86%            | كبيرة جداً    |
| 5       | 64    | يحدد مدير المدرسة أساليب قياس وتقويم أداء الطلبة والمعلمين. | .59               | 3.95          | 79%            | كبيرة         |
| 6       | 74    | تحدد الإدارة المدرسية معياراً للأداء تستخدم في المساءلة.    | .58               | 3.81          | 76%            | كبيرة         |
|         |       | المستوى الكلية  | .41               | 4.07          | 81%            | كبيرة         |

أن حصول مجال المتابعة والمحاسبة على هذه المستوى الكبير جاء نتيجة وجود أقسام الإشراف والرقابة، وتطوير الميدان في جميع مديريات التربية في المحافظات، التي يعمل فيها أشخاص مدربون، يعملون على متابعة مديري المدارس، ومحاسبتهم باستمرار ضمن أسس موضوعية مسبقاً، وخاصة في المجال الإداري والمالي، بالإضافة إلى أقسام رئيسة للإشراف والميدان، والرقابة في وزارة التربية والتعليم.

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

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (9) أن فقرات مجال المتابعة والمحاسبة تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بها ما بين (3.7) وبمستوى تطبيق كبير للفقرة (43) التي تتحدث عن " يأخذ مدير المدرسة تقييم المعلم لنفسه بالحسبان عند تقييمه " بحيث حصلت على أقل المتوسطات الحسابية، والفقرة (41) التي حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.57) وبمستوى تطبيق كبير جداً، وتحدث هذه الفقرة عن " يلتزم مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالثواب "، كما نلاحظ أن مستوى مجال المتابعة والمحاسبة جاء كبيراً وبمتوسط حسابي بلغ (4.07)، ويرى الباحث

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت نحو تطبيق الإدارة الذاتية

| الترتيب | الرقم | الفقرات   | الانحراف | المتوسط | النسبة % | مستوى التطبيق |
|---------|-------|---|----------|---------|----------|---------------|
| 1       | 48    | كثرة التعميمات والقرارات حيث تصبح متابعتها مرهقة      | .69      | 4.32    | 86 %     | كبيرة جداً    |
| 7       | 49    | البطء في تلبية احتياجات المدرسة من المعلمين           | .97      | 3.18    | 64 %     | متوسطة        |
| 4       | 50    | ضعف قناعة القيادات في المستويات العليا بأهمية التفويض | .91      | 3.48    | 70 %     | كبيرة         |
| 10      | 51    | ضعف ثقة الرؤساء في كفاءة مرؤوسيههم                    | .67      | 3.12    | 62 %     | متوسطة        |
| 1       | 52    | تكليف المعلمين بتدريس مواد غير تخصصاتهم               | 1.01     | 2.94    | 59 %     | متوسطة        |
| 5       | 53    | قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاء المدرسة            | .98      | 3.34    | 67 %     | متوسطة        |
| 6       | 54    | عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية                | 1.03     | 3.36    | 67 %     | متوسطة        |
| 2       | 55    | عدم كفاية الميزانية المخصصة لمتطلبات المدرسة          | 1.02     | 3.93    | 79 %     | كبيرة         |
| 9       | 56    | ضعف إقبال المجتمع المحلي على نشاطات المدرسة           | .85      | 3.06    | 61 %     | متوسطة        |
| 3       | 57    | قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم                     | 1.09     | 3.54    | 71 %     | كبيرة         |
|         |       | المستوى الكلية  | .59      | 3.42    | 68 %     | كبيرة         |

أنهم يواجهون مشكلة في دعوة أولياء الأمور لمدارسهم لمناقشتهم في تحصيل أبنائهم، وكذلك في أحوال المدرسة، ويعد البند المتعلق في " تكليف المعلمين بتدريس مقررات من غير تخصصاتهم " الذي جاء بمستوى تطبيق متوسط، ويعزو الباحث ذلك إلى إسناد المقررات لأصحاب الاختصاص في المدارس الفلسطينية بسبب وجود أعداد كبيرة من الخريجين وخاصة المعلمات في جميع التخصصات، وتتفق الدراسة مع دراسة السيسي، والعروي (2014) التي أظهرت النتائج وجود معوقات بشرية وبمستوى متوسط، وتختلف مع دراسة السلمي (2015) الذي جاء فيها مستوى المعوقات كبير.

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

يتضح من خلال الجدول (10) أن مستوى التطبيق للمعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة سلفيت نحو تطبيق الإدارة الذاتية كان كبيراً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للمستوى الكلية للمعوقات (3.42)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمعوقات ما بين (2.94) للفقرة (52) التي تنص على " تكليف المعلمين بتدريس مواد غير تخصصاتهم " وبمستوى تطبيق متوسط، و (4.32) للفقرة (48) والتي تنص على " كثرة التعميمات والقرارات حيث تصبح متابعتها مرهقة " بمستوى تطبيق كبير جداً؛ ولأن الباحث جزء من العملية التعليمية؛ إذ عمل مديراً لمدرسة ثانوية، فإن كثرة التعميمات والقرارات من أهم المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس في سعيهم نحو الاستقلالية بمدارسهم، كما

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 إحصائياً تعزى لمتغير الجنس في مجالي النمو المهني، وتفويض الصلاحيات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية استخدمت المتوسطات الحسابية للمستوى الكلي والمجالات كافة لتقدير استجابات المديرين نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما يوضحه الجدول (12)

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية للمجالات والمستوى الكلي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| المستوى الكلي 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             |
| المستوى الكلية            | 3.61           | 3.75       | 3.66             |

وجرى أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للمستوى الكلي والمجالات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند العينة. والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات والمستوى الكلي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| مستوى الدلالة × | ف    | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   | المستوى الكلي للمجالات  |
|-----------------|------|----------------|--------------|----------------|----------------|-------------------------|
| .53             | .64  | .20            | 2            | .39            | بين المجموعات  |                         |
|                 |      | .31            | 64           | 19.62          | داخل المجموعات | تفويض الصلاحيات         |
|                 |      |                | 66           | 2.02           | المجموع        |                         |
| .11             | 2.25 | .45            | 2            | .91            | بين المجموعات  |                         |
|                 |      | .20            | 64           | 12.94          | داخل المجموعات | شؤون المعلمين والعاملين |
|                 |      |                | 66           | 13.85          | المجموع        |                         |

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

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) في مستوى تطبيق المديرين للإدارة الذاتية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس.

فحص الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس. كما يوضحه الجدول (11) التالي:

الجدول (11)

اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لقياس المتوسطات تبعاً لمتغير الجنس

| المستوى الكلي للمجال      | ذكر     |          | أنثى    |          | الدلالة × (ت) |
|---------------------------|---------|----------|---------|----------|---------------|
|                           | المتوسط | الانحراف | المتوسط | الانحراف |               |
| تفويض الصلاحيات           | 3.34    | .67      | 3.44    | .48      | .48           |
| شؤون المعلمين والعاملين   | 3.26    | .58      | 3.15    | .38      | .37           |
| شؤون الطلبة               | 3.43    | .46      | 3.46    | .43      | .79           |
| الشراكة مع المجتمع المحلي | 3.84    | .58      | 3.93    | .42      | .48           |
| إدارة المعرفة             | 3.93    | .50      | 4.11    | .37      | -1.67         |
| المتابعة والمحاسبة        | 4.11    | .39      | 4.06    | .42      | .45           |
| المعوقات                  | 2.73    | .25      | 2.90    | .49      | -1.59         |
| المستوى الكلي             | 3.65    | .42      | 3.69    | .30      | -.43          |

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) للمستوى الكلي والمجالات كافة، وعليه لا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس في استجابات المديرين نحو مستوى تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس

| مستوى<br>الدلالة × | ف   | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   | المستوى الكلي للمجالات    |
|--------------------|-----|----------------|--------------|----------------|----------------|---------------------------|
| .93                | .08 | .02            | 2            | .03            | بين المجموعات  | شؤون الطلبة               |
|                    |     | .20            | 64           | 12.52          | داخل المجموعات |                           |
|                    |     |                | 66           | 12.55          | المجموع        |                           |
| .98                | .02 | .00            | 2            | .01            | بين المجموعات  | الشراكة مع المجتمع المحلي |
|                    |     | .24            | 64           | 15.23          | داخل المجموعات |                           |
|                    |     |                | 66           | 15.24          | المجموع        |                           |
| .87                | .14 | .03            | 2            | .05            | بين المجموعات  | إدارة المعرفة             |
|                    |     | .18            | 64           | 11.73          | داخل المجموعات |                           |
|                    |     |                | 66           | 11.79          | المجموع        |                           |
| .54                | .62 | .10            | 2            | .21            | بين المجموعات  | المتابعة والمحاسبة        |
|                    |     | .17            | 64           | 1.65           | داخل المجموعات |                           |
|                    |     |                | 66           | 1.86           | المجموع        |                           |
| .51                | .68 | .12            | 2            | .25            | بين المجموعات  | المعوقات                  |
|                    |     | .18            | 64           | 11.73          | داخل المجموعات |                           |
|                    |     |                | 66           | 11.97          | المجموع        |                           |
| .65                | .43 | .05            | 2            | .10            | بين المجموعات  | المستوى الكلي             |
|                    |     | .12            | 64           | 7.74           | داخل المجموعات |                           |
|                    |     |                | 66           | 7.84           | المجموع        |                           |

- تشجيع العاملين في المدارس كافة 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.

#### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المصادر والمراجع العربية

- البلوي، حسين والذبون، محمد. (2017). أنموذج مقترح للقيادة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية وفق مدخلي تحليل النظم وإدارة المعرفة، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، 44(4):43-67.
- 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):1323-1343.
- سرور، سهى. (2008). تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية

يتبين من الجدول أعلاه إن قيمة مستوى الدلالة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) للمستوى الكلية وللمجالات، ولذلك فإن الباحث يقبل صحة الفرضية وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) 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 التوجهات نفسها لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارسهم، وتتفق الدراسة مع دراسة (السلمي، 2015) ودراسة (البلوي والذبون، 2017)؛ حيث لا وجود لفروق تعزى لمتغير الخبرة، وتختلف مع دراسة (الشريجة وآخرون، 2017) التي أظهرت وجود فروق تعزى لسنوات الخدمة.

#### التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:
- منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات بحيث:
- منح صلاحية تولي إدارة المدرسة مسؤولية اختيار معلمي المدرسة.
- منح صلاحية مشاركة إدارة المدرسة مديريات التربية في عملية تطوير المناهج.

- 38 (4): 1323-1343.
- Srar, 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.*
  - 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.*
  - 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.*
  - 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).*
  - 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.*
  - Siam, D. (2018). *The reality of self-management in Al-Maaref primary schools in East Jerusalem. Unpublished Master Thesis, Hebron University, Palestine.*
  - 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.*
  - Ali, O. & Rajab, M. (2010). *School Self-Management. Cairo: Science and Faith House for Publication and Distribution.*
  - Alamaira, H. (2015). *Modern school administration. Amman: House of Culture for distribution and publication.*
  - 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.*
  - 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.*
  - Almtari, 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.*

#### ثالثاً: المصادر والمراجع الأجنبية

- Arkin, H.(1982). *Sampling methods for the auditor: an advanced treatment, McGraw-Hill.*
- 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*

- 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 بمحافظة شمال الضفة 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 خيقر، 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). 17-50.*
- 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 الابتدائية. 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.*
- العميرة، 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 ديالى. 15(77). 70-96.*
- المطيري، خالد. (2015). *الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بكل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في السعودية، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، 22(97): 11- 66.*

#### ثانياً: المصادر والمراجع العربية مترجمة إلى اللغة الإنجليزية

- 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.*
- 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,*

- 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.*
  - Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes. Archives of Psychology, 140, 1-55*
  - Vally, V. & Daud, K. (2015). *The implementation of school based Management policy: An exploration. procedia-Social and behavior science, 693-700.*